



The Effect of Coaching Approach on the Scalability of Startups

Akram Yousefi*¹ Kambiz Talebi²

1. PhD Candidate , Department of Entrepreneurship , Kish International Campus University of Tehran, Tehran, Iran

2. professor , Faculty of Entrepreneurship, university of Tehran, Tehran, Iran

ARTICLE INFO

Article Type:

Original Research

Received: 18.07.2024

Revised: 06.01.2025

Accepted: 18.01.2025

Keyword:

Business Coaching
Coaching
Exponential Growth
Scalability
Startups

*Corresponding Author:

Akram Yousefi

Email:

Yousefi.akr@ut.ac.ir

ABSTRACT

As the results of the research show, coaching is one of the most widely used development techniques in the business environment at the international level. Also, coaching can be considered as one of the facilitating methods and a method to promote learning and team building as one of the business managers' task. Since one of the necessary conditions for the start-ups survival is growth and growth capacity, scalability is also considered as one of the tools to help the start-ups growth and survival. Many factors have been proposed regarding the start-ups scalability, but according to statistics and study results, the failure rate of start-ups is significant. Accordingly, the current research was conducted with the aim of identifying the key factors affecting the coaching approach and how this approach affects the start-up scalability and growth in order to help the survival and economic growth of these types of businesses. The current study is an applied research in terms of the purpose which is conducted with a quantitative method (using a researcher-made questionnaire). The number of 107 startups active at the last 3 years (2021 to 2023) in Tehran was used in this study and the Partial least squares method using smart PLS3 software were utilized for data analysis. Based on the findings, the coaching approach can help the start-ups scalability and survival. Finally, as the results show, the key and effective factors in the coaching approach (facilitation, questioning and effective communication), due to their direct impact on the human resources factor (team mindset, business model and team leadership), have a significant effect on the start-ups scalability.



EXTENDED ABSTRACT

Introduction

As startups advance, they benefit from commercial scale and process optimization. Despite this understanding, many startups encounter numerous challenges that impede their progress according to plans, primarily due to the need for resources such as human capital. The presence of inadequate management teams is another significant reason for startup failure (Peram & Koteswari, 2018). Most existing studies focus exclusively on macro-level issues, resulting in limited information about the scalability of startups and a diminished understanding of how businesses attain scalable models, lead distinctively, recruit specialized human resources, and leverage technologies and resources for growth (Meng & Daisy, 2024). Conversely, businesses need to invest in, categorize, and utilize resources to attain a competitive advantage. In this context, human resources hold particular importance (Seemann, et al, 2019). Results indicate that leadership training, coaching managers, team coaching, and team formation offer numerous benefits for business managers (Coetzee & Oosthuizen, 2017). Nowadays, valuable human capital is deemed the most critical challenge in the fast-paced business environment (Kim, et al, 2021). Motivational capital is essential for organizational activities, and managers need to employ modern approaches, including coaching, to retain and develop their human resources, considered the most vital assets of the organization (Slávik, et al, 2021). The existence and growth of startups primarily depend on human capital or resources (Hajiagha, et al, 2022). The progress, success, and survival of startups typically hinge on the quality of their business model, team, and business strategy; thus, the business model is a tool for validating and implementing an entrepreneurial idea (Ma, aji, et al, 2024). Research findings suggest that the success of startups in scalability is heavily contingent on the decision-making techniques employed by their managers (Patricia & Belcher, 2023). Furthermore, coaching is deemed the key to career success in the recent century (Zorina, 2023). Most prior studies separately addressed coaching and scalability. Additionally, most studies have concentrated on the dimensions of coaching and scalability, yet none have evaluated the impact of the emerging approach of the century (coaching) on the scalability of startups. To this end, this research seeks to fill this theoretical gap. Therefore, the research problem is articulated as follows: What role does the coaching approach play in the scalability of startups?

Methodology

The research methodology is applied in nature with a descriptive-correlational approach to data collection, utilizing quantitative techniques through the administration of a questionnaire. The Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method, facilitated by Smart PLS3 software. The statistical population comprised managers from startups situated in Tehran. Employing random sampling, a sample size of 169 individuals was selected, and questionnaires were disseminated among all of them. Subsequently, 107 completed questionnaires were returned. The research instrument's validity was assessed. Validation procedures encompassed scrutiny of indices such as Cronbach's alpha, Composite Reliability (CR),

Average Variance Extracted(AVE),and Factor Loadings.Table 1 delineates the outcomes of the validation process.

Table 1. Results of Model Validation

Variable	(α)	(CR)	(AVE)
Facilitation	0/919	0/912	0/675
Inquiry	0/878	0/910	0/671
Effective Communication	0/930	0/939	0/756
Mindset	0/889	0/918	0/692
Business Model	0/858	0/899	0/641
Team Leadership	0/879	0/947	0/782

Results and Discussion

Among the samples, the highest percentage of respondents, 42%, were CEOs. In terms of startup experience, the highest percentage, 44.9%, had over 7 years of experience. The highest number of employees, 33.6%, ranged from 11 to 20, and the highest education level, 51.4%, was Master's degree. The highest percentage of startup managers, 45.7%, had 2 to 5 years of experience.

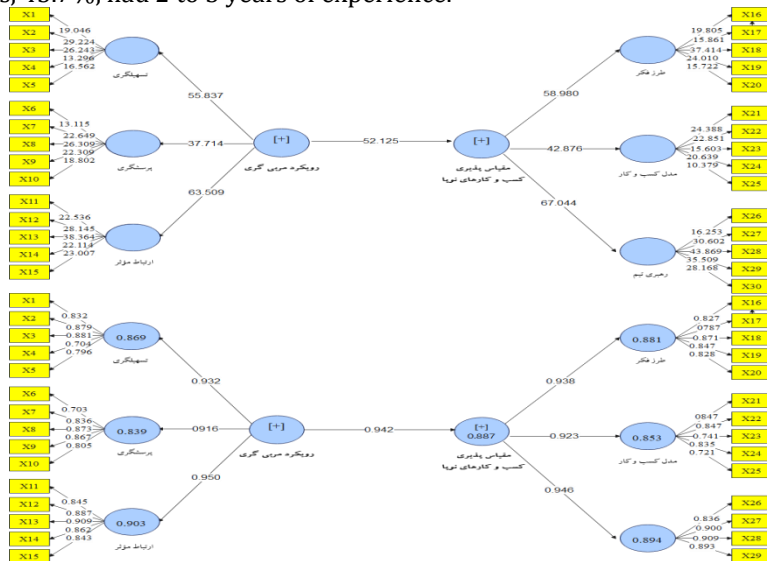


Figure 1. Structural Model for Evaluating Main Hypotheses

The research constructs were used to test the proposed hypotheses in the form of questions based on the factors extracted from the literature. According to the findings,

the coaching approach affected the scalability of startups. Accordingly, three factors, namely facilitation, inquiry, and effective communication affect mindset, business model, and team leadership in the scalability of startups. The results indicate that facilitation has the greatest effect on the business model in scalability, followed by the effect of effective communication on mindset and team leadership, inquiry on team leadership, facilitation on mindset, effective communication on the business model, inquiry on the business model, facilitation on team leadership, and inquiry on mindset respectively. The confirmation of the main research hypothesis indicates that the coaching approach positively affects the scalability of startups. Considering the issue of growth and survival of startups, particularly the scalability of these businesses, which is a prerequisite for their survival, necessitates the availability of diverse and efficient resources to assist startups in scalability, thereby fostering their growth and sustainability. The emergence of the coaching approach, dubbed as the miracle of the century, can expedite assistance to startups and achieve scalability for them. Coaching can provide socio-psychological support in the business setting and help individuals operate more effectively in their jobs, ensuring the survival and growth of their businesses. Consequently, the results and findings of this research are consistent with the findings of research by (Patricia & Belcher, 2023) who indicate that coaching is the key to occupational success, leading to improved research productivity, success in career advancement, and job satisfaction. Additionally, the results of research (Zorina, 2023), (Groves, et al, 2023), (Birknerová, et al, 2022), and (Ma, aji. Et al, 2024) indicate that coaching is one of the educational and facilitating methods for the development and enhancement of learning and team building as the tasks of business managers. Furthermore, coaching involves cognitive-behavioral techniques and solutions to help achieve goals. These results confirm the findings of the present research.

Conclusions

Proving the value of coaching in developing startups and providing empirical evidence, these findings indicate that the success and survival of startups can be enhanced through structured guidance and coaching. In fact, startups engaged in coaching demonstrate an increased capacity for scalability. One key finding of this study is that coaching helps startups improve their strategic planning and decision-making processes, which are essential for scalability. Through close collaboration with a coach, startups can create a clear roadmap for growth and identify development opportunities by creating a shared mindset within the team. Startup founders should consider the coaching approach as a strategic resource for increasing their growth potential. By embracing the coaching approach, startups not only create opportunities for increasing their growth potential but also strengthen their foundation for sustainable development in the competitive market landscape.



تبیین مدل تاثیر رویکرد مربیگری بر مقیاس پذیری کسب و کارهای نوپا

اکرم یوسفی*^{id}، کامبیز طالبی^{id}

۱- دانشجوی دکتری، گروه کارآفرینی، پردیس بین المللی کیش دانشگاه تهران، تهران، ایران

۲- استاد دانشکده کار آفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله پژوهشی	طبق تحقیقات موجود، مربیگری جزء پرکاربردترین تکنیک های توسعه در محیط کسب و کار در سطح بین المللی و یکی از شیوه های تسهیل کننده و روشی برای ارتقا یادگیری و تیم سازی که یکی از وظایف مدیران کسب و کارهاست می باشد. رشد پذیر بودن و رشد کردن شرط لازم برای بقای کسب و کارهای نوپا و مقیاس پذیری یکی از ابزارهایی است که به رشد و بقای کسب و کارهای نوپا کمک می کند. در خصوص مقیاس پذیری کسب و کارهای نوپا عوامل بسیاری مطرح شده، اما آمارها و نتایج مطالعات نشان می دهد نرخ شکست کسب و کارهای نوپا بسیار بالاست از اینرو هدف پژوهش حاضر، شناسایی عوامل کلیدی موثر رویکرد مربیگری و چگونگی تاثیرگذاری این رویکرد بر مقیاس پذیری و رشدنمایی کسب و کارهای نوپا در جهت کمک به بقا و رشد اقتصادی این نوع کسب و کارها می باشد. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و با روش کمی (استفاده از پرسشنامه محقق ساخته) میان ۱۰۷ استارت آپ شهر تهران در ۳ سال اخیر (۱۴۰۰ تا ۱۴۰۲) انجام شده است. تجزیه و تحلیل اطلاعات با استفاده از روش حداقل مربعات جزئی و نرم افزار smart PLS3 انجام شد. یافته ها نشان می دهد رویکرد مربیگری می تواند به مقیاس پذیری کسب و کارهای نوپا و بقای آن ها کمک کند همچنین نتایج نشان می دهند عوامل کلیدی و موثر در رویکرد مربیگری (تسهیلگری، پرسشگری و ارتباط موثر) تاثیر مثبت و معناداری بر مقیاس پذیری کسب و کارهای نوپا از طریق تاثیرگذاری مستقیم در فاکتور منابع انسانی (طرز فکر تیم، مدل کسب و کار و رهبری تیم) دارد.
کلید واژگان: مربی گری کسب و کار مربی گری رشد نمایی مقیاس پذیری کسب و کارهای نوپا	
*نویسنده مسئول: اکرم یوسفی پست الکترونیکی: Yousefi.akr@ut.ac.ir	



۱. مقدمه

کسب و کارهای نوپا شرکت‌های کوچک و فناور دانش بنیانی هستند که نقش گسترده‌ای در اشتغال و اقتصاد کشورها دارند، اما تنها تعدادی از آنها به مرحله مقیاس پذیری رسیده و تبدیل به استارت آپ‌های موفق می شوند (زیاکیس و همکاران، ۲۰۲۲)^۱. نرخ بالای ایجاد کسب و کارهای نوپا و نرخ پایین بقا آن‌ها پس از گذشت پنج سال باعث می شود نه تنها برای اقتصاد مفید نباشند، بلکه به دلیل هدر رفت منابع، مضر نیز باشند. در نتیجه تنها تشویق به راه اندازی کسب و کارهای نوپا به منظور رشد و توسعه اقتصادی کافی نیست و مشکل اصلی در مقیاس پذیری کسب و کارهای نوپا می باشد (دانفلدت و همکاران، ۲۰۱۵)^۲. امروزه با نمایان شدن اهمیت کسب و کارهای نوپا در اقتصاد، فعالیت‌های گسترده‌ای در این حوزه انجام گرفته است. از آنجا که کسب و کارهای نوآورانه، مبتنی بر دانش و فناوری جدید هستند، به عنوان موتورهای محرک اقتصاد تلقی می‌شوند (اسلاویک، ۲۰۲۱)^۳. و در مسیری طولانی و پر از چالش قدم می‌گذارند (جانسون و همکاران، ۲۰۲۰)^۴. بنابراین با توجه به نقش مهم استارت آپ‌ها در بحث اقتصاد کشورها، شناسایی عوامل کلیدی رشدنمایی آنها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است بطوریکه امروزه اطمینان از بقای بلندمدت استارت آپ‌ها، چالشی در جهان کسب و کارهاست (بیسچوف و همکاران، ۲۰۲۰)^۵. به این ترتیب استارت آپ‌ها برای موفقیت، باید موانع و کاستی‌هایی را که مانع از گسترش کسب و کارشان می‌شود، درک کرده و بر آن‌ها غلبه کنند. علاوه بر این، آنها باید عوامل موفقیت مقیاس پذیری (مدل کسب و کار، منابع انسانی، سرمایه گذاری) را برای دستیابی به رشد تجاری پایدار بپذیرند و از آنها استفاده کنند (کویی هو و هونگ کی، ۲۰۲۴)^۶. در دهه های اخیر، موانعی مانند منابع انسانی و تیم مدیریت ضعیف از دلایل اصلی شکست استارت آپ‌ها به شمار می روند. (پیرام و کوتسوری، ۲۰۱۸)^۷. بررسی تحقیقات موجود نشان میدهد که تا کنون بر روی این مباحث در سطح کلان تمرکز شده، در نتیجه اطلاعات ما در خصوص مقیاس پذیری استارت آپ‌ها اندک می باشد، اینکه چگونه کسب و کارها به مدل های مقیاس پذیر دست می یابند و چگونه با رهبری متفاوت و استخدام نیروهای انسانی متخصص و استفاده از فناوری ها و منابع می توانند رشد کنند شکاف موجود در تحقیقات گذشته می باشد. اغلب مطالعات پیشین نشان می‌دهد آموزش رهبری، مربیگری مدیران و همچنین مربیگری تیم و تیم‌سازی مزایای زیادی برای مدیران کسب و کارها فراهم می‌کند (سیمان و همکاران، ۲۰۲۱)^۸ و بر طبق همین مطالعات، مدیران استارت آپ‌ها نیاز دارند برای ماندن در عرصه رقابت از رویکردهای نوین تری از جمله مربیگری برای نگهداری و پرورش منابع انسانی خود به عنوان مهمترین سرمایه های سازمان استفاده کنند زیرا وجود و توسعه استارت آپ‌ها در درجه اول به منابع یا سرمایه انسانی وابسته است

