

## *Identifying the Types of Mentoring Approaches in Startups, Studied by Accelerators in Iran*

Shahin Behvar<sup>1</sup>, Nader Naderi<sup>\*2</sup>, Bijan Rezaee<sup>3</sup>, Yousef Mohammadifar<sup>4</sup>

1. PhD student in Entrepreneurship Management, Faculty of Economics and Accounting, Razi University, Kermanshah.
2. Associate Professor, Faculty of Economics and Accounting, Razi University, Kermanshah.  
**Email:** n.naderi@razi.ac.ir
3. Associate Professor, Faculty of Economics and Accounting, Razi University, Kermanshah.
4. Associate Professor, Faculty of Economics and Accounting, Razi University, Kermanshah.

### ABSTRACT

Accelerators provide a structured process that includes an educational component, a set of networks and capable mentors. Despite the special position of the mentor in accelerators, there is no comprehensive description of the types, roles and methods of mentoring in accelerators and how they work. Therefore, the aim of the current research is to fill this gap in the literature by providing a comprehensive description and classification of mentors in accelerators, examining their roles, goals, characteristics and performance. The research has a qualitative approach and uses the content analysis method. Using purposeful and snowball sampling methods and conducting 14 interviews, theoretical saturation was achieved. The studied community included managers and mentors, managers and entrepreneurs in startup accelerators. In order to respect the credibility of the research, the criterion of researchers' sensitivity, selection of suitable participants, long-term involvement with the subject and approval of participants and reliability, recoding and peer review were used and confirmed. The findings of the research were obtained in several parts, a complete classification of mentors in accelerators, a comprehensive description of the types, roles and methods of mentoring in accelerators, and based on the characteristics of the mentor, the best method in terms of mentoring style and suitability of the mentor. And the entrepreneur was suggested.

**Keywords:** Mentor, accelerator, startup, mentoring style.

**JEL:** M13, M53, M54, J24.

## رویکردهای مربی‌گری در کسب‌وکارهای نوپای نوآورانه و فناورانه

شهین بهور<sup>۱</sup>، نادر نادری<sup>۲\*</sup>، بیژن رضایی<sup>۳</sup>، یوسف محمدی‌فر<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۱/۱۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۳/۱۵

### چکیده

شناخت‌دهنده‌ها یک فرآیند ساختاریافته را ارائه می‌دهند که شامل یک جزء آموزشی، مجموعه‌ای از شبکه‌ها و مربی‌های توانمند است. علیرغم جایگاه ویژه مربی در شناخت‌دهنده‌ها، هیچ توصیف جامعی از انواع، نقش‌ها و شیوه‌های مربی‌گری در شناخت‌دهنده‌ها و نحوه عملکرد آن‌ها وجود ندارد. بنابراین هدف پژوهش حاضر پر کردن این شکاف در ادبیات با ارائه شرح و طبقه‌بندی جامع مربی‌ها در شناخت‌دهنده‌ها، بررسی نقش‌ها، اهداف، ویژگی‌ها و عملکرد آن‌ها است. پژوهش رویکردی کیفی دارد و از روش تحلیل محتوا استفاده می‌کند. با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی و انجام ۱۴ مصاحبه اشباع نظری حاصل شد. جامعه مورد مطالعه شامل مدیران و مربی‌ها، کارشناسان و کارآفرینان در شناخت‌دهنده‌های استارت‌آپی بود. به‌منظور رعایت اعتبار پژوهش از معیار حساسیت پژوهشگران، انتخاب مشارکت‌کنندگان مناسب، درگیری طولانی‌مدت با موضوع و تأیید مشارکت‌کنندگان و پایایی نیز از کدگذاری مجدد و بررسی همکار استفاده شد و مورد تأیید قرار گرفت. یافته‌های پژوهش در چند بخش بدست آمد که طبقه‌بندی کاملی از مربی‌ها در شناخت‌دهنده‌ها، توصیف جامعی از انواع، نقش‌ها و شیوه‌های مربی‌گری در شناخت‌دهنده‌ها صورت گرفت و پیشنهاد شد که مربی‌ها مهارت‌های خود را افزایش دهند و مهارت‌های متفاوتی را متناسب با نیاز کسب‌وکار نوپا و کارآفرینان فراگیرند و آموزش‌ها به صورت ساختاریافته‌تر باشد.

**واژه‌های کلیدی:** مربی، شناخت‌دهنده، کسب‌وکارهای نوپا، سبک مربی‌گری.

**طبقه‌بندی JEL:** M13، M53، M54، J24.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت کارآفرینی، دانشکده اقتصاد و حسابداری، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران.  
۲. دانشیار دانشکده اقتصاد و حسابداری، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران. (نویسنده مسئول: n.naderi@razi.ac.ir)  
۳. دانشیار دانشکده اقتصاد و حسابداری، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران.  
۴. دانشیار دانشکده اقتصاد و حسابداری، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران.

## مقدمه

در دهه گذشته شتاب‌دهنده‌های استارت‌آپی، به عنوان شکل جدیدی از سیستم پشتیبانی در اکوسیستم کارآفرینی مورد توجه قرار گرفتند (اسپیگل<sup>۱</sup> و همکاران ۲۰۲۳). شتاب‌دهنده‌ها به صورت کوتاه‌مدت در بازه (۳ تا ۹ ماه) از کارآفرینان حمایت می‌کنند (کوهن و هوچبرگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶؛ لویک<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۱)، و معمولاً سالانه ۱ تا ۲ گروه را از میان ۵ تا ۲۰ کسب‌وکارهای نوپا می‌پذیرند. شتاب‌دهنده‌ها یک فرآیند توسعه ساختاریافته را برای کسب‌وکارهای نوپا ارائه می‌دهند که شامل یک جزء آموزشی، مجموعه‌ای از شبکه‌ها و یک برنامه مربی‌گری است (یتشاکي و دروری<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸). شتاب‌دهنده‌ها در مقایسه با مراکز رشد، دارای خدمات با ارزشی به نام مربی‌گری هستند (منصوری و همکاران، ۲۰۱۹). کارآفرینان معمولاً فاقد شایستگی و تجربه‌اند و به همین دلیل یافتن جایگاه سودآور برای کسب‌وکارشان برای آن‌ها دشوار است (ممون<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). بنابراین نیاز دارند که افرادی باتجربه به نام مربی که قبلاً در این مسیر گام گذاشته است آن‌ها را هدایت کند. مربی‌گری راهکاری برای افزایش نرخ بقای کسب‌وکارهای نوپا (ممون و همکاران، ۲۰۱۸؛ دیویس<sup>۶</sup>، ۲۰۱۷؛ ایچینیو<sup>۷</sup>، ۲۰۱۶) و یک عامل اساسی در موفقیت کارآفرینی تبدیل شده است (رچتر و آونیملک<sup>۸</sup>، ۲۰۲۲). مربی‌ها می‌توانند به کارآفرینان کمک کنند تا بر موانعی که آن‌ها معمولاً در مراحل اولیه سرمایه‌گذاری با آن مواجه می‌شوند غلبه کنند (سانچرز<sup>۹</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). زیرا کسب‌وکارهای نوپا در فرآیند تأسیس با انواع چالش‌ها، عدم قطعیت‌ها و تعهدات روبه‌رو هستند (برگمن و مک‌مولن<sup>۱۰</sup>، ۲۰۲۱). بر اساس مطالعات اخیر، کسب‌وکارهای نوپا هنگام ورود به شتاب‌دهنده‌ها، شانس بیشتری برای بقا دارند و نرخ شکست تا ۳/۴ درصد کمتری را تجربه می‌کنند (آگوایر<sup>۱۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۹؛ دیز-ویال و فرناندز-ولموس<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۶).

در ایران نیز، شتاب‌دهنده‌ها به عنوان سازمان‌های حمایت‌کننده از کسب‌وکارهای نوپا از اوایل دهه ۹۰ در اکوسیستم کارآفرینی شکل گرفتند، به حمایت از کسب‌وکارهای نوپا پرداختند و امروزه توجه زیادی را به خود جلب کرده‌اند (رودکی و همکاران، ۱۳۹۹). چنانچه تا کنون بیش از ۷۰ مرکز شتاب‌دهنده در کشور وجود دارد که هر ساله تعدادی تیم را انتخاب و جهت دوره شتاب‌دهی پذیرش می‌کنند (ایران نژادپاریزی و همکاران، ۱۴۰۱). در گزارش اکونومیست از محیط کسب‌وکار تازه اقتصاد ایران و تحلیل شرایط سرمایه‌گذاری و رشد کسب‌وکارهای نوپا به نمونه‌های موفق کسب‌وکارهای نوپای کشور مانند دیجی کالا، تخفیفان، کافه بازار و آپارات اشاره شده است (گزارش محیط کسب‌وکار اکونومیست<sup>۱۳</sup>، ۲۰۲۲). کسب‌وکارهای نوپا چون با سرمایه کمتری نسبت به سازمان‌های بزرگ ایجاد می‌شوند، از ایده‌های جدید برای کسب‌وکار استفاده می‌کنند (آغشلویی و همکاران، ۱۴۰۲) و همچنین بدلیل عدم حمایت مالی دولتی و به کارگیری نیروی بیکار و جوان کشور به‌عنوان بزرگترین مزیت کسب‌وکارهای نوپا، منشأ تحولی بزرگ در اقتصاد کشورها هستند (شه‌بازی و همکاران، ۱۴۰۱). چنانچه بر پایه اطلاعات منتشره رسمی از طرف وزارت ارتباطات، هر

<sup>1</sup>. Spigel

<sup>2</sup>. Cohen & Hochberg

<sup>3</sup>. Luik

<sup>4</sup>. Yitshaki & Drori

<sup>5</sup>. Memon

<sup>6</sup>. Davies

<sup>7</sup>. Eugenio

<sup>8</sup>. Rechter & Avnimelec

<sup>9</sup>. Sánchez

<sup>10</sup>. Bergman & McMullen

<sup>11</sup>. Aguiar

<sup>12</sup>. Díez-Vial & Fernández-Olmos

<sup>13</sup>. Economist Intelligence Unit

(<http://store.eiu.com>)

