

اکوسیستم پرورش منتور کارآفرینی

مصطفی اسلامبول چی^۱ - محمد عزیزی^{۲*} - سیدرسول حسینی^۳

۱. دانشجوی دکتری تخصصی، گروه کارآفرینی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

۲. دانشیار گروه توسعه کارآفرینی دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران

۳. استادیار گروه مدیریت آموزشی پردیس شهید چمران دانشگاه فرهنگیان

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۱/۱۵

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۵/۰۳

چکیده

موضوع بهره‌گیری و پرورش منتورهای کارآفرینی نگرشی تازه برای توسعه پایدار زیست‌بوم کارآفرینی است که ضرورت پرداختن به آن برای حفظ و احیاء مهم‌ترین رکن فضای کسب‌وکار یعنی سرمایه انسانی، امری درخور توجه است. پژوهش حاضر با هدف شناسایی اکوسیستم پرورش منتورهای کارآفرینی شکل گرفته و در این رابطه، ضمن تشریح مفهوم، به تبیین عوامل زیست بوم و محیطی شکل‌گیری آن پرداخته است. این تحقیق از منظر نتیجه، کاربردی و از منظر نوع در زمره تحقیقات کیفی گروه کانونی، قرار می‌گیرد. برای گردآوری اطلاعات موردنیاز از مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته و برای تایید کیفیت داده‌ها در هنگام اجرای تکنیک دلفی فازی از پرسش‌نامه استفاده شده است. قلمروی زمانی این پژوهش، سال‌های ۱۳۹۷ و ۱۳۹۸ بوده است. خبرگان منتوری کارآفرینی فعال در شتاب‌دهنده‌های استان تهران، مشارکت‌کنندگان تحقیق را تشکیل دادند. نمونه‌گیری هدفمند بوده و با استفاده از روش گلوله برفی ۱۱ نفر انتخاب شدند. یافته‌ها نشان می‌دهد مقولات آموزش و پرورش منتوری، عوامل سازمانی و دولتی در بعد عوامل رسمی و جامعه و فرهنگ منتورپرور و خانواده منتوری در بعد عوامل غیررسمی به همراه ۱۲ مفهوم، الگوی اکوسیستم پرورش منتور کارآفرینی را تشکیل می‌دهند.

واژه‌های کلیدی: اکوسیستم، سرمایه انسانی، عوامل غیررسمی، فرهنگ منتوری، کارآفرینی، منتور

Entrepreneurship Mentor Developing Ecosystem

Mostafa Eslambolchi¹- Mohammad Azizi^{*2}- seyed Rasol Hoseini³

1. Ph.D. Candidate, Department of Entrepreneurship, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran
2. Associate Professor, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran
3. Assistant Professor, Department of Educational Management, Farhangian University, Tehran, Iran

Received: 25 Jul. 2021

Accepted: 4 Feb. 2022

Abstract

The issue of exploiting and nurturing entrepreneurial mentors is a new approach to the sustainable development of the entrepreneurship ecosystem. The present study was formed with the aim of developing ecosystem of entrepreneurship mentors and in this regard, while explaining the concept, has explained the ecological and environmental factors of its formation. This research is exploratory in terms of purpose, developmental in terms of result, and qualitative in terms of data type. Interview and questionnaire tools were used to collect information and confirm their quality. Content analysis methods were used to extract information from the interview data. Entrepreneurship mentors in accelerators in Tehran province formed the research participants. Sampling was purposeful and 11 participant were selected using the snowball method. Findings show that the categories of mentoring education, organizational and governmental factors in the dimension of formal factors and society and mentoring culture and mentoring family in the dimension of informal factors along with 12 concepts form the model of entrepreneurial mentoring ecosystem.

Keywords: Ecosystem, Mentor, Entrepreneurship, Human capital, Mentoring culture, Informal factor

مقدمه

پرورش متورهای موفق در عرصه‌ی کارآفرینی کشور از عمده موضوعات اولویت دار است ولی مغفول در برنامه‌ریزی‌های سیاستگذاران و مجریان برنامه‌های توسعه کارآفرینی است. فهرست‌های متنوع و گسترده‌ای از شایستگی‌های موردنیاز برای فارغ‌التحصیلان دانشگاهی در سطح جهانی منتشر شده است تا افراد ضمن برخورداری از این شایستگی‌ها بتوانند در محیط‌های کاری قرن بیست و یکم بهتر جذب شده و مؤثرتر عمل نمایند. امروزه فارغ‌التحصیلان دانشگاهی مهارت‌های ضروری موردنیاز کسب و کار را کسب نکرده‌اند. در این راستا مشخص است که دانش و تخصص فنی یک توانایی ضروری به شمار می‌رود ولی به تنهایی کافی نیست (مطهری‌نژاد، ۱۳۹۶)؛ بنابراین می‌توان گفت که کارآفرینان نوپا هم در ابتدای مسیر کسب و کار از مهارت‌های موردنیاز کافی بهره‌مند نباشند. با توجه به شکاف موجود بین دانش فارغ‌التحصیلان مراکز آموزشی کارآفرینی و نتایج عملی فعالیت‌های کارآفرینان؛ مسئله عدم کارایی لازم و کافی فرایندهای آموزشی و ضعف در بهره‌برداری روشمند و منظم از تجارب گران‌بهای کارآفرینان پیش‌کسوت و پیشرو جهت انتقال آموزه‌های ایشان به نسل بعدی کارآفرینان، قابل مشاهده است. مطالعات صورت گرفته در خصوص سنجش میزان اثربخشی روش‌های مختلف آموزش و توسعه منابع انسانی، نمایانگر آن است که بهره‌گیری از تجارب خبرگان پیش‌کسوت، در زمره یکی از برترین شیوه‌های شکوفایی استعداد و رشد سریع سرمایه انسانی به حساب می‌آید. این روش می‌تواند فارغ از محدودیت‌های شغلی افراد، در افزایش سطح کارآمدی و بهبود عملکردشان در لایه‌های فردی، تیمی و سازمانی نقش برجسته‌ای را ایفا نماید (Egan & Clark, 2019). با توجه به تازه بودن موضوع متوری کارآفرینی، مسئله "پرورش متور کارآفرینی" از جمله مقولاتی است که هنوز شناخت کافی در خصوص آن وجود ندارد. دلایل مستند فراوانی نشان‌دهنده‌ی ضرورت پرداختن به موضوع پرورش متور کارآفرینی است؛ در درجه اول، مسئله ضرورت احیاء سرمایه‌گذاری شرکت‌ها بر یادگیری و توسعه کارکنان پیش‌کسوت از طریق انتقال تجارب ایشان به نسل بعدی کارکنان و پرورش جانشین‌های شایسته برای آینده سازمان‌های کارآفرین

