



Shahid Sattari Aeronautical University  
of Science and Technology

## A Phenomenological Study of Business Coaching in Start-Up Businesses

Mohammad Rezaei<sup>1</sup>, Abbas Nargesian<sup>2</sup>, Ali Pirannejad<sup>3</sup>

### Abstract

**Background & Purpose:** With the rapid growth and emergence of thousands of start-ups in recent years, especially in the field of information technology, these businesses have faced numerous challenges in their path to consolidation, development, and competitiveness. In the meantime, business coaching has gained increasing importance as one of the effective approaches in enhancing managerial capacities, decision-making, and sustainable growth. This study, using a phenomenological approach, explores the lived experiences of experts in business coaching in start-ups.

**Methodology:** This study was conducted with a qualitative approach and based on an interpretive phenomenological (hermeneutical) strategy in order to deeply understand the lived experience of mentors and students in the field of business coaching in IT startups. The research philosophy was formed in the interpretive paradigm and with an inductive approach. Data were collected using semi-structured interviews and through purposeful judgmental sampling of 20 participants. Data analysis was conducted based on Van Manen's six-step interpretive phenomenological method and the research time horizon was cross-sectional.

**Findings:** Qualitative data analysis led to the identification of six main dimensions affecting the effectiveness of business coaching in technological startups. These dimensions include: organizational structure and culture, coaching processes and tools, individual and organizational development and growth, strategies and challenges, relationships and communications, and the work environment. The findings showed that successful coaching in startups requires a careful integration of psychological, managerial, and cultural approaches with the dynamic needs of these businesses. These six dimensions, in the form of a conceptual framework, illuminate the path to designing and implementing effective coaching programs in the innovation ecosystem.

**Conclusion:** The findings of this study indicate that business coaching plays an important role in increasing self-awareness, confidence, strategic decision-making, and facilitating learning among startup founders. Also, the coaching experience is understood as an interactive and transformative process that goes beyond knowledge transfer to mental empowerment and individual and organizational development. These results can be a guide for designing effective coaching programs to purposefully support the startup ecosystem..

**Keywords:** *Phenomenological Study, Start-Up Businesses, Business Coaching.*

**Citation:** Rezaei, Mohammad; Nargesian, Abbas and Piranejad, Ali.(2026). A Phenomenological Study of Business Coaching in Start-Up Businesses. *Journal of Innovation Management in Defensive Organizations*, 9(31), 23-52.

---

1. PhD Student in Public Administration, Kish International Campus, University of Tehran, Kish, Iran. **E-mail:**

**Mohammad.rezaei110@yahoo.com**

2. Associate Prof., Department of Leadership and Human Capital, Faculty of Public Administration and Organizational Sciences, Faculties of Management, Tehran University, Tehran, Iran. **E-mail:**

**Abbasnargesian2@gmail.com**

3. Associate Prof., Department of Leadership and Human Capital, Faculty of Public Administration and Organizational Sciences, Faculties of Management, Tehran University, Tehran, Iran. **E-mail:**

**Pirannejad@ut.ac.ir**



دانشکده مدیریت

فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی  
شاپای انتشار: ۷۱۱۲-۲۶۷۶  
دوره ۹، شماره ۳۱  
بهار ۱۴۰۵  
صص ۲۳-۵۲

## مطالعه پدیدارشناختی مریگیری کسب‌وکار در کسب‌وکارهای نوپا

محمد رضایی<sup>۱</sup>، عباس نرگسیان<sup>۲</sup>، علی پیران‌نژاد<sup>۳</sup>

### چکیده

**زمینه و هدف:** با رشد سریع و ظهور هزاران کسب‌وکار نوپا در سال‌های اخیر، به‌ویژه در حوزه فناوری اطلاعات، این کسب‌وکارها با چالش‌های متعددی در مسیر تثبیت، توسعه و رقابت‌پذیری روبه‌رو شده‌اند. در این میان، مریگیری کسب‌وکار به عنوان یکی از رویکردهای مؤثر در ارتقای ظرفیت‌های مدیریتی، تصمیم‌گیری و رشد پایدار، اهمیت فزاینده‌ای یافته است. این مطالعه با رویکرد پدیدارشناختی به واکاوی تجربه‌های زیسته خیرگان از مریگیری کسب‌وکار در کسب‌وکارهای نوپا می‌پردازد.

**روش‌شناسی:** این پژوهش با رویکرد کیفی و بر مبنای استراتژی پدیدارشناسی تفسیری (هرمنوتیکی) به‌منظور فهم عمیق تجربه زیسته مریبان و شاگردان در زمینه مری‌گری کسب‌وکار در استارت‌آپ‌های حوزه فناوری اطلاعات انجام شده است. فلسفه پژوهش در پارادایم تفسیری و با رویکرد استقرایی شکل گرفته است. داده‌ها با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساخت یافته و از طریق نمونه‌گیری هدفمند قضاوتی از ۲۰ مشارکت‌کننده گردآوری شده‌اند. تحلیل داده‌ها بر اساس روش شش‌مرحله‌ای پدیدارشناسی تفسیری و منن انجام گرفته و آفاق زمانی پژوهش، مقطعی بوده است.

**یافته‌ها:** تحلیل کیفی داده‌ها به شناسایی شش بعد اصلی مؤثر بر اثربخشی مریگیری کسب‌وکار در استارت‌آپ‌های فناورانه منجر شد. این ابعاد شامل: ساختار و فرهنگ سازمانی، فرآیندها و ابزارهای مریگیری، توسعه و رشد فردی و سازمانی، راهبردها و چالش‌ها، روابط و ارتباطات، و محیط کار هستند. یافته‌ها نشان دادند که مریگیری موفق در استارت‌آپ‌ها مستلزم تلفیق دقیق رویکردهای روان‌شناختی، مدیریتی، و فرهنگی با نیازهای پویای این کسب‌وکارها است. این شش بعد در قالب یک چارچوب مفهومی، مسیر طراحی و اجرای مؤثر برنامه‌های مریگیری در اکوسیستم نوآوری را روشن می‌سازند.

**نتیجه‌گیری:** یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد که مریگیری کسب‌وکار نقش مهمی در افزایش خودآگاهی، اعتماد به نفس، تصمیم‌گیری راهبردی و تسهیل یادگیری در میان بنیان‌گذاران کسب‌وکارهای نوپا دارد. همچنین، تجربه مریگیری به‌عنوان یک فرآیند تعاملی و تحول‌آفرین درک می‌شود که فراتر از انتقال دانش، به توانمندسازی ذهنی و توسعه فردی و سازمانی منجر می‌گردد. این نتایج می‌تواند راهگشای طراحی برنامه‌های اثربخش مریگیری برای حمایت هدفمند از اکوسیستم استارت‌آپی باشد.

**کلیدواژه‌ها:** مطالعه پدیدارشناختی، کسب‌وکارهای نوپا، مریگیری کسب‌وکار.

**استناد:** رضایی، محمد؛ نرگسیان، عباس و پیران‌نژاد، علی. (۱۴۰۵). مطالعه پدیدارشناختی مریگیری کسب‌وکار در کسب‌وکارهای نوپا. فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی، ۹(۳۱)، ۲۳-۵۲.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، پردیس بین‌المللی کیش، دانشگاه تهران، کیش، ایران. رایانامه:

Mohammad.rezaei110@yahoo.com

۲. دانشیار، گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران،

تهران، ایران. رایانامه: Anargesian@ut.ac.ir

۳. دانشیار، گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران،

تهران، ایران. رایانامه: Pirannejad@ut.ac.ir

## مقدمه

سالانه هزاران کسب‌وکار نوپا در عرصه‌های مختلف آغاز به فعالیت می‌کنند (وتزل و ایچه<sup>۱</sup>، ۲۰۲۴؛ آکولا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). این کسب‌وکارها، هرچند در مقیاس کوچک ظاهر می‌شوند، اما نقش مهمی در ایجاد اشتغال، نوآوری و تقویت رقابت ایفا می‌کنند (فتورچیان و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۴؛ ناسیمنتو<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷). بسیاری از این کسب‌وکارها با امید دستیابی به موفقیتی چشمگیر در بازه زمانی کوتاه وارد بازار می‌شوند (کنارودی و بودلایی، ۱۴۰۳)، اما واقعیت این است که تنها تعداد محدودی از آن‌ها از ایده‌ای ناب برخوردارند و اکثریت با شکست مواجه خواهند شد (آکولا، ۲۰۱۵؛ بودلایی، کنارودی و کشاورزیک، ۲۰۲۰).

در فضای رقابتی امروز، بنیان‌گذاران کسب‌وکارهای نوپا با فشارهای روزافزون بازار و انتظارات فزاینده در زمینه عملکرد و رشد پایدار مواجه هستند (کرومپتون<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲). از این‌رو، بقا و رشد در چنین شرایطی، مستلزم حفظ، توسعه و بهره‌برداری بهینه از ظرفیت‌های انسانی است (وتزل و ایچه، ۲۰۲۴). سازمان‌هایی که توانایی ارتقاء مهارت، دانش و قابلیت‌های کارکنان خود را ندارند، در توسعه سایر منابع سازمانی نیز با مشکل مواجه خواهند شد (عزیزی و گودرزی، ۱۳۹۷).

در این راستا، بسیاری از کسب‌وکارها سرمایه‌گذاری‌های قابل توجهی در برنامه‌های توسعه منابع انسانی انجام داده‌اند؛ با این امید که چنین اقداماتی نه تنها بهره‌وری را افزایش دهد، بلکه به مزیتی رقابتی برای سازمان تبدیل شود (بلکمن<sup>۶</sup>، ۲۰۱۶). یکی از مؤثرترین ابزارهای توسعه منابع انسانی در سال‌های اخیر، مربیگری کسب‌وکار بوده است؛ رویکردی که به سرعت محبوبیت یافته و به عنوان یکی از مهم‌ترین ابزارهای تحول و توسعه در فضای کسب‌وکار شناخته می‌شود (دی جیرولامو و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۲۴). در مراحل اولیه راه‌اندازی یک کسب‌وکار، بنیان‌گذاران با چالش‌هایی چون فشارهای سیاسی ذی‌نفعان، تقاضاهای متعدد و عدم شفافیت در مسیر پیش‌رو روبه‌رو هستند. در چنین شرایطی، نیاز به حضور فردی راهنما برای عبور از نقاط کور کسب‌وکار به شدت احساس می‌شود (کرومپتون، ۲۰۱۲). از این‌رو، مربیان کسب‌وکار به‌طور فزاینده‌ای نقش کلیدی در ارائه بازخوردهای صادقانه و استراتژیک

1. Wetzel and Eiche

2. Akula

3. Fatorachian et al

4. Nasimento

5. Crompton

6. Blackman

7. DiGirolamo et al.

در حوزه‌های مدیریت و رهبری ایفا می‌کنند (عزیزی و گودرزی، ۱۳۹۷).

با وجود گمان رایج مبنی بر این که بنیان‌گذاران کسب‌وکارهای نوپا از راهنمایی‌های کافی توسط سرمایه‌گذاران و مشاوران برخوردارند، شواهد نشان می‌دهد که این کسب‌وکارها به‌طور مستمر نیازمند همراهی یک مربی حرفه‌ای هستند. مربیگری، برخلاف نقش مشاوره یا سرمایه‌گذاری، نقشی پایدار و تکمیلی در مسیر رشد و بلوغ سازمانی ایفا می‌کند؛ نیازی همیشگی که حتی پس از دستیابی به موفقیت نیز تداوم دارد (دندرینو و گیبردیک<sup>۱</sup>، ۲۰۲۴). مربیگری کسب‌وکار به‌عنوان رابطه‌ای رسمی با یک مربی تعریف می‌شود که در آن، تعامل هدفمند میان مربی و فرد راهنمایی‌شونده در راستای شناخت اهداف، وظایف و توسعه فردی و حرفه‌ای صورت می‌پذیرد (بتول و تیل<sup>۲</sup>، ۲۰۲۳). هدف از این فرایند، به چالش کشیدن محدودیت‌های موجود، ارائه حمایت ساختاریافته و تضمین رشد و توسعه پایدار است (تینگ و هارت<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴).