کسب‌وکارهای نوپا به طور میانگین توانسته است هفت تن نیروی متخصص را مشغول به کار کند. این در حالی است که در سال‌های اخیر تعداد زیادی کسب‌وکارهای نوپا تخصصی فعالیت خود را آغاز کرده‌اند و در صورت ادامه فعالیت می‌توانند همچنان نقش بسزایی در افزایش اشتغال ایفا کنند (بغدادی و همکاران، ۱۴۰۲؛ صحرایی، ۱۳۹۹). اما در پیشبرد و توسعه این کسب‌وکارهای نوپا عوامل مختلفی را می‌توان نقش‌آفرین دانست. یکی از این عوامل مربی‌ها هستند (صحرایی، ۱۳۹۹؛ منصوری و همکاران، ۲۰۱۹). شواهد فراوانی از سهم مربی‌ها در موفقیت شغلی کارآفرینان (اورت و جاکوبس<sup>۱</sup>، ۱۹۷۱) و مدیران شرکت‌ها وجود دارد. پیامدهای خاص مربی‌گری در کارآفرینی شامل توسعه روانی اجتماعی (ایپهریج<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۴)، افزایش اعتمادبه‌نفس و خودکارآمدی کارآفرینانه (واترز<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۲؛ اس‌تی-جین و آبودت، ۲۰۱۳؛ اس‌تی-جین و ماتيو، ۲۰۱۵)؛ توسعه (کیمپستر و کاپ<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰)، افزایش رضایت (هانسفورد<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۲؛ راب و بیهر<sup>۶</sup>، ۲۰۰۳)، افزایش تمایل به ماندن در کسب‌وکار (اس‌تی-جین و ماتيو، ۲۰۱۵)، توسعه دانش و مهارت‌ها (کال<sup>۷</sup>، ۲۰۰۶، کنت<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۰۳؛ مک‌گرگور و تویید<sup>۹</sup>، ۲۰۰۲) و افزایش توانایی در شناخت فرصت‌های کارآفرینی (ازگن و بارون<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۷) حکایت دارد. اما علیرغم اهمیت مربی‌ها، کارهای علمی که به بررسی و تمرکز بر فرآیندهای مربی‌گری در شتاب‌دهنده‌ها بپردازد، کمیاب است (آونمیک و رچتر<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۹). در شتاب‌دهنده‌ها مربی‌گری دارای اهمیت و جایگاه ویژه‌ای است (منصوری و همکاران، ۲۰۱۹). اما با این وجود در هیچ یک از پژوهش‌های فعلی به صراحت به آن توجه نشده است. علاوه بر این، هیچ توصیف جامعی از انواع، نقش‌ها و شیوه‌های مربی در شتاب‌دهنده‌ها وجود ندارد. بنابراین در مطالعه حاضر با ارائه توصیف و طبقه‌بندی جامع از مربی‌ها در شتاب‌دهنده‌ها، به بررسی نقش، اهداف و فرایند مربی‌گری در شتاب‌دهنده‌های استارت‌آپی پرداخته است.

## مبانی نظری پژوهش

### ۱. شتاب‌دهنده‌ها

شتاب‌دهنده‌ها به عنوان یک پدیده به سرعت در حال رشد، و به عنوان جهش انکوباتورها در نظر گرفته می‌شوند (وایس و والیر<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۴) که خدمات بیش‌تری را نسبت به خدماتی که توسط انکوباتورهای سنتی به مشاغل اولیه ارائه می‌شد، ارائه می‌دهند (منصوری و همکاران، ۲۰۱۹). شتاب‌دهنده‌ها برنامه‌هایی با مدت زمان محدود (۳ تا ۹ ماه) هستند که معمولاً متشکل از گروه‌های سرمایه‌گذاری که در جنبه‌های مختلف کسب‌وکار، مانند جمع‌آوری سرمایه، ارائه و ارزیابی ایده، ساخت محصول، شناسایی مشتریان بالقوه، برنامه‌های بازاریابی، استراتژی‌های بازار، توسعه کسب‌وکار، و بهبود مدل کسب‌وکار و مستقل شدن، از کسب‌وکارهای نوپا پشتیبانی می‌کنند (رچتر و آونیمک، ۲۰۲۲). محیط حمایتی شتاب‌دهنده‌ها، امکان یادگیری و پشتیبانی را برای ایده‌پردازان فراهم و همچنین فرصت‌هایی را برای شبکه‌سازی و ارجاع ایجاد می‌نماید. وابسته بودن به یک شتاب‌دهنده به ایجاد برند کارآفرین کمک می‌کند و به عنوان یک ابزار

<sup>1</sup>. Orth & Jacobs

<sup>2</sup>. Ehrlich

<sup>3</sup>. Waters

<sup>4</sup>. Kempster & Cope

<sup>5</sup>. Hansford

<sup>6</sup>. Raabe & Beehr

<sup>7</sup>. Cull

<sup>8</sup>. Kent

<sup>9</sup>. McGregor & Tweed

<sup>10</sup>. Ozgen & Baron

<sup>11</sup>. Avnimelech & Rechter

<sup>12</sup>. Wise & Valliere

مشروعیت بخشی به کارآفرین این امکان را می‌دهد تا با سرمایه‌گذاران ارتباط برقرار کرده و بودجه لازم را تأمین نماید (وایس و والیر، ۲۰۱۴). شتابدهنده‌ها برای دستیابی به برنامه‌های شتابدهی بر اساس یک برنامه آموزشی رسمی، با مجموعه‌ای از مربیان با تجربه، مجموعه‌ای از شبکه‌ها با شرکای تجاری و جامعه فارغ‌التحصیلان دوره‌های شتابدهی پیشین همکاری می‌کنند (برونیل<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۲). فراتر از فرایند سرمایه‌گذاری، کارآفرینان با سایر کارآفرینان و سرمایه‌گذاران با تجربه آشنا می‌شوند. جدای از ویژگی‌های مشترک مانند مدت زمان محدود، یک برنامه هم‌گروهی، برنامه‌های آموزشی رسمی، راهنمایی، مجموعه‌ای از شبکه‌ها و یک روز ارائه آزمایشی یا ارائه نهایی (یتشاک و دروری، ۲۰۱۸)، شتابدهنده‌ها در بسیاری از جنبه‌ها، مانند تقاضای سهام از سوی شرکت‌کنندگان و میزان آن، متفاوت هستند. برنامه‌های کسب‌وکارهای نوپا معمولاً در یک روز به پایان می‌رسند، جایی که ایده‌پردازان، ایده خود را در مقابل سرمایه‌گذاران و دیگر متخصصان صنعت مربوطه و اکوسیستم کارآفرینی مطرح می‌کنند (کوهن<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۹).

## ۲. مربی‌گری

مربی‌گری یک رابطه یادگیری یک به یک بین یک فرد باتجربه (مربی) و یک فرد کم‌تجربه (متنی یا کارآفرین) است که کارکردهای رشدی مختلفی را فراهم می‌کند (مولن<sup>۳</sup>، ۱۹۹۸). در شتابدهنده‌ها، کارآفرینان با طیف وسیعی از مربی‌ها و/یا کارشناسانی کار می‌کنند که از جنبه‌های مختلف از کسب‌وکارهای نوپا و رو به رشد را پشتیبانی می‌کنند (رچتر و آونیملک، ۲۰۲۲). در ادامه بر اساس ادبیات پژوهش، روش‌ها، کارکرد، تناسب بین مربی و متنی و نتایج مربی‌گری توضیح داده شده است.

### الف) کارکردهای مربی

پژوهش‌ها در مورد مربی‌گری بیش‌تر بر زمینه‌های درون‌سازمانی یا آموزشی متمرکز است. طبق تئوری بیان شده کرام<sup>۴</sup> (۱۹۸۳)، که مبنای بسیاری از پژوهش‌ها قرار گرفته است، مربی دو کارکرد کلی دارد؛ یک، کارکرد توسعه‌ای، که متنی<sup>۵</sup> را در یادگیری چگونگی انجام کار یاری می‌دهد و راه پیشرفت او را در سازمان هموار می‌سازد و دو، کارکردهای روانی اجتماعی است که به جنبه‌های بین‌فردی روابط مربی‌گری مربوط می‌شود و حس خودکارآمدی، توسعه فردی و شایستگی متنی را تقویت می‌کند (کرام، ۱۹۸۳).

### ب) روش مربی‌گری

فرآیندهای مربی‌گری در شتابدهنده‌ها اغلب بدون ساختار هستند و هر مربی روش و شیوه‌های خاص خود را دارد (یتشاک و دروری، ۲۰۱۸). ادبیات مربی‌گری چند بعد مهم از شیوه‌های مربی‌گری را مشخص می‌کند. گراولز<sup>۶</sup> (۲۰۰۶) پیشنهاد کرد که مربی‌ها می‌توانند سبک‌های مداخله متفاوتی را بر اساس ابعاد جهت‌دهی، هدایت (کلاترباک و لین<sup>۷</sup>، ۲۰۰۴) و مشارکت (پوتیت<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۰۹) اتخاذ کنند. در بعد هدایت، سبک یک مربی در فرایند مربی‌گری کاملاً به صورت غیرمستقیم است، به طوری که در آن مربی به عنوان یک تسهیل‌کننده عمل می‌کند و فرد متنی را به صورت مستقل به سمت یافتن پاسخ‌ها هدایت

<sup>1</sup>. Bruneel

<sup>2</sup>. Cohen

<sup>3</sup>. Mullen

<sup>4</sup>. Kram

<sup>5</sup>. mentee

<sup>6</sup>. Gravells

<sup>7</sup>. Clutterbuck & Lane

<sup>8</sup>. Potteat

می‌کند، تا این‌که به صورت کامل دستورالعمل‌ها و پاسخ‌ها را در اختیار او قرار دهد (کلیکمن<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۱) و بعد مشارکت به نگرش مربی نسبت به فرآیند، در دسترس بودن او و پیگیری پیشرفت متنی‌ها اشاره دارد.

### ج) تناسب مربی-متنی

تناسب بین مربی و متنی چالش مهمی است که، برای موفقیت فرآیند مربی‌گری بسیار مهم است (یتشاکي و دروری، ۲۰۱۸). یکی از ابعاد تناسب مربی و متنی، نیازهای متنی و تخصص مربی است. بیسک<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) استدلال می‌کند که مربی‌ها نیازی به تجربه و تخصص در صنعت یا حوزه سرمایه‌گذاری برای مربی‌گری مؤثر ندارند، زیرا کارآفرینان بیش‌تر به دنبال مشاوره عمومی کسب‌وکار هستند تا توصیه‌های خاص صنعت. با توجه به مهارت‌ها و دانش‌های کسب‌وکار خاص، اغلب توافق بر این امر است که مربی مناسب است که با استفاده از مجموعه دانش و مهارت‌ها، نیازهای مورد درخواست کارآفرینان و تیم کسب‌وکارهای نوپا را پاسخگو باشند (بالکیو<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). در مطالعات، برای تناسب بین مربی و متنی دو نوع ویژگی در نظر گرفته‌اند. ویژگی‌های سطحی مانند سن، جنسیت، قومیت، پیشینه و زبان و ویژگی‌های عمیق مانند نگرش‌ها، ارزش‌ها، انگیزه‌ها و باورها می‌باشد (منصوری و همکاران، ۲۰۱۹). وجود ویژگی‌های متنوع بیش از حد، ممکن است ارتباط بین مربی و متنی را مختل کند، از سوی دیگر، شباهت بیش از حد نیز ممکن است مانع یادگیری در رابطه مربی‌گری شود (بالکیو و همکاران، ۲۰۱۹). بنابراین نیاز است تعادلی بین ویژگی‌های سطحی و عمیق مربی و متنی وجود داشته باشد. چنانچه مطالعات نشان داده است که هنجارها و سبک‌های یادگیری مشابه بین مربی و متنی برای توسعه یک رابطه مربی‌گری طولانی‌مدت و موفق مهم هستند (آگوایر و همکاران، ۲۰۱۹). در این راستا، رابی و بیهر (۲۰۰۳) استدلال می‌کنند که یک تطابق بهینه باید بر اساس «ویژگی‌های شخصیتی» وجود داشته باشد. ویژگی‌های سطحی معمولاً در مراحل اولیه رابطه تأثیر می‌گذارد، اما تأثیر آن‌ها با گذشت زمان کاهش یافته و با پیشرفت رابطه، اهمیت ویژگی‌های سطح عمیق افزایش می‌یابد (رچتر و آونمیک، ۲۰۲۲).

