

ORIGINAL ARTICLE

Meta-Synthesis of Factors Influencing the Success of Executive Coaching

Hamze Farajollahi Moghadam

1. Department of Public
Administration, Payam Noor
University, Tehran, Iran.

Correspondence

Hamze Farajollahi Moghadam
E-mail: farajollahi435@pnu.ac.ir

Receive: 01/Aug/2024

Revise: 17/Oct/2025

Accept: 08/Mar/2025

How to cite

Farajollahi Moghadam, M
(2025). Meta-Synthesis of
Factors Influencing the Success
of Executive Coaching. *Public
Organization Management*,
13(3), 19-38.

ABSTRACT

The purpose of this research was to analyze the factors affecting the success of executive coaching. Research Methodology: The current research is practical in terms of its purpose and it is classified as exploratory research from the point of view of the method of data collection. In this research, in order to collect data, Google Scholar scientific database was used, and in order to analyze the data, traditional content analysis and open, central and selective coding strategy were used. The findings of the research led to the presentation of a model centered on organizational, individual and professional elements. The effectiveness model of the executive coaching department in variuse organisations has three dimensions: individual, organizational and professional; 26 components of ethics, goal orientation, order orientation, action orientation, awareness, awareness, convergence, support orientation, motivation, transparency, holistic orientation, stability orientation, interaction orientation, goal orientation, adaptability, monitoring orientation, positive Thinking, dependence, demographic, effectiveness, preparation, communication, self-improvement, growth orientation and 109 indicators. This study has filled some gaps in executive coaching literature. Unlike many previous studies in this field that have relied solely on the evaluations of the effectiveness of executive coaching, this study identified the set of factors related to the level of the individual, organization, institutional and infrastructural conditions affecting executive coaching and some new constructs such as He has added formal and informal institutions to the literature of coaching in general and executive coaching in particular.

KEYWORDS

Coaching, Executive Coaching, Effectiveness of Executive Coaching. Meta-Synthesis.



فرا ترکیب عوامل مؤثر بر موفقیت مربیگری اجرایی

حمزه فرج اللهی مقدم

گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور،
تهران، ایران.

نویسنده مسئول: حمزه فرج اللهی مقدم
رایانامه: farajolah435@pnu.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۵/۱۱

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۰۷/۲۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۲/۱۸

فرج اللهی مقدم، حمزه (۱۴۰۴). فرا ترکیب
عوامل مؤثر بر موفقیت مربیگری اجرایی.
فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های
دولتی، ۱۳(۳)، ۳۸-۱۹.

هدف از انجام پژوهش حاضر فرا ترکیب عوامل مؤثر بر موفقیت مربیگری اجرایی بوده است. تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی بوده و از منظر شیوه گردآوری داده‌ها در رده تحقیقات اکتشافی قرار می‌گیرد. در این تحقیق به منظور گردآوری داده‌ها از پایگاه علمی گوگل اسکالر استفاده نموده شده و به منظور تحلیل داده‌ها از تحلیل محتوای عرفی و استراتژی کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده گردید. یافته‌های پژوهش منجر به ارائه مدلی با محوریت عناصر سازمانی، فردی و حرفه‌ای گردید. مدل اثربخش مربیگری اجرایی در سازمان‌ها دربردارنده سه بعد فردی، سازمانی و حرفه‌ای؛ ۲۶ مؤلفه اخلاق‌مداری، هدف‌گرایی، نظم محوری، عمل محوری، آگاه‌سازی، آگاهی بخشی، همگرایی، حمایت‌گرایی، انگیزه بخشی، شفافیت، کل‌گرایی، ثبات‌گرایی، تعامل‌گرایی، هدفمندی، تطبیق‌پذیری، نظارت‌گرایی، مثبت‌اندیشی، وابستگی، جمعیتی، اثربخشی، آمادگی، ارتباطی، خودسازی، رشد‌گرایی و ۱۰۹ شاخص است. این مطالعه برخی از خلأهای موجود در ادبیات مربیگری اجرایی را پر کرده است. برخلاف بسیاری از مطالعات قبلی در این حوزه که صرفاً بر ارزیابی‌های اثربخشی مربیگری اجرایی تکیه کرده‌اند، این مطالعه به شناسایی مجموعه عوامل مرتبط با سطح فرد، سازمان، شرایط نهادی و زیرساختی مؤثر بر مربیگری اجرایی پرداخته و برخی سازه‌های جدیدی همچون نهادهای رسمی و غیررسمی را به ادبیات مربیگری در حالت کلی و مربیگری اجرایی به صورت خاص اضافه کرده است.

واژه‌های کلیدی

مربیگری، مربیگری اجرایی، اثربخشی مربیگری اجرایی، فرا ترکیب



مقدمه

مربیگری در سال‌های اخیر یکی از صنایع عمده در حال پیشرفت بوده است (ژئوس و اسکیفینگتون^۱، ۲۰۰۰). کمتر از گذشت سه دهه از ظهور مربیگری اجرایی، این حوزه توانسته بازاری به بزرگی چند میلیون دلار ایجاد کند. تا سال ۲۰۲۲ تعداد تقریباً ۹۳۰۰۰ مربی حرفه‌ای در سطح جهان با درآمدی حاصل از مربیگری اجرایی در حدود ۲۰ میلیارد دلار گزارش شده است (فدراسیون بین‌المللی مربیگری^۲، ۲۰۲۰).

نتایج نظرسنجی انجام شده در ۵۰۰ شرکت نشان می‌دهد که چهار پنجم آن‌ها از مربیگری در سازمان خود استفاده می‌کنند. از سوی دیگر، افزایش درخواست کمک از سوی افراد و سازمان‌ها برای دستیابی به اهداف کاری باعث شده تا درخواست‌های دریافت خدمات مربیگری افزایش یابد (گرت^۳، ۲۰۰۱). همگام با این افزایش، نگرانی‌ها درباره ورود تعداد بیشتر مربیان بی‌تجربه به این بازار در حال افزایش است. این موضوع به‌ویژه خطر بزرگی برای سازمان‌های نیازمند راهنمایی محسوب می‌شود که تثبیت نشده‌اند و مسئولیت حاکمیت و اعمال قوانین آن‌ها بر عهده یک نفر نیست (بلاکرت^۴، ۲۰۰۵). چالش دیگر این صنعت رو به رشد برگشت سرمایه خدمات مربیگری (که غالباً گران هستند) می‌باشد (بولز و همکاران^۵، ۲۰۰۷). نگرانی‌هایی درباره کیفیت و صرفه اقتصادی فعالیت‌های مربیگری نیز وجود دارد. این موضوع ضرورت ارزیابی انتقادی پیامدها و ارائه خدمات مربیگری و همچنین مطالعه موشکافانه‌تر پایه‌های نظری مدل‌ها و فنون به کار رفته در امر مربیگری را بیشتر می‌کند (اسکولار و لاینلی^۶، ۲۰۰۶). با توجه به رشد و افزایش استفاده از مربیگری، شگفت‌انگیز اینجاست که پژوهش‌های تجربی کمی درباره اثربخشی مربیگری وجود دارد (بلاکرت، ۲۰۰۵).

استفاده از کوچینگ اجرایی در دهه‌های گذشته روندی بسیار محبوب در جهان سازمانی شده است و به‌عنوان یک مداخله توسعه‌ای کلیدی در بنیادگذاری قابلیت‌های مدیران توسط سازمان‌ها تلقی می‌شود (بونو، پروانوا، تاولر و پترسون، ۲۰۰۹؛ بوزر و پیروالا-مرلو، ۲۰۰۷؛ داتون، ۱۹۹۷؛ فلدمن و لنکاو، ۲۰۰۵؛ جونز، رافرتی و گریفین، ۲۰۰۶؛

کومبراکاران، یانگ، بیکر و فرناندز، ۲۰۰۸؛ لووسون، ۲۰۰۹؛ لوبه، ۲۰۰۵؛ پسمور و گییز، ۲۰۰۷؛ ناچ، ۲۰۰۲). در سال ۲۰۰۳، درآمد سالانه حاصل از کوچینگ در سراسر جهان به ارزش ۱ میلیارد دلار آمریکا رسید (فرگوسن و ویتمن، ۲۰۰۳) که طبق مطالعه جهانی انجمن کوچینگ تا ۲۰۰۷ به ۱٫۵ میلیارد دلار افزایش یافته است. ظهور کوچینگ اجرایی به‌عنوان یک ابزار جدید مدیریتی برای افزایش بهره‌وری و کارایی در محیط کار نتیجه و پاسخ به رشته‌ای از تغییرات سریع در اقتصاد جهانی است که بهبود مداوم برای تطبیق با نوسانات و پیچیدگی تغییرات موردنیاز است.

از آنجایی که برنامه‌های مربیگری مدیران اجرایی مخارج سنگینی بر سازمان تحمیل می‌کنند مدیریت درست آن‌ها ضروری به نظر می‌رسد و از سوی دیگر مربیانی که با مدیران کار می‌کنند لازم است راه‌های تازه افزایش اثربخشی مربیگری اجرایی را بدانند. با توجه به نو پا بودن این حرفه و ناکارآمدی تعاریف و استانداردهای توافقی گذشته، پژوهش‌های نظری و تجربی بیشتری درباره اثربخشی مربیگری اجرایی نیاز است (کولینگز و ملاهی^۷، ۲۰۰۹). با وجود اینکه سازمان‌ها هر روز بیشتر از پیش منابع خود را روی مربیگری به‌عنوان استراتژی منابع انسانی سازمان سرمایه‌گذاری می‌کنند و از مربیگری به‌عنوان ابزار ارتقای عملکرد کارکنان، توسعه و یادگیری آن‌ها استفاده می‌کنند، اطلاعات فراوانی درباره عوامل اثرگذار تجربه مربیگری وجود ندارد (باولس و پیکانو^۸، ۲۰۰۷).

پژوهش در زمینه مربیگری هنوز در دوران ابتدایی خود به سر می‌برد و شواهد تجربی بیشتری برای تأیید نتایج آن لازم است (کامپا-کوکش و اندرسون^۹، ۲۰۰۱). مطالعات چندی درباره اثربخشی و مزایای مربیگری اجرایی به‌عنوان ابزار توسعه افراد یا سازمان‌های آن‌ها وجود ندارد و همچنین پژوهش‌های بسیار اندکی درباره چگونگی و چرایی کار مربیگری وجود دارد و مربیگری بدون پایه‌های نظری و پژوهش تجربی و پشتیبانی تجربی کافی با خطر تبدیل شدن به یک روند گذرا مواجه است (فلدمن و لانکاو^{۱۰}، ۲۰۰۵).