با وجود ظهور صنعت مربیگری در دهه ۱۹۹۰، مربیگری کسب‌وکار در قیاس با سایر انواع مربیگری مانند مربیگری اجرایی یا فردی، هنوز به‌خوبی تبیین نظری نیافته و همچنان در مراحل ابتدایی توسعه مفهومی خود قرار دارد (کگل و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵). در واقع، از آغاز شکل‌گیری این حوزه، ادبیات علمی کمی با بنیان‌های نظری قوی درباره مربیگری کسب‌وکار منتشر شده است (گرانٹ و کاوانا<sup>۵</sup>، ۲۰۰۷). مربیگری امروزه بر ترکیبی از نظریه‌ها و روش‌های برگرفته از حوزه‌هایی چون روان‌شناسی، آموزش، مشاوره، مدیریت منابع انسانی و توسعه رهبری تکیه دارد؛ با این حال، هنوز تعریف استاندارد و پذیرفته‌شده‌ای از مفهوم «مربیگری کسب‌وکار» در میان پژوهشگران وجود ندارد (ویجیتون<sup>۶</sup>، ۲۰۱۸).

افزون بر این، تاکنون پژوهش‌های اندکی به بررسی چپستی مربیگری کسب‌وکار از منظر تجربیات زیسته مربیان و راهنمایی‌شوندگان پرداخته‌اند، در حالی که این دیدگاه‌ها برای فهم عمیق‌تر این پدیده ضروری‌اند. به‌ویژه، ماهیت میان‌رشته‌ای مربیگری کسب‌وکار موجب شده است تا تنها تعداد محدودی از پژوهش‌ها با رویکردهای تجربی از حوزه‌هایی نظیر روان‌شناسی، مربیگری، مدیریت کسب‌وکار و توسعه رهبری انجام گیرد (گرانٹ، ۲۰۰۳). افزون بر این، استوبر و پری (۲۰۰۵) نیز یادآور شده‌اند که بخش عمده مطالعات تاکنون بر

1. Dendrino and Ghiberdic

2. Batool and Thiel

3. Ting and Hart

4. Clegg et al

5. Grant and Cavanagh

6. Wiginton

مربیگری اجرایی متمرکز بوده‌اند، در حالی که نیاز به تمرکز بر مربیگری ویژه کسب‌وکارهای نوپا به شدت احساس می‌شود.

در ادبیات موجود، بیشتر پژوهش‌های صورت گرفته بر پایه مطالعات موردی استوار بوده و بیشتر به بررسی کاربردهای مربیگری پرداخته‌اند تا چیستی و فرایند آن از دیدگاه تجربه‌کنندگان (گران، ۲۰۰۵). این در حالی است که به‌رغم افزایش علاقه‌مندی علمی به حوزه مربیگری، هنوز خلاً قابل توجهی در پژوهش‌های تجربی و مبتنی بر رویکردهای کیفی برای تبیین ساختار و محتوای این پدیده احساس می‌شود. از آنجا که هدف اصلی رویکرد پدیدارشناسی، توصیف معنای مشترک تجربیات زیسته چند فرد درباره یک پدیده خاص است، به‌نظر می‌رسد این روش رویکردی مناسب برای مطالعه چیستی مربیگری کسب‌وکار از منظر تجربه‌مندی باشد. در ایران نیز، پژوهشی با رویکرد پدیدارشناسی در این زمینه مشاهده نشده و مطالعات بین‌المللی موجود، هرچند انگشت‌شمار، بیشتر متمرکز بر اثربخشی مربیگری در عملکرد کسب‌وکارهای نوپا تا واکاوی پدیده مربیگری در بستر تجربیات انسانی بوده‌اند.

در دنیای پیشرفته امروز، که بخش قابل توجهی از نیازهای انسانی با فناوری و اینترنت در هم تنیده شده است (حمیدی، ۱۳۸۸)، کسب‌وکارهای نوپای فعال در حوزه فناوری اطلاعات به‌طور فزاینده‌ای در حال شکل‌گیری‌اند. این نوع کسب‌وکارها قادرند با بهره‌گیری هوشمندانه از فناوری‌های اطلاعاتی — که عمدتاً مبتنی بر اینترنت‌اند — نرخ رشد خود را به‌صورت تصاعدی افزایش دهند (اسماعیل و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). در کشور ما نیز، به‌دلیل وجود نیروی انسانی جوان و تحصیل‌کرده، این نوع کسب‌وکارها توانسته‌اند بستر مناسبی برای اشتغال ایجاد کنند.

کسب‌وکارهای نوپا می‌توانند در اشکال و ابعاد متنوعی ظاهر شوند. از آنجا که پیشرفت‌های تکنولوژیک در دهه‌های اخیر موجب تحول چشمگیر در ماهیت رقابتی فضای کسب‌وکار شده است، کسب‌وکارهای نوپا نیز، به‌ویژه در حوزه فناوری اطلاعات، به‌طور فعال به این تحولات واکنش نشان داده‌اند (جلیلی و استخریان حقیقی، ۱۴۰۰). با توجه به رشد چشمگیر این نوع کسب‌وکارها در کشور، موضوع بقا و پویایی در محیط‌های پیچیده و پرتلاطم امروزی، ضرورت بهره‌گیری از ابزارهای اثربخش مدیریتی را دوچندان کرده است؛ یکی از این ابزارهای کلیدی، مربیگری کسب‌وکار است که در سال‌های اخیر، به‌ویژه در میان کسب‌وکارهای نوپا، اهمیت فزاینده‌ای یافته است (رجب‌پور، نوروزی، سلطانی، و کوثری، ۱۳۹۴).

<sup>1</sup>. Ismail

شیوه‌هایی که جلسات مربیگری کسب‌وکار بر اساس آن‌ها اجرا می‌شود، تحت تأثیر چارچوب‌های استاندارد مشاوره، روش‌های عملیاتی و فرآیندهای خاص مربیگری است. به‌طور معمول، مربیان باتجربه از روش‌ها و فرآیندهایی برای تعامل اثربخش با کارآفرینان و بنیان‌گذاران نوپا بهره می‌برند. در حالی که روش‌شناسی، فرآیندها و تکنیک‌ها برای مربیان از اهمیت بالایی برخوردار است، آنچه اهمیت بیشتری دارد، درک عمیق از چگونگی و چیستی فرایند مربیگری بر پایه تجربیات زیسته مربیان و کارآفرینان است (هال و همکاران<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹). از سوی دیگر، یکی از عناصر حیاتی در اثربخشی فرآیند مربیگری، وجود اعتماد متقابل میان مربی و کارآفرین است؛ اعتمادی که در بستر یک رابطه محرمانه شکل می‌گیرد و موجب رضایت حداکثری از جلسات مربیگری می‌شود (کیلبرگ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰). بنابراین، تدوین یک الگوی کاربردی برای شناخت و فهم عمیق‌تر پدیده مربیگری کسب‌وکار در زمینه کسب‌وکارهای نوپای فعال در فناوری اطلاعات، ضرورتی انکارناپذیر است. بر همین اساس، سؤال اصلی پژوهش حاضر چنین صورت‌بندی می‌شود که پدیده مربیگری کسب‌وکار از نگاه مربیان و کارآفرینان در کسب‌وکارهای نوپای فعال در حوزه فناوری اطلاعات چگونه فهم می‌شود؟

### پیشینه پژوهش

مربیگری کسب‌وکار بر توسعه حرفه‌ای مشتریان به‌عنوان یک گروه هدف تمرکز دارد (گرانث و همکاران، ۲۰۱۰). مطالعه پارپی<sup>۳</sup> نشان داد که مربیگری کسب‌وکار منجر به توسعه خودتنظیمی در کارآموزان می‌شود؛ قابلیت‌هایی که شامل افزایش خودآگاهی، مشاهده خود و خودبازتابی است. این تحقیق نشان داد فرآیند مربیگری رفتارهای مرتبط با هدف‌گذاری و انگیزش را مدل‌سازی می‌کند؛ رفتارهایی که در ادامه توسط کارآموزان جذب و درونی می‌شوند. از این‌رو، باور بر آن است که مربیگری توانمندی‌هایی را در افراد ایجاد می‌کند که باید بین و پس از مداخلات مربیگری تداوم یابد. در نهایت، مربیگری کسب‌وکار بر توسعه افراد درون سازمان متمرکز است تا آن‌ها بتوانند به‌طور مؤثر خود را مدیریت کنند، خود را رهبری نمایند و به بهبود نتایج کسب‌وکار کمک کنند.

نتایج مورد انتظار از مربیگری کسب‌وکار، نه‌تنها شامل رشد درونی کارآموز (که عمدتاً به‌صورت ذهنی قابل ارزیابی است) بلکه شامل نتایج عینی و قابل اندازه‌گیری نیز می‌باشد

<sup>1</sup>. Hall et al

<sup>2</sup>. Kilburg

<sup>3</sup>. Parpei

(ویجینتن، ۲۰۱۸). مربیگری کسب‌وکار ترکیبی از دانش، تجربه، پشتیبانی و انگیزش است که از سوی مربیانی ارائه می‌شود که در مدیریت کسب‌وکار تخصص دارند. در این فرآیند، مربی تلاش می‌کند تا با ایجاد دیدگاه‌های نو، به مربی کمک کند راه‌حل‌هایی مناسب برای چالش‌های خود بیابد. شواهد بسیاری نشان می‌دهد که مربیگری کسب‌وکار روشی اثربخش و مقرون‌به‌صرفه در ارتقای سطح حرفه‌ای افراد و بهبود سرمایه انسانی سازمان‌ها است (جونز و گرول<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). مربیگری کسب‌وکار به‌عنوان یک فرآیند مشارکتی تعریف می‌شود که به کسب‌وکارها، مالکان/مدیران و کارکنان کمک می‌کند تا به اهداف شخصی و سازمانی خود دست یابند.

### کسب‌وکار نوپا

اصطلاح "کسب‌وکار نوپا" از دهه ۱۹۹۰ به‌طور گسترده‌ای برای توصیف سرمایه‌گذاری‌های جوان، کسب‌وکارهای فناوری و کسب‌وکارهای کوچک مورد استفاده قرار گرفته است (بودلایی و کنارودی، ۱۳۹۹). معمولاً کسب‌وکار نوپا به‌عنوان کسب‌وکارهای کوچک (با تعداد نسبتاً کم کارکنان) با نرخ رشد بالا، که به تازگی به فعالیت در بازار نبلالغ مرتبط با فناوری وارد شده است شناخته می‌شود (روبهمد<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳). طبق فرهنگ لغت آکسفورد، کسب‌وکارهای نوپا یک کسب‌وکار تازه تاسیس است. بسیاری از کارآفرینان تمایل دارند که در تعاریف خود گزینشگرتر عمل کنند، به‌عنوان مثال، برخی نویسندگان کسب‌وکارهای نوپا را به‌عنوان هر کسب‌وکاری کمتر از ۴ سال، با استخدام کمتر از ۵۰ نفر و سقف درآمد ۱۰ میلیون دلار بیان کرد. کسب‌وکارهای نوپا سازمان‌هایی هستند که توانسته‌اند الگوی متمایزی از رشد ایجاد کنند. بنابراین مهم است که درک بهتری از اینکه یک کسب‌وکار نوپا در واقع چیست داشته باشیم (روبهمد، ۲۰۱۳).

مطالعه ادبیات پیشین نشان می‌دهد که تعاریف زیادی از یک کسب‌وکارهای نوپا وجود دارد و کسب‌وکارهای نوپا از نظر سن، تعداد کارکنان، سود، درآمد، بازار و غیره به‌طور قابل‌توجهی با هم تفاوت دارند. این ممکن است دلیلی باشد که در حال حاضر هیچ تعریف روشنی وجود ندارد که تعریف کند یک کسب‌وکار نوپا واقعاً چه چیزی است. در این تحقیق با توجه به تعریف اینوستاپدیا<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) کسب‌وکارهای نوپا به‌عنوان یک شرکت جوان که هنوز در حال توسعه است یا به تازگی شروع به توسعه کرده است، با اندازه کوچک در نظر گرفته می‌شود که توسط گروه کوچکی از افراد اداره می‌شود و نوآوری را به بازار می‌آورد.

1. Jones & Gorell

2. Robehmed

3. Investopedia

مرور ادبیات نظری نشان می‌دهد که تاریخچه‌ی مربیگری با ریشه در فلسفه، تاریخ، آموزش، هنرهای نمایشی و ورزش باستان، در اصل از جنبش انسان‌گرایانه دهه ۱۹۶۰ تکامل یافته است، تا در اوایل دهه ۱۹۹۰ به عنوان صنعتی برای خدمت الزامات تجاری و شخصی ظهور کرد. بسیاری از افراد بر این باورند که مربیگری یک حرفه است، درحالی‌که برخی دیگر بر این باورند که یک رشته است بدین معنا که هنوز به یک رویکرد استاندارد دست نیافته است. اما بطور کلی اغلب اوقات، مربیگری با دیگر روش‌های آموزش و بهسازی منابع انسانی همچون؛ آموزش، مشاوره و منتورینگ اشتباه گرفته می‌شود. با توجه به تفاوت و شباهت‌های مربیگری، منتورینگ، آموزش و مشاوره، از آنجایی که در پژوهش حاضر مورد مطالعه بر روی کسب‌وکارهای نوپا می‌باشد و از آنجایی که حفظ و بقای کسب‌وکارهای نوپا در محیط رقابتی امروز، نیازمند سطح بهینه عملکرد و رسیدن به اهداف مورد نظر کسب‌وکار است، لذا موضوع مربیگری با هدف ارتقای عملکرد خاص و دستیابی به هدف مشخص برای کسب‌وکارهای نوپا در مطالعه‌ی حاضر، مناسب تر می‌باشد (سعداوی و آفس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵).

