



فصلنامه علمی اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، مقاله علمی پژوهشی  
سال هجدهم، شماره سوم (پیاپی ۴۱)، پاییز ۱۴۰۳، صص. ۱۱۱-۱۴۸

## شناسایی موانع مربیگری کسب و کار (کوچینگ) در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات در ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۰/۰۴ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۳/۱۸

مقاله برای اصلاح به مدت ۲۸ روز نزد نویسنده (گان) بوده است.

10.30497/SMT.2025.247428.3623

معصومه آینه \*

مهدی حسین پور \*\*

محمد جواد جمشیدی \*\*\*

### چکیده

موانع مربیگری کسب و کار در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات در ایران نه تنها به عنوان چالش‌ها، بلکه به عنوان فرصت‌هایی برای رشد و توسعه سازمان‌ها و افراد محسوب می‌شوند. با توجه به شرایط خاص این صنعت، نیاز به مربیگری مؤثر و کارآمد بیش از پیش احساس می‌شود. هدف اصلی پژوهش حاضر ارائه یک مدل برای شناسایی موانع مربیگری کسب و کار (کوچینگ) در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات در ایران است. این پژوهش در چارچوب رویکرد آمیخته و با به کارگیری روش داده بنیاد صورت گرفته است. ابزار گردآوری در بخش کیفی با انجام مصاحبه نیمه ساختاریافته از نمونه انتخاب شد. سپس در بخش کمی برای رتبه‌بندی عوامل از مقیاس زوجی (دوتایی) با تکنیک AHP استفاده شد. جامعه مورد مطالعه، خبرگان حوزه فناوری اطلاعات، کارآفرینی بودند. روش نمونه‌گیری به صورت هدفمند و انتخاب نمونه طبق فرایند گلوله برفی تا رسیدن به اشباع نظری پیش رفت و ۱۳ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. برای تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از روش استراوس و کوربین (کدگذاری باز، محوری و انتخابی) استفاده شد. جهت روایی و پایایی سوالات از روش تطبیق توسط اعضاء و روش توافق درون موضوعی استفاده شد. در طول مصاحبه‌ها نیز توجه به درصدها گزارش داده شده توسط دو نفر شناسه‌گذار روش تعیین پایایی تحلیل است. میزان درصد توافق درون موضوعی دو شناسه‌گذار ۷۶ درصد باشد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که شرایط علی شامل (عوامل فرهنگی، عوامل اقتصادی و سازمانی...)، پدیده محوری شامل (مربیگری کسب و کار (کوچینگ) در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات در ایران)، شرایط زمینه‌ای شامل (عوامل فردی و رفتاری، عوامل ارتباطی و بازار، ...)، شرایط مداخله‌گر شامل (عوامل محیطی، عوامل ارزیابی و بازخورد، ...)، راهبردها شامل (عوامل فناورانه، عوامل زیست‌محیطی، ...)، پیامدها شامل (افزایش فرسودگی شغلی، تأثیر منفی بر رشد اقتصادی، ...) است. مربیگری کسب و کار در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات در ایران با چالش‌های قابل توجهی روبه‌رو است که بر روند پذیرش و اجرای این خدمات تأثیر می‌گذارد. این چالش‌ها موجب می‌شوند که بسیاری از سازمان‌ها نتوانند از مزایای مربیگری بهره‌مند شوند و در نتیجه، پتانسیل‌های رشد و توسعه آنها محدود باقی بماند. با این حال، افزایش آگاهی و بهبود شرایط اقتصادی می‌تواند زمینه‌ساز تغییرات مثبت و ارتقاء این حوزه در آینده باشد.

### واژگان کلیدی

مربیگری؛ کسب و کار؛ فناوری اطلاعات و ارتباطات؛ ایران؛ عوامل اقتصادی؛ کارآفرینی.

\* دانشجوی دکتری کارآفرینی، گروه مدیریت و کارآفرینی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران.

m.ayneh@razi.ac.ir

0000-0002-6380-8790

\*\* استادیار گروه علوم میان‌رشته‌ای، دانشکده علوم و فناوری‌های راهبردی، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران. (نویسنده

مسئول)

m.hosseinpour@razi.ac.ir

0000-0002-6800-402X

\*\*\* استادیار گروه مدیریت و کارآفرینی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران.

mj.jamshidi@razi.ac.ir

0000-0003-1942-499X

## مقدمه

در سال‌های اخیر، محیط اطراف ما تغییرات زیادی در زمینه‌های اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی داشته است. بیشتر محققان معتقدند که این تغییرات به‌طور کلی به دلیل پیشرفت فناوری اطلاعات و ارتباطات است. از زمانی که فناوری اطلاعات به وجود آمده، تأثیر زیادی بر کسب‌وکارها گذاشته و نقش مهمی در اقتصاد جهانی ایفا کرده است (قاسم‌زاده و سلاطین، ۱۳۹۸، ص. ۱۰۸). یکی از مهم‌ترین امکاناتی که به وسیله فاوا فراهم می‌شود، اثر آن در فرایند تولید محصول و خدماتی است که یک کسب‌وکار جدید را ارائه می‌دهد. در دسترس بودن و کیفیت زیرساخت‌ها فناوری اطلاعات و ارتباطات کارایی و امکان‌پذیر بودن استفاده از این ابزارها را برای کسب‌وکار تعیین می‌نمایند. فناوری اطلاعات و ارتباطات می‌تواند ابزاری کارا برای حمایت از فعالیت‌های اقتصادی در سایه مربیگری فعال و مؤثر در حوزه کسب‌وکار باشد (Martinez & Nguyen, 2014, p. 8).

امروزه کسب‌وکارها با مشکلات و مسائل پیچیده و غیرقابل پیش‌بینی روبه‌رو هستند. این شرایط آنها را مجبور می‌کند که با کمترین منابع، بهترین و باکیفیت‌ترین نتایج را ارائه دهند. بنابراین، همه مدیران سازمان‌ها باید این پیچیدگی‌ها را بپذیرند، زیرا این چالش بزرگ و اجتناب‌ناپذیر برای بسیاری از مدیران کسب‌وکارها وجود دارد (عزیزی، حسین‌لو و وکیلی، ۱۳۹۹، ص. ۶۳). به‌طور کلی، فرآیند مربیگری در چند دهه گذشته به‌عنوان یک روش توسعه‌ای پیشرفته شناخته شده و اکنون یکی از پرکاربردترین تکنیک‌های توسعه در محیط کسب‌وکار است. با این حال، با وجود رشد آن به‌عنوان یک عمل توسعه‌ای، بسیاری از سازمان‌ها هنوز از آن بهره‌برداری نکرده‌اند. دلیل اصلی این موضوع، عدم بلوغ و آگاهی سازمان‌ها در استفاده صحیح از ابزارهای مربیگری است (پورجمشیدی، رضایی و نادری، ۱۴۰۲، ص. ۱۹). مربیگری کسب‌وکار یک حرفه جدید است که کمتر از ۲۰ سال قدمت دارد. با این حال، به خاطر تأثیر زیادی که در رشد صنایع، به‌ویژه شرکت‌های کوچک و متوسط دارد، خیلی محبوب شده است. این حرفه به شرکت‌ها کمک می‌کند تا سریع‌تر رشد کنند و به پیشرفت مالی و حرفه‌ای دست یابند (تقی‌زاده‌هرات و هادیان‌پور، ۱۳۹۵، ص. ۱). مربیگری کسب‌وکار تلفیقی از دانش، تجربه، حمایت و انگیزه از افراد متخصص در مدیریت است. شواهد نشان می‌دهد که این نوع مربیگری یک روش

تأثیرگذار و کم‌هزینه برای بهبود حرفه‌ای کارمندان است. استفاده از مربیان در محیط کار باعث افزایش توانایی‌های مدیران می‌شود و می‌تواند به بهبود نتایج تجاری کمک کند (تقی‌زاده‌هرات و هادیان‌پور، ۱۳۹۵، ص. ۱). رشد تصاعدی و مسلماً غیرمنتظره حرفه مربیگری در سازمان‌ها منجر به بحث مداوم در خصوص صلاحیت‌ها و مهارت‌های لازم برای مربیگری شده که در صورت عدم توجه به آن، ممکن است بر توسعه و پیشرفت مربیان مجرب، باتجربه، آموزش دیده و ماهرو موفقیت برنامه‌های مربیگری در سازمان تأثیر بگذارد (قارلقی، خراسانی، شمس و قلیچ‌لی، ۱۴۰۰، ص. ۲۷۳). وقتی از مربی‌های کسب‌وکار در جاهای تجاری و غیرتجاری استفاده می‌شود، توانایی‌های مدیران بیشتر می‌شود. این کار می‌تواند به موفقیت بیشتر در کسب‌وکار کمک کند. به عبارت دیگر، مربی‌ها به مدیران کمک می‌کنند تا بهتر کار کنند و نتایج بهتری بگیرند (عزیزی و گودرزی، ۱۳۹۷، ص. ۳۲۰). پس مربیگری برای بهبود مهارت‌ها، شایستگی‌ها، عملکرد موجود و نیز ارتقای اثربخشی شخصی، توسعه شخصی یا رشد شخصی طراحی شده است (اصلائی و همکاران، ۱۴۰۱، ص. ۱۵۹).

با توجه به مطالب بیان شده بیشتر مطالعات به بررسی مزایای مربیگری پرداخته‌اند و موانع خاص این فرآیند در این صنعت به‌طور جامع مورد بررسی قرار نگرفته است. الگوهای مربیگری موجود ممکن است با شرایط و فرهنگ سازمانی ایران همخوانی نداشته باشند، که نیاز به شناسایی موانع خاص احساس می‌شود. همچنین، کمبود داده‌های تجربی و مستند در این زمینه پژوهشگران را در شناسایی دقیق موانع با چالش مواجه می‌کند. علاوه بر این، توجه ناکافی به عوامل انسانی و روان‌شناختی مربیگری و همچنین عدم وجود مدل‌های بومی متناسب با نیازهای این صنعت از دیگر چالش‌هاست. در نهایت، موانع فرهنگی و سازمانی که ممکن است بر فرآیند مربیگری تأثیر بگذارند، به‌طور کافی مورد بررسی قرار نگرفته‌اند. شناسایی این خلأهای نظری می‌تواند به بهبود فرآیند مربیگری در این صنعت کمک کند. در دنیای معاصر سلطه فناوری اطلاعات باعث وابستگی کسب‌وکار به فناوری اطلاعات بیش از هر زمان دیگری شده است. پیشرفت این صنعت به کسب‌وکارها کمک می‌کند تا تحولات قابل توجهی داشته باشند. با وجود مربیگری در این حوزه فناوری اطلاعات به شما کمک می‌کند تا بتوانید هزینه‌ها را کاهش

داده و ارتباطات را تقویت کنید و توسعه محصولات جدید و نوآورانه پرداخته شود. با توجه به مطالب بیان شده ما به دنبال شناسایی موانع مربیگری کسب‌وکار (کوچینگ) در صنعت فناوری اطلاعات در ایران هستیم.

### ۱. مبانی نظری

در سال‌های اخیر، جهان تغییرات بزرگی در زمینه اطلاعات و ارتباطات را تجربه کرده است. این تغییرات باعث شده که قرن حاضر به نام فناوری اطلاعات و ارتباطات شناخته شود. در این عصر، مردم آگاهی بیشتری پیدا کرده‌اند و فعالیت‌هایشان تحت کنترل شبکه‌های ارتباطی قرار گرفته است. همچنین، افزایش جمعیت در کشورهای در حال رشد، کاهش منابع و امکانات، و نیازهای جدید اجتماعی و اقتصادی باعث شده که مسئولان این کشورها به این مسائل توجه کنند و به دنبال راه‌حل‌های اساسی یا موقتی باشند. بر اساس آمار، یکی از بزرگ‌ترین مشکلات جوامع در حال توسعه و حتی کشورهای صنعتی، بیکاری است (سرافرازی، اخروی و پیروز، ۱۳۹۹، ص. ۲). فناوری اطلاعات به شیوه چشمگیری انجام کسب‌وکار شرکت‌ها را تغییر داده است. بسیاری از متخصصان فناوری اطلاعات بر این باورند که تنها بخشی از اطلاعات سازمان در فرآیندهای تصمیم‌گیری استفاده می‌شود و بسیاری از آنها به‌علت فقدان متخصصان فن همچنان بی‌استفاده باقی می‌ماند. از این رو هر ابزار فناوری اطلاعات که بتواند به سازمان در جهت ممانعت از به‌هدر رفتن ارزشمندترین منابع آن کمک کند و در عین حال سازمان را در جهت حرکت از حالت تابع‌گرایی سنتی به سمت فرآیندگرایی یاری کند، می‌تواند در بهبود روش‌ها و یا افزایش بهره‌مندی منابع سازمان مؤثر واقع شود (میرفلاح - دمورچالی، ابراهیم‌پورازبری و مرادی، ۱۳۹۸، ص. ۵۰). در واقع استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات در کسب‌وکار باعث کاهش هزینه‌ها و افزایش کارایی می‌شود. فروشندگان با هزینه‌های کمتر و سود بیشتری روبه‌رو می‌شوند، و مصرف‌کنندگان با دسترسی به اطلاعات بیشتر می‌توانند انتخاب‌های بهتری داشته باشند و خریدهای ارزان‌تری انجام دهند. یکی از مهم‌ترین کاربردهای فناوری اطلاعات و ارتباطات در اقتصاد است. این فناوری می‌تواند به بهبود فضای کسب‌وکار و تسهیل فعالیت‌های تجاری کمک کند (امجدی و شافعی، ۱۳۹۶، ص. ۲۰۶). مدیران ارشد فناوری اطلاعات در اوایل

به انجام امور روزمره‌هایی همچون بودجه‌بندی، استقرار، حفظ و نگهداری فناوری، ارائه خدمات و همچنین تأمین امنیت سیستم‌های اطلاعاتی در دانشگاه می‌پردازند، اما افزایش تعداد دانشجویان، اعضای هیأت علمی و کارکنان و همچنین پیدایی شیوه‌های نوین آموزش و پژوهش‌های دانشگاهی و نقشی که فناوری اطلاعات را در بهبود فرآیند تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری‌های رهبران مؤسسات آموزش عالی ایفا می‌کرد موجب شد تا از یک سو وظایف این مدیران با تغییراتی مواجه شود و اموری چون تدوین سیاست‌های مربوط به حوزه فناوری اطلاعات، برنامه‌ریزی استراتژیک منابع اطلاعاتی و تصمیم‌گیری‌های مهم در زمینه فناوری اطلاعات مراکز آموزش عالی در شمار مهم‌ترین وظایف این مدیران قرار گیرد و از سوی دیگر مدیران فناوری اطلاعات نیز در زمره تیم رهبری مؤسسات آموزش عالی قرار گیرند (خادمی، عارفی، خراسانی و رضائیان، ۱۳۹۸، ص. ۱۲۷). مدیر در رفتار مربی گونه بازخورد و یادگیری را ارتقاء می‌دهند و کارمندان را برای توسعه و مشارکت در سازمان در زمینه کاری آنها تشویق می‌کند. مربیگری یک پیوند قوی برای یادگیری و توسعه افراد جهت دستیابی به استعدادها و توانمندی‌های کامل خودشان می‌باشد (خزائی‌اصل و همکاران، ۱۳۹۸، ص. ۳۹).