پیشینه پژوهشی موجود بیشتر روی اثربخشی از لحاظ نوع تحویل آن، مدل‌های به کار رفته و اندازه‌گیری‌های پیش و

7. Collings & Mellahi

8. Bowles & Picano

9. Kampa-Kokesch & Anderson

10. Feldman & Lankau

1. Zeus & Skiffington

2. International Coaching Federation

3. Grant

4. Bluckert

5. Bowles et al.

6. Scoular & Linley

مستری که دارای اختیارات و مسئولیت مدیریتی در سازمان است و یک مربی حرفه‌ای تعریف کرد که بر تعیین اهداف و اقدامات متقابل تعریف شده با هدف بهبود عملکرد حرفه‌ای و آرزوهای شخصی تمرکز دارد و در نتیجه اثربخشی سازمان. یک مربی اجرایی یادگیری مستمر را تسهیل می‌کند، حمایت عاطفی و بازخورد ارائه می‌کند و به مدیران کمک می‌کند تا به پیشرفت عملکرد و یک تحول اساسی دست یابند (اورس و همکاران، ۲۰۰۶؛ فین، ۲۰۰۷؛ فونتس و دلو روسو، ۲۰۲۱).

علیرغم اینکه رویکردها و مدل‌های مختلفی در دسترس و استفاده می‌شوند، ویژگی‌های مشترک مداخلات کوچینگ اجرایی شامل هدف‌گذاری، افزایش آگاهی، تعهد و مسئولیت‌پذیری، برنامه‌ریزی و اقدام است (گرانیت و همکاران، ۲۰۰۹؛ جونز و همکاران، ۲۰۱۶). یکی از ویژگی‌های مربیگری اجرایی تمرکز آن بر ابتکارات هدفمند است (گرانیت و کاوانا، ۲۰۰۷؛ اسپنس و اودس، ۲۰۱۱). در درجه اول به تعیین اهداف مرتبط با اهداف استراتژیک سازمانی و بهبود عملکرد در محل کار می‌پردازد (آتاناسوپولو و داپسون، ۲۰۱۸).

جدول شماره (۱) تعاریفی دیگر از مربیگری اجرایی را نشان می‌دهد که در آن هریک از نظریه‌پردازان بر شایستگی‌ها و قابلیت‌هایی اشاره داشته‌اند که برای مربیگری جامع و یکپارچه است.

پس از مربیگری متمرکز شده است (فیلری-تراویس و لین^۱، ۲۰۰۶) و پژوهش‌های کمی به مطالعه ارتباطات بین تفاوت‌های روانشناسی فردی و فرایند مربیگری پرداخته‌اند (کیلبرگ^۲، ۲۰۰۱). افزون بر این، مطالعات انجام شده از واکنش‌های عاطفی کوتاه‌مدت به‌عنوان اندازه‌گیری پیامدها استفاده می‌کنند و شاخص‌های اثربخشی مانند یادگیری آموزش‌گیرنده، تغییرات رفتاری و پیامدهای سازمانی را نادیده می‌گیرند (فلدمن و لانکاو^۳، ۲۰۰۵). برای پر کردن این شکاف، لازم است مطالعاتی انجام شود که از اندازه‌گیری‌های تثبیت شده، قابل اطمینان و معتبر برای بررسی اثربخشی پیامدهای پیش و پس از کار مربیگری استفاده می‌کنند (گیل بوزر و جیمز ساروس^۴، ۲۰۱۲). در این مطالعه به بررسی اکتشافی عوامل اصلی تعیین‌کننده اثربخشی مربیگری اجرایی و روابط بین عوامل اصلی تعیین‌کننده آن پرداخته شده است.

مبانی نظری

مربیگری اجرایی

مربیگری اجرایی که به آن کوچینگ کسب‌وکار، مربیگری رهبری یا کوچینگ در محل کار نیز گفته می‌شود – یک مداخله یادگیری و توسعه فردی است که به رهبران کمک می‌کند تا توانایی‌های خود را بهبود بخشند، اثربخشی خود را افزایش دهند و پتانسیل شخصی و حرفه‌ای خود را در سازمان خود به حداکثر برسانند (ریچاردسون، ۲۰۱۰؛ جونز، ۲۰۱۶؛ همکاران، ۲۰۱۶؛ ویلیامز و لومن، ۲۰۱۸).

کوچینگ اجرایی یک‌رشته جدید با هدف افزایش رشد و توسعه رهبران در نظر گرفته می‌شود (فین، ۲۰۰۷؛ موئن و اسکالوئیک، ۲۰۰۹). در محیط‌های سازمانی، مربیگری اجرایی وسیله‌ای برای مدیران اجرایی برای افزایش دانش، بهبود شایستگی‌ها و ارتقای رفتار رهبری مؤثر به نفع شرکت است (الیوت، ۲۰۱۱؛ موئن و فدریچی، ۲۰۱۲). پیشنهاد شده است که کوچینگ اجرایی در دهه ۱۹۸۰ به‌طور تصاعدی توسعه یافت. یکی از دلایل، زمینه اقتصادی ناپایدار بود که در کنار سایر نیازها، نیازمند توسعه و جابجایی رهبری بود (ریچاردسون، ۲۰۱۰).

کیلبرگ (۱۹۹۶) و گرانیت و همکاران (۲۰۰۹) کوچینگ اجرایی را به‌عنوان یک رابطه کمکی و مشارکتی بین یک

1. Fillery-Travis & Lane

2. Kilburg

3. Feldman & Lankau

4. Gil Bozer & James C. Sarros

جدول ۱. تعاریف مربیگری اجرایی با ترتیب زمانی

Table 1. Definitions of Executive Coaching in Chronological Order

منبع/سال	تعاریف و اهداف
کیلبرگ (۱۹۹۶)	رابطه‌ای امدادی شکل گرفته بین مشتری (فراگیر) با اختیارات و مسئولیت‌های مدیریتی در سازمان از یکسو و از سوی دیگر فردی مشاور که طیف وسیعی از تکنیک‌ها و روش‌ها را جهت کمک به مشتری برای رسیدن به اهداف تعیین شده (از سوی طرفین) به کار می‌گیرد. این امر موجب توسعه عملکرد حرفه‌ای فراگیر، رضایت شخصی و نهایتاً بهبود اثربخشی سازمان مشتری بر اساس توافق صورت گرفته بین طرفین می‌گردد.
وایت‌رسپون و وایت (۱۹۹۶)	فرآیند یادگیری محرمانه و کاملاً شخصی - یادگیری شخصی سازمان‌دهی شده که در طول برهه زمانی مشخصی فراهم می‌گردد تا بتواند کارکرد اثربخش، بهبود عملکرد و یا رشد را موجب شود.
هال، اوتازو و هولنیک (۱۹۹۹)	گونه‌ای هدفمند و کاربردی از یادگیری نرفته‌نفر که به مدیران پرمشغله جهت بهبود عملکرد، توسعه‌ی رفتار، ارتقا شغلی، جلوگیری از بی‌نظمی و کار بر روی موضوعات سازمانی و تغییرات اساسی یاری می‌رساند.
کامپاکوکش و اندرسون (۲۰۰۱)	مداخله بازخوردی نظامند با هدف ارتقای مهارت‌های عملکرد، هوشیاری درون فردی و اثربخشی شخصی.
استرن (۲۰۰۴)	فرآیند انفرادی و تجربی توسعه رهبری که رهبر را جهت دستیابی به اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت سازمان توانمند می‌سازد. این مهم از طریق ارتباطات فرد با فرد هدایت شده، به کمک داده‌های چندوجهی برانگیخته می‌شود و بر اساس اعتماد و احترام متقابل پایه‌ریزی می‌گردد.
فلدمن و لانکا (۲۰۰۵)	فرآیند تجهیز افراد با استفاده از ابزار، دانش و فرصت‌هایی که برای توسعه و اثربخش بودن مورد نیاز است.
اسپری (۲۰۰۸)	نوعی از مشاوره مدیریتی (اجرایی) که در آن محرکه‌ای سازمانی حرفه‌ای و آموزش‌دیده به‌عنوان تسهیلگر عمل کرده و فرآیند همکاری با مدیریت اجرایی را جهت بهبود مهارت‌ها و اثربخشی در ارتباطات شکل می‌دهند و همچنین موجب تقویت عملکرد تیم، بهره‌وری سازمان و توسعه حرفه‌ای فردی می‌شوند.
پاسمور و فیلی (۲۰۱۱)	دیالوگ اجتماعی شکل گرفته بین تسهیل‌کننده (مربی) و مشارکت‌کننده (مشتری) که در آن اغلب مداخلات به کار برده شده توسط مربی، سوالات باز هستند و نهایتاً منجر به برانگیختن هوشیاری فردی و مسئولیت شخصی می‌شود.
مدل شایستگی ASTD (۲۰۱۳)	فرآیند نظامند جهت بهبود توانایی دیگران برای هدف‌گذاری، اقدام و تقویت قوا.

را شناسایی کنند و سپس شواهد کیفی را برای پاسخگویی به سؤال تحقیق جستجو، انتخاب، ارزیابی، خلاصه‌سازی و ترکیب کنند» (اروین و همکاران، ۲۰۱۱).

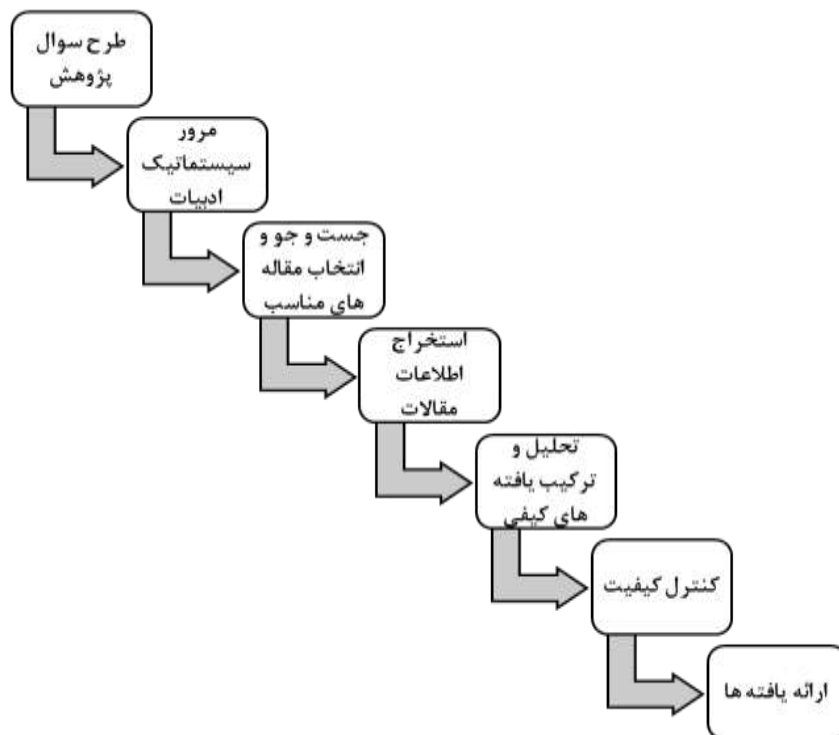
فرا ترکیب رویکردی برای ترکیب تحقیقات کیفی اولیه است و ممکن است رویکردی جمعی یا تفسیری داشته باشد. در هر دو صورت، ترکیب حاصل ناگزیر در فاصله‌ای از زمینه‌های تجربی و نظری پژوهش اصلی رخ می‌دهد. ما استدلال می‌کنیم که تلاش برای حفظ این زمینه‌ها در ترکیب، چالش‌های خاصی را ایجاد می‌کند. بنابراین، زمینه تجربی یک مطالعه اصلی و فردیت حساب‌های مرتبه اول شرکت‌کنندگان به‌طور ناقص و انتخابی در یک مطالعه منتشر شده نشان داده می‌شود و در سطح ترکیب دور از دسترس خواهد بود. بنابراین، سنتزها باید به بافت تجربی مطالعات اولیه وفادار باشند، اما به دنبال بازتولید آن نباشند. در مورد زمینه نظری، تطبیق مفاهیم و چارچوب‌های نظری گسترده‌تر مطالعات اولیه ممکن است مستلزم تطبیق مفروضات فلسفی بالقوه متفاوت با یکدیگر و با دیدگاه نظری سنتز باشد. انتخاب مطالعاتی که در آن این مفروضات، در سطح تئوری و روش‌شناسی با هم سازگار هستند، ممکن است این چالش را کاهش دهد. گام‌های این پژوهش براساس روش

