


## Presenting a Startup Process Growth Model Based on Mentor and Mentee Competencies

**Sayed Hadi Talebian** 

Department of Management, Islamic Azad University, Qazvin Branch, Qazvin, Iran.

Email: [hadi.talebian@gmail.com](mailto:hadi.talebian@gmail.com)

**Kamal Sakhdari** \* 

Department of Organizational Entrepreneurship, Faculty of Entrepreneurship, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. (Corresponding Author). Email: [Kasakhdari@ut.ac.ir](mailto:Kasakhdari@ut.ac.ir)

**Morteza Mousakhani** 

Department of Management, Islamic Azad University, Tehran Science and Research Branch, Tehran, Iran.

Email: [mousakhani@srbiau.ac.ir](mailto:mousakhani@srbiau.ac.ir)

**Alireza Irajpour** 

Department of Management, Islamic Azad University, Qazvin Branch, Qazvin, Iran.

Email: [airajpour@yahoo.com](mailto:airajpour@yahoo.com)

### Article Info

#### Article type:

Research Article

#### Article history :

Received 27 May 2024

Received in revised form 21 April 2025

Accepted 10 June 2025

Published online 16 June 2026

#### Keywords:

Mentee competencies, Mentor competencies, Mentoring, Startup growth process.

### ABSTRACT

**Objective:** Mentoring is considered one of the most effective tools for startup development and transformation, particularly in early stages where entrepreneurs face business challenges, stakeholder pressures, and strategic uncertainty. Therefore, this study aimed to develop a startup growth process model based on the competencies of mentors and mentees to support sustainable business growth.

**Methodology:** This applied qualitative study employed a multiple case study approach. The unit of analysis consisted of startups and businesses located in accelerators and incubators in Khorasan Razavi. Using homogeneous purposive sampling, 25 businesses and 35 experts participated in semi-structured interviews until theoretical saturation was reached. Data validity and reliability were ensured through expert selection, guided interviews, and alignment of questions with research objectives. Data were analyzed using Strauss and Corbin's grounded theory coding method. In the open coding stage, 96 concepts were identified, which were later integrated into 30 themes and 6 dimensions.

**Findings:** The findings showed that in the ideation and cultivation stage, 6 mentor competencies and 5 mentee competencies contribute to the development of an effective and sustainable business model. Furthermore, in the startup, early growth, and sustainable growth stages, 7 mentor competencies together with 4 mentee competencies facilitate business creation, competitive market entry, and sustainable growth.

**Conclusion:** The proposed model provides a strategic framework for startup founders and managers to identify and develop the competencies required for mentors and mentees at different stages of the startup lifecycle. Strengthening these competencies can improve decision-making, business sustainability, competitive advantage, and long-term startup success.

**Cite this article:** Talebian, S. H.; Sakhdari, K.; Mousakhani, M. & Irajpour, A. (2026). Presenting a startup process growth model based on mentor and mentee competencies. *Journal of Entrepreneurship and Innovation Research*, 5(1), 38-61.

<https://doi.org/10.22034/eir.2025.504753.1160>

**Ethical Considerations:** The authors avoided data fabrication, falsification, plagiarism, and misconduct.

**Funding:** This research did not receive any specific grant from funding agencies in the public, commercial, or not-for-profit sectors.

**Conflict of Interest:** The authors declare no conflict of interest.



**Publisher:** Scientific Association of Entrepreneurship & Innovation in IRAN.

## شناسایی شایستگی های متور و متی در فرآیند رشد استارت آپها

سیدهادی طالبیان <sup>id</sup>

گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین، قزوین، ایران. رایانامه: [hadi.talebian@gmail.com](mailto:hadi.talebian@gmail.com)

کمال سخدری \* <sup>id</sup>

نویسنده مسئول، گروه کارآفرینی سازمانی، دانشکده کارآفرینی، دانشکدهگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: [Kasakhdari@ut.ac.ir](mailto:Kasakhdari@ut.ac.ir)

مرتضی موسی خانی <sup>id</sup>

گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران، تهران، ایران. رایانامه: [mousakhani@srbiau.ac.ir](mailto:mousakhani@srbiau.ac.ir)

علیرضا ایرج پور <sup>id</sup>

گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین، قزوین، ایران. رایانامه: [airajpour@yahoo.com](mailto:airajpour@yahoo.com)

چکیده	اطلاعات مقاله
<p><b>هدف:</b> هدف اصلی پژوهش حاضر، ارائه مدل رشد فرآیند استارت آپ مبتنی بر شایستگی های متور و متی بود.</p> <p><b>روش شناسی:</b> پژوهش حاضر با رویکرد کیفی انجام شد. داده ها از طریق پرسشنامه گردآوری و با استفاده از روش کدگذاری اشتراوس و کوربین تحلیل شدند. واحد تحلیل پژوهش شامل استارت آپها و کسب و کارهای مستقر در شتاب دهنده ها و مراکز رشد خراسان رضوی بود. با استفاده از نمونه گیری هدفمند همگن، ۲۵ کسب و کار برای تحلیل عمیق اکتشافی انتخاب شدند و اشباع نظری حاصل شد. بر اساس فرآیند کدگذاری سه مرحله ای اشتراوس و کوربین (که در این پژوهش به صورت دو مرحله ای اجرا شد)، در مرحله کدگذاری باز، ۹۶ مفهوم از مصاحبه ها و مبانی نظری استخراج گردید. پس از بررسی و برقراری ارتباط میان مفاهیم، ۲۵ مضمون و ۵ بُعد شناسایی شد. در مرحله کدگذاری محوری نیز مدل رشد فرآیند استارت آپ طراحی و تحلیل گردید.</p> <p><b>یافته ها:</b> یافته ها نشان داد که در مرحله ایده پردازی و کشت، ۶ شایستگی متور در کنار ۵ شایستگی متی منجر به شکل گیری مدل کسب و کار مطلوب با ۳ ویژگی اصلی می شود. همچنین برای تبدیل مدل کسب و کار مطلوب به ایجاد کسب و کار و ورود رقابتی به بازار، ۷ شایستگی متور در مراحل راه اندازی، رشد اولیه و رشد پایدار، همراه با ۴ شایستگی متی، نقش مؤثری ایفا می کنند. بر این اساس، چارچوبی از شایستگی های مورد نیاز برای هر مرحله از فرآیند استارت آپ تدوین شد.</p> <p><b>نتیجه گیری:</b> چارچوب پیشنهادی می تواند به عنوان الگویی راهبردی برای بنیان گذاران استارت آپها و راهنمای عملی آنان مورد استفاده قرار گیرد. این چارچوب به کارآفرینان کمک می کند تا متورهایی متناسب با شایستگی های مورد نیاز هر مرحله از فرآیند استارت آپ انتخاب کنند و همچنین با شایستگی هایی که متی ها باید در هر مرحله دارا باشند، آشنا شوند. افزون بر این، زمینه برنامه ریزی برای تقویت شایستگی های موجود و توسعه شایستگی های مورد نیاز را فراهم می سازد. در نهایت، این امر می تواند به تداوم چرخه حیات استارت آپ، حفظ مزیت رقابتی، موفقیت بلندمدت و رشد پایدار آن کمک شایانی نماید.</p>	<p><b>نوع مقاله:</b> مقاله پژوهشی</p> <p>تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۱/۰۷</p> <p>تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۲/۰۱</p> <p>تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۳/۲۱</p> <p>تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۳/۲۶</p>
	<p><b>کلیدواژه ها:</b> شایستگی های متور، شایستگی های متی، فرآیند رشد استارت آپ، متورینگ.</p>

**استناد:** طالبیان، سیدهادی؛ سخدری، کمال؛ موسی خانی، مرتضی و ایرج پور، علیرضا (۱۴۰۵). شناسایی شایستگی های متور و متی در فرآیند رشد استارت آپها، پژوهش های کارآفرینی و نوآوری. ۴(۳۸)-۶۱

<https://doi.org/10.22034/eir.2025.504753.1160>

## ۱. مقدمه

از جمله بزرگترین چالش‌های دنیای استارت‌آپ‌ها، نداشتن تجربه و تخصص در زمینه راه‌اندازی کسب و کارهای نوپا، تأمین منابع مالی و فضای مناسب برای کار کردن، است. در این راستا مؤسساتی با هدف تسهیل روند راه‌اندازی و توسعه یک کسب و کار نوپا ایجاد گردیده‌اند. شتاب‌دهنده‌ها و برنامه‌های شتاب‌دهی از جمله این تسهیل‌گران است. شتاب‌دهنده‌ها با ارائه خدمات منتورینگ<sup>۱</sup>، فضای کار اشتراکی، اصلاح طرح کسب و کار و گاه تأمین سرمایه اولیه برای یک شرکت نوپا، درصدی از مالکیت آن را در اختیار گرفته و در مقابل به بنیانگذاران استارت‌آپ، آموزش‌های لازم و خدماتی در مسیر ارزش‌آفرینی سریعتر برای کسب موفقیت بهتر ارائه می‌نمایند (کوهن<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). بدون شک منتورینگ مهمترین و اثربخش‌ترین ابزار را برای توسعه و تحول کسب و کار دارد؛ چرا که در مراحل اولیه راه‌اندازی، کارآفرینان به منظور رهایی از مسائلی قبیل درخواستها و فشارهای ذینفعان، انزوای عاطفی و چالش‌ها و نقاط کور کسب و کار، نیاز به حضور یک راهنما (منتور) را بیشتر احساس می‌کنند (کرامپتون و اسمیرنیوس<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲).

در سال‌های اخیر علاقه زیادی به منتورینگ به عنوان یک رویکرد چند وجهی و جامع برای یادگیری، تغییر و توسعه حرفه‌ای افراد در کسب و کار و زندگی بوجود آمده است. موسسه رسمی توسعه کارکنان انگلستان در گزارش خود از استفاده ۸۲ درصدی موسسات توسعه و یادگیری از رویکرد منتورینگ خبر داده است (مک‌کارتی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰). موسسه خبرگی توسعه و کارکنان<sup>۵</sup> منتورینگ را یکی از موثرترین شیوه‌های یادگیری و توسعه مهارت‌ها می‌داند (ترنر<sup>۶</sup>، ۲۰۱۳). نتایج تحقیقاتی کنته<sup>۷</sup> نیز این ادعا را تأیید می‌کند؛ کنته در تحقیقی درباره ۱۰۰ شرکت برتر آمریکایی دریافت که فقط ۲ درصد از شرکت‌های تحت مطالعه که از وجود یک راهنما تحت عنوان منتور کسب و کار بهره می‌بردند رشد سریع را تجربه نمودند. و همین ۲ درصد شرکت بطور همزمان ۶۸ درصد از فرصت‌های شغلهای جدید را خلق نمودند (کنته، ۲۰۰۲). شتاب‌دهنده‌ها در سال ۲۰۰۵ میلادی در بریتانیا پا به دنیا گذاشتند. "وای کامبینیتور"<sup>۸</sup> اولین شتاب‌دهنده‌ای بود که در کمبریج انگلستان خود را به دنیای استارت‌آپ‌ها معرفی کرد. بعد از این شرکت‌های تیج‌استارس<sup>۹</sup>، سیدکامپ<sup>۱۰</sup> و استارت‌آپ بوتکامپ<sup>۱۱</sup> به ترتیب در سالهای ۲۰۰۶، ۲۰۰۷ و ۲۰۱۰ میلادی به عنوان شتاب‌دهنده فعالیت خود را آغاز کردند (کوهن<sup>۱۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۹).

