



University of Tehran Press

Organizational Culture Management

Home Page: <https://jomc@ut.ac.ir>

Online ISSN: 2423-6934

Identifying The Antecedents and Consequences of Reverse Coaching in Startups with The Approach of Improving The Skill Gap

Maryam Javanmard¹ | Seyed Najmedin Mousavi^{2*} | Amirhoushangh Nazarpouri³

1. Department of Public Administrative Management, Faculty of Economic and Administrative Sciences University Of Lorestan, Iran. Email: javanmard.ma@fc.lu.ac.ir

2. Corresponding Author, Department of Management, Faculty of Economic and Administrative Sciences, Lorestan University, Koramabad, Iran. Email: mousavi56@yahoo.com

3. Department of Management, Faculty of Economic and Administrative Sciences, Lorestan University, Koramabad, Iran. Email: nazarpouri.a@lu.ac.ir

ARTICLE INFO

Article type:
Research Article

Received: 22 December 2023

Revised: 05 October 2024

Accepted: 09 October 2024

Published online: 24 February 2026

Keywords:

Startup,
Skill gap,
Reverse coaching,
Qualitative coding,
Fuzzy Delphi.

ABSTRACT

The purpose of this article is to identify the antecedents and consequences of reverse coaching in startups with the approach of improving the skill gap. The current research has been carried out using a mixed method (qualitative-quantitative) in which the qualitative part is thematic analysis and the quantitative part is done through fuzzy Delphi. The statistical population of the research includes managers, business owners and entrepreneurs active in the field of startups in the country, which were determined by available sampling to the number of 15 people. The research results showed that the antecedents include dimensions of managerial development, strategic development, development of communication structure, organization of business structure, knowledge and skill development, development of social networks of the organization, strategic analysis of business space, development of information technology infrastructure, motivation. The positive effects of human resources are controlling drivers and the consequences include the dimensions of arming creative employees to advance the goals of reverse coaching, being equipped with efficient and safe systems to reduce the skill gap, and becoming a learning organization in order to improve. The skill gap is to be equipped with an efficient educational system to reduce the skill gap, and to establish a clarification system.

Cite this article: Javanmard, M.; Mousavi, N. & Nazarpouri, A. (2026). Identifying The Antecedents and Consequences of Reverse Coaching in Startups with The Approach of Improving The Skill Gap. *Organizational Culture Management*, 24 (1), 83-99. <http://doi.org/10.22059/jomc.2024.368584.1008622>



© Authors retain the copyright and full publishing rights.

DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2024.368584.1008622>

Publisher: University of Tehran Press.



شناسایی پیشایندها و پسایندهای مربیگری معکوس در استارت‌آپ‌ها با رویکرد بهبود شکاف مهارتی

مریم جوانمرد^۱ | سید نجم‌الدین موسوی^{۲*} | امیر هوشنگ نظرپوری^۳

۱. گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران. رایانامه: javanmard.ma@fc.lu.ac.ir

۲. نویسنده مسئول، گروه مدیریت، دانشکده علوم اقتصادی و اداری دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران. رایانامه: mousavi56@yahoo.com

۳. گروه مدیریت، دانشکده علوم اقتصادی و اداری دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران. رایانامه: nazarpouria@lu.ac.ir

اطلاعات مقاله

چکیده

نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

تاریخ‌های مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۰/۰۱

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۰۷/۱۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۷/۱۸

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۱۲/۰۵

کلیدواژه:

استارت‌آپ،

دلفی فازی،

شکاف مهارتی،

کدگذاری کیفی،

مربیگری معکوس.

هدف از مقاله حاضر شناسایی پیشایندها و پسایندهای مربیگری معکوس در استارت‌آپ‌ها با رویکرد بهبود شکاف مهارتی است. پژوهش حاضر به روش ترکیبی (کیفی-کمی) اجرا شده که در بخش کیفی از روش تحلیل مضمون و در بخش کمی از روش دلفی فازی استفاده شده است. جامعه آماری تحقیق شامل مدیران، صاحبان کسب‌وکار، و کارآفرینان فعال در زمینه استارت‌آپ‌ها در داخل کشورند که از طریق نمونه‌گیری در دسترس به تعداد ۱۵ نفر تعیین شدند. نتایج تحقیق نشان داد پیشایندها شامل ابعاد توسعه مدیریتی، توسعه راهبردی، توسعه ساختار ارتباطی، ساماندهی ساختار کسب‌وکار، توسعه دانشی و مهارتی، توسعه شبکه‌های اجتماعی سازمان، تحلیل استراتژیک فضای کسب‌وکار، توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، محرک‌های ایجابی منابع انسانی، محرک‌های کنترل‌کننده و پسایندها شامل ابعاد مسلح شدن به کارکنان خلاق جهت پیشبرد اهداف مربیگری معکوس، مجهز شدن به سیستم‌های کارآمد و امن جهت کاهش شکاف مهارتی، تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده به منظور بهبود شکاف مهارتی، مجهز شدن به سیستم آموزشی کارآمد جهت کاهش شکاف مهارتی، استقرار سامانه شفاف‌سازی است.

استناد: جوانمرد، مریم؛ موسوی، سید نجم‌الدین و نظرپوری، امیر هوشنگ (۱۴۰۵). شناسایی پیشایندها و پسایندهای مربیگری معکوس در استارت‌آپ‌ها با رویکرد بهبود شکاف مهارتی. *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۲۴ (۱) ۸۳-۹۹.

<http://doi.org/10.22059/jomc.2024.368584.1008622>

ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران.

© نویسندگان.

DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2024.368584.1008622>



مقدمه

در عصر حاضر، استارت‌آپ‌ها نقش بسیار مهمی در رشد اقتصاد دارند (Chitra, 2021: 104). استارت‌آپ‌ها کسب‌وکارهایی هستند که با ایده‌های نوآورانه در جست‌وجوی راهکارهایی تازه برای رفع محدودیت‌های قدیمی هستند. در واقع اساس اصلی استارت‌آپ بودن یک مدل کسب‌وکار بر مبنای ایده‌پردازی و نوآوری بودن آن است. به همین دلیل است که بسیاری معتقدند یک استارت‌آپ واقعی رقیب ندارد، اما آنچه باعث تفکیک استارت‌آپ‌ها از یک‌دیگر می‌شود در واقع ویژگی‌های رفتار مؤسس و سبک مدیریتی است (براری و همکاران، ۱۴۰۱: ۱۵۵). توسعه مهارت‌های کارآفرینی، مولفه‌ای محوری در جهت ارتقای کارایی عملیاتی و افزایش انعطاف‌پذیری در سازمان‌های نوپا (استارت‌آپ‌ها) محسوب می‌شود. در محیط‌های کسب‌وکاری امروزی که با رقابت شدید و محدودیت منابع توأمان هستند، استارت‌آپ‌هایی که رهبران آن‌ها دارای درک عمیق از امور مالی و توانایی مدیریت مؤثر منابع هستند، می‌توانند به طور قابل توجهی پایداری خود را تقویت کنند. این امر از طریق ساده‌سازی فرآیندها، کنترل دقیق هزینه‌ها و ایجاد تیم‌های کاری توانمند محقق شده و مسیر را برای موفقیت بلندمدت هموار می‌سازد (Bhatia & Bhasin, 2024: 5).

بیان مسئله

سیستم‌های مدیریت شایستگی به صاحبان استارت‌آپ‌ها اجازه می‌دهند تا عملکرد کارکنان را ارزیابی کنند. استفاده از این سیستم‌ها به مدیران و سرپرستان این امکان را می‌دهد که شکاف‌ها را شناسایی کنند، آموزش‌های اصلاحی را صورت دهند، کارکنان را به کار بگیرند، و به طور مناسب با کارکنان فعلی نسبت به دستیابی به اهداف مشخص اقدام کنند (Meta, 2022: 415). توسعه و به‌کارگیری مهارت‌های کارآفرینی برای ادامه وجود و گسترش استارت‌آپ‌ها کاملاً ضروری است (Bhatia & Bhasin, 2024: 5). نتایج محققین نشان می‌دهد تعداد محدودی از مطالعات به موضوع شکاف مهارتی در عملکرد در سطح شرکت‌های کسب‌وکاری پرداخته‌اند. همچنین تحقیقات در مورد شکاف مهارت‌ها در طول سی سال گذشته توجه زیادی را به خود جلب کرده است (Chaaya et al., 2019: 2). محققین شکاف مهارتی را پدیده‌ای توصیف می‌کنند که در آن سطوح مهارت کارکنان برای برآوردن الزامات شغل فعلی آن‌ها کافی نیست. فقدان تحقیق در این زمینه، به‌ویژه با توجه به اینکه شکاف‌های مهارتی نیروی محرکه اولیه در تصمیم‌گیری‌های سرمایه‌گذاری آموزشی شرکت‌ها و کارکنان است، مورد توجه قرار گرفته است (McGuinness & Ortiz, 2016: 214). وجود شکاف مهارتی در شرکت‌های کسب‌وکارهای نوپا به بهره‌وری شرکت آسیب می‌رساند. زیرا متوسط بهره‌وری کارکنان شرکت در صورت وجود شکاف مهارتی کمتر می‌شود. شکاف مهارتی همچنین به افزایش هزینه‌های متوسط نیروی کار منجر می‌شود. زیرا شرکت به ازای هر واحد تولید نیازمند نیروی متخصص بیشتری است و در نهایت سودآوری در سطح شرکت تحت تأثیر شکاف مهارتی کاهش می‌یابد. در این زمینه شرکت‌ها، کسب‌وکارها، و صنایع مختلف نسبت به به‌کارگیری ابزارها و رویکردهای جدید توسعه کارکنان اقدام کرده‌اند که یکی از این ابزارهای کلیدی روش مربیگری است. در دهه اخیر، ابزار مربیگری، به عنوان روشی جهت توسعه منابع انسانی، محبوبیت فراوانی میان رهبران و کارکنان سازمان‌ها پیدا کرده است؛ طوری که سازمان‌ها منابع مادی و مالی و انسانی زیادی را بر روی آن سرمایه‌گذاری می‌کنند. مربیگری به معنای کسب اطلاعات و دانش از فردی مجرب به وسیله برقراری ارتباطات رسمی و غیررسمی است که بر اساس اعتمادی متقابل و با حسن نیت صورت می‌گیرد (چناری و همکاران، ۱۳۹۸: ۱۷۷). با توجه به ماهیت و ساختار سازمانی، مربیگری انواع متفاوتی از نظر رویکرد اجرایی و متدولوژی ارائه می‌دهد؛ در میان این تنوع، مربیگری معکوس به عنوان یکی از جذاب‌ترین و نوآورترین مدل‌ها شناخته می‌شود. مربیگری معکوس روش‌ها و رویکردهای جدیدی در اجرای آموزش و ایجاد انگیزه در کارکنان جهت تبادل شایستگی‌ها و دانش در بین نسل‌های کارکنان فراهم می‌آورد؛ طوری که افراد باتجربه از افراد کم‌تجربه فناوری‌های جدید را می‌آموزند که این امر منجر به پر کردن شکاف مهارتی بین نسل‌های متفاوت کارکنان در فضای شرکت‌ها می‌شود. نتایج برخی از تحقیقات نشان می‌دهد تقریباً ۴۰ درصد از کارفرمایان می‌گویند نمی‌توانند افرادی با مهارت‌های مورد نیاز برای مشاغل موجود پیدا کنند؛ حتی برای مشاغل پایین تقریباً ۶۰ درصد از آن‌ها از عدم آمادگی متقاضیان برای مشاغل ابتدایی شکایت دارند و همچنین ادغان داشتند که این شکاف مهارتی نشان‌دهنده حجم عظیمی از استعداد‌های بلااستفاده در جوامع است که پیامدهای

