

## واکاوی مداخلات و بسترهای شکل‌گیری مربی‌گری مبتنی بر توسعه توانمندی‌های کارآفرینانه در صنعت خودروسازی

علیرضا کرامتیان<sup>۱</sup>، سید رسول حسینی<sup>۲\*</sup>، علیرضا ایرج پور<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری، گروه کارآفرینی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

<sup>۲</sup> استادیار، گروه مدیریت آموزشی، پردیس شهید چمران، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران. (عهده‌دار مکاتبات)

<sup>۳</sup> استادیار، گروه مدیریت صنعتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

### چکیده

با توجه به پویایی‌ها و پیچیدگی‌های ذاتی در صنعت خودروسازی، حضور کارآفرینانی خلاق، نوآور و دارای روحیه‌ی ریسک‌پذیری یک ضرورت انکارناپذیر است. مربیگری با محور توسعه توانمندی‌های کارآفرینانه، یک ابزار کارآمد برای پرورش توانمندی‌های کارکنان تلقی می‌شود. این تحقیق با هدف واکاوی مداخلات و بسترهای شکل‌گیری مربیگری مبتنی بر توسعه توانمندی‌های کارآفرینانه در صنعت خودروسازی انجام گرفت. برای دستیابی به هدف تحقیق، از رویکرد کیفی مبتنی بر مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با دوازده نفر از خبرگان حوزه‌ی کارآفرینی و صنعت خودروسازی استفاده شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، شیوه کدگذاری سه مرحله‌ای (کدگذاری باز، محوری و انتخابی) به کار گرفته شد. نتایج به دست آمده از تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که دسترس‌ناپذیری منابع و ابزارها، موانع سیاستی و فرهنگی، ضعف در یادگیری و ارزیابی آموزشی، موانع روان‌شناختی، موانع عقلانی و ادراکی، موانع انگیزشی و پیشرفت و موانع ارتباطات تعاملی ۷ مداخله‌کننده‌ای هستند که در قالب دو دسته مداخلات درون‌سازمانی و مداخلات درون فردی در مربیگری مبتنی بر توسعه توانمندی‌های کارآفرینانه نقش دارند. همچنین، نتایج نشان می‌دهد که مربیگری می‌تواند به واسطه سازوکارهای آموزشی و فناوری (دوره‌های یادگیری و آموزش حرفه‌ای، زیرساخت‌های فنی و فناوری) و مؤلفه‌های فرهنگی و سازمانی (ویژگی‌های مثبت سازمانی، بافتار فرهنگی کارآفرینانه و تعهد مدیران به کارآفرینی) زمینه‌ساز توسعه توانمندی‌های کارآفرینانه باشد. این تحقیق به‌طور قابل‌توجهی به دانش موجود در مورد مربیگری مبتنی بر توسعه توانمندی‌های کارآفرینان، به‌خصوص در صنعت خودروسازی، افزوده است و مربیان، کارآفرینان و سایر ذینفعان می‌توانند برای برنامه‌های مربیگری مؤثرتر و کارآمدتر از یافته‌های مطالعه حاضر بهره‌مند شوند.

**واژه‌های اصلی:** مداخلات، بسترها، مربی‌گری، توسعه توانمندی، کارآفرینی، صنعت خودروسازی.

### ۱- مقدمه

بنابراین کارآفرینی یک حرفه نیست، بلکه یک طرز تفکر خوش‌بینانه، نوآورانه و خلاق است [۳۲]. با وجود اهمیت روزافزون کارآفرینی و گسترش برنامه‌های آموزشی در این زمینه [۴]، هنوز چالش‌های جدی در توسعه مؤثر توانمندی‌های کارآفرینانه وجود دارد. آموزش‌های رسمی و دانشگاهی به تنهایی برای تحقق این هدف کافی نیستند و نیاز به رویکردهای جامع و عملی‌تر احساس می‌شود [۴۹]. انتقادات به روش‌های سنتی آموزش کارآفرینی، از جمله عدم سازگاری با نیازهای خاص کارآفرینان و ناتوانی در تحریک فرآیندهای یادگیری فعال، ضرورت بازنگری در شیوه‌های توسعه توانمندی‌های کارآفرینانه را آشکار ساخته است [۳۰]. یکی از مهم‌ترین الگوها و روش‌های موفق و کاربردی برای تقویت توانمندی‌های فردی و سازمانی، روش مربی‌گری است که

در دنیای پرتلاطم کسب‌وکار امروز، کارآفرینی به عنوان یک عامل کلیدی در توسعه اقتصادی و اجتماعی کشورها شناخته شده است [۳۲ و ۴۳]. توسعه رفتار و اقدامات کارآفرینانه نه تنها یک ضرورت اقتصادی، بلکه یک الزام اجتماعی و فرهنگی برای هر کشور محسوب می‌شود [۱۷]. کارآفرینی به عنوان رفتاری که به دنبال تغییر، رشد فردی و سازمانی از طریق تحول در وضعیت موجود و ریسک‌پذیری به منظور ارزش‌آفرینی است، تعریف می‌شود [۴۲]. از آنجاکه کارآفرینان نوآوری ایجاد می‌کنند، اشتغال‌زایی دارند و بهره‌وری را افزایش می‌دهند، اهمیت آن‌ها برای سازمان‌ها و شرکت‌ها قابل‌توجه است. علاوه بر این کارآفرینی محدود به اشتغال‌زایی نیست بلکه شامل فرآیندهای تشخیص فرصت و بهره‌برداری از آن‌ها نیز هست [۴۳]؛

\*hosseinirasul@cfu.ac.ir

به عنوان یک رویکرد نوین و امیدبخش در توسعه توانمندی‌های کارآفرینانه مطرح شده است [۳۸ و ۱۱]. مربی‌گری با ارائه یک رابطه مشترک، بازتابنده و هدفمند، پتانسیل قابل توجهی برای پاسخگویی به نیازهای خاص کارآفرینان و ارتقای مهارت‌های آنها دارد [۲۸]. طبق این تعریف و با توجه به اثربخشی اثبات شده مربی‌گری [۴۰ و ۴۳]، به نظر می‌رسد این شیوه آموزش، در مقابل سایر قالب‌های آموزش کارآفرینی (مانند تدریس در کلاس، مشاوره استارت‌آپ)، روشی مناسب و امیدوارکننده برای کمک به توسعه توانمندی‌های کارآفرینان باشد [۳۳]. مطالعات اخیر نیز نشان داده‌اند که مربی‌گری به طور فزاینده‌ای در حمایت از کارآفرینان در مراحل مختلف فرآیند کارآفرینی مورد استفاده قرار می‌گیرد [۳۹، ۴۳، ۵۵، ۵۷].

اگرچه در مورد مربی‌گری کارآفرینانه اخیراً از دیدگاه نظری و تجربی مطالعات مختلفی انجام شده است [۳۲ و ۴۴ و ۵۵ و ۵۷] و طیف گسترده‌ای از مداخلات مختلف با عنوان «مربی‌گری» در آموزش کارآفرینی، از جمله مشاوره استارت‌آپ و منتورینگ، برچسب‌گذاری شده است [۳۰ و ۴۰]. با این حال، علی‌رغم تحقیقات انجام شده در زمینه‌های مختلف مربی‌گری کارآفرینانه [۷ و ۱۴ و ۳۲ و ۴۳ و ۵۵ و ۵۷]، خصوصیات و کارکردهای مربی‌گری کارآفرینانه [۳۳]؛ مربی‌گری برای شایستگی و خودکارآمدی کارآفرینی [۲۳ و ۳۹]؛ مربی‌گری مدیریتی [۶ و ۳۱ و ۴۲]؛ الگوی نهادینه‌سازی فرهنگ مربی‌گری در راستای توسعه کارآفرینی [۳] و تأثیر روش‌های مربی‌گری بر رفتار کارآفرینانه [۲۰]؛ هنوز خلاء نظری و عملی قابل توجهی در حوزه مربی‌گری برای توسعه توانمندی‌های کارآفرینانه وجود دارد. به طور خاص، ادبیات موجود در مورد مداخلات و بسترهای شکل‌گیری مربی‌گری با تمرکز بر توسعه توانمندی‌های کارآفرینانه بسیار محدود است [۳۳] و اصطلاح مربی‌گری برای توسعه توانمندی‌های کارآفرینانه فاقد یک ادبیات غنی و پربار است [۴۳]. این کمبود به ویژه در زمینه صنعت خودروسازی، که یکی از پیشران‌های اصلی توسعه صنعتی و اقتصادی کشورها محسوب می‌شود [۴۵ و ۵۶]، کاملاً مشهود است.

صنعت خودروسازی ایران، علی‌رغم اهمیت استراتژیک [۱۹]، با چالش‌های متعددی از جمله کیفیت نامطلوب، وابستگی به خارج و آسیب‌پذیری در برابر تحریم‌ها مواجه است [۱۵]. یکی از عوامل اصلی این ناکارآمدی، فقدان یا کم‌رنگ بودن تفکر و اقدامات کارآفرینانه در این صنعت است [۲۲]. با توجه به محیط رقابتی و متلاطم صنعت خودرو [۲۱] و نیاز به استراتژی‌های مناسب برای همپایی با کشورهای پیشرو [۴۷] توسعه توانمندی‌های کارآفرینانه می‌تواند راهکاری کلیدی برای شکوفایی این صنعت استراتژیک باشد [۵۴]. بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف پر کردن خلاء موجود در ادبیات و پاسخگویی به نیازهای عملی صنعت خودروسازی، به واکاوی مداخلات و بسترهای شکل‌گیری مربی‌گری مبتنی بر توسعه توانمندی‌های کارآفرینانه در این صنعت پرداخته است. بدین سبب، این تحقیق به دنبال پاسخ دادن به

این سؤالات اساسی است که بسترهای شکل‌گیری مربی‌گری با تأکید بر توسعه توانمندی‌های کارآفرینانه در صنعت خودروی ایران کدام‌اند؟ و چه مداخلات و موانعی در این زمینه متصور است؟ پاسخ به این سؤالات می‌تواند ضمن مرتفع نمودن چالش‌های موجود، مبنایی نظری و تجربی برای تحقیقات آینده فراهم آورده و راهکارهای عملی برای ارتقای توانمندی‌های کارآفرینانه در صنعت خودروسازی ارائه نماید.

## ۲- مبانی نظری

### ۱-۲ مربی‌گری:

تغییرات رفتاری تسهیل‌کننده توانایی افراد در دستیابی به اهداف است و مداخله برای تغییرات رفتاری عموماً از طریق آموزش‌های مختلف حاصل می‌شود [۲۰]. یکی از این آموزش‌ها، مربی‌گری و فرایند آن است که به‌طور مثبت به توسعه و پیشرفت افراد کمک می‌کند [۳۸]. مربی‌گری یک فرایند ارتباطی دوطرفه است که یادگیرنده در قبال فعالیت‌هایی که انجام می‌دهد بازخورد دریافت کرده و رفتارهای خود را اصلاح می‌نماید [۱۱]. میلر<sup>۱</sup> (۱۹۸۳) کارآفرینی را به‌عنوان دنبال کردن نوآوری محصول و خدمات تعریف کرده است و دراکر<sup>۲</sup> (۱۹۸۵) کارآفرینی را فعالیت‌های آینده‌نگر برای ایجاد مداوم ارزش‌های جدید می‌داند [۴۲].

مربی‌گری، یک اقدام توسعه‌ای با هدف هدایتگری و تسهیلگری برای دستیابی به اهداف و ارتقای عملکرد فردی و سازمانی تعریف می‌شود [۳۸]. مربی‌گری یک مداخله توسعه مهارت‌ها متناسب با سفارشی است که از یک رابطه مشترک، بازتابنده و هدفمند برای دستیابی به نتایج حرفه‌ای و ارزش‌آفرینی ارائه می‌گردد [۲۸ و ۲۹ و ۴۱ و ۴۳]. مربی‌گری از دیدگاه دابس و اسکراچر (۲۰۰۵) فرایندی است که به یک ارتباط دوتایی یا دوطرفه اشاره دارد که در آن یک فردی که از لحاظ سنی یا تجربه‌اندوزی برتر است حمایت‌ها و راهنمایی‌هایی را به فردی با تجربه و یا سن کمتر (متربی) ارائه می‌دهد. اگرچه ممکن است مربی از رابطه مربی‌گری سود ببرد اما هدف اصلی از یک رابطه رشد و توسعه شاگرد است [۵۱]. جونز<sup>۳</sup> (۲۰۱۸) معتقد است که مربی‌گری، فراگیر را قادر می‌سازد تا یک رویکرد برای حل مشکلات و دستیابی به موفقیت و توسعه دهد و مربی فراهم‌کننده همه پاسخ‌ها، حل‌کننده همه مشکلات، تعلیم‌دادن و آموختن نیست، بلکه یک تسهیل‌کننده است [۴۰].

### ۲-۲ توانمندی‌های کارآفرینانه:

یکی از دقیق‌ترین تعاریف کارآفرینی در حوزه آموزش، تعریف رفتاری آن شامل توانایی فرد برای داشتن طیف وسیعی از مهارت‌های ضروری و ویژگی‌های منحصر به فرد، خلاق و نوآور است [۲]. از این‌رو، توسعه توانمندی‌های کارآفرینانه آن دسته برنامه‌های آموزشی هدفمند است که برای افزایش خلاقیت و نوآوری، مهارت‌های کارگروهی، پذیرش

۲-۴ چارچوب مداخلات مربیگری کارآفرینی:

کوته و همکاران (۲۰۲۱) مربیگری کارآفرینی را به عنوان «یک مداخله توسعه، بازتابی و نتیجه گرا که به سمت کارآفرینان با سطوح مختلف تجربه و در مراحل مختلف فرآیند کارآفرینی هدایت می‌شود» توصیف می‌کند [۴۳]. کوته و همکاران (۲۰۲۱) مربیگری کارآفرینی را در رابطه با تمام مداخلات مربیگری مرتبط در یک چارچوب دو بعدی شناسایی کرد که در شکل (۱) آمده است و اولین نویسنده‌ای است که مربیگری کارآفرینی را در این زمینه ذکر کرده است [۴۳ و ۴۴].



شکل (۱) چارچوب مداخلات مربیگری کارآفرینی [۴۳ و ۴۴].

چارچوب مداخلات مربیگری کوته و همکاران (۲۰۲۱) به دو بعد تقسیم می‌شود. ۱- بعد اول مربوط به رویکرد مشاوره و دو بخش است: الف) مشاوره خبرگی: در این رویکرد، مشاوران دارای تخصص بالا هستند و اطلاعات، مشاوره و راه حل‌های تخصصی را ارائه می‌دهند. ب) مشاوره فرآیند: در این رویکرد، مشتریان در زمینه محتوایی خاص تخصص دارند و مشاوران به آنها کمک می‌کنند تا راه حل‌های خودشان را ارائه دهند.