در کشور ما نیز رشد استارت‌آپ‌ها از لحاظ کمی به نحوی بوده است که بیش از ۳۲ هزار کسب‌وکار اینترنتی در کشور فعال هستند، به طوری که هر ساله رشد بالای ۱۰ برابری را از لحاظ کمیت تعداد استارت‌آپ‌ها داشته‌ایم (الفت‌نسب، سخنگوی اتحادیه کشوری کسب‌وکارهای اینترنتی). تعداد زیاد استارت‌آپ‌ها به‌ویژه استارت‌آپ‌های بر بستر اینترنت نشان از این دارد که تبلیغات روی این نوع کسب و کارها و موفقیت تعدادی از پیشروهای آن به میزانی بوده که برای بسیاری از مردم به‌ویژه جوان‌ترها ورود به این حوزه جذاب بوده است؛ لذا در کنار رشد متقاضیان ایجاد این نوع کسب و کارها، نقش‌هایی مانند منتورها، مشاوران استارت‌آپی، شتاب‌دهنده‌ها، سرمایه‌گذارها، بازاریابان اینترنتی و ... هم پدید آمدند که برای رسیدن استارت‌آپ‌ها به اهداف‌شان به آنها کمک می‌کنند. اما مانند تمام بازارهای پرسود و پرمخاطب، افراد سودجو هم به این حوزه ورود پیدا کرده‌اند و در نقش منتورنماها، دیجیتال‌مارکترهای غیرمتخصص و ... به جای اینکه مقصد را به بنیانگذاران استارت‌آپ‌ها نشان دهند و به کمک‌شان بیایند، با هدف به دست آوردن سودهای کوتاه‌مدت، آنها را از مسیرشان گمراه می‌کنند؛ یعنی افراد سودجو تنها به واسطه بازار خوب این حوزه در این نقش‌ها ورود پیدا کرده‌اند و با ارائه خدمات، مشاوره‌ها و نشان دادن مسیری که خودشان آن را به درستی تجربه نکرده

<sup>1</sup> Mentorship

<sup>2</sup> Cohen

<sup>3</sup> Crompton & Smyrnios

<sup>4</sup> McCarthy

<sup>5</sup> Chartered Institute of Personnel and Development

<sup>6</sup> Trenner

<sup>7</sup> Conte

<sup>8</sup> Y Combinator

<sup>9</sup> TechStars

<sup>10</sup> Seedcamp

<sup>11</sup> Startupbootcamp

<sup>12</sup> Cohen

و نمی‌شناسند، به استارت‌آپ‌ها لطمه می‌زنند، بنابراین طراحی مدل شایستگی‌های مورد نیاز منتورها می‌تواند کمک شایان توجهی به انتخاب صحیح منتور و در نتیجه تحقق اهداف استارت‌آپ‌ها و کسب و کارهای کوچک شود. به عبارت دیگر، یکی از نقش‌هایی که در کنار استارت‌آپ‌ها ایجاد می‌شود، نقش منتورینگ است که اگر درست انتخاب شود، می‌تواند نقش غیرقابل انکاری در موفقیت آنها ایفا کند. شاید از تثبیت نقش منتور زمان زیادی نگذرد، اما بیشتر کسب و کارهای موفق در مسیری که داشته‌اند، از منتورها استفاده کرده‌اند. با توجه به ذات استارت‌آپ‌ها و ابهام و نااطمینانی اولیه که شروع کار استارت‌آپ‌ها با آن عجین شده است، حضور و وجود منتوری که خود این مسیر را طی کرده باشد یا شناخت کافی از آن داشته باشد کمک بسیاری به رشد و توسعه استارت‌آپ‌ها می‌کند، اما نکته‌ای که باید در تشخیص منتور و منتورنما دانست، این است که منتور تئوری‌پرداز نیست و شخصی است که علاوه بر شناخت و ادراک از تئوری‌های کسب و کاری، خود این مسیر را طی کرده و تجارب کسب و کاری مفیدی دارد (جوادی قاضیانی، ۱۳۹۷).

مزایای منتورینگ محدود به کارآفرینی نمی‌شود. تحقیقات نشان می‌دهد منتورهای واقعی تمایل به بهبود عملکرد در همه زمینه‌ها دارند. به هر حال، دامنه اختلاف بین عملکرد شرکت‌ها با حضور منتورهای کار آزموده و شرکت‌هایی فاقد آن حاکی از نقش بی‌نظیر منتوری شایسته در موفقیت این مجموعه‌ها دارد (کوهن<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). هر ساله هزاران کسب و کار کوچک راه‌اندازی می‌شود، اما فقط یک سوم از این کسب و کارها در سال سوم باقی می‌ماند. تحقیقات نشان می‌دهد علت ریشه‌ای شکست شرکت‌های تازه تأسیس، نبود سرمایه و فناوری، اشتباه فناورانه یا محصولات با طراحی ضعیف نبود، بلکه علت اصلی بهره‌مندشدن آنها از منتورهای کسب و کار باتجربه و شایسته بود (کرامپتون و اسمیرنیوس، ۲۰۱۲).

سیاست‌گذاری کارآفرینی در ایران و برنامه‌های حمایتی دولت در زمینه مدل فرآیند رشد مبتنی بر شایستگی‌های منتور نیازمند نگاهی نظام‌مند، مبتنی بر تجربیات جهانی و تطبیق با شرایط بومی است. وجود نهادهای حامی مانند معاونت علمی ریاست جمهوری، صندوق نوآوری و شکوفایی، پارک‌های فناوری و شتاب‌دهنده‌های دولتی و تصویب قانون حمایت از استارت‌آپ‌ها (۱۴۰۰) با محوریت معافیت‌های مالیاتی و تسهیل مقررات از جمله سیاست‌های مثبت کارآفرینی در ایران است. لیکن عدم یکپارچگی در برنامه‌های منتورینگ نهادهای مختلف، نداشتن استاندارد شفاف برای ارزیابی شایستگی‌های منتورها و ضعف در نظارت و ارزیابی اثربخشی منتورینگ از نقاط مغفول سیاست‌گذاری کارآفرینی در ایران است که مدل فرآیند رشد استارت‌آپ‌ها مبتنی بر شایستگی‌های منتور و منتی می‌تواند گامی مؤثر در رفع این موارد باشد.

شناسایی شایستگی‌های کلیدی منتور می‌تواند تأثیر عمیقی بر عملکرد استارت‌آپ‌ها داشته باشد. تجربه عملی در راه‌اندازی استارت‌آپ، تخصص صنعتی، شبکه ارتباطی قوی و مهارت‌های منتورینگ از جمله این تأثیرات است. منتورهایی که خود تجربه ساخت استارت‌آپ از ایده تا خروج دارند، احتمال بقای استارت‌آپ‌های تحت راهنمایی‌شان را تا ۳۰ درصد افزایش می‌دهند. تأثیر بر جذب سرمایه: استارت‌آپ‌های همراهی شده توسط این منتورها، ۲٫۵ برابر بیشتر احتمال جذب سرمایه دارند (تیچ‌استارس، ۲۰۲۲). منتورهای با تخصص خاص (مثلاً فناوری مالی<sup>۲</sup> یا سلامت دیجیتال) به استارت‌آپ‌ها کمک می‌کنند زمان رسیدن به بازار را ۴۰ درصد کاهش دهند (میت‌اسلون<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱). معرفی به مشتریان اولیه، سرمایه‌گذاران یا شرکای استراتژیک، شانس بقای استارت‌آپ را تا ۵۰ درصد افزایش می‌دهد. ۸۰ درصد از استارت‌آپ‌های موفق در دره سیلیکون<sup>۴</sup> حداقل یک منتور با شبکه‌سازی قوی داشته‌اند. منتورهای با مهارت گوش دادن فعال و پرسشگری سقراطی، منجر به کاهش ۳۵ درصد خطاهای استراتژیک در تیم‌های استارت‌آپی می‌شوند (استنفورد<sup>۵</sup>، ۲۰۲۰).

اکوسیستم کارآفرینی ایران با وجود ظرفیت‌های قابل توجه در حوزه نیروی انسانی تحصیل کرده و بازار مصرف بزرگ، با چالش‌های ساختاری منحصر به فردی مواجه است که نیازمند بازتعریف مدل‌های رایج کارآفرینی است. شکاف پژوهشی اصلی در این حوزه، کمبود مطالعاتی است که بتواند با در نظر گرفتن مؤلفه‌های بومی مدل‌های کارآفرینی موجود را مورد بازنگری قرار دهد. مطالعات

<sup>1</sup> Cohen

<sup>2</sup> Fintech

<sup>3</sup> MIT Sloan

<sup>4</sup> Silicon Valley

<sup>5</sup> Stanford

پیشین عمدتاً به ترجمه و تطبیق سطحی مدل‌های غربی (مانند مدل‌های دره سیلیکون یا اکوسیستم‌های اسکاندیناویایی) پرداخته‌اند، بدون آنکه به نقصان‌های نظری در زمینه نقش متورینگ در این مدل‌ها توجه کافی داشته باشند (صمدآقایی، ۱۳۹۸).

مدل‌های کلاسیک رشد استارت‌آپ (مانند مدل‌های اسکاندیناوی مبتنی بر حمایت دولتی یکپارچه یا مدل دره سیلیکون با محوریت سرمایه‌گذاری خطرپذیر) عمدتاً بر اساس شرایط اقتصادهای پیشرفته طراحی شده‌اند. این مدل‌ها در ایران با چالش‌هایی روبه‌رو هستند. نقش پررنگ دولت در مقابل بخش خصوصی ضعیف که برخلاف مدل‌های اروپایی که حمایت دولتی با ثبات است، در ایران نوسان سیاست‌ها و محدودیت بودجه، کارایی شتاب‌دهنده‌ها را کاهش داده است. تحریم‌ها و محدودیت دسترسی به بازارهای جهانی که مدل‌های رشد مبتنی بر صادرات (مانند اسرائیل یا سنگاپور) در ایران به دلیل موانع ژئوپلیتیک با شکست مواجه شده‌اند. همچنین عدم تطابق خدمات شتاب‌دهنده‌ها با نیازهای استارت‌آپ‌ها، برخلاف مدل "وای کامبینیتور" (تمرکز بر جذب سرمایه سریع)، شتاب‌دهنده‌های ایرانی عمدتاً بر آموزش‌های عمومی تکیه دارند و در اتصال به بازار جهانی ناتوان هستند و اینجاست که ضرورت ارائه یک مدل کارآمد برای رشد فرآیند استارت‌آپ و نقش فرایند متورینگ در رشد بهینه کسب و کار مشخص و لزوم توجه به شایستگی‌های منتوری معلوم می‌شود. در متورینگ کسب و کار به شایستگی‌های متعددی نیاز است. آنچه که مهم است آن است که بیاییم رشد استارت‌آپ‌ها وابسته به کدامیک از این شایستگی‌های ویژه متورهای کسب و کار است. شایستگی‌هایی که باعث مزیت آنها نسبت به سایر متورها می‌شود، لذا این سوال کلیدی مطرح می‌شود که فردی که در نقش متور کاندیدای همکاری با بنیانگذاران استارت‌آپ است می‌بایست چه مجموعه‌ای از شایستگی‌ها را برای ایفای نقش مطلوب، دارا باشد؟ به عبارت دیگر، قابلیت‌ها و شایستگی‌های متور برای پیشرفت فرآیند ایجاد کسب و کار متناسب با اکوسیستم‌های کارآفرینی ایران کدامند؟ قابلیت‌های متور تحت چه شرایطی (متغیر تعدیل‌گر) و چگونه (متغیر میانجی) باعث رشد فرآیند ایجاد کسب و کار می‌شود؟

## ۲. مروری بر مبانی نظری و پیشینه پژوهش

استارت‌آپ یک شرکت جوان و صنعت و کسب و کار کوچک است که تازه شروع به توسعه کرده است (آوارتی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). استارت‌آپ‌ها را می‌توان سازمان‌های کوچکی دانست که در فرآیند راه‌اندازی یا حتی با مدت زمان کوتاهی که دارای پتانسیل بالایی از نظر مقیاس‌پذیری و با تمرکز بر فعالیت‌های تحقیقاتی و توسعه ایده‌های نوآورانه هستند، دارای مدل‌های کسب‌وکار جسور و قابل تکرار می‌باشند (رومفو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸).

لستر و جانسون<sup>۳</sup> (۱۹۸۱: ۱۱۹) متورینگ را به عنوان "رابطه یادگیری یک نفره بین یک فرد مسن‌تر و یک فرد جوان‌تر که مبتنی بر الگوسازی رفتار و گفتگوی گسترده بین آنها است" تعریف می‌کند (دی‌آبیت و آلپرت<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷). متور «به عنوان فردی با رتبه یا تجربه پیشرفته که یک تازه کار را راهنمایی می‌کند، آموزش می‌دهد و توسعه می‌دهد» توصیف شده است. متور از شاگرد یا منتی هم در پیشرفت حرفه‌ای یا شغلی و هم در توسعه روانی اجتماعی منتی حمایت می‌کند. بنابراین، متور به عنوان یک کاتالیزور مثبت عمل می‌کند که با کمک به منتی خود در رسیدگی به هر دو چالش در وظایف حرفه‌ای و اطمینان از اینکه منتی مورد توجه مقامات مربوطه در محل کار قرار می‌گیرد، توسعه و مشارکت کلی منتی را در سازمان تضمین می‌کند. ضمناً، متور نقش یک مشاور، دوست و یک الگو را نیز ایفا می‌کند. بنابراین متور فرآیند پرورش و ارائه یک کارمند متعهد و ایمن عاطفی را برای سازمان تسهیل می‌کند که به طور مؤثری به توسعه سازمانی کمک می‌کند و در عین حال از رفاه خود در فضای سازمانی احساس مثبت و مطمئن می‌کند (تواری و شارما<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴).

