



Research Article

Vol. 17, No. 1, 2025, p. 124 - 156

Identifying and Analyzing the Core Competencies Required of Mentors in Startup Growth Processes

S.H. Talebian¹ , K. Sakhdari² , A. Irajpour³ , M. Mousakhani⁴

1- Department of Entrepreneurship, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran

2- Associate Professor, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Tehran, Iran

3- Assistant Professor, Department of Industrial Management, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran

4- Full Professor, Department of Public Administration, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

(* - Corresponding Author Email: kasakhdari@ut.ac.ir)

<https://doi.org/10.22067/tmj.2025.91702.1663>

Received: 2025/01/05	How to cite this article: Talebian, S. H.; Sakhdari, K.; Irajpour, A., & Mousakhani, M. (2025). Identifying and Analyzing the Core Competencies Required of Mentors in Startup Growth Processes. <i>Transformation Management Journal</i> , 17(1): 124-156. (In Persian with English abstract). https://doi.org/10.22067/tmj.2025.91702.1663
Revised: 2025/05/06	
Accepted: 2025/05/10	
Available Online: 2025/05/10	

1- INTRODUCTION

The startup ecosystem has emerged as a key driver of innovation, economic revitalization, and employment in knowledge-based economies. As emerging ventures face high uncertainty, limited experience, and constrained access to resources, mentorship is increasingly recognized as a critical enabler of entrepreneurial success. Business mentors—hands-on entrepreneurial expertise—can play a transformative role by providing guidance, emotional support, and strategic advice throughout the various stages of startup development. However, the absence of formal standards for



©2025 The author(s). This is an open access article distributed under [Creative Commons Attribution 4.0 International License \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

mentor selection and training, particularly in developing economies, has led to inconsistent outcomes and the rise of ineffective “pseudo-mentors.”

In Iran, where the startup sector has experienced rapid quantitative growth, qualitative support structures such as accelerators and mentorship programs are still evolving. Despite the presence of over 32,000 registered online businesses, many startups fail to progress beyond their early stages due to weak guidance mechanisms. This underscores the urgent need for empirically grounded frameworks to identify the core competencies required of mentors at different phases of startup development. The present study aims to address this gap by systematically identifying and categorizing mentor competencies that contribute meaningfully to startup growth, using a qualitative multi-case methodology within the context of Iranian accelerators and growth centers.

2- METHODOLOGY

The study employs a qualitative, exploratory design grounded in a multi-case study approach, well-suited for generating rich, context-specific insights. The unit of analysis consisted of startups situated in leading incubators and accelerators in Khorasan Razavi Province. Using purposive homogeneous sampling, 25 startups were selected from diverse sectors, including health tech, AI, industrial automation, and the creative industries. In-depth semi-structured interviews were conducted with 34 stakeholders (including founders, business coaches, and mentors) until theoretical saturation was achieved.

The data collection instruments were designed to elicit narratives about effective mentorship, capturing lived experiences and stakeholder perceptions of mentor impact across three key stages of the startup lifecycle: ideation/pre-seed, launch/early growth, and stable expansion. Interview validity was ensured through internal credibility (via expert sampling), and trustworthiness was reinforced through careful management of interview dynamics and the formulation and refinement of interview protocols. All interviews were audio-recorded, transcribed verbatim, and analyzed using Gioia’s structured coding methodology.

Data analysis proceeded in three stages: open coding (resulting in 52 first-order codes), axial coding (yielding 13 second-order themes), and theoretical aggregation into three macro-dimensions aligned with the stages of startup growth. Visual data structure maps were created to synthesize emergent patterns and ensure analytical transparency. This methodology

enabled the development of a grounded model that reflects mentor competencies relevant to Iran's entrepreneurial ecosystem.

3- RESULTS & DISCUSSION

The analysis revealed thirteen key mentor competency themes distributed across three growth phases, each encompassing multiple behavioral and cognitive sub-skills. These competencies closely align with the evolving needs of startups as they progress from ideation to commercialization.

In the ideation and pre-seed stage, six core competencies were identified:

- 1) Facilitating learning and development – recognizing mentee potential, creating experiential learning environments, and supporting skill acquisition.

- 2) Business design and evaluation – supporting business modeling, feasibility analysis, and early-stage planning.

- 3) Ethical responsibility and commitment – demonstrating honesty, reliability, and alignment with startup goals over personal interests.

- 4) Entrepreneurial alertness – exhibiting market orientation, customer insight, and opportunity recognition.

- 5) Advising and coaching – providing constructive feedback, mediating conflict, and offering motivational leadership.

- 6) Networking ability – connecting founders with ecosystems, investors, and domain experts.

During the launch phase, three additional competencies emerged as critical:

- 1) Strategic thinking – engaging in visioning, critical reasoning, and opportunity shaping.

- 2) Team leadership – fostering cohesive teams, resolving interpersonal conflicts, and facilitating effective collaboration.

- 3) Operational planning and execution – setting goals, designing workflows, and tracking performance.

In the post-launch and growth stabilization stage, four further competencies were emphasized:

- 1) Problem-solving – diagnosing business challenges and designing viable interventions.

- 2) Financial literacy and economic reasoning – managing budgets, modeling revenue, pricing, and analyzing market entry.

3) Systems thinking – adopting a holistic understanding of business operations and structural integration.

4) Persuasion and capital acquisition – managing investor relations, communicating risk, and crafting compelling financial narratives.

The data showed that successful mentors combined technical knowledge (e.g., finance, business modeling) with interpersonal competencies (e.g., empathy, networking). Importantly, the sequencing of these competencies corresponded to the evolving structural needs of startups, confirming the hypothesis that mentorship effectiveness is both context-dependent and stage-specific. These findings are consistent with prior studies (e.g., Audet & Couteret, 2012; Conte, 2002), yet extend the literature by offering an empirically grounded taxonomy of competencies structured by startup stage.

4- CONCLUSIONS & SUGGESTIONS

This study presents a novel, empirically grounded competency framework for business mentors operating within startup ecosystems. It demonstrates that mentor effectiveness is not a static trait but a dynamic function shaped by stage-specific demands throughout the startup growth cycle. By identifying 13 core competencies aligned with three distinct growth stages, the research offers actionable insights for accelerators, policymakers, and mentor training institutions.

Key conclusions include:

1) In the early stages of startup development, ethical responsibility, emotional support, and business design expertise are paramount.

2) As startups scale, strategic thinking and financial competencies become increasingly essential.

3) Mentor effectiveness is highest when mentors have direct entrepreneurial experience and a deep understanding of the local ecosystem.

4) A one-size-fits-all mentoring model is inadequate; tailored approaches should be institutionalized.

Policy and practical recommendations:

1) Develop certification programs for mentors centered on the 13 identified competencies.

2) Encourage accelerators and incubators to adopt this framework for screening and matching mentors based on startups' growth-stage needs.

3) Integrate mentorship literacy into entrepreneurial education to help founders identify effective mentoring and avoid exploitative pseudo-mentors.

4) Replicate this study in other regions or extend it through longitudinal tracking of mentor–startup relationships.

Ultimately, this research highlights the strategic importance of structured, competency-based mentoring in driving sustainable startup success within emerging innovation ecosystems.

Keywords: Mentor Competencies, Mentoring, Startup Growth Process.