می‌باشد. با حذف کارکنان نوآور پیشرو از چرخه بالندگی شرکتی و فردی، شکاف عمیقی در روند تحقق اهداف سازمان‌های کارآفرین و پایداری کسب‌وکارهای کوچک ایجاد می‌شود (Xi, et al, 2018). در درجه دوم، مسئله ضرورت یادگیری کارآفرینانه است که کارآفرینان بالقوه در آغاز فعالیت و کارآفرینان فعال برای تداوم کسب‌وکار خود به عنوان یک منتی کارآفرینی آنرا درک کرده و متورهای کارآفرینی نیز برای توسعه فردی و حرفه‌ای خود باید بر روی آن تمرکز نمایند (Kaptein, 2019). در درجه سوم، لزوم تبدیل یک کارآفرین پیش‌کسوت به راهبر پرورشی است که با اینکار فرد در جایگاه یک منتور کارآفرینی شایسته می‌تواند عمده قابلیت‌های مهارتی-شناختی خود را به منتی منتقل کرده و در نهایت از وی یک کارآفرین موفق بسازد (Kelly, 2019) و در درجه چهارم، ضرورت به کارگیری روش‌هایی کاربردی و متناسب با ویژگی‌های سنی، جنسیتی، مهارتی و حرفه‌ای برای آموزش بزرگسالان است که به منظور بررسی و تطبیق میزان اثربخشی تئوری‌های یادگیری و درک ویژگی‌های مشترک آنان با در نظر گرفتن علائق، استعدادها و قابلیت‌های ایشان صورت می‌گیرد (Aryani, 2019). از آنجا که عوامل محیطی و اکوسیستم پرورش منتور کارآفرینی، کمتر مورد توجه محققان، کارشناسان و برنامه‌ریزان اجتماعی قرار گرفته است؛ این تحقیق در اولین گام تلاش دارد نسبت به تبیین عوامل و شناسایی فضای کلی حاکم در یک روند پرورشی پرداخته و این حرکت را آغازی برای طراحی درست برنامه‌های پرورشی عمیق‌تر در این حوزه معرفی می‌کند. بنابراین هدف اصلی این پژوهش، شناخت عوامل اکوسیستم پرورش منتور کارآفرینی می‌باشد.

مروری بر مبانی نظری و پیشینه پژوهش

اکوسیستم منتور کارآفرینی: یک اکوسیستم کارآفرینی به عنوان مجموعه‌ای از بازیگرانی که به هم وابسته اند تعریف میشوند که به نحوی عمل می‌کنند که کارآفرینی را فعال می‌سازند. این ساختار و فرایند در یک شرایط خاص نهادی و فیزیکی قرار دارد که اداره و اقدام بعدی فرایند کارآفرینی را ممکن یا محدود می‌سازد (Stam, 2014). اکوسیستم منتور کارآفرینی به عنوان مجموعه عوامل محیطی اثر گذار بر پرورش منتور کارآفرینی در نظر

گرفته می شود.

منتوری^۱ و تفاوت آن با مربیگری^۲: هدف از مربیگری، بهبود عملکرد شغلی، در یک زمینه خاص مهارتی یا دانشی است. در صورتی که هدف از منتوری، توسعه ظرفیت های بالقوه، و کمک به افراد برای حرکتی فراتر از شغل فعلی به سوی اهداف شغلی آینده است. در مربیگری، به طور معمول چارچوب زمانی خاصی برای کار با فرد وجود دارد. در حالیکه در منتوری، این رابطه بیشتر برای یک زمان نامعین تعریف می شود (کورتیس؛ ۱۳۹۸).

پرورش منتور: مفهوم پرورش منتور موضوعی فراتر از بررسی یک برنامه منتوری یا تبیین رابطه منتور و منتی (شاگرد)^۳ است. این مسئله در سطحی فراتر از روابط مذکور، به ساخت شخصیت انسانی منتورها با تاکید بر توسعه بینش و نگرش های حرفه ای و فراحرفه ای آنان از طریق حضور و مشارکت فعال در برنامه های توانمندساز شخصی و اجتماعی می پردازد. منتورها علاوه بر آموزش های رسمی و کسب مهارت های فردی در حوزه منتوری، به ارتقاء توانمندی در حوزه های شناختی-تربیتی و اداراکی نیاز دارند تا در اولین قدم با پرورش شخصیت حرفه ای و اجتماعی خود بتوانند ظرفیتی مطلوب از ویژگی های فراحرفه ای را در خود ایجاد کرده و زمینه کشف و شکوفایی استعداد های بالقوه نهفته در منتی خود را فراهم کنند (Ni, 2013).

پرورش منتور کارآفرینی: منظور از مفهوم پرورش منتور کارآفرینی، تبدیل یک کارآفرین با تجربه، داوطلب و مشتاق به یاددهی به یک منتور کارآفرینی حرفه ای برای کمک به کارآفرینان نوپا در راستای بهبود و توسعه کسب و کار است. بدین ترتیب، این افراد که دارای دانش فنی، مهارت های رفتاری آموخته و صلاحیت های نگرشی کسب شده هستند، قادر خواهند بود سایر کارآفرینان را توانمند کرده و زمینه رشد و بالندگی آنها را برای توسعه اقتصاد ملی فراهم آورند (Young, 2015). برخی دیگر از تحقیقات در جدول شماره ۱ اشاره شده است.

1 Mentoring

2 Coaching

3 Mentee

جدول ۱. مروری بر تحقیقات گذشته		
پژوهش های داخلی		
۱	کوثریه و همکاران	۱۳۹۹
مدیریت، شخصیت و شغل، سه وجه هرم روش ارشادی (متنوری) در شرکت هستند. روش متنوری موثر، وابسته به عواملی مانند نگرش مدیریت ارشد، نحوه سازماندهی، هدایت، نظارت امور و توجه به شخصیت و شغل است.		
۲	عزیزی و آقایی پور	۱۳۹۶
در پژوهشی با عنوان طراحی برنامه مرشدی در کسب و کار: انتخاب متربی شایسته، بعد شایستگی های حرفه ای شامل سه مقوله تیم سازی، ایده و محصول و شناخت بازار را به چارچوب متنوری کلاتریک اضافه کردند.		
۳	احمدزاده و همکاران	۱۳۹۶
پروژه مدیر به عنوان مربی در بخش دولتی نتیجه رابطه هم افزایی سازمان و فرد است. این عوامل به همراه هم و در یک رابطه تعاملی و هم افزا باعث پرورش مدیر به عنوان مربی میشوند.		
۴	دانشمندی و همکاران	۱۳۹۶
اقدامات متنور و متنی در متنوری اعضای هیئت علمی جدیدالاستخدام دانشگاه ها شامل سه دسته اقدامات اولیه، اقدامات یاددهی-یادگیری و بازخوردگیری است.		
۵	زمانی و لاری	۱۳۸۵
بر اساس تجربه، بازتاب فکری و نگرش حاصله در آزمودنی ها، مناسب ترین روش ها برای هر بعد از ویژگی های متنور روستایی مشخص گردید.		
پژوهش های خارجی		
۱	لوتز و همکاران	۲۰۱۴
باورها و رفتارها، توصیف کننده شش بعد متنوری کارآفرینانه شامل آموزه های متنوری، آگاه سازی، پشتیبانی، ارتباطات، پذیرش، سازگاری و مدل سازی نقش بوده و همچنین نحوه بازخورد دهی از جانب متنی ها را بررسی می کند. (Heppe et al, 2019)		
۲	کلاژن و کلاتریک	۲۰۱۲
ویژگی ها و رفتارهای متربی و متنور مانند داشتن کنترل درونی، داشتن دید مثبت به رابطه متنوری، داشتن دید باز در مورد بازخوردهای دریافتی، اعتماد و احترام مهم هستند.		
۳	گلدمن	۲۰۱۰
اهداف برنامه متنوری دانشکده کالیفرنیا را شامل ارائه نمای کلی از برنامه متنوری دانشکده، توصیف مفاهیم و مزایای متنور، تعریف نقش متنور و متربی و ارائه راهکارهایی برای یک متربی مؤثر می داند.		
۴	کلاتریک و مگینسون	۲۰۰۵ و ۲۰۱۶
دو مقوله "آمادگی" و "ویژگی های کارآفرینانه" به انضمام بعد جدید "شایستگی های حرفه ای" را به عنوان صلاحیت های عمومی یک متنور کارآفرینی مطلوب معرفی می کند (Megginson & Stokes, 2016).		