عزیزی و گودرزی (۱۳۹۷) در مقاله‌ای تحت عنوان «توسعه سرمایه انسانی با رویکرد متورینگ: شایستگی‌های خاص مربیان کسب و کار به این نتایج رسیدند که "داشتن تجربه و آشنایی با چالش‌ها و نقاط کور کسب و کار"، "هم‌ترازی تخصص و تجربه مرتبط با حوزه فعالیت و نیازهای کارآفرین"، "اطلاعات مناسب از حوزه کسب و کار مرتبی"، "شناخت مراحل تبدیل ایده به کسب و کار"، "اطلاعات اقتصادی و فهم تجاری"، "آشنایی با تسهیلات مربوط به کسب و کارها" دانش عمیق در مورد نیازها و انتظارات

<sup>1</sup> Aavarti

<sup>2</sup> Rompho

<sup>3</sup> Lester and Johnson

<sup>4</sup> D'Abate & Alpert

<sup>5</sup> Tewari & Sharma

بازار هدف"، "دانش روش‌های ایجاد مزیت رقابتی"، "شناسایی نیازها و خواسته‌های کارآفرینان"، "شناخت روندهای بازار و چرخه عمر کسب و کار، شناخت فناوری‌های جایگزین، شرایط فردی، خانوادگی و اجتماعی کارآفرین و دانستن قوانین و مقررات خروج و ورشکستگی"، جذب همکار، مدیریت انگیزه و نگهداشت سرمایه انسانی، سیستم پرداخت و پاداش کارکنان و تیم‌سازی و مدیریت تیم" شاخص‌های دارای بیشترین اهمیت در چارچوب شایستگی‌های خاص منتورینگ کسب و کار بوده‌اند.

عزیزی و گودرزی (۱۳۹۵) در مقاله‌ای با عنوان «شناسایی شایستگی‌های کلیدی منتورهای کسب و کار» به این نتایج رسیدند که "داشتن تجربه عمیق در کسب و کار"، "داشتن تجربه و آشنایی با چالش‌ها و نقاط کور کسب و کار"، "طرح‌ریزی فعالیت‌ها، تعریف چشم‌انداز و تعیین اهداف توسعه‌ای"، "داشتن اطلاعات مناسب از حوزه کاری شاگرد"، "قدرت تجزیه و تحلیل مسائل"، "ایجاد قرارداد منتورینگ"، "ایجاد و حفظ شبکه ارتباطی با منتور و متخصصان حوزه کسب و کار برای اشتراک‌گذاری ایده، دانش و تجارب با آن‌ها"، "هوشیاری نسبت به آخرین روندها و تغییرات محیط کسب و کار"، "هم‌ترازی تخصص و تجربه مربی با حوزه فعالیت و نیازهای کارآفرین یا صاحب کسب و کار"، "انگیزه‌بخشی، انرژی‌بخشی و امیدبخشی" شاخص‌هایی هستند که بیشترین اهمیت را در چارچوب شایستگی‌های مورد نیاز دارند و به توسعه نیاز دارند. در نهایت، راهکارهای ارتقای شایستگی‌ها در منتورهای کسب و کار پیشنهاد شده است.

رابی نونان<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان «منتورینگ در محل کار: بررسی تجربیات روابط منتور و منتی» با روش کیفی و مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته عمیق در دو مرحله تحلیل محتوای مستقیم و تحلیل موضوعی به این نتایج رسیدند که تجارب رابطه منتورینگ در زمینه محل کار به صورت غیررسمی، متقابل و وابسته به زمینه در نظر گرفته می‌شود. چهار موضوع کلیدی از تعامل رابطه‌ای منتور پدیدار شد: (۱) رابطه مثبت، (۲) رشد و توانمندسازی، (۳) امنیت روانی، و (۴) هدفمند. یافته‌ها می‌تواند به سازمان‌ها در درک اهمیت روابط منتورینگ در برنامه‌های منتورینگ کمک کند، زیرا این تعامل در حل چالش‌های مبرم، مانند جذب و حفظ استعدادها و رسیدگی به شکاف‌های مهارتی مؤثر است.

ونکتارامانا<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهشی تحت عنوان «درک روابط منتورینگ بین منتی‌ها، همتایان و منتورهای ارشد» با روش کیفی و مصاحبه نیمه ساختاریافته به این نتایج رسیدند که ذینفعان، مراحل منتورینگ، روابط منتورینگ و شکل‌گیری هویت حرفه‌ای، در حالی که یادداشت‌های راهنمای منتور دو موضوع را نشان دادند: فرآیندها و روابط منتورینگ. دو حوزه نهایی پدیدار شد - روابط منتورینگ و شکل‌گیری هویت حرفه‌ای. رویکرد آموزشی مبتنی بر مرحله ساختاریافته ابتکار طب تسکینی، ذینفعان آموزش‌دیده، محیط سرپرستی شده، حمایت مشاوره‌ای مبتنی بر ارزیابی و شخصی‌شده، هفت مرحله رشدی روابط منتورینگ را نشان می‌دهد. این تغییرات در ارزش‌ها، باورها و اصولی به اوج می‌رسد که نحوه نگاه، احساس و رفتار منتورها را به‌عنوان حرفه‌ای شکل می‌دهد. این یافته‌ها نشان می‌دهد که برنامه‌های منتورینگ ممکن است به توسعه بیشتر و تنظیم دقیق شکل‌گیری هویت حرفه‌ای آنها کمک کند.

ممان<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۵) در مقاله «ارائه منتورینگ به یک کارآفرین: راهنمای یک منتور» ضمن ارائه الگوی مفهومی پیشنهاد می‌کند که یک کارآفرین بسته به نوع کار، ویژگی‌های شخصیتی یا سبک تصمیم‌گیری در هر مرحله که کارآفرین ممکن است نیاز به پشتیبانی داشته باشد چگونه عمل کند تا درک کنند چه مهارت‌های کارآفرینی در هر مرحله از روابط منتورینگ یعنی شروع<sup>۴</sup>، ترویج<sup>۵</sup>، تفکیک<sup>۶</sup> و تعریف مجدد<sup>۷</sup> لازم است.

### ۳. روش شناسی

<sup>1</sup> Rubbi Nunan

<sup>2</sup> Venktaramana

<sup>3</sup> Memon

<sup>4</sup> initiation

<sup>5</sup> cultivation

<sup>6</sup> separation

<sup>7</sup> redefinition

نوع تحقیق مورد استفاده بر اساس هدف پژوهش از نوع عملی (شناسایی و تحلیل شایستگی های مورد نیاز متورها در فرآیند رشد استارت آپ ها و کسب و کارهای جدید مستقر در شتاب دهنده ها و مراکز رشد خراسان رضوی و ارائه مدل رشد فرآیند استارت آپ) و بر اساس نحوه تحلیل داده ها، استفاده از روش مطالعه موردی چندگانه است.

واحد تحلیل پژوهش، استارت آپ ها و کسب و کارهای مستقر در شتاب دهنده ها و مراکز رشد خراسان رضوی بودند که با استفاده از نمونه گیری هدفمند متجانس (Glaser & Strauss, 1967) از نوع معیار محور ۲۵ کسب و کار، مورد تحلیل عمیق اکتشافی قرار گرفتند و اشباع نظری حاصل شد. معیارهای ورود کسب و کارها در پژوهش، داشتن متور، مشاور یا فردی که تجربه زیسته حوزه تخصصی آنها را داشته است می باشد که مشخصات زمینه ای مشارکت کنندگان در جدول ۱ بیان شده است.

جدول ۱. مشخصات زمینه ای مشارکت کنندگان پژوهش

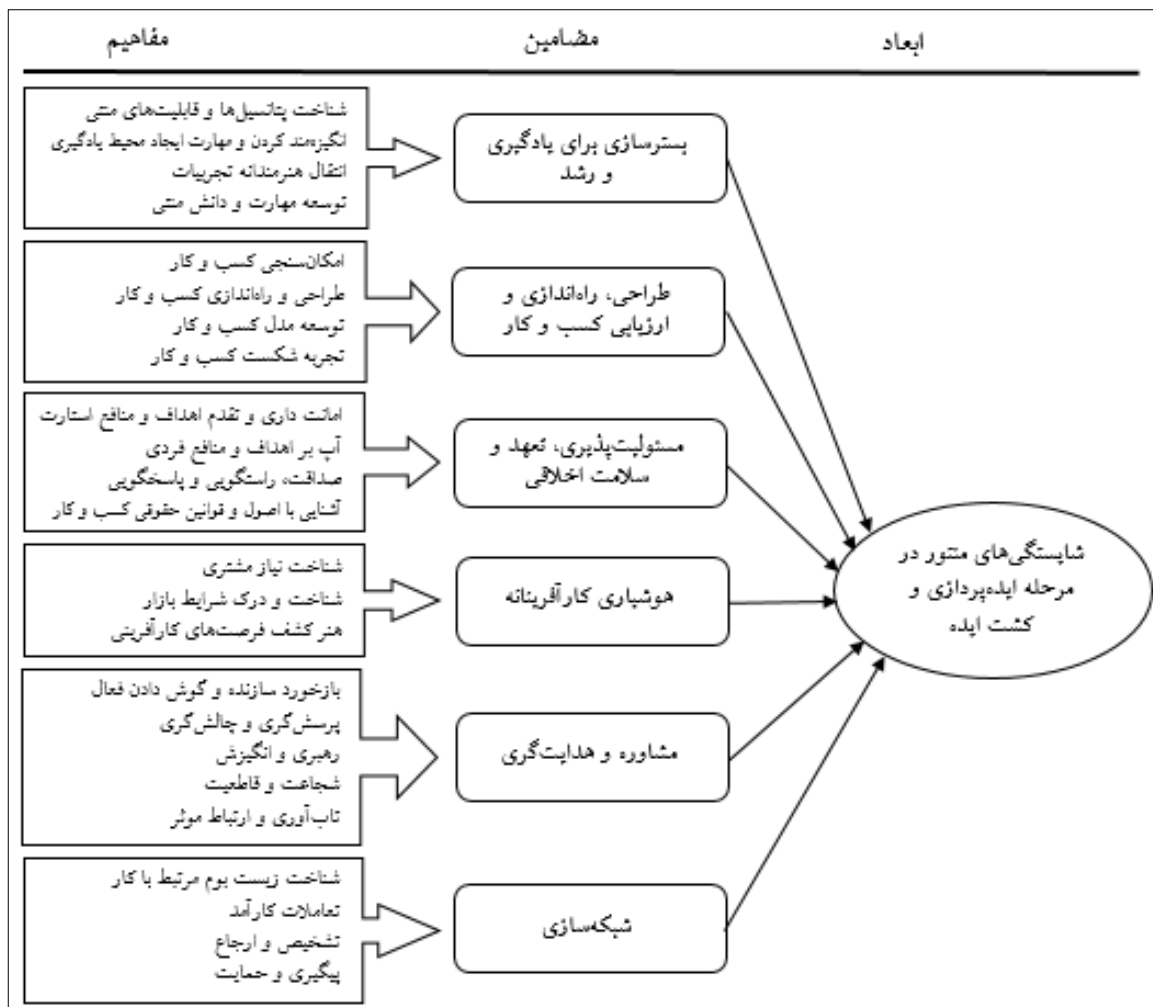
مرحله رشد	حوزه فعالیت	تحصیلات	سن	جنس	نام استارت آپ / شرکت
رشد اولیه	تولید و فروش کالا / مبدل های حرارتی	کارشناس ارشد	۴۰	زن	اگرین انرژی فرایند
رشد اولیه	تجهیزات پزشکی / امدادونجات وسامانه های بیمارستانی سیار	دکتر	۵۰	مرد	امدادسازه نوآوران شرق
راه اندازی	کارایی	دکتر	۳۰	مرد	او بی اس (کار بازار)
رشد اولیه	هوش مصنوعی و هدایت شغلی	کارشناس	۳۰	زن	بتاتیک
رشد اولیه	تجهیزات پزشکی	دکتر	۵۰	مرد	بزرگمهر منیر سورن
رشد پایدار	صنعت نفت و گاز، حفاظت کاتدیک	کارشناسی	۴۰	زن	پارس سایان الکترونیک توس
رشد اولیه	تجهیزات پزشکی، تولید و فروش کیت های تشخیصی	کارشناس	۴۰	زن	پارس سیمرغ دارو دماوند
رشد پایدار	سلامت و زیبایی	دکتر	۴۵	مرد	پزشک ۲۴
رشد اولیه	ساخت انیمیشن	کارشناسی	۲۶	مرد	پویانو
رشد اولیه	تولیدی و فروش کالا	کارشناس ارشد	۴۲	مرد	پیشرو سازه پیوند بارثاوا
رشد پایدار	فناوری و نوآوری	کارشناس ارشد	۳۸	مرد	تک
رشد اولیه	تولید تجهیزات پزشکی	دکتر	۵۲	مرد	توان سازان ترنم سلامت
رشد اولیه	سلامت و زیبایی / کرم های گیاهی	کارشناس ارشد	۵۵	زن	توس آمتین آریایی
رشد پایدار	تولیدی بازرگانی	کارشناسی	۴۳	زن	تیوان ثامن
رشد اولیه	پلتفرم خدمات دکوراسیون	کارشناس ارشد	۳۹	مرد	دکوراچی
رشد پایدار	پلتفرم حوزه املاک	کارشناسی	۳۶	مرد	دو نیش
رشد پایدار	فناوری اطلاعات	کارشناسی	۵۰	مرد	رادین کاران فراوین
رشد اولیه	فناوری اطلاعات / پلتفرم خانواده امن	کارشناسی	۳۵	مرد	راموز
رشد اولیه	هوشمندسازی صنعتی الکترونیک / اپتیک	کارشناس	۳۴	مرد	زیست پردازش آریا
رشد اولیه	تولیدی / پودر فلیک الومنیوم	کارشناس	۴۰	زن	سامان ریستاک آفاق جیران
رشد پایدار	پلتفرم خدمات ساختمانی	کارشناس ارشد	۴۷	مرد	سلام ساختمان
رشد پایدار	تجارت الکترونیک / سرویس آنلاین ساخت سایت	کارشناس ارشد	۴۰	مرد	سی فایو
قبل از کشت	تجهیزات پزشکی / تولید دستگاه قابل حمل سنجش همو گلوبین	کارشناس ارشد	۲۹	زن	فرداد پیشرو رامان لیزر
رشد اولیه	فنی مهندسی	کارشناسی ارشد	۲۸	مرد	نوبین نگاه عصر صنعت نشاط
رشد پایدار	تیکتینگ	کارشناسی ارشد	۴۰	مرد	هلییکال

