

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

چکیده

هدف از مقاله‌ی حاضر شناسایی پیشایندها و پسایندهای مربیگری معکوس در استارتاپ‌ها با رویکرد بهبود شکاف مهارتی انجام شده است. پژوهش حاضر به روش ترکیبی (کیفی-کمی) اجرا شده است که در بخش کیفی روش تحلیل مضمون و بخش کمی از طریق دلفی فازی اقدام شده است. جامعه‌ی آماری تحقیق شامل مدیران، صاحبان کسب و کار و کارآفرینان فعال در زمینه استارتاپ‌ها در داخل کشور می‌باشند که از طریق نمونه‌گیری در دسترس به تعداد ۱۵ نفر تعیین شدند. نتایج تحقیق نشان داد که پیشایندها شامل ابعاد توسعه مدیریتی، توسعه راهبردی، توسعه ساختار ارتباطی، ساماندهی ساختار کسب و کار، توسعه دانشی و مهارتی، توسعه شبکه‌های اجتماعی سازمان، تحلیل استراتژیک فضای کسب و کار، توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، محرک‌های ایجابی منابع انسانی، محرک‌های کنترل‌کننده می‌باشد 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 می‌باشد.

کلیدواژه‌ها: استارتاپ، شکاف مهارتی، مربیگری معکوس، کدگذاری کیفی، دلفی فازی

Identifying the antecedents and consequences of reverse coaching in startups with the approach of improving the skill gap

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.

Keywords: startup, skill gap, reverse coaching, qualitative coding, fuzzy Delphi

مقدمه

در عصر حاضر، استارت‌آپ‌ها نقش بسیار مهمی در رشد اقتصاد دارند (چیترا، ۲۰۲۱: ۱۰۴). استارت‌آپ‌ها، کسب و کارهایی هستند که با ایده‌های نوآورانه، در جستجوی راهکارهایی تازه برای رفع محدودیت‌های قدیمی هستند. در واقع اساس اصلی استارت‌آپ بودن، یک مدل کسب و کار، بر مبنای ایده‌پردازی و نوآور 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 که اداره می‌شود (براری و همکاران، ۱۴۰۱: ۱۵۵). توسعه مهارت‌ها در کارآفرینی یک مؤلفه اساسی در فرآیند بهبود کارایی عملیاتی و انعطاف‌پذیری کسب‌وکارهای جدید است، در محیطی که هم رقابتی و هم محدود به منابع است، اگر توانایی مدیریت مؤثر منابع، داشتن درک درست از امور مالی را داشته باشند، و مهارت‌های رهبری را نشان دهد. استارت‌آپ‌ها توانایی بهبود پایداری خود را دارند و با ساده‌سازی فرآیندها، مدیریت هزینه‌ها و ایجاد تیم‌های قوی، خود را برای موفقیت بلندمدت قرار می‌دهند (باتیا و باسین، ۲۰۲۴: ۵).

بیان مساله

سیستم‌های مدیریت شایستگی به صاحبان استارت‌آپ‌ها اجازه می‌دهد 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 نمایند (میتا، ۲۰۲۱: ۴۱۵). توسعه و به کارگیری مهارت‌های کارآفرینی برای ادامه وجود و گسترش استارت‌آپ‌ها کاملاً ضروری است (باتیا و باسین، ۲۰۲۴: ۵). نتایج محققین نشان می‌دهد تعداد محدودی از مطالعات به موضوع شکاف مهارتی در عملکرد در سطح شرکت‌های کسب و کاری پرداخته‌اند؛ همچنین تحقیقات در مورد شکاف مهارت‌ها در طول سی سال گذشته توجه زیادی را به خود جلب کرده است (چایا و

¹ Chitra

² Bhatia & Bhasin

³ Meta

⁴ Bhatia & Bhasin

همکاران، ۲۰۱۹: ۲). 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 به ویژه با توجه به این که شکاف‌های مهارتی نیروی محرکه‌ی اولیه در تصمیم‌گیری‌های سرمایه‌گذاری آموزشی شرکت‌ها و کارکنان است، مورد توجه قرار گرفته است (مک‌گینس و اورتیز، ۲۰۱۶: ۲۱۴). وجود شکاف مهارتی در شرکت‌های کسب و کارهای نوپا به بهره‌وری شرکت آسیب می‌رساند، زیرا متوسط بهره‌وری کارکنان شرکت در صورت وجود شکاف مهارتی کمتر می‌گردد. شکاف مهارتی همچنین به افزایش هزینه‌های متوسط نیروی کار منجر می‌شود، زیرا شرکت به ازای هر واحد تولید نیازمند نیروی متخصص بیشتری می‌باشد و در نهایت سودآوری در سطح شرکت تحت تأثیر شکاف مهارتی کاهش می‌یابد. در این راستا؛ شرکت‌ها، کسب و کارها و صنایع مختلف نسبت به بکارگیری ابزارها و رویکردهای جدید توسعه‌ی کارکنان اقدام نموده‌اند که یکی از این ابزارهای کلیدی، روش مربیگری می‌باشد. در دهه‌ی اخیر، ابزار مربیگری به عنوان روشی جهت توسعه‌ی منابع انسانی محبوبیت فراوانی میان رهبران و کارکنان سازمان‌ها پیدا کرده است، به طوری که سازمان‌ها منابع مادی، مالی و انسانی زیادی را بر روی آن سرمایه‌گذاری می‌کنند. مربیگری به معنای کسب اطلاعات و دانش از فردی مجرب به وسیله‌ی برقراری ارتباطات رسمی و غیررسمی می‌باشد که بر اساس اعتمادی متقابل و با حسن نیت صورت می‌گیرد (چناری و همکاران، ۱۳۹۸: ۱۷۷). مربیگری به فراخور و ماهیت سازمانی، دارای انواع مختلفی است از منظر اجرایی و روش، می‌باشد که یکی از جذاب‌ترین آن، مربیگری معکوس است. 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 به طوری که افراد با تجربه از افراد کم تجربه فناوری‌های جدید را می‌آموزند که این امر منجر به پر کردن شکاف مهارتی بین نسل‌های متفاوت کارکنان در فضای شرکت‌ها می‌گردد. نتایج برخی از تحقیقات نشان می‌دهد که تقریباً ۴۰ درصد از کارفرمایان می‌گویند نمی‌توانند افرادی با مهارت‌های مورد نیاز برای مشاغل موجود پیدا کنند حتی برای مشاغل سطوح پایین تقریباً ۶۰ درصد از آن‌ها از عدم آمادگی، متقاضیان برای مشاغل ابتدایی شکایت دارند و همچنین ادغان داشتند که این شکاف مهارتی