^۱ Ziakis et al^۲ Daunfeldt et al^۳ Slávik^۴ Jansson et al^۵ Bischoff et al^۶ Hu & Kee^۷ Peram & Koteswari^۸ Seemann et al

(کیم و همکاران، ۲۰۲۱)^۱. همچنین از دیگر عوامل پیشرفت، موفقیت و بقای استارت آپ ها، کیفیت مدل کسب و کار و راهبرد تجاری آن کسب و کار مطرح شده است (اسلاویک، ۲۰۲۱)^۲. یافته های تحقیقات پیشین نشان می دهد که موفقیت استارت آپ ها در مقیاس پذیری به شدت به تکنیک های تصمیم گیری مورد استفاده ی مدیران آن ها نیز بستگی دارد (حاجی اقا و همکاران، ۲۰۲۲). توجه به موضوعاتی که در خصوص مقیاس پذیری استارت آپ ها در تحقیقات گذشته مطرح شده و اینکه مربیگری کلید موفقیت شغلی در قرن اخیر معرفی شده است (ماوجی و همکاران، ۲۰۲۴)^۳، منجر به مطرح شدن سوالاتی در این خصوص می شود از جمله اینکه آیا بهسازی منابع انسانی به رشدپذیری یک کسب و کار نوپا کمک می کند؟ و دوم اینکه مربیگری به عنوان یک رویکرد آموزشی، توسعه ای و تسهیلگری برای تیم سازی به گذار یک کسب و کار نوپا به کسب و کار مقیاس پذیر موثر واقع می شود؟ اکثر مطالعات قبلی به طور جداگانه به موضوع مربیگری و مقیاس پذیری پرداخته اند و هیچ یک از مطالعات تاکنون به تاثیر رویکرد نوظهور قرن (مربیگری) بر مقیاس پذیری کسب و کارهای نوپا اشاره نکرده اند. لذا پژوهش حاضر در تلاش برای پر کردن این شکاف نظری می باشد و به همین منظور مسئله پژوهش را اینگونه مطرح می نماییم: رویکرد مربیگری چه نقشی در مقیاس پذیری کسب و کارهای نوپا دارد؟ از این رو، پژوهش حاضر قصد دارد یک مطالعه به روش کمی بر روی استارت آپ های مستقر در شهر تهران انجام داده و تاثیر گذاری رویکرد مربیگری را بر مقیاس پذیری ۱۰۷ استارت آپ در شهر تهران که با روش تصادفی انتخاب شدند در طول ۳ سال اخیر (۱۴۰۰ تا ۱۴۰۲) بررسی نماید. علاوه بر این در این پژوهش مفاهیم کلیدی مربیگری و مقیاس پذیری از درون مطالعات پیشین استخراج شده و در قالب یک الگوی مفهومی تدوین گردیده و ارائه شده است. تاثیر گذاری هر یک از این واژه های کلیدی بصورت جداگانه بر روی یکدیگر بررسی شده و نتایج آن اعلام گردیده است که می تواند مورد استفاده استارت آپ ها قرار گرفته و به مقیاس پذیری و بقای آن ها کمک شایانی نماید. در این مقاله، ابتدا مبانی نظری (تعریف مفاهیم کلیدی) و سپس پیشینه تحقیق ارائه می گردد. در بخش دوم چارچوب نظری تحقیق (سوال ها، فرضیات و مدل نظری) استخراج شده از ادبیات تحقیق بیان شده و در بخش سوم روش تحقیق توصیف خواهد شد. پس از انجام تجزیه و تحلیل داده ها با روش حداقل مربعات جزیی و نرم افزار Smart PLS3 جداول، نمودارها و نتایج فرضیات مشخص شده و در بخش چهارم یافته ها بیان خواهد شد و در نهایت در بخش پنجم مقاله بحث و جمع بندی مطرح می گردد.

۲. مبانی نظری

مربیگری^۴

^۱ Kim et al

^۲ Slávik

^۳ ma,aj et al

^۴ Coaching

مربیگری کلید موفقیت شغلی است که منجر به بهبود بهره وری تحقیقاتی، موفقیت در ارتقاء و تصدی شغل و رضایت شغلی می شود ([پاتریسیا و همکاران](#)، ۲۰۲۳)^۱. امروزه مربیگری در سازمان ها تا حد زیادی مورد توجه قرار گرفته و نقش کلیدی در حمایت از مدیران، کارکنان، رهبران و کارآفرینان و توسعه آنها دارد ([بوزر و جونز](#)، ۲۰۱۹)^۲. مربیگری یکی از مهم ترین سبک هایی است که اخیراً مدیران در ارتباط با کارکنان و زیردستانشان بکار می گیرند و بعنوان یک رویکرد مناسب برای توسعه منابع انسانی در سازمان ها و کسب و کارها پیاده سازی می شود. زیرا این منابع انسانی هستند که با عملکردشان باعث نوآوری و در نهایت رشد و افزایش رقابت پذیری در شرکت می شوند ([میلنر و همکاران](#)، ۲۰۲۰)^۳. رویکرد مربیگری مدیران، بر عملکرد کارکنان، یادگیری سازمانی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و انگیزش سازمانی بسیار تأثیرگذار است ([الینگر](#)، ۲۰۲۱)^۴. مربیگری با استفاده از سوالات بازتابی به طور خاص بر تعاملات بین افراد در حوزه های مختلف سازمان تأثیر مثبت می گذارد ([کراوفورد و همکاران](#)، ۲۰۲۱)^۵. مربیگری همچنین یکی از رویکردهای مناسب برای ارتقای توسعه رهبران کسب و کارها می باشد ([والث و پیتر](#)، ۲۰۲۰)^۶. ارتباط موثر در مربیگری برای ایجاد روابط قوی، تعیین اهداف روشن و دستیابی به نتایج موفق بسیار مهم است. مربیگری کسب و کار نقش کمک کننده ای در بهبود عملکرد کسب و کار و کارکنان دارد ([وان ریجن و همکاران](#)، ۲۰۲۲^۷، [بیرکنروا و همکاران](#)، ۲۰۲۲)^۸. دامنه کاربرد مربیگری در زمینه های گوناگون از جمله حمایتی، تشخیصی، توسعه ای، ارتباطی، تسهیلگری و میانجی مورد توجه قرار می گیرد ([زورینا](#)، ۲۰۲۳)^۹ همچنین از دیگر کاربردهای مربیگری توسعه مهارت های رهبری و تسهیل یادگیری مراجعین می باشد ([هولین](#)، ۲۰۲۱)^{۱۰}.

مقیاس پذیری^{۱۱}

مقیاس پذیری یک ویژگی مطلوب برای کسب و کارها به شمار می رود و به توانمندی آن کسب و کار در تطبیق خود با شرایط جدید و بزرگ تر از قبل اشاره دارد. با توجه به اهداف تجاری مشترک رشد و سودآوری، مقیاس پذیری در کسب و کار از اهمیت قابل توجهی برخوردار است. مقیاس پذیری کسب و کار تضمین می کند که کسب و کار شما می تواند پس از دستیابی به رشد، وضعیت رشد خود را حفظ کند. علاوه بر رشد، مقیاس پذیری در کسب و کار در تطبیق با تغییرات تقاضای مصرف کننده و بازار کلی، مهم است ([حنیف زاده و همکاران](#)، ۲۰۲۲). مقیاس پذیری یکی از ضروریات اصلی است که به استارت آپ ها برای رشد پایدار کمک می کند و توانایی یک کسب

^۱ Petridis et al

^۲ Bozer & Jones

^۳ Milner et al

^۴ Elinger

^۵ Crawford et al

^۶ Walt

^۷ Van Rijen et al

^۸ Birknerová et al

^۹ Zorina

^{۱۰} Hulin

^{۱۱} Scalability

و کار برای رشد پایدارتر و سریع در یک چارچوب زمانی قابل قبول و رسیدن به درآمد بالاتر میباشد. استارت آپ ها باید عوامل موثر در مقیاس پذیری (مدل کسب و کار مقیاس پذیر، رهبری موثر، سرمایه گذاری و طرز فکر تیم) را برای دستیابی به رشد تجاری پایدار بپذیرند و از آنها استفاده کنند زیرا مقیاس پذیری بسیار مهم است و استارت آپ ها را قادر می سازد به گونه ای کارآمد، مقرون به صرفه و پایدار رشد و گسترش یابند. در ارتقای سطح کسب و کار به سطح بعدی، استارت آپ ها باید منابع قابل توجهی از جمله منابع انسانی متخصص را اضافه کنند و مشارکت هایی را برای رشد کسب و کار در چارچوب مفهوم تجاری معتبر و یک مدل کسب و کار پایدار ایجاد کنند (کویی هو و هونگ کی، ۲۰۲۴). در واقع منظور از مقیاس پذیری یعنی اینکه بتوان مدل کسب و کار را در آینده با افزایش منابع مالی، نیروی انسانی و غیر توسعه داد و روشهای ایجاد ارائه و کسب ارزش رو بهتر سریعتر و بیشتر کرد (دالمارکو و همکاران، ۲۰۱۷)^۱. نقش مدل کسب و کار در مقیاس پذیری استارت آپ برای دستیابی به رشد پایدار، جذب سرمایه گذاران و گسترش دسترسی به بازار بسیار مهم است. طراحی یک مدل کسب و کار مقیاس پذیر برای رشد پایدار استارت آپ ها و گسترش فعالیت های آن ها در طول زمان ضروری است (دسانتلا و همکاران، ۲۰۱۷)^۲. همچنین شیوه های رهبری موثر و طرز فکر مشترک تیم می تواند انسجام، انگیزه و عملکرد تیم را افزایش داده و منجر به افزایش بهره وری و مقیاس پذیری شود (ملودی، ۲۰۲۴)^۳.

کسب و کارهای نوپا^۴

کسب و کار نوپا، کسب و کاریست که عموماً فناورانه است، قابلیت رشد بالایی دارد و در جستجوی مدل کسب و کار سود ده می باشد (روشنی و همکاران، ۲۰۲۲). کسب و کار های نوپا نقش فعالی در پیشبرد چرخ اقتصادی کشور ها دارند (آفاف و آمال، ۲۰۲۳)^۵. یک کسب و کار نوپا با دنبال کردن مدل کسب و کار مقیاس پذیر (دارای جریان های درآمدی متنوع و پایدار، دارای درک روشنی از ساختار هزینه، جذب و حفظ مشتری) پتانسیل قابل توجهی برای رشد بالا پیدا کرده و به جای مشتریان محلی، بر طیف گسترده ای از مشتریان متمرکز می شود (ماوچی و همکاران، ۲۰۲۴). کسب و کارهای نوپا تمایل دارند نسبت به تغییر شرایط بازار چابک تر عمل کنند و با مجموعه ای از ویژگی ها از جمله مدل کسب و کار مقیاس پذیر از سایر مؤسسات متمایز می شوند. اسلاویک، ۲۰۲۱) در مطالعات خود بیان می کند، پیشرفت، موفقیت و بقای کسب و کارهای نوپا به طور معمول به کیفیت مدل کسب و کار، تیم و راهبرد تجاری آن کسب و کار بستگی دارد. اساساً چالش یک کسب و کار نوپا، ساختن مدل کسب و کار تکرارپذیر است. در واقع کسب و کارهای نوپا به عنوان شرکت های جوان، به دلیل نوآوری، سرعت عمل و تعهد بالا به یکی از اصلی ترین عوامل توسعه اقتصادی تبدیل شده اند. حضور استارت آپ ها در بازار عاملی تحریک کننده برای ایجاد رقابت و بهبود کیفیت محصول یا خدمات است (پروتیوی، ۲۰۲۰)^۶. توانمندی

^۱ Dalmarko et al

^۲ Desantla et al

^۳ Melodi

^۴ Startups

^۵ Afaf & Amal

^۶ Pratiwi

استفاده از فناوری، مهارت محوری، کارگروهی، همسویی ارکان کلیدی، مالکیت معنوی، مشارکت ذی نفعان، ارتباطات، انگیزه، ابتکارات، دانش محوری، انعطاف پذیری، نوآوری و مشارکت و فعالیت های تیمی از تأثیر گذارترین عوامل تسهیلگر بر تاب آوری کسب و کارهای نوپا بوده و می توانند موجبات پایداری و بقای کسب و کارهای نوپا را فراهم کنند ([برای و همکاران، ۱۴۰۲](#)).