### د) نتایج و پیامد مربی‌گری

شواهد فراوانی از نقش مربی‌ها در موفقیت شغلی صاحبان کسب‌وکارها و کسب‌وکارهای نوپا (کار و سارنگی<sup>۴</sup>، ۲۰۲۱؛ ممون و همکاران، ۲۰۱۸؛ دیویس، ۲۰۱۷؛ ممون و همکاران، ۲۰۱۵)، مدیران شرکت‌ها (اس-تی‌جین<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۸؛ اوزن و بارون<sup>۶</sup>، ۲۰۰۷)، تداوم کسب‌وکار (کار و سارنگی، ۲۰۲۰؛ اس-تی‌جین و متیو<sup>۷</sup>، ۲۰۱۵)، افزایش توانایی در تشخیص فرصت‌های کارآفرینی (نابی<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۲۱؛ کار و سارنگی، ۲۰۲۰؛ اس-تی‌جین و ترمبلی<sup>۹</sup>، ۲۰۲۰)، نوآوری کارآفرینانه (کار و سارنگی، ۲۰۲۱؛ آدرچ<sup>۱۰</sup> و همکاران، ۲۰۲۰)، و بهبود عملکرد کارآفرینان (نابی و همکاران، ۲۰۲۱؛ تینگ<sup>۱۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۷)، افزایش عزت‌نفس کارآفرینان (واترز و همکاران، ۲۰۰۲)، تأثیرگذاری بر نیت کارآفرینی، تعهد و اقدامات و

<sup>1</sup>. Glickman

<sup>2</sup>. Bisk

<sup>3</sup>. Baluku

<sup>4</sup>. Kar & Sarangi

<sup>5</sup>. St-Jean

<sup>6</sup>. Ozgen & Baron

<sup>7</sup>. St-Jean & Mathieu

<sup>8</sup>. Nabi

<sup>9</sup>. St-Jean & Tremblay

<sup>10</sup>. Audretsch

<sup>11</sup>. Ting

افزایش عملکرد (اسپیگل و همکاران، ۲۰۲۳) حکایت دارد. همچنین بر اهداف کسانی که هنوز کسب‌وکارهای نوپا را شروع نکرده‌اند تأثیرگذار است (انگل<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۰).

جدول ۱. خلاصه کدهای استخراج شده بر اساس نتایج مطالعات

نویسندگان	کدهای مفهومی	کدهای استخراجی
کرام (۱۹۸۳)	-کارکرد توسعه‌ای -کارکرد روانی و اجتماعی	کارکردهای مربی
گراولز (۲۰۰۶)؛ کلاتریاک و لین (۲۰۰۴)؛ پوتیت و همکاران (۲۰۰۹)؛ گلیکمن و همکاران (۲۰۰۱)؛ یتشاک و دروری (۲۰۱۸)	-هدایت -مشارکت	روش‌های مربی‌گری
یتشاک و دروری (۲۰۱۸)؛ بالکیو و همکاران (۲۰۱۹)؛ منصور و همکاران (۲۰۱۹)؛ آگوا و همکاران (۲۰۱۷)؛ رابی و بیهر (۲۰۰۳)	-تناسب در ویژگی‌های سطحی مانند سن، جنسیت، قومیت، پیشینه و زبان -تناسب در ویژگی‌های عمیق مانند نگرش‌ها، ارزش‌ها، انگیزه‌ها و باورها	تناسب مربی-متی
کار و سارنگی (۲۰۲۱)؛ ممون و همکاران (۲۰۱۸)؛ دیویس (۲۰۱۷)؛ ممون و همکاران (۲۰۱۵)؛ اس-تی‌جین و همکاران (۲۰۱۸)؛ اوزن و بارون (۲۰۰۷)؛ اس-تی‌جین و متیو (۲۰۱۵)؛ نابی <sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۱)؛ اس-تی‌جین و ترمیلی (۲۰۲۰)؛ آدرچ و همکاران (۲۰۲۰)؛ تینینگ و همکاران (۲۰۱۷)؛ اسپیکل و همکاران (۲۰۲۳)؛ واترز و همکاران (۲۰۰۲)؛ انگل و همکاران (۲۰۱۰)	-نقش مربی‌ها در موفقیت شغلی صاحبان کسب‌وکارها و کسب‌وکارهای نوپاها و مدیران شرکت‌ها -تداوم کسب‌وکار -افزایش توانایی در تشخیص فرصت‌های کارآفرینی -نوآوری -بهبود عملکرد کارآفرینان -افزایش عزت‌نفس کارآفرینان -تأثیرگذاری بر نیت کارآفرینی، تعهد و اقدامات و افزایش عملکرد -تأثیر بر اهداف کسب‌وکارهای نوپا	نتایج و پیامدهای مربی‌گری

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی-توسعه‌ای است. در این پژوهش جهت بررسی فرایند مربی‌گری، طبقه‌بندی جامعی از مربیان در شتاب‌دهنده‌ها، بررسی نقش‌ها، اهداف، ویژگی‌ها و عملکرد مربیان از رویکرد کیفی و از روش تحلیل محتوا (تحلیل تم) بهره گرفته شد. تحلیل محتوا نوعی نظام تلخیص، ارزشیابی، مستندسازی، جمع‌بندی و تحلیل نتایج است (کینگاس<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰). در این روش علمی، مجموعه‌ای از روندها و رویه‌های نظام‌یافته و هدفمند بر اساس معیارهای معین و مدون برای انتخاب، تلخیص، تحلیل و نتیجه‌گیری به کار می‌رود (ملک‌زاده و همکاران، ۱۳۹۸). هدف از بکارگیری روش تحلیل محتوا در این پژوهش، به منظور تحلیل، کدگذاری و دسته‌بندی داده‌های مرتبط با موضوع مورد بررسی بود. برای گردآوری داده‌ها از ابزار اسناد و مدارک، مشاهده و مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته بهره گرفته شد. به منظور نمونه‌گیری، از روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی (ساندرز<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۹)، تا رسیدن به اشباع نظری (مطابق با جدول ۲) ۱۴ مصاحبه به عمل آمد. در انتخاب نمونه‌ها سعی شد افرادی انتخاب شوند که همه جوانب مختلف موضوع را پوشش می‌دهند. بر اساس رهیافت تحلیل محتوا، روند

<sup>۱</sup>. Engle  
<sup>۲</sup>. Nabi

<sup>۳</sup>. Kyngäs  
<sup>۴</sup>. Sanders

تجزیه و تحلیل حاصل از مصاحبه‌ها، همزمان با جمع‌آوری داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری ثانویه (یافتن مفاهیم) و مقوله‌ها صورت گرفت. به این صورت که بعد از انجام هر مصاحبه که حدود یک ساعت به طول می‌انجامید مطالب گفته شده به صورت متن نوشته می‌شد و کدهای معنادار اولیه به همراه مفاهیم معنادار در زیر مقوله‌های استخراج شده قرار می‌گرفتند. به منظور رعایت اعتبار پژوهش از معیار حساسیت پژوهشگران، انتخاب مشارکت‌کنندگان مناسب، درگیری طولانی‌مدت با موضوع و تأیید مشارکت‌کنندگان و پایایی نیز از کدگذاری مجدد و بررسی همکار استفاده شد و مورد تأیید قرار گرفت.

جدول ۲. مشخصات مشارکت‌کنندگان پژوهش

عنوان	تعداد	توضیحات	زمان مصاحبه‌ها
مدیر شتابدهنده	۳	با مدرک کارشناسی ارشد و دکتری و بیش از ۱۵ سال سابقه	۶۰ تا ۱۳۰ دقیقه
مربی	۵	با مدرک کارشناسی و کارشناسی ارشد و بیش از ۱۰ سال سابقه	
کارشناس	۴	با مدرک کارشناسی و کارشناسی ارشد و بیش از ۵ سال سابقه	
کارآفرین	۲	با مدرک کارشناسی و کارشناسی ارشد و بیش از ۱۰ سال سابقه	
جمع/میانگین		۱۴	۹۵ دقیقه

### یافته‌های پژوهش

مصاحبه‌شوندگان نیز مطابق با ادبیات پژوهش، تقریباً به اتفاق آرا در توافق بودند که مربی‌گری یک جنبه حیاتی از فرآیند توسعه و تسریع‌کننده موفقیت کسب و کارهای نوپا است. بر اساس نتایج حاصل از مصاحبه‌ها و مشاهدات صورت گرفته، چهار نوع متمایز از کارشناسان شناسایی شدند که به عنوان مربی در شتابدهنده‌ها مشغول فعالیت بودند، و نه نقش متمایز را در غالب مربی ایفا می‌کردند که در دو نقش به صورت غیرمستقیم و در هفت نقش به صورت مستقیم با متی‌ها در ارتباط بودند. در زمینه سبک مربی‌گری نیز، دو جنبه مهم از شیوه‌های مربی‌گری (علاوه بر ابعاد هدایت و مشارکت) شناسایی شد که یکی، تمرکز مربی بر کارآفرین و دوم، هماهنگی مربی با برنامه بود. در ادامه به تفکیک هر بخش بر اساس مصاحبه‌های صورت گرفته ذکر شده است.