1 Chaaya et al

2 McGuinness, S., & Ortiz

نشان دهنده 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 (آحیدی و همکاران، ۲۰۲۲: ۵۳۸). در شرایط فعلی به دلیل شرایط نامناسب اقتصادی، فشارهای فزاینده تحریم‌های بین‌المللی، منابع درآمدی و هزینه‌ای دولت کاهش یافته است. لذا در این شرایط دولت باید به دنبال حمایت از کسب و کارهای کوچک با توسعه آموزش‌های لازم در زمینه مهارت‌افزایی افراد در سطح جامعه باشد. بنابراین جهت دستیابی به توسعه اقتصادی نیازمند ارتقاء وضعیت کارآمدی خود یعنی جلوگیری از اتلاف منابع و نیز افزایش اثربخشی یعنی تحقق اهداف می‌باشند. بنابراین در شرایط زمانی فعلی توسعه و آموزش افراد در راستای مهارت‌افزایی و حمایت از کارآفرینی با هدف ارتقاء عملکردی وضعیت اقتصادی کشور و سایر ارگان‌های ارائه دهنده خدمات از طریق مربیگری با هدف کاهش شکاف‌های مهارتی بین نیروی آموزش دیده و نیرویی که جذب بازار می‌گردد ضرورت دارد. لذا پژوهش حاضر بر آن است تا با استفاده از رویکرد آمیخته پیشایندها و پسایندهای مربیگری معکوس در استارت‌آپ‌ها با رویکرد بهبود شکاف مهارتی شناسایی و تبیین نماید به عبارت دیگر؛ در مقاله‌ی 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 اولویاتی هستند؟

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

مربیگری معکوس

مفهوم " مربیگری معکوس " در سال ۱۹۹۹ در شرکت آمریکایی جنرال الکتریک پدیدار شد. رئیس آن، جک ولش، ۵۰۰ مدیر ارشد خود را موظف کرد که «مرشد» را انتخاب کنند، اما با یک دستورالعمل، این مربیان باید از میان جوان‌ترین کارمندان شرکت انتخاب شوند. 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 با تجربه در موقعیت شاگرد و جوان تازه وارد 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

¹ Ahidi et al

یکی از روش‌های کلیدی جهت توسعه‌ی کارکنان است که توسط سازمان‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد که مزایای متعددی برای کارکنان و سازمان در راستای دستیابی به اهداف ارائه می‌کند (کاوالکانتی و همکاران، ۲۰۱۷:۷). 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، سریع و متمرکز، در زمان گران‌بها برای مدیران و رهبران با تجربه‌تر 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 سلسله‌مراتب، فراتر از تشکیل اولین شبکه حرفه‌ای، نشان دهنده اعتماد به نفس و منبع مهم انگیزه و تعهد است (بوتروورث و همکاران، ۲۰۲۰:۶).

شکاف مهارتی

کالور (۲۰۲۱) اظهار داشت که شکاف مهارتی تفاوت بین مهارت‌های مورد نیاز برای یک شغل و مهارت‌هایی که فرد دارد، می‌باشد. همچنین شکاف مهارتی، شکاف در سطح یا نوع مهارت مورد نیاز برای انجام کار می‌باشد زمانی که مهارت موجود به اندازه‌ی 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 و هم برای کارمند مضر باشد: وظایف مهم دیگر به‌طور مؤثر و کارآمد انجام نمی‌شوند، و به‌طور بالقوه منعکس‌کننده‌ای منفی در نتیجه خواهند بود و منجر به سازش‌های اخلاقی و اختلافی می‌شوند. این عدم تطابق مهارت‌ها نگرانی‌هایی 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. ادبیات انواع مختلفی از عدم تطابق مهارت‌ها را ذکر می‌کند 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، ۲۰۰۷).

¹ Cavalcanti & et al.

1. Butterworth

³ Culver

⁴ Hart et al

پیشینه تحقیق

گل پرور (۱۴۰۲) در مقاله‌ی خود بیان کرد که در چهار سطح و دوازده مؤلفه اصلی شامل تغییرات و تحولات محیطی، لزوم پرورش سرمایه انسانی و توسعه سازمانی، ویژگی‌های شخصی مربی، دانش و مهارت‌های مربی، ویژگی‌های شخصی آموزش گیرنده، نگرش‌های خاص آموزش گیرنده، استراتژی‌های مدیریت و رهبری، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، زیرساخت‌ها و فناوری، مزایای فردی و مزایای سازمانی تدوین شد. سیدنقوی و همکاران (۱۴۰۱) در مقاله‌ی 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 خود الگوی مربیگری را اجرایی کنند. شولتنز و همکاران (۲۰۲۲) در مقاله‌ی خود به این نکته اشاره کردند که مربیگری در سازمان‌ها می‌تواند اثرات پیش برنده‌ای در حوزه‌ی فرآیندی و ساختاری داشته باشد. آهمتی و همکاران (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 می‌گردد. راجو و همکاران (۲۰۲۲) در مقاله‌ی خود به این نتیجه رسیدند که رایج‌ترین نگرانی‌های ذکر شده غلبه بر تفاوت سلسله مراتبی و سوگیری انتخاب در مربیان است؛ با این حال، هیچ شرکت‌کننده‌ای این تفاوت سلسله مراتبی را از طریق فرآیند مربیگری معکوس تجربه نکرد و هیچ رابطه‌ی منفی در بین مفروضات مطرح شده یافت نشد. همتی (۲۰۲۲) در مقاله‌ی 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 تأثیرات این شکاف مهارتی قادر به دستیابی به پتانسیل کامل خود و به کارگیری 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 اثرات آن منجر به مشکلات دیگری می‌شود که عملکرد کارآمد را برای شرکت‌ها بسیار چالش برانگیز 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 کسب و کار می‌گردد که این امر منجر به کاهش شکاف مهارتی می‌گردد.

با توجه به بررسی و تحلیل ادبیات و پیشینه پژوهش که نتایج نشان دهنده آن است پدیده مورد نظر بیشتر به صورت کمی (ارتباط متغیر با مفاهیم مرتبط مخصوصاً 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 پدیده مورد نظر به صورت کیفی به آن پرداخته شده است لکن با توجه به جوامع آماری متفاوت و وجود فرهنگ‌های متفاوت لازم است که موضوع مورد بحث در داخل کشور به صورت عمیق مورد بحث و تحلیل قرار گیرد. از این رو با توجه به شکاف موجود محققین تصمیم به انجام این پژوهش نموده‌اند.

روش و ابزار تحقیق

پژوهش فعلی بر اساس رویکرد آمیخته، به دو صورت کمی و کیفی در پارادایم استقرایی می‌باشد. تحقیقی حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و روش تحقیق به صورت اکتشافی است. لذا همانطور که پژوهش حاضر به صورت آمیخته است بنابراین روش‌شناسی تحقیق به تفکیک کمی و کیفی صورت گرفت. جامعه آماری پژوهش را شرکت‌های استارت‌آپی در شهر تهران تشکیل می‌دهد. جامعه آماری شامل شرکت‌های حوزه‌ی حمل و نقل، تولیدی و داروسازی می‌باشند. بدین صورت، جامعه آماری پژوهش را مدیران ارشد خبره که در استارت‌آپ‌ها که در شرکت‌های استارت‌آپی شهر تهران مشغول به کار می‌باشند، تشکیل می‌دهد. نمونه‌گیری پژوهش حاضر به صورت هدفمند می‌باشد که بر اساس حوزه فعالیت تعداد ۱۵ نفر (افرادی که اطلاعات و درک آن‌ها در زمینه مورد بررسی بسیار زیاد و عمیق می‌باشد و در این زمینه از تجربه، تحصیلات، اشراف به موضوع و سابقه کاری لازم و کافی برخوردار بودند) به عنوان اعضای نمونه انتخاب گردیدند. بدین شکل که از هر حوزه (حوزه‌های حمل و نقل، تولیدی و 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 می‌باشد. در بخش کیفی پژوهش از مصاحبه نیمه ساختاریافته به عنوان ابزاری گردآوری اطلاعات استفاده گردید که جهت سنجش 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 جهت سنجش روایی و پایایی آن به ترتیب با استفاده از روایی محتوا و آزمون مجدد مورد تأیید قرار گرفت. داده‌های به دست آمده از مصاحبه با استفاده از نرم‌افزار Atlas

