

شناسایی و تحلیل شایستگی‌های مورد نیاز متور در فرآیند رشد استارت‌آپ

سید هادی طالبیان

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

علیرضا ایرج پور

استادیار، گروه مدیریت صنعتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

کمال سخدری

دانشیار، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

مرتضی موسی خانی

استاد تمام، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

چکیده

متورینگ از روشهای بسیار موثری است که شتاب‌دهنده‌ها و بسیاری از فعالان کسب و کار، از آن به عنوان مهمترین و اثربخش‌ترین ابزار برای توسعه و تحول کسب و کار یاد می‌کنند؛ بنابراین هدف پژوهش حاضر، شناسایی و تحلیل شایستگی‌های مورد نیاز متور، در فرآیند رشد استارت‌آپ است. نوع تحقیق به لحاظ هدف، کاربردی و بر اساس نحوه تحلیل داده‌ها، روش مطالعه موردی چندگانه است. سطح تحلیل پژوهش، استارت‌آپ‌ها و کسب و کارهای مستقر در شتاب‌دهنده‌ها و مراکز رشد خراسان رضوی هستند که با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند متجانس، ۲۵ کسب و کار، مورد تحلیل قرار گرفتند و با ۳۴ متخصص و خبره این حوزه در مجموعه‌های منتخب، مصاحبه عمیق، انجام پذیرفت و اشباع نظری حاصل شد. ابزار تحقیق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود که اعتبار آن از طریق اعتبار درونی بر پایه گزینش نمونه‌های مناسب و قابلیت اعتماد، از طریق هدایت دقیق جریان مصاحبه و طراحی سؤالات مناسب برای گردآوری اطلاعات تضمین شد. بر اساس رویکرد تحلیل مضمون و از طریق فرایند کدگذاری ۳ مرحله‌ای، در مرحله کدگذاری باز، ۵۲ مفهوم از مصاحبه‌ها و مبانی نظری استخراج شد و پس از بررسی دقیق‌تر و اتصال بین مفاهیم، ۱۳ مضمون و ۳ بعد به دست آمد. در فرآیند رشد استارت‌آپ، در مرحله ایده‌پردازی و کشت ایده، ۶ شایستگی متور، در مرحله راه‌اندازی ۳ شایستگی و در مرحله رشد اولیه و پایدار ۴ شایستگی نقش آفرینی می‌کنند.

کلیدواژه‌ها: شایستگی‌های متور، متورینگ، فرآیند رشد استارت‌آپ.

از جمله بزرگترین چالش‌های فعالان استارت‌آپ‌ها، نداشتن تجربه و تخصص در زمینه راه‌اندازی کسب و کارهای نوپا، تأمین منابع مالی و ایجاد فضای مناسب برای کار کردن است. در این راستا موسساتی با هدف تسهیل روند راه‌اندازی و توسعه یک کسب و کار نوپا ایجاد گردیده‌اند. شتاب‌دهنده‌ها و برنامه‌های شتاب‌دهی از جمله این تسهیلگران هستند. شتاب‌دهنده‌ها با ارائه خدمات منتورینگ^۱، فضای کار اشتراکی، اصلاح طرح کسب و کار و گاه تأمین سرمایه اولیه برای یک شرکت نوپا، درصدی از مالکیت آن را در اختیار گرفته و در مقابل به گردانندگان پروژه، آموزش‌های لازم و خدماتی در مسیر ارزش‌آفرینی سریعتر برای کسب موفقیت ارائه می‌نمایند (Cohen, Fehder, Hochberg, & Murray, 2019). شتاب‌دهنده‌ها در سال ۲۰۰۵ میلادی در بریتانیا پا به دنیا گذاشتند. Y Combinator اولین شتاب‌دهنده‌ای بود که در کمبریج انگلستان خود را به دنیای استارت‌آپ‌ها معرفی کرد. بعد از این شرکت‌های TechStars، Seedcamp و Startupbootcamp به ترتیب در سالهای ۲۰۰۶، ۲۰۰۷ و ۲۰۱۰ میلادی به عنوان شتاب‌دهنده، فعالیت خود را آغاز کردند (Cohen et al., 2019).

منتورینگ از روشهای بسیار موثری است که شتاب‌دهنده‌ها و بسیاری از فعالان کسب و کار، از آن به عنوان مهمترین و اثربخش‌ترین ابزار برای توسعه و تحول کسب و کار یاد می‌کنند چرا که در مراحل اولیه راه‌اندازی استارت‌آپ، که بخشی کلیدی و پرچالش است، کارآفرینان به منظور رهایی از مسائلی همچون، درخواستها و فشارهای ذینفعان، انزوای عاطفی و چالش‌ها و نقاط کور کسب و کار، نیاز به حضور یک راهنما (منتور) را بیشتر احساس می‌کنند (Crompton & Smyrnios, 2012). منتورینگ به عنوان حمایت از یادگیری و ایده‌های فرد با راهنمایی و حمایت یک منتور باتجربه، مورد احترام و دلسوز، با یا بدون نیاز به ارزیابی رسمی تعریف می‌شود (Niazi et al., 2024). منتورینگ کسب و کار با ارائه راهنمایی، انتقال دانش و حمایت عاطفی از استارت‌آپ‌ها، نقش مهمی در سفر کارآفرینی ایفا می‌کند. روابط منتورینگ تأثیری دگرگون‌کننده بر عملکرد استارت‌آپ دارد و به توسعه تفکر استراتژیک و توانایی‌های حل مسئله در کارآفرینان کمک می‌کند (Sulandjari, 2023).

در سال‌های اخیر علاقه زیادی به منتورینگ به عنوان یک رویکرد چند وجهی برای یادگیری و توسعه حرفه‌ای افراد در کسب و کار و زندگی بوجود آمده است. موسسه رسمی توسعه کارکنان انگلستان در گزارش خود از استفاده ۸۲ درصدی موسسات توسعه و یادگیری از رویکرد منتورینگ خبر داده است (McCarthy, 2010). موسسه خبرگی توسعه کارکنان^۲ منتورینگ را یکی از موثرترین شیوه‌های یادگیری و توسعه مهارت‌ها می‌داند (Trenner, 2013). نتایج تحقیقاتی کنته^۳ نیز این ادعا را تأیید می‌کند؛ کنته در تحقیقی درباره ۱۰۰ شرکت برتر آمریکایی دریافت که فقط ۲ درصد از شرکت‌های تحت مطالعه که از وجود یک راهنما تحت عنوان منتور کسب و کار، بهره می‌بردند رشد سریع را تجربه نمودند و همین ۲ درصد بطور همزمان ۶۸ درصد از فرصت‌های شغلهای جدید را خلق نمودند (Conte, 2002).

در کشور ما نیز رشد استارت‌آپ‌ها از لحاظ کمی به نحوی بوده است که بیش از ۳۲ هزار کسب و کار اینترنتی در کشور فعال هستند، به طوری که هر ساله رشد بالای ۱۰ برابری را از لحاظ کمیت تعداد استارت‌آپ‌ها داشته‌ایم. در کنار رشد تعداد استارت‌آپ‌ها و متقاضیان ایجاد این نوع کسب و کارها، نقش‌هایی مانند منتور، مشاوران استارت‌آپی، شتاب‌دهنده‌ها، سرمایه‌گذارها، دیجیتال مارکت‌ها و ... هم پدید آمدند که برای رسیدن استارت‌آپ‌ها به اهداف‌شان به آن‌ها کمک می‌کنند. اما مانند تمام بازارهای پرسود و پرمخاطب، افراد سودجو هم به این حوزه ورود پیدا کرده‌اند و در نقش منتورنماها، دیجیتال مارکت‌های غیرمتخصص و ... به جای اینکه مقصد و قله را به بنیانگزاران استارت‌آپ، نشان دهند و به کمک‌شان بیایند، با هدف به دست آوردن سودهای کوتاه‌مدت، آن‌ها را از مسیرشان گمراه می‌کنند؛ و با ارائه مشاوره و نشان دادن مسیری که خودشان به درستی آن را تجربه نکرده و یا نمی‌شناسند، به استارت‌آپ‌ها لطمه می‌زنند، بنابراین طراحی مدل شایستگی‌های مورد نیاز منتور به منظور نقش‌آفرینی موثر در رشد استارت‌آپ، می‌تواند کمک شایان توجهی به انتخاب صحیح منتور و در نتیجه تحقق اهداف استارت‌آپ نماید. شاید از تثبیت نقش منتورزمان زیادی نگذرد اما با توجه به ابهام و نااطمینانی اولیه‌ای که شروع کار استارت‌آپ‌ها

1. Mentorship

2. Chartered Institute of Personnel and Development

3. Conte

با آن عجیب شده است، حضور منتوری با دانش فنی و مهارت و تجربه لازم، کمک بسیاری به رشد و توسعه استارت آپ می کند. اما نکته ای که باید در تشخیص منتور و منتورنما به آن توجه داشت، این است که منتور، تئوری پرداز نیست بلکه او شخصی است که علاوه بر شناخت و ادراک از تئوری های کسب و کاری، خود این مسیر را طی کرده و تجارب کسب و کاری مفیدی دارد (جوادی قاضیانی، ۱۳۹۷).

مزایای منتورینگ محدود به کارآفرینی نمی شود. تحقیقات نشان می دهد منتورهای واقعی تمایل به بهبود عملکرد در همه زمینه ها دارند. به هر حال، دامنه اختلاف بین عملکرد شرکت ها با حضور منتورهای کار آزموده و شرکت هایی فاقد آن حاکی از نقش کم بدیل منتوری شایسته در موفقیت این مجموعه ها دارد (Cohen et al., 2019). هر ساله هزاران کسب و کار کوچک راه اندازی می شود، اما فقط یک سوم از این کسب و کارها در سال سوم باقی می ماند. تحقیقات نشان می دهد علت ریشه ای شکست شرکت های تازه تأسیس، نبود سرمایه و فناوری، اشتباه فناوریانه یا محصولات با طراحی ضعیف نبود، بلکه علت اصلی بهره مند نشدن آن ها از منتورهای کسب و کار با تجربه و شایسته بود (Crompton & Smyrniotis, 2012). اینجاست که ضرورت فرایند منتورینگ در رشد بهینه کسب و کار مشخص و لزوم توجه به شایستگی های منتوری معلوم می شود. در منتورینگ کسب و کار به شایستگی های متعددی نیاز است. آنچه که مهم است آن است که؛ بیایم رشد استارت آپ ها و کسب و کارهای کوچک، وابسته به کدامیک از این شایستگی های ویژه و خاص منتورهای کسب و کار است، شایستگی هایی که باعث مزیت و برتری آن ها نسبت به سایر منتورها می شود. لذا این سوال کلیدی مطرح می شود؛ فردی که در نقش منتور، می خواهد برای کسب و کاری ایفای نقش کند، بایستی چه مجموعه ای از شایستگی ها را دارا باشد؟

مبانی نظری

تعریف استارت آپ

استارت آپ، اساساً یک کسب و کار جدید است که در مرحله اولیه شروع به رشد است و معمولاً توسط یک فرد یا گروه کوچکی از افراد تأمین مالی می شود. استارت آپ ها اساساً یک مدل کسب و کار مقیاس پذیر بر پایه فناوری و نوآوری هستند که در آن بنیان گذاران محصول یا خدماتی را توسعه می دهند که تقاضا برای محصول یا خدمات خود را برای آن پیش بینی می کنند (Dhanda, 2024). شرکت های استارت آپی فناوری هایی را به کار می گیرند و معمولاً در طراحی، توسعه و اجرای فرآیند نوآورانه توسعه، اعتبارسنجی و فرآیند تحقیق برای بازارهای هدف مشارکت دارند (Aavarti, T R & Chaudhary, 2019). استارت آپ ها را می توان سازمان های کوچکی دانست که در فرآیند راه اندازی یا حتی با مدت زمان کوتاهی که دارای پتانسیل بالایی از نظر مقیاس پذیری و با تمرکز بر فعالیت های تحقیقاتی و توسعه ایده های نوآورانه هستند، دارای مدل های کسب و کار جسور و قابل تکرار می باشند (Rompho, 2018).