جدول ۳. نتایج حاصل از کدگذاری

مشارکت‌کننده	نمونه شواهد گفتاری	مفاهیم	مقوله
P3	در شتابدهنده‌ها چند نوع کارشناس داریم که به عنوان مربی هم از اون‌ها استفاده میشه، مثلاً کارشناس‌های داریم که در زمینه‌های مختلف متخصص هستند و دانش و تجربه‌اش را دارند و در صنعت خودشان متخصص هستند و مرتبط با کسب و کارهای نوپا هم هست مثل؛ متخصصان امور مالی، بازاریابی، توسعه محصول، یا ارائه ایده و... با مهارت بالای خود، آن‌ها می‌توانند کارآفرینان را آموزش دهند و به آن‌ها کمک کنند تا کارآفرینان در سرمایه‌گذاری پیشرفت کنند.	-متخصص کارآفرینی -متخصص صنعت -متخصص موضوعی -متخصص سرمایه‌گذاری	انواع مربی‌ها
P5	بعضی از مربی‌ها توجهشون فقط به خود کارآفرین است که یکسری مهارت‌ها را یاد بگیرند و برنامه خودشون را دارند اما بعضی از مربی‌ها هم طبق	-تمرکز مربی بر کارآفرین -هماهنگی مربی با برنامه	شیوه‌های مربی‌گری



مشارکت‌کننده	نمونه شواهد گفتاری	مفاهیم	مقوله
	برنامه‌ای که از طرف شتابدهنده‌ها برای اون‌ها در نظر گرفته شده پیش میرن البته بیشتر هدف اینه که اون کسب‌وکار نوپا شکل بگیره		
P1	ما در شتابدهنده‌ها از انواع مربی استفاده میکنیم البته ممکنه یک نفر در سمت‌ها و نقش‌های مختلف باشه مثلاً ما یک مربی اصلی داریم که هم کار تخصصی انجام میده هم مدرس کارگاه است و هم کار ارزیابی کسب‌وکارهای نوپا را انجام میده و کار داوری هم میکنه چون تجربه اش را داره و اغلب چون فارغ‌التحصیل شتابدهنده اند میخواند شرکت دیگه ای را تاسیس کنند و در آن سرمایه‌گذاری کنند	<ul style="list-style-type: none"> <li>-مربی اصلی</li> <li>-مربی متخصص</li> <li>-مربی سرمایه‌گذار</li> <li>-شرکای ارائه‌دهنده خدمات کسب‌وکار</li> <li>-کارشناس ارزیابی</li> <li>-داور روز ارائه (دمودی)</li> <li>-مدرسین کارگاه‌های آموزشی</li> <li>-هیئت مشاوران یا هیئت مدیره</li> <li>-کارشناسان توسعه برنامه آموزشی</li> </ul>	نقش‌های مربی
P11	زمانی که کارآفرین تایید میشه و وارد شتابدهنده میشه، مدیر برنامه در شتابدهنده که معمولاً هم مدیرعامل‌ها هستن، در یک جلسه مربی متناسب را برای کسب‌وکارهای نوپا معرفی میکنه البته گاهی هم پیش میاد که خود کارآفرین از قبل مربی را در شتابدهنده می‌شناسه و مربی را انتخاب می‌کنه. در مراحل بعد هم آن مربی اصلی بر اساس نیاز اون کارآفرین و کسب‌وکارهای نوپا، مربی‌های دیگه را بهشون معرفی می‌کنه	<ul style="list-style-type: none"> <li>-تطبیق و تناسب توسط مدیر برنامه</li> <li>-تطبیق و تناسب توسط مربی اصلی</li> <li>-تطبیق و تناسب توسط کسب‌وکارهای نوپای موجود</li> <li>-تطبیق و تناسب بر اساس نوعی فعالیت اجتماعی و تعامل غیررسمی</li> </ul>	تطبیق و تناسب مربی و کارآفرین
P14	در شتابدهنده ما چون تخصصی است بنابراین ما از مربی‌هایی که در این حوزه هستند استفاده میکنیم و بر اساس رزومه و سابقه کاری اون‌ها را ارزیابی می‌کنیم که این کار را مدیران یا هیئت مدیره انجام می‌دهند و دستورالعمل یا ارزیابی به خصوصی نداریم.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-ارزیابی رسمی محدود</li> <li>-مدیریت ضعیف فرایندهای مربی‌گری در شتابدهنده‌ها،</li> <li>-نبود هدف مشخص و شاخص‌های کلیدی عملکردی برای فرایند مربی‌گری</li> <li>-عدم ارائه بهترین شیوه‌های مربی‌گری توسط شتابدهنده‌ها جهت الگوبرداری مربی‌های دیگر</li> <li>-نبود تمایز واضحی بین نقش‌های مختلف انواع مختلف کارشناسان و شرکای متخصص</li> <li>-نبود دستورالعمل نحوه تعامل بین مربی‌های مختلف با کسب‌وکارهای نوپای یکسان</li> </ul>	مدیریت، راهنمایی و ارزیابی مربی‌ها

در این پژوهش روشن شد که متخصصان مختلفی در شتابدهنده‌ها، نقش مربی را ایفا می‌کنند و اغلب فارغ‌التحصیلان منتخب، بخشی از مربی‌های داوطلب گروه‌های بعدی بشمار می‌رفتند.

## انواع مربی

در این پژوهش چهار نوع متخصص که با شتابدهنده‌ها به‌عنوان مربی فعالیت می‌کنند مشخص شد، متخصص کارآفرینی معمولاً کارآفرینان باتجربه‌ای هستند که در گذشته چندین کسب و کارهای نوپا را تأسیس کرده‌اند (و نقش‌های مدیر عاملی داشته‌اند و یا فارغ‌التحصیلان دوره‌های پیشین کسب و کارهای نوپا هستند) و تجربه کل‌نگر عمیقی از فرآیند کارآفرینی دارند. شایستگی اصلی آن‌ها تجربه آن‌ها با فرآیند کارآفرینی به‌عنوان یک کل و جنبه‌ها و چالش‌های مختلف آن، اعم از حرفه‌ای و شخصی است. اما متخصص موضوعی در زمینه‌های مختلف مرتبط با کسب و کارهای نوپا هستند، مانند متخصصان امور مالی، بازاریابی، توسعه محصول، یا ارائه ایده و... با مهارت بالای خود، آن‌ها می‌توانند کارآفرینان را آموزش دهند و به آن‌ها کمک کنند تا در جنبه مربوطه در سرمایه‌گذاری پیشرفت کنند. متخصصان صنعت نیز، کارشناسان حوزه‌هایی در صنعت هستند که کسب و کارهای نوپا در آن فعالیت می‌کنند، این متخصص دامنه دانش عمیقی از صنعت دارد و می‌تواند به کارآفرین کمک کند تا دامنه خاص کسب و کارهای نوپا را بهتر بشناسد و آن‌ها را با بازیگران کلیدی مختلف در اکوسیستم این حوزه مرتبط کند و در نهایت متخصصان سرمایه‌گذاری، سرمایه‌گذاران یا سایر متخصصان با تجربه در فرآیندهای جذب سرمایه و انتخاب سرمایه‌گذار هستند. آن‌ها می‌توانند بازخوردی را به کارآفرینان در رابطه با ایده و آمادگی آن‌ها برای سرمایه‌گذاری ارائه دهند و نقاط ضعفی را در ایده و مدل کسب و کار شناسایی کنند که احتمال جذب سرمایه موفق را کاهش می‌دهد.

## سبک‌های مربی‌گری

بر اساس مطالعات صورت گرفته، سبک‌های مربی‌گری متفاوتی بر اساس ابعاد هدایت و مشارکت شناسایی شده بود. در این پژوهش نیز، دو بعد دیگر شناسایی شد که یکی سطح هماهنگی مربی با برنامه و دیگری تمرکز مربی بر کارآفرین است. در این پژوهش مشخص شد که در ابتدای رابطه بین مربی و منتی، تمرکز مربی بیش‌تر بر یادگیری و توسعه دانش منتی است و توجه کمتری به موفقیت در جذب سرمایه‌گذار دارد. اما در پایان پیشرفت کسب و کارهای نوپا، تمرکز مربی بیش‌تر بر سرمایه‌گذاری و موفقیت کسب و کار است. در سطح تعامل و هماهنگی بین مربی با برنامه‌های شتابدهنده نیز، برنامه آموزشی و سطح همسویی با اهداف شتابدهنده مدنظر است که مشخص شد، هماهنگی بین شتابدهنده و فرآیند مربی‌گری در کسب و کارهای نوپا متفاوت است. برخی از مربی‌ها به صورت یک فرآیند کاملاً مستقل فعالیت می‌کنند، در حالی که برخی دیگر به طور کامل با برنامه تعیین شده شتابدهنده و جلسات کسب و کارهای نوپا با سایر مربی‌ها یا کارشناسان هماهنگ هستند. به همین ترتیب، برخی از مربی‌ها کاملاً از اهداف خاص شتابدهنده آگاهند و با آن‌ها هماهنگ هستند، در حالی که برخی دیگر از مربی‌ها بدون همسویی خاصی به کارآفرین و اهداف شتابدهنده کمک می‌کنند که این امر تحت تأثیر سیاست شتابدهنده و مدیر آن است، اما ترجیحات شخصی مربی نیز می‌تواند بر هماهنگی تأثیر بگذارد.

## نقش‌های مربی

در مصاحبه‌های صورت گرفته مشخص شد متخصصان مختلفی که در شتابدهنده‌ها فعالیت می‌کنند و به آن‌ها «مربی» می‌گویند شامل چند دسته هستند که نقش‌های متفاوتی را در شتابدهنده انجام می‌دهند؛

مربی اصلی، مربی متخصص، مربی سرمایه‌گذاری، کارشناس ارائه‌دهنده خدمات کسب‌وکار، متخصصان ارزیابی (غربالگری)، داور روز ارائه<sup>۱</sup>، مدرسین کارگاه‌های آموزشی، هیأت مشاوران و کارشناس توسعه برنامه آموزشی، که به صورت مستقیم یا غیرمستقیم با کسب‌وکارهای نوپا در تعامل هستند. البته در شتابدهنده‌ها، این تعداد مربی‌ها متفاوت است و بر اساس نیاز کسب‌وکارهای نوپا، بین ۳ تا ۷ مربی به صورت مستقیم با کسب‌وکارهای نوپا در تعامل است. در ادامه به توضیح هر یک پرداخته می‌شود.

مربی‌های اصلی معمولاً کارآفرینان (فارغ‌التحصیلان دوره‌های قبلی و یا کسانی که دارای تحصیلات آکادمیک در حوزه کسب‌وکار) هستند، اما گاهی اوقات متخصصان صنعت، موضوعی و متخصصان سرمایه‌گذاری نیز این نقش را بر عهده می‌گیرند. آن‌ها اغلب در تمام مدت برنامه، با یک کسب‌وکارهای نوپا همراه می‌شوند و معمولاً جلسات هفتگی یا دوهفته‌ای با منتی برگزار می‌کنند. شیوه‌های اصلی مربی‌گری آن‌ها اغلب شامل گوش دادن، تأمل، پرسیدن سؤالات چالش‌برانگیز، پیشنهاد روش‌های جدید تفکر و ارائه مشاوره است. نقش اصلی آن‌ها استفاده از اهرم یادگیری از تجربیات منتی‌ها از طریق تأمل در فعالیت است. مشاوره مربی‌ها بر کمک به منتی‌ها در جنبه‌های؛ برنامه‌ریزی استراتژی و یافتن مسیر صحیح، تعیین اولویت‌های توسعه و پیشرفت، استراتژی بازاریابی، شناسایی مشتریان هدف و استراتژی‌های ورود به بازار هدف، ساختار فرآیند سازمانی و ایجاد تیم، و تقویت یادگیری کارآفرین‌ها، توسعه شخصی و خودکارآمدی و عوامل کلیدی بوم مدل کسب‌وکار استروالدی متمرکز است. بنابراین لازم است در مراحل اولیه توسعه کسب‌وکارهای نوپا، به‌ویژه با منتی‌های بی‌تجربه، مربی‌های کارآفرین بیش‌تر بر یادگیری و توسعه دانش منتی تا پیشرفت کسب‌وکارهای نوپا و در مراحل بعدی توسعه کسب‌وکارهای نوپا، و زمانی که منتی با تجربه‌تر شده، بیش‌تر بر پیشرفت کسب‌وکارهای نوپا و توسعه مهارت‌های «نرم» سازمانی (مانند رهبری و مدیریت) تمرکز کنند. مربی‌های اصلی همچنین باید هماهنگی بالایی با برنامه آموزشی داشته باشند و کار خود را با اهداف خاص شتابدهنده هماهنگ کنند.