با مرور ادبیات نظری مشخص شد که مربی می‌تواند نقش‌های متعددی ایفا کند؛ از جمله ارتقای عملکرد شغلی، یاری در تدوین برنامه‌های استراتژیک، الهام‌بخشی به کارآفرینان برای دستیابی به سطوح بالاتری از ظرفیت‌های شخصی و حرفه‌ای، کمک در شناخت و تعریف محدودیت‌های فردی، و همچنین ارائه راهنمایی، پشتیبانی، مسئولیت‌پذیری و تشویق. حمایت مربی برای کارآفرین، فرصتی را فراهم می‌آورد تا با تسهیل یادگیری و توسعه، مهارت‌هایی برای انجام وظایف خاص بیاموزد یا تقویت کند و تفکر راهبردی جدیدی را شکل دهد (استوبر و پری<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵).

تمرکز مربیگری کسب‌وکار بسته به میزان تجربه مربی، شناخت او از نوع فعالیت‌های کسب‌وکار و همچنین زمینه تخصصی آن، می‌تواند متفاوت باشد. در پژوهش حاضر که تمرکز بر کسب‌وکارهای نوپای فعال در حوزه فناوری اطلاعات دارد، نحوه تمرکز مربیگری در این نوع کسب‌وکارها کمتر شناخته شده است و مطالعات مستقلی در این زمینه مشاهده نشده است (ژنگ<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸). از این رو، پژوهش حاضر به بررسی تمرکز مربیگری کسب‌وکار در بستر کسب‌وکارهای نوپای فناوری محور خواهد پرداخت. پژوهشگران تاکنون تعریف یکپارچه و منسجمی از مربیگری کسب‌وکار ارائه نکرده‌اند. همچنین، تحقیقات درباره چیستی مربیگری کسب‌وکار، به‌ویژه در زمینه کسب‌وکارهای نوپا، چه در مقالات داخلی و چه خارجی، محدود

1. Saadaoui and Affess

2. Stober and Parry

3. Zhang

است.

مطالعه ادبیات مربوط به انواع مربیگری نشان می‌دهد که همه گونه‌های مربیگری با هدف یاری به افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها، در قالب مداخله‌ای تسهیل‌گرانه انجام می‌شود. نقطه اشتراک همه رویکردهای مربیگری، قصد صریح یا ضمنی در کمک به بهبود عملکرد افراد، افزایش اثربخشی، توسعه فردی و رشد شخصی است (مک‌گاورن و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱).

با وجود مطالعات متعدد در زمینه مربیگری، تمایز روشن و دقیقی بین انواع مربیگری در متون علمی بیان نشده است. در بسیاری از منابع، اصطلاحات «مربیگری اجرایی»، «مربیگری کسب‌وکار» و «مربیگری کارآفرینانه» به صورت مترادف به کار رفته‌اند، به طوری که تمییز میان آن‌ها دشوار است. با این حال، با توجه به اینکه مربیگری اجرایی عمدتاً بر رشد مدیران ارشد تمرکز دارد و مربیگری کارآفرینانه بر توانمندسازی کارآفرینان و مالکان کسب‌وکار تأکید می‌کند، در این پژوهش «مربیگری کسب‌وکار» به عنوان مفهومی جامع‌تر در نظر گرفته شده است؛ مفهومی که شامل رشد و توسعه مدیران، مالکان، کارآفرینان و کارکنان در کسب‌وکارهای نوپا می‌شود (لورش<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴).

با توجه به بررسی ادبیات نظری موجود در زمینه مزایای مربیگری کسب‌وکار توسط محقق، روشن است که مربیگری باید بر ویژگی‌هایی متمرکز شود که برای موفقیت مشتری حیاتی هستند. با این حال، مربیگری در عمل اغلب صرفاً بر رفتار فردی و منافع شخصی افراد متمرکز است. سازمان‌ها همچنان به سرمایه‌گذاری در مربیگری شخصی رهبران خود ادامه می‌دهند، زیرا بر این باورند که توسعه رهبران در نهایت منجر به بهبود عملکرد کلی سازمان خواهد شد.

با وجود گسترش استفاده از مربیگری در سازمان‌ها، بررسی‌ها نشان می‌دهد که پژوهش‌های داخلی و خارجی لندکی به‌طور خاص به مزایا، اثرات و عوامل موفقیت مربیگری کسب‌وکار در کسب‌وکارهای نوپای فعال در حوزه فناوری اطلاعات پرداخته‌اند. این خلأ، لزوم توسعه دانش نظری و تجربی در این زمینه را نشان می‌دهد.

مرور ادبیات نظری حاکی از آن است که موفقیت فرآیند مربیگری تا حد زیادی به سه عامل کلیدی بستگی دارد: (۱) کیفیت مربیان مورد استفاده، (۲) وضوح و شفافیت مأموریت و اهداف مربیگری، و (۳) میزان تعهد و کیفیت رابطه میان مربی و کارآفرین. در این چارچوب، مربیگری بلید بر فرآیندها، ذهنیت‌ها و تغییرات رفتاری قلیل اجرا متمرکز شود؛ عواملی که

1. McGovern et al.

2. Loersch

بیشترین تأثیر را بر نتایج کسب‌وکار دارند. در صورتی که مربی و کارآفرین درک مشترکی از اهداف و مسیر حرکت داشته باشند، احتمال موفقیت برنامه مربی‌گری افزایش خواهد یافت. این موفقیت باید در قالب شاخص‌های پیامدی مشخص و قابل اندازه‌گیری مانند درآمد، تعداد کارکنان، میزان فروش و رضایت‌مندی مشتریان سنجیده شود.

### پیشینه تجربی

مافی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان تأثیر روش‌های مربی‌گری بر رفتار کارآفرینانه کارآفرینان نوپا در مراکز شتاب‌دهی به بررسی نقش انواع روش‌های مربی‌گری در شکل‌دهی رفتارهای کارآفرینانه پرداختند. یافته‌های این مطالعه نشان داد که روش‌های مربی‌گری در تغییر رفتار کارآفرینان نوپا تأثیرگذارند و در این میان، روش‌های رابطه‌محور مربیان، نسبت به روش‌های آموزش‌محور و تجربه‌محور، اثرگذاری بیشتری دارند.

وکیلی و حسین‌لو (۱۳۹۹) نیز در پژوهشی با عنوان طراحی برنامه مربی‌گری کارآفرینانه در شرکت‌های کوچک و متوسط، به تدوین الگویی جامع برای برنامه‌ریزی مربی‌گری در این نوع شرکت‌ها پرداختند. نتایج این مطالعه نشان داد که مدل پیشنهادی می‌تواند در تعیین اجزای مختلف برنامه‌های مربی‌گری کارآفرینانه، از جمله: اهداف پایه و پیشرفته، ویژگی‌های مورد نیاز مربی و مربی، شرایط و الزامات سازمانی، اقدامات مربی‌گری و همچنین نتایج و دستاوردهای مورد انتظار، مورد استفاده قرار گیرد.

نا و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان نقش مربی‌گری، سن و نوع کسب‌وکار در رابطه بین رویکرد استارت‌آپ ناب و رفتار کاری نوآورانه زنان کارآفرین در دوران کرونا به بررسی این روابط پرداختند. نتایج این تحقیق نشان داد که میان رویکرد استارت‌آپ ناب و رفتار کاری نوآورانه رابطه‌ای معنادار وجود دارد. افزون بر این، یافته‌ها حاکی از آن بود که مربی‌گری کسب‌وکار نقش واسطه‌ای معناداری ایفا می‌کند و سن، تأثیری تعدیل‌گر در این رابطه دارد. این مطالعه، پژوهشگران و متخصصان را ترغیب می‌نماید تا در چارچوب رویکرد استارت‌آپ ناب، به توسعه و حمایت از ابتکارات کارآفرینی زنان از طریق مراکز رشد و جوجه‌کشی بپردازند. همچنین، این تحقیق به تعمیق درک نسبت به ایده‌های زنان در حوزه اکتشاف، رشد و اجرای کسب‌وکار کمک کرده و تأکید می‌نماید که وجود راهبردها و دستورالعمل‌های مشخص برای رفتار کارآفرینانه خلاق، امری حیاتی است.

همچنین آمینوا و هالکس<sup>۲</sup> (۲۰۲۱) در مطالعه‌ای با عنوان کسب‌وکارهای نوپا و

1. Na et al.

2. Aminova and Halleux

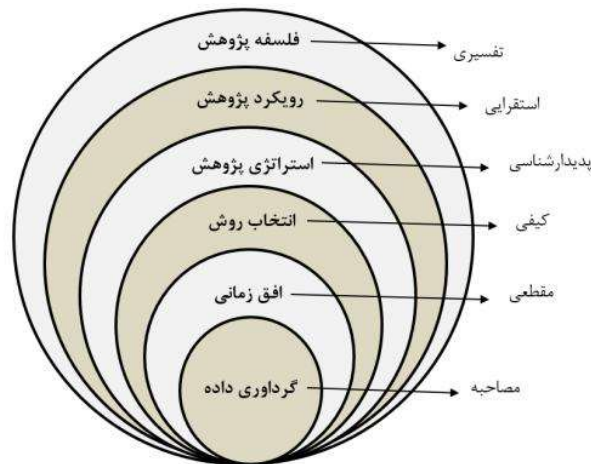
مربی‌گری: روندی نوظهور دریافتند که مهم‌ترین دلایل انتخاب مربی توسط استارت‌آپ‌های بلژیکی مورد مطالعه، عبارت بودند از: (۱) دریافت حمایت برای توسعه استراتژی کسب‌وکار و (۲) بهره‌مندی از حمایت روان‌شناختی جهت تقویت روابط مثبت درون تیم. در این تحقیق، هدف‌گذاری به‌عنوان انگیزه استخدام مربی تأیید نشد؛ چراکه شرکت‌کنندگان از پیش اهداف خود را مشخص کرده بودند و نقش مربی را در این زمینه ضروری ندانستند.

با توجه به مطالعات تجربی، اگرچه مقالات فراوانی در حوزه مربی‌گری منتشر شده‌اند، اما بیشتر آن‌ها به بررسی تأثیر مربی‌گری در کسب‌وکارهای بزرگ یا در راستای بهبود عملکرد رهبران و سازمان‌ها پرداخته‌اند. در این میان، مقالاتی نیز وجود دارند که به‌صورت انتقادی، نظام‌مند و تجربی به سنجش اثربخشی مربی‌گری برای افراد یا سازمان‌ها پرداخته‌اند. با این حال، آنچه کمتر مورد توجه قرار گرفته، بررسی چپستی و چگونگی مربی‌گری کسب‌وکار از دیدگاه مربیان و شاگردان به‌ویژه در بستر استارت‌آپ‌ها است. در اغلب پژوهش‌ها، تأثیرات مربی‌گری بر رشد و عملکرد استارت‌آپ‌ها بیشتر در قالب عوامل دیگری مانند اقدامات منابع انسانی، رسانه‌های اجتماعی و سایر مؤلفه‌ها مطرح شده است. از این رو، تحقیقات آکادمیک اندکی به‌طور خاص به بررسی نقش مربی‌گری در کسب‌وکارهای نوپا پرداخته‌اند.

با این حال، مربی‌گری کسب‌وکار به‌تدریج به یکی از حوزه‌های مورد توجه در پژوهش‌های علمی بدل شده و آگاهی از تأثیرات آن بر سازمان‌ها، ضرورتی انکارناپذیر یافته است. در نتیجه، تعداد اندکی از مطالعات تجربی که در این زمینه انجام شده‌اند، فرصتی نو برای ارزیابی بسیاری از ادعاها در حوزه مربی‌گری کسب‌وکار فراهم کرده‌اند. شایان ذکر است که مربی‌گری، همچنین به‌عنوان بخشی از فرآیندهای مدیریت و رهبری و در ارتباط با موضوعاتی چون مشاوره، در برخی از تحقیقات مورد بررسی قرار گرفته است.

## روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش، روش‌شناسی بر مبنای مدل پیاز پژوهش ساندرز و همکاران (۲۰۰۷) تدوین شده است. این مدل، پژوهش را به‌صورت لایه‌هایی توصیف می‌کند که هر یک از لایه‌ها تحت تأثیر لایه‌های بالاتر قرار دارد. شکل ۱، لایه‌های به‌کاررفته در روش‌شناسی این پژوهش را نشان می‌دهد.



شکل ۱. پیاز پژوهش

در پژوهش حاضر، فلسفه پژوهش از حیث پارادایم، «تفسیری» است. این پارادایم به دنبال فهم دنیایی است که انسان‌ها در آن زندگی و فعالیت می‌کنند. در پارادایم‌های مبتنی بر تفسیرگرایی، واقعیت امری وابسته به تجربه و تفسیر انسان تلقی می‌شود. از این منظر، انسان از طریق تجربه زیسته خود می‌تواند دانشی درباره واقعیت بسازد. پژوهشگر نیز از راه تعامل فعال با پدیده مورد مطالعه، به درک و شناخت آن نائل می‌شود. به بیان دیگر، در این دیدگاه، شناخت امری عینی و یگانه نیست، بلکه دارای ابعاد و تفسیرهای گوناگون است (شامی زنجانی، ۱۳۸۸). پژوهش حاضر از منظر رویکرد پژوهش، استقرایی است. رویکرد استقرایی با حرکت از موارد خاص و جزئی به نتایج کلی و عمومی می‌رسد. بسیاری از پیشرفت‌های علمی نیز با بهره‌گیری از همین روش حاصل شده‌اند. در این پژوهش نیز داده‌ها به صورت استقرایی گردآوری شده و بر اساس تحلیل آن‌ها، الگویی مفهومی توسعه یافته است.

در لایه سوم، پژوهشگر بر مبنای انتخاب‌های صورت گرفته در لایه‌های بالاتر، قادر به بهره‌گیری از استراتژی‌های پژوهشی گوناگون است. پدیدارشناسی را می‌توان به عنوان یکی از استراتژی‌های پژوهش (موستاکاس، ۱۹۹۴؛ ون منن، ۱۹۹۷) یا به عنوان یک نگرش معرفت‌شناختی که چارچوبی مفهومی برای مطالعه پدیده‌ها فراهم می‌آورد، در نظر گرفت (راپورت و وین‌رایت، ۲۰۰۶). استراتژی پژوهش حاضر، پدیدارشناسی هرمنوتیکی (تفسیری) منتسب به هایدگر است. این رویکرد بر این باور استوار است که ذهنیت و ارزش‌های پژوهشگر در فرایند پژوهش و تحلیل‌های آن تأثیرگذار است و پژوهشگر صرفاً توصیف‌گر محض نیست. با توجه به اینکه هدف این پژوهش، فهم عمیق پدیده نسبتاً ناشناخته «مربی‌گری کسب‌وکار» از طریق بررسی تجربیات زیسته مربیان و شاگردان در کسب‌وکارهای نوپاست، لذا روش پدیدارشناسی هرمنوتیکی برای این مطالعه اتخاذ شده است. هدف از این رویکرد، درک عمیق و تفسیری از درونی‌ترین تجربیات زیسته

مشارکت‌کنندگان است؛ این امر از طریق «کاوش» یا «پژوهش» در خصوص این تجربیات و با ایجاد نوعی رابطه مشترک بین پژوهشگر و مشارکت‌کنندگان ممکن می‌گردد، به گونه‌ای که تجربیات زیسته در فرایند پژوهش بازآفرینی و معناگذاری می‌شوند.

در لایه چهارم، پژوهشگر بسته به نوع پدیده مورد بررسی و میزان نیاز به کمی‌سازی آن، می‌تواند یکی از روش‌های کمی، کیفی یا ترکیبی را انتخاب نماید. در این پژوهش، رویکرد کیفی اتخاذ شده و با بهره‌گیری از روش پدیدارشناسی هرمنوتیکی منسوب به هایدگر، فرایند مطالعه به طور کامل مطابق با اصول و قواعد پژوهش کیفی طراحی و اجرا گردیده است.

لایه پنجم به بررسی پدیده مورد نظر در یک مقطع زمانی خاص یا در یک دوره زمانی بلندمدت (چند مقطعی) اشاره دارد. (گوبا، ۱۹۹۰). در پژوهش حاضر، از آنجا که گردآوری داده‌ها و انجام مصاحبه با مشارکت‌کنندگان در یک مقطع زمانی خاص صورت گرفته است، افق زمانی پژوهش، مقطعی محسوب می‌شود.

در لایه ششم، پژوهشگر بسته به رویکرد، استراتژی و روش انتخاب‌شده در لایه‌های پیشین، از شیوه‌های مختلفی برای گردآوری داده‌ها استفاده می‌کند. روش‌هایی چون مصاحبه، مشاهده، پرسش‌نامه و... از جمله ابزارهای رایج در این زمینه هستند. گاه نیز ممکن است ترکیبی از چند روش به‌طور هم‌زمان برای گردآوری داده‌ها به کار گرفته شود (گوبا، ۱۹۹۰). در این پژوهش، گردآوری داده‌ها با استفاده از روش‌های کتابخانه‌ای و میدانی صورت گرفته است. در پژوهش‌های کیفی، به‌ویژه در استراتژی پدیدارشناسی، از روش‌های نمونه‌گیری هدفمند برای جذب مشارکت‌کنندگان استفاده می‌شود. در تحقیقات پدیدارشناسی، به‌ویژه نوع هرمنوتیکی آن، هدف از انتخاب مشارکت‌کننده، شناسایی افرادی است که دارای تجربه زیسته مرتبط با پدیده مورد مطالعه هستند و مایل‌اند در مورد آن تجربه صحبت کنند. همچنین، مشارکت‌کنندگان باید تا حد امکان با یکدیگر متفاوت باشند تا دستیابی به روایت‌هایی متنوع، غنی و منحصر به‌فرد از تجربه مورد نظر امکان‌پذیر گردد (ون منن، ۱۹۹۷).

در پژوهش حاضر، با دو گروه مشارکت‌کننده مصاحبه انجام شده است. گروه اول شامل ۱۰ نفر از مربیان کسب‌وکار در کسب‌وکارهای نوپای فعال در حوزه فناوری اطلاعات هستند که طی حداقل دو سال اخیر به‌نحوی با فرآیند مربی‌گری درگیر بوده‌اند و از شیوه‌ها، مراحل و جزئیات مربی‌گری کسب‌وکار آگاه بوده یا در شکل‌گیری و اجرای آن نقش داشته‌اند. گروه دوم شامل ۱۰ نفر از مدیران، مالکان یا کارکنان این کسب‌وکارهای نوپاست که در نقش "شاگرد"، از خدمات مربیان کسب‌وکار بهره‌مند شده‌اند و دارای تجربه زیسته در این زمینه

هستند.

تعداد مشارکت‌کنندگان با رسیدن به اشباع نظری تعیین شده است. همچنین برای انتخاب مشارکت‌کنندگان از روش نمونه‌گیری هدفمند قضاوتی استفاده شده است. در این روش، پژوهشگر با تکیه بر قضاوت تخصصی خود، افرادی را انتخاب می‌کند که بیشترین توان را در پاسخ به پرسش‌های پژوهش و تحقق اهداف آن دارند (ساندرز و همکاران، ۲۰۰۷). از آن‌جا که هدف این پژوهش، درک عمیق پدیده مربی‌گری کسب‌وکار در کسب‌وکارهای نوپا بر مبنای تجربه‌های زیسته مربیان و شاگردان است، استفاده از روش نمونه‌گیری قضاوتی مناسب تشخیص داده شده است.

در نهایت، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در این پژوهش از روش شش مرحله‌ای پدیدارشناسی تفسیری «ون منن» استفاده شده است. این روش که در کتاب پژوهش درباره تجربه زیسته مطرح شده، چارچوبی عملی برای اجرای پژوهش پدیدارشناختی فراهم می‌آورد (ون منن، ۲۰۰۶). مراحل این روش عبارت‌اند از:

- رویکرد به ماهیت تجربه زیسته؛ تمرکز بر پدیده‌ای که ذهن پژوهشگر را درگیر کرده است؛
- بررسی عمیق تجربه به همان صورت که زیسته شده است؛
- تأمل بر مضامین ذاتی پدیده؛
- نگارش و بازنویسی تفسیری یافته‌ها؛
- حفظ پیوند معنادار و جهت‌مند با پدیده مورد مطالعه؛
- تطبیق بافت پدیده با در نظر گرفتن ارتباط بین اجزا و کل آن.

### یافته‌های پژوهش

با توجه به رویکرد پدیدارشناسی تفسیری که هدف آن درک عمیق از تجربه‌های زیسته مشارکت‌کنندگان است، تحلیل داده‌های این پژوهش در راستای آشکارسازی ابعاد پنهان و چندلایه پدیده مربی‌گری در کسب‌وکارهای نوپا انجام گرفت. پژوهش حاضر با تمرکز بر تجارب زیسته مربیان و شاگردان در بستر واقعی استارت‌آپ‌ها، تلاش داشته است تا از خلال روایت‌ها، گفت‌وگوها و بازتاب‌های ذهنی و عاطفی مشارکت‌کنندگان، به ساختار معنایی این پدیده دست یابد.

تحلیل داده‌ها مطابق با منطق روش پدیدارشناسی تفسیری در شش گام اصلی صورت پذیرفت. در گام اول، محقق با درک جهت‌دار نسبت به پدیده و تنظیم سوالات پژوهش، مسیر تحلیل را معین ساخت. سپس در مرحله دوم، از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته،

داده‌هایی مبتنی بر تجارب زیسته گردآوری شد. در مرحله سوم، این داده‌ها به صورت نظام‌مند کدگذاری شدند که طی آن ابتدا ۳۹۴ کد اولیه شناسایی و سپس در فرآیندی تحلیلی به ۳۵ مضمون تفسیری تقلیل یافتند. در گام چهارم، مضامین همگن در کنار یکدیگر قرار گرفتند و در نهایت، ۶ بعد اصلی به عنوان ابعاد بنیادین تجربه مربی‌گری در کسب‌وکارهای نوپا استخراج گردید.

در ادامه، یافته‌های پژوهش به صورت تحلیلی و توصیفی در قالب این ابعاد شش‌گانه ارائه می‌گردد. در این ارائه، ضمن حفظ پیوستگی بین مضامین جزئی و تصویر کلی پدیده، تلاش شده است که تجربه زیسته مشارکت‌کنندگان به دقیق‌ترین و اصیل‌ترین شکل ممکن بازتاب یابد. تحلیل‌ها بر مبنای ادراک و تأمل مشارکت‌کنندگان نسبت به چیستی و چگونگی تجربه مربی‌گری شکل گرفته و در لایه‌های معنایی مختلف دسته‌بندی شده‌اند.

**گام اول: مواجهه پدیدارشناسانه با مسئله پژوهش؛** در این مرحله، پژوهشگر با نگاهی پدیدارشناسانه و با هدف کشف معنای عمیق تجارب زیسته مربیان و شاگردان در فرایند مربی‌گری کسب‌وکار، به تبیین و تنظیم مسئله پژوهش پرداخت. پرسش‌های پژوهش به گونه‌ای طراحی شدند که بتوانند به تجربه‌های شخصی، احساسات، باورها، ادراک‌ها و تفاسیر ذهنی مشارکت‌کنندگان از پدیده مربی‌گری بپردازند. در این مسیر، تلاش شد تا هرگونه پیش‌فرض و داوری اولیه نسبت به پدیده، در حد امکان، به تعویق انداخته شده و جای خود را به رویکردی باز، حساس و تأملی بدهد. هدف در این مرحله، درک جهان زیسته مشارکت‌کنندگان در بستر واقعی و عملیاتی استارت‌آپ‌ها بود.

**گام دوم - گردآوری تجارب زیسته از طریق مصاحبه‌های عمیق؛** در این مرحله، با بهره‌گیری از روش مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و عمیق، داده‌های کیفی گردآوری شد. مشارکت‌کنندگان شامل مربیان با تجربه و شاگردان فعال در زیست‌بوم کسب‌وکارهای نوپا بودند که به صورت هدفمند و با استفاده از روش گلوله‌برفی انتخاب شدند. مصاحبه‌ها در فضایی آرام، بدون قضاوت و با رعایت اصول اخلاقی پژوهش انجام شدند و در آن‌ها تلاش شد مشارکت‌کنندگان آزادانه به بیان تجارب، احساسات، و دریافتهای شخصی خود از مربی‌گری بپردازند. تمامی مصاحبه‌ها با کسب رضایت آگاهانه، ضبط، و سپس به طور کامل پیاده‌سازی گردید.