اسکاراموتزی (۲۰۰۲) فناوری اطلاعات و ارتباطات را مجموعه فناوری ساخت، ذخیره‌سازی، تبادل و تبادل و به‌کارگیری اطلاعات در شکل‌های گوناگون اطلاعات تجاری، مکالمات صوتی، تصاویر ساکن و متحرک، ارائه چند رسانه‌ای‌ها و سایر اشکالی را که هنوز به وجود نیامده‌اند، معرفی می‌کند. زمانی که فناوری در جامعه توسعه و گسترش می‌یابد، بر متغیرهای خرد و کلان اقتصادی تأثیر می‌گذارد. آنتونیک (۲۰۰۷) نشان داد که برای بروز قابلیت‌های کارآفرینانه کارکنان سازمان و ایجاد محیطی خلاق، ارتباطات از اساسی‌ترین عناصر به شمار می‌آید. آگاه بودن سطوح بالای مدیریت سازمان از وضعیت پایین‌ترین لایه‌های سازمان از یک سو و افزایش قدرت اطلاع‌یابی کارکنان برای تعقیب فرصت‌های نوآورانه از سوی دیگر، دو بعد اساسی منعکس‌کننده منافع ارتباطات و فناوری‌های مرتبط در راستای توسعه کارآفرینی به شمار می‌روند.

بدون شک، مربیگری یکی از مهم‌ترین و مؤثرترین ابزارها برای توسعه کسب‌وکار است. در مراحل اولیه راه‌اندازی کسب‌وکار، کارآفرینان به کمک یک راهنما نیاز دارند تا

از مشکلاتی مانند درخواست‌های زیاد، فشار از سوی دیگران، احساس تنهایی و چالش‌های مختلف عبور کنند (Crompton & Smyrnios, 2012, p. 17). بنیان‌گذاران و کارآفرینان به مربیانی نیاز دارند تا نظراتی درباره روش‌ها و مشکلات مدیریتی خود بگویند. چون کارآفرینی برای رشد اقتصادی خیلی مهم است، برنامه‌های زیادی برای کمک به کارآفرینان وجود دارد. سیاست‌گذاران، دانشگاهیان و اقتصاددانان به این موضوع توجه دارند و آن را یکی از بهترین راه‌ها برای رشد اقتصادی می‌دانند. این برنامه‌ها شامل کاهش مالیات، دادن یارانه، ساخت زیرساخت‌ها و ایجاد قوانین بهتر برای شرایط کاری است (عزیزی و گودرزی، ۱۳۹۷، ص. ۳۲۱).

مربیگری یک فرایند رسمی و بر اساس یک پروتکل است که به موجب آن یک فرد آگاه و با تجربه با نقش حمایتی خود، توسعه مهارت‌ها و تسهیل یادگیری یک کارمند کم تجربه برعهده می‌گیرد. افرادی که از مشاوره بیشتری بهره‌مند شده‌اند سطح بالاتری از موفقیت شغلی ذهنی گزارش نموده‌اند (Damnjanovic, Proud & Milosavljevic, 2021, p. 155). مربیگری در زمینه‌های مختلف کاربرد دارد. محبوب‌ترین انواع مربیگری شامل مربیگری کسب‌وکار، مربیگری مدیریتی و مربیگری زندگی است. مربیان کسب‌وکار با تجربه‌ای که دارند و اطلاعاتی که درباره محیط کار افراد به دست می‌آورند، می‌توانند به بهبود عملکرد آنها کمک کنند (عزیزی و گودرزی، ۱۳۹۷، ص. ۳۲۰). مربیگری کسب‌وکار با دانش و تجربه‌ای که از موقعیت‌های قبلی دارد، می‌تواند به کارآفرینان در پاسخ به چالش‌ها کمک کند و نقاط کور کسب‌وکار را شناسایی کند. این مربیگری می‌تواند احساس سردرگمی و تنهایی کارآفرینان را کاهش دهد و به آنها حمایت کند. همچنین، مربیگری مهارت‌های جدید، دیدگاه‌های وسیع‌تر و مهارت بهتر در حل مسائل را فراهم می‌کند و در نهایت به بهبود عملکرد و موفقیت کسب‌وکارهای آنها کمک می‌کند (Audet & Couteret, 2012, p. 10). مربیگری به عنوان یکی از پنج روش برتر در زمینه پیشرفت نیروی انسانی، برای کمک به سازمان‌ها در پاسخ‌گویی به تغییرات عمده‌ای که در دنیای کار اتفاق می‌افتد، پدیدار شده و در سال‌های اخیر محبوبیت آن در صنایع زیاد شده است، به طوری که حرفه مربیگری در مشاغل و سازمان‌هایی که نیاز به توسعه را برای

مدیران و کارمندان خود تشخیص می‌دهند، بیش از پیش مورد استفاده قرار گرفته است (قارلقی، خراسانی، شمس و قلیچ‌لی، ۱۴۰۰، ص. ۲۷۲).

امروزه مربیگری یکی از پرکاربردترین روش‌ها برای توسعه در کسب‌وکار است. با اینکه مربیگری به‌عنوان یک روش مؤثر شناخته شده، هنوز بسیاری از سازمان‌ها از آن استفاده نمی‌کنند یا نتایج مطلوبی نمی‌گیرند. دلیل مشکلات در استفاده از مربیگری، عمدتاً به عدم سلامت سازمان‌ها و ناآگاهی از چگونگی استفاده درست از این ابزار برمی‌گردد. عوامل زیادی وجود دارند که می‌توانند موفقیت مربیگری را تعیین کنند. این به این دلیل است که سازمان‌ها به عواملی که تأثیر مربیگری را مشخص می‌کنند، توجه کافی نکرده و نمی‌توانند از نتایج مثبت آن بهره‌برداری کنند. به عبارت دیگر، اگر سازمان‌ها بفهمند که چه چیزهایی بر مربیگری تأثیر دارد و به آنها توجه کنند، می‌توانند بهتر از این ابزار استفاده کنند (Mihiotis & Argirou, 2016, p. 449). با وجود اینکه استفاده از تکنیک‌های مختلف باعث شده مربیگری غنی‌تر و جذاب‌تر شود، هنوز چالش‌هایی وجود دارد. به عبارتی دیگر، تنوع تکنیک‌ها به بهبود مربیگری کمک کرده، اما ممکن است مشکلاتی هم در این زمینه وجود داشته باشد (Reida, Cooka, Viedgeb & Scheepersa, 2020, p. 2)؛ این موضوع باعث ایجاد سردرگمی در مورد ماهیت مربیگری نشده است. اما کم‌توجهی به عواملی که بر موفقیت مربیگری تأثیر دارند و همچنین عدم درک درست این مفهوم توسط کارکنان و مدیران، باعث شده که اجرای مربیگری در سازمان‌های فناوری اطلاعات در ایران با مشکلاتی روبه‌رو شود (MoradiShirazi, Fayyazi, Heidar & BabaeiZakliki, 2019, p. 106). گرنٹ و گرین (۲۰۱۸) در مدل چارچوب مربیگری وضعیتی خود بیان کرده‌اند مؤلفه‌هایی که در انتخاب سبک مربیگری نقش دارند نوع رفتار و نقش مربی است. یکی از جنبه‌های مهم در مربیگری، انتخاب مربی مناسب است. مربی نقش کلیدی در موفقیت این فرایند دارد. حسین‌زاده مقدم (۱۳۹۴) در طول سال‌های اخیر فناوری اطلاعات ابداعات متنوعی را در مدیریت کسب‌وکار و بازاریابی ایجاد کرده است و پیشرفت‌های تکنیکی، پژوهش پیرامون این دو حوزه را تغییر داده‌اند. به تازگی موضوعاتی چون مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی و استفاده عملی از داده‌های بازاریابی و فناوری اطلاعات در حوزه کسب‌وکار مورد توجه قرار گرفته‌اند. مدیریت ارتباط با مشتری

ترکیبی است از افراد، فرایندها و فناوری که در جستجوی فهم و درک مشتریان شرکت است. این یک رویه منسجم در مدیریت کردن ارتباطات با تمرکز بر حفظ و نگهداری مشتری و گسترش ارتباط است. پیشرفت‌های فناوری اطلاعات، محیط تحقیقی و پژوهشی پیرامون گرایش‌ها زمینه‌های متفاوت بازاریابی و تجارت را تغییر داده‌اند. مریبان کسب‌وکار در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات به کارآفرینان کمک می‌کنند تا خودشان راه‌حل‌های مناسب را پیدا کنند و اعتماد به نفس لازم برای یادگیری را به دست آورند. مریبی باید نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها را به خوبی بشناسد و مهارت‌ها و تجربیاتش را به موقع به کارآفرینان منتقل کند. اگر مریبی در این مراحل صلاحیت کافی نداشته باشد، با مشکلات زیادی روبه‌رو خواهد شد. به عبارت ساده‌تر، مریبی باید توانایی و دانش لازم را داشته باشد تا بتواند به کارآفرینان کمک کند. با توجه به مطالب بیان‌شده حال به بررسی پیشینه پژوهش می‌پردازیم.

## ۲. پیشینه پژوهش

صحرائی و مافی‌بالایی (۱۴۰۲) با بررسی نقش به‌کارگیری بازاریابی الکترونیک و فناوری اطلاعات در کسب‌وکار صنایع غذایی مینو در دوره رکود اقتصادی به این نتیجه رسیدند که دانش فناوری اطلاعات بر کسب‌وکار صنایع غذایی مینو در شرایط رکود اقتصادی تأثیر منفی دارد. باورهای مدیریتی مقدمات بازاریابی و پیاده‌سازی بازاریابی الکترونیک بر کسب‌وکار صنایع غذایی مینو در شرایط رکود اقتصادی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

فرامرزی، محمدی و طالبی (۱۴۰۱) در شناسایی چارچوب انتخاب سبک مربیگری مدیران کسب‌وکارهای با رشد بالا دریافتند که عوامل مؤثر در انتخاب سبک مربیگری را می‌توان در چهار بعد دسته‌بندی کرد: مریبی، یادگیرنده، رابطه بین مریبی و یادگیرنده، و سازمان. مدیران سبک مربیگری مناسب را براساس مؤلفه‌هایی مانند یادگیری چابک یادگیرنده، سطح اعتماد بین مریبی و یادگیرنده، ویژگی‌های سازمان و پویایی مدیر انتخاب می‌کنند.

ابراهیمی، عباسیان، آراسته و زین‌آبادی (۱۴۰۰) در طراحی الگوی مربیگری فرایند کارورزی دانشجومعلم‌ان در دانشگاه فرهنگیان دریافتند که موضوعات راهبردی باید با توجه به نیازها و شرایط خاص، به‌طور مؤثر از دانش و مهارت‌های علمی و فنی استفاده

کنند. این افراد باید قادر باشند تا این دانش را با منطق و الزامات مرتبط ترکیب کرده و در راستای دستیابی به اهداف، امور را مدیریت و هدایت کنند.

خادمی، عارفی، خراسانی و رضائیان (۱۳۹۸) در ارائه الگوی مفهومی وظایف مدیران فناوری اطلاعات در مراکز آموزش عالی به این نتیجه رسیدند که مجموعاً ۱۲ وظیفه کلیدی و ۶۱ خرده وظیفه مدیران فناوری اطلاعات در مراکز آموزش عالی شناسایی شد که در این زمینه، وظایف کلیدی مدیران فناوری اطلاعات در مراکز آموزش عالی شامل مذاکره، تأمین زیرساخت‌ها، رهبری، ایجاد ائتلاف، کارآفرینی، تسهیل‌گری، مربیگری و الهام‌بخشی، ایجاد تغییر، مدیریت مالی و تخصیص منابع، نظارت و ارزیابی، تیم‌سازی و ارتباط با دیگران، سیاست‌گذاری است. این وظایف به ترتیب در اولویت‌های اول تا دوازدهم قرار گرفته‌اند. براساس نظر شرکت‌کنندگان در پژوهش، همه وظایف شناسایی‌شده برای مدیران ارشد فناوری اطلاعات در آموزش عالی از اهمیت بالایی برخوردارند. با این حال، مذاکره با ذی‌نفعان، تأمین زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و رهبری فناوری اطلاعات در دانشگاه‌ها به‌عنوان سه وظیفه اصلی این مدیران شناخته شده‌اند.