همانگونه که پژوهشهای پیشین نشان می دهد، بیشتر مطالعات انجام شده درباره متنوری به ویژگیها و صلاحیتهای متنور، اجزای برنامه و اقدامات مربی است. این مطالعات درباره چگونگی پرورش متنور اطلاعاتی نمی دهند؛ علاوه بر آن به این موضوع بصورت چند سطحی توجه نشده است.

روش شناسی

دو رویکرد رایج در تحقیقات اجتماعی تحقیقاتی وجود دارد: اثبات گرایی و تفسیری (Sangka, 2016). این تحقیق با اصول پارادایم تفسیری قرابت بیشتری دارد. با توجه به اینکه تحقیق حاضر به دنبال شناسایی اکوسیستم پرورش متنور کارآفرینی است، از منظر هدف کاربردی است. و از منظر گردآوری داده ها نیز در زمره تحقیقات کیفی نوع گروه کانونی و از منظر نتیجه کاربردی است. جامعه آماری تحقیق شامل خبرگان و کارشناسان متنوری کارآفرینی بودند که در سالهای ۱۳۹۷ و ۱۳۹۸ در شتاب دهنده های استان تهران مشغول به فعالیت بوده اند. این افراد تجربه، آگاهی و ویژگیهای لازم متنور را دارا بودند. نمونه گیری هدفمند بوده و با استفاده از روش گلوله برفی صورت پذیرفت. هر مصاحبه شونده، بر اساس

شناخت و دانش حوزه‌ی فعالیت خود، چند خبره برای مصاحبه‌های آتی پیشنهاد داده و محقق بسته به مشخصات افراد پیشنهاد شده یک نفر را برای مصاحبه‌ی بعدی انتخاب می‌نمود. در انتخاب مصاحبه‌شوندگان سعی شده است، جوانب مختلف موضوع در نظر گرفته شود و به همین علت از خبرگان موضوعی، کارآفرینان، مدیران، متورها در تشکیل گروه مصاحبه‌شوندگان استفاده شده است. محقق در مصاحبه‌ی یازدهم به اشباع نظری در موضوع رسیده و انتخاب مشارکت‌کنندگان و انجام مصاحبه‌ها متوقف گردید. برای گردآوری اطلاعات موردنیاز از مصاحبه و برای تایید کیفیت داده‌ها در هنگام اجرای تکنیک دلفی فازی از پرسش‌نامه استفاده شد. از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته استفاده شده و مدت‌زمان انجام مصاحبه نیز به‌طور متوسط ۶۵ دقیقه برای هر نفر بود. برای استخراج اطلاعات از داده‌های حاصل از مصاحبه از روش‌های کیفی تحلیل محتوا استفاده شد. سه رویکرد "سنتی و متداول"^۱، "هدایت‌شده"^۲ و "تلخیصی"^۳ برای کاربرد تحلیل محتوا مطرح است (Graneheim & Lundman, 2004). پس از پیاده‌سازی متن مصاحبه‌ها، با استفاده از نرم‌افزار مکس کیو دا^۴ نسخه ۱۰ به استخراج کدهای اولیه پرداخته شد. پس از ساخت مفاهیم، به منظور روایی سنجی مفاهیم، به تشکیل پانل دلفی متشکل همه‌ی خبرگان مرحله اول اقدام گردید. کوربین و اشتراوس (۲۰۰۸) معیار مقبولیت^۵ را به جای روایی و پایایی در پژوهش‌های کیفی پیشنهاد داده‌اند و به‌منظور ارزیابی آن، ۱۰ شاخص مقبولیت، تناسب، مفید بودن، مفاهیم و زمینه آنها، منطقی، عمق، عدم انحراف، بداعت، حساسیت، استناد به یادداشت‌ها معرفی کرده‌اند که در این پژوهش رعایت شده است (Corbin & Strauss, 2008). در طراحی الگوها، سه رویکرد اقتباسی^۶، اقتباسی طراحی^۷ و طراحی^۸ وجود دارد (هوشیار و رحیم‌نیا، ۱۳۹۲). در این تحقیق از رویکرد طراحی استفاده شده که فرایند آن به شرح ذیل

-
- 1 Conventional
 - 2 Directed
 - 3 Summative
 - 4 Maxqda 10
 - 5 Credibility
 - 6 Adaptive approach
 - 7 Design adaptive approach
 - 8 Design approach

است:

برنامه‌ریزی مقدماتی: در این گام نسبت به مبانی فلسفی، ارزش‌ها و پارایم، اهداف، تعریف متور کارآفرینی، رویکردها، کاربردها، همچنین مجریان طرح و اعضای نمونه تصمیم‌گیری شد.

تدوین فهرست اولیه عوامل محیطی موجود در الگو: در این مرحله، مجری پروژه، به دنبال شناسایی عوامل محیطی مؤثر موجود در اکوسیستم پرورش متور کارآفرینی از طریق تشکیل گروه‌های کانونی یا انجام مصاحبه‌های فردی بود. پس از انجام مصاحبه‌ها با گروه خبرگان، با استفاده از روش تحلیل محتوا نسبت به شناسایی کدهای اولیه اقدام و پیش‌نویس شماره ۱ فهرست آن‌ها تدوین شد. در تحلیل محتوای استقرایی مورد استفاده در این پژوهش، ابتدا پژوهشگر تمام داده‌ها را به صورت متن در آورده و به هر کدام از داده‌های معنایی یک کد یا برچسب اختصاص داده و بعد از کدگذاری تمام داده‌ها، آن‌ها را بر اساس اشتراکاتی که با یکدیگر دارند، تحت یک طبقه واحد در آورده است. پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها، ۱۳۶ کد توصیفی از داده‌های حاصل از مصاحبه به دست آمد.

مقایسه فهرست به دست آمده، با فهرست‌ها و الگوهای موجود: در این مرحله کدهای اولیه که در مرحله قبلی تدوین شده با یافته‌های تحقیقات پیشین، مقایسه گردید و نسبت به ادامه مصاحبه‌ها و یا خاتمه آن‌ها تصمیم‌گیری شد.

ارائه مفاهیم اولیه و تدوین فهرست شماره ۲: در این مرحله، کدهای شناسایی شده با توجه به قرابت مفهومی در قالب ۱۲ مفهوم دسته‌بندی شدند.

ارزیابی و پالایش: پس از به دست آوردن مفاهیم، به منظور روایی سنجی کدها و مفاهیم و اطمینان محقق از اینکه اعتبار داده‌ها حفظ شده است، پرسش‌نامه‌هایی حاوی مفاهیم به دست آمده جهت اجرای تکنیک دلفی فازی در اختیار گروه خبرگان تحقیق قرار گرفت.

