

## شناسایی ابعاد و مؤلفه های رفتاری مربیان کارآفرینی

محمد عزیزی\*<sup>۱</sup>

حمید حسین لو<sup>۲</sup>

یوسف وکیلی<sup>۳</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۷/۰۹؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۷/۳۰)

### چکیده

جامعه کسب و کار امروزی بیش از هر چیز به مربیان کارآفرینی نیاز دارد. مربیان کارآفرینی، کارآفرینان را تشویق می کند تا چشم انداز استراتژیک خود را به عمل تبدیل کنند. این تحقیق با هدف شناسایی مولفه های مربیان کارآفرینی در کسب و کارهای کوچک و متوسط صنعت دارویی کشور است. روش تحقیق این پژوهش توسعه ای - کاربردی و گردآوری داده ها کیفی است. به منظور شناسایی مولفه های مربیان کارآفرینی در کسب و کارهای کوچک و متوسط، ۱۶ نفر از خبرگان تجربی و مطلعین در زمینه مربی گری که به شیوه هدفمند و به طور خاص از تکنیک گلوله برفی انتخاب شدند، استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داد ها از روش کدگذاری باز و محوری استفاده شده است. تجزیه و تحلیل یافته ها نشان داد که عوامل و مولفه های مربیان کارآفرینی در کسب و کارهای کوچک و متوسط از سه عامل اصلی دانش و مهارت های مربی گری، ویژگی های روان شناختی و اقدامات مربیان کارآفرینی تشکیل می شوند.

**واژه های کلیدی:** مربی گری، مربی گری کارآفرینانه، مربی کارآفرینی، کسب و کارهای کوچک و متوسط

---

<sup>۱</sup> استادیار، دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران، تهران، ایران. (نویسنده مسئول: m\_azizi@ut.ac.ir)

<sup>۲</sup> دکتری کارآفرینی، مدرس دانشگاه جامع علمی و کاربردی، تهران، ایران

<sup>۳</sup> استادیار دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

## ۱- مقدمه

تاثیر گذاری کسب و کارهای کوچک و متوسط در اقتصاد کشورها همواره توسط صاحب نظران مختلف بررسی شده و نتایج نشان می دهد که نقش کسب و کارهای کوچک و متوسط به سبب تاثیر عظیم خود در اقتصادهای کشورها پررنگ است. براساس مطالعات انجام شده این گونه کسب و کارهای توانایی پاسخگویی سریع به تغییرات بازار و نیازهای مشتری را دارند(۱) و به آسانی می توانند خود را با شرایط جدید هماهنگ کنند و در واقع آن ها رفتاری پویا در مواجه شدن با شرایط متغیر محیطی دارند. عوامل مختلفی از قبیل: محیط مساعد، منابع مالی، فعالیت های بازاریابی و فروش، بکارگیری مناسب فن آوری اطلاعات و غیره بر عملکرد و پایداری شرکت های کوچک و متوسط تاثیر دارند(۲). همچنین شرکت های کوچک و متوسط برخوردار از صفت رشد دارای چالش های: نیاز به کارمندیابی و آموزش افراد جدید، تغییرات دائمی در شرکت ها و محدودیت های منابع هستند. بخش عمده چالش های اشاره شده ماهیتا بحث نیروی انسانی هستند(۳). یافته های پژوهش های موجود نشان می دهند که وجود و استفاده از نیروی انسانی بانگیزه و ماهر به عنوان یکی از عوامل کلیدی برای موفقیت برای موفقیت شرکت های کوچک و متوسط محسوب می شود(۴). بنابراین نیروی انسانی و آموزش و یادگیری به عنوان با ارزش ترین منابع سازمانی، در اعتلای اهداف و آرمان های شرکت ها کوچک و متوسط نقش اساسی ایفا می کند. بی تردید یکی از برنامه های کلیدی در توسعه کارکنان و به تبع آن موفقیت کسب و کارهای کوچک و متوسط، کشف استعداد های بالقوه کارکنان و تلاش برای شکوفاسازی آن ها می باشد(۵). این امر همواره مستلزم اجرای برنامه های آموزشی و پرورشی متعددی است که از جمله آن ها می توان به مربی گری اشاره کرد. اساساً مربی گری یک رویکرد رشد است که فرد تمایل به پیشرفت مهارت های خود به کمک فرد دیگری دارد. مربی گری اساساً یعنی ساختار حمایتی مبتنی بر رابطه نزدیک بین فردی که منجر به یادگیری و رشد توانایی بالقوه در بستر خاصی از تغییر می گردد(۶). در دهه های اخیر ابزار مربی گری محبوبیت چشم گیری میان رهبران و کارکنان سازمان ها یافته است، به گونه ای که سازمان ها و کارکنانشان به مربی گری توجه زیادی مبذول داشته و منابع مادی، مالی و انسانی زیادی را بر روی آن سرمایه گذاری می کنند در واقع سازمان ها از مربی گری به عنوان روشی جهت رشد و توسعه کارکنان خود بهره می برند. بدون شک مربی گری نقش مهمی در روند شرکت های SMES دارد(۴). در این بین کارآفرینان با خطر فقدان ابزار و پشتیبانی (مشاوره، کمک های عملی) مورد نیاز برای ساختن یک کسب و کار موفق مواجهند. آن ها اغلب به کمک نیاز دارند تا سؤال های "درست" بپرسند یعنی بازنمایی های خود را به صورت تکراری و نه فقط به صورت موقت بهبود بخشند. به طور خاص، آن ها باید دیدگاه هایشان را تنظیم

نموده و از طریق فعالیت های تجاری خود و دستاوردهای حاصل از آنها بیان محکمی به آنها ببخشند. مربی می تواند نقش تسهیل کننده و کاتالیزور را ایفا نماید. این به معنای یک رویکرد شخصی برای مربی گری، یعنی تمرکز نه تنها بر روی کسب و کار، بلکه بر روی کارآفرین به عنوان یک فرد است. بدین منظور با توجه به محبوبیت و کاربردی بودن این پدیده در رشد و توسعه سازمان ها و با وجود افزایش مطالعات انجام شده در این زمینه تحقیقات کمی در خصوص مربی گری به ویژه مربی گری کارآفرینانه و ابعاد تشکیل دهنده آن انجام گرفته یا نسبتاً نادیده گرفته شده است (۷). تحقیقات انجام گرفته در این خصوص بیشتر بر فرایندها و ویژگی های مربی کسب و کار، اشاره کرده (۸) و کمتر بر مربی کارآفرینانه متمرکز بوده است. بر این اساس نتایج بررسی و تحقیق آودت و کوترت نشان می دهد موفقیت مربی گری کسب و کار یعنی میزان تغییر در دانش، نگرش و رفتار کارآفرین، میزان دستیابی به اهداف و میزان رضایت طرفیت متاثر از مشخصه های مربی، مشخصه های شاگرد، رابطه مربی - شاگرد و ساختار حمایتی آن (۹). از این رو، دانش محدودی نسبت به نقش مربی کارآفرین و متغیرهای وابسته به آن در فعالیت های کارآفرینانه وجود دارد که برای درک این نقش و مولفه های آن و توانمندی های کارآفرینانه نیاز است بدانیم که در کسب و کارهای کوچک و متوسطی که در حال رشد هستند چه بهره ای از مربیان کارآفرین می توان برد (۱۰). تحقیقات و مطالعات داخلی تاکنون پژوهش جامع ویژگی های و مولفه های مورد نیاز مربیان کارآفرین شناسایی نکرده است در نهایت این پرسش مطرح می شود: ابعاد مربی کارآفرین در کسب و کارهای کوچک و متوسط کدامند؟ این پژوهش با بررسی ابعاد و مولفه های مورد نیاز مربیان کارآفرین به فهم جدیدی از مربیان کارآفرینانه کمک می کند.

### پیشینه و مبانی نظری پژوهش

#### - مربی گری

مربی گری از دیدگاه دابس و اسکارچر<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) فرایندی است که به یک ارتباط دوتایی یا دوطرفه اشاره دارد که در آن یک فردی که از لحاظ سنی یا تجربه اندوزی برتر است حمایت ها و راهنمایی هایی را به فردی با تجربه و یا سن کمتر (مربی) ارائه می دهد. اگر چه ممکن است مربی از رابطه مربی گری سود ببرد اما هدف اصلی از یک رابطه رشد و توسعه شاگرد است (۱۱). همچنین جونز<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) معتقد بود که هدف مربی گری ارتقاء و ویژگی های اعتماد نفس خود مسئولیتی و اعتماد افراد است. مربیگری، فراگیر را قادر می سازد تا یک رویکرد برای حل مشکلات و دستیابی به موفقیت و توسعه دهد و مربی فراهم کننده همه پاسخ ها، حل کننده همه مشکلات، تعلیم دادن و آموختن

۱. Dobbs and Scar cher

۲. Pt ot ege

۳. Jons

نیست، بلکه یک تسهیل کننده است (۳). آنچه دارای اهمیت است اینکه در تعریف های ارائه شده از محققان مختلف اختلاف نظرهای زیادی وجود دارد و دیدگاه های متفاوتی نسبت به آن وجود دارد. که برخلاف تفاوت ظاهری، همه آن ها مفهوم مربی گری را در قالب جملاتی خاص بیان کرده اند، جدول شماره یک چند تعریف از مربی گری را از نظر مختلف شرح داده است. برخی تعاریف مربی گری عبارتند از:

### جدول ۱: تعاریف مربی گری

مربی گری هنر تسهیل یادگیری، عملکرد و بهسازی است و پیرامون تحقق نتایج بحث می کند مربی گری به فرد کمک می کند موانع را از راه بردارد، آن چه را که می خواهد مشخص کند، اهداف را بر اساس مقاصد و ارزش آن ها تنظیم کند (۸).
مربی گری استقرار مجموعه ای از رفتارهاست و به رهبران موفق در جهت رفتار مثبت و پایدار خود، کارکنان و سازمان کمک می کند (۲۱).
فدراسیون بین المللی مربی، مربی گری را همکاری با افراد در یک فرایند فکری و خلاق تعریف می کند که افراد را به افزایش دادن توانایی شخصی و حرفه ای خود ترغیب می کند. مربی گری، فرد را به عنوان متخصصی در زندگی و کارش محترم می شمارد و بر این باور است که مشتری خلاق، مدیر و کاردان است (۱۹).
یک فرآیند گروهی که بر راه حل تمرکز دارد، نتیجه گرا و همچنین سیستماتیک که طی آن مربی، بهبود اجرای کار، تجربیات زندگی، یادگیری خودکار و رشد شخصی متربی را آسان می کند (۱۸).
یک فرآیند جامع ارتباطی که طی آن مربیان، بازخورد عملکرد را برای اشخاص تحت تعلیم فراهم می کنند. موضوعات شامل ابعاد عملکردی آشکار و مربوط به کار می شوند (شخصی، بین فردی، تکنیکی) که بر توانایی و رغبت مربی به شرکت کردن در اهداف معنادار سازمانی و شخصی تاثیر می گذارند (۳۲).

