

## ارائه‌ی الگوی مربی‌گری معکوس در کسب و کارهای نوپا با رویکرد بهبود شکاف مهارتی منابع انسانی

مریم جوانمرد<sup>۱</sup>

سید نجم‌الدین موسوی<sup>۲</sup>

محمد حکاک<sup>۳</sup>

امیر هوشنگ نظر پوری<sup>۴</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱/۱۱؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۵/۱۱)

### چکیده

در عصر حاضر، منابع انسانی جزء لاینفک سازمان‌ها، کسب و کارها و صنایع مختلف در مسیر دستیابی به اهداف می‌باشد که با توجه به توسعه‌ی بخش کسب و کارهای نوپا و اینترنتی، رقابت در این عرصه با توجه به شرایط پرتلاطم محیطی افزون شده است و نیاز است تا این گونه کسب و کارها نسبت به تطبیق‌سازی، هماهنگ‌سازی و همگام‌سازی کارکنان با آخرین سطح مهارت‌ها، نوآوری‌ها و تکنولوژی‌های موجود بین‌المللی و کاهش سطح شکاف مهارتی کارکنان اقدام نمایند که یکی از ابزارها و تکنیک‌های ارائه‌ی شده جهت تسریع و تسهیل این مهم، مربی‌گری معکوس است. در همین راستا، مقاله حاضر با هدف ارائه‌ی الگوی مربی‌گری معکوس در کسب و کارهای نوپا با رویکرد بهبود شکاف مهارتی منابع انسانی انجام شده است. از لحاظ رویکرد پژوهش، روش کیفی به طور ویژه روش نظریه‌ی داده بنیاد بکار برده شده است. ابتدا محقق نسبت به تهیه پروتکل مصاحبه بر اساس ابعاد و مؤلفه‌های به دست آمده از مبانی نظری و پیشینه‌ی تحقیق اقدام نمود و سپس از طریق روش نظریه‌ی داده بنیاد، نسبت به مصاحبه با ۱۵ نفر از مدیران، کارآفرینان و صاحبان کسب و کارهای نوپا که به صورت هدفمند تا رسیدن به اشباع نظری انتخاب شدند، اقدام نمود. نتایج تحقیق نشان داد که متغیرهای علی شامل تمهیدات مدیریتی و سازمانی؛ متغیرهای زمینه‌ای شامل توسعه زیرساخت‌های اطلاعاتی و ارتباطی و تحلیل استراتژیک فضای کسب و کار؛ متغیرهای محوری شامل مقوله‌های مربی‌گری بهبود شکاف مهارتی؛ متغیرهای مداخله‌گر شامل مقوله‌ی محرک‌های ایجابی، محرک‌های کنترل‌کننده و محرک‌های سلبی؛ متغیرهای راهبردی شامل خلاقیت آفرینی فردی، عدالت گستری و نفی تبعیض، مشارکت‌محوری در سازمان و مدیریت دانش سازمانی می‌باشد و متغیرهای پیامدساز شامل مسلح شدن به کارکنان خلاق، مجهز شدن به سیستم‌های کارآمد و امن و تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده می‌باشد.

**کلیدواژه‌ها:** مربی‌گری معکوس، بهبود شکاف مهارتی، کسب و کارهای نوپا، منابع انسانی

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتراندانشکده علوم اقتصادی و اداری دانشگاه لرستان.

<sup>۲</sup> دانشیار دانشکده علوم اقتصادی و اداری دانشگاه لرستان (نویسنده مسئول). [mousavi.na@lu.ac.ir](mailto:mousavi.na@lu.ac.ir)

<sup>۳</sup> دانشیار دانشکده علوم اقتصادی و اداری دانشگاه لرستان.

<sup>۴</sup> دانشیار دانشکده علوم اقتصادی و اداری دانشگاه لرستان.

## مقدمه

طبق گزارشات، مدیران ارشد در سراسر جهان شکاف‌های مهارتی را یکی از پنج دغدغه‌ی اصلی خود می‌دانند؛ همچنین گزارش‌های صورت گرفته در کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه حاکی از آن است که شکاف مهارتی؛ توانایی سازمان‌ها و شرکت‌ها را برای رشد، نوآوری و ارائه به موقع محصولات و خدمات، رعایت استانداردهای کیفیت و الزامات زیست محیطی و اجتماعی در این کشورها را محدود می‌سازد (۱). همچنین داوان و بهرا (۲۰۲۱) اذعان داشتند از مشکلات اساسی در بخش کارآفرینی؛ وجود تعداد زیاد جمعیت بیکار است که از نظر مهارت جهت ورود به بازار کار تخصص لازم را ندارند. با توجه به این که مهارت و دانش نیروی محرکه‌ی رشد اقتصادی و توسعه‌ی اجتماعی برای هر کشوری است (۲)؛ لذا فراروی این نظرگاه شایستگی‌ها، خواستگاه تئوریک مهارت‌ها می‌باشند چرا که شرکت‌هایی که میزان شایستگی بیشتری دارند از نظر مهارت و دانش در سطح بالاتری قرار دارند؛ به عبارتی دیگر به لحاظ مفهوم‌شناسی؛ شایستگی‌ها شامل دانش، مهارت‌ها، نگرش‌ها، ارزش‌ها و رفتارهایی می‌باشد که برای دستیابی به سطح عملکرد مطلوب در یک فعالیت یا وظیفه‌ی خاص ضروری می‌باشد (۳). در تعریف دیگر؛ شایستگی به ظرفیت‌هایی اطلاق می‌گردد که در یک فرد نهادینه شده است و منجر به بروز رفتارهایی می‌گردد که خواسته‌های شغلی را در پیرامون و فضای مالی و اقتصادی اطراف سازمان برآورده می‌سازد و این امر نتایج مطلوبی را به همراه دارد (۴).

در عصر حاضر، کسب و کارهای نوپا نقش بسیار مهمی در رشد اقتصاد دارند (۵) و کسب و کارهای نوپا برای بقا در محیط کسب و کار نیازمند وجود شایستگی‌های منحصربه‌فردی چون دانش، مهارت و نگرش‌هایی هستند که توسعه دهندگان پروژه‌های نرم‌افزاری به آن نیاز دارند. با توجه به نبود روش‌ها و چارچوب‌هایی برای هدایت، تاسیس و فعالیت استارت‌آپ‌ها، توسعه دهندگان روش‌های موقتی را برای راه‌اندازی شرکت‌ها اتخاذ می‌کنند و این موضوع بیشتر منجر به شکست می‌گردد (۶). در این راستا؛ سیستم‌های مدیریت شایستگی به کارفرمایان اجازه می‌دهد تا عملکرد کارکنان را ارزیابی کنند. استفاده از این سیستم‌ها به مدیران و سرپرستان این امکان را می‌دهد که شکاف‌ها را شناسایی کنند، آموزش‌های اصلاحی را صورت دهند، کارکنان را به کار بگیرند و به طور مناسب با کارکنان فعلی نسبت به دستیابی به اهداف مشخص اقدام نمایند (۱۴). با توجه به این که شایستگی مبتنی بر مدیریت عملکرد سیستمی به رسمیت شناخته شده برای توسعه و انتشار مهارت‌ها و رفتارهایی که کارکنان به آن نیاز دارند، می‌باشد؛ سازمان‌ها در آینده به این شایستگی‌ها نیاز خواهند داشت؛ بنابراین برای داشتن چنین کارکنانی نیاز است تا آموزش‌های لازم در شرکت، برنامه‌ریزی و تدبیر شود (۱). نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که شرکت‌های خرد با توجه به عرصه‌ی شدید رقابت در فضای کسب و کار، شکاف مهارتی را بیشتر احساس

<sup>1</sup> Dhawan, N., & Behera,

می کنند و به این منظور سعی دارند تا از کارکنان با تخصص ویژه و دارای مهارت های خاص مطابق با آخرین پیشرفت های تکنولوژیکی پیرامونی استفاده نمایند (۷).

تحقیقات شان می دهند تعداد محدودی از مطالعات به موضوع شکاف مهارتی در عملکرد در سطح شرکت های کسب و کاری پرداخته اند؛ همچنین تحقیقات در مورد شکاف مهارت ها در طول سی سال گذشته توجه زیادی را به خود جلب کرده است (۸). محققین شکاف مهارتی را پدیده ای توصیف می کنند که در آن سطوح مهارت کارکنان برای برآوردن الزامات شغل فعلی آن ها کافی نیست. فقدان تحقیق در این زمینه به ویژه با توجه به این که شکاف های مهارتی نیروی محرکه ی اولیه در تصمیم گیری های سرمایه گذاری آموزشی شرکت ها و کارکنان است، مورد توجه قرار گرفته است (۹). وجود شکاف مهارتی در شرکت های کسب و کارهای نوپا به بهره وری شرکت آسیب می رساند، زیرا متوسط بهره وری کارکنان شرکت در صورت وجود شکاف مهارتی کمتر می گردد (۴)؛ شکاف مهارتی همچنین به افزایش هزینه های متوسط نیروی کار منجر می شود، زیرا شرکت به ازای هر واحد تولید نیازمند نیروی متخصص بیشتری می باشد و در نهایت سودآوری در سطح شرکت تحت تاثیر شکاف مهارتی کاهش می یابد. در این راستا؛ شرکت ها، کسب و کارها و صنایع مختلف نسبت به به کارگیری ابزارها و رویکردهای جدید توسعه ی کارکنان اقدام نموده اند که یکی از این ابزارهای کلیدی، روش مربی گری می باشد. در دهه ی اخیر، ابزار مربی گری به عنوان روشی جهت توسعه ی منابع انسانی محبوبیت فراوانی میان رهبران و کارکنان سازمان ها پیدا کرده است به طوری که سازمان ها منابع مادی، مالی و انسانی زیادی را بر روی آن سرمایه گذاری می کنند. مربی گری به معنای کسب اطلاعات و دانش از فردی مجرب به وسیله ی برقراری ارتباطات رسمی و غیررسمی می باشد که بر اساس اعتمادی متقابل و با حسن نیت صورت می گیرد (۴). مربی گری به فراخور و ماهیت سازمانی، دارای انواع مختلفی است از منظر اجرایی و روش، می باشد که یکی از جذاب ترین آن، مربی گری معکوس است. مربی گری معکوس روش ها و رویکردهای جدیدی در اجرای آموزش و ایجاد انگیزه در کارکنان جهت تبادل شایستگی ها و دانش در بین نسل های کارکنان فراهم می آورد به طوری که افراد با تجربه از افراد کم تجربه فناوری های جدید را می آموزند که این امر منجر به پر کردن شکاف مهارتی بین نسل های متفاوت کارکنان در فضای شرکت ها می گردد.

