

توسعه فردی و تحول سازمانی

عوامل مداخله گر مؤثر بر اجرای رهبری کوچینگ با رویکرد توسعه شایستگی های حرفه ای در شعب بیمه کوثر ایران

مینا زمانی^۱، قاسم علی طالبی^۲، سیدمحمدحسین هاشمی نسب^۳

شیوه استناددهی: زمانی، مینا، علی طالبی، قاسم، و هاشمی

نسب، سیدمحمدحسین. (۱۴۰۵). عوامل مداخله گر مؤثر بر

اجرای رهبری کوچینگ با رویکرد توسعه شایستگی های

حرفه ای در شعب بیمه کوثر ایران. توسعه فردی و تحول

سازمانی، ۴(۴)، ۲۵-۱.

۱. دانشجوی دکتری تخصصی مدیریت دولتی، گرایش رفتار سازمانی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران

۲. گروه مدیریت آموزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران

۳. گروه مدیریت دولتی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: ghasemali.taleb@iau.ac.ir

چکیده

تاریخ چاپ نهایی: ۱ دی ۱۴۰۵

تاریخ چاپ اولیه: ۲۷ تیر ۱۴۰۵

تاریخ پذیرش: ۲۵ تیر ۱۴۰۵

تاریخ بازنگری: ۱۷ تیر ۱۴۰۵

تاریخ ارسال: ۲۷ فروردین ۱۴۰۵

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تبیین عوامل مداخله گر مؤثر بر اجرای رهبری کوچینگ با رویکرد توسعه شایستگی های حرفه ای کارکنان شعب بیمه کوثر ایران انجام شد. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر رویکرد، کیفی بود که با استفاده از روش نظریه داده بنیاد و ریافت نظام مند اشتراوس و کوربین انجام شد. جامعه پژوهش شامل خبرگان دانشگاهی استان مازندران دارای مرتبه علمی دانشجویی و بالاتر، حداقل ۱۰ سال سابقه تدریس و تخصص در حوزه های مدیریت منابع انسانی، رفتار سازمانی، رهبری و توسعه شایستگی بود. مشارکت کنندگان با روش نمونه گیری هدفمند و تکنیک گلوله برفی انتخاب شدند و فرایند نمونه گیری پس از انجام مصاحبه با ۱۴ خبره و دستیابی به اشباع نظری پایان یافت. داده ها از طریق مصاحبه های نیمه ساختاریافته عمیق، با مدت تقریبی ۶۰ تا ۹۰ دقیقه، گردآوری و با استفاده از کدگذاری باز، محوری و گزینشی تحلیل شدند. برای تأمین اعتبار یافته ها از بازبینی مشارکت کنندگان، بررسی همکاران، ممیزی خارجی و توافق میان کدگذاران استفاده شد و تحلیل شبکه مضامین نیز با نرم افزار MAXQDA نسخه ۲۰۲۲ صورت گرفت. تحلیل داده های حاصل از مصاحبه ها نشان داد که عوامل مداخله گر اجرای رهبری کوچینگ در پنج مقوله محوری شامل حمایت مدیریت ارشد، مقاومت انسانی، بلوغ حرفه ای کارکنان، منابع مالی و ماهیت و نقش عوامل مداخله گر سازمان دهی می شوند. حمایت عملی مدیریت ارشد از طریق اصلاح نظام های ارزیابی و پاداش، تخصیص زمان و فراهم سازی پشتیبانی رسمی، مهم ترین تسهیل کننده اجرای الگو بود. مقاومت مدیران میانی و کارکنان با سابقه، به ویژه در نتیجه وابستگی به سبک های آمرانه و نگرانی از کاهش اقتدار، مهم ترین مانع اجرای اثربخش شناخته شد. همچنین بلوغ حرفه ای، آمادگی ذهنی کارکنان و تأمین منابع لازم برای آموزش کوچ ها و ایجاد زیرساخت های اجرایی، مسیر اجرای الگو را تقویت یا تضعیف می کردند. یافته ها نشان داد این عوامل به صورت تعاملی و هم افزا عمل می کنند و ضعف هر عامل می تواند اثربخشی سایر اجزای الگو را کاهش دهد. اجرای موفق رهبری کوچینگ در شعب بیمه کوثر مستلزم حمایت واقعی مدیریت ارشد، مدیریت مقاومت انسانی، ارتقای بلوغ حرفه ای کارکنان و تأمین زیرساخت های مالی و آموزشی است و توجه هم زمان به این عوامل می تواند زمینه توسعه پایدار شایستگی های حرفه ای کارکنان را فراهم سازد.

کلیدواژگان: رهبری کوچینگ، شایستگی های حرفه ای، عوامل مداخله گر، حمایت مدیریت ارشد، مقاومت انسانی، بیمه کوثر.

این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت
دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0)



تمامی حقوق انتشار

Personal Development and Organizational Transformation

Intervening Factors Affecting the Implementation of Coaching Leadership with a Professional Competency Development Approach in the Branches of Kosar Insurance Company in Iran

Mina Zamaani¹, Ghasem Ali Talebi^{2*}, Seyed Mohammad Hossein Hashemi Nasab³

1. PhD Student in Public Administration, Policy Organizational Behavior Trend, Sar.C., Islamic Azad University, Sari, Iran
2. Department of Educational Management, Sar.C., Islamic Azad University, Sari, Iran
3. Department of Public Management, Sar.C., Islamic Azad University, Sari, Iran

*Corresponding Author's Email: ghasemali.taleb@iau.ac.ir

How to cite: Zamaani, M., Talebi, G. A., & Hashemi Nasab, S. M. H. (2026). Intervening Factors Affecting the Implementation of Coaching Leadership with a Professional Competency Development Approach in the Branches of Kosar Insurance Company in Iran. *Personal Development and Organizational Transformation*, 4(4), 1-25.

Submit Date: 16 April 2026

Revise Date: 08 July 2026

Accept Date: 16 July 2026

Initial Publish: 18 July 2026

Final Publish: 22 December 2026

Abstract

This study aimed to identify and explain the intervening factors affecting the implementation of coaching leadership with an emphasis on developing the professional competencies of employees in the branches of Kosar Insurance Company in Iran. This applied qualitative study was conducted using grounded theory based on Strauss and Corbin's systematic approach. The study population comprised academic experts in Mazandaran Province who held the academic rank of associate professor or higher, had more than 10 years of teaching experience, and possessed expertise in human resource management, organizational behavior, leadership, or competency development. Participants were recruited through purposive and snowball sampling, and data saturation was achieved after conducting interviews with 14 experts. Data were collected through in-depth semi-structured interviews lasting approximately 60–90 minutes. The interview transcripts were analyzed through open, axial, and selective coding. Member checking, peer review, external auditing, and inter-coder agreement were employed to enhance the credibility and dependability of the findings. The thematic relationships among the identified categories were also examined using MAXQDA 2022. The analysis identified five axial categories of intervening factors: senior management support, human resistance, employees' professional maturity, financial resources, and the functional nature of intervening factors. Practical senior management support, reflected in the modification of evaluation and reward systems, formal organizational endorsement, and allocation of sufficient time for coaching activities, emerged as the most important facilitator. Resistance among middle managers and experienced employees, particularly because of their reliance on directive leadership styles and concerns about losing authority, was identified as a major implementation barrier. Employees' psychological readiness, professional maturity, and understanding of the benefits of coaching substantially affected their acceptance of the model. Financial resources were also required for coach training, incentive systems, and technological infrastructures for monitoring coaching progress. The findings further demonstrated that these factors operate interactively and synergistically, meaning that weakness in one factor may undermine the influence of the others and disrupt the entire implementation process. The successful implementation of coaching leadership in Kosar Insurance branches requires genuine senior management commitment, systematic management of human resistance, enhancement of employees' professional maturity, and adequate financial and educational infrastructures to support sustainable professional competency development.

Keywords: Coaching Leadership, Professional Competencies, Intervening Factors, Senior Management Support, Human Resistance, Kosar Insurance Company.



© 2026 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

مقدمه

در محیط رقابتی و به شدت متحول سازمان‌های امروزی، اتکای صرف به سرمایه‌های فیزیکی، فناوری و منابع مالی دیگر نمی‌تواند تضمین‌کننده بقا، مزیت رقابتی و عملکرد پایدار باشد، بلکه کیفیت سرمایه انسانی و توانایی سازمان در پرورش مستمر دانش، مهارت، نگرش و قابلیت‌های حرفه‌ای کارکنان به یکی از تعیین‌کننده‌ترین عوامل موفقیت تبدیل شده است. سازمان‌ها برای پاسخ‌گویی به تغییرات سریع فناوری، تحول انتظارات مشتریان، پیچیدگی فرایندهای کاری و افزایش عدم قطعیت محیطی، به کارکنانی نیاز دارند که علاوه بر برخورداری از دانش تخصصی، از توانایی حل مسئله، تصمیم‌گیری، یادگیری مستمر، برقراری ارتباط اثربخش، سازگاری، مسئولیت‌پذیری و مدیریت هیجان نیز برخوردار باشند. شایستگی حرفه‌ای در چنین شرایطی صرفاً به معنای داشتن اطلاعات فنی یا تجربه شغلی نیست، بلکه مجموعه‌ای یکپارچه از دانش، مهارت، توانایی، ویژگی‌های رفتاری، نگرش‌های شغلی و قابلیت‌های مدیریتی است که فرد را قادر می‌سازد وظایف خود را در شرایط متفاوت با کیفیت و اثربخشی مطلوب انجام دهد (Mohammadi, 2025). در این میان، سازمان‌هایی که بتوانند سازوکارهای توسعه شایستگی را با نظام رهبری، ارتباطات، ارزیابی عملکرد و یادگیری سازمانی پیوند دهند، از ظرفیت بیشتری برای حفظ کارکنان توانمند، پاسخ‌گویی به تحولات و ارتقای کیفیت خدمات برخوردار خواهند بود.

اهمیت توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای در صنعت بیمه بیش از بسیاری از حوزه‌های دیگر است؛ زیرا کارکنان شرکت‌های بیمه به‌طور هم‌زمان با مسائل فنی، مالی، حقوقی، ارتباطی و انسانی مواجه‌اند و کیفیت عملکرد آنان مستقیماً بر اعتماد مشتریان، رضایت بیمه‌گذاران، مدیریت ریسک و اعتبار سازمان اثر می‌گذارد. کارکنان این صنعت باید افزون بر تسلط بر قوانین، مقررات، محصولات بیمه‌ای و اصول ارزیابی ریسک، در زمینه فروش مشاوره‌ای، مذاکره، ارتباط با مشتری، حل تعارض، تحلیل نیاز، اخلاق حرفه‌ای و خدمات پس از فروش نیز شایسته باشند. تقویت رویکرد مشتری‌مدار در فروش بیمه مستلزم آن است که کارکنان بتوانند نیازهای متنوع مشتریان را درک کرده، راه‌حل‌های مناسب ارائه دهند و روابط حرفه‌ای پایدار ایجاد کنند (Mannix et al., 2023). از این‌رو، هرگونه ضعف در شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان می‌تواند به کاهش کیفیت تعامل با مشتری، افزایش خطاهای اجرایی، ضعف در ارزیابی ریسک، نارضایتی بیمه‌گذاران و تضعیف مزیت رقابتی شرکت منجر شود. در مقابل، توسعه هدفمند این شایستگی‌ها زمینه افزایش بهره‌وری، بهبود تجربه مشتری، ارتقای مسئولیت‌پذیری و ایجاد ظرفیت لازم برای اجرای راهبردهای نوآورانه را فراهم می‌کند.

با وجود ضرورت توسعه شایستگی‌ها، بسیاری از سازمان‌ها همچنان از الگوهای سنتی رهبری مبتنی بر سلسله‌مراتب، دستوردهی، کنترل مستقیم و تمرکز تصمیم‌گیری استفاده می‌کنند. این الگوها ممکن است در محیط‌های باثبات و برای وظایف کاملاً استاندارد مناسب باشند، اما در مواجهه با مشاغل دانشی، نیاز به نوآوری و ضرورت یادگیری مستمر، اغلب موجب کاهش استقلال، انگیزه، خلاقیت و احساس مسئولیت کارکنان می‌شوند. رهبری به‌عنوان فرایند تأثیرگذاری بر نگرش، رفتار و عملکرد کارکنان، نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌گیری فضای روان‌شناختی، کیفیت روابط کاری و نحوه استفاده از ظرفیت‌های انسانی دارد (Doroudi & Ramek, 2022). از سوی دیگر، ارتباطات سازمانی اثربخش، جریان آزاد اطلاعات، بازخورد سازنده و تعامل دوطرفه میان مدیران و کارکنان، پیش‌شرط توسعه قابلیت‌های حرفه‌ای و یادگیری سازمانی محسوب می‌شود (Rezaeian & Otarkhani, 2022). در چنین بستری، سازمان‌ها به سبک‌های رهبری نیاز دارند که به‌جای تأکید صرف بر کنترل، بر گفت‌وگو، اعتماد، یادگیری، توانمندسازی و رشد فردی تمرکز داشته باشند.

رهبری کوچینگ یکی از مهم‌ترین رویکردهای نوین و انسان‌محور است که در پاسخ به این نیاز شکل گرفته است. در این سبک، رهبر تنها نقش دستوردهنده، ارزیاب یا ناظر را ایفا نمی‌کند، بلکه به‌عنوان تسهیلگر یادگیری، همراه حرفه‌ای و مربی رشد کارکنان عمل می‌کند. رهبر کوچ با استفاده از گوش‌دادن فعال، پرسشگری هدفمند، بازخورد توسعه‌ای، تعیین اهداف، حمایت روان‌شناختی و ایجاد فرصت برای تأمل، کارکنان را در شناخت توانمندی‌ها، حل مسائل و پذیرش مسئولیت رشد حرفه‌ای یاری می‌دهد (Mazaheri, 2024). در واقع، رهبری کوچینگ فرایندی است که طی آن رهبر به‌جای ارائه پاسخ‌های آماده، کارکنان را به کشف راه‌حل، خودارزیابی و یادگیری از تجربه تشویق می‌کند. این رویکرد می‌تواند رابطه میان رهبر و کارکنان را از رابطه‌ای مبتنی بر وابستگی و کنترل به رابطه‌ای مبتنی بر اعتماد، مشارکت و مسئولیت‌پذیری تبدیل کند. در سطح گروهی نیز کوچینگ رهبری با تقویت گفت‌وگو، بازاندیشی جمعی و هم‌راستایی اهداف فردی و سازمانی، ظرفیت یادگیری و عملکرد تیم را ارتقا می‌دهد (Balazs, 2023).