ابزار تحقیق، مصاحبه نیمه ساختاریافته می باشد که اعتبار آن از طریق اعتبار درونی بر پایه گزینش نمونه های مناسب به دست آمد. به اعتقاد راو و پری<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) اعتبار درونی بر پایه انتخاب نمونه هدفمند و بر اساس پرمایگی و غنای اطلاعات ایجاد می گردد. در این پژوهش نیز نمونه ها بر اساس تخصص و تجربه علمی و تسلط بر مباحث تخصصی حوزه متورینگ به طور هدفمند انتخاب

<sup>۱</sup> Rao & Perry

شدند. قابلیت اعتماد ابزار، از طریق هدایت دقیق جریان مصاحبه و طراحی سؤالات مناسب برای گردآوری اطلاعات (راو و پری، ۲۰۰۳) تضمین شد. در این جهت با کنترل جریان مصاحبه، چه به لحاظ طرح سؤال‌های همسو با اهداف تحقیق و چه به لحاظ ترغیب و هدایت مصاحبه‌شونده در پاسخ صحیح و دقیق و عدم خروج از بحث اصلی، اطلاعاتی بدست آمد که از قابلیت اعتماد خوبی برخوردار می‌باشند.

در پژوهش حاضر و بر اساس دیدگاه کوهن و مانیون<sup>۱</sup> (۱۹۸۶)، فرایند مصاحبه شامل شش مرحله تعیین هدف، طراحی مصاحبه (طراحی سؤال اصلی و اکتشافی)، انجام مصاحبه (دعوت از متخصصان و خبرگان مجموعه‌های منتخب و برگزاری مصاحبه‌ها در فضایی دوستانه، بدور از دخالت دادن دیدگاه‌های مصاحبه‌گر و همچنین کنترل مصاحبه جهت جلوگیری از خارج شدن و به حاشیه رفتن مصاحبه‌شونده)، نگارش، تجزیه و تحلیل (دو مرحله کدگذاری باز و محوری) و تهیه گزارش می‌باشد. شیوه تحلیل داده‌ها از طریق کدگذاری مصاحبه‌ها می‌باشد که در دو مرحله کدگذاری باز (خلق مفاهیم و مقوله‌ها) و کدگذاری محوری (ارائه مدل رشد فرآیند استارت‌آپ) انجام شد. شکل (۱) نمونه‌ای از مرحله کدگذاری باز می‌باشد.



شکل ۱. نمونه مرحله کدگذاری باز

#### ۴. یافته‌ها

در این پژوهش، محورهای مصاحبه حول مدل رشد فرایند استارت آپ مبتنی بر شایستگی‌های منتور و منتی در پنج مرحله ایده‌پردازی، کشت ایده، راه‌اندازی، رشد اولیه و رشد پایدار که دو مرحله اول در قالب مفهوم‌سازی و سه مرحله بعدی در قالب

<sup>۱</sup> Cohen & Manion

تجاری‌سازی و نقش تعدیل‌گر شایستگی‌های منتور و منتی و نقش میانجی مدل کسب و کار مطلوب در موفقیت استارت‌آپ ترسیم شد. عمده‌ترین محور مصاحبه در بخش اصلی که مصاحبه‌ها با آن آغاز شد عبارت بود از "مهمترین ویژگی‌ها و شایستگی‌های منتور و منتی که باعث موفقیت استارت‌آپ شما شده است را نام برده و مختصر توضیح دهید؟". در این راستا و در ادامه مصاحبه، هر مشارکت‌کننده به مواردی اشاره داشتند که در ذیل به تحلیل آن‌ها می‌پردازیم.

جهت تحلیل داده‌ها و بر اساس برداشت استراوسی که از طریق فرایند کدگذاری ۳ مرحله‌ای (در پژوهش حاضر ۲ مرحله) به بخش‌ها و اجزای اطلاعات توجه دارد (گریبچ، ۲۰۰۷)؛ در مرحله کدگذاری باز، ۹۶ مفهوم از تحلیل اکتشافی ۲۵ استارت‌آپ مستقر در شتاب‌دهنده‌ها و مراکز رشد خراسان رضوی و مبانی نظری استخراج شد که پس از بررسی دقیق‌تر و اتصال بین مفاهیم، ۲۵ مضمون و ۵ بعد به دست آمد و ساختار داده شکل گرفت و مشخص گردید که در فرایند رشد استارت‌آپ، ۱۳ دسته (مضمون) شایستگی منتور متناسب با اکوسیستم کارآفرینی ایران قابل شناسایی است. از این ۱۳ مضمون، ۶ مضمون در مرحله ایده‌پردازی و کشت ایده و ۷ مضمون در مرحله راه‌اندازی، رشد اولیه و پایدار به عنوان تعدیل‌گر مورد نیاز است. همچنین در فرایند ایجاد کسب و کار، ۹ دسته (مضمون) شایستگی منتی شناسایی شد. از این ۹ مضمون، ۵ مضمون در مرحله ایده‌پردازی و کشت ایده و ۴ مضمون در مرحله راه‌اندازی، رشد اولیه و پایدار مورد نیاز است. ۳ مضمون نیز در مدل کسب و کار مطلوب شناسایی شد. ۲۵ مضمون کشف شده از تحلیل مصاحبه‌ها در زمینه شایستگی‌های منتور و منتی در فرایند ایجاد کسب و کار در جدول ۴-۱، بیان شده است.

جدول ۲. مضامین کشف شده از تحلیل مصاحبه‌ها در زمینه شایستگی‌های منتور و منتی در فرایند ایجاد کسب و کار

شایستگی‌های منتور و منتی در فرایند ایجاد کسب و کار (مدل کسب و کار)	شایستگی‌های منتور و منتی (مراحل «راه‌اندازی»، «مرحله رشد اولیه و پایدار»)	شایستگی‌های منتور و منتی در فرایند ایجاد کسب و کار (مراحل «ایده‌پردازی»، «کشت ایده»)
	منتور	منتور
	(۷) تفکر راهبردی	(۱) بسترسازی برای یادگیری و رشد
	(۸) رهبری تیم	(۲) طراحی، راه‌اندازی و ارزیابی کسب و کار
	(۹) برنامه‌ریزی، سازماندهی و نتیجه‌گرایی	(۳) مسئولیت‌پذیری، تعهد و سلامت اخلاقی
	(۱۰) حل مسأله	(۴) هوشیاری کارآفرینانه
	(۱۱) سواد مالی و تفکر اقتصادی	(۵) مشاوره و هدایت‌گری
(۱) مطلوبیت خلق ارزش	(۱۲) تفکر سیستمی	(۶) شبکه‌سازی
(۲) امکان‌پذیری	(۱۳) متقاعدسازی و جذب سرمایه	منتی
(۳) ماندگاری	منتی	(۱) اشتیاق کارآفرینانه
	(۶) ارتباط مؤثر	(۲) کوچ‌پذیری
	(۷) کار تیمی	(۳) مدیریت زمان و نظم‌پذیری
	(۸) مدیریت و رهبری مؤثر	(۴) سازگاری، انعطاف‌پذیری و تاب‌آوری
	(۹) سواد و شم اقتصادی	(۵) حل مسأله

در ادامه هر مضمون با توجه به مستندات مصاحبه‌ها توضیح داده می‌شود تا ارتباط بین مفاهیم، مضامین و ابعاد طراحی شده در ساختار داده مشخص گردد.

#### ۱.۴. مضامین شایستگی‌های منتور در فرایند رشد کسب و کار

##### ۱.۴.۱. مضمون اول: بسترسازی برای یادگیری و رشد

مضمون «بسترسازی برای یادگیری و رشد» دارای چهار مفهوم شناخت پتانسیل‌ها و قابلیت‌های منتی، انگیزه‌مند کردن و مهارت ایجاد محیط یادگیری، انتقال هنرمندانه تجربیات و توسعه مهارت و دانش منتی می‌باشد. منظور از بسترسازی برای یادگیری و رشد، توانایی شناخت و هدایت قابلیت‌های منتی و برنامه‌ریزی و زمینه‌سازی برای بهبود عملکرد او می‌باشد. این مضمون اشاره به آن

دارد که یکی از شایستگی‌های اساسی مورد نیاز منتورها در فرآیند رشد استارت‌آپ، توانایی شناخت و هدایت قابلیت‌های منتی و برنامه‌ریزی و زمینه‌سازی برای بهبود عملکرد او می‌باشد که طبق گفته مصاحبه‌شوندگان، این شایستگی در مرحله ایده‌پردازی و کشت ایده مورد نیاز است. به عنوان نمونه، مصاحبه‌شونده شماره ۳۴ معتقد است:

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

به اعتقاد مصاحبه‌شونده شماره ۱:

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

#### ۲.۱.۴. مضمون دوم: طراحی، راه‌اندازی و ارزیابی کسب و کار

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

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

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

به اعتقاد مصاحبه‌شونده شماره ۱:

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

#### ۳.۱.۴. مضمون سوم: مسئولیت‌پذیری، تعهد و سلامت اخلاقی

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

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

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

به اعتقاد مصاحبه‌شونده شماره ۱:

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

#### ۴.۱.۴. مضمون چهارم: هوشیاری کارآفرینانه

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

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

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

به اعتقاد مصاحبه‌شونده شماره ۷:

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

#### ۵.۱.۴. مضمون پنجم: مشاوره و هدایت‌گری

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

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

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

به اعتقاد مصاحبه‌شونده شماره ۲۵:

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

#### ۶.۱.۴. مضمون ششم: شبکه‌سازی

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

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

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

به اعتقاد مصاحبه‌شونده شماره ۲۱:

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

**۷.۱.۴. مضمون هفتم: تفکر راهبردی**

مضمون «تفکر راهبردی» دارای پنج مفهوم کلی عمق‌نگری، نوآوری و ارزش‌آفرینی، بهبود و گسترش ایده، آینده‌نگری و تفکر راهبردی و تفکر انتقادی می‌باشد. منظور از تفکر انتقادی، توانایی درک نیاز فعلی و آینده و طراحی و اجرای ایده می‌باشد. این مضمون اشاره به آن دارد که منتور باید ضمن عمق‌نگری نسبت به مسائل، در فرآیند رشد استارت‌آپ نوآوری داشته باشد. مصاحبه‌شوندگان بر این باورند که این شایستگی در مرحله راه‌اندازی، رشد اولیه و پایدار در فرآیند رشد کسب و کار مورد نیاز است. مصاحبه‌شوندگان یکی از عوامل موفقیت استارت‌آپ خود را وجود منتورهایی می‌دانند که با گسترش ایده‌پردازی، آینده‌نگری فوق‌العاده جذاب و کاربردی را توسعه دهند.