TI و روش کدگذاری تحلیل گردید و پیشایندها و پسایندهای مربیگری معکوس با رویکرد بهبود شکاف مهارتی در بخش کیفی پژوهش شناسایی گردید. جهت تعیین اولویت‌بندی پیشایندها و پسایندهای مربیگری معکوس با رویکرد بهبود شکاف مهارتی در بخش کمی رویکرد دلفی-فازی بکار گرفته شد و در ادامه مهمترین عوامل و پیامدهای مربیگری معکوس با رویکرد بهبود شکاف مهارتی مشخص گردید. مقدار روایی و پایایی پژوهش در بخش کیفی در جدول شماره یک نشان داده شده است.

جدول ۱. روایی و پایایی تحقیق در بخش کیفی

پایایی		روایی	
مقدار	ابزار مورد استفاده مقدار	مقدار	ابزار مورد استفاده مقدار
۰,۸۱	کاپای - کوهن	۰,۷۸	ضریب CVR

یافته‌های پژوهش

جامعه آماری پژوهش را افراد خبره و متخصصی تشکیل می‌دهد که معیار انتخاب آن‌ها تجربه، تحصیلات، اشراف به موضوع و سابقه کاری لازم بوده است. در جدول شماره دو ویژگی‌های جمعیت شناختی اعضای نمونه مورد بررسی ارائه شده است.

جدول ۲: مشخصات جمعیت شناختی نمونه

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

کارشناسی ارشد	۸	۳۳	مرد		دکتری	۵	۳۴	زن	
سطح تحصیلات		سابقه فعالیت		سن		جنسیت		حوزه فعالیت	
کارشناسی ارشد		۸		۳۵		مرد		حمل و نقل	
کارشناسی		۹		۳۶		مرد			
دکتری		۱۸		۴۵		مرد			
کارشناسی		۲۲		۴۸		مرد			
کارشناسی ارشد		۱۱		۳۳		مرد			

الف) شناسایی پیشایندها و پسایندهای مربیگری معکوس در راستای بهبود شکاف مهارتی

در این بخش از پژوهش، پیشایندها و پسایندهای مربیگری معکوس در راستای بهبود شکاف مهارتی در مصاحبه با خبرگان مشخص شد. در تشریح نحوه استخراج پیشایندهای مربیگری معکوس از نرم‌افزار ATLAS. TI استفاده گردید لازم به ذکر است این نرم‌افزار از دسته نرم‌افزارهای قدرتمند برای روش تحقیق کیفی و کدگذاری و تجزیه و تحلیل متون است لذا در تحقیق حاضر پیشایندهای مذکور با بررسی متون مصاحبه و بهره‌گیری از نرم‌افزار ATLAS. Ti و همچنین رویکرد کدگذاری (باز، محوری و انتخابی) صورت پذیرفت.

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 شماره سه 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 مربیگری نسل جدید به نسل قدیمی در شرکت در راستای کاهش بهبود شکاف مهارتی تأثیرگذار است؟

۲- در استارت‌آپ‌ها، چه مشوق‌ها و تسهیلاتی جهت مربیگری نسل جدید به نسل قدیمی در شرکت در راستای کاهش بهبود شکاف مهارتی تأثیرگذار است؟

۳- در استارت‌آپ‌ها، چه مهارت‌هایی جهت پیشبرد اهداف شرکت می‌بایست در بین کارکنان تقویت شود؟

۴- در استارت‌آپ‌ها، به منظور کاهش شکاف مهارتی، فرآیندهای کلیدی منابع انسانی شامل جذب، حفظ و توسعه کارکنان چگونه می‌بایست طراحی شود؟

۵- در استارت‌آپ‌ها، رصد محیطی کسب و کار به منظور شناسایی مهارت‌های مورد نیاز و تحلیل شکاف مهارتی چگونه می‌بایست انجام شود؟

۶- به نظر شما در استارت‌آپ‌ها شفاف‌سازی اهداف کسب و کار در بین کارکنان به منظور هدفمند نمودن انتقال دانش و مهارت در راستای بهبود شکاف مهارتی، چه پیامدهایی دارد؟

بعد از مصاحبه انجام شده 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 انجام گرفته در پژوهش حاضر جهت گنجانیدن مباحث در پژوهش به ذکر چند مورد از این فرآیند در جدول ۳ اشاره گردیده است.

بعد از اتمام کامل فرایند کدگذاری در نهایت کدهای انتخابی تعیین گردید. در حقیقت کدهای انتخابی براساس نتایج کدهای باز و محوری شکل می‌گیرد که در رویکرد کدگذاری، مرحله اصلی نظریه‌پردازی از آن یاد می‌شود. در این پژوهش در جدول ۴ کدهای انتخابی که نشان دهنده پیشایندها و پسایندهای مربیگری معکوس ارائه شده است.

جدول ۳. فرآیند کدگذاری پیشایندها و پسایندها پژوهش

کد انتخابی	کد محوری	کد باز	کد انتخابی	کد محوری	کد باز
توسعه مدیریتی	تفویض اختیار به مدیران جهت پیشبرد مربیگری معکوس	تفویض اختیارات مشخص به مدیران پایین تر	توسعه مدیریتی	ارتباطات و تعاملات	تقویت مهارت ارتباطی خود را با دیگر همکاران و مدیران
		توجه به رویکرد مشارکتی با سایر کارکنان		مدیران راستای مربیگری	تصمیم‌سازی و مشارکت فعال مدیران
		بهبود مهارت های مدیران			برقراری ارتباطات مؤثر با کارکنان
		دادن آزادی عمل به خبرگان جوان		سبک مدیران متناسب با اقتضات	انتخاب سبک ارتباطی متناسب با ذائقه نسل جدید
		تدوین سیاست‌های مربیگری مؤثر به منظور توسعه آموزش کسب و کار		مربیگری معکوس	توجه به مدیریت مشارکتی
					تقویت سبک ارتباطی باز مدیران