شناسایی و تحلیل شایستگی‌های موردنیاز متور در فرآیند رشد استارت‌آپ

سید هادی طالبیان

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

کمال سخدری*

دانشیار، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

علیرضا ایرج پور

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

مرتضی موسی خانی

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

<https://doi.org/10.22067/tmj.2025.91702.1663>

نوع مقاله: پژوهشی

چکیده

منتورینگ از روش‌های بسیار مؤثری است که شتاب‌دهنده‌ها و بسیاری از فعالان کسب‌وکار، از آن به‌عنوان مهم‌ترین و اثربخش‌ترین ابزار برای توسعه و تحول کسب‌وکار یاد می‌کنند؛ بنابراین هدف پژوهش حاضر، شناسایی و تحلیل شایستگی‌های موردنیاز 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 کسب‌وکارهای مستقر در شتاب‌دهنده‌ها و مراکز رشد خراسان رضوی هستند که با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند متجانس، ۲۵ کسب‌وکار، 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 نقش‌آفرینی می‌کنند.

کلیدواژه‌ها: شایستگی‌های متور، منتورینگ، فرآیند رشد استارت‌آپ.

* نویسنده مسئول: kasakhdari@ut.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۱/۰۱ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۲/۲۰

صفحات: ۱۵۶-۱۲۴

مقدمه

ازجمله بزرگ‌ترین چالش‌های فعالان استارت‌آپ‌ها، نداشتن تجربه و تخصص در زمینه راه‌اندازی کسب‌وکارهای نوپا، تأمین منابع مالی و ایجاد فضای مناسب برای کار کردن است. در این راستا مؤسساتی با هدف تسهیل روند راه‌اندازی و توسعه یک کسب‌وکار نوپا ایجاد گردیده‌اند. شتاب‌دهنده‌ها و برنامه‌های شتاب‌دهی ازجمله این تسهیلگران هستند. شتاب‌دهنده‌ها با ارائه خدمات منتورینگ، فضای کار اشتراکی، اصلاح طرح کسب‌وکار 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. بعدازاین شرکت‌های TechStars، Seedcamp و Startupbootcamp به ترتیب در سال‌های ۲۰۰۶، ۲۰۰۷ و ۲۰۱۰ میلادی به‌عنوان شتاب‌دهنده، فعالیت خود را آغاز کردند (Cohen et al., 2019).

منتورینگ از روش‌های بسیار مؤثری است که شتاب‌دهنده‌ها و بسیاری از فعالان کسب‌وکار، از آن به‌عنوان مهم‌ترین و اثربخش‌ترین ابزار برای توسعه و تحول کسب‌وکار یاد می‌کنند؛ چراکه در مراحل اولیه راه‌اندازی استارت‌آپ، که بخشی کلیدی و پرچالش است، کارآفرینان به‌منظور رهایی از مسائلی همچون، درخواست‌ها و فشارهای ذینفعان، انزوای عاطفی و چالش‌ها و نقاط کور کسب‌وکار، نیاز به حضور یک راهنما (منتور) را بیشتر احساس می‌کنند (Crompton & Smyrnios, 2012). منتورینگ به‌عنوان حمایت از یادگیری و ایده‌های فرد با راهنمایی و حمایت یک منتور باتجربه، مورداحترام و دلسوز، با یا بدون نیاز به ارزیابی رسمی تعریف می‌شود (Niazi et al., 2024). منتورینگ کسب‌وکار 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 به‌عنوان یک رویکرد چندوجهی برای یادگیری و توسعه حرفه‌ای افراد در کسب‌وکار و زندگی به وجود آمده است. موسسه رسمی توسعه کارکنان انگلستان در گزارش خود از استفاده ۸۲ درصدی مؤسسات توسعه و یادگیری از رویکرد منتورینگ خبر داده است

(McCarthy, 2010). موسسه خبرگی توسعه کارکنان* منتورینگ را یکی از مؤثرترین شیوه‌های یادگیری و توسعه مهارت‌ها می‌داند (Trenner, 2013). نتایج تحقیقاتی کنته[†] 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 کسب‌وکار، بهره می‌بردند رشد سریع را تجربه نمودند و همین ۲ درصد به‌طور 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 کسب‌وکار اینترنتی در کشور فعال هستند، به‌طوری‌که هر ساله رشد بالای ۱۰ برابری را از لحاظ کمیت تعداد استارت‌آپ‌ها داشته‌ایم. در کنار رشد تعداد استارت‌آپ‌ها و متقاضیان ایجاد این نوع کسب‌وکارها، نقش‌هایی مانند منتور، مشاوران استارت‌آپی، شتاب‌دهنده‌ها، سرمایه‌گذارها، دیجیتال‌مارکت‌ها 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، دیجیتال‌مارکت‌های غیرمتخصص و ... به جای اینکه مقصد و قله را به بنیانگذاران 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 به‌درستی آن را تجربه نکرده و یا نمی‌شناسند، به استارت‌آپ‌ها لطمه می‌زنند، بنابراین طراحی مدل شایستگی‌های موردنیاز منتور به‌منظور نقش‌آفرینی مؤثر در رشد استارت‌آپ، می‌تواند کمک شایان توجهی به انتخاب صحیح منتور و در نتیجه تحقق اهداف استارت‌آپ نماید. شاید از تثبیت نقش منتور زمان زیادی نگذرد اما با توجه به ابهام و نا اطمینانی اولیه‌ای که شروع کار استارت‌آپ‌ها با آن عجین شده است، حضور منتوری با دانش فنی و مهارت و تجربه لازم، کمک بسیاری به رشد و توسعه استارت‌آپ می‌کند؛ اما نکته‌ای که باید در تشخیص منتور و منتورنما به آن توجه داشت، این است که منتور، تئوری‌پرداز نیست بلکه او شخصی است که علاوه بر شناخت و ادراک از تئوری‌های کسب‌وکاری، خود این مسیر را طی کرده و تجارب کسب‌وکاری مفیدی دارد (Javadi, Ghaziani, 2017).

*. Chartered Institute of Personnel and Development

†. Conte

مزایای منتورینگ محدود به کارآفرینی نمی‌شود. تحقیقات نشان می‌دهد منتورهای واقعی تمایل به بهبود عملکرد در همه زمینه‌ها دارند. به هر حال، دامنه اختلاف بین عملکرد شرکت‌ها با حضور منتورهای کارآزموده و شرکت‌هایی فاقد آن حاکی از نقش کم‌بديل منتوری شایسته در موفقیت این مجموعه‌ها دارد (Cohen et al., 2019). هر ساله هزاران کسب‌وکار کوچک راه‌اندازی می‌شود، اما فقط یک‌سوم از این کسب‌وکارها در سال سوم باقی می‌ماند. تحقیقات نشان می‌دهد علت ریشه‌ای شکست شرکت‌های تازه تأسیس، نبود سرمایه و فناوری، اشتباه فناورانه یا محصولات با طراحی ضعیف نبود، بلکه علت اصلی بهره‌مند نشدن آن‌ها از منتورهای کسب‌وکار باتجربه و شایسته بود (Crompton & Smyrnios, 2012). اینجاست که ضرورت فرایند منتورینگ در رشد بهینه کسب‌وکار مشخص و لزوم توجه به شایستگی‌های منتوری معلوم می‌شود. در منتورینگ کسب‌وکار به شایستگی‌های متعددی نیاز است. آنچه که مهم است آن است که؛ بیایم رشد استارت‌آپ‌ها و کسب‌وکارهای کوچک، وابسته به کدامیک از این شایستگی‌های ویژه و خاص منتورهای کسب‌وکار است، شایستگی‌هایی که باعث مزیت و برتری آن‌ها نسبت به سایر منتورها می‌شود. لذا این سوال کلیدی مطرح می‌شود؛ فردی که در نقش منتور، می‌خواهد برای کسب‌وکاری ایفای نقش کند، بایستی چه مجموعه‌ای از شایستگی‌ها را دارا باشد؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