پژوهش‌های انجام‌شده در سال‌های اخیر نشان داده‌اند که رهبری کوچینگ می‌تواند پیامدهای مثبت متعددی برای افراد و سازمان‌ها به همراه داشته باشد. مرور کتاب‌سنجی مطالعات این حوزه نشان می‌دهد که تحقیقات مربوط به رهبری کوچینگ به‌طور فزاینده‌ای بر انگیزش، عملکرد، یادگیری، رابطه رهبر و پیرو و بهزیستی کارکنان متمرکز شده‌اند (Cruz & Kim, 2023). این سبک رهبری با ایجاد محیطی حمایتی و توسعه‌محور، موجب می‌شود کارکنان احساس کنند سازمان برای رشد و توانایی‌های آنان ارزش قائل است و در نتیجه، تعهد، مشارکت و انگیزه بیشتری نشان دهند. یافته‌ها حاکی از آن است که رهبری کوچینگ در تعامل با عزت‌نفس سازمانی و جهت‌گیری هدف یادگیری، می‌تواند تعهد کارکنان را تقویت کند و آنان را به سرمایه‌گذاری بیشتر در مسیر توسعه حرفه‌ای سوق دهد (Tang et al., 2024). همچنین، رهبری کوچینگ استفاده از نقاط قوت را در سطح فردی و تیمی به یکدیگر پیوند می‌دهد و شرایطی فراهم می‌سازد که کارکنان توانمندی‌های خود را به‌صورت آگاهانه‌تر در انجام وظایف به‌کار گیرند (Mäkelä et al., 2024).

آثار رهبری کوچینگ تنها به افزایش عملکرد محدود نمی‌شود، بلکه این رویکرد می‌تواند نقش حمایتی مهمی در شرایط تغییر، فشار شغلی و تحول فناوری داشته باشد. در دوره‌هایی که کارکنان با تغییرات فناورانه، هوش مصنوعی و بازتعریف نقش‌های شغلی مواجه می‌شوند، رهبران کوچ می‌توانند از طریق گفت‌وگو، حمایت و ایجاد احساس کنترل، فشار روانی کارکنان را کاهش دهند. شواهد نشان داده‌اند که رهبری کوچینگ می‌تواند آثار منفی گذارهای مرتبط با هوش مصنوعی را بر استرس شغلی و سلامت جسمی کارکنان تعدیل کند (Jeong et al., 2024). از سوی دیگر، رفتارهای رهبری کوچینگ از طریق بهبود کیفیت رابطه میان مربی و فرد و کاهش خستگی روان‌شناختی، بر عملکرد اثر می‌گذارند (Liu et al., 2025). این یافته‌ها نشان می‌دهد که رهبری کوچینگ نه‌فقط یک ابزار توسعه مهارت، بلکه سازوکاری برای مدیریت فشار، ارتقای سلامت روان‌شناختی و ایجاد سازگاری در دوره‌های تحول سازمانی است.

یکی از سازوکارهای بنیادی اثربخشی کوچینگ، تقویت خودتنظیمی است. کارکنانی که قادرند اهداف خود را مشخص کنند، رفتار و پیشرفت خویش را پایش نمایند، موانع را شناسایی کنند و راهبردهای خود را اصلاح کنند، در فرایند یادگیری و توسعه حرفه‌ای موفق‌تر خواهند بود. پژوهش‌های مرتبط با کوچینگ محیط کار نشان داده‌اند که تمرکز بر خود، خودارزیابی و خودتنظیمی از مؤلفه‌های اصلی موفقیت مداخلات کوچینگ محسوب می‌شوند (Mühlberger et al., 2025). در کنار خودتنظیمی، خودبازتابی نیز به افراد کمک می‌کند تجربه‌های شغلی، تصمیم‌ها، موفقیت‌ها و خطاهای خود را تحلیل کرده و از آن‌ها برای بهبود عملکرد آینده استفاده کنند (Greif, 2026). بنابراین، رهبری

کوچینگ با ایجاد فرصت برای تأمل، گفت‌وگو و بازخورد، کارکنان را از دریافت‌کنندگان منفعل آموزش به یادگیرندگان فعال تبدیل می‌کند و زمینه شکل‌گیری یادگیری خودراهبر را فراهم می‌آورد.

اثر بخشی کوچینگ در توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای در حوزه‌های گوناگون نیز تأیید شده است. در محیط‌های آموزشی، کوچینگ و راهنمایی حرفه‌ای موجب بهبود عملکرد حرفه‌ای معلمان و افزایش مشارکت یادگیری دانش‌آموزان شده است (Geletu, 2026). کوچینگ همتایان و نظارت بالینی نیز می‌تواند شایستگی حرفه‌ای معلمان را، به‌ویژه در محیط‌های یادگیری ترکیبی، ارتقا دهد (Likia et al., 2026). فراتحلیل پژوهش‌های مربوط به کوچینگ معلمان دوره کودکی نشان داده است که کوچینگ، به‌ویژه هنگامی که با بازخورد مستمر، مشاهده عملکرد و حمایت حرفه‌ای همراه باشد، بر یادگیری معلمان و پیامدهای آموزشی کودکان اثر مثبت دارد (Schachter et al., 2025). در مطالعات داخلی نیز کوچینگ آموزشی به‌عنوان گذار از نقش سخنران به تسهیلگر، رویکردی برای افزایش مشارکت، مسئولیت‌پذیری، یادگیری عمیق و خودتنظیمی معرفی شده است (Eslami & Sheikh, 2025). همچنین، کوچینگ تحصیلی می‌تواند خودکارآمدی و انگیزش پیشرفت دانش‌آموزان را افزایش دهد (Elali & Nazari, 2025).

در حوزه توسعه حرفه‌ای دانشگاهیان و اعضای هیئت علمی نیز کوچینگ به‌عنوان سازوکاری برای تقویت سرمایه انسانی، بازاندیشی در عملکرد آموزشی و ارتقای ظرفیت‌های فردی و نهادی مورد توجه قرار گرفته است. بررسی کاربرد کوچینگ در توسعه اعضای هیئت علمی علوم پزشکی نشان داده است که این رویکرد می‌تواند به رشد حرفه‌ای، بهبود کیفیت تدریس و افزایش توانایی مواجهه با چالش‌های آموزشی کمک کند (Babazadeh et al., 2023). همچنین، ساختار برنامه، حکمرانی دانشگاهی، سرمایه اجتماعی و ظرفیت‌های نرم از اجزای مهم برنامه‌های کوچینگ برای ارتقای سرمایه انسانی اعضای هیئت علمی معرفی شده‌اند (Keykha, 2022). طراحی مدل کوچینگ برای معلمان نیز نشان داده است که این رویکرد می‌تواند ادراک ترس از تدریس را کاهش داده و زمینه تحلیل بهتر عملکرد و توسعه روش‌های تدریس را فراهم سازد (Bazoubandi & Mortazavi Emami, 2022). از منظر شایستگی‌های حرفه‌ای، شناسایی شایستگی‌های پایه هر حرفه و پیوند آن‌ها با برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای، شرط ضروری اثربخشی نظام‌های توسعه منابع انسانی است (Fathollahi, 2022).

کاربرد کوچینگ به محیط‌های آموزشی محدود نیست و در حوزه‌های مالی، سلامت، ورزش و توسعه شغلی نیز پیامدهای مثبتی گزارش شده است. کوچینگ می‌تواند توانایی تصمیم‌گیری و کنترل هیجان را در مشاغلی مانند فعالیت در بازارهای مالی که با فشار، عدم قطعیت و ریسک بالا همراه‌اند، بهبود بخشد (Borjalilou et al., 2025). در حوزه سلامت، کوچینگ پزشکی موجب بهبود رفتارهای مرتبط با سبک زندگی و ارتقای شاخص‌های سلامت شده است (Antonacci et al., 2026). در برنامه‌های فلوشیپ نیز طراحی و اجرای برنامه‌های کوچینگ به تقویت دانش، مهارت، اعتمادبه‌نفس و رشد حرفه‌ای شرکت‌کنندگان انجامیده است (Vossler et al., 2026). مداخلات آنلاین کوچینگ شغلی نیز با افزایش منابع شخصی، خودکارآمدی، شجاعت، کیفیت روابط و ادراک کار شایسته، به بهبود بهزیستی شغلی کارکنان کمک می‌کند (Zammiti et al., 2026). این شواهد بر قابلیت انطباق کوچینگ با بافت‌های حرفه‌ای متفاوت و نقش آن در توسعه منابع فردی و سازمانی دلالت دارند.

در حوزه ورزش نیز شایستگی کوچینگ و کیفیت رفتار مربی تأثیر مستقیمی بر انگیزش، نیازهای روان‌شناختی و عملکرد افراد دارد. ادراک ورزشکاران از شایستگی مربی می‌تواند ارضای نیازهای بنیادین روان‌شناختی و انگیزش آنان را تقویت کند (Pulido et al., 2026). همچنین، مطالعه مسیرهای صلاحیت و حرفه شغلی مربیان زن نشان می‌دهد که توسعه شایستگی، دسترسی به فرصت‌های یادگیری و حمایت

ساختاری، از عوامل مهم در شکل‌گیری مسیر حرفه‌ای پایدار هستند (Schubring et al., 2026). این یافته‌ها از این دیدگاه حمایت می‌کنند که کوچینگ اثربخش صرفاً به ویژگی‌های فردی مربی یا رهبر وابسته نیست، بلکه در بستر شبکه‌ای از شرایط سازمانی، فرصت‌های یادگیری، حمایت‌های مدیریتی و ساختارهای حرفه‌ای شکل می‌گیرد.

با وجود مزایای گسترده، اجرای کوچینگ همواره موفقیت‌آمیز نیست و نمی‌توان فرض کرد که صرف معرفی این رویکرد، به بهبود خودکار عملکرد و شایستگی منجر خواهد شد. مداخلات ناموفق کوچینگ معمولاً با عواملی مانند نبود آمادگی فردی، انتظارات مبهم، ضعف اعتماد، نبود حمایت سازمانی، ناهماهنگی اهداف و فقدان پیگیری همراه‌اند (Kruger & Terblanche, 2025). از این رو، کوچینگ باید در قالب یک نظام سازمانی منسجم اجرا شود و با سیاست‌های منابع انسانی، نظام پاداش، ارزیابی عملکرد و فرهنگ سازمانی هماهنگ باشد. تأکید بر کوچینگ بدون اصلاح ساختارهای کنترل‌محور یا بدون حمایت واقعی مدیران ارشد ممکن است به برگزاری جلسات صوری و بی‌اثر منجر شود. فرهنگ سازمانی نیز حاصل تعامل میان نگرش‌های کارکنان، ویژگی‌های روان‌شناختی، شیوه‌های رهبری و ساختارهای مدیریتی است و می‌تواند پذیرش یا مقاومت در برابر کوچینگ را تعیین کند (Hashemi et al., 2025).

حمایت مدیریت ارشد یکی از مهم‌ترین عوامل زمینه‌ساز اجرای رهبری کوچینگ است. چنین حمایتی باید از سطح تأیید لفظی فراتر رود و در تخصیص منابع، اصلاح معیارهای ارزیابی، اختصاص زمان، آموزش مدیران و پاداش دادن به رفتارهای توسعه‌محور تجلی یابد. رهبران ارشد با پیام‌ها و رفتارهای خود مشخص می‌کنند که آیا کوچینگ یک اولویت واقعی سازمانی است یا صرفاً برنامه‌ای موقت و نمایشی. بررسی کاربرد سبک رهبری کوچینگ در کسب‌وکارها نشان می‌دهد که این سبک زمانی بیشترین اثر را دارد که در راهبردها و فرایندهای روزمره سازمان ادغام شده باشد (Colgate, 2025). در مقابل، نبود انسجام میان پیام‌های رسمی و رویه‌های واقعی می‌تواند اعتماد کارکنان را کاهش دهد و اجرای الگو را تضعیف کند.

مقاومت انسانی نیز از مهم‌ترین چالش‌های اجرای رهبری کوچینگ است. مدیرانی که سال‌ها در ساختارهای آمرانه فعالیت کرده‌اند، ممکن است نقش کوچ را به منزله کاهش قدرت، کنترل یا اقتدار خود تلقی کنند. کارکنان با سابقه نیز ممکن است به دلیل احساس بی‌نیازی از یادگیری، کوچینگ را مداخله‌ای غیرضروری بدانند. از این رو، بلوغ حرفه‌ای، آمادگی ذهنی و جهت‌گیری یادگیری کارکنان در موفقیت کوچینگ نقش اساسی دارند. کاربرد کوچینگ در توسعه پایدار نیز نشان داده است که اثربخشی این رویکرد به ایجاد نگرش مشارکتی، توسعه ظرفیت‌های انسانی و هماهنگی عوامل ساختاری و فرهنگی وابسته است (Gholamrezaei & Haghparsast Konarsari, 2024). همچنین، کوچینگ زمانی به توسعه عملکرد منجر می‌شود که کارکنان و مدیران، آن را فرصتی برای رشد بدانند، نه ابزاری برای کنترل یا ارزیابی تنبیهی. تحولات جدید، به‌ویژه ورود هوش مصنوعی به خدمات کوچینگ، فرصت‌ها و در عین حال چالش‌های تازه‌ای ایجاد کرده است. کوچینگ مبتنی بر هوش مصنوعی می‌تواند دسترسی به خدمات توسعه‌ای را افزایش داده و برخی فرایندهای بازخورد، پایش و تمرین را تسهیل کند، اما نمی‌تواند به‌طور کامل جایگزین رابطه انسانی، همدلی، قضاوت موقعیتی و اعتماد میان رهبر و کارکنان شود (Bachkirova & Kemp, 2025). در صنعت بیمه نیز استفاده از زیرساخت‌های دیجیتال برای ثبت اهداف، پایش پیشرفت و ارائه بازخورد می‌تواند اجرای کوچینگ را تسهیل کند، اما موفقیت آن همچنان به کیفیت روابط انسانی، اعتماد و آمادگی سازمانی وابسته است. بنابراین، منابع مالی و فناوری باید در خدمت فرایند توسعه انسانی قرار گیرند و نه به‌عنوان جایگزینی برای تعامل حرفه‌ای و رهبری حمایتی.

مجموع شواهد نشان می‌دهد که رهبری کوچینگ ظرفیت بالایی برای توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای، افزایش خودتنظیمی، بهبود عملکرد، تقویت انگیزش و ارتقای سلامت سازمانی دارد؛ بااین‌حال، اجرای اثربخش آن تابع مجموعه‌ای از عوامل مداخله‌گر فردی، مدیریتی، فرهنگی و ساختاری است. در شرکت‌های بیمه، تمرکزگرایی اداری، سبک‌های سنتی مدیریت، مقاومت مدیران میانی، سطح بلوغ حرفه‌ای کارکنان، محدودیت منابع، کیفیت فرهنگ سازمانی و میزان حمایت مدیریت ارشد می‌توانند مسیر اجرای رهبری کوچینگ را تسهیل یا مختل کنند. با وجود گسترش مطالعات کوچینگ در آموزش، سلامت، ورزش و محیط‌های کسب‌وکار، شناخت عوامل مداخله‌گر اجرای این سبک در بافت صنعت بیمه ایران همچنان محدود است و بدون شناسایی این عوامل، طراحی مدل‌های کوچینگ ممکن است با واقعیت‌های سازمانی و نیازهای اجرایی شعب هماهنگ نباشد.