کد انتخابی	کد محوری	کد باز	کد انتخابی	کد محوری	کد باز
توسعه راهبردی	همسوسازی آحاد کارکنان در راستای اهداف مربیگری معکوس	ایجاد انگیزه مضاعف و حرکت صحیح سیستم به سمت اهداف یکپارچگی کارکنان در باورها، عملکرد و اهداف کسب و کار تلاش مدیران و کارکنان در مسیر دستیابی به اهداف تقویت باورها و ارزش های سازمانی	توسعه راهبردی	تدوین سیاست های اثربخش	طراحی سیاست های مربیگری متناسب با اهداف سازمانی شفاف سازی اهداف کسب و کار برای کارکنان
کد انتخابی	کد محوری	کد باز	کد انتخابی	کد محوری	کد باز
توسعه ساختار ارتباطی	شبکه سازی بین کارکنان جهت تسهیل فرآیند مربیگری معکوس	قدرت شبکه سازی در بین کارکنان توسعه سیستم های شبکه محور در کسب و کار در بین مدیران و کارکنان به صورت یکپارچه	توسعه ساختار ارتباطی	تعاملات بین کارکنان	فرآیند ایجاد ارتباطات و تعاملات برقراری ارتباطات دوستانه یا غیررسمی مهارت شبکه سازی و ارتباطی کارکنان
کد انتخابی	کد محوری	کد باز	کد انتخابی	کد محوری	کد باز
ساماندهی ساختار کسب و کار	اصلاح ساختاری	رفع ساختارها و پست های زائد تسریع و تسهیل مرادوات سازمانی و کسب و کار	ساماندهی ساختار کسب و کار	توسعه ساختاری	ایجاد ساختارهای مسطح توسعه ساختار تیم محور ایجاد ساختارهای ارگانیک بر مدار مربیگری
کد انتخابی	کد محوری	کد باز	کد انتخابی	کد محوری	کد باز
توسعه دانشی و مهارتی	مدارک معتبر بین المللی	الزام شدن مدارک معتبر جهانی در حوزه منابع انسانی، تدوین دستورالعمل های مربوط به آموزش لزوم برگزاری دوره های آموزشی، تدارک برنامه های آموزشی اخذ گواهینامه های معتبر توسط کارکنان و ارائه استانداردهای آموزشی	توسعه دانشی و مهارتی	مهارت های تخصصی	تقویت سطح مهارت های نرم در میان کارکنان در سطح استارتاپ طیف بندی سطوح مهارت افراد جذب شده شناسایی شکاف های مهارتی از طریق رصد محیطی توسعه مهارت های مدیریتی و اجرایی، فروش، بازاریابی و مهارت های اقتصادی

توسعه دانشی و مهارتی	یادگیری و دانش‌افزایی	انتقال دانش در راستای توسعه و یادگیری	توسعه دانشی و مهارتی	یادگیری و دانش‌افزایی	زنجیره هدفمند نمودن دانش
		انتقال و توسعه دانش و تجربه			ترویج آموزش و توسعه دانش تخصصی
		ارایه آموزش‌های تخصصی مورد نیاز به کارفرمایان			میل به فراگیری دانش جدید و روز دنیا
کد انتخابی	کد محوری	کد باز	کد انتخابی	کد محوری	کد باز
توسعه شبکه‌های اجتماعی	شبکه‌سازی هدفمند	برقراری ارتباطات دوستانه یا غیررسمی	توسعه شبکه‌های اجتماعی	شبکه‌سازی هدفمند	ایجاد بسترهای ارتباطی بین کارکنان
		گفتمان‌سازی بین شبکه کارکنان			زمینه‌سازی از طریق فناوری اطلاعات
		ایجاد شبکه اجتماعی قوی، برقراری ارتباط مداوم با کارکنان			تشکیل گروه‌های اجتماعی ایجاد شبکه‌های کاری
کد انتخابی	کد محوری	کد باز	کد انتخابی	کد محوری	کد باز
تحلیل استراتژیک فضای کسب و کار	شناسایی فرصت، تهدید، نقاط قوت و ضعف	بررسی رقبای داخلی و خارجی و موقعیت آن‌ها و مشتریان و نیازهای آن‌ها	تحلیل استراتژیک فضای کسب و کار	تحلیل تجربیات شرکت‌های رقیب در کسب کارهای مختلف	الگوبرداری از بهترین تجربیات بین‌المللی در عرصه سازمانی
		شناسایی نقاط قوت و استراتژی‌های موفق رقا			تشخیص شکاف‌های موجود بین عملکرد سازمان‌های موفق با دیگر سازمان‌ها و کم کردن فاصله بین آن‌ها
		شناسایی نقاط ضعف رقا و شکاف‌های موجود در صنعت و بازار			بهره‌گیری از فرصت‌ها
		بهره‌گیری از فرصت‌ها			
کد انتخابی	کد محوری	کد باز	کد انتخابی	کد محوری	کد باز
محرک‌های ایجاد منابع انسانی	ایجاد انگیزه بین کارکنان انگیزه‌سازی و تکریم کارکنان	ایجاد رغبت بین کارکنان و نیروی انسانی، تشویق کارکنان	توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات	سرعت بخشی به ارتباطات بین سازمانی و تسهیل ایجاد بستر و روان‌سازی فرآیند یادگیری سازمان	ایجاد بسترهای ارتباطی بین کارکنان زمینه‌سازی از طریق فناوری اطلاعات
		انگیزه مضاعف در کمک به راهبرد سیستم، انگیزه‌سازی			ایجاد سازمان مجازی شامل آموزش الکترونیکی و انجام کار از راه دور
		تعریف و به کارگیری مشوق‌های درون‌زا و برون‌زا			استفاده از بروزترین و پیشرفته‌ترین فن‌آوری‌های مربوط به آموزش‌های از راه دور و توسعه آموزش سیار

محرك‌های کنترل کننده	فعال سازی سیستم	استقرار سیستم پاداش دهی	محرك‌های کنترل کننده	فعال سازی سیستم	پاداش‌ها و یا تنبیه‌ها در قالب پرداخت‌ها و یا جرائم مالی، کنترل کارکنان	
	پاداش دهی مبتنی عملکرد	کنترل کارکنان به صورت دوره‌ای، ارزیابی مقطعی		پاداش دهی مبتنی عملکرد		پاداش‌های جمعی نیز در مقاطع زمانی مختلف و پاداش دهی هدفمند
	ارزیابی مبتنی بر عملکرد محرك‌های کنترل کننده	تدوین شاخص‌های اندازه‌گیری در سازمان، استفاده از شاخص‌های سازمانی		ارزیابی مبتنی بر عملکرد محرك‌های کنترل کننده		راه اندازی سیستم ارزیابی عملکرد
کد انتخابی	کد محوری	کد باز	کد انتخابی	کد محوری	کد باز	
مجهد شدن به سیستم‌های کارآمد و امن جهت کاهش شکاف مهارتی	استقرار سیستم‌های انتقال تجربیات و دانش تخصصی	تسهیل انتقال دانش	مسلم شدن به کارکنان خلاق جهت پیشبرد اهداف مربیگری معکوس	دارا بودن قوه ایده پردازی در بین کارکنان، ایده گرای	دارا بودن قوه ایده پردازی در بین کارکنان، ایده گرای	
	امنیت سیستم های انتقال تجربیات	تسریع انتقال و اشتراک دانش		ارائه راهبردهای مؤثر توسط کارکنان، ارائه نظرات راه گشا	ارائه راهبردهای مؤثر توسط کارکنان، ارائه نظرات راه گشا	
		ایمن سازی اطلاعات شرکت		خلاقیت و دانش کارکنان، مشارکت در تصمیم گیری	خلاقیت و دانش کارکنان، مشارکت در تصمیم گیری	
		حق مالکیت معنوی اطلاعات و تجربیات		توجه به دانش، تخصص، تعهد و دلدادگی نسبت به شرکت	توجه به دانش، تخصص، تعهد و دلدادگی نسبت به شرکت	
حفظ اطلاعات محرمانه کارکنان	تبادل اطلاعات و انتقال دانش بین کارکنان	تبادل اطلاعات و انتقال دانش بین کارکنان	تبادل اطلاعات و انتقال دانش بین کارکنان			
کد انتخابی	کد محوری	کد باز	کد انتخابی	کد محوری	کد باز	
تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده به منظور بهبود شکاف مهارتی	اهتمام به دانش گرای در بین کارکنان	توجه به مهارت، تخصص، تخصص‌مداری در بین کارکنان	تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده به منظور بهبود شکاف مهارتی	تقویت یادگیری	توسعه مهارت، تخصص گرای	
	توسعه ایدئولوژی و توجه به ارزش‌های سازمانی، اصول سازمانی	تقویت مبنای فکری مدیریت منابع انسانی، ارزش‌های سازمانی		تقویت هوش ادراکی کارکنان، توسعه فردی و تجربی	تقویت هوش ادراکی کارکنان، توسعه فردی و تجربی	
		تقویت مبنای فکری مدیریت منابع انسانی، ارزش‌های سازمانی		تقویت مبنای فکری مدیریت منابع انسانی، ارزش‌های سازمانی	تقویت مبنای فکری مدیریت منابع انسانی، ارزش‌های سازمانی	