تعریف استارت‌آپ

استارت‌آپ، اساساً یک کسب‌وکار جدید است که در مرحله اولیه شروع به رشد است و معمولاً توسط یک فرد یا گروه کوچکی از افراد تأمین مالی می‌شود. استارت‌آپ‌ها اساساً یک مدل کسب‌وکار مقیاس‌پذیر بر پایه فناوری و نوآوری هستند که در آن بنیان‌گذاران محصول یا خدماتی را توسعه می‌دهند که تقاضا برای محصول یا خدمات خود را برای آن پیش‌بینی می‌کنند (Dhanda, 2024). شرکت‌های استارت‌آپی فناوری‌هایی را به کار می‌گیرند و معمولاً در طراحی، توسعه و اجرای فرآیند نوآورانه توسعه، اعتبارسنجی و فرآیند تحقیق برای بازارهای هدف مشارکت دارند (Aavarti & Chaudhary, 2019). استارت‌آپ‌ها را می‌توان سازمان‌های کوچکی دانست که در فرآیند راه‌اندازی یا حتی با مدت‌زمان کوتاهی که دارای پتانسیل بالایی از نظر مقیاس‌پذیری و با تمرکز بر فعالیت‌های تحقیقاتی و توسعه ایده‌های نوآورانه هستند، دارای مدل‌های کسب‌وکار جسور و قابل تکرار می‌باشند (Rompho, 2018).

از نظر بلانک و دورف (۲۰۱۲) بین یک سرمایه‌گذاری مشترک کوچک و یک استارت‌آپ تفاوت وجود دارد. آن‌ها نسخه‌های کوچک‌تر شرکت‌های 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 استارت‌آپ نیست. پادرائو و آندریاسی (۲۰۱۳)، هدف استارت‌آپ‌ها را رشد فروش می‌دانند تا بازده سرمایه‌گذاری در مرحله توسعه محصول اعمال شود، زیرا این روشی است که این شرکت‌ها سعی می‌کنند در مراحل اولیه خود زنده بمانند. تسریع تغییرات تکنولوژیک در یک زمینه سازمانی پویا بر نیاز به توسعه ظرفیت‌های نوآورانه تأکید دارد. آنچه مشاهده می‌شود از انقلاب صنعتی اول تا چهارم این است که رقابت، کمتر به پذیرش فناوری‌های جدید وابسته است و بیشتر به توسعه و استفاده مؤثر از فناوری برای ایجاد ارزش بستگی دارد (Schwab, 2017). بر اساس مفاهیم ارائه شده، می‌توان این نوع بنگاه‌ها را به عنوان شرکت‌هایی 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 سرمایه‌گذاری برای تحقیق، توسعه و نوآوری شناسایی کرد (Da Silva, 2021).

چرخه حیات استارت‌آپ: از پایه‌گذاری تا رشد یا شکست

سازمان‌های تازه ایجاد شده به طور خودکار به عنوان استارت‌آپ 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 استارت‌آپ بود. امروزه، فرآیند شکل‌گیری کسب و کار زمانی آغاز می‌شود که یک فرد یا تیمی از افراد با مهارت‌های تکمیلی، باور داشته باشند که یک مدل کسب و کار نوآورانه دارند. این محرک توسعه استارت‌آپ است. بنیانگذاران ممکن است در حال کار بر روی ایده‌های مختلف محصولات، قبل از شناسایی ایده‌های موفق باشند (Carinato, 2016). برای موفقیت، استارت‌آپ‌ها باید مکانیسم‌های هماهنگی را ایجاد کنند - نقش‌ها، روال‌ها، قوانین و برنامه‌ها - که تلاش‌های اعضای تیم را در جهت یک هدف مشترک یکپارچه می‌کند. هماهنگی در مراحل اولیه استارت‌آپ‌ها بر عملکرد اولیه و توسعه بلندمدت تأثیر می‌گذارد؛ بنابراین، استارت‌آپ‌ها باید مکانیسم‌های هماهنگی ایجاد کنند که امکان استفاده کارآمد از منابع کمیاب خود را فراهم کند، درحالی‌که به اندازه کافی مقیاس پذیر و انعطاف پذیر برای مقابله با پیچیدگی فزاینده و جهت‌گیری‌های استراتژیک احتمالی باشد (Jones & Kalum Schou, 2022).

در میان بازیگران اکوسیستم‌های استارت‌آپی، چرخه حیات یک استارت‌آپ مراحل مختلفی را طی می‌کند که به این صورت شناخته می‌شوند:

۱) مرحله قبل از کشت: مرحله اولیه یک استارت‌آپ است که با مطالعه امکان‌سنجی ایده کسب‌وکار مشخص می‌شود، جایی که این مفهوم در تمام ابعاد آن بررسی می‌شود. عدم اطمینان در مورد توسعه آینده ایده در بالاترین سطح است، درآمدها صفر است و معمولاً سرمایه مالی لازم نیست. نیاز به سرمایه با توسل به بودجه غیررسمی از پس‌اندازهای شخصی و سرمایه‌ای که از خانواده و دوستان جمع‌آوری می‌شود یا کمک‌های مالی یا وام‌های دولتی برآورده می‌شود.

۲) مرحله اولیه: این مرحله از چرخه حیات به نوبه خود می‌تواند به دو مرحله تقسیم شود:
الف) مرحله کشت: ارزش‌گذاری فنی-اقتصادی پروژه کارآفرینی انجام شده و راه‌اندازی در مرحله مفهوم‌سازی قرار دارد. نیاز مالی به‌طور کلی توسط خانواده، دوستان و متهوران یا با کمک مالی خارجی از فرشتگان تجاری یا سرمایه‌گذاران در مراحل اولیه تأمین می‌شود.

ب) مرحله راه‌اندازی: ایده کسب‌وکار در حالی به بازار ارائه می‌شود که استارت‌آپ در حال توسعه یک محصول قابل‌فروش است. در طول این مرحله بسیار سرمایه‌بر، فعالیت‌های تجاری راه‌اندازی می‌شوند و اولین کاربران امکان ایجاد مقدار محدودی درآمد را فراهم می‌کنند که اجازه نمی‌دهد کسب‌وکار به پایداری مالی برسد. نیاز مالی برای حفظ استراتژی ورود به بازار از سرمایه‌گذاران کشت یا سایر ابزارهای خارجی ناشی می‌شود.