از نظر بلانک و دورف^۱ (۲۰۱۲) بین یک سرمایه گذاری مشترک کوچک و یک استارت آپ تفاوت وجود دارد. آن ها نسخه های کوچک تر شرکت های بزرگ نیستند. از نظر این نویسندگان، یک شرکت نوپا که بر نوآوری محصول یا خدمات متمرکز نیست و بنابراین خطرات عدم قطعیت را کنار گذاشته است، یک استارت آپ نیست. پادراو و آندریاسی^۲ (۲۰۱۳)، هدف استارت آپ ها را رشد فروش می دانند تا بازده سرمایه گذاری در مرحله توسعه محصول اعمال شود، زیرا این روشی است که این شرکت ها سعی می کنند در مراحل اولیه خود زنده بمانند. تسریع تغییرات تکنولوژیک در یک زمینه سازمانی پویا بر نیاز به توسعه ظرفیت های نوآورانه تأکید دارد. آنچه مشاهده می شود از انقلاب صنعتی اول تا چهارم این است که رقابت، کمتر به پذیرش فناوری های جدید وابسته است و بیشتر به توسعه و استفاده مؤثر از فناوری برای ایجاد ارزش بستگی دارد (Schwab, 2017). بر اساس مفاهیم ارائه شده، می توان این نوع بنگاه ها را به عنوان شرکت هایی با مدت زمان کوتاه در بازار، ارائه یک مدل تجاری از کاربرد سریع رشد اقتصادی در یک دوره کوتاه، توسعه محصولات تولید شده بر پایه نوآوری و در نهایت، هدف گذاری سرمایه گذاری برای تحقیق، توسعه و نوآوری شناسایی کرد (Da Silva, 2021).

1. Blank & Dorf

2. Padrao & Andreassi

چرخه حیات استارت آپ: از پایه گذاری تا رشد یا شکست

سازمان‌های تازه ایجاد شده به طور خودکار به عنوان استارت آپ واجد شرایط نیستند. در واقع، شرکت باید یک مدل تجاری مقیاس پذیر را هدف قرار دهد که مشخصه آن رشد سریع و بالا از طریق نوآوری است. در گذشته، ایده یک محصول جدید، محرک اصلی ایجاد استارت آپ بود. امروزه، فرآیند شکل گیری کسب و کار زمانی آغاز می شود که یک فرد یا تیمی از افراد با مهارت‌های تکمیلی، باور داشته باشند که یک مدل کسب و کار نوآورانه دارند. این محرک توسعه استارت آپ است. بنیانگذاران ممکن است در حال کار بر روی ایده‌های مختلف محصولات، قبل از شناسایی ایده‌های موفق باشند (Carinato, 2016). برای موفقیت، استارت آپ‌ها باید مکانیسم‌های هماهنگی را ایجاد کنند - نقش‌ها، روال‌ها، قوانین و برنامه‌ها - که تلاش‌های اعضای تیم را در جهت یک هدف مشترک یکپارچه می کند. هماهنگی در مراحل اولیه استارت آپ‌ها بر عملکرد اولیه و توسعه بلندمدت تأثیر می گذارد. بنابراین، استارت آپ‌ها باید مکانیسم‌های هماهنگی ایجاد کنند که امکان استفاده کارآمد از منابع کمیاب خود را فراهم کند، در حالی که به اندازه کافی مقیاس پذیر و انعطاف پذیر برای مقابله با پیچیدگی فزاینده و جهت گیری‌های استراتژیک احتمالی باشد (Jones & Kalum Schou, 2022).

در میان بازیگران اکوسیستم‌های استارت آپی، چرخه حیات یک استارت آپ مراحل مختلفی را طی می کند که به این صورت شناخته می شوند:

(۱) مرحله قبل از کشت: مرحله اولیه یک استارت آپ است که با مطالعه امکان سنجی ایده کسب و کار مشخص می شود، جایی که این مفهوم در تمام ابعاد آن بررسی می شود. عدم اطمینان در مورد توسعه آینده در بالاترین سطح است، درآمدها صفر است و معمولاً سرمایه مالی لازم نیست. نیاز به سرمایه با توسل به بودجه غیررسمی از پس اندازهای شخصی و سرمایه‌ای که از خانواده و دوستان جمع آوری می شود یا کمک‌های مالی یا وام‌های دولتی برآورده می شود.

(۲) مرحله اولیه: این مرحله از چرخه حیات به نوبه خود می تواند به دو مرحله تقسیم شود:

الف) مرحله کشت: ارزش گذاری فنی-اقتصادی پروژه کارآفرینی انجام شده و راه اندازی در مرحله مفهوم سازی قرار دارد. نیاز مالی به طور کلی توسط خانواده، دوستان و متهموران یا با کمک مالی خارجی از فرشتگان تجاری یا سرمایه گذاران در مراحل اولیه تأمین می شود.

ب) مرحله راه اندازی: ایده کسب و کار در حالی که بازار ارائه می شود که استارت آپ در حال توسعه یک محصول قابل فروش است. در طول این مرحله بسیار سرمایه بر، فعالیت‌های تجاری راه اندازی می شوند و اولین کاربران امکان ایجاد مقدار محدودی درآمد را فراهم می کنند که اجازه نمی دهد کسب و کار به پایداری مالی برسد. نیاز مالی برای حفظ استراتژی ورود به بازار از سرمایه گذاران کشت یا سایر ابزارهای خارجی ناشی می شود.

(۳) مرحله رشد اولیه: این مرحله نشان دهنده رشد اولیه کسب و کار است. یک محصول قابل فروش ایجاد می شود و استارت آپ می تواند به رشد فروش بالایی دست یابد. درآمدها با نرخ متوسط بالا افزایش می یابد و ریسک عملیاتی کاهش می یابد. با این حال، نیاز مالی بالا ناشی از توسعه کانال‌های بازار و گسترش فروش، معمول این مرحله است. هنگامی که استارت آپ به مرحله بلوغ رسید، می تواند دو مسیر متفاوت را طی کند که موفقیت یا شکست آن را تعیین می کند:

(۴) مرحله رشد پایدار: استارت آپ، گردش مالی را با نرخ رشد بالا افزایش می دهد، در حالی که ریسک عملیاتی کاهش می یابد و کسب و کار قادر به تولید منابع مالی داخلی به لطف افزایش گردش مالی است. این استارت آپ، یک بازیگر تثبیت شده در بازار است که بر برنامه‌های رشد آینده و توسعه پایگاه مشتریان وفادار متمرکز است. رشد فروش انفجاری نیست، اما قابل مدیریت است. منابع مالی خارجی بالا برای حفظ رشد و حفظ تعادل مالی ضروری است، که عمدتاً به شکل سرمایه خطرپذیر، سهام سازمانی یا وام است. با این حال، کسب و کار باید منابع تأمین مالی را متنوع کند تا ریسک مالی خود را متنوع کند.

(۵) مرحله ثابت (یکنواخت): استارت آپ در حال دستیابی به نرخ های رشد کم یا رو به کاهش از نظر فروش و ارزش مشتری است (Rega, 2015).

تعریف منتورینگ و منتور

مفهوم و عملکرد منتورینگ در رشته‌های مختلفی از جمله روانشناسی و مدیریت مورد مطالعه قرار گرفته است و آن را به یک مفهوم بین رشته‌ای تبدیل کرده است. اگرچه تعاریف زیادی از منتورینگ در این زمینه‌ها ارائه شده است، اما اکثر آن‌ها موافق هستند که منتورینگ یک تعامل یا مشارکت توسعه‌ای است که در آن یک همکار ارشد (منتور) برای رشد شخصی و حرفه‌ای شاگرد، حمایت و راهنمایی می‌کند. (با این حال، منتور و شاگرد می‌توانند در یک سطح سلسله مراتبی باشند، در یک رابطه منتورینگ معکوس با یک منتور کوچکتر از شاگرد یا بخشی از یک گروه از منتورها). منتورینگ گاهی اوقات به عنوان رابطه‌ای مشخص می‌شود که می‌تواند شدید و عاطفی باشد. می‌توان آن را فرآیندی دانست که با عملکردهایی که ارائه می‌کند تعریف می‌شود. برای مثال، معنای آن بر اساس کارکردهای خاص حرکت رو به بالا و حمایتی است که برای شاگرد یا به‌طور خاص تر، یادگیری، توسعه شغلی و/یا احساسی ارائه می‌کند. از طریق رفتارهای مختلف مانند کوچینگ، تعیین هدف، الگوبرداری، تشویق و اجتماعی کردن یا جهت دادن به شاگرد به شرکت یا صنعت، کارکردهای حمایتی را انجام می‌دهد. لستر و جانسون^۱ (۱۹۸۱: ۱۱۹) منتورینگ را به عنوان "رابطه یادگیری یک نفره بین یک فرد مسن تر و یک فرد جوان تر که مبتنی بر الگوسازی رفتار و گفتگوی گسترده بین آن‌ها است" تعریف می‌کنند (D'Abate & Alpert, 2017).

منتورینگ رابطه‌ای دوتایی است که دو طرف متعامل در آن، منتورها و متنی‌ها هستند. منتور نام شخصیتی در اساطیر یونانی بود. اولیس، پسرش تله ماکوس را زیر نظر دوست قدیمی خود منتور که فردی عاقل و مورد اعتماد بود رها کرد. منتورینگ کلمه‌ای است که اغلب توسط دانشگاهیان، سیاستمداران، مربیان، بازیگران و سایر مجریان برای توصیف شخصی که آن‌ها به عنوان الگو او را انتخاب کرده‌اند یا شخصی که تأثیر قابل توجهی در مراحل اولیه حرفه‌ای آن‌ها داشته است، استفاده می‌شود. همیلتون (۱۹۸۱) با نگاهی به منشأ این عمل، اشاره کرد که در یونان باستان شریک شدن مردان جوان با مردان مسن تر و با تجربه رایج بود. اینها اغلب اقوام یا دوستان خانواده بودند و انتظار می‌رفت که جوانان از ارزش‌های منتور خود بیاموزند و از آن‌ها الگوبرداری کنند. بنابراین، اصطلاح منتور مترادف با نگهبان و معلم عاقل و وفادار شد که معمولاً مسن تر، با تجربه بیشتر و در ورود به کار ارشدتر از فرد جوان است و باید دانش و مهارت داشته باشد (Zainal Abiddin & Hassan, 2012).