در جدول ذیل به تفکیک پیشایندها و پسایندهای شناسایی شده از مرحله کدگذاری ذکر گردیده است.

جدول ۴. پیشایندها و پسایندهای شناسایی شده

پسایندها	نماد شاخص‌های پسایند	پیشایندها	نماد شاخص‌های پیشایند
مسلح شدن به کارکنان خلاق جهت پیشبرد اهداف مربیگری معکوس	A1	توسعه مدیریتی	X1
مجهز شدن به سیستم های 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
پسایندها	نماد شاخص‌های پسایند	پیشایندها	نماد شاخص‌های پیشایند
مجهز شدن به سیستم آموزشی کارآمد جهت کاهش شکاف مهارتی	A4	ساختار کسب و کار	X4
استقرار سامانه شفاف‌سازی	A5	توسعه دانشی و مهارتی	X5
		اشتراک گذاری دانش، تسهیم دانش	X6
		توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات	X7
		توسعه شبکه‌های اجتماعی سازمان	X8
		تحلیل استراتژیک فضای کسب و کار	X9
		محرك‌های ایجابی منابع انسانی	X10
		محرك‌های کنترل‌کننده	X11

لازم به ذکر است با توجه به مطالعه انجام شده برای درک بهتر فرآیند انجام کار جدول اشباع نظری و فراوانی در جدول ۶ نشان داده شده است.

در مطالعه حاضر با توجه به رویکرد تحلیل مضمون (استفاده از کتوب، مقاله‌ها، مصاحبه و غیره) محقق در مصاحبه‌های انجام شده دریافت که مصاحبه‌کننده‌های ۱۶ و ۱۷ به مطالب جدیدی اشاره ننموده و بیشتر مطالب ذکر شده توسط مصاحبه‌کننده‌های قبلی را بیان می‌نمایند 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، ۱۱، ۹، ۱۲، ۱۴
توسعه راهبردی	۶	۴، ۵، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۵
توسعه ساختار ارتباطی	۵	۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۹، ۱۰، ۱۲، ۱۳
ساماندهی ساختار کسب و کار	۵	۱، ۳، ۴، ۵، ۸، ۱۱، ۱۲، 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، ۱۱، ۹، ۱۲، ۱۴
تحلیل استراتژیک فضای کسب و کار	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
محرک‌های ایجابی منابع انسانی	۳	۲، ۳، ۴، ۵، ۷، ۹، ۱۱، ۱۵
محرک‌های کنترل‌کننده	۶	۵، ۶، ۸، ۹، ۱۰، ۱۲، ۱۳
مسلح شدن به کارکنان خلاق جهت پیشبرد اهداف مربیگری معکوس	۵	۴، ۵، ۹، ۷، 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

۲، ۴، ۶، ۷، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۵	۵	تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده به منظور بهبود شکاف مهارتی
----------------------------	---	--

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 جنبه‌ی تفسیری و تأویلی آن بر می‌گردد. 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 درجه‌ی اعتماد، به واقعی بودن توصیف‌ها و یافته‌ها برای شرکت کنندگان 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 انتقال پذیری (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 درجه‌ی بازیافت‌پذیری 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 به کارگیری روش اجرای تحقیق توجه دارند.

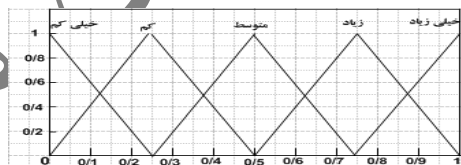
برای سنجش اعتبارپذیری می‌توان از روش‌های کنترل توسط اعضا/چک کردن، درگیر شدن طولانی مدت در میدان، سه سوبه‌نگری و تحلیل موارد منفی در قالب استقرایی تحلیلی استفاده کرد. محقق با درگیر شدن طولانی مدت در میدان و روش کنترل توسط اعضا استفاده نمود. به این صورت که داده‌ها از خبرگان بهره می‌بردند به صورت مصاحبه جمع‌آوری شد که در پایان هر مصاحبه برای اطمینان از متن‌های

رونوشت از مصاحبه‌شوندگان درخواست گردید تا خلاصه رونوشت را بررسی کنند که آیا واقعا دیدگاه آن‌ها را منعکس می‌کند یا خیر. همچنین محقق با تحلیل چند باره بر اعتبارپذیری آن افزود. برای سنجش انتقال پذیری محقق شرایط تحقیق را به طور کامل توضیح داده است تا خواننده خود تصمیم بگیرد می‌تواند در شرایطی که می‌خواهد تحقیق انجام دهد این نتایج قابل اعتماد هست یا خیر. برای سنجش تأیید پذیری محقق نظرات و دیدگاه شخصی خود را در فرایند تحقیق کنار گذاشت و به‌طور دقیق به ضبط و ثبت داده‌های کیفی پرداخت. بعد از آن نتایج تحلیل خود را در اختیار اساتید خبره قرار گرفت که با اصلاحاتی مورد تأیید آنان قرار گرفت.

