

کوچینگ رهبری شهری: ابزاری برای تقویت تاب‌آوری و تصمیم‌گیری اثربخش در حکمرانی پایدار شهری در شرایط بحران

دکتر اکرم نوروزی^۱

دکتر مجتبی امیری^۲

دکتر رسول منتظری^۳

دکتر معصومه میر عیسی نی^۴

Urban Leadership Coaching: A Tool for Enhancing Resilience and Effective Decision-Making in Sustainable Urban Governance under Crisis

چکیده

شهرداری‌ها و دهیاری‌های ایران به‌مثابه نهادهای خط مقدم حکمرانی محلی، در سال‌های اخیر با تراکم بی‌سابقه‌ای از بحران‌های هم‌زمان مواجه شده‌اند؛ بحران‌هایی که از کاهش شدید درآمدهای شهری و تورم پایدار گرفته تا بحران‌های زیرساختی، آب، فرسودگی بافت شهری و مهاجرت معکوس گسترده است. در این میان، یکی از اساسی‌ترین آسیب‌پذیری‌های نظام حکمرانی محلی، شکاف عمیق میان توانایی‌های مدیریتی موجود و پیچیدگی فزایندهٔ تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی است. پژوهش حاضر با هدف بررسی ظرفیت کوچینگ رهبری شهری به‌عنوان رویکردی مکمل در توسعه شایستگی‌های مدیران شهری و روستایی انجام شده است. روش پژوهش، مرور یکپارچه و هدفمند ادبیات بین‌المللی و داخلی، همراه با تحلیل محتوای جهت‌دار برای استخراج مؤلفه‌ها و الگوی پیشنهادی است. یافته‌ها نشان می‌دهد که کوچینگ رهبری، در مقایسه با آموزش سنتی، پیوند محکم‌تری با بهبود تاب‌آوری سازمانی، ارتقای مهارت‌های تصمیم‌گیری تحت فشار، و توسعه رهبری انطباقی در شرایط بحرانی دارد. بر اساس این یافته‌ها، الگوی چهارمرحله‌ای بومی‌سازی شده‌ای برای استقرار کوچینگ رهبری شهری در ایران پیشنهاد می‌شود. در پایان، محدودیت‌های این مرور "به‌ویژه فقدان داده‌های تجربی داخلی و نیاز به آزمون میدانی الگوی پیشنهادی" به‌صراحت بیان شده است.

واژگان کلیدی:

کوچینگ رهبری شهری، تاب‌آوری سازمانی، تصمیم‌گیری در بحران، حکمرانی پایدار، شهرداری، رهبری انطباقی

^۱ استادیار، دانشگاه علوم و تحقیقات تهران، Dramnorouzi@gmail.com

^۲ رئیس دانشکده حکمرانی دانشگاه تهران

^۳ دکتری مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران r.montazeri@ut.ac.ir

^۴ دکتری جغرافیا و برنامه ریزی شهری دانشگاه آزاد تهران شمال mirisaei.sh@gmail.com

۱. بیان مسئله

مسئله‌ای که این پژوهش در پی بررسی آن است، نه کمبود دوره‌های آموزشی برای مدیران شهرداری‌ها و دهیاری‌هاست و نه فقدان منابع مکتوب درباره مدیریت شهری. مسئله اصلی این است: در شرایطی که حکمرانی محلی ایران با «بحران‌های چندگانه همزمان»^۵ روبه‌روست، آموزش سنتی کلاس‌محور به تنهایی قادر به ایجاد آن چرخش رفتاری و شناختی که مدیران برای عبور از بحران نیاز دارند، نیست. بررسی میدانی و گزارش‌های غیررسمی حاکی از آن است که بخش قابل‌توجهی از شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور با کمبود نیروی انسانی متخصص و چرخش بالای مدیران مواجه‌اند و دوره‌^۶ تصدی برخی مسئولان کوتاه‌تر از حد لازم برای اجرای برنامه‌های توسعه‌ای بلندمدت است. با این حال، باید صادقانه اعلام شود که در زمان نگارش این مقاله، آمار رسمی، مستند، و قابل‌استناد دقیقی (با ذکر سال، روش نمونه‌گیری، و سند منتشرشده) از سوی سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور در این خصوص یافت نشد. این فقدان آمار رسمی شفاف، خود یک شکاف پژوهشی است که پژوهشگران آینده باید با مراجعه^۷ مستقیم به آمارنامه‌های وزارت کشور یا مرکز آمار ایران آن را پر کنند؛ تا آن زمان، این مقاله از ادعای کمی دقیق در این مورد خاص پرهیز می‌کند. در شهرداری‌های کوچک و متوسط نیز وضع مشابهی گزارش شده است: مدیران اغلب بدون آمادگی کافی در بحرانی‌ترین موقعیت‌ها قرار می‌گیرند.

دانایی‌فرد (۱۴۰۲) در پژوهشی که در این زمینه انجام داده در تحلیل انتقادی خود از چالش‌های نظام اداری ایران، به صراحت از «شکاف میان دانش مدیریتی و عمل سازمانی» یاد می‌کند و آن را یکی از ریشه‌ای‌ترین آسیب‌های نظام اداری معرفی می‌کند. در عرصه^۸ بین‌الملل، پژوهشگران علوم اداری نیز به این نتیجه رسیده‌اند که در شرایط بحرانی، اثربخشی رهبری در بخش عمومی نه از آموزش‌های عمومی، بلکه از مداخلات هدفمند توسعه^۹ رهبری که با زمینه^{۱۰} واقعی کار هم‌آهنگ‌اند، ناشی می‌شود (Ansell et al., ۲۰۲۲; Sott & Bender, ۲۰۲۵).

پیشینه^{۱۱} پژوهشی نشان می‌دهد که کوچینگ رهبری به‌عنوان رویکردی مبتنی بر تأمل، بازخورد مستمر، و یادگیری در بستر کار، ظرفیت منحصربه‌فردی برای پر کردن این شکاف دارد. با این حال، مطالعه^{۱۲} تجربی منتشرشده‌ای که مستقیماً استقرار این رویکرد را در نظام شهرداری‌ها و دهیاری‌های ایران آزموده باشد، در دسترس نیست. این خلأ پژوهشی، مسئله^{۱۳} اصلی این مقاله را شکل می‌دهد. بر این اساس، سؤال اصلی پژوهش حاضر این است: کوچینگ رهبری شهری چگونه می‌تواند تاب‌آوری سازمانی و اثربخشی تصمیم‌گیری مدیران شهرداری‌ها و دهیاری‌های ایران را در شرایط بحران ارتقا دهد؟ و چه الگوی بومی‌سازی‌شده‌ای برای پیاده‌سازی این رویکرد در این نهادها مناسب است؟

۲. پیشینه پژوهش

۲-۱. کوچینگ رهبری: تعریف، تمایز و سیر تحول

کوچینگ رهبری^{۱۴} زیرشاخه‌ای از کوچینگ سازمانی است که بر توسعه^{۱۵} هدفمند توانمندی‌های رهبری در افراد و تیم‌ها از طریق رابطه‌ای اعتمادمحور، گفت‌وگوی تأملی، و بازخورد مستمر تمرکز دارد (Grant, ۲۰۱۴). برخلاف مشاوره که راه‌حل ارائه می‌دهد، کوچینگ فرایند کشف راه‌حل توسط خود فرد را تسهیل می‌کند و از این رو، یادگیری عمیق‌تر و پایدارتری ایجاد می‌کند.