علی‌رغم جنبه‌های متفاوتی که هر کدام از این تعاریف به اشتراک گذاشته‌اند، تمامی آن‌ها از ریشه‌ها و پایه‌های یکسانی نشئت می‌گیرند و آن باور یکسانی است که مربیگری را معطوف به حمایت از فرد جهت رشد و توسعه به کمک یکسری مداخلات و تسهیلات توسط مربی می‌داند. ضرورت اغلب تعاریف مربیگری را می‌توان از این منظر دید که مربیگری فرآیندی تسهیل‌کننده است که در آن مربی رشد فرد فراگیر را بهبود می‌بخشد (هملین^۱، ۲۰۰۹). به عبارت دیگر، اکثر تئوری پردازان این حوزه متفق‌القول بر این باورند که هسته مربیگری عبارت‌اند از رابطه‌ای دوطرفه بین مربی و فراگیر با هدف توسعه شخصی و حرفه‌ای فراگیر (گرن، ۲۰۱۰).

روش‌شناسی پژوهش

روش این تحقیق، کیفی است که با استفاده از فراترکیب انجام خواهد گرفت. فراترکیب کیفی یک رویکرد عمدی و منسجم برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در مطالعات کیفی بوده و فرآیندی است که محققان را قادر می‌سازد تا یک سؤال تحقیقی خاص

هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۶) در فراترکیب است که این مراحل در شکل زیر نشان داده شده است:



شکل ۱. مراحل انجام فراترکیب منبع: (سندلوسکی و باروسو، ۲۰۰۶)

Figure 1. Stages of Conducting Meta-Synthesis (Source: Sandelowski & Barroso, 2006)

۲- جستجوی کلیدواژه‌های مرتبط با مربیگری اجرایی و اثربخشی آن؛

۳- ترکیب همه کلیدواژه‌ها در یک جمله و جستجوی آن

مرحله سوم: جستجو و انتخاب مقاله‌های مناسب

در این مورد به ۳۰۸ مقاله اولیه دست پیدا کردیم، به‌منظور کاستن میزان مقالات فیلتر دیگری مورد استفاده قرار گرفت. در گام نخست مقالاتی که دارای عناوین غیر مرتبط با موضوع موردنظر ما (مقاله ۱۹۳) بود حذف گردید؛ سپس مقالاتی که غیرقابل‌دسترس بودند شناسایی گردیدند (۲۰ مقاله)؛ در مرحله بعد مقالاتی که از نظر چکیده ارتباط چندانی با بحث نداشتند کنار گذاشته شدند (۳۰ مقاله)؛ و سپس مقالاتی که از نظر محتوایی مناسب پژوهش موردنظر نبودند حذف گردید (۱۷ مقاله)؛ در مرحله بعدی نیز مقالاتی که از نظر متدولوژیک مناسب نبودند کنار گذاشته شدند (۳۱ مقاله) و برای تحلیل نهایی ۱۷ مقاله اصلی باقی ماند.

مرحله اول: طرح سؤال پژوهش

در مطالعه حاضر نیز روش فرا ترکیب برای بررسی مقالات کار شده در حوزه «چارچوب اثربخشی مربیگری اجرایی» استفاده شده است. سؤال اصلی پژوهش این است که چارچوب اثربخش مربیگری اجرایی چگونه می‌تواند باشد؟

مرحله دوم: مرور سیستماتیک ادبیات

پس از تعیین سؤال‌های پژوهش، به‌منظور انجام جستجوی نظام‌مند، پیش از هر اقدام، باید محدوده جستجو براساس روش فراترکیب مشخص شود.

• بازه زمانی ۲۰۰۰-۲۰۲۳

روش‌شناسی ما در تحقیق پیش رو عبارت است از مقالات منتخب و چاپ شده در پایگاه داده گوگل اسکالر^۱. سه نوع جستجو برای دریافت مقالات مرتبط به موضوع موردنظر در این مقاله استفاده شده است: "Executive

"Coaching Effectiveness

۱- جستجوی کلیدواژه‌های مرتبط با مربیگری و مربیگری اجرایی؛

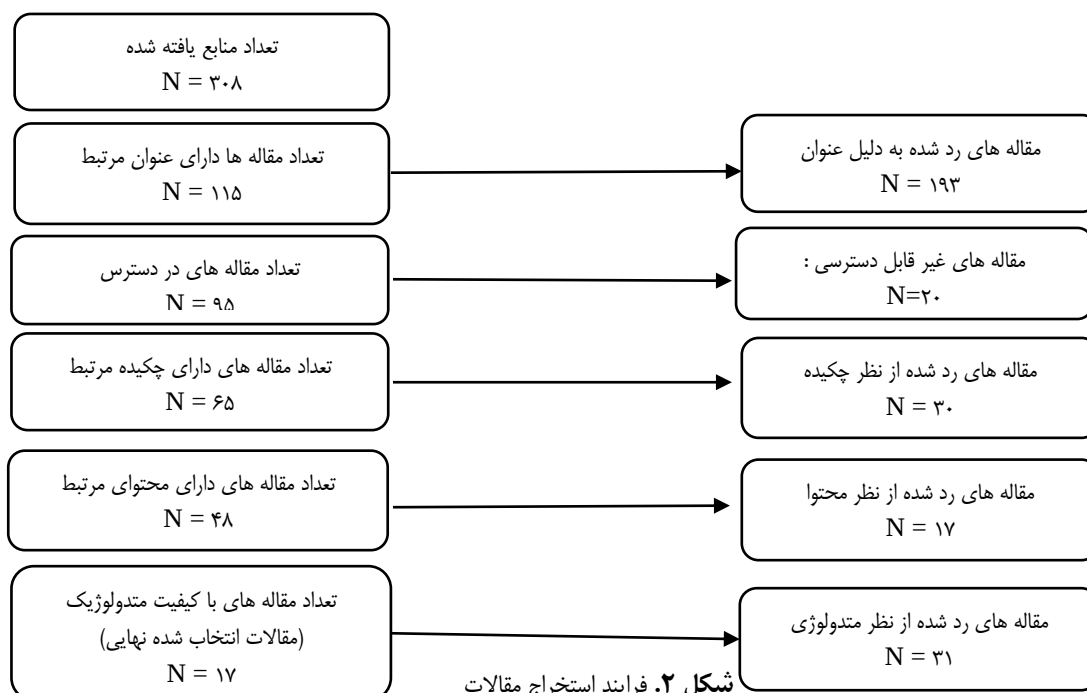


Figure 2. Process of Extracting Articles

مقالات بدین صورت دسته‌بندی شده است: الف- نام و نام خانوادگی نویسنده. ب- سال انتشار مقاله. ج- مسئله اصلی پژوهش د-مهم‌ترین مفاهیم استخراج شده از هر مقاله.

مرحله چهارم: استخراج مفاهیم کلیدی متون

در سراسر این پژوهش، پژوهشگران به‌طور پیوسته متون منتخب و نهایی شده را، به‌منظور دستیابی به یافته‌های قابل‌اعتماد چند بار مرور کردند. در پژوهش حاضر، اطلاعات

جدول ۳. مشخصات مقالات منتخب جهت تحلیل

Table 3. Characteristics of Selected Articles for Analysis

پژوهشگران/سال	عنوان	روش پژوهش	نتایج
مولین و همکاران ^۱ (۲۰۲۱)	تأثیر عوامل مشترک بر نتایج مریبگری	کمی- براساس داده‌های طولی، چندین متغیر مرتبط با نتایج مریبگری را بررسی می‌کنند این مطالعه توسط لامبرت (۱۹۹۲) پشتیبانی گردیده است	این مطالعه استرس، رفاه، تاب‌آوری، دستیابی به هدف و اثربخشی مریبگری را به‌عنوان نتایج مریبگری در نظر می‌گیرد. اتحاد کاری به‌عنوان متغیر میانجی تأثیر خودکارآمدی، انتظارات خروجی و حمایت اجتماعی درک شده را بر نتایج مریبگری پیش‌بینی می‌کند. نتایج نشان می‌دهد که حمایت اجتماعی اتحاد کاری را پیش‌بینی می‌کند، و اتحاد کاری به‌نوبه خود رفاه و اثربخشی مریبگری را در طول زمان پیش‌بینی می‌کند. یافته‌ها نشان داد که نظارت بر تغییرات در شبکه‌های اجتماعی مریبان و اتحاد کاری آن‌ها برای مریبان حیاتی است،
چو گان و همکاران ^۲ (۲۰۲۰)	اثربخشی مریبگری اجرایی: به سوی تعالی پایدار کسب‌وکار	کمی- نظرسنجی براساس مرور ادبیات، سازه‌های مریب محور، ویژگی‌های فراگیران، کیفیت ارتباط و پشتیبانی سازمانی با اثربخشی مریبگری از طریق پرسشنامه مورد بررسی قرار گرفتند. مدل‌سازی ساختاری تفسیری	از مدل هدف محور که متمرکز بر میزان تحقق اهداف مریبگری است، برای اندازه‌گیری اثربخشی مریبگری اجرایی استفاده شد. نتایج اصلی تجزیه و تحلیل مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داد که پشتیبانی سازمانی، ویژگی‌های فراگیر و کیفیت رابطه تأثیر معناداری بر اثربخشی مریبگری تأثیر دارد. یافته‌های این پژوهش دارای نتایجی مهم در پیشرفت ادبیات مریبگری اجرایی و مدیریت منابع انسانی دارد. پیامدهای عملی این مطالعه می‌تواند برای مدیران منابع انسانی مفید باشد که می‌خواهند از طریق مشارکت مریبگری اجرایی که از عملکرد سازمانی آن‌ها پشتیبانی می‌کند.