در یک کسب و کار نوپا، روابط آموزشی یا از طریق استخدام مربیان حرفه ای یا از طریق گروه های دارای نبوغ فکری، اغلب در خارج از ساختار شرکت حرکت می کند. این گروه ها فرصت بروز ایده های جدید، روش های مختلف کار، تجربیات و چالش های جایگزین را فراهم می کنند. مربیگری معکوس تضمین می کند که کسب و کارهای نوپا می توانند خود را در معرض تجربیات نسل جدیدی قرار دهند که از تکنیک ها و ابزارهای مختلفی برای انجام کارهای خود استفاده می کند. بسیاری از کسب و کارهای کوچک، به خصوص آنهایی که وضعیت خوب و پایگاه مشتری قوی دارند، ممکن است با این مساله مشکل داشته

باشند و آن را ضروری ندانند. آنها به‌طور کلی عملکرد موفقی دارند. با این حال، نسل جوانی که اکنون با تکنولوژی آشنایی دارد و به شیوه‌های جدید و مختلفی کار می‌کند، بعداً تبدیل به مشتری می‌شود و اگر شرکت‌ها از نیازهای آنها آگاه نباشند، سهم بازار کسب و کارها ناگزیر از بین می‌رود. در کسب‌وکارهای نوپا گزینه‌ها و فرصت‌ها برای مربیگری و نه صرفاً مربیگری معکوس، می‌تواند محدود شود. در این شرکت‌ها زمان معمولاً غنیمت است و ممکن است تعداد کارکنانی که مهارت‌هایشان قابل بهره‌برداری است، خیلی کم باشد. به هر حال، بیشتر کسب‌وکارها در شبکه‌ای آزاد از عرضه‌کنندگان فعالیت می‌کنند که محصولات، خدمات و مهارت‌های آنها در ارائه ارزش به مشتریان نقش دارد. وقتی با بیشتر کسب‌وکارهای نوپا صحبت می‌گردد، از تمایلشان به استخدام افراد جوان و شایسته صحبت می‌کنند. همچنین یافتن مربیانی از خارج ساختار شرکت دیدگاه‌هایی را وارد می‌کند که افراد داخل کسب‌وکار از آن غافلند.

در این راستا؛ با توجه به اهمیت نقش کسب و کارهای نوپا در توسعه و پیشرفت اقتصادی کشور و اهمیت نقش مربی‌گری معکوس در توسعه و پیشرفت این گونه از کسب و کارها، این پژوهش در پی پاسخ به این مسئله است که مدل مربی‌گری معکوس با هدف بهبود شکاف مهارتی در بین نیروی انسانی در کسب و کارهای نوپا چگونه است به عبارت دیگر، عوامل پیش‌برنده مربی‌گری معکوس با هدف رفع خلأ و شکاف مهارتی در بین نیروی انسانی در کسب و کارهای نوپا کدام‌اند.

## ادبیات تحقیق

### مربی‌گری معکوس

مربی‌گری یکی از روش‌های کلیدی جهت توسعه‌ی کارکنان است که توسط سازمان‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد که مزایای متعددی برای کارکنان و سازمان در راستای دستیابی به اهداف ارائه می‌کند (۲۷). در سال‌های اخیر، انواع جدیدی از راهبری و هدایت کارکنان در پاسخ به شرایط متغیر و تلاطمات محیطی به وجود آمده است که شامل تغییرات در بازار کار، تغییرات جمعیتی و در نتیجه تنوع مهارتی کارکنان در سازمان‌ها است که سازمان را ملزم به تغییر رویکرد خود در مدیریت منابع انسانی و جستجوی روش‌ها و ابزارهای جدید برای ایجاد روابط بین نسلی کارکنان می‌کند. بر اساس تحقیق گادومسکا (۲۰۲۰) مزایای مربی‌گری از سه منظر سازمانی، مربی و متربی به صورت جدول (۱) می‌باشد:

جدول (۱): مزایای مربی‌گری از سه منظر سازمانی، مربی و متربی (۲۱)

برای سازمان	برای مربی	برای متربی
-برقراری تعاملات سازمانی و شبکه سازی بهینه	-افزایش سطح رضایت کارکنان	-رشد دانش و مهارت
	مجرب	-افزایش سطح بهره‌وری
-تسهیل ارتباطات سازمانی	-افزایش سطح مهارت رهبران	-فراگیری مهارت‌های جدید

برای سازمان	برای مربی	برای متربی
-افزایش همکاری و هماهنگی بین کارکنان	-افزایش اعتماد به نفس	-آماده سازی برای ارتقاء شغلی
-افزایش انگیزه بین کارکنان	-افزایش انگیزه شغلی	-افزایش سطح خلاقیت و ایده پردازی
-توسعه رهبری	-کمک به تکرار مهارت های کارکنان	
-افزایش جذابیت سازمان برای کارکنان	-احساس دیده شدن در سازمان	
-پشتیبانی از شمول و تنوع مدیریت		
-افزایش سطح صداقت		
-یادگیری سازمانی		
-توسعه شفافیت سازمانی		

گسترش و رواج کسب و کارهای اینترنتی و نوپا؛ نیاز به توسعه مهارت‌های خاص کارکنان، به‌ویژه مهارت‌های دیجیتال، منجر به وضعیتی می‌شود که یکی از مؤثرترین روش‌ها، مربی‌گری معکوس است که در آن کارکنان جدیدالورود مفاهیم، روندها و مهارت‌های تکنولوژیکی جدید را با کارکنان قدیمی به اشتراک می‌گذارند، به تدریج افزایش یافت. مربیگری معکوس فرصت ویژه‌ای را برای ایجاد روابط بین نسلی با نقش‌های متفاوت فراهم می‌کند، زیرا یک کارمند جوان‌تر به مربی تبدیل می‌شود؛ این نوع مربی‌گری امکان همکاری بهتر و مسئولانه‌تر و دستیابی به اهداف متقابل را فراهم می‌کند؛ ایده‌ی اصلی راهنمایی معکوس این است که کارکنان جوان‌تر اما دارای تخصص و مهارت، دانش خود را با افراد مسن که به شایستگی‌هایی نیاز دارند به اشتراک گذارد (۲۱). مربی‌گری معکوس یک مفهوم کاملاً جدید از مربی‌گری است و می‌توان آن را به عنوان نوعی هدایت و راهبری هوشمندانه تعریف کرد که در آن یک فرد جوان و کم‌تجربه، مربی همکار با سن و سابقه‌ی بالا می‌شود. بیشتر مطالعاتی که به بررسی راهنمایی معکوس می‌پردازند در زمینه‌های سازمانی انجام شده‌اند که در آن یک کارمند جدید و شاید جوان‌تر می‌تواند دانش فن‌آوری و دیجیتال را به همکاران با تجربه‌تری که فاقد چنین دانشی هستند ارائه دهد؛ مربی‌گری معکوس همچنین می‌تواند به توسعه‌ی مهارت‌های رهبری، بهبود روابط بین نسلی، افزایش تنوع و ایجاد نوآوری کمک کند که به نوبه خود عملکرد روان و گسترش یک سازمان را تضمین می‌کند.

## بهبود شکاف مهارتی

قرن بیست و یکم با خود پیشرفت‌های تکنولوژیکی، افزایش تقاضای کسب و کار و بحران‌های اقتصادی عظیم را به همراه داشت که بسیاری از حرفه‌ها را مجبور کرده است مکرراً از نو ابداع کنند و نسبت به نوآوری اقدام نمایند و کارفرمایان مجموعه‌ای از مهارت‌های متفاوتی را در زمان‌های مختلف مطالبه کنند (۱۱). اصطلاح مهارت به تکنیک‌ها، شایستگی‌ها و توانایی‌های عملی اطلاق می‌شود که افراد در نتیجه گذراندن دوره آموزشی، چه به صورت رسمی و چه غیر رسمی، به دست آورده‌اند (۱۳). شکاف مهارتی به عنوان شکاف قابل توجهی بین قابلیت‌های فعلی سازمان و مهارت‌هایی که برای دستیابی به اهداف سازمانی و پاسخگویی به تقاضای مشتری نیاز است، تعریف می‌شود؛ این نقطه‌ای است که در آن یک سازمان ممکن است نتواند رشد کند یا رقابتی بماند؛ زیرا نمی‌تواند نیازهای مهم و اساسی را با کارکنانی که دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های مناسب دارند تکمیل کند (۲۸).

شکاف در بین مهارت‌های مورد نیاز فضای کسب و کار و مهارت‌های کارکنان می‌تواند هم برای سازمان و هم برای کارکنان زیان‌آور باشد به عبارت دیگر؛ وظایف کلیدی کارکنان به طور مؤثر و کارآمد انجام نمی‌شوند و منجر به سازش‌های غیراخلاقی و سوءرفتاری می‌شوند و سازمان در مسیر دستیابی به اهداف سازمانی با چالش مواجه می‌شود (۱۶). شکاف مهارتی در نیروی کار زمانی رخ می‌دهد که مهارت‌های کارکنان و مهارت‌هایی که فضای کسب و کار به دنبال آن هستند متفاوت باشد (۲۹). زمانی که مهارت‌هایی وجود داشته باشد که افراد شاغل در حال حاضر از آن برخوردار نیستند، اما کارفرمایان فکر می‌کنند برای عملکرد سازمان ضروری هستند شکاف مهارتی رخ می‌دهد. شکاف مهارتی، فاصله‌ی بین مهارت‌های موجود یک کارمند با مهارت‌های بالقوه‌ی مورد انتظار کارفرمایان متناسب با اقتضات کسب و کارها و فضای پرتلاطم حوزه‌ی اقتصادی و مالی است (۲۰). شکاف مهارتی بسته به شغل مورد نظر و انواع مهارت‌های مورد نیاز برای شغل متفاوت است. به عنوان مثال، کارمندی با عملکرد بالا که به نقش‌های رهبری ارتقا می‌یابد، ممکن است مهارت‌های مدیریتی مورد نیاز برای موفقیت را نداشته باشند (۱۴). تا زمانی که آنها این آموزش را دریافت نکنند، بین مهارت‌هایی که دارند و مهارت‌هایی که برای عملکرد خوب در کار لازم هستند فاصله وجود دارد. شناسایی شکاف‌های مهارتی به نفع شرکت‌ها است زیرا تضمین می‌کند که نیروی کار به خوبی آموزش دیده، آگاه و مجهزتر برای انجام کار است. شکاف‌های مهارتی از طریق فرآیند تحلیل شکاف مهارتی شناسایی می‌شوند، کالور (۲۰۲۱) اظهار داشت که شکاف مهارتی تفاوت بین مهارت‌های مورد نیاز برای یک شغل و مهارت‌هایی که فرد دارد همچنین شکاف مهارتی، شکاف در

---

<sup>1</sup> Cul ver

سطح یا نوع مهارت مورد نیاز برای انجام کار می باشد زمانی که مهارت موجود به اندازه ی مورد نیاز برای انجام کار وجود نداشته باشد (۱۹).

