



Proposing a Coaching Model for the Development of Entrepreneurial Capabilities in the Automotive Industry

Alireza Keramatian¹ | Seyyed Rasoul Hosseini^{2✉} | Alireza Irajpour

1. Department of Entrepreneurship, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran. E-mail: alireza.keramatian@yahoo.com
2. Corresponding Author, Department of Educational Management, Shahid Chamran Campus, Farhangian University, Tehran, Iran. E-mail: hosseinirasul@cfu.ac.ir
3. Department of Industrial Engineering, Islamic Azad University, Qazvin Branch, Qazvin, Iran. E-mail: airajpour@yahoo.com

Article Info

ABSTRACT

Article type:
Research Article

Article history:
Received:
19. 10. 2024
Revised:
26. 02. 2024
Accepted:
17. 04. 2024

Keywords:
Coaching,
Industrial Entrepreneurship,
Empowerment,
Organizational Interventions,
Grounded Theory.

Introduction: The automotive industry, a cornerstone of the global economy, increasingly demands a workforce equipped with creative, innovative, and entrepreneurial competencies. Coaching has emerged as a potent methodology for skill enhancement and capability building. This study aims to develop and propose a comprehensive coaching model specifically designed to foster entrepreneurial capabilities within the automotive sector.

Methodology: This study employed a qualitative grounded theory approach, utilizing in-depth semi-structured interviews with experts in coaching and entrepreneurship within the automotive industry. The target population consisted of two main groups: (1) industry experts specializing in areas such as production management, quality control, production planning, and marketing within the automotive cluster, and (2) university professors specializing in entrepreneurial management, industrial management, marketing, and production management. Sampling was conducted using the snowball method and continued until theoretical saturation was achieved; accordingly, interviews were conducted with 12 experts. The collected data were analyzed using MAXQDA software and the qualitative analysis method of grounded theory.

Findings: The qualitative analysis, The core category, termed the "Entrepreneurial Empowerment Coaching Model," is structured into four main components (mentee characteristics, mentor characteristics, coaching actions, and the development of entrepreneurial empowerment) encompassing 20 subcategories. The analysis revealed that causal conditions are driven by both internal and external drivers. Contextual conditions were defined by educational/technological factors and cultural/organizational factors. Intervening conditions were categorized into intra-organizational and intra-individual interventions. The proposed implementation strategies include two primary streams: supportive strategies for entrepreneurial values and strategies for education and development of entrepreneurial skills. Finally, the consequences of this coaching model were identified across 11 subcategories, grouped into individual-level and organizational-level benefits.

Conclusion / Implications: The findings underscore the multidimensional nature of empowering entrepreneurial coaching, demonstrating the necessity of concurrently addressing individual, organizational, and environmental factors. By precisely delineating the causal, contextual, and intervening factors, along with the corresponding strategies and outcomes, this study offers a practical and operational framework for designing and implementing effective coaching programs. The results highlight the critical importance of cultivating a supportive organizational culture, investing in technical and educational infrastructures, and focusing on nurturing entrepreneurial skills at both micro and macro levels. This framework serves as a valuable guide for managers, coaches, entrepreneurs, and HR professionals seeking to enhance entrepreneurial capabilities and drive innovation within the automotive industry.

Cite this article:

Keramatian, A., Hosseini, S. R., & Irajpour, A. R. (2025). Proposing a Coaching Model for the Development of Entrepreneurial Capabilities in the Automotive Industry. *Journal of Entrepreneurship Research*, 4 (4), 21-38.
DOI: <https://doi.org/10.22034/jer.2025.2043836.1205>



© The Author(s).

Publisher: Ilam University Press.

ارائه الگوی مربی‌گری مبتنی بر توسعه توانمندی‌های کارآفرینانه در صنعت خودروسازی

علیرضا کرامتیان^۱ | سیدرسول حسینی^۲ | علیرضا ایرج‌پور^۳

۱. گروه کارآفرینی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران. رایانامه: alireza.keramatian@yahoo.com

۲. نویسنده مسئول، گروه مدیریت آموزشی، پردیس شهید چمران، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران. رایانامه: hosseinirasul@cfu.ac.ir

۳. گروه مدیریت صنعتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران. رایانامه: airajpour@yahoo.com

چکیده

اطلاعات مقاله

مقدمه: صنعت خودروسازی به‌عنوان یکی از کلیدی‌ترین صنایع در دنیای امروز، نیازمند کارآفرینانی خلاق، نوآور و توانمند است. مربی‌گری به‌عنوان رویکردی اثربخش در ارتقای مهارت‌ها و توانمندی‌ها، می‌تواند نقش کلیدی در تربیت این نسل از کارآفرینان ایفا کند. در این راستا پژوهش حاضر، با هدف ارائه الگوی مربی‌گری مبتنی بر توسعه توانمندی‌های کارآفرینانه در صنعت خودروسازی، انجام گرفت.

روش‌شناسی: این پژوهش با رویکرد کیفی داده‌بنیاد و با استفاده از مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختاریافته با خبرگان حوزه مربی‌گری و کارآفرینی در صنعت خودروسازی انجام گرفت. جامعه مورد مطالعه شامل دو گروه اصلی (۱) خبرگان صنعتی با تخصص‌هایی نظیر مدیریت تولید، کنترل کیفیت، برنامه‌ریزی تولید و بازاریابی در خوشه خودروسازی و (۲) اساتید دانشگاهی متخصص در حوزه‌های مدیریت کارآفرینی، مدیریت صنعتی، بازاریابی و مدیریت تولید بود. نمونه‌گیری به روش گلوله برفی و تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. در مجموع، با ۱۲ نفر از خبرگان مصاحبه انجام شد و داده‌ها با نرم‌افزار (MAXQDA) تجزیه و تحلیل شدند.

روش‌شناسی: این پژوهش با رویکرد کیفی داده‌بنیاد و با استفاده از مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختاریافته با خبرگان حوزه مربی‌گری و کارآفرینی در صنعت خودروسازی انجام گرفت. جامعه مورد مطالعه شامل دو گروه اصلی (۱) خبرگان صنعتی با تخصص‌هایی نظیر مدیریت تولید، کنترل کیفیت، برنامه‌ریزی تولید و بازاریابی در خوشه خودروسازی و (۲) اساتید دانشگاهی متخصص در حوزه‌های مدیریت کارآفرینی، مدیریت صنعتی، بازاریابی و مدیریت تولید، بود و نمونه‌گیری به روش گلوله برفی و تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت؛ بدین ترتیب با ۱۲ نفر از خبرگان مصاحبه انجام شد. داده‌های گردآوری شده با استفاده از نرم‌افزار (MAXQDA) و به روش تحلیل کیفی نظریه داده‌بنیاد، تجزیه و تحلیل شدند.

یافته‌ها: بر اساس یافته‌های حاصل از تحلیل کیفی، شرایط علی مشتمل بر هشت مقوله فرعی و دو مقوله اصلی محرک‌های درونی و محرک‌های بیرونی بود. شرایط زمینه‌ای شامل پنج مقوله فرعی و دو مقوله اصلی عوامل آموزشی و فناوری و عوامل فرهنگی و سازمانی بود. شرایط مداخله‌ای مشتمل بر هفت مقوله فرعی و دو مقوله اصلی مداخلات درون‌سازمانی و مداخلات درون‌فردی بود. مدل مربی‌گری توانمندساز کارآفرینانه منجر به شکل‌گیری چهار مقوله اصلی ویژگی‌های متربیان، ویژگی‌های مربیان، اقدامات مربی‌گری و توسعه توانمندساز کارآفرینانه شد که در قالب ۲۰ مقوله فرعی ساختاردهی شد. راهبردهای اجرا شامل نه مقوله فرعی و دو دسته راهبرد حمایت‌گری نسبت به ارزش‌های کارآفرینانه و راهبرد آموزش و توسعه مهارت‌های کارآفرینانه بود. در نهایت، ۱۱ مقوله فرعی به‌عنوان پیامدهای مربی‌گری برای توسعه توانایی‌های کارآفرینانه شناسایی گردید که در قالب دو مقوله اصلی مزایا و دستاوردهای فردی و مزایا و دستاوردهای سازمانی دسته‌بندی شدند.

نتیجه‌گیری / دستاوردها: این مطالعه با شناسایی دقیق عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای مربی‌گری توانمندساز کارآفرینانه، چارچوبی عملیاتی برای طراحی و اجرای برنامه‌های مربی‌گری در صنعت خودروسازی ارائه داد. نتایج حاصل بر اهمیت ایجاد فرهنگ سازمانی حامی کارآفرینی، توسعه زیرساخت‌های فنی و آموزشی و تمرکز بر پرورش مهارت‌های کارآفرینانه در سطوح فردی و سازمانی تأکید دارد. یافته‌های این پژوهش می‌تواند به‌عنوان راهنمایی برای مدیران، مربیان و کارآفرینان در جهت ارتقای توانمندی‌های کارآفرینانه و افزایش نوآوری در صنعت خودروسازی به‌کار گرفته شود.

استناد:

کرامتیان، علیرضا، حسینی، سیدرسول. و ایرج‌پور، علیرضا. (۱۴۰۴). ارائه الگوی مربی‌گری مبتنی بر توسعه توانمندی‌های کارآفرینانه در صنعت خودروسازی. *مجله پژوهش‌های کارآفرینی*، ۴ (۴)، ۳۸-۲۱.

DOI: <https://doi.org/10.22034/jer.2025.2043836.1205>

ناشر: انتشارات دانشگاه ایلام

© نویسندگان.



مقدمه

در دنیای کسب‌وکار امروز، کارآفرینی اهمیت زیادی یافته است (Kotte et al., 2021) و توسعه رفتار و اقدامات کارآفرینانه، ترویج و زمینه‌سازی برای آن، ضرورتی جدی برای هر کشوری محسوب می‌شود (Gharagozloo et al., 2022). کارآفرینی رفتاری با هدف تغییر رشد فردی و سازمانی، به‌واسطهٔ ریسک‌پذیری برای ارزش‌آفرینی صورت می‌پذیرد (Kim & Oh, 2021). در دهه‌های اخیر، شیوه‌ها و برنامه‌های آموزشی متنوعی برای آموزش کارآفرینی در کشورهای مختلف تدوین و اجرا شده است و پذیرش عمومی وجود دارد که دانش و مهارت‌های کارآفرینی می‌تواند از طریق آموزش در محیط ارتقا یابد (Fischer et al., 2018). با این حال، توسعهٔ توانمندی‌های کارآفرینان صرفاً به‌واسطهٔ آموزش‌های رسمی و دانشگاهی محقق نمی‌شود و آموزش کارآفرینی شامل طیف گسترده‌ای از فعالیت‌ها (رسمی و غیررسمی) به‌منظور تقویت ذهنیت کارآفرینانه و شایستگی‌های مورد نیاز در فرآیند ارزش‌آفرینی است (Ramatni, 2024).