1. Molyn et al.

2. Chew et al.

ادامه جدول ۳. مشخصات مقالات منتخب جهت تحلیل

پژوهشگران/سال	عنوان	روش پژوهش	نتایج
دی کارمو منگاز و همکاران ^۱ (۲۰۱۹)	مربیگری اجرایی در جهت توسعه صلاحیت‌های رهبران پرستار	پیمایشی، توصیفی و تحلیلی - هشت مدیر پرستار بخش مراقبت و فنی شرکت کردند. داده‌ها در طول و بعد از جلسات مربیگری از طریق مشاهده غیر شرکت‌کننده، اسناد و مصاحبه جمع‌آوری شد. پس از آن، آن‌ها با استفاده از جلسات مربیگری تکنیک تحلیل محتوا جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل شدند	تجزیه و تحلیل توسعه مهارت‌های فردی پرستاران پیشرو در جلسات مربیگری همسالان ۲۵ جلسه مربیگری در این مطالعه برگزار شد. نتایج حاکی از آن بود که، صرف‌نظر از داده‌های عینی و ذهنی، توسعه مهارت‌ها را می‌توان به بیداری هوشیاری، انجام مسئولیت‌پذیری و روند بازتاب تجربه فردی و در نتیجه پیشرفت‌های سازمانی طبقه‌بندی نمود. این موضوع تأکید می‌نماید که توسعه مهارت‌ها و اجرای تغییرات با مربیگری امکان‌پذیر است. این فرایند، ادراک، انگیزه پرستار را تغییر داد و دارای اثرات مثبتی بود حتی در شرایط نامطلوب
آیبیزو و همکاران ^۲ (۲۰۱۹)	ارزیابی اثربخشی مربیگری اجرایی: مطالعه‌ای از چشم‌انداز فراگیر	کمی-پرسشنامه توزیع شده در بین ۱۷۶ مربی در سال ۲۰۱۴ در نظرسنجی الکترونیک شرکت نموده‌اند. روش تحلیل: توصیفی، تأیید پایایی و تحلیل عاملی	مدل‌سازی ساختاری مورد استفاده در این پژوهش برای مطابقت با عوامل مؤثر بر موفقیت مربیگری اجرایی به نتایج آن مورد استفاده قرار گرفته است. مدل پژوهش، تأثیر اعمال شده توسط مربی و تا حدی کمتر فراگیر و فرایند کار بر رضایت فراگیر را برجسته می‌کند. همچنین نشان می‌دهد چگونه مربی در یادگیری فراگیر تأثیر می‌گذارد. نتایج همچنین حاکی از آن است که همان‌طور که کرکپاتریک (۱۹۷۵) پیشنهاد می‌کند، بین رضایت، یادگیری و تغییر رفتار رابطه مثبت وجود دارد. توسعه یک گروه متمرکز نهایی که در آن مدیران منابع انسانی، مربیان و فراگیران شرکت می‌کردند، در بهبود بحث و تفسیر نتایج کمک کرده است. با توجه به این نتایج، پیامدهای مربوط به حوزه حرفه‌ای و دانشگاهی در نظر گرفته شده است.
آتاناسوپولو و همکارش (۲۰۱۸)	مروری سیستماتیک بر پیامدهای مربیگری اجرایی: کدام بیشتر مسئله است مسیر یا مقصد؟	روش کمی - مرور سیستماتیک ۱۱۰ مقاله متمرکز بر پیامدهای توسعه‌ای شخصی و حرفه‌ای مربیگری اجرایی	این تحقیق با هدف بررسی مطالعات از دو منظر روش‌شناسی و انباشت دانش در زمینه پیامدهای مربیگری اجرایی و با تأکید بر مربی خارجی (و نه داخلی) صورت گرفته است. نتایج نشان می‌دهد که در طرح تحقیق مطالعات مربوط به پیامدهای مربیگری اجرایی قوت روش شناسانه به‌اندازه حساسیت به زمینه ^۳ مهم است.
گراور و فورنهام ^۴ (۲۰۱۶)	مربیگری به‌عنوان مداخله توسعه‌ای در سازمان: مروری نظامند بر اثربخشی و مکانیزه‌های آن	روش کمی - مرور سیستماتیک از کلیه مقالات آکادمیک منتشر شده در مجلات مرتبط در طی ۱۰ سال اخیر	هدف اصلی این مطالعه ارائه مروری نظاممند و جامع بر مطالعات مربوط به مربیگری اجرایی، رهبری و کسب‌وکار جهت ارزیابی مستندات تجربی حاضر در مورد اثربخشی مربیگری و مکانیزم‌های مربوط به آن است. نتایج حاکی از اثربخش بودن مربیگری در ارائه نتایج مثبت به سازمان است.
جونز و همکاران ^۵ (۲۰۱۶)	اثربخشی مربیگری کاری: فراترکیب پیامدهای عملکرد و یادگیری ناشی از مربیگری	روش کمی - مرور سیستماتیک، تکنیک فراترکیب ۱۷ مقاله در حوزه مربیگری کاری	نتایج نشان می‌دهد مربیگری تأثیر مثبتی بر خروجی‌های عمومی سازمان دارد و به‌طور جزئی بر نتایج تخصص محور، احساسی و در سطح فردی تأثیر دارد. همچنین بررسی اثر میانجی فاکتور اقدامات مربیگری (استفاده از بازخورد چندمنبعی، نوع مربی، فرمت مربیگری، مدت‌زمان مربیگری) نشان داد که نوع مربی (مربی داخلی تأثیر قوی‌تری نسبت به مربی بیرونی دارد) و استفاده از بازخورد چند منبعی (استفاده از چندین منبع برای بازخورد تأثیر مثبت کمتری دارد) به‌عنوان فاکتورهای میانجی بر خروجی سازمان تأثیر می‌گذارند. همچنین فرمت و قالب مربیگری و مدت‌زمان مربیگری تأثیر بر پیامدهای فرایند ندارد.

1. Do Carmo et al.
2. Ibizu et al.
3. Context-sensitivity
4. Grover and Furnham
5. Jones et al.

ادامه جدول ۳. مشخصات مقالات منتخب جهت تحلیل

پژوهشگران/سال	عنوان	روش پژوهش	نتایج
هان و همکاران ^۱ (۲۰۱۶)	مطالعه مربیگری اجرایی و کاری در مقیاس بزرگ: مشارکت نسبی میان روابط، انطباق شخصیت و خودکارآمدی	کمی- پیمایشی، طرح تحقیق گذشته‌نگر. بررسی ۱۸۹۵ مربی- فراگیر از ۳۴ کشور و ۹۲ اسپانسر.	این مطالعه سعی در بررسی اثربخشی درک شده از منظر مربی، فراگیر و اسپانسر (سازمان مربوطه) و همچنین بررسی اجزا بالقوه فعال شامل اتحاد کاری میان مربی-فراگیر، خودباوری فراگیر، شخصیت و «انطباق شخصیت» بین مربی و فراگیر، دارد. نتایج نشان می‌دهد که ادراکات فراگیران از اثربخشی مربیگری به‌طور چشمگیری با قوت اتحاد بین مربی و فراگیر و همچنین خودباوری فراگیر ارتباط دارد. این در حالی است که هیچ رابطه معناداری میان شخصیت مربی و یا فراگیر با انطباق شخصیتی یافت نشد. بعلاوه بررسی روابط نشان داد که اتحاد و همدلی میان مربی و فراگیر متغیر میانجی میان خودباوری و اثربخشی درک شده است و متغیر اصلی در درک اثربخشی محسوب می‌شود. همچنین تأکید بر اهداف در اتحاد مربی-فراگیر می‌تواند اثرات منفی کمبود خودباوری را جبران کند و نهایتاً اینکه دو بعد مهم در اتحاد روابط میان مربی و فراگیر مربوط به وظیفه و هدف است و نه بعد قرارداد.
گروور و فارنهام (۲۰۱۶)	مربیگری به‌عنوان یک مداخله توسعه‌ای در سازمان‌ها: مرور سیستماتیک بر اثربخشی و مکانیسم‌های اساسی در مربیگری اجرایی	مرور سیستماتیک (بررسی مطالعات صورت گرفته در طول ده سال اخیر- از زمان مطالعه)	یافته‌های نهایی نشان داد که مربیگری ابزاری مؤثر است که به نفع سازمان‌ها و تعدادی از جنبه‌های اساسی این فرایند به اثربخشی کمک می‌کند. با این وجود، کمبود تحقیقات در جنبه‌های کلیدی تحقیقات دانشگاهی وجود دارد.
گرنر (۲۰۱۴)	تأثیر مربیگری اجرایی در زمان‌های تغییر سازمانی	روش تحقیق آمیخته (کمی- کیفی)-مطالعه درون‌گروهی از ۳۱ مدیر اجرایی در سازمان جهانی مشاوره مهندسی	این مطالعه با هدف بررسی تجربی تأثیر مربیگری اجرایی بر توسعه مهارت‌های رفتاری و روانشناسانه از یکسو و غلبه بر بحران ناشی از تغییر سازمانی صورت گرفته است. نتایج حاصل از بررسی ۳۱ مدیر اجرایی شرکت‌کننده در مربیگری نشان داد که پیامدهای این مداخله عبارت‌اند از دستیابی هر چه بیشتر اهداف، ارتقا تفکر راه حل-محور، توانایی بیشتر جهت غلبه بر موانع تغییر، افزایش خودباوری و استقامت رهبری و کاهش افسردگی است. همچنین پیامد غیر کاری مربیگری تأثیرگذاری آن بر زندگی شخصی فرد است.
ماک کی، دواگ (۲۰۱۴)	ارزیابی اثربخشی مربیگری اجرایی: در حال حاضر در کجا قرار داریم و باید کجا باشیم؟	مروری	تا به امروز هیچ معیار جهانی پذیرفته شده‌ای برای نتیجه موفقیت‌آمیز در مربیگری اجرایی وجود ندارد. این تا حدی تابع طیف وسیعی از فعالیت‌های انجام شده در محیط مربیگری و بخشی از واقعیت است که واقعیت‌های تجاری در برابر آزمایش‌ها کنترل شده می‌باشد که متغیرهای واسطه‌گر و تعدیل‌کننده را کاهش می‌دهد. در نتیجه ممکن است ما نیاز به جستجوی مکان دیگری در مورد نحوه ارزیابی نتیجه در مربیگری اجرایی داشته باشیم. هر دو ادبیات آموزش و روان‌درمانی دارای سابقه طولانی در پرداختن به مشکل ارزیابی نتایج در حوزه‌های مربوطه هستند. الگوی ارزیابی چهار مرحله‌ای Kirkpatrick اکنون نزدیک به ۵۰ سال قدمت دارد و معیارهای اصلی را برای ارزیابی مؤثر آموزش و مداخله توسعه مدیریت نشان می‌دهد. ادبیات روان‌درمانی به‌طور ضروری از آزمایش‌ها کنترل شده از روش‌های مختلف متکی است و متغیرهای فرآیند کلیدی و نتیجه‌ای را مدنظر قرار داده است که یک مداخله اثربخش و کارآمد را پیش‌بینی می‌کند.