امجدی و شافعی (۱۳۹۶) در تأثیر فناوری اطلاعات و ارتباطات بر شاخص‌های بهبود فضای کسب‌وکار کشورها (مکانیزمی جهت ارتقای بهره‌وری) دریافتند که فناوری اطلاعات و ارتباطات تأثیر مثبت و معناداری بر شاخص‌های مربوط به راه‌اندازی کسب‌وکار، ثبت و انتقال مالکیت، دسترسی به برق، سهولت اخذ اعتبار و پرداخت مالیات دارد. با این حال، تأثیر این فناوری بر شاخص‌های اخذ مجوز ساخت، حمایت از سهامداران خرد، تجارت بین‌المللی، الزام‌آور بودن قراردادها و همچنین وضعیت ورشکستگی به تأیید نرسیده است.

آشجعی، غفاریان‌شاگردی و بهبودی (۲۰۲۲) به بررسی همسویی استراتژی‌های فناوری اطلاعات، کسب‌وکار و بازاریابی و اثر آن بر عملکرد صادراتی و تجاری در شرایط بحرانی پرداختند. نتایج نشان می‌دهد که استراتژی‌های فناوری اطلاعات و بازاریابی بر عملکرد تجاری و صادرات تأثیرگذار است. در نهایت، استراتژی‌های سازمانی نیز بر عملکرد کلی صنایع غذایی رضوی در بحران کووید ۱۹ تأثیر دارند. با این حال،

تأثیر استراتژی‌های فناوری اطلاعات بر عملکرد صادرات و همچنین تأثیر استراتژی‌های کسب‌وکار بر عملکرد صادرات و تجاری تأیید نشده است.

مک کارتی و میلنر (۲۰۲۰) در توانایی، انگیزه و فرصت: مربیگری مدیریت در عمل دریافتند که مربیگری باعث توسعه مهارت‌ها و ادراک می‌گردد. مربیگری توانایی مقابله با مشکلات و کمک به دیگران را افزایش می‌دهد. مربیگری سطح همکاری مابین کارکنان و مدیران را افزایش می‌دهد. مربیگری سطح دانش مربی و آموزش‌دهنده را افزایش داده و موجب بهبود روابط مابین آنها می‌گردد.

ادوارد و همکاران (۲۰۱۷) در مثالی از مربیگری در بخش عمومی: مطالعه کمی دریافت که کارفرماها به‌طور مثبت از نیاز به وجود فرهنگ مربیگری پویا و قوی صحبت کردند. کارکنانی که در محیط‌های با فرهنگ مربیگری قوی‌تر فعالیت می‌کنند، از رضایت شغلی بالاتری برخوردارند و مربی‌ها نیز احساس توانمندسازی روان‌شناختی بیشتری دارند. همچنین، رابطه مثبتی بین توانمندسازی شناختی و رضایت شغلی مشاهده می‌شود. برایسون و فورث (۲۰۱۶) در عملکردهای مدیریتی چه نقشی در رشد شرکت‌های کوچک و متوسط پس از رکود ایفا کردند به این نتیجه رسیدند که نکته بسیار مهم این است که کسب‌وکارهای نوپا به دلیل چالش‌های زیادی که در شرایط عدم اطمینان با آن مواجه‌اند، به‌ویژه به کارکنان ماهر وابسته‌اند. به همین دلیل، آموزش و توسعه توانمندی‌های کارکنان و ایجاد سیستم‌های پرداخت مناسب، از اهداف کلیدی در مرحله رشد این کسب‌وکارها به شمار می‌رود.

در مطالعات مختلف، تأثیر فناوری اطلاعات و بازاریابی الکترونیک بر کسب‌وکارها، به‌ویژه در صنایع غذایی در دوره‌های رکود اقتصادی، مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج نشان می‌دهد که دانش فناوری اطلاعات ممکن است تأثیر منفی داشته باشد، در حالی که باورهای مدیریتی و پیاده‌سازی بازاریابی الکترونیک اثرات مثبتی دارند. همچنین، چارچوب‌های انتخاب سبک مربیگری و اهمیت استفاده مؤثر از دانش و مهارت‌ها در این زمینه شناسایی شده است. وظایف کلیدی مدیران فناوری اطلاعات در مراکز آموزش عالی نیز مشخص گردیده و فناوری اطلاعات و ارتباطات به‌عنوان عاملی مثبت در بهبود فضای کسب‌وکار معرفی شده است. همسویی استراتژی‌های فناوری اطلاعات و بازاریابی

و تأثیر مربیگری بر توسعه مهارت‌ها و همکاری نیز مورد تأکید قرار گرفته است. نهایتاً، اهمیت آموزش و توسعه توانمندی‌های کارکنان در رشد کسب‌وکارهای نوپا به‌عنوان یک عامل کلیدی شناخته شده است. نوآوری این پژوهش در شناسایی موانع مربیگری کسب‌وکار (کوچینگ) در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات در ایران، به تحلیل جامع و دقیق موانع فرهنگی، سازمانی و فردی می‌پردازد و عوامل مؤثر بر عدم موفقیت مربیگری را در بستر محلی بررسی می‌کند. این پژوهش نه تنها به ارائه راهکارهای عملی برای بهبود فرآیند مربیگری کمک می‌کند، بلکه آگاهی مدیران و کارکنان را درباره اهمیت و چالش‌های مربیگری افزایش می‌دهد. همچنین، نتایج آن می‌تواند به توسعه مدل‌های مربیگری مناسب برای این صنعت پاسخ‌گو باشد و در نهایت به بهبود کیفیت و بهره‌وری در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات در ایران منجر شود.

### ۳. روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف بنیادی و از نظر ماهیت و روش در بخش کیفی توصیفی و در بخش کمی پیمایشی است. این پژوهش در چارچوب رویکرد آمیخته و با استفاده از روش داده بنیاد صورت گرفته است. ابزار گردآوری در بخش کیفی مصاحبه نیمه ساختاریافته است. سپس در بخش کمی برای رتبه‌بندی عوامل از مقیاس زوجی (دوتایی) با تکنیک AHP استفاده شد. جامعه مورد مطالعه، خبرگان حوزه فناوری اطلاعات، کارآفرینی بودند. روش نمونه‌گیری به صورت هدفمند و انتخاب نمونه طبق فرآیند گلوله برفی تا رسیدن به اشباع نظری پیش رفت و ۱۳ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. برای تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از روش استراوس و کوربین (کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی) استفاده شد. جهت روایی و پایایی سؤالات از روش تطبیق توسط اعضاء و روش توافق درون موضوعی استفاده شد. به این صورت که پایایی به سازگاری یافته‌های پژوهش اطلاق می‌شود. در طول مصاحبه‌ها نیز توجه به درصدها گزارش داده شده توسط دو نفر شناسه‌گذار روش تعیین پایایی تحلیل است. میزان درصد توافق درون موضوعی دو شناسه‌گذار ۶۰ درصد یا بیشتر باشد (بابایی‌فارسانی، امین‌دوست و علی‌دادی، ۱۳۹۷، ص. ۱۲۴).

#### ۴. یافته‌های پژوهش

در پژوهش حاضر هر مصاحبه به‌طور میانگین ۴۰ تا ۶۰ دقیقه به طول انجامید. پس از پایان هر مصاحبه، متن کامل ضبط‌شده آن پیاده‌سازی می‌شد تا زمینه لازم برای کدگذاری فراهم شود. کدگذاری مصاحبه‌ها در سه مرحله انجام شد و در هر مرحله، پژوهشگر به‌طور مداوم به متن مصاحبه‌ها مراجعه می‌کرد و برخی کدها را حذف یا کدهای جدیدی اضافه می‌کرد. این روند رفت و برگشتی ادامه یافت تا پژوهش به مرحله اشباع نظری رسید. در طی سه مرحله کدگذاری، ۸۱ کد باز، ۲۰ کد محوری (بدون در نظر گرفتن مقوله محوری) و ۶ کد انتخابی استخراج شد. در پایان، برای بررسی اعتبار مدل ارائه‌شده، از دو شاخص تناسب و کاربردی بودن استفاده شد. در بعد کاربردی بودن، یافته‌های پژوهش باید به دانش موجود در حوزه مربوطه افزوده و همچنین برای درک و مدیریت عملی وضعیت‌های آینده قابل استفاده باشند. کاربردی بودن نتایج نیز با نظرات سه نفر از مشارکت‌کنندگان تأیید شد.

#### ۴-۱. محاسبه پایایی بین دو شناسه‌گذار

برای محاسبه پایایی مصاحبه یا روش تحقیق درون موضوعی، از یکی از اساتید گروه کارآفرینی و فناوری اطلاعات و ارتباطات که با تحلیل مضمون آشنا بود، درخواست شد تا به‌عنوان شناسه‌گذار ثانویه در پژوهش همکاری کند. سپس پژوهشگر به همراه این همکار، سه مصاحبه را شناسه‌گذاری کردند و درصد توافق درون موضوعی را با استفاده از فرمول زیر محاسبه کرد:

فرمول (۱): محاسبه پایایی بین دو شناسه‌گذار

$$100 \times \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} = \text{درصد توافق درون موضوعی}$$

منبع: (بابایی فارسانی، ۱۳۹۷، ص. ۱۲۴)

#### جدول (۱): محاسبه پایایی بین دو شناسه‌گذار

ردیف	عنوان	تعداد کل شناسه‌ها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی آزمون
۱	مصاحبه سوم	۲۴	۹	۷	٪۷۵
۲	مصاحبه ششم	۳۰	۱۱	۶	٪۷۳
۳	مصاحبه نهم	۲۰	۸	۶	٪۸۰
۴	جمع کل	۷۴	۲۸	۱۹	٪۷۶

منبع: یافته‌های تحقیق

یافته‌های جدول شماره (۱) نشان‌دهنده این است که کل شناسه‌ها که توسط پژوهشگر و همکار به ثبت رسیده است برابر با ۷۴، تعداد کل توافقات برابر با ۲۸، و تعداد عدم توافقات برابر ۱۹ است. از آنجایی که باید پایایی بالای ۶۰ درصد باشد تا قابل قبول شود پایایی کل این پژوهش برابر ۷۶ درصد می‌باشد که نشان از پایایی قابل قبول است.

#### ۲-۴. شرایط مداخله‌گر

در این مرحله مقوله‌های فرعی مربوط به شرایط علی، زمینه‌ای، میانجی، پدیده محوری، راهبردها و پیامدها مشخص می‌شود.

#### ۳-۴. راهبردها

بیان‌کننده شرایطی است که دلیل و علل وجودی پدیده محوری مورد مطالعه باشد. مهم‌ترین عوامل علی شامل عوامل فرهنگی، عوامل اقتصادی و سازمانی، عوامل اجتماعی و سیاسی و قانونی، عوامل مربوط به مربیان می‌باشد (جدول شماره (۲)).

جدول (۲): کدهای شرایط علی

مقوله‌های محوری	کدهای باز
عوامل فرهنگی	باورهای سنتی که مربیگری را صرفاً به‌عنوان یک روش آموزشی می‌نگرند، مقاومت در برابر تغییر، ترس از ناشناخته‌ها و عدم اطمینان نسبت به نتایج مربیگری، عادت به روش‌های قدیمی و ناکارآمد کار، عدم فرهنگ بازخورد، عدم وجود رویه‌های رسمی برای ارائه بازخورد، ترس از انتقاد و قضاوت.
عوامل اقتصادی و سازمانی	نبود بودجه کافی برای سرمایه‌گذاری در برنامه‌های مربیگری، هزینه‌های بالا برای استخدام مربیان حرفه‌ای، رقابت شدید، رقابت بر سر قیمت و خدمات که ممکن است کیفیت مربیگری را کاهش دهد، اولویت دادن به کاهش هزینه‌ها به جای سرمایه‌گذاری در توسعه، وجود سلسله‌مراتب سخت و عدم انعطاف‌پذیری در تصمیم‌گیری‌ها، نبود واحدهای تخصصی برای مدیریت مربیگری، نبود برنامه‌های توسعه‌ای مشخص برای کارکنان، عدم توجه به نیازهای فردی و حرفه‌ای کارکنان.
عوامل اجتماعی و سیاسی و قانونی	عدم حمایت‌های دولتی، نبود سیاست‌های تشویقی برای ترویج مربیگری، عدم وجود بودجه‌های دولتی برای توسعه مربیگری، قوانین و مقررات محدودکننده، قوانین سخت‌گیرانه که مانع از انعطاف‌پذیری در برنامه‌های مربیگری می‌شود، محدودیت‌های قانونی برای استخدام مربیان خارجی، عدم وجود انجمن‌ها و گروه‌های حرفه‌ای برای تبادل تجربیات، نبود ارتباطات مؤثر بین مربیان و سازمان‌ها.

عوامل	کمبود مربیان با تجربه، عدم وجود یک پایگاه داده از مربیان معتبر، عدم آموزش‌های
مربوط به	مستمر برای مربیان، عدم استانداردسازی، نبود گواهینامه‌ها و تأییدیه‌های رسمی برای
مربیان	مربیان، ناهماهنگی در روش‌های مربیگری و ارزیابی آن.

منبع: یافته‌های تحقیق

#### ۴-۴. مقوله محوری

آن رویداد اصلی است که در تمامی پژوهش‌های مفاهیم و مقوله‌ها در یک کنش و کنش متقابل نسبت به آن صورت می‌پذیرد و تمامی مقوله‌های اصلی دیگر به آن مربوط می‌شوند. بر این اساس مقوله محوری، موانع مربیگری کسب‌وکار (کوچینگ) در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات در ایران انتخاب شد.