بدین منظور می توان با توجه به تعاریف ارائه شده چنین استنباط نمود که مربی گری یک مفهوم چند بعدی است که حضور بسیاری از انواع مربی گری مانند روانشناسی، حرفه ای، ورزشی، احساسی و حضور مدیران و کارمندان را برجسته می کند (۱۲). همچنین با توجه به مطالب فوق می توان چنین بیان نمود که مربیان با داشتن تجربه در زمینه کسب و کار و کسب اطلاعات بهتر در مورد محیط محل فعالیت افراد می توانند فعالیت های افراد را توسعه دهند (۱۳).

### - مربی گری کارآفرینانه

مربی گری کارآفرینانه فرایندی جهت کمک به مدیران و مالکان کسب و کار است تا مهارت های مدیریتی خود را بازنگری و توسعه دهند (۱۲). بلومبرگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) مربی گری کارآفرینانه را می توان چنین تعریف نمود؛ مربی گری کارآفرینانه فرایندی با رویکردی جدید جهت تسهیل کارآفرینی و راهنمایی کارآفرینان جهت دستیابی به نیازهای مختلف فردی و سازمانی است (۱۴). همچنین از دیدگاه اودت و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) مربی گری کارآفرینانه باعث تقویت فعالیت های کارآفرینی می گردد و از این رو برنامه های اجرایی آن نیز دارای ارزش خواهد بود (۱۵). مربی گری کارآفرینانه ممکن است یک استراتژی عملی برای مشارکت یک برنامه توسعه کسب و کار داشته باشند. با این حال تحت این رویکرد مربی گری یک برنامه مستمر دقیق و سختگیرانه است که تضمین می کند در آن مربیان ابزاری برای کمک به کارآفرینان می باشند (۱۶). مربی گری کارآفرینی، حمایت به بار آورده و استقلال بنیانگذاران را با ایجاد محیطی تقویت می کند که منجر به استقلال در حل مشکلات روزمره و آتی می شود. از طرف دیگر، مربی گری، کارآفرینان را تشویق می کند تا بینش استراتژیکی شان را وارد عمل سازند. ویژگی متمایز مربی گری کارآفرینی، نسبت به دیگر مربی گری ها، تاکید اولیه اش بر روی کارآفرین به عنوان فردی برای تسهیل توسعه مهارت های مدیریتی و تقویت قابلیت مربی گری می باشد. از طرفی شاید بتوان گفت که حوزه فعالیت مربی گری کسب و کار و تاکید اصلی آن، حوزه مربوط به کار است نه زندگی شخصی (۱۷). شواهد زیادی وجود دارند که نشان می دهند که مربی گری کسب و کار، حمایت از افرادی را فراهم می سازد که دارای مسئولیت های مربی گری و مدیریتی در سازمان ها می باشند. نتایج فرض شده ی مربی گری کسب و کار شامل تغییرات در رفتارهای مدیریتی با افزایش های فرض شده در تاثیر بخشی سازمانی می باشند (۴). همانطور که گرت<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) اشاره کرده است، مربی گری کسب و کار توسعه ی آمادگی برای پذیرش تغییر را بهبود داده و در تقویت مربی گری و مهارت های مدیریتی در دوره ی رشد بالا سهیم است، از آنجایی که مربی گری کسب و کار، دستیابی به هدف و خودکارآمدی مربی گری را بهبود می بخشد. مربی گر کارآفرینانه نیز به عنوان حمایت فردی و گروهی از افراد به منظور تقویت و توسعه مهارت های آنان از طریق یادگیری کارآفرینانه جهت شناسایی و تشخیص فرصت ها است (۱۸). هدف از مربی گری کارآفرینانه کمک به

<sup>۱</sup> . El unberg

<sup>۲</sup> . Audet et al

<sup>۳</sup> . Grant

فرد برای رسیدن به اهداف خود برای شروع و اداره یک کسب و کار موفق است (فیشر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳) و هدف مربی گری کسب و کار، دستیابی به تغییر رفتار مطلوب با استفاده از افزایش خودآگاهی و یادگیری و بنابراین بهره مندی از هر دو فرد و سازمان می باشد (۱۹).

### - مربی کار آفرینی

مربی کار آفرین نقش تسهیل کننده در فرایندها و نوعی کاتالیزور را ایفا می کند، این بدان معناست که تمرکز نه تنها بر روی فرایندهای کسب و کار است بلکه بر روی کار آفرین به عنوان یک فرد نیز می باشد (۲۰)، همچنین روشا و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) معتقداند مربی کار آفرینانه، کار آفرینان را تشویق می کند تا چشم انداز استراتژیک خود را به عمل تبدیل کنند. از ویژگی های متمایز مربی گری کار آفرینانه تمرکز اصلی آن بر روی کار آفرین است به عنوان فردی که تسهیل می کند رهبری را در توسعه مهارت های مدیریتی و تقویت ظرفیت های رهبری (۲۱). از دیدگاه دیگر فعالیت های مربی گری کار آفرینانه در جهت تغییر و هدایت طرز تفکر صاحبان کسب و کار به ویژه مدیران عالی می باشد (۱۴). جهت دستیابی به چنین فرایندی نیازمند ایجاد یک فرهنگ کار آفرینانه نیز می باشد که خود یک فرایند بلند مدت خواهد بود. و نقش مربیان در ایجاد آن بسیار حیاتی و ضروری است. بر همین اساس مربی کار آفرین یک تجربه یادگیری خلاقانه را در افراد ایجاد می نماید، که باعث افزایش توانمندی های آنان در شناسایی و ایجاد فرصت های کار آفرینانه می گردد (۸).

در همین راستا جن و آودت<sup>۳</sup> (۲۰۱۳) معتقدند که برای افزایش مهارت های افراد، مربیان کار آفرینی کار آفرینی می بایست خود را همسطح شاگردان قرار دهند تا نتایج رضایت مندی حاصل گردد، که جهت حصول این امر نیازمند برخی از ابعاد و ویژگی های همچون، همدلی مربی، و توانایی گوش دادن، انتظارات مربی، استانداردهای توانمندسازی مربی می باشد (۲۲). بنابراین می بایست توجه نمود که مربی گری در کار آفرینی رویکردی است که به افراد و کار آفرینان بالقوه کمک می کند که از سطح ایده و نظریه فراتر رفته و فعالیت های عملی را انجام دهند که به بیشترین سود ممکن دست یابند. یک مربی کار آفرینی به افراد کمک می کند تا از تمام مشکلات و موانعی که به طور روزانه بر سر راهشان سبز می شود، به سلامت گذر کرده و بر حوزه های اصلی و محوری کسب و کارشان که رشد و موفقیت پایدار را به ارمغان می آورد، تمرکز کنند (۶).

<sup>۱</sup>. Fi shr

<sup>۲</sup>. Rosh et al

<sup>۳</sup>. Jean & Audet

محققانی (از جمله کاتزانوا و همکاران، ۲۰۰۸) معتقدند که، تشکیل مهارت های کارآفرینی مستلزم تغییر از سوی کارآفرین، و گام برداشتن بسوی کارکردهای بیشتر است. آن ها می گویند یادگیری زمانی آغاز می شود که کارآفرینان محدودیت های خود را بروز داده و شکافی بین توانایی حل مسئله و مهارت های خود کشف کنند. این شامل پذیرش نیاز به کمک، اعتماد به توانایی مربی برای ارائه پشتیبانی در طول فرآیند یادگیری می باشد. فرد باید خود را متعهد و شایسته کسب مهارت های جدید کند. این یعنی در فرآیند یادگیری فعال بوده، و در نتیجه کارآفرین تصمیم می گیرد که با انجام انتخاب در میان گزینه های موجود و ارزش گذاری آن ها طبق فعالیت های یادگیری، انتخاب به یادگیری می کند. در واقعیت بنظر می رسد که افراد خلاق معمولاً نسبت به این فرآیند کمتر اشتیاق نشان داده، و هنگامی که تصمیم به این کار می گیرند، مشکلات آن ها تا جایی رسیده که فرد پشتیبان دیگر توانایی کمک نخواهد داشت (۴). بنابراین می بایست توجه نمود که مربی گری در کارآفرینی رویکردی است که به افراد و کارآفرینان بالقوه کمک می کند که از سطح ایده و نظریه فراتر رفته و فعالیت های عملی را انجام دهند که به بیشترین سود ممکن دست یابند. یک مربی کارآفرینی به افراد کمک می کند تا از تمام مشکلات و موانعی که به طور روزانه بر سر راهشان سبب می شود، به سلامت گذر کرده و بر حوزه های اصلی و محوری کسب و کارشان که رشد و موفقیت پایدار را به ارمغان می آورد، تمرکز کنند (۲۰). هر مربی در حوزه ای که در آن کار می کند، متخصص است، اما علاوه بر این آنها در بهینه سازی استراتژی ها برای هر کسب و کار نیز مهارت دارند. در واقع، شخصی که مهارت های مربی گری در کارآفرینی را کسب کرده است، دارای برنامه های و استراتژی هایی است که به او کمک می کند تا از تمامی ظرفیت های خود به عنوان یک کارآفرین بهره ببرد (۵).