۳) مرحله رشد اولیه: این مرحله نشان‌دهنده رشد اولیه کسب‌وکار است. یک محصول قابل‌فروش ایجاد می‌شود و استارت‌آپ می‌تواند به رشد فروش بالایی دست یابد. درآمدها با نرخ متوسط بالا افزایش می‌یابد و ریسک عملیاتی کاهش می‌یابد. با این حال، نیاز مالی بالا ناشی از توسعه کانال‌های بازار و گسترش فروش، معمول این مرحله است. هنگامی که استارت‌آپ به مرحله بلوغ رسید، می‌تواند دو مسیر متفاوت را طی کند که موفقیت یا شکست آن را تعیین می‌کند:

۴) مرحله رشد پایدار: استارت‌آپ، گردش مالی را با نرخ رشد بالا افزایش می‌دهد، درحالی که ریسک عملیاتی کاهش می‌یابد و کسب‌وکار قادر به تولید منابع مالی داخلی به لطف افزایش گردش مالی است. این استارت‌آپ، 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، کسب‌وکار باید منابع تأمین مالی را متنوع کند تا ریسک مالی خود را متنوع کند.

۵) مرحله ثابت (یکنواخت): استارت‌آپ در حال دستیابی به نرخ‌های 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 بین‌رشته‌ای 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. (باین‌حال، منتور و شاگرد می‌توانند در یک سطح سلسله‌مراتبی 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 خاص‌تر، 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 (۱۹۸۱) منتورینگ را به عنوان "رابطه یادگیری یک نفره بین یک فرد مسن‌تر و یک فرد جوان‌تر 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 تله‌ماکوس 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 مسن‌تر 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 مسن‌تر، 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. نم‌س (۲۰۲۴) شایستگی به‌عنوان ترکیبی از دانش، مهارت‌ها و ویژگی‌های موردنیاز برای عملکرد مطلوب تعریف شده است و می‌تواند با استانداردهای قابل قبول ارزیابی شود و از طریق آموزش و توسعه بهبود یابد. کانیکار (۲۰۲۲) «دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها، نگرش‌ها و دیگر ویژگی‌هایی که فرد را قادر می‌سازد تا به‌صورت 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 رضایت‌بخش یا عملکرد مورد انتظار کارکنان برای یک شغل خاص به دست می‌آید و می‌تواند در تحلیل مهارت و مقایسه بین شایستگی‌های موجود و شایستگی‌های موردنیاز سازمان و افراد مفید باشد. مدل شایستگی چارچوبی برای نظم بخشیدن به مجموعه‌ای از مهارت‌ها و رفتارهایی است که بر کیفیت کار افراد تأثیر می‌گذارند. این مدل نشان می‌دهد افراد باید چه کارهایی انجام بدهند تا بتوانند وظایف و مسئولیت‌هایشان را به‌طور مؤثر اجرا کنند (Noonan, 2017).

مدل شایستگی به‌عنوان چارچوبی برای شناسایی و دسته‌بندی مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها، و ویژگی‌های رفتاری ضروری برای موفقیت در محیط‌های گوناگون تعریف شده است. این مدل با ارائه مثال‌های عملی به شناسایی نقاط قوت و ضعف افراد و سازمان‌ها و توسعه و بهبود آن‌ها، کمک می‌کند. (Rahim, 2024).

روش تحقیق

نوع تحقیق، بر اساس هدف پژوهش، کاربردی و بر اساس نحوه تحلیل داده‌ها، استفاده از روش مطالعه موردی چندگانه است (Gioia et al., 2012). یکی از ویژگی‌های روش مطالعه موردی چندگانه، نمایش بصری "ساختار داده" است که برای تولید نظریه استفاده می‌شود. این روش، پیشنهاد می‌کند که ساختار داده‌ها را با نمایش واضح نحوه ارتباط کدهای مرتبه اول و مرتبه دوم، یا دسته‌ها با یکدیگر ارائه کنیم؛ به‌طور خاص، کدهای مرتبه اول (یعنی نزدیک‌ترین کدها به کلمات و تجربیات زیسته مصاحبه‌شوندگان) با جزئیات نشان داده می‌شوند و سپس در کدهای مرتبه دوم (یعنی کلمات و برجسب‌های انتزاعی‌تر ایجاد

شده توسط محقق) جمع‌آوری می‌شوند. این کدهای مرتبه دوم معمولاً به یک یا چند بعد تجمیع شده (ساختارهای مرکزی در مطالعه) وارد می‌شوند (Murphy et al., 2016).

سطح تحلیل پژوهش، استارت‌آپ‌ها و کسب‌وکارهای مستقر در شتاب‌دهنده‌ها و مراکز رشد خراسان رضوی بودند که با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند متجانس (Glaser & Strauss, 1967) ۲۵ کسب‌وکار، مورد تحلیل عمیق اکتشافی قرار گرفتند و با ۳۴ فرد متخصص و خبره از مجموعه‌های منتخب، مصاحبه عمیق، انجام پذیرفت و اشباع نظری حاصل شد.

جدول (۱): مشخصات زمینه‌ای مشارکت‌کنندگان پژوهش

نام استارت‌آپ / شرکت	جنس	سن	تحصیلات	حوزه فعالیت	مرحله رشد
اگرین انرژی فرایند	زن	۴۰	کارشناس ارشد	تولید و فروش کالا/ مبدل‌های حرارتی	رشد اولیه
امدادسازه نوآوران شرق	مرد	۵۰	دکتر	تجهیزات پزشکی/ امدادونجات و سامانه‌های بیمارستانی سیار	رشد اولیه
او بی اس (کار بازار)	مرد	۳۰	دکتر	کارایی	راه‌اندازی
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 کاتدیک	رشد پایدار
پارس سیم‌خارو دماوند	زن	۴۰	کارشناس	تجهیزات پزشکی، تولید و فروش کیت‌های 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	سلامت و زیبایی/ کرم‌های گیاهی	رشد اولیه

	ارشد				
توان ثامن	زن	۴۳	کارشناسی	تولیدی بازرگانی	رشد پایدار
دکوراجی	مرد	۳۹	کارشناس ارشد	پلتفرم خدمات دکوراسیون	رشد اولیه
دو نیش	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 جبران	زن	۴۰	کارشناس	تولیدی/ پودر فلیک الومنیوم	رشد اولیه
سلام ساختمان	مرد	۴۷	کارشناس ارشد	پلتفرم خدمات ساختمانی	رشد پایدار
سی فایو	مرد	۴۰	کارشناس ارشد	تجارت الکترونیک/ سرویس انلاین 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 (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،