مصاحبه‌شونده شماره ۱۹ معتقد است:

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

به اعتقاد مصاحبه‌شوندگان، نگاه درست و عمیق منتور به کسب و کار تأثیر زیادی در راه‌اندازی کسب و کار دارد. مصاحبه‌شونده شماره ۱:

«قدرت نگاه عمیق به موضوعات و تلاش برای تشخیص ریشه‌ای‌ترین دلایل پدیده‌ها از مهمترین ویژگی‌های منتور ما بود که برای راه‌اندازی کسب و کارمون خیلی مؤثر بود».

مصاحبه‌شونده شماره ۱۱ معتقد است:

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

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

**۸.۱.۴. مضمون هشتم: رهبری تیم**

مضمون «رهبری تیم» دارای سه مفهوم کلی تیم‌سازی و توسعه کار گروهی، هدایت تیم و مدیریت تعارضات و افزایش تعامل تیمی می‌باشد. منظور از رهبری تیم، توانایی تیم‌سازی، توسعه همکاری و هم‌افزایی اعضای و هدایت مؤثر تیم در راستای اهداف عملکردی مشخص می‌باشد.

این مضمون اشاره به آن دارد که منتور باید بتواند در کارکنان ایجاد انگیزه و هدف‌نماید و سطح منابع انسانی را ارتقاء دهد و با چالش‌های جدی منابع انسانی آشنایی داشته باشد و طبق گفته مصاحبه‌شوندگان، این شایستگی در مرحله راه‌اندازی، رشد اولیه و پایدار در فرآیند رشد کسب و کار مورد نیاز است. مصاحبه‌شوندگان یکی از عوامل موفقیت استارت‌آپ خود را وجود منتورهایی می‌دانند که توانایی ایجاد تمرکز در تیم مدیریت، انتخاب تیم کاری، داشتن اهداف انسانی و ایجاد انگیزه جهت کار تیمی و با چالش‌های جدی منابع انسانی آشنایی دارند. به عنوان نمونه، مصاحبه‌شونده شماره ۶ معتقد است:

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

به اعتقاد مصاحبه‌شونده شماره ۲۵:

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

**۹.۱.۴. مضمون نهم: برنامه‌ریزی، سازماندهی و نتیجه‌گرایی**

مضمون «برنامه‌ریزی، سازماندهی و نتیجه‌گرایی» دارای پنج مفهوم کلی هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی، تقسیم کار و هماهنگی، مدیریت و پذیرش تغییرات، مدیریت پروژه و پایش و نظارت مستمر می‌باشد. منظور از برنامه‌ریزی، سازماندهی و نتیجه‌گرایی، تعیین اهداف عملیاتی و انتخاب و نظارت بر روش‌های تحقق آن با تأکید بر تقسیم و توزیع فرایندها و فعالیتها بین اعضای و توانایی متمرکز نمودن مستمر منابع در جهت دستیابی به اهداف در چارچوب پروتکل‌های تعریف شده می‌باشد.

این مضمون اشاره به آن دارد که منتور باید بر برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری داده‌محور تأکید و جهت اهداف کوتاه و میانی و بلند مدت برنامه داشته باشد. مصاحبه‌شوندگان، این شایستگی را در مرحله راه‌اندازی، رشد اولیه و پایدار در فرآیند رشد کسب و کار مورد نیاز

می‌دانند و جهت راه‌اندازی کسب و کار، وجود متورهایی که توانایی برنامه‌ریزی داده‌محور و دقیق داشته باشند و با هدف‌گذاری دقیق بتوانند نحوه اجرای برنامه‌ها را کنترل کنند را مورد تاکید قرار می‌دهند. در این جهت مصاحبه‌شونده شماره ۶ معتقد است: «تدوین یک برنامه داده محور با تمام جزئیات، کنترل نحوه اجرای برنامه، شناسایی نقاط قوت و ضعف کسب و کار و رفع موانع به کمک متور انجام شد و زمینه راه‌اندازی کسب و کارمون به این ترتیب فراهم شد».

مصاحبه‌شونده شماره ۱۹ نیز معتقد است:

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

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

#### ۱۰،۱،۴. مضمون دهم: حل مسأله

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

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

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

به اعتقاد مصاحبه‌شونده شماره ۲۵:

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

#### ۱۱،۱،۴. مضمون یازدهم: سواد مالی و تفکر اقتصادی

مضمون «سواد مالی و تفکر اقتصادی» دارای پنج مفهوم کلی مدیریت بهینه منابع و مصارف، تأکید بر سوددهی، قیمت‌گذاری بهینه، تحلیل موثر رقبا و بازاریابی و ورود به بازار می‌باشد. منظور از سواد مالی و تفکر اقتصادی، توانایی درک، ایجاد، حفظ و توسعه ثروت می‌باشد.

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

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

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

مصاحبه‌شونده شماره ۱۷ نیز معتقد است:

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

بنابراین، مصاحبه‌شوندگان یکی از عوامل موفقیت استارت‌آپ خود را وجود متورهایی می‌دانند که از یک سو بر افزایش فروش و درآمدزایی، تأکید مستمر داشته باشند و از سوی دیگر عدم تأکید زیاد بر رسیدن به اهداف مالی دست نیافتنی که گاهی موجب

خستگی یا بریدن اعضای تیم می‌شود. داشتن راهکارها جهت افزایش درآمد شرکت و پیش‌بینی تولیدات ماه‌های آینده جهت بهبود وضعیت مالی و کنترل هزینه در شرایط امروز جامعه از دیگر شایستگی‌های منتورها بوده است.

#### ۱۲،۱،۱۴. مضمون دوازدهم: تفکر سیستمی

مضمون «تفکر سیستمی» دارای سه مفهوم کلی شناسایی انواع سیستم‌ها، توانایی تحلیل ساختار، اجزا و رفتار سیستم‌ها و کل‌نگری و جامع‌بینی می‌باشد. منظور از تفکر سیستمی، جامع‌بینی و توانایی دیدن پدیده‌ها به صورت مجموعه‌ای یکپارچه به گونه‌ای که تمامی اجزا در ارتباط با یکدیگر درک شوند، می‌باشد. این مضمون اشاره به آن دارد که منتور باید توانایی شناسایی و تحلیل انواع سیستم‌ها را داشته باشد و طبق گفته مصاحبه‌شوندگان، این شایستگی در مرحله راه‌اندازی، رشد اولیه و پایدار در فرآیند مورد نیاز است. منتور باید با داشتن تفکر سیستمی، توانایی جامع‌بینی را در همه مسائل داشته باشد.

در این زمینه مصاحبه‌شونده شماره ۶ معتقد است:

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

مصاحبه‌شونده شماره ۲۵ معتقد است:

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

#### ۱۳،۱،۴. مضمون سیزدهم: متقاعدسازی و جذب سرمایه

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

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

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

مصاحبه‌شونده شماره ۲۵ معتقد است:

«منتور ما با داشتن شبکه گسترده توانست سرمایه‌گذار اولیه برای راه‌اندازی کسب و کار را فراهم کند و همین کار در مرحله تجاری سازی نیز از دیگر فعالیت‌های منتور بود».

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

#### ۲،۴. مضامین شایستگی‌های منتی در فرآیند رشد کسب و کار

##### ۱،۲،۴. مضمون اول: اشتیاق کارآفرینانه

مضمون «اشتیاق کارآفرینانه» دارای پنج مفهوم کلی موفقیت‌طلبی، کنترل درونی، ریسک‌پذیری، تحمل ابهام و نگرش مثبت و اعتماد به نفس می‌باشد. منظور از اشتیاق کارآفرینانه، احساسات مثبت شدید کاملاً آگاهانه که از طریق مشارکت در فعالیت‌های کارآفرینانه تجربه می‌شوند، می‌باشد. این فعالیت‌های کارآفرینانه مرتبط با هویت شخصی کارآفرین هستند. هیجان‌ات فرد کارآفرین می‌تواند رابطه بین اشتیاق کارآفرینانه و بهره‌برداری از فرصت‌های کارآفرینانه را تحت تأثیر قرار دهد و تعدیل نماید.

این مضمون اشاره به آن دارد که یکی از عوامل تعدیل‌گر در فرآیند رشد استارت‌آپ وجود اشتیاق کارآفرینانه در متنی می‌باشد. به عبارت دیگر، شایستگی‌های متنور در مرحله ایده‌پردازی و کشت، زمانی منجر به مدل کسب و کار مطلوب می‌شود که متنی‌ها روحیه و اشتیاق کارآفرینانه داشته باشند. در این خصوص مصاحبه‌شونده شماره ۱۰ می‌گوید:

«در فرآیند رشد کسب و کارمان سعی می‌کردیم تا نسبت به ابهامات تحمل بیشتری داشته باشیم و ریسک چالش‌های کارمان را پذیرفته بودیم».

مصاحبه‌شونده شماره ۳۱ نیز می‌گوید:

«اگر اعتماد به نفس و نگرش مثبت نسبت به روند استارت‌آپ نداشتیم، کمک‌های متنور خیلی اثرگذار نبود یا شاید اثرگذاری کمی داشت».

بنابراین، مصاحبه‌شوندگان به عنوان متنی یکی از عوامل موفقیت استارت‌آپ خود و شرایط استفاده از قابلیت‌های متنور را داشتن روحیه موفقیت‌طلبی، ریسک‌پذیری، کنترل درونی بالا، تحمل ابهام و نگرش مثبت و اعتماد به نفس بیان کرده‌اند.

### ۲،۲،۴. مضمون دوم: کوچ‌پذیری

مضمون «کوچ‌پذیری» دارای پنج مفهوم کلی توسعه فردی، انتقادپذیری، بازخورد و یادگیری فعال، کنجکاوی و ایجاد و توسعه اعتماد می‌باشد. منظور از کوچ‌پذیری، میزان آمادگی و پذیرش متنی برای تغییر، اصلاح، پیشرفت و یا برتری‌جویی در موقعیتی که قرار دارد می‌باشد.

این مضمون اشاره به آن دارد که یکی از عوامل تعدیل‌گر در فرآیند رشد استارت‌آپ وجود متنی با قابلیت کوچ‌پذیری می‌باشد. مدل کسب و کار مطلوب به شرط وجود متنی‌هایی با انتقادپذیری بالا، تلاش مستمر برای توسعه فردی، ایجاد و توسعه اعتماد و قابلیت یادگیری بالا می‌تواند در ایجاد کسب و کار و ورود رقابتی مؤثر باشد. مصاحبه‌شونده شماره ۶ در این زمینه می‌گوید:

«در ابتدای ورود متنور به مجموعه ما، انتقادهای زیادی را در بخش‌های مختلف کارمان مطرح میکرد که تقریباً اکثر این موارد را پذیرفتیم».

مصاحبه‌شونده شماره ۱۷ نیز می‌گوید:

«همیشه دنبال یادگیری بیشتر هستیم و سعی کرده‌ایم که رابطه خوب و مبتنی بر اعتمادی با متنور داشته باشیم، چرا که موفقیت خود را در این اعتماد می‌دانیم».

بر این اساس، مصاحبه‌شوندگان به عنوان متنی یکی از عوامل موفقیت استارت‌آپ خود و شرایط استفاده از قابلیت‌های متنور برای ایجاد کسب و کار و ورود رقابتی به بازار را داشتن روحیه انتقادپذیری، جلب اعتماد متنور، مشاوره‌پذیری و قابلیت یادگیری بالا بیان کرده‌اند.

### ۳،۲،۴. مضمون سوم: مدیریت زمان و نظم‌پذیری

مدیریت زمان و نظم‌پذیری دارای چهار مفهوم کلی اولویت‌بندی و تصمیم‌گیری، تفویض اختیار، مدیریت استرس و هنر نه گفتن و نظم‌پذیری می‌باشد. منظور از مدیریت زمان و نظم‌پذیری، توانایی کنترل آگاهانه متنی بر روی زمانی که صرف فعالیت‌های مشخص می‌کند به منظور افزایش بهره‌وری می‌باشد.

