




واکاوی مهمترین مولفه‌های مهارت نرم صاحبان استارت‌آپ‌ها (مورد مطالعه: استارت‌آپ‌های مستقر در پارک علمی و فناوری استان مازندران)

■ ابوالحسن حسینی*¹ 

گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه
مازندران، بابلسر، ایران

■ مرتضی موقر¹ 

گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه
مازندران، بابلسر، ایران

■ فاطمه عباسی اصفهانی² 

گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه
مازندران، بابلسر، ایران

■ فاطمه بابایی³ 

گروه روانشناسی، موسسه آموزش عالی خزر، ایران

10.22034/jtd.2025.2050041.1984

چکیده

مهارت‌های نرم مکمل مهارت‌های سخت هستند و به افراد این امکان را می‌دهند که دانش فنی و تخصص خود را به صورت اثربخش و کارآمد برای دستیابی به اهداف سازمانی به کار گیرند. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و با رویکرد توصیفی-اکتشافی طراحی شده است. داده‌ها از طریق ترکیبی از مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی، شامل مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و پرسشنامه‌های ساختاریافته، جمع‌آوری شده‌اند. این مطالعه از نوع مقطعی بوده و از رویکرد ترکیبی (کیفی-کمی) استفاده کرده است. در بخش کیفی، مهارت‌های نرم با مرور منابع علمی و انجام مصاحبه با بنیان‌گذاران استارت‌آپ‌ها شناسایی شدند. این افراد بر اساس معیارهایی نظیر حداقل سه سال فعالیت، داشتن محصول قابل فروش و رعایت مالیات انتخاب شدند. در بخش کمی، ابعاد مهارت‌های نرم شناسایی شده با استفاده از تکنیک تحلیل گام‌به‌گام نسبت وزن (SWARA) مورد بررسی قرار گرفتند. در این پژوهش ۳۷ مهارت نرم کلیدی از طریق بررسی منابع علمی و مصاحبه با مدیران و بنیان‌گذاران استارت‌آپ‌های مستقر در پارک علم و فناوری مازندران شناسایی شد. این مهارت‌ها شامل ارتباطات، مذاکره، ایجاد اعتماد، مهارت‌های مدیریتی، مدیریت ریسک، خودمدیریتی، کار تیمی، مهارت‌های اجتماعی، حل مسئله، بودند. وزن‌های نرمال این مهارت‌ها در بازه ۰,۰۱۷۲ تا ۰,۰۱۷۷ قرار گرفتند که نشان‌دهنده اهمیت بالای آن‌ها در عملکرد مؤثر است. یافته‌ها نشان می‌دهد ترکیبی از مهارت‌های فردی نظیر تفکر تحلیلی، تفکر انتقادی، خودمدیریتی، حل مسئله، خلاقیت و نوآوری، و مهارت‌های سازمانی از جمله تصمیم‌گیری و مدیریت عدم قطعیت از دید بنیان‌گذاران استارت‌آپ‌های مورد مطالعه بسیار مهم هستند.

کلیدواژه‌ها: مهارت نرم، استارت‌آپ، صاحبان استارت‌آپ‌ها، منابع انسانی

* عهده دار مکاتبات

⁺ آدرس پست الکترونیکی: hosseini@umz.ac.ir

¹ آدرس پست الکترونیکی: m.movaghar@umz.ac.ir

² آدرس پست الکترونیکی: atemehastamabbasi@gmail.com

³ آدرس پست الکترونیکی: fatemehbabaei8959@yahoo.com

مقدمه

در دنیای پرتلاطم امروز و با توجه به تغییرات گسترده در اقتصاد جهانی، نقش استارت‌آپ‌ها به عنوان یکی از عوامل بنیادین و تاثیرگذار در ایجاد اشتغال و توسعه اقتصادی در سطوح منطقه، ملی و صنعتی، بسیار پررنگ‌تر از قبل شده است (تاری و پرلم، ۱۳۹۹). در واقع استارت‌آپ‌ها شرکت‌هایی جدید، با ایده‌هایی جدید هستند که مدل کسب‌وکار مبتنی بر نوآوری و فناوری دارند. و برخلاف تمام سختی‌ها و چالش‌هایی که صاحبانشان با آن‌ها مواجه می‌شوند، مزایای بسیار زیادی را برای سیستم اقتصادی هر کشور به همراه دارند (Asgari et al., 2022). طبق آمار دریافت شده تا سال ۲۰۲۲ از لحاظ ارزش، حدود ۱۱۸۳ میلیارد دلار استارت‌آپ فعال در حوزه‌های مختلف در جهان وجود دارد و با ارزش ترین استارت‌آپ خصوصی در جهان Bytedance از چین با ارزشی معادل ۷۵ میلیارد دلار است. همچنین ایالات متحده از نظر تعداد استارت‌آپ‌ها با رقمی حدود ۷۱۱۵۳ از سایر کشورها پیشی گرفته است (Minaev, 2022)، و این تعداد معادل آن است که ۱۵,۴ درصد از جمعیت ایالات متحده درگیر استارت‌آپ‌ها هستند. طبق آمار Statista، ایالات متحده تنها در سال ۲۰۲۰ از طریق استارت‌آپ‌ها بیش از ۳ میلیون شغل جدید ایجاد کرده است و در حال حاضر حدود ۳۱,۷ میلیون کسب‌وکار کوچک در این کشور وجود دارد که ۹۹,۹ درصد از مشاغل آن را تشکیل می‌دهند (Embroker team, 2023). و همین امر می‌تواند نشان دهنده‌ی نقش اساسی استارت‌آپ‌ها در کاهش نرخ بیکاری کشورها باشد.

