

دستاوردهای مربی‌گری کارآفرینانه در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط

حمید حسینلو^۱ - محمد عزیزی^{۲*}

۱. دانشجوی دکتری کارآفرینی دانشگاه آزاد قزوین

۲. استادیار دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۱/۱۶

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۲/۳

چکیده

از اهداف اصلی و مهم استفاده از مربی‌گری کارآفرینانه در کسب و کارهای کوچک و متوسط، رشد و توسعه کارکنان و در نتیجه توسعه شرکت است. پژوهش حاضر با هدف شناسایی دستاوردهای بکارگیری مربی‌گری کارآفرینانه در راستای رشد و توسعه کسب‌وکارهای کوچک و متوسط صنعت دارویی کشور انجام شده است. این پژوهش از منظر هدف کاربردی و با رویکردی کیفی از نوع مورد پژوهی بوده و ابزار جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته می‌باشد. برای انجام پژوهش حاضر با ۱۶ نفر از افراد کلیدی و تجربی مربی‌گری مصاحبه تخصصی صورت گرفت و تحلیل یافته‌ها به صورت کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شد. یافته‌ها حاکی از آن است که دستاوردهای بکارگیری مربی‌گری کارآفرینانه در کسب و کارهای کوچک و متوسط به طور اخص، شامل مزایای فردی مانند شناسایی توانمندی‌های بالقوه افراد کارآفرین، سوق دادن افراد به سمت تفکر خلاقانه، تبدیل تجربه گذشته به دانش جدید، توانایی در هدایت فعالیت‌های گروهی و تیمی، ارائه راه‌حل‌های خلاقانه، افزایش تحمل ابهام، بالا بردن سطح ظرفیت انتقادپذیری، تغییر در رتبه و جایگاه شغلی، افزایش مخاطره‌پذیری، پرهیز از ناامیدی و دل‌سردی است و همچنین مزایای سازمانی از جمله راه‌اندازی شرکت‌های تابعه جدید، توسعه و بهبود محصولات، نشر دانش در سطح شرکت، افزایش نمایندگی‌های مرتبط، کاهش شکایات مشتریان و ایجاد واحدهای ایده‌پردازی است.

واژه‌های کلیدی: بالندگی فردی، برنامه مربی‌گری، دستاورد، کارآفرینی سازمانی، مربی‌گری کارآفرینانه

مقدمه

طی سال‌های اخیر شرکت‌های کوچک و متوسط به عنوان اصلی‌ترین منابع ایجاد شغل در کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه شناخته شده است. این شرکت‌ها نقش مهمی در ایجاد شغل‌های جدید، نوآوری و رشد اقتصادی ایفا کرده و بیشتر در معرض ریسک‌های خروج، به خصوص در سال‌های اولیه قرار می‌گیرند (Daunfeldt, Elert, & Johansson, ۲۰۱۶). از می‌ان عوامل مؤثر (بازاریابی، استراتژی، اندازه سازمان و غیره) بر رشد کسب و کارهای کوچک و متوسط، عامل نیروی انسانی نسبت به دیگر عوامل دارای اهمیت بسزایی می‌باشد. چرا که رشد شرکت‌ها از طریق افراد خلاق صورت می‌گیرد که منابع را به طور مؤثر و کارآمد اختصاص می‌دهند و مسئولیت پرورش و آموزش سایر افراد را جهت رسیدن به اهداف مشترک برعهده می‌گیرند (Crompton & Smyrna's, ۲۰۱۲). این گونه افراد در مراحل اولیه‌ی کسب و کار و در مواجهه با چالش‌های پیشرو، به توصیه و راهنمایی‌ها در مورد برنامه‌ریزی کسب و کار و اجرایی کردن راهبردهای بازاریابی و رقابتی، برای رشد پایدار نیازمندند (Mihiotis, ۲۰۱۶). در دهه اخیر بنگاه‌ها و کارکنان شان به مربی‌گری توجه زیادی کرده‌اند و منابع مادی، مالی و انسانی زیادی را در آن سرمایه‌گذاری می‌کنند. در این بین مربیان کسب و کار با استفاده از رویکرد راه حل محور و تحریک کننده فکری، به دنبال تحول در افراد هستند و به کارآفرینان کمک می‌کنند تا مشکلات را به جای مهار کردن، فرصتی برای یادگیری بدانند (عزیزی و همکاران، ۱۳۹۵). بنگاه‌هایی که آگاهی بیش تری نسبت به فشارهای رقابتی دارند در تلاش هستند تا با تدوین و به کارگیری راهبردهای آموزشی و مهارت‌های لازم کسب و کار مانند مربی‌گری، به نتایج کارآمدتری دست یابند. مربی‌گری یکی از روش‌های آموزش افراد می‌باشد که برای رشد، توسعه و بالندگی نیروی انسانی به کار گرفته می‌شود (Audet & Couteret, ۲۰۱۲; St-). بررسی‌ها و تحقیقات در خصوص مربی‌گری نشان می‌دهد، درک عمیقی از مربی‌گری کارآفرینانه صورت نگرفته است. مربی‌گری کارآفرینانه روشی مناسبی برای یاری رساندن به مدیران، مالکان و کارآفرینان می‌باشد تا بتواند مهارت‌ها و توانمندی‌های خود را شکوفا نمایند (Barrager, ۲۰۱۶). به زبان دیگر می‌توان گفت که مربی‌گری کارآفرینانه،

پشتیبانی‌کننده افراد به منظور تقویت و توسعه مهارت‌های آنان از طریق یادگیری کارآفرینانه در جهت شناسایی و تشخیص فرصت‌ها است (McKevitt, ۲۰۱۵). آنچه دارای اهمیت است، تحقیقات محدود در خصوص مربی‌گری کارآفرینانه می‌باشد (Audet & Couteret, ۲۰۱۲). با این حال مربی‌گری کارآفرینانه یک رویکرد جدیدی برای تسهیل کارآفرینی و فعالیت‌های مرتبط با آن می‌باشد. مربیان کارآفرینی از یک سو کمک و حمایت‌های لازم را به کارآفرینان می‌کنند و از سوی دیگر تحریک‌کننده فرهنگ کارآفرینانه در کل سازمان می‌باشند، بنابراین از می‌ان مدل‌های مختلف مربی‌گری، مدل مربی‌گری کارآفرینی در پاسخ به برخی معایب روش‌های تسهیل کارآفرینی در سازمان‌ها نیاز به توسعه دارند. هدف اصلی آن نیز یاری رساندن به افراد برای رسیدن به هدف‌های فردی و سازمانی در راستای دستیابی به یک کسب‌وکار موفق می‌باشد (Blumberg, ۲۰۱۴). بدین منظور مطالعه‌ی دستاوردها و پیامدهای مربی‌گری کارآفرینانه می‌تواند شرکت‌ها و سازمان‌ها را در خصوص ارائه حمایت‌های فردی به افراد همچنین فراگیری توانایی‌ها و مهارت‌های مورد نیاز در کسب‌وکارهای دارویی، جهت رشد و توسعه این گونه کسب‌وکارها یاری رساند. از آنجا که صنعت دارویی در ایران از صنایع نسبتاً موفق بوده و بیشتر محصولات دارویی علی‌رغم فناور محور بودن، در داخل ایران تولید می‌شود؛ بطوریکه خودکفایی نسبی در این حوزه وجود دارد و کمتر از ۱۰ درصد محصولات این صنعت از خارج وارد می‌شود (صنعت داروسازی ایران، ۱۳۹۴). تحقیق حاضر تلاش دارد دستاوردهای بکارگیری مربی‌گری کارآفرینانه را در شرکت‌های کوچک و متوسط را مورد بررسی قرار دهد. پرداختن به این موضوع و انجام این مطالعه از آن رو دارای اهمیت می‌باشد که با توجه به شرایط متفاوت اکوسیستم کسب‌وکار و کارآفرینی در ایران نسبت به کشورهای دیگر، ابعاد و مؤلفه‌های دستاوردهای مربی‌گری کارآفرینانه در سطح فردی و سازمانی مشخص و دسته‌بندی نشده است. بنابراین با توجه به اهمیت رشد و توسعه شرکت‌ها و دستیابی به بازارهای این صنعت، می‌بایست گام‌های ابتدایی برای شناخت این دستاوردها را از دیدگاه‌ها و نظرات صاحب‌نظران در این حوزه جویا شد تا ضمن توسعه نظری و عملی این علم، مسیر این پدیده و تحقیقات آتی هم روشن‌تر شود.