شایستگی و مدل شایستگی

شایستگی به ترکیبی از انگیزه‌ها، ویژگی‌ها، مفاهیم، نگرش‌ها، ارزش‌ها، دانش محتوایی و مهارت‌های رفتاری، شناختی اشاره دارد که به افراد کمک می‌کند تا در نقش‌های خاص عملکرد موفقیت‌آمیزی و بهتری داشته باشند. این تعریف شامل مهارت‌های فنی و توانایی‌های نرم است که به افراد کمک می‌کند در محیط‌های پیچیده و پیشرفته فناور محور، عملکردی مؤثرتری داشته باشند. نمتس^۲ (۲۰۲۴) شایستگی به عنوان ترکیبی از دانش، مهارت‌ها و ویژگی‌های مورد نیاز برای عملکرد مطلوب تعریف شده است و می‌تواند با استانداردهای قابل قبول ارزیابی شود و از طریق آموزش و توسعه بهبود یابد. کانیکار^۳ (۲۰۲۲) «دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها، نگرش‌ها و دیگر ویژگی‌هایی که فرد را قادر می‌سازد تا به صورت ماهرانه در موقعیت‌های پیچیده ایفای نقش مؤثر کند همچون کار حرفه‌ای، تعهدات اجتماعی و زندگی شخصی». مدل شایستگی لیستی از شایستگی‌هایی است که با مشاهده عملکرد رضایت بخش یا عملکرد مورد انتظار کارکنان برای یک شغل خاص به‌دست می‌آید و می‌تواند در تحلیل مهارت و مقایسه بین شایستگی‌های موجود و شایستگی‌های مورد نیاز سازمان و افراد مفید باشد. مدل شایستگی چارچوبی برای نظم بخشیدن به مجموعه‌ای از مهارت‌ها و رفتارهایی است که بر کیفیت کار افراد تأثیر می‌گذارد. این مدل نشان می‌دهد افراد باید چه کارهایی انجام بدهند تا بتوانند وظایف و مسئولیت‌هایشان را به‌طور مؤثر اجرا کنند (Noonan, 2017).

1. Lester and Johnson

2. Nemeth

3. kannikar

مدل شایستگی به عنوان چارچوبی برای شناسایی و دسته بندی مجموعه ای از دانش، مهارت ها، و ویژگی های رفتاری ضروری برای موفقیت در محیط های گوناگون تعریف شده است. این مدل با ارائه مثال های عملی به شناسایی نقاط قوت و ضعف افراد و سازمان ها و توسعه و بهبود آن ها، کمک می کند. (Rahim, 2024).

روش شناسی

نوع تحقیق، بر اساس هدف پژوهش، کاربردی و بر اساس نحوه تحلیل داده ها، استفاده از روش مطالعه موردی چندگانه است (Gioia et al., 2012). یکی از ویژگی های روش مطالعه موردی چندگانه، نمایش بصری "ساختار داده" است که برای تولید نظریه استفاده می شود. این روش، پیشنهاد می کند که ساختار داده ها را با نمایش واضح نحوه ارتباط کدهای مرتبه اول و مرتبه دوم، یا دسته ها با یکدیگر ارائه کنیم. به طور خاص، کدهای مرتبه اول (یعنی نزدیک ترین کدها به کلمات و تجربیات زیسته مصاحبه شوندگان) با جزئیات نشان داده می شوند و سپس در کدهای مرتبه دوم (یعنی کلمات و برجسب های انتزاعی تر ایجاد شده توسط محقق) جمع آوری می شوند. این کدهای مرتبه دوم معمولاً به یک یا چند بعد تجمیع شده (ساختارهای مرکزی در مطالعه) وارد می شوند (Murphy et al., 2016). سطح تحلیل پژوهش، استارت آپ ها و کسب و کارهای مستقر در شتاب دهنده ها و مراکز رشد خراسان رضوی بودند که با استفاده از نمونه گیری هدفمند متجانس (Glaser & Strauss, 1967) ۲۵ کسب و کار، مورد تحلیل عمیق اکتشافی قرار گرفتند و با ۳۴ فرد متخصص و خبره از مجموعه های منتخب، مصاحبه عمیق، انجام پذیرفت و اشباع نظری حاصل شد.

جدول (۱): مشخصات زمینه ای مشارکت کنندگان پژوهش

نام استارت آپ / شرکت	جنس	سن	تحصیلات	حوزه فعالیت	مرحله رشد
اگرین انرژی فرایند	زن	۴۰	کارشناس ارشد	تولید و فروش کالا/ مبدل های حرارتی	رشد اولیه
امدادسازه نوآوران شرق	مرد	۵۰	دکتر	تجهیزات پزشکی / امدادونجات و سامانه های بیمارستانی سیار	رشد اولیه
اوبی اس (کار بازار)	مرد	۳۰	دکتر	کاریابی	راه اندازی
بتاتیک	زن	۳۰	کارشناس	هوش مصنوعی و هدایت شغلی	رشد اولیه
بزرگمهر منیر سورن	مرد	۵۰	دکتر	تجهیزات پزشکی	رشد اولیه
پارس سایان الکترونیک توس	زن	۴۰	کارشناسی	صنعت نفت و گاز، حفاظت کاتدی	رشد پایدار
پارس سیمرغ دارو دماوند	زن	۴۰	کارشناس	تجهیزات پزشکی، تولید و فروش کیت های تشخیصی	رشد اولیه
پزشک ۲۴	مرد	۴۵	دکتر	سلامت و زیبایی	رشد پایدار
پویانو	مرد	۲۶	کارشناسی	ساخت انیمیشن	رشد اولیه
پیشرو سازه پیوند بارثاوا	مرد	۴۲	کارشناس ارشد	تولیدی و فروش کالا	رشد اولیه
تک	مرد	۳۸	کارشناس ارشد	فناوری و نوآوری	رشد پایدار
توان سازان ترنم سلامت	مرد	۵۲	دکتر	تولید تجهیزات پزشکی	رشد اولیه
توس آمتین آریایی	زن	۵۵	کارشناس ارشد	سلامت و زیبایی / کرم های گیاهی	رشد اولیه

نام استارت آپ / شرکت	جنس	سن	تحصیلات	حوزه فعالیت	مرحله رشد
تیوان ثامن	زن	۴۳	کارشناسی	تولیدی بازرگانی	رشد پایدار
دکورچی	مرد	۳۹	کارشناس ارشد	پلتفرم خدمات دکوراسیون	رشد اولیه
دو نبش	مرد	۳۶	کارشناسی	پلتفرم حوزه املاک	رشد پایدار
رادین کاران فراوین	مرد	۵۰	کارشناسی	فناوری اطلاعات	رشد پایدار
راموز	مرد	۳۵	کارشناسی	فناوری اطلاعات / پلتفرم خانواده امن	رشد اولیه
زیست پردازش آریا	مرد	۳۴	کارشناس	هوشمندسازی صنعتی الکترونیک . اپتیک	رشد اولیه
سامان ریستاک آفاق جیران	زن	۴۰	کارشناس	تولیدی / پودر فلیک آلومینیوم	رشد اولیه
سلام ساختمان	مرد	۴۷	کارشناس ارشد	پلتفرم خدمات ساختمانی	رشد پایدار
سی فایو	مرد	۴۰	کارشناس ارشد	تجارت الکترونیک / سرویس آنلاین ساخت سایت	رشد پایدار
فرداد پیشرو رامان لیزر	زن	۲۹	کارشناس ارشد	تجهیزات پزشکی / تولید دستگاه قابل حمل سنجش همو گلوبین	قبل از کشت
نوبین نگاه عصر صنعت نشاط	مرد	۳۸	کارشناسی ارشد	فنی مهندسی	رشد اولیه
هلیکال	مرد	۴۰	کارشناسی ارشد	تیکتینگ	رشد پایدار

ابزار تحقیق، مصاحبه نیمه ساختاریافته می باشد که اعتبار آن از طریق اعتبار درونی بر پایه گزینش نمونه های مناسب به دست آمد. به اعتقاد راو و پری^۱ (۲۰۰۳) اعتبار درونی بر پایه انتخاب نمونه هدفمند و بر اساس پرمایگی و غنای اطلاعات ایجاد می گردد. در این پژوهش نیز نمونه ها بر اساس تخصص و تجربه علمی و تسلط بر مباحث تخصصی حوزه متورینگ به طور هدفمند انتخاب شدند. قابلیت اعتماد ابزار، از طریق هدایت دقیق جریان مصاحبه و طراحی سؤالات مناسب برای گردآوری اطلاعات (Rao & Perry, 2003) تضمین شد. در این جهت با کنترل جریان مصاحبه، چه به لحاظ طرح سؤال های همسو با اهداف تحقیق و چه به لحاظ ترغیب و هدایت مصاحبه شونده در پاسخ صحیح و دقیق و عدم خروج از بحث اصلی، اطلاعاتی بدست آمد که از قابلیت اعتماد خوبی برخوردار می باشند. در پژوهش حاضر و بر اساس دیدگاه کوهن و مانیون^۲ (۱۹۸۶)، فرایند مصاحبه به این ترتیب انجام شد که جهت تعیین ساختار مصاحبه و تحقق اهداف پژوهش، چندین سؤال اصلی طراحی شد و در طول مصاحبه نیز سؤالات اکتشافی از قبیل بیشتر توضیح دهید، منظورتان را واضح تر بیان کنید، کجاها مثلاً و ... مطرح می شد. برای انجام مصاحبه ها، طی گفتگوی تلفنی متخصصان مجموعه های منتخب در جریان موضوع مصاحبه قرار می گرفتند. مصاحبه ها در فضایی دوستانه، بدور از دخالت دادن دیدگاه های مصاحبه گر و همچنین کنترل مصاحبه جهت جلوگیری از خارج شدن و به حاشیه رفتن مصاحبه شونده از حیطه سؤال اصلی انجام می گرفت. مصاحبه ها با سؤالات مرتبط با معرفی استارت آپ آغاز می شد و در طول مصاحبه ابتدا سؤالات اصلی و نیز سؤالات اکتشافی جهت دستیابی به اطلاعات عمیق تر پرسیده شد. جهت نگارش پاسخ های مصاحبه شونده گان، کلیه مصاحبه ها با ضبط صوت، ضبط شده و در پایان، مطالب ضبط شده، به طور مفصل و دقیق به صورت متن نوشتاری پیاده سازی گردید.