۳. پیشینه پژوهش

اهم پژوهش های پیشین خارجی و داخلی به شرح جداول ۱ و ۲ می باشد:

جدول ۱. پژوهش های خارجی مرتبط با پژوهش حاضر

ردیف	نویسنده	هدف تحقیق	روش تحقیق	اهم یافته ها
۱	ماوجی و همکاران (۲۰۲۴)	چالش هایی که استارت آپ ها هنگام افزایش فعالیت های خود با آن مواجه می شوند	کیفی - مطالعه موردی	یافته ها نشان می دهد یکی از محدودیت های داخلی استارت آپ ها در دسترس بودن کارکنان با تخصص لازم و جذب و حفظ افراد با استعداد که می توانند به رشد آنها کمک کند با چالش هایی روبرو هستند. در نتیجه، این مطالعه چالش های مختلفی را که استارت آپ های با رشد بالا با آن
۲	کویی هو و هونگ کی (۲۰۲۴)	تقویت مقیاس پذیری از طریق بهینه سازی منابع برای تقویت رشد استارت آپ ها. پویایی اکوسیستم و استراتژی های مقیاس پذیری استارت آپ ها	کمی - مطالعه موردی	نتایج نشان می دهد که محصولات یا خدمات استارت آپ ها اغلب نوآورانه هستند، هدف بسیاری از آنها اجرای نوآوری ها در صنایع است که مصرف کنندگان را قادر می سازد از نوآوری هایشان بهره مند شوند. برای موفقیت، استارت آپ ها باید کاستی هایی را که مانع از گسترش کسب و کارشان می شود، درک کرده و بر آنها غلبه کنند. علاوه بر این، آنها باید عوامل موفقیت مقیاس پذیری را برای دستیابی به رشد تجاری پایدار بپذیرند و از آنها استفاده کنند.

۳	فاتین و همکاران (۲۰۲۴)^۱	مربیگری و منتورینگ : بین جهانی گرایی، یکنواختی و انطباق	کمی - مطالعه طولی	یافته ها حاکی از آنست که امروزه بسیاری از شرکت ها (استارت آپ ها تا شرکت های جهانی)، دانشگاه ها و موسسات دولتی در زمینه های گسترده ای توسط مربیگری و مربیان مدیر/رهبر، تسهیل شده و توسعه یافته اند . مربی گری پدیده ای است که در سراسر مناطق جغرافیایی مختلف، از شمال آمریکا به آسیا مورد توجه و استفاده قرار گرفته است
۴	تان و همکاران (۲۰۲۳)^۲	ارزیابی تاثیر برنامه های مربی گری کسب و کار با جدی گرفتن ادراکات	کمی - مطالعه موردی چندگانه	به چالش های ارزیابی تأثیر برنامه های مربی گری کسب و کار می پردازد ، نتایج به دست آمده اینکه ، مربی گری کسب و کار شامل یک رابطه مشترک بین یک مدیر تجاری و یک مربی حرفه ای است که هدف آن توسعه استراتژیک کسب و کار موفق است .
۵	گروز و همکاران (۲۰۲۳)^۳	شیوه های پیشرو میانی تسهیل، راهنمایی، و مربیگری	کمی - مطالعه موردی	نتایج نشان می دهد که ارتباط متقابلی بین شیوه های تسهیل کننده، راهنمایی و مربیگری وجود دارد که به نظر می رسد به طور مشابهی پاسخ گو، گفتگو و تعاملی هستند . مربی گری در مورد دیدن ایده در عمل و مهارت های لازم برای عملی کردن آن متفاوت است .
۶	سلیمانی و همکاران (۲۰۲۳)	شفاف سازی ساختاری تفسیری موانع انتقالی از راه اندازی تا مقیاس پذیری	کیفی / کمی - مطالعه موردی چندگانه	نتایج نشان می دهد که موانع انتقال از استارت آپ ها به مقیاس پذیر به ترتیب سطوح از جمله ضعف در تحلیل محیطی و پویا، مستمر، ضعف در تعیین اهداف و استراتژی های مناسب، ضعف در بررسی و تدوین برنامه های بازاریابی، مشکلات و ضعف های تیمی در رهبری و مدیریت بنیانگذار، ضعف در سرمایه هنجاری و فرهنگی در تیم، ضعف در فرآیندهای یادگیری و توانمندسازی تیم، ضعف در زیرساخت ها، فرآیندها و فناوری های مناسب.

^۱ Fatin et al^۲ Tan et al^۳ Groz et al

۷	بیرکنروا و همکاران (۲۰۲۲)	مربی گری در زمینه مدیریت کسب و کار	کمی - مطالعه مقطعی	به ارائه تحقیقات و نتایج آن در رابطه با تلقی از مربی گری به عنوان یکی از کارآمدترین ابزارها برای مدیران کسب و کار می پردازد. در این پژوهش مربی گری به عنوان یک ابزار قدرتمند در توسعه مهارت های مدیریتی برجسته می شود. رویکرد مربی گری گزینه مناسبی برای کار با کارکنان است. مدیری که به شیوه مربی گری کار می کند، به جای اینکه بلافاصله دستور بدهد، سؤال می پرسد. در صورت بروز مشکل راه حل می خواهد و به دنبال گزینه ها و منابع لازم با کارمند می گردد.
---	---	------------------------------------	--------------------	--

جدول ۲. پژوهش های داخلی مرتبط با پژوهش حاضر

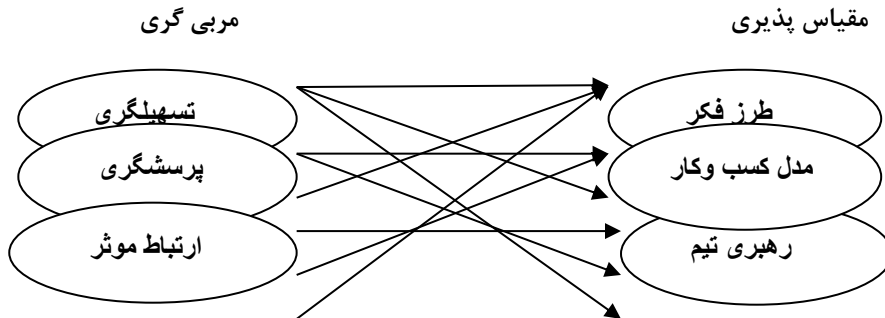
ردیف	نویسنده	هدف	روش تحقیق	اهم یافته ها
۱	عباسی و همکاران (۱۴۰۲)	شناسایی عوامل موثر بر موفقیت استارتاپ ها : مطالعه پدیدار شناسانه	کیفی - مطالعه موردی	یافته ها نشان دهنده عوامل موثر بر استارتاپ ها ی موفق عبارتند از : تفکر سیستمی ، آینده نگری فعال ، خلاقیت و نوآوری ، یادگیری سازمانی ، تیم سازی ، تامین مالی ، مهارت های کسب وکار و بازار گرایی . هر چند داشتن ایده خلاقانه برای راه اندازی استارتاپ لازم است و چالش اصلی بسیاری از بنیانگذاران برای شروع یک سرمایه گذاری جدید می باشد ولی به تنهایی نمی تواند موفقیت آن را تضمین کند. تدوین راهبرد رشد مناسب ، آینده نگری ، داشتن تیم متخصص ، توان مالی ، قابلیت های بازار یابی و یادگیری از دیگر عوامل کلیدی موفقیت استارتاپ ها می باشند .

۲	پورجمشیدی و همکاران (۱۴۰۱)	طراحی الگوی مفهومی بازدارنده های توسعه مربی گری کسب و کار در بازار ایران	کیفی - مطالعه طولی	نتایج این تحقیق حاکی از اینست که بهره برداری از خدمات مربی گری به عنوان یکی از تکنیک های توسعه دهنده کسب و کار می باشد . به طور کلی یک مربی سعی در شناسایی و یافتن موانع و ریشه اصلی مشکلات مراجعه کننده خود دارد که غالباً ریشه اصلی این موانع و مشکلات در رفتارها و عادات درونی خود فرد نهفته است مربی به کشف آن ها کمک می کند و باعث می شود شخص توانمند تر از قبل شود . مربی گوش می دهد ، و برای کمک کردن پرسش های دقیق و قدرتمند می پرسد و در نهایت مربی با دادن بازخورد های صحیح و کمک کننده مراجع را به خودآگاهی می رساند . لذا فرهنگ مربی گری باید به عنوان بخشی از فعالیت های روتین با برنامه ریزی شده بلند مدت در درون سازمان باقی بماند .
۳	جوادی و همکاران (۱۴۰۱)	تاثیر پارک های علم و فناوری بر کارآفرینی دانشجویان دانشگاه تبریز با تاکید بر نقش استارتاپ ها	کمی - مطالعه موردی	یافته های تحقیق حاکی از آنست که استارتاپ ها با ایجاد نوآوری باعث کارآفرینی دانشجویان می شوند ، پس می توان گفت یکی از مهمترین ویژگی های استارتاپ ها تاثیری است که بر اشتغال دارند . این کسب و کارها از طریق نوآوری و چابکی به پویایی اقتصاد کمک می کنند . در واقع می توان گفت ، استارتاپ ها به دلیل افزایش نوآوری و توسعه محصولات جدید باعث افزایش کارآفرینی می شوند .
۴	حنیف زاده و همکاران (۱۴۰۰)	تاثیر تیم کارآفرینانه بر مقیاس پذیری کسب و کارهای	کمی - مطالعه موردی	به این نتایج دست یافته که تیم کارآفرینانه بر مقیاس پذیری کسب و کارهای نوپا موثر است . یافته ها نشان می دهد که تمام مشخصات ترکیبات تیم بر عملکرد رشد کسب و کارهای نوپا تاثیر گذار هستند . همچنین سرمایه انسانی به احتمال زیاد برای استارتاپ ها

۵	رستگار و همکاران (۱۴۰۰)	تأثیر مربی‌گری مدیریت بر قصد ترک شغل پرستاران در بخش‌های بیماران کرونایی	کمی / کیفی - مطالعه طولی	مربی‌گری مدیریتی به طور غیر مستقیم، از طریق خودکارآمدی و اشتیاق شغلی قصد ترک شغل پرستاران را کاهش می‌دهند. همچنین نتایج نشان داد، مدیرانی که در نقش مربی در سازمان ظاهر می‌شوند قصد ترک شغل پرستاران را کاهش می‌دهند و اشتیاق شغلی و خودکارآمدی پرستاران را افزایش می‌دهند. بنابراین بهتر است سازمان‌ها همواره مدیران خود را به بروز رفتارهای مربی‌گری در سازمان ترغیب کنند.
۶	بغدادی و همکاران (۱۴۰۰)	شناسایی عوامل موثر بر توسعه مدل کسب و کار استارت‌آپ‌ها همگام با مراحل بلوغ یک استارت‌آپ	کیفی - مطالعه طولی	نتایج نشان می‌دهد عوامل متفاوتی در توسعه کسب و کار دخیل می‌باشند. از میان این عوامل به مدل کسب و کار اشاره می‌کند که در چهار بعد شناسایی مشتری، تعیین ارزش قابل ارائه به مشتری، زنجیره موثر بر تحقق ارزش‌ها و ساز و کار سود و کسب انتفاع طراحی شود و احتمال موفقیت پایدار کسب و کار افزایش یابد.
۷	فرامرزی و همکاران (۱۳۹۹)	شناسایی عوامل موثر در انتخاب سبک مربی‌گری در کسب و کارهای با رشد سریع	کیفی - مطالعه موردی	در این پژوهش نشان داده شد که یک راه اثربخش برای توسعه شایستگی‌های مورد نیاز برای حفظ رشد کسب و کار، مربی‌گری کسب و کار است. مربی‌گری شیوه‌ای مناسب برای تسهیل یادگیری و تغییر ذهنیت‌ها و مدیران در جریان کار می‌باشد. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که مدیران در کسب و کارهای با رشد سریع کمک می‌کند.

۴. چارچوب نظری تحقیق

در این پژوهش با توجه به بررسی ادبیات موضوع، سوال‌ها و فرضیات پژوهش، مدل زیر بعنوان مدل نظری در نظر گرفته شد. که در نمودار شماره (۱) نشان داده شده است.



نمودار ۱. چارچوب نظری پژوهش (محقق)

بر اساس چارچوب نظری، فرضیه های پژوهش ارایه می شود:

فرضیه اصلی: رویکرد مربی گری در مقیاس پذیری کسب و کارهای نوپا تاثیر مثبت دارد.

فرضیه فرعی ۱: تسهیل گری بر طرز فکر در مقیاس پذیری کسب و کارهای نوپا تاثیر مثبت دارد.

فرضیه فرعی ۲: تسهیل گری بر مدل کسب و کار در مقیاس پذیری کسب و کارهای نوپا تاثیر مثبت دارد.

فرضیه فرعی ۳: تسهیل گری بر رهبری تیم در مقیاس پذیری کسب و کارهای نوپا تاثیر مثبت دارد.

فرضیه فرعی ۴: پرسشگری بر طرز فکر در مقیاس پذیری کسب و کارهای نوپا تاثیر مثبت دارد.

فرضیه فرعی ۵: پرسشگری بر مدل کسب و کار در مقیاس پذیری کسب و کارهای نوپا تاثیر مثبت دارد.