از آنجا که یک مربی کارآفرین با افراد و مشاغل مختلف در تماس است، آن ها می توانند به عنوان کانونی برای اتصال صاحبان مشاغل که ممکن است شناختی از یکدیگر ندارند استفاده شوند. بنابراین مربیان نقش مهمی در ایجاد شبکه برای کارآفرینان مشتاق با ارائه دهندگان خدمات کسب و کاری موجود، ارائه دهندگان منابع مالی، تامین کنندگان مشاغل و مشتریان بالقوه ایفا نمایند. این در حالی است که شبکه سازی همیشه یک دارایی مهم برای مشاغل محسوب می شود (۲۳). تحقیقات حاکی از آن است که فرایند مربی گری، نوآموزان را قادر می سازد تا در یادگیری شناختی، همانند ظرفیت فرصت سازی و ایجاد یک دیدگاه منسجم به پروژه های کارآفرینی بتواند فضای مناسب را ایجاد نماید. به همین منظور برخی از مربیان کارآفرینی می توانند در کارهایی که از آن ها انتظار داریم نامناسب و حتی مضر باشند. بعضی از مربیان رفتارهای منفی خود را در مقابل رفتارهای منفی شاگردان از خود نشان می دهند که می تواند تاثیر بسزایی در تخریب روابط بین مربی و شاگرد بگذارد (۱۸). که می

توان برخی از نقش ها و رفتارهای منفی را چنین بیان نمود؛ ۱. انتقال تعهد بیش از حد به شاگردان ۲. رفتار غیر اخلاقی ۳. فقدان اعتماد و غیره (ابی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰). در این بین مربی گری می تواند یادگیری کارآفرینان را افزایش دهد که مربی با یک باز تعریفی از موقعیت موجود می تواند فرصتی برای ایجاد ایده های جدید از طریق فعالیت های هدفمند را برای شاگردان فراهم آورد. این امر می تواند وجود مربی و عدم آن را در دستیابی به خروجی های مثبت نشان دهد (۱۲). بنابراین تحقیقات در مورد مربی گری کارآفرینانه نشان می دهد که مربیان می بایست برای درک فرایندها و توسعه مهارت های ارتباطی و انتخاب سبک های ارائه مطالب خود به منظور ایجاد رویکرد موثر، آموزش های لازم را ببینند. که در این خصوص یادگیری فرایندهای روان شناسی از اولویت های اساسی به شمار می آیند. سالیون و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) از تحقیق خود در خصوص یادگیری کارآفرینانه نتیجه گرفت که یادگیری یک جزء جدایی ناپذیر از کسب و کار موفق است و مربی گری یک ابزار کارآمد است که کارآفرینان فرصت یادگیری از دیگران را دارند. و همچنین جینگر (۲۰۰۰) نیز از این یافته ها حمایت می کنند که در آن توانایی یادگیری از اشتباهات عامل مهمی در موفقیت کسب و کار است.

### -ویژگی های روانشناختی مربیان

شاید نتوان تمامی موارد ویژگی های یک مربی را شناسایی نمود. بهرحال، نقش مربی در موفقیت مربی گری نمی تواند به تنهایی، بیش از حد مورد توجه قرار گیرد (۲). شرمین<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) معتقد است که مهمترین صلاحیت برای مربی شخصیت است. افکار و اعتقادات و انتظارات خواه به صورت آگاهانه و یا ناآگاهانه، تاثیر بسزایی بر مربیان خواهند داشت و و این تاثیر به صورت مستقیم بر خودباوری و عملکرد بهتر مربی نقش ایفا می نماید (۲۴). بنابراین تحقیقات (رادین و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸) نشان داد که اثرات افکار و احساسات (چه منفی و چه مثبت) محدود به تجربیاتی می باشد که از طریق روش چهره به چهره حاصل می گردد. یکی از ویژگی های مهمی که مربیان می بایست داشته باشند خودداری از عکس العمل ها و یا پیش بینی های شخصی خود است (۴). تلاش در جهت آگاه سازی افراد برای جلوگیری از تعصبات شخصی یکی از وظایف اصلی مربیان می باشد. که اجرای این فرایند باعث افزایش روند و عملکرد خود و متربیان خواهد شد (۲۵). یکی دیگر از ویژگی های مربیان، اعتماد به نفس،

<sup>۱</sup>. Eby

<sup>۲</sup>. Salion et al

<sup>۳</sup>. Sharnan

<sup>۴</sup>. Radin



داشتن صداقت، تجربه و سطح بالایی از پیشرفت (بن سلم و همکاران (۱۲)، مک کیوت<sup>۱</sup> و همکاران (۸)، ممون<sup>۲</sup> و همکاران (۲۶)، ریکاردو<sup>۳</sup> و همکاران (۲۷)) می باشد. مربی گری موثر مستلزم داشتن نگرش درست درباره مربی گری و خلق و خوی مناسب و همچنین محرم بودن (مک کیوت و همکاران (۸)، ممون و همکاران (۲۶)، ترنر<sup>۴</sup> (۲۸)، ریکاردو و همکاران (۲۷)) می باشد. آودت و همکاران (۲۰۱۲) معتقد بودند که یک مربی باید بتواند اعتماد متربی خود را بدست آورد، طوری که شاگرد آزادانه عمل کند و این امر به معنای ایجاد اعتماد و اطمینان است. کارآفرین باید تخصص مربی را تایید کرده و باور (ممون و همکاران (۲۶)، جن و همکاران (۱۵)، سالوما<sup>۵</sup> و همکاران (۲۹)) داشته باشد که این تخصص در حل مشکلات شرکت سودمند خواهد بود. همچنین مربی باید بتواند کارآفرین را در پذیرش تغییر، کسب دانش یا مهارت های جدید و ایجاد یک پل ارتباطی (اس تی جان (۳۰)، دی هان<sup>۶</sup> (۹)، فتحی وارجارگاه و همکاران (۳۱)، بن سلم و همکاران (۱۲)، مک کیوت و همکاران (۸)، روشا و همکاران (۳۲)، ریکاردو و همکاران (۲۷))، متقاعد سازد. همچنین مچیتا و همکاران (۲۰۰۶) دریافتند که در رابطه ی مربی گری، تعهد بیانگر فداکاری مربی و مشتری برای انجام دادن فعالیت های مربوط به مربی گری است. تعهد و مسولیت (ریکالد و همکاران (۲۷)، آودت و همکاران (۶)، گان<sup>۷</sup> و همکاران (۳۳)، فتحی وارجارگاه و همکاران (۳۱)) شامل تضمین متقابل برای انجام دادن مسؤلیت های مربوط به برنامه های مربی گری است.

#### -اقدامات و رفتار مربی

علاوه بر تفاوت های فردی، رفتار مربی یک جنبه جدایی ناپذیر از تسهیل پیامدهای حاصله مرتبط می باشد. ادبیات مربی گری تعداد زیادی رفتار مربی گری را شناسایی کرده که تمامی آن ها می توانند منجر به نتایج مثبت در نتیجه مداخلات مربی گری می شود. با این حال برخی از آن ها نسبت به دیگر رفتارها تاثیر بیشتری را نشان می دهد (۳۴). بوسی<sup>۸</sup> و همکاران (۲۰۱۰) اشاره کردند که ساختار ارتباطی که شامل تفاوت های بین مربی و متربی است، مشارکت در چنین رفتارهای با ایجاد همکاری با کیفیت بالا باعث افزایش رابطه میان مربی - متربی می گردد. همچنین لسنازا<sup>۹</sup> (۲۰۱۵) نشان می دهد

<sup>۱</sup>. McKevitt

<sup>۲</sup>. Menon

<sup>۳</sup>. Rekalde

<sup>۴</sup>. Turner

<sup>۵</sup>. Salomaa

<sup>۶</sup>. De Haan

<sup>۷</sup>. Gan

<sup>۸</sup>. Bossi

<sup>۹</sup>. Lacerenza

وکیلی

که مربی نقش فعال تری در رابطه و تشویق روابط مشارکتی دارد و می تواند با ایجاد دستورالعمل های، مرز رسیدن به اهداف را مشخص نماید. همچنین رفتارهایی نشان می دهد که سرمایه گذاری بر روی مربی را می توان تضمین نمود که باعث همکاری بیشتر خواهد شد. از طرفی آموزش به وضوح به مربی کمک می کند که یک حس معتبر، احترام متقابل را در اختیار مربی و مربی قرار می دهد این نوع رفتار می تواند در جهت دستیابی به اهداف برنامه ریزی گردد و برای ایجاد یک همکاری ضروری به نظر می رسد (۲۳). محققانی (از جمله ماتزل<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸) پیشنهاد کردند که نیاز مربیان به کنترل درونی، موفقیت، احساسات، مطالبه حقوقی و نوع دوستی می تواند رفتار مربی گری آن ها را تسهیل نماید. از طرفی ابتکار عمل و صراحت را در مربیان باعث افزایش انگیزه ذاتی خواهند بود همچنین تأکید کردند که یک مربی خوب باید شنونده خوبی باشد و ویژگی دلسوزانه وی برای ارائه خدمات راهنمایی مناسب مهم است (۳۷).

### -دانش و مهارت مربیان

دانش و ادراک مربیان به عنوان زیربنای پیش بینی ها و تصمیمات مرتبط، می تواند اطلاعاتی مناسب را در برگیرد که در صورت محدود کردن دانش و مهارت های مرتبط به عنوان یک محدودیت جدی تلقی می شود. تصمیمات خبره ای که توسط مربی گرفته می شود، مانند پیش بینی استعدادهای متریبان، دانش بسیار ظریف و آگاهانه ای است که براساس تجربیات گسترده، متنوع و آموزش های رسمی انجام گردیده است (۲۵). شواهد قابل توجهی در مورد توانایی پیش بینی بلند مدت و قابل قبول بودن مربیان در کشف استعدادها و ایجاد فضایی رقابتی وجود دارد. با اشاره به ارزش آن ها به عنوان منبع اطلاعاتی در این فرآیند، حوزه تصمیمات مربیان خبره و تأثیر آنها بر ویژگی های متریبان به صورت کلی بررسی قرار گرفته است، که احتمالاً به دلیل دشواری در تعیین فضای ذهنی و دانش و مهارت مربیان باشد. سرمایه گذاری های بر دانش و مهارت متریبان از لحاظ ادراکات این امکان را فراهم می کند تا درک غنی، تفصیلی از چرایی و چگونگی تصمیم گیری در مورد رشد و توسعه مربی گری را داشته باشیم (۵). دانش و انتشار آن یکی از اولویت های دارای اهمیت می باشد که (فیرلی، ۲۰۱۲) نیز بدان تأکید داشته و همچنین معتقد است که افراد با گرایش وظیفه شناسی بالا معمولاً دارای ویژگی های قابل اعتماد، جهت گیری در راه موفقیت هستند، آنها ممکن است احساس مسئولیت پذیری بیشتری در روند مربی گری داشته باشند. این ویژگی ها، به ویژه خلاقیت مربی برای انجام برنامه های مربی گری کارآفرینی بسیار مفید است (۳۸).

