

توسعه فردی و تحول سازمانی

ارائه الگویی جهت تبیین و بسط مفهومی مهارت‌های مدیر در نقش کوچ در وزارت نیرو

عرفان عبدالمهی^۱، کیومرث احمدی^۲، فاطمه سهرابی^۳

شیوه استناددهی: عبدالمهی، عرفان، احمدی، کیومرث، و

سهرابی، فاطمه. (۱۴۰۶). ارائه الگویی جهت تبیین و بسط

مفهومی مهارت‌های مدیر در نقش کوچ در وزارت نیرو.

توسعه فردی و تحول سازمانی، ۵(۱)، ۲۲-۱.

۱. گروه مدیریت، واحد سندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سندج، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: K.ahmadi@iausdj.ac.ir

چکیده

تاریخ چاپ نهایی: ۱ فروردین ۱۴۰۶

تاریخ چاپ اولیه: ۲۹ مرداد ۱۴۰۵

تاریخ پذیرش: ۲۶ مرداد ۱۴۰۵

تاریخ بازنگری: ۱۸ مرداد ۱۴۰۵

تاریخ ارسال: ۲۷ اردیبهشت ۱۴۰۵

پژوهش حاضر با هدف طراحی و تبیین الگویی جامع و بومی برای شناسایی مهارت‌های مورد نیاز مدیران در ایفای نقش کوچ در وزارت نیرو انجام شد. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر رویکرد، کیفی و مبتنی بر پارادایم تفسیرگرایی بود که با استفاده از روش تحلیل مضمون انجام شد. مشارکت‌کنندگان شامل مدیران ارشد و میانی صنعت برق، خبرگان مدیریت منابع انسانی و توسعه سازمانی و اعضای هیئت علمی متخصص در حوزه کوچینگ و رفتار سازمانی بودند. نمونه‌گیری به صورت هدفمند با بهره‌گیری از راهبردهای گلوله‌برفی و حداکثر تنوع انجام شد و گردآوری داده‌ها پس از انجام ۱۶ مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته و دستیابی به اشباع نظری خاتمه یافت. داده‌ها با استفاده از فرایند شش مرحله‌ای تحلیل مضمون براون و کلارک و نرم‌افزار MAXQDA تحلیل شدند. برای افزایش اعتبار و اعتمادپذیری یافته‌ها از معیارهای چهارگانه لینکلن و گوبا، بازبینی مشارکت‌کنندگان، کنترل هم‌تایان و بررسی توافق بین کدگذاران استفاده شد که میزان توافق بین دو کدگذار ۸۴ درصد به دست آمد. تحلیل داده‌ها نشان داد که الگوی مهارت‌های مدیر در نقش کوچ در وزارت نیرو از هفت مضمون سازمان‌دهنده شامل ارتباطات مؤثر، پرسشگری هدفمند، بالنده‌سازی کارکنان، بازخورد آگاهانه، توسعه و یادگیری کارکنان، هوش هیجانی و فرهنگ یادگیری و نوآوری تشکیل می‌شود. ارتباطات مؤثر، بستر ایجاد اعتماد و گفت‌وگوی سازنده را فراهم می‌کند؛ پرسشگری هدفمند کارکنان را به تفکر، کشف مسئله و یافتن راه حل هدایت می‌کند؛ بالنده‌سازی موجب توانمندسازی و شکوفایی ظرفیت‌های فردی می‌شود؛ بازخورد آگاهانه اصلاح عملکرد و یادگیری را تقویت می‌کند؛ توسعه و یادگیری کارکنان رشد حرفه‌ای مستمر را تسهیل می‌سازد؛ هوش هیجانی مدیریت روابط، هیجان‌ها و تعارض‌ها را بهبود می‌بخشد؛ و فرهنگ یادگیری و نوآوری بستر سازمانی لازم برای تحقق پایدار کوچینگ مدیریتی را ایجاد می‌کند. یافته‌ها نشان می‌دهد ایفای مؤثر نقش کوچ توسط مدیران وزارت نیرو مستلزم مجموعه‌ای یکپارچه از شایستگی‌های ارتباطی، شناختی، توسعه‌ای، هیجانی و فرهنگی است. الگوی ارائه‌شده می‌تواند چارچوبی کاربردی برای گذار از مدیریت کنترل‌محور به مدیریت توسعه‌محور، طراحی برنامه‌های توسعه و آموزش مدیران، تقویت توانمندسازی کارکنان و نهادینه‌سازی فرهنگ کوچینگ، یادگیری و نوآوری در وزارت نیرو و سایر سازمان‌های دولتی فراهم سازد.

کلیدواژگان: مدیر در نقش کوچ، کوچینگ مدیریتی، مهارت‌های مدیریتی، توسعه کارکنان، وزارت نیرو، تحلیل مضمون.

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



© ۱۴۰۶ تمامی حقوق انتشار

Personal Development and Organizational Transformation

Developing a Model to Explain and Conceptually Expand Manager-as-Coach Skills in the Ministry of Energy

Erfan Abdolahi¹, Kumars Ahmadi^{1*}, Fatemeh Sohrabi¹

1. Department of Management, Sa.C., Islamic Azad University, Sannadaj, Iran

*Corresponding Author's Email: K.ahmadi@iausdj.ac.ir

How to cite: Abdolahi, E., Ahmadi, K., & Sohrabi, F. (2027). Developing a Model to Explain and Conceptually Expand Manager-as-Coach Skills in the Ministry of Energy. *Personal Development and Organizational Transformation*, 5(1), 1-22.

Submit Date: 17 May 2026

Revise Date: 09 August 2026

Accept Date: 17 August 2026

Initial Publish: 20 August 2026

Final Publish: 21 March 2027

Abstract

This study aimed to develop and explain a comprehensive, context-specific model of the skills required for managers to effectively perform the role of coach in the Ministry of Energy. This applied qualitative study was conducted within an interpretivist paradigm using thematic analysis. Participants included senior and middle managers in the electricity industry, experts in human resource management and organizational development, and university faculty members specializing in coaching and organizational behavior. Participants were selected through purposive sampling using snowball and maximum-variation strategies. Data collection continued until theoretical saturation was achieved after 16 in-depth semi-structured interviews. The interview data were analyzed using Braun and Clarke's six-phase thematic analysis procedure with the assistance of MAXQDA software. To enhance the credibility and trustworthiness of the findings, Lincoln and Guba's criteria were applied through participant checking, peer debriefing, confirmability procedures, and inter-coder reliability assessment. Agreement between the two coders was 84%, indicating an acceptable level of analytical reliability. The thematic analysis identified seven interrelated organizing themes constituting the manager-as-coach skills model: effective communication, purposeful questioning, employee development and empowerment, conscious feedback, employee development and learning, emotional intelligence, and a culture of learning and innovation. Effective communication provided the foundation for trust-based relationships and constructive dialogue, whereas purposeful questioning encouraged employees to reflect, identify problems, and independently generate solutions. Employee empowerment facilitated the realization of individual capacities, while conscious feedback supported performance improvement and continuous learning. Employee development and learning promoted sustained professional growth, and emotional intelligence strengthened the management of interpersonal relationships, emotions, and conflicts. Furthermore, a culture of learning and innovation emerged as the organizational context required for the sustainable implementation of managerial coaching. Effective performance of the manager-as-coach role in the Ministry of Energy requires an integrated combination of communicative, cognitive, developmental, emotional, and cultural competencies rather than isolated coaching techniques. The proposed model provides a practical framework for shifting from control-oriented toward development-oriented management and can inform managerial training and development programs, employee empowerment initiatives, leadership development systems, and the institutionalization of coaching, learning, and innovation cultures in the Ministry of Energy and other public-sector organizations.

Keywords: *Manager as coach, managerial coaching, managerial skills, employee development, Ministry of Energy, thematic analysis.*



© 2027 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

سازمان‌های معاصر در محیطی فعالیت می‌کنند که ویژگی‌های آن با پیچیدگی فزاینده، تغییرات سریع فناوری، افزایش عدم قطعیت، فشار برای پاسخ‌گویی، تحول انتظارات کارکنان و ضرورت یادگیری مستمر شناخته می‌شود. در چنین محیطی، الگوی سنتی مدیریت که بر فرماندهی، نظارت مستقیم و کنترل رفتار کارکنان استوار است، به‌تنهایی نمی‌تواند پاسخ‌گوی نیازهای سازمانی باشد. کارکنان دانش‌محور و متخصص بیش از گذشته انتظار دارند در فرایند تصمیم‌گیری مشارکت داشته باشند، استقلال حرفه‌ای بیشتری تجربه کنند و فرصت‌هایی برای رشد، یادگیری و به‌کارگیری ظرفیت‌های فردی خود در اختیار داشته باشند. از این منظر، وظیفه مدیر صرفاً تعیین هدف، تخصیص منابع و ارزیابی عملکرد نیست، بلکه تسهیل یادگیری، توسعه قابلیت‌ها و ایجاد شرایطی است که کارکنان بتوانند به‌طور فعال در حل مسائل و بهبود عملکرد مشارکت کنند. در همین چارچوب، کوچینگ به‌عنوان یکی از رویکردهای مؤثر در مدیریت منابع انسانی مطرح شده است؛ رویکردی که با تأکید بر گفت‌وگو، خودآگاهی، یادگیری، مسئولیت‌پذیری و رشد ظرفیت‌های فردی، امکان بازتعریف رابطه میان مدیر و کارکنان را فراهم می‌کند (Alvani & Khodami, 2017). تحول مزبور، زمینه شکل‌گیری مفهوم «مدیر در نقش کوچ» را فراهم ساخته است؛ مفهومی که در آن مدیر از جایگاه فردی که پاسخ‌های آماده ارائه می‌دهد، به فردی تبدیل می‌شود که فرایند اندیشیدن، یادگیری و یافتن راه‌حل را در کارکنان تسهیل می‌کند (Ibarra & Scoular, 2019).

مفهوم مدیر در نقش کوچ بر این فرض استوار است که بخش قابل‌توجهی از ظرفیت عملکردی کارکنان از طریق هدایت دستوری فعال نمی‌شود، بلکه نیازمند تعاملاتی است که خودآگاهی، اختیار، تفکر انتقادی و مسئولیت فردی را افزایش دهد. در رویکرد کوچینگ، مدیر تلاش نمی‌کند برای هر مسئله راه‌حلی از پیش تعیین‌شده ارائه کند؛ بلکه از طریق گوش‌دادن فعال، پرسشگری هدفمند، بازخورد سازنده و حمایت از تأمل، کارکنان را در شناسایی مسئله، ارزیابی گزینه‌ها و انتخاب راه‌حل مناسب همراهی می‌کند. چنین الگویی با ماهیت توسعه‌ای کوچینگ سازگار است و موجب می‌شود یادگیری به بخشی از فعالیت روزمره سازمان تبدیل شود، نه فرایندی که صرفاً در دوره‌های آموزشی رسمی رخ می‌دهد Grant (2021). Rogers (2021) نیز کوچینگ محیط کار را در نسل جدید آن با تأکید بر ایجاد «گفت‌وگوهای باکیفیت» مطرح می‌کند و استدلال دارد که اثربخشی کوچینگ زمانی افزایش می‌یابد که تعاملات توسعه‌ای در تار و پود فرهنگ و روابط سازمانی جای گیرند (Grant, 2017). در امتداد این دیدگاه، نسل سوم پژوهش‌های کوچینگ نیز توجه را از مداخلات منفرد و کوتاه‌مدت به سمت فرایندهای سازمانی، زمینه‌های رابطه‌ای و شرایطی سوق داده است که در آن کوچینگ می‌تواند به بخشی پایدار از سبک رهبری و توسعه منابع انسانی تبدیل شود (Grant, 2024).