وحشتناکی از جمله عملکرد ضعیف اقتصادی، ناآرامی‌های اجتماعی، و ناامیدی فردی در جامعه را به دنبال دارد (Ahidi et al., 2022: 538). در شرایط فعلی به دلیل شرایط نامناسب اقتصادی و فشارهای فزاینده تحریم‌های بین‌المللی منابع درآمدی و هزینه‌ای دولت کاهش یافته است. در این شرایط دولت باید به دنبال حمایت از کسب‌وکارهای کوچک با توسعه آموزش‌های لازم در زمینه مهارت‌افزایی افراد در سطح جامعه باشد. بنابراین دولت جهت دستیابی به توسعه اقتصادی نیازمند ارتقای وضعیت کارآمدی خود، یعنی جلوگیری از اتلاف منابع و نیز افزایش اثربخشی، یعنی تحقق اهداف، می‌باشد. بنابراین در شرایط فعلی توسعه و آموزش افراد، با هدف مهارت‌افزایی و حمایت از کارآفرینی، به منظور ارتقای عملکردی وضعیت اقتصادی کشور و سایر ارگان‌های ارائه‌دهنده خدمات، از طریق مربیگری، با هدف کاهش شکاف‌های مهارتی بین نیروی آموزش‌دیده و نیرویی که جذب بازار می‌شود، ضرورت دارد. پژوهش حاضر بر آن است تا با استفاده از رویکرد آمیخته پیشایندها و پسایندهای مربیگری معکوس در استارت‌آپ‌ها را با رویکرد بهبود شکاف مهارتی شناسایی و تبیین کند؛ به عبارت دیگر در مقاله حاضر محقق به دنبال پاسخ به این سؤال اساسی است که پیشایندها و پسایندهای مربیگری معکوس در استارت‌آپ‌ها با رویکرد بهبود شکاف مهارتی کدام‌اند و دارای چه اولویتی هستند.

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

مربیگری معکوس

مفهوم «مربیگری معکوس» در سال ۱۹۹۹ در شرکت امریکایی جنرال الکتریک پدیدار شد. رئیس آن، جک ولش، پانصد مدیر ارشد خود را موظف کرد که «مرشد» را انتخاب کنند. اما با یک دستورالعمل این مربیان باید از میان جوان‌ترین کارمندان شرکت انتخاب می‌شدند. هدف مربیگری کمک به مدیران برای توسعه مهارت‌های تکنولوژیکی خود با الهام از نسل‌های جدید، برخلاف مربیگری سنتی، است. مربیگری معکوس عبارت است از معکوس کردن سیستم با قرار دادن مدیر باتجربه در موقعیت شاگرد و جوان تازه‌وارد در سمت مربی است. هر یک از طرفین شکافی در پایگاه دانش خود (به معنای وسیع) دارد که می‌تواند با نقاط قوت طرف دیگر پر شود. مربیگری یکی از روش‌های کلیدی جهت توسعه کارکنان است که توسط سازمان‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد که مزایای متعددی برای کارکنان و سازمان جهت دستیابی به اهداف ارائه می‌کند (Cavalcanti et al., 2017: 7). مربیگری معکوس یک سیستم یادگیری متقابل است و باعث ایجاد یک رابطه برد-برد می‌شود؛ با کمک به آن‌ها در کشف ابزارها و روندهای دیجیتال جدید به روشی مشخص و سریع و متمرکز در زمان گران‌بها برای مدیران و رهبران باتجربه‌تر صرفه‌جویی می‌کند. آن‌ها همچنین نگاه تازه‌ای به شرکت و چشم‌اندازی از فناوری‌های آینده دارند که می‌تواند تصمیم‌گیری آن‌ها را غنی‌تر کند. از طرف دیگر، تبدیل شدن به یک مربی و دسترسی به مبادلات ممتاز با مدیران بالاتر در سلسله مراتب فراتر از تشکیل اولین شبکه حرفه‌ای نشان‌دهنده اعتماد به نفس و منبع مهم انگیزه و تعهد است (بوتروورث و همکاران^۱، ۲۰۲۳: ۶).

شکاف مهارتی

کالور^۲ (۲۰۲۱) اظهار داشت که شکاف مهارتی تفاوت بین مهارت‌های مورد نیاز برای یک شغل و مهارت‌هایی که فرد دارد است. همچنین شکاف مهارتی شکاف در سطح یا نوع مهارت مورد نیاز برای انجام کار است، زمانی که مهارت موجود به اندازه مورد نیاز برای انجام کار وجود نداشته باشد (چایا و همکاران، ۲۰۱۹). عدم تطابق بین مهارت‌های مورد نیاز کارفرمایان و مهارت‌های کارکنان می‌تواند هم برای سازمان هم برای کارمند مضر باشد. وظایف مهم دیگر به طور مؤثر و کارآمد انجام نمی‌شوند و به طور بالقوه منعکس‌کننده‌ای منفی در نتیجه خواهند بود و منجر به سازش‌های اخلاقی و اختلافی می‌شوند. این عدم تطابق مهارت‌ها نگرانی‌ها را در مورد توانایی جوامع برای سرمایه‌گذاری بر نیروی کارشان، به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه که فقدان مهارت‌های کافی در نیروی کار می‌تواند توسعه اقتصادی را به خطر بیندازد، افزایش می‌دهد. عدم تطابق مهارت‌ها در نیروی کار زمانی رخ می‌دهد که مهارت‌های کارکنان و مهارت‌هایی که کارفرمایان به دنبال آن هستند متفاوت باشد. مباحث انواع مختلفی از

1. Butterworth
2. Culver

عدم تطابق مهارت‌ها را ذکر می‌کنند که همگی در بازار کار مدرن وجود دارند. زمانی که مهارت‌هایی وجود داشته باشد که افراد شاغل در حال حاضر از آن برخوردار نیستند، اما کارفرمایان فکر می‌کنند برای عملکرد سازمان ضروری هستند، شکاف مهارتی رخ می‌دهد (هارت و همکاران^۱، ۲۰۰۷).

پیشینه تحقیق

گل‌پرور و همکاران (۱۴۰۲) در مقاله خود به بررسی شناسایی پیشران‌ها و پسران‌های سازمان مربی‌گرا با رویکرد پرورش سرمایه انسانی برای دانشگاه‌ها با رویکرد آمیخته پرداخت. در این پژوهش میزان اهمیت و اولویت مؤلفه‌های مربی‌گری مشخص گردید. ۱۲ مؤلفه تغییرات و تحولات محیطی، لزوم پرورش سرمایه انسانی و توسعه سازمانی، دانش و مهارت‌های مربی، ویژگی‌های شخصیتی مربی، ویژگی‌های شخصیتی متربی، نگرش‌های متربی، استراتژی‌های مدیریت و رهبری، ساختار سازمانی، فرهنگ مربی‌گری، زیرساخت‌ها و تکنولوژی به عنوان پیشران‌ها و مزایای فردی و مزایای سازمانی به عنوان پسران‌های سازمان مربی‌گرا با رویکرد پرورش سرمایه انسانی برای دانشگاه‌ها شناسایی شدند. سیدنقوی و همکارانش (۱۴۰۱) در مقاله خود در بیان خطمشی‌های دوجانبه‌گرایی در عرصه مربیگری به این نتیجه رسیدند که اهداف اجرایی برنامه مربیگری دوجانبه‌گرا، مؤلفه‌های راهبردی مرتبط با مربیگری، عوامل تسهیل‌کننده و بازدارنده است و سازمان‌ها می‌توانند با در نظر گرفتن اهداف خود‌الگوی مربیگری را اجرایی کنند. شولتنز و همکارانش (۲۰۲۳) در مقاله خود به این نکته اشاره کردند که مربیگری در سازمان‌ها می‌تواند اثر پیش‌برنده‌ای در حوزه فرایندی و ساختاری داشته باشد. آهمتی و همکارانش (۲۰۲۲) در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که عدم رسیدگی و بهبود شکاف مهارتی در بین کارکنان منجر به کاهش بهره‌وری این افراد در بدو استخدام می‌شود. راجو و همکارانش (۲۰۲۲) در مقاله خود به این نتیجه رسیدند که رایج‌ترین نگرانی‌های ذکر شده غلبه بر تفاوت سلسله مراتبی و سوگیری انتخاب در مرینان است؛ با این حال، هیچ شرکت‌کننده‌ای این تفاوت سلسله مراتبی را از طریق فرایند مربیگری معکوس تجربه نکرد و هیچ رابطه منفی در بین مفروضات مطرح شده یافت نشد. همتی (۲۰۲۲) در مقاله خود به این نتیجه رسید که شکاف مهارتی در صورت عدم توجه به آن در بخش فناوری اطلاعات پیامدهای زیادی دارد. این بخش به دلیل تأثیر این شکاف مهارتی قادر به دستیابی به پتانسیل کامل خود و به‌کارگیری ظرفیت‌ها نیست. اکثر شرکت‌های این بخش با کمبود نیروی کار ماهر مواجه هستند. عدم تطابق مهارت در هر دو مهارت فنی و نرم مشاهده می‌شود. این پدیده تنها در هنگام استخدام کارمندان جدید برای شرکت‌ها مشکلی ایجاد نمی‌کند. زیرا اثر آن منجر به مشکلات دیگری می‌شود که عملکرد کارآمد را برای شرکت‌ها بسیار چالش‌برانگیز می‌کند. کولور (۲۰۲۱) در تحقیق خود بیان کرد که توسعه سیستماتیک نیروی کار منجر به شیوه‌ها و استراتژی‌های تجاری بسیار عملی در جهت تقویت قابلیت‌های رویه‌ای کسب‌وکار می‌شود که این امر به کاهش شکاف مهارتی می‌انجامد.