مرحله اول نظر سنجی: ۱۲ مفهوم، به عنوان شاخص‌های پیشنهادی پرسش‌نامه شماره یک طراحی و به گروه خبرگان تحقیق ارائه شد. این پرسشنامه، دارای طیفی از پاسخ بوده که از داشتن بیشترین تأثیر مثبت با ارزش مثبت ۵ تا بیشترین تأثیر منفی با ارزش منفی ۵، مفاهیم بر پرورش متور کارآفرینی را می‌سنجید و همچنین گویه‌ای با ارزش صفر به معنی عدم ارتباط

مفهوم (عامل) مورد نظر، با الگو در پرسش نامه گنجانده شد. پرسش نامه مرحله اول حاوی یک سؤال اصلی با عنوان: "به نظر شما عوامل محیطی زیر تا چه اندازه در پرورش منتور کارآفرینی تأثیر دارند؟" بود. همچنین ردیفی با این عنوان که "چنانچه به نظر شما عامل دیگری به غیر از موارد بالا، بر پرورش منتورهای کارآفرینی مؤثر هستند را بیان فرمائید" در پرسش نامه مرحله اول و دوم گنجانده شد که در هیچ کدام از مراحل، شاخصی توسط خبرگان اضافه نگردید. بعد از اجرای مرحله اول، مشخص شد که تمامی پاسخ‌ها در محدوده‌ی تأثیر "خیلی کم مثبت" تا "خیلی زیاد مثبت" بوده و به همین دلیل سایر گزینه‌ها که توسط خبرگان انتخاب نشده بودند، حذف شدند.

شناسایی طیف مناسب برای فازی‌سازی عبارات کلامی: روش‌های مختلفی برای جمع‌آوری فازی نظرات کارشناسان ارائه شده است. در این پروژه از میانگین هندسی برای محاسبه میانگین اعداد فازی استفاده شده است.

ردیف	شاخص	میانگین نظرات خبرگان مرحله اول	میانگین نظرات خبرگان مرحله دوم	اختلاف میانگین مرحله اول و دوم
۱	فرایندهای آموزشی منتوری	۷۹۲۰/۰	۸۰۵۸/۰	۰۱۳۷/۰
۲	برنامه ریزی آموزشی منتوری	۷۷۳۱/۰	۷۸۶۶/۰	۰۱۳۴/۰
۳	منتور یابی هدفمند	۶۰۳۴/۰	۶۰۳۴/۰	۰
۴	غنی سازی آموزشی منتوری	۷۷۳۱/۰	۷۶۸۰/۰	۰۰۵۱/۰-
۵	خط مشی‌های حمایتی	۶۲۹۶/۰	۶۱۱۵/۰	۰۱۸۱/۰-
۶	میسر سازی حرفه‌ای	۶۸۳۳/۰	۶۹۰۹/۰	۰۰۷۶/۰
۷	تشکیل انجمن‌های حرفه‌ای منتوری	۸۰۵۸/۰	۷۸۶۶/۰	۰۱۹۱/۰-
۸	ارزش گذاری اجتماعی	۸۰۵۸/۰	۸۰۵۸/۰	۰
۹	فعالیت‌های ترویجی اجتماعی	۷۶۸۰/۰	۷۶۸۰/۰	۰
۱۰	اولویت بخشی به علم در خانواده	۷۹۲۰/۰	۷۸۶۶/۰	۰۰۵۴/۰-
۱۱	توجه به مسئولیت اجتماعی در خانواده	۶۵۱۸/۰	۶۶۳۳/۰	۰۱۱۴/۰
۱۲	خانواده همراه	۸۹۵۹/۰	۹۱۱۳/۰	۰۱۵۳/۰

مرحله دوم نظر سنجی: برای حصول توافق می‌بایست اختلاف نظر هر یک از خبرگان را با میانگین نظرات خبرگان محاسبه نمود. به این منظور، مجدداً پرسشنامه‌ای حاوی مفاهیم شناسایی شده بعلاوه میانگین قطعی (عدد فازی زدایی شده) سایر پاسخ دهندگان به هر سؤال و همچنین نظر قبلی و اختلاف نظر خبره با سایر خبرگان، طراحی و به پانل دلفی فرستاده شد. هر یک از خبرگان با توجه به ارزیابی مجدد نظر قبلی خود، نظرات جدیدی را اعلام نمودند.

محاسبه اختلاف میانگین نظرات خبرگان: بعد از انجام مراحل نظر سنجی مرحله دوم و

محاسبه میانگین نظرات خبرگان به پرسش نامه دوم، میزان اختلاف میانگین نظرات خبرگان (تفاوت میانگین نظرات فازی زدایی شده خبرگان راند اول و دوم)، در جدول ۲ بیان شده است. با توجه به جدول شماره (۲)، خبرگان در پایان مرحله دوم به اجماع بسیار بالایی رسیده‌اند و اختلاف میانگین نظرات در تمامی شاخص‌ها کمتر از ۰,۲ به دست آمده و در بعضی از شاخص‌ها هم در حد صفر است. بنابراین فرآیند دلفی فازی در این مرحله متوقف می‌شود. همان طور که مشاهده می‌شود، تمامی مفاهیم شناسایی شده مورد تأیید قرار گرفته‌اند.

جدول ۳. ماتریس مقایسات زوجی اهمیت مفاهیم

Incon:05	فرآیندهای آموزشی متوری	رنامه ریزی آموزشی متوری	منتورینگ هدایت‌شده	غنی سازی آموزشی متوری	خط مشی های حمایتی	مسیرسازی حرفه‌ای	تشریح انجمن‌های حرفه‌ای	ارزش گذاری اجتماعی	فعالیت‌های روزی اجتماعی	اولویت بخشی به علم در خانواده	توجه به مسئولیت اجتماعی در خانواده	خانواده همراه
فرآیندهای آموزشی متوری	۲	۲	۲	۲	۳	۲	۳	۳	۲	۲	۲	۲
برنامه ریزی آموزشی متوری		۲	۱	۲	۳	۳	۳	۳	۲	۲	۲	۲
منتورینگ هدایت‌شده			۲	۱	۳	۳	۳	۳	۲	۲	۳	۲
غنی سازی آموزشی متوری				۲	۴	۴	۲	۴	۲	۲	۲	۳
خط مشی های حمایتی					۲	۲	۲	۱	۱	۲	۲	۲
مسیرسازی حرفه‌ای						۳	۳	۲	۲	۲	۳	۴
تشکیل انجمن‌های حرفه‌ای متوری							۲	۲	۲	۳	۳	۲
ارزش گذاری اجتماعی								۱	۲	۲	۳	۲
فعالیت‌های ترویجی اجتماعی									۲	۲	۳	۳
اولویت بخشی به علم در خانواده										۲	۲	۲
توجه به مسئولیت اجتماعی در خانواده											۲	۳
خانواده همراه												۲

تدوین الگوی اکوسیستم پرورش منتور کارآفرینی: پس از توافق خبرگان، مفاهیم با توجه به سنخیت و تقارب با سایر مفاهیم کشف شده، در ذیل یک مفهوم کلان‌تر قرار گرفته و این فرآیند بارها و بارها تکرار گردید تا پس از پالایش‌های مکرر، بر اساس قرابت مفهومی، در مفاهیم انتزاعی‌تر به عنوان مقوله، سازمان‌دهی گردند. مقولات به وجود آمده نیز بر اساس منطق مقایسه مستمر، در سطح انتزاعی‌تر حوزه با یکدیگر تلفیق شدند. الگوی حاصل از این دسته‌بندی‌ها در نمودار شماره (۱) آورده شده است.