مروری بر مبانی نظری و پیشینه تحقیق

در واقع مربی‌گری یک رویکرد رشد و توسعه است که فرد تمایل به افزایش مهارت‌های خود، به کمک فرد دیگری نیاز دارد. این مفهوم در حوزه‌های ورزشی، آموزشی و روانشناسی بسیار مورد بررسی قرار گرفته است. مربی‌گری اساساً یعنی ساختار پشتیبان مبتنی بر رابطه نزدیک بین فردی که منجر به یادگیری و رشد توانایی بالقوه در بستر خاصی از تغییر می‌گردد (Audet & Couteret, ۲۰۱۳). مربی‌گری می‌تواند به همه افراد توفیق طلب و نیازمند توسعه در تمامی سطوح اتفاق بیافتد و به ویژه به کارآفرینان جدیدی که با استعداد خود خیلی آشنا نیستند کمک کند (McKevitt & Marshall, ۲۰۱۵). مربی‌گری افراد را تشویق می‌کند که به جای توجه به نقاط ضعف و کمبودهایی که دارند بر نقاط قوت خود متمرکز شوند. تأکید بر نقاط قوت افراد باعث کاهش ترک اختیاری کار و افزایش بهره‌وری و رضایت مشتریان می‌شود. بنابراین با تأکید زیاد بر مربی‌گری نقاط قوت، می‌توانیم از توسعه و رشد افراد، از راه آگاهی آنان از خود و محیطی که در آن کار می‌کنند حمایت کنیم و این سبب رشد استعدادها و توانایی‌های افراد می‌شود و فرصت‌هایی را خلق می‌کند که تأثیر آنان در سازمان به حداکثر برسد (Kyo-joo, ۲۰۰۸).

مربی‌گری به معنای افزایش بهره‌وری، یادگیری، رضایت شغلی و تغییر رفتار می‌باشد (De Haan, Duckworth, Birch, & Jones, ۲۰۱۳). دستاوردهای اولیه مربی‌گری اشاره به تغییر رفتار، نگرش و تغییرات شناختی شاگرد در نتیجه تعامل بین مربی و شاگرد و همچنین افزایش خودباوری و افزایش سطح یادگیری است (Wu, ۲۰۱۶). بر همین اساس نتایج بدست آمده از فرایند مربی‌گری را می‌توان به موفقیت‌های فردی و موفقیت‌های سازمانی دسته‌بندی کرد (Kyo-joo, ۲۰۰۸).

توسعه و بالندگی فردی و سازمانی محور اصلی مربی‌گری است. هدف اصلی آن یاری رساندن به افراد برای رسیدن به هدف‌های شخصی و سازمانی در راستای دستیابی به یک کسب‌وکار موفق می‌باشد (Blumberg, ۲۰۱۴). بن سلم و لخال، (۲۰۱۶) مربی‌گری کارآفرینانه را حمایت فردی و گروهی از افراد به منظور تقویت و توسعه مهارت‌های آنان از طریق یادگیری کارآفرینانه جهت شناسایی و تشخیص فرصت‌ها تعریف می‌کنند. مربیان کارآفرین با

بکارگیری ویژگی‌های (دانش، همدلی، مهارت‌ها و توانایی‌های لازم) می‌تواند باعث کاهش عدم اطمینان افراد در محیط کسب و کار گردند. مربی کارآفرینی یک تجربه یادگیری خلاقانه را در افراد ایجاد می‌نماید، که باعث افزایش توانمندی‌های آنان در شناسایی و ایجاد فرصت‌های کارآفرینانه می‌گردد (McKevitt & Marshall, ۲۰۱۵).

دستاوردهای حاصل از اجرای برنامه‌های مربی‌گری باعث افزایش مهارت‌ها و توانایی‌ها، روابط بهتر با دیگران، اعتماد به نفس بیشتر، سازگاری با تغییرات، تعادل کار و زندگی و کاهش سطح استرس باشد. خروجی و دستاورد فرایند مربی‌گری در سطح فردی شامل افزایش سطح خودآگاهی، افزایش رضایت مندی و افزایش تعهد شغلی است. مربی‌گری تأکید مثبتی بر عملکرد ضعیف کاری افراد دارد، اما یک رابطه مثبت با مدیریت استرس، رضایت مندی شغلی، خودباوری و توسعه رهبری و عملکردی ایجاد می‌کند (Turner, ۲۰۱۲). اقدامات مربی‌گری می‌تواند باعث افزایش سطح خودباوری و افزایش سطوح تجربه و مهارت‌های افراد شود (Xiao & Liu, ۲۰۱۶). دستاوردهای بدست آمده در مربی‌گری کارآفرینانه شامل تغییر نگرش، رفتار و دانش، دستیابی به اهداف و رضایت طرفین می‌باشد (Audet et al, ۲۰۱۲). از طرفی نتایج تحقیق کراپتن و اسمیرنا^۱ (۲۰۱۲)، نشان می‌دهد که حاصل تعامل بین مربی و شاگرد باعث خودباوری کارآفرینان، کنترل درونی و بیرونی کارآفرینان می‌شود (Crompton & Smyrna's, ۲۰۱۲). به طور کلی حاصل تعامل مربی با شاگرد باعث تغییر رفتار و بهبود عملکرد آنان می‌شود و همچنین موجب تغییر نگرش، شناخت نسبی به نقاط قوت و ضعف خود و افزایش دانش و مهارت‌های مورد نیاز می‌شود. یکی از دستاوردهای اصلی برای شاگردان در تعامل بین خود و مربیان مؤثر، موفقیت شغلی است که می‌تواند به عنوان یک راهکار برای موفقیت فردی واقع شود (Sonesh et al., ۲۰۱۵).

موفقیت‌های بیشتر سازمانی در نتیجه استفاده از مربی‌گری شامل، عملکرد سازمانی، حفظ استعدادها و تحول سازمانی است (Bozer & R, ۲۰۱۸). با اجرایی کردن گام‌های استاندارسازی