مدیر در نقش کوچ، در واقع ترکیبی از نقش‌های مدیریتی و توسعه‌ای را بر عهده می‌گیرد. چنین مدیری در کنار مسئولیت‌های رسمی خود، تلاش می‌کند ظرفیت کارکنان را شناسایی و تقویت کند، آنان را در مواجهه با چالش‌های کاری به تفکر وادارد و به‌جای ایجاد وابستگی، استقلال و خودرهبری آنان را توسعه دهد. پژوهش درباره رفتارهای واقعی مدیران کوچ‌گرا نشان داده است که مجموعه‌ای از باورها و جهت‌گیری‌های ذهنی مدیران در پس رفتارهای کوچینگ آنان قرار دارد؛ به این معنا که صرف آموزش چند تکنیک گفت‌وگو یا بازخورد لزوماً به شکل‌گیری رفتار کوچ‌گرایانه منجر نمی‌شود و مدیر باید باور داشته باشد کارکنان دارای ظرفیت یادگیری، رشد و یافتن راه‌حل هستند (Adele & Ellinger, 2024). از سوی دیگر، مطالعات طولی درباره سنجش رفتار کوچینگ مدیریتی نشان داده‌اند که این رفتارها قابلیت پیش‌بینی پیامدهای مهم کارکنان را دارند و بنابراین کوچینگ مدیریتی را می‌توان نه یک فعالیت حاشیه‌ای، بلکه بخشی از شایستگی‌های مؤثر

مدیریتی در نظر گرفت (Stone et al., 2024). بر این مبنا، مهارت‌های مدیر در نقش کوچ باید به‌عنوان یک منظومه منسجم از توانایی‌های ارتباطی، شناختی، هیجانی و توسعه‌ای مطالعه شوند.

یکی از مهم‌ترین ابعاد کوچینگ مدیریتی، کیفیت رابطه میان مدیر و کارکنان است. اعتماد، احترام متقابل، امنیت روانی و امکان بیان آزادانه دیدگاه‌ها، زمینه‌ای را ایجاد می‌کند که در آن کارکنان بتوانند درباره نقاط ضعف، چالش‌های کاری و نیازهای توسعه‌ای خود بدون نگرانی گفت‌وگو کنند. با این حال، رابطه مدیر و کارمند ذاتاً با نابرابری قدرت همراه است و همین موضوع می‌تواند اثربخشی کوچینگ را محدود سازد. Ben-Hador نشان داده است که اگر تفاوت قدرت میان مدیر و کارکنان به‌درستی مدیریت نشود، فرایند کوچینگ ممکن است به‌جای ایجاد احساس حمایت، به تجربه کنترل یا ارزیابی منجر شود و نگرش کارکنان نسبت به سازمان را تحت تأثیر قرار دهد (Ben-Hador, 2024). بنابراین، مدیر در نقش کوچ باید بتواند اقتدار رسمی خود را با رابطه‌ای حمایتی و توسعه‌ای تلفیق کند. این امر مستلزم مهارت در گوش‌دادن فعال، همدلی، طرح پرسش‌های غیرقضاوتی، ارائه بازخورد و ایجاد فضایی است که در آن کارکنان احساس کنند صدای آنان شنیده می‌شود. مطالعات داخلی نیز مهارت‌های گفت‌وگو، پرسشگری، بازخورد و ایجاد رابطه مؤثر را در شمار مهم‌ترین مهارت‌های کوچینگ مدیران قرار داده‌اند (Jouzi & Yousefi, 2023).

اثرات کوچینگ مدیریتی فقط به کیفیت روابط محدود نمی‌شود، بلکه طیفی از پیامدهای شناختی، هیجانی و رفتاری کارکنان را در بر می‌گیرد. پژوهش Liu و همکاران نشان داده است که میان رفتارهای کوچینگ مدیران و پیامدهای کارکنان، فرایندهای هیجانی نقش مهمی دارند؛ به‌گونه‌ای که رفتارهای مدیر می‌توانند از طریق ایجاد یا تنظیم هیجان‌های خاص، بر نحوه عملکرد کارکنان اثر بگذارند (Liu et al., 2024). این یافته اهمیت هوش هیجانی و توانایی مدیر در شناخت و مدیریت حالات هیجانی خود و دیگران را برجسته می‌سازد. در همین راستا، پژوهش Hwang و همکاران نیز نشان داد که رهبری کوچ‌گرا می‌تواند از طریق توانمندسازی روان‌شناختی و رفتار صدای سازنده، عملکرد خلاق کارکنان را تقویت کند (Hwang et al., 2023). همچنین، رفتار کوچینگ مدیران با یادگیری مستمر و عملکرد کارکنان مرتبط شناخته شده است و شرایط یادگیری می‌تواند شدت این رابطه را تحت تأثیر قرار دهد (Budhiraja, 2023). از این منظر، کوچینگ مدیریتی سازوکاری چندبعدی است که هم‌زمان بر احساس شایستگی، انگیزش، خودآگاهی، یادگیری، خلاقیت و رفتارهای کاری اثر می‌گذارد. یادگیری از مهم‌ترین کارکردهای مدیر در نقش کوچ است. در سازمان‌های یادگیرنده، مدیران فقط انتقال‌دهندگان دستور و دانش نیستند، بلکه شرایطی را ایجاد می‌کنند که کارکنان از تجربه‌های خود بیاموزند، اشتباهات را تحلیل کنند و دانش جدید را در حل مسائل به کار گیرند. Ellinger و Ellinger بر نقش راهبردی کوچینگ مدیریتی در ساخت سازمان‌های یادگیرنده تأکید کرده و نشان داده‌اند که مدیران از طریق تسهیل یادگیری می‌توانند ظرفیت سازمان را برای سازگاری و توسعه تقویت کنند (Ellinger & Ellinger, 2021). همچنین، شواهد نشان داده است که مهارت‌های کوچینگ مدیران می‌تواند تعهد کارکنان را تقویت کند و یادگیری فردی در این میان نقش مهمی ایفا می‌کند (Park et al., 2021). بنابراین، یادگیری در رابطه کوچینگ فقط به کسب دانش فنی محدود نیست، بلکه شامل افزایش خودآگاهی، بازاندیشی درباره تجربه، توسعه قابلیت حل مسئله و تقویت مسئولیت فردی است. از این منظر، توسعه مهارت‌های مدیر در نقش کوچ می‌تواند سازوکاری برای پیوند دادن یادگیری فردی با اهداف و ظرفیت‌های سازمانی فراهم آورد.

در کنار یادگیری، فرهنگ سازمانی نیز یکی از شرایط بنیادین اثربخشی کوچینگ است. حضور چند مدیر دارای مهارت‌های کوچینگ، بدون وجود فرهنگی حمایت‌کننده از گفت‌وگو، تجربه‌کردن، یادگیری از خطا و مشارکت کارکنان، به‌تنهایی نمی‌تواند تغییر پایداری ایجاد کند.

Milner و همکاران مفهوم فرهنگ کوچینگ را از منظر مدیران در نقش کوچ بررسی کرده و بر این نکته تأکید کرده‌اند که کوچینگ باید از سطح رفتار فردی فراتر رود و در رویه‌ها، انتظارات و تعاملات سازمانی نهادینه شود (Milner et al., 2020). در ایران نیز طراحی مدل استقرار فرهنگ مطلوب کوچینگ در شرکت‌های برق منطقه‌ای نشان داده است که پیاده‌سازی کوچینگ مستلزم توجه هم‌زمان به زمینه‌های فرهنگی و سازمانی است (Khazaei-Asl, 2020). به همین ترتیب، طراحی مدل‌های کوچینگ در سازمان‌های دولتی ایران بیانگر آن است که کوچینگ در این سازمان‌ها تحت تأثیر عوامل فردی، ساختاری، فرهنگی و مدیریتی قرار دارد و نمی‌توان آن را صرفاً مجموعه‌ای از تکنیک‌های فردی تلقی کرد (Dastgerdi et al., 2021). از این‌رو، شناسایی مهارت‌های مدیر در نقش کوچ باید با در نظر گرفتن زمینه سازمانی صورت گیرد.

این ضرورت در سازمان‌های دولتی اهمیتی مضاعف دارد. ساختارهای رسمی، قوانین و مقررات، سلسله‌مراتب اداری، پاسخ‌گویی چندسطحی و محدودیت‌های تصمیم‌گیری از جمله ویژگی‌هایی هستند که اجرای کوچینگ را در بخش دولتی از بخش خصوصی متمایز می‌کنند. ادبیات مربوط به کوچینگ مدیریتی در سازمان‌های عمومی بر این موضوع تأکید دارد که مدیران این سازمان‌ها برای ایفای نقش کوچ باید ضمن حفظ الزامات قانونی و سازمانی، محیطی برای مشارکت، توسعه قابلیت‌ها و مسئولیت‌پذیری کارکنان ایجاد کنند (Ahmad et al., 2023). در ایران نیز الگوی پرورش مدیر به‌عنوان مربی در بخش دولتی نشان داده است که ایفای این نقش نیازمند مجموعه‌ای از ظرفیت‌ها و شرایط هماهنگ در سطح فرد و سازمان است (Ahmadzadeh et al., 2017). همچنین، مدل رهبری مربی‌گرا در سازمان‌های دولتی بر ماهیت چندعاملی شکل‌گیری چنین سبکی از رهبری تأکید دارد و نشان می‌دهد که ظهور رفتارهای کوچ‌گرایانه به تعامل عوامل مختلف مدیریتی و سازمانی وابسته است (Arefnejad et al., 2024). بنابراین، استفاده از مدل‌هایی که عمدتاً در سازمان‌های خصوصی یا محیط‌های غربی توسعه یافته‌اند، بدون توجه به بافت بخش عمومی ایران، ممکن است تمام الزامات این محیط را پوشش ندهد.

پژوهش‌های داخلی در سال‌های اخیر شواهد مهمی درباره ضرورت بومی‌سازی کوچینگ سازمانی فراهم کرده‌اند. مدل مدیر منابع انسانی به‌عنوان مربی در صنعت پتروشیمی بر این موضوع تأکید کرده است که نقش کوچ باید در ارتباط با ویژگی‌های خاص صنعت و ساختار مدیریتی آن تعریف شود (Farhadi, 2020). در صنعت نفت نیز مدلی برای ایفای نقش مربیگری مدیریتی مدیران تدوین شده است که بر شناسایی عناصر متناسب با شرایط بومی این صنعت تمرکز دارد (Zoghi, 2019). همچنین، مدل شایستگی‌های مربیگری عملکرد برای سرپرستان و مدیران شرکت ملی نفت ایران نشان داده است که ایفای مؤثر این نقش نیازمند مجموعه مشخصی از شایستگی‌ها است که باید در نظام توسعه مدیران مورد توجه قرار گیرد (Sotoudeh et al., 2019). این مطالعات نشان می‌دهند که هرچند اصول کلی کوچینگ در صنایع مختلف مشترک است، ترکیب، اولویت و نحوه ظهور مهارت‌های موردنیاز مدیران می‌تواند به ماهیت مأموریت‌ها، ساختار، فرهنگ و ویژگی‌های نیروی انسانی هر سازمان وابسته باشد.

مطالعات انجام‌شده در سازمان‌های دولتی ایران نیز کوچینگ را پدیده‌ای فراتر از تعامل فردی مدیر و کارمند معرفی کرده‌اند. مدل توسعه مفهومی کوچینگ عملکرد کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران نشان داده است که فرایند کوچینگ با مجموعه‌ای از عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر و راهبردی مرتبط است و پیامدهای آن می‌تواند در سطوح فردی، بین‌فردی و سازمانی ظاهر شود (Ghaffari et al., 2021). الگوی مربیگری تعاملی در سازمان‌های دولتی نیز بر اهمیت تعامل، مشارکت و یادگیری در شکل‌گیری فرایند کوچینگ تأکید کرده است (Rashidzadeh Davan et al., 2022). پژوهش‌های جدیدتر درباره کوچینگ کار گروهی در سازمان‌های دولتی، ماهیت چندسطحی

کوچینگ را برجسته ساخته و نشان داده‌اند که موفقیت آن به هماهنگی میان آموزش، رفتار مدیریتی، فرهنگ و ساختار سازمان وابسته است (Ghaffari et al., 2025). در محیط شرکت‌های نوپا و دانش‌بنیان نیز مدل کوچینگ تیم‌سازی، نقش‌های متنوع مربی از جمله حمایت‌گری، تسهیل‌گری، چالش‌آفرینی، راهنمایی و هماهنگ‌سازی را برجسته کرده است (Eftekhar et al., 2025). مجموعه این شواهد نشان می‌دهد که مفهوم مدیر در نقش کوچ ماهیتی چندبعدی و زمینه‌مند دارد و استخراج دقیق مهارت‌های آن در هر محیط سازمانی ضروری است.

