

# Public Organizations Management

Vol. 14(3), (Series 55): 215-232/ 2026

 <https://doi.org/10.30473/ipom.2025.75603.5237>

E-ISSN: 2538-600X

P-ISSN: 2322-522X

## ORIGINAL ARTICLE

### Explaining the Effect of Team Building on Organizational Culture and Effectiveness in Start-up Knowledge-Based Companies

 **Azadeh Eftekhari<sup>1</sup>, Kiumars Ahmadi<sup>2\*</sup>, Reza Salehi<sup>3</sup> & Yaghoob Ahmadi<sup>4</sup>**

1. Ph.D Student, Department of Public Management, Human Resources Orientation, Department of Public Administration, Sa.c. Islamic Azad University, Sanandaj, Iran.

2. Associate Professor, Department of Management, Sa.c. Islamic Azad University, Sanandaj, Iran.

3. Assistant Professor, Department of Mathematics and Statistics, Sa.c. Islamic Azad University, Sanandaj, Iran.

4. Professor, Department of Sociology, Payame Noor University, Tehran. Iran.

#### \*Correspondence:

Kiumars Ahmadi

E-mail: [ahmadi.kumars@gmail.com](mailto:ahmadi.kumars@gmail.com)

Receive Date: 27/Aug/2025

Revise Date: 09/Nov/2025

Accept Date: 15/Dec/2025

#### How to cite

Eftekhari, A., Ahmadi, K., Salehi, R., & Ahmadi, Y. (2025). Explaining the Effect of Team Building on Organizational Culture and Effectiveness in Start-up Knowledge-Based Companies. *Public Organization Management*, 14(3), 215-232.

#### EXTENDED ABSTRACT

##### Introduction

Knowledge-based companies, as the main drivers of innovation, economic growth and added value creation, play a decisive role in the development of societies (Kapotzis, 2024). By focusing on emerging technologies and utilizing creative ideas, these organizations not only contribute to job creation and enhance national competitiveness, but also demonstrate high agility and flexibility in conditions of environmental uncertainty. However, the emerging nature of these companies, their small scale and limited human and financial resources, which have been repeatedly mentioned in various studies, have presented them with numerous challenges in the areas of organizational culture and effectiveness. A weak organizational culture can lead to reduced team collaboration, decreased employee motivation, increased internal conflicts and even failure to achieve organizational goals. On the other hand, low effectiveness threatens the ability of these companies to achieve sustainable goals and compete in dynamic markets (Boschgens, 2021).

Organizational culture, as a set of shared values, beliefs, and norms that shape the path of employee behavior and decision-making (Shayne, 2010; Cameron and Quinn, 2011), forms the foundation of organizational behavior, decision-making, and performance. This concept is doubly important in knowledge-based companies, which are often composed of young, dynamic, and diverse teams. Organizational culture not only affects the way in which intra-organizational interactions occur, but also determines the organization's strategic direction and ability to innovate and adapt to environmental changes. Research shows that different types of organizational cultures have different effects on the performance and effectiveness of companies and economic and organizational institutions. For example, group and innovative organizational cultures that emphasize collaboration, creativity, and continuous learning have the greatest positive impact on the performance of economic-administrative institutions and enterprises; In contrast, market or hierarchical cultures that focus on competition or excessive control may have negative or weaker effects on organizational performance (Hartnell et al., 2011). In this regard, strengthening a culture that promotes values such as trust, commitment, and collaboration is crucial for the success and effectiveness of knowledge-based start-ups. Despite the high potential of coaching, and especially team building in institutions, a recent literature review (Grant, 2017; Farahani, 1400) shows that most of the research conducted in this area has focused on large and established organizations and has less addressed the specific context of knowledge-based and start-ups. This is while the dynamic nature, resource constraints, and the need for rapid learning in these companies require that mechanisms such as team building be examined more carefully. Especially in the context of Iran and in provinces such as Kurdistan, where knowledge-based companies are growing and developing, examining the effect of coaching-based team building on organizational culture and effectiveness can provide valuable

findings for managers, policymakers, and activists in this field. In Iran, it is only in recent years that the importance and role of team building and coaching in general in facilitating and strengthening organizational processes and bureaucratic and associational relations has been emphasized, and today it is mentioned as an important issue and factor in strengthening organizational effectiveness. In Kurdistan, however, this issue still does not have a special place in analyses and research as it should, and there is not much focus on it.

Team building, by strengthening interactions and synergies between members, can help transform and diversify the organizational culture and performance of various companies and institutions. This is particularly important in start-up knowledge-based companies that often work with small, multidisciplinary teams. Accordingly, this study aimed to explain the effect of team building as a subset of coaching on organizational culture and effectiveness in knowledge-based companies in Kurdistan and to examine the mediating role of team building. The main research question is: How does team building affect the organizational culture and effectiveness of these companies and what is the role of team building in these relationships?

### **Methodology**

This study was designed and implemented with a qualitative approach based on the grounded theory method. The statistical population of the study included experts and elites in the fields of management, human resources, and knowledge-based businesses in Kurdistan Province. These individuals were selected based on criteria such as at least five years of management experience in knowledge-based companies, a history of relevant research activity, or a prominent executive role in this field to ensure that their perspectives were based on in-depth knowledge and practical experiences. Sampling was purposive and non-probability and continued until theoretical saturation was achieved, at which point new data did not add new information. Finally, 12 in-depth interviews were conducted with these experts, which was determined to be sufficient depth and data saturation based on qualitative methodological standards (such as those proposed by Creswell, 2013). The main data collection tool was in-depth semi-structured interviews. Data analysis was conducted according to Strauss and Corbin's (1998) three-step process: in the open coding stage, the interview transcripts were reviewed line by line and primary key concepts (such as "job commitment" or "organizational learning") were extracted; in the axial coding stage, the relationships between these concepts were identified and grouped into main categories (such as causal, contextual, and intervening conditions); and in the selective coding stage, the central phenomenon ("teambuilding as a basis for sustainable transformation through culture") was determined and a paradigmatic model of the relationships between the categories was drawn. To ensure the validity and reliability of the findings, several strategies were adopted: internal validity was strengthened through data triangulation (by comparing interviews and literature) and peer review (review of coding by a second researcher); reliability was ensured by careful documentation of the process (such as recording initial codes and changes); and transferability was provided through a rich description of the research context (start-up knowledge-based companies in Kurdistan). Also, researcher reflexivity (recording assumptions and their impact on the analysis) was applied to reduce bias.

### **Findings**

This section presents the results of the findings extracted from interviews with experts, including managers and specialists in this field, on the subject of team building, organizational culture, and effectiveness in start-up knowledge-based companies. The analysis of this situation is based on the analysis of field data collected based on the provisions of grounded theory. Thematic analysis of the collected data led to the extraction of 20 primary categories, 9 secondary categories, and one core category. Analysis of the data obtained from interviews with 12 managers and experts of start-up knowledge-based companies in Sanandaj showed that team building coaching is not simply an educational intervention, but a transformative process that leads to the improvement of organizational effectiveness by changing and redefining organizational culture. In other words, the central category of the research was identified as "Team Building as the Basis of Sustainable Transformation in Knowledge-Based Companies through Culture".

**Central Phenomenon: Team Building as the Basis of Sustainable Transformation in Knowledge-Based Companies through Culture**

The analysis of interview data showed that "team building" in new knowledge-based companies acts not simply as an educational intervention or a tool for improving individual

skills, but as a central and comprehensive phenomenon that links other categories in the data-based theory model. This central category encompasses the idea that team building provides the necessary context for enhancing organizational effectiveness by shaping shared organizational values, norms, and beliefs. Based on the findings, team building can function at three levels: the individual level, by strengthening communication skills and self-awareness; the group level, by increasing synergy, empathy, and social learning; and the organizational level, by institutionalizing new cultural values and creating sustainability in organizational behavior. From this perspective, team building, in the eyes of the interviewees, is a pivotal phenomenon, a connecting link between organizational culture strategies and organizational effectiveness outcomes.

#### **Discussion and Conclusion**

The purpose of this study was to identify, discover, and analyze the relationships between team building as one of the main components of the coaching process in organizations and institutions on organizational culture and, through it, on effectiveness in new knowledge-based companies in Kurdistan Province. The findings indicate the pivotal role of team building as a transformative process in redefining organizational culture and enhancing organizational effectiveness in knowledge-based companies. The central theme of the research, "Team Building as the Basis of Sustainable Transformation Through Culture," emphasizes that coaching leads to the sustainability and growth of knowledge-based start-ups by changing shared organizational values, beliefs, and norms. The findings of this study showed that team building within the scope of coaching, beyond a training or personal development tool, acts as a transformative process that enhances the effectiveness of knowledge-based start-ups by redefining organizational culture. The findings of the present study, based on the opinions and themes extracted from the interviews, show that team building, by strengthening the dimensions of organizational culture (such as trust, commitment, and learning), can lead to increased effectiveness in knowledge-based companies, especially new and emerging types, as previously stated by Grant (2017) and Theobaum et al. (2014) by stating that "team building is a mechanism for promoting human and social capital.

#### **KEYWORDS**

Organizational Culture, Coaching, Team Building, Effectiveness, Knowledge-Based.



## «مقاله پژوهشی»

## تبیین اثر تیم‌سازی بر فرهنگ‌سازمانی و اثربخشی در شرکت‌های دانش‌بنیان نوپا

آزاده افتخار<sup>۱</sup>، کیومرث احمدی<sup>۲</sup>، رضا صالحی<sup>۳</sup>، یعقوب احمدی<sup>۴\*</sup>

## چکیده

در جهان پرتنش و رقابتی معاصر، شرکت‌های دانش‌بنیان به‌عنوان موتورهای محرک نوآوری و رشد اقتصادی، با چالش‌های متعددی در زمینه فرهنگ‌سازمانی و اثربخشی مواجه هستند. تیم‌سازی، به‌عنوان یک رویکرد توسعه‌ای، می‌تواند نقشی مهم در تقویت فرهنگ‌سازمانی و بهبود عملکرد این شرکت‌ها ایفا کند. هدف این پژوهش، تبیین اثر تیم‌سازی بر فرهنگ‌سازمانی و اثربخشی در شرکت‌های دانش‌بنیان است. این مطالعه با روش گرند تئوری انجام شده است. جامعه آماری شامل خبرگان و مطلعین کلیدی در شرکت‌های دانش‌بنیان نوپا کردستان بود که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند، ۱۲ مصاحبه نیمه ساختاریافته عمیق انجام گردید. داده‌های حاصل از مصاحبه براساس روش تحلیل مضمون (تم) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که تیم‌سازی با تقویت مؤلفه‌های فرهنگ‌سازمانی نظیر تعهد، وظیفه‌شناسی، تسلط و وجدان کاری، به بهبود همکاری تیمی، افزایش انگیزه کارکنان و ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری کمک می‌کند. یافته‌های ناشی از تحلیل مصاحبه‌ها حاکی از اهمیت تیم‌سازی برای تقویت ارزش‌های یادگیری مداوم، اعتماد و همکاری بوده است و به باور خبرگان سازمانی در نتیجه چنین روندی، اثربخشی سازمانی از طریق افزایش بهره‌وری، کاهش میزان ترک خدمت و بهبود تصمیم‌گیری ارتقا می‌یابد. مدل مفهومی استخراج شده، نقش میانجی تیم‌سازی در این روابط را برجسته می‌کند. نتایج پیشنهاد می‌کنند که مدیران این شرکت‌ها با ادغام فرایند تیم‌سازی در برنامه‌های توسعه منابع انسانی، می‌توانند به پایداری و رشد سازمانی دست یابند. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود سازمان‌های دانش‌بنیان نوپا برنامه‌های تیم‌سازی را با تمرکز بر مؤلفه‌های فرهنگ‌سازمانی طراحی و اجرا کنند تا اثربخشی بیشتری در فرایندهای سازمانی حاصل شود.