بنابراین، هدف پژوهش حاضر شناسایی و تبیین عوامل مداخله‌گر مؤثر بر اجرای رهبری کوچینگ با رویکرد توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای در شعب بیمه کوثر ایران است.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل مداخله‌گر مؤثر بر اجرای رهبری کوچینگ با رویکرد توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای در شعبات بیمه کوثر ایران، در چارچوب رویکرد کیفی و با استفاده از روش نظریه داده‌بنیاد مبتنی بر رهیافت نظام‌مند اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸) انجام شده است. انتخاب این روش به دلیل ماهیت اکتشافی موضوع و نیاز به کشف عمیق پدیده‌ای که کمتر در بافت صنعت بیمه ایران مورد مطالعه قرار گرفته، صورت گرفت. جامعه آماری بخش کیفی را خبرگان دانشگاهی استان مازندران تشکیل دادند که شامل اساتید و مدیران دانشگاه‌های استان با مرتبه علمی دانشیار و بالاتر، سابقه تدریس بیش از ۱۰ سال و تخصص در حوزه‌های مدیریت منابع انسانی، رفتار سازمانی، رهبری و توسعه شایستگی بودند. با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و با تکنیک گلوله‌برفی، ۱۴ خبره تا مرحله اشباع نظری شناسایی و انتخاب شدند. ابزار اصلی گردآوری داده‌ها، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته عمیق بود که با استفاده از راهنمای مصاحبه طراحی شده بر اساس شش بعد مدل پارادایمی (شرایط علی، پدیده محوری، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها) انجام گرفت. هر مصاحبه به‌طور متوسط بین ۶۰ تا ۹۰ دقیقه به‌طول انجامید و پس از اخذ رضایت آگاهانه، ضبط و سپس به‌صورت کلمه‌به‌کلمه پیاده‌سازی شد. برای تحلیل داده‌ها، از روش کدگذاری سه‌مرحله‌ای اشتراوس و کوربین شامل کدگذاری باز، محوری و گزینشی استفاده گردید. در مرحله کدگذاری باز، مفاهیم اولیه با دقت از متن مصاحبه‌ها استخراج و کدهای اولیه (بیش از ۱۱۰ کد باز) شناسایی شدند. در مرحله کدگذاری محوری، کدهای باز بر اساس شباهت‌های مفهومی در مقوله‌های اصلی دسته‌بندی شدند که منجر به شناسایی پنج کد محوری شامل حمایت مدیریت ارشد، مقاومت انسانی، بلوغ حرفه‌ای کارکنان، منابع مالی و ماهیت عوامل مداخله‌گر گردید. در مرحله کدگذاری گزینشی، مقوله هسته تحت عنوان عوامل مداخله‌گر انتخاب شد و سایر مقوله‌ها حول آن سازماندهی شدند. برای تأمین اعتبار و روایی یافته‌ها، از روش‌های بازبینی توسط مصاحبه‌شوندگان (تأیید اعضا)، بررسی همکاران (همسوسازی)، و ممیزی خارجی (دستیابی به توافق بین دو کدگذار با ضریب توافق ۸۷ درصد) استفاده شد. همچنین با اشباع نظری داده‌ها و تنوع در نمونه‌گیری، انتقال‌پذیری یافته‌ها افزایش یافت. در نهایت، تحلیل شبکه مضامین با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA نسخه ۲۰۲۲ انجام شد تا روابط میان مقوله‌های شناسایی شده به‌صورت نظام‌مند ترسیم گردد.

یافته‌ها

پس از تحلیل مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۴ خبره دانشگاهی و تحلیل محتوای کیفی بر اساس رویکرد نظریه داده‌بنیاد، پنج مقوله محوری به‌عنوان عوامل مداخله‌گر مؤثر بر اجرای رهبری کوچینگ با رویکرد توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای در شعبات بیمه کوثر ایران شناسایی شد. این عوامل در میانه راه بین شرایط علی و راهبردها قرار می‌گیرند و می‌توانند مسیر اجرای الگو را تسهیل یا تضعیف نمایند. در ادامه، هر یک از این مقوله‌ها به‌همراه زیرمقوله‌های مرتبط تشریح می‌شوند.

جدول ۱. کدگذاری پاسخ‌های خبرگان پیرامون عوامل مداخله‌گر

ردیف	متن کامل خبره	کدگذاری باز (عیناً از متن)	کدگذاری محوری
۱	خبره ۱: عوامل مداخله‌گر همچون کلیدهای طلایی و در عین حال ترمزهای اصلی الگو عمل می‌کنند. در بیمه کوثر، حمایت مدیریت ارشد را حیاتی‌ترین عامل می‌دانم؛ زیرا بدون پشتیبانی ستاد، حتی بهترین الگو نیز در شعب به‌اجرا در نمی‌آید. منابع مالی نیز مهم است اما با طراحی کوچینگ درون‌سازمانی قابل مدیریت است. مقاومت انسانی عمدتاً از سوی مدیران میانی دیده می‌شود. از دست دادن اقتدار خود را نگران‌کننده می‌بینند. بلوغ حرفه‌ای کارکنان در بیمه کوثر نسبتاً خوب است، زیرا میانگین سابقه بالا و تجربه کافی دارند. اما اگر مدیریت ارشد پشتیبانی نکند، بقیه عوامل بی‌اثر می‌شوند. تجربه من نشان داده که در طرح‌های مشابه، شکست‌ها اغلب ناشی از بی‌توجهی مدیران ارشد به‌عنوان حامی اصلی بوده است.	۱. کلیدهای طلایی و در عین حال ترمزهای اصلی الگو ۲. حمایت مدیریت ارشد را حیاتی‌ترین عامل می‌دانم ۳. بدون پشتیبانی ستاد، حتی بهترین الگو نیز در شعب به‌اجرا در نمی‌آید ۴. منابع مالی نیز مهم است ۵. با طراحی کوچینگ درون‌سازمانی قابل مدیریت است ۶. مقاومت انسانی عمدتاً از سوی مدیران میانی دیده می‌شود ۷. از دست دادن اقتدار خود را نگران‌کننده می‌بینند ۸. بلوغ حرفه‌ای کارکنان در بیمه کوثر نسبتاً خوب است ۹. میانگین سابقه بالا و تجربه کافی دارند ۱۰. اگر مدیریت ارشد پشتیبانی نکند، بقیه عوامل بی‌اثر می‌شوند ۱۱. شکست‌ها اغلب ناشی از بی‌توجهی مدیران ارشد به‌عنوان حامی اصلی بوده است	کد محوری ۱: حمایت مدیریت ارشد (زیرکدها: ۲، ۳، ۱۰، ۱۱) کد محوری ۲: مقاومت انسانی (زیرکدها: ۶، ۷) کد محوری ۳: بلوغ حرفه‌ای کارکنان (زیرکدها: ۸، ۹) کد محوری ۴: منابع مالی (زیرکدها: ۴، ۵)
۲	خبره ۲: این عوامل مداخله‌گر نقش تسریع‌کننده یا توقف‌دهنده دارند. از میان آن‌ها، مقاومت انسانی را در بیمه کوثر حیاتی‌ترین می‌دانم، چون مدیران میانی که سال‌ها با سبک دستوری کار کرده‌اند، تغییر به نقش کوچ را تهدیدی برای موقعیت خود تلقی می‌کنند و به‌صورت پنهان کارشکنی می‌کنند. حمایت مدیریت ارشد بدون همراهی این مدیران میانی بی‌نتیجه است. منابع مالی در کوتاه‌مدت مهم است اما کوچینگ هزینه‌بر نیست و عمدتاً به زمان نیاز دارد. بلوغ حرفه‌ای کارکنان شعب مازندران به دلیل تجربه بالا خوب است، اما همین تجربه گاهی به‌صورت مقاومت غیرفعال در برابر روش‌های جدید بروز می‌کند. بنابراین مهار مقاومت مدیران میانی، کلید اصلی موفقیت الگوست.	۱۲. نقش تسریع‌کننده یا توقف‌دهنده دارند ۱۳. مقاومت انسانی را در بیمه کوثر حیاتی‌ترین می‌دانم ۱۴. مدیران میانی که سال‌ها با سبک دستوری کار کرده‌اند ۱۵. تغییر به نقش کوچ را تهدیدی برای موقعیت خود تلقی می‌کنند ۱۶. به‌صورت پنهان کارشکنی می‌کنند ۱۷. حمایت مدیریت ارشد بدون همراهی این مدیران میانی بی‌نتیجه است ۱۸. منابع مالی در کوتاه‌مدت مهم است ۱۹. کوچینگ هزینه‌بر نیست و عمدتاً به زمان نیاز دارد ۲۰. بلوغ حرفه‌ای کارکنان شعب مازندران به دلیل تجربه بالا خوب است ۲۱. همین تجربه گاهی به‌صورت مقاومت غیرفعال در برابر روش‌های جدید بروز می‌کند ۲۲. مهار مقاومت مدیران میانی، کلید اصلی موفقیت الگوست	کد محوری ۲: مقاومت انسانی (زیرکدها: ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۲۱، ۲۲) کد محوری ۱: حمایت مدیریت ارشد (زیرکدها: ۱۷) کد محوری ۴: منابع مالی (زیرکدها: ۱۸، ۱۹) کد محوری ۳: بلوغ حرفه‌ای کارکنان (زیرکدها: ۲۰)

۳	خبره ۳: عوامل مداخله‌گر مانند متغیرهای حیاتی در معادله موفقیت عمل می‌کنند. در بیمه کوثر، بلوغ حرفه‌ای کارکنان را از همه مهم‌تر می‌دانم، زیرا کارکنان باسابقه و باتجربه استان مازندران اگر درک درستی از ارزش‌های کوچینگ داشته باشند، خود به‌عنوان سفیران تغییر عمل می‌کنند. اگر بلوغ آنان پایین باشد، حتی با حمایت مدیریت ارشد و منابع کافی، الگو به‌سرعت به شکست می‌انجامد. حمایت مدیریت ارشد شرط لازم است نه کافی. منابع مالی در صنعت بیمه محدود است اما با خلاقیت قابل جبران است. مقاومت انسانی نیز عمدتاً ناشی از نبود آگاهی است که با آموزش قابل رفع است. بلوغ حرفه‌ای یک سرمایه زیرساختی است که زمان‌بر بوده و جانشین ندارد.	۲۳. متغیرهای حیاتی در معادله موفقیت ۲۴. بلوغ حرفه‌ای کارکنان را از همه مهم‌تر می‌دانم ۲۵. کارکنان باسابقه و باتجربه استان مازندران ۲۶. اگر درک درستی از ارزش‌های کوچینگ داشته باشند، خود به‌عنوان سفیران تغییر عمل می‌کنند ۲۷. اگر بلوغ آنان پایین باشد، حتی با حمایت مدیریت ارشد و منابع کافی، الگو به‌سرعت به شکست می‌انجامد ۲۸. حمایت مدیریت ارشد شرط لازم است نه کافی ۲۹. منابع مالی در صنعت بیمه محدود است اما با خلاقیت قابل جبران است ۳۰. مقاومت انسانی نیز عمدتاً ناشی از نبود آگاهی است که با آموزش قابل رفع است ۳۱. بلوغ حرفه‌ای یک سرمایه زیرساختی است که زمان‌بر بوده و جانشین ندارد	کد محوری ۳: بلوغ حرفه‌ای کارکنان (زیرکدها: ۲۴، ۲۵، ۲۶، ۲۷، ۳۱) کد محوری ۱: حمایت مدیریت ارشد (زیرکدها: ۲۸) کد محوری ۴: منابع مالی (زیرکدها: ۲۹) کد محوری ۲: مقاومت انسانی (زیرکدها: ۳۰)
۴	خبره ۴: از دید من، این عوامل مداخله‌گر نقش تعدیل‌کننده قوی دارند و می‌توانند مسیر علت تا پیامد را کاملاً تغییر دهند. حمایت مدیریت ارشد را حیاتی‌ترین عامل می‌دانم. تغییر سبک رهبری نیازمند تغییر در نظام‌های ارزیابی، پاداش و انتصابات است که تنها از بالا دست ممکن است. بدون حمایت ستاد، مدیران شعبه ابزاری برای تشویق یا تنبیه رفتارهای کوچینگ ندارند. مقاومت انسانی مهم است اما با آموزش و شفاف‌سازی قابل کاهش است. منابع مالی نیز در مرحله اولیه برای توانمندسازی کوچ‌ها ضروری است اما پس از آن، خودجوش می‌شود. بلوغ حرفه‌ای کارکنان در شعب مازندران به دلیل سابقه بالا قابل قبول است و تهدید جدی محسوب نمی‌شود.	۳۲. نقش تعدیل‌کننده قوی دارند و می‌توانند مسیر علت تا پیامد را کاملاً تغییر دهند ۳۳. حمایت مدیریت ارشد را حیاتی‌ترین عامل می‌دانم ۳۴. تغییر سبک رهبری نیازمند تغییر در نظام‌های ارزیابی، پاداش و انتصابات است که تنها از بالا دست ممکن است ۳۵. بدون حمایت ستاد، مدیران شعبه ابزاری برای تشویق یا تنبیه رفتارهای کوچینگ ندارند ۳۶. مقاومت انسانی مهم است اما با آموزش و شفاف‌سازی قابل کاهش است ۳۷. منابع مالی در مرحله اولیه برای توانمندسازی کوچ‌ها ضروری است ۳۸. بلوغ حرفه‌ای کارکنان در شعب مازندران به دلیل سابقه بالا قابل قبول است و تهدید جدی محسوب نمی‌شود	کد محوری ۱: حمایت مدیریت ارشد (زیرکدها: ۳۳، ۳۴، ۳۵) کد محوری ۲: مقاومت انسانی (زیرکدها: ۳۶) کد محوری ۴: منابع مالی (زیرکدها: ۳۷) کد محوری ۳: بلوغ حرفه‌ای کارکنان (زیرکدها: ۳۸)
۵	خبره ۵: عوامل مداخله‌گر نقش دماسنج سلامت اجرای الگو را دارند. از نگاه من، منابع مالی حیاتی‌ترین عامل در بیمه کوثر است؛ زیرا اختصاص بودجه برای آموزش کوچ‌ها، طراحی سیستم‌های ثبت پیشرفت و پاداش‌های تشویقی، سنگ بنای موفقیت است. بدون منابع کافی، حمایت مدیریت ارشد شعاری باقی می‌ماند و مقاومت انسانی نیز با ابزارهای آموزشی قابل مدیریت است. بلوغ حرفه‌ای کارکنان مازندران خوب است اما برای تبدیل به کوچ‌های حرفه‌ای نیاز به سرمایه‌گذاری دارد. تجربه نشان داده که سازمان‌هایی که برای تغییر بودجه جدی اختصاص می‌دهند، موفق‌تر عمل می‌کنند.	۳۹. نقش دماسنج سلامت اجرای الگو را دارند ۴۰. منابع مالی حیاتی‌ترین عامل در بیمه کوثر است ۴۱. اختصاص بودجه برای آموزش کوچ‌ها، طراحی سیستم‌های ثبت پیشرفت و پاداش‌های تشویقی، سنگ بنای موفقیت است ۴۲. بدون منابع کافی، حمایت مدیریت ارشد شعاری باقی می‌ماند ۴۳. مقاومت انسانی نیز با ابزارهای آموزشی قابل مدیریت است ۴۴. بلوغ حرفه‌ای کارکنان مازندران خوب است اما برای تبدیل به کوچ‌های حرفه‌ای نیاز به سرمایه‌گذاری دارد ۴۵. سازمان‌هایی که برای تغییر بودجه جدی اختصاص می‌دهند، موفق‌تر عمل می‌کنند	کد محوری ۴: منابع مالی (زیرکدها: ۴۰، ۴۱، ۴۲، ۴۳، ۴۴) کد محوری ۱: حمایت مدیریت ارشد (زیرکدها: ۴۲) کد محوری ۲: مقاومت انسانی (زیرکدها: ۴۳) کد محوری ۳: بلوغ حرفه‌ای کارکنان (زیرکدها: ۴۴)