فرضیه فرعی ۶: پرسشگری بر رهبری تیم در مقیاس پذیری کسب و کارهای نوپا تاثیر مثبت دارد.

فرضیه فرعی ۷: ارتباط موثر بر طرز فکر در مقیاس پذیری کسب و کارهای نوپا تاثیر مثبت دارد.

فرضیه فرعی ۸: ارتباط موثر بر مدل کسب و کار در مقیاس پذیری کسب و کارهای نوپا تاثیر مثبت دارد.

فرضیه فرعی ۹: ارتباط موثر بر رهبری تیم در مقیاس پذیری کسب و کارهای نوپا تاثیر مثبت دارد.

۵. روش پژوهش

پژوهش حاضر بر مبنای هدف از نوع کاربردی بوده و از حیث گردآوری داده ها از نوع توصیفی - همبستگی است و از نظر نوع داده های جمع آوری شده از نوع کمی (استفاده از پرسشنامه) می باشد. پژوهش حاضر به دنبال شناسایی و تبیین میزان تاثیر عوامل موثر رویکرد مربی گری بر مقیاس پذیری استارت آپ های مستقر در شهر تهران در سه سال اخیر (سال ۱۴۰۰ تا ۱۴۰۲) بوده است به طوریکه نتایج این پژوهش می تواند برای رشد و بقای استارت آپ ها در سال های اولیه تاسیس کاربرد بسزایی داشته باشد. در مرحله اول پژوهش با استفاده از منابع کتابخانه ای و تارنماهای علمی پژوهشی پیشینه پژوهش در حوزه های مربی گری، مقیاس پذیری و استارت آپ ها مرور شد و بر اساس سازه های شناسایی شده شاخص ها و عوامل کلیدی موثر در رویکرد مربی گری و مقیاس پذیری استارت آپ ها استخراج شدند و با کمک تعدادی از خبرگان دانشگاهی (اساتید) و مدیران استارت آپ های به مقیاس پذیری رسیده که به روش تصادفی انتخاب شدند، درستی و ارتباط آنها تایید گردید و برای طراحی پرسشنامه توسط محقق مورد استفاده قرار گرفت. به منظور اعتبارسنجی ارزش محتوایی هر یک از شاخص های

پرسشنامه و تحلیل داده های پرسش نامه از روش مدل سازی معادلات ساختاری با رویکرد روش حداقل مربعات جزئی (PLS-SEM) و نرم افزار Smart PLS 3 مورد استفاده قرار گرفت . دلیل استفاده از این روش ، قابلیت تحلیل با حجم اندک داده ها و عدم حساسیت به توزیع نرمال سازه ها می باشد (دیامانتو و همکاران ، ۲۰۱۲)^۱ . متغیرهای پژوهش بر اساس پرسشنامه ی محقق ساخته با نرم افزار Smart PLS 3 سنجیده شدند و با توجه به بارهای عاملی خروجی نرم افزار که همگی بالای ۰/۷ بدست آمدند، سؤالات همگن بودند . در جدول شماره (۲) ، سازه های پرسشنامه همراه با تعداد سؤالات مربوط به هر یک آمده است .

جدول ۳ . سازه های پژوهش به همراه تعداد گویه های مربوطه (یافته های محقق)

ابعاد	تعداد سؤالات	شاخص ها	منابع
تسهیلگری	۵	بالقای خودآگاهی موجب توانمندسازی افراد میشود. منجر به خودباوری و اعتماد به نفس در افراد میشود . یافته موجب پیشرفت یادگیری و برطرف شدن موانع رشد گروهی میشود . از طریق فرایند سیستماتیک توسعه عملکردی و ارتقای کیفیت کسب و کار را ایجاد میکند . نیروی انسانی را توانمند ساخته و به بهبود عملکرد فردی و سازمانی و کسب مزیت رقابتی نائل می آورد.	گروز و همکاران (۲۰۲۳) میلنر و همکاران (۲۰۲۰) هولین (۲۰۲۱) تیلورا و همکاران (۲۰۱۹) ^۲ قالی و همکاران (۲۰۱۸) ^۳ اختر و همکاران (۲۰۱۷) ^۴ الینگر و همکاران (۲۰۱۶) کوزمیک (۲۰۱۶) ^۵
پرسشگری	۵	باعث به دست آوردن اطلاعات دقیق و عمیقی از مراجع می شود . به کوچ ها امکان میدهد به طور عمیقتر با مراجعه ارتباط برقرار کرده و نیازها، اهداف و محدودیتهای آنها را بهتر درک کنند . کمک میکند تا مراجعین به نقاط ضعف و نقاط قوت خودآگاه شوند و تغییرات مثبتی در زندگی خود ایجاد کنند . با پرسش های مناسب ، کوچ کمک می کند تا مراجع اولویت های خود را	کرافورد و همکاران (۲۰۲۱) هولین (۲۰۲۱) بیرکنرو و همکاران (۲۰۲۲) سیمان و همکاران (۲۰۲۱)

^۱ Diamantopoulos et al

^۲ Teylora et al

^۳ Ghali et al

^۴ Akhtar et al

^۵ Kuzmycz et al

	مشخص کرده و تمرکز خود را روی اهداف اصلی و مهم تر قرار دهد. بیش از هر چیز به دنبال رشد و تغییر فرد است.		
ارتباط موثر	۵	از فنون شناختی رفتاری برای کمک به رسیدن به اهداف است. بوسیله این مهارت، احساسها، عقاید، افکار و اندیشهها بین کوچ و مراجع به درستی منتقل میشود. باعث ایجاد رابطه آگاهانه و انتقال کامل پیام میشود. فضای ارتباطی سرشار از امنیت، انگیزه، امید و در عین حال واقعیت است. مهارت درک احساسات و اهداف پشت اطلاعات است.	رید و همکاران (۲۰۲۰) ^۱ فاتین (۲۰۲۴) سیمان و همکاران (۲۰۲۰)
طرز فکر	۵	یکی از مهمترین عوامل مقیاس پذیری و رشد کسب و کارها است. توانایی حفظ نگرش مثبت، تاب آوری و سرسخت بودن. مجموع دانش، باورها و افکار درباره جهان است. تمایل به کشف، ارزیابی و بهره برداری از فرصتها میباشد. توانایی ترغیب و متقاعد کردن دیگران.	ملودی بوسا (۲۰۲۳) ولترینگ و همکاران (۲۰۱۹) ^۲ بلاکمان و همکاران (۲۰۱۶) ^۳
مدل کسب و کار	۵	تمایز کننده کلیدی و ابزاری برای برتری نسبت به رقبا است. نقشه راهی برای کسب درآمد است و مانع بیراهه رفتن کسب و کار میشود. یک توانایی برای افزایش سریعتر درآمد نسبت به هزینه ها میباشد. محرک اصلی موفقیت کسب و کار و رشد سرمایه گذاری است. طرحی است که باعث تولید ارزش می شود و به فروش ارزش به مشتری کمک میکند.	بیسچوف و همکاران (۲۰۲۰) پروتویو و همکاران (۲۰۲۰) دسانتلا و همکاران (۲۰۱۷)
رهبری تیم	۵	داشتن توانایی مذاکره و نگهداری هسته روابط جهت منافع کسب و کار به منظور رشد استارتاپ امری پر اهمیت است. به طور مداوم برای ایجاد هویت تیمی منحصر به فرد تلاش میکند.	وان و همکاران (۲۰۲۲) ^۴ والث و پیتز (۲۰۲۰) جانسون و همکاران (۲۰۲۰)

^۱ Reid et al^۲ Woltering et al^۳ Blackman et al^۴ Van et al

	مهارت‌های ارتباطی قوی، حل مسئله، سازمندی و تفویض اختیار دارد. مسئول آموزش اعضای تیم، تعیین استراتژی و نظارت بر پیشرفت کسب و کار به سمت اهداف است. بیشترین تلاش خود را در تیم میگذارد تا مطمئن شود که همه اعضای تیم بهترین شرایط را برای اجرای کارها در اختیار دارند.	
--	--	--

جامعه‌ی آماری پژوهش که مدیران استارت آپ‌های مستقر در شهر تهران که با روش نمونه‌گیری تصادفی تعداد ۱۶۹ نمونه به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند و پرسشنامه توسط محقق نزد تمامی آن‌ها توزیع گردید و از این تعداد، ۱۰۷ پرسشنامه به طور کامل تکمیل و برگردانده شد.

برای تحلیل داده‌های پرسشنامه از تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد روش حداقل مربعات جزئی (PLS-SEM) و نرم افزار Smart PLS3 استفاده شد بطوریکه ابتدا با استفاده از نرم افزار Smart PLS3 به اعتبار یابی از ابزار پژوهش پرداخته شد. اعتبار یابی با استفاده از شاخص‌هایی همچون آلفای کرونباخ، CR، AVE و ضرایب بار عاملی صورت گرفته که نتایج به دست آمده از اعتباریابی در جدول (۴)، نشان داده شده است:

جدول ۴. نتایج مربوط به اعتباریابی مدل (خروجی نرم افزار)

ابعاد	کرونباخ آلفا (α)	پایایی ترکیبی (CR)	میانگین واریانس استخراجی (AVE)
تسهیلگری	۰/۹۱۹	۰/۹۱۲	۰/۶۷۵
پرسشگری	۰/۸۷۸	۰/۹۱۰	۰/۶۷۱
ارتباط مؤثر	۰/۹۳۰	۰/۹۳۹	۰/۷۵۶
طرز فکر	۰/۸۸۹	۰/۹۱۸	۰/۶۹۲
مدل کسب و کار	۰/۸۵۸	۰/۸۹۹	۰/۶۴۱
رهبری تیم	۰/۸۷۹	۰/۹۴۷	۰/۷۸۲

همچنین پرسشنامه به روش‌های روایی همگرا (AVE) و روایی واگرا (مقایسه جذر AVE با همبستگی بین سازه‌ها) سنجش شد که نتایج آن‌ها در جدول‌های (۴) و (۶) آورده شده است. در ادامه برای سنجش پایایی، از دو روش ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شد. در تحلیل عاملی علاوه بر شاخص بار عاملی، آماره t هم محاسبه شد که مقدار این آماره باید بزرگتر از ۱/۹۶ باشد (داوری و همکاران، ۱۳۹۴). ضرایب بدست آمده

از آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی، نشان می دهد که ابزار پژوهش حاضر از اعتباریابی مناسبی برخوردار است. زیرا بیشتر از ۰/۷ به دست آمده و پایا بودن ابزار پژوهش تایید می شود. معیار روایی همگرا (AVE)، میزان همبستگی یک سازه با شاخص های خود را نشان می دهد. همان طور که در ماتریس جدول شماره (۶) قابل مشاهده می باشد، مقادیر قطر اصلی ماتریس (جذر ضرایب AVE هر سازه) از مقادیر پایین (ضرایب همبستگی بین هر سازه با سازه های دیگر) بیشتر بوده و این مطلب نشان دهنده ی قابل قبول بودن روایی سازه هاست. همچنین در این ماتریس ملاحظه می شود ضریب همبستگی تمام متغیرها با یکدیگر مثبت و معنادار است.

جدول ۶. ماتریس همبستگی و بررسی روایی واگرا (خروجی نرم افزار)

تسهیلگری	پرسشگری	ارتباط مؤثر	طرز فکر	مدل کسب و کار	رهبری تیم
تسهیلگری	۰/۷۶۲*				
پرسشگری	۰/۷۲۴	۰/۸۴۱*			
ارتباط مؤثر	۰/۶۴۵	۰/۴۸۹	۰/۸۶۴*		
طرز فکر	۰/۲۵۴	۰/۲۷۸	۰/۵۴۸	۰/۷۶۹*	
مدل کسب و کار	۰/۳۷۸	۰/۳۸۹	۰/۶۲۱	۰/۷۱۵	۰/۷۹۸*
رهبری تیم	۰/۴۵۱	۰/۵۴۱	۰/۶۰۲	۰/۶۱۵	۰/۵۱۴
					۰/۸۱۲*

*p<0.05, **p<0.01

۶. یافته های تحقیق

از میان افراد نمونه بیشترین درصد پاسخ دهندگان، ۴۲ درصد مدیر کل بوده و از نظر سابقه کار استارتاپ ها بیشترین درصد ۴۴/۹ درصد با سابقه کار بیشتر از ۷ سال می باشد. بیشترین تعداد کارکنان ۳۳/۶ درصد بین ۱۱ تا ۲۰ نفر بوده و بیشترین میزان تحصیلات ۵۱/۴ درصد کارشناسی ارشد بوده و بیشترین میزان سابقه کار مدیر استارتاپ ۴۵/۷ درصد بین ۲ تا ۵ سال سابقه داشته اند.