با توجه به بررسی و تحلیل پیشینه پژوهش که نتایج نشان‌دهنده آن است، پدیده مورد نظر بیشتر به صورت کمی، ارتباط متغیر با مفاهیم مرتبط به‌خصوص در پژوهش‌های داخلی مورد توجه قرار گرفته است و مطالعه‌ای به صورت موشکافانه انجام نگرفته است و از طرفی مطالعه پیشینه گویای آن است که در مطالعات خارجی بعضاً به پدیده مورد نظر به صورت کیفی پرداخته شده است. لکن با توجه به جوامع آماری متفاوت و وجود فرهنگ‌های متفاوت لازم است موضوع مورد بحث در داخل کشور به صورت عمیق مورد بحث و تحلیل قرار گیرد. از این‌رو با توجه به شکاف موجود محققین تصمیم به انجام این پژوهش گرفتند.

روش و ابزار تحقیق

پژوهش فعلی، بر اساس رویکرد آمیخته، به دو صورت کمی و کیفی در پارادایم استقرایی انجام شد. تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت و روش تحقیق اکتشافی است. چون پژوهش حاضر به صورت آمیخته است، روش‌شناسی تحقیق به تفکیک کمی و کیفی صورت گرفت. جامعه آماری پژوهش را شرکت‌های استارت‌آپی در شهر تهران تشکیل دادند. جامعه آماری شامل شرکت‌های حوزه حمل‌ونقل و تولیدی و داروسازی هستند. بدین ترتیب، جامعه آماری پژوهش متشکل از مدیران ارشد و

خبرگان فعال در شرکت‌های استارت‌آپی شهر تهران خواهد بود. نمونه‌گیری پژوهش حاضر به صورت هدفمند است که بر اساس حوزه فعالیت تعداد ۱۵ نفر (افرادی که اطلاعات و درک آن‌ها در زمینه مورد بررسی بسیار زیاد و عمیق بود و در این زمینه از تجربه، تحصیلات، اشراف به موضوع، و سابقه کاری لازم و کافی برخوردار بودند) به عنوان اعضای نمونه انتخاب شدند؛ بدین شکل که از هر حوزه (حوزه‌های حمل‌ونقل، تولیدی، داروسازی) بر اساس اصل کفایت نظری تا سرحد اشباع داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز جمع‌آوری شد. لازم به ذکر است با توجه به رویکرد و هدف پژوهش حاضر جامعه آماری در بخش کیفی و کمی یکسان بود. در بخش کیفی پژوهش از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته به عنوان ابزار گردآوری اطلاعات استفاده شد که روایی و پایایی آن به ترتیب با استفاده از ضریب CVR و آزمون کاپای- کوهن مورد تأیید قرار گرفت. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کمی پرسشنامه مقایسه‌های زوجی است که روایی و پایایی آن به ترتیب با استفاده از روایی محتوا و آزمون مجدد مورد تأیید قرار گرفت. داده‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه با استفاده از نرم‌افزار Atlas. TI و روش کدگذاری تحلیل شد و پیشایندها و پسایندهای مریگیری معکوس با رویکرد بهبود شکاف مهارتی در بخش کیفی پژوهش شناسایی شد. جهت تعیین اولویت‌بندی پیشایندها و پسایندهای مریگیری معکوس با رویکرد بهبود شکاف مهارتی در بخش کمی رویکرد دلفی- فازی به کار گرفته شد و در ادامه مهم‌ترین عوامل و پیامدهای مریگیری معکوس با رویکرد بهبود شکاف مهارتی مشخص شد. مقدار روایی و پایایی پژوهش در بخش کیفی در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱. روایی و پایایی تحقیق در بخش کیفی

روایی		پایایی	
ابزار مورد استفاده	مقدار	ابزار مورد استفاده	مقدار
ضریب CVR	۰.۷۸	کاپای - کوهن	۰.۸۱

یافته‌های پژوهش

جامعه آماری پژوهش را افراد خبره و متخصصی تشکیل داد که معیار انتخاب آن‌ها تجربه، تحصیلات، اشراف به موضوع، و سابقه کاری لازم بود. در جدول ۲ ویژگی‌های جمعیت‌شناختی اعضای نمونه مورد بررسی ارائه شده است.

جدول ۲. مشخصات جمعیت‌شناختی نمونه

حوزه فعالیت	جنسیت	سن	سابقه فعالیت	سطح تحصیلات	حوزه فعالیت	جنسیت	سن	سابقه فعالیت	سطح تحصیلات
	مرد	۴۵	۸	دکتری		مرد	۳۵	۷	کارشناسی ارشد
	مرد	۴۰	۱۲	دکتری		مرد	۳۶	۶	کارشناسی ارشد
داروسازی	مرد	۳۸	۵	دکتری	تولیدی	مرد	۴۵	۷	دکتری
	زن	۳۳	۴	دکتری		زن	۴۸	۹	دکتری
	زن	۳۴	۵	دکتری		مرد	۳۳	۸	کارشناسی ارشد
حوزه فعالیت	جنسیت	سن	سابقه فعالیت	سطح تحصیلات	حوزه فعالیت	جنسیت	سن	سابقه فعالیت	سطح تحصیلات
	مرد	۳۵	۸	کارشناسی ارشد		مرد	۳۵	۷	کارشناسی ارشد
	مرد	۳۶	۹	کارشناسی		مرد	۳۶	۶	کارشناسی
حمل و نقل	مرد	۴۵	۱۸	دکتری		مرد	۴۵	۷	دکتری
	مرد	۴۸	۲۲	کارشناسی		مرد	۴۸	۹	کارشناسی
	مرد	۳۳	۱۱	کارشناسی ارشد		مرد	۳۳	۸	کارشناسی ارشد

الف) شناسایی پیشایندها و پسایندهای مریگیری معکوس جهت بهبود شکاف مهارتی

در این بخش از پژوهش، پیشایندها و پسایندهای مریگیری معکوس با هدف بهبود شکاف مهارتی در مصاحبه با خبرگان مشخص شد. در تشریح نحوه استخراج پیشایندهای مریگیری معکوس از نرم‌افزار ATLAS. TI استفاده شد. لازم به ذکر است این نرم‌افزار از دسته نرم‌افزارهای قدرتمند برای روش تحقیق کیفی و کدگذاری و تجزیه و تحلیل متون است. بنابراین، استخراج

پیشایندهای مذکور در تحقیق حاضر، با بررسی متون مصاحبه، بهره‌گیری از نرم‌افزار ATLAS.ti و اعمال رویکرد کدگذاری (باز، محوری، انتخابی) انجام شد.

به منظور تدوین سؤالات مصاحبه از طریق انطباق پرسش‌های مصاحبه و سؤالات اصلی و فرعی تحقیق اقدام شد که در چارچوب ماتریس پروتکل مصاحبه این انطباق صورت گرفت. جدول ۳ ماتریسی است که در آن پرسش‌های مصاحبه در ردیف‌ها و سؤالات تحقیق در ستون‌ها فهرست می‌شود. هنگامی که پرسش مصاحبه خاصی ظرفیت بیرون کشیدن اطلاعات مرتبط با پرسش پژوهشی خاصی را دارد، سلول مربوطه علامت‌گذاری می‌شود.

۱. در استارت‌آپ‌ها چه ابزارهای سازمانی جهت مریگیری نسل جدید به نسل قدیمی در شرکت جهت کاهش بهبود شکاف مهارتی تأثیرگذار است؟

۲. در استارت‌آپ‌ها چه مشوق‌ها و تسهیلاتی جهت مریگیری نسل جدید به نسل قدیمی در شرکت جهت کاهش بهبود شکاف مهارتی تأثیرگذار است؟

۳. در استارت‌آپ‌ها چه مهارت‌هایی جهت پیشبرد اهداف شرکت باید در بین کارکنان تقویت شود؟

۴. در استارت‌آپ‌ها به منظور کاهش شکاف مهارتی، فرایندهای کلیدی منابع انسانی شامل جذب، حفظ، و توسعه کارکنان چگونه باید طراحی شود؟

۵. در استارت‌آپ‌ها درصد محیطی کسب‌وکار به منظور شناسایی مهارت‌های مورد نیاز و تحلیل شکاف مهارتی چگونه باید انجام شود؟
۶. در استارت‌آپ‌ها شفاف‌سازی اهداف کسب‌وکار در بین کارکنان به منظور هدفمند کردن انتقال دانش و مهارت جهت بهبود شکاف مهارتی چه پیامدهایی دارد؟

بعد از مصاحبه انجام‌شده با استفاده از روش کدگذاری و با کمک نرم‌افزار ATLAS. Ti داده‌ها تحلیل شد. به این ترتیب، با توجه به نبود فضای کافی برای کدگذاری‌های انجام‌گرفته در پژوهش حاضر جهت گنجاندن مباحث در پژوهش به ذکر چند مورد از این فرایند در جدول ۳ اکتفا شده است.

در نهایت و پس از اتمام کامل فرایند کدگذاری، کدهای انتخابی تعیین شدند. در واقع، کدهای انتخابی بر اساس نتایج حاصل از کدهای باز و محوری شکل می‌گیرند؛ این مرحله در رویکرد کدگذاری، به عنوان مرحله اصلی نظریه‌پردازی شناخته می‌شود. در این پژوهش در جدول ۴ کدهای انتخابی که نشان‌دهنده پیشایندها و پسایندهای مریگیری معکوس ارائه شده است.

جدول ۳. فرایند کدگذاری پیشایندها و پسایندهای پژوهش

کد انتخابی	کد محوری	کد باز	کد انتخابی	کد محوری	کد باز
		تفویض اختیارات مشخص به مدیران پایین‌تر		ارتباطات و تعاملات	تقویت مهارت ارتباطی خود با دیگر همکاران و مدیران
	تفویض اختیار به	توجه به رویکرد مشارکتی با سایر کارکنان		مدیران با هدف	تصمیم‌سازی و مشارکت فعال مدیران
توسعه مدیریتی	مدیران جهت پیشبرد مریگیری معکوس	بهبود مهارت‌های مدیران دادن آزادی عمل به خبرگان جوان	توسعه مدیریتی	مریگیری سبک مدیران متناسب با اقتضات مریگیری معکوس	برقراری ارتباطات مؤثر با کارکنان انتخاب سبک ارتباطی متناسب با ذائقه نسل جدید توجه به مدیریت مشارکتی تقویت سبک ارتباطی باز مدیران
	هم‌سوسازی آحاد کارکنان	ایجاد انگیزه مضاعف و حرکت صحیح سیستم به سمت اهداف یکپارچگی کارکنان در باورها، عملکرد، و اهداف کسب‌وکار		تدوین سیاست‌های توسعه راهبردی	طراحی سیاست‌های مریگیری متناسب با اهداف سازمانی
توسعه راهبردی	هم‌سو با اهداف مریگیری معکوس	تلاش مدیران و کارکنان در مسیر دستیابی به اهداف تقویت باورها و ارزش‌های سازمانی		توسعه راهبردی	شفاف‌سازی اهداف کسب‌وکار برای کارکنان

ادامه جدول ۳.

