



Designing Entrepreneurial Coaching Capabilities Model in Small and Medium-Sized Businesses

Mohammadali Nejadian^{id}

Department of Entrepreneurship, Qa.c., Islamic Azad University, Qazvin, Iran.

E-mail: mohammadali.nejadian@iau.ac.ir

Seyed Rasul Hosseini*^{id}

Department of Educational Management, Farhangian University, Tehran, Iran. (Corresponding Author).

E-mail: hosseinirasul@cfu.ac.ir

Mohammad Khodabakhsh^{id}

Department of Business Administration, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.

E-mail: m_khodabakhsh@sbu.ac.ir

ABSTRACT

Objective: Entrepreneurial coaching is a developmental intervention designed for entrepreneurs at various stages of the entrepreneurial process, based on a collaborative relationship with a professional coach. The significance of entrepreneurial coaching lies in its ability to enhance resilience and improve performance outcomes for small and medium-sized enterprises (SMEs). Entrepreneurial coaching capabilities refer to structured support and guidance provided to entrepreneurs to enhance their decision-making, leadership, and overall business performance. Given that SMEs are recognized as key drivers of economic growth, effective coaching has become increasingly critical in helping these businesses navigate complex market challenges and capitalize on opportunities for innovation and expansion. This research aims to develop a model of entrepreneurial coaching capabilities.

Method: This applied research employed a meta-synthesis method based on document analysis. The seven-step framework of Sandowski and Barroso (2007) was used to conduct the study. The research parameters included the following: research questions ("What are the entrepreneurial coaching capabilities for coaches?" and "What are the entrepreneurial coaching capabilities for mentees?"), target population (the Scopus database and Iranian databases such as SID and Noor), study timeframe (2012–2024), and research method (internet-based search strategies). The keywords used in this study included capability, coaching, entrepreneurial coaching, entrepreneurial coaching capability, and SMEs. The search yielded a total of 3,456 Article from English-language articles. Inappropriate articles were identified in three sequential stages. A total of 62 articles were selected as the sample. The CASP tool was used to evaluate the studies. Additionally, Holsti's reliability coefficient method was employed to assess the reliability of the meta-synthesis in terms of the coding performed. Through the extraction of concepts and the implementation of coding procedures, an expert panel consisting of three academic specialists was formed. This panel reviewed the initial codes and categories, ultimately proposing a conceptual framework of the categories.

Findings: This study analyzed the model of entrepreneurial coaching capabilities in small and medium-sized enterprises (SMEs). The dimensions and components of the model were identified and extracted using the meta-synthesis method. The meta-synthesis results revealed that existing literature categorizes entrepreneurial coaching capabilities into two dimensions: the coach and the Coachee. At this stage, a total of 53 components were extracted from 262 open codes. During the axial coding phase, upon re-examining the concepts, sub-categories were identified and categorized. In the selective coding stage, the components identified in the axial coding phase were analyzed and classified into 14 main dimensions. The coachees capabilities comprised six dimensions: entrepreneurial skills, psychological capabilities, strategic capabilities, operational capabilities, cognitive capabilities, and knowledge—encompassing 20 components and 103 indicators. The coaches' capabilities included eight dimensions: specialized

knowledge, skills, operational capabilities, emotional capabilities, communication capabilities, functional capabilities, personal capabilities, and cognitive capabilities—consisting of 33 components and 159 indicators. Finally, the relationships between these capabilities were categorized into four key capability groups: Knowledge and Skill Transfer, Psychological Growth, Strategic Empowerment, Support and Personal Development.

Conclusion: The present study demonstrates that entrepreneurial coaching profoundly impacts coachees' success through four key capabilities: strategic empowerment, psychological growth, knowledge and skill transfer, and support and personal development. Among these, strategic empowerment serves as the core, playing a decisive role in guiding entrepreneurs' practical actions, while psychological growth and personal support provide the necessary foundation for resilience and motivation. Knowledge transfer bridges theory and practice. This dynamic interaction among capabilities ensures the effectiveness of coaching in SMEs. Accordingly, coaching program development should emphasize the integrated enhancement of these dimensions to comprehensively empower entrepreneurs.

Keywords: *Entrepreneurial Coaching, Entrepreneurial Coaching Capabilities, Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs)*

Cite this article: Nejadian, M., Hosseini, R & Khodabakhsh, M. (2026). Designing Entrepreneurial Coaching Capabilities Model in Small and Medium-Sized Businesses. *Journal of Entrepreneurship Development*, 18(5), 106-145. DOI: <http://doi.org/10.22059/jed.2025.396936.654539> (in Persian)

Received: 2025-07-16; **Revised:** 2025-09-28; **Accepted:** 2025-08-16; **Published online:** 2026-02-09

© The Author(s). **Article type:** Research **Publisher:** University of Tehran Press.

DOI: <http://doi.org/10.22059/jed.2025.396936.654539>

Ethical Considerations

The authors avoided data fabrication, falsification, plagiarism, and misconduct.

Funding

This research did not receive any specific grant from funding agencies in the public, commercial, or not-for-profit sectors.

Conflict of Interest

The authors declare no conflict of interest.



طراحی مدل قابلیت‌های مربیگری کارآفرینانه در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط

محمدعلی نژادیان ^{ID}

گروه کارآفرینی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

رایانامه: successologist@gmail.com

سید رسول حسینی * ^{ID}

نویسنده مسئول، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران

رایانامه: hosseininirasul@cfu.ac.ir

محمد خدابخش ^{ID}

گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

رایانامه: m_khodabakhsh@sbu.ac.ir

چکیده

هدف: مربیگری کارآفرینانه، مداخله توسعه‌ای برای کارآفرینانی است که در مراحل مختلف فرایند کارآفرینانه بر اساس یک رابطه مشارکتی با یک مربی حرفه‌ای شکل می‌گیرد. اهمیت مربیگری کارآفرینانه در توانایی آن برای تقویت تاب‌آوری و بهبود نتایج عملکردی کسب‌وکارهای کوچک و متوسط نهفته است. از آنجایی که کسب‌وکارهای کوچک و متوسط به‌عنوان موتورهای محرک اصلی رشد اقتصادی شناخته می‌شوند، مربیگری مؤثر به‌طور فزاینده‌ای حیاتی شده است تا به این کسب‌وکارها کمک کند تا از چالش‌های پیچیده بازار عبور کنند و از فرصت‌های نوآوری و توسعه بهره‌برداری نمایند. این پژوهش با هدف طراحی مدل قابلیت‌های مربیگری کارآفرینانه انجام شده است.

روش: این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر گردآوری اطلاعات از روش اسنادی فراترکیب استفاده نموده است. برای اجرای آن از روش هفت مرحله‌ای سندوسکی و باروسو (۲۰۰۷) استفاده شده است. پارامترهای پژوهش شامل سوالات (قابلیت‌های مربیگری کارآفرینانه برای مربیان کدامند؟ قابلیت‌های مربیگری کارآفرینانه برای متربیان کدامند؟)، جامعه هدف (پایگاه اسکوپوس و پایگاه‌های ایرانی همانند SID، نور و غیره)، محدوده زمانی مطالعه (۲۰۲۴-۲۰۱۲) و روش مطالعه (استفاده از راهبردهای جست‌وجوی اینترنتی) تعیین شدند. کلیدواژه‌های مورد استفاده در این پژوهش قابلیت، مربیگری، مربیگری کارآفرینانه، قابلیت مربیگری کارآفرینانه و کسب‌وکارهای کوچک و متوسط بوده است. نتیجه‌ی جست‌وجو، تعداد بالغ بر ۳۴۵۶ مقاله بود. مقالات نامناسب طی ۳ مرحله تعیین شدند. در نهایت تعداد ۶۲ مقاله به‌عنوان نمونه انتخاب شد. از ابزار «CASP» جهت ارزیابی مطالعات استفاده شد. همچنین، برای سنجش پایایی روش فراترکیب از نظر کدگذاری‌های انجام شده، از روش ضریب پایایی هولستی استفاده شد. با استخراج مفاهیم و اجرای مراحل کدگذاری، پلن خبرگی متشکل از سه تن از خبرگان دانشگاهی تشکیل شد و به بررسی کدهای اولیه و مقولات پرداختند و در نهایت چارچوبی مفهومی از مقولات پیشنهاد شد.

یافته‌ها: در این مطالعه مدل قابلیت‌های مربیگری کارآفرینانه در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. ابعاد و مولفه‌های مدل مذکور بر اساس روش فراترکیب شناسایی و استخراج شدند. نتایج فراترکیب نشان داد در ادبیات موجود قابلیت‌های مربیگری کارآفرینانه در دو بعد مربی و مربی قابل شناسایی بودند. در پایان فرایند کدگذاری باز ۲۶۲ مفهوم برجسته‌گذاری شد و در مرحله کدگذاری محوری، با بررسی دوباره مفاهیم، مقولات فرعی شناسایی و دسته‌بندی شدند و در این مرحله تعداد ۵۳ مولفه از بین ۲۶۲ کد باز استخراج شد. در مرحله سوم کدگذاری انتخابی، مولفه‌های شناسایی شده در مرحله کدگذاری محوری در ۱۴ بعد اصلی تحلیل و دسته‌بندی شدند. قابلیت‌های متربیان شامل ۶ بعد مهارت‌های کارآفرینانه، قابلیت‌های روان‌شناختی، قابلیت‌های راهبردی، قابلیت‌های عملیاتی، قابلیت‌های شناختی، دانش با ۲۰ مولفه و ۱۰۳ شاخص بود. قابلیت‌های مربیان شامل ۸ بعد دانش تخصصی، مهارت‌ها، قابلیت‌های عملیاتی، قابلیت‌های عاطفی، قابلیت‌های

ارتباطی، قابلیت‌های عملکردی، قابلیت‌های فردی، قابلیت‌های شناختی با ۳۳ مولفه و ۱۵۹ شاخص بود. در نهایت، روابط بین قابلیت‌ها در چهار دسته قابلیت کلیدی انتقال دانش و مهارت، رشد روان‌شناختی، توانمندسازی راهبردی و حمایت و توسعه فردی دسته‌بندی شد.

نتیجه: مطالعه حاضر نشان می‌دهد که مربیگری کارآفرینانه از طریق چهار قابلیت کلیدی توانمندسازی راهبردی، رشد روان‌شناختی، انتقال دانش و مهارت، و حمایت و توسعه فردی، تأثیر عمیقی بر موفقیت متربیان دارد. در این میان، توانمندسازی راهبردی به‌عنوان هسته اصلی، نقش تعیین‌کننده‌ای در هدایت عملی کارآفرینان ایفا می‌کند، درحالی‌که رشد روان‌شناختی و حمایت فردی بستر لازم برای تاب‌آوری و انگیزه را فراهم می‌سازند. انتقال دانش نیز پلی میان تئوری و عمل ایجاد می‌کند. این تعامل پویا بین قابلیت‌ها، اثربخشی مربیگری را در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط تضمین می‌نماید. بنابراین، توسعه برنامه‌های مربیگری باید بر تقویت یکپارچه این ابعاد تمرکز کند تا کارآفرینان را به‌صورت همه‌جانبه توانمند سازد.

کلیدواژه‌ها: مربیگری کارآفرینانه، قابلیت مربیگری کارآفرینانه، کسب‌وکارهای کوچک و متوسط

استناد به این مقاله: نژادیان، محمدعلی، حسینی، سید رسول و خدابخش، محمد. (۱۴۰۴). طراحی مدل قابلیت‌های مربیگری کارآفرینانه در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط. توسعه کارآفرینی. ۱۸(۵)، ۱۴۵-۱۰۶. <http://doi.org/10.22059/jed.2025.396936.654539>



تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۱۱/۲۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۶/۲۷

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۴/۲۵ تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۵/۲۵

ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران.

نوع مقاله: پژوهشی

© نویسندگان.

۱. مقدمه

مربیگری کارآفرینانه^۱، مداخله توسعه‌ای برای کارآفرینانی است که در مراحل مختلف فرایند کارآفرینانه بر اساس یک رابطه مشارکتی با یک مربی حرفه‌ای شکل می‌گیرد (کوته و همکاران^۲، ۲۰۲۱). اهمیت مربیگری کارآفرینانه در توانایی آن برای تقویت تاب‌آوری و بهبود نتایج عملکردی کسب‌وکارهای کوچک و متوسط نهفته است (رافائلسن و لیندکویست^۳، ۲۰۲۵؛ عزیزی و حسینلو، ۱۴۰۳). مربیگری کارآفرینانه، شکلی از مربیگری کسب‌وکار است که بر کمک به کارآفرینان جهت توسعه مهارت‌ها، دانش و اعتماد به نفس خود جهت شروع و رشد کسب‌وکار تمرکز دارد (برینکلی و لو روکس^۴، ۲۰۱۸؛ کوته و همکاران، ۲۰۲۱). کارآفرینان در طول سفر خود با موانع زیادی روبه‌رو هستند و برای هر مرحله از این فرایند به حمایت خاصی نیاز دارند. این امر مربیگری کارآفرینانه را به ابزاری کلیدی در حمایت از اقدامات کارآفرینانه تبدیل نموده است (بن سالم و لاخل^۵، ۲۰۱۸؛ منصوری و همکاران^۶، ۲۰۱۹). امروزه، صنعت مربیگری به بخشی ضروری از یادگیری سازمانی، مدیریت استراتژیک استعداد و برنامه‌های توسعه رهبری برای رهبران تبدیل شده است (گابریل و همکاران^۷، ۲۰۱۴). مطالعات نشان داده‌اند که مربیگری در سازمان‌ها موثر است، با این حال اطلاعات کمی در مورد مکانیسم اثربخشی مربیگری وجود دارد. این امر باعث ایجاد شکافی بین وضعیت فعلی علم و ظرفیت آن برای کاربرد در سازمان‌ها می‌شود (یاروس^۸، ۲۰۲۳). ادبیات مربیگری کارآفرینانه در حال حاضر با دیدگاه‌های ناهمگون و مشارکت‌های چند رشته‌ای روبه‌رو است (باچکیرووا و بورینگتون^۹، ۲۰۱۸) که موجب پراکندگی و ابهام مفهومی در این زمینه شده است (کوته و همکاران، ۲۰۲۱).

از سوی دیگر، مربیگری کارآفرینانه در سال‌های اخیر با توجه روزافزون به نرخ کارآفرینی در جامعه به‌طور فزاینده‌ای محبوب شده است (شوته و دیرنگ^{۱۰}، ۲۰۱۹). محققان همواره بر سهم قابل توجهی که کارآفرینی می‌تواند در اقتصاد داشته باشد، تاکید داشته‌اند و بر همین اساس، ارتقای فرصت‌های کارآفرینانه به یک هدف اصلی برای دولت‌ها و جوامع تبدیل شده است. در همین راستا، شرکت‌های کوچک و متوسط، نقش اساسی در ایجاد فرصت‌های کارآفرینانه دارند که نوآوری را هدایت می‌کنند. در این میان مربیگری، حمایتی را که شرکت‌های کوچک و متوسط برای نوآوری نیاز دارند به آن‌ها ارائه می‌نماید (ساندرز و همکاران^{۱۱}، ۲۰۱۳). مطمئناً، نوآوری یک عامل اصلی در بقای بسیاری از شرکت‌ها است (آپولونی و همکاران^{۱۲}، ۲۰۱۳؛ دل‌بوفالو و همکاران^{۱۳}، ۲۰۱۳). با این حال، برای ایجاد بستری برای نوآوری، شرکت‌های کوچک و متوسط، باید عوامل متعددی را در نظر بگیرند. یکی از چالش برانگیزترین این عوامل

1. Entrepreneurial Coaching
2. Kotte et al
3. Rafaelsen, V. G., & Lindqvist
4. Brinkley & le Roux
5. Ben Salem and Lakhal
6. Mansoori et al
7. Gabriel, A. S., Moran, C. M., & Gregory, J. B
8. Jarosz, J
9. Bachkirova and Borrington
10. Schutte & Direng
11. Saunders et al
12. Appolloni et al
13. Delbufalo et al

توسعه سرمایه انسانی است که تحت عنوان «توسعه منابع انسانی»^۱ شناخته می‌شود. استدلال ضرورت توسعه منابع انسانی در شرکت‌های کوچک و متوسط، توسط این ایده هدایت می‌شود که فشارهای رقابتی، بهبود کارایی و نتایج را با ارتقاء مهارت کارآفرینان با ذهنیت و قابلیت‌های مناسب ضروری می‌کند (شیهان و همکاران^۲، ۲۰۱۳). با این حال، شرکت‌های کوچک و متوسط، معمولاً منابع کمتر و موانع بیشتری نسبت به شرکت‌های چند ملیتی دارند که مایلند برنامه‌های توسعه منابع انسانی را آغاز نمایند (نولان و گاروان^۳، ۲۰۱۶).

بر اساس عزیزی و همکاران (۲۰۲۳) و کوتاه و همکاران (۲۰۲۱) می‌توان گفت: قابلیت‌های مربیگری کارآفرینانه در دو حالت قابل دسته‌بندی است. اولی مجموعه‌ای از مهارت‌ها، دانش، و روش‌هایی که مربی به کارآفرین ارائه می‌دهد. دومی مجموعه‌ای از مهارت‌ها، دانش، و روش‌هایی که مربی خود باید به آن مجهز باشد. قابلیت‌های مربیگری کارآفرینانه متمرکز بر مربیان به مجموعه‌ای از مهارت‌ها، دانش، و روش‌هایی اطلاق می‌شود که مربیان از آن‌ها برای هدایت و پشتیبانی از کارآفرینان در ایجاد، رشد، و موفقیت در کسب‌وکارهای خود استفاده می‌کنند. قابلیت‌های مربیگری کارآفرینانه متمرکز بر کارآفرینان شامل مجموعه‌ای از مهارت‌ها، دانش، و روش‌هایی است که مربیان به کارآفرینان ارائه می‌دهند تا آن‌ها را در برنامه‌ریزی استراتژیک (تدوین استرژژی)، توسعه کسب‌وکار، و رشد فردی و حرفه‌ایشان، همچنین در مواجهه با چالش‌ها و موانع کارآفرینی، یاری نمایند (نژادیان و همکاران، ۱۴۰۴).

شرکت‌های کوچک و متوسط، اغلب توسعه منابع انسانی را رد می‌کنند زیرا آن را بسیار پیچیده و گران می‌دانند. علاوه‌براین، شرکت‌های کوچک و متوسط، به دلایلی همچون عدم دسترسی به بازارها، پشتیبانی کسب‌وکار، زیرساخت‌ها و فناوری، و همچنین مهارت‌های کارآفرینانه ناکافی در میان کارآفرینان نوظهور با مشکلات زیادی مواجه هستند (ماتکنیا و مویو^۴، ۲۰۲۲؛ رنس، ایوو، تنگه، و اسامبه^۵، ۲۰۲۱). مربیگری به‌ویژه مربیگری کارآفرینانه، به‌عنوان یک رویکرد مقرون‌به‌صرفه (کوتاه و همکاران، ۲۰۲۱)، راه‌حلی منحصربه‌فرد جهت حل این معضلات در شرکت‌های کوچک و متوسط به شمار می‌رود. بر همین اساس می‌توان گفت که مربیگری به‌عنوان یک رویکرد توانمندساز (کوتاه و همکاران، ۲۰۲۱)، بایستی در شرکت‌های کوچک و متوسط به‌کار گرفته شود تا کارآفرینان و صاحبان این کسب‌وکارها بتوانند به نوآوری، رشد و بهبود عملکرد دست یابند. مربیگری کارآفرینانه، قابلیت‌هایی همانند راهنمایی، مشاوره و پشتیبانی را برای کارآفرینان فراهم می‌آورد (کوتاه و همکاران، ۲۰۲۱) تا به چالش‌های پیش‌رو و توسعه مهارت‌های لازم برای موفقیت کمک نماید (بوزر و جونز^۶، ۲۰۱۸). این یک راه عالی برای کمک به شرکت‌های کوچک و متوسط جهت توسعه قابلیت‌های کارآفرینانه کارکنان خود، ارائه پشتیبانی و برانگیختن فرهنگ کارآفرینانه است (باراگر^۷، ۲۰۱۶). ویژگی‌های زیادی در رابطه با مربیگری کارآفرینانه در ادبیات مورد اشاره قرار گرفته است. در حالی که اودت

1. Human Resource Development
2. Sheehan et al
3. Nolan, C.T. and Garavan, T. N
4. Matekenya & Moyo
5. Rens, Iwu, Tengeh, & Esambe
6. Bozer and Jones
7. Barrager

و کوترت^۱ (۲۰۱۲)، بر تقویت فعالیت‌های کارآفرینانه، به واسطه مربیگری تاکید نموده‌اند، تینگ و همکاران^۲ (۲۰۱۷)، نیز مربیگری کارآفرینانه را ابزاری برای کاهش عدم اطمینان از طریق ارتقاء دانش، همدلی و قابلیت‌ها در نظر گرفته‌اند. به‌طور خاص‌تر، مربیگری یک رویکرد توسعه منابع انسانی است که یادگیری و توسعه کارکنان را تسهیل می‌بخشد و نسبت به سایر رویکردهای توسعه منابع انسانی این مزیت را دارد که افراد را به شناسایی زمینه‌های توسعه هدایت می‌کند، نقاط قوت آن‌ها را پرورش می‌دهد و آن‌ها را تشویق می‌کند تا روی اهداف شخصی خود متمرکز شوند و قابلیت‌هایی همانند غلبه بر شک خودکارآمدی فردی را در افراد رشد می‌دهد (عزیزی و همکاران، ۲۰۲۳).