ادامه جدول ۳. مشخصات مقالات منتخب جهت تحلیل

پژوهشگران/سال	عنوان	روش پژوهش	نتایج
پیتر کورتزن و رودلف ام اوستینزن (۲۰۱۴)	مدل شایستگی مربیگری اجرایی	بررسی پیشینه پژوهشی مدل‌های مربیگری اجرایی مطالعه کیفی با استفاده از گروه متمرکز ارزیابی برای توسعه مدل	طراحی مدل ساختار یافته مربیگری اجرایی برای برنامه‌ریزی، پیاده‌سازی و ارزیابی کار مربیگری اجرایی
گیل بوزر و جیمز ساروس (۲۰۱۲)	بررسی اثربخشی مربیگری اجرایی بر عملکرد مربیان	روش نیمه تجربی: نظرسنجی پیش از مربیگری، اعمال مربیگری، نظرسنجی پس از مربیگری	اثربخشی مثبت مربیگری اجرایی روی مدیران اجرایی رضایت شغلی فراگیران، ارائه اطلاعات پایه برای طراحی برنامه‌های مربیگری اجرایی مؤثر و پیاده‌سازی آن‌ها
اودل ^۱ (۲۰۱۱)	ارزیابی اثربخشی مربیگری از منظر روانشناسانه	روش تحقیق آمیخته مبنی بر مطالعه موردی طولی - داده‌های کمی این تحقیق از طریق پرسشنامه و داده‌های کیفی از طریق مصاحبه‌های کیفی گردآوری شده است.	هدف این مطالعه کشف فاکتورهای مؤثر بر اثربخشی مربیگری کاری بر اساس رویکرد روانشناسانه است. نتایج نشان می‌دهد که فاکتورهای فراشناخت (مرکز کنترل درونی، خود هوشیاری)، ویژگی‌های مربی و فراگیر، روابط بین آن‌ها و نقش مربی از جمله فاکتورهای تأثیرگذار بر اثربخشی مربیگری هستند
گراهام هیل (۲۰۱۰)	اثربخشی مربیگری اجرای از دیدگاه مربیان و مدیران اجرایی	روش‌شناسی کیفی و مطالعه ژرف تجارب مربیان و مدیران شرکت‌کننده در مربیگری اجرایی مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و تجزیه و تحلیل یافته در گروه متمرکز ارزیابی	شش عامل اصلی اثربخشی مربیگری اجرایی: درگیری و اشتغال اجرایی؛ ارزیابی و بازخورد مقدماتی؛ فرایند مربیگری (شامل تشویق و پشتیبانی عاطفی، چالش و اندیشه، و ارتقاء عملکرد اجرایی)؛ مشارکت مربی؛ ارتباط مبتنی بر اعتماد؛ و پشتیبانی از سوی سازمان مربوطه
کنتس پی دو میوس (۲۰۰۹)	ارزیابی اثربخشی مربیگری اجرایی: مآورای برگشت سرمایه	بررسی پیشینه پژوهشی متاآنالیز پژوهش تجربی و نیز بررسی مطالعات مربوط به ارزیابی اثربخشی مربیگری	اثربخشی مثبت مربیگری اجرایی (مطلوبیت مربیگری اجرایی نزد مدیران و شرکت‌ها؛ افزایش عملکرد؛ پیامدهای سازمانی و فردی مانند مهارت‌ها و رفتارها، عملکرد تیمی، بهره‌وری، رضایت شغلی، و محصولات کاری؛ تأثیر مستقیم روی اهداف مربیگری؛ غیریکنواختی برگشت مربیگری در شرایط مختلف و حتی نتایج منفی در برخی شرایط) کشف و تشریح شش ناحیه اثرگذار روی روش ارزیابی اثربخشی مربیگری اجرایی پژوهشگران و مربیان و نتایج به دست آمده از یافته‌هایشان (هدف از ارزیابی؛ معیارهای اندازه‌گیری اثربخشی مربیگری؛ دقت ارزیابی مربیگری؛ نوع مربیگری بکار گرفته شده؛ محتوای کار مربیگری؛ روش‌شناسی مربیگری)
هیلاری جویس گتمن (۲۰۰۸)	مربیگری اجرایی به‌عنوان تجربه توسعه‌ای: چهارچوب و اندازه‌گیری ابعاد مربیگری	استفاده از روش‌های استقرایی و قیاسی برای ایجاد گزینه‌ها برای عملیاتی کردن فعالیت‌های مربیگری، بازنگری روایی محتوا و ساختار آن‌ها با استفاده از تجارب اساتید و مربیان برجسته، نظرسنجی از مربیان برای بررسی یکنواختی ساختار و یکنواختی درونی، ابعاد مطالعه تفاوت‌های بین سطوح گزارش شده فعالیت‌های مربیگری بر اساس مدارک تحصیلی افراد، نظرسنجی از فراگیران و مربیان برای بررسی اولیه روابط همگرایی و واگرایی و معیارسنجی مقیاس‌ها درون شبکه‌ای از سایر متغیرها تا بتوان پیشنهادهایی درباره روایی ساختار آن مقیاس‌ها به دست آورد و نهایتاً بررسی رتبه‌بندی ابعاد مربیگری	ارزیابی کار مربیان و اجزای تشکیل‌دهنده کیفیت مربیگری و ارزیابی شرایط لازم برای عملکرد مؤثر ارائه بستر تجربی اصلی برای مطالعه نظامند مربیگری اجرایی، ترکیب پژوهش جاری و نظریه با پیشینه پژوهش و ترسیم نظامند دامنه مربیگری، کشف اصول نظری کار مربیگری و ایجاد و عملیاتی کردن چهارچوب ابعاد فعالیت‌های مربیگری

مرحله پنجم: تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این مرحله از مطالعه، داده‌های پژوهشی تحلیل می‌شود، در این تحقق به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق، با اتخاذ رویکرد استقرایی در دو مرحله کدگذاری باز و محوری انجام یافته است (کدگذاری باز و محوری). کدگذاری باز عبارت است از فرآیند خرد کردن، آزمون، مقایسه، مفهوم‌سازی و طبقه‌بندی داده‌ها (اشتراوس و کوربین، ۱۹۹۴)، کدگذاری محوری از سویی دیگر به‌عنوان «فرایند ارتباط‌دهی طبقات (با درجه بالاتری از انتزاع)، به زیر طبقاتی با انتزاع کمتر می‌باشد» عنوان

محوری بدین جهت به این شیوه کدگذاری داده شده است که در این رویکرد، کدگذاری، حول محور یک طبقه انجام می‌شود و طبقات و زیر طبقات را به یکدیگر و در سطح خصیصه‌ها و ابعاد مرتبط می‌سازد (رزمجو و نوحی، ۲۰۱۱)، یا به عبارتی دیگر در مرحله کدگذاری محوری، پژوهشگر یکی از طبقه‌ها را به‌عنوان طبقه محوری انتخاب کرده، آن را تحت عنوان پدیده محوری در مرکز فرایند، مورد کاوش قرار داده و ارتباط سایر طبقه‌ها را با آن مشخص می‌کند.

جدول ۴. کدگذاری باز و محوری مقالات منتخب

Table 4. Open and Axial Coding of Selected Articles

شاخص	مؤلفه	بعد
اولویت منافع سازمان بر منافع شخصی	اخلاق‌مداری	
توجه به اصول سازمانی در فرایند گزینش		
نگاه مثبت به افراد دارای استعداد		
مدیریت مبتنی بر ارزش‌دهی به افراد		
توسعه کنترل‌های اخلاقی کارکنان و مدیران		
پایبندی به اسرار افراد		
اخلاق امانت‌داری		
اخلاق صداقت		
اخلاق مسئولیت‌پذیری		
صحه گذاشتن بر توانایی فراگیر به‌جای القای احساس ناتوانی		
همسو کردن اهداف فردی و سازمانی	هدف‌گرایی	حرفه‌ای
تعهد سازمانی		
توجه و اولویت به اصول سازمان در فرایند گزینش		
داشتن هدف برای توسعه اهداف سازمان		
روشن و آشکار نمودن انتظارات		
برگزاری ورک شاپ‌ها در راستای تهیه برنامه‌ها		
اعتقاد به چشم‌انداز در مدیران و کارکنان		
اعتقاد داشتن تدوین‌کنندگان چشم‌انداز بر اهمیت چشم‌انداز		
عدم اختلال در فرآیند مربیگری توسط مدیریت ارشد		
تمایل مدیران به انجام به کارهای مهم فوری		
روی ریل بودن فرآیند مربیگری		
داشتن مربی به‌عنوان یک دوست در کنار خود		
نحوه قرار دادن افراد در چرخه کاری به صورت روان		
اتخاذ نسخه خاص مدیریت رفتار برای هر فرد به صورت مجزا		
ترویج آموزش‌های مبتنی بر واقعیت		
مهارت محور بودن آموزش‌ها		
تلفیق تجربه کاری با دانش علمی و فنی		
استفاده از تجربیات بازنشستگان و پیشینیان		
یادآوری تجارب و رویدادها مشابه برای مربی	عمل محوری	
بالا بردن تجربه افراد		
اجرای مانورهای مدل‌سازی شده بحران		
تعدد و تنوع تجارب مواجهه با شرایط خاص		