کد انتخابی	کد محوری	کد باز	کد انتخابی	کد محوری	کد باز
	شبکه‌سازی	قدرت شبکه‌سازی در بین کارکنان			فرایند ایجاد ارتباطات و تعاملات
	بین کارکنان	توسعه سیستم‌های شبکه‌محور در			برقراری ارتباطات دوستانه یا غیر رسمی
توسعه ساختار	جهت تسهیل	کسب‌وکار در بین مدیران و کارکنان	توسعه ساختار	تعاملات بین	مهارت شبکه‌سازی و ارتباطی کارکنان
ارتباطی	فرایند	به صورت یکپارچه	ارتباطی	کارکنان	
	مربیگری				
	معکوس				
کد انتخابی	کد محوری	کد باز	کد انتخابی	کد محوری	کد باز
		رفع ساختارها و پست‌های زائد	ساماندهی	توسعه	ایجاد ساختارهای مسطح
ساماندهی	اصلاح	تسریع و تسهیل مرادفات سازمانی و	ساختار	ساختاری	توسعه ساختار تیم‌محور
ساختار	ساختاری	کسب‌وکار	کسب‌وکار		ایجاد ساختارهای ارگانیک بر مدار مربیگری
کسب‌وکار					
		الزام شدن مدارک معتبر جهانی در			تقویت سطح مهارت‌های نرم در میان کارکنان در
		حوزه منابع انسانی، تدوین			سطح استارت‌آپ
		دستورالعمل‌های مربوط به آموزش			
		لزوم برگزاری دوره‌های آموزشی،			
توسعه دانشی	مدارک معتبر	تدارک برنامه‌های آموزشی	توسعه دانشی و	مهارت‌های	طیف‌بندی سطوح مهارت افراد جذب‌شده
و مهارتی	بین‌المللی		مهارتی	تخصصی	شناسایی شکاف‌های مهارتی از طریق رصد
		اخذ گواهینامه‌های معتبر توسط			محیطی
		کارکنان و ارائه استانداردهای آموزشی			توسعه مهارت‌های مدیریتی و اجرایی، فروش،
					بازاریابی، و مهارت‌های اقتصادی
		انتقال دانش با هدف توسعه و یادگیری			زنجیره هدفمند کردن دانش
توسعه دانشی	یادگیری و	انتقال و توسعه دانش و تجربه	توسعه دانشی و	یادگیری و	ترویج آموزش و توسعه دانش تخصصی
و مهارتی	دانش‌افزایی	ارائه آموزش‌های تخصصی مورد نیاز	مهارتی	دانش‌افزایی	میل به فراگیری دانش جدید و روز دنیا
		به کارفرمایان			
		برقراری ارتباطات دوستانه یا غیررسمی			ایجاد بسترهای ارتباطی بین کارکنان
توسعه	شبکه‌سازی	گفتمان‌سازی بین شبکه کارکنان	توسعه	شبکه‌سازی	زمینه‌سازی از طریق فناوری اطلاعات
شبکه‌های	هدفمند	ایجاد شبکه اجتماعی قوی، برقراری	شبکه‌های	هدفمند	تشکیل گروه‌های اجتماعی
اجتماعی		ارتباط مداوم با کارکنان	اجتماعی		ایجاد شبکه‌های کاری
		بررسی رقبای داخلی و خارجی و			الگوبرداری از بهترین تجربیات بین‌المللی در
		موقعیت آن‌ها و مشتریان و نیازهای			عرصه سازمانی
		آن‌ها			
تحلیل	شناسایی	شناسایی نقاط قوت و استراتژی‌های	تحلیل	تجربیات	تشخیص شکاف‌های موجود بین عملکرد
استراتژیک	فرصت،	موفق رقبا	استراتژیک	شرکت‌های	سازمان‌های موفق با دیگر سازمان‌ها و کم کردن
فضای	تهدید، نقاط	شناسایی نقاط ضعف رقبا و شکاف‌های	فضای	رقیب در	فاصله بین آن‌ها
کسب‌وکار	قوت و ضعف	موجود در صنعت و بازار	کسب‌وکار	کسب‌وکارهای	بهره‌گیری از فرصت‌ها
		بهره‌گیری از فرصت‌ها		مختلف	
		ایجاد رغبت بین کارکنان و نیروی			ایجاد بسترهای ارتباطی بین کارکنان، زمینه‌سازی
		انسانی، تشویق کارکنان			از طریق فناوری اطلاعات
		انگیزه مضاعف در کمک به راهبرد			ایجاد سازمان مجازی شامل آموزش الکترونیکی و
محرك‌های	ایجاد انگیزه	سیستم، انگیزه‌سازی	توسعه	بین‌سازمانی،	انجام کار از راه دور
ایجابی منابع	بین کارکنان،		زیرساخت‌های	تسهیل و	
انسانی	انگیزه‌سازی و	تعریف و به‌کارگیری مشوق‌های	فناوری	ایجاد بستر و	استفاده از به‌روزترین و پیشرفته‌ترین فناوری‌های
	تکریم	درون‌زا و برون‌زا	اطلاعات	روان‌سازی	مربوط به آموزش‌های از راه دور و توسعه آموزش
	کارکنان			فرایند	سیار
				یادگیری	
				سازمان	

ادامه جدول ۳.

کد انتخابی	کد محوری	کد باز	کد انتخابی	کد محوری	کد باز
	فعال‌سازی سیستم	استقرار سیستم پاداش‌دهی		فعال‌سازی سیستم	پاداش‌ها یا تنبیه‌ها در قالب پرداخت‌ها یا جرایم مالی، کنترل کارکنان
	پاداش‌دهی مبتنی عملکرد، ارزیابی مبتنی بر عملکرد، محرک‌های کنترل‌کننده	کنترل کارکنان به صورت دوره‌ای، ارزیابی مقطعی	محرک‌های کنترل‌کننده	پاداش‌دهی مبتنی بر عملکرد، ارزیابی مبتنی بر عملکرد، محرک‌های کنترل‌کننده	پاداش‌های جمعی در مقاطع زمانی مختلف و پاداش‌دهی هدفمند
	ارزیابی مبتنی بر عملکرد، محرک‌های کنترل‌کننده	تدوین شاخص‌های اندازه‌گیری در سازمان، استفاده از شاخص‌های سازمانی		ارزیابی مبتنی بر عملکرد، محرک‌های کنترل‌کننده	راه‌اندازی سیستم ارزیابی عملکرد
	استقرار سیستم‌های انتقال تجربیات و دانش تخصصی	تسهیل انتقال دانش		دارا بودن قوه	دارا بودن قوه ایده‌پردازی در بین کارکنان، ایده‌گرایی
مجرب شدن به سیستم‌های کارآمد و امن جهت کاهش شکاف مهارتی	انتقال تجربیات و دانش تخصصی	تسریع انتقال و اشتراک دانش	مسلح شدن به کارکنان خلاق جهت پیشبرد اهداف مریگیری معکوس	دارا بودن قوه ایده‌پردازی در بین کارکنان، ایده‌گرایی	ارائه راهبردهای مؤثر توسط کارکنان، ارائه نظرات راه‌گشا
	امنیت سیستم‌های انتقال تجربیات	ایمن‌سازی اطلاعات شرکت		ارتقای دانش فنی و تخصصی	خلاقیت و دانش کارکنان، مشارکت در تصمیم‌گیری
	توجه به مهارت، تخصص، تعهد، و دلدادگی نسبت به شرکت	حق مالکیت معنوی اطلاعات و تجربیات		تبادل اطلاعات و انتقال دانش بین کارکنان	توجه به دانش، تخصص، تعهد، و دلدادگی نسبت به شرکت
تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده به منظور بهبود شکاف مهارتی	توجه به مهارت، تخصص، تعهد، و دلدادگی نسبت به شرکت	توجه به مهارت، تخصص، تعهد، و دلدادگی نسبت به شرکت	تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده به منظور بهبود شکاف مهارتی	توسعه مهارت، تخصص‌گرایی	توسعه مهارت، تخصص‌گرایی
	توجه به مهارت، تخصص، تعهد، و دلدادگی نسبت به شرکت	توجه به مهارت، تخصص، تعهد، و دلدادگی نسبت به شرکت	توجه به مهارت، تخصص، تعهد، و دلدادگی نسبت به شرکت	تقویت یادگیری	تقویت هوش ادراکی کارکنان، توسعه فردی و تجربی
	توجه به مهارت، تخصص، تعهد، و دلدادگی نسبت به شرکت	توجه به مهارت، تخصص، تعهد، و دلدادگی نسبت به شرکت	توجه به مهارت، تخصص، تعهد، و دلدادگی نسبت به شرکت	تقویت یادگیری	تقویت هوش ادراکی کارکنان، توسعه فردی و تجربی

در جدول ۴ به تفکیک پیشایندها و پسایندهای شناسایی‌شده از مرحله کدگذاری آمده است.

جدول ۴. پیشایندها و پسایندهای شناسایی‌شده

پسایندها	نماد شاخص‌های پسایند	پیشایندها	نماد شاخص‌های پیشایند
مسلح شدن به کارکنان خلاق جهت پیشبرد اهداف مریگیری معکوس	A1	توسعه مدیریتی	X1
مجرب شدن به سیستم‌های کارآمد و امن جهت کاهش شکاف مهارتی	A2	توسعه راهبردی	X2
تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده به منظور بهبود شکاف مهارتی	A3	توسعه ساختار ارتباطی	X3
مجرب شدن به سیستم آموزشی کارآمد جهت کاهش شکاف مهارتی	A4	ساختار کسب‌وکار	X4
		توسعه دانشی و مهارتی	X5
		اشتراک‌گذاری دانش، تسهیم دانش	X6
		توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات	X7
استقرار سامانه شفاف‌سازی	A5	توسعه شبکه‌های اجتماعی سازمان	X8
		تحلیل استراتژیک فضای کسب‌وکار	X9
		محرک‌های ایجابی منابع انسانی	X10
		محرک‌های کنترل‌کننده	X11

لازم به ذکر است با توجه به مطالعه انجام شده، برای درک بهتر فرایند انجام کار، اشباع نظری و فراوانی در جدول ۵ نشان داده شده است. در مطالعه حاضر با توجه به رویکرد تحلیل مضمون (استفاده از کتب، مقاله‌ها، مصاحبه، و غیره) محقق در مصاحبه‌های انجام شده دریافت که مصاحبه‌شونده‌های ۱۶ و ۱۷ به مطالب جدیدی اشاره نکرده‌اند و بیشتر مطالب ذکر شده توسط مصاحبه‌شونده‌های قبلی را بیان کرده‌اند. لذا در این مرحله به اشباع نظری در مصاحبه‌ها دست یافتند.