مهارت‌ها و قابلیت‌های کارآفرینانه به‌طور فزاینده‌ای برای بقا و موفقیت آینده کارآفرینی و کسب‌وکار و همچنین ایجاد شغل مهم هستند این امر به‌ویژه در محیط پویا و رقابتی امروزی که در آن کارآفرینان با بازار و فشارهای رقابتی بیشتری روبه‌رو هستند، صدق می‌نماید (دوبره و مایورسکو^۳، ۲۰۱۵). کارآفرینان اغلب فاقد ابزارها و پشتیبان مورد نیاز برای رشد یک کسب‌وکار موفق هستند و به همین دلیل به مربیگری روی می‌آورند تا برای موفقیت آتی کسب‌وکار خود حمایت شوند. مربیگری، به‌عنوان یک عملکرد پشتیبانی برای کارآفرینان و یک ابزار توسعه مهم برای کارآفرینان استفاده می‌شود. با این حال، تحقیقات کمی در مورد مزایا و قابلیت‌های درک شده از مربیگری به‌عنوان یک مداخله حمایتی در شرکت‌های کوچک تا متوسط یا محیط کارآفرینانه نوظهور وجود دارد (اودت و کوترت، ۲۰۱۲؛ کرامپتون و اسمیرنیوس^۴، ۲۰۱۱؛ سعداوی و افس^۵، ۲۰۱۵).

بر همین اساس تحقیقات بیشتری جهت بررسی اثربخشی مربیگری به‌طور خاص در حوزه کارآفرینی و شرکت‌های کوچک و متوسط مورد نیاز است (کیم و کuo^۶، ۲۰۱۵؛ مولبرگر و تراوت ماتاوش^۷، ۲۰۱۵؛ کوته و همکاران، ۲۰۲۱). ادبیات مربیگری همچنین این واقعیت را برجسته می‌کند که مربیگری تنها یک ساختار پشتیبانی را فراهم می‌کند و کار را برای کارآفرین انجام نمی‌دهد (اودت و کوترت، ۲۰۱۲). به همین دلیل تمرکز بر قابلیت‌هایی که مربیگری کارآفرینانه می‌تواند برای کارآفرینان فراهم آورد، موضوع مهمی برای کسب‌وکارهای کوچک و متوسط به‌شمار می‌رود. در واقع مربیگری به‌عنوان ابزاری برای توانمندسازی کارآفرینان و تشویق آن‌ها به تفکر استراتژیک‌تر و دستیابی به راه‌حل‌ها به‌کار برده می‌شود (اودت و کوترت، ۲۰۱۲). بنابراین، مربیگری در فرایند توسعه مهارت‌ها و در نهایت برای بهبود رشد سازمانی، عملکرد مالی کارآفرینان و عملکرد شرکت از طریق ایجاد قابلیت‌ها و استخراج مزایای عملی مربیگری بایستی به‌کار برده شود (کرامپتون و اسمیرنیوس، ۲۰۱۱؛ برینکلی و لو روکس، ۲۰۱۸).

شرکت‌های کوچک تا متوسط و کارآفرینان از طریق ایجاد نوآوری‌ها، ایجاد شغل و افزایش بهره‌وری برای اقتصادهای ملی و بازارهای کار جایگاه مهمی دارند (کوته و همکاران، ۲۰۲۱). مشاوره با این کارآفرینان برای حمایت از فعالیت‌های آن‌ها در مراحل مختلف فرایند کارآفرینی مهم است. با این حال، در حالی که بسیاری از مطالعات، مشاوره مدیریت را

1. Audet and Couteret

2. Ting et al

3. Dobrea & Maiorescu

4. Crompton & Smyrnis

5. Saadaoui & Affess

6. Kim & Kuo

7. Mühlberger & Traut-Mattausch

در شرکت‌های بزرگ مورد بررسی قرار داده‌اند، تحقیقات در مورد این‌که چگونه مشاوران و مربیان می‌توانند با شرکت‌های کوچک و متوسط و بنیان‌گذاران آن‌ها، یعنی کارآفرینان برخورد کنند، بسیار محدود است (سروتی، تاوتلی، و گریکو^۱، ۲۰۱۹). در این رابطه، سروتی و همکاران (۲۰۱۹)، پیشنهاد می‌کنند که نقش‌ها و مهارت‌های ترجیحی مشاوران در مقایسه با شرکت‌های بزرگ زمانی که مشتری یک شرکت کوچک تا متوسط باشد، تغییر می‌کند. در واقع، در مقایسه با شرکت‌های بزرگ، که در آن‌ها مدیریت با چندین لایه مدیریت سلسله‌مراتبی است، ساختار مدیریتی شرکت کوچک تا متوسط با لایه‌های اندک مدیریتی و با مرکزیت کارآفرینی شناخته می‌شود. روش مشاوره با کارآفرینان همانند روش مشاوره به مدیران رده‌های بالایی و میانی یک سازمان نیست؛ زیرا، کارآفرینان دارای برخی ویژگی‌های شخصی و کاری هستند که آن‌ها را منحصر به فرد می‌کند (استفان^۲، ۲۰۱۸). علاوه بر این، کارآفرینان به دلیل نقش‌هایی همانند سهام‌داری، موسس و مدیر بودن روابط نزدیک‌تری با یک شرکت دارند. به خصوص نقش بنیان‌گذاری و سهام‌داری که موجب اتصال عاطفی و مالی کارآفرین به شرکت می‌شود (جایارامان و همکاران^۳، ۲۰۰۰). از این رو، اقداماتی مانند مربیگری کارآفرینانه با ایجاد اثراتی مستقیم بر توسعه ظرفیت کارآفرینان، سودمندی زیادی برای کسب‌وکارها به همراه خواهد داشت. بنابراین، لازم است که به قابلیت‌هایی که مربیگری کارآفرینانه در جریان فرایند کارآفرینانه برای کارآفرینان ایجاد می‌نماید (کروزی^۴، ۲۰۲۲)، بیشتر توجه شود. بلوم^۵ (۲۰۲۲)، در مطالعه خود مطرح نمود که مربیگری کارآفرینانه تصمیم‌گیری کارآفرینان را توسعه می‌دهد و به صاحبان شرکت‌های کوچک و متوسط توصیه نمود که از مربیگری کارآفرینانه برای کمک به کاهش نرخ شکست شرکت‌های کوچک و متوسط استفاده نمایند، چرا که به کارگیری این مداخله توسعه‌ای به بهبود خودکارآمدی و تصمیم‌گیری، که منجر به رشد و پایداری کسب‌وکار می‌شود، کمک می‌نماید (بلوم، ۲۰۲۲).

از منظر رویکرد تئوریک، شواهد آکادمیک کمی در مورد این‌که مربیگری چه قابلیت‌ها و شایستگی‌هایی را رشد می‌دهد، وجود دارد. بنابراین، این مطالعه به روش‌های مختلف به ادبیات مربیگری کارآفرینانه کمک می‌نماید:

• ابتدا در این مطالعه با بررسی چارچوب‌های موجود مربیگری کارآفرینانه همانند چارچوب کوتاه و همکاران (۲۰۲۱)، منصوری و همکاران (۲۰۱۹) به تعیین کارکردهای مربیگری مناسب کارآفرینان در شرکت‌های کوچک و متوسط کمک می‌نماید و این می‌تواند میزان شکست فرایند مربیگری کارآفرینانه را کاهش دهد.

• دوم، از آنجایی که رویکرد آکادمیک کمی در مورد نحوه مربیگری کارآفرینان وجود دارد، مربیگری کارآفرینانه به‌ویژه در شرکت‌های کوچک و متوسط یک حوزه توسعه نیافته باقی مانده است که از منظر عملی، این کمبود دانش برای شرکت‌های مشاوره، مشاوران و مربیان، زیان‌بار خواهد بود.

بدین منظور در این مطالعه ابتدا با ارائه زمینه‌ای از موضوع و ارائه مقدمه سوال و هدف مقاله مطرح شده است. پس از آن، با مروری بر ادبیات موضوع به بررسی مبانی نظری پژوهش پرداخته شده است و در ادامه پیشینه تحقیق مورد

1. Cerruti, Tavoletti, & Grieco

2. Stephan

3. Jayaraman et al

4. Kroeze

5. Bloem

بررسی قرار گرفته است. در بخش روش‌شناسی تحقیق به معرفی روش تحقیق بکار گرفته شده پرداخته شده است. در ادامه یافته‌های مربوط به مطالعه گزارش شده‌اند. در بخش بعدی به بحث و نتیجه‌گیری پیرامون یافته‌ها پرداخته شده است و در نهایت مطالعه با ارائه پیشنهادهایی به پایان می‌رسد.

۲. مروری بر مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مربیگری کارآفرینانه با ایجاد محیطی که باعث استقلال موسسان کسب‌وکار در حل مشکلات می‌شود، از آن‌ها حمایت می‌نماید. از سوی دیگر، مربیگری کارآفرینان را تشویق می‌کند تا چشم‌انداز استراتژیک خود را عملی کنند. یکی از ویژگی‌های بارز مربیگری کارآفرینانه تمرکز اصلی آن بر کارآفرین به‌عنوان یک فرد است تا بنیان‌گذاران را در توسعه مهارت‌های مدیریتی و افزایش توانایی رهبری یاری رساند (اودت و کوترت، ۲۰۱۲). مربیگری کارآفرینانه روشی مناسب جهت کمک به مدیران، مالکان و کارآفرینان است تا بتوانند مهارت‌ها و توانمندی‌های خود را شکوفا نمایند (باراگر^۱، ۲۰۱۶). در این نوع مربیگری افراد جهت تقویت و توسعه مهارت‌ها از طریق یادگیری کارآفرینانه مورد حمایت قرار می‌گیرند (مک ویت و مارشال^۲، ۲۰۱۵). مربیان کارآفرین با به‌کارگیری ویژگی‌هایی همانند دانش، همدلی، مهارت‌ها و توانایی‌های لازم می‌توانند به کاهش عدم اطمینان افراد در محیط کسب‌وکار یاری رسانند. آن‌ها نوعی تجربه یادگیری خلاقانه را در افراد ایجاد می‌نمایند که منجر به افزایش توانمندسازی آن‌ها در شناسایی و ایجاد فرصت‌های کارآفرینانه می‌شود.

کرامپتون و همکاران (۲۰۱۱)، مربیگری کارآفرینانه را به‌عنوان مداخله‌ای تعریف می‌کنند که بر خودکارآمدی کارآفرین تأثیر می‌گذارد و رشد سازمان را تضمین می‌کند. ویت‌مور (۲۰۰۹)، بیان می‌کند که برای اینکه مداخله مربیگری به هدف خود برسد و مؤثر باشد، فرایند باید اصیل و صادقانه باشد. دو توثیت (۲۰۰۷)، مربیگری را به‌عنوان فرایند کمک به مربی برای درک و معنا بخشیدن به مسائل توصیف می‌کند، به‌طوری که درک جدیدی حاصل شود و یادگیری به شکل افزایش آگاهی، به‌ویژه یادگیری تحول‌آفرین، اتفاق بیفتد (باچکیرووا^۳، ۲۰۱۷). بن‌هور و همکاران (۲۰۱۲)، و بیرث (۲۰۱۶)، مربیگری را به‌عنوان فرایند ایجاد یک محیط یادگیری و تسهیل یادگیری در فرایند تحول توصیف می‌کنند. در این یادگیری و تحول، خودکارآمدی، خودآگاهی و اعتمادبه‌نفس مربی به‌طور مثبت افزایش می‌یابد و بر تصمیم‌گیری آن‌ها در سطح اجرایی یا مدیریتی تأثیر می‌گذارد (د هارو گارسیا^۴، ۲۰۱۲؛ ویگینگتون و کارترایت، ۲۰۲۰). مربیگری به‌عنوان یک صنعت در سال‌های اخیر رشد قابل‌توجهی را تجربه کرده است، نه تنها در سطح بین‌المللی به‌عنوان یک حرفه نسبتاً جدید، مربیگری با مجموعه‌ای از چالش‌ها روبه‌رو است. این چالش‌ها شامل ادبیات نظری یا دانشگاهی محدود در حمایت از این حرفه و موانع کم برای ورود به این حرفه هستند (ماریتز^۵، ۲۰۱۳؛ شوته و استین^۶،

1. Barrager
2. McKevitt & Marshall
3. Bachkistrova
4. de Haro-García
5. Maritz
6. Schutte & Steyn

۲۰۱۵؛ شوته^۱، ۲۰۱۹). بر اساس نظر ماریتز (۲۰۱۳)، به دلیل موانع کم برای ورود به صنعت مربیگری، الزامات آموزشی به‌طور واضح تعریف نشده‌اند. کوت و همکاران (۲۰۲۱)، ادعا می‌کنند که اگر مشارکت در مربیگری اصیل باشد و اگر از طریق انتخاب مناسب، هماهنگی بین مربی و کارآفرین وجود داشته باشد، این پویایی‌ها برطرف خواهند شد و این اطمینان حاصل می‌شود که مربیگری از طریق افزایش خودکارآمدی و بهبود تصمیم‌گیری، رشد سازمان را به همراه داشته باشد. در این فرایند، یادگیری از طریق مربیگری، به‌ویژه مربیگری کارآفرینانه، تسهیل می‌شود که برای این مطالعه بسیار مرتبط است. این موضوع بار دیگر بر ارائه نظریه‌های یادگیری که توسط مربیگری کارآفرینانه تسهیل می‌شوند، تأکید می‌کند.

منصوری و همکاران (۲۰۱۹)، مربیگری کارآفرینانه را به‌عنوان «حمایتی که کارآفرینان در مراحل اولیه فعالیت‌های کارآفرینانه خود دریافت می‌کنند تا به آن‌ها کمک نماید مهارت‌های لازم را توسعه دهند و کسب کنند» تعریف می‌کند. کلید مربیگری، این است که مربیان زمینه‌ای را فراهم کنند که در آن کارآفرینان بتوانند مهارت‌ها و تخصص‌های مورد نیاز را جهت حل مشکلاتی که ممکن است پیش بیاید توسعه دهند (منصوری و همکاران، ۲۰۱۹). مربیگری، یک عمل حمایت کارآفرینانه است که شامل مشاوره، آموزش و یادگیری است (وو^۲، ۲۰۱۶). اودت و کوترت (۲۰۱۳)، مربیگری را اینگونه تعریف می‌کنند: «حمایت فردی که کارآفرینان استارت‌آپ یا یک شرکت در حال رشد را هدف قرار می‌دهد تا نیاز خاصی به کسب، توسعه و بهبود مهارت را برآورده کند». همچنین آن‌ها، مربیگری به‌عنوان یک فرایند انتقال دانش شناختی و مدیریتی برای تیم‌ها و افراد، فرصت‌هایی را جهت حصول اطمینان از تداوم، کارایی و پایداری فراهم می‌آورد و برای رشد فردی و رشد تیم ضروری است (اودت و کوترت، ۲۰۱۲). در واقع، مربیگری مشارکت با مشتریان در یک فرایند تفکر برانگیز و خلاق است که الهام بخش آن‌ها برای به حداکثر رساندن پتانسیل شخصی و حرفه‌ای خود است (فدراسیون بین‌المللی مربیان^۳) و به‌طور فزاینده‌ای در کارآفرینی به‌عنوان یک مداخله توسعه‌ای جهت رشد قابلیت‌های کارآفرینان پذیرفته شده است (ماراس، اوپیزی و لوی، ۲۰۲۴). بر همین اساس مفهومی به نام مربیگری کارآفرینانه در ادبیات مطرح شده است که مداخله‌ای توسعه‌ای سفارشی، بازتابی^۴ و نتیجه‌محور^۵ است که کارآفرینان را با سطوح مختلف تجربه و در مراحل مختلف فرایند کارآفرینی بر اساس یک رابطه مشترک بین یک مربی حرفه‌ای (که ممکن است تجربه کارآفرینانه شخصی داشته باشد یا نداشته باشد) و یک کارآفرین، هدایت می‌نماید (کوت و همکاران، ۲۰۲۱).

از این‌رو، مربیگری یک ابزار تجاری حیاتی است که به‌عنوان یک کاتالیزور انگیزشی برای کارآفرینان عمل می‌کند و کسب‌وکارهای کوچک و متوسط به‌طور قابل توجهی از قابلیت‌های آن در سازمان خود سود خواهند برد (مک کویت و مارشال^۶، ۲۰۱۵). این ابزار مفید به‌ویژه در مشاغلی که نیاز به یادگیری دارند، جایگاه مهمی در دنیای کسب‌وکار پیدا

1. Schutte

2. Wu

3. International Coach Federation: <https://coachingfederation.org>

4. Reflective

5. Results-oriented

6. McKevitt and Marshall

نموده است (سعداوی و افس^۱، ۲۰۱۵؛ ویدال-سالازار و همکاران^۲، ۲۰۱۲). بررسی ادبیات موجود اثربخشی مربیگری را تایید می‌کند، به‌ویژه به‌دلیل توانایی آن در برآوردن نیازها و انتظارات منحصربه‌فرد کارآفرینان، چرا که مربیگری، اثربخشی رویه‌های بهبود، کارایی، توسعه رفتارهای کارآفرینانه، اعتمادبه‌نفس، قابلیت‌ها، دانش و مهارت‌های جدید را افزایش می‌دهد و در نهایت به دستیابی به اهداف مورد نظر کمک می‌کند (سعداوی و افس^۱، ۲۰۱۵). با این حال، تحقیقات اندکی در مورد قابلیت‌ها یا سودمندی مربیگری در شرکت‌های کوچک تا متوسط یا محیط کارآفرینانه نوظهور وجود دارد (برینکلی و لو روکس، ۲۰۱۸).