آموزش‌های رسمی، تدریس کلاسی و مشاوره به‌دلیل عدم سازگاری با نیازهای خاص کارآفرینان، مورد انتقاد قرار گرفته است و محققان بر این باورند که رویکردهای آموزش‌گرا در تحریک فرآیندهای یادگیری فعال کارآفرینان و قدرت تفکر و تأمل آن‌ها ناکام بوده است (Brinkley & Le Roux, 2018). در این میان، یکی از مهم‌ترین الگوها و روش‌های تجربه‌شدهٔ موفق و کاربردی برای تقویت توانمندی‌های فردی و سازمانی، شیوهٔ مربی‌گری است (Sepahvand et al., 2022). مربی‌گری، اقدامی توسعه‌ای با هدف هدایت‌گری و تسهیل‌گری برای دستیابی به اهداف و ارتقای عملکرد فردی و سازمانی است (Hui et al., 2021). این شیوهٔ آموزش، در مقابل سایر قالب‌های آموزش کارآفرینی (مانند تدریس در کلاس، مشاورهٔ استارت‌آپ)، روشی مناسب و امیدوارکننده برای کمک به توسعهٔ توانمندی‌های کارآفرینان به‌شمار می‌رود (Somia et al., 2024). اگرچه محققان الگو و فرآیندهای مختلف مربی‌گری کارآفرینانه (Darmawan et al., 2021; Sukwan et al., 2021; Kroeze, 2022)، خصوصیات و کارکردهای مربی‌گری کارآفرینانه (Diermann et al., 2019)، مربی‌گری برای شایستگی و خودکارآمدی کارآفرینی (Idris & Abu Bakar, 2020)، مربی‌گری مدیریتی (Kim & Oh, 2021)، مربی‌گری همتایان (Fey et al., 2022)، فرهنگ مربی‌گری کارآفرینانه (Asl Fallah et al., 2022) و تأثیر روش‌های مربی‌گری بر رفتار کارآفرینی (Mafi et al., 2020) را بررسی کرده‌اند، اما مرور ادبیات تحقیق نشان می‌دهد که اصطلاح مربی‌گری برای توسعهٔ توانمندی‌های کارآفرینانه فاقد ادبیات غنی است (Kotte et al., 2021) و مطالعات علمی در مورد مربی‌گری توانمندساز کارآفرینانه بسیار کمیاب است (Diermann et al., 2019). به‌عبارتی، گرچه پژوهش‌های مربوط به الگوها و فرآیندهای مربی‌گری در حوزهٔ کارآفرینی گسترده است (Darmawan et al., 2021; Sukwan et al., 2021; Kroeze, 2022) و نقش مربی‌گری در تقویت شایستگی‌ها و خودکارآمدی کارآفرینانه توسط محققان برجسته شده است (Idris & Abu Bakar, 2020; Diermann et al., 2019)، اما همچنان شکاف قابل‌توجهی در تدوین چارچوب‌های نظام‌مند توسعهٔ توانمندی‌های کارآفرینانه، به‌ویژه در صنایع پیچیده، مشاهده می‌شود (Kotte et al., 2021). بدین سبب طراحی یک الگوی نظام‌مند می‌تواند خلأ تئوریک را پر کند و دیدگاه جدیدی به توانمندسازی مبتنی بر مربی‌گری کارآفرینانه ارائه نماید.

صنعت خودروسازی در کشورهای مختلف به‌عنوان یکی از پیشران‌های توسعه صنعتی محسوب می‌شود و تأثیر بسزایی در رشد اقتصادی کشورها دارد (Sandjarovna, 2020). در کشور ایران نیز این صنعت کمک‌های متعددی به رشد سایر صنایع داشته و به‌خاطر ارتباط با بیش از ۶۰ صنعت دیگر، به‌عنوان لکوموتیو صنایع مشهور شده است (Kooshan & Ebrahimi, 2021). با این حال، تفکر و اقدامات کارآفرینانه در صنعت خودروسازی کشور بسیار کم‌رنگ است؛ در حالی که محیط صنعت خودرو و خوشهٔ صنعتی ساخت قطعات و زیرمجموعه‌های آن از جمله محیط‌های رقابتی و متلاطم به‌شمار می‌رود (Meftahi et al., 2021) و برای آن دسته از کشورهای در حال توسعه که از روند رشد و توسعهٔ صنعت خودرو عقب مانده‌اند و شکاف فناورانهٔ عمیقی با کشورهای پیشرو دارند، نیاز به استراتژی‌های مناسبی برای هم‌پایی با سایر صنایع وجود دارد (Monye et al., 2023).

محققان معتقدند که توسعه توانمندی‌های کارآفرینانه یکی از راهبردهای کلیدی برای شکوفایی این صنعت محسوب می‌شود (Rueda-Armengot et al., 2017). بر این اساس، هدف اصلی این تحقیق معرفی یک الگو و چارچوب مفهومی برای مربی‌گری با تأکید بر توسعه توانمندی‌های کارآفرینانه در صنعت خودروی کشور است. این تحقیق به این سؤال اساسی پاسخ داده است که الگوی تبیین‌کننده مربی‌گری با تأکید بر توسعه توانمندی‌های کارآفرینانه در صنعت خودروی ایران چگونه است؟ نوآوری این پژوهش ارائه الگویی برای مربی‌گری با هدف توسعه توانمندی‌های کارآفرینانه است که به‌طور هم‌زمان عوامل فردی، سازمانی و محیطی مؤثر بر فرآیند مربی‌گری را تحلیل و ادغام کرده و شرایط زمینه‌ای خاص صنعت خودروسازی را به‌عنوان بستری برای توسعه توانمندی‌ها در نظر گرفته است. این الگو با شناسایی دقیق محرک‌ها، مداخلات و پیامدهای مربی‌گری توانمندساز، نه‌تنها به توسعه دانش نظری در حوزه مربی‌گری کارآفرینانه کمک کرده، بلکه ابزاری عملیاتی برای طراحی برنامه‌های مربی‌گری در صنایع رقابتی، همچون صنعت خودروسازی، فراهم آورده است. از این‌رو، پژوهش حاضر با پر کردن خلأ تئوریک موجود در ادبیات کارآفرینی، چشم‌اندازی نوین برای تقویت فرهنگ و رفتارهای کارآفرینانه در صنعت خودروسازی ارائه داده و گامی مؤثر در گسترش ادبیات کارآفرینی برداشته است.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

تغییرات رفتاری تسهیل‌کننده توانایی افراد برای دستیابی به اهداف است و مداخله برای تغییرات رفتاری عموماً از طریق آموزش‌های مختلفی صورت می‌پذیرد (Mafi et al., 2020). یکی از این آموزش‌ها، مربی‌گری و فرآیندهای آن است که به توسعه و پیشرفت افراد کمک می‌کند (Hui et al., 2021). مربی‌گری یک فرآیند ارتباطی دوطرفه است که یادگیرنده در قبال فعالیت‌هایی که انجام می‌دهد بازخورد دریافت کرده و رفتارهای خود را اصلاح می‌نماید (Sepahvand et al., 2022). البته تعریف مربی‌گری در حوزه کارآفرینی با چالش‌هایی روبه‌رو است. استفاده از اصطلاحات مشابه مانند منتورینگ یا آموزش، باعث ایجاد ابهام در این حوزه شده است (Kotte et al., 2021). با این حال، مربی‌گری اقدامی توسعه‌ای با هدف هدایت‌گری و تسهیل‌گری برای ارتقای عملکرد کارآفرینان محسوب می‌شود (Somia et al., 2024). در واقع، مربی‌گری با هدف مقابله با چالش‌های روان‌شناختی مرتبط با کارآفرینی، پتانسیل بالقوه‌ای در بهبود عملکرد کارآفرینان دارد و اعتمادبه‌نفس کارآفرینان و توانمندسازی آن‌ها را در تصمیم‌گیری‌ها بهبود می‌بخشد (Hinkelmann et al., 2024). در این راستا، یکی از دقیق‌ترین تعاریف کارآفرینی در حوزه آموزش، تعریف رفتاری آن شامل توانایی برای داشتن طیف وسیعی از مهارت‌های خلاق و نوآور است (Ahmadpour Karim Abadi et al., 2021). از این‌رو، توسعه توانمندی‌های کارآفرینانه، آن دسته از برنامه‌های آموزشی هدفمند است که برای افزایش خلاقیت و نوآوری، مهارت‌های کار گروهی، پذیرش مسئولیت، توانایی تصمیم‌گیری، فراهم‌سازی یادگیری مداوم، شناخت و بهره‌مندی از فرصت‌ها برای کارآفرینان تبیین می‌شود (Gharagozloo et al., 2022). توانمندی‌های کارآفرینانه به‌عنوان مجموعه متمایزی از توانایی‌ها و مهارت‌های فردی و سازمانی و اقدامات، شیوه‌ها و روال‌هایی تعریف می‌شود که هدف آن‌ها کشف، ادغام و بهره‌برداری از فرصت‌های کسب‌وکار است (Diermann et al., 2019).

مربی‌گری کارآفرینانه فرآیندی است که ریشه در نظریه‌های سازمانی دارد. مربی‌گری کارآفرینانه فرآیندی است که طی آن دانش و مهارت‌های کارآفرینی به فرد تحت مربی‌گری منتقل شده و بر آگاهی و کارآمدی متربی می‌افزاید (Imane et al., 2024). مربی‌گری کارآفرینانه از طریق خلق ایده‌های جدید، پرورش کنکاش فکری، توانایی بهره‌برداری از فرصت‌ها، مثبت‌اندیشی، مقاومت در برابر دشواری‌ها و ریسک‌پذیری، موجب توسعه رفتارهای کارآفرینی می‌شود (Sukwan et al., 2021). مربی‌گری کارآفرینانه منجر به ایجاد فرآیند یادگیری مستمر شده و می‌تواند سطوح مختلفی از تغییر را در مراحل مختلف توسعه کسب‌وکار ایجاد کند. این تغییرات ممکن است مربوط به رفتارها و نگرش‌ها و همچنین به چالش کشیدن باورها، ارزش‌ها و دیدگاه‌های سنتی باشد (Salem, 2022). مربی‌گری توانمندساز کارآفرینی یکی از رویکردهای نوین و کارآمد در توسعه انسانی با هدف افزایش خودآگاهی، استقلال، خودکارآمدی و ظرفیت تصمیم‌گیری افراد است. این روش با ترکیب اصول مربی‌گری سنتی و

مفاهیم توانمندسازی روان‌شناختی کارآفرینانه، به دنبال ایجاد تغییرات پایدار و عمیق در نگرش و رفتار کارآفرینان است (Søvik et al., 2016). برخلاف مربی‌گری سنتی که معمولاً مربی به‌عنوان فردی راه‌حل‌دهنده عمل می‌کند، در مربی‌گری توانمندساز نقش مربی بیشتر تسهیل‌کننده است و کمک می‌کند تا متربی‌ان مسیر رشد و توسعه را خودشان کشف کنند. در واقع، این رویکرد با تأکید بر توانمندسازی، تلاش می‌کند تا توانایی خودرهبیری حرفه‌ای کارآفرینان شکوفا شود (Birr et al., 2023).