مربی‌های متخصص<sup>۲</sup> معمولاً متخصص در یک صنعت یا در یک حوزه هستند. هدف آن‌ها کمک به منتی‌ها برای حل یا ترویج یک جنبه خاص از فرآیند کسب‌وکارهای نوپا یا دسترسی به دانش و شبکه‌های خاص‌تر با بازیگران کلیدی مختلف در یک حوزه خاص، است. آن‌ها اغلب یک یا دو بار در طول برنامه با منتی‌ها ملاقات می‌کنند (منتی‌های کسب‌وکارهای نوپا معمولاً با چندین مربی متخصص بر حسب نیاز در ارتباط هستند). بدقت به توضیحات منتی‌ها گوش می‌دهند و سؤالات تخصصی می‌پرسند تا بدرستی به موضوع اشراف داشته باشند، و ممکن است وظایفی را به منتی‌ها محول کنند و در نهایت منتی‌ها را به سمت راه‌حل یا اقدام خاصی هدایت کنند. از آنجایی که روابط مربی‌گری با مربی‌های متخصص کوتاه است و آن‌ها عمدتاً کارکردهای مرتبط با شغل را ارائه می‌دهند، تناسب شخصیت برای مربی‌های متخصص اهمیت کمتری دارد و شباهت سطحی در ویژگی‌های شخصیتی باید مهم‌تر باشد. با این وجود، درجاتی از تناسب در سطح عمقی ممکن است یادگیری بلندمدت منتی‌ها را نیز تشویق کند. بنابراین لازم است در مراحل اولیه توسعه کسب‌وکارهای نوپا، مربی‌های متخصص به یادگیری و توسعه دانش منتی‌های بی‌تجربه به صورت غیرمستقیم و در مراحل بعدی توسعه کسب‌وکارهای نوپا، و زمانی که منتی تجربه بیش‌تری پیدا

<sup>۱</sup>. demo-day

<sup>۲</sup>. Expert Mentors

کرد، عمدتاً بر روی جنبه خاص پیشرفت کسب‌وکارهای نوپا تخصصی تمرکز کنند. با این حال، سبک مربی‌گری باید در بخش پایانی به این سمت متمایل شود که به صورت متمرکزتر و تخصصی‌تر سوق داده شود، اما از آنجایی که میزان مشارکت مربی‌های متخصص صنعت و حوزه نسبت به مربی‌های کارآفرین کمتر است، بنابراین تنها هماهنگی و هم‌سویی با برنامه مورد نیاز است و هماهنگی با مربی اصلی و فرآیندی ارزشمندتر است، زیرا مربی اصلی تصویر کلی از پیشرفت کسب‌وکارهای نوپا و کارآفرین دارد.

مربی‌های سرمایه‌گذاری، اغلب متخصصان سرمایه‌گذاری هستند. آن‌ها یک جلسه با منتی‌ها دوره برگزار می‌کنند که در آن جلسه سرمایه‌گذاری را شبیه‌سازی می‌کنند و به منتی‌ها در مورد ارائه و آمادگی برای جذب سرمایه بازخورد می‌دهند و به ایرادات و ضعف‌های ارائه، طرح تجاری و مدل توجه می‌کنند. در این نوع مربی‌گری تناسب بین مربی و منتی تأثیر قابل توجهی بر روند کسب‌وکارهای نوپا ندارد. از آنجایی که هدف در اینجا بسیار مشخص است - آماده‌سازی کارآفرینان (منتی‌ها) برای ارتباط با سرمایه‌گذاران بالقوه - یک سبک دستوری می‌تواند مؤثر باشد و در مورد چگونگی ارائه دادن ایده توصیه‌های ملموس و عینی ارائه می‌دهند. از سوی دیگر، یک سبک غیرمستقیم ممکن است یادگیری را تسهیل و در عین حال به اشکالات احتمالی کسب‌وکارهای نوپا اشاره کند. بنابراین نیاز است در هنگام ارائه، مربی‌ها سؤال‌های خود را به شیوه غیرمستقیم مطرح کنند و در پایان جلسه، توصیه‌های عینی به سبک مشاوره ارائه دهند. سطح بالای مشارکت و سطح بالایی از هماهنگی و هم‌سویی برای مربی‌های سرمایه‌گذاری ضروری نیست. تمرکز باید بر روی کارآفرین و کسب‌وکارهای نوپا باشد زیرا هر دو از عناصر مهم و مورد توجه سرمایه‌گذاران هستند.

شرکای ارائه‌دهنده خدمات کسب‌وکار، متخصصان خدمات تجاری، مانند وکلا، حسابداران، وکلای مالکیت معنوی یا طراحان هستند که خدمات حرفه‌ای را ارائه می‌دهند. این افراد بیش‌تر بر روی موضوعات بسیار خاص مانند قراردادهای ثبت اختراعات، طراحی لوگو یا حسابداری تمرکز می‌کنند و از دو جهت از مربیان کارآفرین و متخصص متمایز هستند: آن‌ها بر یادگیری کارآفرینان (منتی‌ها) تمرکز نمی‌کنند و اغلب خدمات آن‌ها به صورت مشاوره رایگان است. از آنجایی که روابط کوتاه هستند (معمولاً یک جلسه) و هدف مشخص است، تناسب و هماهنگی مربی و کارآفرین (منتی) در هر یک از سطوح مهم نیست. این نوع مربی‌گری یک سبک مربی‌گری دستوری با کمترین مشارکت است و حداقل هماهنگی و هم‌سویی با برنامه یا مربی مورد نیاز است. در نهایت، برای این نوع متخصص جهت مشاوره، هیچ تفاوتی بین کارآفرینان بی‌تجربه و با تجربه وجود ندارد.

متخصصان ارزیابی می‌توانند مدیران، اعضای هیأت مدیره شتاب‌دهنده، کارآفرینان، متخصصین، کارشناسان حوزه تخصصی و متخصصان حوزه سرمایه‌گذاری باشند. این افراد در فرآیند ارزیابی شتاب‌دهنده شرکت می‌کنند. ارزیابی در شتاب‌دهنده در دو مرحله صورت می‌گیرد. زمانی که متقاضیان ایده‌های خود را برای ورود به شتاب‌دهنده ارائه می‌دهند یک بار مورد ارزیابی قرار می‌گیرند (در اکثر شتاب‌دهنده‌ها توسط اعضای هیأت مدیره و یا مدیرعامل ارزیابی صورت می‌گیرد) و مرحله دوم زمان انتخاب کسب‌وکارهای نوپا جهت ارائه نهایی به سرمایه‌گذار است. که این ارزیابی اغلب طی چند روز به صورت متمرکز انجام می‌شود و اغلب، این مربی‌ها بعداً به عنوان مربی‌های اصلی، مربی‌های متخصص، مربی‌های سرمایه‌گذاری یا داوران روز ارائه در شتاب‌دهنده فعالیت می‌کنند. بنابراین، در حالت ایده‌آل، شتاب‌دهنده‌ها باید از گزینه‌های

متنوع با ویژگی‌های سطحی متفاوت استفاده کنند. در ارزیابی کسب‌وکارهای نوپا در مراحل اولیه، پتانسیل کارآفرین مهم‌تر از ایده و تحلیل بازار در نظر گرفته می‌شود. بنابراین، سبک سؤال‌های کارشناسان و متخصصان در بررسی فرایند در طول سخنرانی‌ها و جلسات باید غیرمستقیم باشد، که به بینش عمیق‌تری در مورد فرآیندهای فکری و شخصیت کارآفرین دست پیدا کند. سطح مشارکت باید پایین باشد تا قضاوت و ارزیابی مفرضانه نباشد و همسویی با اهداف خاص برنامه باید مورد توجه قرار گیرد تا این اهداف را در ملاحظات خود لحاظ کنند.

داوران روز ارائه اغلب متخصصان سرمایه‌گذاری هستند اما می‌توانند مربیان کارآفرین، کارشناسان تخصصی و متخصصان حوزه نیز باشند. دمودی یا روز ارائه، یک رویداد آزاد برای عموم یا یک رویداد بسته با ارائه ۵ تا ۱۰ دقیقه با ارائه نمونه اولیه برای هر رویداد کسب‌وکارهای نوپا، یا جلسات ۱۵ تا ۳۰ دقیقه‌ای با هیأت داوران است که به کارآفرینان بازخورد می‌دهند و زمینه و آمادگی آن‌ها برای سرمایه‌گذاری سنجیده می‌شود. داوران همچنین به ایرادات و نقاط ضعف در طرح و مدل کسب‌وکار توجه می‌کنند. در چنین حالتی، تناسب و شباهت شخصیتی نباید تأثیر قابل توجهی در فرآیند داشته باشد. با این حال، در حالت ایده‌آل، مانند فرآیند ارزیابی، شتابدهنده‌ها باید از یک پانل داوری در روز ارائه متنوع با ویژگی‌های سطحی مختلف استفاده کنند، زیرا شباهت سطحی ممکن است داوران را دچار سوگیری کند. بنابراین با توجه به شیوه ترجیحی آن‌ها، از آنجایی که اهداف در اینجا بسیار خاص هستند - آماده‌سازی کارآفرینان برای ملاقات با سرمایه‌گذاران بالقوه - یک شیوه دستوری می‌تواند هنگام ارائه توصیه‌های ملموس در مورد زمینه یا جنبه خاص کسب‌وکار مؤثر باشد. از سوی دیگر، برای تسهیل یادگیری هنگام اشاره به اشکالات احتمالی کسب‌وکارهای نوپا و آموزش به مخاطبان در رویداد دمو دی، ممکن است یک شیوه غیرمستقیم ترجیح داده شود. سطح مشارکت باید بسیار پایین باشد تا قضاوت‌ها به صورت مفرضانه صورت نگیرد. سطح هماهنگی و همسویی با اهداف خاص برنامه می‌تواند در سطح متوسط باشد زیرا این بیش‌تر یک رویداد عمومی است و بررسی همسویی کسب‌وکارهای نوپا با شتابدهنده در این مقطع زمانی اهمیت کمتری دارد. با این حال، نیاز هست سطحی از هماهنگی و همسویی وجود داشته باشد.