<sup>۱</sup>. Matzler

جدول ۲: پیشینه تحقیق

نتایج	نکات کلیدی	سال	نام پژوهشگر
نشان می دهد با درک چگونگی تصمیم گیری مربیان از یک سری تصمیمات ، ادغام دانش تجربی و عملی ممکن است به ما امکان دهد توانایی پیش بینی مربیان را بتوان افزایش داد. از طرفی ارتباط بین دانش و قدرت دارای اهمیت می باشد که درک کنیم مربی گری یک محیط ایده آل برای شکوفایی اشکال قدرت(فرهنگی، ساختاری و اجتماعی) است	یکپارچگی دانش، داشتن تجربه کاری	۲۰۱۸	زهنتنر و همکاران <sup>۱</sup> (۵)
نتایج نشان داد که مطالعات اندکی در مورد موفقیت یا عدم موفقیت توسعه ی استعدادهای متربیان وجود دارد، و این امر نشات گرفته از آن است که دانش کافی در مورد ویژگی ها و خصوصیات متربیان که می بایست مربیان بدان اشراف کامل داشته باشند وجود ندارد و این می توان در فرایند مربی گری تاثیر گذار باشد	علم و دانش شناختی	۲۰۱۸	پولسن <sup>۲</sup> (۳۷)
نتایج حاکی از آن است که وجود عوامل های همچون خودباوری، انگیزه ، داشتن هدف و اعتماد می تواند در	داشتن تجربه در حوزه کسب و کار	۲۰۱۸	بوزر <sup>۳</sup> و همکاران(۱)

<sup>۱</sup>. Zehntner

<sup>۲</sup>. Poul sen

<sup>۳</sup>. Bozer

<p>رابطه بین مربی و متربی تاثیر گذار باشد در عین حال دانش و مهارت های مورد نیاز که یک مربی می بایست داشته باشد می تواند به طور مستقیم بر برگزاری جلسات مربی گری تاثیر بگذارد.</p>	<p>مرتبط، خودباوری</p>		
<p>نتایج نشان داد شاخص هایی همچون؛ داشتن تجربه و آشنایی با چالش های و نقاط کور کسب و کار، طرح ریزی فعالیت تعریف طرح چشم انداز و تعیین اهداف توسعه ای، داشتن اطلاعات مناسب از وزه کاری متربی، قدرت تجزیه و تحلیل مسائل، دانش و تجارب با آن ها، انگیزه بخشی و امید بخشی شاخص هایی هستند که بیشترین اهمیت را در چارچوب شایستگی های مورد نیاز مربیان کسب و کار دارند و به توجه و توسعه نیاز دارند.</p>	<p>ویژگی های شخصیتی، خودکنترلی درونی، خودباوری، خودبینشی</p>	<p>۲۰۱۶</p>	<p>عزیزی و همکاران (۴۰)</p>
<p>ویژگی های مختلف مربیان از جمله قصد مربی گری وی بیشترین تأثیر را در فرایند مربیگری دارد، که این عامل می تواند در کنار عوامل های دیگر همچون کیفیت و توانایی مربی به طور قابل توجهی موثر باشد. رابطه تعاملی بین مربی و متربی نیز تأثیر مثبت معناداری بر فرایند مربی گری دارد. علاوه بر این، نتایج نشان داد که توانایی جذب و قصد یادگیری افراد متاثر از نوع رابطه بین مربی و متربی خواهد بود.</p>	<p>شخصیت، دانش، نیت مربی</p>	<p>۲۰۱۷</p>	<p>زگوا (۲۲)</p>
<p>نتایج نشان می دهد که رابطه بین مربی و متربی نقش واسطه ای مهمی را در فرایند مربی گری ایفا می نماید همچنین جهت پیشبرد اهداف خودباوری مربیان می تواند عامل اثر گذاری باشد که این عامل می تواند انگیزه مربی ان را افزایش داده و میزان یادگیری در آنان را نیز به طور چشمگیری توسعه دهد</p>	<p>رابطه بین مربی و متربی، خودباوری، انگیزه</p>	<p>۲۰۰۹</p>	<p>بارون و همکاران (۴۳)</p>

وجود انگیزه متربی می تواند کیفیت همکاری را افزایش و تقویت نماید. زیرا افراد انگیزه زیادی را در فعالیت های که دارای اهداف مهمتری هستند هزینه می کنند. مانند ایجاد همکاری با مربی که بر رفتار مربی موثر می باشد، این گونه رفتارها باعث تقویت همکاری بین مربی و متربی می شود از طرفی مربیان براساس دانش ضمنی یا غریزه خود در مورد استعداد افراد تصمیم می گیرند.	انگیزه متربی، ایجاد همکاری	۲۰۱۹	الکساندار و همکاران (۲۵)۱
در این تحقیق علاوه بر تاکید بر ارتقاء کیفیت همکاری، ایجاد یک رفتار مناسب که می تواند شامل ایجاد ارتباط، ارائه محتوای درست و رعایت طرفین باشد را در بر می گیرد. و همچنین این رفتار موجب سهولت تسهیم اطلاعات گردد. بنابراین ساختار ارتباطی و فرایند مربی گری، متربی را قادر می سازد تا یک رابطه با کیفیت بالا با مربی ایجاد نماید که مهمترین پیامد و دستاورد آن افزایش حس اعتماد بین طرفین می باشد.	کیفیت همکاری، ایجاد ارتباط موثر، تسهیم و اشتراک اطلاعات، ساختار ارتباطی	۲۰۱۷	آتاناسوپولو و همکاران (۳۵)۲
نتایج نشان داد که وجود عوامل های مختلف مانند حمایت های فرهنگی، حمایت های مالی، داشتن مهارت های مورد نیاز، وجود تمایل و اشتیاق کافی جهت پشبرد اهداف تعیین شده می تواند با وجود دانش کافی و مدیریت زمان در طی دوره مربی گری به نتایج مطلوب از پیش تعیین شده دست یافت. که پیامدهای آن همچون افزایش ارتباط بین مربی و متربی، افزایش اعتماد به نفس، افزایش دانش و مهارت و غیره باشد.	شخصیت، مهارت های مرتبط کسب و کار، یادگیری، قصد و نیت	۲۰۱۷	استامباگ ۳ و همکاران (۴۲)
حاصل یافته های پژوهش تبدیل به یک مدل کیفی گردید که با توجه به مولفه های که بر یکدیگر تاثیر	شرایط مربی، شرایط متربی، شرایط	۱۳۹۳	فتحی واجارگاه و همکاران (۳۱)

<sup>۱</sup>. Alexandra et al

<sup>۲</sup>. Athanasopoulou

<sup>۳</sup>. Stambaugh

<p>دارند نام برد. شرایط و ویژگی های که مربیان می بایست در فرایند مربی گری داشته باشند دارای اهمیت ویژه ای است که دو ویژگی مهارت های اطلاعاتی و آموزشی(که برای اجرای یک برنامه مربی گری حایز اهمیت و ضروری می باشد) و مهارت های ارتباطی و انگیزشی(اطاعا رسانی و داشتن مهارت های ارتباطی بسیار بالا برای مربیان در روش مربی گری مهم و اساسی است)</p>	<p>سازمانی، موانع های سازمانی، حوزه های مدیریتی</p>		
<p>نتایج حاکی از آن است که ایجاد انگیزه و هدایت آن از عوامل های تاثیر گذار در رابطه بین مربی و متربی است، بنابراین مربی می تواند با تشویق احساس انگیزه ی متربی، در راستای هماهنگی بیشتر باعث ایجاد انگیزه در سازمان شود. در این حال افرادی که دارای انگیزه قوی هستند می توانند با صرف انرژی بیشتر در مسیر دستیابی به اهداف خود اقدام نمایند. با توجه به روابط همکاری میان مربی- متربی، این همکاری می تواند باعث ترویج و ارتقاء اعتماد میان آن ها گردد. این اعتماد خود باعث افزایش احتمال تغییر رفتار متربیان در جهت دستیابی بر اهداف و تمرکز بر اطلاعات رد و بدل شده میان آن ها شود</p>	<p>انگیزه، ارتباط مربی - متربی، تسهیم اطلاعات، اعتماد به نفس</p>	<p>۲۰۱۱</p>	<p>بارون همکاران(۳۶)</p>

از نظر رولین و همکاران<sup>۲</sup>(۲۰۱۸) مطالعات محدودی در مورد موفقیت یا عدم موفقیت توسعه استعداد های متربیان وجود دارد، و مواردی که ورزشکارانی را دنبال کرده اند که شامل برنامه های توسعه استعدادها می شوند، چگونگی انتخاب ورزشکاران برای ورود به حوزه مطالعه به خوبی تشریح نمی کند که این شاید عدم دانش کافی مربیان در خصوص ویژگی های متربیان باشد که این امر در نتیجه درک فرایند تصمیم گیری دارای اهمیت می باشد(۳۷).