اهمیت این موضوع زمانی بیشتر آشکار می‌شود که به پیامدهای عملی رفتارهای کوچینگ توجه شود. در سازمان‌های ورزشی و جوانان، مهارت کوچینگ مدیران با درگیری شغلی کارکنان مرتبط بوده و نقش میانجی بازطراحی شغل نیز در این رابطه مورد توجه قرار گرفته است (Vahedi et al., 2024). همچنین، آموزش کوچینگ سازمانی توانسته است عملکرد مدیران را بهبود بخشد و نشان دهد که مهارت‌های کوچینگ قابلیت آموزش و توسعه نظام‌مند دارند (Shahmohammadi et al., 2024). از سوی دیگر، نقش مدیر در جایگاه کوچ می‌تواند در مواجهه با فلات‌زدگی شغلی نیز اهمیت داشته باشد؛ زیرا مدیر با ایجاد فرصت‌های یادگیری، بازتعریف مسیر حرفه‌ای و حمایت از رشد کارکنان می‌تواند وضعیت ایستایی شغلی را به فرصتی برای توسعه تبدیل کند (Khoshvaghti & Jafarzadeh, 2021). بنابراین، برخورداری مدیران از مهارت‌های کوچینگ نه تنها یک ویژگی مطلوب در سبک رهبری است، بلکه می‌تواند به عنوان ابزاری برای ارتقای انگیزش، یادگیری، تعهد، مشارکت و عملکرد کارکنان مورد استفاده قرار گیرد.

در این میان، وزارت نیرو و به‌ویژه صنعت برق دارای شرایطی است که مسئله توسعه مهارت‌های مدیر در نقش کوچ را با اهمیت بیشتری مواجه می‌سازد. این بخش از یک‌سو دارای مأموریت‌های تخصصی، زیرساختی و حساس است و از سوی دیگر، با ساختارهای نسبتاً رسمی و سلسله‌مراتبی، نیروی انسانی تخصصی، الزامات ایمنی و عملیاتی و ضرورت پاسخ‌گویی مستمر روبه‌رو است. در چنین بستری، مدیر باید بتواند میان الزامات رسمی و فنی سازمان و نیاز کارکنان به یادگیری، مشارکت و توسعه تعادل برقرار کند. پژوهش مرتبط با ایجاد فرهنگ کوچینگ در شرکت‌های برق منطقه‌ای نشان داده است که تحقق کوچینگ در این محیط به تغییرات فرهنگی و سازمانی نیاز دارد (Khazaei-Asl, 2020). با این حال، تمرکز بر فرهنگ کوچینگ به تنهایی پاسخ نمی‌دهد که یک مدیر در تعامل روزمره با کارکنان دقیقاً به چه مهارت‌هایی نیاز دارد. از این رو، شناسایی مهارت‌های مشخص، قابل تبیین و مرتبط با بافت وزارت نیرو می‌تواند مبنایی برای طراحی نظام‌های آموزشی، توسعه رهبری، ارزیابی شایستگی و برنامه‌های جانشین‌پروری مدیران فراهم سازد.

مرور پژوهش‌های موجود در مجموع نشان می‌دهد که بخش قابل توجهی از مطالعات یا بر پیامدهای کوچینگ مدیریتی مانند عملکرد، خلاقیت، تعهد، درگیری شغلی و یادگیری تمرکز کرده‌اند، یا مدل‌های کلی کوچینگ و فرهنگ کوچینگ را در سازمان‌ها بررسی کرده‌اند (Hwang et al., 2023; Milner et al., 2020; Park et al., 2021; Stone et al., 2024). در مقابل، تعداد کمتری از مطالعات به استخراج نظام‌مند مهارت‌های اصلی و فرعی مدیر در نقش کوچ در یک بافت تخصصی و دولتی پرداخته‌اند. اگرچه پژوهش‌های داخلی درباره مدیر به عنوان مربی، کوچینگ عملکرد، مربیگری تعاملی و رهبری مربی‌گرا پایه مفهومی مهمی ایجاد کرده‌اند (Ahmadzadeh et al., 2017; Arefnejad et al., 2024; Ghaffari et al., 2021; Rashidzadeh Davan et al., 2022)، هنوز نیاز به الگویی وجود دارد که مهارت‌های مدیر در نقش کوچ را با تمرکز مستقیم بر تجربه مدیران و خبرگان وزارت نیرو و متناسب با ویژگی‌های سازمانی این حوزه تبیین کند. چنین الگویی باید علاوه بر مهارت‌های ارتباطی متعارف، ظرفیت‌های مربوط به پرسشگری، بازخورد، توسعه کارکنان، تنظیم هیجانی، یادگیری و ایجاد فضای مساعد برای نوآوری را نیز در یک چارچوب منسجم در نظر گیرد.

بر این اساس، خلأ پژوهشی موجود را می‌توان در فقدان یک تبیین جامع و بومی از مجموعه مهارت‌هایی دانست که مدیران وزارت نیرو برای گذار از نقش سنتی کنترل‌کننده به نقش تسهیلگر رشد و یادگیری کارکنان نیاز دارند. ادبیات موجود نشان می‌دهد که کوچینگ زمانی اثربخش است که رفتار مدیر، باورهای او درباره ظرفیت کارکنان، کیفیت رابطه، شیوه مدیریت قدرت، امکان یادگیری و ویژگی‌های فرهنگ سازمانی به‌صورت هماهنگ عمل کنند (Adele & Ellinger, 2024; Ben-Hador, 2024; Ellinger & Ellinger, 2021). ازاین‌رو، تمرکز صرف بر یک یا چند تکنیک کوچینگ نمی‌تواند پیچیدگی این نقش را در یک سازمان دولتی تخصصی توضیح دهد. تدوین الگویی مبتنی بر تجربه خبرگان می‌تواند ضمن توسعه دانش موجود درباره کوچینگ مدیریتی، ابعاد شایستگی مدیر-کوچ را برای شرایط واقعی وزارت نیرو روشن سازد و مبنایی برای مداخلات توسعه مدیریتی فراهم آورد.

بنابراین، پژوهش حاضر با هدف طراحی و تبیین الگوی مهارت‌های مدیر در نقش کوچ در وزارت نیرو انجام شد.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و طراحی الگوی مهارت‌های مدیر در نقش کوچ در صنعت برق (وزارت نیرو) انجام شده است. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی است؛ زیرا نتایج حاصل از آن می‌تواند بستری علمی و عملیاتی برای توسعه شایستگی‌های مدیریتی، ارتقای سرمایه انسانی و بهبود بهره‌وری در ساختار سازمانی وزارت نیرو فراهم سازد. از منظر رویکرد و استراتژی پژوهش، این مطالعه در پارادایم تفسیرگرایی قرار داشته و یک پژوهش کیفی با استفاده از روش تحلیل مضمون (تحلیل تم) است.

به‌کارگیری رویکرد کیفی در این پژوهش از آن رو ضرورت دارد که پدیده «کوچینگ مدیریتی» و مهارت‌های مرتبط با آن در بافت سازمانی وزارت نیرو، پدیده‌ای پیچیده، چندبعدی و وابسته به زمینه است که تحلیل عمیق آن نیازمند واکاوی تجربه‌های زیسته، نگرش‌ها و ادراک خبرگان و صاحب‌نظران است. در میان روش‌های پژوهش کیفی، روش تحلیل مضمون انتخاب گردید؛ زیرا این روش ابزاری نظام‌مند، منعطف و در عین حال دقیق برای شناسایی، تحلیل، سازمان‌دهی و گزارش الگوهای معنایی (مضامین) در توده‌ای از داده‌های متنی حاصل از مصاحبه‌ها به شمار می‌رود.

در این پژوهش، داده‌های کیفی از طریق مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته گردآوری شد. این شیوه از مصاحبه به دلیل داشتن انعطاف‌پذیری بالا و ساختار غیرصلب، به پژوهشگر اجازه می‌دهد تا ضمن پابندی به چارچوب کلی موضوع، در صورت نیاز سوالات اکتشافی جدیدی را در جریان گفتگو مطرح کرده و زوایای پنهان ذهن مشارکت‌کنندگان را واکاوی کند. جامعه مشارکت‌کنندگان در این پژوهش شامل مدیران ارشد و میانی صنعت برق (وزارت نیرو)، خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی و توسعه سازمانی، و اساتید دانشگاهی متخصص در حوزه کوچینگ و رفتار سازمانی بود. فرآیند انتخاب نمونه‌ها به روش نمونه‌گیری هدفمند (از نوع گلوله‌برفی و حداکثر تنوع) انجام گرفت و ملاک خاتمه فرآیند گردآوری داده‌ها، رسیدن به اشباع نظری بود؛ به طوری که پس از انجام مصاحبه‌های پانزدهم و شانزدهم، داده‌های جدیدی که به تولید مضامین نوین منجر شود، حاصل نگردید.

تحلیل داده‌های متنی حاصل از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها، بر اساس فرآیند نظام‌مند تحلیل مضمون شش مرحله‌ای براون و کلارک^۱ و با کمک نرم‌افزار تحلیل کیفی MAXQDA صورت پذیرفت. در این فرآیند، متون مصاحبه‌ها به صورت خط به خط مورد بررسی قرار گرفته و کدهای اولیه (مضامین پایه) استخراج شدند. سپس این کدها بر اساس شباهت‌های مفهومی و ارتباط معنایی دسته‌بندی شده تا مضامین سازمان‌دهنده

¹ Brown & Clarke

و در نهایت مضامین فراگیر (الگوی نهایی) شکل بگیرند. به منظور ارتقاء اعتبار و اعتمادپذیری یافته‌ها، از معیارهای چهارگانه لینکلن و گوبا^۱ (۱۹۸۵) شامل اعتبارپذیری، انتقال‌پذیری، قابلیت اتکا و تأییدپذیری استفاده شد. راهبردهای به‌کاررفته برای تضمین کیفیت پژوهش شامل بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان جهت اطمینان از صحت برداشت‌های پژوهشگر، کنترل همتایان^۲ برای کاهش سوگیری در کدگذاری، و محاسبه پایایی بین دو کدگذار^۳ بود. بر اساس محاسبات، میزان توافق بین دو کدگذار برابر با ۸۴ درصد تعیین شد که نشان‌دهنده سطح مطلوبی از پایایی در فرایند تحلیل داده‌های کیفی است.

