

شناسایی نقش مرشدها در راه‌اندازی کسب‌وکارهای جدید در شتاب‌دهنده‌ها

افسانه باقری^{۱*}، فاطمه پاک^۲، زهرا آراستی^۳

۱. استادیار دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت کارآفرینی، دانشگاه تهران

۳. دانشیار دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۱۰/۲۷

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۱/۲۰

چکیده

تمام کارآفرینان قبل و پس از راه‌اندازی کسب‌وکار با چالش‌های بسیاری روبه‌رو می‌شوند و مرشدها نقشی اثرگذار در ارتقای توانمندی‌های آن‌ها برای مقابله با این مشکلات دارند. از این رو، هدف اصلی تحقیق حاضر شناسایی نقش‌های مرشدها در راه‌اندازی کسب‌وکارهای جدید توسط کارآفرینان نوپا در شتاب‌دهنده‌هاست. این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر روش کیفی واقع‌محور بوده است و با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته ابعاد گوناگون نقش مرشد (شناختی، عاطفی، مدیریتی) برشمرده شده است. جامعه آماری شامل مرشدانی است که بیش از ۵ سال سابقه هدایت کارآفرینان را در شتاب‌دهنده‌ها داشته‌اند. برای انتخاب مرشدها از روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی استفاده شد و انجام مصاحبه‌ها تا زمان اشباع نظری ادامه یافت. اگرچه در مصاحبه ۱۴ اشباع نظری به دست آمد، به‌منظور کفایت داده‌ها و افزایش اعتبار یافته‌ها، جمع‌آوری داده‌ها تا نمونه ۱۷ ادامه پیدا کرد. پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها و تجمیع مقوله‌ها و شاخص‌ها، نقش‌های مرشدها به دو دسته غیرمستقیم و مستقیم تقسیم شد. ۳۸ مقوله شناسایی شده در سه بعد شناختی، عاطفی و مدیریتی گروه‌بندی شدند و دو بعد یادگیری و بهره‌گیری از فناوری‌های نوین و شاخص‌های آن‌ها به‌عنوان دو بُعد جدید به چارچوب پژوهش اضافه شدند.

واژه‌های کلیدی: راه‌اندازی کسب‌وکار جدید، شتاب‌دهنده‌ها، کارآفرینان نوپا، نقش مرشد.

مقدمه

یکی از دلایل اصلی شکست کسب و کارهای جدید، نداشتن تجربه و شایستگی‌های لازم در برخی از کارآفرینان است (Festervand & Forrest, 1991). محققان معتقدند افزایش همه‌جانبه دانش و توانمندی‌های کارآفرین در سال‌های اولیه شروع کسب و کار عاملی مهم در نجات کسب و کار اوست (Gartner, 1999)؛ بنابراین، برای کسانی که کسب و کاری جدید را شروع می‌کنند، حمایت مرشد فرصتی را برای رشد و توسعه دانش، ارتقای دستاوردهای یادگیری و مهارت‌های مختلف در زمینه‌های گوناگون فراهم می‌کند (Jean & Audet; 2013, 2009). براساس تحقیقات صورت گرفته در این زمینه، مرشد می‌تواند دارایی باارزش و منبعی از تجربه و تخصص و پشتیبانی برای کارآفرینان در راه‌اندازی کسب و کارهای جدید به‌ویژه در شتاب‌دهنده‌ها باشد، زیرا کارآفرینان نوپا می‌توانند از زمان تصمیم به راه‌اندازی تا ایجاد کسب و کار از وجود مرشد بهره‌مند شوند (Clarysse & Yusubova, 2014). به‌ویژه، مرشد با حمایت‌های لازم به کارآفرینان کمک می‌کند تا سطح شناختی و عاطفی خود را توسعه دهند و توانمندی آنان را در شناسایی فرصت‌ها و ایجاد چشم‌اندازی منسجم از کسب و کار تقویت می‌کند (Jean & Audet, 2012). همچنین، مرشد به کارآفرینان در ارائه گزینه‌های جدید برای کسب و کار کمک می‌کند (Gravells, 2006). از آنجاکه شروع یک کسب و کار جدید مسیری توأم با موانع مختلف است، بسیاری از کارآفرینان نوپا در ابتدای راه‌اندازی کسب و کار، آن را رها می‌کنند. در نتیجه، به‌منظور افزایش شانس موفقیت کارآفرینان نوپا باید فرصت‌های لازم را برای آنان به‌منظور بهره‌گیری از یک مرشد یا گروهی از مرشدها ایجاد کرد. تاکنون در زمینه نقش‌های مرشدها در راستای کمک و راهنمایی کارآفرینان نوپا و همچنین ابعاد و شاخص‌های هریک از این نقش‌ها، تحقیقات تجربی اندکی انجام گرفته است (Jean & Audet, 2012). براین اساس، اهمیت و ضرورت این پژوهش روشن می‌شود. در نتیجه، هدف اصلی این پژوهش شناسایی نقش مرشدها در راه‌اندازی کسب و کارهای جدید توسط کارآفرینان نوپا در شتاب‌دهنده‌ها و همچنین مؤلفه‌های هریک از این نقش‌هاست.