**گام سوم: کدگذاری و استخراج مضامین اولیه؛** پس از گردآوری داده‌ها، محقق با استفاده از تحلیل مضمون و بر پایه رویکرد پدیدارشناسی تفسیری، به رمزگشایی از روایت‌های مشارکت‌کنندگان پرداخت. فرایند تحلیل در این مرحله شامل خوانش مکرر متن مصاحبه‌ها، یادداشت‌برداری تفسیری، و شناسایی مفاهیم و الگوهای معنایی تکرارشونده بود.

در نتیجه این تحلیل، در مرحله نخست، ۳۹۴ کد اولیه شناسایی گردید که بازتاب‌دهنده عناصر متنوع و چندوجهی تجربه مشارکت‌کنندگان بودند. سپس، این کدها در فرایندی تحلیلی و ادغامی، با هم‌پوشانی‌ها و شباهت‌های معنایی در قالب ۳۶ مضمون تفسیری طبقه‌بندی شدند. این مضامین بیانگر حوزه‌های اصلی معنا در تجربه زیسته مربی‌گری در کسب‌وکارهای نوپا از منظر افراد درگیر در این فرایند بودند.

**گام چهارم: شناسایی ابعاد تفسیری و ساختاردهی مضامین؛** در این مرحله، مضامین به‌دست‌آمده از مرحله پیشین، مورد بازبینی و تجمیع قرار گرفتند. به‌منظور درک عمیق‌تر از معنای نهفته در تجارب مشارکت‌کنندگان، محقق مضامینی را که از نظر معنایی به یکدیگر نزدیک بودند، در دسته‌های مفهومی منسجم‌تری قرار داد. این فرآیند منجر به شناسایی و تعریف شش بعد کلان در حوزه مربی‌گری کسب‌وکار در کسب‌وکارهای نوپا شد که هر یک شامل مجموعه‌ای از زیرمضامین مرتبط هستند. این ابعاد بازتاب‌دهنده ابعاد مختلف تجربه زیسته مربیان و شاگردان در زمینه مورد مطالعه‌اند و در جدول زیر ارائه شده‌اند:

**جدول ۱. ابعاد اصلی مربی‌گری کسب‌وکار در کسب‌وکارهای نوپا**

ردیف	مضامین	بعد
۱.	- تأثیرات مربیگری بر سازمان	ساختار و فرهنگ سازمان
۲.	- تغییرات در فرهنگ سازمانی	
۳.	- ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت	
۴.	- تعهد و وفاداری سازمانی	
۵.	- تجربیات موفق در مربیگری	
۶.	- فرآیند و ساختار مربیگری	فرآیندها و ابزارها
۷.	- ابزارها و روش‌های مربیگری	
۸.	- ارزیابی و سنجش نتایج	
۹.	- گفت‌وگو و گفت‌وگو در مربیگری	
۱۰.	- تحلیل و بازخورد مستمر	
۱۱.	- کسب و کار و مدیریت	
۱۲.	- پیشرفت فردی و گروهی	توسعه و رشد
۱۳.	- توسعه فردی و روانشناختی	
۱۴.	- خودآگاهی و توسعه شخصی	

	۱۵ - آموزش و یادگیری مادام‌العمر	
	۱۶ - مربیگری و توانمندسازی	
	۱۷ - نقش و اهمیت مربی	
راهنم‌ها و چالش‌ها	۱۸ - شناسایی اهداف و نیازها	
	۱۹ - نیازهای مربیگری	
	۲۰ - مدیریت و رهبری	
	۲۱ - تصویرسازی و هدف‌گذاری	
	۲۲ - نوآوری و خلاقیت	
	۲۳ - مدیریت در بحران و تغییر	
	۲۴ - مشکلات و موانع مربیگری	
	۲۵ - استراتژی‌ها و تکنیک‌های مربیگری	
روابط و ارتباطات	۲۶ - تشکیل و تقویت روابط	
	۲۷ - همکاری تیمی و همکاری بین‌فردی	
	۲۸ - تعاملات گروهی و اجتماعی	
	۲۹ - دستیابی به اهداف	
	۳۰ - توسعه مهارت‌های ارتباطی	
محیط کار	۳۱ - مناسبت‌های آموزشی و کارگاه‌ها	
	۳۲ - تجزیه و تحلیل محیطی	
	۳۳ - تجزیه و تحلیل رفتار و شناخت	
	۳۴ - آینده‌نگری در مربیگری	
	۳۵ - سلامت روان و تندرستی در محیط کار	
	۳۶ - ملاحظه‌ها و احتیاطات در مربیگری	

**گام پنجم: بازنمایی و توصیف تجارب زیسته مشارکت‌کنندگان؛** پس از تعیین ابعاد کلان، داده‌ها با هدف بازنمایی تجارب زیسته مربیان و شاگردان در متن زندگی حرفه‌ای‌شان، به صورت توصیفی تحلیل شدند. این مرحله مبتنی بر درک بین‌الذهانی محقق از معانی و پیام‌های پنهان در مصاحبه‌ها بود. برای هر یک از ابعاد، روایت‌هایی بر اساس بیانات مشارکت‌کنندگان، به صورت نقل قول‌های مستقیم یا تلخیص‌شده، تدوین گردید تا عمق و

غناى تجربیات مورد مطالعه بهتر درک و منعکس شود. در این تحلیل، تلاش شد تا تجربه زیسته افراد نه صرفاً به صورت گزاره‌های تحلیلی، بلکه در بافت زندگی واقعی و حرفه‌ای‌شان قابل فهم شود. در ادامه، گزارشی توصیفی از هر یک از این ابعاد، بر اساس تجارب زیسته شاگردان و مربیان و با تمرکز بر چیستی و چگونگی پدیده مربی‌گری کسب‌وکار در فضای واقعی کسب‌وکارهای نوپا ارائه شده است. این گزارش، درک عمیق‌تری از نحوه شکل‌گیری و اثرگذاری فرآیند مربی‌گری در این کسب‌وکارها را فراهم می‌سازد.

**توصیف بعد اول - ساختار و فرهنگ سازمان؛ در فضای پیچیده، پویا و دائماً در حال تحول کسب‌وکارهای نوپا، ساختار و فرهنگ سازمانی جایگاهی بنیادین و راهبردی دارد.** بسیاری از مربیان و کارآفرینان فعال در این عرصه، تجارب زیسته خود را از تأثیرات عمیق و چندسویه مربی‌گری بر این ابعاد سازمانی بازگو کرده‌اند. نتایج این تجارب نشان می‌دهد که مربی‌گری می‌تواند محرکی مؤثر در جهت دگرگونی فرهنگ سازمانی، تقویت ساختارهای ارتباطی و تسهیل سازوکارهای انعطاف‌پذیر در سازمان باشد. به دنبال این دگرگونی‌ها، کسب‌وکار نوپا به نهادی یادگیرنده، خلاق و پاسخ‌گو به تغییرات محیطی بدل می‌گردد که زمینه‌ساز نوآوری‌های فردی و جمعی خواهد بود.

مربی‌گری در شکل‌گیری و تعمیق فرهنگ سازمانی مثبت نقش تعیین‌کننده‌ای ایفا می‌کند. به واسطه این فرایند، تعاملات میان اعضای تیم بهبود می‌یابد، پیوندهای حرفه‌ای و بین‌فردی تقویت می‌شود و احساس تعهد و وفاداری به سازمان افزایش می‌یابد. تجربه‌های موفق در این حوزه نشان می‌دهند که مربی‌گری نه تنها عملکرد سازمان را ارتقاء می‌دهد، بلکه حس تعلق، انسجام و روحیه‌ی همیاری در میان کارکنان را نیز تقویت می‌کند؛ عاملی که برای تیم‌های کوچک و جوان در فضای استارت‌آپی حیاتی به‌شمار می‌رود.

تأثیر مربی‌گری بر مدیریت نیز چشم‌گیر است. شواهد حاصل از پژوهش حاکی از آن است که مربیان می‌توانند نگرش‌ها، الگوهای رفتاری و تصمیم‌گیری‌های فردی و گروهی را تغییر داده و آن‌ها را در راستای اهداف مشترک سازمانی هم‌راستا کنند. این تغییرات، موجب ارتقای سطح کارآمدی، ارتباطات سازنده‌تر و نگرش مثبت‌تر نسبت به کار در میان اعضای سازمان می‌شود. در نتیجه، سازمان با تکیه بر سرمایه انسانی توانمندتر، آمادگی بیشتری برای رویارویی با چالش‌های پیچیده خواهد داشت.

تأثیر جامع و نظام‌مند مربی‌گری، به ویژه در بستر استارت‌آپ‌ها، بسیار معنادار و چندلایه است. آثار مثبت این فرایند از ارتقای مهارت‌های فردی تا تقویت انسجام ساختاری و چابکی سازمان گسترش می‌یابد. تجربه‌های میدانی بیانگر آن‌اند که توفیق‌ها و نتایج حاصل از تعامل میان مربی و تیم در طول زمان، به بهبود فرآیندها، تقویت ارتباطات و تحکیم وحدت سازمانی

منجر شده‌اند.

در نهایت، تحول در ساختار و فرهنگ سازمانی که به‌واسطه مربی‌گری حاصل می‌شود، نه تنها بر عملکرد جاری سازمان تأثیرگذار است، بلکه زمینه‌ساز ایجاد فرهنگی زنده و مشارکت‌محور است؛ فرهنگی که در آن هر فرد احساس ارزشمندی، ارتباط و نقش‌آفرینی مؤثر می‌کند. چنین نگاهی که ریشه در رویکردی جامعه‌شناختی به مربی‌گری دارد، راه را برای پایداری، هم‌افزایی و رشد درازمدت سازمان‌های نوپا هموار می‌سازد. از این منظر، مربی‌گری می‌تواند به‌عنوان یکی از ارکان کلیدی موفقیت و شکوفایی در زیست‌بوم کسب‌وکارهای نوین قلمداد شود.

**توصیف بعد دوم- فرایندها و ابزارها؛** در دنیای مربیگری کسب‌وکار، فرایندها و ابزارهای مربیگری به‌عنوان عناصر محوری این رویکرد حرفه‌ای شناخته می‌شوند و نقشی کلیدی در شکل‌گیری و ارتقای تجربه یادگیری، همچنین در تحول فردی و سازمانی ایفا می‌کنند. ساختار و فرایند مربیگری همچون نقشه‌راهی هدفمند طراحی می‌شوند تا مربیان و مراجعان را در مسیر دستیابی به تغییرات مؤثر و پایدار در سطوح فردی و گروهی هدایت کنند. در این میان، یادگیری ساختارمند و هدفمند، زیرساختی ضروری برای تقویت اثربخشی مربیگری است که بستری مناسب برای ایجاد ارتباطی سازنده و ارتقاء بهره‌وری سازمانی فراهم می‌سازد.

ابزارها و روش‌های مربیگری نیز به‌عنوان اجزای مکمل این فرایند، از اهمیت زیادی برخوردارند. این ابزارها، از تکنیک‌های تخصصی و پرسش‌محور گرفته تا نرم‌افزارهای تحلیلی و مدل‌های رفتاری، به مربیان امکان می‌دهند تا متناسب با ویژگی‌ها و نیازهای هر فرد یا گروه، مسیر مربیگری را به‌گونه‌ای اثربخش و هدفمند طراحی کنند. تنوع و انعطاف‌پذیری این ابزارها نه تنها اجرای فرایند مربیگری را تسهیل می‌کند، بلکه در افزایش انگیزه، مشارکت و تعاملات سازنده درون تیم نیز مؤثر است.

بخش جدایی‌ناپذیر دیگر در فرایند مربیگری، ارزیابی و سنجش مداوم نتایج است. این ارزیابی‌ها به مربیان امکان می‌دهند تا پیشرفت‌های صورت‌گرفته را رصد کرده و اطمینان یابند که مسیر حرکت با اهداف از پیش تعیین‌شده هم‌راستا است. بازخوردهای پیوسته و تحلیل‌های دقیق، زمینه را برای اصلاح و بهبود مستمر فراهم می‌سازند و در عین حال، ارتباطی مؤثر و مبتنی بر اعتماد میان مربی و مراجع را تقویت می‌کنند. این تعامل دوسویه، بنیان یک فضای یادگیری صمیمانه و اثربخش را تشکیل می‌دهد.

