

طراحی برنامه مربی‌گری کارآفرینانه در شرکت‌های کوچک و متوسط

Designing an Entrepreneurial Coaching Program in SMEs

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۱۲/۱۰، تاریخ دریافت نسخه نهایی: ۱۳۹۸/۰۵/۲۲، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۱۰/۱۲

M.Azizi, (Ph.D.), Y.Vakili, (Ph.D.), & H.Hosseino, (Ph.D)

محمد عزیزی^۱، یوسف وکیلی^۲ و حمید حسین‌لو^۳

چکیده

Abstract

AIM: The entrepreneur coach is the supporter of individuals to improve and develop their skills through innovative learning to identify and detect opportunities. The present study was aimed to develop a systematic and conceptual model of entrepreneurial coaching that demonstrates the key categories of this structure. METHODS: It was a developmental-applied study and the data collection was qualitative. Purposive sampling and the snowball technique were used in this study. A total number of 16 semi-structured interviews were conducted with the senior managers and experts involved in mentoring small and medium-sized enterprises. Also, open and axial coding was used for data analysis. FINDINGS: Research analysis showed more than 212 subcategories were extracted from the interviews, 48 minor categories, 8 major subcategories and 8 major categories which including; basic and advanced objectives, mentees characteristics (entrepreneurial, general and personal characteristics), coach's characteristics (coaching knowledge and skills, personal characteristics, abilities, problem-solving), organizational conditions (structural, managerial, and cultural), entrepreneurial coaching actions (mutual concepts, mentors' duties, mentees' duties), results and achievements: personal advantages, organizational advantages). CONCLUSION: The categories that form the entrepreneurial coaching model could be used on determining basic and advanced objectives, the characteristics of coachee and coach, organizational conditions and requirements, coaching actions and results and outcomes.

Keywords: Entrepreneurial actions, Entrepreneurial outcomes, Small & Medium Enterprises, Entrepreneurial mentee, Coaching Program, Entrepreneurial Coaching

هدف: مربی‌گری کارآفرینانه، پشتیبانی‌کننده افراد به منظور تقویت و توسعه مهارت‌های آنان از طریق یادگیری کارآفرینانه جهت شناسایی و تشخیص فرصت‌ها است. هدف تحقیق حاضر طراحی برنامه مربی‌گری کارآفرینانه است. روش: روش تحقیق توسعه-ای - کاربردی و گردآوری داده‌ها کیفی است. در این تحقیق از روش نمونه‌گیری هدفمند و به‌طور مشخص از تکنیک گلوله برفی، تعداد ۱۶ مصاحبه نیمه ساخت یافته با مدیران ارشد و کارشناسانی که درگیر مربی‌گری در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط بودند، صورت پذیرفت. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش کدگذاری باز و محوری استفاده شده است. یافته‌ها: تجزیه و تحلیل پژوهش نشان دهنده‌ی استخراج بالغ بر ۲۱۲ خرده مقوله از مصاحبه‌ها، ۴۸ مقوله فرعی و ۸ زیر مقوله اصلی و ۷ مقوله اصلی است که عبارتند از: اهداف پایه و پیشرفته، ویژگی‌های مربی (ویژگی‌های کارآفرینی، عمومی شخصیتی)، ویژگی‌های مربیان (دانش و مهارت‌های مربی‌گری، خصوصیات شخصیتی، توانایی‌ها، مساله‌گشا) شرایط سازمانی (ساختاری، مدیریتی، فرهنگی)، اقدامات مربی‌گری کارآفرینانه (مفاهیم مشترک دوطرف، وظایف مربی، وظایف مربی)، نتایج و دستاوردها شامل: مزایای فردی، مزایای سازمانی). نتایج: این مدل مربی‌گری کارآفرینانه می‌تواند در تعیین اجزای برنامه‌های مربی‌گری کارآفرینانه از جمله اهداف پایه و اهداف پیشرفته برنامه مربی‌گری کارآفرینانه، ویژگی‌های مورد نیاز مربی و مربی، شرایط و الزامات سازمانی، اقدامات مربی‌گری و نتایج و دستاوردها مورد استفاده قرار گیرد.

کلیدواژه‌ها: اقدامات کارآفرینانه، پیامدهای کارآفرینانه، شرکت‌های کوچک و متوسط، مربی‌گری کارآفرینانه، برنامه مربی‌گری، مربی‌گری کارآفرینانه

۱. نویسنده مسئول: استادیار گروه توسعه کارآفرینی دانشگاه تهران، تهران، ایران.

m_azizi@ut.ac.ir

۲. استادیار گروه مدیریت دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

۳. دکتری کارآفرینی و مدرس دانشگاه علمی و کاربردی، تهران، ایران.

مقدمه

با توجه به دگرگونی‌های سریع و پرشتاب دانش و معلومات بشری، همه چیز در حال تغییر و تحول است. سازمان‌ها به‌عنوان یک سیستم باز با محیط در تعامل می‌باشند و برای تداوم حیات نیازمند پاسخگوئی به تغییرات محیطی، تحولات فن آوری و تقاضاهای مشتریان هستند. در این میان سازمان‌ها برای حل این مساله نیازمند ورود به فعالیت‌های ارزش آفرین، نوآورانه و اقدامات اثربخش خواهند بود. از آنجا که منابع انسانی مهمترین عامل و محور سازمان‌ها محسوب می‌شوند، تجهیز و آماده‌سازی منابع مذکور برای مواجهه با تغییرات، از اهمیت ویژه برخوردار است (روشا و لیس^۱، ۲۰۱۸). بنابراین توجه به نیروی انسانی و آموزش و یادگیری آنان به‌عنوان با ارزش ترین منابع سازمانی، در اعتلای اهداف و آرمان‌های سازمان نقش اساسی ایفا می‌کند. بی تردید یکی از برنامه‌های کلیدی در توسعه کارکنان و به تبع آن موفقیت در محیط رقابتی، کشف استعدادهای بالقوه کارکنان و تلاش برای شکوفاسازی آن‌ها می‌باشد (بوزر و جو^۲، ۲۰۱۶). این امر در کسب و کارهای که آگاهی بیش تری نسبت به فشارهای رقابتی دارند بسیار مشهود است و تلاش می‌کنند تا با تدوین و به کارگیری راهبردهای آموزشی و مهارت‌های لازم کسب‌وکار مانند مربی‌گری، به نتایج کارآمد و اثربخش تری دست یابند. مربی‌گری یکی از روش‌های آموزش افراد می‌باشد که برای رشد، توسعه و بالندگی نیروی انسانی به کار گرفته می‌شود (اوت و کاترت^۳، ۲۰۱۲).

در این میان، زمانی که پژوهشی در زمینه رشد و توسعه شرکت‌های کوچک و متوسط انجام می‌پذیرد، تمرکز اصلی این‌گونه تحقیقات بر نیازهای مختلف، چگونگی و چرایی ضرورت بعضی از فرایندها برای دستیابی به موفقیت می‌باشد (ترجیسن و سالون^۴، ۲۰۱۱). از میان عوامل موثر (بازاریابی، استراتژی، اندازه سازمان و ..) بر رشد و توسعه کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، عامل نیروی انسانی نسبت به دیگر عوامل دارای اهمیت بسزایی می‌باشند (مکیوت و مارشال^۵، ۲۰۱۵). همچنانکه نتایج برخی از تحقیقات (از جمله لنسر، ۲۰۰۷) نشان می‌دهد که توسعه شرکت‌ها از طریق افراد خلاق صورت می‌گیرد که منابع را به‌طور موثر و کارآمد اختصاص می‌دهند و مسئولیت پرورش و آموزش سایر افراد را جهت رسیدن به اهداف مشترک بر عهده می‌گیرند (کراپتن و اسمرنا^۶، ۲۰۱۲).

مگ دوگال (۲۰۱۲) بیان می‌کند که افراد نوآور عنصری کلیدی در دستیابی به رشد و پیشرفت سازمان‌ها هستند، با این حال برخی از آنان فاقد تجربه کافی در صنعت خاص و فاقد آموزش و

-
1. Rosh & Lace
 2. Bozer & Joo
 3. Audet & Cauteret
 4. Terjesen & Sullivan
 5. McKevitt & Marshall
 6. Crompton & Smyrna's

طراحی برنامه مربی‌گری کارآفرینانه در شرکت‌های کوچک و متوسط

مهارت‌های لازم برای انجام امور محوله هستند. از منظر وی، آموزش‌های استاندارد پاسخگوی چالش‌ها و پیچیدگی شرکت‌ها در دستیابی به موفقیت نمی‌باشد (بلومبرگ^۱، ۲۰۱۴).

در این میان محققانی (همچون بندر، ۲۰۰۷) نشان دادند که افراد خلاق و کارآفرین تحت فشار صاحبان کسب‌وکار و ذی‌نفعان هستند و برای کاهش این فشارها، آنان می‌بایست برای دستیابی به اهداف کسب‌وکار به دنبال مربیان با تجربه، شایسته و مناسب باشند (کراپتن و همکاران، ۲۰۱۲). همچنین افراد کارآفرین در مراحل اولیه کسب و کار و در مواجهه با چالش‌های پیش‌رو، به توصیه و راهنمایی‌ها در مورد برنامه‌ریزی کسب و کار و اجرایی کردن راهبردهای بازاریابی و رقابتی برای رشد پایدار نیازمندند (جن و اودت، ۲۰۱۲). بدین منظور یکی از فرایندهای که می‌تواند برای برطرف نمودن مشکلات و موانع سر راه افراد کارآفرین کمک شایانی نماید، پدیده مربی‌گری می‌باشد.

بنابراین می‌توان چنین بیان نمود که مربی‌گری یک شیوه کامل پشتیبانی از کارآفرینی است که شامل توصیه، آموزش و یادگیری است. محققان پیشین تعریف جامعی از مربی‌گری را ارائه نکرده‌اند. با این وجود، آن را فرآیند اطلاعاتی، شناختی و مدیریتی تعریف می‌کنند که روش‌های دانش و شیوه‌های مربوطه را ترکیب کرده و در اختیار گروه یا اشخاص قرار می‌دهد تا فرصت‌هایی را در اختیار آن‌ها قرار داده و نسبت به پیوستگی و کارایی آن‌ها اطمینان حاصل نماید. در حقیقت، مربی‌گری یک حمایت فردی که هدف آن توسعه، رشد و ارتقاء مهارت‌های فردی است (بن‌سلم و لخال^۲، ۲۰۱۶).

بنابراین مربیان با داشتن تجربه در زمینه کسب و کار و کسب اطلاعات بهتر در مورد محیط محل فعالیت افراد می‌توانند فعالیت‌های آن‌ها را توسعه دهند (بوزر و جو، ۲۰۱۵). در همین زمینه یافته‌های مطالعه درباره کسب و کارهای کوچک و متوسط با رشد سریع در صنایع مختلف استرالیا مشخص گردید که صاحبان کسب و کاری که از مربیان مجرب و آشنا با دنیای کارآفرینی استفاده کرده‌اند در شاخص‌های گردش مالی، رشد، فناوری اطلاعات و تولید عملکرد موفق تری داشتند و ۸۱ درصد از کارآفرینانی که مربی کسب و کار داشتند، ۳۰ درصد از رشد شرکت خود را نتیجه بهره‌مندی از مربیان کسب و کار باتجربه و ماهر می‌دانستند (کراپتن و همکاران، ۲۰۱۲).