روش‌های مربی‌گری و ایجاد همدلی بین مربی و متربی، می‌توان به عملکرد کارآفرینانه دست یافت (Ben Salem & Lakhal, ۲۰۱۶). نتایج تحقیق اس‌تی‌جین و همکاران^۱ (۲۰۱۴) نیز حاکی از آن است که تعهد سازمانی و جانشین‌پروری از دستاوردهای سازمانی که از روابط مرشدی حاصل می‌گردد؛ می‌باشد (St-Jean et al, ۲۰۱۴). مربی‌گری با تنظیم عملکرد فردی به اهداف سازمانی و تیمی کمک کرده، نقاط قوت را افزایش می‌دهد، ارتباط می‌ان مدیران و تیم‌ها را بالا می‌برد و به افراد کمک می‌کند تا مسئولیت رفتارها و اقدامات خودشان را برعهده بگیرند و افراد را تشویق حرکتی فراتر از ظرفیت‌های خود می‌نماید (Gabriel & Gregory, ۲۰۱۴). نتایج تحقیق اس‌تی‌جین - جان نشان می‌دهد شناسایی و بهره‌برداری موفقیت‌آمیز از فرصت‌ها در گرو دستیابی به شبکه‌های اجتماعی که شامل مربیان می‌باشند که این شبکه اجتماعی تأثیر بر فرایند خلاقیت در کسب و کار جدید را دارد (St-Jean et al., ۲۰۱۴). بن‌سلم و لخال (۲۰۱۶)، در مقاله‌ای با عنوان مربی‌گری کارآفرینانه، مدل‌سازی و اندازه‌گیری آن؛ به سه بعد اصلی مدل که شامل همدلی مربی، اعمال استانداردهای مربی و انتظار مربی برای عملکرد کارآفرینانه پرداخته‌اند. دستاوردهای آن می‌تواند شامل رضایت مندی شغلی، خودباوری، دستیابی به اهداف شخصی و تغییر و دگرگونی درونی باشد (Ben Salem & Lakhal, ۲۰۱۶). همچنین فتحی و اجارگاه و همکاران (۱۳۹۳) در تحقیقی نشان دادند که مزایای فردی، سازمانی و معایب طراحی، اجرا و ارزشیابی از نتایج مربی‌گری است. کرامپتن و همکاران (۲۰۱۲) دریافتند که تأثیر مربی‌گری (نقش مربی‌گری، تمرکز بر جلسات مربی‌گری، نتایج مربی‌گری و رضایت مندی) بر ویژگی‌های کارآفرینان (نویا) می‌تواند باعث رشد عملکرد شرکت‌ها شود (Crompton & Smyrna's, ۲۰۱۲). نتایج تحقیقات گابریل و گریگوری (۲۰۱۴)، نشان داد که روابط رفتاری مربی می‌تواند بر دستاوردهای شاگرد تأثیر مثبتی داشته باشد که دستاورد حاصله شامل پرورش انگیزش افراد، عملکرد شغلی و افزایش خودباوری می‌شود (Gabriel & Gregory, ۲۰۱۴). تحقیق آودت و همکاران

۱. St-Jean et al

(۲۰۱۲)، به عنوان شناسایی عوامل موفقیت مربی‌گری کسب‌وکار، نشان داد که موفقیت برنامه‌های مربی‌گری کسب‌وکار یعنی می‌زان تغییر در دانش، نگرش، و رفتار کارآفرین، می‌زان دستیابی به اهداف و میزان رضایت طرفین متأثر از مشخصه‌های مربی، مشخصه‌های شاگرد، رابطه مربی - شاگرد و ساختار حمایتی برای کارآفرینان نوپا بوده که از می‌ان ویژگی‌ها و مشخصه‌ها، تغییر نگرش کارآفرینان نسبت به دیگر عوامل تأثیر بیشتری خواهد داشت (Audet et al, ۲۰۱۲).

به‌طور کلی با بررسی مطالعات پیشین به این نتیجه می‌رسیم که دستاوردهای مربی‌گری کارآفرینانه توسط صاحب‌نظران و پژوهشگران گذشته را می‌توان در سطح فردی و سازمانی مشاهده کرد. هرچند که دسته‌بندی منسجم و منظمی از آنها در این دو سطح ارائه نشده است.

روش‌شناسی

تحقیق حاضر از منظر هدف کاربردی و با رویکرد کیفی از نوع مورد پژوهی در صنعت داروسازی و با ابزار مصاحبه‌های نیمه ساخت یافته انجام شده است. جامعه آماری این پژوهش، خبرگان تجربی و اجرایی مربی‌گری کارآفرینانه بوده‌اند که سابقه مشارکت در اجرای برنامه مربی‌گری کارآفرینانه داشته‌اند. نمونه‌گیری در این تحقیق به صورت هدفمند انجام گرفت. در این راستا نمونه‌های انتخابی تعداد ۱۶ نفر از خبرگان مطلع نسبت به موضوع را تشکیل داده است. چرا که در پژوهش حاضر، داده‌های بدست آمده در اطلاع رسانی ۱۵ به اشباع رسیدند. سوالات مصاحبه با اتکا به پیشینه پژوهش استخراج شده است. این سوالات به صورت واقع‌محور درباره نتایج و پیامدهای بکارگیری مربی‌گری کارآفرینانه طراحی و از مصاحبه‌شوندگان پرسیده شد. فرایند تحلیل در تحقیق حاضر به شرح ذیل و با استفاده از روش کدگذاری باز و محوری صورت گرفته است. در این پژوهش مراحل تحلیل داده‌ها با کمک نرم افزار ۱۲ MAXQDA انجام شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها ابتدا تمام مصاحبه‌های ضبط شده به متن‌های نوشتاری، تبدیل شدند. در مرحله بعد هر یک از مصاحبه‌ها جمله به جمله بررسی شد و عبارت‌هایی که در آن به دستاوردهای مربی‌گری کارآفرینانه به صورت صوری و ضمنی اشاره شده بود مشخص شدند که مبنای استخراج کدهای باز قرار گرفتند. گام بعد، به

منظور کدگذاری محوری، مفاهیمی که با یکدیگر در یک دسته بندی قرار داشتند را شناسایی و موارد تکراری حذف شدند و موارد متفاوت در یک بعد یا شاخص جدید قرار گرفتند. سپس به منظور ارتباط شاخص‌ها با هر یک از ابعاد، ارتباطات لازم بین هر نقش و شاخص‌های آن ایجاد شد. جهت اعتباربخشی یافته‌ها نتایج چندین مرحله با بکارگیری راهبردهای بازبینی افراد و تحلیل همگان تعدیل و اصلاح شدند. بدین ترتیب برای بازبینی افراد، نتایج تحقیق به طور مستمر در اختیار شرکت کنندگان در تحقیق قرار گرفت و بازخوردهای ایشان در تعدیل و اصلاح نتایج پژوهش مدنظر قرار گرفت. همچنین جهت تأکید بر پایایی کدگذاری‌ها، تعداد ۷ مصاحبه را با مشارکت خبرگان کدگذاری کرده و از طریق ضریب کاپا می‌زان توافق با می‌زان ۸۳ درصد که نشان دهنده توافق بالا بین خبرگان بوده؛ مشخص گردید.

یافته‌ها

توصیف جمعیت شناختی

در راستای رسیدن به اهداف پژوهش، ۱۶ مصاحبه با ۹ نفر مدیر ارشد و می‌انی و ۷ کارشناس و کارشناس ارشد انجام شد. از مدیران ارشد و می‌انی ۷ نفر مرد و ۲ نفر زن با می‌انگین سنی ۴۹ سال بودند، ۶ نفر پزشک و ۳ نفر دارای مدرک دکتری غیر تخصصی داشتند. سابقه کاری ۴ نفر بین ۵ تا ۱۵ سال، ۵ نفر بین ۱۵ تا ۲۵ سال بود و از این می‌ان، ۱ نفر دوره مربی‌گری کارآفرینی را گذارنده و بقیه نیز در خصوص موضوع تحقیق آشنایی کامل در عمل داشتند. از کارشناسان و کارشناسان ارشد، ۵ نفر مرد و ۲ نفر زن با می‌انگین سنی ۳۷ سال و دارای تحصیلات دانشگاهی دکتری، کارشناسی ارشد و ۴ نفر از آنان دارای سابقه فعالیت بین ۵ تا ۱۰ سال و ۳ نفر بین ۱۰ تا ۱۵ سال بودند. فرایند کدگذاری شامل سه مرحله شناسایی شواهد، شناسایی و ترکیب مفاهیم اولیه، و شناسایی مقوله‌هاست.

تحلیل کیفی در جدول (۱) نمونه‌ای از کدگذاری اولیه آورده شده است.