مروری بر مبانی نظری و پیشینه تحقیق

تعاریف مرشدی

از دیدگاه پارسل^۱ و شیونز^۲ (۲۰۱۵) مرشدی رابطه‌ای تغییردهنده در زندگی و الهام‌بخش رشد، یادگیری و توسعه دوجانبه است. در تعریفی دیگر، استیوارت^۳ و هارکوپ^۴ (۲۰۱۳) مرشدی را فرایندی می‌دانند که در آن فردی باتجربه، به یک فرد کم‌تجربه کمک می‌کند تا یاد بگیرد و رشد کند. همچنین، موری (۱۹۹۱) مرشدی را نوعی انطباق و برقراری ارتباط میان افراد باتجربه و ماهر با افراد کم‌تجربه یا بی‌تجربه می‌داند که به واسطه آن بر اهداف معینی توافق می‌شود تا فرد کم‌تجربه از فرد ماهر دانش و مهارت‌های لازم را فراگیرد، رشد کند و شایستگی‌های ویژه‌ای را در خود توسعه دهد. از دیدگاه کرام^۵ (۱۹۸۵)، مرشدی رابطه‌ای همراه با اشتیاق بین دو نفر (مرشد و کارآموز) است و در آن فردی ارشد (منتور^۶)، فردی دیگر را که تازه‌وارد است (منتی^۷) راهنمایی و از وی پشتیبانی می‌کند. در نتیجه، مرشدی رابطه طولانی‌مدت و مداوم است که موجب ایجاد و رشد شایستگی‌های فرد کم‌تجربه توسط فردی باتجربه می‌شود.

تفاوت مرشدی و مربیگری

مرشدی و مربیگری اصولی یکسان دارند، اما تفاوت دو رویکرد یادشده در این است که مرشدی بر حمایت افراد برای مدیریت یادگیری آن‌ها و به‌منظور حداکثرسازی توانمندی‌های بالقوه آن‌ها و توسعه مهارت‌ها، بهبود عملکردها و کمک به آنچه می‌خواهند بشوند، تمرکز دارد، درحالی‌که مربیگری اصولاً بر تعاملات کوتاه‌مدت با هدف بهبود عملکرد یا توسعه شایستگی‌های ویژه تمرکز دارد (Jean & Audet 2013; Trenner, 2013). تفاوت دیگر دو مفهوم مزبور این است که مرشدی موقعیت‌محور است و مربیگری فرایند‌محور و به‌دنبال ایجاد

-
1. Purcell
 2. Scheyvens
 3. Swart
 4. Harcup
 5. Kram
 6. Mentor
 7. Mentee

یک ساختار حمایتی است. برخی از دانشمندان تفاوت‌های زیر را برای این دو در نظر می‌گیرند:

۱. به‌طور عمومی، مرشدی یک برنامه‌ریزی بلندمدت و چشم‌اندازی گسترده و وسیع دارد، اما مربیگری یک برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت است که چشم‌انداز محدود اما تخصصی دارد.
۲. مرشدی یک رابطه شناختی، کسب‌وکاری و توأم با انتظارات و نتایج رسمی نیست، بلکه رابطه‌ای داوطلبانه و عاطفی توأم با همدلی، اعتماد و احترام طرفین است. همچنین، هدف از مرشدی کمک به افراد برای رشد و گسترش افق دید آن‌هاست (Jean & Audet, 2012).

نقش‌های مرشدی

براساس دیدگاه جین و اودیت (۲۰۱۲)، نقش‌های مرشد در یادگیری کارآفرینان نوپا به سه دسته تقسیم می‌شوند: دسته اول نقش شناختی مرشد در یادگیری کارآفرینان نوپاست که شامل توسعه دید و توانایی شناسایی فرصت، توسعه چشم‌انداز برای کسب‌وکار، توسعه توانایی‌های کارآفرین برای انتخاب بهترین راهبرد حل مسئله، فراهم کردن اطلاعات در مورد مشتریان و محصولات خاص، دانش کلامی، دانش سازمانی و راهبرد شناختی است. دسته دوم، نقش عاطفی مرشد در یادگیری کارآفرینان نوپاست که شامل ایجاد و افزایش اعتمادبه‌نفس و خودباوری درباره خود و محصولات، افزایش پشتکار در زمان‌های دشوار، آگاهی در مورد قوت‌ها و ضعف‌ها با ارائه بازخورد و در نتیجه توسعه شخصی کارآفرین است. دسته سوم، نقش مدیریتی مرشد در یادگیری کارآفرینان نوپاست که شامل مهارت‌های اولیه و مدیریتی می‌شود. براساس دیدگاه کرام (۱۹۸۵)، مرشد دو کارکرد توسعه شغلی و روانی-اجتماعی دارد. کرام معتقد است مرشدها می‌توانند پنج کارکرد توسعه شغلی داشته باشند که عبارت‌اند از حمایتگری، مربیگری، پشتیبانی، ارائه تکالیف چالش‌برانگیز و افزایش در معرض دید قراردادن و ارتقای دیدگاه‌های کارآموز. کرام در کارکرد روانی-اجتماعی بیان کرد که مرشدها چهار کارکرد روانی-اجتماعی برای کارآموز دارند و به آن‌ها کمک می‌کنند حس خود را توسعه دهند، حرفه‌ای باشند (پذیرش و تأیید)، برای مشکلات راه‌حل ارائه دهند و نظرهای خود (مشاوره) را بیان کنند، احترام بگذارند و حمایتگر باشند و به‌عنوان الگوی نقش عمل کنند. در

پژوهشی، فونگ^۱ و همکاران (۲۰۱۲) نقش‌های مرشد را با بهره‌گیری از مطالعات انجام‌گرفته در هشت گروه به‌این ترتیب طبقه‌بندی کردند: نقش پشتیبانی؛ الگوی نقش بودن؛ دوستی؛ مربی‌بودن؛ تسهیل‌کنندگی؛ حمایتگری؛ شناسایی‌کننده و ارزیاب.