بدین منظور کسب‌وکارها جهت دستیابی به رشد و پایداری در فضای رقابتی، نیازمند ایجاد فرایندی پویا در خصوص پدیده مربی‌گری می‌باشند (تارنر^۳، ۲۰۱۲). از این رو، گروور (۲۰۱۶) استدلال می‌کند که پیشرفت آموزش مربی و تمرین آن با شاگردان بستگی به درک صحیح فرایند مربی‌گری دارد و داشتن دانش پایه برای درک چگونگی ارتقاء مربی‌گری و آموزش آن مهم جلوه

-
1. Blumberg
 2. Ben Salem & Lakhali
 3. Turner

می‌کند (گروور و لاوی^۱، ۲۰۱۶). بنابراین مربی‌گری به ویژه مربی‌گری کارآفرینانه روشی مناسب برای یاری رساندن به مدیران، مالکان و کارآفرینان می‌باشد تا بتوانند مهارت‌ها و توانمندی‌های خود را شکوفا نمایند (کنی^۲، ۲۰۱۲). بدین جهت می‌توان مربی‌گری کارآفرینانه را چنین تعریف نمود؛ مربی‌گری کارآفرینانه فرایندی با رویکردی جدید جهت تسهیل کارآفرینی و راهنمایی کارآفرینان جهت دستیابی به نیازهای مختلف فردی و سازمانی است (بلومبرگ، ۲۰۱۴).

بنابراین در خصوص مربی‌گری کارآفرینانه تعاریف و دیدگاه‌های مختلفی از طرف پژوهشگران ارائه شده است و هر یک از آنان به بعدی از آن اشاره کرده‌اند که در جدول شماره یک تعاریفی از آنان ارائه شده است.

جدول ۱: تعاریف مربی‌گری کارآفرینانه از دیدگاه‌های مختلف

تعاریف مربی‌گری کارآفرینانه	پژوهش گر
حمایت فردی و گروهی از افراد به‌نظور تقویت و توسعه مهارت‌های آنان از طریق یادگیری کارآفرینانه جهت شناسایی و تشخیص فرصت‌ها است	بن سلم و همکاران ^۳ ، ۲۰۱۶
فرایندی با رویکردی جدید، جهت تسهیل کارآفرینی و راهنمایی کارآفرینان جهت دستیابی به نیازهای مختلف فردی و سازمانی است	لاید ^۴ ، ۲۰۱۳
مربی کارآفرین نقش تسهیل کننده در فرایندها و نوعی کاتالیزور را ایفا می‌کنند، و این بدان معناست که تمرکز نه تنها بر روی فرایندهای کسب و کار است بلکه بر روی کارآفرین به‌عنوان یک فرد نیز می‌باشد، بدین ترتیب مربی‌گری کارآفرینانه فرایندی جهت کمک به مدیران و مالکان کسب و کار است تا مهارت‌های مدیریتی خود را بازنگری و توسعه دهند	مکیوت و مارشال ^۵ ، ۲۰۱۵
مربیان کارآفرین با بکارگیری ویژگی‌های (دانش، همدلی، مهارت‌ها و توانایی‌های لازم) می‌توانند باعث کاهش عدم اطمینان افراد در محیط کسب و کار گردند	زاو و لیو ^۶ ، ۲۰۱۶

در این میان از دیدگاه آودت و همکاران (۲۰۱۳) مربی‌گری کارآفرینانه باعث تقویت فعالیت‌های کارآفرینی می‌گردد و از این رو برنامه‌های اجرایی آن نیز دارای ارزش خواهد بود (جن و آودت، ۲۰۱۳). و از نگاه دیگر فعالیت‌های مربی‌گری کارآفرینانه در جهت تغییر و هدایت طرز تفکر صاحبان کسب و کار به ویژه مدیران عالی می‌باشد (بلومبرگ، ۲۰۱۴). و جهت دستیابی به چنین فرایندی نیازمند ایجاد یک فرهنگ کارآفرینانه نیز می‌باشد که خود یک فرایند بلند مدت خواهد بود. و نقش

1. Gregory & Levy
2. Cooney
3. Ben Salem et al
4. Laaid
5. McKevitt & Marshall
6. Xiao & Liu

طراحی برنامه مربی‌گری کارآفرینانه در شرکت‌های کوچک و متوسط

مربیان در ایجاد آن بسیار حیاتی و ضروری است. بر همین اساس مربی کارآفرین یک تجربه یادگیری خلاقانه را در افراد ایجاد می‌نماید، که باعث افزایش توانمندی‌های آنان در شناسایی و ایجاد فرصت‌های کارآفرینانه می‌گردد (مکیوت و همکاران، ۲۰۱۵).

بنابراین جهت دستیابی افراد به سطح بالایی از توانمندی‌ها و مهارت‌ها، برخی محققان (از جمله آودت و همکاران، ۲۰۱۳) بر ابعاد مربی‌گری و فعالان (کارکنان و مدیران) تمرکز می‌کنند و به این نکته توجه کامل دارند که مربی، شاگرد و زمینه (محتوا) اصلی‌ترین ابعاد هستند (بن سلم و همکاران، ۲۰۱۶).

آدوات و همکاران (۲۰۱۳) معتقد بودند که ابعاد مربی‌گری محدود به همدلی مربی، اجرای استانداردها و انتظارات مربی بر عملکرد کارآفرینانه هستند. و اکثر تحقیقات گذشته به تنهایی با هر بخش برخورد می‌کنند و تحلیل همزمان ابعاد مختلف را نادیده می‌گیرند. و مطالعه هر بخش به‌طور جداگانه توسط این واقعیت مطرح می‌شود که مربی و شاگرد می‌بایست قبل از هر اقدامی براساس نیازهای خود انتخاب شوند و همدلی مربی، بر کیفیت انتقال آموزش موثر می‌باشد (همان منبع).

در همین راستا جن و آودت (۲۰۱۳) معتقدند که برای افزایش مهارت‌های افراد مربیان کارآفرینی می‌بایست خود را همسطح شاگردان قرار دهند تا نتایج رضایت‌مندی حاصل گردد، که جهت حصول این امر نیازمند برخی از ابعاد و ویژگی‌های همچون، همدلی مربی، و توانایی گوش دادن، انتظارات مربی، استانداردهای توانمندسازی مربی می‌باشد (جن و آودت، ۲۰۱۳). و همچنین مربیان کارآفرین با بکارگیری ویژگی‌های مانند دانش، همدلی، مهارت‌ها و توانایی‌های لازم، می‌توانند باعث کاهش عدم اطمینان افراد در محیط کسب و کار گردند (زاو و همکاران، ۲۰۱۶).

در این بین هر چند پژوهش‌های در خصوص پدیده مربی‌گری انجام گرفته است اما پژوهش‌های که به‌طور دقیق به بررسی مربی‌گری کارآفرینانه پرداخته باشند بسیار اندک می‌باشند که به‌عنوان مثال؛ تحقیقی که بن سلم و همکاران (۲۰۱۶)، به‌عنوان مربی‌گری کارآفرینانه، مدل‌سازی و اندازه‌گیری آن انجام دادند؛ به سه بعد اصلی مدل که شامل؛ همدلی مربی، اعمال استانداردهای مربی و انتظار مربی برای عملکرد کارآفرینانه است (بن سلم و همکاران، ۲۰۱۶) و همچنین تحقیق آودت و همکاران (۲۰۱۲) به‌عنوان شناسایی عوامل موفقیت مربی‌گری کسب‌وکار؛ نشان داد که موقعیت برنامه‌های مربی‌گری کسب‌وکار یعنی میزان تغییر در دانش، نگرش، و رفتار کارآفرین، میزان دستیابی به اهداف و میزان رضایت طرفین متأثر از مشخصه‌های مربی، مشخصه‌های شاگرد، رابطه مربی - شاگرد و ساختار حمایتی برای کارآفرینان نوپا است. که از میان ویژگی‌ها و مشخصه‌ها تغییر نگرش کارآفرینان نسبت به دیگر عوامل تاثیر بیشتری خواهد داشت (آودت و همکاران، ۲۰۱۲). از طرفی نتایج تحقیق مکیوت و همکاران (۲۰۱۵)، با عنوان مرشدی کارآفرینانه، نتایج حاکی از آن است که مرشد کسی است که از شرکت‌های کوچک حمایت می‌کند و کسی است که فرایندهای آن با نیازهای

سازمان و افراد ممکن است در یک جهت باشد نتایج این پژوهش چهار نقش حمایتی متفاوت مرشدی را، که شامل شناسایی فرصتها، تایید و تصویب فرصتها و توسعه کسب و کار و پیوستگی کسب و کار می باشد. را مورد تجزیه و تحلیل قرار می دهد. و در نهایت اینکه مرشد می توان عدم اطمینانی که در شرکت و افراد وجود دارد را کاهش دهد (مکیوت و همکاران، ۲۰۱۵). نتایج تحقیق کراپتن (۲۰۱۲) با عنوان تاثیر مربی گری کسب و کار بر عملکرد مالی شرکت های کوچک و متوسط؛ نشان داد که تاثیر مربی گری (نقش مربی گری، تمرکز بر جلسات مربی گری، نتایج مربی گری و رضایت مندی) بر ویژگی های کارآفرینان (نوپا) که باعث رشد عملکرد شرکتها می شود را مورد بررسی قرار می دهد (کراپتن و همکاران^۱، ۲۰۱۲). عزیزی و همکاران (۱۳۹۵)، پژوهشی در خصوص طراحی برنامه مرشدی در کسب و کار: انتخاب مربی شایسته اجرا کردند. که نتایج نشان می دهد که بعد شایستگی- های حرفه ای را که شامل سه مقوله تیم سازی، ایده و محصول و شناخت بازار است به چارچوب کلاتربک اضافه کرده است. و برای تیم سازی ۷ مؤلفه (توانایی همکاری در تیم، داشتن تیم کامل و منسجم، داشتن اطلاعات در زمینه قوانین، پیشرفت تیم طبق برنامه، داشتن رفتار تیمی مناسب، داشتن آرمان مشترک اعضا، روحیه تعامل برد برد)، برای ایده و محصول - ۵ مؤلفه (توانایی اجرای ایده، جرات بیان ایده، تعهد در مورد ایده، قابلیت گسترش و رشد محصول) و برای شناخت بازار ۶ مؤلفه (توانایی همکاری در تیم، داشتن تیم کامل و منسجم، داشتن اطلاعات در زمینه قوانین، پیشرفت تیم طبق برنامه، داشتن رفتار تیمی مناسب، داشتن آرمان مشترک اعضا، روحیه تعامل برد برد) شناسایی شده است. دو مقوله جدید شامل ویژگی های کارآفرینانه و آمادگی به بعد شایستگی های شروع رابطه کلاتربک اضافه شده است.

همچنین فتحی و اجارگاه و همکاران (۱۳۹۳)، تحقیقی با عنوان بررسی و تبیین مدل مربی گری در آموزش منابع انسانی با رویکرد داده بنیاد انجام دادند که یافته های آن در یک قالب پارادایمی شامل شرایط علی (اهداف اولیه، اهداف ثانویه)، عوامل زمینه ای (حوزه های مدیریتی و بهسازی)، شرایط مداخله گر (موانع سازمانی و موانع اطلاعاتی - انگیزشی)، راهبردهای تعاملی (شرایط مربی، مربی و سازمانی) و عوامل پس آیندی (مزایای فردی، سازمانی و معایب طراحی، اجرا و ارزشیابی) می باشد.