### کسب و کارهای نوپا

علی رغم عدم وجود تعریف روشن و واضح برای نوپا، معیارهای متفاوتی مانند تعداد کارکنان و فروش سالانه ابعادی هستند که می توانند بین تعاریف شرکت های بزرگ و نوپاهای کوچک تمایز ایجاد نمایند. به طور کلی دو نوع تعریف برای نوپا قابل تعریف است: نوع اول قابل تشریح در سناریو "کارآفرین"، جایی که شخصی تفکر می کند، ایده می دهد، ایده را به فرصت تجاری تبدیل کرده و خلق ارزش می نماید (۱۷). این پدیده به مرحله ای قبل از تولد و شروع چرخه عمر شرکت اشاره دارد. در طرف دیگر نوع دوم شرکت های نوپا را می توان این گونه تشریح نمود: شرکت هایی که از پیش برنامه های عملیاتی خود را تنظیم نموده و در مرحله اقدام قرار دارند. با این وجود این شرکت ها هنوز در مرحله کسب جایگاه و رشدی هرچند کوچک هستند. این دسته از شرکت ها در ابتدای چرخه عمر شرکت قرار دارند، موسس (کارآفرین) و تعداد محدودی پرسنل کلیدی تشکیل دهنده کل کارکنان شرکت هستند، نیازهای مالی همانند منابع مالی سرمایه شخصی، خانواده، دوستان و همکاران اندک است، ریسک دستیابی به اهداف بسیار بالاست. لیکن در تعریف نوع دوم شرکت های کوچک و متوسط را می توان شرکت های مستقلی دانست که تعداد کارکنان آن از مقدار خاصی تجاوز نکند. این تعداد مشخص در کشورهای مختلف ثابت نیست و با توجه به مشخصه های آن کشور خاص متغیر است. این شرکت ها در مراحل ابتدایی رشد و تکامل اقتصادی خود، مورد توجه سرمایه گذارانی هستند که با وارد کردن سرمایه خود، شکاف سرمایه و کمبود نقدینگی شرکت های کارآفرین را جبران می کنند و در گروه سهامداران آن ها قرار می گیرند (۱۸). بک، کانت و ماکسی موویز (۲۰۰۸) نیز معتقدند نوپا، شرکتی است که بین ۵ تا ۵۰ نفر پرسنل در آن مشغول به کار هستند. به تعبیر کلاکمر و همکاران (۲۰۱۸) نوپا، شرکت تازه تاسیس با ریسک های کارآفرینانه است که در مرحله توسعه و تحقیق بازار قرار دارد. از آنجا که محصولات این نوع شرکت ها عمدتاً نرم افزارهایی با قابلیت تولید و تولید مجدد است، معمولاً - و نه لزوماً - فعالیت هایشان با پروژه هایی با تکنولوژی پیشرفته آگه خورده است. مضاف بر این که طرح های تکنولوژی محور، ماهیتاً پتانسیل رشد بسیار بالایی دارند (۲۵).

<sup>1</sup> Kunt & Maksimovis

<sup>2</sup> Klačmer et al

<sup>3</sup> High-tech

### پیشینه تحقیق

سیدنقوی و همکاران (۱۴۰۱) در مقاله‌ی خود در بیان خط‌مشی‌های دوجانبه‌گرایی در عرصه مربی‌گری به این نتیجه رسید که اهداف اجرایی برنامه مربیگری دو جانبه‌گرا، مولفه‌های راهبردی مرتبط با مربی‌گری، عوامل تسهیل‌کننده و بازدارنده است و سازمان‌ها می‌توانند با در نظر گرفتن اهداف خود‌الگوی مربی‌گری را اجرایی کنند (۲۲). طالبی (۱۴۰۱) در مقاله‌ی خود به در راستای تأثیر مربی‌گری بر عملکرد فردی کارکنان بیان کرد که مربی‌گری می‌تواند بر سطح بهره‌وری و عملکرد کارکنان از منظر تخصصی و مهارتی تأثیر مثبت و معنی‌داری داشته باشد (۲۳). آهیدی و همکاران (۲۰۲۲) در تحقیق خود به این نتیجه رسید که عدم رسیدگی و بهبود شکاف مهارتی در بین کارکنان، منجر به کاهش بهره‌وری این افراد در بدو استخدام می‌گردد (۱۹). راجو و همکاران (۲۰۲۲) در مقاله‌ی خود به این نتیجه رسید که رایج‌ترین نگرانی‌های ذکر شده غلبه بر تفاوت سلسله‌مراتبی و سوگیری انتخاب در مربیان است؛ با این حال، هیچ شرکت‌کننده‌ای این تفاوت سلسله‌مراتبی را از طریق فرآیند مربی‌گری معکوس تجربه نکرد و هیچ رابطه‌ی منفی در بین مفروضات مطرح شده یافت نشد. همتی (۲۰۲۲) در مقاله‌ی خود به این نتیجه رسید که شکاف مهارتی در صورت عدم توجه به آن، در بخش فناوری اطلاعات پیامدهای زیادی دارد. این بخش به دلیل تأثیرات این شکاف مهارتی قادر به دستیابی به پتانسیل کامل خود و به کارگیری ظرفیت‌ها نیست؛ اکثر شرکت‌های این بخش با کمبود نیروی کار ماهر مواجه هستند. عدم تطابق مهارت در هر دو مهارت فنی و نرم مشاهده می‌شود؛ این پدیده تنها در هنگام استخدام کارمندان جدید برای شرکت‌ها مشکلی ایجاد نمی‌کند زیرا اثرات آن منجر به مشکلات دیگری می‌شود که عملکرد کارآمد را برای شرکت‌ها بسیار چالش برانگیز می‌کند (۲۳). کولور (۲۰۲۱) در تحقیق خود بیان کرد که توسعه سیستماتیک نیروی کار منجر به شیوه‌ها و استراتژیهای تجاری بسیار عملی در جهت تقویت قابلیت‌های رویه‌ای کسب و کار می‌گردد که این امر منجر به کاهش شکاف مهارتی می‌گردد (۱۶). ابوحامد (۲۰۱۹) در مقاله‌ی خود بیان کرد که نیاز به توسعه مهارت‌های نرم در میان داوطلبان قبل از ورود نیروی کار به بازار امری ضروری برای کاهش شکاف مهارتی است و مؤسسات آموزشی راهنمایی برای طراحی مجدد دوره‌های آموزشی برای اولویت‌بندی مهارت‌های مختلف که بیشترین ارتباط را با محل کار دارد، مفید است؛ همچنین نتایج تحقیق نشان می‌دهد که شرکت‌ها در یادگیری مستمر کارکنان خود بایستی سرمایه‌گذاری کنند تا از نیاز به جستجوی افراد جدید در زمان تغییر بازار مصون بمانند (۱۱).

### جمع‌بندی پیشینه و شکاف تحقیق

مرور ادبیات تحقیق نشان می‌دهد در حوزه حل مسئله شکاف‌های مهارتی پژوهش‌هایی اکتشافی انجام گرفته است. با این حال سازه شکاف مهارتی مفهومی است که تا کنون با مربی‌گری معکوس تئوری‌سازی نشده است. لذا اولین گپ از نوآوری تحقیق شناسایی تئوری‌های مبتنی بر یک مدل مفهومی در راستای



مربی‌گری معکوس با رویکرد بهبود شکاف‌های مهارتی موجود در استارت‌آپ‌ها می‌باشد. همچنین شناسایی شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و متغیرهای عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای عملکرد سازمانی نیز از دیگر شکاف‌هایی است که این تحقیق بر اساس به‌کارگیری استراتژی گراند تئوری به آن پاسخ می‌دهد. همچنین از آن جایی که مدل مفهومی نشان دهنده برش‌هایی از واقعیت هستند و نیز مدل‌ها در دل شرایط زمانی و مکانی قرار دارند، لذا اکتشاف مدلی مبنی بر ویژگی‌های شرایط فرهنگی، سیاسی، اجتماعی و اقتصادی نیز از دیگر شکاف‌هایی است که این تحقیق می‌تواند پاسخگوی آن باشد. این تحقیق با اثبات تئوری مدل مربی‌گری معکوس با رویکرد بهبود شکاف مهارتی در بخش خصوصی می‌تواند مبنایی برای بهبود مهارت‌ها گردد.

### روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش از بین روش‌های تحقیق کیفی از روش نظریه داده‌بنیاد استفاده شد. روش نظریه داده‌بنیاد را روشی مناسب برای کشف زمینه‌های جدید که اطلاعات محدود در رابطه با آن‌ها در محیط مورد این روش به دلیل تناسب آن با محیط مورد مطالعه و تأکید آن بر داده‌های برگرفته از زمینه به جای نظریه‌های موجود کارآمدتر، عملی و قابل اجرا می‌باشد. در این تحقیق از استراتژی نظریه داده‌بنیاد استفاده شده است. در مقاله‌ی حاضر، محقق به منظور دستیابی به حجم نمونه از روش اشباع نظری استفاده نمود و با ۱۵ نفر از کارآفرینان، صاحبان و مدیران عرصه‌ی کسب و کارهای نوپا مصاحبه به عمل آورد. با توجه به اینکه روش گرند تئوری به عنوان روش تجزیه و تحلیل داده‌ها انتخاب شد، اهداف زیر تدوین می‌گردند:

هدف اصلی تحقیق

طراحی الگوی مربی‌گری معکوس در کسب و کارهای نوپا با رویکرد بهبود شکاف مهارتی منابع انسانی

اهداف فرعی تحقیق

- شناسایی عوامل علی مربی‌گری معکوس در کسب و کارهای نوپا با رویکرد بهبود شکاف مهارتی منابع انسانی؛

- شناسایی عوامل زمینه ساز مربی‌گری معکوس در کسب و کارهای نوپا با رویکرد بهبود شکاف مهارتی منابع انسانی؛

- شناسایی عوامل مداخله‌گر مربی‌گری معکوس در کسب و کارهای نوپا با رویکرد بهبود شکاف مهارتی منابع انسانی؛

- شناسایی عوامل محوری مربی‌گری معکوس در کسب و کارهای نوپا با رویکرد بهبود شکاف مهارتی منابع انسانی؛

- شناسایی عوامل راهبردی مربی‌گری معکوس در کسب و کارهای نوپا با رویکرد بهبود شکاف مهارتی منابع انسانی؛

- شناسایی پیامد مربی‌گری معکوس در کسب و کارهای نوپا با رویکرد بهبود شکاف مهارتی منابع انسانی.

مشخصات جمعیت شناختی افراد مصاحبه‌شونده در جدول (۱) نشان داده شده است:

جدول (۱): مشخصات افراد مصاحبه‌شونده

ردیف	جنسیت	سن	سطح تحصیلات	رشته تحصیلی	کسب و کار نوپا محل فعالیت	سابقه فعالیت
۱	مرد	۴۵	دکتری	مدیریت کسب و کار	استارت آپ	۸
۲	مرد	۴۰	دکتری	مدیریت منابع انسانی	شرکت دانش بنیان	۵
۳	مرد	۳۸	کارشناسی ارشد	مدیریت کسب و کار	استارت آپ	۵
۴	زن	۳۳	دکتری	مدیریت منابع انسانی	استارت آپ	۴
۵	زن	۳۴	دکتری	مدیریت کسب و کار	استارت آپ	۳
۶	مرد	۳۵	کارشناسی ارشد	مدیریت کسب و کار	استارت آپ	۴
۷	مرد	۳۶	دکتری	مدیریت کسب و کار	استارت آپ	۳
۸	مرد	۴۵	دکتری	مدیریت کسب و کار	استارت آپ	۷
۹	زن	۴۸	دکتری	مدیریت کارآفرینی	استارت آپ	۹
۱۰	مرد	۳۳	کارشناسی ارشد	مدیریت فناوری اطلاعات	استارت آپ	۵

ردیف	جنسیت	سن	سطح تحصیلات	رشته تحصیلی	کسب و کار نوپا محل فعالیت	سابقه فعالیت
۱۱	مرد	۳۴	کارشناسی ارشد	مدیریت منابع انسانی	استارت آپ	۴
۱۲	زن	۳۲	کارشناسی ارشد	مدیریت کارآفرینی	استارت آپ	۳
۱۳	زن	۳۶	کارشناسی ارشد	مدیریت کارآفرینی	استارت آپ	۴
۱۴	مرد	۴۱	دکتری	مدیریت کسب و کار	استارت آپ	۵
۱۵	مرد	۳۲	دکتری	مهندسی صنایع	استارت آپ	۸

روش تجزیه و تحلیل داده ها طبق نظریه داده بنیاد و بر اساس سه شیوه کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی بر اساس مدل اشتراوس و کوربین انجام و تمامی مصاحبه ها کدگذاری و در مجموع ۱۲۹ کد باز، ۴۷ مفهوم و ۱۷ مقوله شناسایی و احصاء گردیده است.