راه‌اندازی کسب‌وکار جدید

کسب‌وکارهای جدید^۲ حاصل تصمیم‌های کارآفرینانه هستند و با توجه به شرایط داخلی و محیطی نسبت به کسب‌وکارهای استقرار یافته یا در حال رشد، با مخاطره بیشتری در مسیر حفظ و بقای خود مواجه‌اند. کسب‌وکارهای جدید در مرحله کارآفرینانه هستند و به‌عبارتی هنوز وارد مراحل دیگر چرخه عمر همچون رشد یا بلوغ نشده‌اند (Simon & Houghton, 2002). کسب‌وکارهای جدید نوپا هستند و در نتیجه بسیاری از آن‌ها اهداف بلندمدت و مشخص ندارند و ساختارها و فرایندهای رسمی کمتری دارند. در نتیجه، انتظار می‌رود نحوه ایجاد و اداره کسب‌وکارهای یادشده بسیار مستقیم‌تر و شدیدتر تحت تأثیر ویژگی‌های شناختی فرد یا تیم کارآفرین یا مدیریتی آن‌ها باشد (Forbes, 1999). راه‌اندازی کسب‌وکار شامل سه مرحله از فعالیت‌هایی است که انجام می‌گیرند تا تمایل و آمادگی‌های لازم را برای ایجاد کسب‌وکار جدید فراهم آورند؛ یعنی ایجاد کسب‌وکار جدید و فعالیت‌هایی که در چند سال نخست در توسعه کسب‌وکار جدید انجام می‌گیرند تا کسب‌وکار وارد مرحله رشد یا بلوغ شود (Festervand & Forbes, 1999). تصمیم به راه‌اندازی کسب‌وکار جدید یک رخداد نیست، بلکه فرایندی است که به تدریج و در طول زمان تکمیل می‌شود، هرچند خطر شکست همواره وجود دارد. در نتیجه، برای کسانی که یک کسب‌وکار جدید را شروع می‌کنند و در ابتدای راه‌اندازی آن هستند حمایت مرشد فرصتی برای رشد و توسعه دانش و مهارت‌های مختلف در زمینه‌های گوناگون فراهم می‌آورد (Jean & Audet, 2013). در این پژوهش، چارچوب ارائه‌شده توسط جین و اودیت (۲۰۱۲) به‌دلیل جامعیت و دقت در شناسایی نقش‌های مرشد،

1. Fong

2. New business

مدل مفهومی انتخاب شده است (جدول ۱ مدل مفهومی). این مدل نقش‌های مرشدها را در سه گروه شناختی، عاطفی و مدیریتی قرار می‌دهد.

جدول ۱. مدل مفهومی پژوهش

ردیف	نقش	نتایج یادگیری
۱	شناختی (Cognitive)	۱. توسعه دید و توانایی شناسایی فرصت،
		۲. توسعه یک چشم‌انداز کسب‌وکار،
		۳. توسعه توانایی‌های کارآفرین برای انتخاب بهترین راهبرد حل مسئله،
		۴. فراهم کردن اطلاعات درمورد مشتریان و محصولات ویژه،
		۵. ارائه راه‌های جدید برای کسب‌وکار،
		۶. دانش کلامی (پیشنهاد‌های راه‌هایی برای پیدا کردن مشتریان ویژه)،
		۷. دانش سازمانی (چگونه ارزیابی کردن رابطه با یک شریک)،
		۸. راهبردهای شناختی (دانستن اطلاعات کافی قبل از عمل).
۲	عاطفی (Affective)	۱. اطمینان‌دادن به کارآفرین نوپا درمورد توانایی‌هایش برای موفقیت در کسب‌وکار خود،
		۲. دادن اعتمادبه‌نفس و خودباوری درباره خود و محصولاتش،
		۳. افزایش استقامت و پشتکار در زمان‌های دشوار،
		۴. افزایش انعطاف‌پذیری در نتیجه افزایش انگیزه،
		۵. آگاهی درمورد قوت‌ها و ضعف‌ها با ارائه بازخورد و در نتیجه توسعه شخصی فرد کارآفرین،
		۶. آگاه شدن کارآفرین از آن چیزی که هست و چیزی که او می‌تواند باشد،
		۷. جلوگیری از نگهداشتن مشکلات خود،
۸. کمک به تعیین هدف.		
۳	مدیریتی (Managerial)	۱. کسب مهارت‌های اولیه،
		۲. کمک به مهارت‌های فنی.

منبع: جین و اودیت (۲۰۱۲)

روش تحقیق

این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها کیفی و از نوع واقع‌محور است. دلیل اصلی انتخاب روش تحقیق کیفی، شناسایی دقیق نقش‌هایی است که مرشدها در راه‌اندازی کسب‌وکارهای جدید در محیط کسب‌وکار ایران ایفا می‌کنند. جامعه آماری این