جدول ۱. مطالعات موجود در ادبیات

Table 1. Studies available in the literature

ردیف	نام نویسنده	سال	عنوان مطالعه
۱	عزیزی، حسین‌لو، مالی و دابیچ	(۲۰۲۳)	مربیگری کارآفرینانه برای نوآوری در شرکت‌های کوچک و متوسط: توسعه و اعتبارسنجی مقیاس اندازه‌گیری
۲	قیافه داوودی، چیت‌ساز و مبارکی	(۱۴۰۳)	بهبود ذهنیت‌های کارآفرینانه از طریق مربیگری شناختی-رفتاری: راهکاری مداخله‌ای-اصلاحی از منظر خبرگان
۳	بختیاری و حسینی‌نیا	(۱۴۰۲)	طراحی الگوی خودکارآمدی مربیان کسب‌وکار در آینده بازار کار
۴	اصلانی، قلی‌پور و نرگسیان	(۱۴۰۱)	ارائه مدل یادگیری تأملی در روابط مربی‌گری در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات
۵	حسین‌لو	(۱۴۰۰)	اعتبارسنجی مدل رفتاری مربیان کارآفرین در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط
۶	فرامرزی، محمدی الیاسی و طالبی	۱۴۰۱	شناسایی چارچوب انتخاب سبک مربیگری مدیران کسب‌وکارهای با رشد بالا
۷	خسروی و همکاران	(۱۴۰۰)	توانمندسازی منابع انسانی با رویکرد مربیگری
۸	عزیزی و همکاران	(۱۳۹۹)	طراحی برنامه مربیگری کارآفرینانه در شرکت‌های کوچک و متوسط
۹	حسین‌لو و عزیزی	(۱۳۹۹)	دستاورد‌های مربیگری کارآفرینانه در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط
۱۰	مافی و همکاران	(۱۳۹۹)	تاثیر روش‌های مربیگری بر رفتار کارآفرینانه کارآفرینان نوپا در مراکز شتاب‌دهی
۱۱	عزیزی و گودرزی	(۱۳۹۷)	توسعه سرمایه انسانی با رویکرد مربیگری: شایستگی‌های خاص مربیان کسب‌وکار
۱۲	عزیزی و گودرزی	(۱۳۹۵)	شناسایی شایستگی‌های کلیدی مربیان کسب‌وکار
۱۳	مارول و همکاران ^۳	(۲۰۲۵)	همسان‌سازی کارآفرینان با مربیان برای برانگیختن یادگیری کارآفرینانه
۱۴	ندلوو و همکاران ^۴	(۲۰۲۵)	مربیگری کارآفرینانه و خودکارآمدی: مروری نظام‌مند بر ادغام آموزشی آن در آموزش کارآفرینی
۱۵	لارو، مکی‌کانگاس، و د بلوم ^۵	(۲۰۲۴)	تجربه فلو و بهزیستی مربیان کارآفرین: نقش بازیابی
۱۶	مبکوکوتا و مایرز ^۶	(۲۰۲۴)	شایستگی‌های مربی برای تسهیل یادگیری تحول‌آفرین: یک مطالعه موردی چندگانه شامل مدیران بخش عمومی در آفریقای جنوبی
۱۷	ماراس، آپیزی، و لویی ^۷	(۲۰۲۴)	درک نقش چندعملکردی مربیگری کارآفرینانه از طریق مروری نظام‌مند بر ادبیات موجود

1. Saadaoui & Affess
2. Vidal-Salazar et al
3. Marvel
4. Ndlovu
5. LaRue
6. Mbokota
7. Marras, Opizzi, & Loi

طراحی مدل قابلیت‌های مربیگری کارآفرینانه در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط (حسینی و همکاران)

۱۸	ایمان، سلما، و حمزه ^۱	(۲۰۲۴)	مربیگری کارآفرینانه: کمک به عملکرد و مهارت‌های نوآوری شرکت‌های کوچک و متوسط در آفریقا
۱۹	آزوبیکه، اولوبزید و ججه ^۲	(۲۰۲۴)	مربیگری رهبری کارآفرینانه
۲۰	واینبرگ و اسکاندورا ^۳	(۲۰۲۴)	پیشبرد آینده توسعه محل کار: رویکردهای یکپارچه برای مشاوره و مربیگری
۲۱	مولیما، هلاتشواو و ایوو ^۴	(۲۰۲۴)	مربیگری کارآفرینانه برای توسعه خودکارآمدی کارآفرینانه در زنان کارآفرین
۲۲	کرونیه ^۵	(۲۰۲۴)	بررسی مشارکت یک چارچوب یکپارچه مربیگری و راهنمایی در توسعه خودکارآمدی کارآفرینانه در کارآفرینان مبتنی بر بقا
۲۳	سوهارتانتو ^۶	(۲۰۲۴)	تأثیرات مربیگری بر عملکرد کسب‌وکارهای نوآورانه غذایی: مطالعه‌ای بر برنامه توسعه کارآفرینی در اندونزی
۲۴	کاپوتزیز، و همکاران ^۷	(۲۰۲۴)	فرهنگ مربیگری: بررسی شواهد و چارچوبی برای تحقیقات و عملکردهای آینده
۲۵	هینکلمن، اوکانر و پاسمور ^۸	(۲۰۲۴)	مربیگری کارآفرینان به سمت رشد: یک مطالعه طراحی تجربی اثربخشی مربیگری برای قابلیت‌های روان‌شناختی رهبران کسب‌وکار
۲۶	سریگوری، و مودولی ^۹	(۲۰۲۴)	مربیگری عملکرد و انتقال آموزش در شرکت‌های خرد، کوچک و متوسط هند: بررسی نقش میانجی چابکی کارکنان
۲۷	ماراس، اوپیزی و لوی ^{۱۰}	(۲۰۲۴)	درک نقش چند منظوره مربیگری کارآفرینانه از طریق بررسی سیستماتیک ادبیات
۲۸	پراتیکتو، وینارنو، و رستونینگدیا ^{۱۱}	(۲۰۲۳)	نقش شایستگی‌های کارآفرینانه: بررسی ادبیات کسب‌وکارهای کلیدی موفق
۲۹	اندلو-هلاتشواو و مسیمانگو-گالاه ^{۱۲}	(۲۰۲۳)	عوامل حیاتی موفقیت برای مربیگری کارآفرینانه در مراکز رشد کسب‌وکار آفریقای جنوبی
۳۰	نیکولز-نیکسون و ماکسایمر ^{۱۳}	(۲۰۲۲)	چگونه خدمات مربیگری به کارآفرینان در مراحل اولیه کمک می‌کند: بررسی تفاوت‌های جنسیتی
۳۱	بلوم	(۲۰۲۲)	تأثیر درک شده مربیگری کارآفرینانه در تصمیم‌گیری کارآفرینان در شرکت‌های مربیک و متوسط آفریقای جنوبی
۳۲	سالم ^{۱۴}	(۲۰۲۲)	رابطه میانجی مربیگری کارآفرینانه بین شیوه‌های نرم مدیریت کیفیت فراگیر و عملکرد شرکت: مواردی از شرکت‌های تایید شده تونس
۳۳	دیلر، برانتل، و جوناس ^{۱۵}	(۲۰۲۲)	فراتر از اتحاد کاری: بررسی رابطه در مربیگری کارآفرینانه
۳۴	کروزی	(۲۰۲۲)	مربیگری کارآفرینانه: چگونه فرایندها برای رسیدن به اهداف کارآفرینان و سرمایه‌گذاران در شرکت‌های مربیک و متوسط متفاوت است
۳۵	دیرمن و کوت ^{۱۶}	(۲۰۲۱)	مربیگری کارآفرینانه: مروری بر ادبیات نظام‌مند

1. Imane
2. Azubuike
3. Weinberg & Scandura
4. Molema
5. Cronjé
6. Suhartanto
7. Kapoutzis
8. Hinkelmann
9. Srigouri
10. Marras
11. Pratikto
12. Ndlovu
13. Nicholls-Nixon
14. Salem
15. Diller
16. Diermann

۳۶	کوته، و همکاران	(۲۰۲۱)	مرب‌گیری کارآفرینانه: چارچوبی دوبعدی در بافتار
۳۷	شرمولی و همکاران ^۱	(۲۰۲۱)	مرب‌گیری کارآفرینان ورشکسته و تغییر در منابع مقابله‌ای، سلامت و عملکرد شناختی
۳۸	فونتس، و دلو روسو ^۲	(۲۰۲۱)	مطالعه میدانی تجربی بر روی اثرات مرب‌گیری: نقش واسطه‌ای سرمایه روان‌شناختی
۳۹	بوش، درایر، و یانک ^۳	(۲۰۲۱)	آموزش مرب‌گیری ترکیبی و فرسودگی شغلی برای کارآفرینان کسب‌وکارهای کوچک
۴۰	تسای و بار ^۴	(۲۰۲۱)	مرب‌گیری در بخش‌های کسب‌وکارهای کوچک و متوسط: یک مرور سیستماتیک روایی
۴۱	ریچتر و همکاران ^۵	(۲۰۲۱)	ابزارها و تکنیک‌های مرب‌گیری روان‌شناختی مثبت: یک بررسی و طبقه‌بندی سیستماتیک
۴۲	ادریس، و ابوبکار ^۶	(۲۰۲۰)	سودمندی درک شده مرب‌گیری کسب‌وکار بر رابطه بین شایستگی‌های کارآفرینانه و موفقیت کسب‌وکار
۴۳	فیلر-تراویس و لین ^۷	(۲۰۲۰)	آیا مرب‌گیری مؤثر است یا ما سؤال اشتباهی می‌پرسیم؟
۴۴	فردهولم، ون دی کرخوف و کریشن ^۸	(۲۰۲۰)	مرب‌گیری کارآفرینانه و رفاه
۴۵	بوک و کراب ^۹	(۲۰۱۹)	ارزیابی تأثیر آموزش مهارت‌های مرب‌گیری بر رفتار فردی و سازمانی
۴۶	برینکلی و لو روکس	(۲۰۱۸)	مرب‌گیری به‌عنوان یک عملکرد پشتیبانی برای کارآفرینان بالقوه
۴۷	پککان ^{۱۰}	(۲۰۱۸)	آیا بهبود خودکارآمدی با مرب‌گیری امکان‌پذیر است؟
۴۸	بوزر و جونز	(۲۰۱۸)	درک عواملی که اثربخشی مرب‌گیری در محل کار را تعیین می‌کنند: مروری بر ادبیات سیستماتیک
۴۹	تینگ، فنگ، و کین	(۲۰۱۷)	تأثیر متورینگ کارآفرینان و عوامل تعیین‌کننده آن در بافتار چینی
۵۰	البوعین ^{۱۱}	(۲۰۱۷)	«مطالعه نوآوری: طراحی یک مدل مرب‌گیری کارآفرینانه اجتماعی برای کارآفرینان
۵۱	می‌هیوتیس و آرگیرو ^{۱۲}	(۲۰۱۶)	مرب‌گیری: از چالش به فرصت
۵۲	سعداوی و افس	(۲۰۱۵)	ارزیابی نقش مرب‌گیری در توسعه خودکارآمدی کارآفرینانه
۵۳	راموس دی ژسوس پیرا ^{۱۳}	(۲۰۱۵)	ارتباط بین مرب‌گیری مؤثر و درک ورزشکاران از قابلیت‌های خود
۵۴	پوسا و ماتیو ^{۱۴}	(۲۰۱۵)	آیا مرب‌گیری مدیریتی منبع مزیت‌رقابتی است؟ ارتقای خودتنظیمی کارکنان از طریق مرب‌گیری
۵۵	دویره، و مایورسکو	(۲۰۱۵)	نتایج کارآفرینانه و عملکرد سازمانی از طریق مرب‌گیری کسب‌وکار
۵۶	لای ^{۱۵}	(۲۰۱۴)	تقویت مرب‌گیری مبتنی بر شواهد از طریق توسعه چارچوب شایستگی روان‌شناسی مرب‌گیری: تمرکز بر رابطه مرب‌گیری
۵۷	کوپمن ^{۱۶}	(۲۰۱۳)	مرب‌گیری و متورینگ کارآفرینان
۵۸	ون رنسبورگ ^{۱۷}	(۲۰۱۳)	تأثیر مرب‌گیری بر رفتار هدف‌گذاری کارآفرینانه

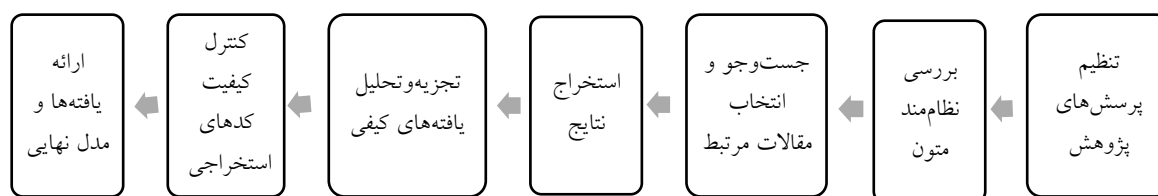
- Schermuly
- Fontes
- Busch
- Tsai
- Richter
- IDRIS
- Fillery-Travis
- Fredholm
- Boak
- Pekkan
- Al-Buainain
- Mihiotis
- Ramos De Jesus Pereira
- Pousa
- Lai
- Koopman
- Van Rensburg

طراحی مدل قابلیت‌های مربیگری کارآفرینانه در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط (حسینی و همکاران)

اثر بخشی مربیگری	(۲۰۱۳)	گرانت ^۱	۵۹
مربیگری کارآفرین: ویژگی‌ها و عوامل موفقیت	(۲۰۱۲)	اودت و کوترت	۶۰
تأثیر مربیگری و متورینگ کسب‌وکار بر عملکرد و رشد شرکت‌های کوچک و متوسط	(۲۰۱۲)	کرامپتون ^۲	۶۱
بررسی تأثیر مربیگری کسب‌وکار بر عملکرد و رشد آینده‌ی شرکت‌های کارآفرینان	(۲۰۱۱)	کرامپتون و اسمیرنیوس ^۳	۶۲

۳. روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، مطالعه‌ای کاربردی است که کاربردی از روش اسنادی فراترکیب استفاده نموده است. این روش، مبتنی بر مرور سیستماتیک مطالعات کتابخانه‌ای جهت دستیابی به شناخت دقیق پیرامون پدیده مورد مطالعه است (پولاک و برگ، ۲۰۱۸). از آنجا که مطالعات فراوانی در حوزه مربیگری کارآفرینانه صورت پذیرفته و بیشتر پژوهش‌های انجام شده در حوزه روش پژوهش کیفی بوده‌اند، این مطالعه به مرور نظام‌مند ادبیات مقالات حوزه مربیگری کارآفرینانه پرداخته است. اما تاکنون پژوهشی که به بررسی قابلیت‌های مربیگری کارآفرینانه در دو بعد مربی و مربی پرور پرداخته باشد، انجام نشده است، بنابراین روش فراترکیب روش مناسبی برای طراحی چارچوب به کار گرفته شده است. زیرا، فراترکیب این امکان را برای پژوهشگر فراهم می‌کند که به شیوه ساختارمندی از یافته‌های استخراج شده از مطالعات کیفی مرتبط با موضوع تحقیق استفاده نماید. از این رو، برای اجرای آن از روش هفت مرحله‌ای سندولوسکی و باروسو^۵ (۲۰۰۷) استفاده شده که شامل فرایند زیر است:



نمودار ۱. هفت مرحله فراترکیب بر اساس رویکرد سندولوسکی و باروسو (۲۰۰۷)

Chart 1. Seven stages of metasynthesis based on the approach of Sandolowski and Barroso (2007)

پس از استخراج کدهای اولیه، کدهای محوری و کدهای انتخابی، پل خبرگی متشکل از سه تن از خبرگان دانشگاهی تشکیل گردیده تا به بررسی کدهای اولیه و مقولات پرداخته سپس چارچوبی مفهومی از مقولات پیشنهاد نمایند.

مرحله اول: تنظیم پرسش‌های پژوهش

در ابتدا پارامترهای پژوهش شامل سوالات، جامعه هدف، محدوده زمانی مطالعه و روش مطالعه تعیین شدند.

جدول ۲. پارامترهای پژوهش

Table 2. Research parameters

شاخص‌ها	پرسش‌های پژوهش
---------	----------------

1. Grant
2. Crompton
3. Crompton, B. M., & Smyrniotis
4. Pollock, A., & Berge, E
5. Sandelowski & Barroso

چه چیزی (what)	قابلیت‌های مربیگری کارآفرینانه برای مربیان کدامند؟ قابلیت‌های مربیگری کارآفرینانه برای مربیان کدامند؟
جامعه مطالعه (who)	جامعه مورد مطالعه برای دستیابی به این عوامل و نتایج کدام است؟ (پایگاه اسکوپوس و پایگاه‌های ایرانی همانند Sid، نور و غیره)
محدوده زمانی (when)	موارد فوق در چه دوره زمانی بررسی و جست‌وجو شدند؟ (۲۰۱۲-۲۰۲۴)
چگونه (how)	چه روشی برای فراهم کردن مطالعات استفاده شده است؟ استفاده از راهبردهای جست‌وجوی اینترنتی

مرحله دوم: بررسی متون به صورت نظام‌مند

در این مرحله اقدامات مربوط به جمع‌آوری مقالات در زمینه‌ی مورد بررسی در این پژوهش انجام پذیرفت. شایان ذکر است که این مقالات با استفاده از جست‌وجوی کلید واژه‌های مرتبط در پایگاه اسکوپوس به دست آمده است. کلید واژه‌های مورد استفاده در این پژوهش به قرار جدول (۳) می‌باشند. نتیجه‌ی جست‌وجو، تعداد بالغ بر ۳۴۵۶ کلیدواژه از مقاله‌های انگلیسی بود.

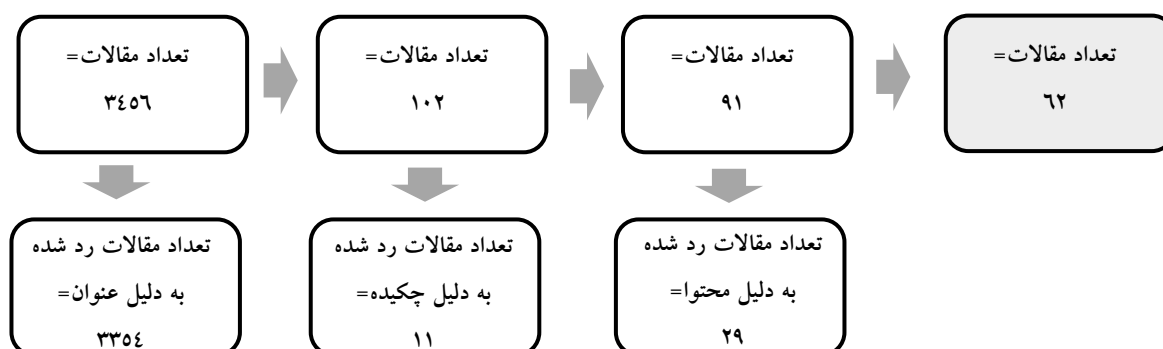
جدول ۳. کلیدواژه‌های مورد استفاده در پژوهش

Table 3. Research Keywords

ردیف	معادل فارسی کلیدواژه	معادل انگلیسی کلیدواژه
۱	قابلیت	Capability
۲	مربیگری	Coaching
۳	مربیگری کارآفرینانه	Entrepreneurial Coaching
۴	قابلیت مربیگری کارآفرینانه	Entrepreneurial Coaching Capability
۵	کسب‌وکارهای کوچک و متوسط	Small and Medium-Sized Businesses

مرحله سوم: جست‌وجو و انتخاب مقالات مناسب

با بازنگری مجدد مقالات یافت شده و نیز با در نظر گرفتن معیارهای موردنظر، مقالات نامناسب کنار گذاشته شده و مقالات مناسب انتخاب گردیدند. مقالات نامناسب طی ۳ مرحله تعیین شدند. در مرحله اول، مقالاتی که دارای عناوین نامرتب با موضوع پژوهش بودند، کنار گذاشته شدند. در مرحله‌ی بعد با تعیین مقالات باعنوان مناسب و مرتبط، اقدام به مطالعه‌ی چکیده‌ی آن‌ها شد. مقالاتی که چکیده‌ی آن‌ها مؤید عدم ارتباطشان با موضوع مورد بررسی این پژوهش بود نیز کنار گذاشته شدند. سپس اقدام به مطالعه و واکاوی محتوای مقالات باقی‌مانده شد و در پی آن، مقالات با محتوای مرغوب تعیین و مابقی مقالات، حذف شدند.



نمودار ۲. خلاصه‌ای از نتایج جست‌وجو و انتخاب مقالات مناسب
 Chart 2. Summary of search results and selection of appropriate articles

مرحله چهارم: استخراج نتایج

نوبت به استخراج اطلاعات اولیه بر مبنای مرجع مربوط به مقالات می‌رسد. در کل فرایند و روش فراترکیب، پژوهشگر به‌طور پیوسته مقالات منتخب و نهایی مرحله‌ی قبل را چند بار می‌خواند تا نتایج و یافته‌های کیفی اولیه موردنظر را استخراج کند. در پژوهش حاضر اطلاعات موردنظر از مقالات به‌صورت زیر دسته‌بندی می‌شوند:

- (۱) قابلیت مربیگری کارآفرینانه؛
- (۲) قابلیت‌های مربیان ارائه دهنده خدمات مربیگری؛
- (۳) قابلیت‌های مربیان دریافت‌کننده خدمات مربیگری؛

مرحله پنجم: تجزیه و تحلیل و تلفیق یافته‌های کیفی

هدف فراترکیب ایجاد تفسیر یکپارچه و جدیدی از یافته‌ها است. این متدولوژی جهت شفاف‌سازی مفاهیم و الگوها و نتایج در پالایش‌های موجود دانش و ظهور مدل‌های عملیاتی و نظریه‌های پذیرفته شده است. در طول تجزیه و تحلیل، محقق موضوعات یا اهدافی را جست‌وجو می‌کند که در میان مطالعات موجود در فراترکیب پدیدار شده‌اند. در سرتاسر پیشینه تحقیق بررسی شده در مورد قابلیت‌های مربیگری کارآفرینانه، به این موضوع اشاره شده است که در موقعیت‌ها و در شرایط و با توجه به گوناگونی اهداف می‌بایست قابلیت‌های مربیگری کارآفرینانه متفاوتی متناسب با موضوع مورد بررسی اعمال شود. در پژوهش حاضر، تمام قابلیت‌های استخراج شده برای مربیان و مربیان برای تحقیق مدنظر است.

مرحله ششم: حفظ کنترل کیفیت

در روش فراترکیب، محقق رویه‌های زیر را برای حفظ کیفیت در مطالعه خود در نظر می‌گیرد:

- ◀ در سرتاسر تحقیق، محقق تلاش نمود تا با فراهم کردن توضیحات و توصیف روشن و واضح برای گزینه‌های موجود در تحقیق گام‌های اتخاذ شده را بردارد.
- ◀ محقق هر دو استراتژی جست‌وجوی الکترونیک و دستی را به‌کار می‌برد تا مقالات مربوطه را پیدا کند.
- ◀ محقق، روش‌های کنترل کیفیت استفاده شده در مطالعات تحقیق کیفی اصلی را به‌کار برد.
- ◀ در ارزیابی کیفیت (تلفیق مطالعات تحقیق کیفی) اصلی، محقق از ابزار CASP جهت ارزیابی فرا مطالعات استفاده شد. بر همین اساس، با ارزیابی سؤالات با روش CASP، مشخص گردید تعداد ۱۶ مقاله با کیفیت خوب، ۲۴ مقاله با کیفیت خیلی خوب و ۲۲ مقاله با کیفیت عالی استخراج گردید.

