

## طراحی برنامه‌ مرشدی در کسب و کار: انتخاب متربی شایسته

محمد عزیزی\*<sup>۱</sup>، عاطفه آقایی پور<sup>۲</sup>

۱. استادیار دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران

۲. کارشناس ارشد مدیریت کارآفرینی، دانشگاه تهران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۱۲/۲۳

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۲/۰۴

### چکیده

راه‌اندازی و مدیریت کسب و کار جدید به شناخت و توسعه شایستگی‌ها و مهارت‌های خود، بازار و مشتریان نیاز دارد. برنامه‌ مرشدی کسب و کار در راستای توسعه شایستگی‌های کارآفرینان است. در این برنامه، انتخاب متربی شایسته نقش اصلی و محوری در موفقیت برنامه‌ مرشدی دارد؛ بنابراین، هدف پژوهش حاضر شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز متربی کسب و کار است. جامعه آماری شامل مرشدهای معرب در شتاب‌دهنده‌ها می‌شود. پژوهش حاضر به لحاظ هدف کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها توصیفی است. همچنین، به منظور احصای شایستگی‌های متربی از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شده است. روش نمونه‌گیری هدفمند و ملاک تعیین حجم نمونه، اشباع نظری است که در نمونه دهم اشباع نظری حاصل شد. برای تحلیل داده‌ها از کدگذاری باز و محوری استفاده شد. نتایج پژوهش بعد شایستگی‌های حرفه‌ای شامل سه مقوله تیم‌سازی، ایده و محصول و شناخت بازار را به چارچوب کلاتریک اضافه کرده است. برای تیم‌سازی ۷ مؤلفه، ایده و محصول ۵ مؤلفه و شناخت بازار ۶ مؤلفه شناسایی شد. دو مقوله جدید شامل ویژگی‌های کارآفرینانه و آمادگی به بعد شایستگی‌های شروع رابطه اضافه شد. در مجموع، ۴ بعد و ۱۶ مقوله جدید به شایستگی‌های مورد نیاز متربیان کسب و کار اضافه شده است.

**واژه‌های کلیدی:** شایستگی‌های کارآفرینانه، متربی، متربی کسب و کار، مرشد.

**مقدمه**

انتخاب متربی شایسته و پرورش آن عاملی کلیدی در راه‌اندازی و مدیریت کسب‌وکارهای آینده محسوب می‌شود. افزایش همه‌جانبه دانش و توانمندی‌های کارآفرین در سال‌های اولیه شروع کسب‌وکار عاملی مهم در نجات کسب‌وکار وی است (Gartne, 1999). فارست و همکاران (۱۹۹۱) یکی از دلایل شکست کسب‌وکارهای جدید را، نبود تجربه و شایستگی‌های لازم در برخی از کارآفرینان می‌دانند (پاک، ۱۳۹۵). متربی کسب‌وکار به منظور آماده‌شدن برای ورود به دنیای کسب‌وکار باید از توانایی‌ها و شایستگی‌های لازم برخوردار باشد. به منظور افزایش شانس موفقیت متربی کسب‌وکار باید توانمندی‌ها و شایستگی‌های لازم را در آن‌ها از طریق بهره‌گیری از یک یا گروهی از مرشدها ایجاد کرد. مرشدی رویکردی جامع، مدرن و هدف‌محور در تبدیل دانش به مهارت و ایجاد تغییر و تحول در یادگیری در راستای کمک به بهبود شایستگی‌ها و توانایی‌های افراد به‌شمار می‌رود (عزیزی و گودرزی، ۱۳۹۵). آمادگی متربی برای همکاری با مرشد عاملی اساسی در موفقیت رابطه است. ضعف ادبیات دانشگاهی در این است که تحقیقات کافی در حیطه شایستگی‌های مرشد و متربی وجود ندارد (Clutterbuck, 2005). اهمیت و ضرورت پژوهش از آنجا روشن می‌شود که علی‌رغم نبودن پژوهش‌های داخلی می‌توان با بررسی شایستگی‌های مورد نیاز متربی کسب‌وکار، به فهمی جدید از متربی شایسته کسب‌وکار دست یافت. در نتیجه، هدف اصلی این پژوهش شناسایی شایستگی‌های متربیان کسب‌وکار است.

**مروری بر مبانی نظری و پیشینه تحقیق****شایستگی‌های کارآفرینان**

راه‌اندازی و مدیریت کسب‌وکار در محیطی که با پیشرفت فناوری به سرعت تغییر می‌کند، پیچیده است؛ بنابراین، کارآفرین باید با عوامل محیطی مقابله کند که او را به ارتقای شایستگی‌هایش در ابعاد مختلف فکری، نگرشی، رفتاری، فنی و مدیریتی سوق دهد. در نتیجه، کارآفرین در زمینه گسترش شایستگی‌هایی که موجب موفقیت در تلاش‌های کارآفرینی آنان می‌شود، با چالش روبه‌رو است (Kochadai, 2012). برد (۱۹۹۵) شایستگی‌های کارآفرینانه را

مجموعه‌ای از ویژگی‌های ضمنی مانند دانش عمومی و تخصصی، انگیزه‌ها، مهارت‌ها، نگرش‌ها، ارزش‌ها، باورها، توانایی‌ها، شخصیت، تخصص (اجتماعی، فنی، مدیریتی)، طرز فکر و گرایش‌های رفتاری می‌داند که در نتیجه‌ی آغاز به کار، ابقا و رشد یک کسب‌وکار مخاطره‌آمیز بروز کرده است (Clutterbuck, 2005). به اعتقاد انیو و اینین (۲۰۰۸)، شایستگی‌های کارآفرینانه این توانایی را به کارآفرین می‌دهد که از ایده‌ای در ذهن به خلق ارزش نائل شود (عزیزی و همکاران، ۱۳۹۲).