یافته‌های کمی پژوهش

تعریف متغیرهای زبانی

بعد از انجام مصاحبه با اعضای نمونه در این مرحله در قالب پرسشنامه به شناسایی مؤلفه‌های مربوط به پیشایندها و پسایندهای مربیگری معکوس در راستای بهبود شکاف مهارتی، با کسب نظر افراد خبره در رابطه با میزان موافقت آن‌ها با مؤلفه‌های شناسایی شده پرداخته شد. در این راستا خبرگان از طریق متغیرهای کلامی خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد میزان موافقت خود را ابراز نمودند. لذا با توجه به اینکه خصوصیات متفاوت افراد بر تعبیر ذهنی از متغیرهای کیفی اثرگذار است، بنابراین با تعریف دامنه متغیرهای کیفی، از نگاه خبرگان با ذهنیت یکسان به سوالات پاسخ می‌دهند. متغیرها با توجه به شکل و جدول زیر 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 ذکر گردیده 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 که جهت فازی زدایی پس از تطبیق هر شاخص با مقادیر فازی و تخصیص سطح زبانی، اعداد فازی به اعداد کمی قطعی تبدیل گردید. در این راستا در ادبیات فازی چندین روش برای این کار ارائه گردیده است که می‌توان به روش‌های مرکز ثقل، کمینه میانگین و کمینه بیشینه اشاره نمود. 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 زیر ارائه شده است که در این رابطه β حد بالای فازی مثلثی، α حد وسط عدد فازی مثلثی و m حد پایین عدد فازی مثلثی را نشان می‌دهد.

$$\chi = m + \frac{\beta - \alpha}{4}$$

ب) صحه‌گذاری پیشایندها و پسایندهای مربیگری معکوس در راستای 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 گردید 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 تایید 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 می‌دهد و میزان موافقت آن‌ها با هر کدام از مؤلفه‌ها اخذ شده و نظرات پیشنهادی

و اصلاحی آن‌ها جمع‌بندی می‌گردد. به این ترتیب، بر اساس نظرات پیشنهادی و متغیرهای زبانی تعریف شده نتایج حاصل از بررسی پاسخ‌های ذکر شده در پرسشنامه برای به کسب میانگین فازی مؤلفه‌ها مورد تحلیل و بررسی قرار می‌گیرند. برای محاسبه میانگین فازی از روابط زیر استفاده می‌گردد. در این تحقیق مقدار ۰,۷ به عنوان مقدار آستانه مد نظر قرار گرفته شده است. در این مرحله ابتدا باید مقادیر فازی مثلثی نظرهای خبرگان محاسبه شده سپس برای محاسبه میانگین نظرات ۱۵ پاسخ دهنده، میانگین فازی آن‌ها محاسبه شود. محاسبه عدد فازی τ برای هر یک از شاخص‌ها با استفاده از روابط زیر انجام شد.

$$\bar{\tau}_{ij} = (a_{ij}, b_{ij}, c_{ij}), \quad i = 1, 2, \dots, n \quad j = 1, 2, \dots, m \quad (۱)$$

$$a_j = \sum \frac{a_{ij}}{n} \quad (۲)$$

$$b_j = \sum \frac{b_{ij}}{n} \quad (۳)$$

$$c_j = \sum \frac{c_{ij}}{n} \quad (۴)$$

$$Crisp = \frac{a + b + c}{3} \quad (۵)$$

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 ۰,۱ کمتر باشد دلفی فازی به اتمام می‌رسد.

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

پیشایندهای مربیگری 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
اشتراک گذاری دانش، تسهیم دانش	۴	۸	۲	۱	۰
توسعه زیرساخت های فناوری اطلاعات	۴	۵	۳	۳	۰

۱	۲	۳	۲	۷	توسعه شبکه‌های اجتماعی سازمان
۰	۳	۳	۴	۵	تحلیل استراتژیک فضای کسب و کار
۰	۱	۳	۱۰	۱	محرک‌های ایجابی منابع انسانی
۲	۲	۳	۶	۲	محرک‌های کنترل‌کننده
پسایندهای مربیگری معکوس با رویکرد بهبود شکاف مهارتی مرحله اول					
خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	متغیرها
۲	۰	۲	۲	۹	مسلح شدن به کارکنان خلاف جهت پیشبرد اهداف مربی گری معکوس
۰	۳	۴	۸	۰	مجهز شدن به سیستم‌های کارآمد و امن جهت کاهش شکاف مهارتی
۰	۲	۳	۵	۵	تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده به منظور بهبود شکاف مهارتی
۱	۴	۳	۳	۴	مجهز شدن به سیستم آموزشی کارآمد جهت کاهش شکاف مهارتی
۰	۶	۳	۱	۵	استقرار سامانه شفاف‌سازی

بعد از اینکه تعداد پاسخ‌های داده شده به هر شاخص مشخص گردید با از بهره‌گیری از فرمول مینکووسکی برای محاسبه میانگین فازی مثلثی هر عامل، باید اعداد فازی قطعی شده برای آن عامل محاسبه گردد. نتایج حاصل از میانگین فازی و فازی‌زایی مؤلفه‌ها به شرح جدول ذیل است.

جدول ۹. میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظر سنجی مرحله اول

مقدار کربست	میانگین فازی مثلثی			پیشایندها
	m	آلفا	بتا	متغیر
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 کسب و کار
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
میانگین فازی مثلی	پشایندها	مقدار کریپست	میانگین فازی مثلی	پشایندها
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	تحلیل استراتژیک فضای کسب و کار
۰/۸۸۹	۰/۵۴۲	۰/۸۹۶	۱/۲۲۹	محرك‌های ایجابی منابع انسانی
۰/۷۲۹	۰/۴۳۸	۰/۷۲۹	۱/۰۲۱	محرك‌های کنترل‌کننده
مقدار کریپست	میانگین فازی مثلی			پشایندها متغیر
	m	آلفا	بتا	
۰/۹۱۰	۰/۶۸۸	۰/۹۵۸	۱/۰۸۳	مسلح شدن به کارکنان خلاق جهت پیشبرد اهداف مربیگری معکوس
۰/۷۲۹	۰/۴۱۷	۰/۷۲۹	۱/۰۴۲	مجهز شدن به سیستم‌های کارآمد و امن جهت کاهش شکاف مهارتی
۰/۸۶۱	۰/۵۸۳	۰/۸۹۶	۱/۱۰۴	تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده به منظور بهبود شکاف مهارتی
۰/۷۰۸	۰/۴۳۸	۰/۷۲۹	۰/۹۵۸	مجهز شدن به سیستم آموزشی کارآمد جهت کاهش شکاف مهارتی
۰/۶۹۴	۰/۴۱۷	۰/۷۲۹	۰/۹۳۸	استقرار سامانه شفاف‌سازی

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

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. میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظر سنجی مرحله دوم

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

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

جدول ۱۱. میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظر سنجی مرحله دوم

مقدار کریست	میانگین فازی مثلثی			پیش‌بندها 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	اشتراک‌گذاری 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	محرك‌های ایجابی منابع انسانی
۰/۷۴۳	۰/۴۳۸	۰/۷۲۹	۱/۰۶۳	محرك‌های کنترل‌کننده
مقدار کریست	میانگین فازی مثلثی			پس‌بندها متغیر
	m	آلفا	بتا	
۰/۹۰۳	۰/۶۶۷	۰/۹۵۸	۱/۰۸۳	مسلح شدن به کارکنان خلاق جهت پیشبرد اهداف مرب‌گیری معکوس
۰/۷۴۶	۰/۵۶۳	۰/۸۷۵	۱/۰۴۲	مجهز 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

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 انجام نظرسنجی در هر دو مرحله؛ لازم است که اختلاف میان میانگین فازی زدایی شده پیشایندها و پسایندهای مربیگری معکوس در استارتاپها با رویکرد بهبود شکاف مهارتی مورد بررسی و تحلیل قرار گیرد. بررسی اختلاف میانگین فازی زدایی شده پیشایندها و پسایندهای مربیگری معکوس در استارتاپها با رویکرد بهبود شکاف مهارتی در مرحله اول و دوم به شرح جدول زیر است.