این برتری مفهومی، در ادبیات پژوهشی نیز به‌صورت کمی^{۱۶} مستند شده است. Jones, Woods and Guillaume (۲۰۱۶) در فراتحلیلی که ۱۷ مطالعه^{۱۷} کنترل‌شده را پوشش می‌داد، اثربخشی کلی کوچینگ محیط کار را با اندازه‌اثر $\delta = 0.36$ گزارش کردند؛ این اثر برای پیامدهای مهارت‌محور $\delta = 0.28$ ، برای پیامدهای عاطفی/نگرشی $\delta = 0.51$ ، و برای نتایج سطح فردی $\delta = 0.24$ بود — یعنی قوی‌ترین اثر کوچینگ، نه در سطح مهارت‌های جداگانه، بلکه در نتایج ملموس و قابل‌مشاهده^{۱۸} سطح فرد ثبت شده است. این یافته‌ها در مجله Journal of

^۵ Polycrisis

^۶ Leadership Coaching

Occupational and Organizational Psychology منتشر شده و از پراستندترین منابع در حوزهٔ اثربخشی کوچینگ به شمار می‌رود.

پرسش دیگری که ادبیات این حوزه به آن پاسخ داده، چگونگی سنجش این اثربخشی است. در ترکیب و تحلیل ۴۹ مطالعه دربارهٔ ارزیابی کوچینگ رهبری، Ely و همکاران (۲۰۱۰) چارچوبی یکپارچه برای سنجش اثربخشی کوچینگ ارائه کردند که ارزیابی فرد، کوچ، رابطهٔ کوچ-فرد، و خود فرایند کوچینگ را در بر می‌گیرد؛ یافتهٔ آن‌ها این بود که رایج‌ترین معیار سنجش در ادبیات موجود، تغییرات گزارش‌شده توسط خود فرد در رفتارهای رهبری است. پژوهش‌های بعدی که به این چارچوب ارجاع داده‌اند، کوچینگ را با بهبود خودآگاهی، مهارت‌های ارتباطی، و اثربخشی مدیریتی مرتبط دانسته و تأکید کرده‌اند که این اثربخشی در شرایط بحرانی و تحول سازمانی، برجسته‌تر از شرایط عادی گزارش می‌شود.

۲-۲. کوچینگ، تاب‌آوری و تصمیم‌گیری در شرایط بحران

رابطهٔ بین کوچینگ رهبری و تاب‌آوری سازمانی، به‌ویژه پس از تجربیات همه‌گیری کووید-۱۹، به‌شکل چشمگیری در ادبیات علمی برجسته شده است. در پیمایشی که ۳۰۱ سازمان را پوشش می‌داد، Njaramba and Olukuru (۲۰۲۵) دریافتند که سبک‌های رهبری تحول‌آفرین، از طریق تقویت سرمایهٔ روان‌شناختی کارکنان، با تاب‌آوری سازمانی در بحران رابطهٔ مثبت و معناداری دارند؛ مسیر اثرگذاری‌ای که کوچینگ، به‌عنوان یک مداخلهٔ توسعهٔ فردی، می‌تواند آن را تسریع کند.

توانایی هم‌زمان حفظ ثبات و انطباق با شرایط متغیر — که Förster و همکاران (۲۰۲۲) آن را «تفکر پارادوکسیکال» می‌نامند — یکی دیگر از مشخصه‌های رهبران مؤثر در بحران است. این پژوهشگران در بررسی رفتار رهبران سازمانی طی بحران‌های اخیر استدلال کردند که این مهارت ذاتی نیست، بلکه از طریق مداخلات هدفمند توسعهٔ رهبری، از جمله کوچینگ، قابل یادگیری است؛ نتیجه‌ای که با یافته‌های مرور نظام‌مند Sott and Bender (۲۰۲۵) دربارهٔ ویژگی‌های رهبران انطباقی نیز هم‌خوانی دارد و در بخش ۳-۱ با تفصیل بیشتری بدان پرداخته می‌شود.

در سطح کلان‌تر، نتیجهٔ مشابهی از حوزهٔ بخش عمومی نیز به دست آمده است: Li و همکاران (۲۰۲۶) در مرور فراروایتی خود از مطالعات تاب‌آوری در ادارهٔ امور عمومی که در Public Administration Review منتشر شد، نشان دادند که رهبری تحول‌آفرین می‌تواند نوآوری و انعطاف راهبردی را تقویت کند بدون آن که ثبات عملیاتی را قربانی کند؛ این ترکیب را هسته اصلی تاب‌آوری سازمانی در بخش عمومی دانستند و توسعهٔ آن را وابسته به فرایندهای یادگیری تأملی مانند کوچینگ تشخیص دادند.

۲-۳. کوچینگ در حکمرانی محلی: تجربیات بین‌المللی

تجربهٔ بین‌المللی استفاده از کوچینگ در مدیریت شهری، گسترهٔ قابل‌توجهی دارد. انجمن بین‌المللی مدیریت شهری (ICMA) در سند راهنمای شایستگی‌های مدیریت محلی، کوچینگ و مربیگری را در کنار ارزیابی عملکرد مستمر، ابزار محوری توسعهٔ رهبری معرفی کرده و آن را وسیله‌ای برای ایجاد محیطی می‌داند که دیگران را به حل مسائل پیچیده با رویکرد راهبردی تشویق می‌کند (ICMA, ۲۰۲۰). در این صورت‌بندی، کوچینگ گزینه‌ای جانبی و لوکس نیست؛ بلکه بخشی ضروری از شایستگی مدیریت شهری به شمار می‌رود. اهمیت سرمایه‌گذاری پیشگیرانه در توسعهٔ رهبری محلی را Su (۲۰۲۴) در مطالعه‌ای موردی و توسعه یافته دربارهٔ واکنش رهبران سطوح فرا منطقه‌ای به بحران کووید-۱۹ به‌خوبی نشان داد: رهبرانی که در دوران پیش از بحران، در دوره‌های توسعهٔ رهبری هدفمند شرکت کرده بودند، توانستند در مدیریت بحران موفق‌تر عمل کنند.

چارلز کاروالیو^۷ و همکارانش (، ۲۰۲۱) به مطالعه‌ی مربیگری مدیریتی: اکنون کجا هستیم و در آینده به کجا باید برویم؟ پرداخته‌اند. این پژوهش تحقیقات مربیگری مدیریتی را بررسی می‌کند. به‌ویژه بر پیامدها و عوامل تعیین‌کننده آن تمرکز می‌کند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که هم عوامل فردی و هم عوامل زمینه‌ای بر مربیگری مدیریتی تأثیر می‌گذارند. مربیگری مدیریتی نه تنها برای کارمندان، بلکه برای مدیرانی که درگیر مربیگری هستند و تیم‌هایی که آنها را مدیریت می‌کنند نیز سودمند است

لازم به ذکر است یک رقم پر استفاده در ادبیات ترویجی (نه پژوهشی) این حوزه نیز شایان مرور است، تا تمایز آن با منابع علمی روشن باشد: شرکت مشاوره‌ای MuniTemps (۲۰۲۵) در یک یادداشت تحلیلی-تبلیغاتی درباره رهبری در دولت‌های محلی آمریکا ادعا کرده است که ترکیب آموزش با کوچینگ، بهره‌وری را تا ۸۸ درصد افزایش می‌دهد، در حالی که آموزش به‌تنهایی تنها ۲۲٫۴ درصد بهبود ایجاد می‌کند. این رقم در منبع اصلی وجود دارد، اما باید با احتیاط جدی به کار رود: منبع یک شرکت تأمین نیروی انسانی است، نه یک مجله داوری‌شده، و روش‌شناسی پشت این عدد (حجم نمونه، تعریف عملیاتی «بهره‌وری») در متن منتشرشده گزارش نشده است. از این رو، این مقاله از این رقم تنها به‌عنوان شاهدهی نشانه‌ای^۸ برای جذابیت عملی موضوع استفاده می‌کند، نه دلیل علمی برای اثربخشی کوچینگ.