با توجه به تحقیقات انجام شده، ۶۰ درصد استارت‌آپ‌ها از خانه شروع می‌شوند و نکته‌ی حائز اهمیت در این مورد آن است که رشد و توسعه از همین کسب و کارهای نوپا شروع می‌شود و به سازمان‌های بزرگتر و سپس کل کشور منتقل می‌شود (Asgari et al., 2022).

در اکثر مواقع مدیران استارت‌آپ‌ها، همان مؤسسان، سرمایه‌گذاران و صاحبان اولیه آن‌ها هستند اما باید توجه داشت که مدیریت یک کسب و کار کوچک یا بزرگ یکی از زیربنایی‌ترین مسائل آن است (شهرکی مقدم و فارسیجانی، ۱۴۰۱)، و نقش مدیریت و تاثیر بسزای آن در پیشبرد اهداف شرکت و موفقیت آن بر هیچکس پوشیده نیست.

با توجه به ویژگی‌های محیطی استارت‌آپ که شامل عدم قطعیت بالا، تکامل سریع، نوآوری، سطوح بالای واکنش، نرخ شکست بالا، چالش‌های شرکت جدید، تمرکز بر یک محصول، اندازه تیم کوچک و اعضای تیم بی‌تجربه است (Mangiza &

Brown, 2020). صاحبان استارت‌آپ‌ها باید برای حفظ مزیت‌های رقابتی خود، از مهارت‌های لازم برخوردار باشند (Kamenova & Arkhypova, 2017).

کارآفرینان یا صاحبان کسب و کارهای نوپا افراد ایده‌آلی هستند (Holmberg-Wright & Hribar, 2016). که اکثر آنان یا معمولاً تجربه شکست قبلی ندارند و یا اصلاً سابقه راه‌اندازی استارت‌آپ نداشته‌اند (خلیقی و ایمانی، ۱۳۹۸). لذا برای دستیابی به موفقیت تجاری، به مهارت‌هایی از جمله مدیریت، گسترش و رهبری شرکت نیاز دارند (Holmberg-Wright & Hribar, 2016). یکی از مهارت‌های مهم در این زمینه که به طور خاص مورد تاکید این پژوهش می‌باشد، مهارت‌های نرم هستند که به رفتارهای مختلفی اشاره می‌کند که به افراد کمک می‌کند تا به خوبی با دیگران کار و معاشرت کنند. به طور کلی، مهارت‌های نرم، رفتارهای خوب و ویژگی‌های شخصیتی مورد نیاز برای کنار آمدن با دیگران و ایجاد روابط مثبت هستند و به طور گسترده در عناوین شغلی و صنایع قابل استفاده هستند (Choudary & Ponnuru, 2015).

مهارت‌های نرم کامل‌کننده‌ی مهارت‌های سخت هستند و به افراد این امکان را می‌دهند تا به طور اثربخش و کارا از مهارت‌های فنی و دانش خود در راستای رسیدن به اهداف سازمان استفاده کنند (خنیفر و جوانبخت، ۱۳۹۷). مهارت‌های نرم برای موفقیت شغلی، به ویژه در عرصه کسب و کار، بسیار مهم‌تر از آنچه قبلاً شناخته شده است، هستند. برخی از محققان ادعا می‌کنند که مهارت‌های نرم ۷۰ تا ۸۵ درصد موفقیت یک فرد را تشکیل می‌دهند، در حالی که مهارت‌های سخت یا دانش فنی کمی بیشتر از ۱۵ تا ۳۰ درصد باقی مانده است (Truong et al., 2016). بنابراین مهارت‌های نرم عنصری مهم و موثر در موفقیت هر سازمان کوچک و بزرگ به شمار می‌روند و برای عملکرد بالا در اولویت قرار دارند (Sadq, 2019).

از این رو، مهارت‌های نرم به عنوان حیاتی‌ترین مهارت‌ها در بازار کار جهانی فعلی به‌ویژه در حوزه کارآفرینی و کسب و کار که در عصر تکنولوژی که به سرعت در حال رشد و حرکت است، شناسایی می‌شوند (Habiburrahman et al., 2020). و با توجه به اینکه صاحبان استارت‌آپ‌های ایرانی هم که تازه قدم در این راه گذاشته‌اند، با خطرات بسیار زیاد و چالش‌های مختلفی از جمله چالش‌های داخلی که عموماً پیرامون مسائلی چون بازاریابی و مدیریت راهبردی، در آغاز راهشان رو به رو هستند و به این دلیل که برای یک کسب و کار نوپا، تنها ایده تضمین‌کننده موفقیت نیست (میرزازاده و همکاران، ۱۴۰۰).

ثانیاً، بسیاری از پژوهش‌های مرتبط با استارت‌آپ‌های داخل کشور، عمدتاً بر ابعاد فناورانه، زیرساختی یا محیطی متمرکز بوده‌اند و به تحلیل عمیق شایستگی‌های انسانی، به‌ویژه مهارت‌های نرم بنیان‌گذاران، توجه کمتری داشته‌اند (آینه و رضایی، ۱۴۰۳، میرزازاده و همکاران، ۱۴۰۰).

ثالثاً، بررسی ادبیات موجود نشان می‌دهد که تحلیل منطقه‌محور درباره نقش مهارت‌های نرم در موفقیت استارت‌آپ‌ها در ایران، به‌ویژه در استان‌هایی مانند مازندران که دارای پارک علم و فناوری در سطح دو و در حال توسعه می‌باشند، بسیار محدود است. این در حالی است که مطالعات بین‌المللی همچون پژوهش‌های Almeida & Dudzic (2022) و Zatmary et al. (2024) بر نقش عواملی چون هوش هیجانی، تاب‌آوری، تخصص فنی و مهارت‌های ارتباطی در موفقیت استارت‌آپ‌ها تأکید دارند.