برای رتبه‌بندی مفاهیم موجود در الگوی اکوسیستم پرورش منتور کارآفرینی از فرایند تحلیل سلسله مراتبی استفاده شده است. به این منظور ماتریس مقایسات زوجی اهمیت مفاهیم استخراجی تشکیل شده و با استفاده از میانگین ساده نظرات خبرگان مقایسه زوجی انجام شد.

داده‌های به دست آمده از نظرات خبرگان، با استفاده از نرم افزار اکسپرت چویس نسخه^۱ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج حاصله در نمودار (۱)



نشان داده شده است.



همانطور که مشاهده می‌شود مفاهیم مسیرسازی حرفه‌ای، فعالیت‌های ترویجی اجتماعی و خط‌مشی‌های حمایتی حائز بیشترین اهمیت شده‌اند. با توجه ضریب ناسازگاری^۲ (۰/۰۵)، الگوی استخراجی قابل قبول خواهد بود.

یافته‌ها

الف) توصیف جمعیت شناختی

مشخصات مصاحبه‌شوندگان در جدول شماره (۴) آمده است.

شغل-سمت	سن	سابقه اشتغال	سابقه منتوری	جنسیت	تحصیلات	رشته تحصیلی
موسس مراکز کارآفرینی شهرداری	۴۵	۲۵	۱۲	مرد	فوق دکتری	فیزیک
کارآفرین پیشکوت	۶۲	۴۶	۳۵	مرد	کارشناسی ارشد	مهندسی سیستم‌ها
مشاور صنایع بزرگ- استاد دانشگاه	۶۰	۳۰	۱۵	مرد	دکتری	مدیریت دولتی
مدیر منابع انسانی- مشاور صنعت خودرو	۴۰	۱۶	۱۰	زن	کارشناسی ارشد	منابع انسانی
مریی و مشاور استارت آپ‌ها	۶۷	۳۰	۲۰	مرد	کارشناسی	مدیریت
مشاور کسب و کار	۴۳	۱۲	۸	مرد	کارشناسی ارشد	مهندسی نرم افزار
مدرس دانشگاه، مشاور کسب و کار	۴۲	۱۰	۷	زن	دکتری	کارآفرینی
مدرس دانشگاه، مدیر شتاب دهنده	۴۳	۱۲	۷	مرد	دکتری	کارآفرینی
مدیرعامل شتاب دهنده	۴۵	۱۱	۸	زن	کارشناسی ارشد	مدیریت اجرایی
مریی کارآفرینی	۳۸	۱۰	۵	مرد	کارشناسی ارشد	کارآفرینی
مدیرعامل شرکت مشاوره مدیریت	۴۵	۲۵	۱۵	مرد	دکتری	مدیریت

ب) اکوسیستم پرورش متور

سطح اول اکوسیستم پرورش متورهای کارآفرینی، به دو حوزه "عوامل رسمی" و "عوامل

1 Expert Choice 11

2 Overall Inconsistency

غیر رسمی" دسته‌بندی شد. در سطح دوم، چهار مقوله جای گرفته‌اند. از میان این مقوله‌ها، آموزش و پرورش منتوری و عوامل سازمانی و دولتی، در حوزه‌ی عوامل رسمی، جامعه و فرهنگ منتور پرور و خانواده منتوری در حوزه عوامل غیر رسمی جای گرفته‌اند. در سطح سوم نیز، عوامل در دوازده مولفه مفهوم سازی شده‌اند. مولفه‌های فرایندهای آموزشی منتوری، برنامه ریزی آموزشی منتوری، منتوریابی هدفمند و غنی سازی آموزشی منتوری، در مقوله آموزش و پرورش منتوری، مولفه‌های خط مشی‌های حمایتی، مسیرسازی حرفه‌ای و تشکیل انجمن‌های حرفه‌ای منتوری، در مقوله عوامل دولتی و سازمانی، مولفه‌های ارزش گذاری اجتماعی و فعالیت‌های ترویجی اجتماعی، در مقوله جامعه و فرهنگ منتورپرور و مولفه‌های اولویت بخشی به علم در خانواده، توجه به مسئولیت اجتماعی در خانواده و خانواده همراه، در مقوله خانواده منتوری جای گرفته‌اند. در این سطح به ترتیب مسیرسازی حرفه‌ای و فعالیت‌های ترویجی اجتماعی از منظر خبرگان بیشترین اهمیت و تاثیر و مولفه‌های منتوریابی هدفمند و برنامه ریزی آموزشی منتوری کمترین اهمیت و تاثیر را در پرورش یک منتور کارآفرینی داشته است.

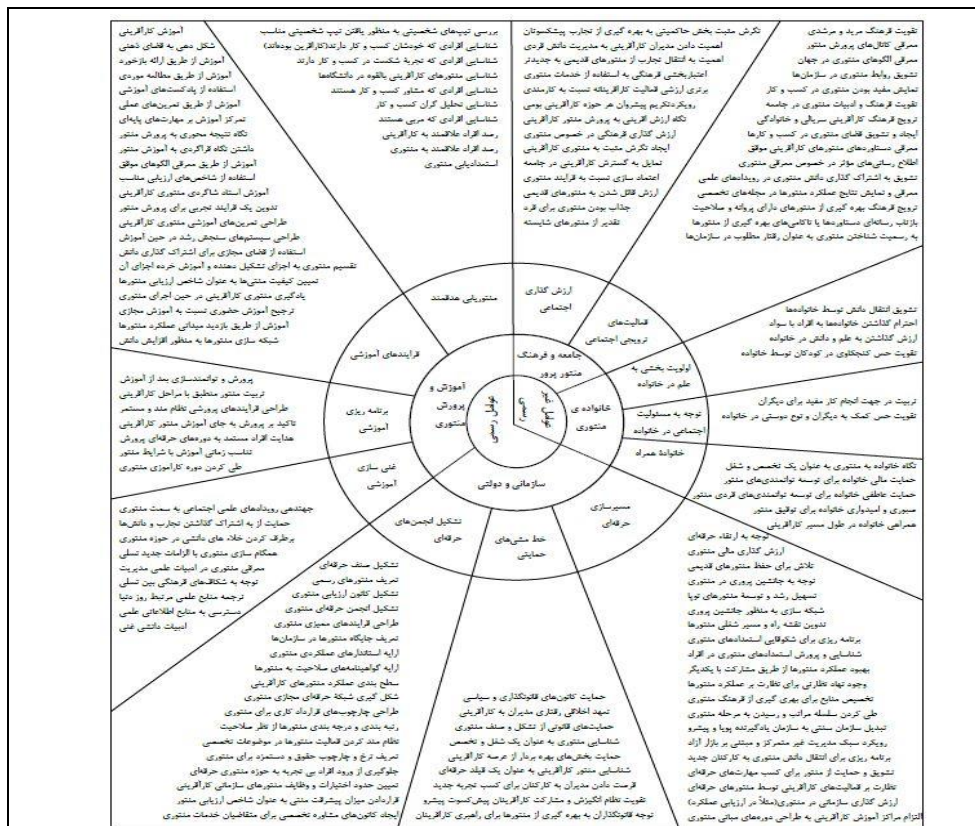
- "مسیرسازی حرفه‌ای" مهم‌ترین و اثرگذارترین عامل موجود در الگو شناخته شد. در واقع می‌توان با تبدیل سازمان‌های سنتی به سازمان‌های یادگیرنده، تدوین نقشه راه و مسیر شغلی منتورها، برنامه ریزی برای شکوفایی استعدادهای منتوری، شناسایی و پرورش استعدادها منتوری، بهبود عملکرد منتورها از طریق مشارکت با یکدیگر، شبکه سازی به منظور جانشیت پروری، توجه به ارتقاء حرفه‌ای در حوزه منتوری و ... مسیر پرورش منتور کارآفرینی را تسهیل کرد و از مزیت‌های وجود کارافرینان موفق در سطح ملی بشتین انتفاع را به دست آورد.