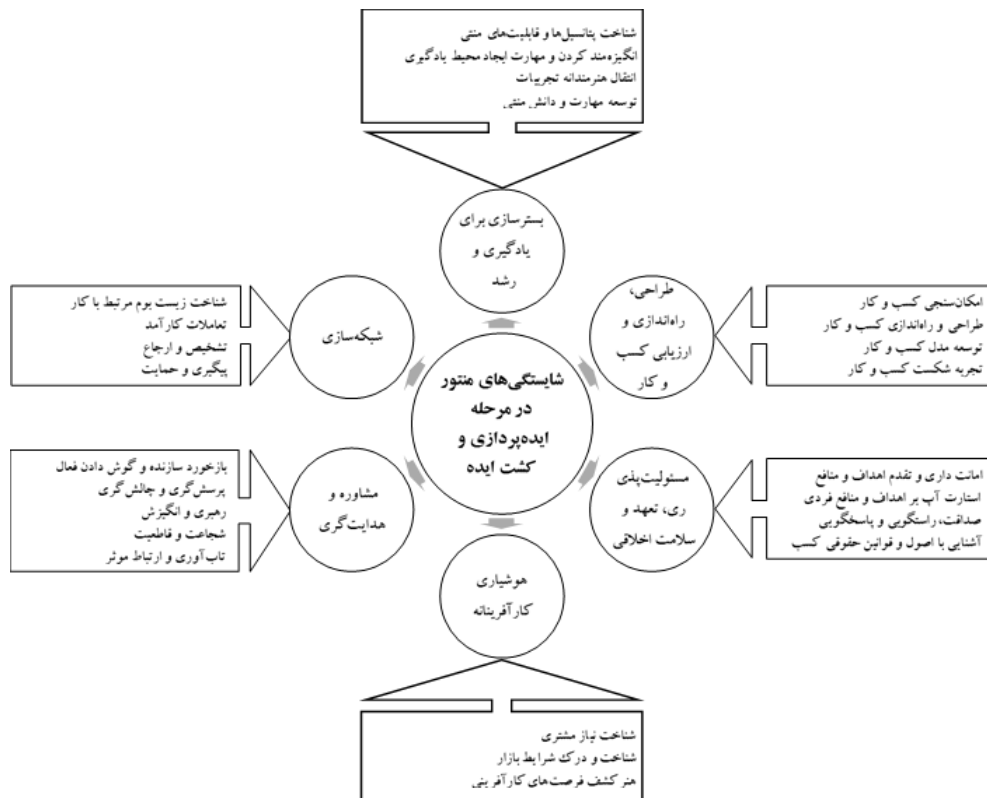
اطلاعاتی بدست آمد که از قابلیت اعتماد خوبی برخوردار می‌باشند. در پژوهش حاضر و بر اساس دیدگاه کوهن و مانیون (۱۹۸۶)، فرایند مصاحبه به این ترتیب انجام شد که جهت تعیین ساختار مصاحبه و تحقق اهداف پژوهش، چندین سؤال اصلی طراحی شد و در طول مصاحبه نیز سؤالات اکتشافی از قبیل بیشتر توضیح دهید، منظورتان را واضح‌تر بیان کنید، کجاها مثلاً و ... مطرح می‌شد. برای انجام مصاحبه‌ها، طی گفتگوی تلفنی متخصصان مجموعه‌های منتخب در جریان موضوع مصاحبه قرار می‌گرفتند. مصاحبه‌ها در فضایی دوستانه، به‌دوراز دخالت دادن دیدگاه‌های مصاحبه‌گر و همچنین کنترل مصاحبه جهت جلوگیری از خارج شدن و به حاشیه رفتن مصاحبه‌شونده از حیطه سؤال اصلی انجام می‌گرفت. مصاحبه‌ها با سؤالات مرتبط با معرفی استارت‌آپ آغاز می‌شد و در طول مصاحبه ابتدا سؤالات اصلی و نیز سؤالات اکتشافی جهت دستیابی به اطلاعات عمیق‌تر پرسیده شد. جهت نگارش پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان، کلیه مصاحبه‌ها با ضبط صوت، ضبط شده و در پایان، مطالب ضبط‌شده، به‌طور مفصل و دقیق به‌صورت متن نوشتاری پیاده‌سازی گردید.

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 برچسب‌گذاری 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. درنهایت، 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.

یافته‌های تحقیق

در این پژوهش، محورهای مصاحبه، حول مدل «رشد فرایند استارت آپ مبتنی بر شایستگی‌های منتور» 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 منتور و نقش میانجی مدل کسب‌وکار 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 منتور 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 مبانی نظری و همچنین مصاحبه با ۳۴ مدیرعامل، کارشناس و منتورهای 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 منتور 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 موردنیاز است. در ادامه ساختار داده هر مضمون ترسیم گردیده است (در دال مرکزی نمودار، ابعاد، جایابی 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 منتور در مرحله ایده‌پردازی و کشت ایده

مضامین شایستگی‌های منتور در مرحله ایده‌پردازی و کشت ایده

مضمون اول: بسترسازی برای یادگیری و رشد

مضمون «بسترسازی 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 بسترسازی برای یادگیری و رشد، توانایی شناخت و هدایت قابلیت‌های منتهی و برنامه‌ریزی و زمینه‌سازی برای بهبود عملکرد او می‌باشد. این مضمون اشاره به آن دارد که یکی از شایستگی‌های اساسی موردنیاز منتورها در فرآیند رشد استارت‌آپ، توانایی شناخت و هدایت قابلیت‌های منتهی و برنامه‌ریزی و زمینه‌سازی برای بهبود عملکرد او می‌باشد که طبق گفته مصاحبه‌شوندگان، این شایستگی در مرحله ایده‌پردازی و کشت ایده موردنیاز است. به‌عنوان نمونه، مصاحبه‌شونده شماره ۳۴ معتقد است:

«تجربه عملی بسیار مهم است؛ بسیاری از افراد حتی در مرحله دکترای رشته موردنظر 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 کسب‌وکار

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

این مضمون اشاره به آن دارد که متور باید توانایی و شایستگی لازم برای طراحی کسب‌وکار، ارزیابی آن و درنهایت توسعه کسب‌وکار را داشته باشد و طبق گفته مصاحبه‌شوندگان، این شایستگی در مرحله ایده‌پردازی و کشت ایده موردنیاز است. مصاحبه‌شوندگان یکی از عوامل موفقیت استارت‌آپ خود را توانایی متور در تجربه راه‌اندازی کسب‌وکار، مهارت ادراک کسب‌وکار، آشنایی با اصول و علوم مدیریت کسب‌وکار و مسائل مرتبط با آن در شاخه‌های مختلف، شناخت اکوسیستم مهارت‌آموزی و اشتغال، تدوین مدل کسب‌وکار، امکان‌سنجی کسب‌وکار و تجربه شکست در کسب‌وکار 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 کسب‌وکار 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 کسب‌وکار 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 موردنیاز متورها در فرآیند رشد استارت‌آپ، می‌باشد که طبق گفته مصاحبه‌شوندگان، این شایستگی نیز

در مرحله ایده‌پردازی و کشت ایده موردنیاز است. طبق گفته مصاحبه‌شوندگان، منتور باید فردی صبور، دلسوز، صادق، با اخلاق، منظم و آینده‌نگر باشد. مصاحبه‌شوندگان یکی از عوامل موفقیت استارت‌آپ خود را مرهون وجود منتورهایی با قابلیت‌های شخصی مانند فروتنی و صبوری، 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 طاقت فرساست

که جز با صبوری و تلاش و رنج بدست نمیاد».