### مربی کسب‌وکار

معنای لغوی واژه‌ی مربی در فرهنگ لغت دهخدا، غذادهنده، کسی که غذا می‌دهد و می‌پروراند و تربیت می‌کند و در فرهنگ معین برابر با پرورش دادن است (صدر، ۱۳۸۸). در زبان انگلیسی، برای مربی واژه‌های متفاوتی از جمله *mentee* و *protégé* (در برنامه‌ی مرشدی) و *Coachee* (برای برنامه‌ی مرشدی) استفاده می‌شود. مربی شخصی است با تجربه‌ی کمتر از فرد دارای تجربه‌ی بیشتر (مرشد)، خرد، دانش، مهارت و تجربه را از مرشد دریافت می‌کند و بهره می‌گیرد. مربی «معیاری» برای اندازه‌گیری تعامل ارتباط بین خود و مرشد است؛ یعنی مربی ظرفیت اتصال رابطه‌ی مرشدی را تعیین می‌کند و براساس میزان کمک و راهنمایی مرشد در مورد نیازها تصمیم می‌گیرد. مربی باید ابتکار عمل لازم را برای درخواست کمک و به‌چالش کشیدن تکالیف بیشتر داشته باشد (Clutterbuck, 2005). منظور از مربی کسب‌وکار در این پژوهش، فردی است که ایده‌ای دارد و درگیر فعالیت‌های راه‌اندازی کسب‌وکار است. این فرد در شتاب‌دهنده‌ها مستقر است و از امکانات موجود در شتاب‌دهنده مانند داشتن مرشد، سرمایه، فضای کار، شبکه‌ها و... بهره‌مند می‌شود.

### مرشد

برای مرشد<sup>۱</sup> معادل فارسی دقیقی وجود ندارد. این کلمه در اصل به فردی گفته می‌شود که در یکی از افسانه‌های یونان قدیم به نام «ادیسه» نوشته‌ی هومر آمده است. در این داستان، اودیسیوس هنگام عزیمت به شهر و جنگ با ترویانز مسئولیت حفاظت و پرورش تلماکوس

1. Mentor

فرزندش را به منتور، یکی از دوستانش، سپرد. از آن پس منتور به کسی که مسئولیت پرورش فرد دیگر را به عهده گیرد، اطلاق شده است. برخی برای منتور واژه‌های عربی، مرشد، راهنما و... را ذکر کرده‌اند که همه آن‌ها به نحوی صحیح‌اند، ولی به تنهایی تمام صفات منتور را نمایان نمی‌سازند، زیرا منتور راهنمایی قابل اعتماد، معلم، مشاور، حامی، مرشد و دوستی است که با اتکا به عقل و تجربیات خود، حمایت و هدایت دیگری را به عهده می‌گیرد و در فرد پرورش‌گیرنده بصیرت و خلاقیت ایجاد می‌کند و او را برای مسئولیت‌های زندگی و فعالیت‌های مشخصی آماده می‌سازد. مرشدی<sup>۱</sup> روشی برای آموزش و پرورش افراد است که در آن فردی به عنوان «منتور» مسئولیت پرورش همه‌جانبه دیگری را به عهده می‌گیرد (کریمی مونی و مقدم، ۱۳۹۳). کلاژن و کلاتربک (۲۰۱۲) مرشدی را فرایندی می‌دانند که در آن یک فرد (مرشد) شخصی دیگر (مربی) را ترغیب می‌کند که یادگیری خودش را مدیریت کند، به طوری که کارآموز در فراگیری دانش جدید، مهارت و توانایی و ایجاد انگیزه مستمری برای انجام دادن این کار، به خود متکی شود (قلی‌پور و هاشمی، ۱۳۹۴).

### پیشینه پژوهش

کلاژن و کلاتربک (۲۰۱۲) در کتابی با عنوان پیاده‌سازی برنامه مرشدی به ویژگی‌ها و رفتارهای مربی و مرشد مانند داشتن کنترل درونی، داشتن دید مثبت به رابطه مرشدی، داشتن دید باز در مورد بازخوردهای دریافتی از طرف مرشد، اعتماد، احترام‌گذاری اشاره می‌کند. آلرد، گاروی و اسمیت<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) در کتابچه راهنما، رابطه بین مشاور و مربی و ویژگی‌های آن‌ها را شناسایی و بررسی کرده‌اند. کلاتربک در سال ۲۰۰۵ و مگینسون ۲۰۰۶ طبیعت و مفهوم شایستگی‌ها و صلاحیت‌های مربی را با استفاده از روش کمی و کیفی بررسی کرده و هم‌زمان چارچوبی عملی برای بهبود شایستگی‌های مربی به منظور یاری او قبل و در حین رابطه آموزشی ارائه داده است (Clutterbuck 2005; Megginson, 2006). این پژوهش یافته‌های پژوهش کلاتربک را تأیید و بعد جدید (شایستگی‌های حرفه‌ای) و دو مقوله (آمادگی و

1. Mentoring  
2. Alred et al.

ویژگی‌های کارآفرینانه) را به چارچوب کلاتریک اضافه می‌کند. کانر و پوکرا (۲۰۱۲) در کتابی با عنوان مشاوره و مرشدی در کار، متربی را «مشرتی»<sup>۱</sup> در نظر می‌گیرند. از نظر آن‌ها، مشرتی در حال همکاری با مرشد یا بخشی از تیمی است که با مرشد همکاری می‌کند. همچنین، آن‌ها به شایستگی‌هایی مانند آشنایی با خود، داشتن انتظارات واقعی، رسیدن به توافق کاری، آینده‌نگری و قانونمند بودن، بیش‌فعالی، استفاده از فضای انعکاسی، پیشرفت قوه‌ تخیل خود، شناسایی منابع و به‌درستی کار کردن، هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی کاری، بهبود مهارت‌ها و ایجاد تغییرات اشاره می‌کنند. زکریا<sup>۲</sup> و فیشر<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) درباره چهار موضوع مرتبط با متربی (مرحله انتخاب منابع،<sup>۴</sup> مرحله تنظیم و جهت‌دهی منابع،<sup>۵</sup> مرحله توسعه منابع،<sup>۶</sup> مرحله بسته‌شدن منابع)<sup>۷</sup> بحث می‌کنند. عابدین و حسن (۲۰۱۲) پژوهشی درباره «بررسی شیوه‌های مرشدی مؤثر برای توسعه متربی» انجام داده‌اند و ادبیات درباره مرشد را به‌منظور کمک به مرشد-متربی در توسعه بهترین شیوه برای مرشدی مؤثر برای توسعه متربی ارائه کرده‌اند.