1. Rao & Perry

2. Cohen & Manion

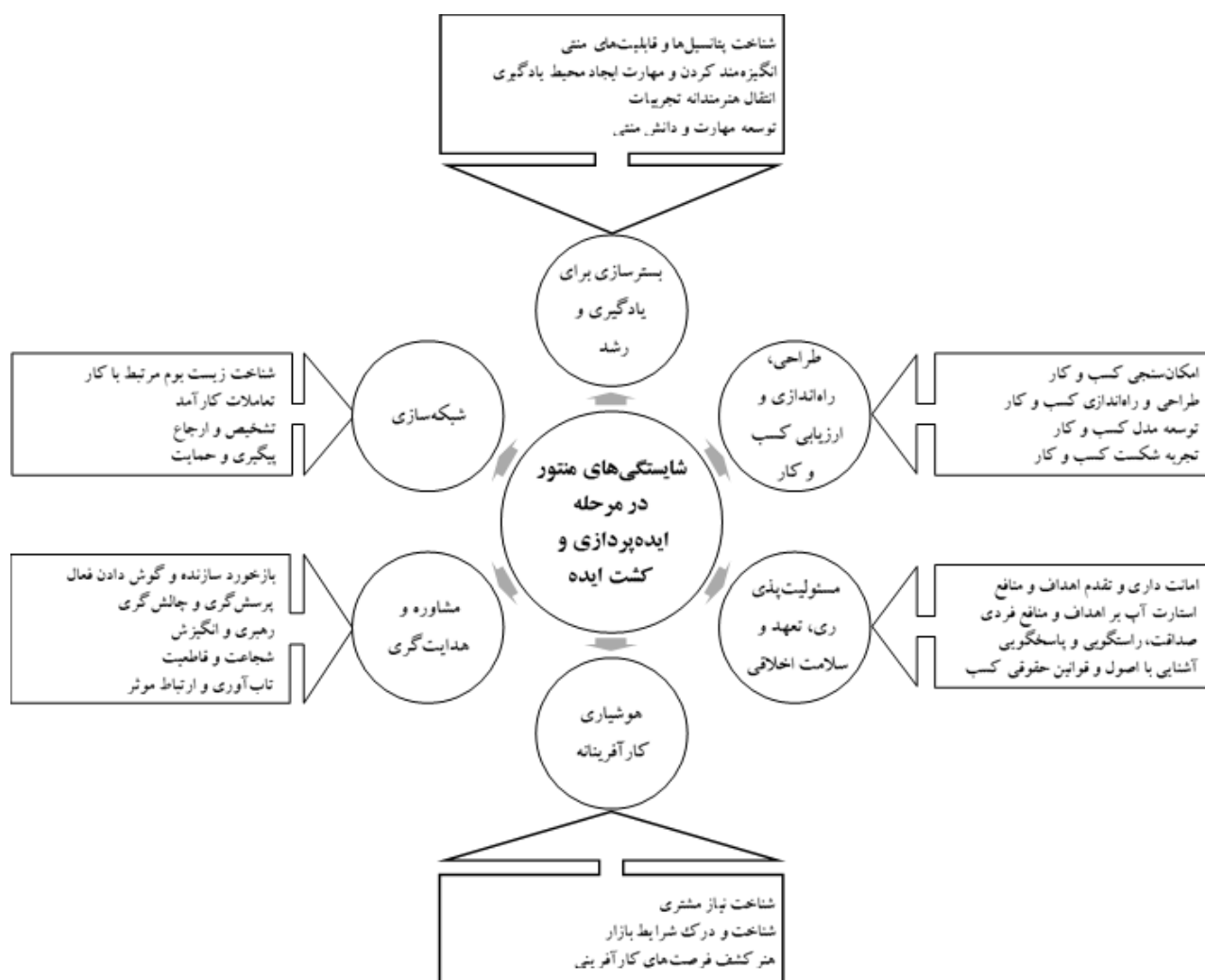
جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها و با استفاده از روش جیویا برای تولید نظریه از نمایش بصری "ساختار داده" استفاده شد. تجزیه و تحلیل با کدگذاری باز شروع شد تا مفاهیم اولیه شناسایی و سپس دسته‌بندی گردد. در طول کدگذاری باز، از اصطلاحات تا حد امکان برای برجسته‌سازی مفاهیم و مقوله‌هایی که شناسایی شده استفاده گردید. مرحله دوم در تجزیه و تحلیل شامل کدگذاری محوری است - یعنی توسعه مضامین مرتبه بالاتر بر اساس دسته‌بندی‌های شناسایی شده در مرحله اول و روابط بین آن‌ها. در مرحله سوم، با تجزیه و تحلیل مضامین درجه بالاتر و سپس گروه‌بندی مضامین مشابه با یکدیگر، توسعه چارچوبی برای داده‌ها شروع شد. در نهایت، از طرح کدگذاری ایجاد شده برای کدگذاری مجدد داده‌ها استفاده گردید تا زمانی که ساختار کلی داده پایدار شود - یعنی تا زمانی که تنظیمات اضافی در کدگذاری ساختار داده را تغییر ندهد (Shepherd et al., 2020). هنگامی که مجموعه کاملی از اصطلاحات و مفاهیم مرتبه اول و مضامین مرتبه دوم و ابعاد کل وجود داشته باشد، آنگاه مبنایی برای ساختن یک ساختار داده فراهم می‌شود. ساختار داده نه تنها به ما اجازه می‌دهد تا داده‌های خود را در یک ابزار بصری معقول پیکربندی کنیم، بلکه نمایشی گرافیکی از نحوه پیشرفت ما از داده‌های خام به اصطلاحات و مضامین در انجام تحلیل‌ها را ارائه می‌کند (Gioia et al., 2012). پس از تجزیه و تحلیل داده‌های مصاحبه، گزارش نهایی در دو قالب، ارائه گزارشی در خصوص مقوله‌های نهایی استخراج شده و استناد به گفته مصاحبه‌شوندگان و ارائه ساختار داده مطرح می‌شود.

یافته‌ها

در این پژوهش، محورهای مصاحبه، حول مدل "رشد فرایند استارت آپ مبتنی بر شایستگی‌های متور" در پنج مرحله ایده‌پردازی، کشت ایده، راه‌اندازی، رشد اولیه و رشد پایدار که دو مرحله اول در قالب مفهوم‌سازی و سه مرحله بعدی در قالب تجاری‌سازی و نقش تعدیل‌گر شایستگی‌های متور و نقش میانجی مدل کسب و کار مطلوب در موفقیت استارت‌آپ، ترسیم شد. عمده‌ترین محور مصاحبه در بخش اصلی که مصاحبه‌ها با آن آغاز شد عبارت بود از "مهمترین ویژگی‌ها و شایستگی‌های متور که باعث موفقیت استارت‌آپ شما شده است را نام برده و مختصر توضیح دهید؟". در این راستا و در ادامه مصاحبه، هر مشارکت‌کننده به مواردی اشاره داشتند که در ذیل به تحلیل آن‌ها می‌پردازیم.

جهت تحلیل داده‌ها و بر اساس رویکرد تحلیل مضمون که از طریق فرایند کدگذاری ۳ مرحله‌ای به بخش‌ها و اجزای اطلاعات توجه دارد (Grbich, 2007). در مرحله کدگذاری باز، ۵۲ مفهوم، از تحلیل اکتشافی ۲۵ استارت‌آپ مستقر در شتاب‌دهنده‌ها و مراکز رشد خراسان رضوی و مبنای نظری و همچنین مصاحبه با ۳۴ مدیر عامل، کارشناس و متورهای مجموعه‌های منتخب، استخراج گردید که پس از بررسی دقیق‌تر و اتصال بین مفاهیم، ۱۳ مضمون و ۳ بعد (مراحل رشد استارت‌آپ) به دست آمد و ساختار داده شکل گرفت و مشخص گردید؛ بنابراین در فرایند رشد استارت‌آپ، ۱۳ دسته (مضمون) شایستگی متور متناسب با اکوسیستم کارآفرینی ایران شناسایی شد که از این ۱۳ مضمون، ۶ مضمون در مرحله ایده‌پردازی و کشت ایده، ۳ مضمون در مرحله راه‌اندازی و ۴ مضمون در مرحله رشد اولیه و پایدار مورد نیاز است.

در ادامه ساختار داده هر مضمون ترسیم گردیده است (در دال مرکزی نمودار، ابعاد، جاییابی شده است و پیرامون آن به ترتیب مضامین و مفاهیم قرار گرفته‌اند). و سپس هر مضمون با توجه به مستندات مصاحبه‌ها توضیح داده می‌شود تا ارتباط بین مضمون، ابعاد و مفاهیم در ساختار داده مشخص گردد.



شکل (۱): شایستگی‌های متور در مرحله ایده‌پردازی و کشت ایده

مضامین شایستگی‌های متور در مرحله ایده‌پردازی و کشت ایده

مضمون اول: بستر سازی برای یادگیری و رشد

مضمون «بستر سازی برای یادگیری و رشد» دارای چهار مفهوم شناخت پتانسیل‌ها و قابلیت‌های منتهی، انگیزه‌مند کردن و مهارت ایجاد محیط یادگیری، انتقال هنرمندانه تجربیات و توسعه مهارت و دانش منتهی می‌باشد. منظور از بستر سازی برای یادگیری و رشد، توانایی شناخت و هدایت قابلیت‌های منتهی و برنامه‌ریزی و زمینه سازی برای بهبود عملکرد او می‌باشد. این مضمون اشاره به آن دارد که یکی از شایستگی‌های اساسی مورد نیاز متورها در فرآیند رشد استارت‌آپ، توانایی شناخت و هدایت قابلیت‌های منتهی و برنامه‌ریزی و زمینه سازی برای بهبود عملکرد او می‌باشد که طبق گفته مصاحبه‌شوندگان، این شایستگی در مرحله ایده‌پردازی و کشت ایده مورد نیاز است. به عنوان نمونه، مصاحبه‌شونده شماره ۳۴ معتقد است:

«تجربه عملی بسیار مهم است؛ بسیاری از افراد حتی در مرحله دکترای رشته مورد نظر سرآمد هستند لکن تنها در بحث‌های تئوری و در عمل و صنعت حرفی برای گفتن ندارند».

به اعتقاد مصاحبه‌شونده شماره ۱:

«دانش متورها در این خصوص به واسطه ارتباط با استارت‌آپ‌های مختلف کمک شایانی برای شرکت به همراه داشت».

مضمون دوم: طراحی، راه‌اندازی و ارزیابی کسب و کار

مضمون «طراحی، راه‌اندازی و ارزیابی کسب و کار» دارای چهار مفهوم کلی امکان‌سنجی کسب و کار، طراحی و راه‌اندازی کسب و کار، توسعه مدل کسب و کار و تجربه شکست کسب و کار می‌باشد. منظور از طراحی، راه‌اندازی و ارزیابی کسب و کار، برخورداری از دانش فنی، تجربی، مهارتی و ضوابط مرتبط با کسب و کار می‌باشد.

این مضمون اشاره به آن دارد که متور باید توانایی و شایستگی لازم برای طراحی کسب و کار، ارزیابی آن و در نهایت توسعه کسب و کار را داشته باشد و طبق گفته مصاحبه‌شوندگان، این شایستگی در مرحله ایده‌پردازی و کشت ایده مورد نیاز است. مصاحبه‌شوندگان یکی از عوامل موفقیت استارت‌آپ خود را توانایی متور در تجربه راه‌اندازی کسب و کار، مهارت ادراک کسب و کار، آشنایی با اصول و علوم مدیریت کسب و کار و مسائل مرتبط با آن در شاخه‌های مختلف، شناخت اکوسیستم مهارت آموزی و اشتغال، تدوین مدل کسب و کار، امکان‌سنجی کسب و کار و تجربه شکست در کسب و کار می‌دانند که به صورت مفاهیم مختلفی آن را بیان کرده‌اند. به عنوان نمونه، مصاحبه‌شونده شماره ۲۵ معتقد است:

«شبکه گسترده‌ای که متور برای تیم ایجاد کرد جهت امکان‌سنجی بسیار به ما کمک کرد».

به اعتقاد مصاحبه‌شونده شماره ۱:

«یکی از توانایی‌های محسوس متور برای ما، شناخت محیط و اکوسیستم کسب و کار بود».