این مضمون اشاره به آن دارد که یکی از عوامل تعدیل‌گر در فرآیند رشد استارت‌آپ وجود متنی با ویژگی‌های فردی مدیریت استرس، داشتن اولویت کاری و نظم‌جو بودن می‌باشد. در حقیقت مدل کسب و کار مطلوب به شرط وجود متنی‌هایی با نظم‌پذیری در تمام فعالیت‌ها، عدم ناامیدی در شکست‌ها و مدیریت استرس در مواجهه با مسائل مختلف و داشتن اولویت‌بندی و قدرت تصمیم‌گیری بالا، می‌تواند در ایجاد کسب و کار و ورود رقابتی مؤثر ثمر باشد.

مصاحبه‌شونده شماره ۵ در این زمینه می‌گوید:

«پیگیر بودن و تلاش برای پیدا کردن راه حل برای مسائل مختلف و داشتن نظم و دیسیپلین در کار باعث شد تا بتوانیم کسب و کارمون رو ایجاد کنیم و وارد بازار رقابتی بشیم».

مصاحبه‌شونده شماره ۶ نیز می‌گوید:

«عدم توجه به مشکلات خارج مجموعه که بشدت در سالهای پر از بحران ایران کمک کرد تا نه تنها ما دچار استرس و رکود نشیم که بلعکس بتونیم مسیر رشدمون رو حفظ کنیم یا حداقل شرایط رو پایدار نگه داریم.»

بنابراین، مصاحبه‌شوندگان به عنوان منتی یکی از عوامل موفقیت استارت‌آپ خود و شرایط استفاده از قابلیت‌های منتور برای ایجاد کسب و کار و ورود رقابتی به بازار را داشتن اولویت کاری و تصمیم‌گیری بجا و به موقع، و نظم جو بودن بیان کرده‌اند.

#### ۴،۲،۴. مضمون چهارم: سازگاری، انعطاف‌پذیری و تاب‌آوری

مضمون «سازگاری، انعطاف‌پذیری و تاب‌آوری» دارای شش مفهوم کلی تفکر خلاق، مدیریت و پذیرش تغییرات، مدیریت بحران و استرس، شنیدن مؤثر، تطبیق‌پذیری و سرسختی و پشتکار می‌باشد. منظور از سازگاری، انعطاف‌پذیری و تاب‌آوری، توانایی پاسخ به موقع به شرایط در حال تغییر، مسئولیت‌ها، انتظارات، تمایلات، استراتژی‌ها و دیگر فرآیندهای کاری و توانایی انعطاف‌پذیری و سازگاری موفقیت آمیز با شرایط دشوار و استرس‌زا و در عین حال رویکرد فعالانه در مسیر اهداف تعیین شده کسب و کار می‌باشد.

این مضمون اشاره به آن دارد که یکی از عوامل تعدیل‌گر در فرآیند رشد استارت‌آپ وجود منتی با ویژگی‌های فردی سازگاری، انعطاف‌پذیری و تاب‌آوری و داشتن اشتیاق کار و تفکر خلاق می‌باشد. چنانچه منتی‌ها پذیرش استفاده از تجربه و تحلیل منتورها را داشته و با ظرفیت شنیدن مؤثر از خود انعطاف نشان دهند، می‌توانند در کنار یک منتور خوب، مدل کسب و کار مطلوبی را ارائه دهند. در این جهت مصاحبه‌شونده شماره ۱ معتقد است:

«پذیرش و هنر تعادل بخشی به پذیرنده بودن و نقدشوندگی از دلایل استفاده از منتور در جهت طراحی مدل کسب و کار شرکت ما بود.»

همچنین مصاحبه‌شونده شماره ۲۲ معتقد است:

«پذیرش و خواست و گارد نداشتن و شنیدن مؤثر از ویژگی‌هایی بود که در کنار منتور خوب به ما کمک کرد تا مدل کسب و کار موفق را پایه‌ریزی کنیم.»

مصاحبه‌شونده شماره ۳۴ نیز می‌گوید:

«انعطاف‌پذیری و پذیرش پیشنهادات منتور زمینه شکل‌گیری مدل کسب و کار ما را فراهم کرد.»

بنابراین بنیانگذاران استارت‌آپ (منتی) یکی از عوامل موفقیت استارت‌آپ خود و شرایط استفاده از قابلیت‌های منتور را پذیرش منتور، خواست استفاده از تجارب و تحلیل‌های بنیادی منتور، گارد نداشتن و شنیدن مؤثر و انعطاف‌پذیر بودن بیان کردند.

#### ۴،۲،۵. مضمون پنجم: حل مسئله

مضمون «حل مسئله» دارای چهار مفهوم کلی شناخت دقیق مسئله و نیاز، راه‌حل‌یابی و ارزیابی راهکارها، پیاده‌سازی و حل مسئله و تصمیم‌گیری و اجرا می‌باشد. منظور از حل مسئله، توانایی شناسایی علل احتمالی مسئله و طراحی و جاری‌سازی برنامه عملی برای حل آن می‌باشد.

این مضمون اشاره به آن دارد که یکی از عوامل تعدیل‌گر در فرآیند رشد استارت‌آپ شناخت دقیق مسئله و احساس نیاز و ضرورت در منتی می‌باشد. به عبارت دیگر، شایستگی‌های منتور در مرحله استارت‌آپ زمانی منجر به مدل کسب و کار مطلوب می‌شود که منتی‌ها ضمن درک ضرورت استفاده از منتور، نسبت به تدوین مدل کسب و کار، ایده‌پردازی، شناسایی بازار، حل مسئله و تصمیم‌گیری و اجرا احساس نیاز نمایند. در این جهت مصاحبه‌شونده شماره ۵ می‌گوید:

«در زمان‌های نیاز به کمک برای حل مسئله، وجود منتور خیلی مؤثر بود تا بتونیم مدل کسب و کار خودمون رو تدوین کنیم.»

مصاحبه‌شونده شماره ۳۳ نیز می‌گوید:

«نیاز به شناسایی بازار و تجربه کم در این زمینه در کنار منتوری که استفاده کردیم به ما خیلی کمک کرد تا مدل کسب و کار

موفقی رو ارائه بدیم.»

بنابراین، مصاحبه‌شوندگان به عنوان متنی یکی از عوامل موفقیت استارت‌آپ خود و شرایط استفاده از قابلیت‌های منتور را احساس نیاز در حوزه‌های مختلف کسب و کار، ایده‌پردازی، شناسایی بازار، حل مسأله و شناخت دقیق مسأله و راه‌حل‌یابی و ارزیابی راهکارها بیان کرده‌اند.

#### ۶،۲،۴. مضمون ششم: ارتباط مؤثر

دارای چهار مفهوم مهارت‌های ارتباطی، اصول و فنون مذاکره، اعتمادسازی، شنوایی فعالانه و همدلی می‌باشد. منظور، توانایی متنی در استفاده از ابزار و روش مناسب به منظور انتقال دقیق مفهوم و تاثیرگذاری بر ذهنیت، احساس و یا رفتار مخاطب در مسیر هدف می‌باشد.

این مضمون اشاره به آن دارد که یکی از عوامل تعدیل‌گر در فرآیند رشد استارت‌آپ وجود قابلیت مشاوره و مذاکره سازنده در منتور می‌باشد. یکی از شروط تبدیل مدل کسب و کار مطلوب به یک مدل تجاری‌سازی شده و ورود به بازار رقابتی، وجود متنی‌هایی است که اعتمادسازی و شنوایی فعالانه و همدلی داشته و اصول و فنون مذاکره و مهارت ارتباط مناسب با منتور و مشتریان را داشته باشند. در این زمینه مصاحبه‌شونده شماره ۵ معتقد است: «زمان زیادی را صرف مذاکره با منتور می‌کردیم و سعی داشتیم تا به طور فعال به صحبت‌ها و رهنمودهای منتور گوش دهیم». مصاحبه‌شونده شماره ۶ نیز می‌گوید: «وجود همدلی و رابطه مبتنی بر اعتماد بین ما و منتور خیلی در فرآیند رشد استارت‌آپ به ما کمک نمود».

بنابراین، مصاحبه‌شوندگان به عنوان متنی یکی از عوامل موفقیت استارت‌آپ خود و شرایط استفاده از قابلیت‌های منتور را برقراری رابطه همدلانه و اعتمادساز، برخورداری از اصول و فنون مذاکره، داشتن مهارت‌های ارتباطی و شنوایی فعال بیان کرده‌اند.

#### ۷،۲،۴. مضمون هفتم: کار تیمی

مضمون «کار تیمی» دارای چهار مفهوم کلی سازماندهی، تیم‌سازی، مسئولیت‌پذیری و تعهد و اخلاق کاری می‌باشد. منظور از کار تیمی، تعامل دو یا چند نفر (اشتراک‌گذاری اطلاعات و تصمیم‌گیری‌ها) و کمک به یکدیگر در انجام وظایف (ایجاد هم‌افزایی به منظور دستیابی به هدفی مشخص) می‌باشد.

این مضمون اشاره به آن دارد که یکی از عوامل تعدیل‌گر در فرآیند رشد استارت‌آپ وجود متنی با قابلیت تیم‌سازی، تعهد و مسئولیت‌پذیری و اخلاق کاری می‌باشد. مدل کسب و کار مطلوب به شرط وجود تیم قوی، داشتن تعهد کاری و اخلاق حرفه‌ای و مسئولیت‌پذیری، می‌تواند باعث ایجاد کسب و کار و ورود رقابتی در بازار شود و از مرحله مفهوم‌سازی به تجاری‌سازی منتقل شود. در این زمینه مصاحبه‌شونده شماره ۲۵ معتقد است:

«تیم کاری شرکت بسیار همدل و مسئولیت‌پذیر هستن و نسبت به کار خود تعهد کامل دارن».

مصاحبه‌شونده شماره ۲۹ نیز معتقد است:

«توانایی سازماندهی مناسب کار و داشتن تیم قوی و متعهد در توسعه کسب و کار به ما خیلی کمک کرد».

بنابراین، مصاحبه‌شوندگان به عنوان متنی یکی از عوامل موفقیت استارت‌آپ خود و شرایط استفاده از قابلیت‌های منتور برای ایجاد کسب و کار و ورود رقابتی به بازار را داشتن تیم قوی و جوان، متعهد به کار و دارای اخلاق کاری و مسئولیت‌پذیر بیان کرده‌اند.

#### ۸،۲،۴. مضمون هشتم: مدیریت و رهبری مؤثر

مضمون «مدیریت و رهبری مؤثر» دارای سه مفهوم کلی هدف‌گذاری، مدیریت مشارکتی و هدایت‌گری و کنترل می‌باشد. منظور از مدیریت و رهبری مؤثر، هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی، سازماندهی و ایجاد اشتیاق در هم تیمی‌ها و هدایت و کنترل آنها برای دستیابی به هدف می‌باشد.

این مضمون اشاره به آن دارد که یکی از عوامل تعدیل‌گر در فرآیند رشد استارت‌آپ وجود مدیریت و رهبری مؤثر در منتور می‌باشد. در صورتی که متنی هدف‌گذاری درست و دقیقی داشته باشد و نحوه مدیریت خود را به صورت مشارکتی دنبال کند و

قدرت کنترل و هدایت‌گری کامل امور کسب و کار را نیز داشته باشد، امکان ورود کسب و کار به مرحله تجاری‌سازی و بازار رقابتی فراهم می‌شود. در این باره، مصاحبه‌شونده شماره ۵ معتقد است:

«برای همه مسائل کارمان هدف‌گذاری دقیقی داریم و در زمینه مدیریت کسب و کارمان از همکاران مشورت می‌گیریم».

مصاحبه‌شونده شماره ۱۸ نیز معتقد است:

«داشتن هدف‌گذاری مناسب و مشارکت با همکاران و منتور در زمینه مسائل مدیریتی راهگشای خوبی برای توسعه کسب و کارمان بود».

بر این اساس، مصاحبه‌شوندگان یکی از عوامل موفقیت استارت‌آپ خود و شرایط تعدیل‌گر را وجود منتورهایی با رهبری مؤثر و مشارکتی، هدایت و کنترل دقیق امور کسب و کار و هدف‌گذاری درست و دقیق بیان کرده‌اند.