<sup>۱</sup> . Baron et al

<sup>۲</sup> . Rol i n et al

یافته های پیون و همکاران (۲۰۱۷) نشان می دهد با درک چگونگی تصمیم گیری مربیان از یک سری تصمیمات، ادغام دانش تجربی و عملی ممکن است به ما امکان دهد توانایی پیش بینی مربیان را بتوان افزایش داد. از طرفی ارتباط بین دانش و قدرت دارای اهمیت می باشد که درک کنیم مربی گری یک محیط ایده آل برای شکوفایی اشکال قدرت (فرهنگی، ساختاری و اجتماعی) است (۳۸). به علاوه، لایل و کوشیون (۲۰۱۶) دریافته اند که قدرت و دانش در ساختار رابطه مربی - متری در برنامه های مربی گری رابطه مستقیم دارد. بنابراین مربی گری و مرشدی ابزاری برای حمایت از کسب دانش افراد و همچنین افزایش سطح یادگیری سازمانی است. مربی گری و مرشدی می توانند تغییراتی در تفکر اشخاص در خصوص ایجاد یک ذهنیت نوآورانه داشته باشند (۵). در این میان مربیگری به عنوان تسهیل کننده یادگیری در فضاهای که مشارکت وجود دارد افراد را ترغیب می کنند تا برای خودشان فکر کنند و راه حل هایی برای موضوعات و چالش های موجود در سازمان پیدا نمایند بنابراین مربیان از تفکر جدید که منجر به دانش می شود حمایت و پشتیبانی می نمایند (۴).

## ۲- روش پژوهش

در این تحقیق برای شناسایی و درک کامل تر ابعاد و مولفه های رفتاری مربیان کارآفرینی، با توجه به هدف از روش توسعه ای و از منظر اجراء، از توصیفی - اکتشافی با رویکرد کیفی استفاده شده است. این تحقیق که در شرکت های کوچک و متوسط دارویی ایران انجام شده است از نظر هدف کاربردی - توسعه ای بوده است. هم چنین ابزار گردآوری اطلاعات مصاحبه است. جامعه مشارکت کنندگان، خبرگان تجربی و مطلعین در زمینه مربی گری کارآفرینانه هستند که در شرکتهای دارویی تجربه مربی گری کارآفرینانه داشته اند. بنابراین افرادی که سابقه مربی گری کارآفرینانه داشتند به روش گلوله برفی انتخاب شده اند. سوالات مصاحبه واقع محور بوده و تجربیات رفتاری مربیان را استخراج می کردند. بعد از انجام ۱۶ مصاحبه نیمه ساخت یافته، اشباع نظری به دست آمد. مصاحبه ها ابتدا پیاده سازی و تبدیل به متن شدند. تحلیل محتوای متن مصاحبه ها با استفاده از کدگذاری باز و محوری انجام شد و گزاره های کلامی استخراج گردید. به طور کلی فرایند تحلیل بصورت تحلیل مضمون انجام شد که در آن داده ها مرور، سازماندهی، کدگذاری، طبقه بندی، مقوله بندی و ایجاد موضوع (تم) شده است. اعتبار و کیفیت داده های تحقیق از طریق سه سونگری و تایید آنها توسط مشارکت کننده و پژوهشگر دیگری انجام شد.

## ۳- یافته ها

پس از پیاده سازی مصاحبه ها، فرایند کدگذاری شامل سه مرحله شناسایی شواهد، شناسایی و ترکیب مفاهیم اولیه، و شناسایی مقوله‌هاست. در جدول شماره (۱) نمونه ای از کدگذاری اولیه آورده شده است.

جدول ۳: نمونه ای از کدگذاری اولیه

نمونه	شواهد گفتاری	مفهوم سازی
۱۰	اگر می خواهیم که افراد بر اساس آنچه که تصمیم گیری شده است کاری را انجام دهند باید سعی کنیم که فاصله خودمون رو با فرد مورد نظر کمتر کنیم و بیتونیم رابطه ای ایجاد کنیم که حس دوستانه بودمون و نزدیک بودن رو بهش تداعی کنیم و در ادامه شروع کنیم به اینکه داریم به حرف های اون گوش می کنیم و یک شنونده خوبی برای درد دل ها، مشکلات ... و تنش های که در خودش یا با مشکلات و رویدادهای شغلی براش اتفاق افتاده هستیم	همدلی رابطه دوستانه احساس نزدیکی کردن شنونده خوب بودن
۱۴	یکی از مواردی که مشاوران می بایست داشته باشند اینکه خودشان در هر حال یادگیری و انتقال دانش و تجربه با دیگران باشد. و صرف اینکه فقط ارائه دهنده است بسیار اشتباه است.	یادگیری و انتقال دانش
۱۴	مربی باید مهارت و توانایی داشته باشه تا دیدگاه و نظارت دیگران رو درک کنه و اون ها رو بفهمه همون شکافی که در مدیران قبلی دیده می شد و اینکه این توانمندی رو داشته باشه تا بین خواسته ها و نیازهای که افراد و یا گروه ها نسبت به شرکت و نوع عملیات دارند رو بالانس کنه و به تعبیری در هر زمانی باید حضور داشته باشه	مهارت و توانایی درک افراد در دسترس بودن
۱۱	مربیانی از دید شرکت دارای اولویت هستند که ایده پرداز و بتوانند ارائه راهکارهای جدید رو در جلساتتون به شدت چشم گیر باشه و این روی می توانیم از ارزیابی کلاس ها متوجه شویم که افرادی که حضور پیدا می کنند تغییر در نوع نگاه و دریافت دانش و مهارت ها باید مشهود باشه که باعث اعتماد به نفس خواهد شد	تفکر خلاق و ایده پرداز ارزیابی مستمر تقویت اعتماد به نفس
۱۱	از دید من مربیان باید برای ارائه بهتر مهارت ها و دانشی رو که کسب کرده اند ارائه بدن حداقل تجربه ی این گونه محیط ها رو در سبب کاری خودشان داشته باشند و مهارت های مورد نظر در افزایش دهند تا راحت تر به افراد انتقال بدن	تجربه محیط کارآفرینی مهارت ها و دانش ارائه مطالب با کیفیت
۱۱	برای رسیدن به این دید و نگاه باید نگرش خودمون رو عوض کنیم چون اگر بخوایم درست توجه کنیم ارتباط	در دسترس بودن ارتباط با دیگران



نمونه	شواهد گفتاری	مفهوم سازی
	یک فرایند چرخشیه که از هر طرف نگاه کنی خودتو در اون می بینی پس سعی می کنی که اول به خود صدمه نزنی به به دیگران. و این ارتباط به خصوص اگر در مکان بیمارستان باشی الزام داری که همیشه در دسترس باشی	
۱۳	مربی باید بتونه به با ایجاد ارتباط مناسب با شاگردان، سعی کنه سوالاتی که قرار است مطرح بشه شکل هدفمندی به خودش بگیره. و همچنین باید سوالاتی رو هم که می پرسد به گونه ای باشد که فرد را در مسیر درستی قرار بده و به هدفی که دنبال می کنه نزدیکتر کنه	ارتباط مناسب با افراد پرسش سوالات چالشی ایجاد انگیزه
۱۳	چیزی که باید مورد توجه قرار داد اینکه دیدگاه مربیان و مشاوران یک نگاه مثبت به افراد و توانایی های اون ها باشه و بتونه این توانایی های به سمت درست هدایت کنه...و به کمک این افراد و با تغییر دادن روش ها و فرایندهای که در واحد وجود داره به دنبال فرصت های باشه که بتوانند بهترین نتیجه رو ارائه بدن	داشتن نگاه مثبت شناسایی فرصت های کارآفرینی
۷	....مربیان باید واجد شرایط لازم باشند منظور اینکه یه سرو گردن باید از فردی که می خواهد به حرفش گوش کنه باشد یعنی مهارت در گوش دادن، پرسیدن سوالات موثر و کارآمد که باید در راستای نیاز و مشکلات فرد باشه، ایجاد و حفظ رابطه موثر و پیدار، تجربه لازم د محیط های رقابتی و اینکه بسیار خلاق باشه و از هر چیزی یه فرصت بسازد و این نیاز به تجربه زیاد و دید باز داره که باید داشته باشند.	شنونده خوب بودن پرسیدن سوالات مطابق با نیاز مربی داشتن تجربه ی محیط های کارآفرینی شناسایی و تشخیص فرصت های محیطی
۷	.....مربی می تواند کار خود رو خوب انجام بده که با مسائل روز حرکت کنه و سواد خودش رو به روز نگه داره و بتواند این مسائل رو با هر کسی با هر نوع فرهنگی که دارند در میان بذاره و برای درک بهتر موضوعات و حل برخی از مسائل نتیجه بهتری بگیرد و اگر نیاز است تا جاهای را به فرد گوش زد کند و یا راهنمایی کند اقدام نماید. و مهتر اینکه یکی از الزاماتی که مربی باید رعایت کند بیطرفی و بدون هیچ گونه خودخواهی و تعصب بی جا نسبت به یک موضوع در مورد مسائل اظهار نظر کنه.....	داشتن کنجکاوی ها در خصوص مسائل جدید توانایی تعامل با فرهنگ های مختلف ارائه بازخورد در زمان و موقعیت مناسب بی طرفی و بدون پیش داوری قضاوت کردن
۱	.....کسی که فرد دیگری رو آموزش می دهد باید خودش حداقل یکبار کسب و کاری تجربه کرده باشد و یا راه اندازی کرده باشه و یا حداقل علاقه خاصی به آن داشته	داشتن تجربه راه اندازی کسب و کارهای جدید علاقه و تمایل به موضوعات متنوع