مضمون سوم: مسئولیت‌پذیری، تعهد و سلامت اخلاقی

مضمون «مسئولیت‌پذیری، تعهد و سلامت اخلاقی» دارای سه مفهوم کلی امانت‌داری و تقدم اهداف و منافع استارت‌آپ بر اهداف و منافع فردی، صداقت، راست‌گویی و پاسخ‌گویی و آشنایی با اصول و قوانین حقوقی کسب و کار می‌باشد. منظور از مسئولیت‌پذیری، تعهد و سلامت اخلاقی، شناخت و پذیرش دقیق وظایف و تعهد درونی پایدار نسبت به انجام صحیح آن می‌باشد.

این مضمون اشاره به آن دارد که مسئولیت‌پذیری، تعهد و سلامت اخلاقی نیز یکی از شایستگی‌های اساسی مورد نیاز متورها در فرآیند رشد استارت‌آپ، می‌باشد که طبق گفته مصاحبه‌شوندگان، این شایستگی نیز در مرحله ایده‌پردازی و کشت ایده مورد نیاز است. طبق گفته مصاحبه‌شوندگان، متور باید فردی صبور، دلسوز، صادق، با اخلاق، منظم و آینده‌نگر باشد. مصاحبه‌شوندگان یکی از عوامل موفقیت استارت‌آپ خود را موهون وجود متورهایی با قابلیت‌های شخصی مانند مانند فروتنی و صبر، نظم در پیگیری امور و جلسات می‌دانند که به صورت مفاهیم مختلفی آن را بیان کرده‌اند. به عنوان نمونه، مصاحبه‌شونده شماره ۶ معتقد است:

«استارت‌آپ ساختن، رشد دادن و از همه مهمتر حفظ رشد پایدار یک کار سخت و طاقت‌فرسا است که جز با صبر و تلاش و رنج بدست نمی‌آید».

به اعتقاد مصاحبه‌شونده شماره ۱:

«متور ما با مفاهیم کسب و کاری و مدل‌های متنوع کسب و کار آشنایی عمیق دارد».

مضمون چهارم: هوشیاری کارآفرینانه

مضمون «هوشیاری کارآفرینانه» دارای سه مفهوم کلی شناخت نیاز مشتری، شناخت و درک شرایط بازار و هنر کشف فرصت‌های کارآفرینی می‌باشد. منظور از هوشیاری کارآفرینانه، توانایی ایجاد خلاقیت به عنوان مبنایی برای تشخیص و توسعه فرصت‌ها و بهره‌برداری از موقعیت‌ها می‌باشد.

این مضمون اشاره به آن دارد که متور باید توانایی شناخت و تعامل با مشتری، شناخت محصول و بازار محصول را داشته باشد و طبق گفته مصاحبه‌شوندگان، این شایستگی در مرحله ایده‌پردازی و کشت ایده مورد نیاز است. مصاحبه‌شوندگان یکی از عوامل موفقیت استارت‌آپ خود را وجود متورهایی می‌دانند که توانایی ایجاد رویه‌ای جدید در تعامل با مشتریان و کمک به انجام مصاحبه‌های عمیق با مشتریان و درک نیاز مخاطب را دارند و با محصول و بازار و تحلیل نیازهای بازار در زمان حال و آینده آشنایی دارند. به عنوان نمونه، مصاحبه‌شونده شماره ۱۷ معتقد است:

«با توجه به آشنایی منتور به محصول و آشنایی با کاربرد محصول کارخانه در سایر صنایع و بازاریابی موجب شده که مشکل فروش محصول در این واحد تولیدی وجود نداشته باشد».

به اعتقاد مصاحبه‌شونده شماره ۷:

«کمک به انجام مصاحبه‌های عمیق با مشتریان و درک نیاز مخاطب و مارکت درست از ویژگی‌های برجسته منتور ما است».

مضمون پنجم: مشاوره و هدایت‌گری

مضمون «مشاوره و هدایت‌گری» دارای پنج مفهوم کلی بازخورد سازنده و گوش دادن فعال، پرسش‌گری و چالش‌گری، رهبری و انگیزش، شجاعت و قاطعیت و تاب‌آوری و ارتباط موثر می‌باشد. منظور از مشاوره و هدایت‌گری، ارزیابی پیشرفت و شناسایی نقاط قوت و نقاط قابل بهبود و ارائه بهینه آن به افراد و مهارت بارورسازی قابلیت‌ها در مسیر اهداف تعیین شده می‌باشد.

این مضمون اشاره به آن دارد که مشاوره و هدایت‌گری نیز یکی از شایستگی‌های اساسی مورد نیاز منتورها در فرآیند رشد استارت‌آپ، می‌باشد که طبق گفته مصاحبه‌شوندگان، این شایستگی نیز در مرحله ایده‌پردازی و کشت ایده مورد نیاز است. طبق گفته مصاحبه‌شوندگان، منتور باید فردی شجاع، صبور، قاطع و نسبت به مسائل مختلف هوشمند باشد. مصاحبه‌شوندگان یکی از عوامل موفقیت استارت‌آپ خود را مرهون وجود منتورهایی با قابلیت‌های شخصی مانند دادن بازخورد مناسب به منتی، ایجاد چالش و پرسشگری هدفمند، شجاعت، قاطعیت در کلام و گفتار، داشتن صراحت لهجه و نظم دهی به امورات جاری شرکت، اقتدار و تزریق آرامش به سیستم در مواقع بحرانی، حل تعارضات درون شرکتی، تحمل ابهام بالا و داشتن آگاهی نسبت به مسائل جاری می‌دانند که به صورت مفاهیم مختلفی آن را بیان کرده‌اند. به عنوان نمونه، مصاحبه‌شونده شماره ۲۲ معتقد است:

«تعارض‌های ایجاد شده در شرکت با حضور منتور رفع شد».

به اعتقاد مصاحبه‌شونده شماره ۲۵:

«آگاهی منتور نسبت به مسائل جاری شرکت بسیار بالا بود».

مضمون ششم: شبکه‌سازی

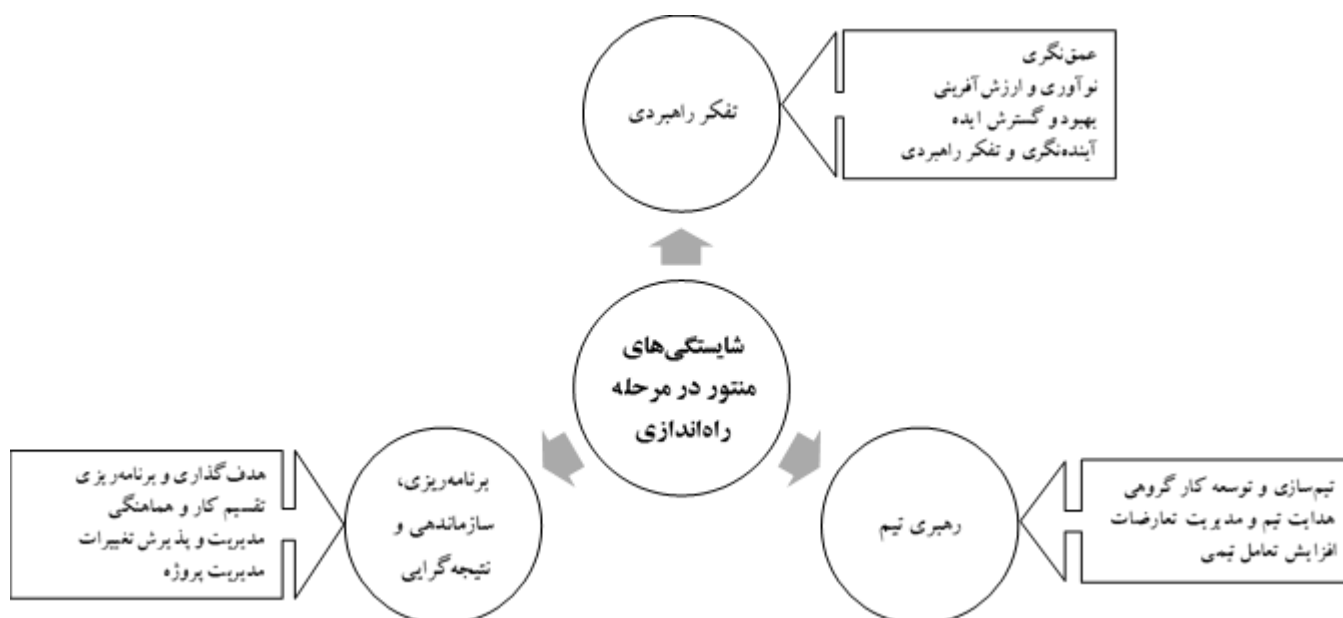
مضمون «شبکه‌سازی» دارای چهار مفهوم کلی شناخت زیست بوم مرتبط با کار، تعاملات کارآمد، تشخیص و ارجاع و پیگیری و حمایت می‌باشد. منظور از شبکه‌سازی، شناخت و توانایی برقراری ارتباط با افراد و کسب و کارهای مرتبط با استارت‌آپ و شبکه‌سازی و بهره‌مندی از توان آن‌ها در مسیر اهداف می‌باشد.

این مضمون اشاره به آن دارد که منتور باید ضمن شناخت خوب از فضای کسب و کار در فرآیند رشد استارت‌آپ حضور فعال و پیگیر داشته باشد و طبق گفته مصاحبه‌شوندگان، این شایستگی در مرحله ایده‌پردازی و کشت ایده مورد نیاز است. مصاحبه‌شوندگان یکی از عوامل موفقیت استارت‌آپ خود را وجود منتورهایی می‌دانند که حضور مستمر دارند، وقت کافی اختصاص داده و سخت تلاش کرده و پشتکار دارند؛ در برقراری ارتباط و لینک زدن با افراد موثر و مهم، کمک به تعامل بهتر تیمی و تعیین وظایف، لینک کردن افراد تیم با متخصصان، ارتباط موثر با کارکنان و دنبال اصلاح و بهبود مسیر مؤثر واقع می‌شوند. به عنوان نمونه، مصاحبه‌شونده شماره ۲ معتقد است:

«منتور پیگیری روند پیشرفت و حرکت شرکت را به طور مستمر انجام می‌دهد».

به اعتقاد مصاحبه‌شونده شماره ۲۱:

«برقراری ارتباط و لینک زدن با افراد موثر و مهم از کارهای اساسی منتور ما بود».



شکل (۲): شایستگی‌های منتور در مرحله راه‌اندازی

مضامین شایستگی‌های منتور در مرحله راه‌اندازی

مضمون هفتم: تفکر راهبردی

مضمون «تفکر راهبردی» دارای پنج مفهوم کلی عمق‌نگری، نوآوری و ارزش آفرینی، بهبود و گسترش ایده، آینده‌نگری و تفکر راهبردی و تفکر انتقادی می‌باشد. منظور از تفکر انتقادی، توانایی درک نیاز فعلی و آینده و طراحی و اجرای ایده می‌باشد.

این مضمون اشاره به آن دارد که منتور باید ضمن عمق‌نگری نسبت به مسائل، در فرآیند رشد استارت‌آپ نوآوری داشته باشد و طبق گفته مصاحبه‌شوندگان، این شایستگی در مرحله راه‌اندازی، رشد اولیه و پایدار در فرآیند رشد کسب و کار مورد نیاز است. مصاحبه‌شوندگان یکی از عوامل موفقیت استارت‌آپ خود را وجود منتورهایی می‌دانند که با گسترش ایده‌پردازی، آینده‌نگری فوق‌العاده جذاب و کاربردی را توسعه دهند.