۲- بعد دوم مربوط به سرمایه کاری فردی یا کاری و دو بخش است: الف) اگر تمرکز بر فرد باشد، می‌تواند به توسعه درگیری شغلی، انگیزه زندگی یا شخصیت کارآفرینی مربوط باشد. ب) اگر تمرکز بر کار باشد، می‌تواند برای توسعه وظایف، نقش‌ها و مسئولیت‌های یک کارآفرین باشد. درک این مداخلات مهم است زیرا پایه و اساس این موضوع هستند که چرا مربیگری کارآفرینی یک مداخله جدید برای حمایت از کارآفرینی محسوب می‌شود [۴۴].

۲-۴ پیشینه پژوهش‌های داخلی و خارجی

اگرچه پیشینه‌های داخلی و خارجی بسیار کمی در مورد مداخلات و بسترهای شکل‌گیری مربیگری مبتنی بر توسعه توانمندی‌های کارآفرینانه وجود دارد؛ با این حال برخی از مطالعاتی که در این راستا انجام شده است؛ به منظور مرور و تبیین جنبه نوآوری با سایر محققان، در جدول ۱ و ۲ بطور خلاصه آورده شده‌اند. در واقع برای مقایسه یافته

مسئولیت، توانایی تصمیم‌گیری، فراهم‌سازی یادگیری مداوم، شناخت و بهره‌مندی از فرصت‌ها برای کارآفرینان تبیین می‌شود [۱۷].

قابلیت به توانایی انجام یک فعالیت است. قابلیت‌های کارآفرینی از طریق حس کردن و شکل دادن به فرصت‌ها و ارزیابی فرصت‌ها، انتخاب و بهره‌برداری، تغییر سازمان را امکان‌پذیر می‌کند [۲۴]. قابلیت کارآفرینی با توانایی کارآفرین برای بدیع بودن، تخیل بودن و تشخیص فرصت‌ها، نقاط قوت و معایب مرتبط است. قابلیت‌های کارآفرینی به مهارت‌ها، دانش و شایستگی‌هایی اشاره دارد که افراد برای شروع، دارند. این قابلیت‌ها طیف وسیعی از حوزه‌ها را در بر می‌گیرند و می‌توانند از طریق آموزش و تجربه عملی توسعه یابند. روسیق بلاسکو و همکاران (۲۰۱۸) قابلیت کارآفرینی را به عنوان مجموعه‌ای متمایز از توانایی‌ها و مهارت‌های فردی و سازمانی و اقدامات، شیوه‌ها و روال‌هایی تعریف کرد که هدف آن‌ها کشف، ادغام و بهره‌برداری از فرصت‌های تجاری استفاده نشده در یک زمینه بازار نهادینه شده است [۵۳]. آمیت و همکاران (۲۰۲۲) قابلیت‌های کارآفرینی را چرخه‌ای از شناسایی فرصت‌ها و بسیج استراتژیک منابع برای اقدام بر روی فرصت‌ها به منظور تبدیل به کالاها، فرآیندها و خدمات جدید که منجر به بهبود عملکرد می‌شود، پشتیبانی کرد. قابلیت‌های کارآفرینی شرکت را قادر می‌سازد تا به‌طور مداوم در جستجوی فرصت‌ها باشند و در نتیجه بر روی چنین فرصت‌هایی برای تولید ارزش اقدام کنند [۲۴].

۲-۳ مربیگری کارآفرینانه:

مربیگری کارآفرینانه فرایندی جهت کمک به مدیران و مالکان کسب‌وکار است تا مهارت‌های مدیریتی خود را بازنگری و توسعه دهند [۲۶]. بلومبرگ<sup>۴</sup> (۲۰۱۴) مربیگری کارآفرینانه را می‌توان چنین تعریف نمود؛ مربیگری کارآفرینانه فرایندی با رویکردی جدید جهت تسهیل کارآفرینی و راهنمایی کارآفرینان جهت دستیابی به نیازهای مختلف فردی و سازمانی است [۲۷]. مربیگری کارآفرینانه ممکن است یک استراتژی عملی برای مشارکت یک برنامه توسعه کسب‌وکار داشته باشند. باین حال تحت این رویکرد مربیگری یک برنامه مستمر دقیق و سختگیرانه است که تضمین می‌کند در آن مربیان ابزاری برای کمک به کارآفرینان می‌باشند [۴۸]. مربیگری کارآفرینانه باعث تقویت فعالیت‌های کارآفرینی می‌گردد و از این رو برنامه‌های اجرایی آن نیز دارای ارزش خواهد بود [۱۴]. هدف از مربیگری کارآفرینانه کمک به فرد برای رسیدن به اهداف خود برای شروع و اداره یک کسب‌وکار موفق است و هدف مربیگری کسب‌وکار، دستیابی به تغییر رفتار مطلوب با استفاده از افزایش خودآگاهی و یادگیری و بنابراین بهره‌مندی از هر دو فرد و سازمان می‌باشد [۲۹]. باراگر<sup>۵</sup> (۲۰۱۶) مربیگری کارآفرینانه را روشی مناسب برای یاری رساندن به مدیران، مالکان و کارآفرینان می‌داند تا بتوانند مهارت‌ها و توانمندی‌های خود را شکوفا کنند [۲۵].

های تحقیق حاضر با سایر مطالعات فعلی، بررسی و مرور ادبیات تجربی ضرورتی انکار ناپذیر است.  
جدول (۱) خلاصه پیشینه تحقیقات داخلی مرتبط با پژوهش حاضر

محقق/محققان	سال	هدف/عنوان تحقیق	روش تحقیق	جامعه/نمونه	متغیرها و مؤلفه‌های شناسایی شده
اصل فلاح و همکاران [۳]	۱۴۰۱	طراحی الگوی نهادینه‌سازی فرهنگ مربی‌گری در راستای توسعه کارآفرینی سازمانی	کیفی/ مصاحبه- تحلیل مضمون	۱۵ نفر مدیران و خبرنگان آگاه به مربی‌گری و کارآفرینی/ نمونه‌گیری هدفمند	برگزاری جلسات مرتبط با کارآفرینی، برگزاری جلسات آموزشی، شرکت در کنفرانس‌ها و سمینارها، برگزاری جلسات پرسش و پاسخ، شناسایی فرصت‌های مطلوب، تقویت توانمندسازی و خودسازی کارکنان، استفاده از ظرفیت‌های داخلی، سرمایه‌گذاری بر پرورش مربی در سازمان
قراگوزلو و همکاران [۷]	۱۴۰۱	الگوی توسعه توانمندی کارآفرینی نسل جوان کشور در بستر برنامه‌ریزی درسی آموزش عالی	کیفی به روش داده بنیاد گلیزری	اسناد بالادستی/ مصاحبه با ۱۵ نفر خبرنگان حوزه برنامه درسی و کارآفرینی/ روش گلوله برفی	قدرت مذاکره با دیگران، رهبری و مدیریت کسب‌وکار، توانایی حل مسئله، درک فرصت، تفکر کارآفرینانه، پشتکار، مثبت اندیشی، استقلال‌طلبی، ریسک‌پذیری، آینده‌نگری، تجربه کارآفرینی، خوداشتغالی، آشناسازی با صنعت، قوانین و خط‌مشی کارآفرینانه، پشتیبانی و زیرساخت، آموزش کارآفرینی.
حاجی زاده و همکاران [۶]	۱۴۰۰	طراحی الگوی مربی‌گری برای مدیران عملیاتی شرکت صنایع پتروشیمی خلیج فارس	کیفی، از استراتژی داده بنیاد	۱۸ نفر از خبرنگان، مدیران، هیئت علمی دانشگاه/ نمونه‌گیری به روش اشباع	استراتژی و اهداف، انگیزش، آموزش، توانمندسازی، کار گروهی، جان‌فشانی پروری، چابکی، رضایت شغلی، ساختار، عملکرد منابع انسانی، فرهنگ سازمانی، مدیریت مشارکتی، مربی‌گری، مهارت‌ها و شایستگی‌ها، نظام جبران خدمات، ویژگی‌های شغلی، ویژگی‌های کارکنان، یادگیری مستمر
احمدپور کریم آبادی و همکاران [۲]	۱۴۰۰	طراحی و ارائه مدل توسعه توانمندی‌های کارآفرینی در بین دانش آموزان	کیفی/ تحلیل تم با رویکرد گراند تئوری	۲۲ نفر خبرنگان دانشگاهی حوزه کارآفرینی در بندر ماهشهر	زیرساخت‌های آموزشی، تغییر سبک آموزش، آموزش‌های کارآفرینی مستمر، بی‌توجهی فراگیر، ضعف برنامه‌ریزی؛ طردشدگی فرهنگی، خودباوری، استقلال فردی، ریسک‌پذیری، آینده‌نگری، روحیه کار جمعی، اعتمادبه‌نفس، مهارت‌آموزی، ثبات شخصیتی،
ابراهیمی و همکاران [۱]	۱۴۰۰	الگوی مربی‌گری فرایند کارورزی دانشجو معلمان در دانشگاه فرهنگیان	کیفی/ نظریه داده‌ها بنیاد و طرح گلیزری- تحلیل مضمون	۱۵ نفر از صاحب‌نظران مرتبط با برنامه‌ریزی درسی	بالندگی حرفه‌ای، کنش‌گری، فرایند یاددهی-یادگیری، انتخاب‌گری، شبکه‌سازی سازمانی، حمایت و پاداش، سازگاری و انطباق، تعالی‌نگر، برنامه‌درسی، تسهیل‌گری، راهبری و تضمین کیفیت.
فلکی کلوری و همکاران [۱۶]	۱۴۰۰	طراحی مدل ترکیبی برای ارزیابی شاخص‌های شایستگی‌های مربی‌گری	کمی/ مدل‌سازی ساختاری تفسیری/ میک مک فازی	مطالعه اسنادی و نظر ۱۰ نفر از خبرنگان	طرز فکر مربی‌گری، اعتماد به توانایی‌های بالقوه، تعهد به پرورش و توانمندسازی، خودنوآوری، اعتمادبه‌نفس، مهارت و تخصص، خودکنترلی و تعادل، حمایت از ارزش‌های اخلاقی، یادگیری مستمر
شیرخان و همکاران [۱۳]	۱۴۰۰	ارزیابی شاخص‌های ارتقاء مربی‌گری مدیران مدارس شهر تهران	توصیفی- پیمایشی/ مدل معادلات ساختاری و نرم‌افزار PLS	مدیران مدارس آموزش و پرورش تهران/ نمونه به تعداد ۳۲۸ نفر/ نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی	مربی‌گری مدیران شامل: ویژگی‌های فردی، ویژگی‌های سازمانی، الزامات سازمانی، الزامات قانونی، عوامل فرهنگی، عوامل زمینه‌ای است. عوامل اثرگذار شامل: محدودیت‌های فردی، موانع اطلاعاتی، فرهنگ مربی‌گری، آموزش مدیران، محیط آموزشی، محدودیت‌های بودجه‌ای

محقق/محققان	سال	هدف/ عنوان تحقیق	روش تحقیق	جامعه/ نمونه	متغیرها و مؤلفه‌های شناسایی شده
قرونه و مشهدی [۱۸]	۱۴۰۰	بررسی و شناسایی سازوکارها و موانع فرآیند به‌کارگیری مربی‌گری به‌منظور جانشین پروری مدیران	کیفی/ مطالعه موردی/ مصاحبه نیمه ساختاریافته	۱۲ نفر از مدیران و رؤسای کمیته امداد خراسان رضوی	یادگیری ضمن خدمت، خلاقیت و نوآوری، ارتقای مهارت حل مسئله، فراهم کردن فرصت رشد، توجه به استعداد، آینده‌نگری، تفویض اختیار، چرخش و ارتقای شغلی، تفکر آزادانه، فرصت ریسک کردن. چالش‌های ساختاری، قانونی، مالی، فرهنگی و فردی.
عزیزی و همکاران [۱۴]	۱۳۹۹	طراحی الگوی مربی‌گری کارآفرینانه در شرکت‌های کوچک و متوسط	کیفی/ توسعه‌ای-کاربردی	۱۶ مصاحبه نیمه ساخت یافته با مدیران ارشد و کارشناسان/ نمونه‌گیری هدفمند	ویژگی‌های مربی (ویژگی‌های کارآفرینی، عمومی شخصیتی)، ویژگی‌های مربیان (دانش و مهارت‌های مربی‌گری، توانایی‌ها، مسئله‌گشا)، شرایط سازمانی (ساختاری، مدیریتی، فرهنگی)، اقدامات مربی‌گری کارآفرینانه (مفاهیم مشترک دوطرف، وظایف مربی، وظایف مربی)، مزایای فردی و مزایای سازمانی.
مافی و همکاران [۲۰]	۱۳۹۹	بررسی تأثیر روش‌های مربی‌گری بر رفتار کارآفرینانه کارآفرینان نوپا در مراکز شتاب‌دهی	رویکرد کمی/ توصیفی-پیمایشی/آزمون تی-زوجی	به ترتیب ۱۸۸ و ۱۱۴ کارآفرین نوپا در ابتدا و انتهای دوره شتاب‌دهی	ایجاد کسب‌وکار جدید؛ روش‌های آموزش محور: انتقال اطلاعات، مشورت دادن، استفاده از مثال، تمثیل و استعاره، داستان‌سرایی؛ روش‌های رابطه محور: بازخورد، الگوی نقش، مصاحبه‌های انگیزشی، بحث‌های تعاملی؛ روش‌های تجربه محور: ایفای نقش، تأمل کردن در کار تکالیف چالشی توسعه‌ای
رضایی و همکاران [۱۰]	۱۳۹۹	عوامل مؤثر بر توسعه توانمندی‌های کارآفرینانه دانشجویان	کمی/ مدل معادلات ساختاری	۲۲۰ نفر از دانشجویان	آموزش کارآفرینی، عوامل فردی و محیطی، ویژگی‌های شخصیتی و توانمندی‌های افراد، تفکر کارآفرینی، یادگیری تجربی، روحیه کارآفرینی.
آریانا و دانش فرد [۴]	۱۳۹۹	شاخص‌های توانمندسازی دانشگاه فنی و حرفه‌ای را مبتنی بر ویژگی‌های دانشگاه کارآفرین	روش کیفی تحلیل محتوا با رویکرد کوربین و استروس	۱۰ نفر خبرگان حوزه سیاست‌گذاری، مدیران، محققان/ نمونه‌گیری قضاوتی هدفمند	توسعه ارزش‌های کارآفرینی، فرهنگ کارآفرینی، توسعه ذهنی دانشجویان، توانمندسازی، قابلیت‌های دانشجویان، درک و انتظارات، ارزش‌آفرینی چندگانه، تعاملات سازنده، حمایت‌گرایی، ایجاد سودآوری، بهبود قابلیت‌های ارتباطی، قدرت پیش‌بینی در آینده، ارتقای کیفیت آموزشی، ایجاد سرمایه اقتصادی و اجتماعی
حسینلو و عزیزی [۷]	۱۳۹۹	دستاوردهای به‌کارگیری مربی‌گری کارآفرینانه برای توسعه کسب‌وکارهای کوچک و متوسط صنعت	رویکردی کیفی از نوع مورد پژوهی/ مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته	۱۶ نفر از افراد کلیدی و تجربی مربی‌گری	شناسایی توانمندی‌های بالقوه افراد کارآفرین، سوق دادن به سمت تفکر خلاقانه، تبدیل تجربه گذشته به دانش جدید، توانایی در هدایت فعالیت‌های گروهی و تیمی، بالا بردن سطح ظرفیت انتقادپذیری، تغییر در رتبه و جایگاه شغلی، افزایش ریسک‌پذیری.
سیدنقوی و سهرابی [۱۲]	۱۳۹۹	بررسی نوع دوره‌های آموزشی به کار گرفته شده اعم از منتورینگ یا مربی‌گری، وضعیت مطلوب و موانع آن	کمی/ روش پیمایشی/ پرسشنامه محقق ساخته	شرکت‌های سهامی عام/ نمونه‌گیری احتمالی خوشه‌ای، دو صنعت غذایی و دارویی	توجه به نیازهای فردی و سازمانی، داشتن مهارت خاص، مهارت‌های جدید، بازخورد توسط تغییر در عملکرد، انتقال تجربه، افزایش بصیرت، درک و ملاحظاتی درونی فرد؛ زمان کافی در دوره‌های آموزشی، نگرش نسبت به افراد تحت تعلیم، درک کافی از اهداف و انتظارات، هدف‌گذاری واضح دوره‌های آموزشی، تعهد نسبت به دوره‌های آموزشی.
داستانی و همکاران [۸]	۱۳۹۸	ارائه استراتژی‌ها و پیامدهای به‌کارگیری	کیفی بود که با استفاده از نظریه	۲۳ مصاحبه عمیق با مدیران	استراتژی‌های توسعه سازمانی، مربی‌گری و مدیریت عملکرد، آموزش یادگیری محور، نگهداشت مبتنی بر