جدول ۵. اشباع نظری مقوله‌ها و فراوانی کدها

مقوله	فراوانی کد	اشباع نظری مقوله (مصاحبه‌کننده)
توسعه مدیریتی	۱۱	۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۸، ۹، ۱۱، ۱۲، ۱۴
توسعه راهبردی	۶	۴، ۵، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۵
توسعه ساختار ارتباطی	۵	۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۱۰، ۹، ۱۲، ۱۳
ساماندهی ساختار کسب‌وکار	۵	۱، ۳، ۴، ۵، ۸، ۱۲، ۱۱، ۱۴، ۱۵
توسعه دانشی و مهارتی	۱۳	۳، ۴، ۵، ۶، ۸، ۹، ۱۱، ۱۳، ۱۴، ۱۵
توسعه شبکه‌های اجتماعی سازمان	۷	۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۸، ۹، ۱۱، ۱۲، ۱۴
تحلیل استراتژیک فضای کسب‌وکار	۷	۴، ۵، ۶، ۸، ۹، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵
توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات	۳	۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۹، ۱۱، ۱۳، ۱۴
محرك‌های ایجابی منابع انسانی	۳	۲، ۳، ۴، ۵، ۷، ۹، ۱۱، ۱۵
محرك‌های کنترل‌کننده	۶	۵، ۶، ۸، ۹، ۱۰، ۱۲، ۱۳
مسلح شدن به کارکنان خلاق جهت پیشبرد اهداف مربیگری معکوس	۵	۴، ۵، ۷، ۹، ۱۰، ۱۲، ۱۳، ۱۴
استقرار سامانه شفاف‌سازی	۴	۵، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۳
مجهز شدن به سیستم‌های کارآمد و امن جهت کاهش شکاف مهارتی	۵	۲، ۴، ۵، ۶، ۷، ۹، ۱۰، ۱۲، ۱۵
تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده به منظور بهبود شکاف مهارتی	۵	۲، ۴، ۶، ۷، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۵

اعتباریابی بخش کیفی تحقیق

در پژوهش‌های کیفی اعتبار و پایایی بر اصول مشخصی استوار نیست و این به زیربنا و منطق درونی پژوهش کیفی و جنبه تفسیری و تأویلی آن برمی‌گردد. قابلیت اعتماد معیاری برای جایگزینی روایی و پایایی است که از چهار مفهوم جزئی‌تر تشکیل شده است (حبیبی، ۱۳۹۸).

جدول ۶. تکنیک‌های آزمون اعتبار و پایایی در تحقیقات کیفی

۱. قابلیت اعتبار یا اعتبارپذیری (اعتبار درونی)	به معنای درجه اعتماد به واقعی بودن توصیف‌ها و یافته‌ها برای شرکت‌کنندگان پژوهش است. همچنین برای زمینه‌ای که این پژوهش در آن انجام می‌گیرد به این معناست که آنچه در یافته‌ها و نتایج تحقیق از سوی پژوهشگر ذکر می‌شود همانی باشد که در نظر و ذهن پاسخگو است.
۲. قابلیت انتقال یا انتقال‌پذیری (اعتبار بیرونی)	به معنای قابلیت تعمیم پژوهش به سایر حوزه‌ها و زمینه‌های مشابه است.
۳. قابلیت تأیید یا تأییدپذیری (اعتبار سازه‌ای)	به معنای قدرت تحلیل و دقت داده‌ها و میزان تأیید آن‌ها، همچنین پرهیز از سوگیری و کوشش در جهت احراز شاخص عینیت در پژوهش است.
۴. قابلیت اطمینان یا اطمینان‌پذیری (پایایی)	به معنای درجه بازآیافت‌پذیری و تکرارپذیری داده‌ها از سوی سایر افراد است و محققان بیشتر به مباحثی چون قابل اعتماد بودن داده‌های جمع‌آوری شده و صحت آن‌ها و دقت در جهت به‌کارگیری روش اجرای تحقیق توجه دارند.

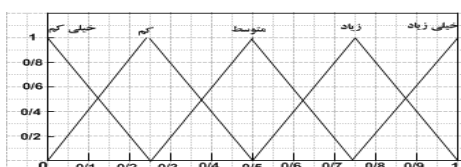
برای سنجش اعتبارپذیری پژوهش، می‌توان از روش‌هایی چون کنترل توسط اعضای جامعه پژوهش، درگیر شدن طولانی مدت در میدان، سه‌سویه‌نگری و تحلیل موارد منفی در چارچوب رویکرد استقرایی-تحلیلی بهره برد. در این تحقیق، محقق با درگیر شدن طولانی مدت در میدان و همچنین استفاده از روش کنترل توسط اعضا، اعتبارپذیری داده‌ها را تأیید نموده است. بدین منظور، داده‌ها از طریق مصاحبه با خبرگان جمع‌آوری گردید. که در پایان هر مصاحبه برای اطمینان از متن‌های رونوشت از مصاحبه‌شوندگان درخواست می‌شد خلاصه رونوشت را بررسی کنند که آیا واقعاً دیدگاه آن‌ها را منعکس می‌کند یا خیر. همچنین محقق با تحلیل چندباره بر اعتبارپذیری آن افزود. به منظور سنجش انتقال‌پذیری پژوهش، محقق شرایط تحقیق را به طور کامل توضیح داده است؛ این امر به خواننده این امکان را می‌دهد تا بر اساس قضاوت خود، در مورد قابلیت تعمیم نتایج به

شرایط و موقعیت‌های مشابه تصمیم‌گیری نماید. برای سنجش تأییدپذیری، محقق نظرات و دیدگاه شخصی خود را در فرایند تحقیق کنار گذاشت و به طور دقیق به ضبط و ثبت داده‌های کیفی پرداخت. بعد از آن، نتایج تحلیل خود را در اختیار اساتید خبره قرار داد که با اصلاحاتی مورد تأیید آنان قرار گرفت.

یافته‌های کمی پژوهش

تعریف متغیرهای زبانی

در این مرحله پس از انجام مصاحبه با اعضای نمونه، مؤلفه‌ها مربوط به پیشایندها و پسایندهای مربیگری معکوس با هدف بهبود شکاف مهارتی، در قالب پرسشنامه شناسایی شدند. این شناسایی با کسب نظر خبرگان در خصوص میزان موافقت آن‌ها با مؤلفه‌های استخراج شده صورت پذیرفت. در این راستا، خبرگان میزان موافقت خویش را با استفاده از متغیرهای کلامی «خیلی کم»، «کم»، «متوسط»، «زیاد» و «خیلی زیاد» ابراز نمودند. با توجه به اینکه خصوصیات متفاوت افراد بر تعبیر ذهنی از متغیرهای کیفی اثرگذار است، دامنه متغیرهای کیفی تعریف گردید تا خبرگان بتوانند با ذهنیت یکسان به سؤالات پاسخ دهند. متغیرها با توجه به شکل ۱ و جدول ۷ به شکل اعداد فازی مثلثی تعریف شده‌اند.



شکل ۱. تعریف متغیرهای زبانی

در جدول ۷ نیز نحوه تبدیل متغیرهای کلامی به عدد فازی مثلثی و عدد فازی قطعی شده آمده است.

جدول ۷. اعداد فازی مثلثی

متغیرهای کلامی	عدد فازی مثلثی	عدد فازی قطعی شده
خیلی زیاد	(۰/۷۵، ۱، ۱)	۰/۷۵
زیاد	(۰/۵، ۰/۷۵، ۱)	۰/۵۶۲۵
متوسط	(۰/۲۵، ۰/۵، ۰/۷۵)	۰/۳۱۲۵
کم	(۰، ۰/۲۵، ۰/۵)	۰/۰۶۲۵
خیلی کم	(۰، ۰، ۰/۲۵)	۰/۰۶۲۵

لازم به ذکر است جهت فازی‌زدایی، پس از تطبیق هر شاخص با مقادیر فازی و تخصیص سطح زبانی، اعداد فازی به اعداد کمی قطعی تبدیل شد. در این زمینه در مباحث فازی چندین روش برای این کار ارائه شده است که می‌توان به روش‌های مرکز ثقل، کمینه میانگین، و کمینه بیشینه اشاره کرد. یکی از روش‌های پرکاربرد در این زمینه استفاده از فرمول مینکوسکی است که در آن اعداد فازی به اعداد قطعی تبدیل می‌شوند. رابطه مینکوسکی به شکل رابطه ۱ ارائه شده است که در آن β حد بالای فازی مثلثی، α حد وسط عدد فازی مثلثی، و m حد پایین عدد فازی مثلثی را نشان می‌دهد.

$$x = m + \frac{\beta - \alpha}{4} \quad \text{رابطه ۱}$$

ب) صحت‌گذاری پیشایندها و پسایندهای مربیگری معکوس به منظور بهبود شکاف مهارتی

در این مرحله، بعد از شناسایی معیارهای مربیگری معکوس با رویکرد بهبود شکاف مهارتی، گروه تصمیم‌گیری متشکل از خبرگان مرتبط با موضوع تحقیق تشکیل شد و پرسشنامه‌ها به منظور تعیین مرتبط بودن شاخص‌های شناسایی شده با موضوع اصلی تحقیق و غربالگری برای آن‌ها ارسال شد که در آن متغیرهای زبانی جدول ۷ برای بیان اهمیت هر شاخص به کار گرفته شد. پس از شناسایی معیارهای تأثیرگذار بر پژوهش، مرحله تأیید و غربالگری شاخص‌ها انجام گرفت.