از طرفی عزیزی و همکاران (۱۳۹۵) نیز تحقیقی دیگری با عنوان شناسایی شایستگی های کلیدی مربیان کسب و کار انجام دادند که نتایج آن نیز نشان می داد که شاخص های (داشتن تجربه عمیق در کسب و کار، داشتن تجربه و آشنایی با چالش ها و نقاط کور کسب و کار، طرح ریزی فعالیت ها، تعریف طرح چشم انداز و تعیین اهداف توسعه ای، داشتن اطلاعات مناسب از حوزه کاری شاگرد، قدرت تجزیه و تحلیل مسائل، ایجاد قرارداد مربی گری رسمی، ایجاد و حفظ شبکه ارتباطی با مربیان و متخصصان

1. Crompton et al

طراحی برنامه مربی‌گری کارآفرینانه در شرکت‌های کوچک و متوسط

حوزه کسب‌وکار، هم‌ترازی تخصص و تجربه مربی با حوزه فعالیت و نیازهای کارآفرین یا صاحب کسب‌وکار، انگیزه بخشی و امید بخشی) شاخصهای هستند که بیشترین اهمیت را در چارچوب شایستگی مورد نیاز مربیان دارند. در ادامه جدول ۲ خلاصه‌ای از تحقیقات پیشین در خصوص مولفه‌ها و ویژگی‌های مربی‌گری را نشان می‌دهد.

جدول ۲: خلاصه مولفه‌ها و ویژگی‌های موثر بر مربی‌گری در تحقیقات پیشین

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مولفه‌ها و ویژگی‌های
اهداف پایه	فردی	تغییر نگرش (هاتلر و همکاران، ۲۰۱۴؛ سالوما، ۲۰۱۵)، افزایش تجربه (سونش و همکاران، ۲۰۱۵)
	سازمانی	کم کردن تنش‌ها (ریکاردو و همکاران، ۲۰۱۵)، اثربخشی دوره‌ها (مکارتی و همکاران، ۲۰۱۴).
	بازار	ایجاد بازار جدید (مکارتی و همکاران، ۲۰۱۴؛ بوزر و همکاران، ۲۰۱۸)
اهداف پیشرفته	فردی	تفکر خلاق (مکارتی و همکاران، ۲۰۱۴؛ بوزر و همکاران، ۲۰۱۶؛ گان و چانگ، ۲۰۱۵)
	سازمانی	رقابت‌پذیر بودن (مکارتی و همکاران، ۲۰۱۴)، بهبود و اصلاح فعالیت‌ها (مکارتی و همکاران، ۲۰۱۴)
	بازار	نیاز بازار (مکارتی و همکاران، ۲۰۱۴؛ راشا و همکاران، ۲۰۱۵؛ بوزر و همکاران، ۲۰۱۸)
شرایط و ویژگی‌های متربی	ویژگی‌های عمومی شخصیتی	صداقت (آودت و کوترت، ۲۰۱۲؛ مکیوت و همکاران، ۲۰۱۵) نیاز به انگیزه (ریکاردو و همکاران، ۲۰۱۵)، مسئولیت‌پذیری (ریکاردو و همکاران، ۲۰۱۵؛ هان و همکاران، ۲۰۱۳)، داشتن هدف (ریکاردو و همکاران، ۲۰۱۵؛ کنی، ۲۰۱۲)، خودآگاهی (دی هان و همکاران، ۲۰۱۳؛ ۲۰۱۵)
	ویژگی‌های کارآفرینی	ریسک‌پذیری (کونته و همکاران، ۲۰۱۲؛ ست - جان و همکاران، ۲۰۱۶)، کنترل دورنی و بیرونی (کراپتن و همکاران، ۲۰۱۲)، پذیرش ابهام (پارک و همکاران، ۲۰۰۸)
شرایط و ویژگی‌های مربی	دانش و مهارت‌های مربی‌گری	همدلی (آودت و کوترت، ۲۰۱۲؛ ۲۰۱۳؛ مک کیوت و همکاران، ۲۰۱۵؛ پارسمو و همکاران، ۲۰۰۷)؛ مهارت در ارتباطات (آودت و کوترت، ۲۰۱۲؛ مکیوت و همکاران، پارک و همکاران، ۱۹۹۶)؛ سوالات چالشی (راشا و همکاران، ۲۰۱۵؛ مکارتی و همکاران، ۲۰۱۴)؛ توانایی شنود موثر (آودت و کوترت، ۲۰۱۲؛ مک کیوت و همکاران، ۲۰۱۵)؛ توانایی تجزیه و تحلیل (جن و آودت، ۲۰۱۲؛ دی هان و همکاران، ۲۰۱۵؛ عزیز و همکاران، ۱۳۹۵)؛ شناسایی

مقوله اصلی	مقوله فرعی	موفله‌ها و ویژگی‌های
		و تشخیص فرصت (مکارتی و همکاران، ۲۰۱۴؛ پولسن و همکاران، ۲۰۱۳)؛ داشتن تجربه در محیط‌های خلاق (مکارتی و همکاران، ۲۰۱۴)
	ویژگی‌های شخصیتی	توانایی پاسخگویی (زیگو و همکاران، ۲۰۱۶)؛ تعهد و مسئولیت (ریکاردو و همکاران، ۲۰۱۵)؛ در دسترس بودن (دی هان و همکاران، ۲۰۱۳؛ کیو جو، ۲۰۰۸)، پیگیری مسائل روز (گان و چانگ، ۲۰۱۵)؛ اعتمادسازی (هاتلر و همکاران، ۲۰۱۴)؛ شرافت (دی هان و همکاران، ۲۰۱۳؛ پارسمو و همکاران، ۲۰۰۷)
	ساختاری	ایجاد شبکه تبادل اطلاعات (عزیزی و همکاران، ۱۳۹۵؛ گرانت و همکاران، ۲۰۱۵)، همکاری در تولید (مکارتی و همکاران، ۲۰۱۴)
	انعطاف پذیری محیط	کاهش فرایندها (سالوما، ۲۰۱۵)؛ پایداری در تغییرات (مک کیوت و همکاران، ۲۰۱۵)؛ محیط انعطاف‌پذیر (کنی، ۲۰۱۲)
شرایط سازمانی	حمایت و پشتیبانی	حمایت از فرایند یادگیری (ریکاردو و همکاران، ۲۰۱۵؛ پارک و همکاران، ۲۰۰۸)، دخالت مدیران در فرایند کاری (سالوما و همکاران، ۲۰۱۵)، ایجاد دسترسی کامل به منابع (سالوما و همکاران، ۲۰۱۵؛ کیو جو، ۲۰۰۸).
	مدیریتی	قردانی از عملکرد (زگو و همکاران، ۲۰۱۶؛ آودت و همکاران، ۲۰۱۳)، دادن مشوق‌ها براساس نظرات (سالوما و همکاران، ۲۰۱۵)
	منابع انسانی	بکارگیری افراد با تجربه (هاتلر و همکاران، ۲۰۱۴؛ انروم و همکاران، ۲۰۰۴)، گردش شغلی مناسب (سالوما و همکاران، ۲۰۱۵)، ارزیابی عملکرد (ممون و همکاران، ۲۰۱۵)؛
	فرهنگی	تغییر ارزش‌های قبلی (هاتلر و همکاران، ۲۰۱۴)، پیگیری ارزیابی‌ها (راشا و همکاران، ۲۰۱۵؛ گروور و همکاران، ۲۰۱۶)، تاکید بر آموزش مربی‌گری (راشا و همکاران، ۲۰۱۵)؛ مشارکت در تسهیل فرایندها (هاتلر و همکاران، ۲۰۱۴)؛ تبادل دانش و اطلاعات (مکارتی و همکاران، ۲۰۱۴)، اعتماد (ریکاردو و همکاران، ۲۰۱۵؛ گان و همکاران، ۲۰۱۵؛ مکارتی و همکاران، ۲۰۱۴)
اقدامات مربی‌گری	رابطه بین مربی - متربی	مشارکت و تعهد (آودت و کوترت، ۲۰۱۲؛ مکیوت و همکاران، ۲۰۱۵). ایجاد ارتباط با نزاکت (آودت و کوترت، ۲۰۱۲؛ مکیوت و همکاران، ۲۰۱۵)، داشتن اهداف روشن (ریکاردو و همکاران، ۲۰۱۵)، ارزش مشترک (ممون و همکاران، ۲۰۱۴)،
	مفاهیم مشترک دو طرف	

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مولفه‌ها و ویژگی‌های
		مشابهت درک شده (بوزر و همکاران، ۲۰۱۵؛ سالوما و همکاران، ۲۰۱۵)
		اعتماد سازی (ریکاردو و همکاران، ۲۰۱۵؛ هان و همکاران، ۲۰۱۵)؛ تحریک افراد به فکر کردن (پولسن و همکاران، ۲۰۱۳)؛ شفاف سازی (دی هان و همکاران، ۲۰۱۳؛ اندروم، ۲۰۰۴)
	وظایف مربی در رابطه	انعطاف‌پذیری (ریکاردو و همکاران، ۲۰۱۵) فضای یادگیری مناسب (هاتلر و همکاران، ۲۰۱۴)، اجرای جلسات منظم و با برنامه (گان و همکاران، ۲۰۱۵)، ایجاد فضای آرام (سالوما و همکاران، ۲۰۱۵)، بکارگیری امکانات لازم برای اثربخش بودن (سالوما و همکاران، ۲۰۱۵؛ راشا و همکاران، ۲۰۱۵)
		توجه داشتن (آودت و کوترت، ۲۰۱۲؛ مکیوت و همکاران، ۲۰۱۵) (، متمرکز بودن (ریکاردو و همکاران، ۲۰۱۵) تداوم در یادگیری (کنی، ۲۰۱۲)
مزیای فردی	خودآگاهی (گابریل و همکاران، ۲۰۱۴؛ پارسمو و همکاران، ۲۰۰۷؛ بوزر و همکاران، ۲۰۱۵؛ تقویت حس درونی (دی هان و همکاران، ۲۰۱۳) کسب مهارت‌های جدید (مکارتی و همکاران، ۲۰۱۴) بهبود تعاملات (راشا و همکاران، ۲۰۱۵) برنامه‌ریزی کاری (مکارتی و همکاران، ۲۰۱۴)؛ ارائه راه‌حل‌های خلاقانه (مکارتی و همکاران، ۲۰۱۴)؛ تصمیم‌گیری کارآفرینانه (ممون و همکاران، ۲۰۱۵، پولسن و همکاران، ۲۰۱۳). خودباوری (کونته و همکاران، ۲۰۱۲؛ کراپتن و همکاران، ۲۰۱۲؛ گابریل و همکاران، ۲۰۱۴)؛ توسعه خود (کراپتن و همکاران، ۲۰۱۲)؛ امید بخشی (عزیزی و همکاران، ۱۳۹۵)	
	مزیای سازمانی	تولید ایده (کراپتن و همکاران، ۲۰۱۲؛ پولسن و همکاران، ۲۰۱۳؛ راشا و همکاران، ۲۰۱۵)؛ تنوع محصولات (پولسن و همکاران، ۲۰۱۳)؛ بهبود فرایندها (بن سلم و همکاران، ۲۰۱۶) مکاری و همکاران، ۲۰۱۴)؛ پرورش افراد نوآور (مکارتی و همکاران، ۲۰۱۴)؛ توانمندسازی افراد (حبیبی و همکاران، ۱۳۹۱)؛ انتشار دانش (مکارتی و همکاران، ۲۰۱۴؛ راشا و همکاران، ۲۰۱۵)؛ افزایش مشتری (گروور و همکاران، ۲۰۱۶؛ آتاناسیلو ^۱ ، ۲۰۱۷)

با وجود اهمیت زیاد این موضوع، بررسی پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که مربی‌گری کارآفرینانه این پدیده هنوز در دوران کودکی خود بسر می‌برد و بیشتر مقالات و دست نوشته‌ها در جهت ترویج دستورالعمل‌های اجرایی تولید شده‌اند (سپیویدا^۱، ۲۰۱۷). از این رو، دانش محدودی نسبت به نقش مربی‌گری در فعالیتهای کارآفرینانه وجود دارد که برای درک ارتباط بین مربی‌گری و توانمندیهای کارآفرینانه نیاز داریم بدانیم در کسب و کارهای که در حال رشد و توسعه هستند چه بهره‌ای می‌توانیم ببریم و چطور می‌خواهیم این کار را انجام دهیم (وو^۲، ۲۰۱۶).