۲-۴. پژوهش‌های داخلی

در ایران، مطالعات درباره کوچینگ سازمانی در دهه اخیر رشد قابل توجهی داشته، اگرچه تمرکز عمده^۹ آن‌ها بر وزارتخانه‌ها و سازمان‌های بزرگ بوده است.

دستگردی، محمدی، یعقوبی و محمودزاده (۱۴۰۰) در پژوهشی با رویکرد داده‌بنیاد که در مجله علمی مدیریت فرهنگ سازمانی (دانشگاه تهران) منتشر شد، مدل جامعی برای کوچینگ سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران ارائه کردند. این پژوهش از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۱۳ کوچ بین‌المللی ICF دارای حداقل پنج سال سابقه کاری در حوزه سازمان‌های دولتی ایران، در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی، در مجموع ۱۵۴ کد اولیه و ۳۲ مفهوم استخراج کرد. از مهم‌ترین یافته‌های این مطالعه، شناسایی «اعتماد سازمانی» و «خودآگاهی» به‌عنوان راهبردهای کلیدی فرایند کوچینگ، و «توسعه سازمانی و فردی» به‌عنوان پیامد نهایی آن در محیط‌های دولتی ایران بود.

در پژوهشی مشابه که در فصلنامه مدیریت بهره‌وری منتشر شد، رحمانی، هاروتیانان، مرتضوی و رجبزاده قطری (۱۳۹۸) مدل کوچینگ سازمانی برای سازمان‌های دولتی ایران را با رویکرد بهره‌وری نرم طراحی کردند و نشان دادند که کوچینگ سازمانی در بافت فرهنگی ایران، نیازمند بومی‌سازی الگوها و توجه به ویژگی‌های فرهنگ سلسله‌مراتبی سازمان‌های دولتی است.

شکاف میان دانش مدیریتی و عمل سازمانی، که دانایی‌فرد (۱۴۰۲) در تحلیل انتقادی خود از نظام اداری ایران آن را یکی از ریشه‌ای‌ترین آسیب‌های این نظام معرفی می‌کند، نیز همین جهت‌گیری را تأیید می‌کند: او اصلاح نظام اداری را مشروط به تحول در نگرش، رفتار و شایستگی مدیران دانسته و اذعان کرده که روش‌های سنتی آموزش، این تحول را به‌کندی و ناقص ایجاد می‌کنند.

نزدیک‌ترین پیشینه داخلی به موضوع این مقاله را می‌توان در پایان‌نامه کارشناسی ارشد رضائیان (۱۴۰۰) در دانشگاه ایلام یافت. این پژوهش، با رویکردی آمیخته (کیفی-کمی)، به طراحی و تدوین مدل کوچینگ سازمانی در سازمان‌های ورزشی ایران پرداخت: در بخش کیفی، با مطالعه کتابخانه‌ای و مصاحبه عمیق با ۱۵ نفر از خبرگان دانشگاهی و مدیران ادارات ورزش و جوانان (با نمونه‌گیری گلوله‌برفی تا اشباع نظری)، از تحلیل تماتیک برای کدگذاری استفاده شد و ۹۹ کد اولیه استخراج و در قالب ۲۵ تم و در نهایت ۸ مفهوم اصلی دسته‌بندی شد — از جمله مدیریت استراتژیک منابع انسانی، سلامت سازمانی، بهسازی سازمانی، مدیریت دانش، حمایت سازمانی، انسجام سازمانی، ارتباطات سازمانی، و دوستوانی سازمانی. در بخش کمی، این هشت مفهوم با تحلیل عاملی تأییدی بر نمونه‌ای از ۲۵۸ نفر از کارکنان ادارات ورزش و جوانان غرب ایران آزموده شد و برازش مناسب مدل تأیید گردید. هرچند موضوع این پایان‌نامه به‌طور خاص بخش ورزش است، نه

^۷ Carvalho

^۸ anecdotal

حکمرانی محلی، ارزش آن برای مقاله حاضر در این است که نشان می‌دهد رویکرد کدگذاری نظریه‌محور برای استخراج مؤلفه‌های کوچینگ سازمانی در بسترهای دولتی ایران، هم در سطح کیفی و هم در آزمون کمی پس از آن، نتایج قابل‌اعتمادی به دست می‌دهد؛ پشتیبانی‌ای که از انتخاب روش مشابه (تحلیل محتوای جهت‌دار) در پژوهش حاضر حمایت می‌کند.

۳. مبانی نظری

۳-۱. نظریه رهبری انطباقی هیفتز

رهبری انطباقی^۹ که توسط Heifetz, Grashow and Linsky (۲۰۰۹) مطرح شد، مبنای نظری اصلی این پژوهش را تشکیل می‌دهد. رهبری تطبیقی از سبک‌های رهبری است که بر ۴ اصل عدالت سازمانی، هوش هیجانی، توسعه و شخصیت استوار است این نظریه میان «چالش‌های فنی» (که با راه‌حل‌های از پیش شناخته‌شده قابل حل‌اند) و «چالش‌های انطباقی» (که نیازمند تغییر در نگرش‌ها، ارزش‌ها، و رفتارهاست) تمایز قائل می‌شود. بیشتر چالش‌های بحرانی شهرداری‌ها و دهیاری‌ها از نوع دوم‌اند: آن‌ها را نمی‌توان صرفاً با استعلام قانون یا دستورالعمل حل کرد. کوچینگ رهبری، به‌طور خاص بر توسعه ظرفیت‌های انطباقی تمرکز دارد، نه انتقال دانش فنی. این صورت‌بندی نظری با شواهد تجربی نیز پشتیبانی می‌شود. مرور نظام‌مند Sott and Bender (۲۰۲۵) که در بخش ۲-۲ به آن اشاره شد، چهار ویژگی محوری رهبران انطباقی را از ترکیب ۳۳ مقاله علمی استخراج کرد: انعطاف‌پذیری شناختی، همدلی، نوآوری، و چشم‌انداز بلندمدت. نکته مهم برای پژوهش حاضر این است که این پژوهشگران به‌صراحت این ویژگی‌ها را اکتسابی و قابل توسعه از طریق مداخلات هدفمند دانستند، نه ویژگی‌های ذاتی شخصیتی؛ و کوچینگ را یکی از مؤثرترین مسیرهای این توسعه معرفی کردند. این یافته، حلقه اتصال مستقیمی میان نظریه رهبری انطباقی هیفتز و کاربست عملی کوچینگ رهبری فراهم می‌کند.

۳-۲. نظریه یادگیری تأملی

تأمل (Reflection) در ادبیات آموزشی به‌عنوان «فرایندی شناختی که طی آن اطلاعات جدید و تجربیات با ساختارهای موجود دانش و مدل‌های ذهنی ترکیب شده و یادگیری معنادار را ایجاد می‌نماید» تعریف شده است (حقانی، جعفری میانایی و احسانی، ۱۳۹۲). این تعریف یک نکته کلیدی دارد: یادگیری معنادار نه از طریق انتقال یک‌طرفه اطلاعات، بلکه از طریق درگیر شدن فعال ذهن یادگیرنده با تجربیات واقعی به دست می‌آید. این همان ضعف بنیادین آموزش سنتی کلاس‌محور در نظام حکمرانی محلی ایران است — وضعی که کوچینگ رهبری دقیقاً در پی جبران آن است.