## واژه‌های کلیدی

فرهنگ‌سازمانی، کوچینگ، تیم‌سازی، اثربخشی، دانش‌بنیان.

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی، واحد سنجند، دانشگاه آزاد اسلامی، سنجند، ایران.
۲. دانشیار، گروه مدیریت، واحد سنجند، دانشگاه آزاد اسلامی، سنجند، ایران.
۳. استادیار، گروه ریاضی و آمار، واحد سنجند، دانشگاه آزاد اسلامی، سنجند، ایران.
۴. استاد، گروه جامعه‌شناسی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

\*نویسنده مسئول: کیومرث احمدی

رایانامه: [ahmadi.kumars@gmail.com](mailto:ahmadi.kumars@gmail.com)

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۶/۰۵

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۸/۱۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۹/۲۴

## استناد به این مقاله:

افتخار، آزاده؛ احمدی، کیومرث؛ صالحی، رضا؛ احمدی، یعقوب (۱۴۰۵). تبیین اثر تیم‌سازی بر فرهنگ‌سازمانی و اثربخشی در شرکت‌های دانش‌بنیان نوپا. فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۴(۳)، ۲۱۵-۲۳۲.



## مقدمه

جهان امروز در عرصه‌های مختلف و از جمله در عرصه مناسبات اقتصادی و روابط میان شرکتی دنیای رقابت شدید و پیچیدگی مضاعف است که با تحول دیجیتال، جهانی‌شدن و ظهور فناوری‌های نوین بر پویایی‌های آن بیش از پیش افزوده شده است (شواب<sup>۱</sup>، ۲۰۲۳). شرکت‌های دانش‌بنیان به‌عنوان پیشران‌های اصلی نوآوری، رشد اقتصادی و خلق ارزش افزوده، نقشی تعیین‌کننده در توسعه جوامع ایفا می‌کنند (مارچیووکا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳). این سازمان‌ها با تمرکز بر فناوری‌های نو ظهور و بهره‌گیری از ایده‌های خلاقانه، نه تنها به اشتغال‌زایی و ارتقای رقابت‌پذیری ملی کمک می‌کنند، بلکه در شرایط عدم قطعیت محیطی، چابکی و انعطاف‌پذیری بالایی از خود نشان می‌دهند. با این حال، ماهیت نو ظهور این شرکت‌ها، مقیاس کوچک آن‌ها و محدودیت منابع انسانی و مالی که در مطالعات مختلف نیز بارها مورد اشاره قرار گرفته است، چالش‌های متعددی را در حوزه‌های فرهنگ سازمانی و اثربخشی پیشروی آن‌ها قرار داده است. فرهنگ سازمانی ضعیف می‌تواند به کاهش همکاری تیمی، افت انگیزه کارکنان، افزایش تعارضات درونی و حتی شکست در تحقق اهداف سازمانی منجر شود. از سوی دیگر، اثربخشی پایین، توانایی این شرکت‌ها را برای دستیابی به اهداف پایدار و رقابت در بازارهای پویا تهدید می‌کند (کیروش و همکاران، ۲۰۱۰).

فرهنگ سازمانی، به‌عنوان مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها و هنجارهای مشترک که مسیر رفتار و تصمیم‌گیری کارکنان را شکل می‌دهد (شاین<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰؛ کامرون و کوئین<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱) پایه و اساس رفتارها، تصمیم‌گیری‌ها و عملکرد سازمانی را شکل می‌دهد. این مفهوم در شرکت‌های دانش‌بنیان، که اغلب از تیم‌های جوان، پویا و متنوع تشکیل شده‌اند، از اهمیتی دوچندان برخوردار است. فرهنگ سازمانی نه تنها بر نحوه تعاملات درون سازمانی تأثیر می‌گذارد، بلکه جهت‌گیری استراتژیک و توانایی سازمان برای نوآوری و سازگاری با تغییرات محیطی را تعیین می‌کند. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که انواع مختلف فرهنگ‌های سازمانی تأثیرات متفاوتی بر عملکرد و اثربخشی شرکت‌ها و مؤسسات اقتصادی و سازمانی بر جای می‌گذارد. از جمله آنکه فرهنگ‌های سازمانی گروهی و نوآورانه که بر همکاری، خلاقیت و یادگیری مداوم تأکید دارند، بیشترین تأثیر مثبت را بر عملکرد مؤسسات و بنگاه‌های اقتصادی-اداری دارند؛ در مقابل، فرهنگ‌های بازاری یا سلسله‌مراتبی، که بر رقابت یا کنترل بیش از حد متمرکزند، ممکن

است اثرات منفی یا ضعیف‌تری بر عملکرد سازمانی داشته باشند (هارتنل و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱). در این راستا، تقویت فرهنگی که ارزش‌هایی نظیر اعتماد، تعهد و همکاری را ترویج کند، برای موفقیت و اثربخشی شرکت‌های دانش‌بنیان نوپا حیاتی است. اثربخشی سازمانی که در پژوهش‌های مختلف (دنيسون و میشر<sup>۶</sup>، ۱۹۹۵؛ کامرون و کوئین، ۲۰۱۱) به‌عنوان معیاری کلیدی برای موفقیت پایدار سازمان‌ها شناخته می‌شود، مفهومی چندبعدی است که فراتر از سودآوری مالی تعریف می‌شود. در محیط‌های نوآورانه‌ای مانند شرکت‌های دانش‌بنیان، اثربخشی شامل توانایی سازمان در یادگیری مداوم، حفظ و جذب استعدادهای متخصص، بهبود کیفیت تصمیم‌گیری و دستیابی به بهره‌وری پایدار است (دنيسون و میشر<sup>۶</sup>، ۱۹۹۵).

شرکت‌های دانش‌بنیان، به دلیل قرار گرفتن در شرایط عدم قطعیت بالا و نیاز به پاسخگویی سریع به تغییرات بازار، نیازمند رویکردهایی هستند که بتوانند به‌طور هم‌زمان فرهنگ سازمانی را تقویت کرده و اثربخشی را ارتقا دهند. در حقیقت مسیر ارتقا و پایداری شرکت‌های دانش‌بنیان و به‌ویژه انواع نوپای آن در توجه و تمرکز بر فرهنگ سازمانی و تأکید بر انواع خاصی از آن مواردی مانند نوآوری، تعهد، خلاقیت و آینده‌محوری است. تغییر و مهیا کردن چنین فضایی در شرکت‌های دانش‌بنیان نوپا می‌تواند به بهترین وجه ممکن از طریق فرایندهای تیم‌سازی که به‌عنوان زیرمجموعه فرایند کوچینگ شناخته می‌شود، انجام پذیرد. اثر مثبت تیم‌سازی و به‌طور کلی کوچینگ به‌عنوان یک فرایند تعاملی و توسعه‌محور بر عملکرد سازمان‌ها و شرکت‌ها مورد تأکید قرار گرفته است (تئوبام و همکاران، ۲۰۱۴؛ جونز و همکاران، ۲۰۱۹).

تیم‌سازی مبتنی بر کوچینگ، برخلاف روش‌های سنتی آموزش و مدیریت که بر انتقال دانش یا ارائه دستورالعمل‌های مشخص متمرکزند، بر خودآگاهی، مسئولیت‌پذیری و توانمندسازی افراد و تیم‌ها تأکید دارد (تئوبام و همکاران، ۲۰۱۴). این رویکرد با بهره‌گیری از پرسش‌های راهبردی، بازخورد سازنده و تسهیل فرایند یادگیری، به افراد کمک می‌کند تا توانمندی‌های بالقوه خود را شکوفا کنند و به اهداف سازمانی نزدیک‌تر شوند. تیم‌سازی نه تنها مهارت‌های فردی را ارتقا می‌دهد، بلکه با تقویت ارزش‌هایی نظیر اعتماد، همکاری و یادگیری مداوم، به شکل‌گیری فرهنگی پویا و سازنده کمک می‌کند. در محیط‌های نامطمئن و پویا، کوچینگ می‌تواند با تکیه بر نظریه انگیزش خود تعیین‌شده (دسی و رایان<sup>۷</sup>، ۲۰۰۰) و تمرکز بر رشد درونی کارکنان، با تکیه بر چارچوب انگیزش خود تعیین شده، خودمختاری، شایستگی و ارتباط کارکنان

1. Schwab
2. Marchewka
3. Schein
4. Cameron & Quinn

5. Hartnell et al
6. Deci and Ryan.

## مبانی نظری پژوهش

### از کوچینگ تا اثربخشی

فرهنگ سازمانی، به‌عنوان مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها و الگوهای رفتاری مشترک بستری کلیدی برای ارتقای اثربخشی سازمان است. فرهنگ سازمانی نه‌تنها چارچوبی برای هدایت رفتار کارکنان فراهم می‌آورد، بلکه به‌عنوان سازوکاری درونی برای شکل‌دهی هویت جمعی، همسوسازی اهداف فردی با اهداف سازمانی و ارتقای سرمایه اجتماعی عمل می‌کند (کامرون و کوئین، ۲۰۱۱). فرهنگ سازمانی توسط متفکران و محققان این حوزه در انواع و اقسام مختلف و با جزئیات متنوعی معرفی و عملیاتی شده است. مدل سه‌سطحی ادگار شاین به‌عنوان یکی از محبوب‌ترین آن‌ها، فرهنگ سازمانی را در سه لایه معرفی می‌کند: مصنوعات و رفتارهای قابل مشاهده؛ ارزش‌ها و باورهای اعلام شده؛ و فرو تفکرات بنیادی که ناخودآگاه و عمیق‌اند. شاین تأکید دارد که برای تغییر فرهنگ و ارتقای اثربخشی باید از سطح عمیق (مفروضات بنیادین) آغاز کرد. بیش از آن، دنیسون با بررسی رابطه میان فرهنگ و اثربخشی سازمانی و با تأکید بر نقش فرهنگ در هم‌افزایی بین عملکرد، نوآوری و تعهد سازمانی تأثیرات مستقیم فرهنگ بر عملکرد، نوآوری و پایداری را برجسته کرده است. دنیسون فرهنگ سازمانی را در قالب چهار بُعد اصلی معرفی می‌کند: مأموریت، انطباق‌پذیری، مشارکت و سازگاری/ثبات. این ابعاد نه‌تنها بر رفتارهای روزمره کارکنان اثر می‌گذارند، بلکه بنیانی برای مدیریت تغییر و یادگیری سازمانی فراهم می‌کنند. مطالعات تجربی نیز نشان داده‌اند که سازمان‌هایی با امتیاز بالاتر در شاخص‌های دنیسون معمولاً عملکرد و اثربخشی بهتری دارند (دنیسون و میشرا، ۱۹۹۵).