اهداف برنامه مرشدی دانشکده کالیفرنیا<sup>۸</sup> در امریکا که فلدمن (۲۰۱۰) ارائه داده است، شامل ارائه نمای کلی از برنامه مرشدی دانشکده، توصیف مفاهیم و مزایای مرشد، تعریف نقش مرشد و متربی و ارائه راهکارهایی برای یک متربی مؤثر می‌شود (Feldman & MPhil, 2010). پین<sup>۹</sup> (۲۰۱۱) به نکاتی برای متربی خوب مانند آمادگی داشتن، تمرین کردن، تنظیم نتایج، شفاف‌سازی در مورد آنچه می‌خواهید انجام دهید، تمرکز داشتن، زمان برای تأمل، پنهان‌کردن احساسات و صادق بودن اشاره می‌کند. مایک هاناسلو<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۴) در کتابچه راهنمایی برای مرشد و متربی به بررسی نقش‌های مرشد و متربی، ویژگی‌های آن‌ها، راهنمایی برای مرشد و متربی در برنامه مرشدی آتی،

1. Clients
2. Zachary
3. Fischler
4. Selection Phase Resources
5. Alignment Phase Resources
6. Cultivation Phase Resources
7. Closure Phase Resources
8. UCSF
9. Paine
10. Hanslow

کمک برای اجرای برنامه و ارائه مشاوره برای رابطه مرشدی می‌پردازد. دانشکده هادرزفیلد<sup>۱</sup> در انگلستان مزایای مرشدی مؤثر برای متربی، ویژگی‌هایی برای متربی موفق و رابطه متقابل مرشد و متربی را بیان می‌کند و هدف آن تصمیم‌گیری درمورد انتخاب بهترین رابطه با مرشد و استفاده از راهنمایی مرشد است (Kruger, 2015). بسته‌تعلیمی<sup>۲</sup> ویژگی‌های متربی خوب مانند داشتن ابتکار عمل، احترام به تعهدات، انتظار حمایت نه معجزه از مرشد، صریح صحبت کردن، تعلیم‌پذیر بودن، چیزی را دنبال کردن و نگاه به آینده را بررسی و مطرح می‌کند (Block, 2014). در این پژوهش، چارچوب شایستگی‌های متربی کلاتریک (۲۰۰۵)، مدل مفهومی در نظر گرفته شد (جدول ۱). کلاتریک شایستگی‌ها را در سه دسته طبقه‌بندی می‌کند که شامل شایستگی‌های شروع رابطه، شایستگی‌های مدیریت رابطه و شایستگی‌های پایان رابطه می‌شود. در این راستا، از شایستگی‌های شروع رابطه با مرشد (پیش‌فعالی-تمرکز، مهارت واضح سخن گفتن-مهارت گوش‌دادن، احترام-احترام به خود)، شایستگی‌های مدیریت رابطه (آموزش-یادگیری، چالش کردن-به چالش کشاندن، پرسیدن، آماده‌شدن-تأمل کردن) و شایستگی‌های اتمام رابطه (فرایند آگاهی، فرایند مدیریت، استقلال-وابستگی، بازخورد داخلی-بازخورد خارجی، قبول تعهد-انجام‌دادن تعهد پیش از موعد) استفاده شده است.

جدول ۱. شایستگی‌های متربی

شایستگی‌های شروع رابطه	شایستگی‌های مدیریت رابطه	شایستگی‌های بلوغ یا اتمام رابطه
پیش‌فعال‌محوری-تمرکز	یادگیری-آموزش	قبول تعهد-انجام‌دادن تعهد زودتر از موعد
احترام-احترام به خود	چالش کردن-به چالش کشاندن	آگاهی از فرایند-مدیریت فرایند
مهارت گوش‌دادن-به‌خوبی بیان‌کردن	پرسیدن	بازخورد‌های بیرونی-درونی
	آماده‌شدن در هر جلسه-تأمل کردن	استقلال-وابستگی

منبع: کلاتریک و لان (۲۰۰۴)

1. Huddersfield
2. Mentee Toolkit

شایان ذکر است پژوهش داخلی به‌منظور بررسی صریح شایستگی‌های متربی کسب‌وکار صورت نگرفته است. اکبری و غلامزاده (۱۳۹۴) شایستگی‌های جوانان روستایی را در زمینه کسب‌وکار شناسایی کرده‌اند. نتیجه این پژوهش کیفی نشان داد در زمینه آموزش شایستگی به جوانان روستایی باید به زمینه کاری، حوزه کسب‌وکار و شرایط روستا توجه کرد و با در نظر داشتن آن شرایط دوره‌های آموزشی را سامان داد. محمدی‌مهر و ملکی (۱۳۹۰) پژوهشی را با روش کیفی با عنوان جستاری بر شایستگی‌های مورد نیاز یادگیری مادام‌العمر دانشجویان پزشکی عمومی انجام داده‌اند. براساس نتایج آن، با توجه به ضرورت یادگیری در حرفه پزشکی، برنامه‌ریزان آموزشی می‌توانند در بازنگری برنامه درسی دوره پزشکی از یافته‌های پژوهش بهره‌مند شوند، دانشجویان را به شایستگی‌های مورد نیاز تجهیز کنند و یادگیرندگان را در حوزه پزشکی تربیت کنند.

### روش تحقیق

روش تحقیق برحسب هدف کاربردی و برحسب گردآوری اطلاعات کیفی است. جامعه آماری مرشدهای مستقر در شتاب‌دهنده‌های دیموند، اواتک، فینوا و نو تک است. مرشدها افرادی هستند که ۱. کسب‌وکاری را راه‌اندازی کرده‌اند؛ ۲. برخی از آن‌ها در موقعیت متربی قرار گرفته‌اند و سابقه و تجربه دارند؛ ۳. اکنون نیز در نقش مرشد کسب‌وکار فعالیت دارند و به‌طور مستقیم با متربی کسب‌وکار در ارتباط هستند؛ بنابراین، یکی از بهترین گزینه‌ها برای شناخت شایستگی‌های متربی هستند. علت انتخاب این شتاب‌دهنده‌ها، وجود تعداد زیاد مرشدها در یک محل، حضور مرشدهایی با کسب تجربه‌های مرشدی بیش از هفت سال در کسب‌وکار است. از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته برای گردآوری داده‌ها استفاده شده است. روش نمونه‌گیری هدفمند، نمونه‌گیری هدف‌دار از نوع قضاوتی است. به این ترتیب، محقق برای کسب اطلاعات مطلوب با افرادی که بهترین شرایط را برای ارائه اطلاعات مورد نیاز دارند (تجربه راه‌اندازی کسب‌وکار، تجربه مرشدی در کسب‌وکار، داشتن دانش در زمینه مرشدی و کسب‌وکار) مصاحبه کرد. ملاک تعیین حجم نمونه، اشباع نظری بود؛ مرحله‌ای که اضافه شدن نمونه جدید، شایستگی جدیدی به شایستگی‌های ذکر شده توسط نمونه‌های قبلی اضافه