جدول ۱. شرکت کنندگان در مصاحبه

ردیف	کد مصاحبه	جنسیت	مدرک تحصیلی	حوزه تخصصی	سمت / شغل	سابقه کاری (سال)
۱	M۱	مرد	دکتری	مدیریت منابع انسانی	عضو هیئت علمی	۱۸
۲	M۲	مرد	دکتری	مدیریت دولتی	عضو هیئت علمی	۲۰
۳	M۳	مرد	دکتری	مدیریت منابع انسانی	مشاور سازمانی	۱۵
۴	M۴	زن	دکتری	مدیریت دولتی	عضو هیئت علمی	۱۶
۵	M۵	مرد	کارشناسی ارشد	مدیریت اجرایی	مدیر ارشد سازمانی	۲۲
۶	M۶	مرد	دکتری	مدیریت منابع انسانی	عضو هیئت علمی	۱۴
۷	M۷	زن	دکتری	مدیریت آموزشی	عضو هیئت علمی	۱۷
۸	M۸	مرد	کارشناسی ارشد	مدیریت دولتی	مدیر سازمانی	۱۹
۹	M۹	مرد	دکتری	مدیریت منابع انسانی	مشاور توسعه سازمانی	۱۳
۱۰	M۱۰	مرد	کارشناسی ارشد	مدیریت اجرایی	مدیر سازمانی	۲۱
۱۱	M۱۱	زن	دکتری	مدیریت دولتی	عضو هیئت علمی	۱۵
۱۲	M۱۲	مرد	دکتری	مدیریت منابع انسانی	مشاور مدیریت	۱۸
۱۳	M۱۳	مرد	کارشناسی ارشد	مدیریت اجرایی	مدیر سازمانی	۲۳
۱۴	M۱۴	مرد	دکتری	مدیریت دولتی	عضو هیئت علمی	۱۶
۱۵	M۱۵	زن	دکتری	مدیریت منابع انسانی	عضو هیئت علمی	۱۴
۱۶	M۱۶	مرد	کارشناسی ارشد	مدیریت اجرایی	مدیر ارشد سازمانی	۲۰

یافته‌ها

داده‌های این پژوهش از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان و مدیران آشنا با مفهوم کوچینگ مدیریتی در وزارت نیرو گردآوری و با استفاده از روش تحلیل مضمون بررسی شد. فرایند تحلیل با مرور مکرر متن مصاحبه‌ها، استخراج کدهای اولیه، ادغام کدهای مشابه و صورت‌بندی مضامین پایه و سازمان‌دهنده انجام گرفت.

به‌منظور شفاف‌سازی فرایند تحلیل مضمون و ارائه «ردپای ممیزی داده‌ها» (Audit Trail)، فرایند استخراج مضامین از سطح خُرد (نقل قول‌های مستقیم مصاحبه‌شوندگان) تا سطح کلان (مضمون فراگیر) به‌صورت یکپارچه پیاده‌سازی شد. جدول ۱، به‌عنوان نمونه، فرایند گام‌به‌گام تبدیل داده‌های خام مصاحبه به کدهای اولیه، تجمیع آن‌ها در مضامین پایه و در نهایت شکل‌گیری مضمون سازمان‌دهنده «ارتباطات مؤثر» و پیوند آن با مضمون فراگیر پژوهش را نشان می‌دهد. این ساختار نشان‌دهنده نحوه حرکت تفسیری پژوهشگر از تحلیل عینی به انتزاع مفهومی است.

¹ Lincoln & Guba

² Peer Debriefing

³ Inter-coder Reliability

توسعه فردی و تحول سازمانی

جدول ۲. فرآیند گام به گام و نمونه پیوستگی تحلیل مضامین (ردپای ممیزی داده‌ها)

سطح تحلیل	شرح و محتوای مستخرج از پژوهش	نمونه عملیاتی روی داده‌های پژوهش (سندیت تحلیل)
۱. داده خام مصاحبه	عبارات و جملات کلیدی و معنادار بیان شده توسط خبرگان در پاسخ به سؤالات مصاحبه.	«مدیری که می‌خواهد نقش کوچ را ایفا کند، قبل از هر چیز باید بتواند خوب گوش بدهد. وقتی کارکنان احساس کنند مدیر واقعاً به حرف‌هایشان گوش می‌دهد و دیدگاهشان برای او مهم است، راحت‌تر مسائل و ایده‌هایشان را مطرح می‌کنند.» (مشارکت‌کننده M۳)
۲. کدهای اولیه	برچسب‌های مفهومی خلاصه و مستقیم که به واحدهای معنایی داده خام اختصاص می‌یابند.	کد ۱: گوش دادن فعال به کارکنان کد ۲: درک دقیق پیام‌ها و دیدگاه کارکنان کد ۳: ایجاد امنیت روانی برای بیان ایده
۳. مضمون پایه (تم پایه)	دسته‌بندی و تلخیص کدهای اولیه هم‌معنا و مشابه در قالب مفاهیم فرعی منسجم.	مضمون پایه اول: گوش دادن فعال (شامل کدهای ۱ و ۲) مضمون پایه دوم: ایجاد فضای گفت‌وگوی باز (شامل کد ۳)
۴. مضمون سازمان‌دهنده	مقوله انتزاعی‌تر و کلان‌تر که مضامین پایه هم‌سو را یکپارچه و ساختاردهی می‌کند.	مضمون سازمان‌دهنده اول: «ارتباطات مؤثر» (که از تجمیع مضامین پایه «گوش دادن فعال»، «ایجاد ارتباط مؤثر» و «ایجاد فضای گفت‌وگوی باز» تشکیل شده است).
۵. مضمون فراگیر (تم کلان)	مفهوم مرکزی و نهایی پژوهش که تمام مضامین سازمان‌دهنده را در قالب یک الگو پوشش می‌دهد.	«الگوی مهارت‌های مدیر در نقش کوچ در وزارت نیرو»

پس از تبیین این فرآیند زنجیره‌ای، کل الگوی مهارت‌های مدیر در نقش کوچ در وزارت نیرو در قالب ۷ مضمون سازمان‌دهنده و مجموعه‌ای از مضامین پایه سازمان‌دهی گردید که ساختار تفکیکی آن در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. مضامین سازمان‌دهنده و مضامین پایه مهارت‌های مدیر در نقش کوچ

مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
ارتباطات مؤثر	گوش دادن فعال، شفافیت در انتقال پیام، همدلی در تعامل، ایجاد اعتماد، تعامل دوسویه
پرسشگری هدفمند	طرح پرسش‌های عمیق، پرسش‌های هدایت‌گر، کشف مسئله، روشن‌سازی ابهام، تحریک تفکر
بالنده‌سازی کارکنان	توانمندسازی، حمایت از رشد فردی، تفویض مسئولیت، تقویت اعتمادبه‌نفس، کشف ظرفیت‌ها
بازخورد آگاهانه	بازخورد سازنده، بازخورد به موقع، بازخورد مبتنی بر شناخت، اصلاح عملکرد، تقویت نقاط قوت
توسعه و یادگیری کارکنان	یادگیری مستمر، آموزش‌پذیری، انتقال تجربه، توسعه حرفه‌ای، یادگیری در عمل
هوش هیجانی	خودآگاهی، خودکنترلی، همدلی، مدیریت تعارض، درک احساسات دیگران
فرهنگ یادگیری و نوآوری	حمایت از یادگیری، پذیرش ایده‌های نو، تسهیل خلاقیت، یادگیری جمعی، استقبال از تغییر

یافته‌ها نشان داد ارتباطات مؤثر یکی از محوری‌ترین مهارت‌های مدیر در نقش کوچ است. مشارکت‌کنندگان تأکید داشتند که مدیر کوچ باید بتواند از طریق گوش دادن فعال، ارتباط شفاف و تعامل توأم با اعتماد، زمینه گفت‌وگوی سازنده با کارکنان را فراهم کند. در این میان، صرف انتقال اطلاعات کافی نیست، بلکه کیفیت رابطه، نحوه شنیدن، درک متقابل و توانایی ایجاد فضای امن برای بیان دیدگاه‌ها اهمیت اساسی دارد. بر این اساس، ارتباطات مؤثر را می‌توان زیرساخت اصلی شکل‌گیری سایر مهارت‌های کوچینگ دانست؛ زیرا بدون رابطه‌ای مبتنی بر اعتماد و تعامل دوسویه، فرایند هدایت، حمایت و رشد کارکنان به‌طور مؤثر تحقق نمی‌یابد.

پرسشگری هدفمند به عنوان دومین مضمون سازمان‌دهنده، بر توانایی مدیر در طرح پرسش‌های سنجیده، توسعه‌گرا و مسئله‌محور دلالت دارد. داده‌ها نشان دادند که مدیر در نقش کوچ، به جای ارائه مستقیم راه‌حل، با طرح پرسش‌های عمیق و هدایت‌گر، کارکنان را به تأمل، کشف مسئله و یافتن راه‌حل از درون سوق می‌دهد. این نوع پرسشگری موجب افزایش خودآگاهی، تقویت قدرت تحلیل و مشارکت فعال کارکنان در

فرایند حل مسئله می‌شود. از این منظر، پرسشگری هدفمند یکی از مهارت‌های کلیدی در تبدیل رابطه مدیر - کارمند از یک رابطه دستوری به یک رابطه توسعه‌محور است.

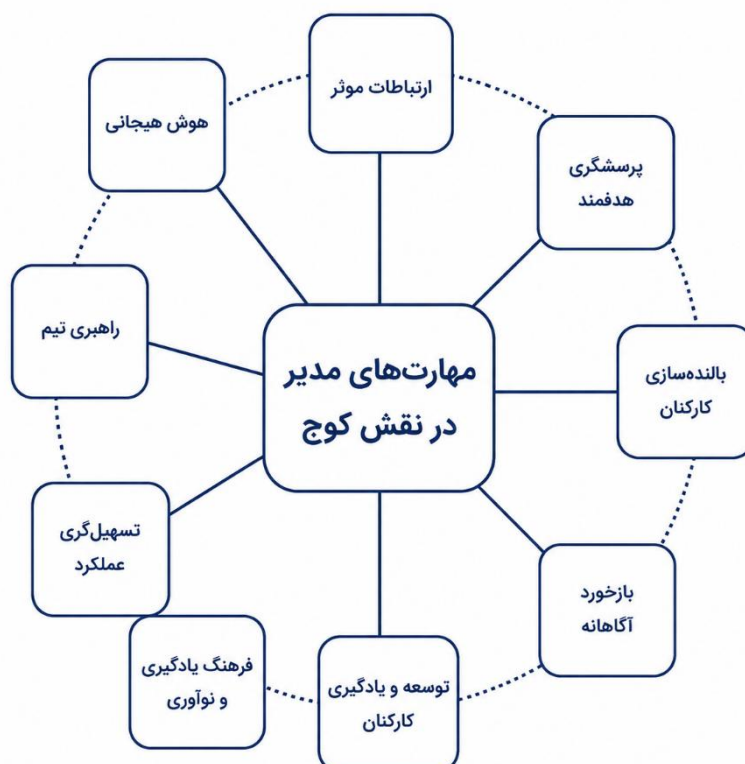
یافته‌ها بیانگر آن بود که **بالنده‌سازی کارکنان** یکی از کارکردهای اساسی مدیر در نقش کوچ به‌شمار می‌آید. این مضمون ناظر بر توانایی مدیر در شناسایی ظرفیت‌های کارکنان، فراهم کردن فرصت رشد، حمایت از پیشرفت فردی و تقویت اعتمادبه‌نفس آنان است. مشارکت‌کنندگان اشاره کردند که مدیر کوچ به کارکنان صرفاً به‌عنوان مجری وظایف نگاه نمی‌کند، بلکه آنان را سرمایه‌های انسانی قابل توسعه می‌داند. بر این اساس، تفویض مسئولیت، حمایت مستمر و ایجاد فرصت برای بروز توانایی‌ها، از مهم‌ترین جلوه‌های این مضمون است. این یافته نشان می‌دهد که نقش کوچینگ مدیر، بیش از آنکه بر کنترل و نظارت صرف مبتنی باشد، بر توانمندسازی و شکوفاسازی کارکنان استوار است.