در مدل ارزش‌های رقابتی کوین و کامرون (۲۰۱۱)، فرهنگ سازمانی در چهار تیپ اصلی دسته‌بندی می‌شود: فرهنگ گروهی مبتنی بر اعتماد، تعهد و همکاری؛ فرهنگ نوآورانه مبتنی بر خلاقیت و انعطاف‌پذیری؛ فرهنگ بازاری مبتنی بر رقابت و نتایج؛ و فرهنگ سلسله‌مراتبی مبتنی بر نظم و کنترل. بر اساس این مدل، توازن میان این چهار تیپ فرهنگی شاخصی از بلوغ سازمانی است و توان سازمان در انطباق با محیط را نشان می‌دهد. تحقیقات نشان داده است که فرهنگ گروهی و نوآورانه بیشترین اثر مثبت بر نوآوری، یادگیری و اثربخشی سازمانی دارند (هارتزل و همکاران، ۲۰۱۱). علاوه بر آن، گیرت هافستد (۲۰۱۰) نخستین کسی است که فرهنگ را با ابعاد قابل اندازه‌گیری در سطح ملی و سازمانی تحلیل کرد. او در پژوهشی میان فرهنگی بر روی

با سازمان را تقویت کند (رایان و دسی، ۲۰۱۹). این ابعاد انگیزشی به‌طور مستقیم با بهبود فرهنگ سازمانی و افزایش اثربخشی همبستگی دارند. علاوه بر این، تیم‌سازی با بهبود روابط بین‌فردی، افزایش انگیزه کارکنان و ارتقای مهارت‌های تصمیم‌گیری، اثربخشی سازمانی را به‌طور چشمگیری تقویت می‌کند. در این میان، تیم‌سازی با ارتقای هم‌افزایی و هماهنگی بین اعضای تیم، زمینه‌ساز ایجاد تیم‌های کارآمدتر و در نتیجه بهبود عملکرد کلی سازمان می‌شود.

با وجود پتانسیل‌های بالای کوچینگ و به‌ویژه تیم‌سازی در مؤسسات، مرور ادبیات اخیر (گران، ۲۰۲۰) نشان می‌دهد که بخش عمده پژوهش‌های انجام شده در این حوزه بر سازمان‌های بزرگ و تثبیت شده متمرکز بوده و کمتر به زمینه خاص شرکت‌های دانش‌بنیان و نوپا پرداخته‌اند. این در حالی است که ماهیت نوپا، محدودیت‌های منابع و ضرورت یادگیری سریع در این شرکت‌ها، ایجاد می‌کند که مکانیزم‌هایی مانند تیم‌سازی با دقت بیشتری مورد بررسی قرار گیرند. به‌ویژه در بستر ایران و در استان‌هایی مانند کردستان، که شرکت‌های دانش‌بنیان در حال رشد و توسعه هستند، بررسی اثر تیم‌سازی مبتنی بر کوچینگ بر فرهنگ سازمانی و اثربخشی می‌تواند یافته‌های ارزشمندی برای مدیران، سیاست‌گذاران و فعالان این حوزه فراهم آورد. در ایران، تنها در سال‌های اخیر است که بر اهمیت و نقش تیم‌سازی و به‌طور کلی کوچینگ در تسهیل و تقویت فرایندهای سازمانی و مناسبات بوروکراتیک و انجمنی تأکید می‌گردد و امروزه به‌عنوان موضوع و عامل مهم در تقویت اثربخشی سازمانی از آن یاد می‌شود. در کردستان اما این مهم هنوز چنانکه باید جایگاه خاصی در تحلیل‌ها و پژوهش‌ها ندارد و تمرکز چندانی بر آن وجود ندارد. به هر روی و چنانکه پیش‌تر اشاره شد، تیم‌سازی، با تقویت تعاملات و هم‌افزایی بین اعضا، می‌تواند به تحول و دگرگونی فرهنگ و عملکرد سازمانی شرکت‌ها و مؤسسات مختلف کمک کند. این موضوع به‌ویژه در شرکت‌های دانش‌بنیان نوپا که اغلب با تیم‌های کوچک و چندرشته‌ای کار می‌کنند، از اهمیت بالایی برخوردار است. بر این اساس، این پژوهش با هدف تبیین اثر تیم‌سازی به‌عنوان زیرمجموعه کوچینگ بر فرهنگ سازمانی و اثربخشی در شرکت‌های دانش‌بنیان در کردستان و بررسی نقش میانجی تیم‌سازی انجام شده است. پرسش اصلی تحقیق این است: تیم‌سازی چگونه بر فرهنگ سازمانی و اثربخشی این شرکت‌ها تأثیر می‌گذارد و نقش تیم‌سازی در این روابط چیست؟

ارزش‌ها و الگوهای رفتاری کارکنان را شکل می‌دهند و در نتیجه بر ساختار تصمیم‌گیری، سبک رهبری و در نهایت اثربخشی سازمان اثر می‌گذارند (هافستد و همکاران، ۲۰۱۰).

تیم‌سازی و کوچینگ به‌عنوان یک رویکرد توسعه‌ای، نه صرفاً ابزاری مدیریتی، در نظریه‌های توسعه سازمانی به‌ویژه مدل یادگیری بزرگسالان کولب (۱۹۸۴) و نظریه یادگیری اجتماعی بندورا<sup>۷</sup> جایگاهی محوری دارد. کوچینگ بر پایه اصول روان‌شناسی مثبت‌گرا، یادگیری تجربی و خودتعیین‌گری عمل می‌کند و رویکردی پویا برای پرورش توانمندی‌های فردی و سازمانی ارائه می‌دهد (گرانث، ۲۰۲۰). براساس نظریه کولب (۱۹۸۴)، یادگیری در بزرگسالان از چرخه تجربه، بازاندیشی، مفهوم‌سازی و آزمون فعال حاصل می‌شود. کوچینگ دقیقاً همین چرخه را تقویت می‌کند و از این طریق فرهنگ یادگیری سازمانی را تقویت می‌نماید. از نظر بندورا مشاهده، بازخورد و الگوسازی منجر به تغییر رفتار می‌شود. افزوده‌شده: این فرایند در چارچوب کوچینگ موجب درونی‌سازی ارزش‌های سازمانی و ایجاد نگرش‌های حمایتی میان مدیران و کارکنان می‌شود. کوچینگ با فراهم‌کردن بازخورد مستمر و ایجاد فضا برای یادگیری اجتماعی، ارزش‌هایی مانند اعتماد، مسئولیت‌پذیری و تعهد را نهادینه می‌سازد. از همین رو، کوچینگ به‌مرور زمان نه تنها مهارت‌های فردی را ارتقا می‌دهد، بلکه به تغییر ارزش‌ها و باورهای مشترک (یعنی فرهنگ) منجر می‌شود. افزون بر این، کوچینگ بستری برای شکل‌گیری رهبری توزیع شده و افزایش تعاملات اثربخش در تیم‌ها فراهم می‌آورد. نظریه‌های رهبری تیمی و اثربخشی گروهی (کوزلوفسکی و ایلین، ۲۰۰۶) نشان می‌دهند که تیم‌سازی، هماهنگی، اعتماد و تعهد مشترک را در میان اعضا تقویت می‌کند.

در مدل ویلسون و جانسون<sup>۹</sup> (۲۰۱۷)، فرایندهای تیم‌سازی موجب شکل‌گیری «فرهنگ همکاری» و افزایش توان سازمان در حل مسئله می‌شود. به‌طور خاص، مدل تاکمن<sup>۱۰</sup> (۱۹۶۵) نیز تأکید می‌کند که تیم‌ها از مراحل شکل‌گیری، طوفان، هنجارسازی و عملکرد عبور می‌کنند، و کوچینگ می‌تواند به تسریع این مراحل و افزایش انسجام فرهنگی تیم کمک کند. از نگاه ریچاردز و مارک<sup>۱۱</sup> (۲۰۱۹) اثربخشی سازمانی تابع عملکرد تیم‌هاست؛ لذا تیم‌سازی هم بر فرهنگ و هم بر اثربخشی اثر مضاعف دارد و اینکه فرهنگ حمایتی و یادگیرنده، با تسهیل

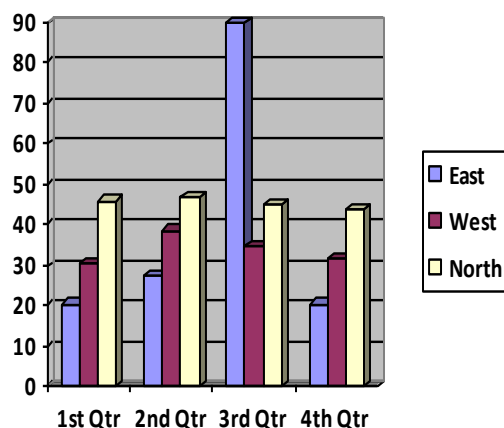
کارکنان شرکت IBM در بیش از ۵۰ کشور، شش بُعد اصلی برای فرهنگ در سازمان‌ها معرفی نمود. در حقیقت، یکی از نظریه‌های پایه‌ای و پرارجاع در حوزه مدیریت و رفتار سازمانی، نظریه فرهنگ‌سازمانی گرت هافستد است. هافستد فرهنگ را «برنامه‌ریزی جمعی ذهن» می‌داند که اعضای یک گروه یا سازمان را از دیگران متمایز می‌سازد (هافستد و همکاران، ۲۰۱۰). اساس یافته‌های این پژوهش، فرهنگ دارای شش بُعد اصلی است که هر یک جنبه‌ای از نگرش و رفتار افراد در سازمان‌ها را توضیح می‌دهند:

فاصله قدرت<sup>۱</sup>: این بُعد نشان می‌دهد تا چه اندازه نابرابری قدرت در سازمان پذیرفته می‌شود؛ فردگرایی در برابر جمع‌گرایی<sup>۲</sup>: این بُعد بیانگر میزان تمایل افراد به استقلال در تصمیم‌گیری و انجام کارها در مقابل وفاداری و همکاری گروهی است. مردانگی در برابر زنانگی<sup>۳</sup>: این بُعد نشان‌دهنده میزان تأکید جامعه یا سازمان بر ارزش‌های رقابت، موفقیت و عملکرد (در فرهنگ‌های مردانه) در مقایسه با ارزش‌های مراقبت، کیفیت زندگی و همکاری (در فرهنگ‌های زنانه) است. اجتناب از عدم قطعیت<sup>۴</sup>: این بُعد نشان‌دهنده میزان تمایل افراد برای پرهیز از موقعیت‌های مبهم و نامطمئن است. جهت‌گیری بلندمدت در برابر کوتاه‌مدت<sup>۵</sup>: این بُعد به نگرش جامعه نسبت به زمان و آینده اشاره دارد و افراط در برابر خویش‌داری<sup>۶</sup>: آخرین بُعد نشان می‌دهد که اعضای جامعه تا چه میزان اجازه ارضای نیازهای طبیعی و لذت‌های شخصی را دارند (هافستد و همکاران، ۲۰۱۰). از دیدگاه او، ساختار سازمانی، سبک رهبری، شیوه ارتباطات و حتی نحوه انگیزش کارکنان، بازتابی از ارزش‌های فرهنگی حاکم بر جامعه هستند. در مجموع، نظریه فرهنگ‌سازمانی هافستد با ارائه چارچوبی تحلیلی برای شناخت و مقایسه تفاوت‌های فرهنگی، تأثیر بسزایی بر پژوهش‌های حوزه مدیریت بین‌فرهنگی، رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی گذاشته است. این نظریه همچنان یکی از پرارجاع‌ترین و معتبرترین مدل‌ها در بررسی اثرات فرهنگ بر عملکرد و اثربخشی سازمان‌ها محسوب می‌شود این ابعاد، درک تفاوت‌های فرهنگی در تصمیم‌گیری، سبک رهبری و روابط کاری را ممکن می‌سازند و بستر مناسبی برای تحلیل تفاوت‌های رفتاری میان شرکت‌های دانش‌بنیان ایرانی و جهانی فراهم می‌کنند. مطابق نظریه هافستد، این ابعاد

7. Bandura  
8. Kozlowski & Ilgen  
9. Wilson & Johnson  
10. Tuckman Model  
11. Richards & Marc

1. Power Distance Index  
2. Individualism vs. Collectivism  
3. Masculinity vs. Femininity  
4. Uncertainty Avoidance  
5. Long-Term vs. Short-Term Orientation  
6. Indulgence vs. Restraint

کوچینگ و تیم‌سازی مؤثر، به شکل چشمگیری بر اثربخشی سازمانی در شرکت‌های دانش‌بنیان اثر می‌گذارد.



### پیشینه پژوهش

در ادبیات پژوهشی مرتبط با تیم‌سازی و به‌طور کلی کوچینگ، عمده مطالعات به بررسی اثرات کوچینگ به‌طور عام بر فرهنگ سازمانی، عملکرد کارکنان و اثربخشی سازمانی پرداخته‌اند، کمتر پژوهش قابل‌توجهی وجود دارد که به‌طور خاص بر تیم‌سازی به‌عنوان عامل مؤثر بر فرایندهای سازمانی تمرکز داشته باشد. از این منظر، پیشینه مطالعه حاضر با توجه به محدودیت پژوهش‌های متمرکز بر تیم‌سازی به مواردی در رابطه با کوچینگ به‌عنوان کلیدی که تیم‌سازی نیز جزئی از آن است، به‌ناچار متمرکز شده است و از این منظر، می‌توان اشاره نمود که در حوزه کوچینگ و فرهنگ سازمانی و اثربخشی شرکت‌ها، پژوهش‌های داخلی عمدتاً بر جنبه‌های مدیریتی و فرهنگی در سازمان‌های ایرانی تأکید دارند، در حالی که مطالعات خارجی بر ابعاد جهانی و کاربردی کوچینگ تمرکز کرده‌اند. در این زمینه، لشکری (۱۴۰۰) در مطالعه‌ای بر نقش کوچینگ در تسهیل تغییرات تأکید کرد و نتیجه گرفت که ترویج کوچینگ، سازگاری افراد و سازمان‌ها با تغییرات سریع جوامع انسانی را افزایش می‌دهد. این رویکرد، فارغ از نقش افراد یا نوع فرهنگ سازمانی، به‌عنوان ابزاری قدرتمند برای ایجاد تغییرات مثبت عمل می‌کند و به غلبه بر موانع، طراحی برنامه‌های واقع‌بینانه و همسو با ارزش‌های فردی و سازمانی کمک می‌نماید.

عزیزی و همکاران (۱۳۹۹)، مدلی برای مربیگری کارآفرینانه ارائه دادند که بر هفت مقوله اصلی استوار است: اهداف پایه و پیشرفته، ویژگی‌های مربی (شامل ویژگی‌های کارآفرینی و شخصیتی عمومی)، ویژگی‌های مربیان (دانش و مهارت‌های مربیگری، خصوصیات شخصیتی، توانایی‌ها و مهارت‌های مسئله‌گشایی)، شرایط سازمانی (ساختاری، مدیریتی و فرهنگی)، اقدامات مربیگری کارآفرینانه (مفاهیم مشترک دو

طرف، وظایف مربی و متربی) و نتایج و دستاوردها (مزایای فردی و سازمانی). این مدل می‌تواند در طراحی برنامه‌های مربیگری برای تعیین اهداف، ویژگی‌های موردنیاز، الزامات سازمانی و ارزیابی نتایج به کار گرفته شود.

بهرامی (۱۳۹۹)، تأثیر مربیگری مدیریتی بر یادگیری و واکنش‌پذیری را بررسی کرد و یافت که این رویکرد بر یادگیری فردی و واکنش‌پذیری فردی و تیمی تأثیر مثبت و معنادار دارد، اما بر یادگیری تیمی تأثیر معناداری نشان نداد. رافتی و صمدی (۱۳۹۸)، به بررسی تأثیر مربیگری بر رفتار انحرافی پرداختند و نتیجه گرفتند که مربیگری بر این رفتارها تأثیر دارد. در این مطالعه، توانمندسازی کارکنان نقش تعدیلگر در رابطه مربیگری و رفتار انحرافی نداشت، اما فرهنگ سازمانی این رابطه را تعدیل می‌کرد.

رادمند و نرگسیان (۱۳۹۸)، پیشنهادها، اقدامات و پسایندهای بازخورد اثربخش در فرایند مربیگری را شناسایی کردند. پیشنهادها شامل عوامل اخلاقی، علمی، رفتاری و روانی در مرحله پیش از بازخورد؛ اقدامات شامل عملی، رفتاری و فکری در مرحله حین بازخورد؛ و پسایندها شامل شناختی و عملکردی در مرحله پس از بازخورد بودند. این عناصر نقش کلیدی در دستیابی به بازخورد مؤثر در کوچینگ ایفا می‌کنند. داستانی و همکاران (۱۳۹۸)، استراتژی‌های به‌کارگیری فرهنگ مربی‌گری را در هفت بُعد تحلیل کردند: توسعه سازمانی، جذب و استخدام مبتنی بر شایستگی، مربیگری و مدیریت عملکرد، آموزش یادگیری‌محور، نگهداشت مبتنی بر مربیگری، رهبری و توسعه ارتباطات سازمانی. پیامدهای این فرهنگ در سه محور سازمانی، فردی و فراسازمانی ظاهر می‌شود و نهادهای سازمانی آن به تغییرات اثربخش درونی و افزایش کارایی در تمام سطوح سازمانی منجر می‌گردد.

به‌عنوان یکی از رویکردهای تحقیق کیفی برجسته، بر استخراج نظریه از داده‌های واقعی و تجربیات میدانی تمرکز دارد و پژوهشگر را قادر می‌سازد تا به‌جای آزمون فرضیه‌های پیشین، از طریق فرایند سیستماتیک گردآوری و تحلیل داده‌ها، الگوها، روابط و نظریه‌های نوظهوری را کشف کند (گلاسر و استراوس، ۱۹۶۷). این روش به‌ویژه برای کاوش پدیده‌های پیچیده مانند تأثیر کوچینگ بر فرهنگ‌سازمانی در زمینه‌های بومی و نوظهور مانند شرکت‌های دانش‌بنیان مناسب است، زیرا نظریه مستقیماً از داده‌های میدانی استخراج می‌شود و بر پایه واقعیات بنا نهاده می‌گردد. انتخاب این رویکرد با توجه به ماهیت اکتشافی پژوهش و نیاز به درک عمیق تجربیات خبرگان در استان کردستان، توجیه‌پذیر است.

جامعه آماری پژوهش شامل خبرگان و نخبگان حوزه مدیریت، منابع انسانی و کسب‌وکارهای دانش‌بنیان در استان کردستان بود. این افراد بر اساس معیارهایی نظیر حداقل پنج سال تجربه مدیریتی در شرکت‌های دانش‌بنیان، سابقه فعالیت پژوهشی مرتبط با موضوع یا نقش اجرایی برجسته در این حوزه انتخاب شدند تا اطمینان حاصل شود که دیدگاه‌های آن‌ها مبتنی بر دانش عمیق و تجربیات عملی است. نمونه‌گیری به صورت هدفمند و غیراحتمالی انجام گرفت و تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت، که در آن نقطه داده‌های جدید اطلاعات تازه‌ای اضافه نکردند. در نهایت، ۱۲ مصاحبه عمیق با این خبرگان انجام شد، که این تعداد بر اساس استانداردهای روش‌شناسی کیفی (مانند پیشنهاد کرسول، ۲۰۱۳) برای دستیابی به عمق کافی و اشباع داده‌ها کافی تشخیص داده شد.