تحقیق مرشدهای در حال فعالیت در راه‌اندازی کسب‌وکارهای جدید در شتاب‌دهنده‌های دیموند و اواتک و تک هستند. علت انتخاب شتاب‌دهنده‌های اواتک و دیموند، وجود تعداد زیاد مرشدها در یک محل و دسترسی آسان‌تر به آن‌ها بود و علت انتخاب شتاب‌دهنده تک هم حضور مرشدهایی با تجربه‌های مرشدی بیش از ۵ سال در کسب‌وکار بود. در این پژوهش، از روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی استفاده شد، زیرا محقق باید به‌طور دقیق نقش‌های مرشدها را احصا و با مجرب‌ترین مرشدان در زمینه راه‌اندازی کسب‌وکارهای جدید مصاحبه می‌کرد. برای نمونه، ۱۷ نفر از مرشدها در نظر گرفته شدند و نمونه‌گیری تا زمان اشباع نظری ادامه یافت؛ یعنی مرحله‌ای که اضافه‌شدن نمونه جدید، نقش جدیدی به نقش‌های بیان‌شده توسط نمونه‌های قبلی برای مرشدهای کارآفرینی نمی‌افزود. در این پژوهش، اشباع نظری داده‌ها پس از مصاحبه با نمونه چهاردهم محقق شد و برای اطمینان از کفایت داده‌ها و افزایش اعتبار یافته‌ها، مصاحبه‌ها تا نمونه هفدهم ادامه یافت. پرسش‌های مصاحبه براساس ادبیات پژوهشی موجود در زمینه نقش‌های مرشدی و مدل مفهومی جین و اودیت (۲۰۱۲) طراحی شدند. همچنین، از رویکرد 5WHI (Okumura et al., 1997) برای تشریح نقش‌های مرشدها و تبیین جنبه‌های مختلف این نقش‌ها استفاده شد؛ برای نمونه، در بعد شناختی پرسش‌هایی شامل «چگونه به کارآفرینان نوپا کمک می‌کنید تا بتوانند فرصت‌های کسب‌وکار را تشخیص دهند؟» و «چگونه کارآفرینان نوپا را به تعمق و تفکر در زمینه کارآفرینی وامی‌دارید؟» مطرح شد. مقبولیت داده‌های این تحقیق از طریق تعریف دقیق جامعه آماری (مرشدهای با تجربه بیش از ۵ سال در شتاب‌دهنده‌ها)، انتخاب درست نمونه تحقیق از طریق درخواست از مرشدها برای معرفی همکاران مجرب خود در این زمینه و طراحی پرسش‌های مصاحبه براساس پژوهش‌های پیشین (جین و اودیت، ۲۰۱۲) محقق شده است. اعتمادپذیری ابزار مورد استفاده نیز با بازبینی و اصلاح پرسش‌های مصاحبه پس از انجام دادن چهار مصاحبه اولیه تأیید شد. تحلیل داده‌های مصاحبه‌ها با استفاده از کدگذاری باز (استخراج شواهد) و محوری (شناسایی شاخص‌ها و تلفیق و ترکیب آن‌ها) انجام گرفت.

یافته‌ها

توصیف جمعیت شناختی

در راستای دستیابی به اهداف تحقیق، با مرشدهای شتاب‌دهنده آواتک، دیموند و تک، مصاحبه شد. از ۱۷ نفر شرکت‌کننده در این تحقیق ۱۳ نفر مرد و ۴ نفر زن بودند که رشته‌های تحصیلی مردها شامل مدیریت منابع انسانی (۱ نفر)، فناوری اطلاعات (۲ نفر)، مدیریت سیاستگذاری (۱ نفر)، مهندسی صنایع (۳ نفر)، مدیریت کارآفرینی (۲ نفر)، مهندسی نرم‌افزار (۲ نفر)، تجارت الکترونیک (۱ نفر) و ریاضی (۱ نفر) بود و رشته‌های تحصیلی خانم‌ها شامل مدیریت اجرایی (۱ نفر)، مدیریت فناوری (۱ نفر) و مهندسی صنایع (۲ نفر) بود. از مردها ۱ نفر مدرک دیپلم، ۶ نفر مدرک کارشناسی، ۲ نفر مدرک کارشناسی ارشد و ۴ نفر مدرک دکتری و از خانم‌ها ۱ نفر مدرک کارشناسی و ۴ نفر مدرک کارشناسی ارشد داشتند. همچنین، حداقل سابقه فعالیت مرشدی در بین شرکت‌کنندگان ۲ سال و حداکثر سابقه آن‌ها ۳۰ سال در زمینه‌های گوناگون از جمله ارزیابی ایده، طراحی و توسعه محصول، تحقیقات بازار و شناسایی مشتری و توسعه تحول فردی در گروه بود. حداقل عمر کسب و کار مردها ۲ سال و حداکثر ۳۵ سال بود. در مجموع، ۱۳ ساعت و ۱۰ دقیقه مصاحبه با این افراد انجام و پیاده‌سازی شد که حداقل طول مصاحبه ۲۱ دقیقه و حداکثر ۲ ساعت و ۵۰ دقیقه بوده است.

تحلیل مصاحبه‌ها

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها ابتدا تمام مصاحبه‌های ضبط‌شده به متن‌های نوشتاری که محتوای دقیق گفت‌وگوها را دربرداشتند، تبدیل شدند. در مرحله بعد، هر یک از مصاحبه‌ها جمله به جمله بررسی شد و عبارت‌هایی که در آن‌ها به نقش‌های مرشد اشاره شده بود مشخص شدند که مبنای استخراج کدهای باز قرار گرفتند. در گام بعد، به منظور کدگذاری محوری، نقش‌های مشابه مرشدها دسته‌بندی شدند، موارد تکراری حذف شدند و موارد متفاوت در یک بعد یا شاخص جدید قرار گرفتند. همچنین، شاخص‌های مربوط به هر نقش شناسایی شدند. سپس به منظور ارتباط شاخص‌ها با هر یک از ابعاد، ارتباطات لازم بین هر نقش و شاخص‌های آن ایجاد شد. در جدول ۲، پنج شاخص شناسایی شده و چارچوب نهایی و مدل مفهومی