به اعتقاد مصاحبه‌شونده شماره ۱:

«منتور ما با مفاهیم کسب‌وکاری و مدل‌های متنوع کسب‌وکار 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 منتور 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 موردنیاز است. مصاحبه‌شوندگان یکی از عوامل موفقیت استارت‌آپ خود را وجود منتورهایی 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 مؤثر 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 موردنیاز منتورها در فرآیند رشد استارت‌آپ، می‌باشد که طبق گفته مصاحبه‌شوندگان، این شایستگی نیز در مرحله ایده‌پردازی و کشت ایده موردنیاز 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

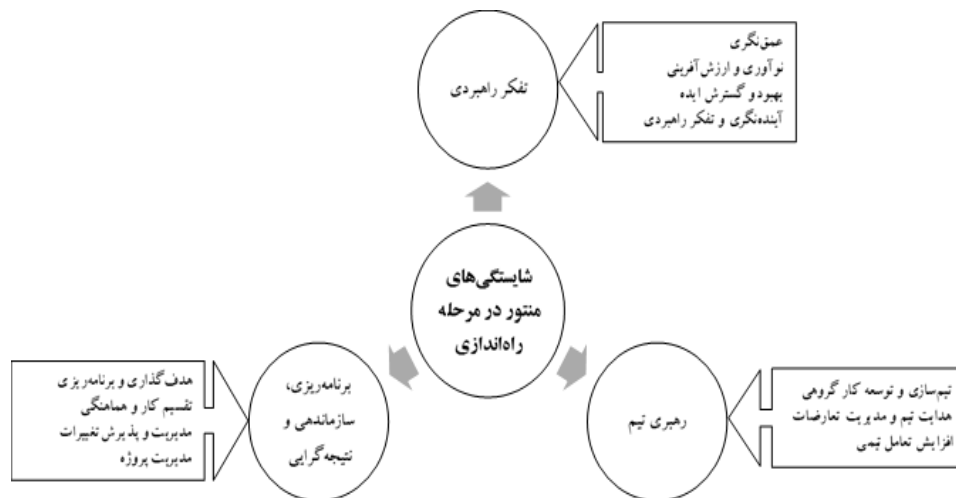
مضمون «شبکه‌سازی» دارای چهار مفهوم کلی شناخت زیست‌بوم مرتبط با کار، تعاملات کارآمد، تشخیص و ارجاع و پیگیری و حمایت می‌باشد. منظور از شبکه‌سازی، شناخت و توانایی برقراری ارتباط با افراد و کسب‌وکارهای مرتبط با استارت‌آپ و شبکه‌سازی و بهره‌مندی از توان آن‌ها در مسیر اهداف می‌باشد.

این مضمون اشاره به آن دارد که منتور باید ضمن شناخت خوب از فضای کسب‌وکار در فرآیند رشد استارت‌آپ حضور فعال و پیگیر داشته باشد و طبق گفته مصاحبه‌شوندگان، این شایستگی در مرحله ایده‌پردازی و کشت ایده موردنیاز 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 مؤثر و مهم، کمک به تعامل بهتر تیمی و تعیین وظایف، لینک کردن افراد تیم با متخصصان، ارتباط مؤثر 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 مؤثر 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 کسب‌وکار 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

کسب‌وکار خودمون رو ایجاد کنیم و ثانیاً امکان توسعه کسب‌وکار واسمون فراهم شد».

به اعتقاد مصاحبه‌شوندگان، نگاه درست و عمیق متتور به کسب‌وکار تأثیر زیادی در راه‌اندازی کسب‌وکار دارد. مصاحبه‌شونده شماره ۱:

«معتقدم؛ قدرت نگاه عمیق به موضوعات و تلاش برای تشخیص ریشه‌ای‌ترین دلایل پدیده‌ها از مهم‌ترین ویژگی‌های متتور ما بود که برای راه‌اندازی کسب و کارمون خیلی مؤثر بود». مصاحبه‌شونده شماره ۱۱ معتقد است:

«نگاه درست کسب‌وکار متتور 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 متتورهایی 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 تیم‌سازی و توسعه کار گروهی، هدایت تیم و مدیریت تعارضات و افزایش تعامل تیمی می‌باشد. منظور از رهبری تیم، توانایی تیم‌سازی، توسعه همکاری و هم‌افزایی اعضا و هدایت مؤثر تیم در راستای اهداف عملکردی مشخص می‌باشد. این مضمون اشاره به آن دارد که متتور باید بتواند در کارکنان ایجاد انگیزه و هدف‌نماید و سطح منابع انسانی را ارتقاء دهد و با چالش‌های جدی منابع انسانی آشنایی داشته باشد و طبق گفته مصاحبه‌شوندگان، این شایستگی در مرحله راه‌اندازی، رشد اولیه و پایدار در فرآیند رشد کسب‌وکار موردنیاز است. مصاحبه‌شوندگان یکی از عوامل موفقیت استارت‌آپ خود را وجود متتورهایی می‌دانند که توانایی ایجاد تمرکز در تیم مدیریت، انتخاب تیم کاری، داشتن اهداف انسانی و ایجاد انگیزه جهت کار تیمی و با چالش‌های جدی منابع انسانی آشنایی دارند. به‌عنوان نمونه، مصاحبه‌شونده شماره ۶ معتقد است:

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

به اعتقاد مصاحبه‌شونده شماره ۲۵:

«توانمندی متتور در جلب اعتماد تیم و ارتباطات گسترده‌ای که می‌توانست برای تیم ایجاد کند، بسیار با ارزش بود».

مضمون نهم: برنامه‌ریزی، سازماندهی و نتیجه‌گرایی

مضمون «برنامه‌ریزی، سازماندهی و نتیجه‌گرایی» دارای پنج مفهوم کلی هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی، تقسیم کار و هماهنگی، مدیریت و پذیرش تغییرات، مدیریت پروژه و پایش و نظارت مستمر می‌باشد.

منظور از برنامه‌ریزی، سازماندهی و نتیجه‌گرایی، تعیین اهداف عملیاتی و انتخاب و نظارت بر روش‌های تحقق آن با تأکید بر تقسیم و توزیع فرایندها و فعالیت‌ها بین اعضا و توانایی متمرکز نمودن مستمر منابع در جهت دستیابی به اهداف در چارچوب پروتکل‌های تعریف شده می‌باشد.

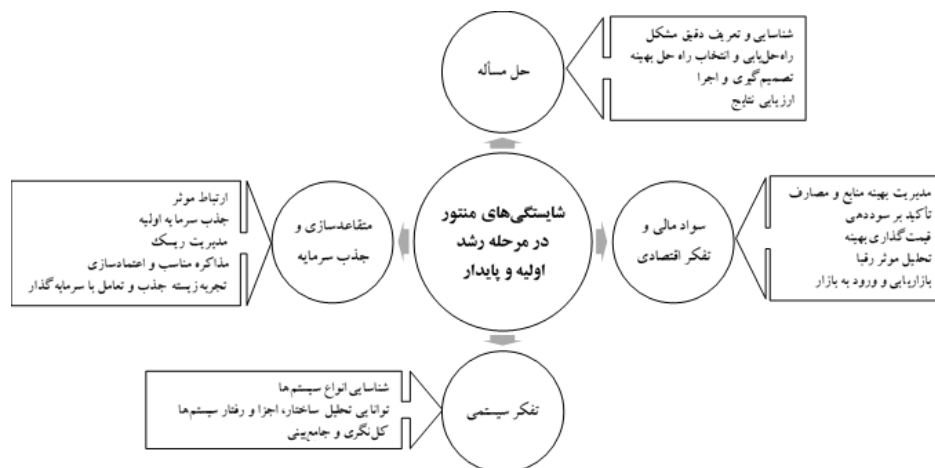
این مضمون اشاره به آن دارد که منتور باید بر برنامه‌ریزی و هدفگذاری داده محور تأکید و جهت اهداف کوتاه و میانی و بلند مدت برنامه داشته باشد و طبق گفته مصاحبه‌شوندگان، این شایستگی در مرحله راه‌اندازی، رشد اولیه و پایدار در فرآیند رشد کسب‌وکار موردنیاز است. جهت راه‌اندازی کسب‌وکار، وجود متورهایی که توانایی برنامه‌ریزی داده‌محور و دقیق داشته باشند و با هدف گذاری دقیق بتوانند نحوه اجرای برنامه‌ها را کنترل کنند موردنیاز می‌باشد. در این جهت مصاحبه‌شونده شماره ۶ معتقد است:

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

مصاحبه‌شونده شماره ۱۹ نیز معتقد است:

«داشتن برنامه مدون و مؤثر و داشتن برنامه جهت اهداف کوتاه، میانی و بلند مدت کمک بسزایی به راه‌اندازی کسب‌وکار ما کرد».