	۴۶. کمبود منابع مالی باعث می‌شود الگو به‌صورت ناقص و بی‌نظم اجرا شود و نهایتاً شکست بخورد.	
۶	خبره ۶: به‌نظر من، این عوامل مداخله‌گر هم‌افزا هستند و غفلت از هر یک زنجیره موفقیت را پاره کند. اما در بیمه کوثر، مقاومت انسانی به‌ویژه در سطح سرپرستان میانی، حیاتی‌ترین عامل است. این قشر به دلیل سال‌ها عادت به سبک فرماندهی، کوچینگ را تضعیف‌کننده قدرت خود می‌دانند و به‌صورت پنهان کارشکنی می‌کنند. حمایت مدیریت ارشد لازم است اما اگر مدیران میانی همراه نباشند، الگو به‌جای جلسات کوچینگ، به جلسات صوری و بی‌محتوایی تبدیل می‌شود. منابع مالی با هزینه کم قابل تأمین است. بلوغ حرفه‌ای کارکنان شعب مازندران سابقه بالا و تحصیلات مناسب، قابل قبول است. بنابراین اولویت اصلی، مدیریت مقاومت مدیران میانی از طریق توانمندسازی و شفاف‌سازی منافع آنان است.	۴۷. عوامل مداخله‌گر هم‌افزا هستند و غفلت از هر یک می‌تواند زنجیره موفقیت را پاره کند ۴۸. مقاومت انسانی به‌ویژه در سطح سرپرستان میانی، حیاتی‌ترین عامل است ۴۹. این قشر به دلیل سال‌ها عادت به سبک فرماندهی، کوچینگ را تضعیف‌کننده قدرت خود می‌دانند ۵۰. به‌صورت پنهان کارشکنی می‌کنند ۵۱. حمایت مدیریت ارشد لازم است اما اگر مدیران میانی همراه نباشند، الگو به‌جای جلسات کوچینگ، به جلسات صوری و بی‌محتوایی تبدیل می‌شود ۵۲. منابع مالی با هزینه کم قابل تأمین است ۵۳. بلوغ حرفه‌ای کارکنان شعب مازندران به‌دلیل سابقه بالا و تحصیلات مناسب، قابل قبول است ۵۴. مدیریت مقاومت مدیران میانی از طریق توانمندسازی و شفاف‌سازی منافع آنان، اولویت اصلی است
۷	خبره ۷: این عوامل مداخله‌گر به‌مثابه فیلترهایی هستند که اثر علت را بر کنش‌ها تقویت یا تضعیف می‌کنند. از میان آن‌ها، بلوغ حرفه‌ای کارکنان را در بیمه کوثر حیاتی‌ترین می‌دانم. کارکنان باتجربه مازندران اگر درک عمیقی از نیاز به تغییر داشته باشند، مشتاقانه در جلسات کوچینگ شرکت کرده و از آن بهره می‌برند. اما اگر سطح بلوغ آنان پایین باشد، حتی با حمایت کامل مدیریت ارشد و منابع فراوان، الگو به نتیجه نمی‌رسد، زیرا گیرنده‌های پیام کوچینگ آماده نیستند. حمایت مدیریت ارشد برای ایجاد بستر لازم است اما خودش به‌تنهایی کافی نیست. مقاومت انسانی نیز تا حد زیادی به بلوغ حرفه‌ای مرتبط است. منابع مالی در مرحله اولیه برای آموزش کوچ‌ها ضروری است اما مشکل اصلی، آمادگی ذهنی کارکنان است.	۵۵. به‌مثابه فیلترهایی هستند که اثر علت را بر کنش‌ها تقویت یا تضعیف می‌کنند ۵۶. بلوغ حرفه‌ای کارکنان را در بیمه کوثر حیاتی‌ترین می‌دانم ۵۷. کارکنان باتجربه مازندران اگر درک عمیقی از نیاز به تغییر داشته باشند، مشتاقانه در جلسات کوچینگ شرکت کرده و از آن بهره می‌برند ۵۸. اگر سطح بلوغ آنان پایین باشد، حتی با حمایت کامل مدیریت ارشد و منابع فراوان، الگو به نتیجه نمی‌رسد، زیرا گیرنده‌های پیام کوچینگ آماده نیستند ۵۹. حمایت مدیریت ارشد برای ایجاد بستر لازم است اما خودش به‌تنهایی کافی نیست ۶۰. مقاومت انسانی نیز تا حد زیادی به بلوغ حرفه‌ای مرتبط است ۶۱. منابع مالی در مرحله اولیه برای آموزش کوچ‌ها ضروری است اما مشکل اصلی، آمادگی ذهنی کارکنان است
۸	خبره ۸: به‌نظر من، عوامل مداخله‌گر تعیین‌کننده اصلی سرنوشت الگو هستند. در بیمه کوثر، حمایت مدیریت ارشد را حیاتی‌ترین عامل می‌دانم، زیرا بدون تصویب و پشتیبانی ستاد، حتی بهترین طراحی الگو نیز در شعب قابل پیاده‌سازی نیست. مدیران شعب برای اختصاص زمان به کوچینگ، تغییر شاخص‌های ارزیابی و بازطراحی فرایندها دستور و حمایت رسمی از بالا هستند	۶۲. تعیین‌کننده اصلی سرنوشت الگو هستند ۶۳. حمایت مدیریت ارشد را حیاتی‌ترین عامل می‌دانم ۶۴. بدون تصویب و پشتیبانی ستاد، حتی بهترین طراحی الگو نیز در شعب قابل پیاده‌سازی نیست ۶۵. مدیران شعب برای اختصاص زمان به کوچینگ، تغییر شاخص‌های ارزیابی و بازطراحی فرایندها دستور و حمایت رسمی از بالا هستند

۶۶. منابع مالی در رتبه بعدی قرار دارد اما با رویکرد کم‌هزینه می‌توان آن را مدیریت کرد ۶۷. مقاومت انسانی عمدتاً ناشی از نبود درک از مزایای کوچینگ است که با فرهنگ‌سازی برطرف می‌شود ۶۸. بلوغ حرفه‌ای کارکنان شعب مازندران به دلیل تجربه بالا خوب است ۶۹. اگر حمایت ارشد نباشد، تمام تلاش‌ها در سطح شعبه متوقف می‌شود	نیازمند دستور و حمایت رسمی از بالا هستند. منابع مالی در رتبه بعدی قرار دارد اما با رویکرد کم‌هزینه می‌توان آن را مدیریت کرد. مقاومت انسانی عمدتاً ناشی از نبود درک از مزایای کوچینگ است که با فرهنگ‌سازی برطرف می‌شود. بلوغ حرفه‌ای کارکنان شعب مازندران به دلیل تجربه بالا خوب است. اما اگر حمایت ارشد نباشد، تمام تلاش‌ها در سطح شعبه متوقف می‌شود.	خبره ۹: این عوامل مداخله‌گر مانند چهار پایه یک میز هستند و موفقیت به استحکام هر چهار پایه بستگی دارد. اما در بیمه کوثر، مقاومت انسانی را از همه حیاتی‌تر می‌دانم، زیرا تغییر سبک رهبری، عمیق‌ترین لایه‌های باورها و عادت‌های مدیران را هدف قرار می‌دهد. مدیرانی که دهه‌ها با سبک آمرانه مدیریت کرده‌اند، کوچینگ را تهدیدی برای هویت حرفه‌ای خود تلقی می‌کنند و به شدت مقاومت می‌کنند. حمایت مدیریت ارشد می‌تواند این مقاومت را کاهش دهد اما به‌تنهایی کافی نیست. منابع مالی در صنعت بیمه محدود است اما کوچینگ هزینه‌های چندانی ندارد. بلوغ حرفه‌ای کارکنان نیز در مازندران نسبتاً خوب است. بنابراین مدیریت مقاومت انسانی از طریق مشارکت دادن مدیران میانی در طراحی الگو، کلید اصلی است.
کد محوری ۲: مقاومت انسانی (زیرکدها: ۷۱، ۷۲، ۷۳، ۷۴، ۷۸) کد محوری ۱: حمایت مدیریت ارشد (زیرکدها: ۷۵) کد محوری ۴: منابع مالی (زیرکدها: ۷۶) کد محوری ۳: بلوغ حرفه‌ای کارکنان (زیرکدها: ۷۷)	۷۰. مانند چهار پایه یک میز هستند و موفقیت به استحکام هر چهار پایه بستگی دارد ۷۱. مقاومت انسانی را از همه حیاتی‌تر می‌دانم ۷۲. تغییر سبک رهبری، عمیق‌ترین لایه‌های باورها و عادت‌های مدیران را هدف قرار می‌دهد ۷۳. مدیرانی که دهه‌ها با سبک آمرانه مدیریت کرده‌اند، کوچینگ را تهدیدی برای هویت حرفه‌ای خود تلقی می‌کنند ۷۴. به شدت مقاومت می‌کنند ۷۵. حمایت مدیریت ارشد می‌تواند این مقاومت را کاهش دهد اما به‌تنهایی کافی نیست ۷۶. منابع مالی در صنعت بیمه محدود است اما کوچینگ هزینه‌های چندانی ندارد ۷۷. بلوغ حرفه‌ای کارکنان نیز در مازندران نسبتاً خوب است ۷۸. مدیریت مقاومت انسانی از طریق مشارکت دادن مدیران میانی در طراحی الگو، کلید اصلی است	خبره ۹: این عوامل مداخله‌گر مانند چهار پایه یک میز هستند و موفقیت به استحکام هر چهار پایه بستگی دارد. اما در بیمه کوثر، مقاومت انسانی را از همه حیاتی‌تر می‌دانم، زیرا تغییر سبک رهبری، عمیق‌ترین لایه‌های باورها و عادت‌های مدیران را هدف قرار می‌دهد. مدیرانی که دهه‌ها با سبک آمرانه مدیریت کرده‌اند، کوچینگ را تهدیدی برای هویت حرفه‌ای خود تلقی می‌کنند و به شدت مقاومت می‌کنند. حمایت مدیریت ارشد می‌تواند این مقاومت را کاهش دهد اما به‌تنهایی کافی نیست. منابع مالی در صنعت بیمه محدود است اما کوچینگ هزینه‌های چندانی ندارد. بلوغ حرفه‌ای کارکنان نیز در مازندران نسبتاً خوب است. بنابراین مدیریت مقاومت انسانی از طریق مشارکت دادن مدیران میانی در طراحی الگو، کلید اصلی است.
کد محوری ۳: بلوغ حرفه‌ای کارکنان (زیرکدها: ۸۰، ۸۱، ۸۲، ۸۳، ۸۶) کد محوری ۱: حمایت مدیریت ارشد (زیرکدها: ۸۴) کد محوری ۴: منابع مالی (زیرکدها: ۸۵) کد محوری ۲: مقاومت انسانی (زیرکدها: ۸۶)	۷۹. نقش جهت‌دهنده دارند و می‌توانند الگو را به سمت موفقیت یا شکست سوق دهند ۸۰. بلوغ حرفه‌ای کارکنان را حیاتی‌ترین عامل می‌دانم ۸۱. کارکنان استان مازندران با میانگین سابقه بالای ۱۵ سال، تجربه ارزشمندی دارند ۸۲. برخی از آنان به روش‌های سنتی عادت کرده و پذیرش رویکردهای جدید برایشان دشوار است ۸۳. اگر این گروه به‌درستی متقاعد شوند که کوچینگ به ارتقای شغلی آنان کمک می‌کند، به‌عنوان حامیان الگو عمل خواهند کرد ۸۴. حمایت مدیریت ارشد شرط لازم است اما اگر کارکنان آمادگی ذهنی نداشته باشند، حتی با حمایت کامل نیز شکست رخ می‌دهد ۸۵. منابع مالی کمتر اهمیت دارد ۸۶. مقاومت انسانی نیز بیشتر از نبود بلوغ حرفه‌ای ناشی می‌شود	خبره ۱۰: از نگاه من، عوامل مداخله‌گر نقش جهت‌دهنده دارند و می‌توانند الگو را به سمت موفقیت یا شکست سوق دهند. حیاتی‌ترین عامل در بیمه کوثر، بلوغ حرفه‌ای کارکنان است. کارکنان استان مازندران با میانگین سابقه بالای ۱۵ سال، تجربه ارزشمندی دارند اما برخی از آنان به روش‌های سنتی عادت کرده و پذیرش رویکردهای جدید برایشان دشوار است. اگر این گروه به‌درستی متقاعد شوند که کوچینگ به ارتقای شغلی آنان کمک می‌کند، به‌عنوان حامیان الگو عمل خواهند کرد. حمایت مدیریت ارشد شرط لازم است اما اگر کارکنان آمادگی ذهنی نداشته باشند، حتی با حمایت کامل نیز شکست رخ می‌دهد. منابع مالی کمتر اهمیت دارد و مقاومت انسانی نیز بیشتر از نبود بلوغ حرفه‌ای ناشی می‌شود.
کد محوری ۱: حمایت مدیریت ارشد (زیرکدها: ۸۸، ۸۹، ۹۰)	۸۷. به‌مثابه اکسیژن برای آتش تغییر هستند ۸۸. حمایت مدیریت ارشد حیاتی‌ترین عامل است	خبره ۱۱: عوامل مداخله‌گر به‌مثابه اکسیژن برای آتش تغییر هستند. در بیمه کوثر،