- ایجاد فرآیندهای روشمند و استاندارد شده برای ترویج فرهنگ استفاده از منتورهای شایسته در پیشبرد کسب و کار مؤثر می‌باشد. نمایش مفید بودن منتوری در کسب و کار، معرفی دستاوردهای منتورهای کارآفرینی موفق، معرفی کانال‌های پرورش منتور، بازتاب رسانه‌ای دستاوردها یا ناکامی‌های بهره‌گیری از منتورها، ترویج فرهنگ بهره‌گیری از منتورهای دارای پروانه و صلاحیت، معرفی و نمایش نتایج عملکرد منتورها در مجله‌های تخصصی و ترویج

فرهنگ کارآفرینی سریالی و خانوادگی، برخی از کدهای شناسایی شده در ذیل مولفه "فعالیت‌های ترویجی اجتماعی" بود. در این مفهوم به عواملی پرداخته می‌شد که به چگونگی تشویق و ترغیب جامعه و سازمان‌ها از متورهای کارفرینی می‌پرداخت.

- در این پژوهش، از منظر اهمیت "خط مشی‌های حمایتی" در رتبه سوم معرفی شده است. دهه‌هاست که تحریم به یک واقعیت در اقتصاد ایران تبدیل شده است. تحریم‌هایی که با هدف تاثیرگذاری بر فضای کسب و کار کشور اعمال می‌شوند می‌توانند با رویکرد حمایت از کارآفرینی بی اثر یا کم اثرتر شوند. حمایت کانون‌های قانون گذاری و سیاسی از پرورش متورهای کارآفرینی، حمایت از تشکل‌ها و صنوف منتوری و شناسایی متور کارآفرینی به عنوان یک شغل و تخصص حرفه‌ای راهکارهایی در راستای خط مشی‌های حمایتی خواهد بود.

- می‌توان گفت کارآفرینی در جامعه به عنوان یک محرک اصلی برای ایجاد یک شغل معرفی شده است و نقش بسیار مهم و بسزایی را در جامعه و در میان مردم ایفا می‌کند و هم چنین باعث رشد و شکوفایی استعدادهای نهفته افراد جامعه شده و موجب می‌شود تا افراد جامعه با استفاده از آن به انواع موفقیت‌های فردی و مالی و شغلی دست پیدا کند. بنابراین جامعه هم باید نسبت به این مهم حساس بوده و برای آن ارزش قائل باشد. "ارزش آفرینی اجتماعی" یعنی ایجاد حس مهم و ارزشمند بودن کارآفرینی در اذهان عمومی. تقدیر از متورهای شایسته، اعتباربخشی فرهنگی به استفاده از خدمات منتوری، برتری ارزشی فعالیت‌های کارآفرینانه نسبت به فعالیت‌های کارمندی از جمله گویه‌های ذیل این مفهوم بوده‌اند.



- "تشکیل انجمن های حرفه ای متتوری" یکی از راه های چارچوب بخشی به فعالیت های متتوری کارآفرینی می تواند باشد. ساخت انجمن، از کارهای پایه و بنیادی هر صنفی (رسته کاری) است. انجمن ها گسترش برنامه ها و پیگیری طرح هایی را آسان می کنند که برای بهبود آسایش و درآمد اعضایشان برنامه ریزی شده است.

- با توجه به این که کارآفرینی مفهومی چند بعدی است و فرهنگ کلی جامعه، خرده فرهنگ ها، خانواده ها، مدارس و مراکز آموزش عالی و حمایت های اجتماعی مناسب می تواند در جهت گیری و تمایلات کارآفرینی افراد مؤثر باشد، لازم است به خانواده ها برای به کارگیری شیوه های فرزند پروری مناسب آموزش های مورد نیاز و ضروری داده شود تا از این طریق بذره های نخستین خلاقیت، اعتماد به نفس، انگیزه پیشرفت و کنترل رویدادها در خانواده ها کاشته شود. وجود ویژگی "توجه به مسئولیت اجتماعی در خانواده" باعث انتقال آن

به فرزندان خواهد شد و کسانی که با این ویژگی رشد کنند نمی‌توانند نسبت به مسائل اجتماع از جمله ضعف آموزشی افراد بی تفاوت باشند. اگر فرزندان "اولویت بخشی به علم در خانواده" را مشاهده کنند با همیشه خود را نیازمند یادگیری دیده و در این راه تلاش مضاعف خواهند کرد. البته در این مسیر به تنهایی نمی‌توان به موفقیت‌های لازم نائل شده و "خانواده همراه" با گویه‌هایی نظیر صبوری و امیدواری خانواده برای توفیق متور، همراهی خانواده در طول مسیر کارآفرینی، حمایت مالی خانواده برای توسعه توانمندی‌های متور و حمایت عاطفی خانواده برای توسعه توانمندی‌های فردی متور، می‌تواند اعضای خانواده را با فراغ بال بیشتری راهی مسیر پر نشیب و فراز کارآفرینی و به دنبال آن متوری کارآفرینی نمایند.

- مفاهیم "فرایندهای آموزشی متوری" با گویه‌هایی نظیر: تدوین و طراحی تمرین‌های آموزشی متوری کارآفرینی، تدوین یک فرایند تجربی برای پرورش متور، آموزش از طریق بازدید میدانی عملکرد متورها و تقسیم متوری به اجزای تشکیل دهنده و آموزش خرده اجزای متوری، "عنی سازی آموزشی متوری" با گویه‌هایی نظیر: ترجمه منابع علمی مرتبط روز دنیا، توجه به شکاف‌های فرهنگی بین نسلی، معرفی متوری در ادبیات علمی مدیریت و دسترسی به منابع اطلاعاتی علمی، "برنامه ریزی آموزشی متوری" با گویه‌هایی نظیر: طراحی فرایندهای پرورشی نظام مند و مستمر برای متوری، تربیت متور منطبق با مراحل کار در کارآفرینی، طی کردن دوره کارآموزی متوری و تناسب زمانی آموزش متوری با شرایط متور، "متوریابی هدفمند" با گویه‌هایی نظیر: شناسایی افرادی که تجربه شکست در کسب و کار دارند، شناسایی تحلیلگران کسب و کار، شناسایی متورهای کارآفرینی بالقوه در دانشگاه‌ها و بررسی تیپ‌های شخصیتی افراد به منظور یافتن تیپ شخصیتی مناسب متوری، برخی از دلایل تأیید اهمیت آموزش و پرورش متور کارآفرینی بودند که در این پژوهش مورد به آن‌ها اشاره شده است.