یکی دیگر از مضامین اصلی، **بازخورد آگاهانه** بود. بر اساس داده‌ها، بازخورد در نقش کوچینگ زمانی اثربخش است که به‌موقع، روشن، سازنده و مبتنی بر شناخت دقیق از وضعیت و ویژگی‌های کارکنان ارائه شود. مشارکت‌کنندگان بر این نکته تأکید داشتند که بازخورد مؤثر صرفاً بر خطاها تمرکز ندارد، بلکه هم‌زمان نقاط قوت را نیز برجسته می‌کند و مسیر بهبود را نشان می‌دهد. از این‌رو، بازخورد آگاهانه بستری برای اصلاح عملکرد، افزایش انگیزش و یادگیری مستمر کارکنان فراهم می‌سازد. این یافته نشان می‌دهد که مهارت بازخورددهی در الگوی مدیر-کوچ، نه یک اقدام حاشیه‌ای، بلکه یکی از ابزارهای اصلی هدایت و توسعه کارکنان است.

توسعه و یادگیری کارکنان نیز از دیگر ابعاد مهم الگوی استخراج‌شده بود. یافته‌ها نشان داد که مدیر در نقش کوچ، باید تسهیل‌گر یادگیری باشد و زمینه رشد حرفه‌ای کارکنان را از طریق آموزش، انتقال تجربه، یادگیری در عمل و تشویق به بازاندیشی فراهم سازد. از نظر مشارکت‌کنندگان، یادگیری در این چارچوب صرفاً محدود به دوره‌های آموزشی رسمی نیست، بلکه در تعاملات روزمره، حل مسائل کاری و تأمل در تجربه‌ها نیز رخ می‌دهد. بنابراین، مدیر کوچ نقش مهمی در نهادینه‌سازی یادگیری مستمر و توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان ایفا می‌کند.

بررسی داده‌ها نشان داد که **هوش هیجانی** یکی از پیش‌نیازهای مهم ایفای مؤثر نقش کوچ توسط مدیران است. مؤلفه‌هایی مانند خودآگاهی، خودکنترلی، همدلی، درک هیجانات دیگران و توانایی مدیریت تعارض، در اظهارات مشارکت‌کنندگان به‌طور مکرر مورد اشاره قرار گرفت. این یافته حاکی از آن است که مدیر کوچ باید بتواند علاوه بر مدیریت وظایف، هیجان‌ها و روابط انسانی را نیز به‌درستی درک و هدایت کند. در واقع، هوش هیجانی به مدیر کمک می‌کند تا در تعامل با کارکنان، واکنش‌های سنجیده‌تری داشته باشد، فضای ارتباطی مثبت‌تری ایجاد کند و زمینه اعتماد و همدلی را در محیط کار تقویت نماید.

آخرین مضمون سازمان‌دهنده، **فرهنگ یادگیری و نوآوری** بود. یافته‌ها نشان داد که تحقق نقش کوچینگ مدیر در سطح فردی محدود نمی‌ماند، بلکه نیازمند بستری فرهنگی در سازمان است که در آن یادگیری، خلاقیت، تبادل تجربه و استقبال از ایده‌های نو ارزشمند تلقی شود. مشارکت‌کنندگان تأکید داشتند که در غیاب چنین فرهنگی، مهارت‌های کوچینگ مدیر نیز اثرگذاری محدودی خواهد داشت. بنابراین، مدیر در نقش کوچ، افزون بر مهارت‌های فردی، باید در شکل‌دهی و تقویت فرهنگی نقش‌آفرینی کند که از رشد، یادگیری و نوآوری حمایت کند. این مضمون نشان می‌دهد که کوچینگ مدیریتی در وزارت نیرو تنها یک مهارت فردی نیست، بلکه ماهیتی تعاملی و بسترمند دارد.



شکل ۱: مدل مفهومی اولیه مهارت‌های مدیر در نقش کوچ (استخراج شده از یافته‌های کیفی پژوهش)

همان‌گونه که در شکل ۱ مشاهده می‌شود، الگوی مهارت‌های مدیر در نقش کوچ در وزارت نیرو از هفت مضمون سازمان‌دهنده تشکیل شده است: ارتباطات مؤثر، پرسشگری هدفمند، بالنده‌سازی کارکنان، بازخورد آگاهانه، توسعه و یادگیری کارکنان، هوش هیجانی و فرهنگ یادگیری و نوآوری. این مضامین در عین تمایز مفهومی، دارای پیوندی نظام‌مند و مکمل با یکدیگر هستند و در کنار هم چارچوبی منسجم برای تبیین مهارت‌های موردنیاز مدیران در ایفای نقش کوچ فراهم می‌کنند. به عبارت دیگر، ایفای مؤثر نقش کوچ در محیط وزارت نیرو، مستلزم برخورداری هم‌زمان از مهارت‌های ارتباطی، توسعه‌ای، هیجانی و فرهنگی است؛ مهارت‌هایی که در تعامل با یکدیگر، زمینه هدایت، توانمندسازی و رشد کارکنان را فراهم می‌سازند.

جدول ۴. جمع‌بندی مضامین سازمان‌دهنده و کارکرد آن‌ها در الگوی مدیر در نقش کوچ

مضمون سازمان‌دهنده	کارکرد در نقش کوچینگ مدیر
ارتباطات مؤثر	ایجاد رابطه مبتنی بر اعتماد و گفت‌وگوی سازنده
پرسشگری هدفمند	هدایت کارکنان به تفکر، کشف مسئله و یافتن راه‌حل
بالنده‌سازی کارکنان	توانمندسازی و شکوفاسازی ظرفیت‌های فردی
بازخورد آگاهانه	اصلاح عملکرد و تقویت یادگیری
توسعه و یادگیری کارکنان	تسهیل رشد حرفه‌ای و یادگیری مستمر
هوش هیجانی	مدیریت اثربخش روابط، هیجانات و تعارض‌ها
فرهنگ یادگیری و نوآوری	فراهم‌سازی بستر سازمانی لازم برای کوچینگ

نتایج تحلیل مضمون نشان داد که الگوی مهارت‌های مدیر در نقش کوچ در وزارت نیرو، الگویی چندبعدی است که از هفت مضمون سازمان‌دهنده شکل گرفته است. این مضامین در کنار یکدیگر نشان می‌دهند که ایفای نقش کوچ توسط مدیران، صرفاً به برخورداری از مهارت‌های ارتباطی محدود نیست، بلکه مستلزم ترکیبی از مهارت‌های تعاملی، توسعه‌ای، هیجانی و فرهنگی است. به عبارت دیگر، مدیر در نقش کوچ باید بتواند هم‌زمان رابطه‌ای مؤثر با کارکنان برقرار کند، با پرسشگری هدفمند زمینه تفکر و خودرهبری آنان را فراهم آورد، از طریق بازخورد آگاهانه و حمایت توسعه‌گرانه به رشد آنان کمک کند، و در عین حال بستر فرهنگی یادگیری و نوآوری را نیز تقویت نماید. این یافته‌ها چارچوبی منسجم برای تبیین شایستگی‌های موردنیاز مدیران در ایفای نقش کوچ در وزارت نیرو فراهم می‌آورد.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف طراحی و تبیین الگوی مهارت‌های مدیر در نقش کوچ در وزارت نیرو انجام شد. نتایج تحلیل مضمون نشان داد که مهارت‌های موردنیاز مدیر برای ایفای نقش کوچ را نمی‌توان به مجموعه‌ای محدود از فنون ارتباطی تقلیل داد، بلکه این نقش از هفت مضمون سازمان‌دهنده شامل ارتباطات مؤثر، پرسشگری هدفمند، بالنده‌سازی کارکنان، بازخورد آگاهانه، توسعه و یادگیری کارکنان، هوش هیجانی، و فرهنگ یادگیری و نوآوری تشکیل می‌شود. این یافته نشان می‌دهد که مدیر در نقش کوچ باید به‌طور هم‌زمان واجد شایستگی‌های ارتباطی، شناختی، رفتاری، توسعه‌ای، هیجانی و فرهنگی باشد. در واقع، نقش کوچینگ مدیر مستلزم گذار از منطق سنتی «دستوردهی و کنترل» به سمت رویکردی مبتنی بر «تسهیلگری، توانمندسازی، یادگیری و توسعه» است. این برداشت با دیدگاه Ibarra و Scoular همخوان است که مدیر کوچ‌گرا را مدیری می‌دانند که به‌جای ارائه پاسخ‌های آماده، زمینه‌ای برای تفکر و یافتن راه‌حل توسط کارکنان فراهم می‌کند (Ibarra & Scoular, 2019). همچنین، تأکید پژوهش حاضر بر ماهیت چندبعدی مدیر-کوچ با رویکرد نسل سوم کوچینگ همسو است که کوچینگ را فراتر از یک مداخله فردی و در پیوند با روابط، گفت‌وگوها و فرهنگ سازمانی در نظر می‌گیرد (Grant, 2017, 2024).

نخستین یافته پژوهش، شناسایی ارتباطات مؤثر به‌عنوان یکی از بنیادی‌ترین مهارت‌های مدیر در نقش کوچ بود. بر اساس داده‌های پژوهش، گوش‌دادن فعال، شفافیت در انتقال پیام، همدلی در تعامل، ایجاد اعتماد و برقراری ارتباط دوسویه، اجزای اصلی این مضمون را تشکیل دادند. این یافته بیانگر آن است که شکل‌گیری کوچینگ بدون وجود رابطه‌ای مبتنی بر اعتماد و گفت‌وگوی واقعی دشوار است؛ زیرا کارکنان زمانی آمادگی بیان مسائل، نیازهای توسعه‌ای و ایده‌های خود را پیدا می‌کنند که احساس کنند مدیر آنان را می‌شنود و دیدگاه‌هایشان برای او ارزشمند است. این نتیجه با تأکید Grant بر «گفت‌وگوهای باکیفیت» به‌عنوان هسته کوچینگ سازمانی همخوانی دارد (Grant, 2017). همچنین، Adele و Ellinger نشان داده‌اند که رفتارهای مدیران کوچ‌گرا تا حد زیادی در تعاملاتی مانند گوش‌دادن، گفت‌وگو، حمایت و فراهم کردن فرصت یادگیری متجلی می‌شود (Rogers, 2021). Rogers (2021) نیز رابطه مبتنی بر اعتماد و گوش‌دادن دقیق را از عناصر اساسی فرایند کوچینگ می‌داند. بنابراین، می‌توان گفت ارتباطات مؤثر در مدل حاضر نه صرفاً یکی از مهارت‌ها، بلکه زیرساختی برای فعال‌شدن سایر مهارت‌های کوچینگ است.

دومین مضمون استخراج‌شده، پرسشگری هدفمند بود که شامل طرح پرسش‌های عمیق و هدایتگر، کشف مسئله، روشن‌سازی ابهامات و تحریک تفکر کارکنان است. این یافته نشان می‌دهد که مدیر کوچ‌گرا به‌جای آنکه نقش «حل‌کننده همه مسائل» را ایفا کند، تلاش می‌کند کارکنان را به تأمل، تحلیل موقعیت و تولید راه‌حل سوق دهد. این شیوه باعث می‌شود مالکیت مسئله و مسئولیت حل آن به کارکنان منتقل شود و در نتیجه، خودرهبری، اعتمادبه‌نفس و توانایی تصمیم‌گیری آنان تقویت گردد. این یافته با الگوی رهبر در نقش کوچ مطابقت دارد که

در آن پرسشگری به عنوان ابزار اصلی جایگزینی «گفتن» با «پرسیدن» مطرح می شود (Ibarra & Scoular, 2019). همچنین، یافته های Adele و Ellinger نشان می دهد که پرسیدن سؤال و تشویق کارکنان به یافتن پاسخ های مستقل از رفتارهای اصلی مدیران کوچ گراست (Adele & Ellinger, 2024). مطالعات داخلی نیز پرسشگری را یکی از مهارت های مهم مورد نیاز مدیران در کوچینگ سازمانی معرفی کرده اند (Jouzi & Yousefi, 2023). در محیط تخصصی وزارت نیرو، این مهارت از آن جهت اهمیت بیشتری دارد که بسیاری از مسائل فنی و سازمانی پیچیده اند و تصمیم گیری درباره آنها نیازمند استفاده از دانش و تجربه تخصصی خود کارکنان است.