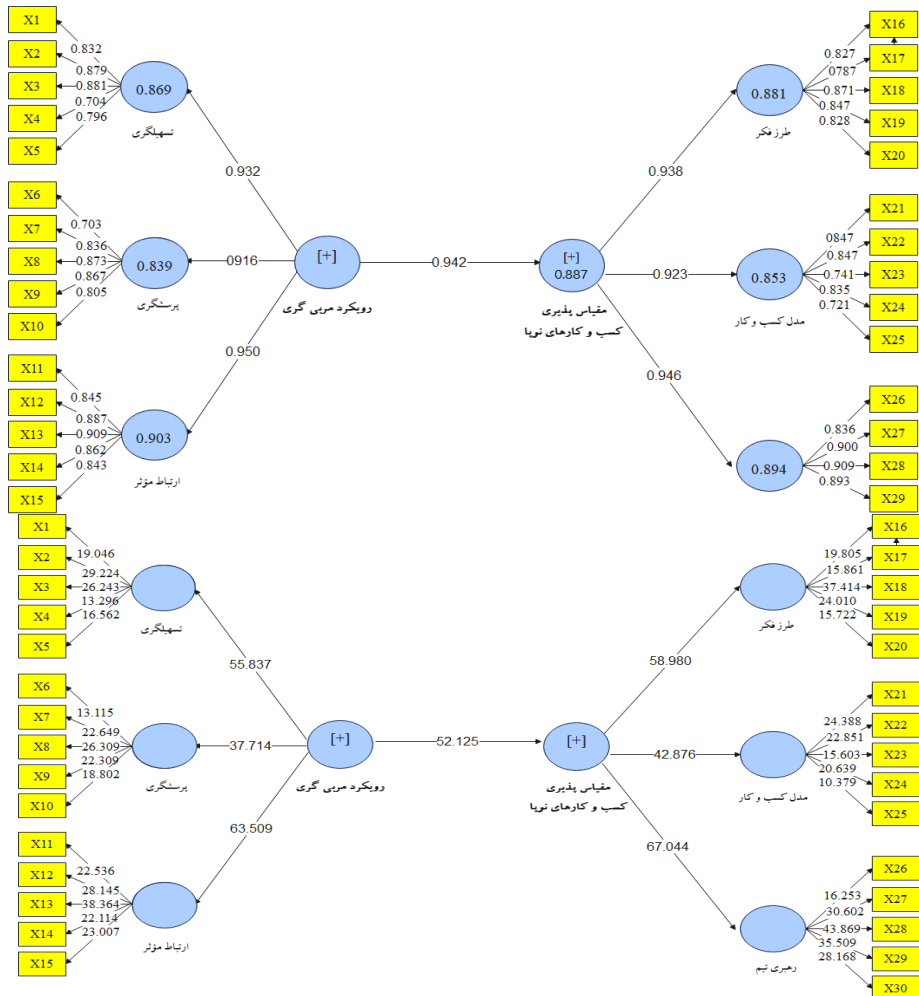
برای بررسی تاثیر متغیرهای پژوهش طبق الگوی مفهومی، تاثیر رویکرد مربی گری بر مقیاس پذیری کسب و کارهای نوپا از روش الگویایی معادلات ساختاری Smart PLS استفاده شد. آزمون الگوی ساختاری پژوهش و فرضیه های پژوهش در روش PLS از طریق بررسی ضرایب مسیر (بارهای عاملی) و مقادیر R2 و Q2 امکان پذیر

است. نتایج خروجی نرم افزار در مقادیر R2 و Q2 نشان دهنده برازش مدل در حد قوی و بسیار بالا است، این مقادیر در جدول شماره (۷) آورده شده اند.

جدول ۷. نتایج کیفیت مدل، R2، Q2 (خروجی نرم افزار)

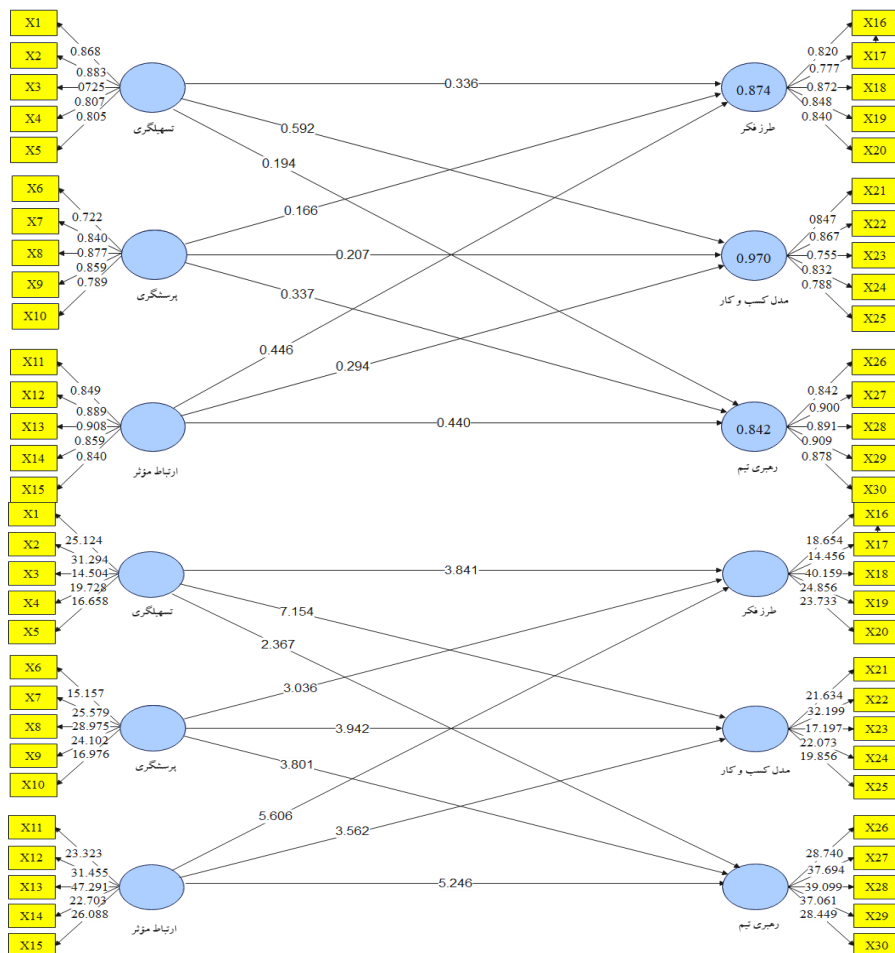
ابعاد	CV Com	Q2	R2
تسهیلگری	۰/۴۹۳	-	-
پرسشگری	۰/۴۸۷	-	-
ارتباط مؤثر	۰/۵۹۳	-	-
طرز فکر	۰/۵۱۴	۰/۵۶۰	۰/۸۷۰
مدل کسب و کار	۰/۴۵۲	۰/۵۷۲	۰/۹۶۹
رهبری تیم	۰/۶۲۶	۰/۶۱۱	۰/۸۳۶

همچنین از روش بوت استراپ برای محاسبه مقادیر آماره T جهت تعیین معنی داری ضرایب مسیر استفاده شد. در ابتدا برای تایید فرضیه های پژوهش از فرمان بوت استرپینگ نرم افزار PLS استفاده شد که خروجی حاصل ضرایب t را نشان می دهد. هرگاه مقادیر t در بازه بیشتر از ۱/۹۶+ و کمتر از ۱/۹۶- باشند، بیانگر معنادار بودن متغیرها و متعاقبا تایید فرضیه های پژوهش است. همانگونه که در شکل (۲) مشاهده می شود، ضرایب t بین متغیرهای تحقیق همگی بالای ۱/۹۶ هستند که مبین پذیرش فرضیه های تحقیق می باشند.



شکل ۲. مدل ساختاری برای بررسی فرضیه های اصلی

پس از تایید فرضیه های اصلی، فرضیه های فرعی تحقیق مورد بررسی قرار می گیرد. مشخص شد که تسهیلگری، پرسشگری و ارتباط موثر تاثیر مثبت و قابل توجهی بر طرز فکر، مدل کسب و کار و رهبری تیم دارند. خروجی مدل شامل ضرایب استاندارد شده و ضرایب t است که در شکل (۳) ارائه شده است.



شکل ۳. مدل ساختاری برای بررسی فرضیه های فرعی

همانطور که در جدول شماره ۴ ملاحظه می شود، ضرایب میانگین واریانس احصا شده و مقادیر ضریب مسیر و آماره T در سطح قابل قبولی هستند. درصد واریانس تجمعی هم قابل قبول است. بنابراین ابعاد اصلی مدل معنادار است. همچنین در بخش پایایی نیز ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی، ترکیبی بالاتر از 0.7 دارد و قابل قبول است. ارزیابی برازش کلی مدل، شاخص GOF بین صفر تا یک است. مقادیر نزدیک به یک نشانگر کیفیت مناسب مدل هستند که در پژوهش حاضر، حاصل شدن مقدار 0.828 برای GOF ، نشان از برازش کلی و قوی مدل دارد. دو خروجی بسیار مهم در نرم افزار SmartPLS مقدار آماره T و

ضرایب مسیر (C) یا بارهای عاملی است. در این پژوهش مطابق با جدول شماره ۳، بارعاملی بین تمام سؤالات پرسشنامه و متغیرهای مکنون بیشتر از ۰/۴ بوده و به این معناست که سازه به کار رفته، به خوبی متغیر مکنون موردنظر را سنجیده است. از طرفی، مقدار آماره تی نیز ملاک تأیید یا رد فرضیات است. اگر این مقدار به ترتیب از ۱/۹۶ و ۲/۵۸ بیشتر باشد، فرضیه در سطوح ۹۵ و ۹۹ درصد تأیید می‌شود. همچنین اگر مقدار ضریب مسیر بین متغیر مکنون مستقل و متغیر مکنون وابسته مثبت باشد، با افزایش متغیر مستقل شاهد افزایش در متغیر وابسته خواهیم بود و برعکس. اگر مقدار ضریب مسیر بین متغیر مستقل و وابسته منفی باشد، با افزایش متغیر مستقل شاهد کاهش متغیر وابسته خواهیم بود. بررسی‌ها نشان داد (جدول شماره ۸) رویکرد مربی‌گری (تسهیلگری، پرسشگری و ارتباط موثر) تأثیر مثبت و معناداری بر قابلیت مقیاس‌پذیری کسب‌وکار نوپا دارند و فرضیات در سطح ۹۹ درصد مورد تأیید است. نتایج فرضیه‌های تحقیق به صورت خلاصه در جدول ۸ نشان داده شده است.

جدول ۸. نتایج فرضیه‌های تحقیق به ترتیب اولویت (خروجی نرم افزار)

نتیجه	T Statistics (O/STDEV)	Original Sample (O)	فرضیه‌های تحقیق
تایید	۷/۱۵۴	۰/۵۹۲	تسهیل‌گری--> مدل کسب و کار در مقیاس‌پذیری کسب و کارهای نوپا
تایید	۵/۶۰۶	۰/۴۴۶	ارتباط مؤثر--> طرز فکر در مقیاس‌پذیری کسب و کارهای نوپا
تایید	۵/۲۴۶	۰/۴۴۰	ارتباط مؤثر--> رهبری تیم در مقیاس‌پذیری کسب و کارهای نوپا
تایید	۳/۸۰۱	۰/۳۳۷	پرسشگری--> رهبری تیم در مقیاس‌پذیری کسب و کارهای نوپا
تایید	۳/۸۴۱	۰/۳۳۶	تسهیل‌گری--> طرز فکر در مقیاس‌پذیری کسب و کارهای نوپا
تایید	۳/۵۶۲	۰/۲۹۴	ارتباط مؤثر--> مدل کسب و کار در مقیاس‌پذیری کسب و کارهای نوپا
تایید	۳/۹۴۲	۰/۲۰۷	پرسشگری--> مدل کسب و کار در مقیاس‌پذیری کسب و کارهای نوپا
تایید	۲/۳۶۷	۰/۱۹۴	تسهیل‌گری--> رهبری تیم در مقیاس‌پذیری کسب و کارهای نوپا
تایید	۳/۰۳۶	۰/۱۶۶	پرسشگری--> طرز فکر در مقیاس‌پذیری کسب و کارهای نوپا