ادامه جدول ۴. کدگذاری باز و محوری مقالات منتخب

بعد	مؤلفه	شاخص
حرفه‌ای	تکنولوژی آموزشی	معرفی منابع برای شناخت فنی
		آگاهی از اصطلاحات تخصصی کاری
		آموزش چرخه صحیح کار
		استفاده از روش‌های آموزشی غیرمستقیم
		شرکت کارشناسان در دوره‌های مربیگری در خارج از کشور
		استفاده از روش آموزش مستمر
		آموزش و پرورش بهتر مربیان
		شناخت کامل اجزای سازمان
		آگاهی از نوع فعالیت‌های خود و دیگران
		آشنایی با فعالیت‌های مربوط به سازمان متنوع
	آگاهی بخشی	عجین شدن افراد با استراتژی و نقشه راه سازمان
		کاهش احساس انزوا
		اشتراک در تجارب مربی
		تبیین فواید و مزایای اجتماعی سازمان برای افزایش انگیزه کاری
		تبیین ماهیت و کارکردهای سازمان برای کارکنان
		آموزش نحوه برخورد با بیماران
		تسهیل فرایند یادگیری
		هدف‌گذاری مشترک
		رسیدگی به اختلاف قدرت بین کارآموزان و خودتان
		اعتمادسازی
سازمانی	همگرایی	تسهیل آشنایی افراد محیط کاری
		اختصاص زمان کافی برای آشنایی افراد
		شناخت افراد از خود و مدیر و همکاران
		همگن کردن افراد ناهمگن
		دریافت همدلی و حمایت
		وجود رابطه همدلانه بین مربی و فراگیر
		برقراری رابطه دوستانه و صمیمانه با فراگیر
		میزان فرمان‌برداری فراگیر از مربی
		ایجاد درک مشترک بین اعضای سازمان/گروه
		حمایت و تشویق افراد برای خلق فعالیت‌های جدید
	حمایت‌گرایی	توانایی برطرف کردن نیاز افراد
		برخورداری از کمک در موقعیت‌های مسئله‌ساز و متناقض
		افزایش رضایت شغلی کارکنان
		برخورداری از کمک در پرورش و به‌کارگیری قابلیت‌های کلیدی
		ظرفیت‌سازی از طریق ارتقا دانش
		دست‌کاری و مداخله در ظرفیت‌های انسانی
		برخورداری از زمان و فرصت برابر
		ایجاد انگیزه برای درگیر شدن افراد در تصمیم‌گیری‌ها
		مشوق‌ها بر اساس ایده‌ها
		اعطای مزایایی ملموس مانند سازمان یافتن بهتر مربی در کار
	انگیزه بخشی	استفاده از مکانیزم‌های تشویقی براساس وظایف
		تبیین استعاره‌های مطلوب برای شرح مشاغل

ادامه جدول ۴. کدگذاری باز و محوری مقالات منتخب

بعد	مؤلفه	شاخص
سازمانی	دسترسی پذیری	امکان دسترسی به منابع، اطلاعات و امکانات سازمان
		تسهیل دسترسی افراد به مدیران
		شفاف‌سازی فرایندها و ساختار سازمانی
		استفاده رهبری سازمان از مشاوران فنی
	کل‌گرایی	استفاده از خرد جمعی توسط رهبر سازمان
		انجام مطالعات تطبیقی
		آزمایش سبک‌های مختلف مدیریت
		عدم توان سازمانی در جذب منابع متنوع
	ثبات‌گرایی	آموزش روش‌های برخورد در شرایط تنش‌زا
		میزان درگیری با امور و چالش‌های روزمره سازمانی
		آموزش روش‌های پیشگیری از بحران‌ها
		ظرفیت‌سازی در برابر بحران
	تعامل‌گرایی	ترجیح رویکرد تحول‌گرا به رویکرد نتیجه‌گرا
		کاهش ترس و اضطراب
		آموزش مواجهه با بحران
		برقراری تعامل دوطرفه
	تعامل‌گرایی	مدل‌های روابط مربیگری
		روابط خطی یا غیرخطی مربیگری
		مفهوم‌سازی رابطه مربی-فراگیر در سازمان‌ها
		ارتقا توانمندسازی مبتنی بر تعامل
	هدفمندی	ایجاد زنجیره ارتباط بین اجزای سازمانی
		استفاده از مشاوران بررسی شخصیت
		ترویج فعالیت‌های اجتماع‌محور
		انجام تست‌های روانشناسی قبل از کار
	تطبیق‌پذیری	طراحی شاخص‌های ارزیابی نتایج و اقدامات
		آموزش تشخیص و تفکیک موارد اولویت‌دار
		به‌کارگیری دانش بومی و تجارب در تدوین استراتژی
		تبیین راهبردهای میان و بلندمدت
	نظارت‌گرایی	بررسی دقیق وضعیت موجود و مطلوب
		دیجیتال محور شدن امور
		بودجه محور بودن سازمان
		به‌کارگیری بهینه از امکانات فناوری در ارائه خدمات
تقویت نهادهای رسمی	تطبیق‌پذیری	به‌کارگیری فناوری‌های نوین در فرایند پایش افراد
		بهبود و اصلاح سازمان‌دهی واحدها به‌تناسب فعالیت جدید
		نظارت بر فرآیند مربیگری و پیگیری از طریق کارآموز
		بررسی میزان تغییر رفتار بعد از آموزش
	نظارت‌گرایی	ارزیابی رضایت مراجعین خدمات
		ارزیابی عملی مطلوب
		مستمر بودن فرایند پایش افراد
تقویت نهادهای رسمی	تقویت نهادهای رسمی	انجام ارزیابی حین کار
		مقطعی بودن ارزیابی بعد از آموزش
تقویت نهادهای رسمی	تقویت نهادهای رسمی	آیین‌نامه‌ها
		قوانین منتج از سیاست‌گذاران

بعد	مؤلفه	شاخص
سازمانی	تقویت نهادهای غیررسمی	ارزش‌های جمعی
		ارتباطات غیررسمی
		هنجارها
		قابلیت رفتاری علاقه شدید به توسعه دیگران
		خبرخواهی
	مثبت اندیشی	اخلاق گذشت و بخشش
		مسئولیت‌پذیری
		کمک به توسعه حرفه‌ای سازمان
		نیازهای کارآموز
		عدم افراط و تفریط در وابسته بودن فراگیر
فردی	وابستگی	داشتن تکیه‌گاه و نمایاندن مسیر از سوی مربی
		تصمیم یا عمل ضعیف کارآموز نتیجه وابستگی زیاد
		جنسیت
		قومیت
		شخصیت
	جمعبیتی	جذابیت
		اثرگذاری
		نفوذ
		بالا بردن ظرفیت انتقادپذیری
		تغییر نگرش
اثر بخشی	شکلیابی و انعطاف‌پذیری	آشنایی با راهبردهای یادگیری
		آشنایی با روش‌های تدریس
		آمادگی برای مربی بودن
		دانش مرتبط با سازمان
		دانش آموزشی
	آمادگی	دانش فناوری
		ترغیب و نگرش‌ها و اعتماد به نفس
		ارتقای مهارت برنامه‌ریزی
		تقویت مهارت‌های ارتباطی مربی
		میزان جدیت در دستور دهی به کارکنان
ارتباطی	کاریزما بودن شخصیت مدیران و مربی	خود افشایی
		شنوده خوب بودن
		درک غیرمنصفانه کارآموز خود
		مدل‌سازی مفهومی
		ارتباطات مؤثر
	لطفات طبع داشتن	خودآگاهی و آگاهی رفتاری
		تعهد به توسعه مداوم خود
		تمرین و ممارست در انجام تمارین
		فعال بودن شخصی
		ارتقای مهارت خود مدیریتی

ادامه جدول ۴: کدگذاری باز و محوری مقالات منتخب

بعد	مؤلفه	شاخص
		بلند پروازی
		روحیه ریسک پذیری
فردی	رشد گرایی	تفکر خلاق و ایجاد آن در دانش پذیر
		ارتقای مهارت حل مساله
		داشتن شوق و اشتیاق برای موفقیت

مرحله ششم: کنترل کیفیت

در پژوهش حاضر، به‌منظور کنترل کیفیت فراترکیب، مراحل زیر را انجام دادیم:

۱. از معتبرترین پایگاه‌های داده موجود استفاده نمودیم تا داده‌ها و مقالات قابل‌اتکا فراهم آوریم.
۲. بدون وجود دقت علمی، تحقیق بی‌ارزش بوده و مطلوبیت خود را از دست می‌دهد؛ بنابراین دغدغه نسبت به روایی و پایایی در همه شیوه‌های پژوهش مورد توجه پژوهشگران است (موهاجان، ۲۰۱۷). لذا با استفاده از روش باز آزمون اقدام به بررسی پایایی کدهای احصاء شده کردیم.

برای محاسبه پایایی بازآزمون از متون تحلیل شده در فواصل زمانی مشخص دو بار کدگذاری می‌شوند. سپس کدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هر کدام از متون با هم مقایسه می‌شوند. روش بازآزمایی برای ارزیابی ثبات کدگذاری پژوهشگر به کار می‌رود. در هر کدام از کدهایی که در دو فاصله زمانی با هم مشابه هستند با عنوان «توافق» و کدهای غیرمشابه با عنوان «عدم توافق» مشخص می‌شوند. روش محاسبه پایایی بین کدگذاری‌های انجام گرفته توسط محقق در دو فاصله زمانی بدین ترتیب می‌باشد (خواستار، ۱۳۸۷).

$$2 \times \frac{\text{تعدادتوافقات}}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100\%$$

جدول ۵. نتایج محاسبه پایایی بازآزمون

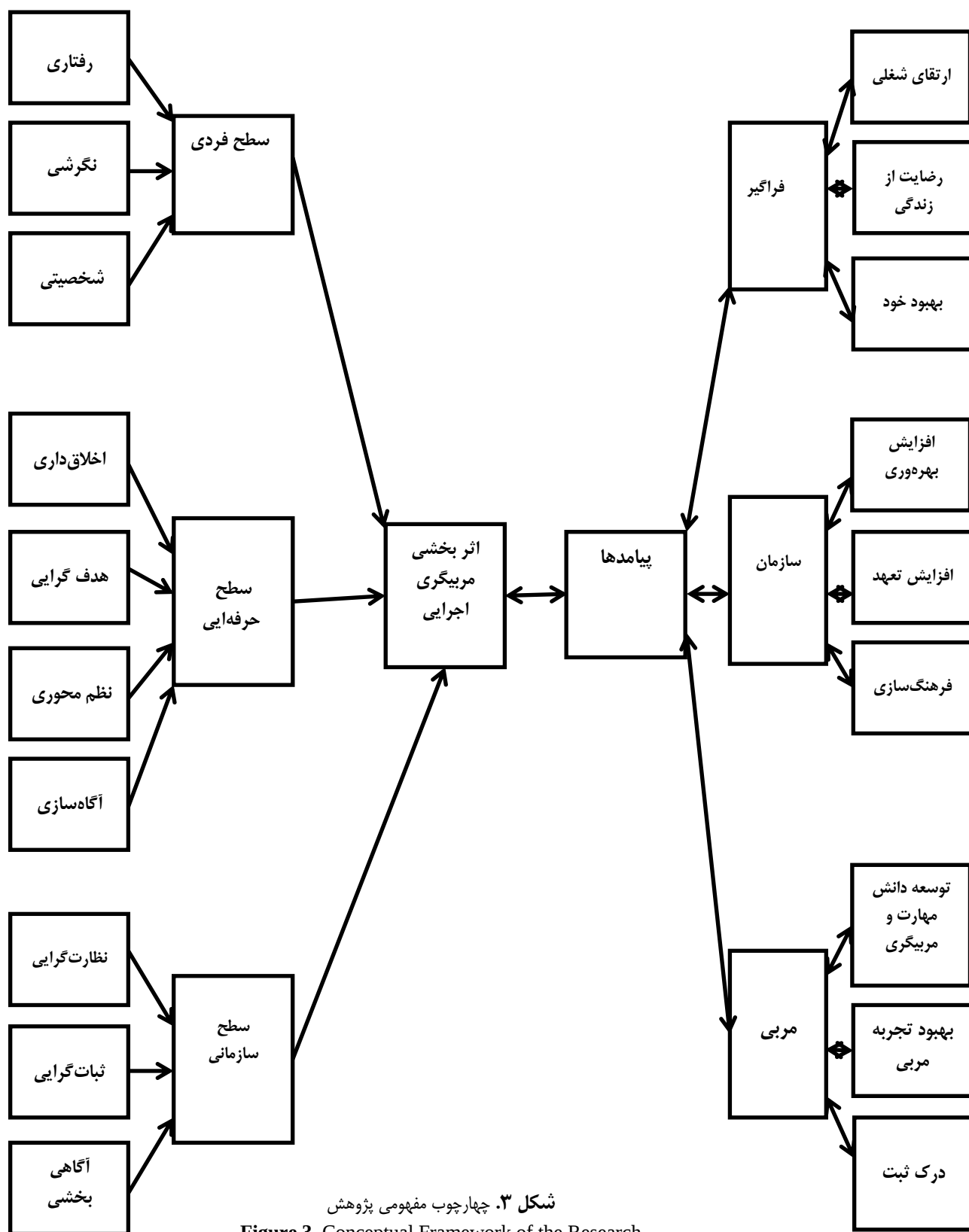
Table 5. Results of Test-Retest Reliability Calculation