یافته مهم دیگر، بالنده سازی کارکنان به عنوان یکی از ابعاد اساسی نقش مدیر-کوچ بود. توانمندسازی، حمایت از رشد فردی، تفویض مسئولیت، تقویت اعتماد به نفس و کشف ظرفیت های کارکنان از مضامین پایه این بعد بودند. این نتیجه نشان می دهد که در رویکرد کوچینگ، کارکنان صرفاً مجریان وظایف از پیش تعیین شده نیستند، بلکه سرمایه های انسانی برخوردار از ظرفیت رشد تلقی می شوند. مدیر کوچ گرا باید شرایطی ایجاد کند که کارکنان بتوانند توانایی های خود را شناسایی کرده، مسئولیت بیشتری بر عهده گیرند و در مسیر حرفه ای خود رشد کنند. این یافته با نتایج Hwang و همکاران همسو است که نشان دادند رهبری کوچ گرا می تواند از طریق افزایش توانمندسازی روان شناختی، رفتار سازنده و عملکرد خلاق کارکنان را تقویت کند (Hwang et al., 2023). همچنین، ارتباط مهارت های کوچینگ با یادگیری فردی و تعهد کارکنان در پژوهش Park و همکاران تأیید شده است (Park et al., 2021). در مطالعات ایرانی نیز مدل پرورش مدیر به عنوان مربی در بخش دولتی بر توسعه ظرفیت های کارکنان و ارتقای شایستگی های آنان تأکید داشته است (Ahmadzadeh et al., 2017). مدل کوچینگ سازمانی در سازمان های دولتی ایران نیز نشان داده است که خودآگاهی، توانمندسازی و توسعه قابلیت های فردی از پیامدهای مهم کوچینگ هستند (Dastgerdi et al., 2021).

بازخورد آگاهانه چهارمین مضمون اصلی پژوهش بود. یافته ها نشان داد که بازخورد اثربخش در رابطه کوچینگ باید سازنده، به موقع، روشن، مبتنی بر شناخت شرایط کارکنان و توأم با توجه به نقاط قوت و زمینه های قابل بهبود باشد. از این منظر، بازخورد در کوچینگ با ارزیابی سستی عملکرد تفاوت دارد؛ هدف آن صرفاً شناسایی خطا یا قضاوت درباره عملکرد نیست، بلکه باید موجب افزایش خودآگاهی و فراهم شدن زمینه یادگیری و اصلاح عملکرد شود. این نتیجه با یافته های Adele و Ellinger درباره رفتارهای واقعی مدیران کوچ گرا همراستا است؛ زیرا ارائه بازخورد توسعه ای از جمله رفتارهای مهمی است که امکان یادگیری کارکنان را فراهم می سازد (Adele & Ellinger, 2024). باین حال، چگونگی ارائه بازخورد اهمیت زیادی دارد. Ben-Hador نشان داد که نابرابری قدرت در رابطه مدیر و کارمند می تواند ادراک کارکنان از کوچینگ را تحت تأثیر قرار دهد و اگر تعاملات توسعه ای در فضای امن و اعتمادآمیز رخ ندهند، ممکن است به صورت ابزاری برای کنترل ادراک شوند (Ben-Hador, 2024). بنابراین، بازخورد آگاهانه باید هم اصلاح کننده و هم حمایت کننده باشد و مدیر باید از تبدیل آن به فرایندی تنبیهی یا صرفاً ارزیابانه پرهیز کند.

پنجمین مضمون، توسعه و یادگیری کارکنان بود. یافته های پژوهش نشان داد که مدیر در نقش کوچ باید تسهیلگر یادگیری مستمر باشد و از طریق انتقال تجربه، فراهم کردن فرصت یادگیری در عمل، حمایت از توسعه حرفه ای و تشویق کارکنان به تأمل در تجربه ها، فرایند رشد آنان را تقویت کند. این یافته با دیدگاه Ellinger و Ellinger همسو است که کوچینگ مدیریتی را یکی از ابزارهای راهبردی برای ایجاد سازمان یادگیرنده معرفی کرده اند (Ellinger & Ellinger, 2021). همچنین، Budhiraja نشان داده است که رفتار کوچینگ مدیر می تواند ارتباط میان یادگیری مستمر و عملکرد کارکنان را تقویت کند (Budhiraja, 2023). یافته Park و همکاران نیز حاکی از آن است که یادگیری

فردی در رابطه میان مهارت‌های کوچینگ مدیران و تعهد کارکنان نقش مهمی ایفا می‌کند (Park et al., 2021). در ایران نیز الگوی مربیگری تعاملی در سازمان‌های دولتی بر پیوند میان تعامل، یادگیری و توسعه سازمانی تأکید دارد (Rashidzadeh Davan et al., 2022). بر این اساس، کوچینگ در وزارت نیرو می‌تواند یادگیری را از یک فعالیت رسمی و محدود به دوره‌های آموزشی به فرایندی مستمر و درهم‌تنیده با فعالیت‌های روزانه تبدیل کند.

یافته دیگر پژوهش، شناسایی هوش هیجانی به‌عنوان یکی از شایستگی‌های اساسی مدیر در نقش کوچ بود. خودآگاهی، خودکنترلی، همدلی، درک احساسات دیگران و مدیریت تعارض از اجزای این مضمون بودند. اهمیت این یافته را می‌توان از ماهیت رابطه‌ای کوچینگ تبیین کرد؛ مدیر کوچ‌گرا دائماً در حال تعامل با کارکنانی است که ممکن است در شرایط فشار، تعارض، ناکامی یا عدم اطمینان قرار داشته باشند. در چنین وضعیتی، برخورداری از دانش فنی بدون توانایی مدیریت هیجان‌ها برای برقراری یک رابطه توسعه‌ای کافی نیست. یافته Liu و همکاران نشان داده است که فرایندهای هیجانی می‌توانند سازوکار توضیح‌دهنده رابطه میان رفتارهای کوچینگ مدیران و پیامدهای کارکنان باشند (Liu et al., 2024). همچنین، ارتباط میان رهبری کوچ‌گرا، توانمندسازی روان‌شناختی و رفتارهای سازنده کارکنان در مطالعه Hwang و همکاران، اهمیت توجه به تجربه روان‌شناختی کارکنان را نشان می‌دهد (Hwang et al., 2023). بنابراین، هوش هیجانی را می‌توان عامل تسهیل‌کننده ارتباط مؤثر، بازخورد سازنده و مدیریت موقعیت‌های پیچیده کوچینگ دانست.

آخرین مضمون اصلی، فرهنگ یادگیری و نوآوری بود. یافته‌ها نشان دادند که اثربخشی مهارت‌های کوچینگ فقط به توانایی فردی مدیر وابسته نیست، بلکه نیازمند بستری سازمانی است که در آن یادگیری، طرح ایده‌های جدید، خلاقیت، تبادل تجربه و پذیرش تغییر ارزشمند تلقی شود. این نتیجه نشان می‌دهد که کوچینگ مدیریتی در وزارت نیرو ماهیتی زمینه‌مند دارد و در محیطی که اشتباه با تنبیه، پرسش با مخالفت و ارائه ایده جدید با مخاطره همراه باشد، رفتارهای کوچ‌گرایانه نمی‌توانند به‌طور کامل شکوفا شوند. این یافته با تعریف فرهنگ کوچینگ ارائه شده توسط Milner و همکاران همخوان است که بر نهادینه‌شدن کوچینگ در روابط و فرایندهای سازمانی تأکید کرده‌اند (Milner et al., 2020). همچنین، پژوهش Khazaei-Asl درباره شرکت‌های برق منطقه‌ای نشان داد که استقرار مطلوب کوچینگ نیازمند توجه به فرهنگ و زیرساخت‌های سازمانی است (Khazaei-Asl, 2020). تأکید بر یادگیری سازمانی نیز با دیدگاه Ellinger و Ellinger در خصوص نقش کوچینگ در ساخت سازمان یادگیرنده هماهنگ است (Ellinger & Ellinger, 2021).

ماهیت چندبعدی الگوی حاصل با یافته‌های پژوهش‌های داخلی درباره سازمان‌های دولتی نیز همخوانی دارد. Ghaffari و همکاران در مدل کوچینگ عملکرد کارکنان نشان دادند که موفقیت کوچینگ در سازمان‌های دولتی تابع مجموعه‌ای از عوامل فردی، مدیریتی، ساختاری و فرهنگی است (Ghaffari et al., 2021). همچنین، مدل کوچینگ کار گروهی در سازمان‌های دولتی ایران نشان می‌دهد که آموزش، آمادگی مدیران، ساختار، فرهنگ سازمانی و راهبردهای رفتاری باید به‌صورت هماهنگ مورد توجه قرار گیرند (Ghaffari et al., 2025). الگوی کوچینگ تیم‌سازی نیز نقش‌های متعددی نظیر حمایتگری، تسهیلگری، راهنمایی، هماهنگ‌کنندگی و ایجاد چالش سازنده را برای مربی مطرح کرده است که ماهیت چندوجهی نقش کوچ را تأیید می‌کند (Eftekhar et al., 2025). یافته حاضر همچنین با مدل رهبری کوچ‌گرا در سازمان‌های دولتی همخوان است؛ مدلی که ظهور کوچینگ را حاصل تعامل چندین عامل در سطوح مدیریتی و سازمانی می‌داند (Arefnejad et al., 2024).

از سوی دیگر، نتایج حاضر با مطالعات انجام شده در صنایع تخصصی ایران نیز قابل تبیین است. مدل مدیر منابع انسانی به عنوان مربی در صنعت پتروشیمی نشان داده است که کوچینگ باید با ویژگی‌های صنعت و ساختار مدیریتی سازمان سازگار شود (Farhadi, 2020). مطالعه انجام شده در صنعت نفت نیز بر ضرورت تدوین مدل متناسب با بافت سازمانی برای ایفای نقش کوچینگ مدیران تأکید کرده است (Zoghi, 2019). شناسایی شایستگی‌های مربیگری عملکرد برای مدیران و سرپرستان شرکت ملی نفت ایران نیز نشان داده است که نقش کوچ نیازمند مجموعه‌ای قابل شناسایی و قابل توسعه از شایستگی‌های مدیریتی است (Sotoudeh et al., 2019). بنابراین، یافته حاضر مبنی بر ضرورت تدوین الگویی بومی برای وزارت نیرو را می‌توان در امتداد این جریان پژوهشی دانست؛ زیرا شرایط فنی، ساختاری و عملیاتی سازمان‌های تخصصی می‌تواند نحوه ظهور و اولویت‌بندی مهارت‌های کوچینگ را تحت تأثیر قرار دهد.

از منظر پیامدهای سازمانی نیز یافته‌های پژوهش حاضر قابل حمایت است. پژوهش Vahedi و همکاران نشان داده است که مهارت کوچینگ مدیران می‌تواند با درگیری شغلی کارکنان ارتباط داشته باشد و بازطراحی شغل در این رابطه نقش ایفا کند (Vahedi et al., 2024). Stone و همکاران نیز در مطالعه طولی خود شواهدی درباره اعتبار پیش‌بین رفتارهای کوچینگ مدیریتی در ارتباط با پیامدهای کارکنان ارائه کرده‌اند (Stone et al., 2024). علاوه بر این، آموزش کوچینگ سازمانی می‌تواند عملکرد مدیران را ارتقا دهد (Shahmohammadi et al., 2024) و مدیر در نقش کوچ می‌تواند با ایجاد فرصت‌های توسعه، در کاهش پیامدهای نامطلوبی مانند فلات‌زدگی شغلی نقش داشته باشد (Khoshvaghti & Jafarzadeh, 2021). این شواهد نشان می‌دهد که مهارت‌های شناسایی شده در پژوهش حاضر صرفاً ابعادی نظری نیستند، بلکه ظرفیت اثرگذاری بر عملکرد، یادگیری، انگیزش و توسعه کارکنان را دارند.