نظرسنجی مرحله اول

در این مرحله، محققان پیشایندها و پسایندهای شناسایی شده را در قالب پرسشنامه در اختیار خبرگان قرار می‌دهند و میزان موافقت آن‌ها با هر یک از مؤلفه‌ها اخذ و نظرات پیشنهادی و اصلاحی آن‌ها جمع‌بندی می‌شود. به این ترتیب، بر اساس نظرات پیشنهادی و متغیرهای زبانی تعریف شده نتایج حاصل از بررسی پاسخ‌های ذکر شده در پرسشنامه برای کسب میانگین فازی مؤلفه‌ها مورد تحلیل و بررسی قرار می‌گیرند. برای محاسبه میانگین فازی از روابط زیر استفاده می‌شود. در این تحقیق مقدار $0/7$ به عنوان مقدار آستانه مد نظر قرار گرفته است. در این مرحله ابتدا باید مقادیر فازی مثلثی نظرهای خبرگان محاسبه شود. سپس برای محاسبه میانگین نظرات ۱۵ پاسخ‌دهنده میانگین فازی آن‌ها محاسبه شود. محاسبه عدد فازی T برای هر یک از شاخص‌ها با استفاده از روابط زیر انجام شد.

$$\tilde{t}_{ij} = (a_{ij}, b_{ij}, c_{ij}), \quad i = 1, 2, \dots, n \quad j = 1, 2, \dots, m \quad \text{رابطه ۲}$$

$$a_j = \sum \frac{a_{ij}}{n} \quad \text{رابطه ۳}$$

$$b_j = \sum \frac{b_{ij}}{n} \quad \text{رابطه ۴}$$

$$c_j = \sum \frac{c_{ij}}{n} \quad \text{رابطه ۵}$$

$$Crisp = \frac{a+b+c}{3} \quad \text{رابطه ۶}$$

در روابط بالا اندیس i به فرد خبره و اندیس j به شاخص تصمیم‌گیری اختصاص دارد. در مرحله اجماع و اتمام دلفی فازی چنانچه اختلاف میانگین دو راند متوالی دلفی فازی از $0/1$ کمتر باشد دلفی فازی به اتمام می‌رسد.

جدول ۸. نظرسنجی مرحله اول پیشایندهای مریبگری معکوس با رویکرد بهبود شکاف مهارتی

پیشایندهای مریبگری معکوس با رویکرد بهبود شکاف مهارتی مرحله اول					
متغیرها	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
توسعه مدیریتی	۲	۳	۳	۵	۲
توسعه راهبردی	۴	۷	۲	۱	۱
توسعه ساختار ارتباطی	۲	۷	۵	۰	۱
ساختار کسب و کار	۱	۱۱	۲	۱	۰
توسعه دانشی و مهارتی	۴	۸	۲	۱	۰
اشتراک‌گذاری دانش، تسهیم دانش	۴	۸	۲	۱	۰
توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات	۴	۵	۳	۳	۰
توسعه شبکه‌های اجتماعی سازمان	۷	۲	۳	۲	۱
تحلیل استراتژیک فضای کسب و کار	۵	۴	۳	۳	۰
محرك‌های ايجابي منابع انساني	۱	۱۰	۳	۱	۰
محرك‌های کنترل‌کننده	۲	۶	۳	۲	۲
پسایندهای مریبگری معکوس با رویکرد بهبود شکاف مهارتی مرحله اول					
متغیرها	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
مسلح شدن به کارکنان خلاق جهت پیشبرد اهداف مریبگری معکوس	۹	۲	۲	۰	۲
مجھز شدن به سیستم‌های کارآمد و امن جهت کاهش شکاف مهارتی	۰	۸	۴	۳	۰
تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده به منظور بهبود شکاف مهارتی	۵	۵	۳	۲	۰
مجھز شدن به سیستم آموزشی کارآمد جهت کاهش شکاف مهارتی	۴	۳	۳	۴	۱
استقرار سامانه شفاف‌سازی	۵	۱	۳	۶	۰

بعد از اینکه تعداد پاسخ‌های داده شده به هر شاخص مشخص شد با از بهره‌گیری از فرمول مینکووسکی برای محاسبه میانگین فازی مثلثی هر عامل باید اعداد فازی قطعی شده برای آن عامل محاسبه شود. نتایج حاصل از میانگین فازی و فازی‌زدایی مؤلفه‌ها به شرح جدول ۹ است.

جدول ۹. ميانگين ديدگاههای خبرگان حاصل از نظرسنجی مرحله اول

مقدار کرييست	ميانگين فازی مثلثی			پيشايندها متغير
	m	آلفا	بتا	
۰/۵۲۸	۰/۳۱۳	۰/۵۰۰	۰/۷۷۱	توسعه مدیریتی
۰/۸۰۶	۰/۵۶۳	۰/۸۵۴	۱/۰۰۰	توسعه راهبردی
۰/۷۷۸	۰/۵۲۱	۰/۸۱۳	۱/۰۰۰	توسعه ساختار ارتباطی
۰/۸۴۷	۰/۵۴۲	۰/۸۵۴	۱/۱۴۶	ساختار کسبوکار
۰/۹۳۱	۰/۶۲۵	۰/۹۸۵	۱/۲۰۸	توسعه دانشی و مهارتی
۰/۹۰۳	۰/۶۲۵	۰/۹۵۸	۱/۱۲۵	اشتراک گذاری دانش، تسهیم دانش
۰/۶۸۱	۰/۴۱۷	۰/۶۸۸	۰/۹۳۸	توسعه زیرساختهای فناوری اطلاعات
۰/۷۷۱	۰/۵۸۳	۰/۸۱۳	۰/۹۱۷	توسعه شبکههای اجتماعی سازمان
۰/۷۳۶	۰/۵۴۲	۰/۷۷۱	۰/۸۹۶	تحليل استراتژیک فضای کسبوکار
۰/۸۸۹	۰/۵۴۲	۰/۸۹۶	۱/۲۳۹	محرکهای ایجابی منابع انسانی
۰/۷۲۹	۰/۴۳۸	۰/۷۲۹	۱/۰۲۱	محرکهای کنترل کننده

مقدار کرييست	ميانگين فازی مثلثی			پسايندها متغير
	m	آلفا	بتا	
۰/۹۱۰	۰/۶۸۸	۰/۹۵۸	۱/۰۸۳	مسلح شدن به کارکنان خلاق جهت پيشبرد اهداف مربيگري معكوس
۰/۷۲۹	۰/۴۱۷	۰/۷۲۹	۱/۰۴۲	مجهد شدن به سيستمهای کارآمد و امن جهت کاهش شكاف مهارتي
۰/۸۶۱	۰/۵۸۳	۰/۸۹۶	۱/۱۰۴	تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده به منظور بهبود شكاف مهارتي
۰/۷۰۸	۰/۴۳۸	۰/۷۲۹	۰/۹۵۸	مجهد شدن به سيستم آموزشی کارآمد جهت کاهش شكاف مهارتي
۰/۶۹۴	۰/۴۱۷	۰/۷۲۹	۰/۹۳۸	استقرار سامانه شفاف سازی

در ادامه بعد پایان نظرسنجی در مرحله اول لازم است مرحله دوم نیز انجام گیرد تا نتایج به دست آمده از هر دو مرحله با هم مقایسه و نتیجه مشخص شود.

نظرسنجی مرحله دوم

در جدول ۱۰ نتایج پاسخهای داده شده به هر یک از عوامل و نظرسنجی مرحله دوم نشان داده شده است.

جدول ۱۰. ميانگين ديدگاههای خبرگان حاصل از نظرسنجی مرحله دوم

پيشايندهای مربيگري معكوس با رويکرد بهبود شكاف مهارتي مرحله دوم				
متغيرها	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم
توسعه مدیریتی	۲	۴	۷	۱
توسعه راهبردی	۹	۲	۲	۱
توسعه ساختار ارتباطی	۵	۵	۲	۲
ساختار کسبوکار	۷	۲	۴	۱
توسعه دانشی و مهارتی	۴	۳	۴	۳
اشتراک گذاری دانش، تسهیم دانش	۱	۷	۴	۲
توسعه زیرساختهای فناوری اطلاعات	۴	۵	۳	۱
توسعه شبکههای اجتماعی سازمان	۴	۲	۳	۳
تحليل استراتژیک فضای کسبوکار	۶	۲	۳	۲
محرکهای ایجابی منابع انسانی	۲	۷	۰	۳
محرکهای کنترل کننده	۶	۱	۴	۰
مسلح شدن به کارکنان خلاق جهت پيشبرد اهداف مربيگري معكوس	۹	۱	۳	۱
مجهد شدن به سيستمهای کارآمد و امن جهت کاهش شكاف مهارتي	۲	۸	۵	۰
تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده به منظور بهبود شكاف مهارتي	۶	۶	۱	۲
مجهد شدن به سيستم آموزشی کارآمد جهت کاهش شكاف مهارتي	۵	۲	۱	۲
استقرار سامانه شفاف سازی	۳	۲	۳	۶

در ادامه با مشخص شدن تعداد پاسخهای داده شده به عوامل در مرحله دوم و سپس محاسبه میانگین فازی مثلثی برای عوامل، از فرمول مینکوسکی و اعداد فازی قطعی شده برای هر مؤلفه مورد محاسبه قرار گرفت. نتایج حاصل از میانگین فازی و فازی زدایی عوامل در مرحله دوم در جدول ۱۱ ذکر شده است.

جدول ۱۱. میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظرسنجی مرحله دوم

مقدار کریست	میانگین فازی مثلثی			پیشا پندها متغیر
	m	آلفا	بتا	
۰/۵۷۹	۰/۴۳۸	۰/۷۲۹	۰/۶۲۵	توسعه مدیریتی
۰/۱۸۵۴	۰/۶۸۸	۰/۹۱۷	۰/۹۵۸	توسعه راهبردی
۰/۱۸۲۶	۰/۵۶۳	۰/۸۵۴	۱/۰۶۳	توسعه ساختار ارتباطی
۰/۶۵۳	۰/۴۱۷	۰/۷۰۸	۰/۸۳۳	ساختار کسب و کار
۰/۷۲۲	۰/۴۵۸	۰/۷۷۱	۰/۹۳۸	توسعه دانشی و مهارتی
۰/۷۳۶	۰/۴۳۸	۰/۷۰۸	۱/۰۶۳	اشتراک گذاری دانش، تسهیم دانش
۰/۷۹۲	۰/۵۲۱	۰/۸۳۳	۱/۰۲۱	توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات
۰/۶۱۸	۰/۳۳۳	۰/۶۲۵	۰/۸۹۶	توسعه شبکه‌های اجتماعی سازمان
۰/۶۷۴	۰/۳۹۶	۰/۶۴۶	۰/۹۷۹	تحلیل استراتژیک فضای کسب و کار
۰/۷۰۱	۰/۴۱۷	۰/۶۶۷	۱/۰۲۱	محرک‌های ایجابی منابع انسانی
۰/۷۴۳	۰/۴۳۸	۰/۷۲۹	۱/۰۶۳	محرک‌های کنترل کننده
مقدار کریست	میانگین فازی مثلثی			پسا پندها متغیر
	m	آلفا	بتا	
۰/۹۰۳	۰/۶۶۷	۰/۹۵۸	۱/۰۸۳	مسلح شدن به کارکنان خلاق جهت پیشبرد اهداف مربیگری معکوس
۰/۷۴۶	۰/۵۶۳	۰/۸۷۵	۱/۰۴۲	مجهر شدن به سیستم‌های کارآمد و امن جهت کاهش شکاف مهارتی
۰/۹۱۷	۰/۶۴۶	۰/۹۵۸	۱/۱۰۴	تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده به منظور بهبود شکاف مهارتی
مقدار کریست	میانگین فازی مثلثی			پسا پندها متغیر
	m	آلفا	بتا	
۰/۶۶۷	۰/۴۱۷	۰/۶۸۸	۰/۹۵۸	مجهر شدن به سیستم آموزشی کارآمد جهت کاهش شکاف مهارتی
۰/۶۱۱	۰/۳۳۳	۰/۶۲۵	۰/۹۳۸	استقرار سامانه شفاف سازی