در مرحله دوم کدگذاری ثانویه انجام شد که در این محله موارد تکراری حذف و موارد متفاوت در یک بعد جدید قرار گرفتند و شاخص‌های مربوط به هر یک از ویژگی‌ها شناسایی

شده و در نهایت جهت ارتباط شاخص‌ها با هر یک از ابعاد، ارتباطات لازم ایجاد شد. در جدول (۲) کدگذاری ثانویه دستاوردها نشان داده شده است.

جدول ۱. نمونه‌ای از کدگذاری اولیه دستاوردهای مربی‌گری کارآفرینانه

مصاحبه	شواهد گفتاری	کد اولیه
۶	... اینکه با توجه به توانمندی‌ها و ظرفیت‌های که افراد دارند، می‌توانند از آن‌ها برای تغییر نگاهشون، طرز فکرشون و رفتارشون بهره بگیرند و به این تغییرات می‌تونند ا توانمندی‌های خودشون بهتر استفاده کنند و این توانمندی‌ها رو در بهتر شدن فعالیت‌های محوله فرار بدنند و با مهارت‌های که در این جلسات دریافت می‌کنند فرصت‌ها رو بهتر شناسایی کنند و گام به گام به سمت تحقق اهداف حرکت می‌کنند	تقویت و پرورش توانایی و مهارت‌های کارکنان
۱	... یکی از کاربردهای این گونه آموزش‌ها برنامه ریزی در جهت توسعه فردی افراد است یعنی نوعی از طراحی ایجاد کنند که نتیجه آن پرورش افراد و مدیران برای جانشینی است. به نوعی کسانی که قرار است به عنوان جانشین‌های آینده مطرح شوند چه چیزی را باید داشته باشند و برای تمامی فرایندها نیاز داریم که از روش‌های مشاوره‌ای استفاده کنیم	توسعه فردی جانشین پروری
۲	... دیگر نتایج مورد انتظار دستیابی به بازارهای جدید که در این برنامه محقق خواهد شد	داشتن هدف برای دستیابی به بازارهای جدید
۲	هدف اجرای مربی‌گری این است که می‌بایست نگرش ارزشی در شرکت به صورت عملیاتی در آید که پاسخگویی و مسولیت‌پذیری در مقابل نیازهای مشتریان و توسعه و بهبود منابع انسانی بایستی به عنوان یک ارزش در فرهنگ سازمانی نهادینه بشود و شکل گستردگی به خود بگیرد.	کسب دانش و مهارت جدید تقویت و توسعه توانایی و مهارت‌های کارکنان خلق نیازهای جدید برای مشتریان
۱۳	... اکثر افراد با تغییر مشکل دارند و به شدت مقاومت می‌کنند اون چی که در انتهای این گونه درووها و جلسات باید حاصل بشه اینکه فرد بتونه بر این مشکلات فائق بیاد و به نوعی بر اون استرس‌ها که در مسیر کاری خودش پیش می‌اد غلبه کنه...	کاهش استرس و اضطراب
۱۰	نتیجه فرایند آموزشی ایجاد بانک اطلاعاتی از افرادی خواهد بود که می‌توانند در شرایط مختلف به جای دیگران نقش ایفا کنند و برای واحدهای جدید دیگر نیاز به استخدام به بکارگیری افراد متفرقه نخواهد بود.	آماده کردن افراد جایگزین در مشاغل مختلف
۱۰	... هر چقدر بتوانیم نیازهای بازار را در اسرع وقت پاسخگو باشیم تعداد مشتریان بالقوه به مراتب زیاد خواهد شد و نیاز است تا تعداد واحدهای خدمات رسانی افزایش یابد تا زمان در دسترس کاهش یابد.	افزایش نمایندگی‌ها
۱۶	.. افراد بعد از اتمام جلسات وارد سیستم قبلی می‌شوند و انتظاری که از اون‌ها می‌ره اینکه بتونن با با دانش و تخصصی که کسب کرده‌اند به یک روحیه جنگ طلبانه‌ای دست پیدا کرده‌اند و با این روحیه شروع به بهسازی و بازسازی فرایندها و روش‌های قبلی کنند.	بروز کردن روش‌ها و فرایندها

کد اولیه	شواهد گفتاری	مصاحبه
افزایش تحمل ابهام	... ایجاد و ارائه محصولات که در فاز آزمایشگاهی امتحان پس دادن و در مرحله عملیاتی قرار می گیرند خواه ناخواه با یکسری ابهاماتی روبه رو خواهند شد. و برای برطرف کردن این ابهامات افراد بایستی تحمل خود را بسیار بالا برده و در مقابل این مسائل بهترین عملکرد رو داشته باشند.	۹
راه اندازی واحد ایده پردازی بالا بردن و تقویت تفکر خلاقانه	...بعد از دوره‌های مختلفی که برگزار شد به پیشنهاد برخی از افراد اتاق ایده راه اندازی شد و همه افراد برای موضوعات مختلف و گوناگون هر نظر و ایده‌ای داشتن رو در وایت بردهای که دور تا دور اتاق نصب شده است یادداشت می کنند و دیگران هم نظر می دهند و در نهایت هر سه شنبه نسبت به بهترین ایده و نظرات مرتبط تشویق‌های در نظر گرفته می شود	۹
راه اندازی شرکت‌های جدید توسعه و بهبود محصولات موجود	خروجی ایده‌های و نظراتی که از واحد ایده و ایده پردازی بدست آمد و با همکاری واحد تحقیق و توسعه... منجر به ایجاد شرکت بهداشت دارو، چکاد دارو شد که این شرکت‌ها در حال حاضر با توان بالایی از خدمت رسانی در حال فعالیت هستند و همچنین ایرادی و مشکلاتی که در تولید برخی محصولات بود رو در این مجموع شرکت‌ها رفع گردید	۹
شناسایی به موقع فرصت‌ها	...فرد باید در طی این جلسات یاد بگیره که چطور و چگونه به شکل کامل به موقع فرصت‌های داخلی و خارجی رو شناسایی کنه و برای تحقق اون از ظرفیت‌های خودش در جهت به اجرا درآوردنش بهره کافی ببره	۹
پرهیز از ناامیدی و دلسردی	... کارکنان باید بدونن که تغییر در هر قسمت از فعالیت‌ها اتفاق بیافته سخته و راهی نیست که بشه برای مقابله با اون سریع عمل کرد پس باید تمام سعی و تلاش و ذهن خودشون رو به این موضوع معطوف کنند که باید به یک نتیجه منطقی برسند...	۱۲
شناخت توانمندی‌های بالقوه باور و اعتقاد به ایده‌ها و نظرات ارائه شده افزایش تحمل ابهام	...افراد باید به این نتیجه دست پیدا کنند که می‌تواند با توان و مهارت‌های که در خودشان دارند بهترین نتیجه‌ها رو بدست بیارند و به خودشان اعتقاد پیدا کنند و به باور برسند که هر کاری رو می‌توانند انجام بدنند آگه به خواص ملموس تر بگم کسب که ایده یا نظری رو می‌دهد باید به این باور برسه که صد در صد می‌تواند انجام دهد و این خیلی همه چونکه ان ابهاماتی که ممکنه برای هر کسی پیش بیاد نیاید شکل واقعی به خودش بگیره	۱۲
بروز کردن روش‌ها و فرایندها تبدیل تجربه‌های گذشته افراد به دانش جدید	نتیجه کار مربی باید این باشد که فرد با اطلاعات و مهارتی که تا به امروز کار خود را به جلو می‌برده است و فرایندها و روش‌های که استفاده می‌کرده از امروز به بعد با دانش و مهارت جدید این کار را ادامه بده تا با کمترین هزینه بیشترین منفعت رو حاصل کند	۱۲
باور به ایده‌های ارائه شده آنچه اهمیت دارد این است که افراد نسبت به ایده‌های که در طی فرایند کاری خودشان به مدیران و سرپرستان واحدهای مربوطه ارائه می‌دهند، اعتقاد راسخ داشته باشند که این ایده‌ها عملیاتی و قابل اجرا هستند. و می‌توانند مشکلات را هموارتر نماید.	۳
انتشار و تسهیم دانش	...شرکت در طول دوره فعالیت خودش سعی کرده تا تمام نظرات و ایده‌های ارائه شده رو جمع آوری کند و مورد تجزیه و تحلیل قرار بدهد و این تجزیه و تحلیل‌ها را در اختیار دیگر واحدها بر اساس نوع فعالیت قرار بده و این فرایند رو در حال	۷