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

پیشایندها	مقدار کریسپ مرحله اول	مقدار کریسپ مرحله دوم	اختلاف کریسپ مرحله اول و دوم
توسعه مدیریتی	۰/۵۲۸	۰/۵۹۷	۰/۰۶۹
توسعه راهبردی	۰/۸۰۶	۰/۸۵۴	۰/۰۴۸
توسعه ساختار ارتباطی	۰/۷۷۸	۰/۸۲۶	۰/۰۴۸
ساختار کسب و کار	۰/۸۴۷	۰/۶۵۳	-۰/۱۹۴
توسعه دانشی و مهارتی	۰/۹۳۱	۰/۷۲۲	-۰/۲۰۹
اشتراک گذاری دانش، تسهیم دانش	۰/۹۰۳	۰/۷۳۶	-۰/۱۶۷
توسعه زیرساختهای فناوری اطلاعات	۰/۸۰۶	۰/۷۲۹	۰/۰۱۴
توسعه شبکههای اجتماعی سازمان	۰/۷۷۱	۰/۶۱۸	-۰/۱۵۳
تحلیل استراتژیک فضای کسب و کار	۰/۷۳۶	۰/۶۷۴	-۰/۰۶۲
محرکهای ایجابی منابع انسانی	۰/۸۸۹	۰/۷۰۱	-۰/۱۸۸
محرکهای کنترل کننده	۰/۷۲۹	۰/۷۴۳	۰/۰۱۴
پسایندها	مقدار کریسپ مرحله اول	مقدار کریسپ مرحله دوم	اختلاف کریسپ مرحله اول و دوم
مسلح شدن به کارکنان خلاق جهت پیشبرد اهداف مربیگری معکوس	۰/۹۱۰	۰/۹۰۳	-۰/۰۰۷
مجهر شدن به سیستمهای کارآمد و امن جهت کاهش شکاف مهارتی	۰/۷۲۹	۰/۷۶۴	۰/۰۳۵

۰/۰۵۶	۰/۹۱۷	۰/۸۶۱	تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده به منظور بهبود شکاف مهارتی
-۰/۰۴۱	۰/۶۶۷	۰/۷۰۸	مجهز شدن به سیستم آموزشی کارآمد جهت کاهش شکاف مهارتی
-۰/۰۸۳	۰/۶۱۱	۰/۶۹۴	استقرار سامانه شفاف سازی

لازم به ذکر است در صورتیکه اختلاف میانگین فازی زدایی شده در دو مرحله کمتر از ۰/۱ باشد فرآیند نظرسنجی متوقف می‌گردد. 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 می‌باشد، از این رو، خبرگان در خصوص پیشایندها و پسایندهای مربیگری معکوس در راستای بهبود شکاف مهارتی به اجماع رسیده‌اند و نظرسنجی در این مرحله متوقف می‌گردد. این بدان معناست که خبرگان به پیشایندها و پسایندهای مربیگری معکوس در راستای بهبود شکاف مهارتی شناسایی شده در پژوهش نگاه تقریباً یکسانی داشته‌اند.

بحث و نتیجه‌گیری

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 که تعیین‌کننده فرآیند مربیگری معکوس است نقش و اهمیت دانش و تخصص افراد به عنوان مربی مطرح است و میزان سنوات و تجربه نقش کم‌رنگ‌تری دارد. در مربیگری معکوس افراد با تجربه کم‌تر ولی الزاماً متخصص نقش مربیگری و انتقال دانش را بر عهده می‌گیرند به گونه‌ای منجر به هم‌افزایی در فرآیندهای انتقال دانش در شرکت‌ها می‌گردد. که هدف از پژوهش حاضر شناسایی پیشایندها و پسایندهای مربیگری معکوس در استارت‌آپ‌ها 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 استارت‌آپ‌ها به منظور بهبود شکاف مهارتی اقدام شد؛ در بخش کمی پژوهش از رویکرد دلفی فازی استفاده شد. در واقع هدف آن بود که مشخص گردد آیا خبرگان در خصوص پیشایندها و پسایندهای شناسایی شده در بخش کیفی اجماع نظر دارند یا نه؟ که نتایج تحلیل نشان داد اختلاف میانگین فازی زدایی شده در پژوهش حاضر کمتر از ۰/۱ می‌باشند و این حکایت از آن دارد که خبرگان