#### ۴-۵. شرایط زمینه‌ای

یک سری ویژگی‌های خاص وجود دارد که به یک پدیده اشاره می‌کند. به عبارت دیگر، این ویژگی‌ها نشان‌دهنده جایی هستند که اتفاقات مرتبط با آن پدیده در طول زمان رخ می‌دهند. در اینجا، افراد یا گروه‌ها با هم تعامل می‌کنند تا بتوانند آن پدیده را کنترل کنند، مدیریت کنند و به آن پاسخ دهند. به‌طور ساده، این متن درباره ویژگی‌های خاص یک پدیده و نحوه تعامل افراد برای مدیریت آن صحبت می‌کند. مهم‌ترین عوامل زمینه‌ای شامل عوامل فردی و رفتاری، عوامل ارتباطی و بازار، عوامل رسانه‌ای، عوامل تکنولوژیکی و دسترسی می‌باشد (جدول شماره ۳).

#### جدول (۳): کدهای شرایط زمینه‌ای

مقوله‌های محوری	کدهای باز
عوامل فردی و رفتاری	این عوامل شامل ویژگی‌های فردی نظیر مقاومت در برابر تغییر و عدم آگاهی از فرآیند مربیگری است. همچنین، اضطراب و استرس ناشی از کار می‌تواند توانایی یادگیری را کاهش دهد. عدم اعتماد به نفس در توانایی‌های فردی نیز مانع از پذیرش مربیگری می‌شود.
عوامل ارتباطی و بازار	این عوامل شامل عدم وجود کانال‌های ارتباطی مؤثر برای ارتباط بین مربیان و مربیان و همچنین عدم شفافیت در اهداف مربیگری است. شرایط بازار کار و رقابت شدید می‌تواند تمرکز بیشتر بر روی استخدام و حفظ کارمندان به جای توسعه آنها داشته باشد. تغییرات سریع در تقاضای بازار نیز ممکن است به ناکافی بودن مربیگری‌ها منجر شود.
عوامل رسانه‌ای	این عوامل شامل تبلیغات ناکافی درباره مزایای مربیگری و عدم ترویج آن در رسانه‌ها هستند. عدم آگاهی عمومی از ارزش‌های مربیگری می‌تواند مانع از

<p>پذیرش آن در سازمان‌ها شود. این ادغام عوامل مختلف، تصویر جامع‌تری از موانع مربیگری کسب و کار در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات در ایران ارائه می‌دهد و می‌تواند به شناسایی راهکارهای مؤثر برای بهبود این فرآیند کمک کند.</p>	
<p>این عوامل شامل دسترسی به فناوری‌های مناسب و ابزارهای مربیگری می‌شوند. عدم دسترسی به پلتفرم‌ها و نرم‌افزارهای مدرن می‌تواند فرآیند مربیگری را به چالش بکشد. همچنین، تحولات سریع فناوری نیازمند به‌روزرسانی مداوم مهارت‌هاست، که اگر منابع آموزشی کافی وجود نداشته باشد، می‌تواند مانع بزرگی در مسیر یادگیری باشد. محدودیت‌های جغرافیایی و دسترسی به مراکز آموزشی معتبر نیز می‌تواند بر کیفیت مربیگری تأثیر بگذارد.</p>	<p>عوامل تکنولوژیکی و دسترسی</p>

منبع: یافته‌های تحقیق

#### ۶-۴. شرایط مداخله‌گر

شرایط میانجی کلی و وسیع هستند که بر چگونگی رابطه متقابل بین مقوله‌ها و پدیده محوری تأثیر می‌گذارد. مهم‌ترین عوامل مداخله‌گر شامل عوامل محیطی، عوامل ارزیابی و بازخورد، عوامل بین‌المللی، عوامل جامعه‌شناختی می‌باشد (جدول شماره ۴).

#### جدول (۴): کدهای شرایط مداخله‌گر

	مقوله‌های محوری	مقوله‌های محوری
	<p>ایجاد محیطی راحت و قابل دسترس برای برگزاری جلسات مربیگری، شامل نور مناسب، تجهیزات کافی و فضای آرام، ارائه تسهیلاتی مانند اتاق‌های استراحت یا فضاهای مشترک برای گفتگو و تبادل نظر بین مربیان و کارمندان، تشویق به برگزاری جلسات مربیگری در فضاهای مشترک که امکان تعامل بیشتر بین تیم‌ها و تبادل ایده‌ها را فراهم می‌کند، استفاده از فضاهای مشترک برای برگزاری کارگاه‌ها و جلسات آموزشی که باعث افزایش تعامل و یادگیری می‌شود.</p>	عوامل محیطی
	<p>تعیین معیارهای مشخص برای سنجش اثر بخشی برنامه‌های مربیگری، شامل پیشرفت‌های فردی و گروهی، به‌کارگیری ابزارهای مختلف مانند پرسش‌نامه‌ها و نرم‌افزارهای تحلیلی برای جمع‌آوری داده‌ها و ارزیابی نتایج، ایجاد سیستم‌هایی برای جمع‌آوری بازخورد از شرکت‌کنندگان در جلسات مربیگری به صورت دوره‌ای، تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده به منظور شناسایی نقاط قوت و ضعف برنامه‌های مربیگری و بهبود مستمر فرآیند.</p>	شرایط مداخله‌گر
	<p>ایجاد ارتباط و همکاری با سازمان‌ها و مؤسسات آموزشی بین‌المللی برای تبادل تجربیات و بهترین شیوه‌ها، شرکت در کنفرانس‌های بین‌المللی و سمینارها به منظور به‌روز رسانی اطلاعات و تکنیک‌های مربیگری، بررسی و مطالعه شیوه‌های مربیگری موفق از کشورهای دیگر و تطبیق آنها با نیازهای</p>	عوامل بین‌المللی

محلی، برگزاری دوره‌های آموزشی برای مربیان بر اساس بهترین شیوه‌های جهانی و تجربیات بین‌المللی.	عوامل جامعه‌شناختی
پیگیری تغییرات فرهنگی و اجتماعی که ممکن است بر نگرش‌ها نسبت به یادگیری و مربیگری تأثیر بگذارد، تطبیق برنامه‌های مربیگری با نیازهای اجتماعی و اقتصادی و در نظر گرفتن تنوع فرهنگی در جامعه، نقش حمایت خانواده و دوستان در تشویق افراد به شرکت در برنامه‌های مربیگری و یادگیری، برقراری ارتباطات اجتماعی که منجر به تبادل تجربیات مثبت در مورد مربیگری و یادگیری می‌شود.	

منبع: یافته‌های تحقیق

#### ۴-۷. راهبردها

راهبردهای موردنظر در نظریه داده بنیاد به ارائه راه‌حلهایی برای مواجهه با پدیده مورد مطالعه اشاره دارد که هدف آن اداره کردن پدیده مورد مطالعه، برخورد با آن و حساسیت نشان دادن در برابر آن است. مهم‌ترین راهبردها شامل عوامل منابع انسانی، عوامل فناورانه، عوامل زیست‌محیطی، عوامل روان‌شناختی و عاطفی می‌باشد (جدول شماره (۵)).

جدول (۵): کدهای راهبردها

مقوله‌های محوری	کدهای باز
عوامل منابع انسانی	عدم شناسایی دقیق نیازهای آموزشی و حرفه‌ای کارکنان، نبود سیستم‌های ارزیابی مهارت‌ها و شایستگی‌ها، کمبود برنامه‌های آموزشی برای تربیت مربیان داخلی با مهارت‌های لازم، عدم توجه به مهارت‌های نرم (مانند ارتباطات و رهبری) در تربیت مربیان.
عوامل فناورانه	کمبود پلتفرم‌های آنلاین و ابزارهای دیجیتال برای تسهیل فرآیند مربیگری، عدم آشنایی با تکنولوژی‌های نوین مربیگری، عدم توانایی در تطبیق با تغییرات سریع در فناوری که نیاز به یادگیری مداوم را ایجاد می‌کند، عدم همخوانی بین نیازهای واقعی صنعت و فناوری‌های به کار رفته در مربیگری، استفاده ناکافی از فناوری‌های موجود که می‌تواند بهره‌وری مربیگری را کاهش دهد.
عوامل زیست‌محیطی	تغییرات اقلیمی می‌تواند بر روی فعالیت‌های اقتصادی و نیاز به مهارت‌های جدید تأثیر بگذارد. این تغییرات ممکن است نیاز به توسعه مهارت‌های مربوط به پایداری و مدیریت منابع را افزایش دهد، تغییرات آب و هوایی ممکن است به آسیب به زیرساخت‌ها و منابع طبیعی منجر شود، که این امر می‌تواند به اختلال در برنامه‌های مربیگری و آموزش منجر شود، با تغییر نیازهای بازار به دلیل مسائل زیست‌محیطی، تقاضا برای مهارت‌های مرتبط با فناوری‌های سبز و پایدار ممکن است افزایش یابد. این تغییرات می‌تواند بر برنامه‌های مربیگری تأثیر بگذارد و نیاز به به‌روزرسانی محتوای آموزشی را ایجاد کند، به وجود

آمدن فرصت‌های شغلی جدید در زمینه‌های مرتبط به پایداری و فناوری‌های سبز می‌تواند نیاز به مربیگری خاص برای آماده‌سازی نیروی کار را افزایش دهد.	عوامل روان-شناختی و عاطفی
فشارهای شغلی و استرس ناشی از کار می‌تواند تمرکز و انگیزه افراد برای شرکت در برنامه‌های مربیگری را کاهش دهد، برخی از کارمندان ممکن است احساس کنند که توانایی یا دانش کافی برای شرکت در مربیگری را ندارند، که می‌تواند منجر به عدم مشارکت شود.	

منبع: یافته‌های تحقیق

#### ۴-۸. مقوله‌های پیامدی

مقوله‌های پیامدی، نتیجه و حاصل راهبردها در مقابله با پدیده می‌باشد. مهم‌ترین پیامدها شامل افزایش فرسودگی شغلی، تأثیر منفی بر رشد اقتصادی، کاهش امنیت سایبری، کاهش انطباق با الزامات قانونی می‌باشد (جدول شماره ۶).

جدول (۶): کدهای مقوله پیامدی

مقوله‌های محوری	کدهای باز
افزایش فرسودگی شغلی	عدم امکان یادگیری و رشد می‌تواند به فرسودگی شغلی و احساس ناکامی در کارکنان منجر شود.
تأثیر منفی بر رشد اقتصادی	عدم مربیگری مؤثر می‌تواند به کاهش رشد اقتصادی در سطح کلان منجر شود، زیرا نیروی کار ماهر و کارآمد نمی‌تواند در فرآیندهای تولید و خدمات به خوبی عمل کند.
کاهش امنیت سایبری	عدم آموزش‌های لازم ممکن است به افزایش آسیب‌پذیری‌های امنیتی در سازمان‌ها منجر شود، زیرا کارکنان به درستی با بهترین شیوه‌های امنیت سایبری آشنا نیستند.
کاهش انطباق با الزامات قانونی	عدم آموزش‌های لازم در زمینه‌های قانونی و نظارتی می‌تواند به عدم انطباق سازمان‌ها با الزامات قانونی منجر شود.

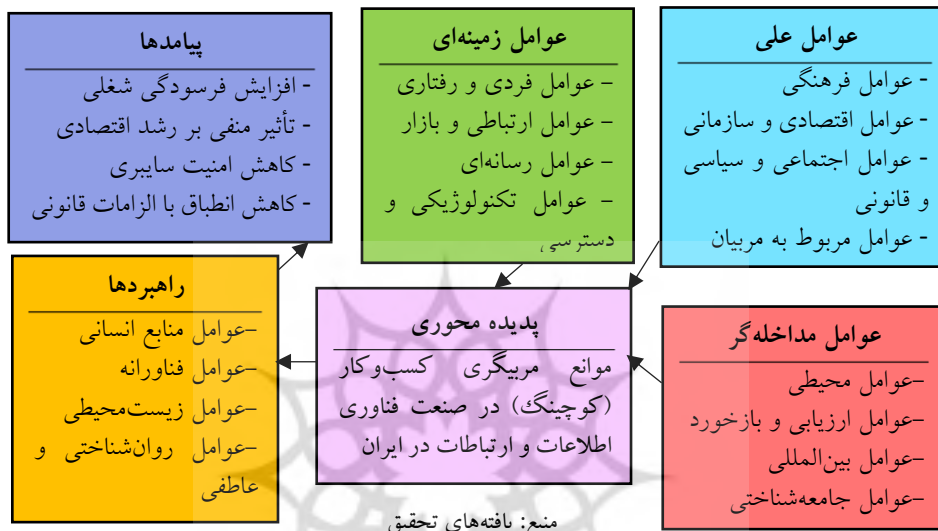
منبع: یافته‌های تحقیق

#### ۴-۹. کدگذاری انتخابی

همان‌طور که مشخص موانع مربیگری کسب و کار (کوچینگ) در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات در ایران به عنوان پدیده محوری در مدل اصلی شناخته شده و در کنار آن نیز شرایط زمینه‌ای، شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای مدل نیز با توجه به نتایج کدگذاری در سه مرحله مشخص گردیدند. بنابراین بر اساس نتایج جدول بالا و

مشخص شدن هریک از مقوله‌های فرعی مربوط به مقوله‌های اصلی مدل پارادایمی، مدل اصلی پژوهش را می‌توان به صورت شکل زیر نشان داد.