لذا در مناطقی که زیست‌بوم نوآوری آن‌ها در حال شکل‌گیری و تثبیت است، مانند استان مازندران، بررسی مهارت‌های نرم کارآفرینان برای کمک به موفقیت استارت‌آپ‌ها از اهمیت بالایی برخوردار است. از این‌رو، مسئله اصلی پژوهش حاضر آن است که: مهم‌ترین مؤلفه‌های مهارت‌های نرم موردنیاز صاحبان استارت‌آپ‌ها در استان مازندران کدام‌اند و چگونه می‌توان آن‌ها را اولویت‌بندی کرد تا مسیر پایداری و موفقیت این کسب‌وکارهای نوپا هموارتر شود؟

هدف این پژوهش نیز عبارت است از: شناسایی و رتبه‌بندی مهارت‌های نرم کلیدی موردنیاز صاحبان استارت‌آپ‌های استان مازندران به‌منظور طراحی برنامه‌های آموزشی و توانمندسازی هدفمند توسط نهادهای حمایتی، مراکز رشد و شتاب‌دهنده‌های محلی.

مبانی نظری

به طور سنتی تعریف مهارت‌های سخت و نرم بر اساس ماهیت مهارت‌هاست. به این‌صورت که مهارت‌های سخت مرتبط با مقوله‌های فنی و اداری هستند، در حالی که مهارت‌های نرم مربوط به مهارت‌ها در مقوله‌های انسانی، مفهومی، رهبری و بین‌فردی هستند. در این زمینه، مهارت‌های نرم به عنوان مهارت‌های مربوط به کسب مهارت‌های بین‌فردی، انسانی، مردمی یا رفتاری در محیط کار تعریف می‌شوند (Bak & Jordan, 2018). در واقع مهارت‌های نرم به‌عنوان مهارت‌های غیرفنی هستند که نامشهوداند اما بسیار مورد نیاز هستند (Gejdoš et al., 2021). مهارت‌های نرم، افراد را قادر می‌سازد تا ویژگی‌های شخصی خود را مدیریت کنند، عملکرد را بهبود بخشند و روابط بین‌فردی را با دیگران

تحقیقات ثابت کرده است مهارت‌های نرم برای افزایش اثربخشی و بهره‌وری سازمان‌های کوچک و بزرگ بسیار حائز اهمیت هستند و رهبران و صاحبان کسب‌وکارها برای حرکت به سمت خودکارآمدی و موثر بودن، باید از مهارت‌های نرم استفاده کنند (خالق خواه و نجفی، ۱۳۹۷).

تحقیق آلمیدا و دودزیک (۲۰۲۲) نشان می‌دهند که مهارت‌های نرم نقش کلیدی در فعالیت‌های کارآفرینی دارند و **هوش هیجانی، تاب‌آوری و پشتکار** به‌عنوان ویژگی‌های اساسی یک کارآفرین برجسته شده‌اند. علاوه بر این تأثیر موقعیت جغرافیایی بر درک نسبی اهمیت مهارت‌های نرم نیز تأکید می‌شود.

اسکاوینسگا و زالوسکی (۲۰۲۰) بر عوامل کلیدی موفقیت استارت‌آپ‌ها در اتحادیه اروپا تمرکز دارد. به ادعای نویسندگان مقاله، عوامل استراتژیک موفقیت در توسعه استارت‌آپ‌ها در کشورهای توسعه‌یافته و کشورهای در حال **catch-up** (در حال پیشرفت) متفاوت است. در این تحقیق پنج مؤلفه شناسایی شدند که ۷۲ درصد از تغییرپذیری داده‌ها را توضیح می‌دهند و همگی به سرمایه انسانی و همچنین به نهادهای اقتصادی رسمی و غیررسمی مرتبط هستند.

زاتماری و همکاران (۲۰۲۴) به مطالعه نقش کمبودهای شایستگی در شکست استارت‌آپ‌ها پرداخته و از تحلیل ۵۰ گزارش آنلاین از شکست استارت‌آپ‌ها نشان داد که کمبود در **جستجوی اطلاعات و گرایش به خدمات مشتری** دو عامل اصلی در شکست بوده‌اند. همچنین، کمبود در **تخصص فنی، تفکر تحلیلی و انعطاف‌پذیری** نیز نقش مهمی داشته‌اند.

آینه و رضایی (۱۴۰۳) به بررسی عوامل موفقیت استارت‌آپ‌های فناورمحور در صنعت فینتک ایران پرداختند. یافته‌ها نشان می‌دهند که تمرکز بر نیاز مشتری، حمایت حاکمیتی، توسعه نیروی متخصص و ارتقای فناوری از عوامل کلیدی موفقیت هستند. علی‌رغم گستره پژوهش‌ها در خصوص اهمیت استارت‌آپ‌ها در توسعه اقتصادی و نقش بسیار مهم مهارت‌های نرم در موفقیت آن‌ها، همچنان چندین خلأ پژوهشی مشهود است. **اولاً**، بیشتر مطالعات موجود یا بر مهارت‌های نرم در کلیت بازار کار تمرکز داشته‌اند (Sadq, 2019, Truong et al., 2016)، یا بدون تمرکز منطقه‌ای، به بررسی عوامل موفقیت استارت‌آپ‌ها پرداخته‌اند (Almeida & Dudzic, 2022, Zatmary et al., 2024).