بر این اساس، مصاحبه‌شوندگان یکی از عوامل موفقیت استارت‌آپ خود را وجود متورهایی می‌دانند که توانایی تدوین یک برنامه داده محور با تمام جزئیات و کنترل نحوه اجرای برنامه را داشته باشند.



شکل ۳: شایستگی‌های منتور در مرحله رشد اولیه و پایدار

مضامین شایستگی‌های متور در مرحله رشد اولیه و پایدار

مضمون دهم: حل مسئله

مضمون «حل مسئله» دارای سه مفهوم کلی شناسایی و تعریف دقیق مشکل راه‌حل‌یابی و انتخاب راه‌حل بهینه، تصمیم‌گیری و اجرا و ارزیابی نتایج می‌باشد. منظور از حل مسئله، توانایی شناسایی علل احتمالی مسئله و طراحی و جاری‌سازی برنامه عملی برای حل آن می‌باشد.

این مضمون اشاره به آن دارد که متور باید بتواند قدرت تفکیک مسائل از هم و توانایی ارائه راهکار اجرایی جهت رفع مشکلات، شناسایی نقاط قوت و ضعف کسب‌وکار و رفع موانع را داشته باشد و طبق گفته مصاحبه‌شوندگان، این شایستگی در مرحله راه‌اندازی، رشد اولیه و پایدار در فرآیند رشد کسب‌وکار مورد نیاز است. مصاحبه‌شوندگان یکی از عوامل موفقیت استارت‌آپ خود را وجود متورهایی می‌دانند که با پرسیدن سؤالات درست از تیم مدیریت، مسئله اصلی را شناخته و ضمن پیگیری جدی برای رفع مشکل، توانایی ارائه راهکار اجرایی جهت رفع آن را دارند. به عنوان نمونه، مصاحبه‌شونده شماره ۱ معتقد است:

«یکی از کارهای مهم متور، قدرت تفکیک مسائل از هم - مثل تفکیک مسئله از راه‌حل بود».

به اعتقاد مصاحبه‌شونده شماره ۲۵:

«متور 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، قیمت‌گذاری بهینه، تحلیل مؤثر رقبا و بازاریابی و ورود به بازار می‌باشد. منظور از سواد مالی و تفکر اقتصادی، توانایی درک، ایجاد، حفظ و توسعه ثروت می‌باشد.

این مضمون اشاره به آن دارد که متور باید ضمن شناخت دقیق مدل درآمدی، بر تمامی واحدها در زمینه کنترل و کاهش هزینه‌ها تسلط داشته باشد و طبق گفته مصاحبه‌شوندگان، این شایستگی در مرحله راه‌اندازی، رشد اولیه و پایدار در فرآیند رشد کسب‌وکار مورد نیاز است.

یکی از شایستگی‌های اساسی متور برای رشد کسب‌وکار، توانایی ایجاد درآمد و کنترل هزینه‌های کسب‌وکار 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 متور است که برای رشد

پایدار کسب‌وکار مؤثر است».

مصاحبه‌شونده شماره ۱۷ نیز معتقد است:

«پیش‌بینی تولیدات ماه‌های آینده جهت بهبود وضعیت مالی و تهیه گزارش‌های ماهانه در خصوص تولید و فروش و تحلیل گزارش‌ها به صورت ماهیانه و فصلی وضعیت تولید و فروش را مشخص می‌کند و زمینه رشد پایدار کسب‌وکار 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 کسب‌وکار موردنیاز 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 کسب‌وکارمان را هموار می‌نمود».

مصاحبه‌شونده شماره ۲۵ معتقد است:

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

مضمون سیزدهم: متقاعدسازی و جذب سرمایه

مضمون «متقاعدسازی و جذب سرمایه» دارای پنج مفهوم کلی ارتباط مؤثر، 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 موردنیاز می‌باشد.

این مضمون اشاره به آن دارد که منتور باید توانایی جذب سرمایه گذار 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 کسب‌وکار موردنیاز است. منتور باید توانایی جذب سرمایه‌گذاری اولیه و مدیریت ریسک برای مرحله راه‌اندازی کسب‌وکار و توانایی جذب سرمایه‌گذاری و کاهش ریسک برای مرحله رشد و تجاری‌سازی کسب‌وکار را داشته باشد. در این زمینه مصاحبه‌شونده شماره ۶ معتقد است:

«تأکید منتور بر عدم ارتباط با سرمایه‌گذار و رشد بوت استرپ با سرمایه‌های اندک داخلی برای

مرحله راه‌اندازی کسب‌وکار راهگشای ما بود».

مصاحبه‌شونده شماره ۲۵ معتقد است:

«منتور ما با داشتن شبکه گسترده توانست سرمایه گذار اولیه برای راه‌اندازی کسب‌وکار را فراهم

کند و فراهم کردن سرمایه گذار برای مرحله تجاری‌سازی نیز از دیگر فعالیت‌های منتور بود».

مصاحبه‌شوندگان یکی از عوامل موفقیت استارت‌آپ خود را وجود منتورهایی می‌دانند که با نحوه جذب سرمایه‌آشنایی داشته و بتواند ضمن جذب سرمایه‌گذار اولیه برای مرحله تجاری‌سازی نیز سرمایه‌گذار جذب کند و توانایی مدیریت و کاهش ریسک را داشته باشد.

بحث، نتیجه و پیشنهادها

مشکلات جوامع به‌خصوص در بخش اقتصاد، باعث ایجاد مفهوم جدیدی در کسب‌وکار شده است؛ که استارت‌آپ نام دارد. استارت‌آپ یک مجموعه نوپا است که راه‌حلی نوین را برای یک مسئله ارائه می‌کند، در عین اینکه ممکن است تضمینی برای موفقیت مجموعه از طریق راه‌حل ارائه شده وجود نداشته باشد. استارت‌آپ‌ها اساساً یک مدل کسب‌وکار مقیاس‌پذیر بر پایه فناوری و نوآوری هستند که در آن بنیان‌گذاران، محصول یا خدماتی را توسعه می‌دهند که تقاضا برای آن را پیش‌بینی می‌کنند (Dhanda, 2024). نقش کلیدی استارت‌آپ‌ها در توسعه اقتصادی و حل مشکلات تولید و تجربه موفق برخی از شرکت‌ها مانند مایکروسافت، گوگل و؛ که در ابتدا نوعی استارت‌آپ بوده‌اند موجب شده است در بسیاری از کشورها ظرفیت‌ها و فرصت‌های مناسبی در اختیار این تفکر قرار گیرد. به نظر می‌رسد یکی از دلایل مهم گرایش به نوپاهای فناور محور در دنیای امروز، نقشی محوری آن‌ها در بهبود کارایی و افزایش بهره‌وری اقتصادی کشورها و پتانسیل قابل توجه آن‌ها در بهره‌مندی از نوآوری‌های پیشگام بر پایه فناوری اطلاعات است. بر اساس مفاهیم ارائه شده، می‌توان این نوع بنگاه‌ها را به‌عنوان شرکت‌هایی با مدت‌زمان کوتاه در بازار، ارائه یک مدل تجاری از کاربرد سریع رشد اقتصادی در یک دوره کوتاه، توسعه

محصولات تولید شده برپایه نوآوری و درنهایت، هدف‌گذاری سرمایه‌گذاری برای تحقیق، توسعه و نوآوری شناسایی کرد (Da Silva, 2021).