در نهایت مدرسین کارگاه‌های آموزشی متخصصان مختلفی هستند که در فرآیند آموزشی مشارکت دارند. آن‌ها اغلب متخصص حوزه تخصصی یا دارای مهارت خاصی هستند و گاهی اوقات کارآفرینان یا متخصصین سرمایه‌گذاری هستند. اغلب برنامه‌های آموزشی رسمی در شتابدهنده‌ها توسط مدرسین داخلی ارائه می‌شود که در مورد موضوع تخصصی خود سخنرانی می‌کنند. چهار نوع سخنرانی وجود دارد: کارگاه‌های عملی (ارائه شده توسط متخصصان صنعت)، کارگاه‌های آموزشی در مورد مهارت‌های خاص تجاری (ارائه شده توسط متخصصان حوزه)، سخنرانی‌های آموزنده در مورد خدمات یا حوزه‌های تجاری خاص (که توسط متخصصان حوزه، متخصصان صنعت و متخصصان سرمایه‌گذاری ارائه می‌شود)، و سخنرانی‌های انگیزشی (توسط کارآفرینان موفق ارائه می‌شود). در کارگاه‌های عملی، مدرس موضوعی را ارائه می‌دهد و سپس معمولاً با کسب‌وکارهای نوپا برای بهبود طرح‌ها و مطالب آن‌ها در این موضوع کار می‌کند. به عنوان مثال، آماده‌سازی ایده با یک کارآفرین یا فارغ‌التحصیل دوره‌های قبل صورت می‌گیرد که یک سخنرانی مقدماتی را ارائه می‌دهد و سپس منتی از آموزش سایر متخصصین بهره می‌برد. در این‌گونه کارگاه‌ها، سبک باید به سمت غیردستوری باشد و مدرس باید سطحی از هماهنگی با برنامه

آموزشی را داشته باشد. سخنرانی‌های آموزشی شامل سخنرانی‌هایی در مورد مهارت‌های خاص مانند اجرای کسب‌وکارهای نوپا ناب<sup>۱</sup>، طراحی مدل کسب‌وکار، بازاریابی یا برنامه‌ریزی مالی است. سخنرانی‌های آموزنده توسط متخصصان حوزه یا ارائه‌دهندگان خدمات کسب‌وکار در مورد یک دامنه خاص یا خدمات تجاری ارائه می‌شود. در سخنرانی آموزشی و آموزنده، سبک باید بیش‌تر دستوری باشد و استادان نیاز به هماهنگی کمتری با برنامه درسی دارند. در نهایت، در سخنرانی‌های انگیزشی، کارآفرینان موفق داستان‌های شخصی، بینش و تجربیات خود را به اشتراک می‌گذارند. هدف آن‌ها این است که الگوهای بالقوه‌ای برای متنی‌ها باشند، تعهد آن‌ها را افزایش دهند و الهام‌بخش آن‌ها باشند. معمولاً مدرسان سخنرانی‌های آموزشی و آموزنده نیز جلسات شخصی کوتاهی با کسب‌وکارهای نوپا برای مشاوره در زمینه‌های تخصصی خود دارند. در چنین شرایطی، نقش آن‌ها شبیه به یک مربی خبره است و شیوه مربی‌گری آن‌ها باید مشابه باشد. مربی‌های که شرح داده شد به صورت مستقیم با کسب‌وکارهای نوپا در ارتباط هستند اما دو دسته از مربی‌ها به صورت غیرمستقیم همراه کسب‌وکارهای نوپا هستند که این دو دسته شامل؛ هیأت مشاوران یا هیأت مدیره، مربی‌ها/کارشناسان/شرکای شتابدهنده که در نقش هیأت مدیره هستند و در تدوین استراتژی، تعیین اولویت‌ها، برنامه‌ریزی عملیات و گسترش شبکه‌ی شرکا به آن‌ها کمک می‌کنند همچنین در اکثر شتابدهنده‌ها، اعضای هیأت مدیره ارزیابی و غربالگری اولیه کسب‌وکارهای نوپا و نظارت بر کار مربی‌ها را نیز بر عهده دارد و دوم کارشناسان توسعه برنامه آموزشی، مربیان / کارشناسان / شرکای شتابدهنده هستند که در برنامه‌ریزی موضوعات برنامه آموزشی و انتخاب مربی‌ها نیز به آن‌ها کمک می‌کنند. فرآیند توسعه برنامه آموزشی باید با همسویی قوی با اهداف خاص شتابدهنده و ساختار و ویژگی‌های برنامه مربی‌گری تکمیل شود.

### تطبیق و تناسب مربی و کارآفرین

در این پژوهش تعدادی از شیوه‌های مطابقت مربی و کارآفرین شناسایی شد که به طور جزئی یا کامل در اکثر شتابدهنده‌ها برای تطبیق کارآفرینان با مربی اصلی استفاده می‌شود. ابتدایی‌ترین و متداول‌ترین، مطابقت توسط مدیر شتابدهنده بر اساس زمینه کسب‌وکارهای نوپا و تخصص مربی (مهارت‌ها و حوزه‌ها) است. برخی از شتابدهنده‌ها نیز از یک سیستم رتبه‌بندی دوگانه استفاده می‌کنند که در آن متنی‌ها و مربی‌ها ترجیحات خود را برای یکدیگر رتبه‌بندی می‌کنند. این رتبه‌بندی‌ها عمدتاً بر اساس خلاصه‌های اجرایی کسب‌وکارهای نوپا و رزومه آموزشی مربی‌ها است و می‌تواند به‌عنوان شکلی از تخصص نیازمندی‌ها با درجاتی از تطابق سطحی مشخص شود. در این رویکرد، تناسب جنبه‌های شخصیتی در نظر گرفته نمی‌شود. در روش سوم متنی‌ها و مربی‌ها در یک جلسه مقدماتی همدیگر را ملاقات می‌کنند و بر اساس برداشت‌های اولیه فرآیند تطبیق صورت می‌گیرد و عمدتاً این تناسب متکی بر ویژگی‌های سطحی است. در مواردی که مربی‌های اصلی بخشی از فرآیند ارزیابی باشند، این تعاملات بین مربی‌ها و کسب‌وکارهای نوپا نیز بر روند تطابق تأثیر می‌گذارد. سرانجام، در برخی موارد نادر، تطابق و تناسب بر اساس نوعی فعالیت اجتماعی و تعامل غیررسمی بین مربی‌ها و متنی‌ها صورت می‌گیرد. در نتیجه، همه شیوه‌های مطابقت متداول به نوعی به تطابق سطحی متکی هستند، و در حالی که برای همه روشن است که ویژگی‌های سطح عمیق برای

<sup>۱</sup>. Lean Startup

موفقیت مربی‌ها مهم هستند که معمولاً در مرحله تطبیق در نظر گرفته نمی‌شوند. بر اساس مصاحبه‌های صورت گرفته مشخص شد که تناسب کسب‌وکارهای نوپا با مربی‌های خبره و متخصص به یکی از سه روش زیر انجام می‌شود: (۱) مربی اصلی توسط مدیر عامل یا اعضای هیأت مدیره، به کسب‌وکارهای نوپا در فرآیندی معرفی و منصوب می‌شود. (۲) مربی اصلی، کسب‌وکارهای نوپا را به مربی متخصص ارتباط می‌دهد. یا (۳) کسب‌وکارهای نوپای موجود در برنامه در ابتدای برنامه لیستی از مربی‌های خبره را از مدیر شتابدهنده دریافت می‌کنند و تصمیم می‌گیرند با چه کسی و چه زمانی تماس بگیرند که معمولاً در اکثر شتابدهنده‌ها، مربی‌ها به وسیله مدیرعامل یا تیم هیأت مدیره انتخاب و به کسب‌وکارهای نوپا معرفی می‌شوند.

### مدیریت، راهنمایی و ارزیابی مربی‌ها

یکی از یافته‌های مهمی که در مصاحبه‌ها بیان می‌شد این مورد بود که در بیش‌تر موارد، فرایندهای مربی‌گری در شتابدهنده‌ها، ضعیف مدیریت می‌شوند. آموزش و راهنمایی جامع به مربی‌ها ارائه نمی‌شود، و ارزیابی هم اگر در شتابدهنده صورت گیرد، فقط ارزیابی رسمی محدودی از روند مربی‌گری توسط مدیرعامل یا اعضای هیأت مدیره انجام می‌گیرد و از نتایج حاصل از ارزیابی برای بهبود عملکرد شتابدهنده استفاده نمی‌شود. در بسیاری از موارد، هیچ هدف مشخص و شاخص‌های کلیدی عملکردی برای فرایند مربی‌گری وجود ندارد. تعداد بسیار کمی از شتابدهنده‌ها دستورالعمل‌های روشنی را برای مربی‌ها ارائه می‌دهند و مربی‌ها اغلب از اهداف و دستور کار خاص شتابدهنده بی‌اطلاع هستند. با وجود این که بین مدیران شتابدهنده و مربی‌ها توافق شده است که بهترین شیوه‌های آموزشی و مربی‌گری و ارزیابی آن‌ها، ضروری است؛ اما به ندرت بهترین شیوه‌های مربی‌گری در شتابدهنده‌ها ارائه می‌شود. در نهایت، در اکثر شتابدهنده‌ها، هیچ تمایز واضحی بین نقش‌های مختلف مربی‌ها وجود ندارد و هیچ دستورالعملی در رابطه با تعاملی که باید بین مربی‌های مختلف که با کسب‌وکارهای نوپای یکسان کار می‌کنند، ارائه نشده است.

جدول ۴: خلاصه نتایج حاصل از مصاحبه‌ها و بررسی ادبیات پژوهش

انواع مربی	نقش مربی	کارکرد مربی‌گری	هدف مربی‌گری	نحوه تعامل مربی و منتهی	تناسب مربی و منتهی	روش مربی‌گری
کارآفرینان (همچنین می‌تواند یک متخصص صنعت، موضوعی یا سرمایه‌گذاری باشد)	مربی اصلی	روانی اجتماعی، الگو، توسعه‌ای	آموزش جنبه‌های عمومی کسب‌وکار و توسعه مهارت‌هایی مانند مدیریت	متمرکز، برای کل مدت برنامه	تناسب عمقی در این مرحله مهم است اما در عمل تناسب ظاهری	غیر مستقیم؛ مشارکت بالا؛ تمرکز بر کارآفرین و کسب‌وکارهای نوپا؛ هماهنگی بالا
متخصصان صنعت یا موضوعی (شرکای تجاری)	مربی متخصص	توسعه‌ای	حل یا ترویج یک جنبه خاص، آموزش مهارت خاص، شبکه‌ساز	۱-۲ جلسه	سطحی	هدایت متوسط؛ مشارکت کم؛ تمرکز بر کسب‌وکارهای نوپا؛ هماهنگی متوسط؛
متخصصان سرمایه‌گذاری	مربی سرمایه‌گذاری	ارزیابی و بازخورد	آماده‌سازی کارآفرینان برای ارائه به سرمایه‌گذاران	۱ جلسه	سطحی	غیر دستوری و دستوری، درگیری کم؛ تمرکز بر کارآفرینان