محقق/محققان	سال	هدف/عنوان تحقیق	روش تحقیق	جامعه/ نمونه	متغیرها و مؤلفه‌های شناسایی شده
		فرهنگ مربی‌گری در پارک‌های علم و فناوری کشور	داده بنیاد	برخی از پارک‌های علم و فناوری / تکنیک گلوله برفی	مربی‌گری، رهبری و توسعه ارتباطات سازمانی؛ پیامدها: هم‌نوابی منافع، سازمان ارزش‌مدار، بهبود بهره‌وری، نهادینه شدن مدیریت دانش، بهبود شایستگی‌های فردی، ارتقای تعلق و دلبستگی، توسعه اقتصادی و اجتماعی، اعتمادسازی.
جهانگیری و همکاران [۵]	۱۳۹۸	مدل‌سازی ایفای نقش مربی‌گری مدیریتی	کیفی/رویکرد نظریه داده بنیاد	۱۶ نفر از نخبگان دانشگاهی و خبرگان صنعت/ نمونه‌گیری گلوله برفی	انتقال شایستگی، انتقال تجربه، تسهیل فرایند یادگیری، رابطه مبتنی بر اعتماد، شناخت ظرفیت‌های متربی، افزایش اعتماد سازمانی، افزایش انگیزه شغلی، افزایش اعتمادبه‌نفس، افزایش تعهد سازمانی، تمایل به یادگیری و تغییر
وفایی [۲۳]	۱۳۹۸	بررسی تأثیر مربی‌گری بر خودکارآمدی کارآفرینی	کمی/ توصیفی- کاربردی	۱۵۸ نفر از کارکنان شرکت تولیدی در شهر تهران	ظرفیت توانمندساز، توسعه دهنده فردی، تسهیل‌کننده یادگیری، مدیریت احساسات، مدیریت استعداد، قابلیت تیم سازی، مشارکت‌جویی، مسئولیت‌پذیری، حمایت‌کننده، مسئله‌گشا، عمل‌گرا، فرصت‌گرا
رستگار و همکاران [۹]	۱۳۹۸	تأثیر مربی‌گری مدیریتی بر رفتارهای نوآورانه با نقش توانمندسازی روان‌شناختی	توصیفی- پیمایشی/ مدل‌سازی معادلات ساختاری	۱۹۰ نفر پرستاران یک بیمارستان نظامی در تهران/ تصادفی ساده	ارتباطات باز، رویکرد تیمی، ارزشمندی افراد، پذیرش ابهام، توسعه تسهیلات، خود سازمان‌دهی، شایستگی، احساس مؤثر بودن.

جدول (۲) خلاصه پیشینه تحقیقات داخلی مرتبط با پژوهش حاضر

محقق/محققان	سال	هدف/عنوان تحقیق	روش تحقیق	جامعه/ نمونه	متغیرها و مؤلفه‌های مستخرجه
کروز [۴۴]	۲۰۲۲	چگونه فرآیندهای مربی‌گری کارآفرینانه در شرکت‌های کوچک و متوسط متفاوت است؟	رویکرد کیفی/ تحلیل مضمون	۲۶ نفر از مشاوران، مربیان، کارآفرینان و سرمایه‌گذاران	یادگیری خاص کارآفرینان، عملکردهای خاص مربی‌گری، مربی سرمایه‌گذار، ویژگی‌های مختلف مربی‌گری، ویژگی‌های کارآفرینان، خود فرآیندی، روابط بین مربی و کارآفرین، مربی‌پذیری کارآفرین.
کویمیرا و پرونسا [۳۱]	۲۰۲۲	مربی‌گری مدیریتی و عملکرد فروش با تأثیر رویکردهای نیروی فروش و خواسته‌های سازمانی	معادله ساختاری با تکنیک حداقل مربعات جزئی (PLS)	۱۶۷ پاسخ‌دهنده کارگران منطقه تجاری	ارتباطات باز؛ رویکرد تیمی؛ ارزشمندی به افراد؛ پذیرش ابهام؛ اشتراک دانش؛ نگرش مشتری‌گرا؛ تقویت روحیه تیمی؛ بازخورد سازنده؛ ترویج تفکر انتقادی یا انعطاف‌پذیر.
نیکولاس و مکهمیر [۵۱]	۲۰۲۲	چگونه خدمات مربی‌گری به کارآفرینان در مراحل اولیه کسب‌وکار کمک می‌کند و تفاوت‌های جنسیتی چه نقشی دارند	مطالعه کیفی مقایسه‌ای با رویکردی نظریه‌پردازی پایه‌ای	۱۸ مرد و زن کارآفرین در انکوباتورهای کسب‌وکار دانشگاه،	توسعه سرمایه‌گذاری، خدمات مربی‌گری، ارتباطات کارآفرین-مربی، تفاوت‌های جنسیتی، یادگیری کارآفرینی.
روسا و لاسه [۵۲]	۲۰۲۱	ارزیابی تأثیر مربی‌گری بر عملکرد شرکت و ارائه تحلیل ادبیات در	رویکرد تحقیق کیفی و نظام‌مند ادبیات	پایگاه داده‌های Scopus و Web of Science	افزایش مقاومت در کسب‌وکار، توسعه شبکه دانش مشارکتی، تقویت نوآوری باز، پشتیبانی از ابتکارات تغییر، انعطاف‌پذیری فردی و سازمانی، انتقال دانش و

محقق/محققان	سال	هدف/ عنوان تحقیق	روش تحقیق	جامعه/ نمونه	متغیرها و مؤلفه‌های مستخرجه
		مورد روش‌های ارزیابی تأثیر مربی‌گری			تجربه، توسعه ظرفیت نوآوری، توسعه فن‌آوری‌های جدید، آموزش گروهی مربی‌گری، بهبود یادگیری عمل‌گرا، تقویت فرآیندهای تصمیم‌گیری، ایجاد محیط یادگیری مستمر، تعهد و تشویق افراد و تیم‌ها برای تولید ایده‌های نوآورانه.
کوته و همکاران [۴۳]	۲۰۲۱	توصیف مربی‌گری کارآفرینانه و موقعیت آن نسبت به مداخلات مرتبط: چارچوب دو بعدی بافتارمحور	تحلیل محتوای کیفی	۶۷ مصاحبه (مربیان ۴۴ و کارآفرینان ۲۳ مصاحبه)	پیشرفت بازتابنده، نتیجه محوری، اشتراک تجربه کارآفرینی، برنامه‌های کارآفرینی، کمک‌های مالی راه‌اندازی، فرهنگ مربی‌گری، عملکردهای تخصصی گرا، مشاور و راهنمایی، اشتراک‌گذاری دانش و تجربه تخصصی، تعامل فرآیند گرا،
سوکوان و همکاران [۵۷]	۲۰۲۱	توسعه الگوی مربی‌گری دانشجویان صنعتی تحت سیستم آموزش حرفه‌ای دوگانه برای مربی کارآفرینی با تمرکز بر آموزش صنعتی	کیفی/ تحلیل اسناد و مصاحبه عمیق/ تحلیل SWOT	بخش اول با ۱۹ خبره/ بخش دوم با ۸ متخصص	دانش و مهارت مربی‌گری؛ اثربخشی مربی‌گری، صلاحیت حرفه‌ای، داشتن تکنیک‌های ارتباطی، مسئولیت‌پذیری، برنامه‌ریزی خود پیشرفت، اعتمادبه‌نفس، خودیادگیری، ایجاد استانداردها و رویه‌های مربی‌گری، روانشناسی مربی‌گری، شخصیت مربیان، مهارت‌های رسانه‌ای، فناوری برای مربی‌گری، ارزیابی مهارت‌ها، تبادل و همکاری با تیمی،
کیم و اوه [۴۲]	۲۰۲۱	بررسی تأثیر رفتار مربی‌گری مدیریتی بر رفتار نوآورانه کارکنان با میانجی کارآفرینی کارکنان و تعدیل‌کننده مبادله رهبر- پیرو	کمی/ مدل معادله ساختاری/ SPSS AMOS	۲۷۹ کارمند بالای ۲۰ سال و بالا تر که در سازمان‌های مختلف	تأثیر بر تغییر رفتارها، نگرش‌های مربی، تقویت ظرفیت یادگیری، مشاوره و پشتیبانی، کارهای چالش‌برانگیزتر، راه‌های غلبه بر مشکلات، شناسایی فرصت‌های رشد، اعتمادبه‌نفس، رفتار نوآورانه، تشویق برای ایده‌های جدید، استعدادهای محوری، کیفیت روابط اجتماعی،
محمد و همکاران [۵۰]	۲۰۲۱	تأثیر تعهد کارآفرین بر موفقیت روابط مربی‌گری کارآفرینانه	کمی/ مدل‌سازی معادلات ساختاری	۳۵۰ کارآفرین تازه‌کار	تعهد به موفقیت روابط، پشتیبانی کارآفرینی، تعهد کارآفرینان، روابط مربی‌گری، تعامل بین فردی، تصویرسازی آینده، انگیزه توفیق‌طلبی، شبکه کارآفرینی، همراهی مستمر، تجربه‌پذیری از شکست.
دارماوان و همکاران [۳۲]	۲۰۲۱	اثربخشی آموزش و تقویت مربی‌گری کارآفرینی در بهبود شایستگی‌های کسب‌وکارهای جوان	رویکرد کیفی توصیفی/ مستندات ادبیات موضوعی	مشاهده، مصاحبه، مطالعات مستندات ادبیات موضوعی	عدم درک اهمیت کارآفرینی، بودجه محدود، زیرساخت‌های نامطلوب، آموزش کارآفرینی، آموزش مهارت‌های زندگی، آموزش اساسی کسب‌وکار، آموزش تقویت کسب‌وکار، آموزش توسعه کسب‌وکار، شخصیت کارآفرینی، تقویت و توسعه کارآفرینی، برنامه‌ریزی آموزش، داشتن مهارت‌های خاص، تحلیل نیازهای آموزشی، تحلیل نیازهای شغلی
ادریس و ابوبکر [۳۹]	۲۰۲۰	تبیین سودمندی درک شده از مربی‌گری کسب‌وکار در رابطه بین شایستگی‌های کارآفرینی و موفقیت کسب‌وکارها	کمی/ تحلیل مقایسه‌ای ضریب بتا	۲۶۱ پرسشنامه بین جوانان کارآفرین	شایستگی‌های استراتژیک، تعهد، صلاحیت مفهومی، شایستگی فرصت، سازمان‌دهی و رهبری، صلاحیت رابطه، صلاحیت شخصی و صلاحیت فنی،
دایرمن و	۲۰۱۹	مربی‌گری کارآفرینان:	تحلیل محتوای	۶۷ مصاحبه	مشاوره تخصصی، ویژگی‌های شغلی کارآفرینان،