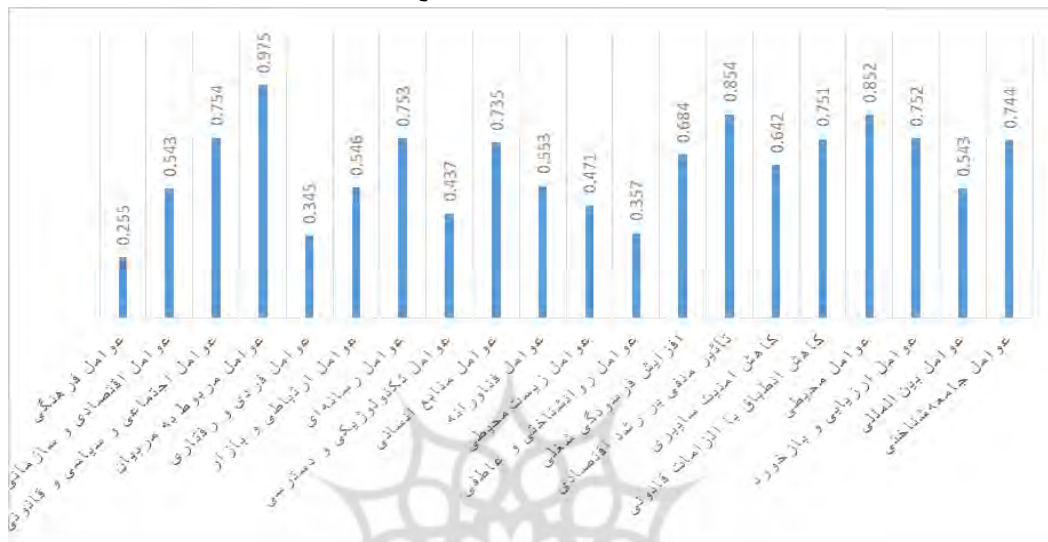
شکل (۱): مدل شناسایی موانع مریگیری کسب‌وکار (کوچینگ) در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات در ایران



#### ۴-۱۰. رتبه‌بندی موانع مریگیری کسب‌وکار (کوچینگ) در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات در ایران

در این مرحله ۲۰ عامل اصلی مؤثر (بدون در نظر گرفتن پدیده محوری) بر موانع مریگیری کسب‌وکار (کوچینگ) در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات در ایران از نظر اهمیت رتبه‌بندی می‌شوند تا اولویت آنها برای سیاست‌گذاری مشخص شود. طبیعتاً نمی‌توان هم‌زمان روی همه عوامل متمرکز شد و لازم است ضمن اولویت‌بندی این عوامل نسبت به تدوین سیاست مناسب اقدام کرد. در این قسمت با استفاده از روش مقایسات زوجی که معتبرترین روش رتبه‌بندی به شمار می‌رود نسبت به رتبه‌بندی ۲۰ عامل اصلی اقدام می‌شود. براین این منظور پرسش‌نامه شامل جدول دوتایی ۲۰ تایی طراحی و در اختیار کارشناسان مربوطه قرار گرفت و با استفاده از روش AHP و به‌کارگیری نرم‌افزار expert choice 11 این جداول مورد ارزیابی قرار گرفته و نتیجه نهایی رتبه‌بندی به شرح زیر مشخص گردید.

جدول (۷): مقایسات زوجی موانع مریگیری کسب و کار (کوچینگ) در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات در ایران



منبع: یافته‌های تحقیق

در جدول شماره (۷) مقایسات زوجی بین ۲۰ عامل مؤثر در موانع مریگیری کسب و کار (کوچینگ) در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات در ایران انجام شده است که توسط کارشناسان مربوطه تکمیل و بعد از تعیین نرخ ناسازگاری مورد استفاده قرار گرفته است. اعداد موجود در جدول بین ۹ و ۱.۹ می‌باشند و عدد ۹ یعنی کاملاً مرجح و عدد ۱.۹ کاملاً غیر مرجح می‌باشد. اعداد قرمز نشان‌دهنده میزان غیر مرجح بودن است. بعد از تکمیل جدول نتایج نهایی مرتب‌شده به دست آمده است که در جدول زیر قابل مشاهده است.

با توجه به طولانی بودن مقولات برای درج در جدول رتبه‌بندی عوامل اصلی از کدگذاری هر یک از مقولات استفاده کردیم که جزئیات آن به شرح زیر است: A: عوامل فرهنگی، B: عوامل اقتصادی و سازمانی، C: عوامل اجتماعی و سیاسی و قانونی، D: عوامل مربوط به مریدان، E: عوامل فردی و رفتاری، F: عوامل ارتباطی و بازاری، G: عوامل رسانه‌ای، H: عوامل تکنولوژیکی و دسترس، I: عوامل منابع انسانی، J: عوامل فناورانه، K: عوامل زیست محیطی، L: عوامل روان‌شناختی و عاطفی، M: افزایش فرسودگی شغلی،

N: تأثیر منفی بر رشد اقتصادی، O: کاهش امنیت سایبری، P: کاهش انطباق با الزامات قانونی، Q: عوامل محیطی، R: عوامل ارزیابی و بازخورد، S: عوامل بین‌المللی، T: عوامل جامعه‌شناختی.

جدول (۸): رتبه‌بندی عوامل اصلی موانع مریگیری کسب‌وکار (کوچینگ) در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات در ایران

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T
A		۰.۷	۰.۶	۰.۲	۰.۵	۰.۵	۰.۳	۰.۷	۰.۶	۰.۳	۰.۳	۰.۵	۰.۸	۰.۴	۰.۵	۰.۴	۰.۵	۰.۶	۰.۶	۰.۸
B			۰.۶	۰.۴	۰.۹	۰.۷	۰.۲	۰.۲	۰.۷	۰.۳	۰.۴	۰.۴	۰.۶	۰.۵	۰.۴	۰.۴	۰.۳	۰.۵	۰.۲	۰.۵
C				۰.۴	۰.۵	۰.۴	۰.۷	۰.۷	۰.۹	۰.۱	۰.۸	۰.۲	۰.۲	۰.۸	۰.۴	۰.۴	۰.۳	۰.۴	۰.۵	۰.۳
D					۰.۷	۰.۵	۰.۵	۰.۳	۰.۷	۰.۷	۰.۶	۰.۷	۰.۲	۰.۲	۰.۴	۰.۱	۰.۳	۰.۷	۰.۴	۰.۶
E						۰.۷	۰.۴	۰.۴	۰.۵	۰.۵	۰.۸	۰.۲	۰.۲	۰.۱	۰.۷	۰.۵	۰.۶	۰.۴	۰.۳	۰.۳
F							۰.۴	۰.۵	۰.۳	۰.۵	۰.۴	۰.۷	۰.۵	۰.۹	۰.۴	۰.۷	۰.۳	۰.۷	۰.۸	۰.۴
G								۰.۵	۰.۷	۰.۳	۰.۵	۰.۷	۰.۳	۰.۴	۰.۶	۰.۴	۰.۱	۰.۸	۰.۷	۰.۶
H									۰.۴	۰.۳	۰.۴	۰.۵	۰.۸	۰.۴	۰.۳	۰.۲	۰.۲	۰.۴	۰.۵	۰.۷
I										۰.۶	۰.۳	۰.۷	۰.۵	۰.۱	۰.۳	۰.۵	۰.۷	۰.۷	۰.۲	۰.۵
J											۰.۵	۰.۷	۰.۳	۰.۲	۰.۵	۰.۷	۰.۵	۰.۵	۰.۴	۰.۴
K												۰.۲	۰.۳	۰.۵	۰.۷	۰.۶	۰.۲	۰.۴	۰.۳	۰.۳
L													۰.۵	۰.۴	۰.۲	۰.۲	۰.۳	۰.۴	۰.۸	۰.۳
M														۰.۵	۰.۴	۰.۳	۰.۴	۰.۷	۰.۴	۰.۸
N															۰.۸	۰.۷	۰.۹	۰.۷	۰.۵	۰.۴
O																۰.۱	۰.۶	۰.۹	۰.۵	۰.۷
P																	۰.۳	۰.۷	۰.۵	۰.۵
Q																		۰.۴	۰.۲	۰.۳
R																			۰.۴	۰.۸
S																				۰.۵
T																				

منبع: یافته‌های تحقیق

همان‌طور که در جدول شماره (۸) قابل مشاهده است عامل عوامل مربوط به مربیان بالاترین اهمیت را در بین عوامل به خود اختصاص داده است بعد از آن تأثیر منفی بر رشد اقتصادی و... در مرتبه‌های بعدی قرار دارند. در نتایج خروجی هرچقدر میزان نرخ ناسازگاری کمتر و به صفر نزدیک‌تر باشد میزان اعتبار و اطمینان به نتایج خروجی بیشتر خواهد بود. در صورتی که نرخ ناسازگاری بیشتر از ده درصد باشد نتایج خروجی قابل اتکا نبوده و باید در محاسبات لحاظ نگردد. میزان نهایی نرخ ناسازگاری در این پژوهش چهار درصد می‌باشد که میزان قابل قبولی است.

در راستای شناسایی و تحلیل موانع مؤثر بر توسعه کسب‌وکار (کوچینگ) در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات ایران، اولویت‌بندی مقوله‌ها گامی ضروری برای تعیین جهت‌گیری راهبردهای بهبود است. با توجه به تنوع عوامل تأثیرگذار از موانع فناورانه و اقتصادی تا چالش‌های فرهنگی و بین‌المللی تعیین اولویت‌ها بر اساس میزان تأثیرگذاری (جدول شماره (۷))، فوریت حل‌مسئله و امکان‌سنجی اجرایی، به سیاست‌گذاران، سازمان‌ها و کوچ‌ها کمک می‌کند تا منابع را به صورت بهینه تخصیص دهند. این اولویت‌بندی نه تنها زمینه را برای تدوین برنامه‌های عملیاتی کارآمد فراهم می‌کند، بلکه مسیر تحول اکوسیستم کوچینگ در ایران را نیز روشن می‌سازد. حال به تبیین هر یک از مقوله‌ها بر اساس اولویت‌بندی می‌پردازیم:

۱. عوامل مربوط به مربیان: بسیاری از مربیان موجود یا تسلط کافی بر پیچیدگی‌های حوزه فناوری اطلاعات ندارند یا فاقد مهارت‌های حرفه‌ای کوچینگ کسب‌وکار هستند. نبود نظام استاندارد برای گواهی‌نامه‌های تخصصی و آموزش‌های کاربردی، کیفیت خدمات مربیان را تحت تأثیر قرار داده است. همچنین، محدودیت دسترسی به منابع به‌روز بین‌المللی و فرصت‌های توسعه حرفه‌ای، چالش مضاعفی ایجاد کرده که منجر به کمبود مربیان مجرب و بومی متناسب با نیازهای خاص این صنعت شده است.

۲. تأثیر منفی بر رشد اقتصادی: عدم بهره‌گیری از مربیگری حرفه‌ای منجر به تصمیم‌گیری‌های ناکارآمد، کاهش بهره‌وری نیروی انسانی و اتلاف منابع می‌شود که همگی سد راه رشد کسب‌وکارها هستند. از آنجا که کوچینگ می‌تواند به بهبود مدیریت، توسعه مهارت‌های رهبری و افزایش نوآوری کمک کند، کم‌رغبتی به آن در اکوسیستم

فناوری ایران باعث شده بسیاری از شرکت‌ها نتوانند از ظرفیت‌های کامل خود استفاده کنند و در رقابت جهانی عقب بمانند. این مسأله در بلندمدت رشد صنعت را کند کرده و سهم ایران را از اقتصاد دیجیتال جهانی کاهش می‌دهد، چرا که فقدان کوچینگ مؤثر، حل چالش‌های کلیدی مانند جذب سرمایه، توسعه بازار و فناوری‌های پیشرفته را دشوارتر می‌سازد.

۳. عوامل محیطی: شامل چالش‌های اقتصادی کلان مانند تورم و نوسانات ارزی، سیاست‌گذاری‌های ناپایدار دولتی در حوزه فناوری، و فضای رقابتی نامتوازن می‌شود که انگیزه کسب‌وکارها برای سرمایه‌گذاری در خدمات توسعه‌ای مانند کوچینگ را کاهش می‌دهد. همچنین، فقدان اکوسیستم حمایتی (مانند مراکز رشد و شتاب‌دهنده‌های تخصصی) و محدودیت‌های بین‌المللی (تحریم‌ها و عدم دسترسی به منابع جهانی)، زمینه را برای فعالیت مؤثر کوچ‌ها دشوار کرده است. این شرایط محیطی نامساعد، پذیرش کوچینگ را به‌عنوان یک ابزار توسعه‌ای در سازمان‌های فناوری اطلاعات ایران با موانع ساختاری روبه‌رو ساخته است.

۴. عوامل اجتماعی، سیاسی و قانونی: از نظر اجتماعی، ناآگاهی عمومی نسبت به مزایای کوچینگ و مقاومت در برابر تغییر روش‌های سنتی مدیریت وجود دارد. در بعد سیاسی، نبود حمایت‌های دولتی و برنامه‌ریزی کلان برای توسعه فرهنگ کوچینگ در کسب‌وکارها مشهود است. از جنبه قانونی، ابهام در مقررات فعالیت حرفه‌ای مربیان و نبود چارچوب‌های حقوقی شفاف برای ارائه خدمات کوچینگ، مانع جدی محسوب می‌شود. همچنین تحریم‌ها و محدودیت‌های بین‌المللی دسترسی به منابع و استانداردهای جهانی را محدود کرده است. این عوامل در کنار هم موجب شده است توسعه کوچینگ در این صنعت با چالش‌های ساختاری مواجه باشد.

۵. عوامل رسانه‌ای: شامل کمبود محتوای آموزشی جذاب و هدفمند درباره کوچینگ، عدم تبلیغات مؤثر برای معرفی مزایای آن، و ضعف در شبکه‌های اجتماعی و رسانه‌های تخصصی برای ترویج فرهنگ کوچینگ می‌شود. همچنین، تمرکز رسانه‌ها بر روش‌های سنتی مشاوره به جای کوچینگ و نبود برنامه‌های رسانه‌ای تأثیرگذار برای معرفی

موفقیت‌های این حوزه، باعث شده آگاهی و پذیرش کوچینگ در بین کسب‌وکارهای فناوری اطلاعات محدود بماند.