انواع مربی	نقش مربی	کارکرد مربی‌گری	هدف مربی‌گری	نحوه تعامل مربی و متنی	تناسب مربی و متنی	روش مربی‌گری
						مختلف کسب و کارهای نوپا؛ هماهنگی کم؛
ارائه‌دهندگان خدمات	شرکای ارائه‌دهنده خدمات تجاری	خدمات کسب و کار خاص	ارائه راه‌حل در مسائل خاص	۱ جلسه	تعیین‌کننده نیست	بخشنامه؛ درگیری کم؛ تمرکز بر کسب و کارهای نوپا؛ هماهنگی کم؛
کارآفرینان، متخصص صنعت، موضوعی یا متخصص سرمایه‌گذاری	متخصص ص ارزیابی	ارزیابی	ارزیابی و غربالگری کسب و کارهای نوپاها	۱-۲ جلسه غربالگری و ارزیابی	سطحی	غیرمستقیم؛ درگیری کم؛ تمرکز بر کارآفرین و کسب و کارهای نوپا؛ هماهنگی متوسط؛
کارآفرینان، متخصص صنعت، موضوعی یا متخصص سرمایه‌گذاری	داور روز ارائه	ارزیابی و بازخورد	شبکه‌سازی و معرفی شتابدهنده و کسب و کارهای نوپا-ی فارغ‌التحصیل	۱ جلسه روز اجرا	سطحی	دستورالعمل (غیردستورالعملی ممکن است یادگیری را تسهیل کند) تمرکز بر کسب و کارهای نوپا؛
متخصص صنعت، موضوعی یا سرمایه‌گذاری، ارائه‌دهنده خدمات، کارآفرین باتجربه	مدرسین کارگاه ای آموزشی	توسعه‌ای	تدریس موضوع و عنوان‌های خاص و ویژه	۱-۲ جلسه سخنرانی، گاهی اوقات یک جلسه اضافه‌تر	تناسب و هماهنگی کمتر و سطحی	هدایت متوسط؛ درگیری کم؛ تمرکز بر کسب و کارهای نوپا؛ هماهنگی متوسط تا کم؛

منبع: یافته‌های پژوهش

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

اهمیت نقش مربی‌گری، با اهمیت روزافزون شتابدهنده‌ها و نقش آن‌ها در توسعه و رشد اقتصادی و مورد توجه قرار گرفتن توسط دولت، سیاست‌گذاران، آشکارتر شده است. لذا در این پژوهش، به کارکردهای مربی‌گری در شتابدهنده‌ها پرداخته شده است. که انواع متخصصین، نقش‌های مربی و روش‌های مربی‌گری، تناسب بین مربی و متنی در شتابدهنده‌ها مورد بررسی قرار گرفت. با توصیف نقش‌های مختلف مربی و شیوه‌های مربی‌گری، با در نظر گرفتن ویژگی‌های کارآفرینان و سرمایه‌گذاری‌های آن‌ها و ماهیت تعامل برای هر نقش مربی، تناسب بهینه مربی و کارآفرین و روش مربی‌گری بررسی شد. در این پژوهش، دو روش جدید مربی‌گری علاوه بر روش هدایت و مشارکت شناسایی شد که یکی تمرکز مربی بر کارآفرین و کسب و کارهای نوپا و دوم، همسویی مربی با اهداف و برنامه شتابدهنده، شناسایی شد که در شتابدهنده‌ها یافتن این دو روش نیز بسیار دارای اهمیت است و به مدیران و مربیان شتابدهنده‌ها این امکان را می‌دهد بر اساس نیاز کارآفرین و کسب و کارهای نوپا از هر یک از روش‌ها به صورت بهینه استفاده نمایند. همچنین نتایج نشان داد که انواع مختلف مربی‌ها به انواع مختلفی از الزامات کسب و کارهای نوپا پاسخ می‌دهند و طبق آنچه که ذکر شد، تطابق مناسب بین مربی و کارآفرین برای موفقیت فرآیند مربی‌گری بسیار مهم است (یتشاک و دروری، ۲۰۱۸). ادبیات مربی‌گری نشان می‌دهد که ویژگی‌ها، ارزش‌ها و سبک‌های



یادگیری مشابه بین مربی و کارآفرین برای ایجاد یک رابطه مربی‌گری طولانی‌مدت و موفق مهم هستند (آگوایر و همکاران، ۲۰۱۹). بنابراین مربی‌ها برای داشتن تناسب ایده‌آل، باید هر دو ویژگی سطحی و عمیق را در نظر بگیرند، و باید بین تخصص مورد نیاز مربی و کارآفرین نیز تناسب وجود داشته باشد (بالکیو و همکاران، ۲۰۱۹). با این حال نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که، فرآیندهای تناسب و مطابقت در حال حاضر تا حد زیادی با این جنبه‌ها، ارتباطی ندارند. علاوه بر این، همان‌طور که ذکر شد انواع مختلفی از مربی‌ها در شتابدهنده‌ها وجود دارند که کارآفرینان در درجات مختلفی از تعامل از نظر مدت زمان و دامنه آموزش با آن‌ها در ارتباط هستند که نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که ماهیت خاص رابطه، وجود مربی‌گری سطحی و یا عمیق را تعیین می‌کند. تناسب عمیق برای موفقیت بالقوه و تناسب سطحی برای روابط کوتاه‌مدت در سطوح پایین تعامل مورد نیاز است. با افزایش مدت زمان تعامل و راهنمایی، تناسب در سطح عمیق اهمیت بیش‌تری پیدا می‌کند. در اکثر شتابدهنده‌ها این مفهوم به وضوح مورد توجه قرار نگرفته است و در تعیین مربی برای کسب‌وکارهای نوپا خیلی به این قضیه توجه نمی‌شود و تنها تناسب سطحی از نظر سطح فعالیت‌ها و حوزه تخصص مربی در نظر گرفته می‌شود. بر اساس مصاحبه‌ها مشخص شد که در اکثر موارد، در شتابدهنده‌ها به مربی‌ها و کارآفرین‌ها آموزش و راهنمایی کافی در رابطه با فرآیندهای مربی‌گری کارآمد ارائه نمی‌شود و به مرئیان اجازه داده می‌شود که بر اساس تجربیات خود به آموزش و راهنمایی کارآفرینان بپردازند. در نهایت یک یافته قابل توجه که از مصاحبه‌ها بدست آمد این است که در شتابدهنده‌ها تنها ارزیابی که از مربی‌ها صورت می‌گیرد یک ارزیابی رسمی است که معمولاً نیز توسط مدیر عامل یا اعضای هیأت مدیره انجام می‌شود و هیچ روشی برای استفاده از نتایج ارزیابی به منظور بهبود عملکرد شتابدهنده‌ها وجود ندارد. لذا بر اساس نتایج بدست آمده در ادامه پیشنهادهایی کاربردی ارائه می‌شود.

بر اساس مصاحبه‌ها مشخص شد که در اکثر موارد، در شتابدهنده‌ها به مربی‌ها و کارآفرین‌ها آموزش و راهنمایی کافی در رابطه با فرآیندهای مربی‌گری کارآمد ارائه نمی‌شود. لذا نیاز هست که در شتابدهنده‌ها آموزش‌ها به صورت ساختاریافته‌تر باشد و ابزار و روش‌های مربی‌گری کارآمدتر شود. همچنین پیشنهاد می‌شود، مربی‌ها مهارت‌های خود را افزایش دهند و مهارت‌های متفاوتی از جمله مهارت‌های مدیریتی، بازاریابی، مالی، حقوقی و ... داشته باشند. به طور خاص، برخی از مربی‌ها جنبه‌های خاص از یک حوزه را مدیریت می‌کنند و بنابراین نیاز هست در صنعت یا حوزه سرمایه‌گذاری نیز تجربه لازم را داشته باشند، در حالی که برخی مربی‌های دیگر، دیدگاه جامع‌تری در زمینه صنعت و سرمایه‌گذاری دارند پس نیاز هست مهارت‌های کارآفرینی و مدیریت را نیز بیاموزند. همچنین پیشنهاد می‌شود که در مراحل اولیه توسعه کسب‌وکارهای نوپا با کارآفرینان بی‌تجربه، مربی‌ها بیش‌تر بر مشاوره عمومی کسب‌وکار تمرکز کنند و با توسعه کسب‌وکارهای نوپا، الزامات مربی‌ها از نظر درک حوزه کسب‌وکارهای نوپا، تخصص و مهارت خاص‌تر شود. با توجه به این که در اکثر شتابدهنده‌ها، مربی‌ها به وسیله مدیرعامل یا تیم هیأت مدیره انتخاب و به کسب‌وکارهای نوپا معرفی می‌شوند، بنابراین پیشنهاد می‌شود که مدیران شتابدهنده‌ها به مرئیان و منتی‌ها نیز حق انتخاب دهند که در صورت عدم تناسب و سازگاری مربی و منتی، بتوانند نظرات خود را بیان کنند. در مصاحبه‌ها مشخص شد شتابدهنده‌ها سیستم ارزیابی مشخصی برای عملکرد مرئیان ندارند، پیشنهاد می‌شود شتابدهنده‌ها سیستم ارزیابی قابل اجرا به نفع کسب‌وکارهای نوپا، مرئیان،

شتابدهنده‌ها و اکوسیستم طراحی کنند. از سوی دیگر در شتابدهنده‌ها هیچ تمایزی بین نقش‌های متفاوت مربیان قائل نیستند، لذا پیشنهاد می‌شود جهت بهبود فرایند مربی‌گری و رسیدن به اهداف تعیین شده شتابدهنده، نقش‌های مربیان تفکیک و بر آن اساس متمرکز و مسئولیت داشته باشند. در نهایت با توجه به اهمیت برنامه‌ها و دستورالعمل‌ها برای مربی‌های آموزشی جهت دستیابی به اهداف شتابدهنده‌ها، پیشنهاد می‌شود که مدیران شتابدهنده در مورد اهداف خاص خود شفاف‌تر باشند و بر آن تمرکز کنند و با مربی‌ها و کارآفرینان در این موارد بحث کنند تا به نتیجه دلخواه برسند. شناسایی مربیان واقعی که در این زمینه فعالیت داشتند و حاضر به پاسخگویی باشند، پژوهشگر را با محدودیت‌هایی روبه‌رو کرد اما با این وجود نتایج حاصل از این پژوهش می‌تواند به توسعه دانش و ادبیات مربی‌گری که از این نظر دچار شکاف و خلأهایی بود، کمک شایانی کند. با توجه به این که در این مطالعه انواع و روش‌ها، کارکرد و نقش‌های مربی‌گری در شتابدهنده‌ها شناسایی شد به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود مدل مربی‌گری را در شتابدهنده‌ها طراحی کنند.