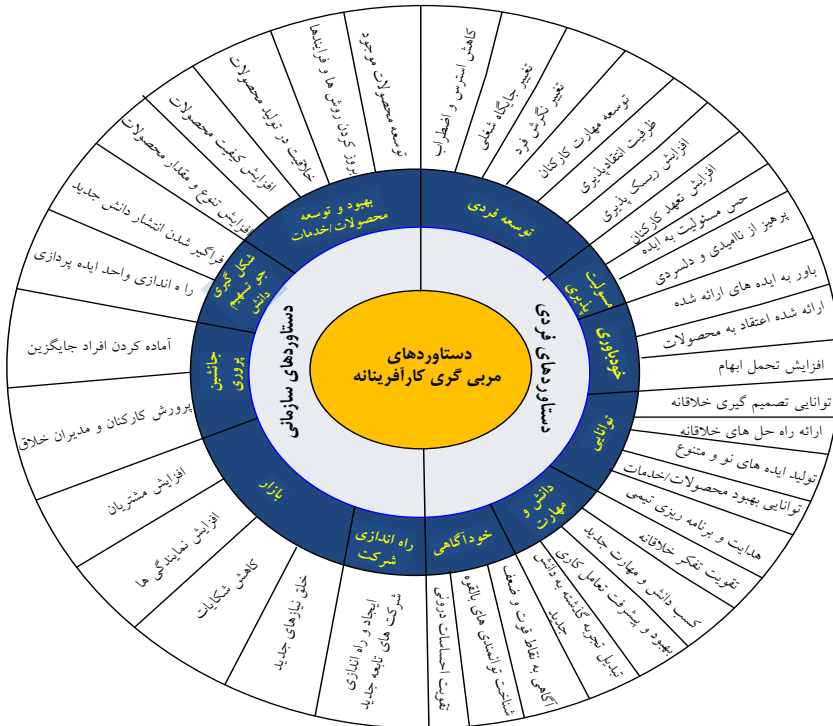
کد اولیه	شواهد گفتاری	مصاحبه
	حاضر در شرکت به شکل نهادینه درآورده است.	
پرورشکار کنان و مدیران خلاق	پس از اولویت‌های اصلی اون هم تربیت افراد خلاق و کارآفرین و همچنین جانشین پروری برای مواقعی که سازمان نیاز به افراد مشابهی در نقاط مختلف خواهد داشت که به کار می‌آید در این دانشگاه‌ها تولید دانش رخ می‌دهد و این دانش باید نشر پیدا کنه و در مسیر تولید و ارائه خدمات مناسب به مشتریان قرار بگیره	۳
تنوع محصولات و خدمات جدید	در حال حاضر شرکت در بازار داخلی با تنوع محصولات روبرو است مثل گیاه دارویی سانشدن که در مقابل مشابهش بسیار کیفیت خوبی دراره و می‌زان رضایت مستری هم این رو نشون می‌دهد. این در سایه افراد خلاق اتفاق افتاده است چرا که یاد گرفتن که نیاز مستری رو چطور سنجش کنن و فرایندها به شکل خاصی تغییر بدن تا عملکرد مطلوب بدست بیاید.	۱
ایجاد شرکت‌های جدید	... برخی از ایده‌های که در تیم‌ها و واحدها به ویژه واحدهای اجرایی در زمان‌های مختلف داده شد مدیران را وادار کرد که برای پرداختن به این گونه ایده‌ها مثلا داروهای ضد سرطانی یک شرکت جدید در زیر مجموعه شرکت مادر ایجاد کنه که چکاد دارو با همین ایده راه اندازی شد که در حال حاضر به عنوان خطوط تولید اصلی هلدینگ محسوب می‌شه.	۱۱
افزایش می‌زان ریسک پذیری	... کارکنان در واحدهای مختلف همواره در خصوص اجرا کردن کارهای جدید و راه حل‌های که می‌تواند مسائل را حل کند مقاومت نشان می‌دهند و انتظار اصلی که از فرایند آموزشی برای مدیران ایجاد می‌کند اینکه آنان بتوانند در مقابل این گونه مسائل مقاومت نکنند.....	۷

جدول ۲. کدگذاری ثانویه دستاوردهای مربی‌گری کارآفرینانه

کد نمونه	مفهوم	مقوله‌های فرعی	مقوله اصلی
۱۴م، ۴م، ۲م، ۱۱م، ۱۵م، ۷م، ۱۰م، ۱۶م	آگاهی نسبت به نقاط قوت و ضعف	خودآگاهی	مزایای فردی
۱۲م، ۲م، ۱۴م، ۱۶م، ۱۱م، ۱۰م، ۱۵م، ۴م	شناخت توانمندی‌های بالقوه		
۶م، ۴م، ۱۶م، ۸م	تقویت احساسات درونی		
۹م، ۱۳م، ۱۶م، ۱۲م، ۲م، ۴م	بالا بردن و تقویت تفکر خلاقانه	دانش و مهارت	
۱۴م، ۱م، ۱۱م، ۴م، ۱۲م	تبدیل تجربه‌های گذشته افراد به دانش جدید		
۲م، ۱۳م، ۱۵م، ۴م، ۱۰م، ۸م	کسب دانش و مهارت‌های جدید		
۴م، ۶م، ۱۰م	بهبود و پیشرفت در تعامل روابط کاری با دیگران	توانایی	
۱۱م، ۸م، ۱۶م، ۱۳م، ۱۵م	توانایی در هدایت و برنامه ریزی تیم‌ها		
۸م، ۹م، ۱۳م، ۱۵م، ۱۴م، ۱۲م	توانایی بهبود محصولات و خدمات		
	تلاش در تولید ایده‌های نو و متنوع		
۴م، ۱م، ۳م، ۵م، ۱۲م، ۲م، ۸م، ۱۳م	تمرکز بر ارائه راه حل‌های خلاقانه		

مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی	مفهومها	کد نمونه
		توانایی حل مشکلات و تصمیم‌گیری‌های خلاقانه	۱۳م، ۸م، ۴م، ۲م، ۱۴م، ۱۵م، ۷م، ۱۱م
	خودباوری	باور و اعتقاد به ایده‌ها و نظرات ارائه شده	۱۲م، ۱۳م، ۶م، ۵م، ۴م، ۱۵م
		اعتقاد به محصولات و خدمات ارائه شده	۶م، ۲م، ۱۳م، ۸م
		افزایش تحمل ابهام افراد	۱۶م، ۹م، ۱۲م، ۸م، ۱۳م، ۳م، ۴م، ۱۶م
	توسعه فردی	بالا بردن ظرفیت انتقاد پذیری	۹م، ۱۵م، ۸م، ۵م، ۴م، ۱۶م
		تقویت و توسعه توانایی و مهارت‌های کارکنان	۶م، ۲م، ۱۲م، ۱۶م، ۵م
		تغییر در رتبه و جایگاه شغلی	۳م، ۱۴م، ۱۱م، ۵م
		تغییر نگرش فرد نسبت به گذشته	۱۲م، ۲م، ۱۱م، ۸م، ۱۶م، ۱۳م، ۳م
		کاهش استرس و اضطراب	۹م، ۱۱م، ۵م، ۶م، ۱۰م
		افزایش پذیرش ریسک کارکنان از طریق پاداش برای جذب دانش	۲م، ۹م، ۱۳م، ۱م، ۱۶م، ۱۵م
		بهبود مهارت‌ها و دانش مربوطه	۱۳م، ۱م، ۳م، ۵م، ۱۶م، ۱۲م
	تعهد و مسئولیت پذیری	بالا رفتن حس تعهد و مسئولیت	۱۱م، ۱م، ۱۶م، ۸م، ۵م
		داشتن حس مسئولیت به ایده‌های ارائه شده	۷م، ۱۱م، ۲م، ۱۲م، ۳م، ۱۵م
		پرهیز از ناامیدی و دلسرده شدن	۳م، ۵م، ۶م، ۹م، ۱۲م
	ایجاد شرکت‌های جدید	ایجاد و راه‌اندازی شرکت‌های تابعه جدید	۹م، ۲م، ۸م، ۱۱م
	بهبود و توسعه محصول و خدمات	توسعه و بهبود محصولات موجود	۷م، ۹م، ۲م، ۱م، ۱۴م
		بروز کردن روش‌ها و فرایندها	۱۶م، ۱۲م، ۱م، ۳م، ۹م، ۱۶م، ۱۵م
		خلاقیت در تولید محصولات جدید	۸م، ۱۳م، ۶م، ۲م، ۱۱م
		افزایش کیفیت محصولات و خدمات	۵م، ۸م، ۱۶م
		افزایش تنوع و مقدار محصولات و خدمات جدید	۱م، ۸م، ۹م، ۱۳م، ۱۰م، ۶م، ۱۵م
مزایای سازمانی	جانشین پروری	پرورش کارکنان و مدیران خلاق	۱م، ۳م، ۸م، ۱۵م، ۶م، ۱۱م
		آماده کردن افراد جایگزین در مشاغل مختلف	۱۵م، ۸م، ۷م، ۶م، ۱۰م
	شکل‌گیری جو تسهیم دانش	فراگیر شدن انتشار دانش جدید	۷م، ۲م، ۱۳م، ۱۶م، ۶م، ۳م
		راه‌اندازی واحد ایده‌پردازی	۲م، ۸م، ۱۳م، ۹م
	بازار	خلق نیازهای جدید برای مشتریان	۵م، ۱م، ۱۲م، ۹م، ۶م، ۷م، ۹م، ۱۵م، ۱۰م
		کاهش شکایات مشتریان	۲م، ۱۶م، ۳م، ۱۵م
		افزایش نمایندگی‌ها	۱۲م، ۹م، ۱۰م
		افزایش مشتریان	۸م، ۱۲م، ۲م، ۱۰م، ۱۶م، ۶م، ۱۵م، ۹م

همانگونه که در جدول ۲ مشاهده می‌شود؛ یافته‌های این تحقیق در دو بعد کلی فردی و سازمانی دسته بندی شده‌اند که هر کدام اجزا و عناصر خود را داشته و در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱. پیامدها و دستاوردهای مربی‌گری کارآفرینانه

همانگونه که در شکل ۱ مشاهده می‌شود، مطابق با اهداف این تحقیق، دستاوردها و پیامدهای مربی‌گری کارآفرینانه در دو سطح فردی و سازمانی دسته بندی شده است. هر چند که از نظر ماهیتی این دو جدا از هم نیستند و دستاورد در یک حوزه روی دیگری تاثیر گذار است؛ اما به منظور فهم ساده‌تر چنین دسته بندی ارائه شده است. اگر بخواهیم از منظر مربی‌گری کارآفرینانه توجه کنیم، هدف اصلی این نوع مربی‌گری توسعه کارآفرینی در سطح فردی و سازمانی است. چرا که نتیجه و پیامد آن توسعه مهارت، شناخت و ویژگی‌های

کارآفرینانه در سطح فردی و از طرف دیگر زایش کسب و کار جدید، توسعه محصولات فعلی و گسترش بازار از ویژگی‌های و دستاوردهای کارآفرینی شرکتی و سازمانی است.

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش به منظور شناسایی دستاوردهای بکارگیری مربی‌گری کارآفرینانه برای کسب و کارهای کوچک و متوسط با رویکرد کیفی مبتنی بر تحلیل محتوا صورت گرفته است. یافته‌های این تحقیق براساس داده‌های حاصل از مصاحبه با مدیران و کارشناسان و مطلع نسبت به این حوزه حاصل شده است که بیانگر دستاوردهای بکارگیری مربی‌گری کارآفرینانه در کسب و کارها است. با توجه به اینکه تحقیق منتشر شده‌ای در این خصوص در کشور صورت نگرفته است و بدیع بودن این موضوع در کشور، می‌توان ادعا نمود که این پژوهش می‌تواند برای پرداختن به چنین موضوعی و توجه بیش‌تر به آن در حوزه توسعه و بالندگی افراد و مدیران در کسب و کارهای کوچک و متوسط شروع مناسبی باشد. یافته‌های پژوهش حاضر حاکی از آن است که دستاوردهای بکارگیری مربی‌گری کارآفرینانه برای کسب و کارهای کوچک و متوسط شامل ۲ بعد اصلی، ۱۱ مقوله فرعی و ۳۸ زیر مقوله و ویژگی می‌باشد.

در این می‌ان بعد مزایای فردی به عنوان بعدی اصلی در دستاوردهای مربی‌گری کارآفرینانه در برخی از مؤلفه کلی مزایای فردی براساس دیدگاه و نظرات مصاحبه‌کنندگان با شش مقوله خودآگاهی، خودباوری، تعهد و مسئولیت، توسعه فردی، دانش و مهارت و توانایی توصیف شده است که هر کدام از یک منظر این مؤلفه‌ی کلی را پوشش داده‌اند. همانطور که نتایج مصاحبه با افراد کلیدی این پژوهش نشان داد خودآگاهی در ویژگی‌هایی نظیر؛ آگاهی نسبت به نقاط قوت و ضعف، شناخت توانمندی‌های بالقوه، تقویت احساسات درونی؛ که در تحقیقات گذشته پژوهشگران (Gabriel & De Haan et al., ۲۰۱۳; Baron & Morin, ۲۰۱۱; Gregory, ۲۰۱۴; Hatler & Kauffeld, ۲۰۱۴; McCarthy, ۲۰۱۴; et al., ۱۳۹۳) و اجارگاه (۱۳۹۳) نیز بر آن تاکید شده است؛ خودباوری در ویژگی‌هایی همچون؛ باور و اعتقاد به ایده‌ها و نظرات ارائه شده، اعتقاد به محصولات و خدمات ارائه شده، افزایش تحمل ابهام افراد؛ که در این خصوص نیز برخی از تحقیقات، محققانی همچون (Ladegard & Gjerde, ۲۰۱۴; Memon)