۶. عوامل ارزیابی و بازخورد: نبود سازوکارهای استاندارد و سیستماتیک برای سنجش اثربخشی جلسات کوچینگ، ضعف در فرهنگ ارائه بازخوردهای شفاف و سازنده بین کوچ‌ها و مراجعان، و کمبود ابزارهای کمی و کیفی برای پایش پیشرفت، از چالش‌های اصلی این حوزه هستند. علاوه بر این، عدم آگاهی سازمان‌ها از معیارهای ارزیابی موفقیت کوچینگ و تمایل نداشتن به ثبت و تحلیل نتایج بلندمدت، باعث شده اثربخشی این خدمات به درستی سنجیده نشود و انگیزه برای بهره‌گیری از آن کاهش یابد. این ضعف در نظام ارزیابی، بهبود مستمر فرآیندهای کوچینگ و جلب اعتماد ذی‌نفعان را با مشکل مواجه کرده است.

۷. کاهش انطباق با الزامات قانونی: کاهش انطباق با الزامات قانونی به‌عنوان یکی از موانع کوچینگ در صنعت فناوری اطلاعات ایران، ناشی از ابهام در قوانین مرتبط با خدمات مربیگری، عدم شفافیت در استانداردهای حرفه‌ای، و نبود چارچوب‌های حقوقی مشخص برای فعالیت کوچ‌ها است. این وضعیت منجر به عدم اطمینان کسب‌وکارها از مشروعیت و کیفیت خدمات ارائه‌شده شده و ریسک پیامدهای قانونی را افزایش می‌دهد. علاوه بر این، تغییرات مکرر قوانین و مقررات دولتی و هماهنگ نبودن الزامات بخش فناوری اطلاعات با خدمات کوچینگ، فضای نامطمئنی ایجاد کرده که تمایل به سرمایه‌گذاری در این حوزه را کاهش داده و توسعه حرفه‌ای کوچینگ را با چالش مواجه می‌سازد.

۸. عوامل جامعه‌شناختی: عوامل جامعه‌شناختی به‌عنوان مانعی برای توسعه کوچینگ در صنعت فناوری اطلاعات ایران، عمدتاً ناشی از فرهنگ سازمانی سلسله‌مراتبی، مقاومت در برابر تغییر و نوآوری، و عدم اعتماد کافی به مشاوران خارج از سازمان است. همچنین، فقدان فرهنگ یادگیری مستمر و تمایل به روش‌های سنتی مدیریتی در بین بسیاری از مدیران و کارآفرینان، پذیرش کوچینگ را به‌عنوان یک ابزار توسعه‌ای با چالش مواجه کرده است. این عوامل در کنار کمبود الگوهای موفق بومی که اثربخشی کوچینگ را نشان

دهد، موجب شده است که این صنعت نتواند به طور کامل از مزایای مربیگری کسب و کار بهره مند شود.

۹. عوامل نیروی انسانی: یکی از موانع اصلی در توسعه کسب و کار در صنعت فناوری اطلاعات ایران، کمبود نیروی انسانی متخصص و با تجربه در حوزه مربیگری است. بسیاری از کوچ‌ها فاقد دانش تخصصی در حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT) و مهارت‌های عمیق مربیگری هستند. از سوی دیگر، عدم سرمایه‌گذاری کافی در آموزش و توانمندسازی مربیان، فرار مغزهای متخصص به دلیل شرایط اقتصادی، و نبود استانداردهای شفاف گواهینامه‌های معتبر برای سنجش صلاحیت کوچ‌ها، کیفیت خدمات را تحت تأثیر قرار داده است. همچنین، فرهنگ سازمانی مقاوم در برابر یادگیری مستمر و کم‌انگیزگی برخی مدیران برای بهره‌گیری از کوچینگ، استفاده مؤثر از این ابزار را محدود کرده است.

۱۰. افزایش فرسودگی شغلی: افزایش فرسودگی شغلی در بین فعالان صنعت فناوری اطلاعات ایران به عنوان مانعی جدی برای اثربخشی کوچینگ مطرح است، چرا که استرس مزمن، خستگی روانی و کاهش انگیزه ناشی از حجم کاری بالا، عدم امنیت شغلی و فشارهای اقتصادی، توانایی افراد را برای مشارکت مؤثر در فرآیندهای توسعه‌ای کوچینگ محدود می‌کند. از سوی دیگر، فرسودگی شغلی مدیران و کارآفرینان باعث می‌شود آنها اولویت کمتری به بهبود مهارت‌ها و خودآگاهی از طریق کوچینگ دهند و در عوض، صرفاً بر حل مشکلات فوری متمرکز شوند. این وضعیت همچنین بر کیفیت تعاملات کوچ‌ها با مراجعان تأثیر منفی گذاشته و اثربخشی جلسات مربیگری را کاهش می‌دهد. در نتیجه، چرخه معیوبی ایجاد می‌شود که هم بهره‌وری سازمانی را تضعیف می‌کند و هم پذیرش خدمات کوچینگ را با دشواری مواجه می‌سازد.

۱۱. کاهش امنیت سایبری: کاهش امنیت سایبری به عنوان یکی از موانع کوچینگ در صنعت فناوری اطلاعات ایران، موجب عدم اعتماد کسب و کارها به اشتراک‌گذاری اطلاعات حساس با کوچ‌ها شده است. نبود زیرساخت‌های امنیتی قوی، تهدیدات سایبری فزاینده و عدم آگاهی کافی از پروتکل‌های محرمانگی، شرکت‌ها را از بهره‌گیری از خدمات مربیگری باز می‌دارد. این مسأله به‌ویژه در جلسات کوچینگ آنلاین که نیاز به

انتقال داده‌های حیاتی دارند، چالشی جدی ایجاد می‌کند و اثربخشی فرآیند را کاهش می‌دهد. در نتیجه، ترس از نقض حریم خصوصی و سوءاستفاده از اطلاعات، مانع گسترش فرهنگ کوچینگ در این صنعت شده است.

۱۲. عوامل فناورانه: عوامل فناورانه از جمله موانع مهم توسعه کوچینگ در صنعت فناوری اطلاعات ایران محسوب می‌شوند که شامل کمبود پلتفرم‌های بومی و یکپارچه برای ارائه خدمات کوچینگ، نواقص فنی در ابزارهای دیجیتال مانند نرم‌افزارهای مدیریت جلسات و پیگیری پیشرفت، و ضعف زیرساخت‌های ارتباطی مانند اینترنت پرسرعت و پایدار می‌شود. همچنین، عدم تطابق فناوری‌های موجود با نیازهای خاص کسب‌وکارهای ایرانی، محدودیت دسترسی به ابزارهای هوش مصنوعی و تحلیل داده برای بهبود فرآیند کوچینگ، و نبود امنیت سایبری کافی در تبادل اطلاعات محرمانه، چالش‌های عمده‌ای ایجاد کرده‌اند که پذیرش و اثربخشی کوچینگ را در این صنعت کاهش داده است.

۱۳. عوامل ارتباطی و بازار: در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات ایران، عوامل ارتباطی مانند ضعف در تعاملات مؤثر بین مربیان و مدیران، عدم آگاهی از مزایای کوچینگ و مقاومت در برابر تغییرات فرهنگی، از موانع اصلی مریگیری هستند. از جنبه بازار نیز، نبود تقاضای ساختاریافته، هزینه‌های بالای خدمات کوچینگ، رقابت با مشاوره سنتی، و عدم توسعه‌یافتگی اکوسیستم کارآفرینی، چالش‌های عمده محسوب می‌شوند. این عوامل باعث شده است که استقبال از کوچینگ در این صنعت با محدودیت مواجه شود.

۱۴. عوامل اقتصادی و سازمانی: بسیاری از شرکت‌های فناوری به دلیل هزینه‌های بالای خدمات کوچینگ و عدم تضمین بازگشت سرمایه، تمایلی به اختصاص بودجه ندارند. از سوی دیگر، ساختارهای سازمانی سنتی و عدم وجود واحدهای تخصصی توسعه منابع انسانی، اجرای اثربخش کوچینگ را با چالش مواجه می‌کند. فقدان سیستم‌های ارزیابی عملکرد شفاف نیز باعث می‌شود تأثیرات کوچینگ به درستی سنجیده نشود. این عوامل در کنار نبود برنامه‌ریزی بلندمدت برای توسعه نیروی انسانی، به‌عنوان موانع اصلی اقتصادی و سازمانی کوچینگ در این صنعت محسوب می‌شوند.

۱۵. عوامل بین‌المللی: شامل تحریم‌های اقتصادی (محدودیت در دسترسی به منابع مالی، فناوری‌ها و آموزش‌های جهانی)، انزوای نسبی اکوسیستم فناوری ایران از روندهای روز دنیا، و مشکلات در همکاری با کوچ‌ها و مؤسسات بین‌المللی به دلیل موانع سیاسی و ارزی می‌شود. همچنین، فقدان ارتباط مؤثر با شبکه‌های جهانی کوچینگ و ناتوانی در بهره‌گیری از استانداردها و بهترین روش‌های جهانی، کیفیت و پذیرش خدمات کوچینگ در ایران را تحت تأثیر قرار داده است. این محدودیت‌ها باعث شده شرکت‌های ایرانی نتوانند از مزایای کوچینگ سطح جهانی بهره ببرند و در رقابت با بازیگران بین‌المللی با چالش مواجه شوند.

۱۶. عوامل زیست‌محیطی: این چالش‌ها شامل محدودیت‌های انرژی (مانند قطعی‌های مکرر برق و اینترنت)، آلودگی هوای کلان‌شهرها که بر بهره‌وری جلسات حضوری تأثیر می‌گذارد، و عدم توسعه پایدار شهری (از جمله ترافیک و مشکلات حمل‌ونقل) می‌شود که دسترسی به جلسات کوچینگ را دشوار می‌سازد. علاوه بر این، فقدان فضاهای کاری مناسب و اکوسیستم‌های حمایتی مانند شتاب‌دهنده‌ها و مراکز نوآوری، محیط مناسبی برای رشد فرهنگ کوچینگ فراهم نکرده است. این عوامل در کنار چالش‌های اقتصادی و سیاسی، فضای کسب‌وکار را برای بهره‌گیری از خدمات مربیگری با دشواری مواجه کرده است.

۱۷. عوامل تکنولوژیکی و دسترسی: در مسیر توسعه کوچینگ کسب‌وکار در صنعت فناوری اطلاعات ایران، می‌توان به ضعف زیرساخت‌های دیجیتال (مانند پلتفرم‌های ناپایدار یا کم‌امکانات)، محدودیت دسترسی به ابزارهای نوین کوچینگ (نرم‌افزارهای مدیریت جلسات، پنل‌های آنالیز داده)، و نبود بسترهای امن و یکپارچه برای ارتباط آنلاین اشاره کرد. همچنین، فقدان آموزش‌های فناورانه به مربیان برای استفاده از ابزارهای دیجیتال و مشکلات اینترنتی (سرعت پایین، قطعی‌های مکرر) نیز بر کیفیت و گستره خدمات کوچینگ تأثیر منفی گذاشته است. این چالش‌ها، به‌ویژه در مناطق کمتر توسعه‌یافته، دسترسی به کوچینگ حرفه‌ای را محدود می‌کند.

۱۸. عوامل روان‌شناختی و عاطفی: شامل مقاومت ذهنی مدیران و کارآفرینان در پذیرش راهنمایی خارجی، ترس از قضاوت یا شکست، و کم‌بینی ارزش کوچینگ به دلیل

ناآشنایی با مزایای آن می‌شود. همچنین، فرهنگ سازمانی سلسله‌مراتبی و عدم اعتماد کافی به کوچ‌ها به دلیل نبود استانداردهای شفاف، فضای روانی نامناسبی برای پذیرش این خدمات ایجاد کرده است. از سوی دیگر، استرس و فشارهای اقتصادی در محیط کسب‌وکار ایران، انگیزه و ظرفیت روانی لازم برای سرمایه‌گذاری در فرآیندهای توسعه‌ای مانند کوچینگ را کاهش داده است. این عوامل در کنار کمبود مهارت‌های ارتباطی و هوش هیجانی در برخی کوچ‌ها، اثربخشی مربیگری را محدود می‌کند.

۱۹. عوامل فردی و رفتاری: بسیاری از متخصصان این حوزه با وجود مهارت‌های فنی قوی، اغلب فاقد انعطاف‌پذیری لازم برای پذیرش بازخوردها و اصلاح رفتارهای حرفه‌ای هستند. ترس از قرار گرفتن در موقعیت‌های یادگیری جدید، کم‌رویی در بیان چالش‌های واقعی، و تمایل به حل مشکلات به صورت انفرادی (به جای استفاده از راهنمایی مربی) از دیگر چالش‌های رفتاری محسوب می‌شوند. همچنین، نگرش منفی برخی افراد نسبت به اثربخشی کوچینگ (با این تصور که صرفاً وقت‌گیر و نظری است) به عنوان مانع روان‌شناختی مهمی بر سر راه اجرای موفق این فرآیند عمل می‌کند. این عوامل در کنار کمبود انگیزه کافی برای توسعه مستمر مهارت‌های نرم، پذیرش کوچینگ را در سطح فردی با دشواری مواجه کرده است.

۲۰. عوامل فرهنگی: بسیاری از سازمان‌ها هنوز به سبک مدیریت دستوری و سلسله‌مراتبی پایبندند، در حالی که کوچینگ بر مشارکت و توانمندسازی تأکید دارد. این تناقض منجر به مقاومت در برابر تغییر و بی‌اعتمادی به فرآیند کوچینگ می‌شود. از سوی دیگر، فرهنگ پرهیز از اشتباه و ترس از قضاوت شدن، فضای لازم برای یادگیری و رشد را محدود می‌کند. همچنین، در برخی موارد کوچینگ صرفاً به عنوان یک فعالیت تشریفاتی و بدون پیگیری نتایج اجرا می‌شود که اثربخشی آن را به شدت کاهش می‌دهد. برای غلبه بر این چالش‌ها، تغییر نگرش مدیران و ایجاد بستر فرهنگی مناسب مبتنی بر اعتماد، شفافیت و یادگیری مستمر ضروری است.