پایه نظری این رویکرد را نظریه یادگیری تجربی دیوید کُلب (Kolb, ۱۹۸۴) تشکیل می‌دهد. کُلب یادگیری را چرخه‌ای چهارمرحله‌ای می‌داند: تجربه عینی ← مشاهده تأملی ← مفهوم‌سازی انتزاعی ← آزمایش فعال. حقانی و همکاران (۱۳۹۲) در مرور ادبیات خود تأکید می‌کنند که «کُلب تأمل را گام اصلی در تغییر اعتقادات، نگرش‌ها و رفتارها می‌داند» و مرحله تأمل و مفهوم‌سازی انتزاعی جایی است که یادگیرنده «ادراکات و مفاهیم شخصی و مدل‌های ناکامل ذهنی خود را تصحیح می‌نماید». برای مدیران شهرداری و دهیاری در بحران، این لحظه تصحیح مدل ذهنی — که معمولاً در فشار روزمره هرگز اتفاق نمی‌افتد — دقیقاً همان چیزی است که جلسه کوچینگ فضای آن را فراهم می‌کند.

مرور حقانی و همکاران (۱۳۹۲) همچنین سطوح مختلف تأمل را از دیدگاه هاتون و اسمیت بازنمایی می‌کند که برای درک کوچینگ رهبری در بحران اهمیت عملی دارد: «تأمل فنی» صرفاً به بررسی کارایی شیوه‌ها می‌پردازد، «تأمل عملی» اهداف و فرضیات پشت روش‌ها را هم زیر سؤال می‌برد، و «تأمل نقادانه» — بالاترین سطح — فعالیت حرفه‌ای را در بستر وسیع‌تر اجتماعی و اخلاقی قضاوت می‌کند. کوچینگ

^۹ Adaptive Leadership

رهبری که تنها در سطح «تأمل فنی» بماند (چطور این کار را بهتر انجام دهیم؟) ارزش محدودی دارد؛ کوچینگ اثربخش مدیران شهری باید آن‌ها را به سطح تأمل عملی و در موارد حیاتی به سطح تأمل نقادانه برساند (چرا اصلاً این تصمیم را می‌گیرم؟ برای چه کسی؟). نکته دیگری که این مرور داخلی را برای پژوهش حاضر ارزشمند می‌کند، تأکید آن بر تمایز میان آموزش سنتی و یادگیری تأملی است. حقانی و همکاران (۱۳۹۲) می‌نویسند که آموزش سنتی «یادگیرندگان را ظروف خالی در نظر می‌گرفت که با اطلاعات پر می‌شدند» و «موجب منفعل شدن یادگیرندگان» می‌شود؛ در حالی که یادگیری تأملی «یادگیرنده را به سوی تفکر انتقادی برای تولید دانش و راه‌حل‌های جدید برای مسائل رهنمون» می‌کند. این توصیف، همان تمایزی را روشن می‌کند که این مقاله در مقدمه مطرح کرد: شکاف بین «دانستن» و «توانستن در لحظه بحرانی» را نمی‌توان با دوره‌های آموزشی بیشتر از نوع سنتی پر کرد — بلکه با ساختن ظرفیت تأمل و یادگیری در درون فرد می‌توان آن را پر کرد.

۳-۳. تاب‌آوری سازمانی در بخش عمومی

تاب‌آوری سازمانی در ادبیات اداره امور عمومی به «توانایی سازمان در مقاومت، انطباق، و بازگشت به عملکرد در برابر بحران‌ها» تعریف می‌شود (Li et al., ۲۰۲۶). در این تعریف، تاب‌آوری نه یک ویژگی ذاتی، بلکه یک ظرفیت ساخته‌شده است که می‌توان آن را از طریق مداخلات هدفمند، از جمله توسعه رهبری و کوچینگ، تقویت کرد. نتایج فراتحلیل Asamoah and Bigodza (۲۰۲۵) که در مجله *Frontiers in Psychology* منتشر شد، نشان داد که سبک‌های رهبری منعطف و توسعه‌محور، پیوند مستقیمی با نتایج یادگیری سازمانی در بحران دارند؛ رابطه‌ای که از طریق فرایندهایی مانند اشتراک دانش، انسجام تیمی، و ظرفیت انطباقی توضیح داده می‌شود.

۳-۴. مدل GROW در کوچینگ رهبری

مدل GROW (Whitmore, ۲۰۰۹) رایج‌ترین چارچوب کاربردی در کوچینگ رهبری است و در چهار گام تعریف می‌شود: هدف^{۱۰}، واقعیت^{۱۱}، گزینه‌ها^{۱۲}، و اراده/اقدام^{۱۳}. این مدل شامل چهار مرحله است که یک رهبر می‌تواند برای کمک به رهبر در تنظیم و دستیابی به اهدافش استفاده کند. اولین قدم ایجاد هدف است که شامل شناسایی آنچه رهبر می‌خواهد به آن دست یابد. رهبر باید فرد را در تعیین اهداف SMART که خاص، قابل اندازه‌گیری، قابل دستیابی، مرتبط و محدود به زمان هستند، راهنمایی کند. مرحله دوم کشف واقعیت است، جایی که کوچ به رهبر کمک می‌کند تا بفهمد که در حال حاضر در ارتباط با اهدافش کجا هستند. این مرحله شامل ارزیابی وضعیت فعلی، شناسایی هر گونه مانع و تعیین منابعی است که برای رسیدن به هدف خود در دسترس دارند. مرحله سوم، ایجاد گزینه‌ها است، جایی که کوچ به رهبر کمک می‌کند تا طیف وسیعی از راه‌حل‌های بالقوه را برای رسیدگی به وضعیت خود و دستیابی به هدف خود ایجاد کند. چهارمین و آخرین مرحله، شناسایی راه رو به جلو است. این مرحله شامل تعیین این است که کدام گزینه برای رهبر بهتر کار میکند و سپس یک برنامه اقدام خاص برای دستیابی به هدف ایجاد می‌کند. این مدل به دلیل ساختار شفاف، قابلیت بومی‌سازی فرهنگی، و اجرای ساده حتی توسط کوچ‌های داخلی، برای محیط شهرداری‌ها و دهیاری‌های ایران بسیار مناسب است. در بخش ۵-۳، نحوه ترکیب این چارچوب چهارگانه با چارچوب شایستگی ICMA برای ساخت الگوی بومی پیشنهادی این مقاله (CLCM) تشریح خواهد شد.