اما با توجه به چند وجهی بودن، عدم قطعیت و غیره نمی‌توان مربی‌گری را به‌عنوان یک عنصر منحصر به فرد مورد تجزیه و تحلیل قرار داد. به هر حال، می‌بایست به دنبال ارائه مدلی جامع از مربی‌گری بود تا بتواند پاسخگوی نیازهای سازمان باشد. در همین راستا، در دوره‌های مختلف پژوهش‌های زیادی در خصوص مربی‌گری (کسب و کار، اجرایی، زندگی) انجام گرفته است اما آنچه در این تحقیقات دیده می‌شود اینکه تحقیقات پوشش نسبتاً کاملی از مربی‌گری را ارائه می‌دهند. این در حالی است که تحقیقات محدودی در حوزه مربی‌گری کارآفرینی انجام گرفته است که این مطالعات نتوانسته مانند انواع مربی‌گری در حوزه‌های مختلف باعث ارتقاء دانش مربی‌گری کارآفرینی گردد (بن سلم و همکاران، ۲۰۱۶). بنابراین نیاز است تا با تقویت دانش مربی‌گری کارآفرینی از یک طرف و عملیاتی نمودن آن در قالب ارائه مدل‌های مختلف از طرف دیگر گامی در جهت تکامل پدیده مربی‌گری کارآفرینانه برداشت. بر همین اساس می‌توان چنین بیان نمود که، اگر چه الگوها و مدل‌های مربی‌گری در کشورهای دیگر طراحی شده است، اما الگوی بومی برای مربی‌گری کارآفرینانه در کسب و کارهای کوچک و متوسط طراحی و تدوین نشده است. بنابراین، سعی شد با رویکرد ترکیبی الگوی مربی‌گری کارآفرینانه برای صنعت دارو ارائه گردد. در این پژوهش تلاش می‌شود شرایط و ویژگی‌های لازم برای طراحی یک مدل کارآفرینانه شناسایی شود.

روش

جامعه آماری، نمونه و روش اجرای پژوهش

در این تحقیق از رویکرد کیفی استفاده شده است. این رویکرد در تحقیق حاضر روش تحلیل محتوای کیفی و از نظر هدف کاربردی می‌باشد. جامعه آماری این تحقیق شامل کسب و کارهای کوچک و متوسط در صنعت دارویی ایران است. جامعه آماری این تحقیق افرادی بودند که در برنامه‌ی مربی‌گری شرکت کرده‌اند که می‌توانند در سه دسته زیر قرار گیرند: ۱. مدیران سطوح سه گانه در شرکت که به‌عنوان متربی و مربی مطرح می‌باشند. ۲. افرادی که در برنامه مربی‌گری، نقش مربی را

1. Sepulveda

2. wu et al

طراحی برنامه مربی‌گری کارآفرینانه در شرکت‌های کوچک و متوسط

ایفا می‌کنند. ۳. مدیران و کارکنان واحد منابع انسانی که وظیفه اجرای برنامه مربی‌گری را برعهده دارند. در این تحقیق برای انتخاب نمونه‌های مصاحبه از روش نمونه‌گیری هدفمند و به‌طور مشخص از تکنیک گلوله برفی استفاده شده است. جمع‌آوری اطلاعات تا زمانی ادامه یافت که به نقطه اشباع نظری رسیدیم. در این تحقیق پژوهشگر پس از ۱۶ مصاحبه به این نتیجه رسید که پاسخ‌های داده شده در مصاحبه‌ها به اندازه‌ای به همدیگر شباهت دارند که منجر به تکراری شدن پاسخ‌ها شده و داده‌های جدید در آن وجود ندارد. کیفیت داده‌ها با مقایسه ادبیات نظری و دیدگاه‌های افراد صاحب نظر و دریافت بازخورد از مصاحبه‌شوندگان درباره تحلیل یافته‌ها تعیین شده است. نمونه‌ای از سوالات مصاحبه شامل: ۱. ویژگی‌های مربی در مربی‌گری کارآفرینانه شرکت‌های کوچک و متوسط کدامند؟ ۲. ویژگی‌های مربی در مربی‌گری کارآفرینانه شرکت‌های کوچک و متوسط کدامند؟ ۳. ساختار حمایتی مربی‌گری کارآفرینانه در شرکت‌های کوچک و متوسط چگونه است؟ ۴. رابطه مربی - مربی در مربی‌گری کارآفرینانه شرکت‌های کوچک و متوسط چگونه است؟ ۵. دستاوردهای مربی‌گری کارآفرینانه در شرکت‌های کوچک و متوسط کدامند؟ پس از گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه ساختار یافته و تنظیم آن به صورت نوشتاری، چندین بار به دقت متن بازنگری شده، و در این راستا استفاده از حاشیه نویسی و یادداشت‌گذاری در کنار متن‌ها بخشهایی از این متن نوشتاری مثل عبارت یا جمله انتخاب که حاوی اطلاعات است. در این تحقیق ابتدا داده‌های کیفی با استفاده از ابزار مصاحبه نیمه ساخت یافته گردآوری شده و سپس با استفاده از نرم افزار MAXQDA کدگذاری شده است. روشهای تجزیه و تحلیل مورد استفاده در این تحقیق شامل سه مورد می‌شود: ۱. تشخیص و کدگذاری مفاهیم (کدگذاری باز)، ۲. تشخیص و کدگذاری مقوله‌های به دست آمده از مفاهیم (کدگذاری محوری)؛ و ۳. دسته بندی مقوله‌ها بر مبنای بعدهای تحقیق به همراه فراوانی هر مقوله. اعتبار داده‌های کیفی تعریف دقیق جامعه آماری، انتخاب درست نمونه تحقیق و طراحی پرسش‌های مصاحبه براساس پژوهشهای پیشین محقق شده است. کیفیت ابزار نیز با بازبینی و اصلاح پرسشهای مصاحبه پس از انجام چهار مصاحبه اولیه تایید شد.

یافته‌ها

در راستای رسیدن به اهداف پژوهش، ۱۶ مصاحبه با ۹ نفر مدیر ارشد و میانی و ۷ کارشناس و کارشناس ارشد انجام شد. از مدیران ارشد و میانی ۷ نفر مرد و ۲ نفر زن با میانگین سنی ۴۹ سال بودند، ۶ نفر پزشک و ۳ نفر دارای مدرک دکتری غیر تخصصی داشتند. سابقه کاری ۴ نفر بین ۵ تا ۱۵ سال، ۵ نفر بین ۱۵ تا ۲۵ سال بود و از این میان، ۱ نفر دوره مربی‌گری کارآفرینی را گذارنده بود و بقیه نیز در خصوص موضوع تحقیق آشنایی کامل داشتند. از کارشناسان و کارشناسان ارشد، ۵ نفر مرد و ۲ نفر زن با میانگین سنی ۳۷ سال و دارای تحصیلات دانشگاهی دکتری، کارشناسی ارشد و ۴

نفر از آنان دارای سابقه فعالیت بین ۵ تا ۱۰ سال و ۳ نفر بین ۱۰ تا ۱۵ سال بودند. یافته‌های تحقیق حاضر شامل ویژگیهای متربی، ویژگیهای مربیان، شرایط و الزامات سازمانی، اقدامات مربیگری و نتایج و دستاوردها است. که با استفاده از ابزار مصاحبه‌ها شناسایی شده‌اند. فرایند کدگذاری شامل سه مرحله شناسایی شواهد، شناسایی و ترکیب مفاهیم اولیه، و شناسایی مقوله‌هاست. در زیر نمونه‌ای از کدگذاری اولیه آورده شده است.

جدول ۳: نمونه‌ای از کدگذاری اولیه

مفهومها	مصاحبه	شواهد	مفاهیم اولیه
اهداف مربیگری	نمونه ۱	در برخی از تولید محصولات افراد چندان تمایلی برای مشغول شدن در این حوزه‌ها رو از خودشون نشون ندادن و این هم طبیعی بود مواد شیمیایی خطرناک و با درصد آسیب پذیری زیاد که بعضی قسمت‌ها رو باید به صورت مستقیم وارد عمل بشوند که این خودش از مواردی بود که انگیزه افراد رو به شدت تحت تاثیر قرار داده بود.	ایجاد انگیزه و تمایل در مشاغل جدید
	نمونه ۱۳	... بعد از بررسی عملکرد مدیران عملیاتی با پرسنل شاهد این بودیم که تعارضات شدیدی میان اون‌ها بود و ارتباط میان هر دو طرف هم به میزان قابل توجهی ضعیف شده بود به طوریکه خدمت و ادامه فعالیت برای مدیران در این بخش‌ها تقریباً عمری حدود ۱ تا ۲ سال بیشتر نبود.	حذف تعارضات بین مدیران و افراد ایجاد ارتباط مناسب
ویژگی‌های متربی	نمونه ۱۵	... کارکنان باید در زمینه کاری خودشون به ذهن خلاق و نوآور داشته باشند، و به نوعی نگاهشون یک نگاه خلاقانه به هر موضوعی باشه و رسیدن به این نگاه شاید به مقدار اعتماد به نفس بالا و به کم ریسک پذیر بود باشه	داشتن دید خلاقانه ریسک پذیر بودن داشتن اعتماد به نفس
	نمونه ۱۳	... مربی با مشارکت دادن افراد در تجزیه و تحلیل ایده‌های اولیه و به خصوص ایده‌های که قبلاً به نتیجه نرسیده بودند، از یکطرف رابطه نزدیکی ایجاد می‌کنه و از طرف دیگه به افراد نشان می‌دهد در کنار ان‌ها هست	مشارکت در پردازش ایده ارتباط با دیگران درک دیگران
ویژگی‌های مربی	نمونه ۱۱	از دید من مربیان برای اینکه بتونن خدمات بهتری در محیط‌های مثل استارت‌آپ‌ها ... رو ارائه بدنند باید حداقل خودشون در محیط‌های مشابه کار کرده باشند، یا اینکه تجربه‌های متعددی رو داشته باشند	تجربه محیط کارآفرینی