همچنین، برای سنجش پایایی روش فراترکیب از نظر کدگذاری‌های انجام شده، از ضریب پایایی هولستی^۱ استفاده شد. شاخص هولستی (۱۹۶۹)، نسخه اصلاح‌شده‌ای از معیار توافق درصدی است که برای مواردی طراحی شده که کدگذارها بخش‌های یکسانی از متن را کدگذاری نکرده‌اند، مثلاً وقتی برای یک کد خاص، دو بخش متفاوت از متن

1. Holsti's coefficient of reliability

انتخاب شده باشد. این شاخص برخلاف برخی معیارهای دیگر، توافق تصادفی را در محاسبات خود لحاظ نمی‌کند. برای محاسبه ضریب هولستی، تعداد موارد توافق بین دو کدگذاری و کل موارد کدگذاری شده در نظر گرفته می‌شود. فرمول زیر شیوه محاسبه این ضریب را نمایش می‌دهد.

$$\text{HOLSTI INDEX} = \frac{2 * NA}{NC1 + NC2} \quad \text{رابطه (۱)}$$

در این رابطه NA تعداد موارد کدگذاری مشترک بین دو کدگذار است. NC1 تعداد کل کدگذاری اولیه و NC2 تعداد کل کدگذاری دوم است. مقدار شاخص هولستی بین صفر و یک متغیر است. به‌طور کلی میزان شاخص هولستی بالای ۰.۹ بیان‌گر سطح بالایی از اطمینان در اعتبار تحلیل کیفی است. اما در مطالعات مختلف میزان مورد قبول شاخص هولستی بالای ۰.۸ در نظر گرفته شده است. این شاخص در این مطالعه بالای ۰.۹ بود که حاکی از تایید پایایی ابزار پژوهش بود.

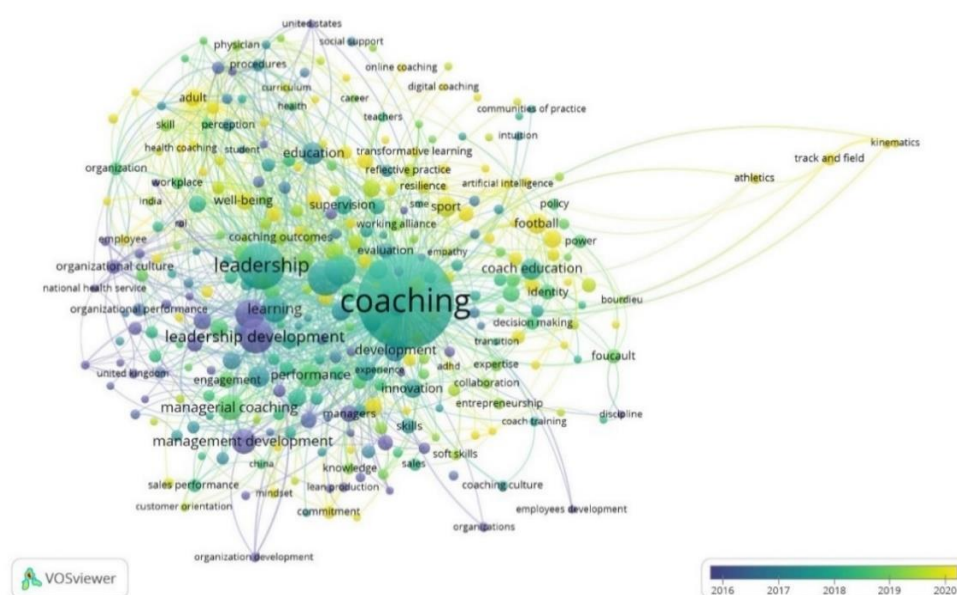
مرحله هفتم: ارائه یافته‌ها

یافته‌های روش فراترکیب در قالب محتواهای درک شده از قابلیت‌های مربیگری کارآفرینانه در قالب جدول ارائه شده است که زمینه‌ساز مدل تحقیق خواهد بود. نتایج حاصل با استفاده از روش‌های کدگذاری باز، محوری و انتخابی دسته‌بندی و تحلیل شدند.

۴. یافته‌ها

۴.۱. توصیف استنادات

در زیر شبکه ارتباطی واژگان کلیدی مورد مطالعه در ارتباط با مربیگری و مربیگری کارآفرینانه آمده است. در نمودار (۳) شدت خطوطی که گره‌ها را به هم متصل می‌کنند، شدت روابط کلمات کلیدی مرتبط با مربیگری را در مقالات نشان می‌دهد.



نمودار ۳. شبکه واژگان کلیدی مرتبط
Chart 3. Related keyword network

۲.۴. کدگذاری باز، محوری و انتخابی

الف) شناسایی قابلیت‌های مربیگری کارآفرینانه متریان و مربیان

در این بخش به ارائه یافته‌های اصلی پژوهش پرداخته می‌شود. بدین ترتیب، اسناد منتخب در مرحله اول کدگذاری شدند و با شناسایی گزاره‌های کلامی، تعداد ۲۶۲ مفهوم شناسایی شد. در مرحله کدگذاری محوری، با بررسی دوباره مفاهیم، مقولات فرعی شناسایی و دسته‌بندی شدند و در این مرحله تعداد ۵۳ مولفه از بین ۲۶۲ کد باز استخراج شد. در مرحله سوم کدگذاری انتخابی، مولفه‌های شناسایی شده در مرحله کدگذاری محوری در ۱۴ بعد اصلی تحلیل و دسته‌بندی شدند.

بر اساس نتایج فراترکیب مشخص شد که قابلیت‌های مربیگری کارآفرینانه برای متریان شامل ۶ بعد مهارت‌های کارآفرینانه (مهارت‌های حل تعارض و همکاری، انعطاف‌پذیری در مواجهه با تغییرات و بحران‌ها، خودآگاهی و مسئولیت‌پذیری، مهارت‌های ارتباطی، مدیریت مالی و مهارت‌های کسب‌وکار، تفکر استراتژیک، نوآوری و مدیریت ریسک، مهارت‌های رهبری و توسعه فردی)، قابلیت‌های روان‌شناختی (تاب‌آوری و مدیریت استرس، توسعه سرمایه روان‌شناختی، ذهنیت نوآورانه)، قابلیت‌های راهبردی (چشم‌انداز و تفکر راهبردی، مدیریت تیم)، قابلیت‌های عملیاتی (تشخیص فرصت‌ها و نوآوری، بسیج منابع، خودمختاری و پیشگامی)، قابلیت‌های شناختی (خودتنظیمی و چابکی یادگیری، پذیرش بازخورد و گشودگی به یادگیری، مدیریت شکست‌ها، خودکارآمدی و ذهنیت رشد)، دانش با ۲۰ مولفه و ۱۰۳ شاخص بوده است. در جدول (۴) مراحل سه گانه کدگذاری استخراج قابلیت‌های متریان ارائه شده است.

جدول ۴. قابلیت‌های مربیان (کارآفرینان دریافت‌کننده برنامه مربیگری کارآفرینانه)

Table 4. Mentor capabilities (entrepreneurs receiving the entrepreneurial coaching program)

قابلیت‌های متریان (کارآفرینان دریافت‌کننده برنامه مربیگری کارآفرینانه)			
ابعاد	مولفه	شاخص	منبع
مهارت‌های کارآفرینانه	مهارت‌های حل تعارض و همکاری	مهارت‌های ارتباطی و همکاری	بوش، درایر، و یانک (۲۰۲۱)
		همکاری در حل مسائل به‌صورت مشارکتی با مربیان، منتورها و تیم‌ها	البوعین (۲۰۱۷)
		همدلی و گوش‌دادن فعال	گرانث (۲۰۱۳)
	انعطاف‌پذیری در مواجهه با تغییرات و بحران‌ها	انعطاف‌پذیری و تحمل استرس (به‌کارگیری راهبردهای مقابله‌ای (مثل ذهن‌آگاهی، بازتعریف موقعیت) در شرایط بحران	لای (۲۰۱۴)
		انعطاف‌پذیری در برابر تغییرات بازار	کرامپتون (۲۰۱۲)
		انعطاف‌پذیری در پیگیری اهداف (پیش‌بینی موانع و برنامه‌ریزی برای راهکارهای جایگزین (مثل اگر X شکست خورد، Y را امتحان می‌کنم).	ون رنسبورگ (۲۰۱۳)
		حفظ تعادل کار-زندگی برای پیشگیری از فرسودگی شغلی	لای (۲۰۱۴)
		مدیریت استرس (شناسایی علائم فرسودگی و رسیدگی پیشگیرانه به آن‌ها و حفظ تعادل کار-زندگی برای تداوم عملکرد بلندمدت)	فونتس، و دلو روسو (۲۰۲۱)
		مهارت‌های حل مسئله در شرایط بحرانی	بلوم (۲۰۲۲)؛ ندلوو و همکاران (۲۰۲۵)

قابلیت‌های متریان (کارآفرینان دریافت‌کننده برنامه مربیگری کارآفرینانه)

ابعاد	مؤلفه	شاخص	منبع
خودآگاهی و مسئولیت‌پذیری	خودآگاهی و مسئولیت‌پذیری	خودآگاهی و مسئولیت‌پذیری	کاپوتزیس، و همکاران (۲۰۲۴)
		خودپایشی پیشرفت و تنظیم فعالانه راهبردها	گرانث (۲۰۱۳)
		تعهد به عمل (تبدیل بینش‌های کوچینگ به گام‌های عملی و پایداری در مواجهه با مشکلات بدون وابستگی بیش از حد به کوچ)	بوزر و جونز (۲۰۱۸)
		انعطاف‌پذیری در هدف‌گذاری شخصی (تطبیق اهداف با تغییر شرایط (تغییر مسیر بدون از دست دادن امید) و ایجاد تعادل بین پایداری و ارزیابی مجدد واقع‌بینانه)	فونتس، و دلو روسو (۲۰۲۱)
		خودآگاهی هیجانی (شناسایی محرک‌های استرس شخصی و تأثیر آن‌ها بر تیم و تمرین آسیب‌پذیری (اعتراف به خستگی بدون احساس شرم)	بوش، درایر، و یانک (۲۰۲۱)
مهارت‌های ارتباطی	مهارت‌های ارتباطی	مهارت‌های بین‌فردی قوی	کرامپتون (۲۰۱۲)؛ کروز (۲۰۲۲)
		مدیریت روابط ذی‌نفعان (سرمایه‌گذاران، تیم‌ها، مشتریان).	گرانث (۲۰۱۳)
		شبکه‌سازی و یادگیری اجتماعی - بهره‌گیری از روابط با هم‌تایان و مرشدان برای تقویت مهارت‌ها	سعداوی و افس (۲۰۱۵)؛ تینگ، فنگ، و کین (۲۰۱۷)
		مهارت‌های ارتباطی و نفوذ - توانایی انتقال چشم‌انداز به ذی‌نفعان، تیم‌ها و سرمایه‌گذاران.	میپوتیس و آرگیرو (۲۰۱۶)؛ قیافه داوودی، چیت‌ساز و مبارکی (۱۴۰۳)؛ ماراس، آپیزی، و لویی (۲۰۲۴)
		توانایی انتقال نتایج اجتماعی به ذی‌نفعان متنوع (سرمایه‌گذاران، اهداکنندگان، سیاستگذاران).	البوعین (۲۰۱۷)
		مشارکت در حل مسئله مشارکتی با مربیان، متورها و تیم‌ها، تمرین آسیب‌پذیری برای درخواست کمک بدون ترس از قضاوت	لای (۲۰۱۴)
		همدلی و گوش‌دادن فعال برای تقویت همکاری.	گرانث (۲۰۱۳)
		تسلط بر چانه‌زنی برد-برد (مثلاً معامله سهام برای جذب نیروهای کلیدی در مراحل اولیه). یادگیری حرکت‌های قدرت (مثل آگاهی از بهترین گزینه جایگزین در مذاکرات با سرمایه‌گذاران).	کوپمن (۲۰۱۳)
مدیریت مالی و مهارت‌های کسب‌وکار	مدیریت مالی و مهارت‌های کسب‌وکار	مدیریت مالی	سوهارتانتو (۲۰۲۴)
		مهارت‌های کسب‌وکار	نیکولز-نیکسون و ماکسایمر (۲۰۲۲)
		درک جریان نقدی، راهبردهای قیمت‌گذاری و مدیریت هزینه‌ها.	اودت و کوترت (۲۰۱۲)
		بازاریابی	کرونیه (۲۰۲۴)
		برنامه‌ریزی استراتژیک	کرونیه (۲۰۲۴)
		مدیریت ریسک و تصمیم‌گیری - ایجاد تعادل بین نوآوری و امکان‌پذیری	میپوتیس و آرگیرو (۲۰۱۶)
		توانایی مقابله با چالش‌های مالی و تصمیم‌گیری به موقع	نیکولز-نیکسون و ماکسایمر (۲۰۲۲)
		سواد مالی	کروزی (۲۰۲۲)؛ کرونیه (۲۰۲۴)
تفکر استراتژیک، نوآوری و مدیریت ریسک	تفکر استراتژیک، نوآوری و مدیریت ریسک	جاه طلبی	عزیزی، حسینلو، مالی و دابیچ (۲۰۲۳)
		تفکر خلاقانه	حسین‌لو و عزیزی (۱۳۹۹)
		تعامل به ریسک‌پذیری و نوآوری	کروزی (۲۰۲۲)؛ حسین‌لو و عزیزی (۱۳۹۹)
		توانایی شناسایی فرصت‌های بازار و هدایت تیم‌ها به سمت اجرای موفقیت‌آمیز ایده‌ها	پراتیکتو، وینارنو، و رستونینگدیا (۲۰۲۳)
مهارت‌های رهبری و توسعه فردی	مهارت‌های رهبری و توسعه فردی	مهارت‌های رهبری	آزوبیکه، اولوبوژید و ججه (۲۰۲۴)؛ ماراس، آپیزی، و لویی (۲۰۲۴)
		توانایی در هدایت فعالیت‌های گروهی و تیمی	حسین‌لو و عزیزی (۱۳۹۹)

طراحی مدل قابلیت‌های مربیگری کارآفرینانه در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط (حسینی و همکاران)

قابلیت‌های مربیان (کارآفرینان دریافت‌کننده برنامه مربیگری کارآفرینانه)			
ابعاد	مؤلفه	شاخص	منبع
		خودمختاری و ابتکار عمل	سعداوی و افس (۲۰۱۵)
		حل مسئله جامعه‌محور - همدلی عمیق و طراحی مشارکتی با ذینفعان هدف	البوعین (۲۰۱۷)
		مهارت‌ها و استراتژی‌های لازم برای بهبود کارایی عملیاتی و تقویت نوآوری	ایمان، سلما، و حمزه (۲۰۲۴)
		مهارت‌های تفکر انتقادی	ایمان، سلما، و حمزه (۲۰۲۴)
قابلیت‌های روان‌شناختی	تاب‌آوری و مدیریت استرس	افزایش تاب‌آوری	کرونیه (۲۰۲۴)؛ دیرمن و کوت (۲۰۲۱)؛ سالم (۲۰۲۲)؛ آزوبیکه، اولویژید و ججه (۲۰۲۴)
		رشد در شرایط آشوب با ساخت سیستم‌های انعطاف‌پذیر (مثلاً ساختارهای هزینه متغیر به جای ثابت). برخورد با شکست‌ها به عنوان تست استرس (آنچه کسب‌وکار مرا از بین نبرد، قوی‌ترش کرد).	کوپمن (۲۰۱۳)
		در نظر گرفتن شکست‌ها به عنوان فرصت‌های یادگیری به جای تهدیدی برای خودکارآمدی	سعداوی و افس (۲۰۱۵)؛ ماراس، آپیزی، و لویی (۲۰۲۴)
		چرخش سریع برای همسویی با تغییرات بازار یا مقررات	تینگ، فنگ، و کین (۲۰۱۷)
		انطباق‌پذیری	دیرمن و کوت (۲۰۲۱)؛ مېکوکوتا و مایرز (۲۰۲۴)؛ سالم (۲۰۲۲)
		تحمل ابهام	تینگ، فنگ، و کین (۲۰۱۷)؛ پککان (۲۰۱۸)
		تنظیم هیجانی (مدیریت استرس و عدم قطعیت ذاتی در کارآفرینی و تفکیک هویت شخصی از شکست‌های تجاری)	بوزر و جونز (۲۰۱۸)
		ظرفیت انتقادپذیری	حسین‌لو و عزیزی (۱۳۹۹)
		پشتکار - پایداری در مواجهه با شکست‌ها و تغییر مسیر در صورت لزوم.	میهیوتیس و آرگیرو (۲۰۱۶)
		فعالیت در شرایط محدود (مانند کمبود بودجه، موانع سیاسی).	البوعین (۲۰۱۷)
		چابکی و تاب‌آوری سازمانی	سریگوری، و مودولی (۲۰۲۴)
		تشویق و انگیزه‌بخشی	دیلر، برانتل، و جوناس (۲۰۲۲)
		بهزیستی روان‌شناختی	ماراس، اوپیزی و لوی (۲۰۲۴)
		پرورش ذهنیت رشد برای دیدن چالش‌ها به عنوان فرصت‌های یادگیری	مېکوکوتا و مایرز (۲۰۲۴)؛ سالم (۲۰۲۲)
		گشودگی نسبت به توسعه سرمایه روان‌شناختی (تمایل به مشارکت در خوداندیشی و رشد روان‌شناختی و تمرین فعالانه تاب‌آوری و خوش‌بینی در تصمیم‌گیری‌های روزمره)	فونتس، و دلو روسو (۲۰۲۱)
		توانایی‌های روان‌شناختی کارآفرینان کلیدی مانند خودکارآمدی و هوش هیجانی	هینکلمن، اوکانر و پاسمور (۲۰۲۴)
توسعه سرمایه روان‌شناختی	توسعه سرمایه روان‌شناختی	قابلیت‌های روان‌شناختی	کوته و همکاران (۲۰۲۱)
		توسعه خودآگاهی برای شناسایی نقاط قوت، نقاط کور و محرک‌های هیجانی	لای (۲۰۱۴)
		افزایش اعتمادبه‌نفس	نیکولز-نیکسون و ماکسایمر (۲۰۲۲) ندلوو و همکاران (۲۰۲۵)
		خودآگاهی و نظم در پیگیری پیشرفت و تعدیل راهبردها	کرامپتون (۲۰۱۲)؛ ریچتر و همکاران (۲۰۲۱)؛ بلوم (۲۰۲۲)
		ذهنیت نوآورانه	کرامپتون (۲۰۱۲)
		ذهنیت راه‌اندازی و بهبود تدریجی (مثل فلسفه محصول حداقلی قابل عرضه یا MVP)	کوپمن (۲۰۱۳)
ذهنیت نوآورانه	ذهنیت نوآورانه	تغییر در ذهنیت	مېکوکوتا و مایرز (۲۰۲۴)

قابلیت‌های متریان (کارآفرینان دریافت‌کننده برنامه مربیگری کارآفرینانه)