عنوان	تعداد کل کدها (در دو مرتبه کدگذاری)	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	درصد پایایی بازآزمون
کل مقالات منتخب	۱۲۶	۵۸	۵	۹۲/۰۶

مرحله هفتم: ارائه یافته‌ها

در این مرحله از پژوهش، یافته‌های حاصل از مراحل قبل ارائه می‌شوند. ۱۷ مقاله‌ی انتخاب شده از سوی پژوهشگران در مدت‌زمان ۳ ماه به‌دقت مورد بررسی قرار گرفت و اطلاعات موردنیاز بر اساس هدف اصلی این مقاله که فراترکیب مقالات و عوامل مؤثر بر موفقیت مربیگری اجرایی بود؛ احصاء گردیده و در قالب چارچوب مفهومی پیشنهادی زیر ارائه می‌گردد.

همان‌طور که در جدول فوق مشاهده می‌شود، تعداد کل کدها در دو فاصله زمانی ۳۰ روزه برابر با ۱۲۶ است. تعداد کل توافقات بین کدهای دور اول و دوم کدگذاری برابر با ۵۸ و تعداد کل عدم توافقات در دو کدگذاری نیز برابر با ۵ است. به این ترتیب، پایایی بازآزمون مقالات تحلیل صورت گرفته در این پژوهش با استفاده از فرمول معرفی شده، برابر با ۹۲،۰۶ درصد است. سیم و رایت (۲۰۰۵) و مادن و کنسینگر (۲۰۱۷) مدعی شده‌اند که ضریب پایایی بیشتر از ۰،۸ در دامنه ضرایب بسیار خوب قرار دارند (مادن و کنسینگر، ۲۰۱۷). با توجه به اینکه این میزان بیش از ۹۰ درصد است، بنابراین قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید بوده و میزان پایایی تحلیل مقالات، مناسب است.



شکل ۳. چهارچوب مفهومی پژوهش
Figure 3. Conceptual Framework of the Research

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از انجام پژوهش حاضر فراترکیب عوامل مؤثر بر موفقیت مربیگری اجرایی بود. در همین راستا، با استفاده از روش پژوهش کیفی و رویکرد فراترکیب به بررسی موضوع پرداخته شد.

در این پژوهش به‌منظور گردآوری داده‌های پژوهش از بانک اطلاعاتی معتبرترین پایگاه‌های اطلاعاتی بهره‌برداری گردید. یافته‌های پژوهش منجر به ارائه چارچوبی برای اثربخشی مربیگری اجرایی گردید که در یک طرف در بردارنده سه بعد فردی، سازمانی و حرفه‌ای و نیز مؤلفه‌ها و شاخص‌های مرتبط با هر بعد و مؤلفه است کدهای استخراج شده در قالب سه بعد فردی، سازمانی و حرفه‌ای؛ ۲۶ مؤلفه با عناوینی همچون اخلاق‌مداری، هدف‌گرایی، نظم‌محوری، عمل‌محوری، تکنولوژی آموزشی، آگاهی بخشی، همگرایی، حمایت‌گرایی، انگیزه بخشی، شفافیت، کل‌گرایی، ثبات‌گرایی، تعامل‌گرایی، هدفمندی، تطبیق‌پذیری، نظارت‌گرایی، تقویت نهادهای رسمی، تقویت نهادهای غیررسمی، مثبت‌اندیشی، وابستگی، جمعیتی، اثربخشی، آمادگی، ارتباطی، خودسازی، رشد‌گرایی.

نتایج به دست آمده از این پژوهش، چارچوبی جامع برای اثربخشی مربیگری اجرایی را ارائه می‌دهد که شامل سه بعد کلیدی است: فردی، سازمانی و حرفه‌ای. ابعاد فردی شامل ویژگی‌ها و خصیصه‌های شخصی مربیان و مراجعان می‌شود که به موفقیت فرایند مربیگری کمک می‌کند. به‌عنوان مثال، مؤلفه‌هایی همچون اخلاق‌مداری، هدف‌گرایی و مثبت‌اندیشی در بعد فردی نه تنها بر کیفیت رابطه مربی و مراجع تأثیرگذارند، بلکه می‌توانند موجب افزایش انگیزه و تعهد در فرایند یادگیری شوند. از سوی دیگر، بعد سازمانی تأکید بر ساختارها و فرهنگ سازمانی دارد که به موفقیت مربیگری کمک می‌کنند. مؤلفه‌هایی چون حمایت‌گرایی، شفافیت و تقویت نهادهای رسمی و غیررسمی در این بعد نقش بسیار مهمی ایفا می‌کنند. وجود یک محیط سازمانی حمایت‌کننده و باز، توانایی مربیان را برای اثرگذاری بیشتر بر مراجعان افزایش می‌دهد و به‌نوعی به ایجاد فضایی خلاق و نوآورانه کمک می‌کند که در آن افراد می‌توانند به‌راحتی نقطه‌نظرهای خود را بیان کنند. علاوه بر این، مؤلفه‌های موجود در بعد حرفه‌ای نیز به اهمیت تعاملات حرفه‌ای و تجربه‌های مرتبط با آن اشاره دارد. مقوله‌هایی مانند تکنولوژی آموزشی، رشد‌گرایی و نظارت‌گرایی در این زمینه نمایانگر رویکردی است که مربیان باید برای بهبود عملکرد و حرفه‌ای شدن در حیطه مربیگری برگزینند. توجه به این بعد می‌تواند منجر به ارتقاء مهارت‌های مربی و بالابردن کیفیت

خدمات ارائه‌شده در این حوزه شود که به‌نوبه خود به بهبود عملکرد مراجعان نیز منجر می‌شود. در مجموع، این پژوهش با شناسایی و تدوین ۲۶ مؤلفه کلیدی، راهنمای کاربردی و ارزشمندی را برای مربیان و مدیران ارائه می‌دهد تا در فرایند مربیگری اجرایی به بهترین شکل ممکن عمل کنند. استفاده از این چارچوب می‌تواند به بهبود کیفیت مربیگری، افزایش اثربخشی برنامه‌ها و همچنین دستیابی به اهداف سازمانی کمک شایانی نماید و بدین ترتیب به تقویت رویکردهای معاصر در حوزه مربیگری اجرایی بینجامد.

مربیگری، تنها موضوعی آکادمی و انتزاعی نیست، بلکه در عمل و توسط شاغلین نیز به اهمیت آن پی برده شده است. به عبارت دیگر مربیگری، روابطی است که دنیای آکادمی و عمل را با یکدیگر پیوند می‌دهد، و این خود نقطه‌ای عطف مهمی است که ضرورت به‌کارگیری آن را در سازمان بیان می‌کند. امروزه محیط کار به‌طور افزایشی توسط ساختار کار در بستر از نوسان ناشی از افزایش کوچک‌سازی و برون‌سپاری، مقدمات کار مشارکتی و تیم‌های خودگردان، متنوع گردیده است. این تغییرات سریع نامتعارف، اغلب مسیرهای حرفه‌ای روابط سنتی مربیگری را سست و ضعیف، غیرعملی یا غیرقابل‌دسترس می‌نماید. رهبران به بسیاری از منافع مربیگری از قبیل رضایت شغلی، افزایش خلاقیت و هم‌افزایی حرفه‌ای، احیا مجدد شخصی و حرفه‌ای، توسعه پایگاه حمایتی وفاداری و شناسایی جهت توسعه استعداد را درک نموده‌اند.

افرادی که تحت نظر مربی می‌باشند نیز منافع از قبیل دستیابی به فرصت رهبری، تحرک شغلی، پاداش بهتر، افزایش سازگاری هنگام مواجه با موفقیت جدید، بهبود هویت حرفه‌ای، صلاحیت حرفه‌ای بیشتر، افزایش رضایت شغلی، مقبولیت بیشتر در سازمان، کاهش استرس شغلی و تعارض نقش، را به دست می‌آورند. از منظر مقایسه با مطالعات پیشین بایستی اشاره کرد که یافته‌های پژوهش حاضر از برخی جهات همسو و هم‌جهت با تحقیقات پیشین است. برای مثال در ادبیات موجود با تمرکز بر مطالعه افرادی چون (رایینز، ۲۰۱۷؛ جونز و اسپونر، ۲۰۰۶؛ ماتلی، اسپیر و باکون، ۲۰۱۱) بعد فردی فرد بیشترین توجه را از سوی محققان و متخصصان این حوزه کسب نموده است. یافته‌ها در رابطه با ویژگی‌های مربی شامل اعتبار، مهارت‌ها و شخصیت وی می‌باشند. اعتبار دربرگیرنده دانش کسب‌وکار، تجربه، شایستگی و اعتماد به نفس است که در شناسایی ابزارها و تکنیک‌ها به‌خوبی عمل باشد.