## منابع

- آغشلوئی، حامد، مصدق، محمدجواد، احتشام‌رانی، رضا. (۱۴۰۲). طراحی سیستم استنتاج فازی-عصبی انطباقی جهت امکان‌سنجی استارت‌آپ‌های تجارت الکترونیک. **نشریه علمی پژوهشی مدیریت کسب و کارهای بین‌المللی**، ۱۶(۱)، ۲۰۰-۱۷۹.
- ایران‌نژادپاریزی، الهام، طالبی، کامبیز، بدالهی‌فارسی، جهانگیر، رشادت‌جو، حمیده. (۱۴۰۱). ارائه مدل اشتیاق کارآفرینانه تیمی در شتابدهنده‌ها با استفاده از روش کیفی تئوری داده بنیاد، **فصلنامه مدیریت کسب و کار نوآورانه**، ۵۶، ۶۱-۸۰.
- بغدادی، مصطفی، محمدی، مهدی، الیاسی، مهدی، رادفر، رضا. (۱۴۰۲). طراحی الگوی بلوغ مدل کسب و کار استارت‌آپی در ایران (مطالعه چند موردی: استارت‌آپ‌های پلتفرمی / دیجیتالی). **نشریه علمی پژوهشی مدیریت کسب و کارهای بین‌المللی**، ۱۶(۱)، ۲۳۷-۲۶۰.
- شهبازی، میثم، رزاقی، رویا، کریمی، آصف. (۱۴۰۱). چارچوبی برای جمع‌سپاری تأمین مالی کسب و کارهای نوپا: مورد مطالعه وام‌دهی نفر به نفر با استفاده از روش فراترکیب، **فصلنامه مدیریت دارایی و تأمین مالی**، ۱۰(۲)، ۱۰۲-۸۱.
- صحرایی میثم. (۱۳۹۹). **بررسی نقش شبکه‌های اجتماعی در رشد استارت‌آپ‌ها**، پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته علوم ارتباطات اجتماعی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد دماوند، دانشکده علوم انسانی.
- ملک‌زاده، ندا، داداش‌پور، هاشم، رفیعیان، مجتبی. (۱۳۹۸). بررسی عوامل مؤثر بر ساختار فضایی شهری و منطقه‌ای با استفاده از روش تحلیل محتوا، **فصلنامه دانش شهرسازی**، ۳(۴)، ۱۴-۰۱.
- میرمحمدعلی‌رودکی، سیده راحله، مهرجو، محمدصادق، اشرفی، بشرا، علیزاده‌مجد، امیررضا. (۱۳۹۹). **مروری بر نقش شتابدهنده‌ها در تحقق دانشگاه کارآفرین**، نهمین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران، تهران.

- Aguiar, R. B. D., Silva, D. S., Caten, C. S. T., & Silva, L. C. P. (2019). Lean Mentorship: Fitting external support to entrepreneur needs over the startup development. *Production*, 29.
- Audretsch, D., Colombelli, A., Grilli, L., Minola, T., & Rasmussen, E. (2020). Innovative start-ups and policy initiatives. *Research Policy*, 49(10), 104027.
- Avnimelech, G., & Rechter, E. (2019). Mentorship Processes within Startup Accelerators. Available at SSRN 3361638.
- Baluku, M. M., Leonsio, M., Bantu, E., & Otto, K. (2019). The impact of autonomy on the relationship between mentoring and entrepreneurial intentions among youth in Germany, Kenya, and Uganda. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 25(2), 170-192. <http://dx.doi.org/10.1108/IJEER-10-2017-0373>.
- Baluku, M. M., Leonsio, M., Bantu, E., & Otto, K. (2019). The impact of autonomy on the relationship between mentoring and entrepreneurial intentions among youth in Germany, Kenya, and Uganda. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 25(2), 170-192. <http://dx.doi.org/10.1108/IJEER-10-2017-0373>.
- Bergman, B. J., & McMullen, J. S. (2022). Helping entrepreneurs help themselves: A review and relational research agenda on entrepreneurial support organizations. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 46(3), 688-728.
- Bisk, L. (2002). Formal entrepreneurial mentoring: the efficacy of third party managed programs. *Career development international*, 7(5), 262-270.
- Bruneel, J., Ratinho, T., Clarysse, B., Groen, A., (2012). The evolution of business incubators: comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations. *Technovation* 32, 110–121.
- Clutterbuck, D., & Lane, G. (Eds.). (2004). The situational mentor: an international review of competences and capabilities in mentoring. Gower Publishing, Ltd.
- Cohen, S., Fehder, D. C., Hochberg, Y. V., & Murray, F. (2019). The design of startup accelerators. *Research Policy*, 48(7), 1781-1797.
- Cohen, S.G., and Y.V. Hochberg (2014). Accelerating Startups: The Seed Accelerator Phenomenon. SSRN Journal, March 2014, 1-16. doi:10.2139/ssrn.2418000.
- Cull, J. (2006). Mentoring young entrepreneurs: what leads to success? *International journal of evidence based coaching and mentoring*, 4(2), 8-18.

- Davies, C. (2017). Formal mentorship and entrepreneurial learning: The case of a support programme in the Western Cape clothing sector (Doctoral dissertation, University of the Western cape).
- Díez-Vial, I., & Fernández-Olmos, M. (2016). The effect of science and technology parks on a firm's performance: a dynamic approach over time. *Technology Analysis and Strategic Management*, 29(10), 1-14. Economist Intelligence Unit (<http://store.eiu.com>)
- Ehrich, L. C., Hansford, B., & Tennent, L. (2004). Formal mentoring programs in education and other professions: A review of the literature. *Educational administration quarterly*, 40(4), 518-540.
- Engle, R. L., Dimitriadi, N., Gavidia, J. V., Schlaegel, C., Delanoe, S., Alvarado, I., ... & Wolff, B. (2010). Entrepreneurial intent: A twelve-country evaluation of Ajzen's model of planned behavior. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 16(1), 35-57.
- Eugenio, S. (2016, August 17). 7 reasons you need a mentor for entrepreneurial success. <https://www.entrepreneur.com>.
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (2001). *Supervision and instructional leadership: A developmental approach*. Allyn & Bacon/Longman Publishing, a Pearson Education Company, 1760 Gould Street, Needham Heights, MA.
- Gravells, J. (2006). Mentoring start-up entrepreneurs in the East Midlands—Troubleshooters and Trusted Friends. *The International journal of mentoring and coaching*, 4(2), 3-23.
- Hansford, B., Tennent, L., & Ehrich, L. C. (2002). Business mentoring: help or hindrance? *Mentoring and tutoring*, 10(2), 101-115.
- Harrison, D.A., Price, K. H., Gavin, J. H., & Florey, A. T. (2002). Time, teams, and task performance: Changing effects of surface-and deep-level diversity on group functioning. *Academy of management journal*, 45(5), 1029-1045.
- Johnson, W.B. (2015). On being a mentor: A guide for higher education faculty. Routledge
- Kar, B., & Sarangi, S. (2020). Factors of Small Business Mentoring and Practices. *SEDME (Small Enterprises Development, Management & Extension Journal)*, 47(2), 104-114.
- Kempster, S., & Cope, J. (2010). Learning to lead in the entrepreneurial context. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 16(1), 5-34.
- Kent, T., Dennis, C., & Tanton, S. (2003). An evaluation of mentoring for SME retailers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 31(8), 440-448.

- Kram KE. (1983). Phases of the mentor relationship. *Academy of Management Journal*, 26, 608-625.
- Luik, J., Hook, J., & Ng, J. (2021). Framing the startup accelerator through assemblage theory: A case study of an intensive hub in Indonesia. *Convergence*, 13548565211054905.
- Mansoori, Y., Karlsson, T., & Lundqvist, M. (2019). The influence of the lean startup methodology on entrepreneur-coach relationships in the context of a startup accelerator. *Technovation*, 84, 37-47
- McGregor, J., & Tweed, D. (2002). Profiling a new generation of female small business owners in New Zealand: Networking, mentoring and growth. *Gender, Work & Organization*, 9(4), 420-438.
- Memon, J., Rozan, M. Z. A., Ismail, K., & Jahanzeb, A. (2018). Mentor Protege Matchmaking Framework for IT Entrepreneurs: A Qualitative Study. arXiv preprint arXiv:1808.04724.
- Memon, J., Rozan, M. Z. A., Ismail, K., Uddin, M., & Daud, D. (2015). Mentoring an entrepreneur: Guide for a mentor. *Sage Open*, 5(1), 2158244015569666.
- Mullen, E. J. (1998). Vocational and psychosocial mentoring functions: Identifying mentors who serve both. *Human Resource Development Quarterly*, 9(4), 319-331.
- Nabi, G., Walmsley, A., & Akhtar, I. (2021). Mentoring functions and entrepreneur development in the early years of university. *Studies in Higher Education*, 46(6), 1159-1174.
- Orth, C. D., & Jacobs, F. (1971). Women in management-pattern for change. *Harvard Business Review*, 49(4), 139.
- Ozgen, E., & Baron, R. A. (2007). Social sources of information in opportunity recognition: Effects of mentors, industry networks, and professional forums. *Journal of business venturing*, 22(2), 174-192.
- Ozgen, E., & Baron, R. A. (2007). Social sources of information in opportunity recognition: Effects of mentors, industry networks, and professional forums. *Journal of business venturing*, 22(2), 174-192.
- Poteat, L. F., Shockley, K. M., & Allen, T. D. (2009). Mentor-protégé commitment fit and relationship satisfaction in academic mentoring. *Journal of vocational behavior*, 74(3), 332-337.
- Raabe, B., & Beehr, T. A. (2003). Formal mentoring versus supervisor and coworker relationships: Differences in perceptions and impact. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(3), 271-293.

- Rechter, E., & Avnimelech, G. (2022). Mentorship Processes within Startup Accelerators. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2022, No. 1, p. 16196). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Sánchez, B., Mroczkowski, A. L., Liao, L. C., Cooper, A. C., Rivera, C., & DuBois, D. L. (2017). Mentoring as a mediator or moderator of the association between racial discrimination and coping efficacy in urban, low-income Latina/o youth. *American journal of community psychology*, 59(1-2), 15-24.
- Spigel, B., Khalid, F., & Wolfe, D. (2023). Alacrity: a new model for venture acceleration. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 19(1), 237-259.
- St-Jean, E. (2011). Mentor functions for novice entrepreneurs. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 17(1), 65-84.
- St-Jean, E. (2012). Mentoring as professional development for novice entrepreneurs: maximizing the learning. *International Journal of Training and Development*, 16(3), 200-216. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2419.2012.00404.x>.
- St-Jean, É. & Mathieu, C. (2015). Developing attitudes toward an entrepreneurial career through mentoring. *Journal of Career Development*, 42(4), 325-338. <http://dx.doi.org/10.1177/0894845314568190>.
- St-Jean, É., & Tremblay, M. (2020). Mentoring for entrepreneurs: A boost or a crutch? Long-term effect of mentoring on self-efficacy. *International Small Business Journal*, 38(5), 424-448.
- St-Jean, É., Radu-Lefebvre, M., & Mathieu, C. (2018). Can less be more? Mentoring functions, learning goal orientation, and novice entrepreneurs' self-efficacy. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(1), 2-21.
- Ting, S. X., Feng, L., & Qin, W. (2017). The effect of entrepreneur mentoring and its determinants in the Chinese context. *Management Decision*.
- Waters, L., McCabe, M., Kiellerup, D., & Kiellerup, S. (2002). The role of formal mentoring on business success and self-esteem in participants of a new business start-up program. *Journal of business and psychology*, 17(1), 107-121.
- Wise, S., Valliere, D., (2014). The impact on management experience on the performance of start-ups within accelerators. *J. Private Equity* 9–19.
- Yitshaki, R., & Drori, I. (2018). Understanding mentorship. *Accelerators: Successful venture creation and growth*, 58-80.