#### ۹،۲،۴. مضمون نهم: سواد و شم اقتصادی

مضمون «سواد و شم اقتصادی» دارای دو مفهوم کلی آشنایی کامل با مفاهیم سرمایه، بدهی و جریان مالی و شناخت قوانین حقوقی و اقتصادی می‌باشد. منظور از سواد و شم اقتصادی، توانایی و قابلیت درک و اجرای اصول حسابداری، امور مالی و اخذ تصمیمات صحیح با در نظر گرفتن داده‌های مالی و اقتصادی می‌باشد.

این مضمون اشاره به آن دارد که یکی از عوامل تعدیل‌گر در فرآیند رشد استارت‌آپ، داشتن سواد اقتصادی منتی است. مصاحبه‌شوندگان یکی از عوامل موفقیت استارت‌آپ خود را شناخت قوانین حقوقی و اقتصادی، داشتن راهکارها جهت سودرسانی شرکت، تلاش در جهت کسب سود برای ذینفعان و کمک به افزایش بهره‌وری و آشنایی با مفاهیم مالی بیان کرده‌اند. در این باره، مصاحبه‌شونده شماره ۱۴ معتقد است:

ما با مفاهیم مالی آشنایی داشتیم و در بحث حقوقی هم از مشاوران متخصص استفاده می‌کردیم».

مصاحبه‌شونده شماره ۲۸ نیز معتقد است:

«در شروع کسب و کارمان چندین دوره آموزشی مالی و اقتصادی شرکت کردیم و تا حد زیادی با مفاهیم مرتبط با مسائل مالی آشنا شدیم و این کمک خوبی برای توسعه کسب و کارمان بود».

#### ۳،۴. مدل کسب و کار مطلوب به عنوان میانجی فرآیند رشد کسب و کار

##### ۱،۳،۴. مضمون اول: مطلوبیت خلق ارزش

مضمون «مطلوبیت خلق ارزش» دارای سه مفهوم کلی ارزش‌آفرینی محصول، رضایت مشتری و ارزش افزوده برای مشتری می‌باشد. این مضمون اشاره به آن دارد که یکی از عوامل میانجی در فرآیند رشد استارت‌آپ وجود شایستگی و توانایی خلق ارزش توسط منتور می‌باشد. مصاحبه‌شوندگان یکی از عوامل موفقیت استارت‌آپ خود و شرایط میانجی را وجود منتورهایی با ویژگی‌های ارزش‌آفرینی محصول از دید مشتری، آموزش نحوه ایجاد رضایتمندی در مشتری نسبت به خدمات و کالاها، ایجاد ارزش افزوده و نحوه ارائه بهترین خدمات با کمترین قیمت بیان کرده‌اند. به عنوان نمونه، مصاحبه‌شونده شماره ۳ معتقد است:

«منتور باعث شد تا خدمات را در قالب بهتری ارائه کنیم که رضایت بیشتری داشته باشند».

به اعتقاد مصاحبه‌شونده شماره ۶:

«منتور برای ایجاد ارزش افزوده بیشتر از کالاهای تولیدی راهنمایی‌های مؤثری انجام داد».

##### ۲،۳،۴. مضمون دوم: امکان‌پذیری

مضمون «امکان‌پذیری» دارای شش مفهوم کلی مقیاس‌پذیری، روشن‌کننده مسیر، تکرارپذیری، ساختار تیم فنی، ابزارها و زیرساخت‌های فنی و همکاران تجاری می‌باشد.

این مضمون اشاره به آن دارد که یکی از عوامل میانجی در فرآیند رشد استارت‌آپ امکان‌پذیری اجرای مدل کسب و کار مطلوب توسط منتور می‌باشد. مصاحبه‌شوندگان یکی از عوامل موفقیت استارت‌آپ خود و شرایط میانجی را وجود منتورهایی با ویژگی‌های



و اشتغال‌زایی و تجربه موفق برخی از شرکت‌ها مانند مایکروسافت، گوگل و ... که در ابتدا نوعی استارت‌آپ بوده‌اند، موجب شده است بسیاری از کشورها در نظام حکمرانی خود جایگاه ویژه‌ای را برای این مجموعه‌ها در نظر گرفته و بستر را برای نقش آفرینی بیشتر آنها در کشف دقیق مسائل وحل و ساماندهی آنها بیشتر از گذشته فراهم سازند.

به نظر می‌رسد یکی از دلایل مهم گرایش به نوپاهای فنآور محور در دنیای امروز، پتانسیل بزرگ به وجود آمده توسط فناوری اطلاعات و دنیای اینترنت است. در ایران نیز فعالیت‌های استارت‌آپی طی چند سال گذشته به صورت جدی دنبال شده است. هر چند که هنوز نگاهی جامع و حمایت مناسبی نسبت به این نوع کسب و کارها شکل نگرفته و مشکلات بسیاری در مسیر رشد و توسعه آنها قرار دارد. در دنیای امروز، استارت‌آپ‌ها نقشی محوری در بهبود کارایی و افزایش بهره‌وری اقتصادی کشورها ایفا کرده و منبعی قابل توجه از نوآوری‌های پیشگام هستند. پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تحلیل شایستگی‌های مورد نیاز منتورها و منتی‌ها در فرآیند رشد استارت‌آپ‌ها و کسب و کارهای جدید مستقر در شتاب‌دهنده‌ها و مراکز رشد خراسان رضوی و ارائه مدل رشد فرآیند استارت‌آپ مبتنی بر شایستگی‌های این دو عنصر سازنده انجام پذیرفت.

عزیزی و گودرزی (۱۳۹۷) در پژوهش خود با عنوان «توسعه سرمایه انسانی با رویکرد منتورینگ: شایستگی‌های خاص مربیان کسب و کار» با روش پیمایشی مهمترین شایستگی‌های منتور کسب و کار را شناسایی کردند. اودت و کوترت<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) در پژوهشی با عنوان «منتورینگ کارآفرین: ویژگی‌ها و عوامل موفقیت» با روش مطالعه موردی موفقیت برنامه منتورینگ کسب و کار را میزان تغییر در دانش، نگرش و رفتار کارآفرین، میزان دستیابی به اهداف و میزان رضایت طرفین متأثر از مشخصه‌های مربی، مشخصه‌های شاگرد، رابطه مربی شاگرد و ساختار حمایتی آن می‌دانند. موریس<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) در پژوهشی با عنوان «منتورها، اسلحه‌های مرموز استارت‌آپ‌های موفق» صرفاً اهمیت وجود منتور برای استارت‌آپ‌ها را مورد توجه قرار می‌دهد. ممان، روزان، اسماعیل، یودین، داوود<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) در مقاله «ارائه منتورینگ به یک کارآفرین: راهنمای یک منتور» ضمن ارائه الگوی مفهومی پیشنهاد می‌کند که یک کارآفرین بسته به نوع کار، ویژگی‌های شخصیتی یا سبک تصمیم‌گیری در هر مرحله که کارآفرین ممکن است نیاز به پشتیبانی داشته باشد چگونه عمل کند تا درک کنند چه مهارت‌های کارآفرینی در هر مرحله از روابط منتورینگ یعنی شروع<sup>۴</sup>، ترویج<sup>۵</sup>، تفکیک<sup>۶</sup> و تعریف مجدد<sup>۷</sup> لازم است. بررسی پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که در زمینه شناسایی شایستگی‌های منتور کارهای انجام شده کمی و توصیفی بوده‌اند و به صورت تحقیق کیفی و مصاحبه عمیق با منتی‌های درگیر با منتورها پژوهشی انجام نشده است. در این مطالعه جهت شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز منتورها و منتی‌ها در فرآیند رشد استارت‌آپ، علاوه بر مرور و بررسی مبانی نظری و خوانش و تحلیل محتوای قریب به ۴۰ مقاله و کتب متعدد، ۲۵ استارت‌آپ مورد تحلیل عمیق اکتشافی قرار گرفتند و اطلاعات جمع‌آوری شده با استفاده از روش مطالعه موردی چندگانه مورد تحلیل قرار گرفت. بر اساس برداشت استراوسی و از طریق فرآیند کدگذاری ۳ مرحله‌ای، در مرحله کدگذاری باز، ۹۶ مفهوم از این مصاحبه‌ها و مبانی نظری استخراج شد و از بررسی دقیق‌تر و اتصال بین مفاهیم، ۲۵ مضمون و ۵ بعد به دست آمد. بر این اساس، ۱۳ دسته (مضمون) شایستگی منتور متناسب با اکوسیستم کارآفرینی ایران شناسایی شد. از این ۱۳ مضمون، ۶ مضمون شامل «بسترسازی برای یادگیری و رشد»، «طراحی، راه‌اندازی و ارزیابی کسب و کار»، «مسئولیت‌پذیری»، «تعهد و سلامت اخلاقی»، «هوشیاری کارآفرینانه»، «مشاوره و هدایت‌گری»، «شبکه‌سازی» در مرحله ایده‌پردازی و کشت ایده شناسایی شد. پژوهش‌های پیشین (کانینگهام و ابرل<sup>۸</sup>، ۱۹۹۳؛ سالیوان<sup>۹</sup>، ۲۰۰۰؛ اسپنسر<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۴) عمدتاً ویژگی‌های منتور را به صورت کلی مطرح کرده‌اند و در شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز منتورها به فرآیند رشد استارت‌آپ توجهی نداشته‌اند. نیاس<sup>۱۱</sup> (۱۹۸۹) بیان می‌کند که مهارت‌های بین فردی مانند پرسش و مشاهده بسیار مهم

1- Audet &amp; Coutret

2- Morris

3- Memon, Rozan, Ismail, Uddin &amp; Daud

4- initiation

5- cultivation

6- separation

7- redefinition

8- Cunningham &amp; Eberle

9- Sullivan

10- Spencer

11- Nias

هستند. علاوه بر این، متور خوب بودن به مهارت‌های تحلیلی مانند تفسیر و تفکر خلاق نیاز دارد. منطقی به نظر می‌رسد که متورهای خوب به تعهد خود پایبند باشند و می‌خواهند حتی در شغل خود بهتر شوند (زین‌العابدین و حسن، ۲۰۱۲). در این راستا شایستگی‌های مشاوره و هدایت‌گری (مفهوم پرسش‌گری و چالش‌گری)، تفکر راهبردی (مفهوم بهبود و گسترش ایده و عمق‌نگری) و تفکر سیستمی (مفهوم توانایی تحلیل ساختار، اجزا و رفتار سیستم‌ها) برای متور شناسایی شد. کارتر و لوئیس<sup>۱</sup> (۱۹۹۴) نیز همراستای با نتایج تحقیق، بر این باورند که یک متور باید بتواند از یک یادگیرنده با در نظر گرفتن نقاط قوت و ضعف خاص او در فرآیند توسعه حمایت کند. مهارت‌های عملکردی یا فنی خاص هرچه باشد، در پایان فرآیند یا رابطه، یک یادگیرنده احتمالاً به برخی از موارد زیر نیاز دارد: (۱) مهارت‌های یادگیری. (۲) تعیین اهداف؛ (۳) شناسایی نیازهای یادگیری خود؛ (۴) برنامه‌ریزی برای یادگیری خود؛ (۵) گوش دادن؛ (۶) پذیرش کمک و بازخورد؛ و (۷) ریسک‌پذیری. در این راستا شایستگی بسترسازی برای یادگیری و رشد برای متور شناسایی شد.

۷ مضمون (شایستگی متور) شامل «تفکر راهبردی»، «رهبری تیم»، «برنامه‌ریزی، سازماندهی و نتیجه‌گرایی»، «حل مسأله»، «سواد مالی و تفکر اقتصادی»، «تفکر سیستمی» و «متقاعدسازی جذب سرمایه» در مرحله راه‌اندازی، رشد اولیه و پایدار شناسایی شد. به اعتقاد رامفو<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) استارت‌آپ‌ها را می‌توان سازمان‌های کوچکی دانست که در فرآیند راه‌اندازی یا حتی با مدت زمان کوتاهی که دارای پتانسیل بالایی از نظر مقیاس‌پذیری و با تمرکز بر فعالیت‌های تحقیقاتی و توسعه ایده‌های نوآورانه هستند، دارای مدل‌های کسب‌وکار جسور و قابل تکرار می‌باشند. بر این اساس مضامین شایستگی‌های تفکر راهبردی (مفهوم نوآوری و ارزش‌آفرینی) و طراحی، راه‌اندازی و ارزیابی کسب و کار (مفهوم طراحی و راه‌اندازی کسب و کار و توسعه مدل کسب و کار) برای متور شناسایی شد. طبق نظر پادراو و آندریاسی<sup>۳</sup> (۲۰۱۳)، هدف استارت‌آپ‌ها رشد فروش است تا بازده سرمایه‌گذاری در مرحله توسعه محصول اعمال شود، زیرا این روشی است که این شرکت‌ها سعی می‌کنند در مراحل اولیه خود زنده بمانند. در این جهت شایستگی‌های سواد مالی و تفکر اقتصادی (مفاهیم تأکید بر سوددهی و مدیریت بهینه منابع و مصارف) و متقاعدسازی و جذب سرمایه (مفهوم جذب سرمایه اولیه) برای متور شناسایی شد (شواب<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷).