نمی‌کرد. اشباع نظری با مصاحبه با نفر دهم حاصل شد و برای اطمینان از کفایت داده‌ها و افزایش اعتبار یافته‌ها، مصاحبه‌ها تا نمونه سیزدهم ادامه یافت. برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. ابتدا پرسش‌های مصاحبه براساس ادبیات پژوهشی موجود و چارچوب شایستگی‌های متربی (کلاتربک و لان، ۲۰۰۵) نوشته شد (جدول ۱). نمونه‌ای از پرسش‌های مصاحبه عبارت‌اند از: ۱. چه شایستگی‌ها و معیارهایی را برای پذیرش متربی کسب‌وکار در نظر می‌گیرید؟ ۲. متربی برای ورود به برنامه‌مرشدی باید چه مهارت‌ها و شایستگی‌هایی داشته باشد؟ ۳. در صورتی که قبلاً متربی بوده‌اید، چه مهارت و شایستگی‌هایی در آن مرحله داشته‌اید؟ ۴. یک متربی باید چه مهارت و شایستگی‌هایی داشته باشد تا مستقل شود و روی پای خود بایستد؟ روایی داده‌های کیفی از طریق تعریف دقیق جامعه آماری، انتخاب درست نمونه تحقیق و طراحی پرسش‌های مصاحبه براساس پژوهش‌های پیشین محقق شده است. کیفیت ابزار نیز با بازبینی و اصلاح پرسش‌های مصاحبه پس از انجام دادن سه مصاحبه اولیه تأیید شد. برای اطمینان از پایایی نیز مصاحبه‌ها تا اشباع نظری ادامه یافت. برای تحلیل یافته‌های مصاحبه‌ها، از کدگذاری باز و محوری استفاده شد. ابتدا از طریق کدگذاری ۳۲۰ مفهوم اولیه استخراج شد که در مراحل بعدی کدها در ۴ بعد و ۱۶ مقوله دسته‌بندی شدند.

## یافته‌ها

### توصیف جمعیت‌شناختی

از ۱۳ نفر شرکت‌کننده در این تحقیق، ۱۰ نفر مرد و ۳ نفر زن بودند. حداقل عمر کسب‌وکار مرشدها ۲ تا ۱۵ سال است. بیشتر آن‌ها در این زمینه بیش از ۷ سال سابقه فعالیت داشتند. تمامی مرشدها دارای کسب‌وکار و تحصیلات دانشگاهی در مقطع ارشد یا دکتری بودند. ۹ نفر تحصیلات در مقطع کارشناسی ارشد و ۴ نفر تحصیلات در مقطع دکتری داشتند.



جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی

جنسیت	سن	تخصص در زمینه‌ مرشدی	سابقه‌ فعالیت	تحصیلات
مرد	۳۲	توسعه‌ محصول، شناسایی مشتری، مدیریت مالی	۲	کارشناسی ارشد برق
مرد	۳۰	ارزیابی ایده‌ کارآفرین از طریق مدل‌های مدیریتی	۵	کارشناسی ارشد MBA
مرد	۳۱	توسعه‌ محصول	۵	دکتری مدیریت
مرد	۳۰	ارزیابی ایده با استفاده از بوم کسب‌وکار	۳	کارشناسی ارشد کارآفرینی
مرد	۳۷	بازاریابی محتوا	۳	کارشناسی ارشد IT
مرد	۵۲	راه‌اندازی شرکت‌های نوپا، طراحی مدل کسب‌وکار، بازاریابی و شیوه‌های مدیریت استارت‌آپ‌ها	۱۵	کارشناسی ارشد کامپیوتر
زن	۴۲	ارزیابی ایده و بازآفرینی کسب‌وکار	۱۰	کارشناسی ارشد مدیریت
مرد	۴۷	ارزیابی ایده‌های کارآفرینی و سرمایه‌گذاری	۸	دکتری مهندسی برق
مرد	۳۷	ارزیابی ایده، راه‌اندازی کسب‌وکار	۷	کارشناسی ارشد الکترونیک
مرد	۳۸	ارزیابی ایده و بازآفرینی کسب‌وکار	۷	کارشناسی ارشد کامپیوتر
مرد	۳۵	ارزیابی ایده	۴	دکتری مکانیک
زن	۳۳	طراحی محصول و بازاریابی	۵	کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی
زن	۴۸	برنامه‌ریزی راهبردی، مهندسی مجدد فرایندها، توسعه‌ خوشه‌های کسب‌وکار، عرضه‌یابی سیستم‌ها	۱۵	دکتری (DBA)

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، متن کامل مصاحبه‌ها از روی فایل‌های صوتی ضبط‌شده به‌صورت مکتوب نوشته شد تا داده‌های خام برای کدگذاری فراهم شود. در ادامه، گام‌های تحلیل توضیح داده می‌شوند. گام اول؛ کدگذاری اولیه یا همان شناسایی شواهد از مصاحبه‌ها (جدول ۳) به تفکیک نمونه‌ها انجام گرفت.