۷. نتیجه گیری

این پژوهش به بررسی تأثیر رویکرد مربیگری بر مقیاس پذیری کسب و کارهای نوپا پرداخته است. از طریق تجزیه و تحلیل کمی و کیفی، نشان داده شده است که رویکرد مربی گری تأثیر مثبتی بر توانایی استارت‌آپ‌ها در مقیاس‌پذیری دارد. این یافته‌ها با اثبات ارزش مربی گری در توسعه استارت‌آپ‌ها و ارائه شواهد تجربی نشان می‌دهد که موفقیت استارت‌آپ را می‌توان از طریق راهنمایی ساختاریافته و مربی گری افزایش داد. این تحقیق درک ما را از مقیاس‌پذیری در استارت‌آپ‌ها با برجسته کردن نقش مهمی که سیستم‌های پشتیبانی خارجی ایفا می‌کنند، افزایش می‌دهد. آنچه مسلم است توجه به مسأله رشد و بقای کسب و کارهای نوپا و به طور خاص مسأله مقیاس پذیری نیازمند وجود منابع مختلف و کارآمدی است که بتواند کسب و کارهای نوپا را در امر مقیاس پذیری کمک نموده و موجب رشد و بقای آن‌ها شود، از جمله سبک رهبری، فرآیندهای تصمیم‌گیری، طرز فکر مشترک و مدل کسب و کار تکرار پذیر که می‌تواند مقیاس پذیری استارت‌آپ‌ها را تسهیل کند. در واقع توجه بیشتر به مدیریت منابع انسانی استراتژیک و همینطور مدیریت دانش و یادگیری سازمانی می‌تواند باعث رشد کسب و کارهای نوپای سازمانی شود (اشراقی و همکاران، ۱۴۰۱). همچنین منابع ملموس و ناملموس مانند نوآوری و سرمایه انسانی از عوامل موفقیت و مزیت رقابتی برای کسب و کارها محسوب می‌شوند (هندیجانی فرد و همکاران، ۱۴۰۳). از اینرو پژوهش حاضر با قصد کمک به رشد و بقای کسب و کارهای نوپا به بررسی تأثیر رویکرد نوظهور قرن یعنی مربیگری بر مقیاس پذیری کسب و کارهای نوپا در شهر تهران پرداخت. برای این منظور سازه‌های پژوهش بر اساس فاکتورهای مستخرج از ادبیات پیشین در قالب سوالات پرسشنامه به آزمون فرضیات پیشنهادی پرداخت و بر اساس یافته‌ها و تایید فرضیه‌های پژوهش مشخص گردید که رویکرد مربیگری در مقیاس پذیری استارت‌آپ‌ها تأثیر مثبت دارد. بر این اساس هر سه عامل تسهیلگری، پرسشگری و ارتباط مؤثر بر طرز فکر، مدل کسب و کار و رهبری تیم در مقیاس‌پذیری استارت‌آپ‌ها مؤثر هستند. با تایید فرضیه‌ی اصلی پژوهش مشخص گردید که رویکرد مربی گری در مقیاس پذیری استارت‌آپ‌ها تأثیر مثبت دارد. توجه به مسأله رشد و بقای کسب و کارهای نوپا و به طور خاص مسأله مقیاس پذیری این کسب و کارها که شرط لازم برای بقایشان است، نیازمند وجود منابع مختلف و کارآمدی است که بتواند کسب و کارهای نوپا را در امر مقیاس پذیری کمک نموده و موجب رشد و بقای آن‌ها شود. ظهور رویکرد مربی گری که از آن به عنوان معجزه قرن نام برده شده است می‌تواند به کمک کسب و کارهای نوپا بشتابد و امر مقیاس پذیری کسب و کارهای نوپا را محقق سازد. مربی گری می‌تواند کمک‌های روانی اجتماعی را در فضای کسب و کار فراهم نموده و به افراد کمک کند تا به طور مؤثرتری در شغل خود فعالیت کرده و بقا و رشد‌نمایی کسب و کارشان را تضمین نمایند. از این رو نتایج و یافته‌های این پژوهش با نتایج تحقیق (سیمان و همکاران، ۲۰۱۹) همخوانی دارد. آنها اشاره کرده‌اند که مربی گری کلید موفقیت شغلی است که منجر به بهبود بهره‌وری تحقیقاتی، موفقیت در ارتقاء و تصدی شغل، و رضایت شغلی می‌شود. همچنین نتایج تحقیقات (رید و همکاران، ۲۰۲۰)، (اسچاک، ۲۰۱۷)، (زورینا، ۲۰۲۳) و (گروز، ۲۰۲۳) که نتیجه گرفتند که مربی گری یکی از شیوه‌های آموزشی و تسهیل‌کننده و روشی است برای توسعه و ارتقا یادگیری و تیم‌سازی که یکی از وظایف مدیران کسب و کارها می‌باشد و مربی گری از فنون شناختی

^۱ Schalk & Landeta

رفتاری و راه حلها برای کمک به رسیدن به اهداف است، نیز تاییدی بر یافته ی پژوهش حاضر می باشد. فرضیه فرعی اول به تأثیر تسهیل گری بر طرز فکر در مقیاس پذیری کسب و کارهای نوپا اشاره دارد. بررسی ادبیات نظری پژوهش، نشان داد که مربی گری فرآیندی است که به کمک افراد در جایگاه های مختلف می آید تا مسیر رسیدن به هدف را تسهیل کرده و در این مسیر، همراه آن ها باشد. مطالعات سازمانی، توسعه حرفه ای و ادبیات آموزشی اغلب از اصطلاحات تسهیل کننده، راهنمایی برای مربیگری و مشخص کردن کار رهبران توسعه دهنده استفاده می کنند (گروز، ۲۰۲۳). مربی گری رویکردی است که منجر به تسهیل یادگیری، تغییر و بهبود در سطح فردی و گروهی سازمانی میشود. از دستاوردهای اولیه مربی گری تغییر رفتار، نگرش و تغییرات شناختی افراد و همچنین افزایش خودباوری و افزایش سطح یادگیری می باشد. از طرفی طرز فکر تیم عاملی حیاتی در مقیاس پذیری استارت آپ ها دارد و تیم نقش مهمی در مقیاس پذیری استارت آپ ها ایفا می کند، زیرا بر نحوه برخورد افراد درون تیم با چالش ها، همکاری، نوآوری و سازگاری با تغییرات تأثیر می گذارد. یک ذهنیت مشترک بین اعضای تیم در مورد چشم انداز، اهداف رشد شرکت، همسویی و تمرکز بر تلاش ها مقیاس پذیری را تضمین می کند. یک ذهنیت رشد که برای یادگیری و بهبود مستمر ارزش قائل است، برای مقیاس پذیری کسب و کار نوپا مفید می باشد. وقتی کل تیم متعهد به پذیرش ذهنیت های مثبت باشند، می توانند به طور جمعی کسب و کار را به سمت رشد پایدار و مقیاس پذیری سوق دهند. بنابراین با تایید فرضیه فرعی اول، می توان بیان کرد که برای دست یافتن کسب و کارهای نوپا به مقیاس پذیری و داشتن بقا در بازار، روی آوردن و استفاده کردن از علم و رویکرد مربی گری است که با کمک به توسعه فردی، افزایش خودباوری و ایجاد ذهنیت رشد و افزایش سطح یادگیری و ایجاد تعهد در افراد تیم در ایجاد طرز تفکر مشترک تیمی تأثیر گذار بوده و مقیاس پذیری کسب و کارهای نوپا را محقق می سازد و از این رو منجر به رشد نمایی و بقای کسب و کارها می گردد. نتیجه این فرضیه با نتایج تحقیقات (گروز، ۲۰۲۳)، (هولین، ۲۰۲۱)، (میلنر، ۲۰۲۰) و (تیلورا، ۲۰۱۹) و (پورجمشیدی و همکاران، ۲۰۲۳) که بیان می کنند که رویکرد مربی گری به عنوان یکی از تکنیک های توسعه دهنده، تسهیل کننده و تأثیر گذار در رشد کسب و کارها است همسو می باشد. تایید فرضیه فرعی دوم پژوهش روشن می سازد که تسهیل گری بر مدل کسب و کار در مقیاس پذیری کسب و کارهای نوپا تأثیر مثبت و معنا داری دارد. همان طور که اشاره شد نقش مدل کسب و کار در مقیاس پذیری استارت آپ ها برای دستیابی به رشد پایدار، جذب سرمایه گذاران و گسترش دسترسی به بازار بسیار مهم و ضروری است. یک مدل کسب و کار مقیاس پذیر باید دارای جریان های درآمدی متنوع و پایدار، درک روشنی از ساختار هزینه، استراتژی های موثری برای جذب و حفظ مشتری باشد که بتواند همراه با عملیات استارت آپ رشد کند همچنین مدل های کسب و کار مشتری محور بر درک نیازها، ترجیحات و رفتارهای مشتری تمرکز می کنند تا محصولات یا خدماتی را طراحی کنند که به طور مؤثری نیازهای بازار را برآورده کنند، مقیاس پذیری و موفقیت بلندمدت را افزایش دهند و این تأیید نقش کمک کننده مربی گری کسب و کار برای بهبود عملکرد کسب و کارها می باشد. مدیران و رهبران اغلب از رویکردهای مربی گری برای ایجاد انگیزه در کارکنان خود برای پیشرفت به سمت اهداف سازمانی و درک نیازهای فردی کارکنان خود استفاده می کنند. مهارت مربی گری باعث به دست آوردن اطلاعات دقیق و عمیقی از نیازها و رفتارهای مشتری می شود و از این طریق در طراحی و ساخت محصولات مورد نیاز مشتری و بازار کمک می کند. مربی گری از طریق فرایند سیستماتیک توسعه عملکردی و ارتقای کیفیت مدل کسب و کار جذب سرمایه گذاران و گسترش دسترسی به بازار

را فراهم میکند. لازم است تا توانایی سازمان ها برای افزایش ایده های نوآورانه و خلاقانه و رقابت پذیر در داشتن مدل کسب و کار افزایش یابد که با تمرکز بر بحث ها و تحقیقات در سال های اخیر به نظر می رسد مربیگری در تحقق این امر مفید باشد. نتایج پژوهش های (بیرکنروا، ۲۰۲۲)، (وان ریجن، ۲۰۲۲)^۱ و همچنین (پیکان، ۲۰۱۸)^۲، (فرامرز و همکاران، ۲۰۱۹) نیز تاییدی بر یافته های پژوهش حاضر می باشد. تایید فرضیه فرعی سوم نشان می دهد تسهیل گری بر رهبری تیم در مقیاس پذیری کسب و کارهای نوپا تأثیر مثبت و معنا داری دارد. نتیجه آزمون این فرضیه با نتایج تحقیقات (تان و همکاران، ۲۰۲۳) و (سیمان و همکاران، ۲۰۲۰) همسو می باشد که بیان کردند، در صورتی که رهبر به اندازه کافی از اصول مربیگری و اعمال اختیارات خود استفاده نماید در موفقیت تیم موثرتر خواهد بود. تایید این فرضیه مشخص می سازد که در محیط کسب و کار مدرن، مربی گری به عنصر جدایی ناپذیر توسعه رهبری تبدیل شده و بر اساس این، نیاز به توزیع روش مربی گری در فعالیت های آموزشی موسسات وجود دارد تا به این امر تحقق بخشند. مربی گری در سازمان ها به عنوان یک ابزار بسیار ارزشمند برای توسعه افراد می باشد. رهبران کسب و کارها میتوانند با بهره گیری از فرایند مربی گری منابع مفید را در اختیار کارکنان قرار داده و موجب افزایش کارایی و اثربخشی در شرکت شوند. بنابراین رهبری تیم با فرا گرفتن اصول مربی گری می تواند با هدایت تیم، اتخاذ تصمیمات استراتژیک، تقویت نوآوری و ایجاد یک محیط مساعد برای رشد، نقشی اساسی در مقیاس پذیری کسب و کارهای نوپا ایفا کند. نتیجه این فرضیه با نتایج تحقیقات (فاتین و همکاران، ۲۰۲۴) و (یانوسکا، ۲۰۱۹)^۳ همسو می باشد. تایید فرضیه چهارم پژوهش حاضر نشان می دهد که پرسشگری بر طرز فکر در مقیاس پذیری کسب و کارهای نوپا تأثیر مثبت و معنا داری دارد. پرسشگری یکی از مهارت های کلیدی در رویکرد مربی گری است (هولین، ۲۰۲۱). رویکرد مربی گری گزینه مناسبی برای کار با کارکنان است چراکه مدیری که به شیوه مربی گری کار می کند، به جای اینکه بلافاصله دستور بدهد، سؤال می پرسد. در صورت بروز مشکل راه حل می خواهد و به دنبال گزینه ها و منابع لازم با کارمند می گردد (تان و همکاران، ۲۰۲۳). مربی گری به بهبود مهارت ها، توسعه اعتماد به نفس، مسئولیت تصمیم گیری و توجیه اقدامات، از جمله تصمیم گیری در مورد راه حل ها و ایجاد طرز تفکر مشترک و همسو کمک می کند. در واقع مربی گری با استفاده از سوالات بازتابی به طور خاص بر تعاملات بین افراد در حوزه های مختلف تأثیر مثبت می گذارد و باعث به وجود آمدن ذهنیت رشد مشترک در تیم می شود. مربی با پرسیدن سوالات باز و هدف دار باعث رشد و توسعه کسب و کار می گردد. نتایج تحقیقات (کرافورد، ۲۰۲۱) و (بوزر، ۲۰۱۸)^۴ و (وان دوران، ۲۰۱۹) نیز تاییدی بر یافته ی پژوهش حاضر می باشد. تایید فرضیه فرعی پنجم مشخص می سازد که توجه به رویکرد مربی گری و استفاده از مهارت پرسشگری بر مدل کسب و کار در مقیاس پذیری کسب و کارهای نوپا تأثیر مثبت و معنا داری دارد. برای ایجاد یک مدل کسب و کار قوی و تکرار پذیر مدیران کسب و کارها می توانند با استفاده از مهارت پرسشگری و پرسیدن سوالات باز و قدرتمند بر توسعه مدل کسب و کار استارتاپ ها موثر واقع گردند. بنابراین با استفاده از روش شناختی رفتاری مربی گری می توان به بررسی فعالیت