در خصوص پیامدهای شناسایی شده نگاه تقریباً یکسانی دارند. در این راستا، بایستی عنوان داشت نتیجه حاصل از تحلیل داده‌ها به استخراج ۱۱ پیشایندها شامل: توسعه مدیریتی، توسعه راهبردی، توسعه ساختار ارتباطی، ساختار کسب و کار، توسعه دانشی و مهارتی، اشتراک‌گذاری دانش، تسهیم دانش، توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، توسعه شبکه‌های اجتماعی سازمان، تحلیل استراتژیک فضای کسب و کار، محرک‌های ایجابی منابع انسانی و محرک‌های کنترل‌کننده انجامید. بنابراین توجه به تک‌تک پیشایندهای شناسایی شده به عنوان شاخص‌هایی که منجر تحقق پیامدهای مربیگری معکوس با رویکرد شکاف مهارتی در استارت‌آپ‌ها می‌گردد 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 استارت‌آپ‌ها هستند. در رابطه با پیشایندهای احصاء شده حاصل از نتایج می‌توان اظهار داشت بیشترین عامل تأثیرگذار بر مربیگری معکوس توسعه مدیریتی است که منجر به کاهش شکاف مهارتی در استارت‌آپ‌ها می‌گردد. توسعه مدیریتی توسط رهبران و مدیران شرکت‌ها، با بکارگیری ارتباطات و تعاملات سازنده مدیران در راستای مربیگری و همچنین تفویض اختیارات، با در نظر گرفتن اقتضائات مربوط به مربیگری معکوس می‌تواند منجر به کاهش شکاف مهارتی در میان کارکنان استارت‌آپ‌ها گردد. همچنین در این پژوهش توسعه راهبردی از جمله پیشایندهای تأثیرگذار با تدوین سیاست‌های اثربخش و همچنین ایجاد انگیزه در کارکنان در راستای حرکت ضحیح و دقیق سیستم به سوی اهداف استارت‌آپ‌ها می‌تواند به عنوان عاملی اثرگذار در همسوسازی آحاد کارکنان در راستای اهداف مربیگری معکوس گردد. 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 راستا در جهت توسعه ساختار ارتباطی با پیاده‌سازی فرآیند ایجاد ارتباطات و تعاملات مؤثر و سازنده و همچنین ایجاد شبکه‌سازی قدرتمند در میان کارکنان می‌توان به از بین بردن شکاف مهارتی موجود و پیاده‌سازی فرآیند 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، بایستی اظهار داشت که چنین پیامدهایی رابطه محکم و دو طرفه‌ای با عوامل تسهیل‌کننده پژوهش یا همان پیشایندهای پژوهش که به صورت مبسوط تشریح گردید؛ دارند. چرا که با رعایت هر کدام از پیشایندهای ذکر شده می‌توان انتظار وقوع پیامدهای حاصل از آن را داشت. همچنین در رابطه با پسایندهای احصاء شده حاصل از نتایج می‌توان اظهار داشت پسایندهایی که از پیشایندها در راستای مربیگری معکوس با رویکرد بهبود شکاف مهارتی تاثیر می‌پذیرد. شامل: مجهز شدن به سیستم های کارآمد و امن جهت کاهش شکاف مهارتی می‌باشد که دارای اولویت بالاتری می‌باشد. در این راستا با تسریع انتقال و اشتراک دانش و ایمن‌سازی اطلاعات در شرکت‌های استارت‌آپی و استقرار سیستم های انتقال تجربیات و دانش تخصصی توسط مدیران استارت‌آپ‌ها می‌توان به ایجاد سیستم‌های مؤثر و کارآمد در شرکت کمک نمود. همچنین از دیگر پیامدهای حاصل از پژوهش که می‌تواند به کاهش شکاف مهارتی گردد تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده به منظور بهبود شکاف مهارتی اشاره نمود. در این راستا توجه به مهارت، تخصص، تخصص‌مداری در بین کارکنان و توجه به دانش‌گرایی در بین کارکنان به عنوان عواملی هستند که به تقویت ایجاد سازمان یادگیرنده کمک می‌کنند. در خصوص وجوه اشتراک و افتراق پژوهش حاضر با دیگر پژوهش‌های صورت گرفته باید عنوان نمود که پژوهش حاضر با پژوهش‌های نتایج به دست آمده در مقایسه با سایر تحقیقات داخلی و خارجی نقاط افتراق و اشتراکی دارند که به عنوان نمونه در با نتایج تحقیق آهیدی و همکاران (۲۰۲۲) از منظر ساز و کارهای اجرایی ارزیابی عملکرد و بررسی میزان بهره‌وری کارکنان دارای همسویی و اشتراک می‌باشد؛ راجو و همکاران (۲۰۲۲) غلبه بر تفاوت سلسله مراتبی و سوگیری انتخاب در مربیان در سازمان را به عنوان عوامل مؤثر مطرح کردند که با نتایج این تحقیق از منظر پرداختن به ساختار کسب و کار و ایجاد ساختارهای مسطح، توسعه ساختار تیم محور و ایجاد ساختارهای ارگانیک بر مدار مربیگری همسو می‌باشد. آهمتی (۲۰۲۲) شکاف مهارتی در بخش فناوری اطلاعات پیامدهای زیادی 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 می‌باشد. کولور (۲۰۲۱) توسعه سیستماتیک نیروی کار و به کارگیری شیوه‌ها و

استراتژی‌های تجاری بسیار عملی در جهت تقویت قابلیت‌های رویه‌ای کسب و کار را به منظور مربیگری معکوس مطرح نمودند که این امر منجر به کاهش شکاف مهارتی می‌گردد و این نتایج با نتایج این تحقیق از منظر فرآیند اجرایی تحقیق جهت دستیابی به ابعاد و مؤلفه‌ها همسو می‌باشد.

پیشنهادها

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

- یکپارچه‌سازی فرآیندهای مربی‌گری نسبت به تدوین و طراحی رویه‌ها و نظامات مبتنی بر توسعه‌ی انتقال تجارب از نسل جدید به نسل قدیم؛
- همسوسازی و همراستایی اهداف و راهبردهای سازمانی در حوزه‌ی آموزش و توسعه‌ی منابع انسانی از طریق مربیگری معکوس؛
- تلافی فرآیندهای کلیدی در استارت‌آپ‌ها با فرآیندهای مربیگری معکوس؛
- شناسایی شایستگی‌ها، تجارب و دانش موجود و همچنین رصد محیطی به منظور کسب آخرین مهارت‌ها و دانش مورد نیاز و نیازسنجی آن، در راستای تحلیل شکاف مهارتی در سطح کسب و کارهای نوپا؛
- با توجه به شدت فضای رقابتی در عرصه‌ی کسب و کارهای نوپا در کشور؛ می‌توان نسبت به الگوبرداری از رویه‌های مربیگری معکوس در شرکت‌های بین‌المللی پیش‌تاز جهت پیشبرد مقاصد توسعه‌ای منابع انسانی؛
- استقرار ابزارها، ارائه‌ی تسهیلات و مشوق‌ها جهت افزایش سطح انگیزه کارکنان مجرب و جوان اقدامات مختلفی از جمله برگزاری گردهمایی‌های تخصصی، تدارک برنامه‌های تفریحی، 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 توسعه‌ی روند مشارکت کارکنان در انتقال تجربیات به یکدیگر؛

- ایجاد ساختارهای ارگانیک و تحت جهت توسعه‌ی تیم محوری در بین مدیران و کارکنان؛

منابع

- براری، آذر؛ سجادی، مجتبی؛ داوری، علی (۱۴۰۱). طراحی الگوی تاب آوری کسب و کارهای نوپا: مسیری به سوی آینده‌نگاری کسب و کارهای نوپا. *فصلنامه آینده پژوهی ایران*، دوره ۷، شماره، ص ۱۵۵ - ۱۷۹.
- چناری، زهره؛ رضایی زاده، مرتضی؛ الیاسی، قنبر؛ بندعلی، بهار (۱۳۹۸). شناسایی و تبیین راه-حل‌های ارتقای فرایند مربی‌گری سازمانی، *فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی*، دوره ۱۲، شماره ۴۵، ص ۱۷۷ - ۲۰۰.
- سیدنقوی، میرعلی؛ صوفی، بامداد؛ واعظی، جهانیار؛ اختری، پریسا (۱۴۰۱). تبیین الگوی خط مشی دو جانبه‌گرایی در عرصه مربی‌گری با رویکرد اکتشاف و انتفاع. *فصلنامه خط مشی‌گذاری عمومی در مدیریت*، شماره ۴۶، ص ۱۶۵ - ۱۸۵.
- گل پرور، سعیده؛ محمدی مقدم، یوسف؛ عبدالهی، بیژن (۱۴۰۲). طراحی الگوی سازمان مربی‌گرا با رویکرد پرورش سرمایه انسانی برای دانشگاه‌ها با تکنیک مدلسازی ساختاری تفسیری. چشم انداز مدیریت دولتی، ۱۴ (۲)، ۱۸۳ -

References

- Ahadi, A., Kitto, K., Rizoii, 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 (p. 538).
- Ahmeti, E. (2022). Skills Gap in the Information Technology Sector in Kosovo, *Journal of Rochester Institute of Technology* Rochester Institute of Technology.
- Gol Paror, Saeeda; Mohammadi Moghadam, Yusuf; Abdulahi, Bijan (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-
- 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.
- CHAYA, 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*, Volume 12, Number 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),
- 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, Azar Sajadi, Mojtabi, Davari, Ali. (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*. Volume 7, Number 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.