شکل (۲): روند کدگذاری و فراوانی کدها، مفاهیم و مقوله ها

### تجزیه و تحلیل یافته های تحقیق

به منظور شناسایی ابعاد و مؤلفه های مؤثر بر الگوی مربی گری معکوس در کسب و کارهای نوپا با رویکرد بهبود شکاف مهارتی منابع انسانی بر اساس دیدگاه مدیران، خبرگان و صاحبان کسب و کارهای نوپا در قالب مدل پارادایمی نظریه داده بنیاد، داده ها طبق ساز و کارهای این نظریه، بر اساس مدل اشتراوس و کوربین انجام و تمامی مصاحبه ها تحلیل شد.

## الف. کدگذاری باز

در این مرحله، تمامی مصاحبه‌ها تحلیل شدند و کدهای مورد نظر استخراج شدند. در طول زمان مصاحبه که معمولاً بین ۴۰ تا ۶۰ دقیقه به طول انجامید، دقت می‌شد که از سؤالات نامربوط و پاسخ‌های حاشیه‌ای اجتناب شود و بر اساس روشی منظم و از قبل برنامه‌ریزی شده مصاحبه‌ها اجرا شود. برچسب گذاری کدها با استناد به مصاحبه‌ها صورت گرفته و محقق سعی کرده است تا حد ضرورت به بینش افراد نسبت به پاسخ داده شده، پایبند باشد تا از هر گونه سوءگیری احتمالی و ناخواسته تا حد امکان جلوگیری شود. در تمام فرآیند کدگذاری‌ها به حساسیت نظری که از اصول پژوهش نظریه‌پردازی داده بنیاد بوده است و این کار را جهت غنای هر چه بیشتر پژوهش انجام داده و در ادامه آن دسته از مفاهیم استخراج شده که به عقیده‌ی پژوهشگر به یک موضوع یا مفهوم مشترک اشاره داشته‌اند را تحت عنوانی انتزاعی‌تر و به عنوان مقوله در نظر گرفته است؛ در جدول (۲) به برخی از کدهای اولیه و نکات کلیدی مصاحبه‌ها اقدام می‌شود:

جدول (۲): کدگذاری باز

نکات کلیدی مصاحبه	کد اولیه	نکات کلیدی مصاحبه	کد اولیه
پایه مهارت های نرم باید در میان کارکنان در سطح استارت آپ تقویت می‌تواند به مهارت‌های کار هم‌دلانه/کار تیمی/تفکر از جمله تفکر طبقه بندی شده/ تفکر خلاق/ تفکر انتقادی / شبکه سازی اشاره کرد.	تقویت سطح مهارت- های نرم در میان کارکنان در سطح استارت آپ	در جذب افرادی را مد نظر قرار دهیم که هوش هیجانی بالایی داشته باشند در واقع این فاکتورها را باید لحاظ کنیم. در مرحله توسعه در استارت آپ ها مثل شرکت های بزرگ نیست، در شرکت های بزرگ دوره های مدون آموزشی دارند که نیاز سنجی دارند و اصطلاحاً مبتنی بر سمینار هستند ولی در استارت آپ ها بیشتر تکنیک های عملی استفاده می‌گردد.	بالا بودن هوش هیجانی افراد
	توسعه کار تیمی	در واقع ما بر اساس همپوشانی های محیطی را باید مدنظر قرار دهیم و هرگاه نیاز جدیدی ایجاد شد ما باید در تعامل با محیط هم فرصت ها و	نیازسنجی آموزشی
		توجه به همپوشانی های محیطی	توجه به تکنیک های عملی
			در نظر گرفتن فرصت ها و تهدیدات محیطی

نکات کلیدی مصاحبه	کد اولیه	نکات کلیدی مصاحبه	کد اولیه
	شناسایی شکاف های مهارتی از طریق رصد محیطی	هم تهدیدات را در نظر بگیریم و بر اساس همین فرصت ها و تهدیدات شکاف های مهارتی را شناسایی و پاسخ دهیم.	
	توجه به نیازهای جدید کسب و کار		
	توانمندسازی از طریق آگاهی سازی	فضا را طوری طراحی کنین که لابه لای کارها به افراد آگاهی سازی، توانمندسازی انجام گیرد.	تفکر از جمله تفکر طبقه بندی شده
	تقویت سبک ارتباطی باز مدیران	مدیران باید سبک ارتباطی باز داشته باشند و نباید سبک ارتباطی بسته داشته باشند	تفکر خلاق
	انتخاب سبک ارتباطی متناسب با ذائقه نسل جدید	مدیران سبک ارتباطی که انتخاب می کنند سک متناسب با ذائقه نسل باشد به عنوان مثال نسل Z و نسل جدید سبک های ارتباطی متناسب با سبک های کاری و محیط کار غیررسمی را می پسندند و نسل جدید دوست دارند به دیدگاه های آن ها بها داده شود و شنیده شوند برای این کار مدیران باید آن ها را در پروژه ها درگیر نمایند و صدای آن ها را بشنوند.	تفکر انتقادی
	داشتن ساختار و سیستم برای تیم سازی	داشتن ساختار و سیستم برای تیم سازی وجود داشته باشد، سیستم ارزیابی عملکرد متناسب با عملکرد داشته باشیم و متناسب با همین	قدرت شبکه سازی در بین کارکنان
	راه اندازی سیستم ارزیابی عملکرد		

کد اولیه	نکات کلیدی مصاحبه	کد اولیه	نکات کلیدی مصاحبه
استقرار سیستم پاداش دهی	پاداش دهیم و سیستم پاداش متناسب با عملکرد باشد.		
تعریف و به کارگیری مشوق های درون زا و برون زا	مشوق هلی درون زا و برون را. مشوق های درون زا آزادی عملی است که به نسل جوان می دهیم، فضا، رسمیت دادن، استقلال دادن به افراد	تعریف شرح شغلی دقیق از هر وظیفه	به منظور کاهش شکاف مهارتی؛ در فرآیند جذب می بایست شرح شغلی دقیقی از هر وظیفه تعریف گردد و یک طیف نشان دهنده سطوح مهارت افراد جذب شده باشد. در جهت حفظ و توسعه کارکنان ضروری است تا افراد هم سطح جذب شده، آموزش‌های یکسان دریافت نمایند
رسمیت دادن و استقلال دادن به افراد			
تفکیک کارها و داشتن مهارت رهبری توسط نسل قدیمی	راهکار دیگر در جهت رصد محیطی کسب و کار تفکیک کارها و داشتن مارت رهبری توسط نسل قدیمی می باشد و در حین کار بازخورد وجود داشته باشد.	طیف بندی سطوح مهارت افراد جذب شده	
بازخورد بهنگام به کارکنان			
ایجاد فرهنگ تفکر نقادانه توسط رهبر	با ایجاد فرهنگ تفکر نقادانه توسط رهبر انتقال دانش صورت گیرد و همچنین انتقال دانش با تفکر نقادانه به گونه ای که با ایجاد جو صمیمانه به گونه ای که افراد احساس ترس از بیان نظرات و دیدگاههای خود نداشته باشند	برگزاری آموزش های یکسان برای کارکنان	
ایجاد ارتباطات و تعاملات با ۱- فروتنی ۲- هوشمندی ۳- ولع	فرآیند ایجاد ارتباطات و تعاملات با ۱- فروتنی ۲- هوشمندی ۳- ولع داشتن صورت گیرد. گزینه ۱ و ۳ از گزینه های موثر در می باشند که در فرآیند جذب باید به آن توجه گردد چرا که این افراد در برقراری تعاملات مثبت و موثر نقش تعیین کنند های با توجه به ویژگی هایی که دارند ایفا می کنند.	ایجاد محیط امن	باید به شیوه های صحیح علاوه بر ایجاد محیط امن موضوع را مطرح کرد که فرد نباید به صورت استاتیک باقی بماند و با انتقال دانش خود را به طور همزمان در راستای توسعه و یادگیری پردازد.
برقراری تعاملات مثبت و موثر			

نکات کلیدی مصاحبه	کد اولیه	نکات کلیدی مصاحبه	کد اولیه
	فرستادن افراد به دوره هایی برای یادگیری و مسئولیت دادن به آنها	فرستادن افراد به دوره هایی برای یادگیری و مسئولیت دادن به آنها نقش تعیین کننده ای در تقویت کار تیمی و گروهی دارد. راهکارهای دیگر وجود اهداف مشترک و برگزاری جلسات رسمی بین افراد می باشد.	ممانعت از رفتار استاتیک منابع انسانی
	تقویت کار تیمی و گروهی		
	وجود اهداف مشترک و برگزاری جلسات رسمی بین افراد		
	دریافت پیشنهادات از افراد گروه به دو صورت از بالا به پایین	دریافت پیشنهادات از افراد گروه به دو صورت از بالا به پایین به بالا در ساختار کار تیمی، مشارکت گرفتن از گروه به عنوان مثال تیم نیاز به چه مهارت هایی دارد در واقع نیاز افراد تیم نیازسنجی شود.	انتقال دانش در راستای توسعه و یادگیری
	مشارکت گرفتن از گروه		
	تقویت مهارت ارتباطی خود را با دیگر همکاران و مدیران	کارکنان نیاز دارند تا مهارت ارتباطی خود را با دیگر همکاران و مدیران تقویت کنند تا از این طریق ایده، تجربه و دانش خود را با دیگران به اشتراک بگذارند.	ایجاد ارتباط موثر میان افراد ( کارکنان قدیمی و جدید ) ایجاد ارتباط موثر میان افراد ( کارکنان قدیمی و جدید ) به صورتی که همه در زیر سایه فرهنگ غالب سازمان تعریف گردد. در این راستا اگر فرهنگ سازمان بسته و بدون امکان رشد برای افراد قدیمی به صورت تنبیهی باشد.
	تقویت ایده، تجربه و دانش		
	تعیین اهمیت و اولویت فعالیت ها و اختصاص زمان بر اساس اهمیت آنها	کارکنان در جهت انجام وظایف محوله نیاز دارند که در راستای تعیین اهمیت و اولویت فعالیت ها و اختصاص زمان بر اساس اهمیت آنها، توانمند باشند.	ایجاد شرایط و امکان رشد برای افراد قدیمی

کد اولیه	نکات کلیدی مصاحبه	کد اولیه	نکات کلیدی مصاحبه
مراحل جذب، حفظ و توسعه کارکنان مطابق با برنامه ریزی استراتژیک و اهداف تعیین شده	به منظور کاهش شکاف مهارتی، مراحل جذب، حفظ و توسعه کارکنان بهتر است به این صورت باشد که مطابق با برنامه ریزی استراتژیک و اهداف تعیین شده مهارت ها، شایستگی و دانش موردنظر برای دستیابی به اهداف و محقق شدن برنامه ریزی استراتژیک تعیین گردد تا بر این اساس افراد جذب، حفظ و توسعه یابند.	داشتن فرهنگ پویا	
بررسی رقبای داخلی و خارجی و موقعیت آنها و مشتریان و نیازهای آنها	در راستای کاهش شکاف مهارتی از طریق رصد محیطی کسب و کار نیاز است تا رقبای داخلی و خارجی و موقعیت آنها و مشتریان و نیازهای آنها را بررسی نماییم و وضعیت کنونی استارتاپ را با آنها مقایسه نماییم و پس از این تحلیل، مهارت های موردنیاز برای بهبود وضع موجود را تعیین نماییم و از طریق آموزش کارکنان موجود به منظور کسب مهارت موردنظر یا استخدام کارکنان جدید دارای مهارت مورد نظر اقدام نماییم.	افراد با نقشه همدلی، شنود همدلانه و کار تیمی	داشتن فرهنگ پویا که منوط به ایجاد یک نگرش کارآفرینان می گردد که افراد با نقشه همدلی، شنود همدلانه و کار تیمی آشنا باشند می تواند به بهبود روابط منجر شود.
آموزش کارکنان موجود به منظور کسب مهارت موردنظر یا استخدام کارکنان جدید			
تعامل و ارتباط دو جانبه در راستای کسب مهارت با همکاری و مشارکت	بر تعامل و ارتباط دو جانبه در راستای کسب مهارت با همکاری و مشارکت هم تأکید داشته باشند، می توان از طریق این شرایط با استفاده از کارکنان مختلف با مهارت های	به بهبود روابط	