یافته‌های پژوهش حاضر نیز بعد فردی را به‌عنوان یکی از ابعاد سه‌گانه و اصلی مؤثر در مدل اثربخش مربیگری اجرایی

به‌منظور کاهش عدم قطعیت در دادوستدها به وجود آمده‌اند. در محیطی که نوآوری و دانش، پیشران توسعه اقتصادی هستند، نقش نهادها بسیار حائز اهمیت است. تعامل بین بازیگران و نهادها و به‌تبع آن، ایجاد ارتباط بین سیستم تولید، مقامات دولتی، دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی است که عملکرد نوآورانه بنگاه‌ها، سازمان‌ها و اقتصادها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. نورث اشاره می‌کند که رقابت، سازمان‌ها را وادار می‌کند که به‌منظور بقا، به صورت مداوم در مهارت‌ها و دانش سرمایه‌گذاری کنند (اسچیلرو، ۲۰۱۲). از این نظر، دارایی دانشی که افراد یک جامعه در اختیار دارند، یک عامل تعیین‌کننده بسیار کلیدی از عملکرد اقتصادها و جوامع است. به بیان دیگر تغییر در دارایی دانش، کلیدی برای تکامل اقتصادها و جوامع است (ویتلی، ۲۰۰۰). این دانش یا به صورت تجربه کاری و یا به صورت آموزش‌های رسمی کسب می‌شود. برای خلق یک فرایند مؤثر و کارآمد در مربیگری اجرایی بایستی امور سیستماتیک بوده و افراد نگرشی نظام‌مند داشته و نظام‌مند نیز رفتار کنند. نظام‌مندی و رفتار و دید سیستماتیک باعث می‌شود فرایند مربیگری هدفمند شده و حصول نتیجه اثربخش‌تر شود.

شناسایی کرده است. همچنین مطالعه حاضر یافته‌هایی را داشته که در مطالعات قبلی چنین رویکردی را نداشته‌اند ازجمله توجه به بعد حرفه‌ای و سازمانی. بسیاری از مطالعات انجام شده در زمینه مربیگری (بونو و همکاران، ۲۰۰۹؛ فلدمن و لانکائو، ۲۰۰۵؛ فین، ۲۰۰۷). هال و همکاران، ۱۹۹۹؛ لونسون، ۲۰۰۹؛ پاسمور و گیس، ۲۰۰۷). صرفاً بر اثربخشی مربیگری اجرایی تمرکز کرده‌اند این در حالی است که این مطالعه برخی از خلأهای موجود در ادبیات مربیگری اجرایی را پر کرده است مطالعه حاضر به شناسایی مجموعه عوامل مرتبط با سطح فرد، سازمان، شرایط نهادی و زیرساختی مؤثر بر مربیگری اجرایی پرداخته و برخی سازه‌های جدیدی همچون نهادهای رسمی و غیررسمی را به ادبیات مربیگری در حالت کلی و مربیگری اجرایی به صورت خاص اضافه نموده است.

نهادها به‌زعم داگلاس نورث (۱۹۹۱)، محدودیت‌های «انسان ساختی» هستند که در تعاملات سیاسی، اجتماعی و اقتصادی به وجود می‌آیند. محدودیت‌ها شامل دو نوع محدودیت غیررسمی (تحریم‌ها، تابوها، آداب و رسوم، سنت‌ها و کدهای رفتاری) و محدودیت‌های رسمی (قانون اساسی، حقوق مالکانه و...) می‌شود. در سراسر تاریخ، نهادها توسط بشر

References

- Andrades, M., Bhanji, S., Valliani, M., Majeed, F., & Kumari Pinjani, S. (2013). Effectiveness of a Formal Mentorship Program in Family Medicine Residency: The Residents' Perspective. *Journal of Biomedical Education*, 2013, 1–3. <https://doi.org/10.1155/2013/520109>
- Antonakis, J., Bendahan, S., Jacquart, P., & Lalive, R. (2010). On making causal claims: A review and recommendations. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 1086–1120. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.10.010>
- Argentzell, E., Håkansson, C., & Eklund, M. (2010). Experience of meaning in everyday occupations among unemployed people with severe mental illness. *Scandinavian Journal of Occupational Therapy*, 19(1), 49–58. <https://doi.org/10.3109/11038128.2010.540038>
- Athanasopoulou, A., & Dopson, S. (2018). A systematic review of executive coaching outcomes: Is it the journey or the destination that matters the most? *The Leadership Quarterly*, 29(1), 70–88. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.11.004>
- Auerbach, E. (2006). *Cognitive coaching in Stober*. D. and Grant AM (Eds) Evidence-Based.
- Ballesteros-Sánchez, L., Ortiz-Marcos, I., & Rodríguez-Rivero, R. (2019). The Impact of Executive Coaching on Project Managers' Personal Competencies. *Project Management Journal*, 50(3), 306–321. <https://doi.org/10.1177/8756972819832191>
- Ballesteros-Sánchez, L., Ortiz-Marcos, I., & Rodríguez-Rivero, R. (2019). The Impact of Executive Coaching on Project Managers' Personal Competencies. *Project Management Journal*, 50(3), 306–321. <https://doi.org/10.1177/8756972819832191>
- Baltar, F., & Brunet, I. (2012). Social research 2.0: virtual snowball sampling method using Facebook. *Internet Research*, 22(1), 57–74. <https://doi.org/10.1108/10662241211199960>
- Baron, L., & Morin, L. (2009). The coach-coachee relationship in executive coaching: A field study. *Human Resource Development Quarterly*, 20(1), 85–106. Portico. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20009>
- Baumeister, R. F., Gailliot, M., DeWall, C. N., & Oaten, M. (2006). Self-Regulation and Personality: How Interventions Increase Regulatory Success, and How Depletion Moderates the Effects of Traits on Behavior. *Journal of Personality*, 74(6), 1773–1802. Portico. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2006.00428.x>

- Berger, J. G. (2006). *Adult development theory and executive coaching practice*. Evidence based coaching handbook: Putting best practices to work for your clients, 77-102.
- Bluckert, P. (2005). Critical factors in executive coaching – the coaching relationship. *Industrial and Commercial Training*, 37(7), 336–340. <https://doi.org/10.1108/00197850510626785>
- Bluckert, P. (2005). The foundations of a psychological approach to executive coaching. *Industrial and Commercial Training*, 37(4), 171–178. <https://doi.org/10.1108/00197850510602060>
- Bowles, S., Cunningham, C. J. L., De La Rosa, G. M., & Picano, J. (2007). Coaching leaders in middle and executive management: goals, performance, buy-in. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(5), 388–408. <https://doi.org/10.1108/01437730710761715>
- Boyce, L. A., Jeffrey Jackson, R., & Neal, L. J. (2010). Building successful leadership coaching relationships. *Journal of Management Development*, 29(10), 914–931. <https://doi.org/10.1108/02621711011084231>
- Brusso, R. C., Cigularov, K. P., & Callan, R. C. (2014). Longitudinal Research in Occupational Stress. Wellbeing, 1–27. Portico. <https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell034>
- Burrow, J., & Berardinelli, P. (2003). Systematic performance improvement – refining the space between learning and results. *Journal of Workplace Learning*, 15(1), 6–13. <https://doi.org/10.1108/13665620310458776>
- Bush, M. W. (2004). Client perceptions of effectiveness in executive coaching: Pepperdine University.
- Caproni, P. (2000). *Practical coach: management skills for everyday life*, the: Prentice Hall Press.
- Carson, C. M., Mosley, D. C., & Boyar, S. L. (2004). Performance gains through diverse top management teams. *Team Performance Management: An International Journal*, 10(5/6), 121–126. <https://doi.org/10.1108/13527590410556845>
- Carter, A., Blackman, A., Hicks, B., Williams, M., & Hay, R. (2017). Perspectives on effective coaching by those who have been coached. *International Journal of Training and Development*, 21(2), 73–91. Portico. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12098>
- Center, N. L. (2005). *Literature review: Coaching effectiveness—a summary*. NHS Leadership center.
- Chin, W. W. (1998). Commentary: Issues and opinion on structural equation modeling.
- Cox, E., Bachkirova, T., & Clutterbuck, D. A. (2014). *The complete handbook of coaching*: Sage.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design : qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* / John W. Creswell (4th ed.). Thousand Oaks, California: SAGE Publications Ltd.
- de Haan, E. (2019). A systematic review of qualitative studies in workplace and executive coaching: The emergence of a body of research. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 71(4), 227–248. <https://doi.org/10.1037/cpb0000144>
- De Haan, E., Bertie, C., Day, A., & Sills, C. (2010). Clients' critical moments of coaching: Toward a “client model” of executive coaching. *Academy of Management Learning & Education*, 9(4), 607-621. <https://doi.org/10.5465/amle.2010.56659879>
- de Haan, E., Grant, A. M., Burger, Y., & Eriksson, P.-O. (2016). A large-scale study of executive and workplace coaching: The relative contributions of relationship, personality match, and self-efficacy. *Practice and Research*, 68(3), 189–207. <https://doi.org/10.1037/cpb0000058>
- Erwin, E. J., Brotherson, M. J., & Summers, J. A. (2011). Understanding Qualitative Metasynthesis. *Journal of Early Intervention*, 33(3), 186–200. <https://doi.org/10.1177/1053815111425493>
- Gan, G. C., & Chong, C. W. (2015). Coaching relationship in executive coaching: a Malaysian study. *Journal of Management Development*, 34(4), 476–493. <https://doi.org/10.1108/jmd-08-2013-0104>
- Grant, A. M. (2013). The Efficacy of Executive Coaching in Times of Organisational Change. *Journal of Change Management*, 14(2), 258–280. <https://doi.org/10.1080/14697017.2013.805159>
- Guccione, K., & Hutchinson, S. (2021). The Academic Context for Mentoring and Coaching. *Coaching and Mentoring for Academic Development*, 23–29. <https://doi.org/10.1108/978-1-78973-907-720211003>

- Joo, B.-K. (Brian). (2005). Executive Coaching: A Conceptual Framework From an Integrative Review of Practice and Research. *Human Resource Development Review*, 4(4), 462–488. <https://doi.org/10.1177/1534484305280866>
- Morrow, M. M. B., Schafer, M. J., Kantarci, K., Mielke, M. M., Vachon, C. M., & Winham, S. J. (2023). Leadership Development in Early Career Scientists: Themes and Feedback from Executive Coaching and Mindful Leadership Training. *Journal of Women's Health*, 32(8), 877–882. <https://doi.org/10.1089/jwh.2023.0024>
- Nicolau, A., Candel, O. S., Constantin, T., & Kleingeld, A. (2023). The effects of executive coaching on behaviors, attitudes, and personal characteristics: a meta-analysis of randomized control trial studies. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1089797>
- O'Neil, D. A., Hopkins, M. M., & Bilimoria, D. (2015). A Framework for Developing Women Leaders. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 51(2), 253–276. <https://doi.org/10.1177/0021886315575550>
- Peterson, D. B. (2011). *Executive coaching: A critical review and recommendations for advancing the practice*. APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol 2: Selecting and Developing Members for the Organization., 527–566. <https://doi.org/10.1037/12170-018>
- Wasylyshyn, K. M. (2007). Executive coaching: An outcome study.