حمایت مدیریت ارشد حیاتی‌ترین عامل است، زیرا نظام‌های اداری ایران به‌شدت متمرکز است و بدون دستور صریح از بالا، هیچ تغییری در شعب ریشه نمی‌دواند. این حمایت باید فراتر از اعلامیه‌های شعاری باشد و شامل تغییر شاخص‌های ارزیابی مدیران، اختصاص زمان برای جلسات کوچینگ و پاداش برای فعالیت‌های توسعه‌ای گردد. ۹۱. منابع مالی در اولویت بعدی است اما با طراحی مبتنی بر منابع داخلی قابل مدیریت است ۹۲. مقاومت انسانی در بین مدیران میانی وجود دارد اما با توانمندسازی و شفاف‌سازی منافع، قابل کاهش است ۹۳. بلوغ حرفه‌ای کارکنان در شعب مازندران به دلیل تجربه طولانی، مناسب ارزیابی می‌شود و تهدید جدی ارزیابی می‌شود و تهدید جدی نیست.	۸۹. نظام‌های اداری ایران به‌شدت متمرکز است و بدون دستور صریح از بالا، هیچ تغییری نمی‌دواند ۹۰. این حمایت باید فراتر از اعلامیه‌های شعاری باشد و شامل تغییر شاخص‌های ارزیابی مدیران، اختصاص زمان برای جلسات کوچینگ و پاداش برای فعالیت‌های توسعه‌ای گردد ۹۱. منابع مالی در اولویت بعدی است اما با طراحی مبتنی بر منابع داخلی قابل مدیریت است ۹۲. مقاومت انسانی در بین مدیران میانی وجود دارد اما با توانمندسازی و شفاف‌سازی منافع، قابل کاهش است ۹۳. بلوغ حرفه‌ای کارکنان در شعب مازندران به دلیل تجربه طولانی، مناسب ارزیابی می‌شود و تهدید جدی نیست	۹۴. نقش گلوگاهی دارند و می‌توانند کل پروژه را با شکست مواجه کنند ۹۵. منابع مالی حیاتی‌ترین عامل است ۹۶. نیاز به سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های نرم‌افزاری برای ثبت و پیگیری پیشرفت کوچینگ و همچنین آموزش کوچ‌های حرفه‌ای ۹۷. بدون این سرمایه‌گذاری اولیه، الگو به‌صورت سنتی و ناقص پیاده می‌شود ۹۸. حمایت مدیریت ارشد با تخصیص بودجه معنا پیدا می‌کند ۹۹. مقاومت انسانی نیز با آموزش‌های هدفمند قابل مدیریت است ۱۰۰. بلوغ حرفه‌ای کارکنان مازندران مطلوب است اما برای ورود به نقش‌های توسعه‌ای نیاز به سرمایه‌گذاری آموزشی دارد ۱۰۱. تأمین بودجه کافی، پیش‌نیاز موفقیت الگوست	۱۲. خبره ۱۲: از منظر من، این عوامل مداخله‌گر نقش گلوگاهی دارند و می‌توانند کل پروژه را با شکست مواجه کنند. در بیمه کوثر، منابع مالی حیاتی‌ترین عامل است، نه به‌دلیل هزینه‌های بالا، بلکه به‌دلیل نیاز به سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های نرم‌افزاری برای ثبت و پیگیری پیشرفت کوچینگ و همچنین آموزش کوچ‌های حرفه‌ای. بدون این سرمایه‌گذاری اولیه، الگو به‌صورت سنتی و ناقص پیاده می‌شود. حمایت مدیریت ارشد با تخصیص بودجه معنا پیدا می‌کند. مقاومت انسانی نیز با آموزش‌های هدفمند قابل مدیریت است. بلوغ حرفه‌ای کارکنان مازندران مطلوب است اما برای ورود به نقش‌های توسعه‌ای نیاز به سرمایه‌گذاری آموزشی دارد. بنابراین تأمین بودجه کافی، پیش‌نیاز موفقیت الگوست.
۱۳. خبره ۱۳: عوامل مداخله‌گر مانند نورافکن‌هایی هستند که نقاط قوت و ضعف الگو را آشکار می‌سازند. در بیمه کوثر، مقاومت انسانی را حیاتی‌ترین عامل می‌دانم، زیرا این مقاومت نه‌تنها از مدیران میانی، بلکه از برخی کارکنان باسابقه که به سبک روابط‌محور عادت کرده‌اند، سرچشمه می‌گیرد. آنان کوچینگ را تهدیدی برای روابط غیررسمی و چانه‌زنی‌های سازمانی می‌بینند. حمایت مدیریت ارشد می‌تواند تا حدی این مقاومت را مهار کند، اما اگر خود مدیران ارشد نیز به‌صورت واقعی به کوچینگ باور نداشته باشند، شکست قطعی است. منابع مالی در مرحله اولیه برای آموزش کوچ‌ها ضروری است اما هزینه‌بر نیست.	۱۰۲. مانند نورافکن‌هایی هستند که نقاط قوت و ضعف الگو را آشکار می‌سازند ۱۰۳. مقاومت انسانی را حیاتی‌ترین عامل می‌دانم ۱۰۴. این مقاومت نه‌تنها از مدیران میانی، بلکه از برخی کارکنان باسابقه که به سبک روابط‌محور عادت کرده‌اند، سرچشمه می‌گیرد ۱۰۵. آنان کوچینگ را تهدیدی برای روابط غیررسمی و چانه‌زنی‌های سازمانی می‌بینند ۱۰۶. حمایت مدیریت ارشد می‌تواند تا حدی این مقاومت را مهار کند ۱۰۷. اگر خود مدیران ارشد نیز به‌صورت واقعی به کوچینگ باور نداشته باشند، شکست قطعی است ۱۰۸. منابع مالی در مرحله اولیه برای آموزش کوچ‌ها ضروری است اما هزینه‌بر نیست	۱۰۲. مانند نورافکن‌هایی هستند که نقاط قوت و ضعف الگو را آشکار می‌سازند ۱۰۳. مقاومت انسانی را حیاتی‌ترین عامل می‌دانم ۱۰۴. این مقاومت نه‌تنها از مدیران میانی، بلکه از برخی کارکنان باسابقه که به سبک روابط‌محور عادت کرده‌اند، سرچشمه می‌گیرد ۱۰۵. آنان کوچینگ را تهدیدی برای روابط غیررسمی و چانه‌زنی‌های سازمانی می‌بینند ۱۰۶. حمایت مدیریت ارشد می‌تواند تا حدی این مقاومت را مهار کند ۱۰۷. اگر خود مدیران ارشد نیز به‌صورت واقعی به کوچینگ باور نداشته باشند، شکست قطعی است ۱۰۸. منابع مالی در مرحله اولیه برای آموزش کوچ‌ها ضروری است اما هزینه‌بر نیست	۱۳. خبره ۱۳: عوامل مداخله‌گر مانند نورافکن‌هایی هستند که نقاط قوت و ضعف الگو را آشکار می‌سازند. در بیمه کوثر، مقاومت انسانی را حیاتی‌ترین عامل می‌دانم، زیرا این مقاومت نه‌تنها از مدیران میانی، بلکه از برخی کارکنان باسابقه که به سبک روابط‌محور عادت کرده‌اند، سرچشمه می‌گیرد. آنان کوچینگ را تهدیدی برای روابط غیررسمی و چانه‌زنی‌های سازمانی می‌بینند. حمایت مدیریت ارشد می‌تواند تا حدی این مقاومت را مهار کند، اما اگر خود مدیران ارشد نیز به‌صورت واقعی به کوچینگ باور نداشته باشند، شکست قطعی است. منابع مالی در مرحله اولیه برای آموزش کوچ‌ها ضروری است اما هزینه‌بر نیست.

حرفه‌ای کارکنان در مازندران نسبتاً خوب است و تهدید اصلی محسوب نمی‌شود.	۱۰۹. بلوغ حرفه‌ای کارکنان در مازندران نسبتاً خوب است و تهدید اصلی محسوب نمی‌شود
۱۴ خبره ۱۴: به‌نظر من، این عوامل مداخله‌گر تعیین‌کننده سرعت و عمق نفوذ الگو هستند.	۱۱۰. تعیین‌کننده سرعت و عمق نفوذ الگو هستند
در بیمه کوثر، بلوغ حرفه‌ای کارکنان از همه حیاتی‌تر است، زیرا کارکنان شعب مازندران با میانگین سنی بالای ۴۰ سال و سابقه طولانی، اگر درک درستی از مزایای کوچینگ نداشته باشند، به‌عنوان مانع اصلی عمل می‌کنند. این گروه به دلیل تجربه بالا، احساس می‌کنند نیازی به یادگیری روش‌های جدید ندارند و این باور، بزرگترین چالش است	۱۱۱. بلوغ حرفه‌ای کارکنان از همه حیاتی‌تر است
این باور، بزرگترین چالش است. حمایت مدیریت ارشد بدون همراهی این نیروهای باتجربه بی‌ثمر است	۱۱۲. کارکنان شعب مازندران با میانگین سنی بالای ۴۰ سال و سابقه طولانی
باتجربه بی‌ثمر است. منابع مالی نیز در حاشیه قرار دارد، زیرا کوچینگ اساساً فعالیتی کم‌هزینه است	۱۱۳. اگر درک درستی از مزایای کوچینگ نداشته باشند، به‌عنوان مانع اصلی عمل می‌کنند
کم‌هزینه است. مقاومت انسانی نیز عمدتاً از همین کمبود بلوغ حرفه‌ای ناشی می‌شود.	۱۱۴. به دلیل تجربه بالا، احساس می‌کنند نیازی به یادگیری روش‌های جدید ندارند و این باور، بزرگترین چالش است
بنابراین ارتقای سطح بلوغ حرفه‌ای از طریق روش‌های اقناعی، کلید موفقیت است.	۱۱۵. حمایت مدیریت ارشد بدون همراهی این نیروهای باتجربه بی‌ثمر است
	۱۱۶. منابع مالی نیز در حاشیه قرار دارد، زیرا کوچینگ اساساً فعالیتی کم‌هزینه است
	۱۱۷. مقاومت انسانی نیز عمدتاً از همین کمبود بلوغ حرفه‌ای ناشی می‌شود
	۱۱۸. ارتقای سطح بلوغ حرفه‌ای از طریق روش‌های اقناعی، کلید موفقیت است

۱. حمایت مدیریت ارشد

خبرگان، حمایت مدیریت ارشد را به‌عنوان حیاتی‌ترین و تأثیرگذارترین عامل مداخله‌گر در پیاده‌سازی الگوی رهبری کوچینگ معرفی نمودند. این حمایت باید فراتر از اعلامیه‌های شعاری باشد و به‌صورت عملی در قالب تصویب و پشتیبانی رسمی ستاد، تغییر نظام‌های ارزیابی و پاداش، اختصاص زمان برای جلسات کوچینگ و بازطراحی فرایندهای اداری تجلی یابد. بدون پشتیبانی ستاد، حتی بهترین الگوی طراحی شده نیز در شعب به اجرا در نمی‌آید و تمام تلاش‌های مدیران شعب در سطح محلی متوقف می‌شود. نظام‌های اداری ایران به‌شدت متمرکز است و بدون دستور صریح از بالا، هیچ تغییری در شعب ریشه نمی‌دواند. همچنین، اگر خود مدیران ارشد به‌صورت واقعی به فلسفه کوچینگ باور نداشته باشند، شکست قطعی خواهد بود.

۲. مقاومت انسانی

دومین عامل مداخله‌گر که با فراوانی بالایی از سوی خبرگان مطرح شد، مقاومت انسانی، به‌ویژه در سطح مدیران میانی و سرپرستان شعب است. این گروه که سال‌ها با سبک دستوری و فرماندهی مدیریت کرده‌اند، تغییر به نقش کوچ را تهدیدی برای اقتدار، موقعیت و هویت حرفه‌ای خود تلقی می‌کنند و به‌صورت پنهان یا آشکار کارشکنی می‌نمایند. این مقاومت نه‌تنها از مدیران میانی، بلکه از برخی کارکنان باسابقه که به سبک روابط‌محور و چانه‌زنی‌های سازمانی عادت کرده‌اند، سرچشمه می‌گیرد. آنان کوچینگ را تهدیدی برای روابط غیررسمی موجود می‌بینند. همچنین، تجربه طولانی برخی کارکنان گاهی به‌صورت مقاومت غیرفعال در برابر روش‌های جدید بروز می‌کند و احساس می‌کنند نیازی به یادگیری رویکردهای نوین ندارند. خبرگان تأکید کردند که اگر مدیران میانی همراه نباشند، الگو به‌جای جلسات کوچینگ اثربخش، به جلسات صوری و بی‌محتوایی تبدیل خواهد شد. بنابراین مدیریت مقاومت انسانی از طریق توانمندسازی، شفاف‌سازی منافع و مشارکت دادن مدیران میانی در طراحی الگو، کلید اصلی موفقیت است.

۳. بلوغ حرفه‌ای کارکنان

سومین عامل مداخله‌گر که از دیدگاه بسیاری از خبرگان به‌عنوان زیرساختی‌ترین و بنیادین‌ترین عامل معرفی شد، بلوغ حرفه‌ای کارکنان است. کارکنان شعب بیمه کوثر در استان مازندران با میانگین سنی بالای ۴۰ سال و سابقه طولانی، تجربه ارزشمندی دارند، اما همین تجربه در برخی موارد به‌صورت مقاومت در برابر تغییر و احساس بی‌نیازی از یادگیری روش‌های جدید بروز می‌کند. اگر کارکنان درک درستی از ارزش‌ها و مزایای کوچینگ داشته باشند، خود به‌عنوان سفیران تغییر عمل می‌کنند و مشتاقانه در جلسات شرکت می‌نمایند؛ اما اگر سطح بلوغ آنان پایین باشد، حتی با حمایت کامل مدیریت ارشد و منابع مالی فراوان، الگو به نتیجه نمی‌رسد، زیرا گیرنده‌های پیام کوچینگ آمادگی ذهنی لازم را ندارند. خبرگان تأکید کردند که بلوغ حرفه‌ای یک سرمایه زیرساختی است که زمان‌بر بوده و جانشین ندارد و ارتقای آن از طریق روش‌های اقتناعی و آگاهی‌بخشی، کلید موفقیت بلندمدت الگوست.