ابعاد	مؤلفه	شاخص	منبع
قابلیت‌های راهبردی	چشم‌انداز و تفکر راهبردی	بهبود ذهنیت‌های کارآفرینانه	قیافه داوودی، چیت‌ساز و مبارکی (۱۴۰۳)؛ برینکلی و لو روکس (۲۰۱۸)
		توسعه تفکر سیستمی برای پیش‌بینی اثرات موجی تصمیمات	دوبره، و مایورسکو (۲۰۱۵)
		چشم‌انداز و تفکر راهبردی: توانایی بیان چشم‌انداز واضح کسب‌وکار و همسو کردن اقدامات با اهداف بلندمدت	اودت و کوترت (۲۰۱۲)
		مهارت‌های برنامه‌ریزی راهبردی	کرامپتون (۲۰۱۲)
	مدیریت تیم	انعطاف‌پذیری و تفکر استراتژیک	هینکلن، اوکانر و پاسمور (۲۰۲۴)
		ساختن تیم‌های پرکارآمد و تفویض اختیار مؤثر.	اودت و کوترت (۲۰۱۲)
قابلیت‌های عملیاتی	تشخیص فرصت‌ها و نوآوری	تصمیم‌گیری در شرایط عدم قطعیت: توسعه مهارت‌های حل مسئله اکتشافی در موقعیت‌های مبهم	اودت و کوترت (۲۰۱۲)
		تشخیص فرصت‌ها و نوآوری (شناسایی شکاف‌های بازار و تطبیق مدل‌های کسب‌وکار بر اساس آن‌ها)	اودت و کوترت (۲۰۱۲)
		شناسایی شکاف‌های بازار (توانایی تحلیل بازار و کشف نیازهای برآورده‌نشده)	اودت و کوترت (۲۰۱۲)
		تطبیق مدل‌های کسب‌وکار با تغییرات بازار (انعطاف‌پذیری در طراحی و اصلاح مدل‌های کسب‌وکار)	اودت و کوترت (۲۰۱۲)
	بسیج منابع	نوآوری در محصولات و خدمات (طراحی راهکارهای جدید برای رقابت مؤثر در بازار)	اودت و کوترت (۲۰۱۲)
		قابلیت‌های کارآفرینانه	کوتنه و همکاران (۲۰۲۱)
		مربیگری تشخیص فرصت‌ها	برینکلی و لو روکس (۲۰۱۸)
	خودمختاری و پیشگامی	مهارت‌های بسیج منابع	برینکلی و لو روکس (۲۰۱۸)
		خودمختاری و ابتکار عمل - پذیرش مسئولیت تصمیم‌ها در حالی که از کوچینگ به‌عنوان ابزار حمایتی استفاده می‌شود	سعداوی و افس (۲۰۱۵)
		پیشگامی (اقدام مستقل به‌جای اتکای صرف به مربی و جست‌وجوی منابع به‌صورت مستقل (مثل متورها، روندهای صنعت).	گران (۲۰۱۳)
قابلیت‌های شناختی	خودتنظیمی و چابکی یادگیری	خودتنظیمی و چابکی یادگیری	اودت و کوترت (۲۰۱۲)
		توانایی یادگیری از بازخورد (در مقابل تدافعی بودن)	گران (۲۰۱۳)
		تمایل به مشارکت در بهبود فردی و به‌کارگیری بازخوردها	سعداوی و افس (۲۰۱۵)
		مهارت‌های تعامل با مربی (درخواست بازخورد فعال، فرا-یادگیری، سیستم‌های پاسخ‌گویی)	پککان (۲۰۱۸)
		یادگیری انطباقی خودمحور (ارزیابی مستمر عملکرد و تعدیل راهبردها)	سعداوی و افس (۲۰۱۵)
	پذیرش بازخورد و گشودگی به یادگیری	پذیرش بازخورد (تمایل به پذیرش نقد بدون حالت دفاعی و جست‌وجوی فعالانه دیدگاه‌های متنوع (نه فقط تأیید دیگران)	بوزر و جونز (۲۰۱۸)
		گشودگی به یادگیری - تمایل به پذیرش بازخورد و تطبیق راهبردها	میپوتیس و آرگیرو (۲۰۱۶) کروز (۲۰۲۲)
		یادگیری محور بودن (درک شکست‌ها به‌عنوان بازخورد نه نقص‌های جبران‌ناپذیر و جست‌وجوی مستمر دانش و توسعه مهارت‌ها)	فونتس، و دلو روسو (۲۰۲۱)
		طالب تغییر بودن	قیافه داوودی، چیت‌ساز و مبارکی (۱۴۰۳)
		خودآگاهی و تأمل - درک نقاط قوت، ضعف و سوگیری‌ها.	میپوتیس و آرگیرو (۲۰۱۶)

طراحی مدل قابلیت‌های مربیگری کارآفرینانه در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط (حسینی و همکاران)

قابلیت‌های مربیان (کارآفرینان دریافت‌کننده برنامه مربیگری کارآفرینانه)			
ابعاد	مولفه	شاخص	منبع
		خوداندیشی (ارزیابی منظم پیشرفت فردی و تجاری و شناسایی نقاط کور (مثل اشتباه در درک بازار یا پویایی تیم)	بوزر و جونز (۲۰۱۸)
		چابکی یادگیری (یادگیری سریع مهارت‌های جدید (مثل بازاریابی دیجیتال یا جذب سرمایه) و به‌کارگیری درس‌های شکست‌های گذشته در تصمیم‌گیری‌های آینده)	بوزر و جونز (۲۰۱۸)
		تعیین هدف پیشگیرانه - تعریف و پیگیری اهداف دست‌یافتنی برای ساختن اعتماد به نفس.	سعداوی و افس (۲۰۱۵)
		دیدن شکست‌ها به‌عنوان فرصت‌های یادگیری (ذهنیت رشد دوپک)	گرانث (۲۰۱۳)
مدیریت شکست‌ها		همسوسازی اهداف مشترک (بازبینی منظم چشم‌اندازهای مشترک برای حفظ انگیزه در بحران‌ها و ایجاد تعادل بین رشد کسب‌وکار و سلامت روابط)	بوش، درایر، و یانک (۲۰۲۱)
		باور به توانایی فرد برای غلبه بر چالش‌ها (مرتبط با پایداری بیشتر).	گرانث (۲۰۱۳)
		ترویج ذهنیت رشد برای افزایش تاب‌آوری در محیط کسب‌وکار	گرانث (۲۰۱۳)
خودکارآمدی و ذهنیت رشد		خودکارآمدی و ذهنیت رشد	گرانث (۲۰۱۳)؛ فونتنس، و دلو روسو (۲۰۲۱)؛ پککان (۲۰۱۸)؛ ندلوو و همکاران (۲۰۲۵)؛ ماراس، اوپیزی و لوی (۲۰۲۴)
		دانش عملی در راستای تفکر استراتژیک و حل مسئله	مارول و همکاران (۲۰۲۵)
دانش	دانش کارآفرینانه	بینش بازار محلی - درک رفتارهای مصرف‌کننده منطقه‌ای و قواعد نانوشته کسب‌وکار	تینگ، فنگ، و کین (۲۰۱۷)
		ذهنیت مأموریت‌محور - ترکیب اشتیاق برای تغییر اجتماعی با مهارت‌های کسب‌وکار.	البوعین (۲۰۱۷)
		دانش حل مسائل با راه‌حل‌های کم‌هزینه و مبتکرانه (مثلاً معامله خدمات به‌جای پرداخت نقدی). استفاده از دارایی‌های بلااستفاده (مثلاً آیا می‌توان از انبار خالی شما درآمد ایجاد کرد؟).	کوپمن (۲۰۱۳)

بر اساس نتایج فراترکیب مشخص شد که در بعد مربی قابلیت‌های مربیگری کارآفرینانه شامل ۸ بعد دانش تخصصی (دانش پایه ورود به کسب‌وکار و بازار، دانش و مهارت‌های تخصصی کوچینگ و منتورینگ، قابلیت‌های مرتبط با محتوا و بینش تجاری، بینش روان‌شناختی و رهبری کارآفرینانه، تخصص دوجبهی: کارآفرینانه و سازمانی)، مهارت‌ها (حل مسئله خلاقانه و تفکر سیستمی، مهارت‌های تأثیر چندسطحی (فردی، تیمی، سازمانی)، مهارت‌های فنی، انعطاف‌پذیری و مدیریت بوروکراسی، مهارت‌های رهبری تحول‌آفرین، شبکه‌سازی و ارتباطات حرفه‌ای)، قابلیت‌های عملیاتی (تعیین هدف و برنامه‌ریزی استراتژیک، هوشمندسازی خطاها و یادگیری سازمانی، رویکرد فرآیندمحور در مربیگری)، قابلیت‌های عاطفی (ایجاد امنیت روانی و حمایت عاطفی، سرمایه روانشناختی، مهندسی خودکارآمدی برای سازگاری‌های خاص کارآفرینی، انعطاف‌پذیری و سازگاری با محیط، حمایت از تنظیم هیجانات)، قابلیت‌های ارتباطی (مهارت‌های ایجاد شبکه‌های ارتباطی، مهارت‌های مدیریت تعارض و حل مسائل ارتباطی، مهارت‌های گفتاری و انتقال پیام)، قابلیت‌های عملکردی (رویکرد مربیگری متوازن، مدیریت عملکرد و پاسخ‌گویی، فعال‌سازی رفتاری و مقابله با

موانع روان‌شناختی)، قابلیت‌های فردی (اخلاق و حرفه‌ای‌گری، مهارت‌های حرفه‌ای، توانایی‌های شخصیتی، توانایی‌های روان‌شناختی) و قابلیت‌های شناختی (هوش هیجانی و سازگاری روان‌شناختی، هوش تجاری و راهنمایی استراتژیک، انطباق‌پذیری زمینه‌ای، تفکر تأملی و خودآگاهی مربی) با ۳۳ مولفه و ۱۵۹ شاخص بوده است. در جدول (۵) مراحل سه‌گانه کدگذاری استخراج قابلیت‌های مربیان ارائه شده است.

جدول ۵. قابلیت‌های مربیان (اجراکننده برنامه مربیگری کارآفرینانه)

Table 5. Coaches' capabilities (entrepreneurial coaching program implementer)

قابلیت‌های مربیان (اجراکننده مربیگری کارآفرینانه)			
ابعاد	مولفه	شاخص	منبع
دانش تخصصی	دانش پایه ورود به کسب‌وکار و بازار	اطلاعات مناسب از حوزه کسب‌وکار مربی	عزیزی و گودرزی (۱۳۹۷)؛ کوته و همکاران (۲۰۲۱)
		شناخت مراحل تبدیل ایده به کسب‌وکار	عزیزی و گودرزی (۱۳۹۷)؛ کوته و همکاران (۲۰۲۱)
		شناخت فناوری‌های جایگزین و نوظهور	عزیزی و گودرزی (۱۳۹۷)
		شناخت چرخه عمر کسب‌وکار	عزیزی و گودرزی (۱۳۹۷)؛ کوته و همکاران (۲۰۲۱)
		اطلاعات اقتصادی و فهم تجاری	عزیزی و گودرزی (۱۳۹۷)
		دانش بازار (شناخت نیازهای مشتریان، روش‌های ایجاد مزیت رقابتی)	عزیزی و گودرزی (۱۳۹۷)؛ کوته و همکاران (۲۰۲۱)
		آشنایی با تسهیلات و فرصت‌های حمایتی کسب‌وکارها	عزیزی و گودرزی (۱۳۹۷)
	دانش و مهارت‌های تخصصی کوچینگ و منتورینگ	مهارت‌های کوچینگ و منتورینگ برای تعیین و همسوسازی اهداف	کروزی (۲۰۲۲)
		استانداردهای اخلاقی و حرفه‌ای در کوچینگ	کروزی (۲۰۲۲)؛ کوته و همکاران (۲۰۲۱)
		تفکر تحلیلی و استراتژیک برای ارزیابی تصمیمات کسب‌وکار	کروزی (۲۰۲۲)
		حساسیت فرهنگی و زمینه‌ای در ارائه راهنمایی	کروزی (۲۰۲۲)
		مدیریت عملکرد و پاسخ‌گویی در فرایند مربیگری	کروزی (۲۰۲۲)؛ کرامپتون (۲۰۱۲)
		ارتباطات و ساخت رابطه برای اعتمادسازی در کوچینگ	کروزی (۲۰۲۲)؛ بوز و جونز (۲۰۱۸)
		شبکه‌سازی و بسیج منابع برای حمایت از کارآفرینان	کروزی (۲۰۲۲)
قابلیت‌های مرتبط با محتوا و بینش تجاری	قابلیت‌های مرتبط با محتوا و بینش تجاری	دانش کارآفرینی و تخصص خاص صنعت	بوز و جونز (۲۰۱۸)
		درک محیط کسب‌وکار و ساختارهای مالی	عزیزی و گودرزی (۱۳۹۵)؛ کوته و همکاران (۲۰۲۱)
		دیدگاه سرمایه‌گذار و مدیریت ریسک	کوته و همکاران (۲۰۲۱)
		نوآوری و خلاقیت در طراحی مدل‌های کسب‌وکار	کوته و همکاران (۲۰۲۱)؛ میپوتیس و آرگیرو (۲۰۱۶)
		تلفیق ابزارهای عمل‌گرا با سواد پژوهشی	فیلر-تراویس و لین (۲۰۲۰)
		سیاست‌گذاری و تدوین راهبرد برای استارت‌آپ‌ها	میپوتیس و آرگیرو (۲۰۱۶)
		مدیریت مالی و عملیاتی	کرامپتون (۲۰۱۲)؛ میپوتیس و آرگیرو (۲۰۱۶)
		تشخیص سوگیری‌های شناختی و کاهش تأثیرات منفی آنها (مثلاً اعتمادبه‌نفس بیش از حد در استارت‌آپ‌ها)	بوز و جونز (۲۰۱۸)

طراحی مدل قابلیت‌های مربیگری کارآفرینانه در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط (حسینی و همکاران)

قابلیت‌های مربیان (اجراکننده مربیگری کارآفرینانه)			
ابعاد	مؤلفه	شاخص	منبع
بیش روان‌شناختی و رهبری کارآفرینانه	مهارت‌های رهبری تحول‌آفرین برای الهام‌بخشی به تیم‌های کاری	پرداختن به موانع عاطفی کارآفرینان (مثل ترس از شکست یا سندرم ایمپاستر)	بوزر و جونز (۲۰۱۸)
		استفاده از تکنیک‌های پیوندی برای ارتقای تعامل بین شبکه‌های رهبری و فرهنگ سازمانی	دوبره، و مایورسکو (۲۰۱۵)
		مدیریت ارتباط با متورها، سرمایه‌گذاران، و متخصصان صنعت	دوبره، و مایورسکو (۲۰۱۵)
		نتایج کارآفرینانه (مثلاً شناسایی فرصت‌ها، مدیریت ریسک)	کوته و همکاران (۲۰۲۱)؛ کروز (۲۰۲۲)
		عملکرد سازمانی (مثلاً بهره‌وری تیم، کارایی عملیاتی)	کرامپتون (۲۰۱۲)؛ دوبره، و مایورسکو (۲۰۱۵)
تخصص دوجبهی: کارآفرینانه و سازمانی	طراحی استراتژی‌های عملیاتی که کارآفرینان را در مسیر رشد هدایت کند	انعطاف‌پذیری در برابر بوروکراسی و کمک به عبور از موانع قانونی	کوته و همکاران (۲۰۲۱)
		طراحی استراتژی‌های عملیاتی که کارآفرینان را در مسیر رشد هدایت کند	کرامپتون (۲۰۱۲)؛ دوبره، و مایورسکو (۲۰۱۵)
		حل مسئله اخلاقانه برای غلبه بر چالش‌ها	کرامپتون (۲۰۱۲)
		مهارت هدفگذاری اسمارت (تعیین اهداف مشخص و قابل اندازه‌گیری و معقول)	فیلر-تراویس و لین (۲۰۲۰)
		تجسم خلاق و بصری سازی و دیدن تصویر جامع (Big Picture)	فیلر-تراویس و لین (۲۰۲۰)
حل مسئله اخلاقانه و تفکر سیستمی	مهارت‌های مربیگری سیستمی	فیلر-تراویس و لین (۲۰۲۰)	فیلر-تراویس و لین (۲۰۲۰)
		مهارت NLP	بوک و کراب (۲۰۱۹)
		مهارت‌های تأثیر چندسطحی (فردی، تیمی، سازمانی)	بوک و کراب (۲۰۱۹)
		مهارت‌های آینده‌نگری و تحلیل روند در بازار و کسب‌وکار	بوک و کراب (۲۰۱۹)
		تحلیل رقبا و تحلیل ذی‌نفعان	بوک و کراب (۲۰۱۹)
مهارت‌ها	مهارت‌های تأثیر چندسطحی (فردی، تیمی، سازمانی)	تحلیل بازار	بوک و کراب (۲۰۱۹)
		مدیریت سرمایه	بوک و کراب (۲۰۱۹)
		مهارت‌های طراحی به‌ویژه طراحی خدمات	بوک و کراب (۲۰۱۹)
		گفت‌وگوی تأمل‌برانگیز	بوک و کراب (۲۰۱۹)
		مهارت‌های تفسیر صدای مشتری	بوک و کراب (۲۰۱۹)
مهارت‌های فنی	مهارت‌های فنی	مهارت‌های مشاهده‌گری رفتار مصرف‌کننده	بوک و کراب (۲۰۱۹)
		مهارت‌های مبتنی بر هوش مصنوعی در کسب‌وکار	بوک و کراب (۲۰۱۹)
		مهارت‌های مدیر کلاس جهانی مناسب قرن ۲۱	بوک و کراب (۲۰۱۹)
		خودیادگیری	بوک و کراب (۲۰۱۹)
		هوش مصنوعی با رویکرد دستیار پژوهشی و ایده‌یابی	بوک و کراب (۲۰۱۹)
انعطاف‌پذیری و مدیریت بوروکراسی	انعطاف‌پذیری و مدیریت بوروکراسی	تکنولوژی سرچ در پایگاه داده‌های علمی، مهارت‌های ICDLT	بوک و کراب (۲۰۱۹)
		انعطاف‌پذیری مبتنی بر شواهد	فیلر-تراویس و لین (۲۰۲۰)
		تشویق به حداقل انطباق لازم جهت جلوگیری از سرمایه‌گذاری بیش از حد در فعالیت‌های غیرمرتبط	ون رنسبورگ (۲۰۱۳)
		انعطاف در برابر بوروکراسی (کمک به کارآفرینان برای عبور از پیچ‌وخم‌های اداری (مثل مجوزها، مقررات) بدون از دست دادن شتاب	کوپمن (۲۰۱۳)
		خودتنظیمی (پایش پیشرفت و تنظیم پویای راهبردها (مثل تغییر مسیر پس از آزمایش‌های ناموفق) و مدیریت حواس‌پرتی‌ها و حفظ تمرکز بر فعالیت‌های پرتأثیر).	ون رنسبورگ (۲۰۱۳)

قابلیت‌های مربیان (اجراکننده مربیگری کارآفرینانه)			
ابعاد	مؤلفه	شاخص	منبع
قابلیت‌های عملیاتی	شبکه‌سازی و ارتباطات حرفه‌ای	مهارت‌های کوچینگ رهبری	کرامپتون (۲۰۱۲)
		مهارت‌های رهبری تحول‌آفرین برای الهام‌بخشی به تعهد کارکنان به اهداف کیفی	سالم (۲۰۲۲)
		رهبری و توسعه تیم	ادریس، و ابوبکار (۲۰۲۰)؛ تسای و بار (۲۰۲۱)
	تعیین هدف و برنامه‌ریزی استراتژیک	برقراری ارتباط با متورها، سرمایه‌گذاران و متخصصان صنعت	کرامپتون (۲۰۱۲)
		دانش و مهارت‌ها شامل ارتباطات مناسب، شنونده فعال، خلاق، سوالات چالشی پرسیدن، ارائه بازخورد، تجربه در محیط کارآفرینانه	عزیزی، حسینلو، مالی و دابیچ (۲۰۲۳)؛ حسین‌لو (۱۴۰۰)؛ عزیزی و همکاران (۱۳۹۹)
		دانش و مهارت: مهارت‌های ارتباطی و انگیزشی، مهارت پرسیدن، گوش دادن، بازخورد، مهارت تحلیلی، دانش تخصصی	
	هوشمندسازی خطاها و یادگیری سازمانی	ایجاد فرصت‌های مشارکت و هم‌افزایی برای ارتقای موقعیت کسب‌وکار	کرامپتون (۲۰۱۲)
		تخصص در تعیین هدف (تسلط بر چارچوب‌های ساختاریافته هدف‌گذاری (مثل تئوری تعیین هدف لاک و لاتام) و توانایی کمک به کارآفرینان برای تفکیک اهداف چشم‌اندازی (چرا؟) از اهداف تاکتیکی (چگونه؟).	ون رنسبورگ (۲۰۱۳)
		برنامه‌ریزی ساختاریافته: توانایی تسهیل تعیین اهداف (خاص، قابل اندازه‌گیری، قابل دستیابی، مرتبط، زمان‌بندی‌شده) کمک به تجزیه چشم‌اندازها به مراحل عملیاتی: تسهیل تبدیل اهداف بلندمدت به مراحل اجرایی	گران (۲۰۱۳)
	رویکرد فرایندمحور در مربیگری	هوشمندسازی خطاها: بازتعریف اشتباهات به عنوان سرمایه یادگیری از طریق تحلیل ساختاریافته	پوسا و ماتيو (۲۰۱۵)
		بازخورد مبتنی بر شواهد و پاسخ‌گویی (ارائه بینش‌های مبتنی بر داده (مثل معیارهای عملکرد، بازخورد بازار و ایجاد مکانیسم‌های پاسخ‌گویی (مثل بررسی پیشرفت، پیگیری نقاط عطف).	گران (۲۰۱۳)
		محرك خودتنظیمی آموزش کارآفرینان برای توسعه مهارت‌های فراشناختی در تیم‌ها (مثلاً «چطور به این تصمیم رسیدی؟») اجرای تکنیک‌های توقف تأملی (مثلاً جلسات ۱۵ دقیقه‌ای بررسی پس از جلسات مهم)	پوسا و ماتيو (۲۰۱۵)
قابلیت‌های عملیاتی	هوشمندسازی خطاها و یادگیری سازمانی	معماری استقلال‌عمل - طراحی نرده‌های محافظ تصمیم‌گیری به جای قوانین دست و پاگیر	پوسا و ماتيو (۲۰۱۵)
		نشان دادن ارتباط مستقیم مربیگری با پیشنهادها ارزش منحصربه‌فرد کسب‌وکار	پوسا و ماتيو (۲۰۱۵)
	رویکرد فرایندمحور در مربیگری	استفاده از ابزارهای تشخیصی (مثل SWOT، بوم مدل کسب‌وکار) برای ارزیابی نیازهای کارآفرینان	اودت و کوترت (۲۰۱۲)
		درک چالش‌های استارت‌آپ‌ها، مراحل رشد و مسائل خاص SMEها	اودت و کوترت (۲۰۱۲)
		ساختاردهی جلسات مربیگری با میلستون‌های مشخص، حلقه‌های بازخورد و نتایج قابل‌سنجش	اودت و کوترت (۲۰۱۲)