پیشرفت شغلی حرفه‌ای مرتبط است، اما با رفتارهای غیرفنی مطابقت دارد که به عنوان ابزار مفیدی در مصرف پتانسیل افراد ظاهر می‌شود (Almeida & Morais, 2021). به طور کلی این مهارت‌ها ترکیبی از ویژگی‌های شخصیتی، موهبت‌های اجتماعی، تسهیل در زبان، عادات شخصی، صمیمیت و خوش‌بینی، و یا به عنوان اهداف، انگیزه‌ها و ترجیحات در نظر گرفته می‌شوند. مهارت‌های نرم با نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان مرتبط است و بر توانایی آن‌ها برای کار مؤثر در محل کار، چه به صورت فردی و چه در همکاری با دیگران، تأثیر می‌گذارد (Tsirkas et al., 2020). بر همین اساس می‌توان آن را مشابه اصطلاح «مناسب» در زبان‌شناسی، یعنی طیفی از مهارت‌ها و رفتارهای شخصی تعریف کرد (Bartel, 2018).

در عصر حاضر، عوامل محیطی مختلف از جمله تغییرات جمعیت، تورم، فناوری، و غیره، باعث تغییرات وسیع و گسترده‌ای در زندگی انسان‌های امروزی شده و چالش‌ها و فرصت‌های جدیدی را موجب شده است. و همین امر باعث توجه روزافزون دولت‌ها، سازمان‌ها و افکار عمومی به استارت‌آپ‌ها شده است به طوری که از آن‌ها به عنوان موتور رشد و توسعه اقتصادی هر کشوری یاد می‌شود (Asgari et al., 2022). استارت‌آپ‌ها باعث می‌شوند که شرکت‌های فعلی کارآمدتر رفتار کنند و رقابت و نوآوری را در بازار افزایش دهند. بنابراین استارت‌آپ‌ها در هر کشور دارای اولویت هستند و دولت‌ها نیز به طور جدی سیاست‌های رشد استارت‌آپ‌ها را دنبال می‌کنند (محمدزاده روشتی و همکاران، ۱۳۹۹). و این نیاز گسترده به حمایت از استارت‌آپ‌ها این سوال را پررنگ می‌کند که، "یک استارت‌آپ چیست؟" در واقع استارت‌آپ نوید انواع کار بهتر و مدرن‌تر را می‌دهد که حول عشق به کار سازماندهی شده است (Cockayne, 2019).

به گفته استیو بلان، استارت‌آپ یک ساختار موقتی است که به دنبال یافتن یک مدل تجاری تجدیدپذیر، سودآور و مقیاس پذیر است. از نظر کیبل (1976) استارت‌آپ به معنای «ایجاد یک شرکت کاملاً جدید است که قبلاً به عنوان یک سازمان وجود نداشته است». کارآفرینان یا صاحبان استارت‌آپ‌ها فرد یا افرادی خلاق و یا دارای ایده‌هایی نو و جدید هستند که به دنبال روش‌هایی برای درآمدزایی از آن ایده و تولید گسترده محصولات یا خدمات مبتنی بر آن ایده هستند. که در اکثر مواقع مدیریت کسب‌وکار خود را نیز بر عهده دارند (شهرکی مقدم و فارس‌سیجانی، ۱۴۰۱).

البته باید توجه داشت که بسیاری از افراد رویای راه اندازی یک تجارت را در سر می‌پروراندند. با این حال، بیش از ۹۰ درصد

حفظ کنند. این مهارت‌ها می‌توانند روش‌های کارآمدتر کار را ترویج کنند و افراد را از دیگرانی که ممکن است مهارت‌های فنی و تجربه حرفه‌ای مشابهی دارند، متمایز کنند (Parlamis & Monnot, 2019). مهارت‌های غیرشناختی، مردمی، شخصی، کاربردی، ضروری، قابلیت استخدام و قرن بیست و یکم همگی مترادف‌هایی هستند که به «مهارت‌های نرم» اشاره می‌کنند (Van Heerden et al., 2023). نام‌های دیگر مهارت‌های نرم که توسط شورای استانداردهای حرفه‌ای استرالیا فهرست شده‌اند، مهارت‌های انسانی، مهارت‌های غیرفنی، مهارت‌های عمومی، مهارت‌های ضروری و مهارت‌های استخدامی هستند. همه این مهارت‌ها مکمل مهارت‌های فنی و دانشی یا همان مهارت‌های سخت هستند که دانشجویان در دانشگاه‌ها کسب می‌کنند (Rashidi et al., 2013).

مهارت‌های نرم به رفتارهای مختلفی اشاره دارد که به افراد کمک می‌کند تا به خوبی با دیگران کار و معاشرت کنند. به طور کلی، مهارت‌های نرم، رفتارهای خوب و ویژگی‌های شخصیتی مورد نیاز برای کنار آمدن با دیگران و ایجاد روابط مثبت هستند و به طور گسترده در عناوین شغلی و صنایع قابل استفاده هستند (Choudary & Ponnuru, 2015).