۴. منابع مالی

چهارمین عامل مداخله‌گر، منابع مالی است. اگرچه برخی خبرگان آن را در اولویت پایین‌تر قرار دادند، اما گروه قابل‌توجهی از آنان تأکید کردند که تخصیص بودجه کافی برای آموزش کوچ‌های حرفه‌ای، طراحی زیرساخت‌های نرم‌افزاری برای ثبت و پیگیری پیشرفت، و ایجاد سیستم‌های پاداش تشویقی، سنگ بنای موفقیت الگوست. بدون سرمایه‌گذاری اولیه، الگو به‌صورت سنتی و ناقص پیاده می‌شود و حمایت مدیریت ارشد نیز شعاری باقی می‌ماند. کمبود منابع مالی باعث می‌شود الگو به‌صورت بی‌نظم اجرا شود و نهایتاً شکست بخورد. البته خبرگان اشاره کردند که کوچینگ درون‌سازمانی با خلاقیت و طراحی مبتنی بر منابع داخلی قابل مدیریت است و هزینه‌های چندانی ندارد، اما سرمایه‌گذاری اولیه برای زیرساخت‌ها و آموزش ضروری است.

۵. ماهیت عوامل مداخله‌گر (ویژگی‌های نقشی)

خبرگان در سراسر مصاحبه‌ها، توصیفاتی از نقش و ماهیت عوامل مداخله‌گر ارائه دادند که نشان‌دهنده اهمیت مضاعف این عوامل در موفقیت یا شکست الگوست. آنان این عوامل را به‌عنوان کلیدهای طلایی و ترمزهای اصلی، متغیرهای حیاتی در معادله موفقیت، دماسنج سلامت اجرا، فیلترهای تقویت‌کننده یا تضعیف‌کننده، چهار پایه یک میز، اکسیژن برای آتش تغییر، نورافکن‌های آشکارساز نقاط قوت و ضعف، و تعیین‌کننده سرعت و عمق نفوذ الگو توصیف کردند.

این استعاره‌ها نشان می‌دهد که عوامل مداخله‌گر نه تنها به‌صورت مجزا، بلکه به‌صورت هم‌افزا و تعامل‌گر عمل می‌کنند و غفلت از هر یک می‌تواند زنجیره موفقیت را پاره کند. این عوامل همچنین نقش تعدیل‌کننده دارند و می‌توانند مسیر علت تا پیامد را کاملاً تغییر دهند. بنابراین طراحی الگوی اجرایی باید به‌گونه‌ای باشد که هم‌زمان به تقویت عوامل تسهیل‌گر و مدیریت عوامل بازدارنده بپردازد.

یافته‌ها نشان می‌دهد که حمایت مدیریت ارشد و مدیریت مقاومت انسانی به‌عنوان حیاتی‌ترین عوامل مداخله‌گر در کوتاه‌مدت، و بلوغ حرفه‌ای کارکنان و تأمین منابع مالی به‌عنوان عوامل زیرساختی و بلندمدت، نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت الگوی رهبری کوچینگ در بیمه کوثر دارند. این عوامل به‌صورت هم‌افزا عمل می‌کنند و طراحی الگوی اجرایی باید بر اساس مدیریت هم‌زمان همه این عوامل صورت پذیرد. همچنین، ماهیت عوامل مداخله‌گر به‌گونه‌ای است که می‌تواند به‌عنوان تسریع‌کننده یا توقف‌دهنده، جهت‌دهنده یا منحرف‌کننده، و تقویت‌کننده یا تضعیف‌کننده عمل نماید و بنابراین نیازمند پایش مستمر و مدیریت هوشمندانه است.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل مداخله‌گر مؤثر بر اجرای رهبری کوچینگ با رویکرد توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای در شعب بیمه کوثر ایران انجام شد. تحلیل مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان نشان داد که عوامل مداخله‌گر در پنج مقوله اصلی شامل حمایت مدیریت ارشد، مقاومت انسانی، بلوغ حرفه‌ای کارکنان، منابع مالی و ماهیت تعاملی و تعدیل‌کننده عوامل مداخله‌گر سازمان می‌یابند. یافته‌ها نشان داد این عوامل در فاصله میان شرایط شکل‌دهنده رهبری کوچینگ و راهبردهای اجرایی آن قرار می‌گیرند و می‌توانند مسیر دستیابی به پیامدهای مورد انتظار را تسهیل، تضعیف یا حتی متوقف کنند. به بیان دیگر، وجود یک الگوی نظری مناسب برای رهبری کوچینگ به تنهایی تضمین‌کننده موفقیت آن نیست، بلکه میزان آمادگی ساختاری، مدیریتی و انسانی سازمان تعیین می‌کند که اصول کوچینگ تا چه اندازه به رفتارهای واقعی مدیریتی و توسعه پایدار شایستگی‌های حرفه‌ای تبدیل شوند. این نتیجه با دیدگاه‌هایی همسو است که رهبری کوچینگ را نه یک اقدام منفرد، بلکه نظامی متکی بر تعامل میان رفتار رهبر، فرهنگ سازمانی، جهت‌گیری یادگیری و سیاست‌های مدیریت منابع انسانی می‌دانند (Colgate, 2025; Cruz & Kim, 2023).

نخستین و یکی از برجسته‌ترین یافته‌های پژوهش، نقش تعیین‌کننده حمایت مدیریت ارشد در اجرای رهبری کوچینگ بود. خبرگان تأکید کردند که حمایت مدیریت ارشد باید از سطح اعلام موافقت یا تأیید نمادین فراتر رود و در قالب تخصیص زمان، تصویب رسمی برنامه‌ها، اصلاح نظام‌های ارزیابی و پاداش، تأمین منابع، آموزش مدیران و مشروعیت‌بخشی به نقش کوچینگ تجلی یابد. این یافته را می‌توان با ماهیت متمرکز ساختارهای سازمانی و اداری تبیین کرد. در سازمان‌هایی که تصمیم‌های کلیدی، تخصیص منابع و تعیین شاخص‌های عملکردی عمدتاً در سطوح بالای مدیریتی انجام می‌شود، مدیران شعب بدون حمایت رسمی ستاد قدرت کافی برای بازطراحی فرایندها یا اختصاص بخشی از زمان کاری به جلسات کوچینگ ندارند. بنابراین، حتی مدیران علاقه‌مند به رویکرد کوچینگ نیز ممکن است در غیاب پشتوانه رسمی، به الگوهای دستوری و کوتاه‌مدت بازگردند.

این یافته با نتایج پژوهش‌هایی همسو است که ادغام رهبری کوچینگ در راهبردها، سیاست‌ها و فعالیت‌های روزمره سازمان را شرط اصلی اثربخشی آن دانسته‌اند (Colgate, 2025). رهبری کوچینگ زمانی به یک رویه پایدار تبدیل می‌شود که مدیران ارشد میان پیام‌های توسعه‌محور و نظام‌های رسمی سازمان هماهنگی برقرار کنند. برای مثال، اگر مدیران از یک‌سو بر رشد کارکنان تأکید کنند، اما از سوی دیگر تنها نتایج کوتاه‌مدت فروش را ملاک ارزیابی قرار دهند، مدیران شعب کوچینگ را فعالیتی فرعی و کم‌اهمیت تلقی خواهند کرد. یافته حاضر همچنین با مطالعه تانگ و همکاران همخوان است؛ زیرا آنان نشان دادند که اثر رهبری کوچینگ بر تعهد کارکنان در بستری شکل می‌گیرد که عزت‌نفس سازمانی و جهت‌گیری هدف یادگیری تقویت شده باشد (Tang et al., 2024). ایجاد چنین بستری مستلزم سیاست‌گذاری در سطح ارشد و هماهنگی میان نظام رهبری، ارزیابی و توسعه منابع انسانی است.

نتیجه مربوط به حمایت مدیریت ارشد را می‌توان در پرتو فرهنگ سازمانی نیز توضیح داد. مدیران ارشد از طریق تصمیم‌ها، اولویت‌ها و رفتارهای خود تعیین می‌کنند که چه نوع تعامل و رفتاری در سازمان مشروع تلقی شود. هنگامی که رهبران عالی‌رتبه به گفت‌وگو، یادگیری از خطا، بازخورد و توسعه کارکنان اهمیت دهند، احتمال شکل‌گیری فرهنگ یادگیری و پذیرش کوچینگ افزایش می‌یابد. در مقابل، اگر فرهنگ سازمانی بر کنترل، اجتناب از خطا، سلسله‌مراتب شدید و پاسخ‌گویی تنبیهی مبتنی باشد، مدیران میانی حتی پس از آموزش کوچینگ نیز رفتارهای قبلی خود را حفظ می‌کنند. این تبیین با یافته‌های هاشمی و همکاران همسو است که فرهنگ سازمانی اثربخش را حاصل تعامل میان

ویژگی‌های روان‌شناختی، نگرش‌های کارکنان و رفتارهای رهبری معرفی کردند (Hashemi et al., 2025). همچنین، از دیدگاه ارتباطات سازمانی، حمایت مدیریت ارشد زمانی واقعی تلقی می‌شود که پیام‌های رسمی با اقدامات عملی، دسترسی به اطلاعات و جریان بازخورد دوطرفه همراه باشد (Rezaeian & Otarkhani, 2022).

دومین یافته اصلی پژوهش، مقاومت انسانی، به‌ویژه مقاومت مدیران میانی و کارکنان باسابقه، بود. خبرگان بیان کردند که مدیران میانی ممکن است تغییر از نقش دستوردهنده به نقش کوچ را تهدیدی برای اقتدار، هویت مدیریتی و موقعیت خود تلقی کنند. برخی از این مدیران سال‌ها موفقیت شغلی خود را بر پایه کنترل مستقیم، ارائه دستور و نظارت سخت‌گیرانه تعریف کرده‌اند؛ ازاین‌رو، پرسشگری، تفویض اختیار و تشویق کارکنان به یافتن راه‌حل ممکن است برای آنان با احساس کاهش قدرت همراه باشد. این مقاومت می‌تواند آشکار، مانند مخالفت مستقیم با برنامه، یا پنهان، مانند برگزاری جلسات صوری، تأخیر در اجرا و بی‌توجهی به پیگیری نتایج، باشد. کارکنان باسابقه نیز ممکن است به دلیل تجربه طولانی، خود را بی‌نیاز از یادگیری بدانند یا کوچینگ را شکل جدیدی از ارزیابی و کنترل تلقی کنند.

این یافته با نتایج کروگر و تربلانش مطابقت دارد که نشان دادند مداخلات کوچینگ محیط کار در صورت نبود آمادگی، ضعف اعتماد، ابهام نقش‌ها، انتظارات نامشخص و حمایت ناکافی سازمانی ممکن است ناموفق باشند (Kruger & Terblanche, 2025). بر این اساس، مقاومت نباید صرفاً ویژگی منفی افراد قلمداد شود، بلکه می‌تواند واکنشی به ابهام، ترس از پیامدهای تغییر یا فقدان امنیت روان‌شناختی باشد. اگر مدیران ندانند که نقش کوچینگ چه تأثیری بر اقتدار، ارزیابی عملکرد و آینده شغلی آنان خواهد داشت، احتمال مقاومت افزایش می‌یابد. همچنین، زمانی که کارکنان بازخورد را با قضاوت یا تنبیه مترادف بدانند، مشارکت صادقانه در جلسات کوچینگ دشوار خواهد شد. ازاین‌رو، اجرای موفق کوچینگ نیازمند شفاف‌سازی اهداف، تعریف مرز میان کوچینگ و ارزیابی رسمی و ایجاد اعتماد میان طرفین است.

یافته مربوط به مقاومت انسانی همچنین با پژوهش جئونگ و همکاران قابل تبیین است. آنان نشان دادند رهبری کوچینگ می‌تواند در دوره‌های تغییر فناوری، فشار روانی کارکنان را کاهش داده و از سلامت آنان حمایت کند (Jeong et al., 2024). این نتیجه نشان می‌دهد که شیوه معرفی و مدیریت تغییر اهمیت زیادی دارد. هنگامی که رهبران از گفت‌وگو، همدلی و حمایت برای توضیح تغییر استفاده کنند، کارکنان احساس کنترل و امنیت بیشتری خواهند داشت؛ اما اگر کوچینگ به‌صورت دستوری و بدون مشارکت افراد اجرا شود، خود به منبع جدیدی از استرس و مقاومت تبدیل می‌شود. یافته‌های بورجیلو و همکاران نیز نشان می‌دهد کوچینگ می‌تواند تصمیم‌گیری و کنترل هیجان را بهبود دهد (Borjalilou et al., 2025). بنابراین، استفاده از تکنیک‌های کوچینگ در مدیریت مقاومت، مانند گوش‌دادن فعال، کشف نگرانی‌ها، بازتعریف منافع و مشارکت دادن مدیران میانی در طراحی برنامه، می‌تواند خود بخشی از راه‌حل باشد.

سومین یافته پژوهش به بلوغ حرفه‌ای کارکنان مربوط بود. خبرگان بلوغ حرفه‌ای را نوعی سرمایه زیرساختی دانستند که آمادگی شناختی، نگرشی و رفتاری کارکنان را برای پذیرش کوچینگ تعیین می‌کند. کارکنان باتجربه شعب بیمه کوثر از دانش و تجربه عملی ارزشمندی برخوردارند، اما تجربه طولانی همواره به معنای آمادگی برای یادگیری نیست. در برخی موارد، تجربه بالا می‌تواند به انعطاف‌ناپذیری، وابستگی به روش‌های سنتی و احساس بی‌نیازی از یادگیری منجر شود. در مقابل، زمانی که کارکنان اهمیت یادگیری مستمر، بازاندیشی و توسعه فردی را بپذیرند، می‌توانند از دریافت‌کنندگان منفعل برنامه به سفیران تغییر تبدیل شوند.

این یافته با مطالعات مربوط به خودتنظیمی و خودبازتابی در کوچینگ هماهنگ است. موفقیت کوچینگ تا حد زیادی به توانایی فرد در تعیین هدف، پایش رفتار، ارزیابی پیشرفت و اصلاح راهبردها وابسته است (Mühlberger et al., 2025). کارکنانی که مسئولیت رشد خود را

نمی‌پذیرند، ممکن است منتظر ارائه راه‌حل آماده از سوی مدیر باقی بمانند و در نتیجه از ظرفیت اصلی کوچینگ بهره نبرند. خودبازتابی نیز به افراد امکان می‌دهد تجربه‌های حرفه‌ای خود را تحلیل کرده، نقاط قوت و ضعف را بشناسند و از خطاها برای یادگیری استفاده کنند (Greif, 2026). بنابراین، بلوغ حرفه‌ای را می‌توان ترکیبی از خودآگاهی، خودتنظیمی، مسئولیت‌پذیری، انعطاف‌پذیری و جهت‌گیری یادگیری دانست. همسویی یافته حاضر با مطالعات آموزشی نیز قابل توجه است. گلتو نشان داد که راهنمایی و کوچینگ آموزشی می‌تواند توسعه حرفه‌ای معلمان و مشارکت یادگیری فراگیران را افزایش دهد (Geletu, 2026). لیکیا و همکاران نیز تأثیر کوچینگ همتایان و نظارت بالینی را بر ارتقای شایستگی حرفه‌ای گزارش کردند (Likia et al., 2026). فراتحلیل شاکتر و همکاران نشان داد که بازخورد مستمر، مشاهده عملکرد و حمایت حرفه‌ای از عناصر اصلی اثربخشی کوچینگ هستند (Schachter et al., 2025). نقطه مشترک این مطالعات آن است که توسعه شایستگی تنها از طریق انتقال دانش رخ نمی‌دهد، بلکه مستلزم مشارکت فعال، تمرین، بازتاب و دریافت بازخورد است. بنابراین، در صنعت بیمه نیز کوچینگ باید متناسب با سطح بلوغ حرفه‌ای کارکنان طراحی شود و فرصت‌هایی برای تحلیل تجربه‌های واقعی، حل مسائل مشتریان و بازاندیشی درباره عملکرد فراهم آورد.