پس از نظرسنجی در هر دو مرحله، لازم است اختلاف میان میانگین فازی زدایی شده پیشایندها و پسایندهای مربیگری معکوس در استارت‌آپ‌ها با رویکرد بهبود شکاف مهارتی مورد بررسی و تحلیل قرار گیرد. بررسی اختلاف میانگین فازی زدایی شده پیشایندها و پسایندهای مربیگری معکوس در استارت‌آپ‌ها با رویکرد بهبود شکاف مهارتی در مرحله اول و دوم به شرح جدول ۱۲ است.

جدول ۱۲. اختلاف میانگین فازی زدایی شده (مقدار کریست) مرحله اول و دوم

اختلاف کریست مرحله اول و دوم	مقدار کریست مرحله دوم	مقدار کریست مرحله اول	پیشا پندها
۰/۰۶۹	۰/۵۹۷	۰/۵۲۸	توسعه مدیریتی
۰/۰۴۸	۰/۸۵۴	۰/۸۰۶	توسعه راهبردی
۰/۰۴۸	۰/۸۲۶	۰/۷۷۸	توسعه ساختار ارتباطی
۰/۱۹۴	۰/۶۵۳	۰/۸۴۷	ساختار کسب و کار
۰/۲۰۹	۰/۷۲۲	۰/۹۳۱	توسعه دانشی و مهارتی
۰/۱۶۷	۰/۷۳۶	۰/۹۰۳	اشتراک گذاری دانش، تسهیم دانش
۰/۰۱۴	۰/۷۲۹	۰/۸۰۶	توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات
۰/۱۵۳	۰/۶۱۸	۰/۷۷۱	توسعه شبکه‌های اجتماعی سازمان
۰/۰۶۲	۰/۶۷۴	۰/۷۳۶	تحلیل استراتژیک فضای کسب و کار
۰/۱۸۸	۰/۷۰۱	۰/۸۸۹	محرک‌های ایجابی منابع انسانی
۰/۰۱۴	۰/۷۴۳	۰/۷۲۹	محرک‌های کنترل کننده
اختلاف کریست مرحله اول و دوم	مقدار کریست مرحله دوم	مقدار کریست مرحله اول	پسا پندها
۰/۰۰۷	۰/۹۰۳	۰/۹۱۰	مسلح شدن به کارکنان خلاق جهت پیشبرد اهداف مربیگری معکوس
۰/۰۳۵	۰/۷۶۴	۰/۷۲۹	مجهر شدن به سیستم‌های کارآمد و امن جهت کاهش شکاف مهارتی
۰/۰۵۶	۰/۹۱۷	۰/۸۶۱	تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده به منظور بهبود شکاف مهارتی
۰/۰۴۱	۰/۶۶۷	۰/۷۰۸	مجهر شدن به سیستم آموزشی کارآمد جهت کاهش شکاف مهارتی
۰/۰۸۳	۰/۶۱۱	۰/۶۹۴	استقرار سامانه شفاف سازی

لازم به ذکر است در صورتی که اختلاف میانگین فازی زدایی شده در دو مرحله کمتر از ۰/۱ باشد فرایند نظرسنجی متوقف می‌شود. با توجه به مقایسه نتایج ارائه شده در مرحله اول و دوم نظرسنجی از خبرگان، اختلاف میانگین فازی زدایی شده نظر خبرگان در دو مرحله کمتر از ۰/۱ است. از این رو، خبرگان در خصوص پیشایندها و پسایندهای مربیگری معکوس جهت بهبود شکاف مهارتی به اجماع رسیده‌اند و نظرسنجی در این مرحله متوقف می‌شود. این بدان معناست که خبرگان به پیشایندها و پسایندهای مربیگری معکوس جهت بهبود شکاف مهارتی شناسایی شده در پژوهش نگاه تقریباً یکسانی داشته‌اند.

بحث و نتیجه

مربیگری معکوس شیوه نوین و خاصی از مربیگری است که رویکرد سنتی به مربیگری را متحول می‌سازد؛ به گونه‌ای که سلسله مراتب در آن نقش کم‌رنگ‌تری دارد و آنچه تعیین‌کننده فرایند مربیگری معکوس است نقش و اهمیت دانش و تخصص افراد به عنوان مربی است و میزان سنوات و تجربه نقش کم‌رنگ‌تری دارد. در مربیگری معکوس افراد باتجربه کمتر ولی الزاماً متخصص نقش مربیگری و انتقال دانش را بر عهده می‌گیرند؛ به گونه‌ای که منجر به هم‌افزایی در فرایندهای انتقال دانش در شرکت‌ها می‌شود. هدف از پژوهش حاضر شناسایی پیشایندها و پسایندهای مربیگری معکوس در استارتاپ‌ها با رویکرد بهبود شکاف مهارتی بوده است. پژوهش حاضر در دو فاز شکل گرفت. در فاز اول، مطابق با پارادایم شناسی و رویکرد تحقیق مبتنی بر روش کدگذاری، نسبت به شناسایی پسایندها و پیشایندهای مربیگری معکوس در استارتاپ‌ها به منظور بهبود شکاف مهارتی اقدام شد. در بخش کمی پژوهش از رویکرد دلفی فازی استفاده شد. در واقع هدف آن بود که مشخص شود آیا خبرگان در خصوص پیشایندها و پسایندهای شناسایی شده در بخش کیفی اجماع نظر دارند یا نه. نتایج تحلیل نشان داد اختلاف میانگین فازی زدایی شده در پژوهش حاضر کمتر از ۰/۱ است و این حکایت از آن دارد که خبرگان در خصوص پیامدهای شناسایی شده نگاه تقریباً یکسانی دارند. در این زمینه، باید گفت نتیجه حاصل از تحلیل داده‌ها به استخراج ۱۱ پیشایندها و پسایندها؛ شامل: توسعه مدیریتی، توسعه راهبردی، توسعه ساختار ارتباطی، ساختار کسب‌وکار، توسعه دانشی و مهارتی، اشتراک‌گذاری دانش، تسهیم دانش، توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، توسعه شبکه‌های اجتماعی سازمان، تحلیل استراتژیک فضای کسب‌وکار، محرک‌های ایجابی منابع انسانی، محرک‌های کنترل‌کننده. بنابراین توجه به تک‌تک پیشایندهای شناسایی شده به عنوان شاخص‌هایی که منجر به تحقق پیامدهای مربیگری معکوس با رویکرد شکاف مهارتی در استارتاپ‌ها می‌شود حائز اهمیت است. با توجه به نتایج حاصل از پژوهش، مسلح شدن به کارکنان خلاق جهت پیشبرد اهداف مربیگری معکوس، مجهز شدن به سیستم‌های کارآمد و امن جهت کاهش شکاف مهارتی، تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده به منظور بهبود شکاف مهارتی، مجهز شدن به سیستم آموزشی کارآمد جهت کاهش شکاف مهارتی، و استقرار سامانه شفاف‌سازی ۵ پیامد اصلی مربیگری معکوس با رویکرد شکاف مهارتی در استارتاپ‌ها هستند. در رابطه با پیشایندهای احصا شده حاصل از نتایج می‌توان اظهار داشت بیشترین عامل تأثیرگذار بر مربیگری معکوس توسعه مدیریتی است که منجر به کاهش شکاف مهارتی در استارتاپ‌ها می‌شود. توسعه مدیریتی توسط رهبران و مدیران شرکت‌ها، با به‌کارگیری ارتباطات و تعاملات سازنده مدیران جهت مربیگری و همچنین تفویض اختیارات، با در نظر گرفتن اقتضائات مربوط به مربیگری معکوس می‌تواند منجر به کاهش شکاف مهارتی در میان کارکنان استارتاپ‌ها شود. همچنین این پژوهش نشان داد توسعه راهبردی از جمله پیشایندهای تأثیرگذار است که با تدوین سیاست‌های اثربخش و همچنین ایجاد انگیزه در کارکنان، جهت حرکت صحیح و دقیق سیستم به سوی اهداف استارتاپ‌ها، می‌تواند عاملی اثرگذار در هم‌سوسازی همه کارکنان با اهداف مربیگری معکوس باشد. همچنین نتایج حاصل از پژوهش نشان داد پیشایندها توسعه ساختار ارتباطی از جمله عوامل با اثرگذاری بالا بر مربیگری معکوس با رویکرد شکاف مهارتی است. در این زمینه در جهت توسعه ساختار ارتباطی با اجرای فرایند ایجاد ارتباطات و تعاملات مؤثر و سازنده و همچنین ایجاد شبکه‌سازی قدرتمند در میان کارکنان می‌توان به از بین بردن شکاف مهارتی موجود و اجرای فرایند مربیگری معکوس کمک کرد. در رابطه با پیامدهای حاصل از پژوهش، یعنی مسلح شدن به کارکنان خلاق جهت پیشبرد اهداف مربیگری معکوس، مجهز شدن به سیستم‌های کارآمد و امن جهت کاهش شکاف مهارتی، تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده به منظور بهبود شکاف مهارتی، مجهز شدن به سیستم آموزشی کارآمد جهت کاهش شکاف مهارتی، و استقرار سامانه شفاف‌سازی باید اظهار داشت که چنین پیامدهایی رابطه محکم و دوطرفه با عوامل تسهیل‌کننده پژوهش یا همان پیشایندهای پژوهش دارند که به صورت مسبوت تشریح شد. چون با رعایت هر یک از پیشایندهای ذکر شده می‌توان انتظار وقوع پیامدهای حاصل از آن را داشت.