مطالعات در مورد مربی‌گری توانمندساز کارآفرینانه محدود است و رویکردهای همسو با این مقولهٔ محوری در مطالعات قبلی مورد بررسی قرار گرفته‌اند. در این راستا، ماراس و همکاران (Marras et al., 2024)، به ارائه یک چارچوب چندبعدی نظام‌مند از مربی‌گری کارآفرینی با تمرکز بر فرآیند، زمینه، هدف و نتایج کارآفرینی پرداختند و با استفاده از رویکرد مرور ادبیات و تحلیل محتوای کیفی نشان دادند که مربی‌گری کارآفرینی نقش چندگانه‌ای در فرآیند کارآفرینی دارد و این نقش‌ها بر اساس مرحله، زمینه، هدف و نتایج متفاوت است. هینکلمن و همکاران (Hinkelmann et al., 2024)، به بررسی اثربخشی مربی‌گری مبتنی بر شواهد برای کارآفرینان با هدف درک چگونگی حمایت مربیان از تغییرات نوآورانه و بهبود عملکرد در مراحل اولیهٔ فعالیت پرداختند و نشان دادند که مربی‌گری موجب افزایش تفکر راه‌حل‌مدار و تفکر خلاق می‌شود. کویمبرا و پرونسا (Coimbra & Proença, 2022)، مربی‌گری مدیریتی را با هدف بهبود عملکرد فروش بررسی کرده‌اند. مقیاس مربی‌گری مدیریتی آن‌ها شامل ارتباطات باز، رویکرد تیمی، ارزش‌مندی به افراد و پذیرش ابهام است. عزیز و همکاران (Azizi et al., 2023)، در توسعهٔ یک مدل مربی‌گری کارآفرینانه برای شرکت‌های کوچک و متوسط صنعت داروسازی بر اهمیت تعیین هدف اولیه و ویژگی‌های اساسی مربیان کارآفرین تأکید داشتند. فی و همکاران (Fey et al., 2022)، مربی‌گری همتایان را عاملی پیش‌فعال برای بهزیستی افراد می‌دانند که امکان اشتراک تجربه‌های فردی، بهزیستی ذهنی، باز بودن روابط بین‌فردی، پیشرفت حرفه‌ای و توانمندسازی متربی را فراهم می‌آورد. سوکوان و همکاران (Sukwan et al., 2021)، با تمرکز بر مربی‌گری صنعتی، مدل مربی‌گری را به‌صورت یک چرخ‌دنده مطرح کرده‌اند که شامل چهار مرحلهٔ آماده‌سازی و برنامه‌ریزی گروهی، آموزش و مربی‌گری، ارزیابی برای یادگیری و واکنش و تنظیمات استاندارد است. کیم و او (Kim & Oh, 2021)، نقش رفتار مربی‌گری مدیریتی را بر رفتار نوآورانه بررسی کرده‌اند که عاملی برجسته در تسهیل‌گری رفتار نوآورانهٔ کارکنان محسوب می‌شود. مقیاس اندازه‌گیری رفتارهای مربی‌گری مدیریتی شامل مشاوره و پشتیبانی، کارهای چالش‌برانگیزتر و راه‌های غلبه بر مشکلات است. کوته و همکاران (Kotte et al., 2021)، بر مربی‌گری کارآفرینانه تمرکز داشته و چارچوب دوبعدی مطرح کرده‌اند که مربی‌گری کارآفرینی را بین مربی‌گری کلاسیک محل کار و مشاورهٔ استارت‌آپ متمایز می‌کند. آن‌ها اشتراک‌گذاری تجربه‌های کارآفرینی، ایجاد فرهنگ تسهیم دانش و تعامل فرآیندگرا را مناسب می‌دانند. دارماوان و همکاران (Darmawan et al., 2021)، محور آموزش را در مربی‌گری کارآفرینی برجسته ساخته و نقش آن را برای بهبود شایستگی‌های کسب‌وکارهای نوپا با اهمیت می‌دانند. بودجهٔ مناسب، زیرساخت‌های مطلوب، آموزش مؤثر مهارت‌های کسب‌وکار، شخصیت کارآفرینی، برنامه‌ریزی و تحلیل نیازهای آموزشی از عواملی هستند که برای ایجاد فضای مربی‌گری کارآفرینانه و توسعهٔ آموزش کارآفرینی اهمیت دارند. ادريس و ابوبکر (Idris & Abu Bakar, 2020)، با نگاهی به سطح کسب‌وکار، بر مربی‌گری کسب‌وکار تمرکز کرده‌اند. مربی‌گری کسب‌وکار فرآیندی است که در آن یک حرفه‌ای در پی اهداف کسب‌وکار، دیگران را راهنمایی و هدایت می‌کند. مربی کسب‌وکار می‌تواند مهارت‌های رهبری را توسعه دهد، استراتژی‌های کسب‌وکار را ایجاد کند و یا طرز فکر خود را نسبت به کسب‌وکار بهبود بخشد. گالواتو و پینهیرو (Galvão & Pinheiro, 2019)، مربی‌گری روان‌شناختی را محرکی برای تقویت قابلیت‌های شبکهٔ کارآفرینی می‌دانند. آن‌ها بر ویژگی‌های روان‌شناختی و شخصیتی کارآفرینان تمرکز کرده‌اند که شامل صفات برون‌گرای، موافق بودن، وجدان و باز بودن است. منصور و همکاران (Mansoori et al., 2019)، ابعاد مدل مربی‌گری کارآفرینی را مبتنی بر سه محور ارائه داده‌اند: ۱. فرم مربی‌گری (روش استارت‌آپ ناب و پویایی کارآفرین - مربی، مربی‌گری برای موقعیت اقتدار، مربی‌گری و مشروعیت، جلسات مربی‌گری و ساختار اصلاح‌شده، جلسات مربی‌گری و تسهیل شکل‌گیری اعتماد)، ۲. محتوای مربی‌گری

جلسات مربی‌گری و تغییر در فعالیت‌ها، جلسات مربی‌گری و تغییر در طرز فکر، مربی‌گری و اعتمادبه‌نفس بالا، مربی‌گری و خودکارآمدی بالا) و ۳. زمینه مربی‌گری (جنبه‌های اجتماعی و تعامل با مربیان، جنبه‌های اجتماعی و تعامل با کارآفرینان، جلسات مربی‌گری و فرصت یادگیری همتایان، رقابت و پیشرفت، جلسات مربی‌گری و فشار همتایان).

علی‌رغم گستردگی مطالعات در حوزه مربی‌گری کارآفرینانه، بررسی ادبیات موجود نشان می‌دهد که شکاف قابل توجهی در زمینه کاربرد مربی‌گری توانمندساز برای توسعه توانایی‌های کارآفرینی در صنعت خودروسازی وجود دارد. مطالعات پیشین عمدتاً بر جنبه‌های عمومی مربی‌گری کسب‌وکار (Idris & Abu Bakar, 2020)، ابعاد روان‌شناختی (Galvão & Pinheiro, 2019)، یا مدل‌های مربی‌گری کارآفرینی (Mansoori et al., 2019; Kotte et al., 2021) متمرکز بوده‌اند. همچنین، تحقیقات در زمینه‌های خاص مانند مربی‌گری صنعتی (Sukwan et al., 2021) یا مربی‌گری مدیریتی (Kim & Oh, 2021; Coimbra & Proença, 2022) انجام شده است. با این حال، مطالعه‌ای که به‌طور خاص بر کاربرد مربی‌گری توانمندساز در توسعه توانمندی‌های کارآفرینی در بافتار پیچیده و پویای صنعت خودروسازی تمرکز کند، مشاهده نمی‌شود. این شکاف مطالعاتی، ضرورت انجام پژوهش‌های هدفمند برای درک چگونگی اثرگذاری مربی‌گری توانمندساز بر توسعه مهارت‌های کارآفرینی در این صنعت خاص را، با توجه به چالش‌های منحصربه‌فرد آن مانند نوآوری فناورانه، مدیریت زنجیره تأمین پیچیده و تغییرات سریع بازار، برجسته‌تر می‌سازد؛ بنابراین، این تحقیق با هدف ارائه الگوی مربی‌گری مبتنی بر توسعه توانمندی‌های کارآفرینانه در صنعت خودروسازی، سهمی علمی و نوآوری در مطالعات مربی‌گری ایجاد کرده است. این تحقیق با رویکرد نظام‌مند مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد، شرایط علی، مؤلفه‌های محوری، پیش‌شرط‌ها، زمینه‌ها و بسترهای لازم، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای مربی‌گری مبتنی بر توسعه توانمندی‌های کارآفرینانه را در یک الگوی یکپارچه نمایان ساخته است.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش با رویکرد کیفی و با استفاده از روش نظریه داده‌بنیاد و مبتنی بر رهیافت کوربین و استراوس (Corbin & Strauss, 2015) انجام شده است. هدف روش داده‌بنیاد، تدوین نظریه‌ای برخاسته از داده‌های کیفی جمع‌آوری شده در طی فرآیند پژوهش است که در قالب چارچوبی نظام‌مند گردآوری و تحلیل می‌شوند. انتخاب این روش برای مطالعه حاضر به دلیل ماهیت اکتشافی و نیاز به درک عمیق از مربی‌گری مبتنی بر توسعه توانمندی‌های کارآفرینانه در صنعت خودرو صورت گرفته است.

جمع‌آوری داده‌های پژوهش از طریق مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختاریافته با خبرگان حوزه مربی‌گری، به‌ویژه خبرگان صنعتی در خوشه خودروسازی و همچنین اساتید دانشگاهی مسلط به مباحث مربی‌گری انجام شده است. برای انتخاب نمونه‌ها از روش گلوله برفی و برای تعیین حجم نمونه از منطق اشباع نظری استفاده شد. در مجموع، با ۱۲ نفر از خبرگان (با مشخصات درج شده در جدول (۱)) مصاحبه انجام گرفت. همچنین به‌منظور تضمین روایی داده‌ها، پروتکل مصاحبه توسط اساتید دانشگاهی صحت‌گذاری و تأیید شد. همچنین، سؤالات پروتکل مصاحبه در طول فرآیند جمع‌آوری داده‌ها متناسب با نظر خبرگان تکمیل و اصلاح گردید. افزون بر این، کدها و مفاهیم استخراج شده از هر مصاحبه در فرآیند تحلیل داده‌ها، توسط مشارکت‌کنندگان مورد بازبینی قرار گرفت تا اعتبار یافته‌ها افزایش یابد (Creswell & Poth Clark, 2018). به‌منظور رعایت ملاحظات اخلاقی، به همه مشارکت‌کنندگان اطمینان داده شد که اطلاعات ارائه‌شده آن‌ها صرفاً برای گزارش یافته‌های رساله دکتری استفاده خواهد شد و اطلاعاتشان تا پایان پژوهش کاملاً محرمانه باقی می‌ماند.

جدول ۱. اطلاعات جمعیت شناختی خبرگان پژوهش

خبرگان	کد خبره	سن	رتبه علمی	عضو هیئت‌علمی / جایگاه در صنعت	تعداد مقالات	سابقه تدریس
خبره ۱	M1	۵۱	دکترای مدیریت کارآفرینی	دانشیار	۳۶	۲۲ سال
خبره ۲	M2	۳۵	دانشجوی دکترای مدیریت صنعتی	مدیر کنترل کیفیت	۳	-
خبره ۳	M3	۴۱	دکترای مدیریت صنعتی، تحقیق در عملیات	استادیار	۱۷	۱۲ سال
خبره ۴	M4	۴۹	کارشناسی ارشد صنایع	مدیر تولید	۲	-
خبره ۵	M5	۴۸	دکترای مدیریت کارآفرینی	استادیار	۲۰	۱۴ سال
خبره ۶	M6	۳۷	دکترای بازاریابی	مدیر بازاریابی	۵	-
خبره ۷	M7	۴۰	دکترای مدیریت صنعتی	استادیار	۱۸	۱۰ سال
خبره ۸	M8	۳۵	دانشجوی دکترای مدیریت آموزشی	مری آموزش	۴	۲ سال
خبره ۹	M9	۳۸	دکترای مدیریت کسب‌وکار	مدیر قطعات یدکی	۳	-
خبره ۱۰	M10	۴۵	کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی	مدیر مهندسی	۲	-
خبره ۱۱	M11	۴۲	دکترای مدیریت تولید و عملیات	مدیر برنامه‌ریزی تولید	۷	-
خبره ۱۲	M12	۴۸	دکترای مدیریت دولتی	دانشیار	۲۹	۲۰ سال

برای تحلیل داده‌ها و دستیابی به مدل نهایی، از رویکرد نظام‌مند داده‌بنیاد استفاده شد. این فرآیند شامل سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی بود. در مرحله کدگذاری باز، مفاهیم اصلی از داده‌های خام استخراج شدند. در کدگذاری محوری، ارتباط بین مفاهیم استخراج‌شده مورد بررسی قرار گرفت. در نهایت، در مرحله کدگذاری انتخابی، مقوله‌های محوری در قالب الگوی مبنایی نظام‌مند برای دستیابی به مدل مری‌گری مبتنی بر توسعه توانمندی کارآفرینانه دسته‌بندی شد. فرآیند جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها به صورت هم‌زمان انجام شد تا امکان مقایسه مداوم داده‌ها و مفاهیم فراهم شده و اعتبار و پایایی یافته‌های پژوهش افزایش یابد.

در پژوهش حاضر، برای اعتبارسنجی یافته‌ها از چهار معیار تعمیم‌پذیری^۱، اعتبارپذیری^۲، اطمینان‌پذیری^۳ و تأییدپذیری^۴ استفاده شد. ارزیابی اعتبارپذیری با شیوه بازخورد مشارکت‌کنندگان انجام گرفت؛ به این صورت که یافته‌های پژوهش در اختیار خبرگان قرار داده شد و آن‌ها صحت یافته‌ها و تفاسیر ارائه شده را تأیید کردند. به منظور تعمیم‌پذیری، فرآیند پژوهش از مرحله نمونه‌گیری تا تفسیر داده‌ها شرح داده شد و نمونه‌ای از متن مصاحبه‌ها به عنوان مصدق مستند ارائه گردید تا قابلیت انتقال داده‌ها قابل ارزیابی باشد. همچنین، برای ارزیابی اطمینان‌پذیری نتایج، فرآیند گردآوری و تحلیل داده‌ها تحت نظارت استاد راهنما و مشاور متخصص تحلیل داده‌های کیفی انجام گرفت. در نهایت، برای بررسی تأییدپذیری، یافته‌های پژوهش در اختیار خبرگان صنعتی خودروسازی قرار داده شد و با اجماع نظر آن‌ها تأیید گردید.