طراحی مدل قابلیت‌های مربیگری کارآفرینانه در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط (حسینی و همکاران)

قابلیت‌های مربیان (اجراکننده مربیگری کارآفرینانه)			
ابعاد	مؤلفه	شاخص	منبع
قابلیت‌های عاطفی	ایجاد امنیت روانی و حمایت عاطفی	رویکرد فرایندمحور در مربیگری	اودت و کوترت (۲۰۱۲)
		کمک به کارآفرینان برای تجزیه چشم‌اندازها به مراحل قابل اجرا	گرانث (۲۰۱۳)
		ایجاد امنیت روانی و حمایت عاطفی از کارآفرینان برای مدیریت استرس، تردید به خود و ترس از شکست	اودت و کوترت (۲۰۱۲)
		کمک به مدیریت استرس، تردید به خود، و ترس از شکست از طریق تقویت مثبت	سعداوی و افس (۲۰۱۵)
		کمک به کارآفرینان برای مدیریت استرس و اضطراب که در کسب‌وکارهای پرریسک شایع است	فونتنس، و دلو روسو (۲۰۲۱)
		پرداختن به استرس کارآفرینی و پیشگیری از فرسودگی	گرانث (۲۰۱۳)
	سرمايه روان‌شناختی	حمایت هیجانی برای افزایش احساس کنترل و تمرکز در مواجهه با چالش‌ها	فونتنس، و دلو روسو (۲۰۲۱)
		امید- کمک به کارآفرینان برای تعیین اهداف واقع‌بینانه و شناسایی مسیرهای متعدد برای دستیابی به آن‌ها	فونتنس، و دلو روسو (۲۰۲۱)؛ ریچتر و همکاران (۲۰۲۱) ادریس، و ابوبکار (۲۰۲۰) تسای و بار (۲۰۲۱) فردهولم، ون دی کرخوف و کریشن (۲۰۲۰)
		تمرکز شدید و احساس کنترل، همدلی مربیان	لارو، مکی‌کانگاس، و د بلوم (۲۰۲۴)
		تقویت اعتمادبه‌نفس از طریق تجارب تسلط و ترغیب کلامی	فونتنس، و دلو روسو (۲۰۲۱)
قابلیت‌های عاطفی	مهندسی خودکارآمدی برای سازگاری‌های خاص کارآفرینی	راهبردهای مقابله‌ای برای بهبود پس از شکست‌ها	فونتنس، و دلو روسو (۲۰۲۱)
		خوش‌بینی- تشویق نگرشی مثبت اما واقع‌بینانه نسبت به چالش‌ها	فونتنس، و دلو روسو (۲۰۲۱)
		مهندسی خودکارآمدی سازگاری‌های خاص کارآفرینی (خودکارآمدی نوآوری، خودکارآمدی ریسک‌پذیری، خودکارآمدی مدیریت مالی)	پککان (۲۰۱۸)
	انعطاف‌پذیری و سازگاری با محیط	خودکارآمدی ریسک‌پذیری- تقویت اعتمادبه‌نفس برای تصمیم‌گیری در شرایط عدم قطعیت	پککان (۲۰۱۸)
		خودکارآمدی مدیریت مالی: ارتقای مهارت‌های مالی و بودجه‌بندی	پککان (۲۰۱۸)
		سازگاری با محیط‌های پرنوسان (مثلاً تغییرات بازار یا خواسته‌های سرمایه‌گذاران)	بوزر و جونز (۲۰۱۸)
حمایت از تنظیم هیجانات	تنظیم سبک‌های کوچینگ (دستوری در مقابل غیردستوری) بر اساس نیازهای کارآفرین	بوزر و جونز (۲۰۱۸)	
	انعطاف‌پذیری	بوزر و جونز (۲۰۱۸)	
	کمک به کارآفرینان برای مدیریت استرس و اضطراب که در کسب‌وکارهای پرریسک شایع است	فونتنس، و دلو روسو (۲۰۲۱)	
	تقویت انعطاف‌پذیری و خودکارآمدی از طریق تکنیک‌های انگیزشی.	اودت و کوترت (۲۰۱۲)	
قابلیت‌های ارتباطی	مهارت‌های ایجاد شبکه‌های ارتباطی	ارتباط دادن کارآفرینان با متورها، سرمایه‌گذاران و متخصصان صنعت	اودت و کوترت (۲۰۱۲)
		شبکه‌سازی و بسیج منابع - راهنمایی کارآفرینان در ایجاد شراکت‌های راهبردی و دستیابی به منابع مالی	میپوتیس و آرگیرو (۲۰۱۶)

قابلیت های مربیان (اجراکننده مربیگری کارآفرینانه)			
ابعاد	مؤلفه	شاخص	منبع
مهارت های مدیریت تعارض و حل مسائل ارتباطی	مهارت های مدیریت تعارض و حل مسائل ارتباطی	تسهیل ارتباط بین بخش ها برای شکستن سیلوهای سازمانی	سالم (۲۰۲۲)
		کمک به دسترسی به منابع مالی، شراکت ها و فرصت های بازار	اودت و کوترت (۲۰۱۲)
		بهره برداری از شبکه ها	کوپمن (۲۰۱۳)
		شبکه سازی و تسهیل دسترسی به منابع	اودت و کوترت (۲۰۱۲)
		شبکه سازی و بسیج منابع	ادریس، و ابوبکار (۲۰۲۰)
		بهره برداری از شبکه ها- کمک به مربیان برای دسترسی به شبکه های گوانشی جهت مشارکت، تأمین مالی و ورود به بازار	تینگ، فنگ، و کین (۲۰۱۷)
	مهارت های گفتاری و انتقال پیام	مدیریت تعارض برای کارآفرینان تیمی- پرداختن به ابهام نقش ها (مانند تفکیک روابط کاری و شخصی) تسهیل ارتباط سازنده برای پیشگیری از ایجاد کینه	بوش، درایر، و یانک (۲۰۲۱)
		مهارت های میانجی گری تعارض حل تنش های بین بنیانگذار و تیم (مثل اختلافات سهام) - پیشگیری از عدم همسویی دیدگاه ها بین رهبری و کارکنان	دوبره، و مایورسکو (۲۰۱۵)
		اعتماد سازی- ایجاد شینرن (اعتماد) از طریق تعامل بلندمدت، نه صرفاً توصیه های مقطعی	تینگ، فنگ، و کین (۲۰۱۷)
		ایجاد اعتماد، نشان دادن همدلی، انعطاف پذیری و ارائه تشویق مستمر	دیلمر، برانتل، و جوناس (۲۰۲۲)
قابلیت های عملکردی	مهارت های گفتاری و انتقال پیام	صبوری و بازخورد غیرمستقیم- تعادل بین توصیه های صریح و سبک های ارتباطی حفظ آبرو (میانزی)	تینگ، فنگ، و کین (۲۰۱۷)
		باز بودن، کنجکاوی بودن مدیر، گوش دادن موثر	فرامرزی، محمدی الیاسی و طالبی (۱۴۰۱)
		گوش دادن فعال و همدلی	مبکو کوتا و مایرز (۲۰۲۴)
		ارائه ی بازخورد سازنده و ساختاریافته برای پیشبرد روند پیشرفت	لارو، مکی کانگاس، و د بلوم (۲۰۲۴)؛ میهیوتیس و آرگیرو (۲۰۱۶)
	رویکرد مربیگری متوازن	ایجاد سریع اعتماد و رابطه (امری حیاتی در محیط های پرریسک کارآفرینی)	بوزر و جونز (۲۰۱۸) ریچتر و همکاران (۲۰۲۱)
		گوش دادن فعال و همدلی برای درک چالش های منحصر به فرد کارآفرین	بوزر و جونز (۲۰۱۸) ریچتر و همکاران (۲۰۲۱)
		ایجاد تعادل بین راهنمایی مستقیم (برای پر کردن شکاف های مهارتی) و تسهیل غیرمستقیم (برای تقویت کشف خودمحور)	اودت و کوترت (۲۰۱۲)
		تطبیق سبک مربیگری با سطح مهارت و استقلال کارآفرین	اودت و کوترت (۲۰۱۲)
	مدیریت عملکرد و پاسخ گویی	استفاده از پرسش های تأمل برانگیز به جای ارائه پاسخ های آماده برای افزایش تفکر انتقادی	اودت و کوترت (۲۰۱۲)
		پاسخ گویی و پیگیری عملکرد: تعیین اهداف و اطمینان از پیگیری آن ها	اودت و کوترت (۲۰۱۲)
		استفاده از شاخص های کلیدی عملکرد و بررسی پیشرفت برای حفظ حرکت رو به جلو	اودت و کوترت (۲۰۱۲)
		کمک به کارآفرینان برای تفکیک اهداف تاکتیکی از اهداف چشم اندازی	اودت و کوترت (۲۰۱۲)
قابلیت های عملکردی	مدیریت عملکرد و پاسخ گویی	مقابله با رفتارهای اجتناب از هدف (مثل ترس از شکست و کمال گرایی)	ون رنسبورگ (۲۰۱۳)

طراحی مدل قابلیت‌های مربیگری کارآفرینانه در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط (حسینی و همکاران)

قابلیت‌های مربیان (اجراکننده مربیگری کارآفرینانه)			
ابعاد	مؤلفه	شاخص	منبع
فعال‌سازی رفتاری و مقابله با موانع روان‌شناختی	فعال‌سازی رفتاری و مقابله با موانع روان‌شناختی	ارائه راهکارهای مبتنی بر ذهن‌آگاهی و تنظیم هیجانات برای مدیریت استرس	ون رنسبورگ (۲۰۱۳)
		ایجاد فضای حمایتی برای افزایش اعتمادبه‌نفس و تقویت انگیزه	ون رنسبورگ (۲۰۱۳)
		فعال‌سازی رفتاری (استفاده از روش‌های عمل‌گرا برای غلبه بر تعلل (مثل تقسیم اهداف به وظایف خرد) و پرداختن به رفتارهای اجتناب از هدف (مثل ترس از شکست، کمال‌گرایی).	ون رنسبورگ (۲۰۱۳)
قابلیت‌های فردی	اخلاق و حرفه‌ای‌گری	شفافیت اخلاقی	بوزر و جونز (۲۰۱۸)
		مدیریت تعارض منافع (مثلاً وقتی کوچ سهمی در کسب‌وکار دارد)	
		حفظ محرمانگی در بحث‌های حساس تجاری	
	مهارت‌های حرفه‌ای	توانایی افزایش اعتمادبه‌نفس کارآفرین در حوزه‌های کلیدی (مانند تشخیص فرصت‌ها، مدیریت ریسک، کنترل مالی).	سعداوی و افس (۲۰۱۵)
		خودکارآمدی	سعداوی و افس (۲۰۱۵)
		بیش کارآفرینانه و مالی، مهارت‌های مربیگری شناختی-رفتاری فعال‌سازی منابع و مربیگری مبتنی بر نقاط قوت، تعیین هدف و برنامه‌ریزی عملی	شرمولی و همکاران (۲۰۲۱)
	توانایی‌های شخصیتی	درک احساسات	عزیزی، حسینی، مالی و دابیچ (۲۰۲۳)؛ بختیاری و حسینی نیا (۱۴۰۲)؛ حسین‌لو (۱۴۰۰)
		سخت‌کوشی	
		اعتمادبه‌نفس	
		برون‌گرایی	
		وظیفه‌شناس	
		گشودگی	
توانایی‌های روان‌شناختی	توانایی‌های روان‌شناختی	سازگاری	ون رنسبورگ (۲۰۱۳)
		پرورش انگیزه درونی (همسو کردن اهداف با ارزش‌های اصلی کارآفرین (مثل استقلال، میراث).	
		استفاده از زبان حمایت‌کننده از خودمختاری (مثل کدام گزینه با اولویت‌های شما همخوانی دارد؟)	
		حمایت روان‌شناختی	
		تاب‌آوری روانی و تخصص در مدیریت استرس	
		همدلی و ارتباط بی‌قضاوت	
		هوش هیجانی- مدیریت استرس، تعارض و انگیزه در محیط‌های پرابهام	
قابلیت‌های شناختی	هوش هیجانی و سازگاری روان‌شناختی	هوش هیجانی، همدلی و درک فرهنگی از مربیان	اندلوه-هلاتشواو و مسیمانگو-گالاه (۲۰۲۳)
		مهارت‌های تنظیم هیجانات برای کمک به کارآفرینان در شرایط بحرانی	می‌هوتیس و آرگیرو (۲۰۱۶)
		هوش تجاری و راهنمایی استراتژیک	ادریس، و ابوبکار (۲۰۲۰)
	هوش تجاری و راهنمایی استراتژیک	هوش تجاری و دانش ویژه SMEها	تسای و بار (۲۰۲۱)
		تحلیل استراتژیک کسب‌وکار برای ارائه توصیه‌های عملی و مؤثر	ادریس، و ابوبکار (۲۰۲۰)
	انطباق‌پذیری زمینه‌ای	تطبیق مربیگری با صنعت، مرحله کسب‌وکار (پیش از درآمد و توسعه) و اکوسیستم کارآفرین (مثلاً بازارهای نوظهور و بالغ)	کوپمن (۲۰۱۳)

قابلیت‌های مربیان (اجراکننده مربیگری کارآفرینانه)			
ابعاد	مؤلفه	شاخص	منبع
		مهارت‌های انطباق زمینه‌ای	فرد هولم، ون دی کرخوف و کریشن (۲۰۲۰)
		تطبیق روش‌ها با شخصیت، سطح تجربه و مرحله کسب‌وکار کارآفرین.	اودت و کوترت (۲۰۱۲)
		انطباق‌پذیری بافتی-تنظیم مدل‌های کوچینگ غربی برای انطباق با بازارهای پویا و رابطه‌محور چین	تینگ، فنگ، و کین (۲۰۱۷)
		هوش زمینه‌ای	فیلر-تراویس و لین (۲۰۲۰)
		انطباق‌پذیری چندفرهنگی و زمینه‌ای	ریچتر و همکاران (۲۰۲۱)
		سفارشی‌سازی (تنظیم روش‌ها بر اساس صنعت و نیازهای کارآفرین)	ادریس، و ابوبکار (۲۰۲۰)
	تفکر تأملی و خودآگاهی مربی	قابلیت یادگیری تأملی و بازتاب انتقادی	اصلانی، قلی پور و نرگسیان (۱۴۰۱)
		خودآگاهی مربی برای تنظیم سبک کوچینگ بر اساس نیازهای کارآفرینان	فیلر-تراویس و لین (۲۰۲۰)
		راهنمایی کارآفرینان در درک مسائل پیچیده اجتماعی و تغییرات سیستمی	البوعین (۲۰۱۷)
		مهارت‌های گوش‌دادن فعال، همدلی، و ارائه بازخورد سازنده	کرامپتون (۲۰۱۲)

ب) شناسایی روابط متقابل بین قابلیت‌های مربیگری کارآفرینانه و مربیان

پس از شناسایی قابلیت‌های مربیگری کارآفرینانه در مربیان و متربیان، در این مرحله به کمک ادبیات موجود می‌توان روابط بین این قابلیت‌ها را در چهار قابلیت کلیدی انتقال دانش و مهارت، رشد روان‌شناختی، توانمندسازی راهبردی و حمایت و توسعه فردی دسته‌بندی نمود. در واقع ماحصل روابط متقابل بین قابلیت‌های مربیگری کارآفرینانه مربیان و متربیان دارای این چهار نتیجه خواهند بود که مربیگری کارآفرینانه در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط به صورت یک فرایند چندلایه و تعاملی به انتقال صریح و ضمنی دانش و مهارت‌ها، پرورش ظرفیت‌های روان‌شناختی و ذهنی برای مواجهه با عدم قطعیت، ایجاد قابلیت‌های پویا برای تغییر و نوآوری و توسعه شخصیت و هویت حرفه‌ای مربی کمک می‌نماید.

در رابطه با قابلیت کلیدی انتقال دانش و مهارت، باید گفت که دانش تخصصی و مهارت‌های مربی بر دانش و مهارت‌های مربی تأثیرگذارند. این روابط در نظریه یادگیری تجربی کلب^۱ و تئوری سرمایه انسانی^۲ جای می‌گیرند. مربی کارآفرینان، به عنوان منبع دانش و تجربه انباشته، با انتقال محتوای تخصصی (از دانش پایه تا بینش بازار و مهارت‌های فنی) به مربی، موجب کوتاه‌شدن منحنی یادگیری و کاهش هزینه‌های آزمون و خطا می‌شود. دانش تخصصی مربی همچون «پل دانشی» عمل نموده و باعث می‌شود مربی بدون گذر از همه مراحل آزمون شخصی، به سطح بالاتری از مهارت‌های کسب‌وکار برسد. در رابطه با انتقال مهارت‌ها، باید گفت که مهارت‌های مربیان شامل حل مسئله خلاقانه، شبکه‌سازی و مهارت‌های فنی به مربی منتقل می‌شود و نه تنها دانش صریح بلکه دانش ضمنی نیز به او می‌رسد. این امر با رویکرد نظری یادگیری مشاهده‌ای بندورا^۳ قابل تشریح است. این نظریه توضیح می‌دهد که چگونه افراد بدون تجربه مستقیم، از طریق مشاهده رفتار دیگران و پیامدهای آن، مهارت‌ها، نگرش‌ها و دانش

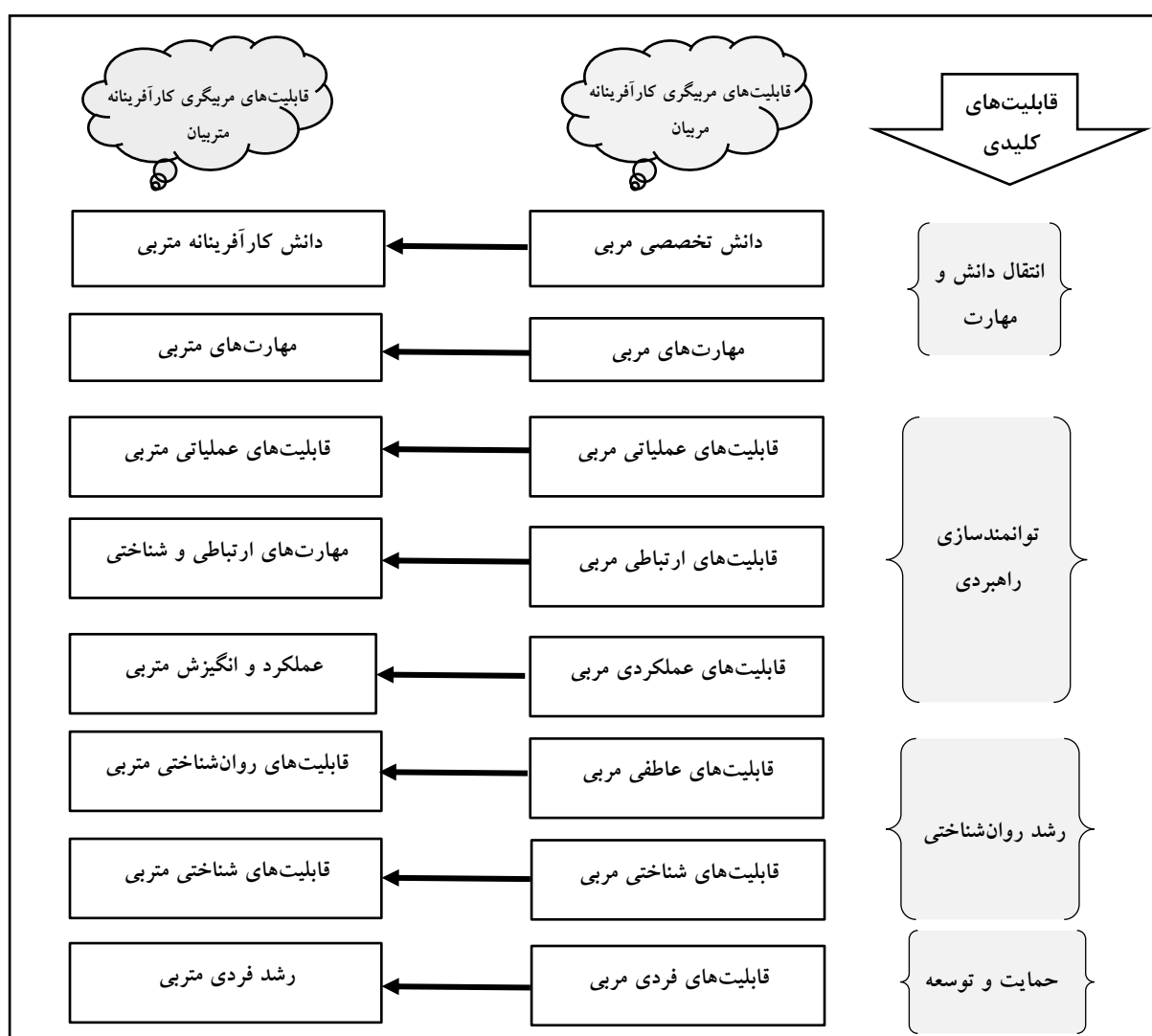
1. Kolb

2. Human Capital Theory

3. Bandura

طراحی مدل قابلیت‌های مربیگری کارآفرینانه در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط (حسینی و همکاران)