محقق/محققان	سال	هدف/ عنوان تحقیق	روش تحقیق	جامعه/ نمونه	متغیرها و مؤلفه‌های مستخرجه
همکاران [۳۳]		خصوصیات و کارکردهای مربی‌گری کارآفرینی	کیفی	تلفنی با مربیان (۴۴ نفر) و کارآفرینان (۲۳ نفر)	خصوصیات مربی، مهارت‌های گوش دادن، همدلی، آشنایی با زمینه کاری، متعهد به رابطه، یادگیری عمل‌گرا، ارتباط شفاهی، ابتکار مربی‌گری، تغییر در رفتار، نگرش یا دانش، رضایت از رابطه مربی‌گری
جونس و همکاران [۴۰]	۲۰۱۹	مفهوم‌سازی متمایز مربی‌گری تیمی	کیفی / تحلیل مضمون داده‌ها	نظرسنجی از ۱۵ نفر متخصصان درگیر ارائه مربی‌گری تیمی	مربی‌گری تیم حل مسئله؛ تیم سازی، افزایش آگاهی، مربی‌گری تیم بازتابنده، آموزش تیمی، کارایی تیمی، عملکرد تیمی، یادگیری تیمی، بهبود توانایی تیمی، هدف مشترک، بهبود ارتباطات، اعتمادبه‌نفس، شبکه‌سازی، تعامل تیمی،
گالوانو و پینهیرو [۳۶]	۲۰۱۹	مربی‌گری روان‌شناختی به‌عنوان محرک تقویت قابلیت‌های شبکه کارآفرینان جوان	کمی / آزمون t استیودنت و آزمون من ویتنی	۳۳۱ جوان پرتغالی	ویژگی‌های روان‌شناختی و شخصیتی کارآفرینان، صفات برونگرایی، موافق بودن، عصبیت، وجدان و باز بودن، شبکه‌سازی؛ قابلیت‌های شبکه، تفکر استراتژیک، ظرفیت رؤیاپردازی، مربی‌گری روان‌شناختی، برنامه‌های کارآفرینی، مهارت‌های نرم، تقویت صفات کارآفرین، بلوغ شخصی و حرفه‌ای،
منصوری و همکاران [۴۶]	۲۰۱۹	تأثیر روش استارت‌آپ ناب بر روابط کارآفرین-مربی در زمینه شتاب‌دهنده‌های استارت‌آپی	طرح مطالعه مردم‌نگاری	۱۵ مصاحبه‌ها کارآفرین-مربی	فرم مربی‌گری، جلسات مربی‌گری، شکل‌گیری اعتماد، انتظارات مربیان از کارآفرینان، ایجاد اعتمادبه‌نفس، اشتراک پیشرفت، محتوای مربی‌گری، تغییر در ذهنیت، اعتمادبه‌نفس بالا، خودکارآمدی بالا، زمینه مربی‌گری، تعامل بین مربیان، تعامل با کارآفرینان، فرصت یادگیری همتایان.
برینکلی و لی روکس [۳۰]	۲۰۱۸	آیا مربی‌گری به‌عنوان یک عملکرد حمایتی برای کارآفرینان مفید است یا خیر	طرح پژوهشی کیفی / منطقه پرتوریا آفریقای جنوبی	۱۲ مصاحبه نیمه ساختاریافته و چهره به چهره	راهنمایی، مربی‌گری، توسعه مهارت‌ها، مهارت‌های قرن ۲۱، دیدگاه‌های جدید، افزایش ارتباطات، افزایش خودآگاهی، یادگیری مستمر، مداخله حمایتی، توسعه مهارت‌های مختلف، خودسازی کارآفرینان، توسعه عملکردهای مدیریتی،
بوزر و جونس [۲۹]	۲۰۱۸	درک عواملی که اثربخشی مربی‌گری را تعیین می‌کند	بررسی سیستماتیک ادبیات با روش متا آنالیز	۱۱۷ مطالعه تجربی در مورد مربی‌گری کارآفرینی	خودکارآمدی، انگیزه مربی‌گری، جهت‌گیری هدف، اعتماد، جذب بین فردی، مداخله بازخورد، حمایت نظارتی.
سالم و لاخل [۵۵]	۲۰۱۸	مربی‌گری کارآفرینانه چگونه مدل‌سازی و اندازه‌گیری می‌شود؟	رویکرد کمی و مطالعه تجربی / روش معادلات ساختاری	۱۱۱ مربی تونسی	ابعاد مورد نیاز برای سنجش مربی‌گری کارآفرینانه شناسایی شوند که عبارت‌اند از: اجرای استانداردها توسط مربی، همدلی مربی و انتظار مربی برای عملکرد کارآفرینانه

مربی‌گری مدیریتی [۳۱ و ۴۲]؛ مربی‌گری صنعتی [۵۷]؛ مربی‌گری کارآفرینی [۳۲ و ۴۳ و ۴۶ و ۵۰] و غیره را مطرح کرده‌اند. از سویی دیگر ابعاد و مؤلفه‌های مختلف با رویکردهای گوناگون و روش‌شناسی‌های کیفی و کمی برای مدل‌های مربی‌گری مطرح شده است. ادريس و ابوبکر (۲۰۲۰) با نگاهی به سطح کسب‌وکار، بر مربی‌گری کسب‌وکار تمرکز کرده است. مربیگری کسب‌وکار فرایندی

بررسی مطالعات در حوزه مربی‌گری گسترده است و انواع مختلفی از مربی‌گری در ادبیات نظری دیده می‌شود. اگرچه محور اصلی این تحقیق مربی‌گری برای توسعه توانمندی‌های کارآفرینی است؛ اما مطالعات برخی از گونه‌های مربی‌گری مانند مربی‌گری کسب‌وکار [۳۹]؛



خودروسازی، تمرکز بر تجربیات خبرگان و نیاز به رویکرد استقرایی برای درک پدیده‌ای پیچیده و چندبعدی بوده است.

این پژوهش به‌عنوان یک پژوهش کاربردی است، به این معنا که هدف آن حل مسائل فردی، گروهی و اجتماعی است. در این پژوهش، داده‌های لازم با استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته، جمع‌آوری شد. فرایند تحلیل داده‌ها از روش کدگذاری استرواس و کوربین استفاده شده است. در کدگذاری باز، داده‌ها به‌صورت سطر به سطر مفهوم‌سازی شده‌اند و در مرحله دوم، کدها با یکدیگر مقایسه شده و از نظر مفهومی و تشابه معنایی در کنار هم قرار گرفتند و یک محور مشترک را تشکیل دادند [۳۵]. جامعه مورد مطالعه این پژوهش ۲۸ نفر از خبرگان حوزه مربی‌گری، به‌ویژه خبرگان صنعتی در خوشه خودروسازی و همچنین اساتید دانشگاهی مسلط به مباحث مربی‌گری بودند که تجربه پژوهشی و علمی در زمینه مربی‌گری و توسعه توانمندی‌های کارآفرینانه را دارند. ویژگی همگون جامعه آماری، تجربه مطالعات در حوزه مربی‌گری، آشنایی به بافتار صنعتی خودروسازی و رتبه علمی استادیار به بالا با بیش از ۱۰ سال سابقه تدریس در حوزه کارآفرینی است. با توجه به ماهیت تخصصی موضوع و محدود بودن تعداد افراد واجد شرایط، از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. در پژوهش‌های کیفی، نمونه‌گیری هدفمند به‌عنوان روشی کارآمد برای گردآوری اطلاعات عمیق و غنی تلقی می‌شود. این روش‌ها امکان می‌دهد تا افراد کلیدی و مطلع شناسایی شوند. در تحقیق حاضر نمونه‌گیری تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت و در نهایت ۱۳ نفر مورد مصاحبه قرار گرفتند. برای اطمینان از اعتبار پژوهش، نتایج کدگذاری‌ها توسط سه نفر از اساتید متخصص در حوزه کارآفرینی مورد بازبینی هم‌تا قرار گرفت تا از صحت مولفه‌های مدل و تفسیرها اطمینان حاصل شود. برای ارزیابی قابلیت اعتماد نیز، از روش توافق درون‌موضوعی استفاده شد و ضریب کاپای کوهن محاسبه گردید که مقدار آن ۰.۷۸ به دست آمد که نشان‌دهنده توافق قابل قبول خبرگان است. جهت تأیید اعتبارپذیری یافته‌ها، نتایج به مشارکت کنندگان ارائه شد تا صحت برداشت‌ها تأیید شود. در نهایت، برای تضمین تأییدپذیری، همه مراحل پژوهش، از جمع‌آوری داده‌ها تا تحلیل و استنتاج، به دقت توسط نرم افزار مستندسازی شد. بنابراین، این اقدامات چندجانبه، اعتبار و کیفیت یافته‌های پژوهش را تضمین می‌کند.

#### ۴- تجزیه و تحلیل داده‌ها

۴-۱ مداخلات و موانع مربی‌گری مبتنی بر توسعه توانمندی‌ها

سؤال اول: مداخلات و موانع مربی‌گری مبتنی بر توسعه توانمندی‌ها در صنعت خودروسازی کدام‌اند؟

برای پاسخ دادن به سؤال اول پژوهش، از روش تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌های خبرگان استفاده شد. با استفاده از روش کدگذاری، اطلاعات مورد نیاز جمع‌آوری شد و مصاحبه‌شوندگان مداخلات و موانع

است که در آن یک مربی حرفه‌ای در پی اهداف کسب‌وکار، دیگران را راهنمایی و هدایت می‌کند. مربی کسب‌وکار می‌تواند مهارت‌های رهبری را توسعه دهد، استراتژی‌های کسب‌وکار را ایجاد کند و یا طرز فکر خود را نسبت به کسب‌وکار بهبود بخشد [۳۹]. از منظر آن‌ها مربی‌گری کسب‌وکار مبتنی بر ۱- ایجاد روابط تجاری مشترک بین مربی و مشتری؛ ۲- انتقال تجربیات مربی برای موفقیت کسب‌وکار است که دارای ارزش درک شده مثبتی به‌ویژه برای پیوند دادن شایستگی‌های فردی با توسعه کسب‌وکارها است. دارماوان و همکاران (۲۰۲۲) نیز بر نتایج مربی‌گری کسب‌وکار (توسعه، بهبود، رشد، تکامل و ارتقای شاخص‌های عملکردی کسب‌وکار) به‌عنوان یک فرایند و اقدام توسعه‌ای تمرکز کرده است. از منظر آن‌ها هدف از مربی‌گری توسعه مهارت، انتقال دانش و تغییر ذهنیت و نگرش است [۳۲]. سوکوان و همکاران (۲۰۲۱) با تمرکز بر مربی‌گری صنعتی، مدل مربی‌گری را به‌صورت یک چرخ‌دنده مطرح کرده‌اند که شامل چهار مرحله، آماده‌سازی و برنامه‌ریزی گروهی، آموزش و مربی‌گری، ارزیابی برای یادگیری و واکنش و تنظیمات استاندارد است [۵۷]. گالوائو و پینهیرو (۲۰۱۹) مربی‌گری روان‌شناختی را محرکی برای تقویت قابلیت‌های شبکه کارآفرینی می‌دانند. آن‌ها بر ویژگی‌های روان‌شناختی و شخصیتی کارآفرینان تمرکز کرده‌اند که شامل صفات برونگرایی، موافق بودن، وجدان و باز بودن است [۳۶].

با توجه به مطالعاتی که تا کنون در حوزه مربی‌گری، مربی‌گری کارآفرینانه، توسعه کارآفرینی، توانمندی‌های کارآفرینی و آموزش کارآفرینی انجام شده است؛ هنوز به این سؤال اساسی پاسخ داده نشده که آیا اقدامات مربی‌گری برای توسعه توانمندی‌های کارآفرینانه و بهبود مهارت‌ها مفید است یا خیر؟ [۳۰] و تحقیقات در مورد مربی‌گری توسعه توانمندی‌های کارآفرینی کمیاب است [۳۳]؛ بنابراین این تحقیق ضمن پر کردن شکاف تئوریک اشاره شده با هدف ارائه الگوی مربی‌گری مبتنی بر توسعه توانمندی‌های کارآفرینانه در صنعت خودروسازی یک نوآوری در مطالعات مربی‌گری ایجاد می‌کند. از طرفی با توجه به نبودن یک الگوی تعریف شده برای مربی‌گری مبتنی بر توسعه توانمندی‌های کارآفرینانه، این تحقیق با رویکرد نظام‌مند مبتنی بر نظریه داده بنیاد، زمینه‌ها و بسترهای لازم و عوامل مداخله‌کننده مربی‌گری مبتنی بر توسعه توانمندی‌های کارآفرینانه را نمایان ساخته است.

#### ۳- روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر به‌منظور بررسی مداخلات و بسترهای شکل‌گیری مربی‌گری مبتنی بر توسعه توانمندی‌های کارآفرینانه در صنعت خودروسازی با استفاده از رویکرد کیفی و روش نظریه داده بنیاد انجام گرفته است. استفاده از نظریه داده بنیاد در این پژوهش به دلایل ماهیت اکتشافی بودن موضوع، فقدان چارچوب نظری جامع در زمینه مربی‌گری مبتنی بر توسعه توانمندی‌های کارآفرینانه در صنعت

قوانین مربوط به بودجه‌بندی و تخصیص منابع به برنامه‌های آموزشی، انعطاف‌پذیری لازم را برای پاسخگویی به نیازهای واقعی صنعت خودروسازی را ندارد». (خبره سوم، کد ۱۷).

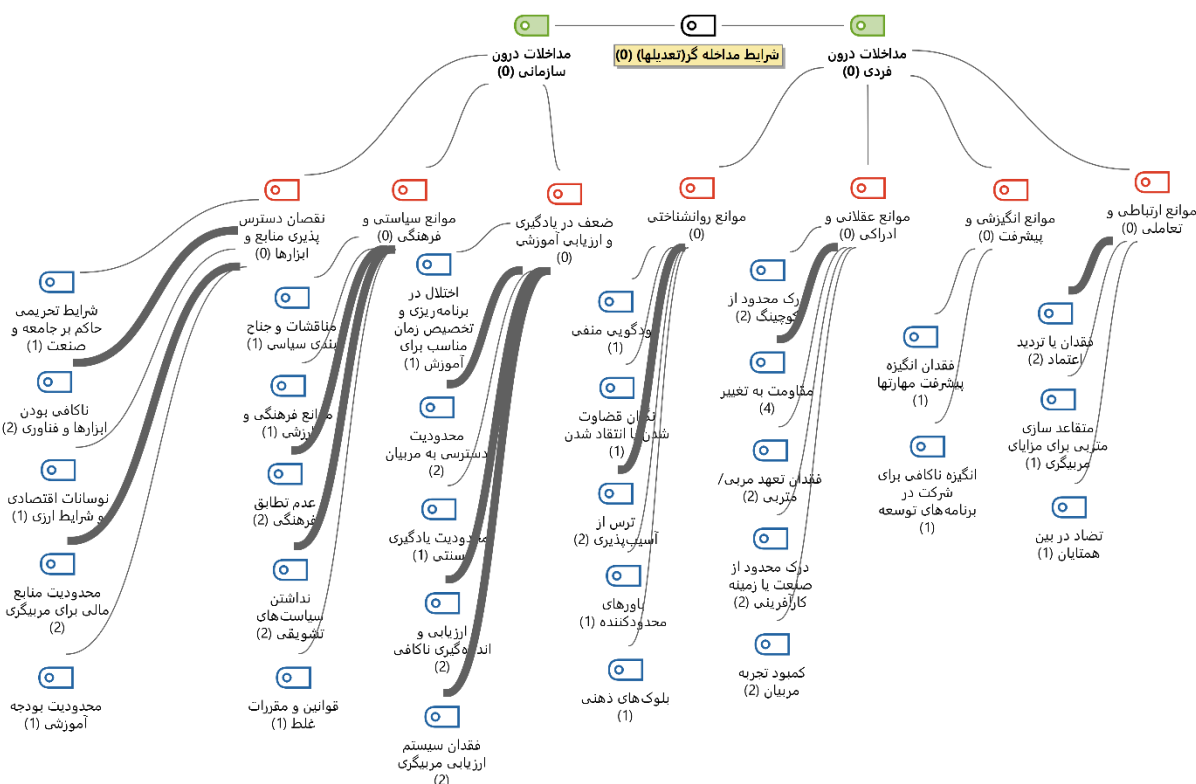
مداخلات درون فردی شامل ۱- موانع روان‌شناختی (خودگویی منفی، نگران قضاوت شدن یا انتقاد شدن، ترس از آسیب‌پذیری، باورهای محدودکننده، بلوک‌های ذهنی)؛ ۲- موانع عقلانی و ادراکی (درک محدود از کوچینگ، مقاومت به تغییر، فقدان تعهد مربی/متربی، درک محدود از صنعت یا زمینه کارآفرینی، کمبود تجربه مربیان)؛ ۳- موانع انگیزشی و پیشرفت (انگیزه ناکافی برای شرکت در برنامه‌های توسعه، فقدان انگیزه پیشرفت مهارت‌ها)؛ ۴- موانع ارتباطی و تعاملی (تضاد در بین همتایان، فقدان یا تردید اعتماد، متقاعدسازی متربی برای مزایای مربیگری) است. یکی از خبرگان درمورد باورهای محدودکننده اشاره داشتند که: «برخی از کارکنان صنعت خودروسازی به دلیل باورهای محدودکننده، تمایلی به شرکت در برنامه‌های مربیگری ندارند. آن‌ها تصور می‌کنند که مهارت‌های فعلی آن‌ها کافی است و نیازی به آموزش بیشتر ندارند. این باور غلط باعث می‌شود تا از فرصت‌های ارتقای شغلی و افزایش توانمندی‌های خود محروم شوند» (خبره ششم، کد ۳۵). خبره دیگری درمورد فقدان انگیزه پیشرفت مهارت‌ها بیان می‌کند که: «یکی از چالش‌های اصلی در زمینه مربیگری، فقدان انگیزه در بین برخی از کارکنان برای پیشرفت مهارت‌های خود است. این افراد به دلیل عوامل مختلفی مانند عدم وجود چشم‌انداز شغلی روشن، ناکافی بودن پاداش و تشویق‌ها و یا عدم اعتماد به نفس کافی، تمایلی به ارتقای توانمندی‌های خود ندارند. این موضوع می‌تواند مانع از اثربخشی برنامه‌های مربیگری شود» (خبره یازدهم، کد ۹). درمورد تضاد در بین همتایان یکی از خبرگان اشاره داشت که: «در برخی از موارد، شاهد تضاد و رقابت بین همکاران در محیط کار هستیم. این موضوع می‌تواند مانع از همکاری و تعامل سازنده در برنامه‌های مربیگری شود. برخی از افراد از پیشرفت و موفقیت دیگران احساس تهدید می‌کنند و به همین دلیل تمایلی به به اشتراک گذاشتن دانش و تجربیات خود با دیگران ندارند» (خبره نهم، کد ۲۱). جدول ۳ کدگذاری مصاحبه‌های انجام شده درمورد مداخلات و موانع مربیگری مبتنی بر توسعه توانمندی‌ها را نشان می‌دهد.