۴. روش‌شناسی پژوهش

^{۱۰} Goal

^{۱۱} Reality

^{۱۲} Options

^{۱۳} Will

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر رویکرد، کیفی است که با راهبرد مطالعه اسنادی-کتابخانه‌ای و با تکیه بر تحلیل محتوای جهت‌دار (Directed Content Analysis) انجام شده است. در این نوع تحلیل، برخلاف تحلیل محتوای متعارف که مقوله‌ها مستقیماً از دل متن استخراج می‌شوند، پژوهشگر پیش از ورود به متون، چارچوبی مفهومی برگرفته از نظریه‌های موجود را به‌عنوان راهنمای اولیه کدگذاری در نظر می‌گیرد و سپس آن را در جریان مطالعه منابع، تکمیل و اصلاح می‌کند (Hsieh & Shannon, ۲۰۰۵). انتخاب این روش، با توجه به وجود پیکره‌ای غنی از نظریه‌های رهبری انطباقی، یادگیری تجربی و تاب‌آوری سازمانی در ادبیات بین‌المللی (بخش ۳) و کمبود مطالعه بومی مستقیم در حوزه کوچینگ رهبری شهری، منطقی‌ترین انتخاب روشی برای این مرحله از پژوهش بود. جدول ۱ لایه‌های روش‌شناختی پژوهش حاضر را به‌طور خلاصه نشان می‌دهد.

جدول ۱. لایه‌های روش‌شناختی پژوهش حاضر

لایه پژوهش	مشخصات پژوهش حاضر
جهت‌گیری پژوهش	کاربردی
روش پژوهش	کیفی (مطالعه اسنادی-کتابخانه‌ای)
رویکرد پژوهش	ترکیبی از قیاس (چارچوب نظری اولیه) و استقرا (تکمیل چارچوب از دل متون)
راهبرد تحلیل	تحلیل محتوای جهت‌دار (Directed Content Analysis)
هدف تحلیل	توصیفی-اکتشافی
افق زمانی	تک‌مقطعی
شیوه گردآوری داده‌ها	مطالعه اسنادی-کتابخانه‌ای در پایگاه‌های علمی داخلی و بین‌المللی

۴-۱. سؤالات پژوهش

سؤال اصلی: کوچینگ رهبری شهری چگونه می‌تواند تاب‌آوری سازمانی و اثربخشی تصمیم‌گیری مدیران شهرداری‌ها و دهیاری‌های ایران را در شرایط بحران ارتقا دهد؟

سؤال فرعی اول: مؤلفه‌های اصلی کوچینگ رهبری شهری که با الزامات محیط بحران سازگار است کدام‌اند؟

سؤال فرعی دوم: موانع و تسهیل‌گرهای سازمانی و فرهنگی استقرار کوچینگ رهبری در شهرداری‌ها و دهیاری‌های ایران چیست؟

سؤال فرعی سوم: چه الگوی بومی‌سازی‌شده‌ای برای اجرای کوچینگ رهبری در این نهادها مناسب است؟

۴-۲. جامعه پژوهش و روش گردآوری اطلاعات

جامعه پژوهش را کلیه اسناد علمی (مقالات مجلات معتبر، کتاب‌ها، و گزارش‌های نهادی) منتشرشده در حوزه‌های کوچینگ رهبری، تاب‌آوری سازمانی، رهبری بحران و حکمرانی محلی تشکیل می‌دهند. نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند (Purposive Sampling) و با راهبرد گلوله‌برفی از میان منابع ارجاع‌شده در مقالات کلیدی انجام شد. گردآوری اطلاعات از طریق جست‌وجوی نظام‌یافته در پایگاه‌های Scopus، Web of Science، ScienceDirect، Magiran، SID و با کلیدواژه‌های فارسی و انگلیسی متناظر (کوچینگ رهبری/Leadership Coaching، تاب‌آوری سازمانی/Organizational Resilience، رهبری بحران/Crisis Leadership) صورت گرفت. جدول ۲ جزئیات تکمیلی این فرایند را نشان می‌دهد.

جدول ۲. جزئیات نمونه‌گیری و معیارهای ورود و خروج منابع

بُعد	مشخصات
روش نمونه‌گیری	هدفمند، با راهبرد گلوله‌برفی از منابع ارجاع‌شده

پایگاه‌های جستجو	Scopus، Web of Science، ScienceDirect، Magiran، SID
قلمرو زمانی منابع	۲۰۲۶-۲۰۱۰ (بین‌الملل) و ۱۳۸۹-۱۴۰۴ (داخل)
معیار ورود منابع	انتشار در نشریات علمی-پژوهشی دارای داوری همتا و ارتباط مستقیم با موضوع
معیار خروج منابع	عدم دسترسی به متن کامل، ارتباط غیرمستقیم با موضوع، یا فقدان فرایند داوری علمی

۴-۳. روش تحلیل داده‌ها

تحلیل داده‌ها در چهار مرحله به انجام رسید: در مرحله نخست، بر اساس مبانی نظری پژوهش (نظریه رهبری انطباقی هیفتز، یادگیری تجربی کلب، و الگوی تاب‌آوری در بخش عمومی)، مقوله‌های اولیه کدگذاری تعیین شد. در مرحله دوم، متن منابع گردآوری شده به‌دقت مطالعه و جملات و پاراگراف‌هایی که با مقوله‌های اولیه مرتبط بودند، استخراج و کدگذاری شدند. در مرحله سوم، بخش‌هایی از متون که در چارچوب اولیه جای نمی‌گرفتند، به‌صورت استقرایی کدگذاری و به مقوله‌های جدید (نظیر موانع و تسهیل‌گرهای بومی) تبدیل شدند. در مرحله چهارم، مقوله‌های نهایی دسته‌بندی، خلاصه و در قالب جدول‌ها و الگوی پیشنهادی این مقاله (بخش ۵) سازمان‌دهی شدند. این فرایند رفت‌وبرگشتی میان داده و نظریه، با رویکرد تحلیل تماتیک که در پژوهش‌های مشابه داخلی برای استخراج مؤلفه‌های کوچینگ سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران به کار رفته (رضائیان، ۱۴۰۰)، هم‌خانواده است؛ هر دو روش بر شناسایی و تلخیص الگوهای معنایی تکرارشونده در داده‌های کیفی تکیه دارند، با این تفاوت که تحلیل محتوای جهت‌دار، نقطه آغاز کدگذاری را از یک چارچوب نظری از پیش تعیین‌شده می‌گیرد، در حالی که تحلیل تماتیک معمولاً انعطاف بیشتری برای ظهور مقوله‌های کاملاً داده‌محور دارد.

۴-۴. چارچوب مفهومی اولیه تحلیل

پیش از ورود به تحلیل محتوای منابع، چارچوب مفهومی زیر — برگرفته از مبانی نظری بخش ۳ — به‌عنوان راهنمای اولیه کدگذاری در نظر گرفته شد. این چارچوب در جریان مطالعه منابع، با یافته‌های جدید تکمیل و به الگوی نهایی بخش ۵ منتهی شد:

- محور اول (رهبری انطباقی): شناسایی مؤلفه‌هایی از کوچینگ که ظرفیت مدیران برای رویارویی با چالش‌های انطباقی (نه صرفاً فنی) را تقویت می‌کنند.
- محور دوم (یادگیری تأملی): شناسایی نقش بازخورد و تأمل بر تجربه واقعی کار، در مقابل آموزش انتزاعی کلاس‌محور.
- محور سوم (تاب‌آوری سازمانی): شناسایی پیوند میان کوچینگ رهبری و ظرفیت سازمان برای مقاومت، انطباق و بازگشت به عملکرد در بحران.
- محور چهارم (زمینه بومی): شناسایی موانع، تسهیل‌گرها، و ویژگی‌های فرهنگی-ساختاری خاص نظام شهرداری‌ها و دهیاری‌های ایران که می‌توانند بر اجرای این رویکرد اثر بگذارند.