در پژوهش‌های کیفی، پایایی نشان دهنده میزان اطمینان به یافته‌ها و نتایج حاصل از فرآیند کدگذاری داده‌ها است و معیاری برای ارزیابی دقت و صحت تحلیل داده‌ها محسوب می‌شود. در این پژوهش، برای ارزیابی پایایی کدگذاری مصاحبه‌ها، از ضریب پایایی هولستی (۱۹۶۹) استفاده شد. این شاخص با مقایسه تعداد کدگذاری‌های مشترک بین دو کدگذار محاسبه می‌شود که مقادیری بین صفر و یک ارائه می‌کند. مقادیر بالاتر از ۰/۷ نشان دهنده سطح بالایی از پایایی نتایج کیفی هستند. در این تحقیق، با در نظر گرفتن رابطه (۱)، نتایج نشان دهنده ضریب هولستی قابل قبول برای کدگذاری‌های مشترک بود که اعتبار بالایی تحلیل داده‌ها را تأیید می‌کند.

¹ Generalizability

² Credibility

³ Reliability

⁴ Verifiability

$$PAO = \frac{2M}{N1 + N2} \quad \text{رابطه ۱:}$$

در این رابطه، M بیانگر تعداد موارد کدگذاری مشترک بین دو کدگذار است، $N1$ بیانگر تعداد کل کدگذاری‌های اولیه و $N2$ بیانگر تعداد کل کدگذاری ثانویه است. جدول (۲)، نتایج بررسی ضریب هولستی این پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۲. بررسی پایایی نتایج کدگذاری‌ها

شماره مصاحبه	کدگذار اول (N1)	کدگذار دوم (N2)	مجموع کدها	تعداد توافق (M)	ضریب هولستی
۱ مصاحبه	۴۸	۴۰	۸۸	۳۵	۰/۷۹
۴ مصاحبه	۳۹	۳۳	۷۲	۲۸	۰/۷۸
۸ مصاحبه	۳۷	۳۱	۶۸	۲۶	۰/۷۶
۱۱ مصاحبه	۲۸	۲۵	۷۳	۲۹	۰/۷۹
مجموع کل	۱۶۲	۱۳۹	۳۰۱	۱۱۸	۰/۷۸

یافته‌ها

در فرآیند تحلیل داده‌ها با استفاده از نظریه داده‌بنیاد، ابتدا در مرحله کدگذاری باز، پدیده‌های مرتبط با مربی‌گری برای توسعه توانمندی‌های کارآفرینانه در صنعت خودروسازی شناسایی و برچسب‌گذاری شدند. سپس در کدگذاری محوری، یک طبقه به‌عنوان محور اصلی انتخاب شد و ارتباط آن با سایر طبقه‌ها مشخص گردید. در نهایت، مرحله کدگذاری انتخابی به‌عنوان گام اصلی نظریه‌پردازی، منجر به تدوین مدل نظری شد. به‌طور کلی، ۷۲۷ گزاره مبتنی بر ۱۲ مصاحبه شناسایی و با در نظر گرفتن اشتراکات معنایی و محتوایی، ۳۵۷ کد اولیه (کد باز) از تحلیل مصاحبه‌ها استخراج شد. پس از خلاصه‌سازی و حذف کدهای مشابه، تعداد کدهای اولیه به ۳۱۶ مفهوم تقلیل یافت؛ به‌طوری‌که ۳۴ کد به‌عنوان شرایط علی، ۱۲۸ کد در قالب پدیده محوری، ۳۳ کد شرایط زمینه‌ای، ۳۰ کد در قالب شرایط مداخله‌گر، ۴۰ کد در زمینه راهبردها و ۵۱ کد به‌عنوان پیامدها و نتایج مربی‌گری مبتنی بر توسعه توانمندی‌های کارآفرینانه دسته‌بندی شدند.

شرایط علی: شرایط علی به عواملی اشاره دارد که به‌طور مستقیم بر شکل‌گیری یا توسعه پدیده‌ای خاص، مانند مربی‌گری مبتنی بر توسعه توانمندی‌های کارآفرینانه، تأثیر می‌گذارند. شرایط علی مقوله‌هایی هستند که به لحاظ زمانی بر پدیده مورد بررسی تقدم دارند و به‌نوعی نقش محرک‌های اصلی در وقوع پدیده را ایفا می‌کنند. در پژوهش حاضر، تحلیل مصاحبه‌ها منجر به شناسایی ۳۴ کد به‌عنوان شرایط علی شد که در قالب هشت مقوله فرعی و دو مقوله اصلی «محرک‌های درونی» و «محرک‌های بیرونی»، مطابق اطلاعات جدول (۳)، دسته‌بندی شدند.

جدول ۳. مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده به‌عنوان شرایط علی مریبگری مبتنی بر توسعه توانایی‌های کارآفرینانه

مفاهیم	مقوله‌های فرعی	مقوله‌های اصلی
پویایی بازارهای صنعتی، رقابت فشرده صنعتی، تغییرات مداوم فناوری‌ها	پویایی‌های صنعتی و فناورانه	محرك‌های بیرونی
انطباق‌پذیری نسبت به تغییرات، پاسخ‌گویی به تغییرات محیطی، عدم قطعیت‌های محیطی	انطباق‌پذیری محیطی	
ورود به فعالیت‌های نوآورانه و ارزش‌آفرین، تحلیل و پیش‌بینی روندها در صنعت، تغییرات نیازها و الزامات مشتری و بازار، تسلط بر مفاهیم بازار و رقابت‌های صنعتی، به دنبال فرصت‌های جدید در بازار و صنعت	تحلیل بازار و ارزش‌آفرینی	
ذهنیت کارآفرینانه داشتن، شناسایی و غلبه بر موانع کارآفرینی، پرسشگری متفکرانه، به چالش کشیدن شیوه‌های سنتی حل مسئله، تنوع و تکثر ایده‌ها، تشویق برای تفکر خارج از چارچوب	تفکر خلاق و ایده‌پردازی کارآفرینانه	محرك‌های درونی
دگرگونی‌های سریع و پرشتاب دانش و معلومات بشری، توجه به اکتساب و انتقال دانش فنی، مریبگری به‌عنوان یک روش آموزش افراد، داشتن سیستم‌های یادگیرنده، اکتساب الگوریتم‌های منعطف برای حل مسئله	آموزش و یادگیری انطباقی	
بررسی منظم پیشرفت افراد، تعیین انتظارات واضح، بازخورد دهی شفاف	برنامه‌ریزی کارآفرینانه	
استراتژی سازمان، رسالت کارآفرینانه، چشم‌انداز کارآفرینانه، استراتژی‌های کارآفرینانه	مدیریت استراتژیک کارآفرینانه	توسعه فردی و حرفه‌ای
تمایل به ارتقاء مهارت و دانش فنی، منابع انسانی به‌عنوان محور سازمان‌ها، غلبه بر موانع	توسعه فردی و حرفه‌ای	
شغلی، برنامه‌ریزی جانشین پروری، بالندگی و رشد شخصی و حرفه‌ای		

شرایط زمینه‌ای: شرایط زمینه‌ای به مجموعه‌ای از عوامل زیربنایی اطلاق می‌شود که به‌عنوان شرایط مقدماتی و مؤثر برای شکل‌گیری مریب‌گری مبتنی بر توسعه توانمندی‌های کارآفرینانه شناخته می‌شوند. این شرایط به‌طور مستقیم بر راهبردها و تصمیمات کلان تأثیرگذار بوده و بدون حضور آن‌ها، دستیابی به اهداف مریب‌گری کارآفرینانه میسر نخواهد شد. مفاهیم (۳۴ کد) و مقوله‌های استخراج شده از متن مصاحبه‌ها نشان می‌دهد که شرایط زمینه‌ای برای مریب‌گری توسعه توانایی‌های کارآفرینی شامل پنج مقوله فرعی است که در قالب دو مقوله اصلی «عوامل آموزشی و فناوری» و «عوامل فرهنگی و سازمانی» ساختاردهی شده‌اند (جدول ۴).

جدول ۴. مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده به‌عنوان شرایط زمینه‌ای مریبگری مبتنی بر توسعه توانایی‌های کارآفرینانه

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

شرایط مداخله‌ای: شرایط مداخله‌ای، یکی از عناصر کلیدی در فرآیند شکل‌گیری پدیده مورد مطالعه هستند که ماهیتی تعاملی دارند و نقش تعدیل‌کننده بین شرایط علی و راهبردها ایفا می‌کنند (Chun Tie et al., 2019). شرایط مداخله‌ای عموماً ماهیت تسهیل‌کننده یا بازدارنده دارند و شرایط وسیع‌تری هستند که بر چگونگی کنش متقابل و شدت اثرگذاری عوامل علی نقش ایفا می‌کنند. در زمینه مربی‌گری برای توسعه توانایی‌های کارآفرینانه، هفت مقوله فرعی مطابق جدول (۵) شناسایی شد که در قالب دو مقوله اصلی «مداخلات درون‌سازمانی» و «مداخلات درون‌فردی» دسته‌بندی شده‌اند.

جدول ۵. مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده به‌عنوان شرایط مداخله‌ای مربی‌گری مبتنی بر توسعه توانایی‌های کارآفرینانه

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	مفاهیم
مداخلات درون‌سازمانی	نقصان دسترس‌پذیری منابع و ابزارها	شرایط تحریمی حاکم بر جامعه و صنعت، ناکافی بودن ابزارها و فناوری، نوسانات اقتصادی و شرایط ارزی، محدودیت منابع مالی برای مربی‌گری، محدودیت بودجه آموزشی
	موانع سیاستی و فرهنگی	مناقشات و جناح‌بندی سیاسی، موانع فرهنگی و ارزشی، عدم تطابق فرهنگی، نداشتن سیاست‌های تشویقی، قوانین و مقررات غلط
مداخلات درون‌فردی	ضعف در یادگیری و ارزیابی آموزشی	اختلال در برنامه‌ریزی و تخصیص زمان مناسب برای آموزش، محدودیت دسترسی به مربیان، محدودیت یادگیری سنتی، ارزیابی و اندازه‌گیری ناکافی، فقدان سیستم ارزیابی مربی‌گری
	موانع روان‌شناختی	خودگویی منفی، نگران قضاوت شدن یا انتقاد شدن، ترس از آسیب‌پذیری، باورهای محدودکننده، بلوک‌های ذهنی
	موانع عقلانی و ادراکی	درک محدود از کوچینگ، مقاومت به تغییر، فقدان تعهد مربی/متربی، درک محدود از صنعت یا زمینه کارآفرینی، کمبود تجربه مربیان
	موانع انگیزشی و پیشرفت	انگیزه ناکافی برای شرکت در برنامه‌های توسعه، فقدان انگیزه پیشرفت مهارت‌ها
	موانع ارتباطی و تعاملی	تضاد در بین همتایان، فقدان یا تردید اعتماد، متقاعدسازی متربی برای مزایای مربی‌گری

مقوله محوری: مقوله محوری در حقیقت هسته مرکزی نظریه داده‌بنیاد است که همه مقوله‌های دیگر به آن پیوند می‌خورند و انسجام و یکپارچگی نظریه را تضمین می‌نماید (Chun Tie et al., 2019). در پژوهش حاضر، مربی‌گری توانمندساز کارآفرینی به‌عنوان پدیده محوری مطرح است که در راستای هدف اصلی تحقیق، یعنی تدوین الگوی مربی‌گری مبتنی بر ارتقای توانایی‌های کارآفرینانه شکل گرفته است. تحلیل مصاحبه‌ها منجر به شکل‌گیری چهار مقوله اصلی شامل «ویژگی‌های مربیان»، «ویژگی‌های متربیان»، «اقدامات مربی‌گری» و «توسعه توانمندسازی کارآفرینانه» شد که مطابق جدول (۶)، شامل ۲۰ مقوله فرعی هستند.