مربیگری مبتنی بر توسعه توانمندی‌ها در صنعت خودروسازی را مطرح کردند. به‌عنوان مثال، یکی از خبرگان درمورد موانع و مداخلات اشاره داشتند که: «برخی از افراد در برابر تغییرات مقاومت می‌کنند، به‌خصوص اگر احساس قوی از دانش و تخصص و توانایی‌های خود داشته باشند. این باعث می‌شود که متقاعد کردن آن‌ها در مورد مزایای کوچینگ یا ترغیب کردن آن‌ها به اتخاذ استراتژی‌ها یا رویکردهای جدید چالش‌برانگیز باشد» (خبره پنجم، کد ۲۴). در جدول شماره ۳، مداخلات و موانع اصلی مربیگری مبتنی بر توسعه توانمندی‌ها در صنعت خودروسازی که از طریق مصاحبه‌ها به دست آمده‌اند، تحلیل و ساختاردهی شده است. این مداخلات و موانع در دو دسته مداخلات درون‌سازمانی و مداخلات درون فردی ساختاردهی می‌شوند. مداخلات درون‌سازمانی شامل ۱- نقصان دسترس‌پذیری منابع و ابزارها (شرایط تحریمی حاکم بر جامعه و صنعت، ناکافی بودن ابزارها و فناوری، نوسانات اقتصادی و شرایط ارزی، محدودیت منابع مالی برای مربیگری، محدودیت بودجه آموزشی)؛ ۲- موانع سیاستی و فرهنگی (مناقشات و جناح‌بندی سیاسی، موانع فرهنگی و ارزشی، عدم تطابق فرهنگی، نداشتن سیاست‌های تشویقی، قوانین و مقررات غلط)؛ ۳- ضعف در یادگیری و ارزیابی آموزشی (اختلال در برنامه‌ریزی و تخصیص زمان مناسب برای آموزش، محدودیت دسترسی به مربیان، محدودیت یادگیری سنتی، ارزیابی و اندازه‌گیری ناکافی، فقدان سیستم ارزیابی مربیگری) است. درمورد شرایط تحریمی حاکم بر جامعه و صنعت یک از خبرگان اشاره داشت که «شرایط تحریمی که بر کشور حاکم شده، دسترسی به منابع و ابزارهای ضروری برای مربیگری را به شدت محدود کرده است. واردات تجهیزات و نرم‌افزارهای آموزشی با چالش‌های زیادی روبرو شده و این موضوع کیفیت برنامه‌های مربیگری را تحت تأثیر قرار می‌دهد.» (خبره اول، کد ۱۲). همچنین خبره دیگری در مورد قوانین و مقررات دست و پاگیر اشاره می‌کند که: «یکی از موانع اصلی در زمینه مربیگری، وجود قوانین و مقررات دست و پاگیر و نامناسب است. به‌عنوان مثال، قوانین مربوط به استخدام مربیان و مدرسان بسیار پیچیده و زمان‌بر است و این موضوع باعث می‌شود تا فرایند انتخاب و جذب مربیان کارآمد با مشکل مواجه شود. همچنین،

جدول (۳): کدگذاری مصاحبه‌ها برای پاسخ دادن به سؤال اول پژوهش

مفاهیم	مقوله‌های فرعی	مفاهیم	مقوله‌های فرعی
مناقشات و جناح‌بندی سیاسی	موانع سیاستی و فرهنگی	شرایط تحریمی حاکم بر جامعه و صنعت	نقصان دسترس‌پذیری منابع و ابزارها
موانع فرهنگی و ارزشی		ناکافی بودن ابزارها و فناوری	
عدم تطابق فرهنگی		نوسانات اقتصادی و شرایط ارزی	
نداشتن سیاست‌های تشویقی		محدودیت منابع مالی برای مربیگری	
قوانین و مقررات غلط		محدودیت بودجه آموزشی	
خودگویی منفی	موانع روان‌شناختی	اختلال در برنامه‌ریزی و تخصیص زمان آموزش	ضعف در یادگیری و ارزیابی آموزشی
نگران قضاوت شدن یا انتقاد شدن		محدودیت دسترسی به مربیان	

مقوله‌های فرعی	مفاهیم	مقوله‌های فرعی	مفاهیم
	محدودیت یادگیری سنتی		ترس از آسیب‌پذیری
	ارزیابی و اندازه‌گیری ناکافی		باورهای محدودکننده
	فقدان سیستم ارزیابی مربی‌گری		بلوک‌های ذهنی
موانع عقلانی و ادراکی	درک محدود از کوچینگ	موانع انگیزشی و پیشرفت	انگیزه ناکافی برای شرکت در برنامه‌های توسعه
	مقاومت به تغییر	موانع ارتباطی و تعاملی	فقدان انگیزه پیشرفت مهارت‌ها
	فقدان تعهد مربی/متربی		تضاد در بین همتایان
	درک محدود از صنعت یا زمینه کارآفرینی		فقدان یا تردید اعتماد
	کمبود تجربه مربیان		متقاعدسازی متربی برای مزایای مربی‌گری



شکل (۲) خروجی نر افزار برای مداخلات و موانع مربی‌گری مبتنی بر توسعه توانمندی کارآفرینی

عوامل آموزشی و فناوری شامل ۱- دوره‌های یادگیری و آموزش حرفه‌ای (اثربخشی دوره‌های سازمانی، برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی تخصصی، فرآیند آموزش مداوم و به‌روزرسانی دانش، شبکه‌های حرفه‌ای و همکاری)؛ ۲- زیرساخت‌های فنی-فناورانه (به‌کارگیری فناوری‌های پیشرفته و سیستم‌های نوین، زیرساخت‌های مالی و فیزیکی، تشکیل بانک اطلاعاتی کارآفرینان) است. یکی از خبرگان در مورد «اثربخشی دوره‌های سازمانی» اشاره دارد که «برنامه‌های آموزشی و دوره‌های سازمانی که در حال حاضر در شرکت برگزار می‌شود، به نظر من برای توسعه توانمندی‌های کارآفرینی کافی نیست. محتوای این دوره‌ها بیشتر بر روی مباحث تئوری و کلی متمرکز است و به نیازهای عملی و واقعی کارکنان در زمینه کارآفرینی توجه چندانی نمی‌شود. همچنین، روش‌های تدریس این دوره‌ها سنتی و خسته‌کننده است و جذابیت

#### ۲-۴ بسترهای شکل‌گیری مربی‌گری مبتنی بر توسعه توانمندی‌ها

سؤال دوم: بسترهای شکل‌گیری مربی‌گری مبتنی بر توسعه توانمندی‌ها در صنعت خودروسازی کدام اند؟ برای پاسخ دادن به سؤال دوم پژوهش نیز از تحلیل مصاحبه‌های خبرگان استفاده شد و با استفاده از کدگذاری، مفاهیم مربوط به بسترها و پیش‌زمینه‌های شکل‌گیری مربی‌گری مبتنی بر توسعه توانمندی‌ها در صنعت خودروسازی استخراج شد. در جدول شماره ۴، بسترهای شکل‌گیری مربی‌گری مبتنی بر توسعه توانمندی‌ها در صنعت خودروسازی، تحلیل و ساختاردهی شده است. این بسترهای شکل‌گیری در دو دسته عوامل آموزشی و فناوری و عوامل فرهنگی و سازمانی ساختاردهی می‌شوند.

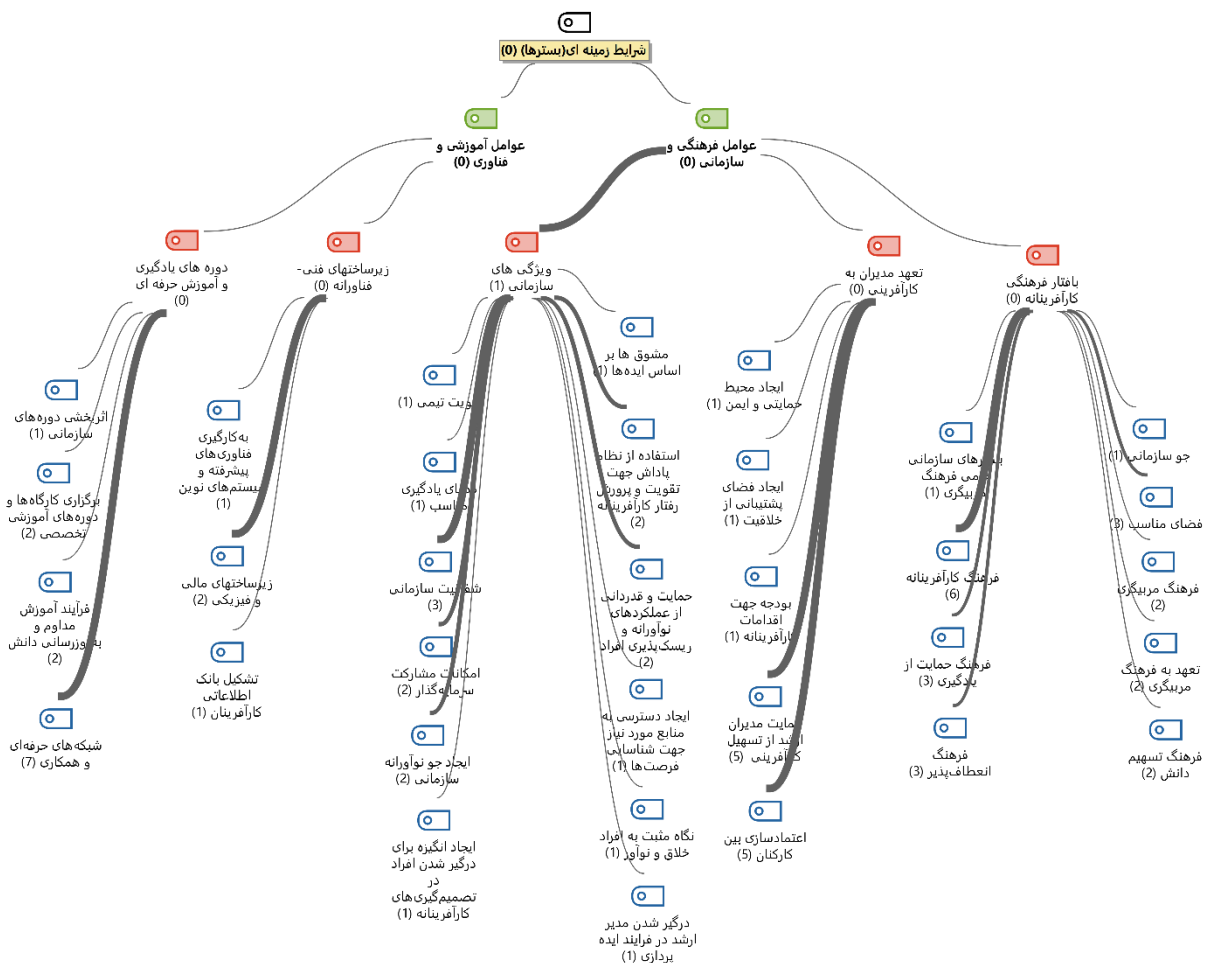
فرهنگ حمایت از یادگیری، فرهنگ انعطاف‌پذیر، جوسازمانی، فضای مناسب، فرهنگ مربیگری، تعهد به فرهنگ مربیگری، فرهنگ تسهیم دانش؛ ۳- تعهد مدیران به کارآفرینی (ایجاد محیط حمایتی و ایمن، ایجاد فضای پشتیبانی از خلاقیت، بودجه جهت اقدامات کارآفرینانه، حمایت مدیران ارشد از تسهیل کارآفرینی، اعتمادسازی بین کارکنان) است. در مورد «فرهنگ حمایت از یادگیری» یکی از خبرگان بیان کردند که: «برای ایجاد یک بستر مناسب برای مربیگری کارآفرینی، سازمان باید از یادگیری و توسعه کارکنان خود حمایت کند و فرصت‌های کافی برای یادگیری و ارتقای مهارت‌های آن‌ها فراهم کند.» (خبره چهارم، کد ۱۱). در مورد «ایجاد فضای پشتیبانی از خلاقیت» نیز یکی از خبرگان اشاره داشتند که «برای تشویق کارکنان به خلاقیت و نوآوری، لازم است فضایی امن در سازمان ایجاد شود. به این معنی که کارکنان احساس آزادی کنند تا ایده‌های خود را بدون ترس از قضاوت یا سرزنش به اشتراک بگذارند.» (خبره سیزدهم، کد ۳). جدول ۴ کدگذاری مصاحبه‌های انجام شده در مورد بسترهای شکل‌گیری مربیگری مبتنی بر توسعه توانمندی‌ها را نشان می‌دهد.