مفاهیم اولیه	شواهد	مصاحبه	مقوله‌ها
کاهش فرایندهای زائد	... کاری که تونستیم انجام بدیم اینکه فرایندهای که باعث کنندی روند فعالیت‌ها می‌شود رو حذف کنیم و اینکه یک ترکیب بهینه با اسناد و فعالیت‌های بالادستی انجام دادیم تا فرایندها در عین سادگی کاربردی خودش رو داشته باشند...	نمونه ۱۱	ویژگی‌ها و الزامات سازمانی
ایجاد حس تفاهم طرفین ایجاد ارتباط مناسب زبان مشترکبرای داشتن یک رابطه مناسب که هر دو طرف بتوانند راحت به اهداف خودشان برسند باید حس تفاهمی بین آن‌ها برقرار گردد چون افرا باید مطمئن باشند که می‌توانند در خصوص هر چیزی که در حیطه کاری و زندگی باشه با مربیان خود در میان بگذارند و در عین حال به درکی از هم تفاهم برسند و نهایتاً به یک زبان مشترک ختم بشه	نمونه ۱۵	اقدامات مربی‌گری
داشتن حس همیاری رابطه دوستانهفضای جلسات باید به نحوی اداره بشه که دانشی رو که مربی داره به شکل عالی در اختیار افراد قرار بده و این در صورتی به صورت موفق آمیزی رخ می‌ده که رابطه بین آن‌ها دوستانه باشه و	نمونه ۱۲	
کسب دانش و مهارت بهبود محصولات و خدمات ارائه ایده‌های جدیدبا کسب مهارت‌ها و دانش جدید افراد یاد می‌گیرند که در وظایفی که بر عهده دارند از این دانش و مهارت‌ها استفاده کنند تا محصولات و خدماتی که در حال حاضر در بازار وجود داره رو بهبود بدنند و قابلیت‌های دیگه‌ی اون رو برای فاز بعدی به عنوان یه ایده ارائه بدنند. و...	نمونه ۹	پیلدها و دستاوردهای مربی‌گری
کاهش استرس و اضطراب	...اکثر افراد با تغییر مشکل دارند و به شدت مقاومت می‌کنند اون چی که در انتهای این‌گونه درو هها و جلسات باید حاصل بشه اینکه فرد بتونه بر این مشکلات فائق بیاد و به نوعی بر اون استرس‌ها که در مسیر کاری خودش پیش میاد غلبه کنه...	نمونه ۱۴	

در گام بعدی، جهت کدگذاری ثانویه، ویژگی‌ها و شرایط لازم برای استقرار مربی‌گری کارآفرینانه دسته بندی شدند، موارد تکراری حذف گردیدند و موارد متفاوت در یک بعد یا شاخص جدید قرار گرفتند و همچنین شاخص‌های مربوط به هر یک از ویژگی‌ها شناسایی شدند. سپس به‌نظور ارتباط شاخص‌ها با هر یک از ابعاد و ویژگی‌ها، ارتباطات لازم بین آن‌ها ایجاد گردید.

جدول ۴: نمونه‌ای از کدگذاری ثانویه

مقوله‌ها	کدهای اولیه	کد
اهداف مری‌گری	تغییر نگرش در مشاغل جدید	م ۱، ۵، ۱۰، ۸، ۱۶، ۱۴
	بالا بردن تجربه افراد در مشاغل جدید	م ۸، ۱۲، ۱۴، ۱۱، ۹، ۱۰
	داشتن هدف برای دستیابی به بازارهای جدید	م ۱۰، ۱۶، ۷، ۸، ۱۲
	ایجاد تفکر خلاقانه در افراد	م ۲، ۵، ۷، ۸، ۱۴، ۱۵، ۱۲
	توانایی برطرف کردن نیازهای جدید بازار	م ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۱۴
ویژگی‌های متری	بهبود و اصلاح سازماندهی واحدها به تناسب فعالیت‌های جدید	م ۲، ۵، ۷، ۱۰، ۱۳
	مسئولیت‌پذیری در مقابل فعالیت‌ها	م ۷، ۸، ۱۰
	داشتن شوق و اشتیاق برای موفقیت	م ۱، ۵، ۶، ۸، ۷
	بلندپروازی	م ۱، ۲، ۱۰، ۱۱
	روحیه ریسک‌پذیری	م ۲، ۴، ۱۵، ۹، ۱۰
ویژگی‌های متری	پایبند بودن به اسرار افراد	م ۱، ۱۲، ۱۶، ۴
	علاقه و تمایل به موضوعات متنوع کسب‌وکار	م ۱۱، ۱۰، ۱۶، ۱۳، ۸، ۹
	شنونده خوب بودن	م ۴، ۱۰، ۱۱، ۱۵، ۱۶، ۱۲، ۲، ۴
	بکارگیری بهینه از امکانات تکنولوژی در ارائه خدمات	م ۴، ۷، ۸، ۱۰
	آشنایی با فعالیت‌های کارآفرینانه	م ۱۱، ۱۵، ۴، ۱۶، ۱۵
ویژگی‌ها و الزامات سازمانی	حمایت و تشویق افراد برای خلق فعالیت‌های جدید	م ۱، ۴، ۱۶، ۷، ۲
	تجربه محیط کارآفرینی	م ۱۱، ۱۳، ۵، ۹
	درگیر شدن مدیر ارشد در فرایند ایده پردازی	م ۶، ۷، ۹، ۱
	نگاه مثبت به افراد خلاق و نوآور	م ۳، ۱۱، ۱۵، ۷
	ایجاد دسترسی به منابع مورد نیاز جهت شناسایی فرصت‌ها	م ۱، ۱۲، ۱۴، ۱۶
اقدامات مری‌گری	حمایت و قدردانی از عملکردهای نوآورانه و ریسک‌پذیری افراد	م ۴، ۱۴، ۱۲، ۱۵، ۳، ۴
	استفاده از نظام پاداش جهت تقویت و پرورش رفتار کارآفرینانه	م ۵، ۸، ۷، ۱۲
	مشوق‌ها بر اساس ایده‌ها	م ۱، ۱۵، ۱۰، ۸
	ایجاد انگیزه برای درگیر شدن افراد در تصمیم‌گیری‌های کارآفرینانه	م ۳، ۴، ۶، ۱۰
	برقراری تعامل بین دو طرف	م ۱۱، ۱، ۳، ۲، ۱۰، ۱۱، ۱۵
پیامدها و دستاوردهای مری‌گری	تحریک حس کنجکاوی به رفتارهای خلاقانه	م ۱، ۵، ۱۰، ۴، ۸
	تعریف روشن از اهداف جلسه	م ۱۰، ۱۱، ۱۶، ۹
	بیان مسائل و رویدادها براساس واقعیت	م ۱۱، ۱، ۲، ۳، ۷، ۸
	طراحی سوالات مناسب با جلسه	م ۹، ۱۶، ۱۵، ۶
	خلق نیازهای جدید برای مشتریان	م ۱۲، ۱۱، ۵، ۶، ۹، ۱۰، ۱۲، ۷
پیامدها و دستاوردهای مری‌گری	آماده کردن افراد جایگزین در مشاغل مختلف	م ۱۵، ۱۶، ۷، ۱
	داشتن حس مسئولیت به ایده‌های ارائه شده	م ۷، ۸، ۱۰، ۵، ۲
	کاهش استرس و اضطراب	م ۳، ۱، ۴، ۸، ۹، ۱۴
	توسعه و بهبود محصولات موجود	م ۷، ۹، ۱۰، ۱۱
	بالا بردن ظرفیت انتقادپذیری	م ۹، ۱۵، ۱۶، ۴، ۱۲، ۵

طراحی برنامه مربی‌گری کارآفرینانه در شرکت‌های کوچک و متوسط

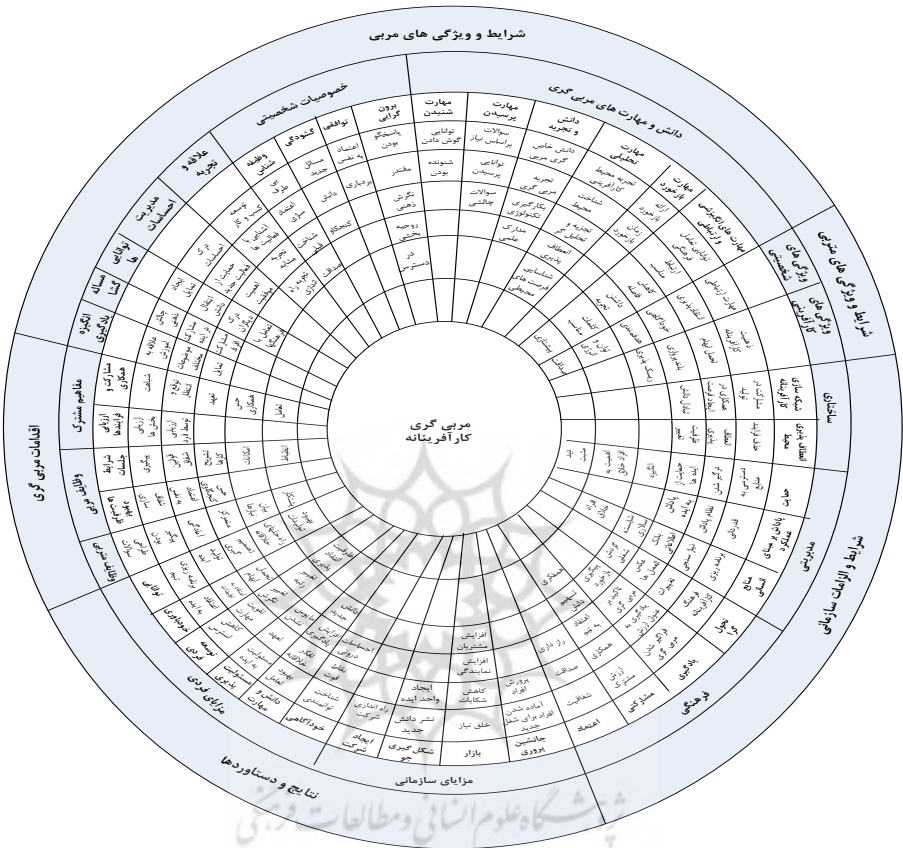
در گام سوم، ۴۸ مقوله شناسایی و در ۷ دسته طبقه‌بندی شد که شامل اهداف مربی‌گری، ویژگی‌های مربیان، ویژگی‌های مربی، شرایط و الزامات سازمانی، اقدامات مربی‌گری و نتایج و دستاوردها می‌شود (جدول ۵).