بحث و نتیجه گیری

یافته‌های این تحقیق ابعاد و مولفه‌های اکوسیستم پرورش متور کارآفرینی را به صورت چند سطحی معرفی کرده است. وکولا و همکاران (۲۰۰۱) و ال باز و ال سائق (۲۰۱۰)،

هوشیار و رحیم نیا (۱۳۹۲) نیز الگوهای سه سطحی را ارائه داده‌اند، البته هر کدام سطوح متفاوتی را عنوان کرده‌اند. درحالی که بسیاری از تلاش‌ها برای توسعه الگوها بر توصیف‌های عملکرد فعلی یا گذشته متمرکز بوده‌اند، آتی و ارث^۱ (۱۹۹۹) توسعه مهارت‌های آینده‌گرا را برای رفع نیازمندی‌های جدید در محل کار تشویق می‌کنند (Allen et al, 2018). این تحقیق نیز در جستجوی عوامل محیطی بود که برای پرورش منتورهای کارآفرینی لازم به نظر می‌رسید و در قالب الگوی اکوسیستم پرورش منتور کارآفرینی جای می‌گیرند. با بررسی تحقیقات گذشته میتوان نتیجه گرفت بین اکوسیستم پرورش یک کارآفرین و اکوسیستم پرورش منتور کارآفرین شباهت‌های بسیاری وجود دارد. در واقع این دسته از عوامل مشابه، همانطور که باعث به وجود آوردن محیط مناسب برای رشد کارآفرینی می‌شوند، باعث تسهیل پرورش منتورهای کارآفرینی هم می‌شوند. یکی از عوامل اثرگذار در توسعه کارآفرینی، توجه ویژه به تقویت نظام آموزشی است. امروزه تقریباً در تمام کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه در همه پایه‌های تحصیلی، آموزش و ترویج کارآفرینی جایگاه ویژه‌ای دارد (آقامحمدی و عبداللهی، ۲۰۱۵). بر اساس الگوهای استاندارد رشد فردی و سازمانی برای کسب مهارت در هر زمینه‌ای، اولین گام بهره‌گیری از آموزش‌های منظمی است که در یک فرآیند سلسله‌مراتبی و روشمند به ارتقاء دانش و مهارت کارآموز منتهی می‌شود (Moody et al, 2019).

مقوله‌ی آموزش پرورش منتوری را ربیعی و نیک‌روش (۱۳۹۰) نیز با عنوان تعلیم و تربیت، از عوامل موثر بر کارآفرینی در کسب و کارهای دانش بنیان معرفی کرده است. همچنین این مقوله با یافته‌های آقامحمدی و عبداللهی (۱۳۹۴) و دانشمندی و همکاران (۱۳۹۶) نیز همخوانی دارد. مقوله‌ی عوامل سازمانی و دولتی را انصاری و سلمانی زاده (۱۳۸۸) با عنوان "نقش دولت" معرفی کرده و با یافته‌های ما همخوانی دارد. مقوله‌ی جامعه و فرهنگ منتور پرور با عوامل معرفی شده توسط انصاری و سلمانی زاده (۱۳۸۸)، ربیعی و نیک‌روش (۱۳۹۰)، لوتز و همکاران (۲۰۱۰) مشابهت دارد. مقوله‌ی خانواده‌ی منتور پرور در هیچ کدام از

تحقیقات بررسی شده به عنوان عامل شناسایی در در اکوسیستم کارآفرینی و یا اکوسیستم پرورش منتور کارآفرینی شناسایی نشد. همچنین در هیچ کدام از تحقیقات دسته بندی اکوسیستم به مجموعه عوامل رسمی و غیر رسمی یافت نشد. بیشتر تحقیقات انجام شده به شرایط و ویژگیهای منتور (کلاتربک و مگینسون) و منتی (عزیزی و آقایی پور؛ ۱۳۹۶) توجه کرده اند.

پیشنهادها

۱- الگوی اکوسیستم پرورش منتور کارآفرینی ارائه شده در این تحقیق در فرایند برنامه ریزی های کلان توسعه و تقویت کارآفرینی در کشور قابل استفاده خواهد بود. پیشنهاد می شود متولیان امر در هنگام طراحی برنامه های آموزش و پرورش منتورهای کارآفرینی، به تقویت و تسهیل عوامل موجود در الگو توجه ویژه داشته باشند.

۲- تعریف عواملی که در این الگو به آن ها پرداخته شد، ابزاری کارآمد برای استفاده در کانون های ارزیابی منتورهای کارآفرینی می تواند باشد. در واقع می توان با استفاده از این مفاهیم، شرایط محیطی یک منتور کارآفرینی را ارزیابی نمود و ضعف احتمالی عملکرد وی به دلیل ضعف اکوسیستم را برطرف نمود.

۳- این تحقیق نشان داد که برای تربیت منتورها نیازمند اکوسیستمی هستیم که هم دارای عوامل رسمی و هم غیررسمی است. بنابراین فرایند تربیت و پرورش منتورهای آینده می تواند از خانواده شروع شده و تا نظام آموزشی و محیط کسب و کار تداوم یابد.

۴- مدیران و برنامه ریزان حوزه کارآفرینی کشور می توانند با در نظر گرفتن عوامل شناسایی شده در الگو، به برنامه ریزی در جهت توسعه و تسهیل آن ها پرداخته و در نتیجه بالندگی کارآفرینان و عملکرد بهتر آنان در حوزه کسب و کارها را در نتیجه تربیت و پرورش منتورها فراهم نمایند. همچنین با وجود این الگو، در عین توجه به تک تک عوامل، تصویری کلی نیز از الزامات عوامل محیطی مؤثر بر پرورش یک منتور کارآفرینی حاصل خواهد شد که قطعاً در حل بسیاری از مشکلات پیش رو گره گشا خواهد بود. سازمان ها نیز می توانند با استفاده از این الگو، خود را به عنوان سازمانی پیشرو در کارآفرینی سازمانی معرفی کرده و از

مزایای منحصر به فرد آن منتفع گردد. بنابراین برنامه ریزان طرح‌های کلان کارآفرینی باید با توجه به اکوسیستم و عوامل محیطی، بستر لازم برای توسعه کارآفرینی در جامعه و سازمان‌ها را با رویکرد حمایتی و منتوری فراهم آورند. بدین ترتیب از طریق نهادینه سازی فرهنگ منتوری کارآفرینی را در درون جامعه توسعه دهند.