یک فکر کلی وجود دارد که مهارت‌های زندگی را نمی‌توان آموزش داد یا یاد گرفت، در حالی که در واقع، مهارت‌های نرم را می‌توان هم در دوره‌های اولیه تحصیل و هم در مراحل بعدی زندگی ارتقا داد (Turrado, 2021). البته باید به این نکته هم توجه داشت که نمی‌توان مهارت‌های نرم را به طور کامل هم معنی مهارت‌های زندگی دانست. امروزه مهارت‌های نرم به عنوان شایستگی‌های عرضی شناخته می‌شوند که در رابطه متقابل با دانش فنی وجود دارند و مکمل هر حوزه‌ای از زندگی انسان (شخصی، اجتماعی یا حرفه‌ای) هستند. از این رو، دانش فنی و مهارت‌های نرم در رقابت با یکدیگر نیستند، بلکه مکمل یکدیگر هستند و نمی‌توان یکی را مرتبط‌تر از دیگری در نظر گرفت (Matturro et al., 2020).

در واقع مهارت‌های نرم آنهایی هستند که به تعامل شخصی مربوط می‌شوند و ماهیت رفتاری دارند. به طور خاص، مهارت‌های نرم نشان‌دهنده قابلیت‌های مورد نیاز برای مدیریت روابط بین افراد هستند. مهارت‌های نرم، مهارت‌های رفتاری، شخصی، بین فردی و ویژگی‌های شخصیتی، نگرش‌ها و رفتارهایی هستند که همگی نامشهود هستند، اما جنبه‌ای قابل مشاهده در رفتارهایی دارند که به عنوان کافی و مطلوب شناخته می‌شوند که ناشی از ویژگی‌های رهبری، تسهیل، میانجیگری و مذاکره است. مهارت‌های نرم با

پشتکار است (Antonovica et al., 2023).

پیشینه تحقیق

تحقیقات مختلفی در زمینه اهمیت استارت آپها، مقوله کارآفرینی و شایستگی نیروی انسانی استارت آپها و مهارتهای نرم انجام شده است که در ادامه جهت تعیین شکاف تحقیقاتی بدان پرداخته شد.

اسکاوینسگا و زالوسکی (۲۰۲۰) بر عوامل کلیدی موفقیت استارتآپها در اتحادیه اروپا تمرکز دارد. به ادعای نویسندگان مقاله، عوامل استراتژیک موفقیت در توسعه استارتآپها در کشورهای توسعه یافته و کشورهای در حال پیشرفت متفاوت است. هدف اصلی این مقاله تعیین عوامل کلیدی موفقیت استارتآپها در اتحادیه اروپا و طبقه بندی شکاف بین کشورهای توسعه یافته و کشورهای عقب مانده تر بود. پنج مؤلفه شناسایی شدند که همگی به سرمایه انسانی و همچنین به نهادهای اقتصادی رسمی و غیررسمی مرتبط هستند.

آقاجانی و همکاران (۱۳۹۹) در مقاله ای با عنوان تبیین روند تکاملی و مولفه های موثر بر مدل کسب و کارهای الکترونیکی در استارتآپهای ایرانی، به تاثیر شرکای کلیدی، فعالیت های کلیدی، منابع کلیدی، ارزش پیشنهادی، ارتباط با مشتری، کانال های ارتباطی، ساختار هزینه، جریان درآمدی، فرهنگ کسب و کار الکترونیک، اشاره داشتند.

زاتماری و همکاران (۲۰۲۴) نیز در مقاله ای با عنوان چرا استارت آپها شکست می خورند؟ به مطالعه نقش کمبودهای شایستگی در شکست استارتآپها پرداخته و از مدل شایستگی رفتاری اسپنسر برای شناسایی این عوامل استفاده کرده است. کمبود در جستجوی اطلاعات و گرایش به خدمات مشتری دو عامل اصلی در شکست بوده اند. همچنین، کمبود در تخصص فنی، تفکر تحلیلی و انعطاف پذیری نیز نقش مهمی داشته اند.

آینه و رضایی (۱۴۰۳) عوامل موفقیت استارتآپهای فناور محور در صنعت فینتک ایران را با روش داده بنیاد و تکنیک AHP بررسی نمودند. یافته ها نشان می دهند که تمرکز بر نیاز مشتری، حمایت حاکمیتی، توسعه نیروی متخصص و ارتقای فناوری از عوامل کلیدی موفقیت هستند. همچنین، سرمایه گذاری در امنیت سایبری و استفاده از هوش مصنوعی برای افزایش اعتماد و بهبود خدمات مالی ضروری است.

سرافراز و همکاران (۱۴۰۴) در مقاله با عنوان شناسایی و رتبه بندی عوامل موثر بر پایداری کسب و کارهای استارتآپی حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات به ۶ عامل مؤثر: سازمانی (مشتریان)،

استارت آپها شکست می خورند، بنابراین کارآفرینان مشتاق باید قبل از شروع یک کسبوکار، خود را به معنای واقعی آماده کنند (Hatthakijphong & Ting, 2019). کارآفرینان "محرک نوآوری، سرعت بخشیدن به تغییرات ساختاری در اقتصاد، معرفی رقابت جدید و کمک به بهره وری و ایجاد شغل" هستند. بنابراین، کارآفرینی برای رشد و شکوفایی اقتصادی-اجتماعی حیاتی است، زیرا با ایجاد مشاغل جدید و تقویت نوآوری به طور مستقیم به اشتغال کمک می کند (Ziakis et al., 2022). یک استارت آپ نقش مهمی در رشد اقتصادی ایفا می کند، مانند افزایش فرصت های شغلی، مراکز رشد برای نوآوری های زیست محیطی، و ایجاد بازار جدید، اما با وجود نقش مهمی که در رشد اقتصادی و اجتماعی دارند، استارت آپها همواره با مشکلاتی مواجه هستند (Atikah Aliah Md Akhir et al., 2023). لذا بقا و طول عمر استارت آپها در درجه اول به تصمیمات استراتژیک اتخاذ شده توسط کارآفرینان بستگی دارد، که به نوبه خود، پیامدهای ارزش ها و باورهای شخصی آنهاست. بنابراین، درک فرآیند تفکر شناختی و ابعاد نحوه برخورد کارآفرینان با افکار و احساسات، و از این رو، اتخاذ تصمیمات استراتژیک تجاری از طریق مذاکره در مورد پویایی محیط کسبوکار و روابط با سایر ذینفعان ضروری است (Joseph et al., 2021).