جدول ۵: کدگذاری محوری

مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی	مولفه‌ها
اهداف پایه	فردی	تغییر نگرش (تغییر تدریجی در هر نوع بیان نظر در مورد شی یا یک فرد یا یک رویداد که در آن قضاوت و ارزیابی نهفته باشد)، افزایش تجربه
	سازمانی	افزایش اثربخشی، آشنایی با فرایندهای جدید
	بازار	دستیابی به بازار، برتری نسبت به رقبا
اهداف پیشرفته	فردی	تفکر خلاقانه (قدرت پرورش راه‌حل‌های جدید برای حل مسائل و مشکلات)، یادگیری کارآفرینانه (فرایند جستجوی دانش دانست که برای دستیابی به سود کارآفرینانه الزامی است و ریشه در انباره دانش قبلی و تجربیات پیشینی دارد که محرک خلاقیت و نوآوری است).
	سازمانی	بهبود فعالیت‌های جدید، اصلاح فرایندها
ویژگی‌ها و شرایط مربی	بازار	برطرف کردن نیاز بازار، توسعه بازار
	ویژگی‌های عمومی شخصیتی	خودآگاهی (شناخت خود و آگاهی از ویژگی‌های، نقاط قوت و ضعف، خواسته‌ها، ترس‌ها و انزجارهاست)، هدفمندی
ویژگی‌ها و شرایط مربی	ویژگی‌های کارآفرینی	روحیه ریسک‌پذیری (به درجه‌ای از پذیرش افراد برای انجام کارهای مخاطره‌آمیز و بزرگ که احتمال شکست در آن‌ها وجود دارد)، ذهنیت کارآفرینانه (نوعی شیوهی خاص اندیشیدن که در آن کارآفرینان دارای توان بالقوه ذهنی بالایی در جهت رشد کسب‌وکار دارند)
	دانش و مهارت‌های مربی‌گری	ارتباط مناسب، سوالات چالشی، توانایی گوش دادن، ارائه بازخورد، تجربه محیط کارآفرینی، دانش خاص مربی‌گری
شرایط و الزامات سازمانی	ویژگی‌های شخصیتی	نگرش ذهنی مثبت، اعتماد به نفس، تجربه توسعه کسب‌وکار، درک احساسات، توانایی انتقال دانش، چالش ذهنی، تمایل به یادگیری
	ساختاری	شبکه‌سازی کارآفرینانه
انعطاف‌پذیری محیط		کاهش فرایندهای زائد، بالا بردن ظرفیت تغییر

مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی		مولفه‌ها
	مدیریتی	حمایت و پشتیبانی	دید مثبت به افراد خلاق، حمایت و قدردانی، پاداش به ایده‌ها، طراحی ارزیابی عملکرد
	فرهنگی		فرهنگ کارآفرینانه (فرهنگی که در آن مولفه‌های همچون تعهد به نوآوری، تحمل شکست و ریسک‌پذیری و پیش‌فعالی دیده شود)، یادگیری به‌عنوان ارزش، ارزش مشترک، صداقت
اقدامات مربی‌گری	مفاهیم مشترک دو طرف		حس همکاری، ارزیابی توسط فرد
	وظایف مربی در رابطه	بهبود و توسعه ظرفیتها	تحریک حس کنجکاوی، اعتماد به نفس
		شرایط اجرای جلسات	شفاف سازی، نظم و انضباط
	وظایف مربی در رابطه		طراحی سوالات، آمادگی
نتایج و دستاوردها مربی‌گری	مزایای فردی	آگاهی به نقاط قوت، خودباوری (قضاوت افراد، با در نظر گرفتن توانایشان، برای انجام موفقیت آمیز وظایف مشخص و رفتارشان) مهارت در تفکر خلاقانه، تولید ایده، اعتقاد به ایده، افزایش ظرفیت ریسک‌پذیری، حس مسئولیت به ایده	
	مزایای سازمانی	راه‌اندازی شرکت جدید، توسعه و بهبود محصولات، پرورش کارکنان و مدیران، نشر دانش جدید، خلق نیازهای جدید	

برای نمایش بهتر و جامع مدل، جمع‌بندی یافته‌های پژوهش به صورت تصویری در شکل (۱) نشان داده شده است.



شکل ۱: مربی‌گری کارآفرینانه

این پژوهش به ۶ مولفه اصلی که شامل ویژگی‌های متربی، ویژگی‌های مربی، شرایط و الزامات سازمانی، اقدامات مربی‌گری، نتایج و دستاوردها دسته بندی شده‌اند که هر کدام دارای مفاهیم خاص خود را دارا هستند. این مدل در مقایسه با پژوهشهای پیشین از جامعیت بیشتری برخوردار است. همانگونه که در شکل نمایش داده شده است محور اصلی و یافته‌های بیشتر مدل در ارتباط با شخص مربی است که شرایط و ویژگی‌های خاص خود را دارد. یعنی اینکه هر مربی کارآفرینانه باید دانش لازم و ویژگی‌های شخصیتی مرتبط و تجربه در امور کسب‌وکار را داشته باشد. از اجزای دیگر مدل

مربی‌گری به اقداماتی که در فرایند مربی‌گری انجام می‌دهد، مربوط است. در این اقدامات مربی‌گری، برخی فعالیتها به صورت مشترک و برخی هم خاص خود مربی و متربی است. هر چند که با توجه به یافته‌های زیاد در زمینه متربی و شاگرد، آن را به‌عنوان مولفه اصلی دیگری نشان داده ایم تا ضمن تأکید بر نقش اصلی متربی در جریان مربی‌گری شرایط و ویژگیهای شخصیتی و کارآفرینانه را هم بسط دهیم. همانگونه که در این شکل مشخص است برای اجرای مربیگری نیازمند شرایط و الزامات سازمانی هستیم تا از نظر فرهنگ، مدیریت و ساختار حمایتیهای لازم وجود داشته باشد. چنانچه این مولفه‌ها و عناصر مربی‌گری تحقق یابد دستاوردهای فردی و سازمانی زیادی به همراه خواهد داشت. بنابراین هدف اصلی این پژوهش ارائه الگوی مربی‌گری کارآفرینانه بود که تحقق پیدا کرد و ما توانستیم مدل به نسبت جامعی را در این زمینه ارائه دهیم.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش در راستای طراحی مدل مربی‌گری کارآفرینانه بوده است. ابعاد اصلی چارچوب تحقیق در شش "اهداف مربی‌گری"، "ویژگی‌های متربی"، "ویژگی‌های مربی"، "الزامات سازمانی"، "اقدامات مربی‌گری"، "نتایج و دستاوردها"، مقوله اصلی شناسایی و تایید شدند. آنچه که باید مد نظر قرار داد اینکه به علت گستردگی مفاهیم اولیه جهت دسته بندی آنها از برخی از نظرات و دیدگاه صاحب‌نظران استفاده گردید. به‌عنوان مثال در قسمت الزامات و شرایط سازمانی که بر سه قسمت اصلی مدیریتی، فرهنگی و ساختاری طبقه بندی شده است. در قسمت فرهنگی از مدل‌های مختلف ارائه شده توسط محققان مختلف به ویژه بیگیاردی و همکاران (۲۰۱۲) که یکی از جامع‌ترین تقسیم بندی می‌باشد استفاده شده است. از دیدگاه وی مولفه‌های فرهنگ سازمانی شامل، مشارکت، یادگیری، ریسک‌پذیری می‌باشد و همچنین مایر و همکاران (۱۹۹۵) مولفه‌های فرهنگی را شامل تحول‌گرا بودن، یادگیرنده بودن و اعتمادسازی را معرفی می‌کنند.

در مقوله ساختاری نیز از نظرات مختلفی مانند؛ دیمو (۲۰۰۷) استفاده شد که معتقد بود ساختار مناسب اجازه می‌دهد تا شبکه سازی‌های مختلفی در درون سازمان ایجاد گردید و سازمان از بعد انعطاف‌پذیری در سطح بالایی قرار گرفته باشد. و از بعد مدیریتی ویلیانگ (۲۰۰۹) معتقد است که سازمان‌های نوآور سازمان‌های هستند که جهت دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده می‌بایست از مولفه‌های حمایتی، ایجاد جو کارآفرینانه و تأکید بر منابع انسانی بهره لازم را ببرد.

دی‌هان و همکاران (۲۰۱۳) در خصوص مقوله اقدامات مربی‌گری معتقد بودند که نگاه به فرایند مربی‌گری و پیشبرد خودباوری در افراد می‌بایست در زمینه ارتباط متقابل شکل بگیرد و هر دو طرف با اقدامات مناسب جلسات مربی‌گری را اثربخش تر نمایند که این دیدگاه را کراپین (۲۰۱۲) همخوانی دارد که این اقدامات شامل وظایف هر دو طرف نسبت به یکدیگر، وظایف هر یک مربی و متربی و

طراحی برنامه مربی‌گری کارآفرینانه در شرکت‌های کوچک و متوسط

سازمان را شامل می‌شود. از دیدگاه مک کارتی (۲۰۱۴) ویژگی‌های مربی در فرایند مربی‌گری را شامل داشتن و مهارت‌های که فرد مربی به همراه ویژگی‌های شخصیتی می‌بایست دارا باشد عنوان می‌کند که تاکید بر ویژگی‌های شخصیتی از مورد تاکید دی هان (۲۰۱۵) نیز می‌باشد. و نهایت اینکه از دیدگاه کیو جو (۲۰۰۸) مسیر حرکت نهایی جلسات مربی‌گری به سمت مزیت‌های فردی و نتایج و پیامدهای حاصل از این مزایا بر سازمان تاثیر مستقیم می‌گذارد.

همچنین در مقوله ویژگی‌های شخصیتی مربیان از دیدگاه دیگمن (۱۹۹۰) که مدل پنج ویژگی را مطرح کرد استفاده گردید که در آن از ویژگی‌های مانند برون‌گرا (که تاثیر قابل توجهی بر روی رفتار اجتماعی دارد) و گشودگی (مودب بودن و دلسوزی را مطرح می‌نماید) و همچنین وظیفه شناس (که نمادی از خود انضباطی، مسئولیت‌پذیری را نشان می‌دهد). جهت بهره گرفتن در زیر مقوله‌های اصلی نتایج استفاده گردید.

بنابراین از میان مقوله‌های ارائه شده به‌عنوان الزامات اصلی در طراحی مدل، بسیاری از این عوامل توسط محققین بیان شده است. به‌عنوان نمونه اهداف مربی‌گری بعد اصلی مربی‌گری، که به دو بعد پایه و پیشرفته دسته بندی گردید در تحقیقات قبلی، هاتلر و همکاران، ۲۰۱۴؛ سالوما، ۲۰۱۵؛ ست - جان و همکاران، ۲۰۱۲؛ ریکاردو و همکاران، ۲۰۱۵؛ مک‌کارتی و همکاران، ۲۰۱۴؛ راشا و همکاران، ۲۰۱۵؛ تاکید شده است. و در ویژگی‌های متربی به‌عنوان یکی از ابعاد اصلی مربی‌گری کارآفرینانه، به دو قسمت شخصیتی و ویژگی‌های کارآفرین تقسیم می‌شود پژوهش‌های انجام شده، آودت و کوترت، ۲۰۱۲؛ مک کیوت و همکاران، ۲۰۱۵؛ زیگو و همکاران، ۲۰۱۶؛ ریکاردو و همکاران، ۲۰۱۵؛ کنی، ۲۰۱۲ همخوانی دارد. همچنین ویژگی‌های مربی، که به دانش و مهارت‌های مربی‌گری و ویژگی‌های شخصیتی دسته بندی می‌شود که آودت و کوترت، ۲۰۱۲؛ ۲۰۱۳؛ مک کیوت و همکاران، ۲۰۱۵؛ ممون و همکاران، ۲۰۱۵؛ ست - جان و همکاران، ۲۰۱۲؛ عزیزی و همکاران، ۱۳۹۵؛ فتحی و اجارگاه، ۱۳۹۳ به‌عنوان یکی دیگر از بعد مربی‌گری مطرح می‌باشد.