در نگاهی کلان‌تر، ارتباط میان فرایندهای مربیگری و فلسفه مدیریت و کسب‌وکار، ارتباطی تنگاتنگ و متقابل است. مربیگری با هدف توانمندسازی و تسهیل رشد در سازمان‌ها

طراحی شده و در عصری که تغییرات سریع و غیرقابل پیش‌بینی به‌صورت مستمر در حال وقوع است، به ابزاری راهبردی برای مدیریت تحول بدل شده است. این فرایندها به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا با شناخت عمیق‌تر چالش‌ها و فرصت‌ها، استراتژی‌های متناسب‌تری اتخاذ کرده و در مسیر رقابت، هوشمندانه‌تر عمل کنند.

در مجموع، فرایندها و ابزارهای مربیگری نه‌تنها به ارتقای عملکرد فردی و جمعی منجر می‌شوند، بلکه زیربنایی برای نهادینه‌سازی فرهنگ یادگیری مستمر در سازمان‌ها فراهم می‌آورند. این عناصر، در کنار هم، سیستمی منسجم و پویا از مربیگری را شکل می‌دهند که ضمن حمایت از رشد و توسعه فردی، نقش‌آفرینی مؤثری در موفقیت و پایداری سازمان‌ها ایفا می‌کند.

**توصیف بعد سوم - توسعه و رشد؛** در دنیای پرشتاب و متغیر امروز، توسعه و رشد به‌عنوان یکی از مهم‌ترین اولویت‌های استراتژیک در سازمان‌ها و کسب‌وکارها تلقی می‌شود. در این میان، مربیگری به‌مثابه ابزاری توانمند در خدمت ارتقای ظرفیت‌های فردی و جمعی عمل می‌کند. فرآیند مربیگری، بستر مناسبی را برای شناخت استعدادها، به‌کارگیری توانایی‌ها و تحریک انگیزه‌های درونی افراد فراهم می‌سازد و آنان را در مسیر تعالی و پیشرفت مستمر یاری می‌رساند. این فرآیند نه‌تنها بر پیشرفت فردی تأثیر می‌گذارد، بلکه از طریق ایجاد هم‌افزایی میان اعضای تیم، زمینه‌ساز رشد گروهی و توسعه پایدار در سازمان می‌شود.

توسعه فردی و روان‌شناختی، یکی از پایه‌های اصلی این بعد به‌شمار می‌آید. مربیگری با تمرکز بر ابعاد روان‌شناختی، به افراد کمک می‌کند تا ویژگی‌های شخصیتی، الگوهای رفتاری، و ظرفیت‌های ذهنی خود را شناسایی کرده و در مسیر خودآگاهی و خودشکوفایی حرکت کنند. این آگاهی درونی، منجر به تصمیم‌گیری‌های آگاهانه‌تر، کنترل بهتر هیجانات، مدیریت مؤثرتر استرس و در نهایت، ارتقای تعاملات حرفه‌ای در محیط‌های کاری می‌گردد. در ادامه، آموزش و یادگیری مادام‌العمر به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های بنیادین توسعه و رشد مطرح می‌شود. مربیگری این باور را در افراد تقویت می‌کند که یادگیری یک فرایند دائمی و پایان‌ناپذیر است. افراد در پرتو این نگرش، همواره در پی ارتقای دانش و مهارت‌های خود هستند و با آمادگی ذهنی و عملی برای مواجهه با تغییرات محیطی، گام برمی‌دارند. سازمان‌هایی که چنین رویکردی را نهادینه می‌کنند، به تدریج به فرهنگ یادگیری مداوم دست می‌یابند؛ فرهنگی که از اجزای کلیدی مزیت رقابتی در فضای پیچیده کسب‌وکار محسوب می‌شود.

توانمندسازی از دیگر ابعاد کلیدی در چارچوب توسعه و رشد است. در این راستا، مربیان با تحلیل دقیق نیازهای یادگیری و رشد، به پرورش مهارت‌هایی می‌پردازند که برای مواجهه

با چالش‌های شغلی و فردی ضروری‌اند. این فرآیند، نه تنها باعث افزایش خودباوری و مسئولیت‌پذیری افراد می‌شود، بلکه مسیر دستیابی به اهداف شخصی و حرفه‌ای را نیز هموارتر می‌سازد.

نقش مربی در این میان، نقشی راهبردی و چندوجهی است. مربی به‌عنوان تسهیل‌گر یادگیری، با ارائه الگوهای رفتاری، بازخوردهای دقیق و حمایت‌های مستمر، زمینه رشد ذهنی و عملی افراد را فراهم می‌سازد. او به مراجعان خود کمک می‌کند تا از طریق تأمل، تحلیل و تجربه، نقاط قوت خود را تقویت کرده و کاستی‌های موجود را اصلاح کنند. این نقش حمایتی و هدایت‌گر، به‌ویژه در مسیر توسعه مهارت‌های نرم، اهمیت دوچندان دارد.

در نهایت، فرآیند توسعه و رشد، زمانی اثربخش خواهد بود که در قالب یک نظام مربیگری جامع، ساختاریافته و هدفمند پیاده‌سازی شود. این نظام، با تکیه بر اصول خودشناسی، یادگیری مستمر، توانمندسازی و هدایت هدفمند، به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که سرمایه انسانی خود را به‌درستی پرورش دهند و از این طریق، به اهداف استراتژیک خود دست یابند. چنین رویکردی، سازمان را به سمت شکل‌گیری یک فرهنگ یادگیری و رشد پایدار سوق می‌دهد؛ فرهنگی که می‌تواند ضامن موفقیت‌های بلندمدت و مزیت رقابتی در عرصه‌های گوناگون باشد.

**توصیف بعد چهارم - راهبردها و چالش‌ها؛ در دنیای پیچیده و پرچالش کسب و کار،** شناسایی اهداف و نیازها به عنوان نخستین قدم در فرآیند مربیگری مطرح می‌شود. در این راستا، مربیان باید درک عمیقی از نیازها و چالش‌های خاص سازمان و کارکنان داشته باشند تا بتوانند راهبردهای مناسبی را به کار گیرند. این شناسایی، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا در راستای تحقق اهداف خود گام بردارند و از هدر رفت منابع و زمان جلوگیری کنند.

با این حال، نیازها و چالش‌های مربیگری، همواره در حال تحول هستند. تغییرات سریع در محیط کار، فشارهای اقتصادی و اجتماعی، و نیاز به تطبیق با فناوری‌های نوین، همگی چالش‌هایی هستند که مدیران و مربیان با آن‌ها مواجه می‌شوند. در این شرایط، مدیریت و رهبری مؤثر می‌تواند به عنوان یک کلید اصلی در شناسایی و غلبه بر این چالش‌ها عمل کند. رهبری اثربخش بطور مستقیم بر فرهنگ سازمانی تأثیر می‌گذارد و می‌تواند زمینه را برای شکل‌گیری نوآوری و خلاقیت فراهم آورد.

تصویرسازی و هدف‌گذاری به عنوان ابزارهایی حیاتی در این فرآیند شناخته می‌شوند. مربی‌ها با استفاده از این تکنیک‌ها به مراجعین کمک می‌کنند تا اهداف مشخص و قابل دستیابی را تعیین کنند و در ذهن خود تصویر واضح‌تری از موفقیت بسازند. این تصویرسازی نه تنها به روشن‌تر شدن مسیر کمک می‌کند، بلکه انگیزه را نیز تقویت می‌نماید و افراد را به

سوی تحقق اهدافشان سوق می‌دهد.

نوآوری و خلاقیت از دیگر جوانب مهم در مربیگری هستند. مربیان باید به استفاده از روش‌های نوآورانه و خلاقانه در فرآیند آموزش و توسعه، توجه ویژه‌ای داشته باشند. این رویکرد به کارکنان این امکان را می‌دهد که از چارچوب‌های خشک و سنتی فراتر رفته و به روش‌های جدید برای حل مشکلات و چالش‌ها فکر کنند.

مدیریت در بحران و تغییر می‌تواند یکی از بزرگ‌ترین چالش‌ها برای سازمان‌ها باشد. در چنین مواقعی، حضور یک مربی با تجربه و دارای دانش در زمینه تغییرات سازمانی می‌تواند به افراد کمک کند تا به طور مؤثری با نوسانات و بحران‌ها مقابله کنند. با این حال، مشکلات و موانع مربیگری نیز می‌توانند شامل مقاومت در برابر تغییر، عدم همکاری از سوی برخی از اعضای تیم، و محدودیت‌های منابع مالی و زمانی باشند.

در پاسخ به این چالش‌ها، استراتژی‌ها و تکنیک‌های مربیگری باید به گونه‌ای طراحی شوند که نه تنها به رفع نیازها کمک کنند، بلکه زمینه را برای پیشرفت و رشد مداوم فراهم آورند. این استراتژی‌ها می‌توانند شامل ایجاد فضاهای باز برای گفت‌وگو، تشویق به بازخورد مستمر و ایجاد نظام‌های پشتیبانی برای مربیگری باشند.

در نهایت، مدیریت مؤثر این راهبردها و چالش‌ها نه تنها به تسهیل فرآیند مربیگری کمک می‌کند، بلکه به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که در محیط‌های پیچیده و پرچالش به حیات خود ادامه دهند. این رویکرد یک فرهنگ انعطاف‌پذیری و یادگیری مداوم را در سازمان‌ها ایجاد می‌کند و به طور کلی، موفقیت و پایداری کسب و کار را تضمین می‌نماید.

**توصیف بعد پنجم: روابط و ارتباطات؛** در دنیای پیچیده و پرچالش کسب‌وکار امروز، شناسایی اهداف و نیازها نخستین گام در فرآیند مربیگری محسوب می‌شود. مربیان باید درکی عمیق از نیازها و چالش‌های خاص سازمان و کارکنان داشته باشند تا بتوانند راهبردهایی متناسب و اثربخش ارائه دهند. این شناسایی، سازمان‌ها را در مسیر تحقق اهداف یاری می‌دهد و از اتلاف منابع و زمان جلوگیری می‌کند.

با این حال، نیازها و چالش‌های مرتبط با مربیگری پیوسته در حال دگرگونی‌اند. تغییرات سریع محیط کار، فشارهای اقتصادی و اجتماعی، و ضرورت انطباق با فناوری‌های نوظهور، همگی مسائلی هستند که مدیران و مربیان با آن‌ها روبه‌رو می‌شوند. در چنین شرایطی، رهبری اثربخش می‌تواند نقش کلیدی در شناسایی و مدیریت این چالش‌ها ایفا کند. رهبری توانمند نه تنها بر فرهنگ سازمانی اثرگذار است، بلکه بستر مناسبی برای بروز نوآوری و خلاقیت فراهم می‌آورد.

تصویرسازی ذهنی و هدف‌گذاری از جمله ابزارهای مهم در فرآیند مربیگری‌اند. مربیان

با بهره‌گیری از این ابزارها، به مراجعین کمک می‌کنند اهدافی روشن، مشخص و دست‌یافتنی تعیین کرده و تصویری شفاف از مسیر موفقیت در ذهن خود ترسیم کنند. این تصویرسازی نه تنها جهت‌دهنده است، بلکه انگیزه درونی را نیز تقویت کرده و افراد را به تحقق اهداف سوق می‌دهد.

نوآوری و خلاقیت دیگر عناصر حیاتی در مربیگری‌اند. مربیان باید از روش‌هایی نوآورانه و خلاقانه برای آموزش و توسعه استفاده کنند تا زمینه‌ای فراهم شود که کارکنان از قالب‌های سنتی و ایستا فاصله گرفته و به راه‌حل‌های جدید برای مواجهه با مسائل بیندیشند.

مدیریت بحران و تغییر از چالش‌های اساسی سازمان‌هاست. در چنین شرایطی، حضور مربیانی باتجربه که با اصول تغییر سازمانی آشنا هستند، می‌تواند به افراد در مواجهه مؤثر با نوسانات و بحران‌ها کمک کند. با این حال، چالش‌های مربیگری صرفاً به تغییرات محیطی محدود نمی‌شوند، بلکه ممکن است شامل مقاومت در برابر تغییر، نبود همکاری کافی از سوی اعضای تیم و محدودیت‌های زمانی و مالی نیز باشند.

برای مقابله با این چالش‌ها، استراتژی‌ها و تکنیک‌های مربیگری باید به گونه‌ای طراحی شوند که هم به رفع نیازها کمک کنند و هم زمینه‌ساز رشد و توسعه پایدار باشند. این استراتژی‌ها می‌توانند شامل ایجاد فضای گفت‌وگوی آزاد، تشویق به بازخورد مستمر، و استقرار نظام‌های حمایتی برای تقویت فرایند مربیگری باشند.

در نهایت، مدیریت مؤثر راهبردها و چالش‌ها نه تنها فرایند مربیگری را تسهیل می‌کند، بلکه به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که در محیط‌های پویا و پیچیده به خوبی عمل کرده و مسیر موفقیت را با پایداری طی کنند. چنین رویکردی، موجب شکل‌گیری فرهنگ سازمانی مبتنی بر انعطاف‌پذیری و یادگیری مداوم می‌شود که ضامن بقای بلندمدت و کامیابی پایدار سازمان خواهد بود.