روحیه کارآفرین به ویژگی ها، نیت، توانایی، اراده و رفتارهای کارآفرینی مربوط می شود، یعنی توانایی تصمیم گیری، قابلیت نوآوری، قابلیت اجتماعی، قابلیت یکپارچه سازی منابع، قابلیت خودکاوی، قابلیت بینش بازار، قابلیت مدیریت، کیفیت روانشناختی خوب و سازگاری (Wiyono & Wu., 2022). چرا که تحقیقات نشان داده است ۸۵ درصد از موفقیت یک شرکت کارآفرین به دلیل مهارت در "مهندسی انسانی" است که به عنوان شخصیت و توانایی افراد برای برقراری ارتباط، مذاکره و رهبری تعریف می شود. تنها ۱۵ درصد از موفقیت به دلیل دانش فنی بود (Holmberg-Wright & Hribar, 2016) و از آنجایی که کارآفرینان قرار است رهبر باشند، ویژگی های آنها بر توسعه آینده پروژه تأثیر می گذارد. مشخصات کارآفرینان با مهارت ها، دانش و نگرش هایی مشخص می شود که می توانند از طریق دانش اکتسابی به برخی از آنها دست یابند، در حالی که برخی دیگر مستقل از آن عامل هستند و آنهایی هستند که امکان تمایز یک کارآفرین از کارآفرین دیگر را فراهم می کنند. کارآفرین باید مهارت هایی را توسعه داده باشد که اساساً مربوط به خلاقیت، توانایی کار در یک تیم، انعطاف پذیری، ارتباطات فعال، مهارت های تحلیلی، انگیزه و

داشتند که کارآفرینی کسب و کارهای کوچک و استارت‌آپ‌های کارآفرینانه نقش مهمی در رشد اقتصادی و اجتماعی دارند. نویسندگان تأکید می‌کنند که توسعه مهارت‌های نرم و بین‌فردی کارآفرینان یک عنصر مغفول مانده در این حمایت‌هاست.

آلمیدا و دودزیک (۲۰۲۲) با بررسی اهمیت مهارت‌های نرم مختلف برای کارآفرینان، با تمرکز بر کارآفرینان در پرتغال و صربستان، مجموعاً ۳۸ مهارت نرم را شناسایی کردند. یافته‌ها نشان می‌دهند که مهارت‌های نرم نقش کلیدی در فعالیت‌های کارآفرینی دارند و هوش هیجانی، تاب‌آوری و پشتکار به‌عنوان ویژگی‌های اساسی یک کارآفرین برجسته شده‌اند. علاوه بر این، پاسخ‌های شرکت‌کنندگان نشان داد که درک اهمیت بیشتر مهارت‌های نرم (۲۷ مورد از ۳۸ مهارت) به‌طور قابل توجهی متفاوت است، که این امر بیانگر تأثیر موقعیت جغرافیایی بر درک نسبی اهمیت مهارت‌های نرم است.

نوائس (۲۰۲۴) در مطالعه‌ای به تأثیر آموزش کارآفرینی بر توسعه مهارت‌های نرم با استفاده از نظریه یادگیری تجربی کلب (۱۹۸۴) پرداخت. یافته‌ها نشان می‌دهد که یادگیری تجربی، مهارت‌های نرم دانشجویان را تقویت می‌کند. پژوهش بر اهمیت رویکردهای فعال در آموزش تأکید دارد. در این تحقیق به نقش مهارت‌های نرم در ورود به بازار و اهمیت آموزش آن پرداخته شده است.

خالق خواه و نجفی (۱۳۹۵) پژوهشی را تحت عنوان استخراج مؤلفه‌های مهارت‌های نرم مدیران آموزشی به روش آمیخته اکتشافی (طراحی یک ابزار اندازه‌گیری) انجام دادند. در این مقاله گزارش شد که مهارت‌های نرم می‌تواند به عنوان مهارت‌های انسانی حائز اهمیت در کار کردن با افراد دیگر تعریف شود. یافته‌های این پژوهش هفت مؤلفه شامل: تفکر تحلیلی و حل مسأله، ارتباطات، کارگروهي، مدیریت اطلاعات، توسعه نوآوری، یادگیری مادام‌العمر، اخلاق و مهارت‌های حرفه‌ای را نشان داد.

خنیر و جوان بخت (۱۳۹۷) نیز در پژوهشی با عنوان مهارت‌های نرم برای فارغ‌التحصیلان فنی و حرفه‌ای با مروری بر جدیدترین پژوهش‌های انجام شده مشخص نمودند که مهمترین مهارت‌های نرم شامل؛ حل مسئله، کار تیمی و ارتباطات بوده و روش‌های توسعه آنها نیز بازخوردهای دوره‌ای، سمینارهای هدفمند، آموزه‌های مبتنی بر وب و چندین روش دیگر هستند.