ابزار اصلی گردآوری داده‌ها، مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته عمیق بود. این نوع مصاحبه امکان کاوش انعطاف‌پذیر دیدگاه‌ها و تجربیات شرکت‌کنندگان را فراهم آورد، در حالی که سوالات اولیه بر پایه ادبیات موجود (مانند پرسش‌هایی در مورد نقش کوچینگ در تیم‌سازی و فرهنگ‌سازمانی) طراحی شده بودند. هر مصاحبه به صورت حضوری یا مجازی انجام گرفت، با مدت‌زمان تقریبی ۴۵ تا ۶۰ دقیقه و با کسب رضایت آگاهانه شرکت‌کنندگان ضبط شد. برای رعایت اصول اخلاقی پژوهش، هویت مصاحبه‌شوندگان محرمانه نگه داشته شد، داده‌ها تنها برای اهداف تحقیقاتی استفاده گردید و امکان انصراف در هر مرحله فراهم بود. همچنین، رونوشت‌های مصاحبه‌ها به شرکت‌کنندگان بازگردانده شد تا صحت آن‌ها تأیید گردد (بررسی عضو).

تحلیل داده‌ها براساس فرایند سه‌مرحله‌ای استراوس و کوربین (۱۹۹۸) انجام پذیرفت: در مرحله کدگذاری باز، متن

گراین و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۰)، در مطالعه‌ای بر کوچینگ تیمی تمرکز کردند و نشان دادند که بهره‌گیری از این استراتژی، اطمینان روان‌شناختی کارکنان را بهبود می‌بخشد و اثربخشی سازمانی را ارتقا می‌دهد.

هاجیل و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۸)، تأثیر رویکرد مربی‌گری سرپرستان پرستار را بررسی کردند و نتیجه گرفتند که این رویکرد رابطه سرپرست-زیردست را بهبود می‌بخشد، انگیزش کاری را افزایش می‌دهد و سلامت سازمانی را تقویت می‌کند.

اسماعیل و همکاران (۲۰۱۹)، رفتار مربیگری و حمایتی مدیران را تحلیل کردند و یافتند که این رفتارها انگیزش کارکنان را ارتقا می‌دهند.

سون<sup>۳</sup> (۲۰۱۶)، بر رفتارهای مربیگریانه و مشاوره‌ای مدیران تأکید کرد و نتیجه گرفت که این رفتارها فرایند اجتماعی‌سازی کارکنان را تسهیل کرده و کیفیت روابط سازمانی را بهبود می‌بخشد.

برتنز و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۵)، کیفیت فرایند مربیگری برای کارآفرینی را در فرانسه بررسی کردند. این مطالعه براساس نظرسنجی‌های «لیون ویل»<sup>۵</sup> انجام شد و بر ابتکارات کارآفرینانه برای افراد در شرایط اقتصادی دشوار (مانند بیکاران و کارگران فقیر) تمرکز داشت. نتایج مزایا و معایب مربی‌گری را برجسته کرد و گزاره‌ها و مسیرهای تحقیقاتی برای توسعه کارآفرینی و بهبود کیفیت مربی‌گری پیشنهاد داد و نهایتاً، رحیم و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۱۴) نقش مدیران صفی در ایجاد و ارتقای فرهنگ مربی‌گری را تحلیل کردند و نتیجه گرفتند که این مدیران نقش مهمی در توسعه کارکنان و افزایش انگیزه ایفا می‌کنند، که به‌نوبه خود فرهنگ مربیگری را تقویت می‌نماید.

بررسی و ارزیابی پیشینه تحقیق حاکی از آن است که کمتر مطالعه‌ای به‌طور خاص بر اثرات تیم‌سازی بر فرهنگ‌سازمانی و اثربخشی تمرکز داشته است و مطالعه حاضر در این زمینه به‌نوعی پیش‌تاز محسوب می‌گردد. همچنین، بررسی پیشینه نشانی می‌دهد که تکامل تحقیقات از تمرکز بر جنبه‌های فردی به ابعاد سازمانی و فرهنگی است، که زمینه مناسبی برای مطالعه حاضر فراهم می‌کند.

## روش‌شناسی پژوهش

این مطالعه با رویکرد کیفی و بر پایه روش نظریه زمینه‌ای (گرند تئوری) طراحی و اجرا شده است. روش نظریه زمینه‌ای،

1. Graen et al
2. Hugill et al
3. Son
4. Bertezene et al
5. Lyonville
6. Rahim et al

مصاحبه‌ها و ادبیات) و بررسی همکار (بازبینی کدگذاری توسط پژوهشگر دوم) تقویت شد؛ پایایی با مستندسازی دقیق فرایند (مانند ثبت کدهای اولیه و تغییرات) تضمین گردید؛ و قابلیت انتقال از طریق توصیف غنی زمینه پژوهش (شرکت‌های دانش‌بنیان نوپا در کردستان) فراهم آمد. همچنین، انعکاس‌پذیری پژوهشگر (ثبت پیش‌فرض‌ها و تأثیر آن‌ها بر تحلیل) برای کاهش سوگیری اعمال شد. این اقدامات با استانداردهای کیفی پیشنهادی لینکلن و گوبا (۱۹۸۵) همخوانی دارد و اطمینان می‌دهد که یافته‌ها معتبر، قابل اعتماد و قابل تعمیم به زمینه‌های مشابه هستند.

مصاحبه‌ها خط به خط بررسی شد و مفاهیم کلیدی اولیه (مانند «تعهد شغلی» یا «یادگیری سازمانی») استخراج گردید؛ در مرحله کدگذاری محوری، روابط میان این مفاهیم شناسایی و در مقوله‌های اصلی (مانند شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر) گروه‌بندی شدند؛ و در مرحله کدگذاری انتخابی، پدیده محوری («تیم‌سازی به‌عنوان مبنای تحول پایدار از مسیر فرهنگ») تعیین گردید و مدل پارادایمی روابط میان مقولات ترسیم شد. این فرایند با استفاده از نرم‌افزارهای کیفی مانند MAXQDA برای مدیریت داده‌ها حمایت شد تا دقت و سازمان‌دهی افزایش یابد.

برای اطمینان از اعتبار و پایایی یافته‌ها، چندین استراتژی اتخاذ گردید: اعتبار داخلی از طریق مثلث‌سازی داده‌ها (با مقایسه

جدول ۱. ویژگی‌های مصاحبه‌شوندگان

Table 1. Characteristics of Interviewees

| سمت                   | سن | جنس | تحصیلات    |
|-----------------------|----|-----|------------|
| مدیر سازمانی          | ۴۶ | مرد | لیسانس     |
| استاد دانشگاه         | ۴۲ | مرد | فوق لیسانس |
| کارشناس سازمان        | ۵۱ | زن  | فوق لیسانس |
| مدیر شرکت خصوصی       | ۳۸ | مرد | فوق لیسانس |
| استاد دانشگاه         | ۴۵ | زن  | دکتر       |
| مدیر سازمان دولتی     | ۵۴ | مرد | فوق لیسانس |
| استاد دانشگاه         | ۴۰ | مرد | دکتر       |
| مدیر شرکت دانش‌بنیان  | ۳۹ | مرد | دکتر       |
| مجری استارت آپ        | ۴۴ | مرد | دکتر       |
| مدرس و مشاور کوچینگ   | ۴۸ | زن  | دکتر       |
| متخصص کوچینگ نیم‌سازی | ۴۳ | مرد | دکتر       |
| مدیر بخش خصوصی        | ۳۷ | زن  | فوق لیسانس |

## یافته‌ها

در این بخش نتایج یافته‌های مستخرج از مصاحبه با خبرگان شامل مدیران و متخصصان این حوزه در موضوع تیم‌سازی، فرهنگ سازمانی و اثربخشی در شرکت‌های دانش‌بنیان نوپا ارائه شده است. تحلیل این وضعیت مبتنی بر تحلیل داده‌های میدانی گردآوری شده بر اساس تمهیدات نظریه زمینه‌ای صورت گرفته است. تحلیل تماتیک داده‌های گردآوری شده به استخراج ۲۰ مقوله اولیه، ۹ مقوله ثانویه و یک مقوله هسته منجر شده است.

تحلیل داده‌های به دست آمده از مصاحبه با ۱۲ نفر از مدیران و خبرگان شرکت‌های دانش‌بنیان نوپا در سنجش نشان داد که کوچینگ تیم‌سازی نه صرفاً یک مداخله آموزشی، بلکه یک فرایند تحول‌آفرین است که از مسیر تغییر و بازتعریف فرهنگ سازمانی، منجر به ارتقای اثربخشی سازمانی می‌شود. به بیان دیگر، مقوله محوری پژوهش «تیم‌سازی به‌عنوان مبنای تحول پایدار در شرکت‌های دانش‌بنیان از مسیر فرهنگ» شناسایی شد. در ادامه، یافته‌ها در چارچوب مدل پارادایمی شامل شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها تشریح می‌شوند.

## جدول ۲. تحلیل تماتیک فرایند اثربخشی شرکت‌های دانش‌بنیان نوپا از مسیر تیم‌سازی و فرهنگ‌سازمانی

Table 2. Thematic Analysis of the Effectiveness Process of New Knowledge-Based Companies Through Team Building and Organizational Culture