**توصیف بعد ششم - محیط کار؛ محیط کار به عنوان بستری برای تعاملات حرفه‌ای و یادگیری‌های سازمانی و فردی، نقشی اساسی در فرایند مربیگری ایفا می‌کند.** تحلیل ابعاد مختلف محیط کار، می‌تواند درک عمیق‌تری از عوامل مؤثر بر رشد و توسعه در این فضا فراهم آورد.

مناسبت‌های آموزشی و کارگاه‌ها از ابزارهای کارآمد در ارتقای مهارت‌ها و دانش کارکنان به‌شمار می‌روند. این رویدادها زمینه‌ای برای یادگیری تجربی، تبادل نظر، و تقویت همکاری در فضایی غیررسمی و صمیمی فراهم می‌آورند. طراحی اثربخش این جلسات می‌تواند انگیزه و پویایی لازم برای تحقق اهداف آموزشی سازمان را ایجاد کند.

تجزیه و تحلیل محیطی نیز از جمله اقداماتی است که به مدیران و مربیان کمک

می‌کند تا از شرایط درونی و بیرونی سازمان شناخت دقیق‌تری به دست آورند. این تحلیل شامل بررسی عوامل اقتصادی، اجتماعی، فناورانه و فرهنگی مؤثر بر عملکرد سازمان است. بر مبنای این شناخت، مربیگری می‌تواند هدفمندتر و منطبق با نیازهای روز طراحی و اجرا شود.

شناخت رفتار و الگوهای ذهنی کارکنان از دیگر عناصر مهم در فرآیند مربیگری است. مطالعه تعاملات فردی، سبک‌های رفتاری و نحوه تفکر کارکنان، به مربیان امکان می‌دهد نیازهای آموزشی و توسعه‌ای را بهتر شناسایی کرده و برنامه‌های خود را متناسب با ویژگی‌های فردی و سازمانی طراحی کنند.

آینده‌نگری در مربیگری به معنای پیش‌بینی روندهای آتی و ارزیابی تأثیر آن‌ها بر محیط کار است. این رویکرد به مربیان کمک می‌کند تا راهبردهای انعطاف‌پذیر و بلندمدت برای توسعه سرمایه انسانی طراحی کرده و در برابر تغییرات پیش‌رو واکنش مؤثر نشان دهند. سلامت روان و تندرستی از مؤلفه‌های بنیادین در فضای کاری سالم به‌شمار می‌آیند. توجه به این بُعد در فرآیند مربیگری نه تنها موجب افزایش بهره‌وری، بلکه باعث بهبود رضایت شغلی و پایداری عملکرد کارکنان می‌شود. مربیان باید روش‌ها و ابزارهایی را شناسایی و به کار گیرند که به ارتقای سلامت جسمی و روانی نیروی انسانی بینجامد و فضایی حمایت‌گر ایجاد کند.

همچنین، رعایت ملاحظات کلیدی نظیر تفاوت‌های فرهنگی، حفظ حریم خصوصی، و ایجاد فضایی امن و پذیرای بازخوردها، از ضروریات یک فرآیند مربیگری اثربخش به‌شمار می‌روند. این ملاحظات، کیفیت و اثربخشی تعاملات مربیگری را افزایش می‌دهند. در نهایت، توجه جامع به مؤلفه‌های محیط کار و تلفیق آن‌ها با فرآیند مربیگری، زمینه‌ساز شکل‌گیری فضایی حمایتی و یادگیرنده خواهد بود؛ فضایی که در آن، کارکنان با انگیزه و همکاری مؤثر، مسیر رشد فردی و تحقق اهداف جمعی را به‌گونه‌ای مطلوب طی خواهند کرد.

**گام ششم: تفسیر نهایی و استخراج جوهره پدیده؛ در گام پایانی، محقق به تفسیر نهایی و انتزاعی‌سازی داده‌ها پرداخت. بر اساس مجموع داده‌های گردآوری‌شده، کدگذاری‌ها، مضامین و ابعاد شناسایی‌شده، جوهره یا هسته اصلی پدیده مربی‌گری کسب‌وکار در استارت‌آپ‌ها از دیدگاه مشارکت‌کنندگان استخراج شد. این جوهره، بیانگر تجربه‌ای منحصر به فرد از فرآیند شکل‌گیری، تعمیق و تأثیرگذاری رابطه مربی و شاگرد در بستر پویای یک کسب‌وکار نوپاست. جوهره نهایی، نوعی تعامل میان ذهنی هدفمند، تحول‌زا و زمینه‌مند توصیف شد که در آن مربی، از**

طریق فرایندهای حمایتی، تسهیل‌گرانه و ارتباطی، به رشد فردی، حرفه‌ای و سازمانی شاگرد در محیط پرتغییر استارت‌آپ یاری می‌رساند.

## بحث و نتیجه‌گیری

نتایج این مطالعه پدیدارشناختی با دقت و ژرف‌نگری قابل توجهی، نقش بی‌پدیل مربیگری کسب‌وکار را در اکوسیستم استارت‌آپ‌ها، به‌ویژه در حوزه پویا و پیچیده فناوری اطلاعات، آشکار کرده است. یافته‌های پژوهش نه‌تنها بر اهمیت حیاتی مربیگری در تسریع رشد سازمانی تأکید دارند، بلکه شبکه‌ای درهم‌تنیده از عوامل کلیدی را شناسایی می‌کنند که به‌صورت نظام‌مند بر موفقیت کسب‌وکارهای نوپا اثر می‌گذارند. این تحقیق با بهره‌گیری از روش‌شناسی دقیق و تحلیل چندسطحی داده‌ها، شش بُعد اساسی را به‌عنوان ستون‌های اصلی توسعه سازمانی معرفی می‌کند که هر یک، همانند چرخ‌دنده‌هایی در یک سیستم پیچیده، حرکت سایر اجزا را تسهیل می‌نمایند.

ساختار و فرهنگ سازمانی به‌عنوان بستر بنیادین تحولات شناسایی شده‌اند. در این بُعد، مربیگری با ایجاد چارچوب‌هایی منعطف و در عین حال مستحکم، به استارت‌آپ‌ها کمک می‌کند تا ضمن حفظ پویایی ذاتی خود، از ساختارهای ضروری برای رشد پایدار بهره‌مند شوند. فرهنگ سازمانی شکل‌گرفته تحت تأثیر مربیگری، فضایی فراهم می‌سازد که در آن خطاها نه‌تنها به‌عنوان شکست، بلکه به‌عنوان بخشی ضروری از فرایند یادگیری تلقی می‌شوند. این نگرش، روحیه تجربه‌گری و نوآوری را در تیم‌های فناوری اطلاعات به‌شدت تقویت می‌کند.

فرایندها و ابزارها بُعد دیگری هستند که مربیگری در آن‌ها نقش تعیین‌کننده‌ای ایفا می‌کند. در فضای پرتلاطم استارت‌آپ‌های فناورانه، انتخاب و به‌کارگیری فرایندهای مناسب و ابزارهای کارآمد می‌تواند مرز میان موفقیت و شکست باشد. مربیان با تجربه، از طریق معرفی چارچوب‌های اثبات‌شده‌ای مانند چلبک‌سازی (Agile) و توسعه ناب (Lean Development)، به تیم‌ها کمک می‌کنند تا بدون گرفتار شدن در دام بوروکراسی‌های غیرضروری، از ساختارهایی اثربخش بهره‌گیرند. این موضوع، به‌ویژه در حوزه‌ای چون فناوری اطلاعات که نیازمند تعادلی دقیق میان نظم و انعطاف‌پذیری است، اهمیتی مضاعف دارد.

توسعه و رشد، هسته مرکزی تأثیر مربیگری را شکل می‌دهد. در این بُعد، مربیان نه‌تنها رشد حرفه‌ای اعضای تیم را تسهیل می‌کنند، بلکه مسیر پیشرفت کلان سازمان را نیز هموار می‌سازند. برنامه‌های توسعه فردی طراحی‌شده توسط مربیان، شکاف‌های مهارتی را در کارکنان شناسایی و مرتفع می‌سازد و هم‌زمان، نقشه راهی روشن برای مقیاس‌پذیری سازمان

ترسیم می‌کند. این نگاه دوسویه—توجه همزمان به رشد فردی و سازمانی—از ویژگی‌های ممتاز مربیگری اثربخش به شمار می‌آید.

راهبردها و چالش‌ها، بعد دیگری است که در این پژوهش با دقت مورد واکاوی قرار گرفته است. استارت‌آپ‌های فناوری اطلاعات، به دلیل ماهیت متغیر و رقابتی صنعت خود، پیوسته با چالش‌هایی پیش‌بینی‌ناپذیر روبه‌رو هستند. مربیان باتجربه با کمک به طراحی دقیق راهبردهای کلان و تقویت توانایی انطباق سریع با شرایط بازار، به ارتقای «چابکی سازمانی» کمک می‌کنند؛ مزیتی رقابتی که در فضای امروز، نقشی حیاتی ایفا می‌کند.

روابط و ارتباطات پنجمین بعد شناسایی شده است که اثری عمیق بر عملکرد تیم‌های فناوری دارد. مربیگری با ارتقای مهارت‌های ارتباطی اعضای تیم و ایجاد زبانی مشترک میان حوزه‌های فنی و مدیریتی، موانع همکاری را کاهش می‌دهد. در محیط‌هایی با تخصص‌های متنوع—از توسعه‌دهندگان تا بازاریابان—نقش میانجی‌گری مربیان در پیشگیری از سوءتفاهم‌های پرهزینه اهمیت دارد. افزون بر این، تسهیل ارتباطات عمودی توسط مربیان، موجب تقویت اعتماد متقابل میان سطوح مختلف سازمان می‌شود.

محیط کار به‌عنوان ششمین بعد مدل، تأثیر چشم‌گیری بر بهره‌وری و خلاقیت تیم‌های فناوری اطلاعات دارد. مربیان با ترویج محیط‌های کاری حمایتی، منعطف و خلاقانه، بستر بروز استعدادها را فراهم می‌آورند. توجه به عوامل فیزیکی و روانی محیط کار—از نورگیری و طراحی فضا تا ارتقاء فرهنگ احترام و قدردانی—از جمله مواردی است که مربیان آگاه بر آن تأکید دارند. این توجه جامع، در نهایت به افزایش رضایت شغلی و کاهش فرسودگی حرفه‌ای منجر می‌شود.

مطالعه حاضر به‌روشنی نشان می‌دهد که مربیگری در استارت‌آپ‌های فناوری اطلاعات، فرآیندی چندبعدی و پیچیده است که آثار آن در سطوح مختلف سازمانی قابل مشاهده است: در سطح فردی، به رشد مهارت‌های تخصصی و رفتاری کارکنان می‌انجامد؛ در سطح تیمی، هماهنگی و همکاری بین اعضا را تقویت می‌کند؛ و در سطح سازمانی، تدوین راهبردهای کلان و ایجاد فرهنگ یادگیری مستمر را تسهیل می‌سازد. این تأثیرات چندلایه، در نهایت به شکل‌گیری سازمان‌هایی چابک، نوآور و رقابت‌پذیر منجر می‌شود که توانایی پاسخگویی به چالش‌های پیچیده بازار امروز را دارند.

با توجه به عمق یافته‌های این پژوهش، پیشنهاد می‌شود کسب‌وکارهای نوپای فعال در حوزه فناوری اطلاعات، مربیگری را نه به‌عنوان هزینه، بلکه به‌مثابه سرمایه‌گذاری راهبردی تلقی کنند. طراحی برنامه‌های مربیگری بلندمدت و منعطف که بتوانند پاسخگوی نیازهای پویای سازمان باشد، از عوامل کلیدی موفقیت در این عرصه به شمار می‌آید. این برنامه‌ها

باید به گونه‌ای تدوین شوند که ضمن پاسخ‌گویی به نیازهای فنی اعضای متخصص تیم، مهارت‌های مدیریتی و رهبری بنیان‌گذاران را نیز تقویت کنند.

برگزاری دوره‌های آموزشی منظم با محتوای روزآمد و کاربردی، توسط مربیانی با تجربه عملی در صنعت فناوری اطلاعات، می‌تواند شکاف‌های دانشی موجود در بسیاری از استارت‌آپ‌ها را کاهش دهد. افزون بر آن، فراهم‌سازی فرصت‌هایی برای تعاملات غیررسمی میان مربیان و کارکنان، بستری برای انتقال دانش ضمنی و تجربیات عمیق فراهم می‌سازد؛ دانشی که انتقال آن از طریق آموزش‌های رسمی اغلب دشوار است.