۴-۵. اعتبار و پایایی پژوهش

برای افزایش اعتبار و پایایی یافته‌ها، از معیارهای چهارگانه پیشنهادی لینکن و گوبا (Lincoln & Guba, ۱۹۸۵) برای پژوهش‌های کیفی استفاده شد: باورپذیری (Credibility) از طریق مطالعه عمیق و مستمر منابع و مقایسه یافته‌های بین‌المللی با شواهد داخلی؛ انتقال‌پذیری (Transferability) از طریق توصیف دقیق و شفاف زمینه پژوهش (نظام شهرداری‌ها و دهیاری‌های ایران) تا خوانندگان بتوانند کاربست یافته‌ها در زمینه‌های مشابه را خود داوری کنند؛ اعتمادپذیری (Dependability) از طریق مستندسازی شفاف مراحل

جست‌وجو، معیارهای ورود و خروج، و فرایند کدگذاری (جدول ۱ و بخش ۳-۴)؛ و تأییدپذیری (Confirmability) از طریق ارجاع مستقیم و قابل‌ردیابی هر یافته به منبع اصلی آن، به‌نحوی که خواننده بتواند صحت برداشت نگارنده از هر منبع را مستقل بررسی کند.

۶-۴. خلاصهٔ بخش

در این بخش، ابتدا نوع و رویکرد پژوهش معرفی شد، سپس سؤالات پژوهش، جامعه و روش گردآوری اطلاعات، و مراحل تحلیل داده‌ها تبیین گردید. در ادامه، چارچوب مفهومی اولیه‌ای که راهنمای کدگذاری بود ارائه و در پایان، رویکرد پژوهش برای تضمین اعتبار و پایایی یافته‌ها تشریح شد. بخش بعدی، یافته‌های حاصل از این فرایند تحلیل را ارائه می‌کند.

۵. یافته‌ها

۵-۱. مؤلفه‌های اثربخش کوچینگ رهبری شهری در شرایط بحران

تحلیل ادبیات نشان داد که کوچینگ رهبری در محیط‌های بحرانی حکمرانی محلی از طریق پنج مکانیسم اصلی عمل می‌کند: (الف) تقویت خودآگاهی رهبری که پایهٔ درک دقیق از نقاط قوت و ضعف تصمیم‌گیری است؛ (ب) توسعهٔ انعطاف‌پذیری شناختی برای عبور از الگوهای ذهنی منجمد؛ (پ) ارتقای تفکر سیستمی برای درک روابط علی پیچیده در بحران؛ (ت) تقویت مهارت‌های ارتباطی در شرایط پرفشار؛ و (ث) پرورش ظرفیت یادگیری از شکست و تجربه. این پنج مکانیسم، نه مستقل از یکدیگر بلکه به‌صورت تقویت‌کننده عمل می‌کنند: برای نمونه، خودآگاهی رهبری (الف) پیش‌نیاز ارتباط مؤثر در بحران (ت) است، و تفکر سیستمی (پ) بدون انعطاف‌پذیری شناختی (ب) نمی‌تواند به اقدام عملی تبدیل شود. شکل ۱ این پنج مکانیسم را به‌صورت تصویری نمایش می‌دهد.



بر اساس تحلیل ادبیات در بخش ۵-۱ این مقاله

شکل ۱. پنج مکانیسم اصلی اثرگذاری کوچینگ رهبری شهری در شرایط بحران (طراحی نگارنده بر اساس ترکیب یافته‌های Sott & Bender, ۲۰۲۵; Förster et al., ۲۰۲۲؛ و Li et al., ۲۰۲۶)

جدول ۳. انواع کوچینگ رهبری پیشنهادی برای نهادهای حکمرانی محلی ایران

نوع کوچینگ	مخاطب هدف	هدف محوری	مدت توصیه شده	اولویت بحرانی
کوچینگ اجرایی	شهرداران، معاونان ارشد	تصمیم‌گیری راهبردی در بحران، مدیریت ذینفعان	۶ تا ۱۲ ماه	بسیار بالا
کوچینگ رهبری	مدیران میانی، دهیاران	رهبری تیم در شرایط ابهام، مدیریت تعارض	۳ تا ۶ ماه	بالا
کوچینگ تیمی	تیم‌های عملیاتی	هم‌افزایی، یادگیری تیمی، تاب‌آوری گروهی	۲ تا ۳ ماه	متوسط

۵-۲. موانع و تسهیل‌گرهای استقرار کوچینگ

بر اساس ترکیب یافته‌های مطالعات داخلی (دستگردی و همکاران، ۱۴۰۰؛ رحمانی و همکاران، ۱۳۹۸) و بین‌المللی (Sott & Bender, ۲۰۲۵; Grant, ۲۰۱۴)، موانع و تسهیل‌گرهای اصلی به‌صورت جدول زیر تجمیع می‌شوند. نکته قابل‌توجه این است که برخی از همین موانع — مانند فرهنگ سلسله‌مراتبی — می‌توانند هم‌زمان نقش مانع و تسهیل‌گر ایفا کنند: همان فرهنگ سلسله‌مراتبی که مقاومت در برابر بازخورد افقی ایجاد می‌کند، اگر حمایت مدیر ارشد از برنامه کوچینگ جلب شود، می‌تواند به ابزار سریع برای مشروعیت‌بخشی و گسترش برنامه در سطح سازمان تبدیل شود.

جدول ۴. موانع و تسهیل‌گرهای استقرار کوچینگ رهبری شهری در ایران

تسهیل‌گرها	موانع	حوزه
حمایت سازمانی بالادستی، وجود SMTC	چرخش بالای مدیران، کمبود بودجه	ساختاری
نسل جدید مدیران، فشار بحران برای تغییر	فرهنگ سلسله‌مراتبی، مقاومت در برابر بازخورد	فرهنگی
شبکه کوچ‌های ICF ایران	کمبود کوچ‌های حرفه‌ای آشنا به بخش عمومی	منابع انسانی
گسترش آموزش‌های عمومی کوچینگ	ناآشنایی مدیران با مفهوم کوچینگ	دانش و اطلاعات

۵-۳. مدل پیشنهادی بومی‌سازی شده کوچینگ رهبری شهری

با ترکیب مدل (Whitmore, ۲۰۰۹) GROW، چارچوب شایستگی ICMA (۲۰۲۰)، یافته‌های دستگردی و همکاران (۱۴۰۰) و الگوی تاب‌آوری در بخش عمومی (Li et al., ۲۰۲۶)، مدل چهارمرحله‌ای «کوچینگ رهبری شهری در بحران» (CLCM) پیشنهاد می‌شود. تناظر این مدل با GROW به این صورت است: مرحله آینه‌گذاری معادل گام «واقعیت» (Reality) در GROW عمل می‌کند، هم‌نوازی

معادل گام «هدف» (Goal)، آزمون در بوته ترکیبی از گام‌های «گزینه‌ها» (Options) و آزمایش عملی است، و نهاده‌سازی معادل گام «اراده/اقدام» (Will) را به سطح سازمانی (و نه صرفاً فردی) گسترش می‌دهد. شکل ۲ این مدل را به‌صورت تصویری نمایش می‌دهد.

مدل چهارمرحله‌ای کوچینگ رهبری شهری در بحران (CLCM)



طراحی نگارنده بر اساس ترکیب مدل (GROW (Whitmore, 2009)، چارچوب شایستگی ICMA (2020) و یافته‌های بخش ۴ و ۳ این مقاله

شکل ۲. مدل چهارمرحله‌ای کوچینگ رهبری شهری در بحران (CLCM) — طراحی نگارنده بر اساس ترکیب GROW (Whitmore, 2009)، ICMA (2020) و چارچوب شایستگی ICMA (2020)

مرحله ۱ — آینه‌گذاری (Mirroring): ارزیابی دقیق وضع موجود مدیر از طریق ابزارهای ۳۶۰ درجه، مصاحبه‌های تشخیصی، و شناسایی الگوهای تصمیم‌گیری در موقعیت‌های بحرانی گذشته. هدف: ایجاد خودآگاهی واقع‌بینانه بدون قضاوت.