| مقوله هسته                                                              | مقولات ثانویه                                                   | مقولات اولیه                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| تیم‌سازی مبنای تحول پایدار در شرکت‌های دانش‌بنیان و نوپای از مسیر فرهنگ | در نظر گرفتن تیم‌سازی در اهداف سازمانی                          | هدف‌گذاری‌های سازمانی زمینه‌ساز استراتژی‌های آتی خواهند بود<br>تغییرات مهم سازمانی از هدف‌گذاری‌های سازمانی آغاز می‌شوند<br>تیم‌سازی باید در اهداف سازمانی متبلور شود                                                                 |
|                                                                         | تعهد شغلی کارکنان                                               | تجربه نشان داده زمانی که افراد در قالب یک تیم فعالیت می‌کنند، تعهد بالاتری نسبت به انجام وظیفه خود دارند<br>تیم‌سازی می‌تواند اثرات مهمی بر تعهد شغلی و سازمانی افراد داشته باشد<br>یکی از اهداف تیم‌سازی تقویت تعهد شغلی کارکنان است |
|                                                                         | به‌روزرسانی نظام پاداش و تنبیه سازمانی بر اساس الزامات تیم‌سازی | اگر قرار باشد به سمت کوچینگ تیم‌سازی حرکت کنیم، باید پاداش و تنبیهات سازمانی نیز بر اساس آن باز تنظیم شوند<br>پاداش‌ها و تنبیهات، ابزارهای کنترلی در دست مدیران برای اجرای بهتر راهبردهای سازمانی هستند                               |
|                                                                         | عملیاتی‌سازی به‌کارگیری تیم‌سازی                                | باید بجایی برسیم که همه مدیران در سطوح ارشد، میانی و عملیاتی درگیر فرایندهای تیم‌سازی شده باشند                                                                                                                                       |
|                                                                         | (شکل‌گیری تضاد منافع، هنجارسازی و عملکرد)                       | زمانی می‌توانیم تیم‌سازی را محقق شده بدانیم که همه افراد سازمانی در حال مشارکت در اجرای بهتر و دقیق‌تر فرایندهای این استراتژی باشند                                                                                                   |
|                                                                         | یادگیری سازمانی                                                 | تیم‌سازی موجب می‌شود کل ارکان سازمان در مسیر یادگیری قرار گیرند<br>یادگیری سازمانی حاصل یادگیری تیم‌های کاری سازمان می‌باشد                                                                                                           |
|                                                                         | فرهنگ سازمانی همسو با تیم‌سازی                                  | فرهنگ رکن مهمی در جهت‌دهی به استراتژی‌های سازمانی می‌باشد<br>اگر فرهنگ سازمانی با کار تیمی همسو باشد، اجرایی شدن کوچینگ تیم‌سازی سهل‌تر خواهد بود                                                                                     |
|                                                                         | انگیزه شغلی کارکنان                                             | کار گروهی و تیمی موجبات انگیزه بیشتر را فراهم می‌آورد<br>اگر به سمت تیم‌سازی در سازمان پیش برویم، می‌توان انتظار داشت سطح انگیزه کارکنان ارتقا یابد                                                                                   |
|                                                                         | توسعه فردی کارکنان                                              | انگیزه شغلی حاصل متغیرهای مختلفی از جمله با هم کار کردن است<br>کوچینگ تیم‌سازی به افراد کمک می‌کند تا توانمندتر شوند<br>در فرایند کوچینگ تیم‌سازی، مهارت‌های فردی کارکنان در زمینه کار تیمی افزایش می‌یابد                            |
|                                                                         | بهره‌وری سازمانی                                                | یکی از دستاوردهای کوچینگ تیم‌سازی، می‌تواند بهبود توانایی افراد در حل تعارضات گروهی باشد<br>تیم‌سازی می‌تواند کارایی تیم‌های سازمانی را بهبود بخشد<br>تیم‌سازی می‌تواند اثربخشی تیم‌های سازمانی را بهبود بخشد                         |

## شرایط علی

## ضعف در فرهنگ تعهد و همکاری

شرکت‌های دانش‌بنیان نوپا به دلیل ساختار غیررسمی و فشارهای محیطی، با ضعف در تعهد سازمانی و کمبود فرهنگ همکاری مواجه‌اند. یکی از مدیران توضیح داد: «وقتی کار زیاد می‌شود، هر فرد فقط به فکر تمام کردن وظیفه خودش است. تیم به‌جای اینکه یک واحد منسجم باشد، به چند نفر پراکنده تبدیل می‌شود. ما نیاز داشتیم ابزاری پیدا کنیم که فرهنگ همکاری را احیا کند». این اظهارنظر نشان می‌دهد که نبود بستر فرهنگی مبتنی بر تعهد و همکاری، اصلی‌ترین محرک

سازمان‌ها برای رجوع به تیم‌سازی و فرایند پویای آن است. از منظر هدایت نظری و شاین (۲۰۱۰)، معتقد است فرهنگ سازمانی در سطح ارزش‌های مشترک و باورهای بنیادی تعیین می‌کند که آیا همکاری به‌عنوان یک ارزش پذیرفته می‌شود یا خیر. بنابراین، تیم‌سازی دقیقاً برای بازتعریف این ارزش‌ها ضرورت می‌یابد.

را بالا برد و باعث شد برای موفقیت تیم تلاش کنند». این نشان می‌دهد که کوچینگ از طریق نهادینه‌سازی یادگیری و ایجاد حس تعلق، فرهنگ سازمانی را متحول می‌سازد. مدل ارزش‌های رقابتی کامرون و کوپین (۲۰۱۱)، نیز تأکید دارد که فرهنگ نوآورانه و یادگیرنده می‌تواند اثربخشی سازمانی را به‌طور معناداری ارتقا دهد.

### پدیده محوری

**تیم‌سازی به‌عنوان مبنای تحول پایدار از مسیر فرهنگ**  
تحلیل داده‌های مصاحبه‌ها نشان داد که «تیم‌سازی» در شرکت‌های دانش‌بنیان نوپا، نه صرفاً به‌عنوان یک مداخله آموزشی یا ابزاری برای بهبود مهارت‌های فردی، بلکه به‌عنوان پدیده‌ای محوری و فراگیر عمل می‌کند که سایر مقوله‌ها را در مدل نظریه داده‌بنیاد به هم پیوند می‌دهد. این مقوله محوری دربرگیرنده این ایده است که تیم‌سازی از طریق شکل‌دهی به ارزش‌ها، هنجارها و باورهای مشترک سازمانی، بستر لازم را برای ارتقای اثربخشی سازمانی فراهم می‌آورد. این پدیده محور اصلی تعامل میان شرایط علی، راهبردها و پیامدهاست؛ زیرا تیم‌سازی در چنین سازمان‌هایی نقش محرک تغییر فرهنگی پایدار را ایفا می‌کند.

در واقع، تیم‌سازی از طریق بازتعریف ارزش‌های مشترک، ایجاد اعتماد متقابل و ترویج یادگیری گروهی، موجب می‌شود تا فرهنگ سازمانی از حالت وظیفه‌محور و فردگرا به فرهنگ تعهد، همکاری و رشد جمعی تغییر یابد. براساس یافته‌ها، تیم‌سازی در سه سطح می‌تواند عمل کند: سطح فردی و با تقویت مهارت‌های ارتباطی و خودآگاهی؛ سطح گروهی و با افزایش هم‌افزایی، همدلی و یادگیری اجتماعی و سطح سازمانی با نهادینه‌سازی ارزش‌های فرهنگی نو و ایجاد پایداری در رفتار سازمانی. از این منظر، تیم‌سازی در نظر مصاحبه‌شوندگان به‌مثابه پدیده محوری، حلقه اتصال میان راهبردهای فرهنگ سازمانی و پیامدهای اثربخشی سازمانی است.

### پیامدها (پسایندها)

#### ارتقای اثربخشی و پایداری فرهنگی

پیامدهای حاصل از فرایند تیم‌سازی در دو سطح تحلیلی از خروجی مصاحبه‌ها خود را نشان می‌دهد: پیامدهای فردی با افزایش تعهد شغلی، انگیزش درونی، اعتماد متقابل و مهارت در مدیریت تعارض و پیامدهای سازمانی با ارتقای بهره‌وری، بهبود ارتباطات افقی، کاهش تعارضات بین واحدی و افزایش ماندگاری کارکنان. به‌طور خاص، به نظر می‌رسد عموماً عقیده

### شرایط زمینه‌ای

#### ساختارهای حمایتی و نقش رهبری

اجرای فرایند تیم‌سازی بدون فراهم‌شدن شرایط زمینه‌ای امکان‌پذیر نیست. در مصاحبه‌های ساختاریافته و تحلیل آن‌ها، دو عامل برجسته شد: نخست، نظام پاداش و دومی، حمایت مدیران. یکی از مصاحبه‌شوندگان عنوان می‌کند: «وقتی پاداش‌ها براساس عملکرد فردی تعریف می‌شود، افراد به‌جای کمک به هم، وارد رقابت می‌شوند. اگر پاداش‌ها تیمی شوند، افراد یاد می‌گیرند برای موفقیت جمعی تلاش کنند. در این حالت، تیم و کار تیمی معنا پیدا می‌کند». یکی دیگر از مدیران نیز بر نقش رهبری تأکید کرد: «مدیران باید خودشان هم در فرایند تیم‌سازی شرکت کنند. اگر مدیران فقط دستور دهند و خودشان الگو نباشند، کارکنان هم موضوع را جدی نمی‌گیرند». این یافته‌ها نشان می‌دهد که تیم‌سازی تنها زمانی می‌تواند به تغییر فرهنگی منجر شود که در بستری از ساختارهای حمایتی (پاداش‌های گروهی) و الگوهای رفتاری مدیران اجرا شود. این موضوع با مدل دنسون<sup>۱</sup> (۲۰۰۰)، مطابقت دارد که فرهنگ اثربخش را حاصل مشارکت و انسجام می‌داند.

### شرایط مداخله‌گر

#### مهارت‌های فردی به‌مثابه تسهیلگر تغییر

کیفیت و اثربخشی تیم‌سازی وابسته به سطح مهارت‌های فردی کارکنان است. ضعف در مهارت‌های ارتباطی و مدیریت تعارض می‌تواند مانع از تحقق اهداف کوچینگ شود. به گفته یکی از مصاحبه‌شوندگان: «خیلی وقت‌ها جلسات تیمی به خاطر اختلاف‌نظر شکست خورد، چون اعضا بلد نبودند تعارض را مدیریت کنند. در این شرایط، کوچینگ کارایی خودش را از دست می‌دهد». این یافته بیانگر آن است که کوچینگ تنها در صورتی می‌تواند فرهنگ همکاری را تقویت کند که افراد از مهارت‌های پایه ارتباطی و تعامل اجتماعی برخوردار باشند. بندورا (۱۹۸۶)، نیز تأکید می‌کند که یادگیری اجتماعی و تغییر رفتار نیازمند احساس خودکارآمدی و مهارت‌های پایه است.