& Kamariah, ۲۰۱۵; Gabriel & Gregory, ۲۰۱۴; St-Jean, ۲۰۱۲; Sonesh et al, ۲۰۱۵; De Haan & Nieb, ۲۰۱۵; Baron & Morin, ۲۰۱۱; Crompton & Smyrna's, ۲۰۱۲ کرده‌اند؛ توانایی در ویژگی‌های نظیر؛ توانایی در هدایت و برنامه ریزی تیم‌ها، توانایی بهبود محصولات و خدمات، توانایی حل مشکلات و تصمیم‌گیری‌های خلاقانه؛ که در این مورد پژوهش‌های متعددی به (توانایی در هدایت و برنامه ریزی تیم‌ها) تاکید شده است (Bozer & Jones, ۲۰۱۸; Rosha, ۲۰۱۵; Memon & Kamariah, ۲۰۱۵; همچون؛ بالا بردن ظرفیت انتقاد پذیری، تقویت و توسعه توانایی و مهارت کارکنان، تغییر رتبه و جایگاه شغلی، تغییر نگرش فرد نسبت به گذشته، کاهش استرس و اضطراب، افزایش پذیرش ریسک، بهبود مهارت‌ها و دانش مربوطه؛ که در تحقیقات پیشین بدان‌ها اشاره شده است (Hatler & Kauffeld, ۲۰۱۴; Rosha, ۲۰۱۵; De Haan et al, ۲۰۱۳; Ben Salem & Lakhali, ۲۰۱۶; Audet & Couteret, ۲۰۱۲; Crompton et al, ۲۰۱۲; Wu, ۲۰۱۶; McKevitt & Marshall, ۲۰۱۵)؛ دانش و مهارت در ویژگی‌های نظیر؛ کسب و دانش و مهارت‌های جدید، بهبود و پیشرفت در تعامل روابط کاری یا دیگران؛ نیز در پژوهش‌های محققانی مانند (McCarthy, ۲۰۱۴; Memon & Kamariah, ۲۰۱۵; Rosha, ۲۰۱۵)؛ بدان تأکید شده است و تعهد و مسئولیت در ویژگی‌های همچون؛ بالا رفتن حس تعهد و مسئولیت، داشتن حس مسئولیت به ایده‌های ارائه شده و پرهیز از ناامیدی و دل‌سرد شدن ظاهر می‌شود که در این خصوص نیز پژوهشگران متعدد بر این زیرمقوله‌ها (Crompton & Smyrna's, ۲۰۱۲; Gan & Chong, ۲۰۱۵; Hatler & Kauffeld, ۲۰۱۴)؛ همانطور که نتایج این پژوهش نشان داد مولفه کلی مزایای سازمانی با پنج مقوله بازار، شکل‌گیری جو تسهیم دانش، جانشین پروری، بهبود و توسعه محصول و خدمات و ایجاد شرکت‌های جدید توصیف شده است که این پنج مقوله دارای زیر مقوله‌های همچون توسعه بهبود محصولات موجود؛ که تحقیقات پیشین نیز بر آن تاکید می‌نماید (St-Jean, ۲۰۱۲; Ben Salem et al, ۲۰۱۶) بروز کردن روش‌ها و فرایندها (Bozer & R, ۲۰۱۸; De Haan & Nieb, ۲۰۱۵; Grover & Fumham, ۲۰۱۴; Hatler & Kauffeld, ۲۰۱۴; McCarthy, ۲۰۱۴)؛ پرورش کارکنان و مدیران، که محققان پیشین (McCarthy, ۲۰۱۴; De Haan et al, ۲۰۱۳)؛ نیز بر آن تاکید شده است؛ توانمندسازی

افراد، فراگیر شدن دانش؛ که در تحقیقات قبلی نیز مورد تایید بوده است (Kyoo-joo, ۲۰۰۸, ۲۰۱۵; Rosha, ۲۰۱۴; McCarthy, ۲۰۱۴; Ladegard & Gjerde, ۲۰۱۴)، در اینجا هم مورد تاکید بوده است؛ با توجه به یافته‌های تحقیق علاوه بر ویژگی‌ها و مؤلفه‌های که در تحقیقات پیشین بدان اشاره شده به مؤلفه‌های همچون بالا بردن و تقویت تفکر خلاقانه، تبدیل تجربه‌های گذشته افراد به دانش جدید، تلاش در تولید ایده‌های نو و متنوع، تمرکز بر ارائه راه‌حل‌های خلاقانه، افزایش پذیرش ریسک کارکنان از طریق دادن پاداش برای جذب دانش، داشتن حس مسئولیت به ایده‌های ارائه شده، ایجاد و راه اندازی شرکت‌های تابعه جدید، توسعه و بهبود محصولات موجود، افزایش تنوع و مقدار محصولات و خدمات جدید، راه اندازی واحد ایده پردازی، خلق نیازهای جدید برای مشتریان، افزایش مشتریان، افزایش نمایندگی‌ها، نیز اشاره کرد که به ادبیات مربی‌گری کارآفرینانه افزوده شد.

پیشنهادها

یافته‌های این پژوهش نشان دهنده اهمیت استفاده از مربی‌گری کارآفرینانه برای رشد و توسعه کسب و کارهای کوچک و متوسط است. پیشنهادهای کاربردی و تحقیقاتی در جهت تحقق اهداف شرکت‌ها مفید به نظر می‌رسند: نخست اینکه، با توجه به این که نتیجه مطالعه حاضر نشان می‌دهد که خودآگاهی کارکنان و مدیران یکی از مزیت‌های فردی دستاوردهای مربی‌گری کارآفرینانه می‌باشد. بنابراین پیشنهاد می‌شود که از مربیانی که در حوزه کسب و کارهای کارآفرینانه دارای تجربه کافی هستند برای یاری رساندن به افراد خلاق در جهت شناسایی نقاط قوت و ضعف خود، استفاده نمایند. دوم، با توجه به نقش دانش در ارتقای مهارت‌ها و توانایی‌های افراد که به عنوان مزیت سازمانی مطرح می‌باشد، پیشنهاد می‌گردد که مدیران و سرپرستان فرهنگ مربی‌گری کارآفرینانه را جهت نشر دانش می‌ان کارکنان و مدیران فراهم نمایند. سوم، با توجه به این که نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که جانشین پروری به عنوان مزیت سازمانی مطرح می‌باشد، پیشنهاد می‌گردد، مدیران و سرپرستان برای داشتن افراد کارآمد و اثربخش در حوزه‌های مختلف، برنامه جامعی را طرح ریزی نمایند. چهارم، نتایج این مطالعه حاکی از آن است که دستیابی به بازار و مشتریان جدید یکی از

دستاوردهای مربی‌گری کارآفرینانه می‌باشد، لذا پیشنهاد می‌شود برای تحقق چنین هدفی آموزش‌های ارائه شده متمرکزتر و هدفمندتر گردد. پنجم، پیشنهاد می‌شود که در شرکت‌ها، واحدهای ایده‌پردازی راه‌اندازی گردد تا افراد بتوانند ایده‌ها و نظرات خود را با یکدیگر در می‌ان بگذارند تا بتوانند گام‌های مهمی در بهبود و توسعه محصولات و خدمات را بردارند. ششم، پیشنهاد می‌شود جهت‌گیری مدیران و سرپرستان در بهره‌گیری از رویکرد مربی‌گری کارآفرینانه برای توانمندسازی کارکنان یک رویکرد کارآفرینانه باشد.

تحقیق حاضر از نظر منابع اطلاعاتی از دیدگاه مربیان و شاگردانی که در برنامه‌های مربی‌گری شرکت کرده و یا مربی بوده‌اند بررسی شده است از این رو پیشنهاد می‌شود تا در تحقیقات آتی از دیگر گروه‌ها مانند بنیانگذاران و صاحبان کسب و کارهای نوپا و غیره نیز در جامعه آماری مورد استفاده قرار گیرند. پیشنهاد دوم آنست که این تحقیق در سطح کیفی مورد مطالعه قرار گرفته و پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی از نظر کمی نیز مورد بررسی قرار گیرد تا به شناسایی جایگاه و سطح مفاهیم و ارتباط آن‌ها نسبت به همدیگر پرداخته شود. به عنوان پیشنهاد آخر می‌توان گفت، با مطالعات تطبیقی و الگوبرداری از دیگر صنایع دستاوردهای بیشتری به دست آمده و امکان مقایسه نیز به وجود می‌آید.