^۱ Van Rijn^۲ Pekkan^۳ Yanovska et al^۴ Van Dooren

ها و تعاملات نیروی انسانی به عنوان یکی از منابع کلیدی کسب و کار پرداخت و به کسب و کارها این امکان را داد که بفهمند مدل های کسب و کار چگونه کار می کنند و همچنین نقاط قوت و ضعف آن ها را نمایان کرده و موجبات رشد و توسعه کسب و کارهای نوپا را فراهم نمود. از این رو نتایج حاصل از پژوهش های [\(سیمان و همکاران، ۲۰۲۰\)](#) و [\(فرامرزی و همکاران، ۲۰۱۹\)](#) و [\(سلیمانی و همکاران، ۲۰۲۳\)](#) با یافته های پژوهش حاضر همسو می باشد. تایید فرضیه ششم نشان می دهد که پرسشگری بر رهبری تیم در مقیاس پذیری کسب و کارهای نوپا تاثیر مثبت و معنا داری دارد. رهبری قوی، چشم انداز و جهت روشنی را برای کسب و کار نوپا فراهم می کند و اهداف و نقاط عطف مقیاس پذیری خاص را مشخص می کند. رهبران کارآمد با استفاده از مهارت پرسشگری استعدادهای برتر را جذب می کنند، تیم های متنوع و با عملکرد بالا را می سازند و فرهنگ همکاری، خلاقیت و مسئولیت پذیری را که برای افزایش موفقیت ضروری است، پرورش می دهند و از این طریق به بقا و رشد نمای کسب و کارهای نوپا کمک می کنند. همچنین استفاده از رویکرد مربی گری می تواند به شیوه های رهبری مؤثر بیانجامد و انسجام، انگیزه و عملکرد تیم را افزایش داده و منجر به افزایش بهره وری و مقیاس پذیری شود. از این جهت نتایج حاصل از پژوهش های [\(فاتین و همکاران، ۲۰۲۴\)](#) و [\(تان و همکاران، ۲۰۲۳\)](#) با یافته های پژوهش حاضر همسو می باشد. فرضیه فرعی هفتم می گوید که ارتباط مؤثر بر طرز فکر در مقیاس پذیری کسب و کارهای نوپا تاثیر مثبت و معنا داری دارد. تایید این فرضیه مشخص می سازد که طرز فکری که سازگاری و چابکی را در بر می گیرد برای گسترش کسب و کارها ضروری است. مربی گری با مهارت ارتباط مؤثر یک طرز فکر مشترک، کار گروهی مؤثر، اشتراک دانش و همکاری متقابل را تقویت می کند، که برای گسترش کسب و کارهای نوپا ضروری است. هنگامی که اعضای تیم آشکارا ارتباط برقرار می کنند، بینش ها را به اشتراک می گذارند، و با هم در جهت اهداف مشترک کار می کنند و راه را برای عملیات ساده و رشد سریع هموار می کنند. مهارت ارتباط مؤثر در مربی گری باعث ایجاد روابط قوی، تقویت اعتماد و دستیابی به نتایج موفق می گردد. مربی به طور واضح و شفاف ارتباط برقرار می کند و تضمین می کند که همه ی اعضای تیم در یک مسیر مشترک و با یک ذهنیت مشترک هستند و از این طریق از به وجود آمدن سوء تفاهم و سردرگمی در مورد اهداف، انتظارات و پیشرفت جلوگیری نموده و به رشد نمایی کسب و کار نوپا کمک می کند. از این رو نتایج تحقیقات [\(گروز و همکاران، ۲۰۲۳\)](#) و [\(کراوفورد، ۲۰۲۱\)](#) تاییدی بر یافته پژوهش حاضر می باشد. تایید فرضیه فرعی هشتم روشن می سازد که ارتباط مؤثر بر مدل کسب و کار در مقیاس پذیری کسب و کارهای نوپا تاثیر مثبت و معناداری دارد. همان طور که اشاره شد یک مدل کسب و کار مقیاس پذیر باید انعطاف پذیر و سازگار با تغییرات در بازار، ترجیحات مشتری یا شرایط تجاری باشد. این به استارت آپ ها اجازه می دهد تا در صورت نیاز، چرخش کنند و از فرصت های جدید برای رشد سرمایه گذاری کنند. برخی از موفق ترین شرکت های امروزی برای دستیابی به رشد و توسعه سودآور و پایدار بر مقیاس پذیری مدل کسب و کار خود تکیه کرده اند از اینرو با بکارگیری مهارت ارتباط مؤثر مربی گری به ایجاد اعتماد و ارتباط قوی میان کسب و کار و بازار (مشتریان) کمک می کند. و مربی با درک احساسات و دیدگاه های آنها می تواند اثربخشی رابطه مربیگری را افزایش داده و موجب رشد و بقای کسب و کارها شود. نتیجه حاصل از پژوهش حاضر با نتایج تحقیقات [\(پاتریسیا، ۲۰۲۳\)](#) و [\(کویی هو و همکاران، ۲۰۲۴\)](#) همسو می باشد. تایید فرضیه فرعی نهم نشان می دهد که ارتباط مؤثر بر رهبری تیم در مقیاس پذیری کسب و کارهای نوپا تاثیر مثبت و معناداری دارد. ارائه بازخورد سازنده و پرسیدن سؤالات قدرتمند، راهبردهای ارتباطی کلیدی در مربی گری

است که می تواند خودآگاهی، تأمل و رشد مراجعان را ارتقا دهد. ارتباطات شفاف از سوی رهبری باعث ایجاد اعتماد می شود، گفتگوی باز را تقویت می کند و همسویی بین تیم را تضمین می کند. اشتراک گذاری و به روزرسانی ها در مورد استراتژی های مقیاس پذیری، جستجوی بازخورد و تشویق همکاری یک محیط حمایتی را برای طرح های مقیاس بندی موفق ایجاد می کند. رهبران انطباق پذیر از تغییر استقبال می کنند، آزمایش را تشویق می کنند و نوآوری را در سازمان ترویج می دهند. پاسخگو بودن به پویایی بازار، بازخورد مشتری و روندهای نوظهور به رهبران این امکان را می دهد که استراتژی ها را تغییر دهند، راه حل ها را تکرار کنند و بهبود مستمری را که برای افزایش مقیاس استارت آپ ها ضروری است، انجام دهند و تمامی این موارد با بکارگیری مهارت ارتباط موثر و ایجاد رابطه قوی و پایدار بین رهبری و اعضای تیم امکان پذیر خواهد بود و کسب و کار را به سمت رشد و بقا سوق خواهد داد. نتایج حاصل از تحقیقات (فاتین و همکاران، ۲۰۲۴)، (میلنر، ۲۰۲۰) و (سیمان و همکاران، ۲۰۲۰) تاییدی بر یافته پژوهش حاضر می باشد. یافته های پژوهش حاضر با اثبات ارزش مربیگری در توسعه استارت آپ ها و ارائه شواهد تجربی نشان می دهد که موفقیت و بقای استارت آپ را می توان از طریق راهنمایی ساختاریافته و مربیگری افزایش داد. در واقع استارت آپ هایی که با مربیگری درگیر هستند، ظرفیت افزایش یافته ای برای مقیاس پذیری از خود نشان می دهند. از نتایج کلیدی این مطالعه این است که مربیگری به استارت آپ ها کمک می کند تا فرآیندهای برنامه ریزی استراتژیک و تصمیم گیری خود را که برای دستیابی به مقیاس پذیری ضروری هستند، بهبود بخشند. با همکاری نزدیک با یک مربی، استارت آپ ها می توانند یک نقشه راه واضح برای رشد ایجاد کرده و با به وجود آوردن ذهنیت مشترک در تیم فرصت های توسعه را شناسایی کنند. بنیان گذاران استارت آپ باید ترکیب مربیگری را به عنوان یک منبع استراتژیک برای افزایش پتانسیل رشد خود در نظر بگیرند. با پذیرش رویکرد مربیگری، استارت آپ ها نه تنها زمینه را برای افزایش پتانسیل رشد فراهم می کنند، بلکه پایه خود را برای توسعه پایدار در چشم انداز بازار رقابتی تقویت می کنند. از جمله دستاوردهای جدید پژوهش حاضر این است که مربیگری می تواند به استارت آپ ها کمک کند تا روابط قوی با سرمایه گذاران و سایر ذینفعان ایجاد کنند که می تواند دسترسی به منابع مالی و منابع مورد نیاز برای افزایش مقیاس را تسهیل کند. در نتیجه، این مطالعه بر اهمیت مربیگری به عنوان یک عامل تعیین کننده مقیاس پذیری در استارت آپ ها تأکید می کند. این تحقیق با ارائه یک چارچوب مفهومی که رابطه بین رویکردهای مربیگری و مقیاس پذیری کسب و کارهای نوپا را مشخص می کند، به ادبیات دانشگاهی کمک می کند و شکاف در مطالعات کارآفرینی فعلی را پر می کند. راهکارهای پیشنهادی پژوهش حاضر اینست که به استارت آپ ها توصیه می شود برنامه های مربیگری را در عملیات خود بگنجانند و از مزایای بالقوه مربیگری حرفه ای برای افزایش رشد و پایداری کسب و کار خود استفاده نمایند. همچنین پیشنهاد می شود، برنامه های مربیگری برای پاسخگویی به نیازها و چالش های خاص استارت آپ ها سفارشی شوند. بر طبق نتایج این پژوهش، بر اهمیت مناسب سازی استراتژی های مربیگری برای پرداختن به ویژگی های منحصر به فرد و مراحل توسعه هر استارت آپ تأکید می گردد. توصیه می شود از فرهنگ یادگیری مستمر در استارت آپ ها حمایت شود، جایی که مربیگری به عنوان ابزاری ارزشمند برای توسعه شخصی و حرفه ای در نظر گرفته می شود. بنیانگذاران و اعضای تیم را تشویق کنید تا بازخورد و راهنمایی مربیان باتجربه را برای بهبود مستمر حفظ کنند. به ذینفعان اکوسیستم استارت آپی، مانند سرمایه گذاران، شتاب دهنده ها و انکوباتورها توصیه می شود، سرمایه گذاری در ابتکارات رویکرد مربیگری را برای استارت آپ هایی

که از آنها حمایت می کنند، در نظر بگیرند. همچنین اجرای مکانیسم‌هایی برای ارزیابی و نظارت بر اثربخشی برنامه‌های مربیگری برای تقویت مقیاس‌پذیری در بین استارت‌آپ‌ها پیشنهاد می گردد. ایجاد شبکه‌های مربیگری در جامعه استارت‌آپی را ترویج داده و بنیان‌گذاران را تشویق نماید تا در اشتراک‌گذاری دانش و راهنمایی برای استفاده از تجربیات و بینش‌های جمعی برای منافع متقابل مشارکت کنند. به استارت‌آپ‌ها توصیه می شود برای عبور از چالش‌ها، بهره‌برداری از فرصت‌ها و حفظ شتاب در مسیر رشد خود، از رهبران مربی محور برای مدیریت کسب و کار خود استفاده نمایند. این تحقیق با پر کردن شکاف بین تئوری مربی‌گری و شیوه‌های مدیریت استارت‌آپ، بینش‌های بین رشته‌ای را ارائه می دهد که می تواند تلاش‌های مشترک بین دانشگاهیان، سهامداران صنعت و جوامع کارآفرین را برای ترویج رشد پایدار و نوآوری در چشم انداز استارت‌آپ ارائه دهد.

۸. محدودیت‌ها و پیشنهادات تحقیقات آینده

این تحقیق در یک منطقه جغرافیایی خاص (شهر تهران) انجام شده است، تحقیقات آتی می‌توانند با در نظر گرفتن نمونه‌ای متنوع‌تر و بررسی چگونگی تأثیر سبک‌های مختلف مربیگری بر مقیاس‌پذیری، این محدودیت را برطرف کنند. این مطالعه فاقد گروه کنترلی از استارت‌آپ‌هایی می باشد که مربیگری دریافت نکرده‌اند، این مورد جداسازی اثرات خاص مربی‌گری بر مقیاس‌پذیری را به چالش می‌کشد. گنجاندن یک گروه کنترل در تحقیقات آینده می تواند مقایسه قوی تری ارائه دهد. این مطالعه با تعداد محدودی از استارت‌آپ‌ها انجام شد که ممکن است تنوع کامل اکوسیستم استارت‌آپی را نشان ندهند. تکیه بر پرسشنامه محقق ساخته برای جمع آوری داده ها، پتانسیل سوگیری را معرفی می کند. انجام مطالعات طولی و تطبیقی در زمینه‌های فرهنگی مختلف که می‌تواند دیدگاهی جهانی در مورد پویایی مربیگری بر مقیاس‌پذیری ارائه دهد. درک اینکه چگونه تفاوت‌های فرهنگی بر اثربخشی مربیگری تأثیر می‌گذارد می‌تواند برای شرکت‌های چند ملیتی و مربیانی که در محیط‌های متنوع کار می‌کنند بسیار ارزشمند باشد. پتانسیل پلتفرم‌ها و ابزارهای مربی‌گری مبتنی بر فناوری را در حمایت از مقیاس‌پذیری در میان استارت‌آپ‌ها بررسی شود. تحقیق در مورد ادغام راه‌حل‌های دیجیتال در شیوه‌های مربیگری می‌تواند رویکردهای نوآورانه برای افزایش رشد کارآفرینی را کشف کند.

References

- Abbasi, D., Mahdiah, O., & Shahsavari, F. (2024). Identifying the factors affecting the success of startups: A phenomenological study. *Journal of Entrepreneurship Development*, 16*(4), 187–213.
<https://doi.org/10.22059/JED.2023.359337.654193> (In Persian)
- Afaf, B., & Amal, B. (2023). Challenges of venture capital in supporting startups and ways of its success: A case study of Saudi Arabia and its application to Algeria. *Journal of Economic & Financial Research*, 10*(2), 518–542.
- Akhtar, S., & Zia-ur-Rehman, M. (2017). Impact of managerial coaching behavior on job performance: Analyzing the role of organizational commitment and role clarity. *Journal of Managerial Sciences*, 11*(3), 298–318.