موضوع فعالیت منتورهای کارآفرینی دارای اثرات و ابعاد متعددی است که تاثیرات هر یک از آنها می‌تواند میزان موفقیت، گسترش، محدودیت و ناکامی یک برنامه پرورش منتور کارآفرینی را تحت تاثیر خود قرار دهد. تجارب یا آموخته‌های شغلی بهینه شده، متناسب با شرایط روز و کاربردی؛ بهترین آموخته‌های یک منتور برای توانمندسازی ذهنی و حرفه‌ای یک منتی هستند. منتورها ضمن مشارکت در یک برنامه منتوری کارآفرینی به انتقال تجارب و دستاوردهای حرفه‌ای‌شان به منتی متناسب با قابلیت‌ها و شرایط او می‌پردازند (دوفی و همکاران، ۲۰۱۹). پرورش منتورهایی که بتوانند به توسعه همه جانبه ی کارآفرینان بپردازند و آنها را به سرمنزل مقصود رهنمون سازند، قطعاً سهم عظیمی در دستیابی به اهداف استراتژیک و بلند مدت اقتصادی و اجتماعی کشور خواهند داشت.

منابع

احمدزاده، سلیمان، صیادی، سعید، سلاجقه، سنجر، شیخی، ایوب (۱۳۹۶). طراحی الگوی پرورش مدیر به عنوان مربی در بخش دولتی ایران: رویکرد هم‌افزایی. پژوهش نامه مدیریت تحول، ۹(۱۸)، ۱۴۱-۱۱۷.

دانشمندی، سمیه، فتحی واجارگاه، کوروش، خراسانی، اباصلت و قلیچ لی، بهروز (۱۳۹۶). واکاوی اقدامات منتور و متنی در منتورینگ اعضای هیات علمی جدیدالاستخدام دانشگاه ها: رویکردی کیفی. آموزش و توسعه منابع انسانی، ۴(۱۴)، ۲۹-۵۵.

زمانی، غلامحسین و لاری، محمدباقر (۱۳۸۵)، پرورش رهبران روستایی با رهیافت راهبردی پرورشی منتوری. علوم اجتماعی و انسانی دانشگاه شیراز، ۴۷(۲۴)، ۴۵-۵۸.

عزیزی، محمد و آقایی پور، عاطفه (۱۳۹۶). طراحی برنامه مرشدی در کسب و کار: انتخاب مربی شایسته، توسعه کار آفرینی، ۱۰(۲)، ۲۷۹-۲۹۸.

کوثریه، محمد رضا، نوه ابراهیم، عبدالرحیم و عبدالهی، بیژن (۱۳۹۹)، توسعه منابع انسانی با روش ارشادی (منتورینگ): مطالعه موردی شرکت مدیریت شبکه برق ایران. مجله پژوهش های برنامه ریزی و سیاستگذاری انرژی، ۶(۳)، ۱۸۷-۲۱۹.

کورتیس جی. گرافورد؛ منتوری (راهنمای مدیران و کارآفرینان)؛ ترجمه محمد عزیزی و علی حسن زاده؛ انتشارات دانشگاه تهران؛ ۱۳۹۸

مطهری نژاد، حسین. (۱۳۹۶). جذب منابع انسانی بر مبنای شایستگی. پژوهش های مدیریت منابع انسانی، ۹(۱)، ۲۱-۵۰

هوشیار، وجیهه و رحیم نیا، فریبرز. (۱۳۹۲). ارائه مدل شایستگی مدیران شعب در سیستم بانکی. فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، ۱۳(۱۳)، ۵۵-۶۸.

Allen, Stuart, Peter Williams, and Danielle Allen. (2018). Human resource professionals' competencies for pluralistic workplaces. *The International Journal of Management Education*, 16(2), 309-320.

Aryani, Rita. (2019). Entrepreneurship Learning Model Based on Local Wisdom for Increasing Student Creative Business. *Indonesian Journal of Contemporary Education*, 1(1), 24-31.

Beattie, Rona S. (2002). Line managers as facilitators of learning: Empirical evidence from voluntary sector. *Proceedings of Human Resource Development Research and Practice across Europe Conference*. Edinburgh, Scotland: Napier University.

Clutterbuck, David. (2005). "Establishing and maintaining mentoring relationships: An overview of mentor and mentee competencies." *SA Journal of Human Resource Management* 3(3), 2-9.

- Corbin, Juliet, and Anselm Strauss. (2008). Strategies for qualitative data analysis. *Basics of Qualitative Research. Techniques and procedures for developing grounded theory*, 3.
- Egan, Toby, and Patrina M. Clark. (2019). Exploring Mentoring Program Efficacy Withe in the Context of EBOCD: Leveraging Naturally Occurring Circumstances to Deploy an Experiment. In *Evidence-Based Initiatives for Organizational Change and Development* (pp. 515-525). IGI Global.
- El-Baz, Hazim S., and Sameh M. El-Sayegh. (2010). Competency Domain Model and the Perception of Engineering Managers in the United Arab Emirates. *Engineering Management Journal*, 22 (1): 3- 12
- Graneheim, Ulla H., and Berit Lundman. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse education today*, 24(2), 105-112.
- Hepe, Eline CM, Janis B. Kupersmidt, Sabina Kef, and Carlo Schuengel. (2019). Does having a similar disability matter for match outcomes?: A randomized study of matching mentors and mentees by visual impairment. *Journal of community psychology*, 47(2), 210-226.
- Kaptein, Muel. (2019). The moral entrepreneur: A new component of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 156(4), 1135-1150.
- Kelly, Richard. (2019). Leadership Development and Mindsets—From Directive to Collective Behaviour. In *Constructing Leadership 4.0* (pp. 123-152). Palgrave Macmillan, Cham.
- Klasen, Nadine, and David Clutterbuck.(2012).*Implementing mentoring schemes*, Routledge.
- Megginson, David, David Clutterbuck, and Bob Garvey. (2006). "Mentoring in action": A practical guide, Kogan Page Publishers.
- Moody, E. J., Kaiser, K., Sharp, D., Kubicek, L. F., Ricles, B., Davis, J., ... & Rosenberg, C. R. (2019). Improving Family Functioning Following Diagnosis of ASD: A Randomized Trial of a Parent Mentorship ----Program. *Journal of Child and Family Studies*, 28(2), 424-435.
- Ni, Lee Bih. (2013). Self-Directed Learning. *International Journal of Computer Networks and Wireless Communications*, 3(2), 62-66
- Petersen, Renate, Ruth Grümmer, Verena Jendrosseck, Wolfgang Sauerwein, and Ulrike Schara. (2018). Mentoring in a medical faculty: a chance for organisational learning. *International Journal of Learning and Change*, 10(3), 198-219.
- Sangka Khresna Bayu. (2016). A competency model for operations managers in Indonesian Third-Party Logistics (3PL) providers.
- Stam, Erik. (2014). The Dutch Entrepreneurial Ecosystem. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/272247666>, The Dutch Entrepreneurial Ecosystem.
- Vakola, Maria, Klas Eric Soderquist, and Gregory P. Prastacos. (2007) "Competency management in support of organizational change" *International Journal of Manpower*, 28 (34):260- 275.
- Xi, Guoqian, Jörn Block, Frank Lasch, Frank Robert, and Roy Thurik. (2018). Work experience from paid employment and entry mode to entrepreneurship: business takeover versus new venture start-up. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 17(2), 91-112.
- Young, Doreen B. (2015). Strategies for formally mentoring future business leaders. (Doctoral dissertation, Walden University).