## جدول ۳. کدگذاری اولیه و شناسایی شواهد (نمونه مصاحبه ۵)

روایت	شناسایی شواهد
ما معمولاً خیلی متورپذیر نیستیم، چون در رفتارمان عادت به پذیرش متور نداریم. وقتی در کسب و کار مجبور میشیم که متور و مرشد داشته باشیم، چیزی در مورد آن بلد نیستیم. مهم‌ترین عامل این است که شخص پذیرا و پذیرنده باشد.	۱. پذیرش متور و مرشد ۲. شخصیتی متورپذیر داشتن ۳. داشتن ذهن باز ۴. جست‌وجوی مشاوره از دیگران ۵. داشتن آمادگی قبل از هر جلسه ۶. پرسش و تحقیق درمورد موضوع مورد بحث ۷. آماده‌بودن برای بحث ۸. چالش‌پذیربودن ۹. توانایی درک موضوع ۱۰. اعتقادداشتن به توانایی و اثربخشی مرشد ۱۱. تفکر درباره نظرات مرشد و پیگیری آنها
باید ذهنی باز برای پذیرش حرف‌های مختلف داشته باشیم و به دنبال مشورت‌گرفتن از مشاور باشیم. باید قبل از هر جلسه آمادگی لازم را به دست آوریم. سپس شروع می‌کنیم درباره موضوع پرسش و تحقیق کردن و آماده‌شدن برای بحث.	۱۲. پذیرش یا رد نظر مرشد با دلایل ۱۳. آمادگی پیش از شروع هر جلسه ۱۴. تأمل روی پرسش از مرشد ۱۵. تصمیم‌گیری قبل از جلسه ۱۶. تفکر درمورد انتخاب مختلف قبل از هر جلسه ۱۷. ایجاد چالش برای بحث‌ها ۱۸. نیاز مستمر به مرشد و مربی
باید آماده پذیرش چالش باشیم و برای یافتن راه‌حل مناسب، مشتاق به بحث‌کردن و درک‌کردن موضوع باشیم. همچنین، باید به حضور مرشد و اثربخشی مرشد اعتقاد داشته باشیم و حداقل حرف مرشد را به‌عنوان یک حرف و نظر بپذیریم.	مهم است طی جلسات متعددی که برگزار می‌شود، مرشد این حس رو داشته باشد که روی نظر ارائه‌شده فکر شده است و پیگیری نظرهای مرشد توسط مربی با دلایل مشخص پذیرفته یا رد شود، مرشد باید حس کند که شخص قبل از هر جلسه آمادگی لازم را دارد و روی پرسش‌هایش کار کرده است و با مشتاقی اطلاعات خام مواجه نشود.
معمولاً جلساتی خوب برگزار می‌شود که فرد باید روی انتخاب‌های مختلف قبل از هر جلسه فکر کرده باشد. شخص با تصمیمات متعددی در جلسه حضور دارد و می‌خواهد درمورد تصمیماتی که درباره آن فکر کرده یا به نتیجه‌ای رسیده است انتخاب کند. انتظاری نیست که شخص نظر مرشد را بپذیرد و اجرایش کند. از جلسه‌ای که نظر مرشد را به چالش بکشاند استقبال می‌کنم. همیشه نیاز است فرد متور داشته باشد و ممکن است سطح متور تغییر کند، ولی همیشه متور دارد و تشخیص با خود فرد است.	

در گام دوم تحلیل، کدگذاری ثانویه یا همان شناسایی مؤلفه‌ها از مصاحبه‌ها به تفکیک انجام گرفت که در جدول ۴ مشاهده می‌شود. از آنجا که تعداد مؤلفه‌ها زیاد بود، برای نمونه فقط مؤلفه‌های مرتبط با بعد شایستگی‌های حرفه‌ای آورده می‌شود.

جدول ۴. مؤلفه‌های شناسایی شده در بعد شایستگی‌های حرفه‌ای

ردیف مقوله‌ها	کد مؤلفه‌ها
۱ توانایی همکاری در تیم	۴۴۸-۳۲۷-۱۹۴-۱۰۶-۶۴-۴۸-۴۲-۳۹-۱۳
۲ قابلیت ارائه محصول	۳۶۲-۴۱
۳ توانایی اجرای ایده	۳۸۵-۱۰۸-۶۶-۴۷
۴ داشتن ایده خوب	۳۶۵-۳۴۰-۱۶۲-۱۱۷-۸۱-۴۳
۵ جرئت بیان ایده	۴۳۸-۳۶۴-۱۰۷
۶ تعهد داشتن به ایده	۳۴۹-۳۴۶-۸
۷ پذیرش تیم	۴۰۶-۳۴۴-۲۶۴-۳۰۰
۸ کامل و منسجم بودن تیم	۳۷-۳۶۹-۳۰۱-۱۹۵-۱۹۳-۱۸۰-۱۶۳-۱۶۱-۱۶۰-۱۱۶-۸۳-۷۴-۴۰
۹ شناخت بازار و مشتری	۴۲۲-۴۱۹-۴۱۸-۴۰۷-۳۷۴-۳۴۱-۳۲۳
۱۰ قابلیت گسترش و رشد محصول	۴۳۰-۳۸۷-۳۸۸-۳۸۶-۲۷۲-۳۱۲-۳۰۰-۲۳۵-۲۰۶-۱۶۶-۷۸-۷۷
۱۱ داشتن اطلاعات در زمینه قوانین	۳۹۰-۳۶۱-۳۱۶-۳۱۵-۳۱۸-۱۹۰-۷۹-۸۰
۱۲ توانایی جذب مشتری	۳۶۰-۳۵۸-۸۷
۱۳ توانایی جذب سرمایه	۴۲۹-۴۲۸-۴۴۴-۴۴۳-۴۴۲-۳۹۴-۴۳۴-۱۸۱-۱۷۷
۱۴ پیشرفت تیم براساس برنامه‌ریزی	۳۹۵-۳۶۷-۳۱۴
۱۵ داشتن نگاه کسب و کاری	۳۳۶-۲۸۷-۹۶
	۳۱۷-۳۰۳

در گام سوم تحلیل، ۱۸ مقوله شناسایی و در چهار دسته طبقه‌بندی شد که شامل شایستگی‌های شروع رابطه، شایستگی‌های مدیریت رابطه، شایستگی‌های پایان رابطه و شایستگی‌های حرفه‌ای می‌شود.