توسعه نظام‌های بازخورد ۳۶۰ درجه با هدایت مربیان نیز می‌تواند به شناسایی دقیق‌تر نقاط قوت و ضعف در سطوح فردی و سازمانی کمک کند. در این میان، توجه ویژه به ابعاد روان‌شناختی کارآفرینی و مدیریت استرس در محیط‌های پرچالش استارت‌آپی ضروری است؛ مربیان می‌توانند با ارائه راهکارهای عملی در این زمینه، نقش مؤثری در حفظ سلامت روانی تیم‌ها ایفا کنند.

در نهایت، این پژوهش بر ضرورت یکپارچه‌سازی فرآیند مربیگری در تمامی سطوح سازمانی تأکید دارد. مربیگری اثربخش نباید صرفاً به سطوح مدیریتی محدود شود، بلکه باید تمامی اعضای سازمان را در بر گرفته و به بخشی جدایی‌ناپذیر از فرهنگ سازمانی تبدیل شود. این رویکرد جامع، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا در بلندمدت به اکوسیستم‌های یادگیرنده‌ای تبدیل شوند که به صورت مستمر توانایی بازاندیشی، بازسازی و نوآوری را در خود تقویت می‌کنند. چنین سازمان‌هایی نه تنها در محیط‌های پرتلاطم امروزی دوام می‌آورند، بلکه به بازیگران پیشرو در عرصه فناوری اطلاعات بدل خواهند شد.

یکی از محدودیت‌های این پژوهش، تمرکز بر تجربه‌ها و نیازهای مربیگری در استارت‌آپ‌های حوزه فناوری اطلاعات در یک بازه زمانی محدود بود که می‌تواند تعمیم‌پذیری نتایج را تحت تأثیر قرار دهد. پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی، نقش مربیگری در توسعه تاب‌آوری سازمانی و سازگاری استارت‌آپ‌ها با تغییرات سریع فناوری در قالب مطالعات تطبیقی در صنایع مختلف مورد بررسی قرار گیرد.

## تشکر و قدردانی

در پایان این مقاله، ضمن قدردانی از زحمات سازمان‌ها و خبرگان حوزه کارآفرینی و فناوری که در این تحقیق همکاری کردند، از حمایت‌های ارزشمند دانشگاه و اعضای هیئت علمی نیز سپاسگزاری می‌نمایم. این پژوهش حاصل تلاش‌های مشترک در راستای توسعه و توانمندسازی کسب‌وکارهای دانش‌بنیان است و امید است که نتایج آن راهگشای تصمیم‌گیرندگان و فعالان این حوزه باشد.

## تعارض منافع

نویسنده(گان) اعلام می‌دارند که در مورد انتشار این مقاله تضاد منافع وجود ندارد. علاوه بر این، موضوعات اخلاقی شامل سرقت ادبی، رضایت آگاهانه، سوء رفتار، جعل داده‌ها، انتشار و ارسال مجدد و مکرر توسط نویسندگان رعایت شده است.

## دسترسی آزاد

این نشریه دارای دسترسی باز است و اجازه اشتراک (تکثیر و بازآرایی محتوا به هر شکل) و انطباق (بازترکیب، تغییر شکل و بازسازی بر اساس محتوا) را می‌دهد.

## منابع

- Akula, S. C. (2015). The influence of social media platforms for startups. *Journal of Mass Communication & Journalism*, 5, 264. <https://doi.org/10.4172/2165-7912.1000264>
- Aminova, Munira & Halleux, Justine. (2021). Start-ups and coaches: The emerging new trend.
- Azizi, M., & Goodarzi, A. (2018). Human capital development with a coaching approach: Specific competencies of business coaches. *Human Resource Development Quarterly*, 5(16), 97–115.
- Azizi, M., vakili, U. and hosseinloo, H. (2020). Entrepreneurial Coaching Model in Small & Medium Enterprises (case study: Pharmaceutical Industry). *Career and Organizational Counseling*, 12(43), 173-198. doi: 10.52547/jcoc.12.2.173
- Batool, S. N., & Thiel, J. (2023). Lean startup-based business coaching and the acceleration of deep tech ventures. *Academy of Management Proceedings*, 2023. <https://doi.org/10.5465/AMPROC.2023.9bp>
- Blackman, A., Morsardo, G., & Gray, D. E. (2016). Challenges for the theory and practice of business coaching: A systematic review of empirical evidence. *Human Resource Development Review*, 15(4), 459–486. <https://doi.org/10.1177/1534484316671727>
- Boudlaie, H., kenarroodi, M. (2020). a Qualitative study of gamification based recruitment process in start ups. *Management Studies in Development and Evolution*, 29(96), 121-148. doi: 10.22054/jmsd.2020.47159.3434
- Boudlaie, H., Mohammadhosein Kenarroodi, & Behrouz Keshavarz Nik. (2020). Studying the content characteristics of New Technology-Based Firms. *Technium Social Sciences Journal*, 3(1), 94–111. <https://doi.org/10.47577/tssj.v3i1.77>
- Clegg, S. R., Rhodes, C., Kornberger, M., & Stilin, R. (2005). Business coaching: Challenges for an emerging industry. *Industrial & Commercial Training*, 37(5), 218–223. <https://doi.org/10.1108/00197850510606244>
- Crompton, B. M., Smyrnios, K. X., & Bi, R. (2012). Measuring the influence of business coaching on fast-growth firms. *Small Enterprise Research*, 19(1), 16–31. <https://doi.org/10.5172/ser.19.1.16>
- Dendrino, D.-D., & Ghiberdic, M.-F. (2024). Executive coaching and organizational performance – A bibliometric approach. *Proceedings of the*

- International Conference on Business Excellence*, 18, 2472–2491.  
<https://doi.org/10.2478/picbe-2024-0208>
- DiGirolamo, J. A., Tkach, J. T., Rogers, G., Abner, C., Sinclair, A. L., & O’Shea, P. G. (2024). Development of a coaching competency framework. *International Coaching Federation*. [Report]
- Fatorachian, H., O’Higgins, B., Maldonado, A., Lyons, C., Willis, H., Abbott, L., & Brooks, M. (2024). Navigating the challenges of FinTech startups in the B2C market. *Cogent Business & Management*, 12, Article 2446696.  
<https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2446696>
- Grant, A. (2003). Evidenced based coaching: What, how and why. Paper presented at the University of Sydney Evidenced Based Coaching Conference, Sydney, Australia.
- Grant, A. M. (2005). What is evidenced-based executive, workplace and life coaching? In M. Cavanagh & A. M. Grant (Eds.), *Evidence-based coaching: Flourishing or languishing* (pp. xx–xx). [Book Chapter]
- Grant, A. M., & Cavanagh, M. J. (2007). Evidence-based coaching: Flourishing or languishing. *Australian Psychologist*, 42(4), 239–254.  
<https://doi.org/10.1080/00050060701407618>
- Grant, A. M., Passmore, J., Cavanagh, M. J., & Parker, H. (2010). The state of play in coaching. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 25, 125–168.
- Guba, E. G. (Ed.). (1990). *The paradigm dialog*. Sage Publications.
- Hall, D. T., Otazo, K. L., & Hollenbeck, G. P. (1999). Behind closed doors: What really happens in executive coaching. *Organizational Dynamics*, 27(3), 39–53. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(99\)90018-5](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(99)90018-5)
- Hamidi, N., Hasanpour, A., Kiaei, M., & Mousavi, S. H. (2009). The role of human resource management in organizational agility. *Industrial Management Journal, Faculty of Humanities, Islamic Azad University, Sanandaj Branch*, 4(8), 111–127.
- Heidegger, M. (1962). *Being and time* (J. Macquarrie & E. Robinson, Trans.). Harper. (Original work published 1927)
- Investopedia. (2016). Startup. Retrieved October 26, 2017, from <http://www.investopedia.com/terms/s/startup.asp>
- Ismail, S., Malone, M. S., Van Geest, Y., & Diamandis, P. H. (2014). *Exponential organizations: Why new organizations are ten times better, faster, and cheaper than yours (and what to do about it)*. Diversion Publishing.
- Jalili, M., & Ostekhriyan Haghighi, A. R. (2021). Startups based on information and communication technology tools. *Proceedings of the 2nd International Conference on Challenges and Innovations in Industrial Engineering, Management, and Accounting*, Damghan University.
- Jones, G., & Gorell, R. (2018). *50 top tools for coaching: A complete toolkit for developing and empowering people*. Kogan Page Publishers.
- Kenarroodi, M. H., & Budalai, H. (2024). Talent acquisition framework for startups in digital environments: A qualitative multiple case study. *Business Management*, 16(2), 388–414.  
<https://doi.org/10.22059/jibm.2023.363636.4636>
- Kilburg, R. R. (2000). *Executive coaching: Developing managerial wisdom in a world of chaos*. American Psychological Association.

- Loersch, C. (2014). Business start-up and the effect of coaching programmes. *University of Potsdam*
- Mafi, B. , Mohammadi Elyasi, G. and Rezaezadeh, M. (2020). The Effects of Coaching Methods on Entrepreneurial Behavior of Nascent Entrepreneurs in Accelerator Centers. *Journal of Entrepreneurship Development*, 13(1), 81-100. doi: 10.22059/jed.2020.297934.653273
- McGovern, J., Lindemann, M., Vergara, M., Murphy, S., Barker, L., & Warrenfeltz, R.(2001). Maximizing the impact of executive coaching: Behavioural change, organizational outcomes and return on investment. *The Manchester Review*, 6(1), 3-11.
- Moustakas, C. E. (1994). *Phenomenological research methods*. Sage Publications.
- Na C, Khalid R, Raza M, Ramirez-Asis E, Huerta-Soto R and Jahanger A (2022) The role of age and business coaching in the relationship of lean startup approach and innovative work behavior of women entrepreneurs during COVID-19. *Front. Psychol.* 13:946918. doi: 10.3389/fpsyg.2022.946918
- Nascimento, C. (2017). What is the role of human resource management in growing startups? [Master's thesis, Universidade Católica Portuguesa and ESCP Europe Paris].
- Parpei, R. (2008). Business coaching Itsesäätelyn Kehitysinterventiona [Doctoral dissertation, Aalto University]. Aaltodoc. <https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/4575>
- Rajabpour, E., Afkhami Ardakani, M., & Hosseini Eghbal, A. (2015). E-coaching: Web-based innovation. *Human Resource Development Quarterly*, 2(7), 143–162.
- Rapport, F., & Wainwright, P. (2006). Phenomenology as a paradigm of movement. *Nursing Inquiry*, 13(3), 228–236. <https://doi.org/10.1111/j.1440-1800.2006.00311.x>
- Robehmed, N. (2013). What is a startup? Forbes. Retrieved January 10, 2016, from <http://www.forbes.com/sites/nalierobehmed/2013/12/16/what-is-a-startup/>
- Saadaoui, S., & Affess, H. (2015). Evaluating the role of coaching on developing entrepreneurial self-efficacy', *European Journal of Business and Social Sciences*, 3(11), 54–61.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2007). *Research methods for business students* (4th ed.). Pearson Education Limited.
- Shami Zanjani, M. (2009). Designing a model for knowledge sharing in projects based on their characteristics (Doctoral dissertation). Faculty of Management, University of Tehran.
- Stober, D. R., & Parry, C. (2005). Current challenges and future directions in coaching research. In M. Cavanagh, A. M. Grant, & T. Kemp (Eds.), *Evidence-based coaching: Volume 1, theory, research and practice from the behavioural sciences* (pp. 13–19). Australian Academic Press.
- Ting, S., & Hart, E. (2004). Formal coaching. In C. McCauley & E. Van Velsor (Eds.), *The center for creative leadership handbook of leadership development* (pp. 116–150). John Wiley & Sons.
- van Manen, M. (1997). *Researching lived experience: Human science for an action sensitive pedagogy* (2nd ed.). The Althouse Press.
- Wetzel, T., & Eiche, J. (2024). Challenges of start-ups—An analysis of individually tailored recommendations based on the development phases,

- branches, business models and founding teams. *Open Journal of Business and Management*, 12(3), 1556–1585.  
<https://doi.org/10.4236/ojbm.2024.123085>
- Wiginton III, J. G. (2018). *A case study: Broad insights a survey of business coaching impacts on companies and their leaders* (Doctoral dissertation). Paris School of Business.
- Zhang. (2008). Multidimensional managerial coaching behavior and its impact on employee performance. *Paper presented at the International Conference on Management Science and Engineering, Long Beach, CA, USA*. <Go to ISI>://INSPEC:10389490