مرحله ۲ — هم‌نوایی (Resonance): تعیین اهداف کوچینگ هم‌راستا با اهداف راهبردی سازمان و نیازهای واقعی بحرانی پیش رو. در این مرحله، اهداف فردی و سازمانی با یکدیگر منسجم می‌شوند.

مرحله ۳ — آزمون در بوته (Field Testing): اجرای جلسات کوچینگ در بستر چالش‌های واقعی کار، بازتاب بر تجربیات تصمیم‌گیری اخیر، و تمرین مهارت‌های جدید در موقعیت‌های شبیه‌سازی‌شده.

مرحله ۴ — نهادینه‌سازی (Institutionalization): مستندسازی یادگیری‌های سازمانی، انتقال ظرفیت کوچینگ به درون سازمان (کوچینگ همتایان)، و طراحی نظام پایش اثربخشی بلندمدت.

۶. بحث و تحلیل تطبیقی

ترکیب یافته‌های بخش ۲ و ۵ نشان می‌دهد که شواهد بین‌المللی و داخلی در سطح نظری هم‌سو هستند، اما در سطح شواهد تجربی، فاصلهٔ معناداری میان آن‌ها وجود دارد. مطالعات بین‌المللی (مانند Njaramba & Olukuru, ۲۰۲۵ و Asamoah & Bigodza, ۲۰۲۵) از داده‌های پیمایشی و فراتحلیلی با حجم نمونهٔ قابل‌توجه بهره می‌برند، در حالی که شواهد داخلی (دستگردی و همکاران، ۱۴۰۰؛ رحمانی و همکاران، ۱۳۹۸) عمدتاً کیفی و مبتنی بر مصاحبه با کوچ‌ها هستند، نه با مدیران شهری یا روستایی خود. این تفاوت روش‌شناختی به این معناست که نتیجه‌گیری دربارهٔ اثربخشی کوچینگ به‌طور خاص در شهرداری‌ها و دهیاری‌های ایران، در حال حاضر بیشتر یک استنتاج نظری (بر پایهٔ شباهت ساختاری با سایر سازمان‌های دولتی) است تا یک یافتهٔ تجربی مستقیم.

نکتهٔ دوم، تفاوت در واحد تحلیل است. بخش زیادی از ادبیات بین‌المللی (Förster et al., ۲۰۲۲؛ Su, ۲۰۲۴) دربارهٔ رهبران ارشد سیاسی یا اجرایی در دولت محلی کشورهای با ساختار اداری متفاوت از ایران (مانند آلمان یا کشورهای انگلوساکسون) نوشته شده‌اند. تعمیم مستقیم این یافته‌ها به شهرداران و دهیاران ایرانی، که اغلب با منابع به‌مراتب محدودتر، ثبات شغلی پایین‌تر، و ساختار حمایتی متفاوتی کار می‌کنند، نیازمند احتیاط است و این مقاله این تفاوت زمینه‌ای را به‌عنوان یک شکاف تبیینی صریحاً اعلام می‌کند.

سوم، در مدل پیشنهادی CLCM، ریسک اصلی، فاصله^۱ میان «طراحی نظری» و «اجرای عملی» در محیطی با محدودیت بودجه و چرخش بالای نیروی انسانی (که در بخش ۵-۲ ذکر شد) است. یک مدل چهارمرحله‌ای با افق زمانی ۶ تا ۱۲ ماه (جدول ۳) در شرایطی که میانگین تصدی برخی مدیران محلی کوتاه است، با ریسک «نیمه‌کاره ماندن» مواجه است. به همین دلیل، در پیشنهادهای کاربردی (بخش ۸)، اجرای پایلوت با ارزیابی مرحله‌ای، به جای استقرار سراسری یک‌باره، توصیه می‌شود.

۷. محدودیت‌های پژوهش

- فقدان داده تجربی داخلی: هیچ‌یک از منابع فارسی استفاده‌شده، مستقیماً اثربخشی کوچینگ را در میان مدیران شهرداری یا دهیاری ایران اندازه‌گیری نکرده‌اند؛ نتیجه‌گیری‌های این مقاله درباره^۲ بافت ایران، استنباطی است، نه تجربی.
- ماهیت کیفی و اسنادی پژوهش: یافته‌های این مقاله از مطالعه^۳ اسنادی ادبیات موجود به دست آمده‌اند، نه از گردآوری داده میدانی جدید؛ از این رو، اعتبار آن‌ها به‌طور مستقیم به کیفیت و دقت منابع اصلی وابسته است و باید با همین درک مطالعه شود.
- اتکا به یک منبع غیرعلمی برای یک رقم: رقم «۰.۸۸٪ در برابر ۲۲.۴٪» (بخش ۲-۳) از یک منبع ترویجی غیر داوری شده گرفته شده و باید با احتیاط جدی به کار رود.
- نبود آمار رسمی برای تشخیص دقیق شدت بحران نیروی انسانی در دهیاری‌های کشور (بخش ۱)، که توان این مقاله برای کمی‌سازی فوریت مسئله را محدود می‌کند.
- الگوی پیشنهادی CLCM، تا کنون در هیچ شهرداری یا دهیاری ایرانی پایلوت یا اعتبارسنجی نشده است؛ مراحل، زمان‌بندی، و نام‌گذاری آن صرفاً بر پایه^۴ ترکیب نظری ادبیات موجود است، نه آزمون میدانی.
- محدودیت زبانی و دسترسی: تمرکز بر منابع انگلیسی و فارسی نمایه‌شده در پایگاه‌های ذکرشده ممکن است مطالعات منتشرشده در سایر زبان‌ها یا گزارش‌های داخلی منتشرنشده را نادیده گرفته باشد.

۸. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

بحران‌های متراکم و همزمانی که دامن‌گیر شهرداری‌ها و دهیاری‌های ایران شده، دیگر با ابزارهای سنتی مدیریت قابل مهار نیستند. آنچه این لحظه^۵ تاریخی از حکمرانی محلی طلب می‌کند، مدیرانی است که نه تنها دانش دارند، بلکه توانایی یادگیری سریع، تصمیم‌گیری در ابهام، رهبری انطباقی، و حفظ پیوستگی عملکردی سازمان را در شدیدترین فشارها داشته باشند.

کوچینگ رهبری شهری، برخلاف آموزش سنتی که دانش را انتقال می‌دهد، ظرفیت را می‌سازد. این رویکرد، بر پایه^۶ پژوهش‌های بین‌المللی معتبر، اثربخشی خود را در تقویت تاب‌آوری سازمانی، بهبود تصمیم‌گیری در بحران، و توسعه^۷ رهبری انطباقی نشان داده است؛ اما همان‌گونه که در بخش‌های ۶ و ۷ تأکید شد، تعمیم این شواهد به بافت خاص ایران، هنوز نیازمند آزمون تجربی مستقل است و نباید به‌عنوان نتیجه^۸ قطعی تلقی شود. ادغام این رویکرد با برنامه‌های آموزش مرکز آموزش مدیریت دولتی، فرصت تحولی راهبردی در نظام حکمرانی محلی کشور را فراهم می‌آورد — مشروط به آزمایش تدریجی و ارزیابی مستمر.