نکات کلیدی مصاحبه	کد اولیه	نکات کلیدی مصاحبه	کد اولیه
		متفاوت در جهت کاهش شکاف مهارتی گام برداشت.	
		استفاده از کارکنان مختلف با مهارت های متفاوت در جهت کاهش شکاف مهارتی	
		وجود فرهنگی که بر مشارکت و همکاری کارکنان نسل جدید برای آموزش تمرکز داشته باشد. بر منسوخ شدن دانش در طی زمان اذعان داشته باشند. اعتماد لازم به افراد متخصص جدید با سابقه کمتر وجود داشته باشد.	گنگ بودن اهداف کلی سازمان
		افراد از نسل جدید که در ارتباط با مهارت موردنیاز، دارای تسلط هستند را شناسایی و آنها را به عنوان هدایتگر معرفی نمایید، اهداف حاصل از مربیگری معکوس را تعیین کنید	گنگ بودن اهداف کلی سازمان و اینکه فرد یا افراد صرفاً نیروی کار می باشند که می آیند کاری انجام می دهند، حقوق می گیرند و می روند نباشند. باید جایگاه و نقش هر فرد در سازمان تعریف شود و با ارائه یک هدف روشن و ایجاد اتصال میان هدف سازمان و فرد می توان زنجیره هدفمند نمودن دانش را مربیگری و پیاده کرد
		امکان ارائه اظهارنظر برای همه افراد وجود داشته باشد. پاداش هایی برای همکاری و نتایج گروهی مثبت در نظر گرفته شود	تعریف جایگاه و نقش هر فرد در سازمان
		مسطح بودن ساختار سازمانی	ارائه یک هدف روشن و ایجاد اتصال میان هدف
		تصمیم گیری به صورت غیرمتمرکز	زنجیره هدفمند نمودن دانش
		مهم ترین مهارتی که در میان افراد در یک استارت آپ باید تقویت گردد مهارت حل مسئله کار تیمی است.	اختلاف مهارتی بین افراد تازه کار و با تجربه
		تقویت مهارت حل مسئله کار تیمی	اختلاف مهارتی بین افراد تازه کار و با تجربه وجود دارد برای فرآیند جذب سازمان باید نسبت افراد با

کد اولیه	نکات کلیدی مصاحبه	کد اولیه	نکات کلیدی مصاحبه
		تنظیم نسبت افراد با تجربه(سینیور) و افراد تازه کار(جونیور) و افراد جذب افراد تازه کار به تعداد افراد با تجربه در استارت آپ توجه نماید.	
توجه به کار تیمی		همسوسازی کارکنان تازه وارد در شرکت	در حوزه نگهداشت و تجربه همکار فرآیندهای انبساطی (همسوسازی کارکنان تازه وارد در شرکت، فرآیند تطبیق این افراد با روند فعالیت شرکت و همچنین فرهنگ سازمانی آن است) از منتورینگ ها استفاده نماید. در حوزه توسعه روشن و شفاف بودن نردبان رشد و شایستگی های سازمان نیروی تازه وارد بدانند در چه حوزه هایی باید خود را رشد دهد.
تقویت مهارت های نرم و مهارت های سخت	مجموعه ای از مهارت ها نیاز است از جمله این مهارت ها و مهم ترین مهارت ها توجه به کار تیمی است، مهارت های تکنیکال از جمله مهارت های نرم و مهارت های سخت نیاز است. مهارت های مدیریتی و اجرایی، فروش، بازاریابی و مهارت های اقتصادی مورد نیاز است	روشن و شفاف بودن نردبان رشد و شایستگی های سازمان	
توسعه مهارت های مدیریتی و اجرایی، فروش، بازاریابی و مهارت های اقتصادی			
فرآیند یادگیری مستمر	برای فرآیند جذب مهارت های هر شخص احصا گردد و تقسیم کار صورت گیرد در مرحله جذب. برای اینکار فرآیند یادگیری مستمر صورت گیرد، نشست های مستمر یا همان طوفان فکری برای کشف شکاف مهارتی در مرحله جذب صورت گیرد	ایجاد امنیت روانی بالا در فضای استارت آپ	ایجاد امنیت روانی بالا در فضای استارت آپ و افراد جدید ترس از بیان ایده خود نداشته باشند و دوم سازمان از به اشتراک گذاری دانش و انتقال آن حمایت کند.
برگزاری نشست های مستمر یا همان طوفان فکری برای کشف شکاف مهارتی		حمایت از اشتراک گذاری دانش و انتقال آن	
طراحی دیتابیس از مهارت های خاص افراد	ما دیتا بیس خوبی از افرادی که مهارت های خاصی که مورد نیاز استارت آپ ها هستند نداریم. فرآیند جذب افراد در این مرحله متفاوت از	برگزاری جلسات منظم اشتراک دانش	برگزاری جلسات منظم اشتراک دانش می تواند جلسات منظم کتاب خوانی باشد که از بین تیم های مختلف جمع می شوند و از بین

نکات کلیدی مصاحبه	کد اولیه	نکات کلیدی مصاحبه	کد اولیه
کتاب های مختلف یک کتاب انتخاب می کنند و هر هفته یک بخش را می خوانند و با یکدیگر به بحث و گفتگو پیرامون آن کتاب می پردازند به صورت ارائه و یا شیوه های مختلف به صورت منظم باشد و این جلسات در تایم کاری انجام گیرد که حمایت سازمان مشهود باشد.		جذب افراد در بخش های دولتی است و فرآیند جذب افراد بر اساس دوستی، رفاقت است.	
هر برنامه ای که به تقویت کار به تقویت روابط افراد تیم منجر گردد مثل برنامه های تیم میلینگ و افراد را به فضای غیر کاری می برد مثلا صبح تا بعد از ظهر بیرون رفتن یا فعالیت ورزش داشتن.	تقویت کار به تقویت روابط افراد تیم	قاعدتا فرهنگ گفتمان در استارت آپ ها وجود دارد. مشکلی که در حوزه استارت آپ ها هست عوض شدن نسل های کاری بین کارکنان می باشد یا به فروش می رسد استارت آپ. حتی در بیزنیس های سنتی هم عدم انتقال دانش وجود دارد. بنابراین باید فرآیند های جایگزینی و انتقال دانش به صورت تدریجی صورت گیرد.	فرهنگ گفتمان در استارت آپ ها
ایجاد گروه های دانشی و چپتر است. به گونه ای که افراد با تخصص های یکسان از تیم های مختلف هر چند وقت یکبار خارج می شوند و طی یک جلسه اشتراک دانش شرکت می کنند در واقع تخصص افراد یکسان است و در راستای اهداف سازمان است و اقدامات بهینه ای صورت می گیرد.	ایجاد گروه های دانشی و چپتر	کنار گذاشتن فضای دیکتاتوری در فضای کاری	کنار گذاشتن فضای دیکتاتوری در فضای کاری
دارا بودن امنیت روانی بالا		ایجاد فضای کاری مناسب	ایجاد فضای کاری مناسب
در فضایی که در آن امنیت روانی بالا است و منطق و استدلال حکمفرما است طبیعتا افراد با تجربه پذیرش		از مربیگری معکوس تحت عنوان یادگیری متقابل یاد کنیم. با آماده کردن ذهن افراد برای یادگیری است	آماده کردن ذهن افراد برای یادگیری

کد اولیه	نکات کلیدی مصاحبه	کد اولیه	نکات کلیدی مصاحبه
آموزش نسل جدید به نسل قدیمی	می توان عمل کرد به گونه ای که نسل جدید به نسل قدیمی آموزش دهد. هر کسی چیزی برای یاد دادن دارد.	پذیرش مربیگری	مربیگری از سوی افراد جوان تر را خواهند داشت.
برگزاری تیم ورکینگ در استارت آپ	داشتن برنامه برای افراد جدید توسط افراد قدیمی، برگزاری تیم ورکینگ در استارت آپ. برقراری ارتباطات دوستانه یا غیررسمی. اینکه برای حل مسئله با برقراری حس دوستی بین کارکنان در جهت رفع مشکل اقدام گردد و هر فردی هر چیزی می داند بیان کند.	تقویت مهارت ارتباطی و ادراکی	خیلی باید از لحاظ مهارت ارتباطی و ادراکی نیرو باید خیلی قوی باشند و اصطلاحاً جوشکار خوبی باشند. در واقع مهارت های نرم به مهارت های سخت بولد و برجسته باشد.
برقراری ارتباطات دوستانه یا غیررسمی		بولد کردن مهارت های نرم به مهارت های سخت	
برقراری حس دوستی بین کارکنان در جهت رفع مشکل			
شعارهای تیمی	حتما از شعارهای تیمی استفاده کنند به گونه ای شعاری ملکه ذهن کارکنان شوند و در دید عموم قرار داده شود. حتما در بدو استخدام یکسری شرایط انجام گیرد و یادآور شویم که کار تیمی مهم است که این کار توسط مدیریت انجام گیرد. نوع برخورد با افراد تک محوره مشخص گردد. اشاره کردن به جنبه تیم ورکینگ در استارت آپ را جز اهداف قرار گیرد.	پتانسیل کارهای جدید ظرفیت	افرادی را باید جذب کنیم که چند قابلیتی باشند و هم له لحاظ پتانسیل ظرفیت کارهای جدید را داشته باشند یعنی این دو تا شاخص را در جذب مد نظر قرار دهیم.