به‌دست آمده در این تحقیق ارائه می‌شود. براساس جدول ۲، مرشدها در بعد شناختی به هدایت کارآفرینان در زمینه‌های خودشناسی، نظم‌بخشیدن به فکر و ذهن، قدرت شناختی، واقع‌بینی، شناسایی و حل مسئله، نوآوری، یادگیری، تفکر انتقادی، دانش تخصصی و شناسایی فرصت می‌پردازند. در بُعد عاطفی، مرشدها در کارآفرینان انگیزه ایجاد می‌کنند، آن‌ها را همراهی و پشتیبانی می‌کنند، تمایل به ریسک‌پذیری را در آن‌ها افزایش می‌دهند، به آن‌ها بازخورد می‌دهند و به تغییر نگرش آن‌ها کمک می‌کنند. در بعد مدیریتی، مرشدها کمک می‌کنند تا کارآفرینان اهداف خود را تعیین کنند، تعهدپذیر باشند، قوت‌ها و ضعف‌های خود را بشناسند، برای کسب‌وکار خود چشم‌انداز تعریف کنند، برای محصولات و خدمات خود بازاریابی کنند، تیم‌سازی و شبکه‌سازی کنند و ارتباطات مستحکمی برقرار کنند. همچنین، مرشدها از طریق انتقال تجربیات و نفوذ کلامی، کارآفرینان را رهبری می‌کنند. سرانجام، مرشدها در بعد روان‌شناختی، خودباوری کارآفرینان را افزایش می‌دهند، اعتمادبه‌نفس متوازن و حس اعتماد در آن‌ها ایجاد می‌کنند و از فشارهای آن‌ها می‌کاهند.

جدول ۲. مدل مفهومی تحقیق

نقش مرشد	شاخص‌ها	زیر شاخص‌ها
شناختی	خودشناسی	- شناخت ذهنیت‌ها و ظرفیت‌های فکری - تفکر خرد - تصویرسازی ذهنی - تفکر کلان
	نظم‌دهی به فکر و ذهن کارآفرین	
	قدرت شناخت کارآفرین	- توانمندی‌های شناختی و ذهنی - چندجانبه‌نگری به وقایع - توانمندی در شناخت مهارت‌ها
	واقع‌بینی	- واقع‌بینی در مورد توانمندی‌های خود - واقع‌بینی در زمینه کسب‌وکار و وقایع
	شناسایی و حل مسئله	- شناسایی و حل مشکل - توانمندسازی کارآفرین در حل مسئله
	نوآوری	- شناسایی ایده - ارزیابی ایده - توسعه ایده - پیاده‌سازی ایده

ادامه جدول ۲. مدل مفهومی تحقیق

نقش مرشد	شاخص‌ها	زیر شاخص‌ها
	یادگیری	- شناسایی نیازهای یادگیری - ازبین بردن موانع و چالش‌های یادگیری - معرفی شیوه‌ها و ابزارهای یادگیری - خودباوری یادگیری
	ایجاد تفکر انتقادی ارتقای دانش تخصصی شناسایی فرصت	- ایجاد فرصت تجزیه و تحلیل و اعتبارسنجی داده‌ها
عاطفی	ایجاد انگیزه همراهی و پشتیبانی تمایل به ریسک‌پذیری بازخورد دادن	- کنترل عواطف و احساسات
	تغییر نگرش	- فردی - کلان
مدیریتی	تعیین هدف تعهدپذیری	- کمک به تغییر مسیر - تعهدپذیری در برابر دیگران - تعهدپذیری در برابر کسب‌وکار
	شناسایی قوت‌ها و ضعف‌ها	- شناسایی قوت‌ها و ضعف‌های توانمندی‌ها - شناسایی قوت‌ها و ضعف‌های عملکرد
	تدوین چشم‌انداز	- محصول - کسب‌وکار
	بازاریابی	- شناسایی نیازهای مشتری - شناسایی مشتریان هدف - طبقه‌بندی مشتری - ابزارهای شناخت مشتری - شناسایی سهم بازار
	تیم‌سازی	- افزایش توانمندسازی تیم‌سازی
	شبکه‌سازی	- شبکه ارتباطی با مرشدهای دیگر
	ارتباطات	- ارتباطات مستمر و مداوم - توانمندی‌های ارتباطی
	مدیریت زمان	
	مدیریت تعارض	
	مدیریت مالی	
	ایجاد و توسعه محصول	
	تصمیم‌گیری	
	معرفی فناوری‌های نوین	

ادامه جدول ۲. مدل مفهومی تحقیق

نقش مرشد	شاخص‌ها	زیر شاخص‌ها
رهبری	تأثیرگذاری از طریق انتقال تجربیات تأثیرگذاری از طریق نفوذ کلامی	
روان‌شناختی	ایجاد خودباوری	- اطمینان به محصول - خودباوری به ایده - اعتماد به توانمندی‌های مرشد - افزایش قدرت تحمل
	ایجاد اعتمادبه‌نفس متوازن ایجاد حس اعتماد کاهش استرس	