### **بحث و نتیجه‌گیری**

مربیگری کارآمد به عنوان یکی از کلیدی‌ترین کارکردهای مدیریتی شناخته می‌شود. عدم اجرای صحیح فرآیند مربیگری توسط مدیران و عدم دریافت بازخورد از کارکنان می‌تواند

به نارضایتی، کاهش تعهد سازمانی و عملکرد غیراثربخش منجر شود. در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات در ایران، مربیگری با چالش‌های قابل توجهی مواجه است که بر پذیرش و اجرای این خدمات تأثیر می‌گذارد. این چالش‌ها مانع بهره‌مندی بسیاری از سازمان‌ها از مزایای مربیگری می‌شود و در نتیجه، پتانسیل‌های رشد و توسعه آنها را محدود می‌کند. ایجاد یک فرهنگ سازمانی که مربیگری را ترویج کند، می‌تواند به بهبود تعاملات و همکاری‌ها بین کارکنان کمک کند. همچنین، استفاده از فناوری‌های نوین می‌تواند فرآیند مربیگری را تسهیل کند و به مدیران و کارکنان کمک کند تا به راحتی ارتباط برقرار کنند و بازخوردهای مؤثری ارائه دهند. مدیران باید آموزش‌های لازم را برای بهبود مهارت‌های مربیگری خود دریافت کنند و سازمان‌ها باید معیارهای مشخصی برای اندازه‌گیری تأثیر مربیگری بر عملکرد کارکنان و نتایج سازمانی تعیین کنند. با این حال، افزایش آگاهی و بهبود شرایط اقتصادی می‌تواند زمینه‌ساز تغییرات مثبت و ارتقاء این حوزه در آینده باشد. توجه به مربیگری نه تنها به بهبود عملکرد کارکنان کمک می‌کند، بلکه می‌تواند به تحقق اهداف سازمانی و رشد پایدار منجر شود.

از آنجایی که هدف این پژوهش ارائه یک مدل برای شناسایی موانع مربیگری کسب-وکار (کوچینگ) در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات در ایران بود لذا در این پژوهش از روش آمیخته استفاده شد که در مراحل کدگذاری پس از پیاده‌سازی مصاحبه انجام شده در مجموع تعداد ۸۱ کدباز، ۲۰ کد محوری و ۶ کد انتخابی استخراج شد که پس از شناسایی کدهای مشترک و تحلیل آنها در مجموع به ۶ مقوله اصلی (شکل شماره ۱)) دسته‌بندی شدند.

با توجه به نتایج به دست آمده عوامل علی شامل (عوامل فرهنگی، عوامل اقتصادی و سازمانی، عوامل اجتماعی و سیاسی و قانونی، عوامل مربوط به مربیان) می‌باشد که با مطالعات (صحرائی و مافی‌بالایی، ۱۴۰۲، ص. ۸۶)؛ (فرامرزی، محمدی‌الیاسی و طالبی، ۱۴۰۱، ص. ۵۲۰) همخوانی دارد؛ عوامل زمینه‌ای شامل (عوامل فردی و رفتاری، عوامل ارتباطی و بازار، عوامل رسانه‌ای، عوامل تکنولوژیکی و دسترسی) می‌باشد که با مطالعات (Ashjaee, Ghafourian Shagerdi & Behboodi, 2022, p. 86)؛ (McCarthy & Milner, 2020, p. 149) همخوانی دارد؛ عوامل مداخله‌گر شامل (عوامل محیطی، عوامل

ارزیابی و بازخورد، عوامل بین‌المللی، عوامل جامعه‌شناختی) می‌باشد که با مطالعات (امجدی و شافعی، ۱۳۹۶، ص. ۲۰۳)؛ (McCarthy & Milner, 2020, p. 149) همخوانی دارد؛ پدیده محوری شامل (موانع مربیگری کسب‌وکار (کوچینگ) در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات در ایران)؛ راهبردها شامل (عوامل منابع انسانی، عوامل فناورانه، عوامل زیست‌محیطی، عوامل روان‌شناختی و عاطفی) می‌باشد که با مطالعات (فرامرزی، محمدی‌الیاسی و طالبی، ۱۴۰۱، ص. ۵۲۰)؛ (خادمی، عارفی، خراسانی و رضائیان، ۱۳۹۸، ص. ۱۲۵) همخوانی دارد و پیامدها شامل (افزایش فرسودگی شغلی، تأثیر منفی بر رشد اقتصادی، کاهش امنیت سایبری، کاهش انطباق با الزامات قانونی) می‌باشد که با مطالعات (Edwards, Snowden & Halsall, 2017, p. 89)؛ (Bryson & Forth, 2016, p. 527) همخوانی دارد. با توجه به تعداد زیاد مقوله‌ها هم‌زمان نمی‌توان روی ۲۰ مقوله اصلی تمرکز کرد. بنابراین با استفاده از رتبه‌بندی این مقولات راحت‌تر می‌توان برای رفع موانع مربیگری کسب‌وکار (کوچینگ) در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات در ایران اقدامات لازم را انجام داد. در بخش رتبه‌بندی پژوهش از مقیاس زوجی (دوتایی) با تکنیک AHP استفاده شده بود که ترتیب اولویت مقولات ذکر می‌شود: عوامل فردی و رفتاری (۰.۳۴۵)، عوامل ارتباطی و بازار (۰.۵۴۶)، عوامل رسانه‌ای (۰.۷۵۳)، عوامل تکنولوژیکی و دسترسی (۰.۴۳۷)، عوامل فرهنگی (۰.۲۵۵)، عوامل اقتصادی و سازمانی (۰.۵۴۳)، عوامل اجتماعی و سیاسی و قانونی (۰.۷۵۴)، عوامل مربوط به مربیان (۰.۹۷۵)، عوامل منابع انسانی (۰.۷۳۵)، عوامل فناورانه (۰.۵۵۳)، عوامل زیست‌محیطی (۰.۷۴۱)، عوامل روان-شناختی و عاطفی (۰.۳۵۷)، عوامل محیطی (۰.۸۵۲)، عوامل ارزیابی و بازخورد (۰.۷۵۲)، عوامل بین‌المللی (۰.۵۴۳)، عوامل جامعه‌شناختی (۰.۷۴۴)، افزایش فرسودگی شغلی (۰.۶۸۴)، تأثیر منفی بر رشد اقتصادی (۰.۸۵۴)، کاهش امنیت سایبری (۰.۶۴۲)، کاهش انطباق با الزامات قانونی (۰.۷۵۱).

مربیگری کسب‌وکار (کوچینگ) در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات در ایران به‌عنوان یک ابزار مؤثر برای ارتقاء عملکرد سازمان‌ها و بهبود مهارت‌های مدیریتی شناخته می‌شود. با این حال، چالش‌های متعددی مانع از پذیرش و اجرای مؤثر این خدمات می‌شوند. برای رفع این موانع، ارائه راهکارهای کاربردی ضروری است تا سازمان‌ها

بتوانند از پتانسیل‌های مربیگری بهره‌مند شوند. یکی از مهم‌ترین اقدامات، آموزش و توسعه مهارت‌های مربیان است. با برگزاری دوره‌های تخصصی در حوزه‌هایی مانند مدیریت پروژه‌های نرم‌افزاری، تحلیل داده‌ها و امنیت اطلاعات، و همچنین ارائه گواهینامه‌های معتبر بین‌المللی، می‌توان کیفیت خدمات مربیان را ارتقاء داد. علاوه بر این، ایجاد شبکه‌های حرفه‌ای مانند انجمن‌های تخصصی و همکاری با دانشگاه‌ها می‌تواند به تبادل تجربیات و دانش بین مربیان و متخصصان کمک کند. از سوی دیگر، توسعه فرهنگ مربیگری در بین شرکت‌ها و سازمان‌ها نیز ضروری است. افزایش آگاهی عمومی درباره مزایای مربیگری و تشویق شرکت‌ها به استفاده از این خدمات می‌تواند تقاضا برای مربیان حرفه‌ای را افزایش دهد. همچنین، استفاده از فناوری‌های نوین مانند پلتفرم‌های آنلاین و ابزارهای دیجیتال می‌تواند دسترسی به خدمات مربیگری را تسهیل و فرآیندها را بهبود بخشد. حمایت دولت و نهادهای مرتبط نیز نقش کلیدی در رفع موانع دارد. با ایجاد سیاست‌های حمایتی، تأمین مالی و ارائه تسهیلات به شرکت‌ها، می‌توان استفاده از خدمات مربیگری را گسترش داد. علاوه بر این، ارزیابی و بهبود مستمر خدمات مربیان از طریق سیستم‌های بازخورد و بررسی‌های موردی، به ارتقای کیفیت این خدمات کمک می‌کند. در نهایت، بین‌المللی‌سازی مربیگری در ایران، از طریق همکاری با مربیان بین‌المللی و شرکت در کنفرانس‌های جهانی، می‌تواند به انتقال دانش و تجربیات پیشرفته به داخل کشور منجر شود. همچنین، تولید محتوای آموزشی بومی و تطبیق منابع بین‌المللی با شرایط محلی، به افزایش اثربخشی مربیگری در صنعت ICT ایران کمک خواهد کرد. با اجرای این راهکارها، می‌توان موانع موجود را کاهش داد و به توسعه پایدار این حوزه کمک کرد. لذا برای رفع موانع مربیگری کسب‌وکار (کوچینگ) در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات در ایران، می‌توانید از پیشنهادها زیر ارائه می‌شود. برای بیان ارتباط نتایج پژوهش با پیشنهادها کاربردی، می‌توانیم به تفکیک به موارد زیر پردازیم:

- آموزش و آگاهی‌رسانی: برگزاری دوره‌های آموزشی، کارگاه‌ها و سمینارهای تخصصی برای افزایش آگاهی مدیران و کارکنان نسبت به مزایای مربیگری. تحقیقات براسون (۲۰۱۶) نشان می‌دهد که برنامه‌های آموزشی ساختاریافته می‌توانند نگرش مثبتی

نسبت به مربیگری ایجاد کنند. مطالعه هیگنز و کرام (۲۰۰۱) تأکید می‌کند که آگاهی‌رسانی، پذیرش مربیگری را در سازمان‌ها افزایش می‌دهد.

- توسعه برنامه‌های مالی: تأمین بودجه اختصاصی برای برنامه‌های مربیگری و ارائه مشوق‌های مالی به سازمان‌های مشارکت‌کننده. پژوهش آلن و همکاران (۲۰۰۴) نشان می‌دهد که سازمان‌هایی که از مربیگری حمایت مالی می‌کنند، نرخ موفقیت بالاتری در حفظ نیروهای ماهر دارند. گزارش اقتصاد جهانی (۲۰۲۰) اشاره می‌کند که سرمایه‌گذاری در توسعه مهارت‌ها از طریق مربیگری، بازده اقتصادی بلندمدت دارد.

- افزایش دسترسی به متخصصین: ایجاد بانک اطلاعاتی از مربیان مجرب در حوزه فناوری اطلاعات و طراحی برنامه‌های تربیت مربی. مطالعه ابی و همکاران (۲۰۰۸) نشان می‌دهد که مربیان با تجربه، تأثیر بیشتری بر یادگیری و رشد مهارت‌های شغلی دارند. پژوهش گاروی، استوکس و مگینسون (۲۰۱۷) تأکید می‌کند که آموزش مربیان، کیفیت برنامه‌های مربیگری را بهبود می‌بخشد.

- ترویج فرهنگ همکاری و شبکه‌سازی: ایجاد پلتفرم‌های تعاملی برای ارتباط بین سازمان‌ها، مربیان و متخصصان فناوری اطلاعات. تحقیق دوتون و حفی (۲۰۰۳) نشان می‌دهد که شبکه‌های ارتباطی، تسهیل‌کننده تبادل دانش و تجربه هستند. مطالعه کرووس و پارکر (۲۰۰۴) تأکید می‌کند که همکاری بین‌بخشی، نوآوری را در سازمان‌ها افزایش می‌دهد.

- تبیین برنامه‌ریزی استراتژیک: تدوین نقشه راه مربیگری متناسب با نیازهای سازمان‌های فناوری‌محور. مدل کلاتریاک (۲۰۰۴) نشان می‌دهد که برنامه‌ریزی استراتژیک، اثربخشی مربیگری را افزایش می‌دهد. پژوهش مگینسون و کلاتریاک (۲۰۰۵) تأکید می‌کند که تطبیق برنامه‌های مربی‌گری با اهداف سازمانی ضروری است.

- استفاده از فناوری‌های نوین (هوش مصنوعی و تحلیل داده): بهره‌گیری از سیستم‌های هوش مصنوعی برای تطبیق مربیان با نیازهای سازمان‌ها و تحلیل اثربخشی برنامه‌ها. مطالعه دانپورت و کربی (۲۰۱۶) نشان می‌دهد که هوش مصنوعی می‌تواند فرآیند مربیگری را شخصی‌سازی کند. پژوهش برینیلفسون و مکافی (۲۰۱۷) تأکید می‌کند که تحلیل داده‌ها، تصمیم‌گیری در برنامه‌های توسعه منابع انسانی را بهبود می‌بخشد.

این پیشنهادها می‌توانند به سازمان‌ها کمک کنند تا از پتانسیل‌های مربیگری بهره‌مند شوند و در نتیجه، به بهبود عملکرد و رشد پایدار دست‌یابند.

#### کتابنامه

ابراهیمی، ایوب؛ عباسیان، حسین؛ آراسته، حمیدرضا و زین‌آبادی، حسن‌رضا (۱۴۰۰). طراحی الگوی مربیگری فرایند کارورزی دانشجوی معلمان در دانشگاه فرهنگیان. *مطالعات آموزشی و آموزشگاهی*. ۱۰ (۲۷). ۷-۳۹.

اصلائی، فرشاد؛ قلی‌پور، آرین و نرگسیان، عباس (۱۴۰۱). ارائه مدل یادگیری تأملی در روابط مربیگری در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات. *مطالعات مدیریت دولتی ایران*. ۵ (۴). ۱۵۷-۱۹۳.