### گام دوم: کدگذاری انتخابی

در این گام، کدگذاری حول مقوله‌ی محوری و بر مبنای آن به صورت انتخابی صورت می‌پذیرد. کدگذاری انتخابی می‌تواند با مرور و بررسی یادداشت‌های میدانی و یا یادنوشته‌های قبلی که پیش از این یک مرتبه

در مرحله ی قبلی کدگذاری شده اند، انجام شود و یا با کدگذاری داده هایی که بعد از این گردآوری می شوند، صورت

گیرد(فرناندز، ۲۰۰۴). با کدگذاری انتخابی مقولات پالایش می شوند. در رویکرد ظاهرشونده زمانی که مقوله ی محوری، نمودار شد، کدگذاری انتخابی آغاز شده و مصاحبه ها، در جهت متغیر محوری، کدگذاری می شوند. کدگذاری انتخابی، با کدگذاری برای متغیر محوری، سر و کار دارد. در این مرحله، مقولات فهرست شده و ویژگی ها و گروه بندی های مختلفی از آن ها انجام می شود. بنابراین، در ادامه ی مصاحبه ها حول مقوله ی محوری استخراج شده در مرحله ی کدگذاری باز، صورت گرفت. در ادامه، کدها و مفاهیم به دست آمده به تفکیک متغیرهای علی، مداخله گر، محوری، زمینه ساز، راهبردی و پیامدساز ارائه شده است:

جدول (۳): متغیرهای علی

مقوله ها	مقوله های فرعی	مفاهیم	کدها	
تمهیدات مدیریتی و سازمانی	توسعه مدیریتی	ارتباطات و تعاملات مدیران در راستای مربی گری	تقویت مهارت ارتباطی خود را با دیگر همکاران و مدیران	
			تصمیم سازی و مشارکت فعال مدیران	
			برقراری ارتباطات مؤثر با کارکنان	
		سبک مدیران متناسب با اقتضائات مربی گری معکوس	انتخاب سبک ارتباطی متناسب با ذائقه نسل جدید	
			توجه به مدیریت مشارکتی	
			تقویت سبک ارتباطی باز مدیران	
	تفویض اختیار به مدیران جهت پیشبرد مربی گری معکوس	توسعه راهبردی	تدوین سیاست های اثربخش	تفویض اختیارات مشخص به مدیران پایین تر
				توجه به رویکرد مشارکتی با سایر کارکنان
				بهبود مهارت های مدیران
				دادن آزادی عمل به خبرگان جوان
تدوین سیاست های مربی گری مؤثر به منظور توسعه آموزش کسب و کار	توسعه راهبردی	تدوین سیاست های اثربخش	طراحی سیاست های مربی گری متناسب با اهداف سازمانی	
			شفاف سازی اهداف کسب و کار برای کارکنان	

تقویت باورها و ارزش های سازمانی	همسوسازی آحاد کارکنان در راستای اهداف مربی‌گری معکوس			
ایجاد انگیزه مضاعف و حرکت صحیح سیستم به سمت اهداف				
یکپارچگی کارکنان در باورها، عملکرد و اهداف کسب و کار				
تلاش مدیران و کارکنان در مسیر دستیابی به اهداف				
فرآیند ایجاد ارتباطات و تعاملات	تعاملات کارکنان بین	توسعه ساختار ارتباطی		
برقراری ارتباطات دوستانه یا غیررسمی				
مهارت شبکه سازی و ارتباطی کارکنان				
قدرت شبکه سازی در بین کارکنان	شبکه سازی بین کارکنان جهت تسهیل فرآیند مربی گری معکوس			
توسعه سیستم های شبکه محور در کسب و کار در بین مدیران و کارکنان به صورت یکپارچه				
ایجاد ساختارهای مسطح	اصلاح ساختاری	ساختار کسب و کار		
توسعه ساختار تیم محور				
ایجاد ساختارهای ارگانیک بر مدار مربی‌گری				
رفع ساختارها و پست های زائد	چابک سازی سازمانی جهت همکاری کارکنان			
تسریع و تسهیل مرادوات سازمانی و کسب و کار				
تقویت سطح مهارت‌های نرم در میان کارکنان در سطح استارت آپ	مهارت تخصصی های	مهارت افزایی		توسعه دانشی و مهارتی
طیف بندی سطوح مهارت افراد جذب شده				
شناسایی شکاف های مهارتی از طریق رصد محیطی				

توسعه مهارت های مدیریتی و اجرایی، فروش، بازاریابی و مهارت های اقتصادی			
الزام شدن مدارک معتبر جهانی در حوزه منابع انسانی، تدوین دستورالعمل های مربوط به آموزش	مدارک معتبر بین المللی		
لزوم برگزاری دوره های آموزشی، تدارک برنامه های آموزشی			
اخذ گواهینامه های معتبر توسط کارکنان و ارائه استانداردهای آموزشی			
برگزاری نشست های مستمر یا همان طوفان فکری برای کشف شکاف مهارتی			
زنجیره هدفمند نمودن دانش	یادگیری	دانش افزایی	
ترویج آموزش و توسعه دانش تخصصی			
میل به فراگیری دانش جدید و روز دنیا			
انتقال دانش در راستای توسعه و یادگیری			
انتقال و توسعه دانش و تجربه			
ارایه آموزش های تخصصی مورد نیاز به کارفرمایان			
اشتراک گذاری دانش، تسهیم دانش			
انتقال دانش تخصصی	قابلیت حل مسئله		
ایجاد سازمان مجازی شامل آموزش الکترونیکی و انجام کار از راه دور			

استفاده از بروزترین و پیشرفته‌ترین فن‌آوری‌های مربوط به آموزش‌های از راه دور و توسعه آموزش سیار				
---	--	--	--	--

**شرایط زمینه‌ای:** نشان‌دهنده یک سری خصوصیات ویژه است که به پدیده دلالت می‌کند. به عبارتی، محل حوادث یا وقایع مرتبط با پدیده در طول یک بعد است که در آن کنش متقابل برای کنترل، اداره و پاسخ به پدیده صورت می‌گیرد (استراوس و کوربین، ۱۳۹۳). مشخصات آن به شرح جدول (۶) است:

جدول (۶): متغیرهای زمینه‌ای

مقوله‌ها	مقوله‌های فرعی	مفاهیم	کدها	
پدیده زمینه‌ای	توسعه شبکه‌های اجتماعی	شبکه سازی هدفمند	ایجاد بسترهای ارتباطی بین کارکنان	
			زمینه سازی از طریق فناوری اطلاعات	
			تشکیل گروه های اجتماعی	
			ایجاد شبکه های کاری	
	توسعه زیرساخت های اطلاعاتی و ارتباطی	سرعت بخشی به ارتباطات		برقراری ارتباطات دوستانه یا غیررسمی
				گفتمان سازی بین شبکه کارکنان
				ایجاد شبکه اجتماعی قوی، برقراری ارتباط مداوم با کارکنان
	تقویت زیرساخت- های ICT		تجهیز سازمان به فناوری پیشرفته و شبکه جهانی	به کار گیری ابزارها و تکنولوژی های فناوری اطلاعات
				توسعه زیرساخت های ارتباطی
				طراحی دیتابیس از مهارت های خاص افراد
ایجاد برنامه های کاربردی جهت حمایت از فعالیتهای سازمان				
تسهیل فرآیندهای اطلاعاتی				



انتشار اطلاعات در سرتاسر مرزهای سازمان				
الگوبرداری از بهترین تجربیات بین المللی در عرصه سازمانی	تحلیل تجربیات شرکت های رقیب در کسب و کارهای مختلف	رصد محیطی	تحلیل استراتژیک فضای کسب و کار	
تشخیص شکافهای موجود بین عملکرد سازمان های موفق با دیگر سازمان ها و کم کردن فاصله بین آنها				
بهره گیری از فرصت ها	شناسایی فرصت، تهدید، نقاط قوت و ضعف	جهت شناسایی شکاف مهارتی		
بررسی رقبای داخلی و خارجی و موقعیت آنها و مشتریان و نیازهای آنها				
شناسایی نقاط قوت و استراتژی های موفق رقبا				
شناسایی نقاط ضعف رقبا و شکاف های موجود در صنعت و بازار				

**مقوله محوری:** حادثه یا اتفاق اصلی یک سلسله کنش های متقابل برای کنترل یا اداره کردن آن وجود دارد و به آن مربوط می شود (استراوس و کوربین، ۱۳۹۳). مقوله محوری این تحقیق مربی گری و بهبود شکاف مهارتی است که مشخصات مربوط به آن به شرح جدول (۵) می باشد:

جدول (۵): متغیرهای محوری

کدها	مفاهیم	مقوله های فرعی	مقوله ها	متغیرهای محوری
مربی از طریق گفتمان سازی و رفتارسازی	توسعه رفتاری (رفتارسازی)	توسعه سطح مربی گری	مربی گری	
توجه به احساسات، نگرش ها و مشخصات رفتاری کارکنان				
مربی گری بر اساس اعتبار، مشارکت، اعتماد و مسئولیت هر دو طرف	اصلاح فضا و جو سازمانی			
از بین بردن رفتارهای غیرمولد				

ایجاد جو دموکراتیک				
توجه به مهارت های مورد نیاز کسب و کار	شناسایی مرز دانش و مهارت کسب و کار	رصد سطح مهارت شرکت	بهبود شکاف مهارتی	
فرآیند های جایگزینی و انتقال دانش				
شناسایی شکاف های مهارتی از طریق رصد محیطی	تحلیل خلأ دانشی و مهارتی کسب و کار			
توجه به نیازهای جدید کسب و کار				
تعیین مهارت های مورد نیاز برای بهبود وضع موجود				

**شرایط مداخله گر:** شرایط کلی که بر چگونگی فرآیندها و راهبردها تأثیر می گذارد. به شرایطی که باعث تشدید یا تضعیف پدیده ها می شوند (استراوس و کوربین، ۱۳۹۳). این شرایط به شرح جدول (۷) می باشد:

جدول (۷): کدهای باز و مقوله های مربوط به شرایط مداخله گر

مقوله ها	مقوله های فرعی	مفاهیم	کدها		
مداخله گر	انگیزه سازی و تکریم کارکنان تکریم کارکنان	ایجاد انگیزه بین کارکنان	ایجاد رغبت بین کارکنان و نیروی انسانی، تشویق کارکنان		
			انگیزه مضاعف در کمک به راهبرد سیستم، انگیزه سازی		
			تعریف و به کارگیری مشوق های درون زا و برون زا		
		محرک های ایجابی منابع انسانی		کسب رضایت کارکنان وقدرشناسی از پرسنل	ایجاد خشنودی بیشتر در پرسنل، توسعه فردی
					ایجاد تمایز محسوس توسط مدیران، بهسازی روحی
					عوامل ایجاد انگیزه جهت مهارت افزایشی، توجه به مسائل شناختی کارکنان
					ایجاد سازوکارهای تشویقی برای بروز رفتارهای سوء و جلوگیری از رفتارهای سوء

قدرشناسی از پرسنل دارای نقاط قوت، تکریم مدیران				
تقدیر جهت اقدام تاثیرگذار کارکنان، تشویق در گردهمایی ها				
انتخاب و تقدیر از کارکنان نمونه، معرفی افراد نمونه				
پاداش ها و یا تنبیه ها در قالب پرداخت ها و یا جرائم مالی، کنترل کارکنان	فعال سازی سیستم پاداش دهی مبتنی عملکرد	ارزیابی مبتنی بر عملکرد	محرك‌های کنترل کننده	
پاداش های جمعی نیز در مقاطع زمانی مختلف و پاداش دهی هدفمند				
راه اندازی سیستم ارزیابی عملکرد				
استقرار سیستم پاداش دهی				
کنترل کارکنان به صورت دوره ای، ارزیابی مقطعی	پایش و کنترل منابع انسانی			
تدوین شاخص‌های اندازه گیری در سازمان، استفاده از شاخصهای سازمانی				
نگهداری و پایش شاخصهای عملکردی				
تعریف معیارهای متناسب با هر فرد و جایگاه شغلی				
فرهنگ ایدئولوژیک، توسعه ارزش مداری	فرهنگ ایدئولوژیک سازمانی	نهادینه‌سازی شایسته‌سالاری		
رهبری همراه با توسعه استراتژی‌های اصلی جهت نهادینه سازی آنها در فرهنگ سازمانی				
نفوذ در قلب کارکنان				
استقرار نظام ارزیابی عملکرد				

نهادینه کردن شاخص های تعریف شده در سازمان، توسعه شاخص های فردی	تعریف شاخص های شایسته سالاری			
تعریف دستورالعمل و رویه های مدیریت فرآیند پروژه، تدوین الزامات				
رویه ها و دستورالعملهای ایزو ۹۰۰۱ و تدقیق استانداردهای کار				
تهیه استانداردهای بومی				
خط مشی ها و استراتژی های شرکت، تدوین الزام آورها	تدوین دستورالعمل ها			
احترام به قوانین شرکت، متاع بودن قوانین				
تصویب قوانین و آیین نامه های تسهیل کننده، ابلاغ روش های اجرایی	تصویب قوانین	قوانین و اسناد بالادستی		
تدوین دستورالعمل ها و روش های اجرایی نظام مربی گری				
بررسی ظرفیت های کاری بخش های مختلف، توسعه استعدادها و شناسایی استعدادهای کاری	شناسایی ظرفیت های کاری	رصد هوشمندانه سازمان		محرك های سلبی
امکان حضور موفق در مناقصات بین المللی، شناسایی بازارهای هدف				
تبادل اطلاعات، تحقیقات، مطالعات و تجربه های نوآورانه				
شناسایی عوامل داخلی سازمان، رصد محیطی	شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمانی			
شناسایی فرصت ها و تهدیدات در جهت فرهنگ سازمانی و تحلیل محیط				

**راهبردها و پیامدها:** راهبردها به ارائه راه‌حل‌هایی برای مواجهه با پدیده اشاره دارد که هدف آن اداره پدیده مورد مطالعه، برخورد با آن و حساسیت نشان دادن در برابر آن است و پیامدها نتیجه کنش و واکنش شرایطی است که در خصوص پدیده وجود دارد (استراوس و کوربین، ۱۳۹۳) این شرایط به شرح جدول (۸) می باشد.