در یک جمع‌بندی، یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که مدیر در نقش کوچ در وزارت نیرو باید از یک رویکرد یکپارچه برخوردار باشد. ارتباط مؤثر و هوش هیجانی، بستر رابطه کوچینگ را شکل می‌دهند؛ پرسشگری هدفمند و بازخورد آگاهانه، سازوکارهای شناختی و تعاملی آن را فراهم می‌کنند؛ بالنده‌سازی و توسعه و یادگیری کارکنان، جهت‌گیری توسعه‌ای نقش را مشخص می‌سازند؛ و فرهنگ یادگیری و نوآوری، شرایط سازمانی استمرار آن را فراهم می‌کند. چنین برداشتی با این دیدگاه همسو است که کوچینگ مدیریتی در سازمان‌های عمومی زمانی اثربخش خواهد بود که به بخشی از نظام مدیریت و توسعه منابع انسانی تبدیل شود و نه فعالیتی منفرد و مقطعی (Ahmad et al., 2023). همچنین، چارچوب کلی کوچینگ در مدیریت منابع انسانی بر ضرورت پیوند میان رشد فردی کارکنان و توسعه سازمانی تأکید دارد (Alvani & Khodami, 2017). در نتیجه، مدل حاصل از این پژوهش را می‌توان چارچوبی برای حرکت از مدیریت کنترل‌محور به مدیریت توسعه‌محور در وزارت نیرو دانست.

پژوهش حاضر دارای محدودیت‌هایی است که باید در تفسیر یافته‌ها مورد توجه قرار گیرد. نخست، مطالعه با رویکرد کیفی انجام شده و داده‌ها بر ادراک‌ها، تجربه‌ها و تفسیرهای مشارکت‌کنندگان استوار بوده است؛ بنابراین، امکان تأثیر برداشت‌های شخصی مشارکت‌کنندگان و پژوهشگران بر فرایند تولید و تفسیر داده‌ها وجود دارد. دوم، مشارکت‌کنندگان پژوهش به مدیران، خبرگان و صاحب‌نظران مرتبط با وزارت نیرو و حوزه کوچینگ محدود بودند و به همین دلیل، تعمیم مستقیم یافته‌ها به همه سازمان‌های دولتی یا بخش خصوصی باید با احتیاط صورت گیرد. سوم، تمرکز مطالعه بر استخراج و تبیین مؤلفه‌های الگو بوده است و روابط علی میان ابعاد مدل یا میزان تأثیر هریک از مهارت‌ها بر پیامدهایی مانند عملکرد، تعهد، خلاقیت و رضایت شغلی به صورت کمی آزمون نشده است. همچنین، شرایط ساختاری، فرهنگی و مقرراتی

وزارت نیرو ممکن است بر نوع مهارت‌های استخراج‌شده اثر گذاشته باشد و در دیگر سازمان‌ها اولویت یا ترکیب متفاوتی از مهارت‌های مدیر-کوچ مشاهده شود.

پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده، الگوی استخراج‌شده در مطالعه حاضر با استفاده از روش‌های کمی و در نمونه‌های بزرگ‌تر از مدیران و کارکنان وزارت نیرو اعتبارسنجی شود و ساختار عاملی ابعاد آن مورد آزمون قرار گیرد. همچنین، می‌توان با بهره‌گیری از مدل‌سازی معادلات ساختاری، روابط میان مهارت‌های مدیر در نقش کوچ و متغیرهایی نظیر عملکرد کارکنان، تعهد سازمانی، درگیری شغلی، توانمندسازی روان‌شناختی، رفتار نوآورانه و یادگیری سازمانی را بررسی کرد. انجام مطالعات طولی برای ارزیابی پایداری آثار توسعه مهارت‌های کوچینگ و پژوهش‌های مداخله‌ای برای سنجش اثربخشی برنامه‌های آموزشی مبتنی بر مدل پیشنهادی نیز توصیه می‌شود. مقایسه مدل حاضر در وزارت نیرو با سایر وزارتخانه‌ها، شرکت‌های دولتی و سازمان‌های بخش خصوصی می‌تواند میزان وابستگی مؤلفه‌ها به بافت سازمانی را روشن‌تر سازد. همچنین، مطالعه دیدگاه کارکنان در کنار مدیران و بررسی نقش متغیرهایی مانند فرهنگ سازمانی، فاصله قدرت، سبک رهبری و ساختار اداری می‌تواند درک جامع‌تری از شرایط اثربخشی مدیر در نقش کوچ فراهم آورد.

پیشنهاد می‌شود وزارت نیرو از الگوی ارائه‌شده به‌عنوان مبنایی برای بازطراحی برنامه‌های توسعه شایستگی مدیران استفاده کند و آموزش مهارت‌های ارتباط مؤثر، گوش‌دادن فعال، پرسشگری توسعه‌گرا، ارائه بازخورد سازنده، هوش هیجانی و تسهیل یادگیری را در برنامه‌های توسعه رهبری قرار دهد. همچنین، می‌توان ابعاد الگوی مدیر در نقش کوچ را در معیارهای انتخاب، ارزیابی عملکرد، ارتقا و جانشین‌پروری مدیران وارد کرد تا توسعه کارکنان به یکی از مسئولیت‌های رسمی مدیران تبدیل شود. ایجاد جلسات منظم گفت‌وگوی توسعه‌ای میان مدیران و کارکنان، طراحی سازوکارهای بازخورد دوسویه، تشویق به تفویض مسئولیت و فراهم کردن فرصت یادگیری در عمل می‌تواند زمینه اجرای عملی مدل را تقویت کند. در سطح سازمانی نیز ضروری است فضای امن برای بیان دیدگاه‌ها و خطاها، مشارکت در حل مسئله، تبادل تجربه و ارائه ایده‌های نو ایجاد شود. پیشنهاد می‌شود اجرای مدل به آموزش‌های کوتاه‌مدت محدود نشود، بلکه با اصلاح نظام‌های مدیریت منابع انسانی، حمایت مدیران ارشد، ارزیابی مستمر رفتارهای کوچینگ و تقویت فرهنگ یادگیری و نوآوری همراه باشد تا مدیر در نقش کوچ به بخشی پایدار از نظام مدیریتی وزارت نیرو تبدیل 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 منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

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

Extended Abstract Introduction

Contemporary organizations operate in increasingly complex, uncertain, and knowledge-intensive environments in which traditional command-and-control approaches are often insufficient for sustaining employee development and organizational adaptability. As employees become more professionally mature and organizational work increasingly depends on expertise, problem solving, learning, and collaboration, managers are expected to move beyond supervision and performance control toward facilitating employees' growth and self-development. Within this transformation, managerial coaching has emerged as an important human resource development approach through which managers support learning, reflection, autonomy, and improved performance in everyday workplace interactions (Alvani & Khodami, 2017). The concept of the manager as coach reflects this transition by redefining the manager from a provider of instructions and ready-made answers into a facilitator who helps employees think, learn, identify alternatives, and develop their own solutions (Ibarra & Scoular, 2019). Accordingly, workplace coaching has increasingly been conceptualized as a relational and developmental process embedded in high-quality conversations and everyday organizational practices rather than merely as a discrete developmental intervention (Grant, 2017, 2024).

Managerial coaching involves a range of behaviors and competencies, including active listening, effective communication, purposeful questioning, developmental feedback, empowerment, and facilitation of learning. Evidence indicates that managers' coaching behaviors are shaped not only by technical skills but also by the beliefs through which managers understand employees' developmental potential and their own managerial responsibilities (Adele & Ellinger, 2024). Longitudinal evidence has further demonstrated the predictive relevance of managerial coaching behaviors for meaningful employee outcomes, supporting the treatment of coaching as a substantive managerial competency rather than a peripheral activity (Stone et al., 2024). Coaching skills have also been associated with job engagement (Vahedi et al., 2024), employee commitment through personal learning (Park et al., 2021), continuous learning and performance (Budhiraja, 2023), psychological empowerment and creative performance (Hwang et al., 2023), and employee outcomes operating through discrete emotional mechanisms (Liu et al., 2024). These findings suggest that effective managerial coaching simultaneously involves relational, cognitive, developmental, and emotional processes.

Nevertheless, coaching relationships occur within formal organizational hierarchies. Managers possess legitimate authority over employees, and unequal power relations can influence how developmental conversations, feedback, and coaching behaviors are interpreted. If managerial authority is not appropriately managed, apparently supportive coaching behaviors may be experienced as mechanisms of evaluation or control rather than development (Ben-Hador, 2024). Consequently, effective managerial coaching requires a relationship characterized by trust, psychological safety, respectful dialogue, and sensitivity to employees' experiences. Practical approaches to coaching likewise emphasize listening, questioning, reflection, feedback, and employee ownership of problem solving as central components of effective coaching practice (Jouzi & Yousefi, 2023; Rogers, 2021).

The sustainability of managerial coaching also depends on organizational context. Managerial coaching can contribute to organizational learning when managers strategically facilitate employee development and embed learning within everyday work (Ellinger & Ellinger, 2021). A genuine coaching culture therefore requires coaching principles to become integrated into managerial relationships, routines, expectations, and organizational systems rather than remaining isolated behaviors practiced by individual managers (Milner et al., 2020). This issue is particularly important

in public organizations, where bureaucracy, formal regulations, hierarchical structures, accountability requirements, and administrative constraints may create distinctive conditions for managerial coaching (Ahmad et al., 2023). Iranian research has similarly shown that the manager-as-coach role in the public sector depends on interacting individual and organizational conditions (Ahmadzadeh et al., 2017), while coaching-oriented leadership emerges through multiple interrelated managerial and structural factors (Arefnejad et al., 2024).

A growing body of Iranian research has emphasized the need for context-sensitive coaching models. Organizational coaching models developed for Iranian public organizations have highlighted individual, structural, cultural, and managerial dimensions (Dastgerdi et al., 2021), while interactive coaching has emphasized learning, participation, and developmental interaction (Rashidzadeh Davan et al., 2022). Employee performance coaching and teamwork coaching models have likewise demonstrated the multilevel and systemic character of coaching in public organizations (Ghaffari et al., 2021; Ghaffari et al., 2025). Research on team-building coaching in knowledge-based organizations has further highlighted the multiple supportive, facilitating, challenging, mentoring, coordinating, and guiding functions performed through coaching (Eftekhar et al., 2025). Evidence that organizational coaching training can improve managerial performance also indicates that coaching competencies are developable through systematic interventions (Shahmohammadi et al., 2024), while coaching may help managers address employee career plateauing by creating new opportunities for professional growth (Khoshvaghti & Jafarzadeh, 2021).

Context-specific models have also been developed in Iranian industries. Studies in the petrochemical sector (Farhadi, 2020), the oil industry (Zoghi, 2019), and the National Iranian Oil Company (Sotoudeh et al., 2019) indicate that managerial coaching competencies should be interpreted in relation to the particular organizational environment in which managers operate. Particularly relevant to the present study, research on regional electricity companies has emphasized the importance of establishing an appropriate coaching culture (Khazaei-Asl, 2020). However, a specific, integrated model identifying the principal skills required by managers to perform effectively as coaches within the Ministry of Energy remains insufficiently developed. Therefore, the present study aimed to design and conceptually explain a context-specific model of manager-as-coach skills in the Ministry of Energy.

Materials and Methods

This study was applied in purpose and qualitative in approach and was conducted within an interpretivist paradigm using thematic analysis. The research population consisted of senior and middle managers from the electricity industry within the Ministry of Energy, specialists in human resource management and organizational development, and university faculty members with expertise in coaching and organizational behavior. Participants were selected purposively using snowball and maximum-variation sampling strategies to obtain diverse professional and academic perspectives relevant to managerial coaching.