جدول ۵. ابعاد اصلی شایستگی‌ها، مقوله‌ها و مؤلفه‌های آنها

مراحل	مقوله	مؤلفه
شایستگی‌های شروع رابطه	آمادگی	خودشناسی
		شناسایی جایگاه خود و مرشد
		شناخت وضعیت و نیازهای هر مرحله
		تجربه کاری و راه‌اندازی کسب و کار
		پذیرش تیم برای همکاری

ادامه جدول ۵. ابعاد اصلی شایستگی‌ها، مقوله‌ها و مؤلفه‌های آنها

مراحل	مقوله	مؤلفه
	ویژگی‌های کارآفرینانه	خلاق و نوآور تحمل ابهام ابتکار عمل داشتن بلندپرواز و جاه‌طلب ذهنیت کارآفرینانه ریسک‌پذیری بودن
	مهارت واضح سخن گفتن - مهارت گوش‌دادن	تفکر دید باز داشتن توانایی صحبت کردن توانایی شنود مؤثر
	احترام به مرشد و دیگران - احترام به خود	رعایت احترام برای خود و مرشد پذیرفتن توانایی‌های مرشد قدردانی از مرشد ایجاد اعتماد اهمیت‌دادن به وقت و انرژی مرشد
	تمرکز - پیش‌فعالی	تمرکز داشتن فعال بودن داشتن چشم‌انداز دریافت اصل حرف مرشد مشورت‌پذیری بودن داشتن اشتیاق و انگیزه هدف‌گذاری کردن وقت و انرژی کافی گذاشتن پشتکار داشتن سماجت در کارها
	شایستگی‌های مدیریت رابطه یادگیری - آموزش	قابلیت کمک‌گرفتن قابلیت یادگیری قابلیت رشد و بهبود درونی کردن آموزش‌ها داشتن دانش و تخصص مورد نیاز تأثیرپذیری از مرشد کمک به افراد از راه‌های مختلف پذیرش رویکرد تغییر

ادامه‌ جدول ۵. ابعاد اصلی شایستگی‌ها، مقوله‌ها و مؤلفه‌های آن‌ها

مراحل	مقوله	مؤلفه
	چالش کردن - به چالش کشاندن	توانایی بحث و مذاکره نداشتن انتظار معجزه از مرشد بیان مسائل و مشکلات با مرشد داشتن همه‌ انتظارات از خود دنبال سرنخ بودن نه جواب پرسش‌ها درگیر کردن مرشد در فعالیت‌ها توانایی پذیرش صحبت‌های مختلف
	پرسیدن - آزادی داشتن	توانایی پرسیدن روراست بودن با خود و مرشد مطرح کردن پرسش‌های مولد شناخت انواع پرسش
	آماده شدن - تأمل کردن	توانایی تأمل و تفکر آمادگی قبل از هر جلسه شناسایی مشکلات و تلاش برای حل آن‌ها داشتن نظم و انضباط پیگیری در انجام دادن امور
	فرایند آگاهی - فرایند مدیریت	مهارت‌های برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری به‌عهده گرفتن مسئولیت برای مدیریت رابطه تلاش برای ازبین بردن ترس دانستن نیازها و آگاهی از رابطه با مرشد مسئولیت‌پذیر بودن همراه کردن مرشد با خود داشتن رابطه تیمی با مرشد متفاوت بدون بلوغ در هر مرحله
	وابستگی - استقلال	داشتن منطق فکری داشتن قدرت تخیل داشتن اعتمادبه‌نفس و قدرت انتخاب مدیریت استرس توانایی‌های فردی (داشتن منطق فکری، توانایی حل مسئله و تحلیل، داشتن قدرت تخیل، داشتن مهارت‌های نرم، داشتن اعتمادبه‌نفس و قدرت انتخاب، توانایی پذیرش اشتباه، مدیریت استرس، مدیریت رابطه، مدیریت تعارض توانایی مدیریت کسب‌وکار، توانایی بازاریابی، مدیریت منابع انسانی، توانایی رهبری، تلاش برای کسب منابع)
	شایستگی‌های پایان رابطه	

ادامه جدول ۵. ابعاد اصلی شایستگی‌ها، مقوله‌ها و مؤلفه‌های آنها

مراحل	مقوله	مؤلفه
	بازخورد داخلی - خارجی	دریافت بازخورد دادن بازخورد به مرشد انتقادپذیری بودن آشنایی با انواع بازخورد
	قبول تعهد - انجام دادن تعهد	تعهد داشتن درست انجام دادن کارها رسیدن به اهداف رسیدن به توافق کاری انجام دادن کارها به صورت عملی خودداری از کارهای هم‌زمان مأیوس نبودن
شایستگی‌های حرفه‌ای	تیم‌سازی	توانایی همکاری در تیم برخورداری از تیم مکمل و منسجم داشتن اطلاعات در زمینه قوانین داشتن آرمان مشترک اعضا پیشرفت تیم طبق برنامه روحیه تعامل برد-برد داشتن رفتار مناسب تیمی
	ایده و محصول	توانایی راه‌اندازی ایده توانایی منسجم کردن ایده‌ها جرئت بیان ایده تعهد به ایده قابلیت ارائه، گسترش و رشد محصول
	شناخت بازار	توانایی پول درآوردن توانایی جذب مشتری و سرمایه توانایی شناخت بازار و مشتری داشتن نگاه کسب‌وکاری رعایت اخلاق کسب‌وکار

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز مربی کسب‌وکار در شتاب‌دهنده‌های دیموند، اواتک، فینوا و نوتک با بهره‌گیری از روش کیفی صورت گرفت و داده‌ها با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با مرشدهای این شتاب‌دهنده‌ها جمع‌آوری