جدول (۸): متغیرهای راهبردها

مقوله‌ها	مقوله‌های فرعی	مفاهیم	کدها
راهبردها مربی گری معکوس در جهت بهبود شکاف مهارتی	خلاقیت آفرینی فردی	دارا بودن نوآوری در فعالیت ها و وظایف محوه	خلاقیت، ایده پردازی
			تقویت روحیه خلاقیت، مهارت گرایی
			تقویت ایده، تجربه و دانش
		نگرش تیمی به حل مسأله	داشتن نگرش خلاقانه، ارائه ایده های نوآورانه
			تعامل و ارتباط دو جانبه در راستای کسب مهارت با همکاری و مشارکت
	عدالت گستری و نفی تبعیض	توسعه سازمانی	عدالت
			ارزیابی عملکرد و کارایی کارکنان
			رتبه بندی کارکنان
		ایجاد حس رقابت پذیری مثبت	شناسایی کارکنان برتر
			ایجاد ارتباطات و تعاملات با ۱- فروتنی ۲- هوشمندی ۳- ولع
مشارکت محوری در سازمان	مشارکت بین کارکنان	افزایش تمایل به کار گروهی، تیم مداری	
		تیم محوری و کار گروهی	

تقویت روحیه کار گروهی و بهره گیری از مزایای خرد جمعی و توسعه تیم مداری				
دخیل نمودن نیروها در تصمیم گیریها و مشارکت بین کارکنان	ایجاد فضای همدلی			
تقسیم وظایف درست، احترام متقابل و منعطف بودن شرایط کار				
مستندسازی نتایج و درس آموخته ها	مستندسازی تجارب	مدیریت دانش سازمانی		
تسهیل فرآیند انتقال دانش و تجربه				
اشتراک گذاری، تسهیم دانش				
دانش و خبرگی کارشناسان باتجربه تر، نخبه پروری				
تلفیق دانش روز و بهره مندی از تجارب سایر همکاران، توسعه دانش فردی				
ایجاد سیستم های مدیریت استعدادها، تجربه و خبرگی افراد	ثبت دانش فنی			
به کارگیری ابزارهای نوین، بهره مندی از امکانات				

جدول (۹): متغیرهای پیامدها

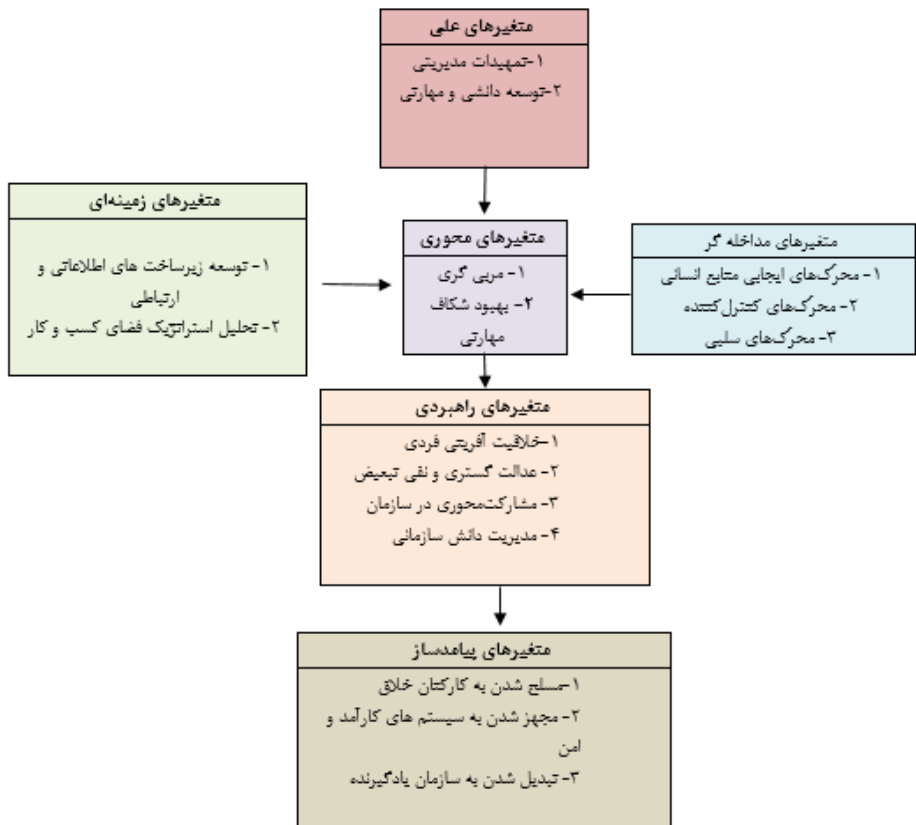
مقوله‌ها	مقوله‌های فرعی	مفاهیم	کدها	
پیامدها	مزیای	مسلح شدن به کارکنان خلاق جهت پیشبرد اهداف مربی گری معکوس	دارا بودن قوه ایده پردازی در بین کارکنان، ایده گرایی	
			نگرش خلاقانه کارکنان	ارائه راهبردهای مؤثر توسط کارکنان، ارائه نظرات راه گشا
			ارتقا دانش فنی و تخصصی	خلاقیت و دانش کارکنان، مشارکت در تصمیم گیری
		استقرار سیستم های انتقال تجربیات و دانش تخصصی	توجه به دانش، تخصص، تعهد و دلدادگی نسبت به شرکت	تبادل اطلاعات و انتقال دانش بین کارکنان
			تسهیل انتقال دانش	تسهیل انتقال دانش
			انتقال تجربیات و دانش تخصصی	تسریع انتقال و اشتراک دانش
	تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده به منظور بهبود شکاف مهارتی	امنیّت سیستم های انتقال تجربیات	ایمن سازی اطلاعات شرکت	ایمن سازی اطلاعات شرکت
			حق مالکیت معنوی اطلاعات و تجربیات	حق مالکیت معنوی اطلاعات و تجربیات
			حفظ اطلاعات محرمانه کارکنان	حفظ اطلاعات محرمانه کارکنان
	توسعه مهارت، تخصص گرایی	تقویت یادگیری	توسعه مهارت، تخصص گرایی	توسعه مهارت، تخصص گرایی
			تقویت هوش ادراکی کارکنان، توسعه فردی و تجربی	تقویت هوش ادراکی کارکنان، توسعه فردی و تجربی
			اهتمام به دانش گرایی در بین کارکنان	توجه به مهارت، تخصص، تخصص مداری در بین کارکنان

توسعه ایدئولوژی و توجه به ارزش های سازمانی، اصول سازمانی				
تقویت مبانی فکری مدیریت منابع انسانی، ارزش های سازمانی				

### گام سوم: کدگذاری محوری (الگوی پارادایمی)

عبارت است از سلسله رویه‌هایی که از طریق پیوند بین مقوله و مقوله‌های فرعی داده‌ها را با یکدیگر ارتباط می‌دهد. بدین ترتیب کدگذاری محوری به فرآیند شکل‌دهی مقوله‌ها اشاره دارد که با استفاده از پارادایم انجام می‌شود تا روابط بین موارد فوق را نشان دهد؛ در نهایت الگوی پارادایمی تحقیق بر اساس کدگذاری محوری صورت گرفته به صورت شکل (۱) می‌باشد:





شکل(1): الگوی پارادایمی تحقیق

### بحث و نتیجه گیری

در مورد نقش صریح شرکت‌های استارت‌آپی در ایجاد اشتغال، اختلاف نظرانی میان صاحب‌نظران وجود دارد اما همگی آن طی سی سال گذشته نسبت به این که کسب و کارهای نوپا یا استارت‌آپی نسبت به گذشته در ایجاد اشتغال در اقتصاد کشور مؤثر و مفید هستند، اتفاق نظر دارند که این تغییر نگرش ناشی از تغییر از تولید به سوی خدمات می‌باشد که شرکت‌های استارت‌آپی تمرکز بیشتری بر ارائه خدمات بهتر در دنیای رقابتی دارند(۱۷). نتایج تحقیقات مختلف نشان می‌دهد که تقریباً ۴۰ درصد از کارفرمایان می‌گویند نمی‌توانند افرادی با مهارت‌های مورد نیاز برای مشاغل موجود پیدا کنند حتی برای مشاغل سطوح پایین تقریباً ۶۰ درصد از آنها از عدم آمادگی، متقاضیان برای مشاغل ابتدایی شکایت دارند(آهیدی و همکاران، ۲۰۲۲، آهمتی، ۲۰۲۲). همچنین اذعان داشتند که این شکاف مهارتی نشان دهنده حجم عظیمی از استعداد‌های بلااستفاده در جوامع است که پیامدهای وحشتناکی از جمله عملکرد ضعیف