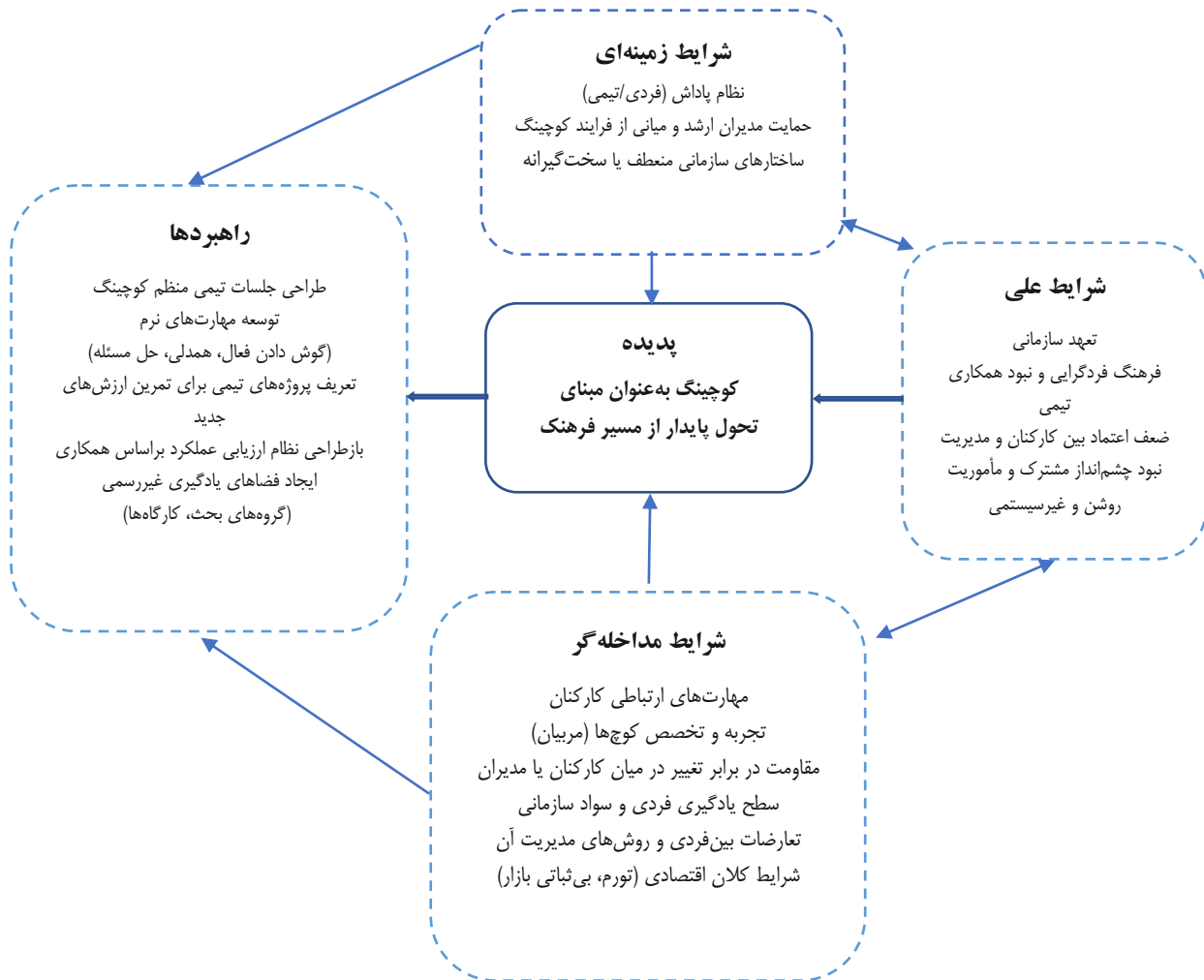
### راهبردها

#### یادگیری، انگیزش و تعهد

راهبردهای ناشی از تیم‌سازی شامل ایجاد فضای یادگیری سازمانی، افزایش انگیزه کارکنان و تقویت تعهد شغلی است. یکی از خبرگان گفت: «وقتی تیم‌سازی اجرا شد، کارکنان دیدند که نظرشان شنیده می‌شود. همین موضوع انگیزه و تعلق خاطر

همه به موفقیت تیم فکر می‌کنند. همین باعث می‌شود نتایج کل سازمان بهتر شود». در مجموع، پیامدهای شناسایی‌شده بیانگر آن‌اند که تیم‌سازی می‌تواند تحول فرهنگی پایداری را رقم می‌زند که اثربخشی سازمانی را در سطح ساختاری و رفتاری ارتقا دهد.

بر آن بوده است که مشارکت در فرایند تیم‌سازی باعث می‌شود کارکنان حس تعلق بیشتری به تیم پیدا کنند و در نتیجه، اثربخشی سازمانی از مسیر تغییر فرهنگی تقویت می‌گردد. به باور یکی از مصاحبه‌شوندگان: «بعد از اجرای تیم‌سازی، دیگر کمتر پیش می‌آید که کسی فقط دنبال انجام کار خودش باشد.



شکل ۱. مدل پارادایمی پژوهش

Figure 1. Research Paradigm Model

در چارچوب نظریه شاین (۲۰۱۰)، این تغییر در لایه‌های زیرین فرهنگ سازمانی یعنی ارزش‌های مشترک و مفروضات بنیادی رخ داده است. مصاحبه‌شونده دیگری نیز بر همین موضوع تأکید دارد: «کوچینگ برای ما تبدیل به یک فرایند شد، نه یک پروژه. بعد از مدتی دیدیم کارکنان خودشان به جلسات کوچینگ علاقه‌مند هستند و پیشنهاد می‌دهند. این نشان می‌دهد که کوچینگ وارد فرهنگ سازمان شده، یعنی دیگر بخشی از هویت ماست. همین امر باعث شد مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها و کیفیت کار تیمی بالا برود». این روایت

یکی از مدیران در این خصوص چنین اشاره می‌کند: «ما ابتدا تصور می‌کردیم تیم‌سازی فقط به بهبود مهارت‌ها کمک می‌کند. اما بعد از چند ماه متوجه شدیم که تیم‌سازی دارد فرهنگ سازمان را تغییر می‌دهد. کارکنان یاد گرفتند شنونده باشند، اعتماد کنند و از اشتباهات به عنوان فرصت یادگیری استفاده کنند. این تغییرات چیزی فراتر از آموزش فردی بود؛ به نظر من یک تحول فرهنگی واقعی رخ داد». این گفته به وضوح نشان می‌دهد که کوچینگ به تغییر در سطح ارزش‌ها و الگوهای رفتاری جمعی منجر شده است.

دانش‌بنیان، می‌تواند بهبود توانایی افراد در حل تعارضات گروهی باش» تیم‌سازی با تقویت ارزش‌هایی نظیر همکاری، یادگیری مستمر و اعتماد، به تغییر در لایه‌های عمیق‌تر فرهنگ سازمانی منجر می‌شود. مصاحبه‌شوندگان تأکید داشتند که اجرای فرایندهای تیم‌سازی به تغییرات مفروضات بنیادی ذهنی و در نتیجه عملی کارکنان در سازمان‌ها و به‌ویژه شرکت‌های دانش‌بنیان نوپا منجر می‌گردد و از این طریق حس تعلق سازمانی قوی‌تر می‌شود، چنانکه در مضامین مستخرج از مصاحبه‌ها هم نشانه‌های تأکید بر آن وجود دارد؛ در مضمون فرعی: «تجربه نشان داده زمانی که افراد در قالب یک تیم فعالیت می‌کنند، تعهد بالاتری نسبت به انجام وظیفه خود دارند». این تغییرات، به‌ویژه در محیط‌های پویا و نامطمئن -

۷\*۵۸۲

یافته‌های پژوهش همچنین با مدل دنیسون (۲۰۰۰)، همخوانی دارد که فرهنگ اثربخش را مبتنی بر چهار بُعد مأموریت، انطباق‌پذیری، مشارکت و سازگاری/ثبات می‌داند. تیم‌سازی با تقویت مشارکت کارکنان در فرایندهای تصمیم‌گیری، افزایش انعطاف‌پذیری در برابر تغییرات محیطی و ایجاد انسجام تیمی، به‌طور مستقیم بر این ابعاد اثر گذاشت. با تأکید بر این مضمون در مصاحبه‌ها که «تیم‌سازی در شرکت‌های دانش‌بنیان نوپا باعث شد کارکنان احساس کنند نظراتشان شنیده می‌شود و این حس تعلق، انگیزه و بهره‌وری تیم‌ها را افزایش می‌دهد» این امر با پژوهش‌های گراین و همکاران (۲۰۲۰)، نیز همسو است که تیم‌سازی را ابزاری برای تقویت اطمینان روان‌شناختی و اثربخشی سازمانی معرفی کردند. یافته‌های حاصل از مصاحبه با خبرگان و مدیران مؤسسات مختلف این مضمون را برجست می‌سازد که «تیم‌سازی با ایجاد هم‌افزایی و هماهنگی میان اعضای تیم بر تقویت فرهنگ سازمانی و اثربخشی مؤثر خواهد بود». این نتیجه با مدل ویلسون و جانسون (۲۰۱۷)، همخوان است که فرایندهای تیم‌سازی را عامل شکل‌گیری «فرهنگ همکاری» و افزایش ظرفیت حل مسئله سازمانی می‌دانند. مصاحبه‌شوندگان تأکید دارند که تیم‌سازی به بهبود «مهارت‌های مدیریت تعارض، افزایش انگیزه شغلی و تقویت تعهد سازمانی منجر می‌شود» و اینکه این عوامل به‌نوبه خود اثربخشی سازمانی را از طریق افزایش کارایی کارکنان، ارتقا می‌بخشند.

یافته‌های پژوهش حاضر مبتنی بر نظرات و مضامین مستخرج از مصاحبه‌ها نشان می‌دهد که تیم‌سازی با تقویت ابعاد فرهنگ سازمانی (نظیر اعتماد، تعهد و یادگیری) می‌تواند موجب افزایش اثربخشی در شرکت‌های دانش‌بنیان به‌ویژه از انواع نوپا

نشان‌دهنده حرکت کوچینگ از سطح یک ابزار بیرونی به سطحی درونی شده در فرهنگ سازمانی است؛ جایی که ارزش‌ها و رفتارهای ناشی از کوچینگ به بخشی از هویت سازمانی بدل می‌شوند.

در نتیجه، پدیده محوری «تیم‌سازی به‌عنوان مبنای تحول پایدار از مسیر فرهنگ» نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی در شرکت‌های دانش‌بنیان نوپا نه یک متغیر جانبی، بلکه مسیر اصلی است که از طریق آن تیم‌سازی می‌تواند به ارتقای اثربخشی منجر شود. بدین معنا که اگر تیم‌سازی بدون مداخله در فرهنگ اجرا شود، اثرات آن کوتاه‌مدت و مقطعی خواهد بود؛ اما زمانی که تیم‌سازی به تغییر فرهنگی بیانجامد، آثار آن پایدار و بلندمدت خواهد بود.

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش، شناسایی، کشف و تحلیل روابط میان تیم‌سازی به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های اصلی فرایند کوچینگ در سازمان‌ها و مؤسسات بر فرهنگ سازمانی و از آن طریق بر اثربخشی در شرکت‌های دانش‌بنیان نوپا در استان کردستان بود. یافته‌ها نشان‌دهنده نقش محوری تیم‌سازی به‌عنوان یک فرایند تحول‌آفرین در بازتعریف فرهنگ سازمانی و ارتقای اثربخشی سازمانی در شرکت‌های دانش‌بنیان است. مقوله محوری پژوهش، «تیم‌سازی به‌عنوان مبنای تحول پایدار از مسیر فرهنگ»، بر این نکته تأکید دارد که کوچینگ از طریق تغییر ارزش‌ها، باورها و هنجارهای مشترک سازمانی، به پایداری و رشد شرکت‌های دانش‌بنیان نوپا منجر می‌شود.