جدید را کسب می‌کنند (بندورا، ۲۰۰۱). در این مطالعه، افراد (متربیان) با مشاهده‌ی رفتار مربیان و پیامدهای آن‌ها، یاد می‌گیرند. متربیان نه تنها دانش آشکار (مثل روش‌های فنی)، بلکه مهارت‌های پنهان (مثل تفکر خلاق یا ارتباط مؤثر) را از طریق مشاهده‌ی رفتار مربی بواسطه تعاملات اجتماعی رخ داده شده مابین آن‌ها فرا می‌گیرند. بر همین اساس، مربیان می‌توانند تأثیر عمیقی بر یادگیری متربیان بر جای بگذارند. در نمودار (۴) روابط چهارگانه شناسایی شده به‌همراه هر کدام از قابلیت‌های مربیان و متربیان نمایش داده شده است:



نمودار ۴. طراحی مدل قابلیت‌های مربیگری کارآفرینانه در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط
Chart 4. Designing a Model of Entrepreneurial Coaching Capabilities in Small and Medium Businesses

در رابطه با قابلیت کلیدی رشد روان‌شناختی، باید گفت که قابلیت‌های عاطفی و شناختی شناسایی شده در مربی بر پرورش و توسعه این قابلیت‌ها در مربی تأثیرگذارند. این موضوع بر پایه روان‌شناسی مثبت‌گرا^۱ و نظریه

خودتعیین‌گری^۱ استوار است. مربیان با ایجاد امنیت روانی و حمایت هیجانی، محیطی امن برای تجربه، اشتباه و یادگیری ایجاد می‌کند. این شرایط، «ذهنیت رشد» را در مربی شکل می‌دهد و او را به پذیرش چالش‌ها ترغیب می‌کند. در این رابطه بررسی ادبیات موجود هم موید این است که سرمایه روان‌شناختی که شامل امید، خوش‌بینی، تاب‌آوری و خودکارآمدی است، یکی از قوی‌ترین پیش‌بینی‌کننده‌های موفقیت کارآفرینانه در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط است (کرونیه، ۲۰۲۴؛ دیرمن و کوت، ۲۰۲۱؛ سالم، ۲۰۲۲؛ آزوئیکه، اولویژید و ججه، ۲۰۲۴). توانایی مربی در مهندسی خودکارآمدی و هدایت هیجانات، به مربی کمک می‌کند در شرایط بحران یا ابهام، کنترل روانی خود را حفظ کند. این روابط به‌ویژه برای کسب‌وکارهای کوچک و متوسط حیاتی‌اند، چون این کسب‌وکارها در محیطی پرریسک و ناپایدار فعالیت می‌کنند.

در رابطه با قابلیت کلیدی توانمندسازی راهبردی، باید گفت که قابلیت‌های عملیاتی، ارتباطی و عملکردی شناسایی شده در مربی بر پرورش و توسعه این قابلیت‌ها در مربی تاثیرگذارند. این روابط در چارچوب نظریه قابلیت‌های پویا^۲ قابل تفسیرند. مربی به مربی کمک می‌کند تا فرصت‌ها را شناسایی^۳، منابع را بسیج و ترکیب^۴ و ساختارها و فرایندها را بازیکربندی^۵ کند. بدین صورت که تعیین هدف و برنامه‌ریزی استراتژیک، ذهن مربی را به سمت چشم‌انداز بلندمدت و مدیریت تیم سوق می‌دهد. رویکرد فرایندمحور در مربیگری، موجب نهادینه‌شدن تفکر سیستمی و چابکی عملیاتی در مربی می‌شود و در نهایت می‌توان گفت که هوش تجاری مربی، توان تصمیم‌گیری مربی را در شرایط عدم قطعیت افزایش می‌دهد.

آخرین قابلیت کلیدی شناسایی شده موجود در بین قابلیت‌های مربیگری کارآفرینانه مربیان، حمایت و توسعه فردی است. مربیان با قابلیت‌هایی همانند پتانسیل روان‌شناختی خود، میزان حرفه‌ای‌گرایی و اخلاق‌محوری می‌توانند به انگیزش و مسئولیت‌پذیری، تقویت ارزش‌های اخلاقی و حرفه‌ای و افزایش انعطاف‌پذیری و گشودگی به یادگیری در مربیان کمک نمایند. این روابط را می‌توان بر مبنای مربیگری تحولی^۶ و رهبری خدمت‌گذار^۷ تبیین نمود. بر اساس این رویکردها، مربی نه فقط به رشد حرفه‌ای، بلکه به رشد انسانی و هویتی مربی می‌پردازد. بدین صورت که مدیریت عملکرد و پاسخ‌گویی، حس مالکیت و تعهد را تقویت می‌کند. الگوبرداری از اخلاق و حرفه‌ای‌گری مربی، «سرمایه هنجاری» مربی را غنی می‌کند و فعال‌سازی رفتاری باعث می‌شود مربی در برابر موانع بیرونی یا درونی منفعل نماند. در نهایت می‌توان گفت که از منظر نظری، این مدل یک رویکرد یکپارچه نسبت به مربیگری کارآفرینانه ارائه می‌دهد که پیوند بین سرمایه انسانی، سرمایه اجتماعی و سرمایه روان‌شناختی را در بستر کسب‌وکارهای کوچک و متوسط برقرار می‌نماید.

1. Self-Determination Theory
2. Dynamic Capabilities Theory
3. Sensing
4. Seizing
5. Reconfiguring
6. Transformational Coaching
7. Servant Leadership

۵. بحث و نتیجه‌گیری

یک بحث طولانی مدت وجود دارد که آیا استفاده از حمایت‌های مربیگری برای کارآفرینان جهت موفقیت در کسب‌وکار خود، مفید است یا خیر و کارکردهای این نوع حمایت کدامند (برینکلی و لو روکس، ۲۰۱۸). در مطالعه حاضر مدل قابلیت‌های مربیگری کارآفرینانه در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. ابعاد و مولفه‌های مدل مذکور بر اساس روش فراترکیب شناسایی و استخراج شدند. نتایج فراترکیب نشان داد در ادبیات موجود قابلیت‌های مربیگری کارآفرینانه در دو بعد مربی و مربی قابل دسته‌بندی بودند. همچنین نتایج حاصل از تحلیل روابط بین این قابلیت‌ها در چهار دسته قابلیت کلیدی انتقال دانش و مهارت، رشد روان‌شناختی، توانمندسازی راهبردی و حمایت و توسعه فردی دسته‌بندی شد.

نتایج تحلیلی نشان دادند که در بین چهار نوع ارتباط شناسایی شده بین قابلیت‌های مربیان و متربیان، در ادبیات موجود بیشتر به قابلیت کلیدی توانمندسازی راهبردی که مربیان می‌توانند برای متربیان ایجاد نمایند، اشاره شده است. در رابطه با قابلیت کلیدی توانمندسازی راهبردی، اولین اثرگذاری به قابلیت‌های عملیاتی مربیان مربوط می‌شود. بدین صورت که قابلیت‌های عملیاتی مربی، تعیین‌کننده قابلیت‌های عملیاتی متربی خواهند بود. به‌طور خاص تعیین هدف و برنامه‌ریزی استراتژیک مربی به تعریف چشم‌انداز و تفکر راهبردی متربی منجر می‌شود. همچنین، هوشمندسازی خطاها و یادگیری سازمانی مربی به متربیان در مدیریت شکست‌ها و یادگیری از تجربه‌ها کمک می‌نماید. در نهایت رویکرد فرایندمحور مربیان در مسیر برنامه‌ریزی به خودمختاری، پیشگامی و بهبود مداوم متربی منجر می‌شود. در واقع، مربیان موفق از یک رویکرد فرایندمحور استفاده می‌کنند تا کارآفرینان را در طی مسیر یادگیری و توسعه کسب‌وکار به‌طور مستمر هدایت کنند (اودت و کوترت، ۲۰۱۲؛ گرانت، ۲۰۱۳). دومین اثرگذاری، روابط بین قابلیت‌های ارتباطی مربی بر مهارت‌های ارتباطی و شناختی متربی بوده است. این قابلیت‌ها با تعیین کیفیت تعاملات میان مربی و متربی، نقش تعیین‌کننده‌ای در میزان اثرگذاری فرایند مربیگری کارآفرینانه دارند. مهارت‌های ارتباطی به مربیان این امکان را می‌دهد تا اعتماد ایجاد کنند، انگیزه‌بخشی مؤثر داشته باشند، تعارضات را مدیریت کنند و پیام‌های کلیدی را به بهترین شکل انتقال دهند (دوبره، و مایورسکو، ۲۰۱۵؛ تینگ، فنگ، و کین، ۲۰۱۷؛ دیلر، برانتل، و جوناس، ۲۰۲۲). سومین اثرگذاری به روابطی که قابلیت‌های عملکردی مربی با عملکرد و انگیزش متربی دارند، مربوط می‌شود. قابلیت‌های عملکردی در مربیگری کارآفرینانه برای مربیان اجراکننده برنامه‌های مربیگری نقش تعیین‌کننده‌ای در اثربخشی و پایداری فرایند مربیگری متربیان دارند. این قابلیت‌ها به مربیان امکان می‌دهند تا علاوه بر هدایت کارآفرینان، از طریق ارزیابی عملکرد، مقابله با چالش‌های روان‌شناختی و رویکرد متوازن، مسیر رشد کارآفرینان را بهبود بخشند.

بر اساس نتایج تحلیلی ماحصل روابط بین قابلیت‌های مربیان و متربیان، می‌توان گفت که قابلیت‌های عملیاتی، ارتباطی و عملکردی مربیان اثراتی را در مجموعه بیشتری از قابلیت‌های متربیان از جمله قابلیت‌های عملیاتی، ارتباطی، شناختی، عملکردی و انگیزش متربیان بر جای می‌گذارند. از این رو، قابلیت کلیدی توانمندسازی راهبردی مهم‌ترین قابلیت

مربیگری کارآفرینانه برای متربیان است. این قابلیت، پلی بین دانش نظری و عمل کارآفرینانه ایجاد می‌کند و متربیان را به سمت تصمیم‌گیری‌های راهبردی سوق می‌دهد.

دومین ارتباط شناسایی شده بین قابلیت‌های مربیان و متربیان، قابلیت کلیدی رشد روان‌شناختی است. در ادبیات موجود به موضوع رشد روان‌شناختی که مربیان می‌توانند برای متربیان ایجاد نمایند، اشاره شده است. در این رابطه اولین اثرگذاری به قابلیت‌های عاطفی مربیان بر قابلیت‌های روان‌شناختی متربیان مربوط می‌شود که منجر به افزایش انگیزه کارآفرینان و تقویت تاب‌آوری آن‌ها می‌شود. این قابلیت‌ها به مربیان کمک می‌کند تا کارآفرینان را در مسیر پرچالش کسب‌وکار یاری داده و به عنوان منبعی پایدار برای توسعه روانی و حرفه‌ای عمل کنند (سعداوی و افس، ۲۰۱۵؛ فونتس، و دلو روسو، ۲۰۲۱؛ فونتس، و دلو روسو، ۲۰۲۱؛ ریچتر و همکاران، ۲۰۲۱؛ ادريس، و ابوبکار، ۲۰۲۰؛ تسای و بار، ۲۰۲۱؛ فردهولم، ون دی کرخوف و کریشن، ۲۰۲۰). دومین اثرگذاری مربوط به قابلیت‌های شناختی مربیان است که به پرورش قابلیت‌های شناختی متربیان کم می‌نمایند. این قابلیت‌ها، زمینه رشد ذهنی، انعطاف‌پذیری شناختی و عملکرد دقیق‌تر در محیط‌های پویا را برای متربیان فراهم می‌سازند (فردهولم، ون دی کرخوف و کریشن، ۲۰۲۰). این قابلیت کلیدی، پایه‌ای برای تحمل ابهامات کارآفرینانه و تقویت ذهنیت رشد در متربیان فراهم می‌کند.

سومین ارتباط شناسایی شده بین قابلیت‌های مربیان و متربیان، قابلیت کلیدی انتقال دانش و مهارت‌ها است. در این رابطه ادبیات اشاره نموده که مهارت‌ها و دانش مربیان نه تنها بر رشد فردی و حرفه‌ای متربیان تأثیر می‌گذارند، بلکه باعث توسعه ساختارهای حمایتی برای کارآفرینان در سطوح مختلف می‌شوند. مربیان باید مهارت‌های تحلیلی، رهبری و ارتباطی بالایی داشته باشند تا بتوانند به صورت مؤثر فرایندهای مربیگری را اجرا کنند (عزیزی، حسینلو، مالی و دابیچ، ۲۰۲۳؛ حسین‌لو، ۱۴۰۰؛ عزیزی و همکاران، ۱۳۹۹؛ ادريس، و ابوبکار، ۲۰۲۰؛ تسای و بار، ۲۰۲۱). این قابلیت، شکاف بین تئوری و عمل را پر می‌کند و متربیان را به ابزارهای عملیاتی مجهز می‌سازد.

چهارمین ارتباط شناسایی شده بین قابلیت‌های مربیان و متربیان، قابلیت کلیدی حمایت و توسعه فردی است. بدین صورت که قابلیت‌های فردی مربیان می‌تواند به طور مستقیم در رشد فردی متربیان مداخله داشته باشد. همچنین، این قابلیت‌ها مستقیماً بر نحوه هدایت، راهنمایی و پشتیبانی از کارآفرینان تأثیر گذاشته و نقش مربیان را از یک راهنما به یک الگوی حرفه‌ای و اخلاقی ارتقا می‌دهند (سعداوی و افس، ۲۰۱۵). این قابلیت کلیدی، مربیگری را از یک مشاور به یک الگوی جامع‌نگری تبدیل می‌کند که بر توسعه بلندمدت مربی تأثیر می‌گذارد.

در نهایت می‌توان گفت که چهار قابلیت کلیدی مربیگری کارآفرینانه (توانمندسازی راهبردی، رشد روان‌شناختی، انتقال دانش و مهارت، و حمایت و توسعه فردی) دارای روابط درونی پیچیده و تأثیرات چندبعدی بر متربیان هستند. بدین صورت که اثرات هم‌پوشانی نیز در بین این قابلیت‌ها وجود دارند. توانمندسازی راهبردی و رشد روان‌شناختی مکمل یکدیگر هستند. برای مثال، تاب‌آوری (رشد روان‌شناختی) شرط لازم برای اجرای راهبردها (توانمندسازی) است. انتقال دانش و حمایت فردی زمینه‌ساز توانمندسازی هستند. بدون دانش کافی یا پشتیبانی فردی، راهبردها ممکن است اجرا نشوند. همچنین، می‌توان نوعی توالی اثرگذاری را در بین قابلیت‌های کلیدی ترسیم نمود. بدین صورت که ابتدا رشد روان‌شناختی و حمایت فردی پایه‌های ذهنی و عاطفی مربی را تقویت می‌کنند. سپس انتقال دانش و توانمندسازی

راهدردی به مربی کمک می‌کنند تا از این پایه‌ها برای اقدام عملی استفاده کند. همچنین نباید از موضوع اثرات چندسطحی (همان‌طور که در نمودار شماره ۴ مشخص است) غفلت نمود. بدین معنا که قابلیت‌های مربی (مانند ارتباطی یا عاطفی) می‌توانند همزمان بر چند قابلیت مربی تأثیر بگذارند. مثلاً یک مربی با مهارت‌های ارتباطی قوی هم به رشد روان‌شناختی و هم به توانمندسازی راهبردی کمک می‌کند.

در نهایت می‌توان اینگونه نتیجه‌گیری نمود که توانمندسازی راهبردی به‌عنوان هسته مرکزی مدل، بیشترین تأثیر را بر عملکرد کارآفرینانه دارد. رشد روان‌شناختی و حمایت فردی زیرساخت‌های نرم‌افزاری موفقیت کارآفرینانه هستند. انتقال دانش پل ارتباطی بین نظریه و عمل محسوب می‌شود. این چهار قابلیت کلیدی در تعامل پویا با یکدیگر، اکوسیستم مربیگری کارآفرینانه را شکل می‌دهند. این مدل می‌تواند مبنایی برای طراحی برنامه‌های آموزشی مربیان و سنجش اثربخشی مربیگری در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط باشد. بر همین اساس پیشنهاد می‌شود مدیران کسب‌وکارهای کوچک و متوسط به‌منظور اجرای برنامه‌های مداخله‌ای مربیگری کارآفرینانه به نتایج این مطالعه توجه نمایند و اقدامات مداخله‌ای را با توجه به این قابلیت‌ها اجرا و اندازه‌گیری نمایند.

ملاحظات اخلاقی

پیروی از اصول اخلاق پژوهش

در مطالعه حاضر از اصول اخلاقی مربوط به پژوهش کیفی پیروی شده است.

تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان مقاله حاضر فاقد هرگونه تعارض منافع بوده است.

حامی مالی

این مقاله برگرفته از رساله دکتری نویسنده اول این مقاله و به راهنمایی نویسنده دوم و با مشاوره نویسنده سوم است.

سپاسگزاری

از همگی مشارکت‌کنندگان و داوران فصلنامه توسعه کارآفرینی که در مسیر تکمیل این مطالعه یاری‌گر بودند، قدردانی می‌کنیم.