- Arora, A., Fosfuri, A., & Rønde, T. (2021). Waiting for the payday? The market for startups and the timing of entrepreneurial exit. **Management Science*, 67*(3), 1453–1467. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2020.3627>
- Baghdadi, M., Mohammadi, M., Elyasi, M., & Radfar, R. (2022). Identification of the affecting factors on development of business model of startups along with the maturity stages of a startup. **Journal of Technology Development Management*, 9*(4), 11–43. <https://doi.org/10.22104/jtdm.2022.5169.2870> (In Persian)
- Barari Gerandehi, A., Sajadi, S. M., & Davari, A. (2023). Identifying and explaining the resilience drivers of start-up businesses. **Journal of Technical and Vocational University**. (In Persian)
- Birknerová, Z., Čigarská, B. N., Vojtilová, V., & Gabrhelová, G. (2022). Coaching in the field of business management. **Journal of Management and Business: Research and Practice*, 14*(1). <https://journalmb.eu/JMB/article/view/38>
- Bischoff, K. M., Gielnik, M. M., & Frese, M. (2020). When capital does not matter: How entrepreneurship training buffers the negative effect of capital constraints on business creation. **Strategic Entrepreneurship Journal*, 14*(3), 369–395. <https://doi.org/10.1002/sej.1364>
- Blackman, A., Moscardo, G., & Gray, D. E. (2016). Challenges for the theory and practice of business coaching: A systematic review of empirical evidence. **Human Resource Development Review*, 15*(4), 459–486. <https://doi.org/10.1177/1534484316673177>
- Botha, M. (2024). Using entrepreneurial competencies and action to profile entrepreneurs: A CHAID analysis approach. **Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 26*(2), 337–367. <https://doi.org/10.1108/JRME-07-2022-0091>
- Bozer, G., & Jones, R. J. (2018). Understanding the factors that determine workplace coaching effectiveness: A systematic literature review. **European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27*(3), 342–361. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1446946>
- Crawford, A., Varghese, C., Hsu, H. Y., Zucker, T., Landry, S., Assel, M., ... & Bhavsar, V. (2021). A comparative analysis of instructional coaching approaches: Face-to-face versus remote coaching in preschool classrooms. **Journal of Educational Psychology*, 113*(8), 1609. <https://doi.org/10.1037/edu0000691>
- Coetzee, M., & Oosthuizen, R. M. (2017). Work-role psychosocial flourishing: Its mediation role on workplace bullying and employee turnover intention. **Journal of Psychology in Africa*, 27*(3), 211–215. <https://doi.org/10.1080/14330237.2017.1321826>
- Dalmarco, G., Maehler, A. E., Trevisan, M., & Schiavini, J. M. (2017). The use of knowledge management practices by Brazilian startup companies. **RAI Revista de Administração e Inovação*, 14*(3), 226–234. <https://doi.org/10.1016/j.rai.2017.05.005>
- Daunfeldt, S. O., Halvarsson, D., & Mihaescu, O. (2015). High-growth firms: Not so vital after all? **International Review of Entrepreneurship*, 14*(4).
- Davari, A., & Rezazadeh, A. (2015). **Structural equation modeling with PLS software** (4th ed.). Tehran: Jihad University Publications. (In Persian)
- De Guimarães, J. C. F., Severo, E. A., Dorion, E. C. H., Coallier, F., & Olea, P. M. (2016). The use of organisational resources for product innovation and organisational performance: A survey of the Brazilian furniture industry. **International Journal*

- of Production Economics, 180*, 135–147.
<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.07.018>
- DeSantola, A., & Gulati, R. (2017). Scaling: Organizing and growth in entrepreneurial ventures. *Academy of Management Annals, 11*(2), 640–668.
<https://doi.org/10.5465/annals.2015.0125>
- Diamantopoulos, A., Sarstedt, M., Fuchs, C., Wilczynski, P., & Kaiser, S. (2012). Guidelines for choosing between multi-item and single-item scales for construct measurement: A predictive validity perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science, 40*, 434–449. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0300-3>
- Edwards-Groves, C., Attard, C., Grootenboer, P., & Tindall-Ford, S. (2023). Middle leading practices of facilitation, mentoring, and coaching for teacher development: A focus on intent and relationality. *International Journal of Education Policy and Leadership, 19*(1), 1–20. <https://doi.org/10.22230/ijep.2023v19n1a1327>
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., & Keller, S. B. (2021). Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A dyadic perspective in the distribution industry. *Human Resource Development Quarterly, 14*(4), 435–458. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1078>
- Eshraghi, M. A., Hamidianpour, F., & Rajabpour, E. (2022). The effect of strategic human resource management on corporate entrepreneurship with the mediating role of knowledge management and organizational learning (Case study: Public and private banks in Fasa City). *Journal of Technical and Vocational University*. (In Persian)
- Faramarzi, M., Mohammadi Elyasi, G., & Talebi, K. (2022). Identifying the factors influencing the selection of coaching style by managers of fast-growing businesses. *Journal of Entrepreneurship Development, 15*(3), 522–538. <https://doi.org/10.22059/JED.2022.319765.653616>
- Fatien, P., Persson, S., & Gannon, J. (2024). Coaching & mentoring: Between universalism, uniformity and conformity. *Management International*, 1–7.
- Ghaleei, A. R., Mohajeran, B., & Miraghaie, A. A. (2018). Survey of structural relationship of intellectual capital, psychological empowerment, organizational learning and performance. *Journal of Hospital, 17*(1), 65–76. (In Persian).
<http://jhosp.tums.ac.ir/article-1-5898-en.html>
- Hanifzadeh, F., Talebi, K., Sajadi, S. M., & Sakhdari, K. (2021). The impact of the entrepreneurial team on the scalability of startups. *Journal of Entrepreneurship Development, 14*(3), 421–440.
<https://doi.org/10.22059/JED.2021.319035.653601> (In Persian)
- Hendijani Fard, M., Arasti, Z., Imanipour, N., & Chitsaz, E. (2023). Business failure: A bibliometric co-occurrence and content analysis. *Journal of Technical and Vocational University, 20*, 35–62. (In Persian)
- Hu, M. K., & Kee, D. M. H. (2024). Empowering scalability through resource optimisation for fuelling startups growth. In *Ecosystem Dynamics and Strategies for Startups Scalability* (pp. 29–49). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-0527-0.ch002>
- Hui, R. T. Y., Sue-Chan, C., & Wood, R. E. (2021). Performing versus adapting: How leader's coaching style matters in Hong Kong. *The International Journal of Human Resource Management, 32*(20), 4163–4189.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1569547>

- Huline-Dickens, S. (2021). Coaching and mentoring: An overview for trainers in psychiatry. **BJPsych Advances*, 27*(4), 219–227.
<https://doi.org/10.1192/bja.2020.53>
- Javadi, E., Alizadeh Aghdam, M. B., & Abbaszadeh, M. (2022). The effect of science and technology parks on entrepreneurship of Tabriz University students with emphasis on the role of startups. **Popularization of Science*, 13*(1), 114–139.
<https://doi.org/10.22034/popsci.2022.324377.1159>
- Joensuu-Salo, S., Viljamaa, A., & Varamäki, E. (2020). Do intentions ever die? The temporal stability of entrepreneurial intention and link to behavior. **Education + Training*, 62*(3), 325–338. <https://doi.org/10.1108/ET-03-2019-0053>
- Kim, H., Jo, Y., & Lee, D. (2021). R&D, marketing, strategic planning, or human resources? Which CEO career is most helpful for the economic sustainability of ICT startups in South Korea? **Sustainability*, 13*(5), 2729.
<https://doi.org/10.3390/su13052729>
- Krishna, A., Agrawal, A., & Choudhary, A. (2016). Predicting the outcome of startups: Less failure, more success. In **2016 IEEE 16th International Conference on Data Mining Workshops (ICDMW)** (pp. 798–805). IEEE.
<https://doi.org/10.1109/ICDMW.2016.0118>
- Kuzmycz, D. B. (2011). **Coaching behaviors of managers as a predictor of higher quality leader-member exchange and employee engagement** (Doctoral dissertation). Alliant International University.
- Ma, L., Zhai, X., Zhong, W., & Zhang, Z. X. (2019). Deploying human capital for innovation: A study of multi-country manufacturing firms. **International Journal of Production Economics*, 208*, 241–253.
<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.12.001>
- Ma'aji, M. M., Barnett, C., Han, K. T., Islam, M., & Haruna, A. A. (2024). Challenges Cambodian startups face when scaling up their operations. **Kurdish Studies*, 12*(1), 600–613.
- McCarthy, G., & Milner, J. (2020). Ability, motivation and opportunity: Managerial coaching in practice. **Asia Pacific Journal of Human Resources*, 58*(1), 149–170.
<https://doi.org/10.1111/1744-7941.12219>
- Pekkan, N. Ü. (2018). Is it possible to improve self-efficacy with coaching? **International Journal of Eurasia Social Sciences*, 9*(33), 2017–2032.
- Peram, P., & Koteswari, B. (2018). A study on challenges faced by start-ups in India. **International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 3*(7), 683–685.
- Pourjamshidi, H., Rezaei, B., & Naderi, N. (2023). Designing a conceptual model of barriers to business coaching development in the Iranian market. **Journal of Entrepreneurship Development*, 15*(4), 615–624.
<https://doi.org/10.22059/JED.2022.344622.653984> (In Persian)
- Pratiwi, S. D., Mulyadi, H., & Hendrayati, H. (2020). Analysis of business model canvas to increase competitiveness. In **Advances in Business, Management and Entrepreneurship** (pp. 930–937). CRC Press.
<https://doi.org/10.1201/9780429295348-197>
- Rastgar, A., Alikarami, S., & Jabari, E. (2022). The effect of managerial coaching on turnover intention among nurses working in COVID-19 patient departments: The

- mediating role of work engagement and self-efficacy. *Journal of Military Medicine, 23*(6), 508–517. <https://doi.org/10.30491/JMM.23.6.508>
- Raza, B., Moueed, A., & Ali, M. (2018). Impact of managerial coaching on employee thriving at work: The moderating role of perception of organizational politics. *Journal of Business Strategies, 12*(1), 87–108.
- Razavi Hajiagha, S. H., Alaei, S., Amoozad Mahdiraji, H., & Yaftiyan, F. (2022). International collaboration formation in the entrepreneurial food industry: Evidence from an emerging economy. *British Food Journal, 124*(7), 2012–2038. <https://doi.org/10.1108/BFJ-08-2021-0884>
- Reid, A., Cook, J., Viedge, C., & Scheepers, C. B. (2020). Developing management effectiveness: The nexus between teaching and coaching. *The International Journal of Management Education, 18*(1), 100334. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2019.100334>
- Roshani, A., Rahimi Nik, A., Vedadi, A., & Aligoli, M. (2022). Fintech startup success drivers and social consequences in Iran. *Islamic Lifestyle, 5*(4), 529–538. (In Persian)
- Schalk, M., & Landeta, J. (2017). Internal versus external executive coaching. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice, 10*(2), 140–156. <https://doi.org/10.1080/17521882.2017.1310120>
- Seemann, P., Štofková, Z., & Binasova, V. (2019). Coaching as a modern form of company management and development tool to increase business competitiveness. In *Economics, Management and Technology in Enterprises 2019 (EMT 2019)* (pp. 93–101). Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/emt-19.2019.18>
- Seemann, P., Štofková, Z., & Binasova, V. (2020). Developing coaching skills of managers in a global context. In *SHS Web of Conferences* (Vol. 74, Article 01030). EDP Sciences. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20207401030>
- Slávik, Š., Bednár, R., & Mišúňová Hudáková, I. (2021). The structure of the start-up business model: Qualitative analysis. *Sustainability, 13*(15), 8386. <https://doi.org/10.3390/su13158386>
- Soleimani, M., Rezaee, B., Naderi, N., & Mohamadifar, Y. (2023). Interpretive structural clarification of transitional barriers from start-up to scale-up. *Journal of Entrepreneurship Development, 16*(3), 66–85. <https://doi.org/10.22059/JED.2023.359963.654205> (In Persian)
- Taylor, S. N., Passarelli, A. M., & Van Oosten, E. B. (2019). Leadership coach effectiveness as fostering self-determined, sustained change. *The Leadership Quarterly, 30*(6), 101313. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101313>
- Thomas, P. A., & Belcher, A. E. (2023). Mentors, coaches, and facilitators. In *Education Scholarship in Healthcare: The Health Scholar's Toolbox* (pp. 239–251). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-38534-6_16
- Ton, G., van Rijn, F., & Pamuk, H. (2023). Evaluating the impact of business coaching programmes by taking perceptions seriously. *Evaluation, 29*(1), 73–90. <https://doi.org/10.1177/13563890221137611>
- Van Coller-Peter, S., & Van der Walt, L. (2020). Coaching for development of leaders' awareness of integrity: An evidence-based approach. *South African Journal of Business Management, 51*(1), a1943. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v51i1.1943>
- Van Dooren, W., Askim, J., & Van de Walle, S. (2019). Thirty years of performance research at the European Group of Public Administration: Permanent Study Group

- 2: Performance in the public sector. In **Public Administration in Europe: The Contribution of EGPA** (pp. 113–121). https://doi.org/10.1007/978-3-319-92856-2_12
- Van Rijn, F., Pamuk, H., Dengerink, J., & Ton, G. (2022). The search for real-time impact monitoring for private sector support programmes. **IDS Bulletin, 53*(1)*. <https://doi.org/10.19088/1968-2022.106>
- Woltering, L., Fehlenberg, K., Gerard, B., Ubels, J., & Cooley, L. (2019). Scaling: From "reaching many" to sustainable systems change at scale: A critical shift in mindset. **Agricultural Systems, 176**, 102652. <https://doi.org/10.1016/j.agsy.2019.102652>
- Yanovska, V., Baldzhy, M., & Fayvishenko, D. (2019). Coaching as a leadership style and a business education model. In **Proceedings of the 3rd International Conference on Social, Economic, and Academic Leadership (ICSEAL 2019)** (pp. 210–214). Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/icseal-19.2019.34>
- Zajko, M. (2017). Challenges of scaling-up process for start-ups. In **Balkan Region Conference on Engineering and Business Education, 2*(1)*, 62–70.
- Ziakis, C., Vlachopoulou, M., & Petridis, K. (2022). Start-up ecosystem (StUpEco): A conceptual framework and empirical research. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 8*(1)*, 35. <https://doi.org/10.3390/joitmc8010035>
- Zorina, L. A. (2023). Mentoring as a social institution and its types in modern realities. **Administrative Consulting**, 10, 179–187. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2023-10-179-187>