همچنین در فرآیند ایجاد کسب و کار، ۹ دسته (مضمون) شایستگی منتهی شناسایی شد. از این ۹ مضمون، ۵ مضمون شامل «اشتیاق کارآفرینانه»، «کوچ‌پذیری»، «مدیریت زمان و نظم‌پذیری»، «سازگاری، انعطاف‌پذیری و تاب‌آوری» و «حل مسأله» در مرحله ایده‌پردازی و کشت ایده و ۴ مضمون شامل «ارتباط مؤثر»، «کار تیمی»، «مدیریت و رهبری مؤثر» و «سواد و شم اقتصادی» در مرحله راه‌اندازی، رشد اولیه و پایدار مورد نیاز است. ۳ مضمون شامل «مطلوبیت ارزش»، «امکان‌پذیری» و «ماندگاری» نیز در مدل کسب و کار مطلوب شناسایی شد.

در نتیجه و پس از بیان مستندات مصاحبه‌ها برای هر مضمون و تبیین ارتباط بین مفاهیم، مضامین و ابعاد، مدل رشد فرآیند استارت‌آپ ارائه گردید. بر اساس مدل رشد فرآیند استارت‌آپ طراحی شده، در مرحله ایده‌پردازی و کشت، ۶ شایستگی کلیدی متور در کنار ۵ شایستگی کلیدی منتهی منجر به مدل کسب و کار مطلوب با ۳ ویژگی می‌شود. جهت تبدیل مدل کسب و کار مطلوب به ایجاد کسب و کار و ورود رقابتی، ۷ شایستگی کلیدی متور در مرحله راه‌اندازی، رشد اولیه و پایدار در کنار ۴ شایستگی کلیدی منتهی نقش‌آفرینی می‌کند. مدل پیشنهادی می‌تواند به عنوان الگویی استراتژیک برای بنیانگذاران استارت‌آپ‌ها و راهنمای عمل آنها باشد؛ تا هم متوری را انتخاب کنند که با شایستگی‌های هر مرحله از فرآیند استارت‌آپ، سنخیت مناسبی داشته باشد و هم باشایستگی‌هایی که باید منتهی‌ها در هر مرحله واجد آن باشند، آشنا شوند و در جهت تقویت شایستگی‌های بالفعل و ایجاد شایستگی‌های مورد نیاز برنامه‌ریزی نمایند. که این امر می‌تواند به تداوم چرخه حیات استارت‌آپ، حفظ مزیت رقابتی و موفقیت بلندمدت و رشد پایدار، کمک شایانی نماید.

با توجه به نتایج پژوهش حاضر، به مدیران پارک‌های علم و فناوری، شتاب‌دهنده‌ها و سیاست‌گذاران این حوزه پیشنهاد می‌شود، اهمیت وجود متور دارای شایستگی‌های مورد نیاز را از طریق تبلیغات گسترده از کانال‌های مجازی و رسانه ملی برجسته نمایند و

1- Carter & Lewis

2- Rompho

3- Padrao & Andreassi

4- Schwab

با ایجاد فضای مناسب، زمینه آموزش و توانمندسازی منتورها را از طریق برنامه‌های تربیت منتور با برگزاری کارگاه‌های آموزشی مهارت‌های نرم (مثل مربیگری، ارتباط مؤثر) و به‌روزرسانی دانش منتورها درباره فناوری‌های نوظهور را فراهم نمایند. به مدیران کسب و کارها و استارت‌آپ‌ها هم پیشنهاد می‌شود، منتور را صرفاً بر اساس شهرت و بدون بررسی تجربه مرتبط و داشتن شایستگی‌های مناسب انتخاب نکنند. در همین جهت، به سیاست‌گذاران پیشنهاد می‌شود، استانداردهای صلاحیت‌محور را با تعیین معیارهای شفاف برای انتخاب منتورها (مثلاً حداقل ۵ سال تجربه عملی در استارت‌آپ‌ها، سابقه همراهی در خروج موفق یا جذب سرمایه) و تقسیم‌بندی منتورها بر اساس تخصص (فنی، بازاریابی، مالی، مقیاس‌گذاری) را تدوین نمایند و بر این اساس هر ساله لیست منتورهای با تجربه و دارای سابقه همکاری با استارت‌آپ‌های موفق را در اختیار کسب و کارها قرار دهند. سیاست‌گذاران می‌توانند با ایجاد اکوسیستم منتورینگ ساختاریافته، بانک اطلاعات منتورهای تأییدشده را از طریق پایگاه داده‌ای از منتورهای واجد شرایط با جزئیات تجربه، تخصص و حوزه فعالیت تشکیل دهند. همچنین با تشکیل حلقه‌های منتورینگ جمعی، گروه‌های منتورینگ چندتخصصی برای پوشش جامع نیازهای استارت‌آپ‌ها تشکیل دهند.

پیشنهاد دیگر، اجرای سیاست‌های حمایتی نهادهای دولتی و خصوصی از طریق همکاری با شتاب‌دهنده‌ها و پارک‌های علم و فناوری در راستای الزام شتاب‌دهنده‌های دولتی به استخدام منتورهای آموزش‌دیده بر اساس استانداردهای ملی و حمایت مالی از برنامه‌های منتورینگ در مراکز رشد دانشگاهی و معافیت‌های مالیاتی برای شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات منتورینگ جهت تشویق بخش خصوصی به سرمایه‌گذاری در برنامه‌های منتورینگ می‌باشد.

بنیانی برای تئوری‌سازی و تبیین روابط میان متغیرها پیشنهاد می‌شود.

## ۶. منابع

- جوادی قاضیانی، محمد. (۱۳۹۷). *ضربه منتورنماها بر بدنه استارت‌آپی*. سایت کسب و کار نیوز.
- صمدآقایی، جلیل. (۱۳۹۸). تحلیل اکوسیستم کارآفرینی ایران با رویکرد نهادی. *فصلنامه توسعه کارآفرینی*، ۱۲(۳)، ۴۵-۷۲.
- عزیزی، محمد و گودرزی، علی. (۱۳۹۵). شناسایی شایستگی‌های کلیدی مربیان کسب و کار. *توسعه کارآفرینی*، ۹(۲): ۳۱۷-۳۳۶.
- عزیزی، محمد و گودرزی، علی. (۱۳۹۷). توسعه سرمایه انسانی با رویکرد مربیگری: شایستگی‌های خاص مربیان کسب و کار. *آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۵(۱۶): ۹۷-۱۱۵.
- Aavarti, S., T. R., M., & Chaudhary, P. (2019). *Growth and development of global startup research: A bibliometric analysis*. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/326826752>
- Audet, J., & Couteret, P. (2012). Coaching the entrepreneur: Features and success factors. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(3), 515-531. <https://doi.org/10.1108/14626001211250107>
- Carter, S., & Lewis, G. (1994). *Successful mentoring in a week*. Headway.
- Cohen, S., Fehder, D. C., Hochberg, Y. V., & Murray, F. (2019). The design of startup accelerators. *Research Policy*, 48(7), 1781-1797. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.03.013>
- Conte, S. D. (2002). Business coaching and the entrepreneur: A well-suited association. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 14(2), 123-134.
- Crompton, B. M., & Smyrnios, K. X. (2011). What difference does business coaching make to entrepreneur's firm performance and future growth? In *ICSB World Conference Proceedings*.
- Crompton, B. M., & Smyrnios, K. X. (2012). Measuring the influence of business coaching on fast-growth firms. *Small Enterprise Research*, 19(1), 16-31. <https://doi.org/10.5172/ser.2012.19.1.16>
- D'Abate, C. P., & Alpert, H. (2017). Storytelling in mentoring: An exploratory qualitative study of facilitating learning in developmental interactions. *SAGE Open*, 7(1), 1-14. <https://doi.org/10.1177/2158244017696566>

- da Silva, L. S. C. V., de Barros Dantas, D., Kaczam, F., & Janguia, J. M. (2021). Startups: A systematic review of literature and future research directions. *Revista de Ciências da Administração*, 23(60), 118–133. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2021.e74062>
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433–448. <https://doi.org/10.1002/smj.4250120604>
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Glaser, B. (1992). *Emergence vs. forcing: Basics of grounded theory analysis*. Sociology Press.
- Glaser, B., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine.
- Grbich, C. (2007). *Qualitative data analysis: An introduction*. SAGE Publications.
- McCarthy, G. (2010). Approaches to the postgraduate education of business coaches. *Australian Journal of Adult Learning*, 50(2), 323–344.
- Memon, H., Rozan, M. Z. A., Ismail, K., Uddin, M., & Daud, D. (2015). Mentoring an entrepreneur: Guide for a mentor. *SAGE Open*, 5(1), 1–10. <https://doi.org/10.1177/2158244015569666>
- MIT Sloan School of Management. (2021). *The impact of mentorship on startup survival*. Retrieved from <https://mitsloan.mit.edu>
- Morris, R. (2013). *Mentors are the secret weapons of successful startups*. TechCrunch. Retrieved from <https://techcrunch.com>
- Murphy, C., Klotz, A. C., & Kreiner, G. E. (2016). Blue skies and black boxes: The promise (and practice) of grounded theory in human resource management research. *Human Resource Management Review*, 27(2), 291–305. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.08.006>
- Noonan, M. (2017). *Competency models: What are they anyhow and what's the big deal?* Charles Consulting Group LLC.
- Rao, S., & Perry, C. (2003). Convergent interviewing to build a theory in under-researched areas: Principles and an example investigation of internet usage in inter-firm relationships. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 6(4), 236–247. <https://doi.org/10.1108/13522750310495328>
- Rega, F. (2015). *Il ciclo di vita di una startup*. Universi – Il Magazine di Unishare. Retrieved from <http://www.unishare.it/universi/2015/05/il-ciclo-di-vita-di-una-startup>
- Rompho, N. (2018). Operational performance measures for startups. *Measuring Business Excellence*. <https://doi.org/10.1108/MBE-06-2017-0028>
- Nunan, J. L. R., Ebrahim, A. B., & Stander, M. W. (2023). Mentoring in the workplace: Exploring the experiences of mentor–mentee relations. *SA Journal of Industrial Psychology*, 49, a2067. <https://doi.org/10.4102/sajip.v49i0.2067>
- Schwab, K. (2017). *The fourth industrial revolution*. Currency.
- Shepherd, D. A., Parida, V., & Wincent, J. (2020). Bribery from a micro, demand-side perspective. *Small Business Economics*. <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00363-0>
- Spencer, C. (2004). *Mentoring made easy: A practical guide*. Employment Equity and Diversity, Public Employment Office, NSW Premier's Department.
- Stanford Graduate School of Business. (2020). *How mentoring reduces strategic errors in startups*. Retrieved from <https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/publications>
- Sullivan, R. (2000). Entrepreneurial learning and mentoring. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 6(3), 160–175. <https://doi.org/10.1108/13552550010346587>
- Techstars. (2022). *Global startup mentor impact report*. Retrieved from <https://www.techstars.com/reports>

- Tewari, R., & Sharma, R. (2014). Mentoring for effective positive workforce: A case study. *Global Journal of Finance and Management*, 7(1), 79–88.
- Trenner, L. (2013). Business coaching for information professionals: Why it offers such good value for money in today's economic climate. *Business Information Review*, 30(1), 27–34. <https://doi.org/10.1177/0266382113475547>
- Venkaramana, V., Ong, Y. T., Yeo, J. W., et al. (2023). Understanding mentoring relationships between mentees, peer and senior mentors. *BMC Medical Education*, 23, 76. <https://doi.org/10.1186/s12909-023-04056-5>
- Zainal Abiddin, N., & Hassan, A. (2012). Review of effective mentoring practices for mentees development. *Journal of Studies in Education*, 2(1), 72–89. <https://doi.org/10.5296/jse.v2i1.898>