References

- Al-Buainain, S. (2017). *An Innovation Study: Designing a Social Entrepreneurship Coaching Model for Entrepreneurs* (Doctoral dissertation, University of Southern California). <https://www.proquest.com/openview/fab32bbc650f159a060fd3b836da1a8c/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- Appolloni, A., Mavisu, M., & Tarangapade, S. K. (2013). Service innovation in Indian knowledge-intensive business services: The Wipro case. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 10(3-4), 276-293. <http://dx.doi.org/10.1504/IJLIC.2013.057434>
- Audet, J., & Couteret, P. (2012). Coaching the entrepreneur: features and success factors. *Journal of small business and enterprise development*, 19(3), 515-531. <http://dx.doi.org/10.1108/14626001211250207>

- Azizi, M., & Goodarzi, A. (2016). Identifying the key competencies of business coaches. *Journal of Entrepreneurship Development*, 9(2), 317–336. <https://doi.org/10.22059/jed.2016.60454> [In Persian]
- Azizi, M., & Goodarzi, A. (2018). Development of human capital with a coaching approach: Specific competencies of business coaches. *Quarterly Journal of Training & Development of Human Resources*, (5), 97–116. <https://www.sid.ir/paper/255562/fa> [In Persian]
- Azizi, M., & Hosseinloo, H. (2020). The achievements of entrepreneurial coaching in small and medium businesses. *Journal of Entrepreneurship Development*, 13(3), 341–359. <https://doi.org/10.22059/jed.2020.296710.653262> [In Persian]
- Azizi, M., Hosseinloo, H., Maley, J. F., & Dabić, M. (2023). Entrepreneurial coaching for innovation in SMEs: development and validation of a measurement scale. *European Journal of Innovation Management*, 26(7), 696–714. <https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2023-0546>
- Azizi, M., Vakili, Y., & Hosseinloo, H. (2020). Designing an entrepreneurial coaching model in small and medium companies (Case study: Pharmaceutical industry). *Career and Organizational Counseling*, 12(43), 173–198. <https://doi.org/10.52547/jcoc.12.2.173> [In Persian]
- Azubuikwe, C. M., Olubejide, I. S., & Jeje, E. (2024). Entrepreneurship Leadership Coaching: Indigenous Nigerian Approach. In *Critical Perspectives on the Intersections of Coaching and Leadership* (pp. 188–207). IGI Global. <http://dx.doi.org/10.4018/979-8-3693-1086-1.ch009>
- Bachkirova, T., & Borrington, S. (2019). Old wine in new bottles: Exploring pragmatism as a philosophical framework for the discipline of coaching. *Academy of Management Learning & Education*, 18(3), 337–360. <https://psycnet.apa.org/doi/10.5465/amle.2017.0268>
- Bakhtiari, M., & Hosseini-Nia, G. (2023). Designing a model of business coaches' self-efficacy in the future labor market (A phenomenological study). *Entrepreneurship and Innovation Research*, 2(3), 1–16. <https://doi.org/10.22034/eir.2023.183927> [In Persian]
- Barrager, S. M. (2016). A new engineering profession is emerging: decision coach. *IEEE Engineering Management Review*, 44(2), 33–40. <http://dx.doi.org/10.1109/EMR.2016.2568765>
- Bloem, S. (2022). *The perceived impact of entrepreneurial coaching in the decision making of entrepreneurs within South African SMMEs* (Doctoral dissertation, Wits Business School). <https://hdl.handle.net/10539/37267>
- Boak, G., & Crabbe, S. (2019). Evaluating the impact of coaching skills training on individual and corporate behaviour. *European journal of training and development*, 43(1/2), 153–165. <http://dx.doi.org/10.1108/EJTD-07-2018-0058>
- Bozer, G., & Jones, R. J. (2018). Understanding the factors that determine workplace coaching effectiveness: A systematic literature review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(3), 342–361. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1080/1359432X.2018.1446946>
- Brinkley, M. L., & Le Roux, I. L. (2018). Coaching as a support function for potential entrepreneurs. *The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management*, 10(1), 1–12. <http://dx.doi.org/10.4102/sajesbm.v10i1.99>
- Busch, C., Dreyer, R., & Janneck, M. (2021). Blended recovery and burnout coaching for small-business copreneurs. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 73(1), 65. <http://dx.doi.org/10.1037/cpb0000198>
- Cerruti, C., Tavoletti, E., & Grieco, C. (2019). Management consulting: a review of fifty years of scholarly research. *Management Research Review*, 42(8), 902–925. DOI: 10.1108/MRR-03-2018-0100
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications. https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog_609332/objava_105202/fajlovi/Creswell.pdf
- Crompton, B. (2012). *The effect of business coaching and mentoring on small-to-medium enterprise performance and growth* (Doctoral dissertation, RMIT University). <https://core.ac.uk/download/pdf/15625641.pdf>
- Crompton, B. M., & Smyrniotis, K. X. (2011). What difference does business coaching make to entrepreneurs' firm performance and future growth? In *56th Annual International Council of Small Business World Conference, Stockholm, Sweden* (pp. 1–20). <https://dl.wqtxts1x7e7.cloudfront.net>

- Cronjé, J. P. (2024). *Exploring the contribution of an integrated coaching and mentoring framework to develop entrepreneurial self-efficacy in survival-driven entrepreneurs* (Doctoral dissertation, Stellenbosch University). <https://scholar.sun.ac.za/handle/10019.1/131627>
- De Haro García, J. M. (2012). <https://www.papelesdelpsicologo.es/English/2140.pdf> Executive coaching results: A classification proposal. *Papeles del Psicólogo*, 33(3), 221-226.
- Delbufalo, E., Appolloni, A., & Cerruti, C. (2013). Strategic and organisational determinants of performance in Italian management consulting firms. *International Journal of Globalisation and small business*, 5(1-2), 78-97. <http://dx.doi.org/10.1504/IJGSB.2013.050488>
- Diermann, I., & Kotte, S. C. (2021). Entrepreneurial Coaching: A Systematic Literature Review. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2021, No. 1, p. 11525). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2021.11525>
- Diller, S. J., Brantl, M., & Jonas, E. (2022). More than working alliance: exploring the relationship in entrepreneurial coaching. *Coaching| Theorie & Praxis*, 8(1), 59-75. <https://link.springer.com/article/10.1365/s40896-022-00066-8>
- Diller, S. J., Brantl, M., & Jonas, E. (2022). More than working alliance: Exploring the relationship in entrepreneurial coaching. *Coaching| Theorie & Praxis*, 8(1), 59-75. <https://link.springer.com/article/10.1365/s40896-022-00066-8>
- Dobrea, M., & Maiorescu, I. (2015). Entrepreneurial outcomes and organisational performance through business coaching. *Amfiteatru Economic Journal*, 17(38), 247-260. https://www.researchgate.net/publication/283226247_Entrepreneurial_Outcomes_and_Organisational_Performance_through_Business_Coaching
- Famarzi, M., Mohammadi Elyasi, G., & Talebi, K. (2022). Identifying the framework for selecting the coaching style of high-growth business managers. *Journal of Entrepreneurship Development*, 15(3), 522-538. <https://doi.org/10.22059/jed.2022.319765.653616> [In Persian]
- Faghih, N., Bonyadi, E. & Sarreshtedari, L. Comparison of the entrepreneurial motivation in different economic groups. *J Glob Entrepr Res* 11, 29-39 (2021). <https://doi.org/10.1007/s40497-021-00268-z>
- Fillery-Travis, A., & Lane, D. A. (2020). Does coaching work or are we asking the wrong question?. *Coaching Researched: A Coaching Psychology Reader*, 47-63. <http://dx.doi.org/10.53841/bpsicpr.2006.1.1.23>
- Fontes, A., & Dello Russo, S. (2021). An experimental field study on the effects of coaching: The mediating role of psychological capital. *Applied Psychology*, 70(2), 459-488. <https://doi.org/10.1111/apps.12260>
- Fredholm, J. K., van de Kerkhof, C., & Creation, N. V. (2020). Entrepreneurial coaching & well-being. <https://lup.lub.lu.se/student-papers/search/publication/9013912>
- Gabriel, A. S., Moran, C. M., & Gregory, J. B. (2014). How can humanistic coaching affect employee well-being and performance? An application of self-determination theory. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 7(1), 56-73. <http://dx.doi.org/10.1080/17521882.2014.889184>
- Global Entrepreneurship Monitor. (2024). GEM 2023/2024 global report – 25 years and growing. <https://www.gemconsortium.org/report/global-entrepreneurship-monitor-gem-20232024-global-report-25-years-and-growing>
- Goulding, C. (1999). Grounded Theory: some reflections on paradigm, procedures and misconceptions https://www.researchgate.net/publication/32116385_Grounded_Theory_Some_Reflections_on_Paradigm_Procedures_and_Misconceptions
- Grant, A. M. (2013). The efficacy of coaching. In J. Passmore, D. B. Peterson, & T. Freire (Eds.), *The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of coaching and mentoring* (pp. 15-39). John Wiley & Sons. https://www.researchgate.net/publication/300845383_The_Efficacy_of_Coachinghttps://www.researchgate.net/publication/300845383_The_Efficacy_of_Coaching
- Hinkelmann, H., O'Connor, S., & Passmore, J. (2024). Coaching entrepreneurs towards growth: an experimental design study of coaching effectiveness for business leaders' psychological capabilities. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 1-18. <http://dx.doi.org/10.1080/17521882.2024.2348449>

- Holsti, O. R. (1969). Content analysis for the social sciences and humanities. *Reading, MA: Addison-Wesley (content analysis)*. <https://cir.nii.ac.jp/crid/1573387449369524864>
- IDRIS, M. M. B., & ABU BAKAR, S. B. (2020). Perceived usefulness of business coaching on the relationship between entrepreneurial competencies and business success. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10), 329-338. <http://dx.doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.n10.329>
- Imane, M., Fatima, T., Salma, I., & Hamza, M. (2024). Entrepreneurial Coaching: Contributing to The Performance and Curbing the Obstacles to Innovation of Small and Medium Enterprises in Africa. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(1), e05935-e05935. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n1-102>
- Jarosz, J. (2023). The Cube of Coaching Effectiveness. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*, 21(1). [10.24384/gkny-df71](https://doi.org/10.24384/gkny-df71)
- Jayaraman, N., Khorana, A., Nelling, E., & Covin, J. (2000). CEO founder status and firm financial performance. *Strategic Management Journal*, 21(12), 1215-1224. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200012\)21:12%3C1215::AID-SMJ146%3E3.0.CO;2-0](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200012)21:12%3C1215::AID-SMJ146%3E3.0.CO;2-0)
- Kapoutzis, N., Whiley, L. A., Yarker, J., & Lewis, R. (2024). Coaching culture: an evidence review and framework for future research and practice. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 17(1), 50-76. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1080/17521882.2023.2250458>
- Khosravi Mehr, R., Hadi, V., Jafarnejad, M., & Mousavi, Z. (2021). Empowering human resources with a coaching approach. National Conference on Organizational and Management Research. <https://sid.ir/paper/900469/fa> [In Persian]
- Kim, S., & Kuo, M. H. (2015). Examining the relationships among coaching, trustworthiness, and role behaviors: A social exchange perspective. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 51(2), 152-176. <https://doi.org/10.1177/0021886315574884>
- Koopman, R. G. (2013, November). Coaching and mentoring entrepreneurs: more definitions won't work. In *RENT XXVII-Research in Entrepreneurship and Small Business 2013: Entrepreneurship, institutions and competitiveness*. <https://ris.utwente.nl/ws/portalfiles/portal/13051070/Coaching%20and%20mentoring%20entrepreneurs-%20more%20definitions%20won't%20work%20def.pdf>
- Kotte, S., Diermann, I., Rosing, K., & Möller, H. (2021). Entrepreneurial coaching: A two-dimensional framework in context. *Applied Psychology*, 70(2), 518-555. <https://doi.org/10.1111/apps.12264>
- Kroeze, G. (2022). *Entrepreneurial Coaching: how processes vary to reach entrepreneur's and investors' goals in SMEs* (Master's thesis, University of Twente). <https://purl.utwente.nl/essays/89287>
- Lai, Y. L. (2014). Enhancing evidence-based coaching through the development of a coaching psychology competency framework: Focus on the coaching relationship. University of Surrey (United Kingdom). <https://www.proquest.com/openview/43a1e125b49e55fb34fa32dad427b020/1?pq-origsite=gscholar&cbl=51922&diss=y>
- LaRue, L., Mäkikangas, A., & de Bloom, J. (2024). Entrepreneur coaches' flow and well-being: the role of recovery. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 17(2), 265-282. <https://doi.org/10.1080/17521882.2024.2332188>
- Mafi, B., Mohammadi Elyasi, G., & Rezaeizadeh, M. (2020). The impact of coaching methods on the entrepreneurial behavior of startup entrepreneurs in accelerators. *Journal of Entrepreneurship Development*, 13(1), 81-100. <https://doi.org/10.22059/jed.2020.297934.653273> [In Persian]
- Mansoori, Y., Karlsson, T., & Lundqvist, M. (2019). The influence of the lean startup methodology on entrepreneur-coach relationships in the context of a startup accelerator. *Technovation*, 84, 37-47. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2019.03.001>
- Maritz, J. (2013). Taming the wild west of business coaching training: An emerging conceptual framework. *Acta Commercii*, 13(1), 1-11. <http://dx.doi.org/10.4102/ac.v13i1.174>
- Marras, G., Opizzi, M., & Loi, M. (2024). Understanding the multifunctional role of entrepreneurial coaching through a systematic review of the literature. *Journal of Managerial Psychology*. <https://dx.doi.org/10.1108/JMP-01-2023-0070>

- Marvel, M. R., Webster, B. D., Kuratko, D. F., & Audretsch, D. B. (2025). Matching entrepreneurs with coaches to ignite entrepreneurial learning. *Small Business Economics*, 1-23. <http://dx.doi.org/10.1007/s11187-015-9627-3>
- Matekenya, W., & Moyo, C. (2022). Innovation as a driver of SMME performance in South Africa: a quantile regression approach. *African Journal of Economic and Management Studies*, 13(3), 452-467. <http://dx.doi.org/10.1108/AJEMS-06-2021-0306>
- Mbokota, G., & Myres, K. (2024). Coach competencies to facilitate transformative learning: a multiple case study involving public-sector executives in South Africa. *Human Resource Development International*, 1-31. <http://dx.doi.org/10.1080/13678868.2024.2365447>
- McKevitt, D., & Marshall, D. (2015). The legitimacy of entrepreneurial mentoring. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 21(2), 263-280. <http://dx.doi.org/10.1108/IJEBR-05-2014-0089>
- Mihiotis, A., & Argirou, N. (2016). Coaching: from challenge to opportunity. *Journal of Management Development*, 35(4), 448-463. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1108/JMD-10-2014-0139>
- Molema, L., Hlatshwayo, E., & Ebewo, P. (2024). Entrepreneurial Coaching for the Development of Entrepreneurial Self-Efficacy in Women Entrepreneurs. *IJEBD (International Journal of Entrepreneurship and Business Development)*, 7(2), 238-245. <http://dx.doi.org/10.29138/ijebd.v7i2.2534>
- Mühlberger, M. D., & Traut-Mattausch, E. (2015). Leading to effectiveness: Comparing dyadic coaching and group coaching. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 51(2), 198-230. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/0021886315574331>
- Ndlovu, E. N., Ebewo, P. E., Mlotshwa, S. H., & Shumba, K. (2025). Entrepreneurial Coaching and Self-Efficacy: A Systematic Review of Its Pedagogical Integration into Entrepreneurship Education. *Education Sciences*, 15(2), 237. <https://doi.org/10.3390/educsci15020237>
- Ndlovu-Hlatshwayo, E., & Msimango-Galawe, J. (2023). The Critical Success Factors for Entrepreneurial Coaching in South African Business Incubators. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, dan Entrepreneurship*, 13(1), 56-72. <https://ejournal.up45.ac.id/index.php/maksipreneur/article/view/1520>
- Ng, H. Y., Tan, P. S., & Lim, Y. G. (2018). Methodology for Digitalization - A Conceptual Model. 2018 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM) (1269-1273). <http://dx.doi.org/10.1109/IEEM.2018.8607457>
- Nicholls-Nixon, C. L., & Maxheimer, M. M. (2022). How coaching services help early stage entrepreneurs: an exploration of gender differences. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 29(5), 742-763. <http://dx.doi.org/10.1108/JSBED-09-2021-0355>
- NK Saunders, M., E. Gray, D., & Goregaokar, H. (2013). SME innovation and learning: the role of networks and crisis events. *European Journal of Training and Development*, 38(1/2), 136-149. <http://dx.doi.org/10.1108/EJTD-07-2013-0073>
- Nolan, C. T., & Garavan, T. N. (2016). Human resource development in SMEs: A systematic review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, 18(1), 85-107. <http://dx.doi.org/10.1111/ijmr.12062>
- Nejadian, M. A., Hosseini, S. R., & Khodabakhsh, M. (2025). Designing a Model for Assessing Entrepreneurial Coaching Capabilities in Small and Medium-sized businesses in the Food Industry (Doctoral dissertation). Islamic Azad University, Qazvin Branch.
- Pekkan, N. Ü. (2018). Is it possible to improve self-efficacy with coaching? *International Journal of Eurasia Social Sciences*, 9(33), 2017-2032. https://www.researchgate.net/publication/328162764_IS_IT_POSSIBLE_TO_IMPROVE_SELF-EFFICACY_WITH_COACHING
- Pollock, A., & Berge, E. (2018). How to do a systematic review. *International Journal of Stroke*, 13(2), 138-156. <https://doi.org/10.1177/1747493017743796>
- Pousa, C., & Mathieu, A. (2015). Is managerial coaching a source of competitive advantage? Promoting employee self-regulation through coaching. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 8(1), 20-35. <https://psycnet.apa.org/record/2015-08790-004>

- Pratikto, H., Winarno, A., & Restuningdiah, N. (2023). The role of entrepreneurial competencies: successful key SMEs a literature review. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 8(7), <http://dx.doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i7.1955>
- Qiyafe Davoudi, Z., Chit Saz, E., & Mobaraki, M. H. (2024). Improving entrepreneurial mindsets through cognitive-behavioral coaching: An interventional-corrective strategy from the perspective of experts. *Entrepreneurship Education and Management*, 3(2), 69–92. <https://doi.org/10.22126/eme.2024.10112.1085> [In Persian]
- Rafaelsen, V. G., & Lindqvist, M. H. (2025). Perspective chapter: Entrepreneurial coaching as a framework for enhancing participation and lifelong learning in preschool education. *Contemporary Issues in Early Childhood Education and Care*, 103. DOI: [10.5772/intechopen.1007433](https://doi.org/10.5772/intechopen.1007433)
- Ramos De Jesus Pereira, M. (2015). THE RELATIONSHIP BETWEEN EFFECTIVE COACHING AND ATHLETES' PERCEPTIONS OF THEIR OWN CAPABILITIES. *Journal of Social & Psychological Sciences*, 8(2). <http://dx.doi.org/10.1080/10413200.2015.1074630>
- Rens, V., Iwu, C. G., Tengeh, R. K., & Esambe, E. E. (2021). SMEs, economic growth, and business incubation conundrum in South Africa. A literature appraisal. *Journal of Management and Research*, 8(2), 214-251. <http://dx.doi.org/10.29145/jmr/82/08>
- Richter, S., Van Zyl, L. E., Roll, L. C., & Stander, M. W. (2021). Positive psychological coaching tools and techniques: A systematic review and classification. *Frontiers in psychiatry*, 12, 667200. <https://doi.org/10.3389/fpsyt.2021.667200>
- Saadaoui, S., & Affess, H. (2015). Evaluating the role of coaching on developing entrepreneurial self-efficacy. *European Journal of Business and Social Sciences*, 3(11), 54-61. https://www.academia.edu/18372803/EVALUATING_THE_ROLE_OF_COACHING_ON_DEVELOPING_ENTREPRENEURIAL_SELF_EFFICACY
- Salem, A. B. (2022). Entrepreneurial coaching mediating relationship between TQM soft practices and firm performance: cases of certified Tunisian companies. *The TQM Journal*, 35(8), 2322-2335. <http://dx.doi.org/10.1108/TQM-08-2022-0271>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Pearson education. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1903646>
- Schermuly, C. C., Wach, D., Kirschbaum, C., & Wegge, J. (2021). Coaching of insolvent entrepreneurs and the change in coping resources, health, and cognitive performance. *Applied Psychology*, 70(2), 556-574. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/apps.12244>
- Schutte, F. (2019). Business coaching: A hen with ducklings. *South African Journal of Business Management*, 50(1), 1-7. <http://dx.doi.org/10.4102/sajbm.v50i1.398>
- Schutte, F., & Direng, T. (2019). Incubation of entrepreneurs contributes to business growth and job creation: a Botswana case study. <https://www.abacademies.org/articles/incubation-of-entrepreneurs-contributes-to-business-growth-and-job-creation-a-botswana-case-study-8573.html>
- Sheehan, M., N. Garavan, T., & Carbery, R. (2013). Innovation and human resource development (HRD). *European journal of training and development*, 38(1/2), 2-14. <http://dx.doi.org/10.1108/EJTD-11-2013-0128>
- Stephan, U. (2018). Entrepreneurs' mental health and well-being: A review and research agenda. *Academy of Management Perspectives*, 32(3), 290-322. <http://dx.doi.org/10.5465/amp.2017.0001>
- Strauss, A. L., & Corbin, J. M. (1997). *Grounded theory in practice*. Sage. <https://psycnet.apa.org/record/1997-08674-000>
- Suhartanto, E. (2024). The Impacts of Coaching on Innovative Food Business Performance: A Study of Indonesian Entrepreneurship Development Program. <https://orcid.org/0000-0003-0737-8500>
- Ting, S. X., Feng, L., & Qin, W. (2017). The effect of entrepreneur mentoring and its determinants in the Chinese context. *Management Decision*, 55(7), 1410-1425. <http://dx.doi.org/10.1108/MD-07-2016-0477>
- Tsai, L., & Barr, J. (2021). Coaching in small and medium business sectors (SMEs): a narrative systematic review. *Small Enterprise Research*, 28(1), 1-22. <https://doi.org/10.1080/13215906.2021.1878384>

- Van Rensburg, L. J. (2013). *The Influence of Coaching on Entrepreneurial Goal-setting Behaviour* (Doctoral dissertation, University of South Africa). <https://uir.unisa.ac.za/items/06d1b8cd-4fe1-4eb9-9aaa-2098dc516b56>
- Weinberg, F. J., & Scandura, T. (2024). Advancing the future of workplace development: integrative approaches to mentoring and coaching. *Journal of Managerial Psychology*, 39(6), 832-843. <http://dx.doi.org/10.1108/JMP-08-2024-717>
- Wu, C. F. (2016). The relationship between business ethics diffusion, knowledge sharing and service innovation. *Management Decision*, 54(6), 1343-1358. <http://dx.doi.org/10.1108/MD-01-2016-0009>
- Yurtseven, N., & Altun, S. (2016). Understanding by Design (UbD) in EFL Teaching: The Investigation of Students' Foreign Language Learning Motivation and Views. *Journal of Education and Training Studies*, 4(3), 51-62. <http://dx.doi.org/10.11114/jets.v4i3.1204>