تحقیق تم و همکاران (۲۰۲۰) به بررسی اهمیت مهارت‌های نرم در تقویت ظرفیت کارآفرینی پرداخته است. نتایج نشان داد که تفکر انتقادی و حل مسئله مهم‌ترین مهارت‌ها برای بهبود رقابت‌پذیری و بهره‌وری کارآفرینان هستند. این پژوهش

مدیریت (تجربه مدیران)، مالی (مشارکت کارکنان)، بازار (توجه به بازارهای محلی)، خارجی (حمایت دولت)، فناوری (طراحی محصول) اشاره داشتند. آنها نتیجه گرفتند که کاهش ریسک و افزایش پایداری استارت‌آپ‌ها نیازمند تجربه مدیریتی، حمایت دولتی، مدل‌های مالی انگیزشی و تمرکز بر بازارهای محلی است. چن و همکاران (۲۰۱۹) در مقاله‌ای با عنوان بکارگیری مدل AHP برای کشف عوامل موفقیت استارت‌آپ‌های، های تک برای ورود به بازارهای بین‌المللی پرداختند. ابتدا با مرور ادبیات، ۵ بُعد و ۱۵ معیار کلیدی شناسایی شد. سپس، از پرسشنامه‌های خبرگی و تکنیک AHP برای تحلیل تأثیر قابلیت‌های شرکت و محیط صنعت بر موفقیت این استارت‌آپ‌ها استفاده شد. نتایج کلیدی این مقاله عبارتند از: ورود به بازارهای بین‌المللی برای موفقیت ضروری است. تمرکز بر شایستگی‌های محوری باعث افزایش رقابت‌پذیری می‌شود. استارت‌آپ‌ها می‌توانند با استفاده از این یافته‌ها، استراتژی‌های خود را بهبود دهند. این مطالعه می‌تواند به استارت‌آپ‌های فناوری پیشرفته کمک کند تا شرایط و فرصت‌های خود را ارزیابی کرده، جایگاه استراتژیک خود را بازبینی کنند و شانس موفقیت در بازارهای بین‌المللی را افزایش دهند.

سن سباستین و همکاران (۲۰۲۱) عوامل حیاتی موفقیت (CSFs) برای استارت‌آپ‌های مبتنی بر فناوری (TBSs) را بررسی نمودند. با تحلیل نظریه‌های سیستم‌های اطلاعاتی و رفتار انسانی، اجتماعی و سازمانی، داده‌های ۱۲۵ مدیرعامل استارت‌آپ‌های پرواز طریق آزمون t مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان داد که ظرفیت جذب دانش تأثیر بالایی بر عملکرد محصول/خدمت، قابلیت پویایی و رضایت مشتری دارد، اما تأثیر آن بر فرهنگ نوآوری و کارآفرینی معنادار نبود. در مجموع، ده عامل حیاتی موفقیت برای این استارت‌آپ‌ها شناسایی شد.

درویشی و علاسوند (۱۴۰۲) نیز در مقاله‌ای با عنوان واکاوی عوامل موثر بر موفقیت استارت‌آپ‌ها، ۶ مقوله اصلی و ۱۷ مؤلفه را شناسایی و طبقه‌بندی نمودند: راهبرد و سیاست‌گذاری (مدل کسب‌وکار، هدف‌گذاری، چشم‌انداز)، نوآوری و کارآفرینی (اکوسیستم نوآوری، ظرفیت کارآفرینانه، فرهنگ نوآوری)، مدیریت خدمات و محصولات (بازاریابی، رضایت مشتری، کیفیت تولید)، منابع (مالی، انسانی)، فناوری و دانش (مدیریت دانش، زیرساخت فناوری)، و زیرساخت‌های حمایتی (نقش دولت، نهادهای مالی، محیط بین‌المللی).

هولمبرگ و هریبال (۲۰۱۶) در مقاله‌ای با عنوان مهارت‌های نرم-تکه‌های گمشده برای کارآفرینان در رشد کسب و کار تاکید

طریق تقویت سرمایه انسانی، زمینه‌ساز پایداری و رشد این واحدهای نوآور گردد.