جدول ۶. مفاهیم و کدهای شناسایی شده به‌عنوان مقوله محوری در مربی‌گری مبتنی بر توسعه توانایی‌های کارآفرینانه

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	مفاهیم
ویژگی‌های متربیان	ویژگی‌های اخلاقی متربی	فهم خودشناسی، حمایت و پشتیبانی از همتایان، پذیرش و تحمل ابهام، داشتن حس مسئولیت‌پذیری خودکارآمدی، انگیزه مواجهه با چالش‌های کارآفرینانه، داشتن نگرش کارآفرینانه، پذیرش چالش‌ها، شناخت و بهره‌مندی از فرصت‌ها، اشتیاق به نوآوری و به‌روز بودن، داشتن روحیه کارآفرینی، داشتن روحیه و نگرش به ریسک‌پذیری، داشتن روحیه جستجوگری برای یافتن راه‌حل‌های خلاق، انصاف‌پذیری در مواجهه با تغییرات، تحمل عقاید گوناگون و اختلاف‌نظرها، شناخت و خودآگاهی از نقاط قوت و ضعف، نگرش به تغییر و تحول مستمر
	ویژگی‌های رفتاری متربی	توانایی حل مسائل و تصمیم‌گیری، حل مسئله‌ها به شیوه‌ای خلاقانه، شناخت و درک مسئله، خودمهارتی در حل مسئله، انتخاب‌های مطلوب و اولویت‌بندی هوشمندانه، ارتقاء مهارت تیمی، اشتیاق و انگیزه فردی، بلندپروازی، قابلیت یادگیری سریع، توانایی جذب اطلاعات و مهارت‌های جدید، متمرکز و در مسیر دستیابی به اهداف خودتوانمندسازی متربی
	ویژگی‌های حرفه‌ای متربی	توانایی ایجاد فرصت‌های جدید، آگاهی از محیط کسب‌وکار، آگاهی نسبت به اثربخشی مربی‌گری، پذیرش مربی‌گری، تعهد به اقدامات کارآفرینانه، پیشبرد اهداف کارآفرینانه، توانایی درک و تحلیل بازار، طرح ایده‌های نوآورانه و خلاقانه برای مسائل، تصمیم‌گیری مبتنی بر دانش بازار، تحلیل و رصد ساختارمند تغییرات بازار، فهم عمیق از بازار، رقبا و روندهای صنعتی

جدول ۶. مفاهیم و کدهای شناسایی شده به عنوان مقوله محوری در مریبگری مبتنی بر توسعه توانایی‌های کارآفرینانه

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	مفاهیم
ویژگی‌های مریبان	ویژگی‌های اخلاقی مریبی	فراهم کردن محیط مطمئن و شوراانگیز، تشویق افراد برای خلق فعالیت‌های جدید، پایبند بودن به اسرار افراد، خودباوری، حمایتگری عاطفی- اجتماعی مریبان، همدلی
	ویژگی‌های نگرشی مریبی	کمک در حل مسائل و مواجهه با چالش‌ها، ارائه راهکار بدون قضاوت شخصی، توانایی تجزیه و تحلیل مسائل، تفکر خلاق، داشتن تجربه کارآفرینی
	ویژگی‌های رفتاری مریبی	اعتماد بین مریبی و متربی، ارائه بازخورد سازنده، به چالش کشیدن توانایی‌های متربی، شنونده خوب بودن، تعامل حرفه‌ای، انتقاد سازنده
ویژگی‌های حرفه‌ای	ویژگی‌های حرفه‌ای	راهنمایی در اجرای برنامه‌ها و اولویت‌ها، تسهیل در توسعه مسیرهای مناسب حرفه‌ای، انتقال تجارب، آموزه‌ها و مهارت‌ها، پرورش رفتار کارآفرینانه، توانایی تشخیص فرصت‌های جدید در بازار، آگاهی از توانایی‌های متربی، عشق و تمایل به موضوعات متنوع کسب‌وکار، آشنایی با فعالیت‌های کارآفرینانه، دسترس‌پذیری مداوم مریبان، به کارگیری بهینه از امکانات فناوری در ارائه خدمات، راهکارهای مبتنی بر تجربیات، داشتن دانش پایه برای ارتقاء مریبگری، تطابق مریبی با نیاز کارآفرین
	توسعه مهارت‌های علمی	آموزش مهارت‌های کارآفرینی، ارائه کتب و مقالات تخصصی، به‌روزرسانی دائمی منابع آموزشی، دوره‌های آموزشی آنلاین، شرکت در دوره‌های آموزشی تخصصی
	توسعه مهارت‌های فنی	ارائه راهنمایی‌های فنی، حمایت گری فنی، تجربیات عملی در صنعت، مطالعه مداوم در زمینه فناوری‌های جدید، تجربه در زمینه تعمیرات و نگهداری
اقدامات مریبگری	توسعه مهارت‌های ارتباطی	ایجاد ارتباط اولیه، عمق دادن به رابطه، ارتباط بین فردی مؤثر، تشویق و تحسین متربی، گوش دادن فعال به نیازها، برگزاری دوره‌های آموزشی ارتباطات مؤثر
	توسعه دیدگاه کارآفرینانه	تعیین اهداف کارآفرینی، کشف ایده‌های جدید، آزمایشگری با رویکردهای جدید، خارج شدن از مناطق امن، به چالش کشیدن مفروضات اساسی
	ترغیب و انگیزش آفرینی	تشویق برای کشف دیدگاه‌های مختلف، تحریک حس کنجکاوی به فعالیت‌های خلاقانه، ترغیب برای پذیرش تغییرات سازنده
توانمندسازی کارآفرینانه	تعامل و ارتباط اثربخش	مشارکت در افق کارآفرینان، توسعه هوش هیجانی، برقراری تعامل بین دو طرف
	راهنمایی و هدایتگری	تسهیلگری کارآفرینانه، هدایتگری مؤثر، شکوفایی استعدادهای ذاتی، رشد استعدادهای متربی، توصیه و راهنمایی در مراحل کسب‌وکار، راهنمایی برای زایش دانش جدید، راهنمایی برای کشف مسیرهای واضح، راهنمایی برای هدف‌گذاری
	ارزیابی و بازخورد گیری مؤثر	تعریف روشن از اهداف جلسه، سنجش پیشرفت‌های فردی، بیان مسائل و رویدادها بر اساس واقعیت، استفاده از کارکنان بر اساس توانمندی‌های خاص، مریبگری نتیجه‌گرا، تقدیر از موفقیت‌های متربی
توسعه تفکر کارآفرینانه	توسعه تفکر کارآفرینانه	افزایش مهارت‌های تفکر کارآفرینانه، ایجاد راه‌حل‌های نوآورانه، تشویق به ایده پردازی، دیدگاه کارآفرینانه، تشویق برای تفکر کارآفرینانه، تسهیل در تفکر کارآفرینانه
	توسعه تفکر سیستمی	داشتن دیدگاه سیستمی، توانایی ادراک سیستمی، تحلیلگری سیستمی مسائل
	توسعه مهارت‌های کارآفرینی	دسترسی به آموزش کارآفرینی، ترویج همکاری و ارتباطات مؤثر، آموزش استراتژی‌های مدیریت ریسک، تسهیل در ایجاد و مدیریت کسب‌وکارهای نوپا، توسعه مهارت‌های کلیدی کارآفرینی
	توسعه حمایت‌های مالی	تسهیل در دستیابی به منابع مالی، ارائه منابع مالی

راهبردها: راهبردها در نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، مجموعه‌ای از کنش‌ها و واکنش‌های هدفمند هستند که در راستای مدیریت، کنترل و پاسخگویی به پدیده‌ی محوری شکل می‌گیرند (Charmaz & Thornberg, 2021). این راهبردها که از تعاملات پیچیده بین عوامل زمینه‌ای و شرایط مداخله‌ای نشأت می‌گیرند، نقش حیاتی در عملیاتی‌سازی مفاهیم نظری و تبدیل آن‌ها به اقدامات ملموس ایفا می‌کنند. در مرحله‌ی کدگذاری متن مصاحبه‌ها، نه راهبرد کلی (مقوله‌های فرعی) شناسایی شد که در قالب دو دسته «راهبرد حمایت‌گری نسبت به ارزش‌های کارآفرینانه» و «راهبرد آموزش و توسعه مهارت‌های کارآفرینانه»، مطابق جدول (۷)، ساختاردهی شد.

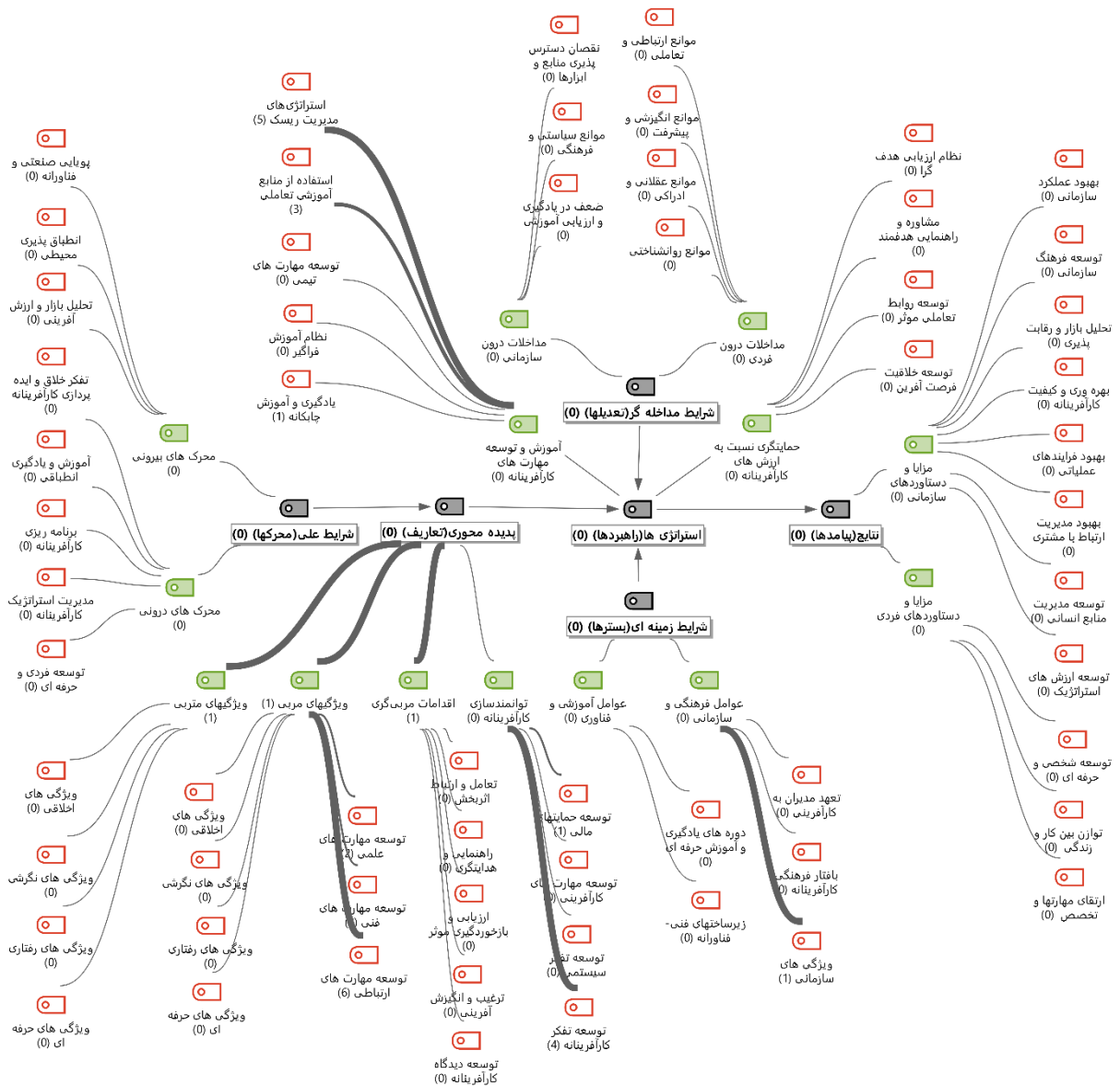
پیامدها و نتایج: پیامدها در نظریه‌ی داده‌بنیاد، به‌عنوان دستاوردها و ره‌آوردهای حاصل از اجرای راهبردها تعریف می‌شوند. در تحلیل مصاحبه‌ها، ۱۱ مقوله‌ی فرعی به‌عنوان پیامدها و نتایج مریب‌گری مبتنی بر توسعه‌ی توانایی‌های کارآفرینانه شناسایی شد که در قالب دو مقوله‌ی اصلی «مزایا و دستاوردهای فردی» و «مزایا و دستاوردهای سازمانی»، مطابق جدول (۸)، دسته‌بندی شدند.