شد. یافته‌های این پژوهش علاوه بر تأکید بر یافته‌های مطالعات پیشین و چارچوب شایستگی‌های کلاتربک (۲۰۰۵) - که شامل سه بعد شایستگی‌های شروع رابطه، شایستگی‌های مدیریت رابطه و شایستگی‌های پایان برای مرشد و متربی به صورت کلی می‌شود - دانش و اطلاعاتی جدید در زمینه شناسایی شایستگی‌های متربی ارائه می‌دهد. نتایج این پژوهش، بعد شایستگی‌های حرفه‌ای را که شامل سه مقوله تیم‌سازی، ایده و محصول و شناخت بازار است به چارچوب کلاتربک اضافه کرده است. برای تیم‌سازی ۷ مؤلفه (توانایی همکاری در تیم، داشتن تیم کامل و منسجم، داشتن اطلاعات در زمینه قوانین، پیشرفت تیم طبق برنامه، داشتن رفتار تیمی مناسب، داشتن آرمان مشترک اعضا، روحیه تعامل برد-برد)، برای ایده و محصول ۵ مؤلفه (توانایی اجرای ایده، جرئت بیان ایده، تعهد درمورد ایده، قابلیت گسترش و رشد محصول) و برای شناخت بازار ۶ مؤلفه (توانایی همکاری در تیم، داشتن تیم کامل و منسجم، داشتن اطلاعات در زمینه قوانین، پیشرفت تیم طبق برنامه، داشتن رفتار تیمی مناسب، داشتن آرمان مشترک اعضا، روحیه تعامل برد-برد) شناسایی شده است. دو مقوله جدید شامل ویژگی‌های کارآفرینانه و آمادگی به بعد شایستگی‌های شروع رابطه کلاتربک اضافه شده است. در مجموع، به ۴ بعد شایستگی (۳ بعد آن بر مبنای چارچوب کلاتربک که شامل شایستگی‌های شروع رابطه، شایستگی‌های مدیریت رابطه و شایستگی‌های پایان رابطه و بعد اضافه‌شده با عنوان شایستگی‌های حرفه‌ای) و ۱۶ مقوله (۱۱ مقوله بر مبنای چارچوب کلاتربک شامل پیش‌فعالی-تمرکز، مهارت واضح سخن‌گفتن-مهارت گوش‌دادن، احترام-احترام به خود، آموزش-یادگیری، چالش‌کردن-به‌چالش‌کشاندن، پرسیدن، آماده‌شدن-تأمل کردن، فرایند آگاهی، فرایند مدیریت، استقلال-وابستگی، بازخورد داخلی-بازخورد خارجی، قبول تعهد-انجام‌دادن تعهد پیش از موعد مقرر و ۵ مقوله جدید شامل ویژگی‌های کارآفرینانه، آمادگی، تیم‌سازی، ایده و محصول و شناخت بازار) و ۹۰ مؤلفه که بسیاری از آن‌ها را پژوهش‌های قبلی تأیید کرده است، اشاره شده است.

یافته‌های به‌دست‌آمده به صورت موردی با یافته‌های زکریا و فیشر (۲۰۰۹)، کانر و پونان (۲۰۱۲)، کلاژن و کلاتربک (۲۰۱۲) و برنامه‌ مرشدی دانشگاه کالیفرنیا (UCSF) که فلدمن

(۲۰۱۰) تهیه کرده است، در اشاره به شایستگی‌هایی چون خودشناسی، آمادگی قبل از جلسه، استقلال، مسئولیت‌پذیری، انجام‌دادن تعهدات، اعتمادبه‌نفس، مهارت مطرح کردن پرسش، درونی کردن یادگیری، مدیریت تعارض و از بین بردن ترس مشابه است که جزء مؤلفه‌های مدل کلاتربک (۲۰۰۵) هستند. عابدین و حسن (۲۰۱۲) در پژوهشی با عنوان «بررسی شیوه‌های مرشدی مؤثر برای توسعه متربی» ادبیات موجود را به‌منظور کمک به مرشد-متربی در توسعه بهترین شیوه برای مرشدی مؤثر برای توسعه متربی خلاصه کرده‌اند و به شایستگی‌هایی مانند تأکید بر درک معنی به‌جای انباشتی از حقایق، احترام به توسعه شخص و جامعه، تیم‌سازی و توسعه روابط، تبادلات بین‌رشته‌ای یکپارچه و جامع، به حداکثر رساندن یادگیری فعال و مشارکتی، مشارکت‌داشتن و آموزش به‌عنوان نتیجه ذاتی محیط اشاره داشته‌اند. نایجل پین (۲۰۱۱) نیز به ویژگی‌های متربی خوب شامل به‌کارگیری زمان برای تأمل، آماده‌بودن، تحقیق، تنظیم نتایج، شفاف‌سازی درمورد آنچه می‌خواهید تغییر دهید، پنهان‌نکردن احساسات خود و صادق بودن اشاره می‌کند.

### پیشنهادها

با توجه به نتایج یافته‌ها، پیشنهادهایی در دو بخش پیشنهادها برای پژوهش آینده و پیشنهادهای کاربردی مطرح می‌شود.

### پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آینده

۱. در این پژوهش، از چارچوب شایستگی‌های کلاتربک (۲۰۰۵) استفاده شده است که فرایندی سه مرحله‌ای شامل شایستگی‌های شروع رابطه، شایستگی‌های مدیریت رابطه و شایستگی‌های اتمام رابطه است. به این ترتیب، پیشنهاد می‌شود با توجه به نوع کسب‌وکار و فرایند کسب‌وکار پژوهش‌هایی در راستای شناسایی شایستگی‌های متربی کسب‌وکار صورت گیرد.

۲. این تحقیق به‌صورت کیفی انجام گرفته است. به پژوهشگران بعدی پیشنهاد می‌شود یافته‌های حاصل از این پژوهش را به‌صورت کمی بررسی کنند.



۳. تحقیق حاضر از نظر منابع اطلاعاتی از دیدگاه مرشدها بررسی شده است. گروه‌های دیگر هم می‌توانند در شناسایی شایستگی‌های متربی نقش داشته باشند؛ مانند صاحبان کسب‌وکارها و خود متربی‌ها. در نتیجه، در تحقیقات آتی می‌توان بر این محدودیت غلبه کرد.

### پیشنهادهای کاربردی

۱. با توجه به رونق برنامه‌های مرشدی، افراد زیادی به‌عنوان متربی به واحدهای ارائه‌دهنده خدمات مرشدی مراجعه می‌کنند. این مراکز معمولاً شاخص‌های منظم و کاملی برای شناسایی متربی شایسته ندارند. در نتیجه، پیشنهاد می‌شود از نتایج یافته‌های این تحقیق برای شناسایی و به‌کارگیری متربی‌ها استفاده شود.

۲. نتایج این پژوهش در زمینه طراحی دوره‌ها و برنامه‌هایی برای تربیت متربی شایسته کسب‌وکار قابل استفاده است.

۳. در دانشکده‌های کسب‌وکار و کارآفرینی و کسب‌وکار دروسی با عنوان «متربی کسب‌وکار» با استفاده از نتایج این تحقیق و تحقیقات مشابه طراحی و اجرا شود.

۴. پژوهش حاضر در شتاب‌دهنده‌های تهران بررسی شده است که می‌توان آن را در سایر شهرها و صنایع مختلف بررسی کرد.