از نگاه پژوهشگران پیشین همچون عزیزی و همکاران، ۱۳۹۵؛ گرانت و همکاران، ۲۰۱۵؛ ست جان و همکاران، ۲۰۱۲؛ آودت و همکاران، ۲۰۱۳ الزامات سازمانی را به‌عنوان یکی از پایه‌های اصلی مربی‌گری بدان تاکید می‌کردند. و اقدامات مربی‌گری به وظیفه‌ی متربی، وظایف مشترک و وظایف مربی که از دیدگاه آودت و کوترت، ۲۰۱۲؛ بن سالم و همکاران، ۲۰۱۶؛ ریکاردو و همکاران، ۲۰۱۵؛ ممون و همکاران، ۲۰۱۵ به‌عنوان یک بعد اصلی معرفی می‌شود تاکید شده است. و در نهایت نتایج و پیامدها و دستاورها به دو قسمت فردی و سازمانی تقسیم می‌شود که از نظر محققانی همچون ست -

جان و همکاران، ۲۰۱۲؛ بن سالم و همکاران، ۲۰۱۶؛ مکاریتی و همکاران، ۲۰۱۴؛ آتاناسپولو، ۲۰۱۷؛ نصیری و همکاران، ۱۳۹۱؛ فتحی واجارگاه، ۱۳۹۳ به عنوان بعد اصلی مورد تاکید قرار گرفته است. بدین منظور جهت تشریح بهتر می توان به برخی از موارد مشابهی اشاره نمود: بن سالم (۲۰۱۶)، سه مقوله مهم رو مدنظر قرار داد که شامل؛ همدلی، عملکرد کارآفرینانه و تقویت استانداردها می باشند و به ویژگی های آنها مانند، یادگیری از طریق عمل، قراردادهای شفاهی، مهارت گوش دادن، اعتبار، تعهد به رابطه بین دوطرف اشاره نموده است. همچنین مکیوت (۲۰۱۵) نیز مزایای فردی مدل خود را چنین بیان نمود؛ تقویت بینش، تغییر نگرش افراد، تغییر تفکر و ایده پردازی. در این میان زیگو و همکاران (۲۰۱۶)، نیز ویژگیهای شاگردان را ظرفیت جذب بالا، قصد یادگیری، و ویژگیهای درونی عنوان می کند و ایجاد ارتباط دوستانه، در دسترس بودن مربی در هر زمانی را به عنوان ویژگیهای مربی بیان می نماید و بدست آوردن عملکرد کارآفرینانه را از مزایای سازمانی یاد می کند. و ممون و همکاران (۲۰۱۵)، افزایش بهره وری را از نتایج حاصل از پژوهش بیان می کنند و تجربه در زمینه های کاری مرتبط، اعتماد، صداقت، در دسترس بودن، داشتن تجربه لازم، داشتن تجربه پیشین را از ویژگی های مربیان عنوان می کنند.

تحقیق حاضر به صورتی گسترده، همه این ویژگی های و مقوله ها را در برداشته و حتی در بسیاری از مولفه ها جامع تر و شفاف تر بیان گردیده است. که در شرایط و الزامات سازمانی؛ از عامل ساختاری به عنوان پایه مربی گری نام برد که در آن دو مقوله، شبکه سازی کارآفرینانه که مشارکت سازمان در شبکه همکاری جهت ایجاد فرصتها و تبادل اطلاعات و همچنین ارائه محصولات و خدمات جدید، یکی از مهمترین محرک های یادگیری کارآفرینانه است، زیرا از این طریق سازمانها قادر به دسترسی به اطلاعاتی پیرامون فرصت های کارآفرینانه می شوند و توانایی و مهارتهای خود را در بهره برداری از آنها افزایش می دهند (ممون، ۲۰۱۵). و همچنین انعطاف پذیری محیط که شامل؛ "کاهش فرایندهای زائد و دست و پا گیر"، "بالا بردن ظرفیت شرکت برای پایداری از تغییرات" می باشد.

همچنین از دیدگاه مدیریتی نیز میتوان دیدگاه مصاحبه شوندگان را به سه دسته کلی تقسیم بندی نمود؛ در مقوله پاداش مبتنی بر عملکرد کارآفرینانه، که منظور از پاداش، سیاستها و روش های تشویق نوآوری و خلاقیت در سازمان که توسط رهبران به کار برده می شود و باعث کارآفرینی و افزایش انگیزه ی کارکنان می شود (وو، ۲۰۱۶). و در صورتی که کارکنان بدانند که در نتایج کار خود سهیم هستند و نتایج مثبت پاداش مثبت دارند، رفتار کارآفرینانه در آنها ترغیب می شود (مکاریتی و همکاران، ۲۰۱۴). که مصاحبه شوندگان بر این اعتقاد داشتند که "حمایت و قدردانی از عملکردهای نوآرانه و ریسک پذیری افراد"، "مشوقها براساس ایده ها" و "استفاده از نظام پاداش جهت تقویت و

طراحی برنامه مربی‌گری کارآفرینانه در شرکت‌های کوچک و متوسط

پروورش رفتار کارآفرینانه" می‌تواند بر محیط سازمانی تاثیر گذار باشد. و در حمایت و پشتیبایی مدیران؛ که این حمایتها معیاری از تمایل مدیران در تسهیل و ارتقای فعالیت‌های کارآفرینی در شرکت است (پولسن و همکاران^۱، ۲۰۱۳). که مصاحبه شوندهگان این تحقیق مدنظر قرار دادند، که دیدگاه آنان شامل مفاهیمی همچون؛ "اهمیت دادن به افراد خلاق و نوآور"، "دخاله کردن در مسائل و مشکلات کارکنان خلاق"، "ایجاد فضای مناسب برای یادگیری کارآفرینانه". و همچنین منابع انسانی که شامل؛ "طراحی ارزیابی عملکرد کارآفرینانه"، "ایجاد بانک اطلاعاتی از افراد متخصص"، "ایجاد شایسته سالاری"، "نگاه سرمایه‌ای به نیروی انسانی"، "اولویت و نیاز سنجی برنامه‌های آموزشی" می‌باشد.

در نهایت از دیدگاه فرهنگی می‌توان به چهار مقوله اشاره نمود؛ تحول‌گرا که از نظر مصاحبه شوندهگان شامل؛ "وجود یک فرهنگ کارآفرینانه"، "ایجاد تغییرات لازم در مسائل فرهنگی"، "ایجاد گردش شغلی مناسب" می‌باشد. و مقوله یادگیری که می‌تواند شامل؛ "فراگیر شدن یادگیری به‌عنوان یک ارزش"، "تاکیر بر روش مربیگری کارآفرینانه"، "پیگیری بازخورد ارزیابی‌ها" باشد. و مشارکتی که شامل؛ "به اشتراک گذاشتن دانش و اطلاعات"، "اعتقاد مدیریت به فعالیت‌های تیمی"، "همفکری به مربیان در راستای تسهیل امور". و آخرین مقوله فرهنگی، اعتماد است که مصاحبه شوندهگان در این مقوله این نظرات را ارائه دادند که شامل؛ "شفافیت در ارتباط بین مدیران و کارمندان"، "داشتن صداقت با افراد"، "محرم بودن اسرار افراد" باشد.

در ویژگی‌های فردی: مقوله ویژگی‌های کارآفرینانه مربی شامل مفاهیم "داشتن روحیه ریسک پذیری"، "افزایش تحمل ابهام"، "داشتن دید و تفکر خلاقانه"، و، در فرایند مربی - مربی؛ توسعه ظرفیت‌های کارآفرینانه، شامل؛ "تحریک حس کنجکاوی به رفتارهای خلاقانه". و در تشکیل جلسات، "ایجاد فضایی مناسب برای ارائه ایده" را شامل میشود. و در، درگیر شدن در مسائل، "ایجاد مشارکت در پردازش ایده‌ها"، و "ایجاد چالش‌های ذهنی افراد".

در شرایط و ویژگی‌های مربی؛ می‌توان به دانش و مهارت‌های مربی‌گری که دارای زیر مقوله‌های همچون مهارت‌های ارتباط و انگیزشی که شامل "استفاده از کلمات درست در ارتباط"، "کم کردن فاصله ارتباطی"، "پیشنازی در ایجاد ارتباط با افراد". دانش و تجربه که شامل؛ "داشتن مدارک علمی بالا"، "داشتن دانش لازم در زمینه مربی‌گری"، و داشتن مهارت‌های لازم از جمله مهارت‌های پرسیدن، مهارت شنیدن، مهارت بازخورد و مهارت تحلیلی که دیدگاه مصاحبه شوندهگان در این خصوص شامل "شناسایی و تشخیص فرصت‌های محیطی"؛ "داشتن تجربه‌ی محیط‌های کارآفرینی"؛ "توانایی تجزیه و تحلیل مسائل و رویدادها" می‌باشد. همچنین مقوله‌های مانند؛ توانایی‌های که می‌تواند شامل "توانایی

تعامل با افراد با فرهنگ‌های مختلف"، "توانایی ایجاد تمایل به تغییر در افراد". و مساله گشا که شامل؛ "مشارکت در پردازش ایده‌ها"، "ایجاد چالش‌های ذهنی در افراد". و مدیریت احساسات که به نقل از مصاحبه شونده‌گان شامل؛ "حمایت و تشویق افراد برای خلق فعالیت‌های جدید"، "نشان دادن اهمیت موفقیت افراد" باشد.

آنچه که به‌عنوان مزیت بگاری و استقرار مربی‌گری کارآفرینانه از دیدگاه مصاحبه شونده‌گان حاصل می‌گردد. ۱. مزایای فردی که مقوله‌های متعددی رو شامل می‌شود، الف: "آگاه شدن فرد به نقاط قوت و ضعف"، "شناخت توانمندی‌های بالقوه"؛ "تقویت احساسات درونی" به‌عنوان خودآگاهی شناخته می‌شوند. ب: خودباوری کارآفرینانه، "بهبود مهارت‌ها و دانش مربوطه"، "تقویت و توسعه توانایی‌های و مهارت‌های کارکنان"، "باور و اعتقاد به ایده‌ها و نظرات ارائه شده". ج: دانش و مهارت که شامل: "تبدیل تجربه‌های گذشته افراد به دانش جدید"، "کسب دانش و مهارت‌های جدید" و ک: "تغییر نگرش فرد نسبت به گذشته"، "افزایش پذیرش ریسک کارکنان از طریق دادن پاداش برای جذب دانش"، "بالا بردن ظرفیت انتقادپذیری" که این موارد به‌عنوان توسعه فردی شناخته می‌شوند.