جدول ۷. مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده به‌عنوان راهبردهای مربیگری مبتنی بر توسعه توانایی‌های کارآفرینانه

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	مفاهیم
حمایتگری نسبت به ارزش‌های کارآفرینانه	توسعه خلاقیت فرصت‌آفرین	توسعه ذهنیت خلاق، پرورش خلاقیت، چرخش استراتژی‌های فرصت جویانه، ایجاد فرایندها و مکانیسم‌های نوآورانه، ایجاد ذهنیت مثبت نسبت به پدیده‌ها، شناخت الگوها و بینش آینده‌نگر، اشتراک‌گذاری ایده‌های خلاقانه، تسهیل اقدامات نوآورانه
	توسعه روابط تعاملی مؤثر مشاوره و راهنمایی هدفمند	ایجاد دوره‌های آموزشی ارتباطات مؤثر، تقویت مهارت‌های ارتباطی، شفافیت در ارتباطات راهنمایی برای پاسخگویی به اهداف، راهنمایی برای بازاریابی و فروش، راهنمایی برای استراتژی کسب‌وکار
آموزش و توسعه مهارت‌های کارآفرینانه	نظام ارزیابی هدف‌گرا	برنامه‌ریزی مربیگری هدفمند، ارزیابی عملکرد مبتنی بر اهداف کارآفرینی، توسعه برنامه‌های اقدام، یکپارچگی اهداف، سیستم پاداش‌دهی و جبران خدمات
	استراتژی‌های مدیریت ریسک	استراتژی‌های مقابله و مدیریت ریسک، مدیریت بهینه زمان تعمیرات، اعمال راهکارهای ایمنی، ارزیابی دقیق موقعیت‌ها
	استفاده از منابع آموزشی تعاملی	ایجاد دوره‌های آموزشی مؤثر، استفاده از سیستم‌های مدیریت یادگیری، اپلیکیشن‌های آموزشی، دوره‌های آنلاین
	توسعه مهارت‌های تیمی	ایجاد تیم‌های مؤثر، مهارت‌های تفویض اختیار و تیم‌سازی، ارتقاء قابلیت یادگیری تیمی، راه‌اندازی جلسات منظم مربیگری، ارزیابی و بازخورد مهارت‌ها
یادگیری و آموزش چاپخانه	نظام آموزش فراگیر	ایجاد دوره‌ها و کارگاه‌های دیدگاه سیستمی، ارزیابی برنامه‌های آموزشی و مربیگری، نظام آموزش همه‌جانبه و فراگیر، استفاده از همه ظرفیت‌های علمی کشور
	یادگیری و آموزش چاپخانه	استفاده از ابزارها و فناوری‌های جدید در فرآیند یادگیری، تعهد و برنامه‌ریزی برای یادگیری مداوم، همکاری و ارتباط با افراد متخصص، اشتباه‌ها به‌عنوان فرصت‌های یادگیری

جدول ۸. مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده به‌عنوان نتایج و پیامدهای مربیگری مبتنی بر توسعه توانایی‌های کارآفرینانه

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	مفاهیم
مزایا و دستاوردهای فردی	ارتقای مهارت‌ها و تخصص	پرورش افراد نوآور، تصمیم‌گیری کارآفرینانه، توسعه توانمندی‌ها، افزایش کیفیت کار، ارتقاء و مهارت‌های کارآفرینانه
	توازن بین کار و زندگی	بهبود رفاه کارکنان، ارتقای وضعیت شغلی، کاهش دادن استرس و فرسودگی شغلی، بهبود تعادل بین کار و زندگی
مزایا و دستاوردهای سازمانی	توسعه شخصی و حرفه‌ای	دستیابی به اهداف، بالا بردن ظرفیت انتقادپذیری، توسعه فردی یا تیمی، تسهیل در دستیابی به اهداف، افزایش مسئولیت‌پذیری، تصمیم‌گیری بهتر، بهره‌وری بیشتر، افزایش اعتمادبه‌نفس
	توسعه ارزش‌های استراتژیک	توسعه مهارت تصمیم‌گیری استراتژیک، ایجاد چشم‌انداز و مأموریت قوی، سازگاری و انعطاف‌پذیری، بهبود مدیریت زمان
	توسعه مدیریت منابع انسانی	توسعه مهارت‌های رهبری، توسعه خلاقیت و نوآوری منابع انسانی، حرفه‌ای‌گرایی در منابع انسانی، حفظ سرمایه‌های انسانی
	بهبود مدیریت ارتباط با مشتری	توسعه مهارت‌ها در بازاریابی دیجیتال، خلق نیازهای جدید برای مشتریان، گوش دادن به نیازهای مشتری، توسعه مهارت‌های ارتباط با مشتری، سنجش رضایت حداکثری مشتری
بهبود فرایندهای عملیاتی	بهبود فرایندهای عملیاتی	تولید و تحویل بدون وقفه خودروها، بهبود فرآیند تحویل و توزیع خودرو، بهبود خدمات پس از فروش، عدم توقف خودرو
	بهره‌وری و کیفیت کارآفرینانه	بهبود کارایی و افزایش کیفیت، توسعه و بهبود محصولات موجود، ارتقای کیفیت محصولات و خدمات جدید، استفاده بهینه از منابع، ارتقاء عملکرد کارآفرینانه
	تحلیل بازار و رقابت‌پذیری	تداوم و تعمیق حضور در بازار، شناخت بهتر از بازار و فرصت‌ها، خلق ارزش‌های پیشنهادی منحصربه‌فرد، شناسایی جایگاه‌های جدید بازار، ایجاد مزیت رقابتی
بهبود عملکرد سازمانی	توسعه فرهنگ سازمانی	شکل‌گیری روابط سازنده، مشارکت در سازمان، ایجاد شور و انگیزه در سازمان
بهبود عملکرد سازمانی	بهبود مدیریت مالی، افزایش گردش مالی، افزایش اثربخشی عملیاتی، بهبود عملکرد پایدار	



شکل ۱. الگوی نهایی مربی‌گری مبتنی بر توسعه توانمندی‌های کارآفرینانه در صنعت خودروسازی

اعتبارسنجی نظریه: در فرآیند اعتبارسنجی نظریه داده‌بنیاد این پژوهش، از دو روش معتبر و مکمل استفاده شد. نتایج و یافته‌های اولیه حاصل از تحلیل کیفی مصاحبه‌ها برای همه مشارکت‌کنندگان (خبرگان) ارسال شد تا صحت برداشت‌ها و تفسیرهای صورت گرفته تأیید شود. در این فرآیند، برخی اصلاحات و تعدیلات برای کدهای تخصیص داده شده بر اساس دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان اعمال گردید. افزون بر این، سه عضو هیئت‌علمی دانشگاه و سه مدیر ارشد صنعت خودروسازی که در فرآیند اولیه پژوهش حضور نداشتند، به بررسی و ارزیابی نتایج و یافته‌ها پرداختند. این رویکرد موجب شد تا دیدگاهی بیرونی و تخصصی به اعتبارسنجی نظریه افزوده شود. با استفاده از ضریب پایایی هولستی، اعتبارسنجی کدگذاری‌ها نیز سنجیده شد. در این روش، کدگذاری‌های انجام‌شده توسط دو کدگذار مستقل، مقایسه و میزان توافق بین آن‌ها محاسبه گردید. نتایج نشان دهنده آن است که ضریب پایایی هولستی برای مجموع کل مصاحبه‌های بررسی‌شده ۰/۷۸ بوده و بالاتر از حد قابل قبول ۰/۷ قرار دارد؛ بنابراین سطح بالایی از اعتبار در تحلیل کیفی داده‌ها وجود دارد. پس از دریافت و اعمال بازخوردهای حاصل از این دو روش،

مدل نهایی پژوهش تدوین شد. این مدل شامل شش بُعد اصلی «شرایط علی»، «شرایط زمینه‌ای»، «شرایط مداخله‌گر»، «پدیده محوری»، «راهبردها» و «پیامدها» است که در شکل (۱)، خروجی نرم‌افزار (MAXQDA) دیده می‌شود.

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف ارائه الگوی مربی‌گری برای توسعه توانمندی‌های کارآفرینانه در صنعت خودروسازی انجام شد. با تکیه بر رویکرد داده‌بنیاد و تحلیل عمیق داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، ابعاد مختلف این الگو در قالب شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، مقوله محوری، راهبردها و پیامدها آشکار شد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که شرایط علی مربی‌گری توانمندساز کارآفرینانه در دو دسته محرک‌های درونی و بیرونی قرار می‌گیرند. محرک‌های بیرونی شامل پویایی‌های صنعتی و فناورانه، انطباق‌پذیری محیطی و تحلیل بازار و ارزش‌آفرینی است. محرک‌های درونی شامل تفکر خلاق و ایده‌پردازی کارآفرینانه، آموزش و یادگیری انطباقی، برنامه‌ریزی کارآفرینانه، مدیریت استراتژیک کارآفرینانه و توسعه فردی و حرفه‌ای است. این یافته با نتایج مطالعات کوتاه و همکاران (Kotte et al., 2021) و منصور و همکاران (Mansoori et al., 2019) که بر اهمیت عوامل فردی و سازمانی در مربی‌گری کارآفرینانه تأکید کرده‌اند، همسو است. با این حال، پژوهش حاضر با شناسایی دقیق‌تر عوامل درونی مانند تفکر خلاق و آموزش یادگیری انطباقی، به درک عمیق‌تری از این پدیده دست یافته است.

مقوله محوری مدل، مربی‌گری توانمندساز کارآفرینانه است که بر چهار مقوله اصلی ویژگی‌های متربی (شامل ویژگی‌های اخلاقی، ویژگی‌های نگرشی، ویژگی‌های رفتاری، ویژگی‌های حرفه‌ای)؛ ویژگی‌های مربیان (شامل ویژگی‌های اخلاقی، ویژگی‌های نگرشی، ویژگی‌های رفتاری، ویژگی‌های حرفه‌ای، توسعه مهارت‌های علمی، توسعه مهارت‌های فنی، توسعه مهارت‌های ارتباطی)؛ اقدامات اساسی مربی‌گری (شامل توسعه دیدگاه کارآفرینانه، ترغیب و انگیزش آفرینی، تعامل و ارتباط اثربخش، راهنمایی و هدایت‌گری، ارزیابی و بازخورد‌گیری مؤثر) و توانمندسازی کارآفرینانه (شامل توسعه تفکر کارآفرینانه، توسعه تفکر سیستمی، توسعه مهارت‌های کارآفرینی، توسعه حمایت‌های مالی)، استوار می‌باشد. این یافته با نتایج مطالعه منصور و همکاران (Mansoori et al., 2019) که ابعاد مدل مربی‌گری کارآفرینی را در سه محور فرم، محتوا و زمینه ارائه کردند، همسویی دارد. با این حال، نتایج این تحقیق ماهیت چندبعدی مربی‌گری توانمندساز کارآفرینی را آشکار ساخت که ضرورت توجه هم‌زمان به ویژگی‌های متربی و مربیان، اقدامات مربی‌گری و فرآیند توسعه توانمندی‌های کارآفرینانه را برجسته کرده است.