نقش مرشد در بعد شناختی

نقش شناختی مرشد یکی از ارکان اساسی برای موفقیت کارآفرینان نوپا در راه‌اندازی یک کسب‌وکار جدید است، زیرا مرشد با انجام‌دادن حمایت‌های لازم به کارآفرینان کمک می‌کند تا سطح شناختی خود یعنی توانایی شناسایی فرصت‌ها و تدوین یک چشم‌انداز منسجم از پروژه کسب‌وکار خود را توسعه دهند (Jean & Audet, 2012). همچنین، مرشدها به ارائه گزینه‌های جدید برای کسب‌وکار کارآفرینان نوپا کمک می‌کنند (Gravells, 2006). به‌علاوه، صاحب‌نظران معتقدند تمام کارآفرینان قبل و بعد از راه‌اندازی کسب‌وکار با چالش‌های زیادی روبه‌رو هستند؛ بنابراین، استفاده از مرشدهای کسب‌وکار در بهبود یادگیری آنان و فرایند راه‌اندازی کسب‌وکار توسط آن‌ها نقشی مهم ایفا می‌کند (Audet & Couteret, 2012; Trenner, 2013). در بین شاخص‌های شناسایی‌شده توسط جین و ادیت (۲۰۱۲) در بعد شناختی، یادگیری جزء شاخص‌هایی است که در ادبیات پیشین کمتر بررسی شده است. همچنین، شناخت کمی درباره نقش مرشدها در یادگیری کارآفرینان نوپا و مباحث آموزشی آن‌ها وجود دارد. طی مصاحبه‌های انجام‌گرفته، این پژوهش افزون بر تأکید بر نقش مرشدها در یادگیری کارآفرینان، شاخص‌های آن را که شامل شناسایی نیازهای یادگیری، شناسایی موانع و چالش‌های یادگیری و ازبین‌بردن آن‌ها، معرفی ابزارهای یادگیری، ایجاد فرصت‌های جدید برای یادگیری و خودباوری یادگیری است شناسایی کرده و به بعد شناختی چارچوب جین و ادیت (۲۰۱۲) اضافه کرده است.

نقش مرشد در بعد عاطفی

در مراحل راه‌اندازی کسب‌وکار، کارآفرینان نوپا به‌منظور رهایی از مشکلاتی از قبیل فشارهایی که از سوی ذی‌نفعان مختلف برای کسب نتایج مطلوب بر آنها وارد می‌شود و انزوای عاطفی نیاز به حضور مرشد را احساس می‌کنند (Crompton et al., 2012). همچنین، آنها شاید در مراحلی از کسب‌وکار انگیزه خود را برای ادامه مسیر از دست بدهند و دچار ترس‌های مختلف شوند که مرشد می‌تواند انگیزه آنان را افزایش دهد و تمایلشان را به ریسک‌پذیری بیشتر کند (کتر و شفر، ۲۰۰۳). براساس تجزیه و تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده از این پژوهش، نقش عاطفی مرشدها در چهار بعد ایجاد انگیزه، همراهی و پشتیبانی، افزایش تمایل به ریسک‌پذیری، بازخورد دادن و نگرش (فردی و کلان) دسته‌بندی شد (جدول ۲).

نقش مرشد در بعد مدیریتی

براساس تحقیقات، مرشد به کارآفرینان نوپا کمک می‌کند تا مهارت‌های مدیریتی کسب‌وکار را در خود ایجاد کنند و توسعه دهند (Sullivan, 2000). شروع کسب‌وکار به‌ویژه در ایران مسیری مملو از مشکلات و بحران‌های مختلف است (زالی و همکاران، ۱۳۸۸) که برای مواجهه با آنها کارآفرینان نوپا باید به‌سرعت مهارت‌های مدیریتی را در خود پرورش دهند، زیرا نداشتن مهارت‌های مدیریتی اغلب دلیل اصلی شکست در کسب‌وکار محسوب می‌شود (Gartner et al., 1999). براساس تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه و تلفیق نظرهای مرشدها در این پژوهش، نقش مدیریتی مرشد در ۱۵ بُعد دسته‌بندی شده است (جدول ۲). در بین این دسته‌بندی، نقش بهره‌گیری از فناوری‌های نوین بعدی جدید است که به بعد مدیریتی چارچوب جین و اودیت (۲۰۱۲) اضافه شد.

نقش مرشد در بعد رهبری

نقش رهبری مرشد در پژوهش‌های پیشین شناسایی شده است (Gravells, 2006). پژوهشگران معتقدند نقش رهبری مرشد منبعی مهم از مزیت رقابتی است، زیرا نقش و فرایند رهبری مسیر و جهت را برای کارآفرین مشخص می‌کند و عبور وی را در فرایند ایجاد کسب‌وکار تسهیل

می‌کند (Vicere and Fulmer, 1998). همچنین، صاحب‌نظران معتقدند مرشدها دو سبک نفوذی متفاوت دارند که عبارت‌اند از: جهت‌دهنده یا دستوردهنده و مداخله‌گر (Gravells, 2006). یافته‌های پژوهش‌های پیشین نحوه تأثیرگذاری و نفوذ مرشد بر کارآفرینان نوپا را نشان نمی‌دهند، اما در این پژوهش شاخص‌های تأثیرگذاری از طریق انتقال تجربیات و نفوذ کلامی به بُعد نقش رهبری مرشد اضافه شد.

نقش مرشد در بعد روان‌شناختی

براساس تحقیقات پیشین (Jean, 2011)، نقش‌های روان‌شناختی مرشد را می‌توان در چهار بعد طبقه‌بندی کرد که عبارت‌اند از: بازخورد دهنده، اطمینان مجدد، انگیزه و اعتماد. مرشد در نقش بازخورد دهنده قوت‌ها و ضعف‌های کارآفرین را شناسایی می‌کند و به او بازخورد می‌دهد تا کارآفرین قوت‌های خود را ارتقا دهد و ضعف‌های خود را بهبود بخشد. مرشد در هنگام دشواری به کارآفرین اطمینان مجدد (قوت قلب) می‌دهد و استرس انباشته‌شده در او را با نشان دادن چشم‌اندازی روشن کاهش می‌دهد. همچنین، با تشویق کارآفرین به او انگیزه می‌دهد تا اعتمادبه‌نفس خود را افزایش دهد و برای انجام دادن فعالیت‌هایش پشتکار داشته باشد (Waters et al., 2002). در نتیجه، با گذشت زمان کارآفرین به مرشد اعتماد می‌کند و این رابطه به یک رابطه دوستانه تبدیل می‌شود. نتایج یافته‌های به‌دست‌آمده از این پژوهش درباره نقش روان‌شناختی مرشد، در پنج بعد ایجاد خودباوری، ایجاد اعتمادبه‌نفس متوازن، ایجاد حس اعتماد و کاهش استرس دسته‌بندی شدند و شاخص‌های خودباوری (اطمینان به محصول، خودباوری به ایده، اعتماد به توانمندی‌های مرشد، افزایش قدرت تحمل) به بعد روان‌شناختی اضافه شد (جدول ۲).