پیشنهادهای کاربردی بر اساس یافته‌های پژوهش:

۱. طراحی برنامه^۹ ملی کوچینگ رهبری شهری با همکاری مشترک مرکز آموزش مدیریت دولتی، سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور، و شبکه^{۱۰} کوچ‌های ICF ایران.
۲. اجرای پایلوت کوچینگ اجرایی برای شهرداران ۵۰ شهر منتخب در سطوح مختلف جغرافیایی، با ارزیابی اثربخشی مبتنی بر شاخص‌های تاب‌آوری و کیفیت تصمیم‌گیری، پیش از هرگونه تصمیم برای استقرار سراسری.

۳. تدوین استانداردهای ملی کوچ رهبری شهری و مسیر اعتبارسنجی حرفه‌ای برای این حوزه تخصصی.
۴. گسترش پژوهش‌های میدانی کمی و کیفی در شهرداری‌ها و دهیاری‌های ایران برای آزمون تجربی چارچوب مفهومی ارائه شده در بخش ۴-۴ این پژوهش، با گردآوری داده مستقیم از مدیران محلی.
۵. انتشار آمار رسمی و شفاف از سوی سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور درباره وضعیت نیروی انسانی و چرخش مدیریتی، به عنوان پیش نیاز هرگونه برنامه‌ریزی مبتنی بر شواهد در این حوزه.

منابع

منابع فارسی

- دانایی فرد، ح. (۱۴۰۲). سرمقاله: چالش‌های کشور ما؛ آیا این چالش‌ها قابل حل هستند؟ پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، ۱۳(۳)، ۲۰-۱.
- دستگردی، م.، محمدی، م.، یعقوبی، ن.، و محمودزاده، م. (۱۴۰۰). طراحی مدل کوچینگ سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران با رویکرد داده بنیاد. مجله علمی مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۹(۳)، ۵۲۹-۵۵۰. <https://doi.org/10.22059/jomc.2021.312662.1008163>
- رحمانی، م.، هاروتیان، و.، مرتضوی، م.، و رجبزاده قطری، ع. (۱۳۹۸). طراحی مدل کوچینگ سازمانی برای سازمان‌های دولتی: رویکرد بهره‌وری نرم سازمانی. فصلنامه مدیریت بهره‌وری، ۱۳(۵۰)، ۱۹-۴۵. http://jpm.iaut.ac.ir/article_677317.html
- رضائیان نوید، (۱۴۰۰). طراحی و تدوین مدل کوچینگ سازمانی در سازمانهای ورزشی ایران با رویکرد تماتیک، (۱۴۰۰)؛ پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه ایلام

منابع انگلیسی (علمی-پژوهشی، داوری شده)

- Ansell, C., Sørensen, E., & Torfing, J. (۲۰۲۲). The COVID-۱۹ pandemic as a game changer for public administration and leadership? The need for robust governance responses to turbulent problems. *Public Management Review*, ۲۴(۷), ۹۷۵-۹۵۹. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1820272>
- Asamoah, A., & Bigodza, A. (۲۰۲۵). Leadership in public administration amid crisis: A meta-analysis of leadership styles and crisis management related outcomes. *Frontiers in Psychology*, ۱۶, ۱۸۰۳۷۷۸. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2026.1803778>
- Ely, K., Boyce, L. A., Nelson, J. K., Zaccaro, S. J., Hernandez-Broome, G., & Whyman, W. (۲۰۱۰). Evaluating leadership coaching: A review and integrated framework. *The Leadership Quarterly*, ۲۱(۴), ۵۸۵-۵۹۹. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.06.003>
- Förster, C., Paparella, C., Ducheck, S., & Güttel, W. H. (۲۰۲۲). Leading in the paradoxical world of crises: How leaders navigate through crises. *Schmalenbach Journal of Business Research*, ۷۴, ۴۵۳-۴۹۵. <https://doi.org/10.1007/s41471-022-00147-7>
- Grant, A. M. (۲۰۱۴). The efficacy of executive coaching in times of organisational change. *Journal of Change Management*, ۱۴(۲), ۲۸۰-۲۵۸. <https://doi.org/10.1080/14697017.2013.805159>

- Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (۲۰۰۹). The practice of adaptive leadership Tools and tactics for changing your organization and the world. Harvard Business Press.
- Hsieh, H.-F., & Shannon, S. E. (۲۰۰۵). Three approaches to qualitative content analysis Qualitative Health Research, ۱۵(۹), ۱۲۷۷–۱۲۸۸. <https://doi.org/10.11۷۷/104۹۷۳۲۳.۵۲۷۶۶۸۷>
- International City/County Management Association [ICMA]. (۲۰۲۰). Practices for effective local government management and leadership. ICMA <https://icma.org/page/practices-effective-local-government-management-and-leadership>
- Jones, R. J., Woods, S. A., & Guillaume, Y. R. F. (۲۰۱۶). The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching ۲۷۷–۲۴۹, (۲) Journal of Occupational and Organizational Psychology, ۸۹ <https://doi.org/10.1111/joop.۱۲۱۱۹>
- Kolb, D. A. (۱۹۸۴). Experiential learning: Experience as the source of learning and development. Prentice-Hall
- Li, C., Boon, C., & Zhao, S. (۲۰۲۶). Unpacking resilience in public administration: Insights from a meta-narrative review. Public Administration Review. Advance online publication. <https://doi.org/10.1111/puar.۷۰۰۸۳>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (۱۹۸۵). Naturalistic inquiry. Sage Publications
- Njaramba, F., & Olukuru, J. (۲۰۲۵). Surviving a crisis: A multilevel model of leadership styles, employees' psychological capital and organizational resilience. PLOS ONE, ۲۰ e۰۳۱۸۵۱۵. <https://doi.org/10.13۷1/journal.pone.۰۳۱۸۵۱۵>
- Sott, M., & Bender, M. (۲۰۲۵). The role of adaptive leadership in times of crisis: A systematic review and conceptual framework. Merits, ۵ <https://doi.org/10.3۳۹۰/merits۵.۱۰۰۰۲>
- Su, M. (۲۰۲۴). Adaptive leadership in times of crisis: Exploring situational responses and contingent factors at sub-national levels. Journal of General Management Advance online publication. <https://doi.org/10.11۷۷/۰۳۰۶۳۰۷۰۲۴۱۲۵۰۰۹۲>
- Whitmore, J. (۲۰۰۹). Coaching for performance: GROWing human potential and purpose (۴th ed.). Nicholas Brealey
- Carvalho, S. (۲۰۲۱). Managerial coaching: where are we & „Carvalho, C., Carvalho, F. K now and where should we go in the future?. Development and Learning in Organizations: An International Journal

منبع غیر دانشگاهی (ترویجی) — ارجاع با احتیاط

توضیح: این منبع، یک مقاله یا یافته علمی داوری شده نیست. در این مقاله صرفاً به عنوان شاهد نشانه‌ای (*anecdotal*) در بخش ۲-۳ ذکر شده و نباید با منابع علمی فهرست بالا هم وزن تلقی شود.

MuniTemps. (۲۰۲۵). Why local government leadership matters: A guide for rising municipal leaders. MuniTemps. <https://www.munitemps.com/۲۰۲۵/۰۸/۲۸/why-local-government-leadership-matters-a-guide-for-rising-municipal-leaders>