شرایط زمینه‌ای مربوط به الگوی مربی‌گری توانمندساز کارآفرینانه در دو دسته عوامل آموزشی و فناوری (شامل دوره‌های یادگیری و آموزش حرفه‌ای، زیرساخت‌های فنی-فناورانه) و عوامل فرهنگی و سازمانی (ویژگی‌های سازمانی، بافتار فرهنگی کارآفرینانه، تعهد مدیران به کارآفرینی) ساختاردهی می‌شود؛ بنابراین، عوامل آموزشی، فناوری، فرهنگی و سازمانی نقش مهمی در فراهم‌سازی بستر مناسب مربی‌گری کارآفرینانه ایفا می‌کنند. این یافته با نتایج مطالعات دارماوان و همکاران (Darmawan et al., 2021) و سوکوان و همکاران (Sukwan et al., 2021) که بر اهمیت زیرساخت‌های مطلوب آموزشی و فرهنگی و آماده‌سازی، برنامه‌ریزی گروهی و ارزیابی مربی‌گری صنعتی تأکید کرده‌اند، همخوانی دارد. با این حال، پژوهش حاضر با تأکید بر اهمیت تعهد مدیران به کارآفرینی، به جنبه‌ای کلیدی در موفقیت مربی‌گری کارآفرینانه اشاره کرده که در مطالعات قبلی کمتر مورد توجه قرار گرفته است. شرایط زمینه‌ای شناسایی شده، اهمیت ایجاد بستر مناسب سازمانی و فرهنگی را برای موفقیت مربی‌گری کارآفرینانه نمایان ساخت؛ بنابراین سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های آموزشی و فناوری و همچنین ایجاد فرهنگ سازمانی حامی کارآفرینی می‌تواند زمینه‌ساز توسعه مربی‌گری توانمندساز کارآفرینانه شود.

یافته‌های مربوط به شرایط مداخله‌ای نشان می‌دهد که مداخلات درون‌سازمانی (شامل نقصان دسترس‌پذیری منابع و ابزارها، موانع سیاستی و فرهنگی، ضعف در یادگیری و ارزیابی آموزشی) و همچنین مداخلات درون‌فردی (شامل موانع روان‌شناختی، موانع عقلانی و ادراکی، موانع انگیزشی و پیشرفت، موانع ارتباطی و تعاملی) روند مربی‌گری مبتنی بر توسعه توانمندی‌های کارآفرینانه را کند می‌سازند. این یافته با نتایج مطالعه کیم و او (Kim & Oh, 2021) که بر نقش موانع روان‌شناختی و سازمانی

در فرآیند مربی‌گری تأکید کرده‌اند، همسو است. با این حال، پژوهش حاضر با برجسته‌سازی نقصان دسترسی به منابع و موانع عقلانی و ادراکی، به درک عمیق‌تری از چالش‌های موجود دست یافته است.

به‌منظور تقویت مربی‌گری مبتنی بر توسعه توانمندی‌های کارآفرینانه، دو دسته راهبرد، شناسایی گردید. راهبرد حمایت‌گری نسبت به ارزش‌های کارآفرینانه که شامل توسعه خلاقیت فرصت‌آفرین، توسعه روابط تعاملی مؤثر، مشاوره و راهنمایی هدفمند و نظام ارزیابی هدف‌گرا است؛ و راهبرد آموزش و توسعه مهارت‌های کارآفرینانه که شامل استراتژی‌های مدیریت ریسک، استفاده از منابع آموزشی تعاملی، توسعه مهارت‌های تیمی، نظام آموزش فراگیر، یادگیری و آموزش چابکانه می‌باشد. این یافته با نتایج مطالعات دارماوان و همکاران (Darmawan et al., 2021) که بر اهمیت آموزش و توسعه مهارت‌های کارآفرینانه و عزیزی و همکاران (Azizi et al., 2023) که بر تعیین اهداف اولیه و ویژگی‌های اساسی مربیان کارآفرین تأکید کرده‌اند، همسویی دارد. با این حال، پژوهش حاضر با شناسایی راهبردهایی مانند توسعه خلاقیت فرصت‌آفرین و ایجاد نظام ارزیابی هدف‌گرا، به یک مدل عملیاتی برای اجرای مربی‌گری توانمندساز کارآفرینانه دست یافته است.

مدل مربی‌گری مبتنی بر توسعه توانمندی‌های کارآفرینانه دو دسته مزایا و دستاوردهای فردی (شامل ارتقای مهارت‌ها و تخصص، توازن بین کار و زندگی، توسعه شخصی و حرفه‌ای) و مزایا و دستاوردهای سازمانی (شامل توسعه ارزش‌های استراتژیک، توسعه مدیریت منابع انسانی، بهبود مدیریت ارتباط با مشتری، بهبود فرآیندهای عملیاتی، بهره‌وری و کیفیت کارآفرینانه، تحلیل بازار و رقابت‌پذیری، توسعه فرهنگ سازمانی) را به همراه دارد. این یافته با نتایج مطالعات هینکلمن و همکاران (Hinkelmann et al., 2024) و کیم و او (Kim & Oh, 2021) که بر اثرات مثبت مربی‌گری (افزایش تفکر راه‌حل‌مدار و تفکر خلاق) بر عملکرد کارآفرینان و تأثیر مربی‌گری بر رفتار نوآورانه کارکنان تأکید داشته‌اند، همسو است. با این حال، پژوهش حاضر با شناسایی پیامدهایی مانند توسعه ارزش‌های استراتژیک و بهبود مدیریت ارتباط با مشتری، به درک عمیق‌تری از ارزش‌آفرینی مربی‌گری توانمندساز کارآفرینانه دست یافته است.

با توجه به یافته‌های به‌دست آمده، با ایجاد فرهنگ سازمانی حامی کارآفرینی و خلاقیت و تعهد مدیران ارشد، توسعه زیرساخت‌های فنی و آموزشی مناسب، برگزاری دوره‌های آموزشی و یادگیری حرفه‌ای و ترویج ارزش‌های کارآفرینانه در سازمان، می‌توان مربی‌گری مبتنی بر توسعه توانمندی را تقویت کرد. مربیان باید بر توسعه مستمر توانمندی‌ها در ابعاد مختلف علمی، فنی و ارتباطی تمرکز کنند تا بتوانند به‌شکل اثربخش، دانش و تجربیات کارآفرینانه را به متریبان منتقل نمایند. همچنین پرورش ویژگی‌های اخلاقی، نگرشی و رفتاری مطلوب مانند انگیزه، خلاقیت، ذهن باز و صداقت در کنار به‌کارگیری رویکردهای آموزشی فعال مانند ترغیب، تعامل، راهنمایی و ارزیابی، می‌تواند به توسعه توانمندی‌های کارآفرینانه متریبان کمک شایانی نماید. از سوی دیگر، متریبان باید بر پرورش تفکر کارآفرینانه و سیستمی، کسب مهارت‌های عملی کارآفرینی مانند برنامه‌ریزی، مدیریت ریسک و بازاریابی و همچنین ویژگی‌های شخصیتی مطلوب مانند کنجکاوی، پشتکار و تعهد، تمرکز کنند. تعامل سازنده با مربیان، همکاران و سایر ذی‌نفعان نیز برای یادگیری و تبادل تجربیات ضروری است. در نهایت، حفظ انگیزه و انعطاف‌پذیری لازم برای مقابله با چالش‌ها و پیگیری فرصت‌های جدید در صنعت پویای خودروسازی، اهمیت بسزایی دارد. به‌منظور فراهم آوردن بستری شایسته برای پرورش توانمندی‌های کارآفرینانه بر پایه برنامه‌های مربی‌گری در صنعت خودروسازی و در راستای یافته‌های این پژوهش، پیشنهاد‌های زیر ارائه می‌گردد:

پیشنهاد می‌شود برنامه‌های آموزشی دقیقاً متناسب با نیازهای تخصصی و مهارتی نیروی انسانی طراحی گردد. این برنامه‌ها باید بر اساس ارزیابی جامع و تحلیل عمیق نیازهای توسعه‌ای کارکنان تدوین شده تا هم‌راستا با تحولات صنعت و تغییرات محیطی، نوع و محتوای مربی‌گری به‌طور هدفمند و مؤثر باشد. از این‌رو، این برنامه‌ریزی‌ها نه تنها به مدیران امکان می‌دهد تا قابلیت‌های کارآفرینانه را در سطوح مختلف تقویت کنند، بلکه به افزایش ظرفیت‌های نوآوری و بهره‌وری در فرآیندهای تولیدی و مدیریتی می‌انجامد. تخصیص منابع مالی و حمایت‌های سازمانی نیز ضروری است تا برنامه‌های مربی‌گری با

کیفیت لازم به مرحله اجرا گذاشته شوند و در نتیجه، صنعت خودروسازی از ظرفیت‌های بالقوه کارآفرینانه به شکل مؤثری بهره‌برداری نماید.

برای توسعه توانمندی‌های کارآفرینانه در صنعت خودروسازی، صرفاً توجه به مهارت‌های فنی و تخصصی کافی نیست؛ بلکه باید برای تغییرات فرهنگی و خلق یک جوی حمایتی نیز گام برداشت تا کارکنان به سمت نوآوری، ریسک‌پذیری و خلاقیت سوق داده شوند. پژوهش حاضر بر این باور است که فرهنگ یادگیری مستمر و فراهم آوری حمایت‌های لازم برای نوآوری در درون سازمان می‌تواند به عنوان محرک اصلی کارآفرینی عمل کند. در این راستا، پیشنهاد می‌گردد فرهنگ سازمانی متناسب با اصول و ارزش‌های کارآفرینی در سازمان نهادینه شده و از فناوری‌های نوین برای بهبود و تقویت فرآیندهای مربی‌گری بهره گرفته شود.

پیشنهاد می‌شود شبکه‌های تعاملی شامل مربیان و کارآفرینان در درون و بیرون سازمان ایجاد شود تا بستری برای تعاملات آموزشی و تبادلات تجارب کارآفرینی فراهم گردد. این شبکه‌ها می‌توانند به عنوان محلی برای افزایش هم‌افزایی و ایجاد دانش مشترک در حوزه کارآفرینی و نوآوری عمل کنند.

برای موفقیت کارآفرینی در صنعت خودروسازی، ایجاد تیم‌های مؤثر و ارتقای مهارت‌های تیم‌سازی یک ضرورت است؛ بنابراین، پیشنهاد می‌گردد مدیران این صنعت بر استقلال کاری و واگذاری اختیار به اعضای تیم‌ها و تقویت قابلیت یادگیری گروهی اهتمام بیشتری ورزند. بدین منظور، برگزاری جلسات منظم مربی‌گری و بازخورد مستمر، زمینه‌ساز بهبود مهارت‌های فردی و تیم‌های تخصصی می‌شود.

پیشنهاد می‌شود مدل طراحی شده این پژوهش به طور مداوم و با توجه به تحولات اقتصادی، فناورانه و سازمانی و بر اساس مقتضیات زمانی بازنگری شود. این بازنگری‌ها باید بر اساس بازخوردهای عملیاتی و ارزیابی نتایج به دست آمده از پیاده‌سازی مدل صورت گیرد تا ضمن افزایش دقت، فرآیندهای مربی‌گری به سمت کارآمدی و تأثیرگذاری بیشتر هدایت شوند.

محدودیت‌های پژوهش و پیشنهادهایی برای مطالعات آتی

هر تحقیق علمی به طور طبیعی با برخی محدودیت‌ها مواجه است که می‌تواند بر نتایج و قابلیت تعمیم‌پذیری آن‌ها تأثیرگذار باشد. این پژوهش نیز ذاتاً با محدودیت‌هایی مواجه بوده است. نخستین محدودیت این تحقیق، تمرکز آن بر صنعت خودروسازی است و نتایج حاصل به طور خاص برای این صنعت اعتبار دارند؛ تعمیم نتایج به سایر صنایع با ویژگی‌های محیطی و ساختاری متفاوت ممکن است نتایج متفاوتی به دنبال داشته باشد. از این رو، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی، الگویی مشابه برای سایر صنایع طراحی شود تا قابلیت تعمیم آن به دیگر حوزه‌ها مورد ارزیابی قرار گیرد. دومین محدودیت مربوط به روش‌شناسی تحقیق است. در این پژوهش، به منظور جمع‌آوری داده‌ها از مصاحبه‌های عمیق استفاده شده که دارای محدودیت در تعداد نمونه‌ها است. استفاده از روش‌های کیفی به طور طبیعی این محدودیت‌ها را به همراه دارد؛ بنابراین، برای رفع این محدودیت و افزایش اعتبار نتایج، پیشنهاد می‌شود در مطالعات آینده از روش‌های ترکیبی (کیفی و کمی) استفاده شده و داده‌ها از جنبه‌های مختلف و با جامعه مورد مطالعه وسیع‌تری گردآوری و تحلیل شود. سومین محدودیت، عدم بررسی تأثیرات بلندمدت برنامه‌های مربی‌گری توانمندساز کارآفرینانه است. این تحقیق تنها به تحلیل وضعیت کنونی این برنامه‌ها پرداخته و تأثیرات درازمدت آن‌ها بر توسعه توانمندی‌های کارآفرینانه مورد بررسی قرار نگرفته است؛ بنابراین، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی، مطالعات طولی انجام شود تا تأثیرات بلندمدت این برنامه‌ها بر سطوح مختلف فردی و سازمانی مورد ارزیابی علمی قرار گیرد. این نوع مطالعات می‌تواند به درک عمیق‌تری از اثربخشی مربی‌گری توانمندساز کارآفرینانه و نتایج آن در بلندمدت کمک کند.