همچنین در رابطه با پسایندهای احصاشده حاصل از نتایج می‌توان اظهار داشت پسایندهایی که از پیشایندها جهت مربیگری معکوس با رویکرد بهبود شکاف مهارتی تأثیر می‌پذیرد شامل مجهز شدن به سیستم‌های کارآمد و امن جهت کاهش شکاف مهارتی است که دارای اولویت بالاتری است. در این زمینه با تسریع انتقال و اشتراک دانش و ایمن‌سازی اطلاعات در شرکت‌های استارت‌آپی و استقرار سیستم‌های انتقال تجربیات و دانش تخصصی توسط مدیران استارت‌آپ‌ها می‌توان به ایجاد سیستم‌های مؤثر و کارآمد در شرکت کمک کرد. همچنین از دیگر پیامدهای حاصل از پژوهش، که می‌تواند به کاهش شکاف مهارتی منجر شود، تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده به منظور بهبود شکاف مهارتی است. در این زمینه توجه به مهارت، تخصص، تخصص‌مداری در بین کارکنان، و توجه به دانش‌گرایی در بین کارکنان عواملی هستند که به تقویت ایجاد سازمان یادگیرنده کمک می‌کنند. در خصوص وجوه اشتراک و افتراق پژوهش حاضر با دیگر پژوهش‌های صورت‌گرفته باید گفت نتایج به دست آمده از پژوهش حاضر در مقایسه با سایر تحقیقات داخلی و خارجی نقاط افتراق و اشتراکی دارد که به عنوان نمونه، نتایج تحقیق آهیدی و همکارانش (۲۰۲۲) از منظر سازکارهای اجرایی ارزیابی عملکرد و بررسی میزان بهره‌وری کارکنان دارای هم‌سویی و اشتراک است. یافته‌های پژوهش راجو و همکارانش (۲۰۲۲) که در آن غلبه بر تفاوت سلسله مراتبی و سوگیری انتخاب مربیان در سازمان به عنوان عوامل مؤثر معرفی شده‌اند، از منظر توجه به ساختار کسب‌وکار، ایجاد ساختارهای مسطح، توسعه ساختار تیم‌محور، و شکل‌دهی ساختارهای ارگانیک بر مدار مربیگری، با نتایج تحقیق حاضر هم‌سو و هم‌راستا است. آهمتی (۲۰۲۲) در پژوهش خود نشان داد که شکاف مهارتی در بخش فناوری اطلاعات پیامدهای گسترده و قابل توجهی به دنبال دارد که با نتایج تحقیق حاضر در بُعد متغیرهای زمینه‌ای به طور مشخص در توسعه زیرساخت‌های اطلاعاتی و ارتباطی و تقویت زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات جهت مربیگری معکوس دارای هم‌سویی است. کولور (۲۰۲۱) توسعه سیستماتیک نیروی کار و به‌کارگیری شیوه‌ها و استراتژی‌های تجاری بسیار عملی در جهت تقویت قابلیت‌های رویه‌ای کسب‌وکار را به منظور مربیگری معکوس مطرح نمود. که این امر منجر به کاهش شکاف مهارتی می‌شود و این نتایج با نتایج این تحقیق از منظر فرایند اجرایی تحقیق جهت دستیابی به ابعاد و مؤلفه‌ها هم‌سوست.

پیشنهادها

با توجه به نتایج پژوهش، پیشنهادهایی به تصمیم‌گیران و برنامه‌ریزان مرتبط و همچنین مدیران و کارآفرینان فعال در استارت‌آپ‌ها ارائه می‌شود:

- یکپارچه‌سازی فرایندهای مربیگری نسبت به تدوین و طراحی رویه‌ها و نظامات مبتنی بر توسعه انتقال تجارب از نسل جدید به نسل قدیم؛
- هم‌سوسازی اهداف و راهبردهای سازمانی در حوزه آموزش و توسعه منابع انسانی از طریق مربیگری معکوس؛
- تلاقی فرایندهای کلیدی در استارت‌آپ‌ها با فرایندهای مربیگری معکوس؛
- شناسایی شایستگی‌ها، تجارب و دانش موجود و همچنین رصد محیطی به منظور کسب آخرین مهارت‌ها و دانش مورد نیاز و نیازسنجی آن جهت تحلیل شکاف مهارتی در سطح کسب‌وکارهای نوپا؛
- با توجه به شدت فضای رقابتی در عرصه کسب‌وکارهای نوپا در کشور، می‌توان نسبت به الگوبرداری از متدولوژی‌های مربیگری معکوس در شرکت‌های بین‌المللی پیش‌تاز، جهت پیشبرد مقاصد توسعه‌ای منابع انسانی، برنامه‌ریزی کرد؛
- به منظور افزایش سطح انگیزه در کارکنان مجرب و جوان، تصمیم‌گیران باید اجرای اقدامات زیر را در برنامه خود قرار دهند: استقرار ابزارها، ارائه تسهیلات و مشوق‌ها، برگزاری گردهمایی‌های تخصصی، تدارک برنامه‌های تفریحی، و رفع مشکلات معیشتی و مالی کارکنان؛
- تعیین شاخص‌های ارزیابی مدیران و کارکنان مبتنی بر عملکرد و تعیین ضریب پاداش بر اساس امتیاز ارزیابی؛
- اتخاذ رویکرد رهبری جهت تهییج، ترغیب و توسعه روند مشارکت کارکنان در انتقال تجربیات به یک‌دیگر؛
- توسعه رویکرد تیم‌محوری از طریق استقرار ساختارهای ارگانیک در سطوح مدیران و کارکنان، باید به طور جدی پیگیری شود؛

منابع

- براری، آذر؛ سجادی، مجتبی و داوری، علی (۱۴۰۱). طراحی الگوی تاب‌آوری کسب‌وکارهای نوپا: مسیری به سوی آینده‌نگاری کسب‌وکارهای نوپا. *آینده‌پژوهی/ایران*، دوره ۷، شماره دوم، صفحات ۱۵۵ - ۱۷۹.
- چناری، زهره؛ رضایی‌زاده، مرتضی؛ الیاسی، قنبر و بندعلی، بهار (۱۳۹۸). شناسایی و تبیین راه‌حل‌های ارتقای فرایند مربیگری سازمانی. *مشاروه شغلی و سازمانی*، دوره ۱۲، شماره ۴۵، صفحات ۱۷۷ - ۲۰۰.
- سیدنقوی، میرعلی؛ صوفی، بامداد؛ واعظی، جهان‌یار و اختری، پریسا (۱۴۰۱). تبیین الگوی خط‌مشی دوجانبه‌گرایی در عرصه مربیگری با رویکرد اکتشاف و انتفاع. *خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت*، دوره ۱۳، شماره ۴۶، صفحات ۱۶۵ - ۱۸۵.
- گل‌پرور، سعیده؛ محمدی‌مقدم، یوسف و عبدالهی، بیژن (۱۴۰۲). طراحی الگوی سازمان مربی‌گرا با رویکرد پرورش سرمایه انسانی برای دانشگاه‌ها با تکنیک مدل‌سازی ساختاری-تفسیری. *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، دوره ۱۴، شماره ۵۴، صفحات ۲۰۶ - ۱۸۳.
- Ahadi, A., Kitto, K., Rizoio, M. A., & Musial, K. (2022). Skills Taught vs Skills Sought: Using Skills Analytics to Identify the Gaps between Curriculum and Job Markets. In *Proceedings of the 15th International Conference on Educational Data Mining*.
- Ahmeti, E. (2022). Skills Gap in the Information Technology Sector in Kosovo. *Journal of Rochester Institute of Technology Rochester Institute of Technology*.
- Butterworth, A., & Woodward, J. (2023). Performance Analysis as a Coach Development Tool. In *Professional Practice in Sport Performance Analysis* (pp. 89-105). Routledge.
- Bhatia, M. P. K. V. & Bhasin, H. J. (2024). A Study Of Impact Of Entrepreneurship Skills For Sustainability And Growth Of Startups In India. *Educational Administration: Theory and Practice*, 30(1), 748-755.
- Cavalcanti, C., Muckenberger, E., Filatro, A. C., & Tadeu Bonsanto, F. (2017). Reverse Coaching for Distance Organizational Learning.
- Chaaya, L., Abou Hamad, J., & Beyrouthy, G. (2019). Skills Gap and Upskilling: Isolating and Reducing the Gap in MENA e-Businesses.
- Chenari, Z., Rezaizadeh, M., Eliasi, Q., & Bandali, B. (2018). Identifying and explaining the solutions to improve the organizational coaching process. *Career and Organizational Consulting Quarterly*, Vol. 12, No. 45. (in Persian)
- Chitra, K. (2021). Post-Millennial generation's prudence on employability skills. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(12), 104-112.
- Culver, A. L. (2021). Work-integrated learning in closing skills gap in public procurement: A qualitative phenomenological study (Doctoral dissertation, Franklin University).
- Gol-Paror, S., Mohammadi-Moghadam, Y., & Abdulahi, B. (1402). Designing a teacher-oriented organization model with the approach of developing human capital for universities with the interpretive structural modeling technique. *Public Administration Perspective*, 14(2), 183.
- Hart, C., Stachow, G. B., Farrell, A. M., & Reed, G. (2007). Employer perceptions of skills gaps in retail: issues and implications for UK retailers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 35(4), 271-288.
- McGuinness, S. & Ortiz, L. (2016). Skill gaps in the workplace: measurement, determinants and impacts. *Industrial relations journal*, 47(3), 253-278.
- Meta, S. M. (2022). Critical Literature Review on Bridging Skills Gap through Development of Professional Courses: A Remedy for Unemployment Crisis in Kenya. *Advances in Applied Sociology*, Vol. 12, No. 9.
- Pari, A., Sajadi, M., & Davari, A. (2022). Designing the resilience model of start-up businesses: a path towards the future of start-up businesses. *Quarterly Journal of Future Studies of Iran*, Vol. 7, No. 2. (in Persian)
- Raju, S. A., Ching, H. L., Jalal, M., Lau, M. S., Rej, A., Tai, F. D., ... & Sanders, D. S. (2022). Does reverse mentoring work in the NHS: a feasibility study of clinicians in practice. *BMJ open*, 12(11), e062361.
- Seyyednaqvi, M. Sufi, B., Vaezi, J., & Akhtari, P. (2022). Explaining the policy model of bilateralism in the field of coaching with the approach of discovery and profit. *Quarterly Journal of Public Policy in Management*, No. 46. (in Persian)
- Shmatko, N. & Volkova, G. (2020). Bridging the skill gap in robotics: Global and national environment. *Sage Open*, 10(3), 2158244020958736.