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف شناسایی نقش مرشد در راه‌اندازی کسب‌وکارهای جدید در شتاب‌دهنده‌ها و با بهره‌گیری از روش کیفی انجام گرفت و داده‌ها با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته و عمیق با مرشدهای مجرب در شتاب‌دهنده‌های آواتک، دیموند و تک جمع‌آوری شد. یافته‌های این پژوهش

افزون بر تأکید بر یافته‌های مطالعات پیشین، دانش و اطلاعاتی عمیق در زمینه نقش‌های مرشدها در ایجاد و توسعه توانمندی‌های گوناگون در کارآفرینان به‌ویژه در شتاب‌دهنده‌ها ارائه می‌کند. به‌ویژه، یافته‌های این پژوهش نشان داد نقش‌های مرشد را می‌توان به دو دسته مستقیم (مرشد با بهره‌گیری از شیوه‌ها و رویکردهای مختلف، توانمندی‌ها و مهارت‌های کارآفرین را شناسایی می‌کند و خود فعالیت‌ها و اقدام‌هایی در راستای هدایت کارآفرین انجام می‌دهد) و غیرمستقیم (مرشد به‌طور مستقیم وارد عمل نمی‌شود و سعی می‌کند با ارتقای توانمندی‌های کارآفرین، وی را به شناخت بیشتر وی وادار کند) طبقه‌بندی کرد. به‌ویژه، این پژوهش درکی عمیق از نقش شناختی مرشد ارائه می‌دهد که دربرگیرنده نقش‌های بسزایی است که مرشدها در زمینه توانمندسازی در خودشناسی کارآفرین، نظم‌دهی به ذهن و فکر کارآفرین، ارتقای قدرت شناخت کارآفرین، توانمند کردن کارآفرین در واقع‌بینی، شناسایی و حل مسئله، نوآوری، یادگیری، ایجاد و توسعه تفکر انتقادی و ارتقای دانش تخصصی ایفا می‌کنند. در بین ۱۳ نقش شناخته‌شده برای مرشدها (Jean & Audet, 2012)، درباره اینکه مرشدها چه نقش‌هایی در هدایت و ارتقای یادگیری کارآفرینان ایفا می‌کنند، اطلاعات کمتری وجود دارد. این پژوهش نقش مرشدها را در یادگیری کارآفرینان یعنی در شناسایی نیازهای یادگیری، ازین‌بردن چالش‌های یادگیری، معرفی ابزارهای یادگیری، ایجاد فرصت‌های جدید یادگیری و خودباوری یادگیری به ادبیات این موضوع افزود.

همچنین، در پژوهش حاضر نقش‌های عاطفی مرشدها شامل نقش‌های ایجاد انگیزه، همراهی و پشتیبانی، تمایل به ریسک‌پذیری، بازخورد دادن و تغییر نگرش در سطح فردی و کلان شناسایی شد. افزون بر این، نقش مدیریتی مرشد شامل نقش‌های تعیین هدف، تعهدپذیری، شناسایی قوت‌ها و ضعف‌ها، تدوین چشم‌انداز، مهارت بازاریابی، تیم‌سازی، شبکه‌سازی، ارتباطات، مدیریت زمان، مدیریت تعارض‌های گروهی، مدیریت مالی، ایجاد و توسعه محصول، تصمیم‌گیری و به‌ویژه معرفی فناوری‌های نوین نیز شناسایی شدند. به این مقوله، نقش رهبری مرشدها و نحوه تأثیرگذاری آن‌ها بر کارآفرینان از طریق انتقال تجربیات و نفوذ کلامی اضافه شد. همچنین، نتایج این تحقیق نقش روان‌شناختی مرشدها را در ایجاد اعتمادبه‌نفس، کنترل استرس و ایجاد حس اعتماد در کارآفرینان برجسته کرد.

پیشنهادها

در راستای نتایج تحقیق و به‌منظور ارتقای توانمندی‌ها و موفقیت کارآفرینان نوپا پیشنهادهای کاربردی و تحقیقاتی زیر ارائه می‌شود:

۱. تحقیق حاضر بر شناسایی نقش مرشدها در راه‌اندازی کسب‌وکارهای جدید توسط کارآفرینان نوپا تمرکز داشته است. به‌منظور دستیابی به نتایج عمیق‌تر در این زمینه می‌توان این نقش را از دیدگاه کارآفرینان نیز بررسی کرد.
۲. همچنین، پژوهش حاضر در شتاب‌دهنده‌ها انجام گرفت. در پژوهش‌های آتی می‌توان نقش مرشدان را در کسب‌وکارهای واقعی و مراکز رشد بررسی کرد.
۳. از آنجاکه محققان در این پژوهش با مشکلات جدی در زمینه یافتن مرشدها برای مصاحبه روبه‌رو بوده‌اند، ایجاد بانک اطلاعاتی از مرشدها برای سهولت انجام‌دادن پژوهش‌های آتی توصیه می‌شود.
۴. از آنجاکه مرشدها نقش بسزایی در هدایت کارآفرینان نوپا بازی می‌کنند، سنجش نحوه تأثیر آنان در ایجاد و ارتقای شایستگی‌های کارآفرینانه توصیه می‌شود.
۵. با توجه به ابعاد گسترده نقش‌های ایفاشده توسط مرشدها در راه‌اندازی کسب‌وکار جدید، بررسی چگونگی تأثیر هر یک از ابعاد این نقش‌ها زمینه پژوهشی مناسبی برای ارتقای دانش مرشدی در کارآفرینی است.
۶. از آنجاکه این پژوهش به‌صورت کیفی انجام گرفت، به پژوهشگران آتی توصیه می‌شود با بهره‌گیری از شیوه‌های کمی این موضوع را بررسی کنند و همچنین پرسشنامه‌ای را برای سنجش سطح دقیق نقش‌های مرشدها به‌ویژه در کسب‌وکارهای جدید تدوین کنند.
۷. همچنین، در پژوهش‌های آتی می‌توان نقش مرشدها را در کسب‌وکارهای جدید و کسب‌وکارهای بالغ مقایسه کرد و اطلاعاتی دقیق دربارهٔ مشابهت‌ها و تفاوت‌های این نقش‌ها در کسب‌وکارهای جدید و بالغ ارائه داد.

منابع

- زالی، محمدرضا، امیری، مجتبی و مهدی مجد (۱۳۸۸)، «محدودیت‌های راه‌اندازی کسب‌وکارهای نوظهور»، *مجله توسعه کارآفرینی*، دوره اول، شماره سوم: ۸۱-۱۰۲.
- Audet, J., & Couteret, P. (2012). Coaching the entrepreneur: features and success factors. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(3), 515-531.
- Clarysse, B., & Yusubova, A. (2014). *Success factors of business accelerators*. Technology Business Incubation Mechanisms and Sustainable Regional Development proceedings, Toulouse, France.
- Crompton, B.M., Smyrniotis, K. X. & Bi, R. (2012). Measuring the influence of business coaching on fast-growth firms. *Small Enterprise Research*, 19(1), 16-31.
- Cull, J. (2006). Mentoring young entrepreneurs: What leads to success? *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 4(2), 8-18.
- Festervand, T. A., & Forrest, J. E. (1991). Small business failures: A framework for analysis. In *Small Business Institute Director's Association Conference*, 1-14.
- Fong, N. S., Wan Mansorb, W., F., A., Zakaria, M. H., Mohd Sharif, N. H., and Nordine, N. A. (2012). *The roles of mentors in a collaborative virtual learning environment (CVLE) project*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 66, 302 – 311.
- Forbes, D.P. (1999). Cognitive approaches to new venture creation, *International Journal of Management*, 1 (4), 415-439.
- Jean, E., & Audet, J. (2013). The effect of mentor intervention style in novice entrepreneur mentoring relationships. *Mentoring & tutoring: partnership in learning*, 21(1), 96-119.
- Jean, E., & Audet, J. (2012). The role of mentoring in the learning development of the novice entrepreneur. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(1), 119-140.
- Jean, E. (2011). Mentor functions for novice entrepreneurs. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 17(1), 65-84.
- Jean, E., & Audet, J. (2009). Factors leading to satisfaction in a mentoring scheme for novice entrepreneurs. *International journal of evidence based coaching and mentoring*, 7(1), 148-161.
- Gravells, J. (2006). Mentoring start-up entrepreneurs in the East Midlands—Troubleshooters and Trusted Friends. *The International Journal of Mentoring and Coaching*, 4(2), 3-23.

- Gartner, W., Starr, J., & Bhat, S. (1999). Predicting new venture survival: an analysis of "anatomy of a start-up." cases from Inc. Magazine. *Journal of Business Venturing*, 14(2), 215-232.
- Katz, J. A., and Shepherd, D. A. (2003). Cognitive approaches to entrepreneurship research. In Katz, J. A., and Shepherd, D. A. (eds). *Advances in Entrepreneurship Firm Emergence and Growth*, Oxford, UK: Elsevier.
- Kram, K. E., & Isabella, L. A. (1985). Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development. *Academy of Management Journal*, 28(1), 110-132.
- Moore, G. R. (1991). Computer to computer: Mentoring possibilities. *Educational Leadership*, 49(3), 40.
- Okumura, T. Ikeda, and Muraki, K. (1997). *Selective dissemination of information based on a multiple ontology*. In Proceedings of IJCAI'97 Ontology Workshop, 138-145.
- Purcell, G., & Scheyvens, R. (2015). International business mentoring for development: the importance of local context and culture. *International Journal of Training and Development*, 19(3), 211-222.
- Simon, M., and Houghton, S. M. (2002). The relationship among biases, misperceptions, and the introduction of pioneering products: Examining differences in venture decision contexts. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 27 (2), 105-124.
- Swart, J., & Harcup, J. (2013). If I learn do we learn?: The link between executive coaching and organizational learning. *Management Learning*, 44 (4), 337-354.
- Sullivan, R. (2000). Entrepreneurial learning and mentoring. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 6(3), 160-175.
- Trenner, L. (2013). Business coaching for information professionals: Why it offers such good value for money in today's economic climate. *Business Information Review*, 30(1), 27-34.
- Vicere, A. A., & Fulmer, R.M. (1998). *Leadership by Design*. Harvard Business School, Boston, MA.
- Waters, L., McCabe, M., Kiellerup, D., & Kiellerup, S. (2002). The role of formal mentoring on business success and self-esteem in participants of a new business start-up program. *Journal of Business and Psychology*, 17(1), 107-121.