مصاحبه‌شونده شماره ۱۹ معتقد است:

«آینده‌نگری و داشتن برنامه که توسط منتور برای ما تشریح شد، باعث شد تا اولاً بتوانیم مدل کسب و کار خودمون رو ایجاد کنیم و ثانیاً امکان توسعه کسب و کار واسمون فراهم شد».

به اعتقاد مصاحبه‌شوندگان، نگاه درست و عمیق منتور به کسب و کار تأثیر زیادی در راه‌اندازی کسب و کار دارد. بمصاحبه‌شونده شماره ۱: «معتقدم؛ قدرت نگاه عمیق به موضوعات و تلاش برای تشخیص ریشه‌ای‌ترین دلایل پدیده‌ها از مهمترین ویژگی‌های منتور ما بود که برای راه‌اندازی کسب و کارمون خیلی مؤثر بود».

مصاحبه‌شونده شماره ۱۱ معتقد است:

«نگاه درست کسب و کار منتور بزرگترین کمک به تیم ما برای راه‌اندازی کارمون بود. چون اعضای اولیه، تعدادی پژوهشگر و فرد آکادمیک بودند که تجربه بازار نداشتند».

بنابراین، مصاحبه‌شوندگان یکی از عوامل موفقیت استارت‌آپ خود را وجود منتورهایی می‌دانند که با نگاه عمیق قدرت تشخیص اولویت‌ها را داشته و مشاوره‌های واقع‌گرایانه و منطقی ارائه می‌دهند.

مضمون هشتم: رهبری تیم

مضمون «رهبری تیم» دارای سه مفهوم کلی تیم سازی و توسعه کار گروهی، هدایت تیم و مدیریت تعارضات و افزایش تعامل تیمی می باشد. منظور از رهبری تیم، توانایی تیم سازی، توسعه همکاری و هم افزایی اعضا و هدایت موثر تیم در راستای اهداف عملکردی مشخص می باشد. این مضمون اشاره به آن دارد که منتور باید بتواند در کارکنان ایجاد انگیزه و هدف نماید و سطح منابع انسانی را ارتقاء دهد و با چالش های جدی منابع انسانی آشنایی داشته باشد و طبق گفته مصاحبه شوندگان، این شایستگی در مرحله راه اندازی، رشد اولیه و پایدار در فرآیند رشد کسب و کار مورد نیاز است. مصاحبه شوندگان یکی از عوامل موفقیت استارت آپ خود را وجود منتورهایی می دانند که توانایی ایجاد تمرکز در تیم مدیریت، انتخاب تیم کاری، داشتن اهداف انسانی و ایجاد انگیزه جهت کار تیمی و با چالش های جدی منابع انسانی آشنایی دارند. به عنوان نمونه، مصاحبه شونده شماره ۶ معتقد است:

«یکی از کارهای مهم منتور، ایجاد تمرکز و توجه در تیم مدیریت نسبت به دستیابی به هدف با ظرفیت های موجود بدون توجه به شرایط و مشکلات خارجی بود».

به اعتقاد مصاحبه شونده شماره ۲۵:

«توانمندی منتور در جلب اعتماد تیم و ارتباطات گسترده ای که می توانست برای تیم ایجاد کند، بسیار با ارزش بود».

مضمون نهم: برنامه ریزی، سازماندهی و نتیجه گرایی

مضمون «برنامه ریزی، سازماندهی و نتیجه گرایی» دارای پنج مفهوم کلی هدف گذاری و برنامه ریزی، تقسیم کار و هماهنگی، مدیریت و پذیرش تغییرات، مدیریت پروژه و پایش و نظارت مستمر می باشد. منظور از برنامه ریزی، سازماندهی و نتیجه گرایی، تعیین اهداف عملیاتی و انتخاب و نظارت بر روش های تحقق آن با تاکید بر تقسیم و توزیع فرایندها و فعالیت ها بین اعضا و توانایی متمرکز نمودن مستمر منابع در جهت دستیابی به اهداف در چارچوب پروتکل های تعریف شده می باشد.

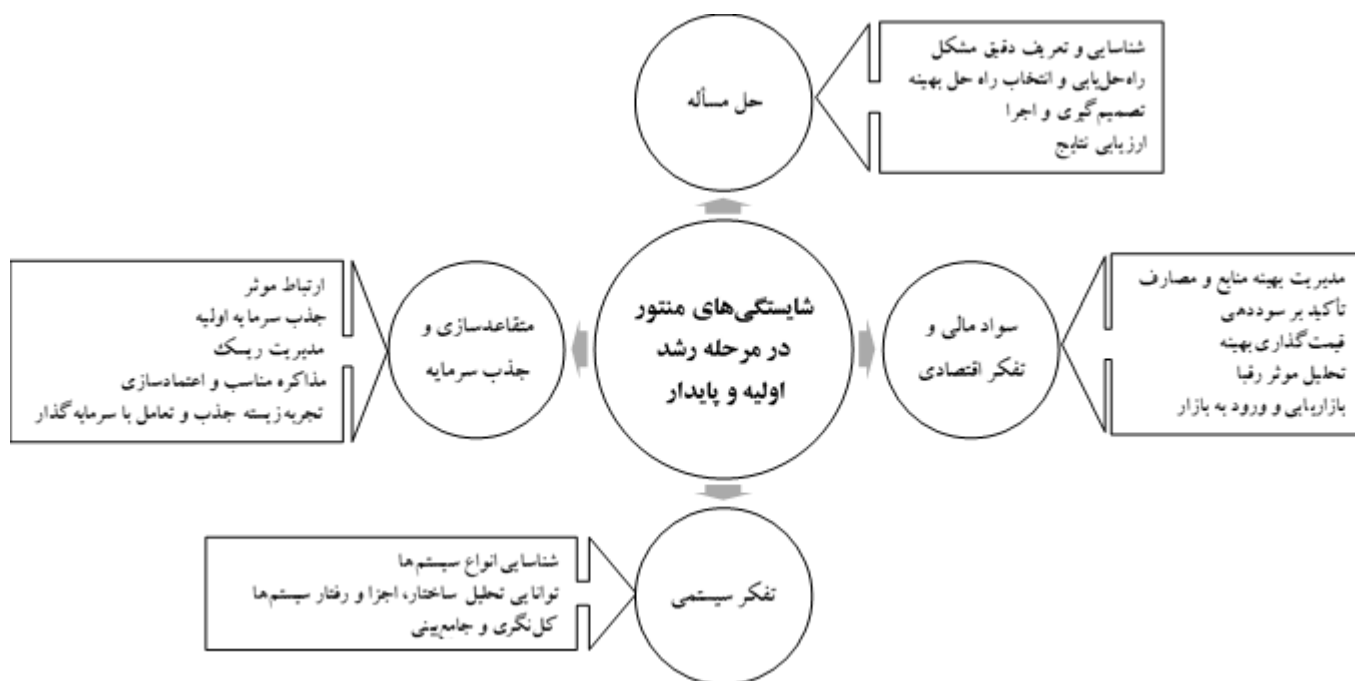
این مضمون اشاره به آن دارد که منتور باید بر برنامه ریزی و هدف گذاری داده محور تاکید و جهت اهداف کوتاه و میانی و بلند مدت برنامه داشته باشد و طبق گفته مصاحبه شوندگان، این شایستگی در مرحله راه اندازی، رشد اولیه و پایدار در فرآیند رشد کسب و کار مورد نیاز است. جهت راه اندازی کسب و کار، وجود منتورهایی که توانایی برنامه ریزی داده محور و دقیق داشته باشند و با هدف گذاری دقیق بتوانند نحوه اجرای برنامه ها را کنترل کنند مورد نیاز می باشد. در این جهت مصاحبه شونده شماره ۶ معتقد است:

«تدوین یک برنامه داده محور با تمام جزئیات، کنترل نحوه اجرای برنامه، شناسایی نقاط قوت و ضعف کسب و کار و رفع موانع به کمک منتور انجام شد و زمینه راه اندازی کسب و کارمون به این ترتیب فراهم شد».

مصاحبه شونده شماره ۱۹ نیز معتقد است:

«داشتن برنامه مدون و موثر و داشتن برنامه جهت اهداف کوتاه، میانی و بلند مدت کمک بسزایی به راه اندازی کسب و کار ما کرد».

بر این اساس، مصاحبه شوندگان یکی از عوامل موفقیت استارت آپ خود را وجود منتورهایی می دانند که توانایی تدوین یک برنامه داده محور با تمام جزئیات و کنترل نحوه اجرای برنامه را داشته باشند.



شکل (۳): شایستگی های متتور در مرحله رشد اولیه و پایدار

مضامین شایستگی های متتور در مرحله رشد اولیه و پایدار

مضمون دهم: حل مسأله

مضمون «حل مسأله» دارای سه مفهوم کلی شناسایی و تعریف دقیق مشکل راه حل یابی و انتخاب راه حل بهینه، تصمیم گیری و اجرا و ارزیابی نتایج می باشد. منظور از حل مسأله، توانایی شناسایی علل احتمالی مسئله و طراحی و جاری سازی برنامه عملی برای حل آن می باشد. این مضمون اشاره به آن دارد که متتور باید بتواند قدرت تفکیک مسائل از هم و توانایی ارائه راهکار اجرایی جهت رفع مشکلات، شناسایی نقاط قوت و ضعف کسب و کار و رفع موانع را داشته باشد و طبق گفته مصاحبه شوندگان، این شایستگی در مرحله راه اندازی، رشد اولیه و پایدار در فرآیند رشد کسب و کار مورد نیاز است. مصاحبه شوندگان یکی از عوامل موفقیت استارت آپ خود را وجود متتورهایی می دانند که با پرسیدن سوالات درست از تیم مدیریت، مسأله اصلی را شناخته و ضمن پیگیری جدی برای رفع مشکل، توانایی ارائه راهکار اجرایی جهت رفع آن را دارند. به عنوان نمونه، مصاحبه شونده شماره ۱ معتقد است:

«یکی از کارهای مهم متتور، قدرت تفکیک مسائل از هم - مثل تفکیک مسئله از راه حل بود».

به اعتقاد مصاحبه شونده شماره ۲۵:

«متتور در ارائه راهکار اجرایی جهت رفع مشکلات توانایی خوبی داشت».

مضمون یازدهم: سواد مالی و تفکر اقتصادی

مضمون «سواد مالی و تفکر اقتصادی» دارای پنج مفهوم کلی مدیریت بهینه منابع و مصارف، تأکید بر سوددهی، قیمت گذاری بهینه، تحلیل موثر رقبا و بازاریابی و ورود به بازار می باشد. منظور از سواد مالی و تفکر اقتصادی، توانایی درک، ایجاد، حفظ و توسعه ثروت می باشد. این مضمون اشاره به آن دارد که متتور باید ضمن شناخت دقیق مدل درآمدی، بر تمامی واحدها در زمینه کنترل و کاهش هزینه ها تسلط داشته باشد و طبق گفته مصاحبه شوندگان، این شایستگی در مرحله راه اندازی، رشد اولیه و پایدار در فرآیند رشد کسب و کار مورد نیاز است.