تحقیق حاضر در کنار یافته‌های اصیل و منحصر به فرد دارای خلاقانه‌هایی هم بوده است که می‌تواند فرصتی برای محققان آینده باشد. یکی از این محدودیتها مربوط به جامعه آماری و مشارکت کنندگان تحقیق بوده است که محدود به مربیان و خبرگان تجربی این حوزه بوده است، در صورتیکه می‌توان از سایر ذی‌نفعان مربی‌گری کسب و کار و کارآفرینی هم دستاوردهای مربی‌گری را شناسایی کرد. محدودیت دوم مربوط به مقطعی بودن این تحقیق است؛ در صورتیکه برای شناسایی جامع دستاوردها و اثرات مربی‌گری می‌توان به صورت طولی و در طی زمان‌های مختلف مورد رصد و بررسی قرار داد. محدودیت سوم این پژوهش هم به ماهیت پژوهش کیفی بر می‌گردد که نتایج آن قابل تعمیم به سایر صنایع و جامعه آماری نیست. بنابراین می‌توان با استفاده از روش‌های کمی و با جامعه آماری گسترده و در صنایع مختلف به مطالعات دستاوردهای مربی‌گری پرداخت.

منابع

- عزیزی، م. و گودرزی، ع. (۱۳۹۵). شناسایی شایستگی‌های کلیدی مربیان کسب و کار. توسعه کارآفرینی، ۹(۲)، ۳۳۶-۳۱۷.
- فتحی واجارگاه، ک.، خراسانی، ا.، و دانشمندی، د. (۱۳۹۳). بررسی و تبیین مدل مربی‌گری در آموزش منابع انسانی. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۲(۳)، ۳۷۵-۳۹۸.
- صنعت داروسازی ایران (۱۳۹۴). گروه تحقیقات اقتصادی بانک خاورمیانه. <https://middleeastbank.ir/uploads/pharmaceuticals-iran-۱۳۹۴۰۹.pdf>
- Audet, J., & Couteret, P. (۲۰۱۲). Coaching the Entrepreneur: Features and Success Factors. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(3), ۵۱۵-۵۳۱.
- Audet, J., & Couteret, P. (۲۰۱۳). Le Coaching Entrepreneurial: Spécificités et Facteurs de Succès. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 18(6), ۴۷۱-۴۸۹.
- Baron, L., & Morin, L. (۲۰۱۱). Executive Coaching. *Journal of Management Development*, 30(1), ۸۴۷-۸۶۴.
- Barrager, M. (۲۰۱۶). A New Engineering Profession is Emerging: Decision Coach. *IEEE Engineering Management Review*, 44(2), ۶۴-۷۸.
- Ben Salem, A., & Lakhali, L. (۲۰۱۶). Entrepreneurial Mentoring: How to be Modeled? doi: ۱۰.۱۱۰۸/JMD-۱۲-۲۰۱۶-۰۲۹۲.
- Blumberg, K. (۲۰۱۴). Executive Coaching Competencies: A Review and Critique with implications for coach education. doi: Doi.org/۱۰.۱۰۰۲/jpoc.۲۱۱۴۳.
- Bozer, G., & Jones, R. J. (۲۰۱۸). Understanding the factors that determine workplace coaching effectiveness: A systematic literature review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(3), ۳۴۲-۳۶۱.
- Crompton, B. M., & Smyrna's, K. X. (۲۰۱۲). *The Effect of Business Coaching and Mentoring on Small-to-medium Enterprise Performance and Ggrowth*. (Ph.D), RMIT University, Melbourne, Australia.
- Daunfeldt, S. O., Elert, N., & Johansson, D. J. (۲۰۱۶). Are high-growth firms overrepresented in High tech industries? *Industrial and Corporate Change*, 25(1), ۱-۲۱.
- De Haan, E., Duckworth, A., Birch, D., & Jones, C. (۲۰۱۳). Executive coaching Outcome Research: The Contribution of Common Factors such as Relationship, Personality Match, and Self-efficacy. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 65(1), ۴۰-۵۷.
- De Haan, E., & Nieb, C. (۲۰۱۵). Differences Between Critical Moments for Clients, Coaches and Sponsors of Coaching. *International Coaching Psychology Review*, ۱۰(1), ۲۵-۳۷.
- Gabriel, A., & Gregory, J. (۲۰۱۴); 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), ۶۳-۷۳.
- Gan, G., & Chong, C. (۲۰۱۵). Coaching Relationship in Executive Coaching: A alaysian Study. *Journal of Management Development*, 34(2), ۴۷۶-۴۹۲.

- Grover, S., & Fumham, A. (۲۰۱۶). Coaching as a Developmental Intervention in Organization: A Systematic Review of its Effectiveness and the Mechanisms Underlying it. *PLOS ONE*, *11*(۷), ۱-۱۱.
- Hatler, R., & Kauffeld, S. (۲۰۱۴). Take Care What you Bring with you: How Coaches' Mood and Interpersonal Behavior Affect Coaching Success. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, *66*(4), ۲۳۱-۲۵۷.
- Kyoo-joo, B. (۲۰۰۸). Executive Coaching: A Conceptual Framework From an Integrative Review of Practice and Research. *Human Resource Development Review*, *12*(3), ۲۳-۳۰.
- Ladegard, G., & Gjerde, S. (۲۰۱۴). Leadership Coaching, leader Role-efficacy, and Trust in Subordinates: A mixed methods study assessing leadership coaching as a leadership development tool. *The Leadership Quarterly*, *25*(1), ۶۳۱-۶۴۶.
- McCarthy, G. (۲۰۱۴). Approaches to the Postgraduate Education of Business Coaches. *Australian Journal of Adult Learning*, *50*(۲), ۱۸۴-۱۹۸.
- McKevitt, D., & Marshall, M. (۲۰۱۵). The legitimacy of Entrepreneurial Mentoring. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, *21*(۲), ۲۶۳-۲۸۰.
- Memon, J., & Kamariah, R. (۲۰۱۵). Mentoring an Entrepreneur. doi: [10.1177/21058244150569666](https://doi.org/10.1177/21058244150569666).
- Mihiotis, A. (۲۰۱۶). Coaching: From challenge to Opportunity. *Journal of Management Development*, *35*(۴), ۵۵-۸۷.
- Rosha, A., & Lace, N. (۲۰۱۵). Sustainable development and behavioural patterns: to innovations through coaching. *Journal of security and sustainability issues*, *5*, ۱۷۱-۱۸۰.
- Sonesh, S. C., Coultas, C. W., Marlow, S. L., Lacerenza, C. N., Reyes, D., & Salas, E. (۲۰۱۵). Coaching in the Wild: Identifying Factors that lead to Success. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, *67*(4), ۱۸۹-۲۱۷.
- St-Jean, E. (۲۰۱۲); Mentoring as Professional Development for Novice Entrepreneurs: Maximizing the learning. *International Journal of Training and Development*, *16*(۳), ۲۰۰-۲۱۶.
- St-Jean, E., Nafa, A., Tremblay, M., Janssen, F., Baronet, J., & Loué, C. (۲۰۱۴). Entrepreneurial Intentions of University Students: an International Comparison between African, European and Canadian students. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, *18*(۲), ۹۵-۱۱۴.
- Turner, P. (۲۰۱۲). A Strategic Approach to Coaching in Organisations. *The International Journal of Mentoring and Coaching*, *10*(۶), ۴۵-۶۶.
- Wu, C. F. (۲۰۱۶). The Relationship Between Business Ethics Diffusion, Knowledge Sharing and Service Innovation. *Management Decision*, *54*(۶), ۳۴۳-۳۵۸.
- Xiao, s., & Liu, F. (۲۰۱۶). The Effect of Entrepreneur Mentoring and its Determinants in the Chinese Context. doi: [10.1108/MD-07-2016-0477](https://doi.org/10.1108/MD-07-2016-0477).