مفهوم سازی	شواهد گفتاری	نمونه وکیلی
کسب و کار آشنایی با فعالیت های کارآفرینانه	باشد و با تمام مشکلات و اتفاقاتی که در این راه ایجاد میشه رو لمس کرده باشد و این یعنی اینکه مربی کانلا با مفاهیم خلاقیت نوآوری فرایند های پرورش و غیره آشنایی خواهد داشت	
ایجاد ارتباط مناسب مربی با دیگران شنونده خوب بودن ارائه بازخوردهای مناسب طراحی سوالات چالشی	...در کنار اینکه یک مربی باید با طرح سوالات مفید و هدفمند از افراد بخواهد که در این مسله درگیر بشوند. باید توانایی ارائه بازخورد های مناسب رو هم داشته باشه و از مهارت های شنیداری خوبی هم برخوردار باشد	۸
داشتن شخصیت مقتدر کار تیمی	از نظر من دارای اهمیت است که فرد ارائه دهنده باید یک شخصیت مقتدر باشه درست که کارها باید به شکل تیمی باشه ولی باید قبول کنیم که فردی با چنین شخصیتی نسبت به دیگران برای توجیه خودشون جلوتر هستند و فرد به نوعی مجذوب اقتدار وی می شود	۸
دادن روحیه به افراد ایجاد انگیزه لازم	کاری مربی برای افراد خلاق و ریسک پذیر می کنه این است که اولاً آن ها رو در مسیر درست هدایت کند دوما اینکه برای رسیدن به هدفی که مدنظر دارند انگیزه لازم رو به آن ها تزریق کند.	۸
حمایت و تشویق افراد برای خلق فعالیت های جدید نشان دادن اهمیت موفقیت افراد	...مربی باید نشان بدهد که موفقیت و ارتقاء یافتن فرد چقدر براش مهم و قابل ستایش است و در مقابل فردرو تشویق کند و بگه که جقدر مهم که اگر برای حل رویدادهای که رخ می دهد راه حل های جدیدی ارائه میدهد	۸
طراحی سوالات چالشی گوش دادن پرسیدن برخورداری از مهارت های ارتباطی شنونده بودن درگیری ذهنی	مربیان باید به اون ها همت بگذارند بحث های انگیزشی، هدف گذاری، ارتباطات قوی ایجاد کردن و یا نحوه پیاده سازی مهارت های ارتباطی مثل شنونده خوب، گوش دادن خوب، پرسیدن، سوال کردن، چالش ایجاد کردن تا افراد با ایجاد درگیرهای ذهنی بتونن مسائل رو تجزیه و تحلیل کنن	۱۶
ایجاد انگیزه ایجاد ارتباط	این تبادل باید با ایجاد کردن انگیزه بین فر به وجود بیاید و این انگیزه در ابتدا باید در خود مربی ایجاد بشه بعدا روی فرد تاثیر داشته باشد تا اگر قراره کار به درستی پیش بره و یک ارتباط معناداری اینجاد بشه به خوبی انجام شود	۱۶
کنجکاوی به مسائل جدید پرورش کنجکاوی افراد	چیزی که مدنظر است اینکه مربی به دنبال مسائل و رویدادهای جدید باید باشه و کاری کنه که دیگران هم مانند خودشون باشند و به دنبال روش ها و راهکارهای	۱۳

نمونه	شواهد گفتاری	مفهوم سازی
	جدید باشند	
۲	...قطعاً اگر مربی تسلط کافی و کاملی بر روی کار خودش داشته باشد مثلاً، تجربه کافی، سوالات خوب و درستی بپرسد، شنونده خوب باشد، خوب ببیند و موارد مشابه رو تجربه کرده باشد، خوب بتواند حرف بزن، صبور باشد و شناخت کاملی از محیط داشته باشد قطعاً به درستی آموزش می دهد	پیشتازی در ایجاد ارتباط با افراد شناخت کامل محیط شنونده خوب بودن داشتن صبر و حوصله سوالات خوب
۲	..مربی که مدرک تحصیلی بالای داشته باشد قطعاً می تواند در ارتباط ایجاد کردن و همراهی کردن خودش با دیگران موفق تر عمل کنه و اگر این مدرک هم با کارش یکی باشد که نتیجه عالی تر هم میدهد	داشتن مدرک تحصیلی بالا کم کردن فاصله ارتباطی
۶	... هر چقدر صداقت و صراحت و اعتمادسازی بیشتر باشد تعامل بین کارکنان و مربی راحت تر و یادگیری راحت تر می گردد	داشتن صداقت شفاف سازی ارتباط دوستانه
۱۵	مربی باید بسیار حاذق باشد و دانش و اطلاعات کافی در زمینه های گوناگون به خصوص کارآفرینی و حتی مباحثی در حوزه دارو هم داشته باشد تا بتواند اعتماد و اطمینان افراد را جلب کند. و در صورتی که فرد متوجه شود که مشاور به کار خودش وارد و می تواند کمک کند این امکان وجود دارد که اطلاعات بیشتری در اختیار وی قرار دهد.	مهارت ارتباط از طریق تجربه کم کردن فاصله ارتباطی داشتن تجربه ی محیط های کارآفرینی
۱۵	پرسیدن سوالات متنوع و در عین حال بحث برانگیز که افراد رو به چالش بکشند باید نوع سوال ها براساس نیازهای فرد باشد تا اون ها به هیجان بیاورند و ایجاد کنه که خوب فکر کنند و برای هر موضوعی راه حلی رو بدن. شنونده خوبی باشد تا پاسخی که میدند رو بشنونده و عکس العمل درست بده و مربی بایستی در زمینه مهارتهای مربی گری داشتن کافی رو داشته باشد	استفاده از کلمات درست در ارتباط شنونده خوب بودن پرسیدن سوالاتی که مطابق با نیاز داشتن دانش و تجربه لازم در زمینه مربی گری
۱۵	.... شاید یکی از مهمترین عوامل مربی گری، که مربیان داشته باشند اینجا انگیزه لازم به فرد باشد. و این انگیزه در ابتدا باید در خود مربی ایجاد بشه بعداً روی فرد تاثیر داشته باشد تا اگر قراره کار به درستی پیش بره و یک ارتباط معناداری اینجاده بشه به خوبی انجام شود	ایجاد انگیزه ایجاد ارتباط
۱۶	افراد بخوان که یک مربی کنارش باشد و در تحلیل کردن ایده های ابداعی که قبل به نتیجه نرسیده و یا تکمیل نشده راهنمایی کنه و و با اینکار یک حس مشارکتی و اهمیت دادن به فرد مقابل رو نشون می دهد.	مشارکت در پردازش ایده ارتباط با دیگران درک دیگران

مفهوم سازی	شواهد گفتاری	نمونه
صبور بودن صداقت داشتن رازدار بودن	مربی باید صبور، با صداقت و محرم واقعی اسرار باشد	۹

**منبع: (یافته های نگارندگان)**

در مرحله دوم کدگذاری ثانویه انجام شد که در این محله موارد تکراری حذف گردیدند و موارد متفاوت با توجه به ویژگیهای مشابه در یک بعد جدید قرار گرفتند و شاخص های مربوط به هر یک از ویژگی ها شناسایی شدند و در نهایت جهت ارتباط شاخص ها با هر یک از ابعاد ارتباطات لازم ایجاد شد که در جدول (۴) کدگذاری ثانویه یافته ها نشان داده شده است.

**جدول ۴. کدگذاری ثانویه**

ابعاد	مؤلفه	شاخص	شواهد مصاحبه شوندگان
دانش و مهارت های مربی گری	مهارت های ارتباطی و انگیزشی	مهارت ارتباط از طریق تجربه	م ۱۵، م ۲، م ۱۴، م ۴
		ارتباط مناسب مربی با دیگران	م ۱۰، م ۱۴، م ۱۱، م ۱۶، م ۶، م ۱۲، م ۴، م ۷، م ۵، م ۱
		استفاده از کلمات درست در ارتباط	م ۱۳، م ۲، م ۹، م ۱۵، م ۱۲
		پیشسازی در ایجاد ارتباط با افراد	م ۳، م ۶، م ۷، م ۱۳، م ۲
		ایجاد فضای دوستانه در گرفتن بازخورد	م ۲، م ۱۶، م ۱۱، م ۳
		کم کردن فاصله ارتباطی	م ۱۰، م ۱۲، م ۱۶، م ۱۱، م ۲، م ۱۵، م ۳، م ۷
		ایجاد انگیزه لازم	م ۱۳، م ۶، م ۱۴، م ۸، م ۱۶، م ۱۱، م ۴، م ۷، م ۱
		پرسیدن سوالات چالشی	م ۱۱، م ۱۳، م ۸، م ۱، م ۱۶، م ۱۰
مهارت پرسشگری	مهارت پرسشگری	توانایی پرسیدن سوالاتی که منجر به ظهور دیدگاه های جدید	م ۱، م ۶، م ۱۳، م ۷
		پرسیدن سوالات مطابق با نیاز افراد	م ۷، م ۶، م ۱۴، م ۲، م ۱۶، م ۱۵، م ۱
		توجه به صحبت ها و گفتار دیگران	م ۶، م ۵، م ۱۴، م ۱۶
مهارت گوش دادن	مهارت گوش دادن	شنونده خوب بودن	م ۲، م ۱۵، م ۸، م ۴، م ۳، م ۵، م ۳، م ۱۲، م ۱۰، م ۱۶
		ارائه بازخوردها از ارزیابی ها	م ۳، م ۱۰، م ۸
مهارت بازخورد	مهارت بازخورد	ارائه بازخورد در زمان و موقعیت مناسب	م ۸، م ۷، م ۳، م ۲
		توانایی تجزیه و تحلیل مسائل و رویدادها	م ۷، م ۱۱، م ۸، م ۲، م ۵