یکی از شایستگی‌های اساسی منتور برای رشد کسب و کار، توانایی ایجاد درآمد و کنترل هزینه‌های کسب و کار برای ورود به بازار رقابتی می‌باشد. در این زمینه مصاحبه‌شونده شماره ۶ معتقد است:

«تأکید بر رشد بوت‌استرپ بدون سرمایه‌گذاری‌های سنگین، عدم تأکید زیاد بر رسیدن به اهداف مالی دست‌نیافتنی که گاهی موجب خستگی یا بریدن اعضای تیم میشود و تأکید جدی برای افزایش درآمد با عدد و رقم برنامه‌ریزی شده از مهمترین ویژگی‌های منتور است که برای رشد پایدار کسب و کار مؤثر است».

مصاحبه‌شونده شماره ۱۷ نیز معتقد است:

«پیش‌بینی تولیدات ماه‌های آینده جهت بهبود وضعیت مالی و تهیه گزارشات ماهانه درخصوص تولید و فروش و تحلیل گزارشات بصورت ماهیانه و فصلی وضعیت تولید و فروش را مشخص می‌کند و زمینه رشد پایدار کسب و کار را فراهم می‌آورد».

بنابراین، مصاحبه‌شوندگان یکی از عوامل موفقیت استارت‌آپ خود را وجود منتورهایی می‌دانند که از یک سو بر افزایش فروش و درآمدزایی، تأکید مستمر داشته باشند و از سوی دیگر عدم تأکید زیاد بر رسیدن به اهداف مالی دست‌نیافتنی که گاهی موجب خستگی یا بریدن اعضای تیم می‌شود. داشتن راهکارها جهت افزایش درآمد شرکت و پیش‌بینی تولیدات ماه‌های آینده جهت بهبود وضعیت مالی و کنترل هزینه در شرایط امروز جامعه از دیگر شایستگی‌های منتورها بوده است.

مضمون دوازدهم: تفکر سیستمی

مضمون «تفکر سیستمی» دارای سه مفهوم کلی شناسایی انواع سیستم‌ها، توانایی تحلیل ساختار، اجزا و رفتار سیستم‌ها و کل‌نگری و جامع‌بینی می‌باشد. منظور از تفکر سیستمی، جامع‌بینی و توانایی دیدن پدیده‌ها به صورت مجموعه‌ای یکپارچه به گونه‌ای که تمامی اجزا در ارتباط با یکدیگر درک شوند، می‌باشد.

این مضمون اشاره به آن دارد که منتور باید توانایی شناسایی و تحلیل انواع سیستم‌ها را داشته باشد و طبق گفته مصاحبه‌شوندگان، این شایستگی در مرحله راه‌اندازی، رشد اولیه و پایدار در فرآیند رشد کسب و کار مورد نیاز است. منتور باید با داشتن نگاه و تفکر سیستمی، توانایی جامع‌بینی را در همه مسائل داشته باشد.

در این زمینه مصاحبه‌شونده شماره ۶ معتقد است:

«منتور ما با تفکر سیستمی خود، جوانب مختلف را برای ما روشن می‌ساخت و راه توسعه مدل کسب و کارمان را هموار می‌نمود».

مصاحبه‌شونده شماره ۲۵ معتقد است:

«جامع‌بینی و نگاه جامع نسبت به امور مختلف کسب و کار از ویژگی‌های منتور ما بود».

مضمون سیزدهم: متقاعدسازی و جذب سرمایه

مضمون «متقاعدسازی و جذب سرمایه» دارای پنج مفهوم کلی ارتباط موثر، جذب سرمایه اولیه، مدیریت ریسک، مذاکره مناسب و اعتمادسازی و تجربه زیسته جذب و تعامل با سرمایه‌گذار می‌باشد. منظور از متقاعدسازی و جذب سرمایه، توانایی تغییر نگرش و رفتار افراد در مسیر تعیین شده و جذب سرمایه مورد نیاز می‌باشد.

این مضمون اشاره به آن دارد که منتور باید توانایی جذب سرمایه‌گذار اولیه و مدیریت و کاهش ریسک را داشته باشد و طبق گفته مصاحبه‌شوندگان، این شایستگی در مرحله راه‌اندازی، رشد اولیه و پایدار در فرآیند رشد کسب و کار مورد نیاز است. منتور باید توانایی جذب سرمایه‌گذاری اولیه و مدیریت ریسک برای مرحله راه‌اندازی کسب و کار و توانایی جذب سرمایه‌گذاری و کاهش ریسک برای مرحله رشد و تجاری‌سازی کسب و کار را داشته باشد. در این زمینه مصاحبه‌شونده شماره ۶ معتقد است:

«تأکید منتور بر عدم ارتباط با سرمایه‌گذار و رشد بوت‌استرپ با سرمایه‌های اندک داخلی برای مرحله راه‌اندازی کسب و کار راهگشای ما بود».

مصاحبه‌شونده شماره ۲۵ معتقد است:

«منتور ما با داشتن شبکه گسترده توانست سرمایه گذار اولیه برای راه اندازی کسب و کار را فراهم کند و فراهم کردن سرمایه گذار برای مرحله تجاری سازی نیز از دیگر فعالیت های منتور بود».

مصاحبه شوندگان یکی از عوامل موفقیت استارت آپ خود را وجود منتورهایی می دانند که با نحوه جذب سرمایه آشنایی داشته و بتواند ضمن جذب سرمایه گذار اولیه برای مرحله تجاری سازی نیز سرمایه گذار جذب کند و توانایی مدیریت و کاهش ریسک را داشته باشد.

بحث و نتیجه گیری

مشکلات جوامع به خصوص در بخش اقتصاد، باعث ایجاد مفهوم جدیدی در کسب و کار شده است؛ که استارت آپ نام دارد. استارت آپ یک مجموعه نوپا است که راه حلی نوین را برای یک مساله ارائه می کند، در عین اینکه ممکن است تضمینی برای موفقیت مجموعه از طریق راه حل ارائه شده وجود نداشته باشد. استارت آپ ها اساساً یک مدل کسب و کار مقیاس پذیر بر پایه فناوری و نوآوری هستند که در آن بنیان گذاران، محصول یا خدماتی را توسعه می دهند که تقاضا برای آن را پیش بینی می کنند (Dhanda, 2024). نقش کلیدی استارت آپ ها در توسعه اقتصادی و حل مشکلات تولید و تجربه موفق برخی از شرکت ها مانند مایکروسافت، گوگل و .. که در ابتدا نوعی استارت آپ بوده اند موجب شده است در بسیاری از کشورها ظرفیت ها و فرصت های مناسبی در اختیار این تفکر قرار گیرد. به نظر می رسد یکی از دلایل مهم گرایش به نوپاهای فناور محور در دنیای امروز، نقشی محوری آن ها در بهبود کارایی و افزایش بهره وری اقتصادی کشورها و پتانسیل قابل توجه آن ها در بهره مندی از نوآوری های پیشگام بر پایه فناوری اطلاعات است. بر اساس مفاهیم ارائه شده، می توان این نوع بنگاه ها را به عنوان شرکت هایی با مدت زمان کوتاه در بازار، ارائه یک مدل تجاری از کاربرد سریع رشد اقتصادی در یک دوره کوتاه، توسعه محصولات تولید شده بر پایه نوآوری و در نهایت، هدف گذاری سرمایه گذاری برای تحقیق، توسعه و نوآوری شناسایی کرد (Da Silva, 2021).

هر ساله هزاران استارت آپ راه اندازی می شود اما فقط یک سوم از این کسب و کارها در سال سوم باقی می ماند. تحقیقات نشان می دهد علت ریشه ای شکست شرکت های تازه تأسیس، نبود سرمایه و فناوری، اشتباه فناورانه یا محصولات با طراحی ضعیف نبود، بلکه علت اصلی بهره مند نشدن آن ها از منتورهای کسب و کار با تجربه و شایسته بود (Crompton & Smyrniotis, 2012). منتورینگ کسب و کار، با ارائه راهنمایی، انتقال دانش و حمایت عاطفی از استارت آپ ها، نقش مهمی در سفر کارآفرینی ایفا می کند. روابط منتورینگ تأثیری دگرگون کننده بر عملکرد استارت آپ دارد و به توسعه تفکر استراتژیک و توانایی های حل مسئله در بنیانگذاران آن کمک می کند (Sulandjari, 2023).

عزیزی و گودرزی (۱۳۹۷) در پژوهش خود با عنوان « توسعه سرمایه انسانی با رویکرد منتورینگ: شایستگی های خاص مربیان کسب و کار» با روش پیمایشی مهمترین شایستگی های منتور کسب و کار را شناسایی کردند. آودت و کوترت^۱ (۲۰۱۲) در پژوهشی با عنوان «منتورینگ کارآفرین: ویژگی ها و عوامل موفقیت» با روش مطالعه موردی موفقیت برنامه منتورینگ کسب و کار را میزان تغییر در دانش، نگرش و رفتار کارآفرین، میزان دستیابی به اهداف و میزان رضایت طرفین متأثر از مشخصه های مربی، مشخصه های شاگرد، رابطه مربی شاگرد و ساختار حمایتی آن می دانند. موریس^۲ (۲۰۱۳) در پژوهشی با عنوان «منتورها، اسلحه های مرموز استارت آپ های موفق» صرفاً اهمیت وجود منتور برای استارت آپ ها را مورد توجه قرار می دهد. ممان، روزان، اسماعیل، یودین، داوود^۳ (۲۰۱۵) در مقاله «ارائه منتورینگ به یک کارآفرین: راهنمای یک منتور» ضمن ارائه الگوی مفهومی پیشنهاد می کند که یک کارآفرین بسته به نوع کار، ویژگی های شخصیتی یا سبک تصمیم گیری در هر مرحله که کارآفرین ممکن است نیاز به پشتیبانی داشته باشد چگونه عمل کند تا درک کنند چه مهارت های کارآفرینی در هر مرحله از روابط منتورینگ یعنی شروع^۴، ترویج^۵، تفکیک^۶ و تعریف مجدد^۷ لازم است.

1- Audet & Coutret

2- Morris

3- Memon, Rozan, Ismail, Uddin & Daud

4- initiation

5- cultivation

6- separation

7- redefinition

بررسی پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که در زمینه شناسایی شایستگی‌های متور کارهای انجام شده کمی و توصیفی بوده‌اند و به صورت تحقیق کیفی و مصاحبه عمیق با منتی‌های درگیر با متورها پژوهشی انجام نشده است. بنابراین پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تحلیل شایستگی‌های مورد نیاز متور در فرآیند رشد استارت‌آپ‌ها و کسب و کارهای مستقر در شتاب‌دهنده‌ها و مراکز رشد خراسان رضوی انجام پذیرفت. بر این اساس، علاوه بر بررسی مبانی نظری، ۳۴ مصاحبه عمیق با خبره‌های این زیست بوم در ۲۵ مجموعه منتخب انجام پذیرفت و اطلاعات جمع‌آوری شده با استفاده از روش مطالعه موردی چندگانه مورد تحلیل قرار گرفت. بر اساس رویکرد تحلیل مضمون و از طریق فرایند کدگذاری ۳ مرحله‌ای، در مرحله کدگذاری باز، ۵۲ مفهوم از این مصاحبه‌ها و مبانی نظری استخراج شد و از بررسی دقیق‌تر و اتصال بین مفاهیم، ۱۳ مضمون و ۳ بعد به دست آمد و بر این اساس، ۱۳ دسته (مضمون) شایستگی متور متناسب با اکوسیستم کارآفرینی ایران شناسایی شد.