۲. مزیت‌های سازمانی؛ که با توجه به نظرهای مشارکت کنندگان، مزایای سازمانی مربی‌گری کارآفرینانه را می‌توان در پنج قالب خلاصه نمود. که می‌توان به ایجاد شرکت‌های جدید که شامل: "ایجاد و راه اندازی شرکت‌های تابعه جدید". همچنین بهبود و توسعه محصول و خدمات که عبارتند از: "خلاقیت در تولید محصولات جدید"، "افزایش تنوع و مقدار محصولات و خدمات جدید". و همچنین شکل‌گیری جو تسهیم دانش که از تحلیل مصاحبه‌ها شامل؛ "فراگیر شدن انتشار دانش جدید"، "راه اندازی واحد ایده‌پردازی" و "جانشین پروری از قبیل" پرورش کارکنان و مدیران خلاق"، "آماده کردن افراد جایگزین در مشاغل مختلف" و نهایت بازار که عبارتند از: "خلق نیازهای جدید برای مشتریان"، "افزایش تعداد مشتریان"، "کاهش شکایات مشتریان" اشاره نمود، که به‌عنوان نتایج و دستاوردها شناخته شد. در این عوامل و زیرمجموعه‌های آن از یک سو و فرایند استقرار و ایجاد آن در دیگر شرکت‌ها نباید تفاوت‌های اساسی داشته باشند. ولی آنچه که دارای اهمیت است اینکه این مقوله‌ها و ابعاد آن در کسب و کارهای خاص متفاوت می‌باشند. با توجه به نتایج بدست آمده پیشنهاد می‌شود؛

۱. به دیگر حوزه‌های کسب و کار، برای پیاده‌سازی مدل مربی‌گری کارآفرینانه و دستیابی به دستاوردهای آن، ابتدا جو کارآفرینانه را در سازمان ایجاد نمایند تا فضای مناسب برای استفاده افراد و مدیران برای بهره‌برداری از این مدل فراهم شود؛
۲. ویژگی‌های بدست آمده در این پژوهش به‌عنوان مبنایی برای طراحی و استقرار برنامه‌های مربی‌گری کارآفرینانه در سایر کسب و کارها می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد؛

طراحی برنامه مربی‌گری کارآفرینانه در شرکت‌های کوچک و متوسط

۳. با توجه به مقوله‌ها و مفاهیمی که در این تحقیق بدست آمده پیشنهاد می‌شود در برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌ها و فعالیت‌های آموزشی به این ابعاد توجه ویژه‌ای بشود؛
۴. از یافته‌های این پژوهش می‌توان برای اجرای دوره‌های مربی‌گری استفاده کرد.
۵. به دلیل این که مدل در یک جامعه محدود و با روش کیفی به دست آمده است، به پژوهشگران آتی توصیه می‌شود با بهره‌گیری از شیوه‌های کمی این موضوع را در جوامع دیگر بررسی کنند.
۷. با توجه به ابعاد گسترده شرایط و موقعیت‌های که مدل مربی‌گری کارآفرینانه دارد بررسی چگونگی تاثیر هر یک از ابعاد را در حوزه‌های کسب‌وکارهای دیگر مورد مطالعه قرار دهند؛
- این پژوهش در کنار نقاط قوت، با محدودیت‌هایی هم مواجه بوده است، از جمله عدم پژوهش‌های مشابه ایرانی و خارجی در زمینه مربی‌گری کارآفرینانه، محدود بودن حجم نمونه با توجه به اهداف تحقیق، بنابراین انتظار می‌رود پژوهشگران آتی به این محدودیت‌ها توجه کنند.

منابع

- حبیبی، زهره (۱۳۹۱)، بررسی نقش سازو کارهای مربی‌گری غیر رسمی بر پیشرفت زنان در شرکت‌ها راه آهن جمهوری اسلامی ایران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه مدیریت تهران.
- عزیزی، محمد و علی گودرزی (۱۳۹۵)، شناسایی شایستگی‌های کلیدی مربیان کسب و کار، فصلنامه توسعه کارآفرینی، دوره ۹، شماره ۲: ۳۱۷ - ۳۳۶.
- فتحی واجارگاه، کوروش؛ خراسانی، اباضلت و سمیه دانشمندی (۱۳۹۳). بررسی و تبیین مدل مربی‌گری در آموزش منابع انسانی براساس نظریه داده بنیاد. مدیریت فرهنگ سازمانی. دوره ۱۲، شماره ۳: ۳۹۸ - ۳۷۵.

- Athanasopoulou, A., Dopson, S. (2017). A systematic of executive coaching outcomes: is it the journey or the destination that matters the most?. [Http://doi.org/10.116/j.leaqua.2017.11.004](http://doi.org/10.116/j.leaqua.2017.11.004).
- Anrom, T. D, Eby, L. T., Poteet, M. L, Lentz, E, & Lima, L. (2004). Career benefits associated with mentoring for protégés: A meta - analysis. *Journal of Applied Psychology* 89(1), 127-136.
- Audet, J. & Couteret, P. (2012). Coaching the entrepreneur: features and success factors. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(3), 515 - 531.
- Audet, J. & Couteret, P. (2013). Le coaching entrepreneurial: spécificités et facteurs de succès. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, Vol.18, pp. 471 - 489.
- Ben Salem, A. & Lakhali, L. (2016). Entrepreneurial mentoring: how to be modeled? . *Journal of Management Development* , <https://doi.org/10.1108/JMD - 12 - 2016 - 0292>.
- Blumberg, K. (2014). Executive coaching competencies: a review and critique with implications for coach education. <http://Doi.org/10.1002/jpoc.21143>

- Bozer, G., & Joo, B. (2016). The effects of coachee characteristics and coaching relationships on self - awareness in executive coaching. *International Leadership Journal*, 7(3), 36–58.
- Bozer, G. Jones. R.(2018). Understanding the factors that determine workplace coaching effectiveness : a systematic literature review. <http://doi.org/10.1080/1359432x.2018.1446946>
- Bozer, G., Joo, B. - K. (2015). Executive coaching: Does coach - coachee matching based on similarity really matter? *Consulting Psychology: Practice & Research*, 67, 218–233.
- Crompton, B.M., Smyrna's, K. X. (2012). The effect of business coaching and mentoring on small - to - medium enterprise performance and growth. Ph.D. thesis, RMIT University, Melbourne, Australia.
- Cooney, T.M.(2012). The evolution of structure and strategy in fast - growth firm founded by entrepreneurial teams. *Journal of business venturing*, vol 20,pp 663 - 687
- De Haan, E., Duckworth, A., Birch, D., & Jones, C. (2013). Executive coaching outcome research: The contribution of common factors such as relationship, personality match, and self - efficacy. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 65(1), 40–57.
- De Haan, E., & Nieb, C. (201۵). Critical moments in a coaching case study: Illustration of a process research model. *Consulting Psychology Journal Practice and Research*, 64, 198 - 224.
- 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. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 68, 189–207.
- Hatler, R., & McCracken, J. (2010). Solution - focused coaching. *Physician Executive*, 36, 62–64.
- Hatler, R., & Kauffeld, S. (2014). Take care what you bring with you: How coaches' mood and interpersonal behavior affect coaching success. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 66, 231–257.
- Gan, G. & Chong, C. (2015). Coaching relationship in executive coaching: a Malaysian study, *Journal of Management Development Vol. 34 No. 4*.
- Grant, A. M. (2015). The efficacy of executive coaching in times of organisational change. *Journal of Change Management*, 14, 258–280
- Gabriel, A. S., Moran, C. M., & Gregory, J. B. (2014). How can humanistic coaching affect employee well - being and performance?An application of self - determination theory. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 7, 56–73.
- Gregory, J.D. & Levy, P.E. (2011). It's not me, it's you:A multi - level examination of variables that impact employee coaching relationships.*Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 63(2), 67–88.
- Grover, S & Furnham. A.(2016). Coaching as a developmental intervention in organization : A systematic review of its effectiveness and the mechanisms underlying it. *PLOS ONE* . 11(7), 1 - 41

- Jean, E. & Audet, J. (2013). The effect of mentor intervention style in novice entrepreneur mentoring relationships. *Mentoring & tutoring: partnership in learning*, 21(1), 96 - 119.
- Jean, E., & Audet, J. (2012). The role of mentoring in the learning development of the novice entrepreneur. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(1), 119 - 140.
- Karlsen, T. & Berg, M. (2016). An evaluation of management training and coaching *Journal of Workplace Learning*, Vol. 24 No. 3.
- Kaplen, S., & White, R. P. (2003). The effectiveness of executive coaching: What we know and what we still need to know. In R. L. Lowman (Ed.), *Handbook of organizational consulting psychology* (pp. 139–158).
- Kiu lee, Y. & Sue - Chan, C. (2016). the effect of coaching styles on undergraduate students' entrepreneurial intentions and creativity. *Journal of Small Business Management*, vol. 54, pp.187 - 209.
- Kyoo - joo, B. (2008). Executive Coaching: A Conceptual Framework From an Integrative Review of Practice and Research. *Human Resource Development Review* - November 2005
- McCarthy, G. (201۴). Approaches to the postgraduate education of business coaches. *Australian Journal of Adult Learning*, 50(2): 323.
- McKevitt, D. & Marshall, M. (2015). The legitimacy of entrepreneurial mentoring, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 21 Iss 2 pp. 263 – 280.
- Memon, J. & Kamariah, R. (2015). Mentoring an entrepreneur. <https://doi.org/10.1177/2158244015569666>
- Mihiotis, A. (2016). Coaching: from challenge to opportunity, *Journal of Management Development*, Vol. 35 Iss 4.
- Park, D. B. (1996). Executive coaching at work: The art of one - on - one change. *Consulting Psychology. Journal: Practice and Research*, 48, 78–86.
- Passmore, J., & Gibbes, C. (2007). The state of executive coaching research: What does the current literature tell us and what's next for coaching research? *International Coaching Psychology Review*, 2(2), 116 - 127.
- Poulsen, K. (2013). Mentoring programmes: learning opportunities for mentees, for mentors, for organisations and for society, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 45 Iss 5 pp. 255 – 263.
- Rekalde, I. & Landeta, J.(2015).Determining factors in the effectiveness of executive coaching as a management development tool, *Management Decision*, Vol. 53 Iss 8.
- Renard, L. (2005), *Executive Coaching for professional organizations*, PHD thesis, school of humanities, The American university of London.
- Rosha, A. Lace, N.(2018). The Open Innovation Model of Coaching Interaction in Organisations for Sustainable Performance within the Life Cycle. doi:10.3390/su10103516.
- Rosha, A.(2015). Peculiarities of manifestation of coaching in organizations. doi: 10.1016/j.sbspro.2013.12.930..
- Saadaoui, S. (2015). Evaluating the role of coaching on developing entrepreneurial self-efficacy. *European Journal of Business and Social Sciences*, Vol. 3, No. 11.

- Salomaa, R. (2015). Expatriate coaching: Factors impacting coaching success. *Journal of Global Mobility*, 3, 216–243.
- Sepulveda, A. (2017). Coaching and mentoring in higher education: a step by - step guide to exemplary practice Coaching: An International *Journal of Theory, Research and Practice*, DOI:10.1080/17521882.2017.1310121.
- Sonesh, S. C., Coultas, C. W., Marlow, S. L. (2015). Coaching in the wild: Identifying factors that lead to success. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 67, 189–217.
- St - Jean, E., & Audet, J. (2012). The role of mentoring in the learning development of the novice entrepreneur. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(1), 119
- Terjesen, K. & Sullivan, R. (2000). Eentrepreneurial learning and mentoring. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research Vol.6 No.3*.
- Turner, P. (2012). A Strategic Approach to Coaching in Organisations: A Case Study, *The International Journal of Mentoring and Coaching Vol, 10, No.6*.
- Wu, C.F. (2016). The relationship between business ethics diffusion, Knowledge sharing and service innovation. *Management Decision*, Vol. 54, No. 6, pp. 1343 - 1358.
- Xiao, s. & liu, F.(2016). The Effect of Entrepreneur Mentoring and its Determinants in the Chinese Context. <https://doi.org/10.1108/MD - 07 - 2016 - 0477>.