در کل می‌توان بیان داشت که این تحقیق با ارائه الگویی جامع از مربی‌گری مبتنی بر توانمندسازی کارآفرینانه در صنعت خودروسازی، شکاف‌های تئوریک موجود در این حوزه را پر کرده است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که مربی‌گری توانمندساز کارآفرینانه، فرآیندی پیچیده و چندبعدی است که باید به عوامل فردی، سازمانی و محیطی توجه ویژه‌ای مبذول داشت. الگوی

این پژوهش می‌تواند به‌عنوان چارچوبی معتبر برای طراحی و اجرای برنامه‌های مربی‌گری در صنعت خودروسازی مورد استفاده قرار گیرد.

References

- Ahmadpour Karim Abadi, F., Bahmei, L., & Barakat, G. (2021). A model for developing entrepreneurial competencies in sixth-grade female students in Bandar Mahshahr. *Educational Leadership and Management Journal*, 15 (1), 61-95. https://journals.iau.ir/article_682435.html [In Persian]
- Asl Fallah, H. A., Moqadam, B. A., & Dustar, M. (2022). A model for institutionalizing the coaching culture toward developing intrapreneurship. *Journal of Development Evolution Management*, 14 (49), 89-96. <https://sanad.iau.ir/Journal/jdem/Article/949139/FullText> [In Persian]
- Azizi, M., Hosseinloo, H., Maley, J. F., & Dabić, M. (2023). Entrepreneurial coaching for innovation in SMEs: development and validation of a measurement scale. *European Journal of Innovation Management*, 26 (7), 696-714. <https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2023-0546>
- Birr, C., Hernandez-Mendo, A., Monteiro, D., & Rosado, A. (2023). Empowering and disempowering motivational coaching climate: a scoping review. *Sustainability*, 15 (3), 1-12. <https://doi.org/10.3390/su15032820>
- Brinkley, M. L., & Le Roux, I. L. (2018). Coaching as a support function for potential entrepreneurs. *The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management*, 10 (1), 1-12. [doi:10.4102/sajesbm.v10i1.99](https://doi.org/10.4102/sajesbm.v10i1.99)
- Charmaz, K., & Thornberg, R. (2021). The pursuit of quality in grounded theory. *Qualitative research in psychology*, 18 (3), 305-327. <https://doi.org/10.1080/14780887.2020.1780357>
- Chun Tie, Y., Birks, M., & Francis, K. (2019). Grounded theory research: A design framework for novice researchers. *SAGE open medicine*, 7 (1), 1-8. [doi:10.1177/2050312118822927](https://doi.org/10.1177/2050312118822927)
- Coimbra, J., & Proença, T. (2022). Managerial coaching and sales performance: the influence of salesforce approaches and organisational demands. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72 (10), 3076-3094. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2021-0620>
- Corbin, J. M., & Strauss, A. L. (2015). Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory. Los Angeles, CA: SAGE. doi: <https://doi.org/10.4135/9781452230153>
- Creswell, J. W., & Plano Clark V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research (3rd ed.)*. Sage. [doi:10.1016/j.lisr.2007.02.003](https://doi.org/10.1016/j.lisr.2007.02.003)
- Darmawan, E. D., Trisnamansyah, S., Sudrajat, A., & Aryani, W. D. (2021). Effectiveness of training and coaching strengthening entrepreneurship in improving youth business competence (Descriptive Study at the Bandung City Youth and Sports Office). *International Journal of Educational Research & Social Sciences*, 2 (6), 1348-1357. <https://doi.org/10.51601/ijersc.v2i6.220>
- Diermann, I., Kotte, S. C., Rosing, K., & Möller, H. (2019). Coaching entrepreneurs: Characteristics and functions of entrepreneurial coaching. *Academy of Management Proceedings*, 2 (1), 1-38. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2019.17215>
- Fey, N., Nordbäck, E., Ehrnrooth, M., & Mikkonen, K. (2022). How peer coaching fosters employee proactivity and well-being within a self-managing Finnish digital engineering company. *Organizational Dynamics*, 51 (3), 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100864>
- Fischer, B. B., Schaeffer, P. R., Vonortas, N. S., & Queiroz, S. (2018). Quality comes first: university-industry collaboration as a source of academic entrepreneurship in a developing country. *The Journal of Technology Transfer*, 43 (2), 263-284. [doi:10.1007/s10961-017-9568-x](https://doi.org/10.1007/s10961-017-9568-x)
- Galvão, A. M., & Pinheiro, M. (2019). Psychological coaching as a driver to enhance networking capabilities of young entrepreneurs. *Tourism and Management Studies*, 15 (1), 81-89. [doi:10.18089/tms.2019.150107](https://doi.org/10.18089/tms.2019.150107)
- Gharagozloo, S., Nateghi, F., & Jalalvandi, M. (2022). Providing A Model For Developing The Entrepreneurial Capacity Of The Young Generation Of The Country In The Context Of Curriculum Planning Of The University. *Journal Of Critical Literature And Humanities*, 22 (2), 301-327. <https://sid.ir/paper/1055250/en> [In Persian]
- Hinkelmann, H., O'Connor, S., & Passmore, J. (2024). Coaching entrepreneurs towards growth: An experimental design study of coaching effectiveness for business leaders' psychological capabilities. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 17 (2), 283-300. <https://doi.org/10.1080/17521882.2024.2348449>
- Hui, R. T. Y., Sue-Chan, C., & Wood, R. E. (2021). Performing versus adapting: How leader's coaching style matters in Hong Kong. *The International Journal of Human Resource Management*, 32 (20), 4163-4189. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1569547>
- Idris, M. M. B., & Abu Bakar, S. B. (2020). Perceived usefulness of business coaching on the relationship between entrepreneurial competencies and business success. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7 (10), 329-338. [doi:10.13106/jafeb.2020.vol7.n10.329](https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.n10.329)
- Imane, M., Fatima, T., Salma, I., & Hamza, M. (2024). Entrepreneurial Coaching: Contributing to The Performance and Curbing the Obstacles to Innovation of Small and Medium Enterprises in Africa. *Revista De Gestão Social E Ambiental*, 18 (1), 1-18. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n1-102>

- Kim, S. Y., & Oh, S. J. (2021). The Effect of Leaders' Managerial Coaching Behavior on Employees' Innovative Behavior: Mediating Effect of the Employees' Entrepreneurship and the Moderating Effect of LMX. *The Journal of the Korea Contents Association*, 21 (5), 607-626. <https://doi.org/10.5392/JKCA.2021.21.05.607>
- Kooshan, A. H., & Ebrahimi, S. A. (2021). A comparative study of the success factor in localization policies for the automobile industry (case study: Iran and Turkey). *Journal of International Business Administration*, 4 (2), 1-20. [doi: 10.22034/jiba.2021.40624.1476](https://doi.org/10.22034/jiba.2021.40624.1476) [In Persian]
- Kotte, S., Diermann, I., Rosing, K., & Möller, H. (2021). Entrepreneurial coaching: A two dimensional framework in context. *Applied Psychology*, 70 (2), 518-555. <https://doi.org/10.1111/apps.12264>
- Kroeze, G. (2022). *Entrepreneurial Coaching: how processes vary to reach entrepreneur's and investors' goals in SMEs*. Master's thesis, University of Twente. https://essay.utwente.nl/89287/1/kroeze_ma_bms.pdf
- Mafi, B., Mohammadi Elyasi, G., & 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](https://doi.org/10.22059/jed.2020.297934.653273) [In Persian]
- Mansoori, Y., Karlsson, T., & Lundqvist, M. (2019). The influence of the lean startup methodology on entrepreneur-coach relationships in the context of a startup accelerator. *Technovation*, 84 (1), 37-47. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2019.03.001>
- Marras, G., Opizzi, M., & Loi, M. (2024). Understanding the multifunctional role of entrepreneurial coaching through a systematic review of the literature. *Journal of Managerial Psychology*, 39 (6), 795-814. <https://doi.org/10.1108/JMP-01-2023-0070>
- Meftahi, H., Vafae, F., Namamian, F., & Vaise, S. (2021). Developing an entrepreneurial opportunity window model and its impact on the organizational agility of the automotive industry. *Innovation Management in Defensive Organizations*, 4 (3), 69-96. [doi: 10.22034/qjimdo.2021.257130.1381](https://doi.org/10.22034/qjimdo.2021.257130.1381) [In Persian]
- Monye, S. I., Afolalu, S. A., Lawal, S. L., Gisanrin, T. T., Oluwatoyin, O. A., & Adeyemi, A. G. (2023). Now and future challenges of the automobile industry in the developing world. *E3S Web of Conferences*, 430 (1), 1-21. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202343001221>
- Ramatni, A. (2024). Implications of Education for Entrepreneurial Abilities: Formal Versus Non-Formal Education. *International Journal Of Education, Social Studies, And Management (IJESSM)*, 4 (1), 154-168. [doi:10.52121/ijessm.v4i1.218](https://doi.org/10.52121/ijessm.v4i1.218)
- Rueda-Armengot, C., Estelles-Miguel, S., Palmer Gato, M. E., Albarraçín Guillem, J. M., & Peris-Ortiz, M. (2017). Social entrepreneurship in the automotive industry: A win-win experience. *Social Entrepreneurship in Non-Profit and Profit Sectors*, 430 (1), 99-105. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-47028-3-7>
- Salem, A. B. (2022). Entrepreneurial coaching mediating relationship between TQM soft practices and firm performance: cases of certified Tunisian companies. *The TQM Journal*, 35 (8), 2322-2335. [doi:10.1108/TQM-08-2022-0271](https://doi.org/10.1108/TQM-08-2022-0271)
- Sandjarovna, A. N. (2020). The Role and Development Features of the Auto Industry in Economy of Uzbekistan. *The American Journal of Interdisciplinary Innovations and Research*, 2 (07), 90-94. <https://doi.org/10.37547/tajirr/Volume02Issue07-15>
- Sepahvand, R., Hakkak, M., & Feli, R. (2022). Benevolent Coaching and Human Capital reinforcement: Analyzing the Mediating Role of Motivational Capital. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 12 (6), 34-19. [doi: 10.30495/jedu.2022.25139.5001](https://doi.org/10.30495/jedu.2022.25139.5001) [In Persian]
- Somià, T., Lechner, C. M., & Pittaway, L. (2024). Assessment and development of coachability in entrepreneurship education. *The International Journal of Management Education*, 22 (1), 1-22. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2023.100921>
- Somia, T., Pittaway, L., & Benedict, P. (2024). Rethinking entrepreneurial competencies: A gender-focused analysis of students' perceived competencies. *The International Journal of Management Education*, 22 (3), 1-17. [doi:10.1016/j.ijme.2024.101038](https://doi.org/10.1016/j.ijme.2024.101038)
- Søvik, M. L., Larsen, T., Tjomsland, H., & Samdal, O. (2016). Evaluating the implementation of the Empowering Coaching™ programme: Balancing fidelity and adaptation. *Health Education*, 116 (3), 238-258. [doi:10.1108/HE-07-2014-0077](https://doi.org/10.1108/HE-07-2014-0077)
- Sukwan, O., Susaorat, P., Taewattana, T., & Langka, W. (2021). The development of industrial students coaching model under dual vocational training system for entrepreneurial trainer: Concentration in industrial education. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 42 (2), 262-268. <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/kjss/article/view/251195>