یافته‌های این پژوهش نشان داد که تیم‌سازی در محدوده کوچینگ، فراتر از یک ابزار آموزشی یا توسعه فردی، به‌عنوان یک فرایند تحول‌آفرین عمل می‌کند که از مسیر بازتعریف فرهنگ سازمانی، اثربخشی شرکت‌های دانش‌بنیان نوپا را ارتقا می‌دهد. این نتیجه با نظریه شاین (۲۰۱۰) که فرهنگ سازمانی را در سه سطح مصنوعات، ارزش‌های پذیرفته شده و مفروضات بنیادی تعریف می‌کند و تأکید دارد که تغییرات پایدار تنها از طریق تحول در سطح مفروضات بنیادی امکان‌پذیر است و احمدی و همکاران (۱۴۰۰) در زمینه نقش تیم‌سازی و کوچینگ در بهبود تعاملات تیمی همسو است در این پژوهش، به باور خبرگان این حوزه و چنانکه از مضامین مستخرج از مصاحبه‌ها مشهود است، از جمله اینکه «زمانی می‌توانیم تیم‌سازی را محقق شده بدانیم که همه افراد سازمانی در حال مشارکت در اجرای بهتر و دقیق‌تر فرایندهای این استراتژی باشند»، و اینکه «یکی از دستاوردهای تیم‌سازی در شرکت‌های

رویکرد آمیخته (کیفی-کمی) و در زمینه‌های جغرافیایی متنوع‌تر انجام شوند تا توان تعمیم‌پذیری افزایش یابد. همچنین، بررسی نقش متغیرهای میانجی دیگر مانند سبک‌های رهبری یا فرهنگ‌های ملی (براساس مدل هافستد) می‌تواند به غنای ادبیات کمک کند. در نهایت، مطالعه تأثیر بلندمدت تیم‌سازی با استفاده از طرح‌های طولی می‌تواند پایداری اثرات آن را روشن‌تر سازد.

### سپاسگزاری

این مقاله مستخرج از رساله اینجانب تحت عنوان «تبیین اثر تیم‌سازی بر فرهنگ‌سازمانی و اثربخشی در شرکت‌های دانش‌بنیان نوپا» می‌باشد، لذا بر خود وظیفه می‌دانیم از کلیه پژوهشگران و مصاحبه‌کنندگان که در این تدوین این پژوهش ما را رهنمون کرده‌اند، تقدیر و تشکر نماییم.

و نوظهور آن منجر شود، چنانکه پیش‌تر گرانث (۲۰۱۷) و تتوباوم و همکاران (۲۰۱۴)، با بیان این موضوع که «تیم‌سازی سازوکاری برای ارتقای سرمایه انسانی و اجتماعی است» بر این مضمون تأکید کرده‌اند. در مجموع و با توجه به جمع‌بندی مصاحبه‌ها و مضامین مستخرج از آن، به نظر می‌رسد به باور خبرگان، تأثیر مثبت تیم‌سازی بر اثربخشی از توان این رویکرد در ایجاد خودآگاهی، مسئولیت‌پذیری و ارتقای یادگیری تیمی که همگی از عناصر و مؤلفه‌های فرهنگ‌سازمانی هستند، ناشی می‌شود.

با وجود دستاوردهای این پژوهش، محدودیت‌هایی نیز وجود دارد.

نخست، مطالعه حاضر به شرکت‌های دانش‌بنیان نوپا در کردستان محدود بود، که ممکن است تعمیم‌پذیری یافته‌ها به سایر مناطق یا صنایع را کاهش دهد.

دوم، تمرکز بر رویکرد کیفی، امکان تحلیل کمی روابط میان متغیرها را محدود کرد. پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده با

### References

- Azizi, M., Vakili, Y., & Hosseini, H. (2019). In a study on designing an entrepreneurial coaching model in small and medium-sized companies (case study: pharmaceutical industry), *Journal of Career and Organizational Counseling*, 12(43), 173-198. (In Persian) Doi: [10.52547/JCOC.12.2.173](https://doi.org/10.52547/JCOC.12.2.173)
- Bahrami, F. (2019). Investigating the Relationship between Management Coaching, Individual and Team Responsiveness, and Individual and Team Learning in Zarrin Ghazal Shiraz Company, *First International Conference on Challenges and New Solutions in Industrial Engineering, Management and Accounting*, Sari. (In Persian)
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. New York, NY: General Learning Press.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice Hall.
- Bertezen, S., Ferraton, C., Martin, J., & Vallat, D. (2015, August). Improving the quality of the coaching process for entrepreneurship: a study of the case of france. In Toulon-Verona Conference "Excellence in Services.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Dastani, M., Peykani, M., Gholamzadeh, D., & Gholizadeh, A. (2019). Strategies and consequences of applying coaching culture with a grounded theory approach (case study of science and technology parks in the country), *Public Management Research*, 12(45), Issue 45, 288-261. (In Persian) Doi: [10.22111/jmr.2019.28164.4376](https://doi.org/10.22111/jmr.2019.28164.4376)
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). *A motivational approach to self: Integration in personality*. In R. Dienstbier (Ed.), *Nebraska symposium on motivation: Vol. 38. Perspectives on motivation* (pp. 237-288). Lincoln: University of Nebraska Press.
- Denison, D. R. (2000). Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change. *The international handbook of organizational culture and climate*, 18(4), 347-72.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization science*, 6(2), 204- 223.
- Glaser, B. & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory*, Aldine Publishing Company. Chicago.

- Graen, G., Canedo, J. C., & Grace, M. (2020). Team coaching can enhance psychological safety and drive organizational effectiveness. *Organizational Dynamics*, 49(2), 100697. DOI:[10.1016/j.orgdyn.2019.01.003](https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2019.01.003)
- Grant, A. M. (2020). The third “generation” of workplace coaching: Creating a culture of quality conversations. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 13(1), 70–84.
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677–694. <https://doi.org/10.1037/a0021987>
- Hedayat Nazari, F.; Kamali, P. (2019). Measuring the impact of the strategic role of procurement on sustainable organizational development (case study: Tehran Farajeh International Company). *4Th International Conference on New Research Achievements in Humanities and Social and Cultural Studies*, Isfahan, Comprehensive University of Applied Sciences – Municipalities Cooperation Organization and Center for the Development of Creativity and Innovation of Modern Sciences. (In Persian)
- Hofstede, G., Hofsted, G. J., & Minkov M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind: Intercultural cooperation and its importance for survival*. New York: McGraw Hill.
- Hugill, K., Sullivan, J., & Ezpeleta, M. L. (2018). Team coaching and rounding as a framework to enhance organizational wellbeing, & team performance. *Journal of Neonatal Nursing*, 24(3), 148-153. DOI:[10.1016/j.jnn.2017.10.004](https://doi.org/10.1016/j.jnn.2017.10.004)
- Ismail, A., Foboy, N. A., Mohamad Nor, A., Abdullah, A. A., & Ismail, Y. (2019). Training Management as an Antecedent of Training Transfer. *Journal of Nusantara Studies*, 4(1), 136- 158.
- Jones, R.J., Napiersky, U., & Lyubovnikova, J. (2019). Conceptualizing the distinctiveness of team coaching. *Journal of Managerial Psychology*, 3(2), 62-78. DOI:[10.1108/JMP-07-2018-0326](https://doi.org/10.1108/JMP-07-2018-0326)
- Kirsch, L. J., D.-G. Ko, and M. H. Haney. 2010. Investigating the antecedents of team-based clan control: Adding social capital as a predictor. *Organization Science*, 21(2), 469–489.
- Kolb, D. A. (1984). *The process of experiential learning*. In *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006) Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science*, 7(3), 77 -124.
- Lashkari, S. (2020). Coaching is an effective factor in creating positive changes in lifestyle, organizational culture and human societies, 6Th International Conference on Humanities, Social Sciences and Lifestyle, Tehran. (In Persian)
- Lincoln, Y.S., & Guba, E.G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage
- Radmand, A., & Nargesian, A. (2019). Effective feedback in the coaching process: Antecedents, actions and consequences, *7th National Conference on Management and Humanities Research in Iran*, Tehran- University of Tehran, Institute for Thoughtful Management Research. (In Persian)
- Rafati, M., & Samadi, M. (2019). Investigating the effect of organizational coaching on deviant behavior with regard to the moderating role of employee empowerment and organizational culture, *3th International Conference on Management, Industrial Engineering, Economics and Accounting*, Tehran. (In Persian)
- Rahim, N. S. A., Mansor, N. N. A., & Anvari, R. (2014). Driving the involvement of line managers' role in creating coaching culture in Malaysia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 129, 221-226. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.670>
- Ranjbar Kabuterkhani, M.; Hassanpour, A. (2019). Designing a successful team building model in the public sector, *Public Management Journal*, 13(48), 39-57. [10.22111/jmr.2020.33419.4999](https://doi.org/10.22111/jmr.2020.33419.4999) (In Persian)

- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2019). Research on intrinsic and extrinsic motivation is alive, well, and reshaping 21st-century management approaches: Brief reply to Locke and Schattke (2019). *Motivation Science*, 5(4), 291-294. <https://doi.org/10.1037/mot0000128>
- Saidabadi, A., Taleghani, G., & Golchin, A. (2013). Identifying and investigating obstacles to teamwork in knowledge-based organizations and science and technology parks with a fuzzy approach, *Public Organization Management*, 3, 44-91. (In Persian) [20.1001.1.2322522.1392.1.0.12.6](https://doi.org/10.1001.1.2322522.1392.1.0.12.6)
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Son, S. (2016). Facilitating employee socialization through mentoring relationships. *Career Development International*, 21(6), 554-570. <https://doi.org/10.1108/CDI-02-2016-0014>
- Strauss, A.L., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Grounded theory: Procedures and Technique*. (2nd Edition); Sage, Newbury Park, London.
- Theeboom, T., Beersma, B., & Van Vianen, A. E. M. (2014). Does coaching work? A metaanalysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology*, 9(1), 1-18. <https://doi.org/10.1080/17439760.2013.837499>.
- Wilson, C., & Johnson, P. (2017). Coaching and organizational culture: A review and synthesis. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 15(2), 55-70.