ابعاد	مؤلفه	شاخص	شواهد مصاحبه شوندگان
		استفاده از تجربه ی محیط های کارآفرینی	م ۱، م ۱۳، م ۱۲، م ۹
		تحلیل واقع گرایانه محیط	م ۱۰، م ۱۵، م ۱، م ۳، م ۲
		شناسایی و تشخیص فرصت های محیطی	م ۱۳، م ۷، م ۱، م ۴، م ۵
		انعطاف پذیر بودن در ارائه راه حل ها	م ۶، م ۴
دانش تخصصی		بکارگیری تجربه در زمینه مربی گری	م ۸، م ۱، م ۱۳، م ۸، م ۱۵
		داشتن دانش لازم در زمینه مربی گری	م ۸، م ۱۵، م ۱۳، م ۱
		داشتن مدارک علمی بالا	م ۳، م ۱۳، م ۱۵، م ۷
		بکارگیری بهینه از امکانات و تکنولوژی در ارائه خدمات	م ۵، م ۷، م ۱۱
برونگرایی		توانایی در پاسخگویی	م ۱، م ۴، م ۷، م ۱۰
		داشتن نگاه مثبت	م ۷، م ۱۳، م ۱، م ۱۵، م ۱۲، م ۷
		تقویت روحیه افراد	م ۱۴، م ۵، م ۱۶، م ۸، م ۳
		مسئولیت پذیر بودن	م ۶، م ۲، م ۱۳، م ۹
		داشتن شخصیت مقتدرانه	م ۳، م ۱۵، م ۴، م ۸
		در دسترس بودن	م ۱۴، م ۳، م ۱۰، م ۸
توافقی		تقویت اعتماد به نفس افراد	م ۷، م ۱۱، م ۱۲، م ۴، م ۷
		داشتن صبر و حوصله	م ۳، م ۱۳، م ۱۵، م ۱، م ۲، م ۴
ویژگی های روان شناختی	گشودگی	تقویت صبر و شکیبایی در افراد	م ۹، م ۵، م ۱، م ۱۵
		دنبال مسائل و رویداد های جدید	م ۱۳، م ۷، م ۶، م ۱۲
		داشتن اطلاعات و دانش متنوع	م ۶، م ۲، م ۱۳، م ۱
		کنجکاوی در خصوص مسائل جدید	م ۷، م ۲، م ۸، م ۱۳
وظیفه شناسی		بی طرفی و بدون پیش داوری قضاوت کردن	م ۱۱، م ۳، م ۷
		پایبند بودن به اسرار افراد	م ۷، م ۴، م ۸، م ۵، م ۱۳، م ۷
		ایجاد فضای اعتمادسازی	م ۴، م ۱۴، م ۱۵، م ۷، م ۲، م ۱۲، م ۴
		پیروی از قواعد	م ۶، م ۴، م ۱۵
		داشتن صداقت و شرافت	م ۲، م ۱۵، م ۳، م ۶، م ۱۰، م ۱۶، م ۷، م ۵، م ۸، م ۹، م ۱۲، م ۴، م ۷

ابعاد	مؤلفه	شاخص	شواهد مصاحبه شوندگان
اقدامات	زمینه کاری	تجربه راه اندازی کسب و کارهای جدید	م ۱، م ۲، م ۱۵
		تجربه توسعه و بهبود کسب و کارهای فعلی	م ۱۵، ک ۱۳، م ۱
		تجربه فعالیت های کارآفرینانه	م ۱، م ۱۵، م ۴، م ۸، م ۵
		تجربه در کسب و کارهای مشابه	م ۶، م ۱۱، م ۱۶، م ۸، م ۱۲
	مدیریت احساسات	درک احساسات افراد	م ۱۳، م ۳، م ۱۲، م ۱۰
		حمایت و تشویق عاطفی افراد برای خلق فعالیت های جدید	م ۶، م ۵، م ۸، م ۷، م ۳
		نشان دادن اهمیت موفقیت افراد	م ۳، م ۱۶، م ۱۰، م ۸
	برقراری ارتباط	توانایی ایجاد تمایل به تغییر در افراد	م ۱۳، م ۱، م ۲، م ۱۲
		ارائه مطالب با تاثیرگذاری بالا	م ۵، م ۱۰، م ۱۳
		توانایی درک دیگران	م ۱۴، م ۶، م ۲، م ۱۲
		توانایی تعامل با افراد و فرهنگ های مختلف	م ۷، م ۱۲
	مساله گشا	ایجاد چالش های ذهنی در افراد	م ۴، م ۳، م ۱۲، م ۵
		مشارکت در پردازش ایده ها	م ۱، م ۱۳، م ۱۵، م ۱۰، م ۱۶، م ۵
		مشارکت دادن افراد در مسائل و راه حل ها	م ۱۲، م ۸، م ۱۳
		درگیر شدن مستقیم با مسائل کارکنان	م ۲، م ۷، م ۱۲، م ۱۶
	یادگیری	یادگیری در زمینه های مختلف	م ۹، م ۱۴، م ۵
یادگیری موضوعات متنوع کسب و کار		م ۱، م ۲، م ۸، م ۱۳، م ۹، م ۵	
عشق و علاقه به آموزش		م ۳، م ۱۴، م ۲، م ۱۲	

## منبع: (یافته های نگارندگان)

یافته های این پژوهش به ۳ بعد که شامل رفتار مربی کارآفرینی، ویژگی های روان شناختی و دانش و مهارت مربی گری دسته بندی شده اند که هر کدام دارای مؤلفه ها و شاخصهای خود را دارا هستند. این یافته ها در مقایسه با پژوهش های پیشین از جامعیت بیش تری برخوردار است. برای نمایش بهتر و جامع جمع بندی یافته های پژوهش به صورت تصویری در شکل شماره (۱) نشان داده شده است.



شکل ۱: ابعاد، مولفه‌ها و شاخصهای رفتاری مری کار آفرینی  
منبع: (یافته‌های نگارندگان)

وکیلی

همانگونه که در شکل ۱ مشاهده می شود، ابعاد رفتاری مربی کارآفرینی شامل ویژگیهای روانشناختی، دانش، مهارتها و اقدامات مربیگری است. هر کدام از این ابعاد دارای زیرمجموعه های خاص خود را دارد که معرف بعد اصلی هستند.

#### ۴- بحث و نتیجه گیری

با توجه به نقش مربیان کارآفرین در پایداری کسب و کارهای کوچک و متوسط، در این مقاله به شناسایی مولفه های مربیان کارآفرین پرداخته شد. بدین منظور برای شناسایی عوامل مربیان کارآفرین از روش کیفی استفاده شد که از مصاحبه ۱۶ نفر این مولفه ها شناسایی گردید که این عوامل را در ۳ عامل دانش و مهارت مربی گری، ویژگی های روان شناختی مربیان کارآفرین و اقدامات مربیان کارآفرین طبقه بندی کرد. برای اینکه مربیان بتوانند از قابلیت های خود به شکل مطلوبی در جهت پیشبرد اهداف مربی گری استفاده کنند بایستی علاوه بر عوامل روان شناختی و رفتاری که از خود بروز می دهند نسبت به دانش و مهارت های مربی گری همت گمارند و نیازهای متریبیان را تامین کنند مانند همدلی به عنوان یکی از مولفه ها و متغیرهای موثر بر فرایند مربی گری و، ویژگی مربی از طرف محققان (بن سالم و همکاران (۱۲)، ممنون و همکاران (۲۶)، مک میوت و همکاران (۸)، آودت (۶)، اس تی جان و همکاران (۳۰)، ریکاردو و همکاران (۲۷)، عزیزی و همکاران (۳۹)، عزیزی و همکاران (۴۰) مورد تاکید قرار گرفته است. همچنین پژوهشگرانی (دی هان و همکاران (۹)، بوزر و همکاران (۱۳)، بلومبرگ و همکاران (۱۴)، بن سالم و همکاران (۱۲)، روشا و همکاران (۳۲)، گان و همکاران (۳۳)، گلبر و همکاران (۴۱)، عزیزی و همکاران (۳۹)، عزیزی و همکاران (۴۰)، فتحی ورجارگاه و همکاران (۳۱) بر مهارت های ارتباطی به عنوان یکی از ویژگی های مربیان اشاره کرده اند. همچنین شناسایی و تشخیص فرصت از نظر محققان مانند (مک کارتی و همکاران (۲۰)، مک کیوت و همکاران (۸) مورد تاکید قرار گرفته است. توانایی تجزیه و تحلیل مسائل و رویدادها مورد تاکید محققان (بلومبرگ و همکاران (۱۴)، دی هان و همکاران (۹)، عزیزی و همکاران (۳۹)، عزیزی و همکاران (۴۰) بوده است. در نهایت (الکساندر و همکاران (۲۵)، آودت (۶)، مک کیوت و همکاران (۸)، مک کارتی و همکاران (۱۶)، ماهیوت و همکاران (۷)، زهنر و همکاران (۵)، عزیزی و همکاران (۳۹) بر توانایی انتقال دانش و مهارت تاکید کرده اند. در این میان مولفه ی سوالات خلاقانه و چالشی را به ویژگی های مربی کارآفرین اشاره کرد که به ادبیات این مربی گری کارآفرینانه افزود.

با توجه به نتایج تحقیق عاملی مولفه ی ویژگی های روان شناختی مربیان کارآفرین، دومین عامل مهم شناسایی شده در این زمینه می باشد. محققانی همچون گان و همکاران (۲۰۱۴)؛ سالوما (۲۰۱۵) در تحقیق خود بر محرم بودن ارتباطات بین مربی و شاگرد برای دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده اشاره کرده اند. و همچنین محققانی همچون (اس تی جان و همکاران (۳۰)، گان و همکاران (۳۳)، داف



و همکاران (۱۷)، آودت (۶)، عزیزی و همکاران (۳۹) بر مسئولیت پذیری و متعهد بودن مربی به عنوان یکی از ویژگی های مربی اشاره کرده اند. زگو و همکاران (۲۳) در پژوهش خود بر توانایی پاسخگویی مناسب مربیان اشاره کرده است. از طرفی هاتلر و همکاران (۲) بر پژوهش خود بر اعتماد سازی تاکید کرده است. سالوما و همکاران (۲۹) در تحقیق خود بر ویژگی مربی مبنی بر تسهیل کننده امور اشاره کرده است. دی هان و همکاران (۹) در تحقیق خود بر داشتن شرافت (صداقت) تایید داشت.

بر اساس نتایج تحقیق عامل اقدامات مربیان کارآفرین از ابعاد مهم می باشد. محققانی مانند (اس تی جان و همکاران (۳۰)، ممون و همکاران (۲۶)، عزیزی و همکاران (۳۹) داشتن تجربه مربی گری را در تحقیقات خود تاکید کرده اند. همچنین (ممون و همکاران (۲۶)، مک کیوت و همکاران (۸)، عزیزی و همکاران (۳۹)، عزیزی و همکاران (۴۰) بر داشتن تجربه مربی در حوزه کسب و کار مرتبط اشاره کرده اند. و مولفه های دیگری همچون ایجاد چالش های ذهنی در افراد، کنجکاوی در مسائل و رویدادهای جدید، تجربه در راه اندازی کسب و کارهای جدید، آشنایی با فعالیت های کارآفرینانه، مشارکت در پردازش ایده ها را به ویژگی های مربی کارآفرین اشاره کرد که به ادبیات این مربی گری کارآفرینانه افزود.