کافی برای ایجاد انگیزه در کارکنان جهت یادگیری را ندارد.» (خبره سوم، کد ۱۷). در مورد زیرساخت‌های فنی و فناورانه یکی از خبرگان اشاره داشتند که: «برای تسهیل ارتباط و تعامل بین کارآفرینان و مربیان، به یک پلتفرم آنلاین یا شبکه مجازی نیاز داریم. این پلتفرم می‌تواند فضایی را برای به اشتراک‌گذاری تجربیات، پرسش و پاسخ و برگزاری جلسات آنلاین مربیگری فراهم کند. همچنین، می‌توان از این پلتفرم برای دسترسی به منابع آموزشی و ابزارهای کارآفرینی استفاده کرد.» (خبره دوم، کد ۶).

عوامل فرهنگی و سازمانی شامل ۱- ویژگی‌های سازمانی (هویت تیمی، فضای یادگیری مناسب، شفافیت سازمانی، امکانات مشارکت سرمایه‌گذار، ایجاد جو نوآورانه سازمانی، ایجاد انگیزه برای درگیر شدن افراد در تصمیم‌گیری‌های کارآفرینانه، مشوق‌ها بر اساس ایده‌ها، استفاده از نظام پاداش جهت تقویت و پرورش رفتار کارآفرینانه، حمایت و قدردانی از عملکردهای نوآورانه و ریسک‌پذیری افراد، ایجاد دسترسی به منابع مورد نیاز جهت شناسایی فرصت‌ها، نگاه مثبت به افراد خلاق و نوآور، درگیر شدن مدیر ارشد در فرایند ایده پردازی)؛ ۲- بافتار فرهنگی کارآفرینانه (بسترهای سازمانی حامی فرهنگ مربیگری، فرهنگ کارآفرینانه،

جدول (۴) کدگذاری مصاحبه‌ها برای پاسخ دادن به سؤال دوم پژوهش

مفهوم	مقوله‌های فرعی	مفاهیم	مقوله‌های فرعی
هویت تیمی	ویژگی‌های سازمانی	اثربخشی دوره‌های سازمانی	دوره‌های یادگیری و آموزش حرفه‌ای
فضای یادگیری مناسب		برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های تخصصی	
شفافیت سازمانی		فرآیند آموزش مداوم و به‌روزرسانی دانش	
امکانات مشارکت سرمایه‌گذار		شبکه‌های حرفه‌ای و همکاری	
ایجاد جو نوآورانه سازمانی		بسترهای سازمانی حامی فرهنگ مربیگری	بافتار فرهنگی کارآفرینانه
انگیزه برای درگیر شدن افراد در تصمیم‌گیری‌های کارآفرینانه		فرهنگ کارآفرینانه	
مشوق‌ها بر اساس ایده‌ها		فرهنگ حمایت از یادگیری	
نظام پاداش جهت تقویت و پرورش رفتار کارآفرینانه		فرهنگ انعطاف‌پذیر	
قدردانی از عملکردهای نوآورانه و ریسک‌پذیری افراد		جوسازمانی	
ایجاد دسترسی به منابع مورد نیاز جهت شناسایی فرصت‌ها		فضای مناسب	
نگاه مثبت به افراد خلاق و نوآور	فرهنگ مربیگری		
درگیر شدن مدیر ارشد در فرایند ایده پردازی	تعهد به فرهنگ مربیگری		
ایجاد محیط حمایتی و ایمن	فرهنگ تسهیم دانش	زیرساخت‌های فنی-فناورانه	
ایجاد فضای پشتیبانی از خلاقیت	به‌کارگیری فناوری‌های پیشرفته و نوین		
بودجه جهت اقدامات کارآفرینانه	زیرساخت‌های مالی و فیزیکی		
حمایت مدیران ارشد از تسهیل کارآفرینی	تشکیل بانک اطلاعاتی کارآفرینان		
اعتمادسازی بین کارکنان	کارآفرینی		



شکل (۳) خروجی نرم‌افزار برای شرایط زمینه‌ای در مربیگری مبتنی بر توسعه توانمندی کارآفرینی

### ۵- یافته‌های تحقیق

می‌داند. موانع سیاستی و فرهنگی شامل قوانین و مقررات دست‌وپاگیر، بروکراسی‌های اداری پیچیده و فرهنگ سنتی حاکم بر صنعت است [۲]. اگرچه دارماوان و همکاران (۲۰۲۱) سیاست‌های تشویقی را برجسته ساخته است؛ اما در تحقیق حاضر، مفاهیم مناقشات سیاسی، موانع فرهنگی، قوانین نامناسب از جمله مواردی بود که به‌تازگی شناسایی و مطرح شد [۳۲]. نتایج نشان می‌دهد که ضعف در یادگیری و ارزیابی آموزشی شامل فقدان برنامه‌های آموزشی جامع و به‌روز، عدم تناسب آموزش‌ها با نیازهای واقعی کارآفرینان و ضعف در سیستم‌های ارزیابی و سنجش اثربخشی آموزش‌ها است. در این خصوص سوکوان و همکاران (۲۰۲۱) و احمدپور کریم آبادی و همکاران (۱۴۰۰) ضعف در نیازسنجی برنامه‌ریزی‌های آموزشی و ارزیابی مهارت‌ها را مطرح کرده‌اند [۲ و ۵۷]. کمبود مربیان متخصص [۱۸]؛ محدودیت یادگیری سنتی [۳]؛ ارزیابی و اندازه‌گیری ناکافی سیستم آموزش [۱۶] و سیستم ارزیابی مربیگری [۶] از جمله عواملی است که به‌عنوان موانع و مداخلات مربی‌گری مبتنی بر توسعه توانمندی کارآفرینی مطرح شده‌اند.

مداخلات درون فردی شامل چهار مقوله موانع روان‌شناختی، موانع عقلانی و ادراکی، موانع انگیزشی و پیشرفت و موانع ارتباطات تعاملی است. ترس از شکست، کمبود اعتمادبه‌نفس و فقدان انگیزه از جمله

نتایج کدگذاری و مفهوم‌سازی‌ها نشان می‌دهد که مداخلات و موانع مربی‌گری در دو دسته مداخلات درون‌سازمانی و مداخلات درون فردی ساختاردهی می‌شوند. مداخلات درون‌سازمانی شامل سه مقوله ۱- نقصان دسترس‌پذیری منابع و ابزارها، ۲- موانع سیاستی و فرهنگی و ۳- ضعف در یادگیری و ارزیابی آموزشی است. کمبود منابع مالی، فقدان زیرساخت‌های فناورانه و عدم دسترسی به تسهیلات و حمایت‌های دولتی از جمله موانع کلیدی مربوط به فقدان دسترسی به منابع و ابزارهای مربی‌گری است. همسو با این یافته‌ها، شیرخان و همکاران (۱۴۰۰) محدودیت منابع مالی را به‌عنوان یکی از چالش‌های فرآیند به‌کارگیری مربی‌گری برشمرده‌اند [۱۳]. دارماوان و همکاران (۲۰۲۱) و قراگوزلو و همکاران (۱۴۰۱) نیز کمبود ابزارها و تجهیزات و زیرساخت‌های نامطلوب را به‌عنوان یکی از عوامل مؤثر بر توسعه توانمندی کارآفرینی ذکر کرده‌اند [۱۸ و ۳۲]؛ دسترسی نداشتن به منابع مورد نیاز جهت شناسایی فرصت‌ها را برجسته ساخته‌اند [۶]. احمدپور کریم آبادی و همکاران (۱۴۰۰) شرایط تحریمی حاکم بر جامعه و صنعت را یکی از موانع توسعه آموزش توانمندی‌های کارآفرینی

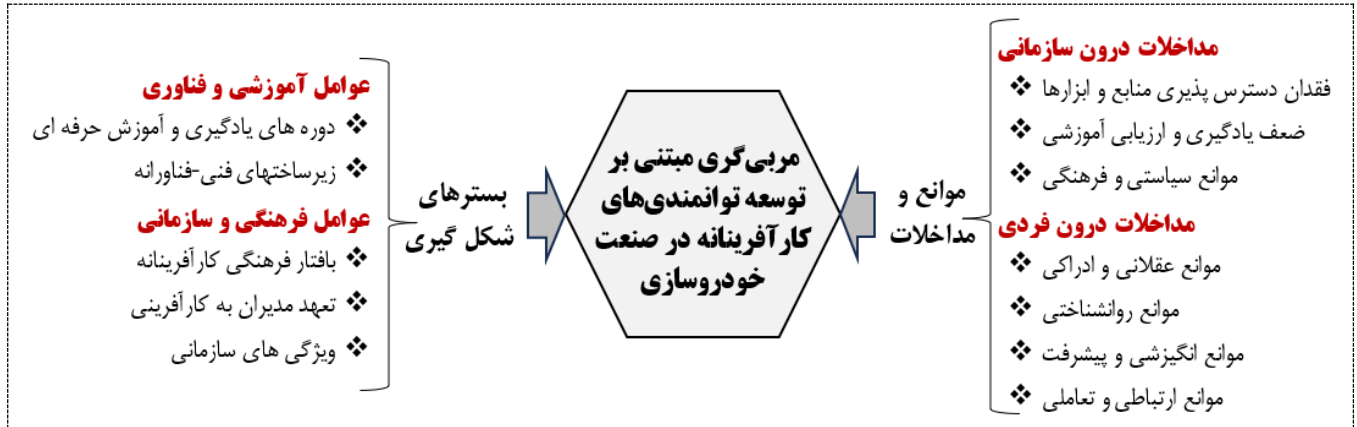
خودروسازی ایران توسعه یابد. بسترها و سازوکارهای آموزشی و فناورانه شامل زیرساخت‌های فنی و فناورانه و دوره‌های یادگیری و آموزش حرفه‌ای است. مؤلفه‌های فرهنگی و سازمانی نیز دربرگیرنده ویژگی‌های مثبت سازمانی، بافتار فرهنگی کارآفرینانه و تعهد مدیران به کارآفرینی است. نتایج حاصل از کدگذاری مصاحبه‌ها نشان داد که استفاده از ابزارها و پلتفرم‌های نوین آموزشی، ارائه خدمات مشاوره و مربی‌گری آنلاین و تسهیل دسترسی به منابع و اطلاعات از طریق فناوری اطلاعات و ارتباطات می‌تواند به‌عنوان زیرساخت‌های فنی و فناورانه اثربخشی برنامه‌های مربی‌گری را افزایش دهد. در این زمینه سوکوان و همکاران (۲۰۲۱) بر اهمیت دانش، مهارت و اثربخشی مربیان مبتنی بر زیرساخت‌های فنی مؤثر تأکید دارد [۵۷] و به‌کارگیری فناوری‌های پیشرفته و سیستم‌های نوین و تشکیل بانک اطلاعاتی کارآفرینان از جمله مفاهیمی است که کروز (۲۰۲۲) در تحقیق خود برجسته ساخته است [۴۶]. از سویی دیگر، اثربخشی دوره‌های یادگیری و آموزش‌های حرفه‌ای و برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی تعاملی [۳ و ۱۴] از جمله مهارت‌های مدیریتی، بازاریابی، مالی و غیره می‌تواند به ارتقای دانش و توانمندی‌های کارآفرینان کمک کند. بسترهای فرهنگی و سازمانی شناسایی شده برای توسعه توانمندی‌های کارآفرینانه شامل ویژگی‌های مثبت سازمانی، بافتار فرهنگی کارآفرینانه و تعهد مدیران به کارآفرینی است. ایجاد فضایی خلاق و نوآورانه، ترویج فرهنگ کارآفرینی و تشویق ریسک‌پذیری در سازمان می‌تواند زمینه‌ساز شکوفایی استعدادها و کارآفرینان باشد. در این زمینه کویمبرا و پرونسا (۲۰۲۲)، دایرمن و همکاران (۲۰۱۹)، روسا و لاسه (۲۰۲۱) و کیم و اوه (۲۰۲۱) مفاهیمی مانند ایجاد جو نوآورانه سازمانی، مشوق‌ها بر اساس ایده‌ها، حمایت و قدردانی از عملکردهای نوآورانه، نگاه مثبت به افراد خلاق و نوآور را مطرح کرده‌اند [۳۱ و ۳۳ و ۴۲ و ۵۲]. ضمن آنکه هویت تیمی [۳ و ۱۸]، فضای یادگیری مناسب [۶] و شفافیت سازمانی [۳] از جمله ویژگی‌های مثبت سازمانی برای توسعه توانمندی‌های کارآفرینی هستند. یکی از بسترهای شکل‌گیری مربی‌گری تواناساز وجود بافتار فرهنگی کارآفرینانه در سازمان است که در این تحقیق شامل نهادینه‌کردن ارزش‌هایی مانند تعهد، پشتکار، خلاقیت و نوآوری است و می‌تواند انگیزه و روحیه کارآفرینی را در میان کارکنان تقویت کند. در این زمینه کوتاه و همکاران (۲۰۲۱)، گالوانو و پینهیرو (۲۰۱۹) و برینکلی و لیروکس (۲۰۱۸) مفاهیمی مانند فرهنگ کارآفرینانه، فرهنگ حمایت از یادگیری، فرهنگ مربی‌گری و فرهنگ تسهیم دانش را برجسته ساخته‌اند [۳۰ و ۳۷ و ۴۳]. ضمن آنکه بسترهای سازمانی حامی فرهنگ مربی‌گری و فرهنگ انعطاف‌پذیر [۳ و ۱۸] نیز شکل‌گیری مربی‌گری تواناساز را تسهیل می‌کنند. نهایتاً آنکه بدون تعهد مدیران به کارآفرینی همه تلاش‌های مربی‌گری ابر باقی می‌ماند. نتایج نشان می‌دهد که حمایت و پشتیبانی مدیران از ایده‌ها و ابتکارات کارآفرینانه، تخصیص منابع و امکانات لازم و ایجاد بستر مناسب برای