Data were collected through in-depth semi-structured interviews. The interview format provided a common thematic framework while allowing the researchers to explore participants' experiences, perceptions, and interpretations in greater depth through follow-up questions. Data collection continued until theoretical saturation was achieved. Saturation was reached after the fifteenth and sixteenth interviews, when additional interviews no longer generated substantively new themes. Accordingly, the final sample consisted of 16 participants.

All interviews were transcribed and analyzed using the six-phase thematic analysis process. Interview transcripts were repeatedly reviewed, initial meaningful units were identified, and preliminary codes were generated through line-by-line analysis. Conceptually similar codes were

then grouped into basic themes, after which related basic themes were integrated into higher-order organizing themes. The organizing themes were subsequently synthesized into the overarching conceptual model of manager-as-coach skills. MAXQDA software was used to facilitate qualitative data management and analysis. Trustworthiness was enhanced through participant checking, peer review of the analytical process, attention to credibility, transferability, dependability, and confirmability, and assessment of inter-coder reliability. Agreement between the two coders was calculated at 84%, indicating an acceptable level of consistency in the coding and thematic analysis process.

Findings

Analysis of the interview data produced a multidimensional model comprising seven organizing themes: effective communication, purposeful questioning, employee development and empowerment, conscious feedback, employee development and learning, emotional intelligence, and a learning and innovation culture.

Effective communication consisted of active listening, clarity in message transmission, empathy, trust building, and two-way interaction. Participants described communication as the relational foundation of managerial coaching because constructive coaching interactions depended on employees feeling heard, understood, and psychologically safe in expressing ideas and concerns.

Purposeful questioning comprised deep questions, guiding questions, problem discovery, clarification of ambiguity, and stimulation of employee thinking. Rather than immediately supplying solutions, managers acting as coaches were expected to use questions to encourage employees to analyze problems and independently identify potential solutions.

Employee development and empowerment included empowerment, support for individual growth, delegation of responsibility, strengthening self-confidence, and identification of employee capacities. The analysis indicated that managers acting as coaches viewed employees as developable human resources rather than merely task performers and deliberately created opportunities through which their abilities could emerge and grow.

Conscious feedback included constructive and timely feedback, feedback based on adequate knowledge of the employee, performance correction, and reinforcement of strengths. Effective feedback was characterized as developmental rather than punitive and as a mechanism for improving performance while supporting learning and motivation.

Employee development and learning encompassed continuous learning, openness to learning, transfer of experience, professional development, and learning through practice. Participants emphasized that managerial coaching should integrate employee learning into routine work rather than restrict development to formal educational programs.

Emotional intelligence included self-awareness, self-control, empathy, conflict management, and understanding the emotions of others. These competencies enabled managers to regulate their responses, understand employees more accurately, manage interpersonal tensions, and maintain constructive coaching relationships.

Finally, learning and innovation culture comprised support for learning, acceptance of new ideas, facilitation of creativity, collective learning, and openness to change. Participants indicated that managerial coaching could not be sustained solely through individual managerial competence; it also required an organizational environment in which experimentation, learning, knowledge exchange, and innovation were actively supported.

Discussion and Conclusion

The findings demonstrate that the manager-as-coach role in the Ministry of Energy is fundamentally multidimensional. Effective managerial coaching cannot be reduced to communication techniques or occasional developmental conversations. Instead, it represents an integrated configuration of relational, cognitive, developmental, emotional, and cultural competencies. Effective communication creates the relational foundation of coaching, while emotional intelligence enables managers to maintain that relationship under conditions involving pressure, disagreement, or emotional complexity. Purposeful questioning and conscious feedback function as core mechanisms through which managers stimulate reflection, improve self-awareness, and support independent problem solving.

Employee development and empowerment, together with continuous development and learning, represent the developmental orientation of the model. These themes indicate that a manager acting as a coach is concerned not only with immediate task accomplishment but also with the progressive expansion of employee competence, confidence, responsibility, and professional capacity. Delegation therefore becomes a developmental mechanism rather than merely a means of distributing workload, while workplace challenges become potential learning opportunities.

The identification of a learning and innovation culture is particularly important because it extends the model beyond individual managerial behavior. A manager may possess strong communication, questioning, feedback, and emotional skills, yet the effects of these competencies are likely to remain limited if the surrounding organization discourages dialogue, experimentation, employee participation, or learning from mistakes. Managerial coaching should therefore be understood as both an individual managerial capability and an organizationally embedded developmental practice. Taken together, the seven themes provide an integrated framework for transforming managerial relationships within the Ministry of Energy from predominantly control-oriented interactions toward development-oriented management. The model suggests that successful institutionalization of the manager-as-coach role requires simultaneous investment in individual managerial competencies and organizational conditions that support learning, participation, trust, and innovation. The proposed model can therefore serve as a conceptual foundation for managerial competency frameworks, leadership development initiatives, coaching training programs, succession planning, performance-management systems, and broader human resource development policies within the Ministry of Energy. More broadly, it offers a context-sensitive framework for strengthening developmental management practices in public-sector organizations characterized by technical complexity, formal structures, and substantial human-capital requirements.

References

- Adele, B., & Ellinger, A. D. (2024). Managerial Coaches' Enacted Behaviors and the Beliefs That Guide Them: Perspectives from Managers and Their Coachees. *Frontiers in psychology*, 15, 1154593. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1154593>
- Ahmad, N. N., Noranee, S., Haron, H., Amir Hamzah, A. S. M., Tuan Kub, T. M. N. H., & Tuan Kub, T. N. (2023). The Importance of Managerial Coaching in Public Organisation: A Conceptual Paper. *Information Management and Business Review*, 15(1), 184-189. [https://doi.org/10.22610/imbr.v15i1\(I\)SI.3411](https://doi.org/10.22610/imbr.v15i1(I)SI.3411)
- Ahmadzadeh, S., Sayadi, S., Salajegheh, S., & Sheikhi, E. (2017). Designing a Manager-as-Coach Development Model in Iran's Public Sector: A Synergistic Approach. *Transformation management journal*, 9(18), 117-141.
- Alvani, S. M., & Khodami, A. (2017). *Coaching: An Effective Approach in Human Resource Management (Concepts, Foundations, and Applications)*. Academic Center for Education, Culture and Research Publishing Organization.
- Arefnejad, M., Shariatnejad, A., Hosseini, M., & Salehabadi, S. (2024). Designing a Model of the Emergence of Coaching-Oriented Leadership in Public Organizations Using Interpretive Structural Modeling. *Psychological Research in Management*, 10(1), 117-141.

- Ben-Hador, B. (2024). The Practice of Manager as Coach (MAC): Unequal Power Relations and Their Effect on Feelings Toward the Organization. *Human Resource Development Quarterly*, 35(1), 67-88. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21497>
- Budhiraja, S. (2023). Continuous Learning and Employee Performance: A Moderated Examination of Managers' Coaching Behavior in India. *Personnel Review*, 52(1), 200-217. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2020-0272>
- Dastgerdi, M., Mohammadi, M., Yaghoubi, N., & Mahmoudzadeh, M. (2021). Designing an Organizational Coaching Model in Iranian Public Organizations Using a Grounded Theory Approach. *Organizational Culture Management*, 19(3), 529-550. <https://doi.org/10.22059/jomc.2021.312662.1008163>
- Eftekhari, A., Ahmadi, K., Salehi, R., & Ahmadi, Y. (2025). Designing and Explaining a Comprehensive Model for the Conceptual Development of Team-Building Coaching in Startups and Knowledge-Based Companies. *Transformation management journal*, 17(33), 92-133. <https://doi.org/10.22067/tmj.2025.91520.1652>
- Ellinger, A. D., & Ellinger, A. E. (2021). Providing Strategic Leadership for Learning: Optimizing Managerial Coaching to Build Learning Organizations. *The Learning Organization*, 28(4), 337-351. <https://doi.org/10.1108/TLO-05-2020-0070>
- Farhadi, R. (2020). *The Human Resource Manager-as-Coach Model Based on Grounded Theory: A Case Study of the National Petrochemical Industries Company* [Kharazmi University].
- Ghaffari, H., Ahmadi, K., & Salavati. (2021). Designing a Model for the Conceptual Development of Employee Performance Coaching in Iranian Public Organizations. *NAJA Human Resources*, 15(65), 67-91.
- Ghaffari, H., Ahmadi, K., Salehi, R., & Salavati. (2025). Presenting a Comprehensive Model for the Conceptual Development of Teamwork Coaching in Iranian Public Organizations. *Quarterly Journal of Management and Educational Perspective*, 1(1), 47-65. <https://doi.org/10.22034/jmep.2025.494821.1458>
- Grant, A. M. (2017). The Third 'Generation' of Workplace Coaching: Creating a Culture of Quality Conversations. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 15(1), 1-17.
- Grant, A. M. (2024). The Third Generation of Coaching Research. In E. Cox, T. Bachkirova, & D. Clutterbuck (Eds.), *The Complete Handbook of Coaching* (4th ed., pp. 15-29). Sage.
- Hwang, C. Y., Kang, S. W., & Choi, S. B. (2023). Coaching Leadership and Creative Performance: A Serial Mediation Model of Psychological Empowerment and Constructive Voice Behavior. *Frontiers in psychology*, 14, 1077594. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1077594>
- Ibarra, H., & Scoular, A. (2019). The Leader as Coach. *Harvard business review*, 97(6), 110-119.
- Jouzi, Z. S., & Yousefi, M. M. (2023). Coaching Skills for Organizational Managers. *Research and Studies in Islamic Sciences*, 5(55), 68-81.
- Khazaei-Asl, S. (2020). *Designing a Model for Establishing a Desirable Coaching Culture in Regional Electricity Companies* [University of Sistan and Baluchistan].
- Khoshvaghti, A., & Jafarzadeh, S. (2021). The Role of the Manager as Coach in Employee Career Plateauing: Preventing a Threat and Creating a Win-Win Opportunity for the Organization and Employees. *Tadbir*(326), 44.
- Liu, W., Zhang, B., Sun, R., & Li, S. (2024). Busting the Black Box Between Managerial Coaching Behaviors and Employee Outcomes from a Perspective of Discrete Emotional Process Mechanism. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(6), 954-975. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2023-0219>
- 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. <https://doi.org/10.1177/0021886320905126>
- Park, S., McLean, G. N., & Yang, B. (2021). Impact of Managerial Coaching Skills on Employee Commitment: The Role of Personal Learning. *European Journal of Training and Development*, 45(8-9), 814-831. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2020-0122>
- Rashidzadeh Davan, A., Alvani, S. M., Hamidi, N., & Ataei, M. (2022). Designing an Interactive Coaching Model in Iranian Public Organizations. *Management Development and Transformation*(48), 1-12.
- Rogers, J. (2021). *Coaching: What Really Works*. McGraw-Hill Education.
- Shahmohammadi, A., Abtahi, M. S., Ashouri, M., & Khorasani, A. (2024). The Effectiveness of Organizational Coaching Training on the Organizational Performance of School Managers in District 2 of Alborz Province. *Educational Management Research*(61), 31-46.
- Sotoudeh, A., Jafari, P., & Mohammaddavoudi, A. (2019). Presenting a Model for Performance Coaching Competencies Specific to Supervisors and Managers of the National Iranian Oil Company. *Quarterly Journal of Human Resource Education and Development*, 6(22), 93-117.
- Stone, K., Nimon, K., & Ellinger, A. D. (2024). Examining the Predictive Validity of a Managerial Coaching Scale: A Longitudinal Study. *Frontiers in psychology*, 15, 1277422. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1277422>
- Vahedi, N. M., Bai, N., & Ghezelsefloo, H. (2024). Effect of Managers' Coaching Skill on Job Engagement of Staff in Sports and Youth Organizations with the Role of a Mediator of Job Crafting. *Journal of Human Resource Management in Sport*, 11(2), 317-332. <https://doi.org/10.22044/shm.2024.13710.2588>

Zoghi, M. (2019). *Developing a Model for Managers' Performance of the Managerial Coaching Role in Iran's Oil Industry* Institute for Management and Planning Studies].