چهارمین یافته پژوهش، اهمیت منابع مالی و زیرساختی بود. برخی خبرگان منابع مالی را عامل اصلی و برخی آن را عاملی ثانویه دانستند؛ باین‌حال، توافق کلی وجود داشت که اجرای منظم کوچینگ بدون سرمایه‌گذاری اولیه در آموزش کوچ‌ها، طراحی ابزارهای ثبت پیشرفت، اختصاص زمان و ایجاد نظام‌های تشویقی دشوار است. این نتیجه نشان می‌دهد که اگرچه کوچینگ در مقایسه با برخی برنامه‌های توسعه منابع انسانی الزاماً پرهزینه نیست، اجرای حرفه‌ای آن رایگان نیز نیست. مهم‌ترین هزینه کوچینگ ممکن است نه پرداخت مستقیم، بلکه زمان مدیران و کارکنان، طراحی نظام پیگیری، تربیت کوچ‌های داخلی و هماهنگی برنامه با فرایندهای سازمان باشد. این یافته با نتایج مطالعاتی همسو است که بر ضرورت ساختارمندبودن برنامه‌های کوچینگ تأکید کرده‌اند. کیخا اجزایی مانند ساختار برنامه، حکمرانی، سرمایه اجتماعی و ظرفیت‌های نرم را برای ارتقای سرمایه انسانی ضروری دانست (Keykha, 2022). بابازاده و همکاران نیز نشان دادند که استفاده از کوچینگ برای توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت علمی زمانی اثربخش است که از پشتیبانی نهادی و برنامه‌ریزی مناسب برخوردار باشد (Babazadeh et al., 2023). برنامه کوچینگ فلوشیپ نیز زمانی موجب رشد مهارت، دانش و اعتمادبه‌نفس شد که به‌صورت طراحی‌شده، اجرا و ارزیابی شده بود (Vossler et al., 2026). بنابراین، اختصاص منابع باید در قالب یک برنامه روشن و قابل ارزیابی انجام شود، نه صرفاً به شکل برگزاری دوره‌های آموزشی پراکنده.

فناوری نیز می‌تواند بخشی از زیرساخت اجرای کوچینگ باشد. استفاده از سامانه‌های دیجیتال برای ثبت اهداف، مستندسازی جلسات، پایش پیشرفت و ارائه بازخورد می‌تواند استمرار و شفافیت برنامه را افزایش دهد. باین‌حال، یافته‌های باچکیرووا و کمپ نشان می‌دهد که کوچینگ مبتنی بر هوش مصنوعی، با وجود افزایش دسترسی، نمی‌تواند کاملاً جایگزین کیفیت رابطه انسانی شود (Bachkirova & Kemp, 2025). این موضوع برای صنعت بیمه اهمیت دارد؛ زیرا ابزارهای دیجیتال باید نقش پشتیبان داشته باشند و نه اینکه کوچینگ را به فرایندی ماشینی و غیرشخصی تبدیل کنند. از سوی دیگر، مداخلات آنلاین کوچینگ شغلی توانسته‌اند منابع شخصی و بهزیستی شغلی کارکنان را ارتقا دهند (Zammiti et al., 2026). بنابراین، ترکیب کوچینگ حضوری با ابزارهای دیجیتال می‌تواند راهکاری مقرون‌به‌صرفه برای پوشش شعب مختلف باشد.

پنجمین یافته پژوهش نشان داد عوامل مداخله‌گر ماهیتی تعاملی، هم‌افزا و تعدیل‌کننده دارند. حمایت مدیریت ارشد بدون آمادگی کارکنان کافی نیست؛ منابع مالی بدون باور مدیران به کوچینگ ممکن است هدر رود؛ بلوغ حرفه‌ای در غیاب فرصت و حمایت سازمانی به رفتار توسعه‌ای تبدیل نمی‌شود؛ و مقاومت انسانی می‌تواند آثار سایر عوامل مثبت را خنثی کند. خبرگان برای توصیف این وضعیت از استعاره‌هایی مانند چهار پایه یک میز، فیلتر، ترمز، دماسنج و اکسیژن تغییر استفاده کردند. این استعاره‌ها نشان می‌دهند که اجرای کوچینگ باید به صورت یک نظام پیچیده و چندسطحی درک شود.

این نتیجه با یافته مکلا و همکاران همسو است که نشان دادند رهبری کوچینگ میان استفاده از نقاط قوت در سطح فردی و تیمی پیوند برقرار می‌کند (Mäkelä et al., 2024). همچنین، تأثیر رفتار کوچینگ بر عملکرد می‌تواند از طریق متغیرهای واسطه‌ای مانند کیفیت رابطه و خستگی روان‌شناختی شکل گیرد (Liu et al., 2025). در ورزش نیز ادراک شایستگی مربی از طریق ارضای نیازهای روان‌شناختی و انگیزش بر پیامدها اثر می‌گذارد (Pulido et al., 2026). این شواهد تأیید می‌کنند که رابطه میان رهبری کوچینگ و شایستگی حرفه‌ای مستقیم و ساده نیست، بلکه شرایط فردی و سازمانی کیفیت و شدت این رابطه را تغییر می‌دهند. همچنین، مسیرهای توسعه حرفه‌ای مربیان زن تحت تأثیر فرصت‌های یادگیری، ساختارهای حمایتی و شرایط حرفه‌ای قرار دارند (Schubring et al., 2026)؛ بنابراین، شایستگی حرفه‌ای نیز باید پیامد تعامل فرد با ساختار سازمان تلقی شود.

در مجموع، یافته‌های پژوهش نشان داد اجرای رهبری کوچینگ در شعب بیمه کوثر نیازمند گذار هم‌زمان در سطح نگرش مدیران، فرهنگ سازمانی، سیاست‌های رسمی و آمادگی کارکنان است. کوچینگ نمی‌تواند در کنار ساختارهای کاملاً آمرانه، ارزیابی‌های تنبیهی و اهداف صرفاً کوتاه‌مدت به صورت پایدار عمل کند. شواهد مربوط به کاربرد کوچینگ در آموزش (Elali & Nazari, 2025; Eslami & Sheikh, 2025)، توسعه حرفه‌ای (Bazoubandi & Mortazavi Emami, 2022; Fathollahi, 2022)، سلامت (Antonacci et al., 2026) و توسعه پایدار (Gholamrezaei & Haghparsari, 2024) نیز نشان می‌دهد که اثربخشی این رویکرد به انطباق آن با نیازهای بافت، شایستگی مجریان و استمرار حمایت بستگی دارد. از این رو، الگوی اجرای رهبری کوچینگ در صنعت بیمه باید بومی، مرحله‌ای، مشارکتی و مبتنی بر ارزیابی مستمر باشد.

این پژوهش با محدودیت‌هایی همراه بود که باید در تفسیر و تعمیم یافته‌ها مورد توجه قرار گیرد. نخست، داده‌ها براساس مصاحبه با خبرگان دانشگاهی استان مازندران گردآوری شد و دیدگاه مدیران شعب، سرپرستان، کارشناسان و کارکنانی که مستقیماً در معرض اجرای رهبری کوچینگ قرار دارند، به صورت مستقل بررسی نشد. دوم، ماهیت کیفی پژوهش سبب می‌شود یافته‌ها بیشتر بیانگر ادراک و تجربه مشارکت‌کنندگان باشند و امکان تعیین وزن دقیق هر عامل یا روابط علی میان مقوله‌ها را فراهم نکنند. سوم، تمرکز بر شعب بیمه کوثر و ویژگی‌های ساختاری این سازمان، تعمیم مستقیم نتایج به سایر شرکت‌های بیمه خصوصی یا دولتی را محدود می‌کند. همچنین، حساسیت موضوعاتی مانند مقاومت مدیران، اقتدار سازمانی و حمایت واقعی مدیریت ارشد ممکن است بر میزان صراحت پاسخ‌های مشارکت‌کنندگان اثر گذاشته باشد.

پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده، الگوی استخراج‌شده با استفاده از روش‌های کمی و مدل‌یابی معادلات ساختاری در نمونه‌ای گسترده از مدیران و کارکنان شعب بیمه اعتبارسنجی شود. بررسی دیدگاه گروه‌های مختلف سازمانی و مقایسه ادراک مدیران ارشد، مدیران میانی و کارکنان می‌تواند تفاوت‌های موجود در ارزیابی عوامل مداخله‌گر را آشکار سازد. انجام مطالعات تطبیقی میان شرکت‌های بیمه دولتی و

خصوصی و نیز بررسی الگو در صنایع خدماتی دیگر می‌تواند به ارزیابی انتقال‌پذیری یافته‌ها کمک کند. همچنین، طراحی پژوهش‌های طولی و مداخله‌ای برای بررسی تغییر مقاومت، بلوغ حرفه‌ای و شایستگی‌های کارکنان پیش و پس از اجرای برنامه کوچینگ ضروری است. مطالعه نقش متغیرهایی مانند امنیت روان‌شناختی، اعتماد سازمانی، آمادگی برای تغییر، خودتنظیمی و فرهنگ یادگیری نیز می‌تواند سازوکار اثرگذاری عوامل مداخله‌گر را روشن‌تر سازد.

پیشنهاد می‌شود شرکت بیمه کوثر پیش از اجرای گسترده رهبری کوچینگ، ارزیابی جامعی از آمادگی سازمانی، نگرش مدیران و سطح بلوغ حرفه‌ای کارکنان انجام دهد. مدیریت ارشد باید حمایت خود را با تصویب سیاست رسمی، اختصاص زمان، تأمین بودجه، اصلاح شاخص‌های ارزیابی و ایجاد مشوق‌های توسعه‌ای نشان دهد. مدیران میانی باید از آغاز در طراحی الگو مشارکت داده شوند تا نگرانی‌های آنان شناسایی و احساس مالکیت نسبت به برنامه ایجاد شود. آموزش مدیران نباید به انتقال مفاهیم نظری محدود باشد، بلکه باید شامل تمرین گوش‌دادن فعال، پرسشگری، ارائه بازخورد، هدف‌گذاری و مدیریت گفت‌وگوهای دشوار باشد. اجرای آزمایشی برنامه در چند شعبه، تربیت کوچ‌های داخلی، ایجاد سامانه ثبت و پایش پیشرفت و ارزیابی منظم تجربه کارکنان می‌تواند ریسک اجرای ناقص را کاهش دهد. همچنین، ضروری است محرمانگی جلسات کوچینگ تضمین و مرز میان کوچینگ، ارزیابی عملکرد و نظارت اداری به‌روشنی تعریف شود.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منفعی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

Extended Abstract

Introduction

Rapid technological developments, intensifying competition, changing customer expectations, and increasing organizational complexity have made the continuous development of employees' professional competencies a strategic requirement for service organizations. In the insurance industry, employees are expected to possess not only technical knowledge of insurance products, risk assessment, regulations, and claims procedures, but also communication, negotiation, problem-solving, ethical judgment, customer orientation, and adaptive learning capabilities. Professional competency therefore represents an integrated combination of knowledge, skills, attitudes, cognitive abilities, and behavioral capacities that enables employees to perform their occupational roles effectively in changing work environments (Mohammadi, 2025). This issue is particularly important in insurance companies because the quality of employees' interactions with policyholders directly affects customer trust, service quality, organizational reputation, and competitive performance. The development of customer-oriented insurance sales further requires employees to understand clients' needs, provide appropriate solutions, and maintain sustainable professional relationships (Mannix et al., 2023).

Traditional leadership approaches characterized by centralized decision-making, hierarchical control, direct supervision, and command-based communication are often insufficient for developing employees who must act independently, learn continuously, and respond creatively to complex customer needs. Leadership influences employees' attitudes, motivation, interpersonal relations, and performance and therefore plays a central role in shaping the organizational conditions required for competency development (Doroudi & Ramek, 2022). Effective organizational communication, constructive feedback, information exchange, and reciprocal interaction between managers and employees are also essential for professional learning and behavioral development (Rezaeian & Otarkhani, 2022). Within this context, coaching leadership has emerged as a developmental and human-centered leadership approach that shifts the manager's role from directing and controlling employees to facilitating learning, supporting reflection, and enabling individual growth.

Coaching leaders use active listening, developmental questioning, constructive feedback, goal setting, and supportive communication to help employees recognize their strengths, examine their performance, and develop solutions to professional challenges (Mazaheri, 2024). Rather than providing predetermined answers, coaching leaders encourage employees to assume responsibility for their learning and decisions. At the group level, leadership coaching can facilitate collective reflection, strengthen alignment between individual and organizational goals, and improve team learning and performance (Balazs, 2023). A growing body of research has shown that coaching leadership is associated with employee motivation, organizational commitment, learning, well-being, and performance (Cruz & Kim, 2023). Coaching leadership can strengthen employee commitment when it is accompanied by organizational self-esteem and a learning-goal orientation (Tang et al., 2024), and it may link the use of individual strengths with team-level strength utilization in the workplace (Mäkelä et al., 2024).

The developmental effects of coaching leadership are also explained through self-regulation and self-reflection. Employees who can define goals, monitor their behavior, evaluate progress, and adjust their strategies are more likely to benefit from workplace coaching (Mühlberger et al., 2025). Self-reflection helps individuals analyze professional experiences, recognize weaknesses, and transform experience into learning (Greif, 2026). Evidence from education has similarly shown that mentoring and coaching enhance teachers' professional development and student engagement (Geletu, 2026), while peer coaching and clinical supervision can improve professional competency in blended learning environments (Likia et al., 2026). A meta-analysis also indicated that observation, continuous feedback, and professional support are important mechanisms through which coaching improves learning outcomes (Schachter et al., 2025). Similar effects have been reported for academic self-efficacy and achievement motivation (Elali & Nazari, 2025), the transition from lecturer-centered teaching to facilitative learning (Eslami & Sheikh, 2025), and faculty development in medical education (Babazadeh et al., 2023).