اقتصادی، ناآرامی‌های اجتماعی و ناامیدی فردی در جامعه را به دنبال دارد. به همین منظور، این پژوهش بر اساس انحراف وضعیت موجود و مطلوب به شناسایی مسئله تحقیق مطابق با آنچه در طرح مسئله تبیین گردید شکل گرفت لذا مطابق با پارادایم شناسی و رویکرد تحقیق مبتنی بر روش نظریه‌ی داده بنیاد، ۶ متغیر اساسی شامل متغیرهای علی، زمینه‌ساز، مداخله‌گر، محوری، پیامدساز و راهبردی بر اساس نظر خبرگان شناسایی و تبیین گردید. به طور کلی، از بین ۱۲۹ کد باز استخراج شده، متغیرها پس از فرآیند کدگذاری مشتمل بر متغیرهای علی به دو مقوله‌ی اصلی شامل تمهیدات مدیریتی که ناظر بر اقداماتی است که مدیران می‌بایست از منظر حمایتی، مطالبه‌گری و پشتیبانی لازم از خود صورت دهند و که مشتمل بر مفاهیم توسعه مدیریتی، توسعه راهبردی، توسعه ساختار ارتباطی و ساختار کسب و کار و مقوله‌ی توسعه‌ی دانشی و مهارتی که ناظر بر مجموعه‌ای از اقدامات و فعالیت‌های مقتضی جهت توسعه‌ی دانش و مهارت سازمانی می‌باشد که مشتمل بر مفاهیم مهارت افزایی و دانش‌افزایی می‌باشد؛ متغیرهای زمینه‌ای شامل دو مقوله‌ی توسعه زیرساخت‌های اطلاعاتی و ارتباطی که ناظر بر زیرساخت‌ها و ابزارهایی است که کسب و کارهای نوپا می‌بایست جهت تسریه و تسهیل فرآیند مربی‌گری به منظور کاهش شکاف مهارتی صورت دهند که مشتمل بر توسعه شبکه‌های اجتماعی و تقویت زیرساخت‌های ICT و مقوله‌ی تحلیل استراتژیک فضای کسب و کار که ناظر بر اتخاذ تدابیر استراتژیک جهت هدایت و راهبری کارکنان در راستای اهداف سازمانی می‌باشد که شامل رصد محیطی می‌باشد. متغیرهای محوری شامل مقوله‌های مربی‌گری که مشتمل بر توسعه سطح مربی‌گری و بهبود شکاف مهارتی که مشتمل بر توسعه سطح مربی‌گری می‌باشد. متغیرهای مداخله‌گر شامل مقوله‌ی محرک‌های ایجابی منابع انسانی که ناظر بر عوامل پیش برنده‌ای است که می‌تواند کارکنان را نسبت به فرآیندهای مربی‌گری تهییج نماید و مشتمل بر انگیزه‌سازی و تکریم کارکنان، مقوله‌ی محرک‌های کنترل‌کننده که ناظر بر اقدامات محدودکننده، پایشی و کنترلی جهت رفع انحرافات و شناسایی میزان بهره‌وری و عملکرد کارکنان می‌باشد که مشتمل بر ارزیابی مبتنی بر عملکرد و نهادینه‌سازی شایسته‌سالاری و مقوله‌ی محرک‌های سلبی ناظر بر اقدامات نظارتی از طریق تدوین اسناد و قوانین سازمانی جهت ایجاد وحدت رویه بین کارکنان به منظور تبعیت از فرآیندهای مربی‌گری و انتقال دانش تخصصی می‌باشد که مشتمل بر قوانین و اسناد بالادستی و رصد هوشمندانه سازمان می‌باشد. متغیرهای راهبردی شامل خلاقیت آفرینی فردی، عدالت‌گستری و نفی تبعیض، مشارکت‌محوری در سازمان و مدیریت دانش سازمانی می‌باشد و متغیرهای پیامدساز شامل مسلح شدن به کارکنان خلاق، مجهز شدن به سیستم‌های کارآمد و امن و تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده می‌باشد.

نتایج به دست آمده در مقایسه با سایر تحقیقات داخلی و خارجی نقاط افتراق و اشتراکی دارند که با نتایج تحقیق آهیدی و همکاران (۲۰۲۲) که میزان تأثیرگذاری بهبود شکاف مهارتی در بین کارکنان را نشان می‌دهد بر اساس متغیرهای زمینه‌ساز از منظر ساز و کارهای ارزیابی عملکرد و بررسی میزان

بهره‌وری کارکنان دارای همسویی و اشتراک می‌باشد؛ راجو و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهشی خود به این نتیجه رسید که رایج‌ترین نگرانی‌های ذکر شده غلبه بر تفاوت سلسله‌مراتبی و سوگیری انتخاب در مربیان در سازمان است که با نتایج این تحقیق از منظر پرداختن به ساختار کسب و کار و ایجاد ساختارهای مسطح، توسعه ساختار تیم محور و ایجاد ساختارهای ارگانیک بر مدار مربی‌گری همسو می‌باشد. آهمتی (۲۰۲۲) در پژوهشی خود به این نتیجه رسید که شکاف مهارتی در صورت عدم توجه به آن، در بخش فناوری اطلاعات پیامدهای زیادی دارد که با نتایج تحقیق حاضر در بُعد متغیرهای زمینه‌ای به طور مشخص در توسعه زیرساخت‌های اطلاعاتی و ارتباطی و تقویت زیرساخت‌های ICT جهت مربی‌گری معکوس دارای همسویی می‌باشد. کولور (۲۰۲۱) به این نتیجه رسید که توسعه سیستماتیک نیروی کار منجر به شیوه‌ها و استراتژی‌های تجاری بسیار عملی در جهت تقویت قابلیت‌های رویه‌ای کسب و کار می‌گردد که این امر منجر به کاهش شکاف مهارتی می‌گردد و این نتایج با نتایج این تحقیق از منظر فرآیند اجرایی تحقیق جهت دستیابی به ابعاد و مؤلفه‌ها غیرهمسو می‌باشد.

بر اساس یافته‌های به دست آمده به منظور توسعه و بهبود شکاف مهارتی در بین کارکنان در حوزه‌ی کسب و کارهای نوپا، پیشنهاد می‌شود جهت یکپارچه‌سازی فرآیندهای مربی‌گری نسبت به تدوین و طراحی رویه‌ها و نظامات مربی‌گری معکوس اقدام گردد؛ همچنین جهت همسوسازی و همراستایی اهداف و راهبردهای سازمانی در حوزه‌ی آموزش و توسعه‌ی منابع انسانی از طریق مربی‌گری معکوس، نسبت به شناسایی شایستگی‌ها، تجارب و دانش موجود و همچنین رصد محیطی به منظور کسب آخرین مهارت‌ها و دانش مورد نیاز و نیازسنجی آن، در راستای تحلیل شکاف مهارتی در سطح کسب و کارهای نوپا، اقدام شود؛ از سوی دیگر با توجه به شدت فضای رقابتی در عرصه‌ی کسب و کارهای نوپا در کشور؛ می‌توان نسبت به الگوبرداری از رویه‌های مربی‌گری معکوس در شرکت‌های بین‌المللی پیش‌تاز جهت پیش‌برد مقاصد توسعه‌ای منابع انسانی اقدام نمود؛ همچنین؛ لازم می‌باشد تا کسب و کارهای نوپا؛ نسبت به استقرار ابزارهای آنلاین، ارائه‌ی تسهیلات و مشوق‌ها جهت افزایش سطح انگیزه کارکنان مجرب و جوان اقدامات مختلفی از جمله برگزاری گردهمایی‌های تخصصی، تدارک برنامه‌های رفاهی، رفع مشکلات معیشتی و رفاهی کارکنان، تقدیر از کارکنانی که در انتقال دانش و تجارب بیشترین همکاری را داشتند، توصیه می‌شود.

## منابع

1. Martone, D. (2023). A guide to developing a competency-based performance management system. *Employment Relations Today*, 30(3), 23
2. Balaraman, P., & Kamalakannan, P. (2016). Skill gap analysis and training needs in Indian aerospace industry. *Journal of Airline and Airport Management*, 6(2), 115-132.
3. Gawrycka, M., Kujawska, J., & Tomczak, M. (2020). Competencies of graduates as future labour market participants—preliminary study. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 33(1), 1095-1107
۴. چناری، ز. رضایی زاده، م. الیاسی، ق. بندعلی، ب. (۱۳۹۸). شناسایی و تبیین راه‌حل‌های ارتقای فرآیند مربی‌گری سازمانی، فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، دوره ۱۲، شماره ۴۵.
5. Chitra, K. (2021). Post-Millennial generation's prudence on employability skills. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(12), 104-112.
6. Kirsebom, O. S., Jones, S., Strömberg, D. F., Martínez-Pinedo, G., Langanke, K., Röpke, F. K., ... & Trzaska, W. (2019). This is a self-archived version of an original article. This version may differ from the original in pagination and typographic details. *PHYSICAL REVIEW LETTERS Phys Rev Lett*, 123, 262701.
7. Kosonen, I. (2017). Digital marketing skills gap in Berlin startups.
8. CHAAYA, L., ABOU HAMAD, J., & BEYROUTHY, G. (2019). Skills Gap and Upskilling: Isolating and Reducing the Gap in MENA e-Businesses.
9. McGuinness, S., & Ortiz, L. (2016). Skill gaps in the workplace: measurement, determinants and impacts. *Industrial relations journal*, 47(3), 253-278.
11. Ejiwale, J. A. (2019). Minimizing Skills and Training Gaps through Professional Development Courses. *Journal of Education and Learning*, 13, 318-323.
12. Hamed, J. Beyrouthy, G. (2019). Skills Gap and Upskilling: Isolating and Reducing the Gap in MENA e-Business, <https://www.researchgate.net/publication/338371185>.
13. OECD (2019). *OECD Skills Strategy 2019: Skills to Shape a Better Future*. OECD Publishing.

14. Meta, S. M. (2022). Critical Literature Review on Bridging Skills Gap through Development of Professional Courses: A Remedy for Unemployment Crisis in Kenya, *Advances in Applied Sociology*, Vol.12 No.9.

15. Murphy, W (2012). Reverse mentoring at work: Fostering cross-generational learning and developing millennial leaders. *Human Resources Management*, 51(4), 549-574.

16. Brewer, A. (2016). Mentoring from a positive psychology perspective. Learning for mentors and mentees. Switzerland: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-40983-2>

17. Culver, A. L. (2021). Work-integrated learning in closing skills gap in public procurement: A qualitative phenomenological study (Doctoral dissertation, Franklin University)

۱۸. سلام زاده، ر. (۱۳۹۵). بررسی عوامل مؤثر بر رشد کسب و کارهای نوپا، فصلنامه مدیریت کسب و کار، دوره ۵، شماره ۱۴.

۱۹. کرد حیدری، ر. منصوری، ف. خداداحسینی، ح. (فرا ترکیب عوامل مؤثر بر توسعه کسب و کارهای فناورانه نوپا در اکوسیستم کارآفرینی).

20. Ahadi, A., Kitto, K., Rizoiu, M. A., & Musial, K. (2022). Skills Taught vs Skills Sought: Using Skills Analytics to Identify the Gaps between Curriculum and Job Markets. In *Proceedings of the 15<sup>th</sup> International Conference on Educational Data Mining* (p. 538).

21. Shmatko, N., & Volkova, G. (2020). Bridging the skill gap in robotics: Global and national environment. *Sage Open*, 10(3), 2158244020958736.

22. Gadomska, K. (2020). Effectiveness of reverse mentoring in creating intergenerational relationships, *Journal of Organization Change Management*, DOI: 10.1108/JOCM-10-2019-0326

۲۳. سیدنقوی، م. صوفی، ب. واعظی، ج. اختری، ب. (۱۴۰۱). تبیین الگوی خط مشی دو جانبه گرایی در عرصه مربی گری با رویکرد اکتشاف و انتفاع. فصلنامه خط مشی گذاری عمومی در مدیریت، شماره ۴۶.

24. Ahmeti, E. (2022). Skills Gap in the Information Technology Sector in Kosovo, *Journal of Rochester Institute of Technology* Rochester Institute of Technology.

25. Gawrycka, M., Kujawska, J., & Tomczak, M. (2020). Competencies of graduates as future labour market participants—preliminary study. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 33(1), 1095-1107.

26. Cico, O. (2019, November). The Impact of IT Bootcamp on Student Learning-Experience from ICT Enabled Experiential-Based Course. In International Conference on Software Business (pp. 430-435). Springer, Cham.
27. Zauschner-Studnicka, S. (2017). A model for reverse- mentoring in education. International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering, 11 (3), 546 -553
28. Bano, Y., & Shanmugam, V. (2020). Review on Strategies for Bridging the Employability Skill Gap in Higher Education. International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE), 7.
29. Olusa, A. O. (2019). Skills Gap Assessment to Enhance the Delivery of Technical and Vocational Education: A Case Study of Electrical Installation Graduates in Ogun and Kaduna States of Nigeria. University of the West of England.