موانع روان‌شناختی است که در مسیر توسعه توانمندی‌های کارآفرینان قرار دارد. در این زمینه گالوانو و پینهیرو (۲۰۱۹) به ویژگی‌های روان‌شناختی و شخصیتی کارآفرینان اشاره کردند و باورهای محدودکننده و بلوک‌های ذهنی را مانع پیشرفت کارآفرینان می‌دانند [۳۶]. در تحقیقات محمد و همکاران (۲۰۲۱) و دایرمن و همکاران (۲۰۱۹) انگیزه ناکافی برای شرکت در برنامه‌های توسعه و فقدان انگیزه پیشرفت مهارت‌ها برجسته شده است [۳۳ و ۵۰]. جونس و همکاران (۲۰۱۹) و کیم و اوه (۲۰۲۱) نیز تضاد در بین همتایان، فقدان یا تردید اعتماد و متقاعدسازی متری برای مزایای مربی‌گری را موانع ارتباطی و تعاملی می‌دانند [۴۲]. در تحقیق رضایی و همکاران (۱۳۹۹) نگرانی از قضاوت شدن یا مورد انتقاد قرار گرفتن و خودگویی منفی جزو موانع روان‌شناختی مطرح شده است. نتایج همچنین نشان می‌دهد که ضعف در تفکر خلاق و نوآورانه، ناتوانی در حل مسئله و تصمیم‌گیری و فقدان دانش و مهارت‌های مدیریتی از جمله چالش‌های عقلانی و ادراکی هستند که مسیر توسعه توانمندی‌های کارآفرینانه را تحت تأثیر قرار می‌دهند [۱۰]. اگرچه تحقیقات کویمبرا و پرونسا (۲۰۲۲)، دایرمن و همکاران (۲۰۱۹)، روسا و لاسه (۲۰۲۱) و کیم و اوه (۲۰۲۱) فقدان جو نوآورانه و ضعف در حمایت و قدردانی از عملکردهای نوآورانه را برجسته ساخته‌اند [۳۱ و ۳۳ و ۴۲ و ۵۲]؛ اما مفاهیمی مانند درک محدود از کوچینگ، مقاومت در برابر تغییر و فقدان تعهد مربی‌متری از جمله مفاهیمی است که در تحقیق حاضر شناسایی شد. موانع انگیزشی و پیشرفت نیز شامل فقدان چشم‌انداز و هدف روشن، کمبود تعهد و پشتکار و عدم وجود سیستم‌های تشویقی و حمایتی است که در مسیر توسعه توانمندی کارآفرینی مطرح شده است. در این زمینه معیارهای انگیزشی و حمایتی در مطالعات بیشتر محققان [۶ و ۱۱ و ۲۰] مطرح شده است. نیز توسط کیم و اوه (۲۰۲۱) نیز به تأثیر خودکارآمدی و استعدادهای محوری بر رفتار نوآورانه پرداختند و فقدان سیستم‌های تشویقی مؤثر را برجسته ساختند [۴۲]. باین‌حال انگیزه ناکافی برای شرکت در برنامه‌های توسعه مفهوم جدیدی بود که این تحقیق بدان دست یافت. ضعف در برقراری ارتباط مؤثر با ذینفعان، فقدان شبکه‌های حمایتی و عدم تعامل با سایر کارآفرینان از جمله چالش‌های ارتباطی و تعاملی هستند که مربی‌گری تواناساز را تحت تأثیر خود قرار می‌دهند. در این زمینه داستانی و همکاران (۱۳۹۸) و جهانگیری و همکاران (۱۳۹۸) اهمیت شکل‌گیری اعتماد بین کارآفرینان و مربیان را مطرح کرده‌اند [۵ و ۸]. بوزر و جونس (۲۰۱۸)، منصوری و همکاران (۲۰۱۹) و کروز (۲۰۲۲) نیز ضعف در برقراری ارتباط مؤثر با ذینفعان، تضاد بین همتایان و متقاعد کردن متریان برای مزایای مربی‌گری را برجسته کرده‌اند [۲۸ و ۴۴ و ۴۶].

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که مربی‌گری مبتنی بر توسعه توانمندی‌های کارآفرینانه می‌تواند از طریق بسترها و سازوکارهای ۱- آموزشی و فناورانه و ۲- مؤلفه‌های فرهنگی و سازمانی در صنعت

با توجه به بحث و نتیجه‌گیری انجام شده و مقایسه یافته‌های حاصل شده با ادبیات نظری و پیشینه تجربی تحقیقات، می‌توان مدل مداخلات و بسترهای مربی‌گری مبتنی بر توسعه توانمندی‌های کارآفرینانه را مطابق شکل ۳ طراحی و نمایان ساخت.

فعالیت کارآفرینان در سازمان ازجمله تعهدات کلیدی مدیران در این زمینه محسوب می‌شود. در این زمینه مطالعات محققان قبلی نیز مؤید اهمیت مقوله حمایت و پشتیبانی مادی و معنوی مدیران ارشد از اقدامات مربی‌گری و توسعه یادگیری کارآفرینانه است [۱۰ و ۱۲ و ۲۸ و ۳۰ و ۵۱ و ۵۷].



شکل (۴) مدل مفهومی پژوهش (منبع: یافته‌های نگارندگان)

حمایت‌کننده برای توسعه توانمندی‌های کارآفرینانه شناخته شدند. به‌طور خاص، شناسایی مفاهیمی مانند مناقشات سیاسی، موانع فرهنگی و قوانین نامناسب در سطح سازمانی و همچنین درک محدود از کوچینگ و مقاومت در برابر تغییر در سطح فردی، نشان‌دهنده پیچیدگی‌های خاص در زمینه صنعت خودروسازی ایران است. بنابراین برای موفقیت در پیاده‌سازی مربی‌گری مبتنی بر توسعه توانمندی‌های کارآفرینانه، نیاز به یک رویکرد جامع و چندبعدی است که هم عوامل سازمانی و هم عوامل فردی را در نظر بگیرد. توجه ویژه به زیرساخت‌های فناورانه، بهبود سیستم‌های آموزشی و ایجاد فرهنگ سازمانی حمایت‌کننده از کارآفرینی، همراه با تمرکز بر توسعه مهارت‌های فردی و رفع موانع روان‌شناختی، می‌تواند به ارتقای اثربخشی برنامه‌های مربی‌گری در صنعت خودروسازی کمک کند. این مطالعه بر اهمیت نقش مدیران در ایجاد و حفظ محیطی که از کارآفرینی و نوآوری حمایت می‌کند، تأکید دارد. در واقع تعهد مدیران به کارآفرینی نه تنها در تخصیص منابع، بلکه در شکل‌دهی به فرهنگ سازمانی و ایجاد انگیزه در کارکنان نیز نقش حیاتی دارد. با توجه به یافته‌های تحقیق، پیشنهادات کاربردی برای رسیدگی به چالش‌ها و ایجاد محیطی حمایتی به‌منظور توسعه فعالیت‌های کارآفرینی مبتنی بر مربی‌گری در صنعت خودروسازی ارائه می‌شود.

- در راستای مداخلات درون‌سازمانی شناسایی شده توصیه می‌شود با افزایش بودجه تحقیق و توسعه در زمینه فناوری‌های خودروبی و ایجاد تسهیلات برای همکاری با دانشگاه‌ها و مؤسسات تحقیقاتی برای دسترسی به دانش، تخصص و منابع علمی اهتمام ورزند. حمایت از سیاست‌های دولتی که مشوق نوآوری و

#### ۶- نتیجه‌گیری

امروزه مربی‌گری به‌طور فزاینده‌ای برای حمایت از کارآفرینان در مراحل مختلف فرآیند کارآفرینی محسوب می‌شود و ابزاری ارزشمند برای توسعه توانمندی‌های کارآفرینان است. با این حال، برای اینکه مربی‌گری مبتنی بر توسعه توانمندی‌های کارآفرینانه مؤثر واقع شود، باید مداخلات، موانع و بسترهای شکل‌گیری آن مورد مذاکره قرار گیرد. این تحقیق، با رویکرد کیفی به واکاوی مداخلات و بسترهای شکل‌گیری مربی‌گری مبتنی بر توسعه توانمندی‌های کارآفرینانه در صنعت خودروسازی ایران پرداخت و هدف آن، ارائه راهکارهایی برای ارتقای اثربخشی برنامه‌های مربی‌گری و توانمندسازی کارآفرینان در صنعت خودروسازی بود. یافته‌ها نشان می‌دهد که مداخلات در دو سطح درون‌سازمانی و درون‌فردی قابل طبقه‌بندی هستند. در سطح درون‌سازمانی، نقصان دسترس‌پذیری منابع و ابزارها، موانع سیاستی و فرهنگی، و ضعف در یادگیری و ارزیابی آموزشی به‌عنوان چالش‌های اصلی شناسایی شدند. در سطح درون‌فردی، موانع روان‌شناختی، عقلانی و ادراکی، انگیزشی و پیشرفت، و ارتباطات تعاملی به‌عنوان مداخلات کلیدی مطرح شدند. برای غلبه بر این مداخلات و ایجاد بستر مناسب برای مربی‌گری تواناساز، دو دسته سازوکار آموزشی و فناورانه و فرهنگی و سازمانی وجود دارد. توسعه زیرساخت‌های فنی و فناورانه، همراه با ارتقای دوره‌های یادگیری و آموزش حرفه‌ای، می‌تواند به‌عنوان پایه‌ای برای بهبود اثربخشی برنامه‌های مربی‌گری عمل کند. همچنین، ایجاد ویژگی‌های مثبت سازمانی، تقویت بافتار فرهنگی کارآفرینانه، و تعهد مدیران به کارآفرینی، به‌عنوان عوامل کلیدی در شکل‌گیری محیطی

با اجرای این پیشنهادها، مدیران صنعت خودروسازی می‌توانند محیطی توانمندساز برای کارآفرینی و نوآوری ایجاد کنند که در نهایت منجر به صنعت خودروسازی پویاتر و رقابتی‌تر می‌شود. این پژوهش مانند هر مطالعه علمی دارای محدودیت‌هایی بوده است. نمونه مورد مطالعه صرفاً شامل خبرگان دانشگاهی و صنعتی است و ممکن است دیدگاه‌های ذینفعان دیگر مانند کارآفرینان، کارکنان عملیاتی و مشتریان نادیده گرفته شود. محققان در این مطالعه فقط با خبرگان دانشگاهی و صنعتی مصاحبه کرده‌اند و تجربه مستقیم کار در صنعت خودروسازی را نداشته و این موضوع می‌تواند به محدودیت در درک عمیق چالش‌ها و فرصت‌های مرتبط با مربی‌گری در این صنعت منجر شود. نتایج این مطالعه فقط به شرایط خاص صنعت خودروسازی و خبرگانی که مصاحبه شده‌اند قابل‌تعمیم است و مانند تحقیقات کمی قابلیت تعمیم‌پذیری به جامعه بزرگ‌تر را ندارد. با در نظر گرفتن این محدودیت‌ها، می‌توان از نتایج این مطالعه به‌عنوان نقطه شروعی برای تحقیقات آتی در مورد مربی‌گری تواناساز استفاده کرد. بنابراین پیشنهاد می‌شود که نمونه‌ای متنوع‌تر شامل ذینفعان مختلف، از جمله کارآفرینان، کارکنان عملیاتی و مشتریان در مطالعات آتی گنجانده شوند. از روش‌های تثبیت یافته‌ها مانند بررسی توسط همکاران و مصاحبه‌های تأییدی برای افزایش اعتبار یافته‌ها استفاده شود. بررسی اثربخشی برنامه‌های مربی‌گری تواناساز در سطوح مختلف سازمانی، مانند مدیران، مهندسان و کارکنان خط تولید انجام شود.

پژوهش حاضر برخلاف مطالعات پیشین که عمدتاً به صورت کلی به مربی‌گری کارآفرینانه پرداخته‌اند، با استفاده از رویکرد کیفی مبتنی بر نظریه گراند تئوری، به طور خاص بر زمینه‌ها و بسترها و همچنین چالش‌ها و موانع مربی‌گری مبتنی بر توسعه توانمندی‌های کارآفرینانه در صنعت خودروسازی تمرکز داشت. نوآوری این پژوهش در بررسی همزمان مداخلات، بسترها و موانع توسعه توانمندی‌های کارآفرینانه و ارائه یک مدل نظری جدید متناسب با شرایط صنعت خودروسازی است. این رویکرد جامع نه تنها به پر کردن خلأ موجود در ادبیات مربی‌گری توسعه توانمندی‌های کارآفرینی کمک کرده، بلکه راهکارهای عملی برای بهبود وضعیت صنعت خودروسازی ایران از طریق تقویت توانمندی‌های کارآفرینانه ارائه داده است. یافته‌های این تحقیق برای ذینفعان صنعت خودروسازی، مانند کارآفرینان، مربیان، مدیران و سیاست‌گذاران، از اهمیت کاربردی بالایی برخوردار است.

#### منابع و مأخذ

- [۱] ابراهیمی، ایوب. عباسیان، حسین. آراسته، حمیدرضا. زین آبادی، حسن رضا. (۱۴۰۰). طراحی الگوی مربی‌گری فرایند کارورزی دانش‌جو معلمان در دانشگاه فرهنگیان، فصلنامه مطالعات آموزشی و آموزشگاهی، ۱۰(۲۷)، ۷-۳۹.
- [۲] احمدپور کریم آبادی، فریبا، بهمنی، لیلا، برکت، غلامحسین. (۱۴۰۰). ارائه مدل توسعه توانمندی‌های کارآفرینی در دانش آموزان دختر پایه ششم ابتدایی

کارآفرینی در بخش خودروسازی هستند و ترویج فرهنگ ریسک‌پذیری و آزمایشگری در صنعت خودروسازی سرلوحه برنامه‌های مربی‌گری قرار گیرند. توسعه برنامه‌های آموزشی تخصصی با تمرکز بر کارآفرینی و نوآوری و اجرای روش‌های ارزیابی قوی برای سنجش اثربخشی برنامه‌های مربی‌گری و آموزشی جزو وظایف مداوم مدیران قرار گیرد.

- در راستای مداخلات درون فردی شناسایی شده توصیه می‌شود ارائه برنامه‌های مربی‌گری و راهنمایی برای رفع ترس از شکست و ایجاد اعتمادبه‌نفس در میان کارآفرینان ترویج گردد. برگزاری کارگاه‌ها و برنامه‌های آموزشی برای ارتقای حل خلاقانه مسئله، تصمیم‌گیری و مهارت‌های فنی در این زمینه اثربخش است. ایجاد جوایز و برنامه‌های تقدیر برای تجلیل از نوآوری و دستاوردهای کارآفرینی و برگزاری رویدادهای شبکه‌سازی و کنفرانس‌های صنعتی برای تسهیل اشتراک‌گذاری دانش و همکاری بین کارآفرینان خودروسازی نیز می‌تواند در این خصوص مؤثر باشند.
- در راستای بسترها و سازوکارهای آموزشی شناسایی شده توصیه می‌شود برنامه‌های آموزشی تخصصی در زمینه فناوری‌های خودروهای برقی، سیستم‌های رانندگی خودکار و سایر گرایش‌های نوظهور در صنعت خودرو در برنامه‌های آموزشی مربیان گنجانده شود. سرمایه‌گذاری در ایجاد پلتفرم‌های دیجیتال برای اشتراک‌گذاری دانش، مربی‌گری و برنامه‌های مربی‌گری آنلاین برای کارآفرینان صنعت خودروسازی ایجاد گردد. طراحی و اجرای برنامه‌های آموزش مداوم برای ارتقای مهارت‌ها و دانش کارکنان در زمینه‌های مرتبط با کارآفرینی و حمایت از کارکنان برای انجام تحقیقات و مطالعات در حوزه کارآفرینی می‌تواند موجب به‌روزرسانی دانش آن‌ها شود. دعوت از مربیان و متخصصان مجرب در حوزه کارآفرینی برای ارائه آموزش‌های عملی و کاربردی و استفاده از روش‌های یادگیری فعال و تعاملی مانند شبیه‌سازی، بازی‌های نقش‌آفرینی و مطالعه موردی برای افزایش اثربخشی آموزش‌ها می‌تواند مؤثر واقع شود.