هرساله هزاران استارت‌آپ راه‌اندازی می‌شود اما فقط یک سوم از این کسب‌وکارها در سال سوم باقی می‌ماند. تحقیقات نشان می‌دهد علت ریشه‌ای شکست شرکت‌های تازه تأسیس، نبود سرمایه و فناوری، اشتباه فناورانه یا محصولات با طراحی ضعیف نبود، بلکه علت اصلی بهره‌مندشدن آن‌ها از منتورهای کسب‌وکار با تجربه و شایسته بود (Crompton & Smyrnios, 2012). منتورینگ کسب‌وکار، 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 بنیانگذاران آن کمک می‌کند (Sulandjari, 2023).

عزیزی و گودرزی (۲۰۱۸) در پژوهش خود با عنوان «توسعه سرمایه انسانی با رویکرد منتورینگ: شایستگی‌های خاص مربیان کسب‌وکار» با روش پیمایشی مهم‌ترین شایستگی‌های منتور کسب‌وکار را شناسایی کردند. آودت و کوترت (۲۰۱۲) در پژوهشی با عنوان «منتورینگ کارآفرین: ویژگی‌ها و عوامل موفقیت» با روش مطالعه موردی موفقیت برنامه منتورینگ کسب‌وکار را میزان تغییر در دانش، نگرش و رفتار کارآفرین، میزان دستیابی به اهداف و میزان رضایت طرفین متأثر از مشخصه‌های مربی، مشخصه‌های شاگرد، رابطه مربی شاگرد و ساختار حمایتی آن می‌دانند. موریس (۲۰۱۳) در پژوهشی با عنوان «منتورها، اسلحه‌های مرموز استارت‌آپ‌های موفق» صرفاً اهمیت وجود منتور برای استارت‌آپ‌ها را موردتوجه قرار می‌دهد. ممان، روزان، اسماعیل، یودین، داوود (۲۰۱۵) در مقاله «ارائه منتورینگ به یک کارآفرین: راهنمای یک منتور» ضمن ارائه الگوی مفهومی پیشنهاد می‌کند که یک کارآفرین بسته به نوع کار، ویژگی‌های شخصیتی یا سبک تصمیم‌گیری در هر مرحله که کارآفرین ممکن است نیاز به پشتیبانی داشته باشد چگونه عمل کند تا درک کنند چه مهارت‌های کارآفرینی در هر مرحله از روابط منتورینگ یعنی شروع^{*}، ترویج[□]، تفکیک[□] و تعریف مجدد[□] لازم است.

*- Initiation

†- Cultivation

*- Separation

§- 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 متی‌های درگیر با متورها پژوهشی انجام نشده است؛ بنابراین پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تحلیل شایستگی‌های مورد نیاز متور در فرآیند رشد استارت‌آپ‌ها و کسب‌وکارهای مستقر در شتاب‌دهنده‌ها و مراکز رشد خراسان رضوی انجام پذیرفت. بر این اساس، علاوه بر بررسی مبانی نظری، ۳۴ مصاحبه عمیق با خبره‌های این زیست‌بوم 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 کسب‌وکار»، «مسئولیت‌پذیری، تعهد و سلامت اخلاقی»، «هوشیاری کارآفرینانه»، «مشاوره و هدایت‌گری»، «شبکه‌سازی» در مرحله ایده‌پردازی و کشت ایده شناسایی شد. پژوهش‌های پیشین (Cunningham & Eberle, 1993; Sullivan, 2000; Spencer, 2004) عمدتاً ویژگی‌های متور را به صورت کلی مطرح کرده‌اند و در شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز متورها به فرآیند رشد استارت‌آپ توجهی نداشته‌اند. نیاس (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 متورهای 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 (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 هرچه 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 منتور 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 (۲۰۱۸) استارت‌آپ‌ها را می‌توان سازمان‌های کوچکی دانست که در فرآیند راه‌اندازی یا حتی با مدت‌زمان کوتاهی که دارای پتانسیل بالایی از نظر مقیاس‌پذیری و با تمرکز بر فعالیت‌های تحقیقاتی و توسعه ایده‌های نوآورانه هستند، دارای مدل‌های کسب‌وکار جسور و قابل تکرار می‌باشند. بر این اساس مضامین شایستگی‌های تفکر راهبردی (مفهوم نوآوری و ارزش‌آفرینی) و طراحی، راه‌اندازی و ارزیابی کسب‌وکار (مفهوم طراحی و راه‌اندازی کسب‌وکار و توسعه مدل کسب‌وکار) برای منتور شناسایی شد.

همچنین در فاز سوم فرآیند رشد استارت‌آپ یعنی رشد اولیه و پایدار، ۴ مضمون «حل مسئله»، «سواد مالی و تفکر اقتصادی»، «تفکر سیستمی» و «متقاعدسازی جذب سرمایه» شناسایی شد. به اعتقاد پادراو 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 منتور شناسایی شد.

References

- Aavarti, Sh.; T. R, M., & Chaudhary, P. (2019). Growth and development of global startup research: A bibliometric analysis. *ResearchGate*. Retrieved from <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*, 5(16), 97–115. (In Persian)
- Carinato, J. (2016). *Time dynamics in team entrepreneurial passion development: A case study of startups in an acceleration program*. Master's thesis, Business Administration, Italy.
- 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, S. D. (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 Administração*, 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*. London: SAGE Publications.
- Javadi Ghaziani, M. (2017). Impact of mentors on the startup body. *Kasbogar News*. Retrieved from <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*, 65, 4–66.
- Kannikar, P.; Wannapiroon, P., & Nilsook, P. (2022). Multicultural competency training model for digital publicists. *Journal of Education and Learning*.
- McCarthy, G. (2010). Approaches to the postgraduate education of business coaches. *Australian Journal of Adult Learning*, 50(2), 323–336.
- 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. Retrieved from 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*, 26(1), 1–16.

Németh, G.; Szathmári, E.; Molnár, A., & Varga, Z. (2024). Why do startups fail? A core competency deficit model. *International Journal of Innovation Management*.

Niazi, M.; Mahboob, U., & Shaheen, N. (2024). Exploring the factors affecting career progression in informal faculty mentoring sessions: A qualitative study. *BMC Medical Education*, 24, Article 1242, 1–12.

Noonan, M. (2017). Competency models – What are they anyhow and what’s the big deal? *Charles Consulting Group LLC*.

Rahim, Z. A.; Naghipour, M. S., & Iqbal, M. S. (2024). A 5G competency model based on the fuzzy Delphi method. *Journal of Technology & Innovation Studies*.

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 Market 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*. <https://doi.org/10.1108/MBE-06-2017-0028>

Schwab, K. (2017). *The fourth industrial revolution*. Currency.

Shepherd, D. A.; Parida, V., & Wincent, J. (2020). Bribery from a micro, demand-side perspective. *Small Business Economics*.

Spencer, C. (2004). *Mentoring made easy: A practical guide*. Employment Equity and Diversity, 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(2), 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.