این پژوهش در کنار قوت‌ها، با محدودیت‌هایی هم مواجه بوده است؛ از جمله کمبود پژوهش‌های مشابه ایرانی و خارجی در زمینه متربی، محدود بودن حجم نمونه به افراد مستقر در شتاب‌دهنده‌ها و تعداد افرادی که با عنوان مرشدهای کسب‌وکار فعالیت می‌کنند و نبودن مدل‌های مختلف انتخاب متربی.

## منابع

- اکبری، مرتضی، غلامزاده، رضا و مریم شامانیان (۱۳۹۴)، «شناسایی شایستگی های جوانان روستایی در زمینه کسب و کار»، فصلنامه پژوهش مدیریت آموزش کشاورزی، دوره هفتم، شماره ۴: ۱۲۵-۱۳۹.
- پاک، فاطمه (۱۳۹۵)، شناسایی نقش مرشد در راه اندازی کسب و کارهای جدید در شتاب دهنده ها، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده کارآفرینی.
- صدر، سید موصی (۱۳۸۸)، «نقش مربی در تربیت»، پژوهش های قرآنی، دوره پانزدهم، شماره ۳ و ۴: ۷۹-۸۲.
- قلی پور، رحمت الله و محمد هاشمی (۱۳۹۴)، «تبیین تأثیر متورینگ بر جانشین پروری، با تمرکز بر طرح توسعه فردی» فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، دوره هفتم، شماره ۲: ۲۵-۵۲.
- کریمی موفقی، حسین و حمید یزدی مقدم (۱۳۹۳)، «الگو مداری و مرشدی در آموزش پرستاری»، پژوهش در آموزش و امور پزشکی، دوره ششم، شماره ۱: ۵۱-۷۹.
- محمدی مهر، مژگان، ملکی، حسن و عباس عباس پور (۱۳۹۰)، «جستاری بر شایستگی های مورد نیاز یادگیری مادام العمر در دانشجویان پزشکی عمومی»، مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی، دوره یازدهم، شماره ۶: ۹۶۰-۹۷۵.
- عزیزی، محمد و علی گودرزی (۱۳۹۵)، «شناسایی شایستگی های مربیان کسب و کار»، توسعه کارآفرینی، دوره نهم، شماره ۲: ۳۱۷-۳۳۷.
- عزیزی، محمد، شفیع زاده، احسان و نجمه اکبرزاده (۱۳۹۲)، «شناسایی شایستگی های کارآفرینانه مدیران دانشگاهی»، مجله توسعه کارآفرینی، دوره ششم، شماره ۲: ۲۷-۵۳.
- Abiddin, N. Z. and A. Hassan. (2012). "A review of effective mentoring practices for mentees development." *Journal of Studies in Education* 2(1): 72-89.
- Alred, G. (2014). "Mentoring pocketbook", *Management Pocketbooks*.
- Ambrosetti, A. and J. Dekkers. (2010). "The interconnectedness of the roles of mentors and mentees in pre-service teacher education mentoring relationships." *Australian Journal of Teacher Education* (Online) 35(6): 42.
- Clutterbuck, D., & Lane, G. (2004). *The situational mentor: an international review of competences and capabilities in mentoring*. Gower Publishing, Ltd.

- Clutterbuck, D. (2005). "Establishing and maintaining mentoring relationships: An overview of mentor and mentee competencies." *SA Journal of Human Resource Management* 3(3), 2-9.
- Connor, M. and J. Pokora.(2012)."Coaching And Mentoring At Work": Developing Effective Practice:Developing Effective Practice, *McGraw-Hill Education (UK)*.
- Kahn, W. A.(1993)."Caring for the caregivers:Patterns of organizational caregiving." *Administrative science quarterly*: 38(4): 539-563.
- Klasen, N.and D.Clutterbuck.(2012).Implementing mentoring schemes, *Routledge*.
- Low, G., Lomax, A., Jackson, M., & Nelson, D. (2004). Emotional intelligence: A new student development model. In *National Conference of the American College Personnel Association, Philadelphia, Pennsylvania*.
- Megginson, D., et al. (2006). "Mentoring in action": A practical guide, Kogan Page Publishers.
- Feldman, MPhil.(2010)."ucsf faculty mentoring program."MF TOOLKIT sph.bumc.bu.edu.
- Zachary, L. J. and L. A. Fischler. (2009)." The mentee's guide": Makin . mentoring work for you, John Wiley & Sons.
- Nigel Paine .(2011). "How to be a good coachee": <http://www.trainingzone.co.uk>.
- Block, Stephanie L. (2014)." Student Mentee /Alumni Mentor Toolkit: *Schoole of International Service American univercity.vachangton.DC*.
- "Mentee Roles and Responsibilities".(1994). *CSGM*. <http://cseg.ca:Mentee-Roles-and-Responsibilities.pdf>.
- Kruger, Ashley. (2015)." MenteeHandbook.doc". *To support those undertaking a programme of Initial Teacher Education in the Lifelong Learning Sector*
- Pask, R., & Joy, B. (2007). "Mentoring-coaching": A guide for education professionals. *McGraw-Hill Education (UK)*.
- Field, J. (2001)." Mentoring": a natural act for information professionals?". *New Library World*, 102(7/8), 269-273.
- Zaman, L. (2015)." Competencies Needed For 2015": Employers Preference In Business Graduate Selection. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 4(3), 22-32.
- Gartner, W., Starr, J., & Bhat, S. (1999). "Predicting new venture survival": an analysis of anatomy of a start-up. cases from Inc. Magazine. *Journal of Business Venturing*, 14(2), 215-232.

- Festervand, T. A., & Forrest, J. E. (1991). "Small business failures": A framework for analysis. *In Small Business Institute Director's Association Conference* (pp. 1-14).
- Kochadai, M. (2012). "Entrepreneurial Competency "A Study with reference to socially and economically Backward Communities in Chennai City. *Doctoral dissertation, School of Management, Department of Commerce.*
- Clarysse, B., & Yusubova, A. (2014). Success factors of business accelerators. *Technology Business Incubation Mechanisms and Sustainable Regional Development.* 23 Oct. 2014, Toulouse, France.
- Hounslow, Mike (2014). Handbook For Mentors And Mentees. *The University Of Sheffield.*