امجدی، کاظم و شافعی، احسان (۱۳۹۶). تأثیر فناوری اطلاعات و ارتباطات بر شاخص‌های بهبود فضای کسب‌وکار کشورها (مکانیزمی جهت ارتقای بهره‌وری). *مدیریت بهره‌وری*. ۲ (۱۱). ۲۰۳-۲۲۳.

بابایی‌فارسانی، میثم؛ امین‌دوست، عاطفه و علی‌دادی، ابودر (۱۳۹۷). طراحی الگوی نوآوری باز در شرکت‌های کوچک و متوسط با استفاده از نظریه داده‌بنیاد (مورد مطالعه: صنایع غذایی استان چهارمحال و بختیاری). *مدیریت راهبردی دانش سازمانی*. ۱ (۲). ۹۵-۱۳۶.

پورجمشیدی، حدیث؛ رضایی، بیژن و نادری، نادر (۱۴۰۲). مؤلفه‌های اثرگذار و میزان اثر آنها در پیشبرد توسعه مربیگری (کوچینگ) کسب‌وکار، پژوهش‌های کارآفرینی و نوآوری. ۲ (۳). ۱۷-۲۸.

تقی‌زاده‌هرات، علی و هادیان‌پور، مهدی (۱۳۹۵). *شایستگی‌های مربیگری کسب‌وکار*. کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت اقتصاد و حسابداری، ۴.

حسین‌زاده‌مقدم، محمدرضا (۱۳۹۴). تأثیر فناوری اطلاعات در مدیریت کسب‌وکار با ارائه تدوین طرح کسب‌وکار (Plan Business). *مدیریت کسب‌وکار*. ۲۸ (۷). ۷۹-۸۸.

خادمی‌کله‌لو، محمد؛ عارفی، محبوبه؛ خراسانی، اباصلت و رضائیان، علی (۱۳۹۸). ارائه الگوی مفهومی وظایف مدیران فناوری اطلاعات در مراکز آموزش عالی. *مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی*. ۱۲ (۱). ۱۲۵-۱۵۰.

خزائی‌اصل، صادق؛ کرد، باقر؛ کشته‌کر، عبدالعلی؛ روشن، سیدعلیقلی و ایمانی، عبدالمجید (۱۳۹۸). نقش روابط مبتنی بر اعتماد در پیش‌بینی و تبیین فرهنگ مطلوب مربیگری (مورد

مطالعه: شرکت برق منطقه‌ای سیستان و بلوچستان). پژوهش‌های مدیریت عمومی. ۱۲ (۴۵). ۵۸-۳۱.

سرفرازی، مهرزاد؛ اخروی، حسین و پیروز، پیمان (۱۳۹۹). فناوری اطلاعات و ارتباطات به‌عنوان عاملی کلیدی و اثرگذار بر استقرار کارآفرینی الکترونیک. نشریه علمی رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری. ۴ (۱۴). ۷۰-۹۲.

صحرايي، شقایق؛ و مافی‌بالانی، داود (۱۴۰۲). بررسی نقش به‌کارگیری بازاریابی الکترونیک و فناوری اطلاعات در کسب‌وکار صنایع غذایی مینو در دوره رکود اقتصادی. فصلنامه ارزش-آفرینی در مدیریت کسب‌وکار. ۳ (۱). ۸۲-۱۰۵.

عزیزی، محمد و گودرزی، علی (۱۳۹۷). توسعه سرمایه انسانی با رویکرد مربیگری: شایستگی‌های خاص مربیان کسب‌وکار. فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی. ۱۶ (۵). ۹۷-۱۱۶.

عزیزی، محمد؛ حسین‌لو، حمید و وکیلی، یوسف (۱۳۹۹). شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های رفتاری مربیان کارآفرینی. آموزش و توسعه منابع انسانی. ۸ (۲۸). ۶۲-۹۰.

فرامرزی، ملیحه؛ محمدی‌الیاسی، قنبر و طالبی، کامبیز (۱۴۰۱). شناسایی چارچوب انتخاب سبک مربیگری مدیران کسب‌وکارهای با رشد بالا. فصلنامه علمی پژوهشی توسعه کارآفرینی. ۱۵ (۳). ۵۲۲-۵۳۸.

قارلقی، سجاد؛ خراسانی، اباصلت؛ شمس، غلامرضا و قلیچ‌لی، بهروز (۱۴۰۰). طراحی و تبیین الگوی صلاحیت‌های حرفه‌ای مربیگری اجرایی برای آموزش و توسعه مدیران و رهبران سازمان‌ها. نشریه اندیشه مدیریت راهبردی. ۱۵ (۲). ۲۷۱-۳۰۸.

قاسم زاده، مریم و سلاطین، پروانه (۱۳۹۸). تأثیر فناوری اطلاعات و ارتباطات بر کارآفرینی. نشریه اقتصاد و تجارت نوین. ۱۴ (۱). ۱۰۷-۱۲۸.

میرفلاح‌دموچالی، رضوانه؛ ابراهیم‌پورازبری، مصطفی و مرادی، محمود (۱۳۹۸). تأثیر قابلیت فناوری اطلاعات بر عملکرد شرکت: نقش میانجی فرآیند کسب‌وکار و قابلیت یکپارچگی زنجیره تأمین. توسعه تکنولوژی صنعتی. ۳۵ (۱۷). ۴۹-۶۲.

Allen, 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.

Amjadi, K & Shafeei, E (2017). The effect of Information and Communication technology on improving the Business circumstances indicators in countries

- (A mechanism to improve productivity). productivity management (beyond management). 11 (41). 203-223.  
<https://sid.ir/paper/182048/en> [In persion]
- Antonic, B. (2007). Intrapreneursip: acomparative structural equation modeling study. *Industrial management & data system*. 107 (3). 309-325.
- Ashjaee, M.; Ghafourian Shagerdi, A & Behboodi, O (2022). Alignment of information technology. business and marketing strategies and its effect on export and trade performance in critical conditions. *Journal of Innovation Ecosystem*. 2 (3). 25-42.
- Aslani, F; Gholipour, A & Nargesian, A (2022). A Reflective Learning Model in Coaching Relationships in the Information and Communication Technology Industry. *Journal of Iranian Public Administration Studies*, 5(4), 157-193. doi: 10.22034/jipas.2022.325871.1340 [In persion]
- Audet, J & Couteret, P (2012). Coaching the entrepreneur: Features and success factors. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 19 (3). 515-531.
- Azizi, M & Goodarzi, A (2018). Human Capital Development with a Coaching Approach: Specific Competencies of Business Coaches. *Quarterly Journal of Education and Human Resource Development*. 16 (5). 97-116. [In persion]
- Babae Farsani, M; Amindoust, A & Alidadi, A (2018). Designing an Open Innovation Model in Active Small and Medium Sized Enterprises through Grounded Theory (Case Study: Food Industries in Chaharmahal & Bakhtiari Province). *Strategic Management of Organizational Knowledge*. 1 (2). 95-136. doi: 10.47176/smok.2018.9513 [In persion]
- Brynjolfsson, E & McAfee, A (2017). *Machine. Platform. Crowd: Harnessing Our Digital Future*. New York: W. W. Norton & Company.
- Bryson, A & Forth, J (2016). What Role Did Management Practices Play in SME Growth Post-Recession? *Scottish Journal of Political Economy*. 2019. 66 (4). 527 – 558.
- Clutterbuck, D (2004). *Everyone Needs a Mentor: Fostering Talent in Your Organization* (4th ed.). London: CIPD.
- Crompton BM, Smyrnios KX, Bi R. (2012). Measuring the influence of business coaching on fast-growth firms. *Small Enterprise Research*. 19 (1). 16-31.
- Cross, R & Parker, A (2004). *The Hidden Power of Social Networks: Understanding How Work Really Gets Done in Organizations*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Damnjanovic, V; Proud, W & Milosavljevic, M (2021). Mentoring development at student international business case competitions. *Euro Med Journal of Business*. 16 (2). 154-170.

- Davenport, T. H & Kirby, J (2016). Only Humans Need Apply: Winners and Losers in the Age of Smart Machines. New York: Harper Business.
- Dutton, J. E & Heaphy, E. D (2003). The Power of High-Quality Connections. Positive Organizational Scholarship . 263-278.
- Ebrahimi, A; Abbasian, H; Arasteh, H. R & Zeinabadi, H. R. (2021). Identify Effective Components in Coaching in Process of Student-teachers Internship at the Farhangian University. *Educational and Scholastic studies*. 10 (2). 7-39. [In persian]
- Eby, L. T; Allen, T. D; Evans, S. C; Ng, T & DuBois, D. L (2008). Does Mentoring Matter? A Multidisciplinary Meta-Analysis Comparing Mentored and Non-Mentored Individuals. *Journal of Vocational Behavior*. 72 (2). 254-267.
- Edwards, J; Snowden, M, P & Halsall, J (2017). The example of coaching in the public sector: a quantitative case study. *Int. J. of Society Systems Science*. 9 (2). 89-104.
- Faramarzi, M; Mohammadi Elyasi, G & talebi, K (2022). Identifying the Factors Influencing the Selection of Coaching Style by Managers of Fast-Growing Businesses. *Journal of Entrepreneurship Development*. 15 (3). 522-538. doi: 10.22059/jed.2022.319765.653616[In persian]
- Garvey, B; Stokes, P & Megginson, D (2017). Coaching and Mentoring: *Theory and Practice* (3rd ed.). London: SAGE Publications.
- Gharloghi, S; khorasani, A; shams, G & ghelich lee, B (2021). Designing and explanation of executive coaching competencies model for training and development of managers and leaders of organizations. *Strategic Management Thought*. 15 (2). 271-308. doi: 10.30497/smt.2022.241533.3281[In persian]
- Ghasemzadeh, M & Salatin, P (2019). The impact of Information and Communication Technology on Entrepreneurship in Selected Countries: panel data Approach. *new economy and trad*, 14(1), 107-128. doi: 10.30465/jnet.2019.4282[In persian]
- Grant, A. M & Green, R. M (2018). Developing clarity on the coaching counselling conundrum: Implications for counsellors and psychotherapists. *Counselling and Psychotherapy Research*. 18 (4). 347-355.
- Higgins, M. C & Kram, K. E (2001). Reconceptualizing Mentoring at Work: A Developmental Network Perspective. *Academy of Management Review*. 26 (2). 264-288.
- Hosseinzadeh Moghaddam, M. R (2014). The Impact of Information Technology on Business Management with the Presentation of Business Plan Development. *Business Management*. 28 (7). 79-88. [In persian]
- Jones, G & Gorell, R (2018). 50 top tools for coaching: a complete toolkit for developing and empowering people. *Kogan Page Publishers*.

- Khademi kolahlou, M; Arefi, M; Khorasani, A & Rezaian, A (2019). A Model for Chief Information Officer's Tasks in Higher Education Institutions. *Journal of Management and Planning In Educational System*. 12 (1). 125-150. doi: 10.29252/mpes.12.1.125. [In persian]
- Khazaei Asl, S; Kord, B; Keshtegar, A; Rowshan, S. A & Imani, A (2019). The Role of Trust-Based Relationships Components in Predicting the Coaching Optimal Culture Components (Case Study: Sistan and Baluchestan Province Electric Power Company). *Public Management Researches*. 12 (45). 31-58. doi: 10.22111/jmr.2019.31395.4756. [In persian]
- Kram, K. E (1985). *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life*. Glenview. IL: Scott. Foresman.
- Martinez, I & Nguyen, T (2014). Using Information and communication technology to support womens entrepreneurship in central and west asia. Cornell university ILR School.
- McCarthy, G & Milner, J (2020). Ability. motivation and opportunity: managerial coaching in practice. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 58 (1). 149-170.
- Megginson, D & Clutterbuck, D (2005). *Techniques for Coaching and Mentoring*. Oxford: Elsevier.
- Mihiotis A & Argirou N (2016). Coaching: from challenge to opportunity. *Journal of Management Development*. 35 (4). 448-463.
- Mirfallah domochali, R; Ebrahimpour, M & Moradi, M (2019). Impact of information technology Capabilities on firm performance: the mediation role of business process management and supply chain integration Capabilities. *Quarterly journal of Industrial Technology Development*. 17 (35). 49-62. [In persian]
- Moradi Shirazi, S.A; Fayyazi, M; Heidar, A & Babaei Zakliki, MA (2019). An Ethnographic Approach to Antecedents in Coaching Process. *Public Organizations Management*. 7 (2). 106-124 .
- Pourjamshidi, H; rezaee, B & naderi, N (2023). Effective components in promoting the development of business coaching. *Journal of Entrepreneurship and Innovation Research*. 2 (3). 17-28. doi: 10.22034/eir.2023.183929[In persian]
- Reida A; Cooka J; Viedgeb C & Scheepersa CB (2020). Developing management effectiveness: The nexus between teaching and coaching. *The International Journal of Management Education*. 18 (1). 1-18 .
- Sahraei, S & mafibalani, D (2023). Examining the role of using electronic marketing and information technology in the business of Minoos food industry in the period of economic recession. *Journal of value creating in Business Management*, 3 (1). 82-105. doi: 10.22034/jvcbm.2023.391718.1079. [In persian]

- Sarfarazi, M; Akharvi, H & Pirooz, P (2020). Information and Communication Technology as a Key and Influential Factor in the Implementation of E-Entrepreneurship. *The Scientific Journal of Novel Research Approaches in Management and Accounting*. 4 (14). 70-92. [In persion]
- Scaramuzzi, E (2002). E-government Lesson and Approaches. Available at: [www.newcentury.com/info/lesson](http://www.newcentury.com/info/lesson).
- TaghizadehHerat, A & Hadipour, M (2016). Business Coaching Competencies. *International Conference on Modern Research in Management. Economics and Accounting*.  
SID. <https://sid.ir/paper/867653/en>[In persion]
- World Economic Forum. (2020). The Future of Jobs Report 2020. Geneva: WEF.