Coaching has also demonstrated value in financial decision-making, health behavior, professional fellowship programs, online career development, and sport. It can improve decision-making and emotional control in high-pressure occupational settings (Borjalilou et al., 2025), promote health-related behaviors (Antonacci et al., 2026), and strengthen professional knowledge, confidence, and skills in fellowship programs (Vossler et al., 2026). Online career coaching may enhance personal resources, interpersonal relations, self-efficacy, and occupational well-being (Zammiti et al., 2026). In sport, perceived coaching competency has been linked to the satisfaction of psychological needs and athlete motivation (Pulido et al., 2026), while coaching behavior can influence performance

through the coach–athlete relationship and psychological fatigue (Liu et al., 2025). These findings suggest that coaching can be adapted to diverse professional contexts.

Nevertheless, coaching interventions do not always succeed. Failure may result from limited readiness, unclear expectations, insufficient trust, weak organizational support, incompatible evaluation systems, or resistance among managers and employees (Kruger & Terblanche, 2025). Organizational culture can facilitate or obstruct coaching because it reflects the interaction among leadership behavior, employee attitudes, psychological characteristics, and institutional structures (Hashemi et al., 2025). Senior management support, professional maturity, financial resources, and resistance to change may therefore alter the relationship between coaching leadership and professional competency development. Although coaching leadership has been widely studied in education, health, sport, and general business contexts, limited attention has been given to the intervening conditions that influence its implementation in the Iranian insurance industry. Accordingly, the present study aimed to identify and explain the intervening factors affecting the implementation of coaching leadership with a professional competency development approach in the branches of Kosar Insurance Company in Iran.

Methods and Materials

This applied qualitative study was conducted using grounded theory based on the systematic approach of Strauss and Corbin. The qualitative design was selected because the phenomenon under investigation had received limited empirical attention in the organizational context of the Iranian insurance industry and required an in-depth exploration of participants' professional interpretations and experiences. The study population consisted of academic experts in Mazandaran Province who possessed relevant expertise in human resource management, organizational behavior, leadership, and professional competency development. Eligibility criteria included holding the academic rank of associate professor or higher, having at least 10 years of teaching or managerial experience, and demonstrating scholarly or professional familiarity with the study variables.

Participants were selected through purposive sampling and snowball sampling. Sampling continued until theoretical saturation was reached, resulting in the participation of 14 experts. Data were collected through in-depth semi-structured interviews. The interview guide was developed in accordance with the six dimensions of the grounded theory paradigm, including causal conditions, the central phenomenon, contextual conditions, intervening conditions, strategies, and consequences. Each interview lasted approximately 60 to 90 minutes. Before the interviews, the purpose of the research was explained to participants, informed consent was obtained, and permission was requested for audio recording. The recorded interviews were transcribed verbatim. Data were analyzed through open, axial, and selective coding. During open coding, significant statements and initial concepts were extracted from the interview transcripts, generating more than 110 primary codes. During axial coding, conceptually related codes were compared and grouped into broader categories. Selective coding was then used to organize the categories around the core concept of intervening factors. MAXQDA 2022 was used to facilitate data management, thematic organization, and the analysis of relationships among categories. Credibility and dependability were enhanced through member checking, peer review, external auditing, theoretical saturation, and inter-coder agreement. Agreement between the two coders was calculated at 87%, indicating an acceptable level of coding consistency.

Findings

The analysis identified five main axial categories representing the intervening factors affecting the implementation of coaching leadership: senior management support, human resistance, employees' professional maturity, financial resources, and the functional nature of intervening factors. These categories were positioned between the causal conditions and the implementation strategies in the paradigmatic model and were found to strengthen, weaken, accelerate, or obstruct the implementation process.

Senior management support emerged as one of the most influential factors. Participants emphasized that this support should extend beyond verbal endorsement and include formal approval, resource allocation, modification of performance evaluation systems, provision of organizational time for coaching sessions, redesign of administrative processes, and recognition of developmental behaviors. In the absence of genuine senior management commitment, managers at the branch level were perceived as lacking the authority and institutional support needed to implement coaching practices consistently.

Human resistance was identified as a major barrier, particularly among middle managers and experienced employees. Middle managers who had worked for many years within directive and command-based systems often perceived the coaching role as a threat to their authority, professional identity, and control over employees. This resistance could appear openly through disagreement or indirectly through delay, superficial participation, and the transformation of coaching sessions into formal but ineffective activities. Experienced employees sometimes demonstrated passive resistance because they believed that their professional experience reduced the need to learn new approaches.

Employees' professional maturity was identified as a foundational factor influencing their readiness to participate in coaching. Professional maturity included psychological readiness, openness to feedback, willingness to learn, self-awareness, responsibility for development, and recognition of the value of coaching. Participants stated that experienced employees could become agents of organizational change when they understood the benefits of coaching. However, experience could also produce rigidity and a sense of self-sufficiency. Low professional maturity could therefore prevent the model from achieving its objectives even when managerial and financial support was available.

Financial resources constituted another intervening factor. Participants referred to the need for initial investment in coach training, digital systems for recording goals and monitoring progress, incentive mechanisms, and the allocation of time and administrative support. Although some experts considered coaching a relatively low-cost intervention that could be implemented using internal resources, they agreed that inadequate funding could result in fragmented, irregular, or incomplete implementation.

The final category concerned the interactive and moderating nature of the intervening factors. Participants described these factors as filters, accelerators, brakes, vital variables, and interconnected foundations. The findings indicated that the factors did not operate independently. Senior management support without employee readiness was insufficient, while professional maturity without organizational opportunity could not be transformed into developmental behavior. Financial investment without managerial belief could be wasted, and human resistance could neutralize the positive effects of other conditions.

Discussion and Conclusion

The findings indicate that the implementation of coaching leadership in Kosar Insurance Company should be understood as a multilevel organizational change rather than as a limited managerial

training program. Coaching leadership requires alignment among formal structures, managerial behavior, organizational culture, employee attitudes, and developmental systems. The identification of senior management support as a central factor demonstrates that branch managers cannot sustain coaching practices when performance systems, resource allocation, and organizational priorities continue to reward directive and short-term behavior. Formal commitment must therefore be translated into policy, time allocation, evaluation criteria, and visible managerial participation. Human resistance reflects more than unwillingness to change. It may represent uncertainty about authority, professional status, role expectations, and the consequences of increased employee autonomy. Managers who associate leadership with control may interpret coaching as a loss of power. Employees may also interpret feedback and developmental dialogue as disguised performance appraisal. Resistance should therefore be addressed through transparency, participation, trust-building, and clear differentiation between coaching and disciplinary evaluation. Professional maturity explains why employees with similar organizational opportunities may respond differently to coaching. The effectiveness of coaching depends on employees' willingness to reflect, accept feedback, assume responsibility, and experiment with new behaviors. Experience alone does not guarantee maturity. Experienced employees can either facilitate change by acting as credible role models or obstruct it by defending established routines. Developmental interventions should therefore be tailored to readiness levels and should include reflective practice, self-assessment, goal setting, and practical workplace exercises.

Financial resources are necessary primarily for building implementation capacity. The main costs include preparing internal coaches, creating monitoring systems, protecting time for coaching conversations, and developing incentive structures. A cost-effective model may combine internal coaching, digital documentation, peer learning, and selective use of external expertise. However, reducing financial costs should not lead to poorly trained coaches or symbolic sessions without follow-up.

Overall, the study concludes that successful coaching leadership in the branches of Kosar Insurance Company requires genuine senior management commitment, systematic management of human resistance, enhancement of employees' professional maturity, and adequate financial and technological support. These factors function interactively and should be addressed simultaneously. A phased, participatory, and context-sensitive implementation strategy can increase the likelihood that coaching leadership will become an enduring organizational practice and contribute to the sustainable development of employees' professional competencies.

References

- Antonacci, A., D'Albis, G., Bartolomeo, N., Agneta, M. T., Abbinante, A., Marini, L., & Capodiferro, S. (2026). Effectiveness of medical coaching in enhancing periodontal health and lifestyle: A clinical trial. *Oral Diseases*. <https://doi.org/10.1111/odi.70183>
- Babazadeh, M., Zameni, F., & Saffarian Hamadani, S. (2023). A review of applying the coaching approach to the development of health higher education faculty members. *Clinical Excellence*, 13(3).
- Bachkirova, T., & Kemp, R. (2025). AI coaching: Democratising coaching service or offering an ersatz? *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 18(1), 27-45. <https://doi.org/10.1080/17521882.2024.2368598>
- Balazs, K. (2023). Leadership group coaching. In *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance* (pp. 7448-7454). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-66252-3_2475
- Bazoubandi, M. H., & Mortazavi Emami, A. A. (2022). Designing and validating a coaching model and its effectiveness on teachers' perception of fear of teaching. *Teacher Education Policy Studies*, 5(3).
- Borjalilou, S., Beigi, M., & Hatami, M. (2025). The role of coaching in improving decision-making skills and emotional control among financial market traders. *Accounting and Management Perspective*, 8(101).

- Colgate, M. (2025). The importance and application of a coaching leadership style in businesses. *Businesses*, 5(3), 32. <https://doi.org/10.3390/businesses5030032>
- Cruz, A. B., & Kim, H. D. (2023). A bibliometric review of coach leadership studies. *Frontiers in psychology*, 14, 1135243. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1135243>
- Doroudi, H., & Ramek, J. (2022). *Leadership style and team personality composition*. Academic Jihad, Zanjan Branch Publishing Organization.
- Elali, S., & Nazari, M. (2025). The effect of academic coaching on increasing self-efficacy and academic achievement motivation among high school students. *Strategic Research in Education and Training Quarterly*, 5(64).
- Eslami, M., & Sheikh, Z. (2025). Coaching instead of teaching: The transition from being a lecturer to being a facilitator in the classroom. First International Conference on Technological Innovations in Education, Ramshir.
- Fathollahi, F. (2022). *Explaining the basic competencies of the teaching profession in the Fundamental Transformation Document of Education*. Sanjesh va Danesh.
- Geletu, G. M. (2026). The effects of pedagogical mentoring and coaching on primary school teachers' professional development practices and students' learning engagements in classrooms in Oromia regional state: Implications for professionalism. *Education* 3-13, 54(1), 186-202. <https://doi.org/10.1080/03004279.2023.2293209>
- Gholamrezaei, D., & Haghparsat Konarsari, N. (2024). Designing a coaching model for sustainable tourism development in the education system: A case study of Gilan Province. *Tourism Management Studies Quarterly*, 19(66).
- Greif, S. (2026). Selbstreflexion im Coaching. In *Coachingpsychologie: Grundlagen, Methoden und Anwendungsgebiete: Ein wissenschaftlich-integratives Lehrbuch* (pp. 455-470). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-48449-1_22
- Hashemi, S. M., Talebi, G., & Mansour, R. (2025). Identifying causal factors of effective organizational culture with a psychological approach in public organizations of Mazandaran Province. *Education, Training and Sustainable Development*, 3(4), 1-13. <https://doi.org/10.61838/jtesd.352>
- Jeong, J., Kim, B. J., & Lee, J. (2024). Navigating AI transitions: How coaching leadership buffers against job stress and protects employee physical health. *Frontiers in Public Health*, 12, 1343932. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2024.1343932>
- Keykha, A. (2022). Identifying the components of a coaching program to promote the human capital of faculty members of medical sciences universities. *Teb va Tazkiyeh*, 31(1).
- Kruger, F., & Terblanche, N. H. (2025). The coaching flipside: Factors underlying unsuccessful workplace coaching interventions and the implication for human resource development. *Human Resource Development Quarterly*, 36(2), 175-191. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21548>
- Likia, N., Putri, F. A., & Asy'ari, H. (2026). Analisis efektivitas peer coaching dan clinical supervision terhadap peningkatan kompetensi profesional guru dalam konteks pembelajaran blended. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(4), 6876-6881. <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i4.4643>
- Liu, R., Wang, S., & Li, J. (2025). How coach leadership behavior influences athletes' performance: The chain-mediated role of the coach-athlete relationship and psychological fatigue. *Frontiers in psychology*, 15, 1500867. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1500867>
- Mäkelä, L., Kangas, H., Korhakangas, E., & Laitinen, J. (2024). Coaching leadership as a link between individual- and team-level strength use at work. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2293469. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2293469>
- Mannix, D., Bagheri, K., & Khademi Garashi, M. (2023). *Providing and supporting customer-oriented insurance sales*. Central Insurance of the Islamic Republic of Iran, Insurance Research Center.
- Mazaheri, M. (2024). *Executive managers' coaching guide: Concepts and guidelines for implementing coaching*. Andisheh Ehsan.
- Mohammadi, M. E. (2025). *An introduction to managerial competencies*. Soodaye Ghalam.
- Mühlberger, C., Zerle, G., Möller, J., Diller, S. J., Greif, S., Kinder, N., & Jonas, E. (2025). Zooming in on the self in workplace coaching: Self-regulation and its connection to coaching success. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 98(1), e12543. <https://doi.org/10.1111/joop.12543>
- Pulido, J. J., Roque-Bravo, M., Lobo-Triviño, D., Ayuso-Moreno, R., & Rubio-Morales, A. (2026). Athlete-perceived coaching competency and its role in the basic psychological needs and motivation of youth football players. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 17479541251408007. <https://doi.org/10.1177/17479541251408007>
- Rezaeian, A., & Otarkhani, A. (2022). *Organizational communications: Approaches, processes, and functions*. Foujan.
- Schachter, R. E., Knoche, L. L., Lu, J., Goldberg, M. J., Wernick, P. D., Piasta, S. B., & Lancaster, H. S. (2025). A meta-analysis of the effectiveness of coaching and the contribution of coaching processes to learning outcomes

- for early childhood teachers and children. *Early Childhood Research Quarterly*, 72, 156-169. <https://doi.org/10.1016/j.ecresq.2025.02.014>
- Schubring, A., Petry, K., Kalina, L., Dany, R., & Barker-Ruchti, N. (2026). Investigating qualification and professional career pathways of women coaches in high-performance sports: A mixed method study protocol. *International Journal of Qualitative Methods*, 25, 16094069261420733. <https://doi.org/10.1177/16094069261420733>
- Tang, L., Shi, M., Liu, Y., Liu, Y., & Yang, B. (2024). Building a committed workforce: The synergistic effects of coaching leadership, organizational self-esteem, and learning goal orientation. *Frontiers in psychology*, 15, 1423540. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1423540>
- Vossler, K., Lin, J., Santhosh, L., & Frank, J. (2026). Development, implementation, and evaluation of a novel fellowship coaching program. *Ats Scholar*, aapaf005. <https://doi.org/10.1093/atsscholar/aapaf005>
- Zammiti, A., Zarbo, R., Rosas, D., Ferrero, G., & Magnano, P. (2026). Personal resources in organizational contexts: An online career coaching intervention for workers: Up resources, up organizations. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 1-24. <https://doi.org/10.1080/15555240.2025.2609821>