طبق نتایج پژوهش حاضر، در فاز اول فرآیند رشد استارت‌آپ یعنی ایده پردازی و کشت ایده، ۶ مضمون شامل «بسترسازی برای یادگیری و رشد»، «طراحی، راه‌اندازی و ارزیابی کسب و کار»، «مسئولیت‌پذیری، تعهد و سلامت اخلاقی»، «هوشیاری کارآفرینانه»، «مشاوره و هدایت‌گری»، «شبکه‌سازی» در مرحله ایده‌پردازی و کشت ایده شناسایی شد. پژوهش‌های پیشین (کانینگهام و ابرل^۱، ۱۹۹۳؛ سالیوان^۲، ۲۰۰۰؛ اسپنسر^۳، ۲۰۰۴) عمدتاً ویژگی‌های متور را به صورت کلی مطرح کرده‌اند و در شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز متورها به فرآیند رشد استارت‌آپ توجهی نداشته‌اند. نیاس^۴ (۱۹۸۹) بیان می‌کند که مهارت‌های بین فردی مانند پرسش و مشاهده بسیار مهم هستند. علاوه بر این، متور خوب بودن به مهارت‌های تحلیلی مانند تفسیر و تفکر خلاق نیاز دارد. منطقی به نظر می‌رسد که متورهاى خوب به تعهد خود پایبند باشند و می‌خواهند حتی در شغل خود بهتر شوند (Zainal Abiddin, & Hassan, 2012). در این راستا شایستگی‌های مشاوره و هدایت‌گری (مفهوم پرسش‌گری و چالش‌گری)، تفکر راهبردی (مفهوم بهبود و گسترش ایده و عمق‌نگری) و تفکر سیستمی (مفهوم توانایی تحلیل ساختار، اجزا و رفتار سیستم‌ها) برای متور شناسایی شد. کارتر و لوئیس^۵ (۱۹۹۴) نیز همراستای با نتایج تحقیق، بر این باورند که یک متور باید بتواند از یک یادگیرنده با در نظر گرفتن نقاط قوت و ضعف خاص او در فرآیند توسعه حمایت کند. مهارت‌های عملکردی یا فنی خاص هر چه باشد، در پایان فرآیند یا رابطه، یک یادگیرنده احتمالاً به برخی از موارد زیر نیاز دارد: (۱) مهارت‌های یادگیری. (۲) تعیین اهداف؛ (۳) شناسایی نیازهای یادگیری خود؛ (۴) برنامه‌ریزی برای یادگیری خود؛ (۵) گوش دادن؛ (۶) پذیرش کمک و بازخورد؛ و (۷) ریسک‌پذیری. در این راستا شایستگی بسترسازی برای یادگیری و رشد برای متور شناسایی شد.

در فاز دوم فرآیند رشد استارت‌آپ یعنی راه‌اندازی، ۳ مضمون شامل «تفکر راهبردی»، «رهبری تیم» و «برنامه‌ریزی، سازماندهی و نتیجه‌گرایی» شناسایی شد. به اعتقاد رامفو^۶ (۲۰۱۸) استارت‌آپ‌ها را می‌توان سازمان‌های کوچکی دانست که در فرآیند راه‌اندازی یا حتی با مدت زمان کوتاهی که دارای پتانسیل بالایی از نظر مقیاس‌پذیری و با تمرکز بر فعالیت‌های تحقیقاتی و توسعه ایده‌های نوآورانه هستند، دارای مدل‌های کسب و کار جسور و قابل تکرار می‌باشند. بر این اساس مضامین شایستگی‌های تفکر راهبردی (مفهوم نوآوری و ارزش‌آفرینی) و طراحی، راه‌اندازی و ارزیابی کسب و کار (مفهوم طراحی و راه‌اندازی کسب و کار و توسعه مدل کسب و کار) برای متور شناسایی شد.

همچنین در فاز سوم فرآیند رشد استارت‌آپ یعنی رشد اولیه و پایدار، ۴ مضمون «حل مسأله»، «سواد مالی و تفکر اقتصادی»، «تفکر سیستمی» و «متقاعدسازی جذب سرمایه» شناسایی شد. به اعتقاد پادرائو و آندریاسی (۲۰۱۳)، هدف استارت‌آپ‌ها رشد فروش است تا بازده سرمایه‌گذاری در مرحله توسعه محصول اعمال شود، زیرا این روشی است که این شرکت‌ها سعی می‌کنند در مراحل اولیه خود زنده بمانند. در این جهت شایستگی‌های سواد مالی و تفکر اقتصادی (مفاهیم تأکید بر سوددهی و مدیریت بهینه منابع و مصارف) و متقاعدسازی و جذب سرمایه (مفهوم جذب سرمایه اولیه) برای متور شناسایی شد.

1- Cunningham & Eberle

2- Sullivan

3- Spencer

4. Nias

5- Carter & Lewis

6. Rompho

References

- Aavarti, Sh.; T R, M. & Chaudhary, P. (2019). *Growth and Development of Global Startup Research: A Bibliometric Analysis*. See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/326826752>.
- Audet, J. & Couteret, P. (2012). "Coaching the entrepreneur: Features and success factors", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(3): 515- 531.
- Azizi, M. & Goodarzi, A. (2018). Human Capital Development with a Coaching Approach: Specific Competencies of Business Coaches. *Training and Development of Human Resources*, Year 5, Issue 16: 97-115. (in persian)
- Carinato, J. (2016). *Time dynamics in Team Entrepreneurial passion development: a case study of startups in an acceleration program*. CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN BUSINESS ADMINISTRATION, ANNO ACCADEMICO.
- Carter, S., & Lewis, G. (1994). *Successful Mentoring in a Week*. London: Headway.
- Cohen, S., Fehder, D. C., Hochberg, Y. V., & Murray, F. (2019). The design of startup accelerators. *Research Policy*, 48(7), 1781–1797.
- Conte SD. (2002). Business coaching and the entrepreneur: A well-suited association. *Journal of business and entrepreneurship*, 14(2):123.
- Crompton, B. M. & Smyrnios, K. X. (2012). Measuring the influence of business coaching on fast-growth firms. *Small Enterprise Research*, 19(1):16-31.
- D'Abate, C. P. & Alpert, H. (2017). Storytelling in Mentoring: An Exploratory, Qualitative Study of Facilitating Learning in Developmental Interactions. *SAGE Open*, 1-14.
- Da Silva, L. S. C. V.; de Barros Dantas, D; Kaczam, F. & Janguia, J. M. (2021). Startups: a systematic review of literature and future research directions. *Revista de Ciências da Administracao*, 23(60): 118-133.
- Dhanda, R. (2024). A Study of Startup Ecosystem. *Journal of IMS Group*, 19(2): 33-40.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2012). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31.
- Glaser, B., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory*. Chicago: Aldine de Gruyter.
- Grbich, C. (2007). *Qualitative Data Analysis: An Introduction*. SAGE Publications.
- Javadi Ghaziani, M. (2017). *Impact of mentors on the startup body*. <https://kasbokarnews.ir/1397/07/13>. (in persian)
- Jones, M. & Kalum Schou, P. (2022). Structuring the Start-Up: How Coordination Emerges in Start-Ups through Learning Sequencing. *Academy of Management Journal*, 4-66.
- Kannikar, Phudit, Panita Wannapiroon & Prachyanun Nilsook (2022). *Multicultural Competency Training Model for Digital Publicists*
- McCarthy G. (2010). Approaches to the postgraduate education of business coaches. *Australian Journal of Adult Learning*, 50(2): 323. 10.
- Memon, H., Rozan, M. Z. A., Ismail, K., Uddin, M. & Daud, D. (2015). Mentoring an Entrepreneur: Guide for a Mentor. *SAGE Open*: 1-10.
- Morris, R. (2013). *Mentors Are the Secret Weapons of Successful Startups*. www.techcrunch.com
- Murphy, Ch.; Klotz, A. C. & Kreiner, G. E. (2016). Blue skies and black boxes: The promise (and practice) of grounded theory in human resource management research. *Human Resource Management Review*, Elsevier Inc. 1-16.
- Németh, Gergely, Edit Szathmári, Attila Molnár, Zoltán Varga, 2024. *Why do startups fail? A core competency deficit model*
- Niazi, M., Mahboob, U., Shaheen, N. et al. (2024). Exploring the factors affecting career progression in informal faculty mentoring sessions within mentor and mentee relationships: a qualitative study. *BMC Medical Education*, 24, 1242, 1-12.

- Noonan, M. (2017). *Competency Models –What Are They Anyhow and What’s the Big Deal?* Charles consulting group LLC.
- Rahim, Zulhasni abdul, Mohammad Sadegh Naghipour, Muhammad Saqib Iqbal, 2024. *A 5G Competency model base on the fuzzy Delphi method*
- Rao, S. & Perry, Ch. (2003), Convergent interviewing to build a theory in under-researched areas: principles and an example investigation of Internet usage in inter-firm relationships. *Qualitative Mark Research: An International Journal*, 6(4): 236-247.
- Rega, F. (2015). *Il ciclo di vita di una startup*. Universi - il magazine di Unishare. Retrieved from: <http://www.unishare.it/universi/2015/05/il-ciclo-di-vita-di-una-startup>.
- Rompho, N. (2018). Operational performance measures for startups. *Measuring Business Excellence*. DOI: <https://doi.org/10.1108/MBE-06-2017-0028>.
- Schwab, K. (2017). *The fourth industrial revolution*. Currency. DOI: <https://doi.org/10.5430/ijfr.v9n2p90>.
- Shepherd, D.A., Parida, V. and Wincent, J. (2020). Bribery from a micro, demand-side perspective. *Small Business Economics*, in press.
- Spencer, C. (2004). *mentoring made easy a practical guide*. Employment Equity and Diversity, Public Employment Office, NSW Premier's Department.
- Sulandjari, K. (2023). The Effect of Entrepreneurial Skills and Business Mentoring on Startup Growth and Success in West Java. *The Es Economics and Entrepreneurship*, 2(02), 147–156.
- Sullivan, R. (2000) ‘Entrepreneurial learning and mentoring’, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & 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.
- Zainal Abiddin, N. & Hassan, A. (2012). Review of Effective Mentoring Practices for Mentees Development. *Journal of Studies in Education*, 2(1): 72-89.

Identifying and analyzing the competencies needed by mentors in the growth process of startups

Abstract

Mentoring is one of the most effective methods that accelerators and many business activists refer to as the most important and effective tool for business development and transformation; therefore, the aim of the present study is to identify and analyze the competencies required by mentors in the startup growth process. The type of research is applied in terms of purpose and based on the method of data analysis, the multiple case study method. The level of research analysis is startups and businesses located in accelerators and growth centers of Khorasan Razavi, which were analyzed using homogeneous purposive sampling, 25 businesses, and in-depth interviews were conducted with 34 specialists and experts in this field in selected groups, and theoretical saturation was achieved. The research tool was a semi-structured interview, whose validity was guaranteed through internal validity based on the selection of appropriate samples and reliability, through careful guidance of the interview flow and the design of appropriate questions for collecting information. Based on the thematic analysis approach and through a 3-stage coding process, in the open coding stage, 52 concepts were extracted from the interviews and theoretical foundations, and after a more detailed examination and connection between the concepts, 13 themes and 3 dimensions were obtained. In the startup growth process, in the idea generation and idea cultivation stage, 6 mentor competencies play a role, in the launch stage 3 competencies, and in the initial and sustainable growth stage 4 competencies play a role.

Keywords: Mentor competencies, mentoring, startup growth process