- در راستای مؤلفه‌های فرهنگی و سازمانی بسترساز شناسایی شده توصیه می‌شود آزمایشگاه‌های نوآوری و فضاهای اشتراکی در شرکت‌های خودروسازی برای پرورش فرهنگ خلاقیت و همکاری ایجاد شود. برنامه‌های درون‌آفرینی برای تشویق کارکنان به توسعه و تجاری‌سازی ایده‌های جدید در سازمان تدوین گردد. روحیه کار تیمی و همکاری از طریق فعالیت‌های گروهی و پروژه‌های مشترک تقویت شود تا حس تعلق و هویت مشترک در بین اعضای تیم ایجاد گردد. فضایی باز و صادقانه برای تبادل ایده‌ها و نظرات ایجاد شده و به نظرات و ایده‌های همه افراد، فارغ از جایگاه سازمانی احترام قائل شوند.



- شهرستان بندر ماهشهر. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، ۱۵(۱)، ۶۱-۹۵.
- [۳] اصل فلاح، حوریا. اکبری مقدم، بیت الله. دوستار، محمد (۱۴۰۱). تبیین طراحی الگوی نهادهای سازی فرهنگ مربی‌گری در راستای توسعه کارآفرینی سازمانی، فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، ۱۳(۴۹)، ۸۹-۹۶.
- [۴] آریانا، ازاده. دانش فرد، کرم الله (۱۳۹۹). تبیین شاخص‌های توانمندسازی دانشگاه فنی و حرفه‌ای مبتنی بر ویژگی‌های دانشگاه کارآفرین (مورد مطالعه: دانشگاه فنی و حرفه‌ای بندرعباس)، نشریه کارافن، ۱۷(۴۹)، ۴۱-۵۹.
- [۵] جهانگیری علی، ذوقی مهدی، رنگریز حسن، شمس عبدالحمید. مدل‌سازی ایفای نقش مربی‌گری مدیریتی مدیران. مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی ۱۳۹۸؛ ۱۱(۴۲): ۶۰-۳۳.
- [۶] حاجی زاده، حاجت. مکنونی، فواد. امیرزاد، قنبر. (۱۴۰۰). طراحی الگوی مربی‌گری مدیران عملیاتی شرکت صنایع پتروشیمی خلیج فارس در راستای انگیزش نیروی انسانی محورهای موضوعی: روش‌های نوین آموزش و توسعه منابع انسانی، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۸(۲۹)، ۵۲-۷۷.
- [۷] حسینلو، حمید، عزیزی، محمد. (۱۳۹۹). دستاوردهای مربی‌گری کارآفرینانه در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط. فصلنامه علمی پژوهشی توسعه کارآفرینی، ۱۳(۳)، ۳۴۱-۳۵۹.
- [۸] داستانی، معصومه، هادی پیکانی، مهربان، غلام زاده، داریوش، قلی زاده، آذر. (۱۳۹۸). استراتژی‌ها و پیامدهای به‌کارگیری فرهنگ مربی‌گری با رویکرد نظریه داده بنیاد (مطالعه موردی پارک‌های علم و فناوری کشور). پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۲(۴۵)، ۲۶۱-۲۸۸.
- [۹] رستگار، عباسعلی، علیکرمی، سجاد. جباری، اقبال. تأثیر مربی‌گری مدیریتی بر رفتارهای نوآورانه پرستاران: نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی و وضوح نقش (مورد مطالعه: پرستاران یک بیمارستان نظامی). مجله طب نظامی. ۱۳۹۸؛ ۲۱(۲): ۱۷۷-۱۶۸.
- [۱۰] رضایی، محدثه. آرامش، حامد. کشاورز، سهیلا. (۱۳۹۹). بررسی عوامل مؤثر بر توسعه توانمندی‌های کارآفرینانه دانشجویان، نخستین همایش ملی رویکرد‌های نوین مدیریت در مطالعات میان رشته‌ای، گنبد کاووس،
- [۱۱] سپهوند، رضا، حکاک، محمد، فعلی، راضیه. (۱۴۰۰). مربی‌گری خیرخواهانه و تقویت سرمایه انسانی: تحلیل نقش میانجی سرمایه انگیزشی. دوام‌نامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۱۲(۶)، ۳۴-۱۹.
- [۱۲] سیدنفوی، میرعلی. سهرابی، فاطمه (۱۳۹۹). مربی‌گری یا منتورینگ؟ گرایش شرکت‌های غذایی - دارویی به کدام نوع است؟، نشریه چشم انداز حسابداری و مدیریت، ۳(۲۲)، ۲۹-۴۵.
- [۱۳] شیرخان مجید، معظمی مجتبی، احمدی غلامعلی. (۱۴۰۰). ارزیابی شاخص‌های ارتقاء مربی‌گری مدیران مدارس شهر تهران. سبک زندگی اسلامی با محوریت سلامت.
- [۱۴] عزیزی، محمد، وکیلی، یوسف، حسین لو، حمید. (۱۳۹۹). طراحی الگوی مربی‌گری کارآفرینانه در شرکت‌های کوچک و متوسط (مطالعه موردی: صنعت دارویی). (مشاوره شغلی و سازمانی، ۱۲(۴۳)، ۱۷۳-۱۹۸.
- [۱۵] فرتوک زاده، حمیدرضا. طهماسبی، سیامک. (۱۳۹۹). حلقه مفقوده سیاستگذاری صنعتی در صنعت خودروسازی ایران: تاملی دوباره در خصوص مشکلات خودروسازی. بهبود مدیریت، ۱۴(۳)، ۱۴۹-۱۶۴.
- [۱۶] فلکی کلوری، سیده زبیده. تدبیری، سیروس. علیرضا، افشارنژاد. مجیدی، مریم. ۱۴۰۰. طراحی مدل ترکیبی مبتنی بر رویکردهای میک مک فازی و فرآیند تحلیل شبکه‌ای برای ارزیابی شاخص‌های شایستگی‌های مربی‌گری در بانک تجارت. آموزش و توسعه منابع انسانی ۳۰. ۳۳۴-۳۵۸.
- [۱۷] قراگزلو، سمیه، ناطقی، فائزه، جلال ونلی، مهناز. (۱۴۰۱). ارائه الگوی توسعه توانمندی کارآفرینی نسل جوان کشور در بستر برنامه‌ریزی درسی آموزش عالی. پژوهش‌نامه انتقادی متون و برنامه‌های علوم انسانی، ۲۲(۲)، ۳۰۱-۳۲۷.
- [۱۸] قرونه، داود. مشهدی، فرزاد. (۱۴۰۰). شناسایی سازوکارها و موانع به‌کارگیری مربی‌گری به‌منظور جانشین پروری مدیران (مطالعه موردی: اداره کل کمیته امداد خراسان رضوی). فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۸(۲۸)، ۱۶۸-۱۹۳.
- [۱۹] کوشان، امیرحسین. ابراهیمی، سید عباس. (۱۴۰۰). مطالعه تطبیقی عوامل موفقیت در سیاست‌های بومی‌سازی صنعت خودرو (مورد مطالعه: ایران و ترکیه). نشریه علمی پژوهشی مدیریت کسب‌وکارهای بین‌المللی، ۴(۲): ۱-۲۰.
- [۲۰] مافی، بهاره، محمدی الیاسی، قنبر، رضایی زاده، مرتضی. (۱۳۹۹). تأثیر روش‌های مربی‌گری بر رفتار کارآفرینانه کارآفرینان نوپا در مراکز شتاب‌دهی. فصلنامه علمی پژوهشی توسعه کارآفرینی، ۱۳(۱)، ۸۱-۱۰۰.
- [۲۱] مفتاحی، هادی. وفایی، فرهاد. نمایان، فرشید. ویسه، صیدمهدی. (۱۴۰۰). تدوین مدل پنجره فرصت کارآفرینی و تأثیر آن بر چابکی سازمانی صنعت خودروسازی. مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی، ۴(۳)، ۶۹-۹۶.
- [۲۲] موسایی، رضا. (۱۴۰۲). صنعت خودرو؛ چالش‌ها و راهبردها. جامعه اندیشکده‌ها، بازیابی شده از: <https://civilica.com/note/649/>
- [۲۳] وفایی، وجیهه. (۱۳۹۸). بررسی تأثیر مربی‌گری بر خودکارآمدی کارآفرینی، سومین کنفرانس ملی کارآفرینی، تهران.
- [24] Amit, R., Glosten, L., & Muller, E. (2022). Entrepreneurial ability, venture investments, and risk sharing. In *Venture Capital* (pp. 135-148). Routledge.
- [25] Barrager, S. M. (2016). A new engineering profession is emerging: decision coach. *IEEE Engineering Management Review*, 44(2), 33-40.
- [26] Ben Salem, A., & Lakhali, L. (2016). Entrepreneurial mentoring: how to be modeled. *Journal of Management Development*, <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2016-0292>.
- [27] Blumberg, K. M. (2014). Executive coaching competencies: A review and critique with implications for coach education. *Journal of Psychological Issues in Organizational Culture*.
- [28] Bozer, G., & Jones, R. J. (2018). Understanding the factors that determine workplace coaching effectiveness: A systematic literature review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(3), 342-361.
- [29] Bozer, G., Joo, B. K., & Santora, J. C. (2015). Executive coaching: Does coach-coachee matching based on similarity really matter? *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 67(3), 218.
- [30] Brinkley, M. L., & Le Roux, I. L. (2018). Coaching as a support function for potential entrepreneurs. *The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management*, 10(1), 1-12.
- [31] Coimbra, J., & Proença, T. (2022). Managerial coaching and sales performance: the influence of salesforce approaches and organisational demands. *International Journal of Productivity and Performance Management*,

- [45] Liu, X., Zhang, S., & Feng, X. (2017, January). Comparative Analysis of International Competitiveness of Chinese-American Automobile Industry. In 2016 2nd International Conference on Economics, Management Engineering and Education Technology (ICEMEET 2016). Atlantis Press
- [46] 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.
- [47] Mathiyazhagan, K., Sengupta, S., & poovazhagan, L. (2018). A decision-making trial and evaluation laboratory approach to analyse the challenges to environmentally sustainable manufacturing in Indian automobile industry. *Sustainable Production and Consumption*, 16, 58-67
- [48] McCarthy, G., & Milner, J. (2020). Ability, motivation and opportunity: managerial coaching in practice. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 58(1), 149-170.
- [49] Miço, H., & Cungu, J. (2023). Entrepreneurship education, a challenging learning process towards entrepreneurial competence in education. *Administrative Sciences*, 13(1), 22.
- [50] Mohamed, F., & Karoui Zouaoui, S. (2021). Impact of entrepreneur's commitment on entrepreneurial coaching relationship. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1989995.
- [51] Nicholls-Nixon, C. L., & Maxheimer, M. M. (2022). How coaching services help early-stage entrepreneurs: an exploration of gender differences. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 29(5), 742-763.
- [52] Roša, A., & Lace, N. (2021). Assessment of the Impact of Coaching on a Company's Performance: A Review of Methods. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(4), 233.
- [53] Rosique-Blasco, M., Madrid-Guijarro, A., & García-Pérez-de-Lema, D. (2018). The effects of personal abilities and self-efficacy on entrepreneurial intentions. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14(4), 1025-1052.
- [54] Rueda-Armengot, C., Estelles-Miguel, S., Gato, M. E. P., Guillem, J. M. A., & Peris-Ortiz, M. (2017). Social Entrepreneurship in the Automotive Industry: A Win-Win Experience. In *Social Entrepreneurship in Non-Profit and Profit Sectors* (pp. 99-105). Springer, Cham.
- [55] Salem, A. B., & Lakhali, L. (2018). Entrepreneurial coaching: how to be modeled and measured? *Journal of Management Development*.
- [56] Sandjarovna, A. N. (2020). The Role and Development Features of the Auto Industry in Economy of Uzbekistan. *The American Journal of Interdisciplinary Innovations and Research*, 2(07), 90-94.
- [57] Sukwan, O., Susaorat, P., Taewattana, T., & Langka, W. (2021). The development of industrial students coaching model under dual vocational training system for entrepreneurial trainer: Concentration in industrial education. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 42(2), 262-268.
- [32] Darmawan, E. D., Trisnamansyah, S., Sudrajat, A., & Aryani, W. D. (2021). Effectiveness of training and coaching strengthening entrepreneurship in improving youth business competence (Descriptive Study at the Bandung City Youth and Sports Office). *International Journal of Educational Research & Social Sciences*, 2(6), 1348-1357.
- [33] Diermann, I., Kotte, S. C., Rosing, K., & Möller, H. (2019, July). Coaching Entrepreneurs: Characteristics and Functions of Entrepreneurial Coaching. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2019, No. 1, p. 17215). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- [34] Fischer, B. B., Schaeffer, P. R., Vonortas, N. S., & Queiroz, S. (2018). Quality comes first: university-industry collaboration as a source of academic entrepreneurship in a developing country. *The Journal of Technology Transfer*, 43(2), 263-284.
- [35] Gall, M., Borg, W., & Gall, J. (2016). Quantitative and qualitative research methods in educational sciences and psychology. Translated by Ahmad Reza Nasr, et al, 1398(11).
- [36] Galvão, A. M., & Pinheiro, M. (2019). Psychological coaching as a driver to enhance networking capabilities of young entrepreneurs. *Tourism and Management Studies*, 15(1), 81-89.
- [37] Hosseinloo, H., & Azizi, M. (2020). The Outcomes of entrepreneurial coaching in small and medium businesses. *Journal of Entrepreneurship Development*, 13(3), 341-359.
- [38] Hui, R. T. Y., Sue-Chan, C., & Wood, R. E. (2021). Performing versus adapting: How leader's coaching style matters in Hong Kong. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(20), 4163-4189.
- [39] Idris, M. M. B., & Abu Bakar, S. B. (2020). Perceived usefulness of business coaching on the relationship between entrepreneurial competencies and business success. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10), 329-338.
- [40] Jones, G., & Gorell, R. (2018). *How to Create a Coaching Culture: A Practical Introduction* (Vol. 20). Kogan Page Publishers.
- [41] Jones, R. J., Napiersky, U., & Lyubovnikova, J. (2019). Conceptualizing the distinctiveness of team coaching. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 34 No. 2, pp. 62-78
- [42] Kim, S. Y., & Oh, S. J. (2021). The Effect of Leaders' Managerial Coaching Behavior on Employees' Innovative Behavior: Mediating Effect of the Employees' Entrepreneurship and the Moderating Effect of LMX. *The Journal of the Korea Contents Association*, 21(5), 607-626.
- [43] Kotte, S., Diermann, I., Rosing, K., & Möller, H. (2021). Entrepreneurial coaching: A two-dimensional framework in context. *Applied Psychology*, 70(2), 518-555.
- [44] Kroeze, G. (2022). Entrepreneurial Coaching: how processes vary to reach entrepreneur's and investors' goals in SMEs (Master's thesis, University of Twente).