نهایتاً اینکه یافته های این پژوهش در راستای چارچوب مولفه های مربیان کارآفرینی در قالب ۳ مقوله اصلی (دانش و مهارت های مربی گری، اقدامات مربی و ویژگی های روان شناختی مربیان) و ۱۵ مقوله فرعی و ۵۹ مولفه شناسایی و تایید شدند. در میان ۱۵ مقوله فرعی "مهارت های ارتباطی و انگیزشی"، "مهارت شنیدن"، "مهارت بازخورد"، "مهارت تحلیلی، "گشودگی"، "مساله گشا" و "انگیزه یادگیری" مقوله های هستند که در چارچوب رفتاری مربیان کارآفرینی قرار دارند. با توجه به اینکه تحقیقی در این خصوص در کشور صورت نگرفته است و همچنین بدیع بودن چنین موضوعی در کشور، می توان ادعا نمود که این پژوهش می تواند برای پرداختن به چنین موضوعی و توجه بیش تر به آن در حوزه شناسایی ابعاد مربیان کارآفرینی در کسب و کارهای کوچک و متوسط شروع مناسبی باشد.

### پیشنهادها

در راستای نتایج تحقیق و به منظور شناسایی و کاربرد عمیق عوامل مربیان کارآفرینانی پیشنهادهای کاربردی و تحقیقاتی زیر ارائه می شود:

۱. تحقیق حاضر بر شناسایی عوامل مربیان کارآفرینی در کسب و کارهای کوچک و متوسط توسط صاحب نظران در این زمینه تمرکز داشته است. به منظور دستیابی به نتایج عمیق تر در این زمینه می توان این مولفه ها و عوامل را از دیدگاه کارآفرینان برتر نیز بررسی کرد.

۲. همچنین پژوهش حاضر در صنعت دارویی انجام گرفت. در پژوهش های آتی می توان عوامل مربیان کارآفرین در کسب و کارهای کوچک در بخش های دیگر صنایع نیز شناسایی و نتایج موجود مقایسه شود.
۳. از آنجا که محققان در این پژوهش با مشکلات جدی در زمینه یافتن صاحب نظران خبره برای مصاحبه روبه رو بوده اند. ایجاد بانک اطلاعاتی از مربیان برای سهولت انجام دادن پژوهش های آتی توصیه می شود.
۴. کسب و کارها در مراحل مختلف می بایست از خدمات ارائه شده توسط مربیان کارآفرینی بهره گیرند بنابراین پیشنهاد می شود که پژوهش در خصوص مولفه های مورد نیاز در هر مرحله از چرخه کسب و کار صورت گیرد.
۵. از آنجا که مربیان کارآفرینی نقش بسزایی در هدایت کارآفرینان ایفا میکنند، سنجش نحوه تاثیر آنان در ایجاد و ارتقای کارآفرینان توصیه می شود.
۶. با توجه به ابعاد گسترده ابعاد و نقش ایفا شده توسط مربیان در راه اندازی و توسعه کسب و کارها، بررسی چگونگی تاثیر هر یک از ابعاد این نقش ها زمینه پژوهشی مناسبی برای ارتقای دانش مربیان در کسب و کارها است.
۷. همچنین در پژوهش های آتی می توان نقش مربیان کارآفرینان را در کسب و کارهای جدید و کسب و کارهای بالغ مقایسه کرد و اطلاعاتی دقیق درباره مشابهت ها و تفاوت های این ابعاد در کسب و کارها ارائه داد.
۸. یافته های تحقیق حاضر می تواند برای سنجش برررسی وضعیت رفتاری مربیان کارآفرینی مورد استفاده قرار گیرد.

## ۵- منابع

1. Bozer G, Rebecca J. Understanding the factors that determine workplace coaching effectiveness. 2018; <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1446946>
2. Hatler R, Kauffeld S. Take care what you bring with you: How coaches' mood and interpersonal behavior affect coaching success. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 2014; 66: 231-257.
3. Kalkavan S, Katrinli A. The effects of managerial coaching behaviors on the employees' perception of job satisfaction, organisational commitment, and job performance: Case study on insurance industry in Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2014; 150: 1137-1147.
4. Hollywood K, Blaess A, Santin, C. Holistic mentoring and coaching to sustain organizational change and innovation. *Creighton J. Interdiscip. Leadersh*, 2016; 2: 32-46.
5. Zehntner C, McMahon J. Power and knowledge in a coach. *Sports Coaching Review*, 2018; <https://doi.org/10.1080/21640629.2018.1480736>.
6. Audet J. Coaching the entrepreneur: features and success factors. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 2012; 19(3): 515-531.
7. Mihiotis A. Coaching: from challenge to opportunity *Journal of Management Development*, 2016; 35(4): 43-49.
8. McKeivitt D, Marshall M. The legitimacy of entrepreneurial mentoring *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 2015; 21(2): 263-280.
9. De Haan E, Grant A, Burger Y. large-scale study of executive and workplace coaching: The relative contributions of relationship ,personality match, and self-efficacy. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 2016; 68: 189-207.
10. Wu C. F. The relationship between business ethics diffusion, Knowledge sharing and service innovation. *Management Decision*, 2016; 54(6): 343-358.
11. Bawany S. Creating a Coaching Culture. *Leadership Excellence Essentials*, 2015; 32(2): 43.
12. Ben Salem A, Lakhal L. Entrepreneurial mentoring: how to be modeled? *Journal of Management Development*, 2016; <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2016-0292>
13. Bozer G, Sarros J. C. Examining the effectiveness of executive coaching on coaches performance in the israeli context. *Int. J. Evid. Based Coach. Mentor*, 2015; 10: 14-32.

14. Blumberg K. Executive coaching competencies: a review and critique with implications for coach education, 2015
15. Jean E, Audet J. The effect of mentor intervention style in novice entrepreneur mentoring relationships. *Mentoring & tutoring: partnership in learning*, 2013; 21(1): 96-119.
16. McCarthy G, Milner J. Ability, motivation and opportunity: managerial coaching in practice, 2019; 22(6): 163-178.
17. Duff A. J. Performance management coaching: Servant leadership and gender implications. *Leadersh. Organ.Dev.*, 2013; 34: 204-221.
18. Grant A. M. The efficacy of executive coaching in times of organisational change. *Journal of Change Management*, 2015; 258-280.
19. Bozer G, Joo B. Executive coaching: Does coach-coachee matching based on similarity really matter? *Consulting Psychology: Practice & Research*, 2015; 67: 218-233.
20. McCarthy G. Approaches to the postgraduate education of business coaches. *Australian Journal of Adult Learning*, 2014; 50(2): 23-31.
21. Rosha A, Lace N. The Open Innovation Model of Coaching Interaction in Organisations for Sustainable Performance within the Life Cycle, 2018.
22. Xiao s, liu F. The Effect of Entrepreneur Mentoring and its Determinants in the Chinese Context, 2016; 11: 54-68.
23. Sonesh C, Coultas W, Marlow S. Coaching in the Wild: Identifying Factors that lead to Success. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 2015; 67: 189-217.
24. Kyoo- joo B. Executive Coaching: A Conceptual Framework From an Integrative Review of Practice and Research. *Human Resource Development Review*, 2008; DOI: 10.1177/1534484305280866.
25. Alexandra H, Roberts a, Daniel A. Coach knowledge in talent identification: A systematic review and meta-synthesis, 2019.
26. Memon J, Kamariah R. Mentoring an entrepreneur .Doi: 10.1177/2158244015569666.
27. Rekalde I, Landeta J. Determining factors in the effectiveness of executive coaching as a management development tool. *Management Decision*, 2015; 53(8): 28-39.
28. Turner P. A Strategic Approach to Coaching in Organisations. *The International Journal of Mentoring and Coaching*, 2012; 10: 6-12.
29. Salomaa R. Expatriate Coaching: Factors Impacting Coaching Success. *Journal of Global Mobility*, 2015; 3: 216-243.
30. St-Jean E, Audet J. The role of mentoring in the learning development of the novice entrepreneur. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 2012; 8(1): 119-127.
31. Fathi Vajargah, K., Khorasani, A. Investigating and explaining the coaching model in teaching human resources based on the data theory of the foundation. *Organizational Culture Management*, 2014; 12(3): 375-398.

32. Rosha A. Sustainable Development and Behavioural Patterns: to Innovations Through Coaching. *Journal of Security and Sustainability Issues*, 2015; 15(2): 35-44.
33. Gan G, Chong C. Coaching relationship in executive coaching: a Malaysian study, 2105; 34(4): 67-72
34. Grover S. Coaching as a developmental intervention in organization : A systematic review of its effectiveness and the mechanisms underlying it. *PLOS ONE*, 2016; 11(5): 1-41.
35. Athanasopoulou A, Dopson S. A systematic of executive coaching outcomes: is it the journey or the destination that matters the most?, 2017.
36. Baron L, Morin D. Executive Coaching. *Journal of Management Development*, 2011; 847 – 864.
37. Poulsen K. Mentoring Programmes: learning Opportunities for Mentees, for Mentors, for Organisations and for Society. *Industrial and Commercial Training*, 2013; 45(5): 255 – 263.
38. Xiao K, Liu F. The effect of entrepreneur mentoring and its determinants in the chinese context, 2016: [Doi.org/10.1108/MD-07-2016-0477](https://doi.org/10.1108/MD-07-2016-0477)
39. Azizi M, Hosseinloo H, Vakill S. Designing a Entrepreneurial Coaching Model in SMEs, *Quarterly Journal of Occupational and Organizational Counseling*, 2020; 45.
40. Azizi M, Goodarzi A. Identify the key competencies of business educators, *Journal of Entrepreneurship Development*, 2016; 2: 317-336.
41. Gabriel A, Gregory J. How Can Humanistic Coaching Affect Employee Well-being and Performance? An Application of Selfd Etermination Theory, *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 2014; 7(1): 63-73.
42. Stambaugh J, Mitchell K. The fight is the coach: creating expertise during the fight to avoid entrepreneurial failure, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 2017; [Doi.org/10.1108/IJEER-09-2016-0287](https://doi.org/10.1108/IJEER-09-2016-0287)
43. Baron, L, Morin, L. The coach-coachee relationship in executive coaching: A field study, *Human Resource Development Quarterly*, 2009; 20, 85–106.