نتیجه‌گیری می‌کند که مهارت‌های نرم قابل آموزش و توسعه هستند و علاوه بر کمک به موفقیت کارآفرینان، می‌توانند بیکاری جوانان را کاهش، رشد اقتصادی را تقویت و فقر را کاهش دهند. مطالعات فوق را می‌توان در سه دسته کلی قرار داد: ۱. مطالعات مربوط به عوامل کلیدی موفقیت استارت‌آپ‌ها: از جمله تحقیقات اسکاوینسگا و زالوسکی (۲۰۲۰) با تاکید بر عوامل کلیدی موفقیت استارت‌آپ‌ها در اتحادیه اروپا، زاتماری و همکاران (۲۰۲۴) که با استفاده از مدل شایستگی رفتاری اسپنسر، کمبود در جستجوی اطلاعات، خدمات مشتری، تخصص فنی و انعطاف‌پذیری را از دلایل مهم شکست استارت‌آپ‌ها معرفی کردند. آینه و رضایی (۱۴۰۳) که با استفاده از روش داده‌بنیاد و AHP، عواملی چون تمرکز بر نیاز مشتری، حمایت حاکمیتی، توسعه نیروی متخصص و ارتقای فناوری را برای موفقیت استارت‌آپ‌های فین‌تک ضروری دانستند. ۲. مطالعات مرتبط با مهارت‌های نرم و نقش آن در کسب‌وکار: از جمله تحقیقات خنیفر و جوان‌بخت (۱۳۹۷) مهم‌ترین مهارت‌های نرم را شامل حل مسئله، کار تیمی و ارتباطات معرفی کردند. خالق‌خواه و نجفی (۱۳۹۵) نیز مهارت‌هایی چون تفکر تحلیلی، توسعه نوآوری و یادگیری مادام‌العمر را برجسته دانستند. ترانگ و همکاران (۲۰۱۶) سهم مهارت‌های نرم را تا ۸۵ درصد در موفقیت فردی مطرح کردند. نوائس (۲۰۲۴) نیز نشان داد که آموزش کارآفرینی مبتنی بر یادگیری تجربی می‌تواند مهارت‌های نرم دانشجویان را بهبود بخشد. تم و همکاران (۲۰۲۰) ارتباط میان مهارت‌های ارتباطی، رهبری و تفکر انتقادی با ظرفیت کارآفرینی را بررسی کردند و نقش آموزش عالی در توسعه این مهارت‌ها را مهم دانستند. ۳. مطالعاتی با تمرکز بر مهارت‌های نرم صاحبان استارت‌آپ‌ها: تحقیقات آلمیدا و دودزیج (۲۰۲۲) با بررسی کارآفرینان پرتغال و صربستان، ۳۸ مهارت نرم را شناسایی کردند و تأکید داشتند که ویژگی‌هایی چون هوش هیجانی، تاب‌آوری و پشتکار برای موفقیت کارآفرینی ضروری‌اند. هولمبرگ-رایت و ریبر (۲۰۱۶) مهارت‌های نرم را «تکه گمشده» در حمایت از کارآفرینان دانستند. سن سباستین و همکاران (۲۰۲۱) نیز ظرفیت جذب دانش و پویایی سازمانی را از عوامل حیاتی موفقیت استارت‌آپ‌های فناورانه معرفی کردند. با وجود مطالعات متنوع در زمینه موفقیت استارت‌آپ‌ها و اهمیت مهارت‌های نرم، بررسی نظام‌مند و بومی‌شده این مهارت‌ها در ایران، به‌ویژه در سطح منطقه‌ای مانند استان مازندران، هنوز به‌صورت هدفمند انجام نشده است. اکثر این پژوهش‌ها یا فاقد تمرکز منطقه‌ای بوده‌اند یا به رتبه‌بندی اولویت‌دار مهارت‌های نرم موردنیاز صاحبان استارت‌آپ‌ها نپرداخته‌اند. از این‌رو پژوهش حاضر با هدف شناسایی و رتبه‌بندی مهارت‌های نرم کلیدی کارآفرینان مستقر در پارک علم و فناوری مازندران انجام شده است تا از

نویسنده و سال	موضوع پژوهش	روش پژوهش	نتایج کلیدی
اسکاوینسگا و زالوسکی (۲۰۲۰)	عوامل کلیدی موفقیت استارت‌آپ‌ها در اتحادیه اروپا	تحلیل مؤلفه‌ها بر داده‌های استارت‌آپی	پنج مؤلفه مرتبط با سرمایه انسانی و نهادهای اقتصادی تأثیرگذار شناسایی شدند.
آقاجانی و همکاران (۱۳۹۹)	مدل کسب و کارهای الکترونیکی در استارت‌آپ‌های ایرانی	تحلیل روند تکاملی	شرکای کلیدی، منابع کلیدی، ارزش پیشنهادی، فرهنگ کسب و کار و زنجیره تأمین از عوامل کلیدی موفقیت هستند.
زاتماری و همکاران (۲۰۲۴)	دلایل شکست استارت‌آپ‌ها	تحلیل گزارش‌های شکست استارت‌آپ‌ها	کمبود اطلاعات، ضعف در خدمات مشتری، تخصص فنی پایین و تفکر تحلیلی ضعیف از عوامل اصلی شکست هستند.
آینه و رضایی (۱۴۰۳)	عوامل موفقیت استارت‌آپ‌های فینتک در ایران	روش داده‌بنیاد و تکنیک AHP	نیاز مشتری، حمایت دولتی، نیروی متخصص، سرمایه‌گذاری در امنیت سایبری و هوش مصنوعی مهم‌ترین عوامل هستند.
سرافراز و همکاران (۱۴۰۴)	عوامل پایداری کسب و کارهای استارت‌آپی فناوری اطلاعات	شناسایی و رتبه‌بندی عوامل	تجربه مدیریتی، حمایت دولت، مدل‌های مالی انگیزشی و تمرکز بر بازارهای محلی اهمیت بالایی دارند.
چن و همکاران (۲۰۱۹)	موفقیت استارت‌آپ‌های تک در بازارهای بین‌المللی	تکنیک AHP و پرسشنامه	تمرکز بر شایستگی‌های محوری، تحلیل محیط صنعت و استراتژی‌های بین‌المللی برای موفقیت ضروری است.
سن سباستین و همکاران (۲۰۲۱)	عوامل موفقیت استارت‌آپ‌های مبتنی بر فناوری	آزمون t بر داده‌های ۱۲۵ مدیرعامل استارت‌آپ	ظرفیت جذب دانش بر عملکرد و رضایت مشتری تأثیرگذار است، اما تأثیر آن بر نوآوری معنادار نبود.
درویشی و غلاسوند (۱۴۰۲)	عوامل موفقیت استارت‌آپ‌ها	رویکرد فراترکیب (تحلیل ۵۲ مقاله)	۶ مقوله اصلی شامل مدل کسب و کار، نوآوری، بازاریابی، منابع، فناوری و زیرساخت‌های حمایتی شناسایی شد.
هولمیرگ و هریبال (۲۰۱۶)	مهارت‌های نرم در رشد استارت‌آپ‌ها	مرور ادبیات	توسعه مهارت‌های نرم کارآفرینان یک عنصر مغفول در حمایت‌های دولتی است.
آلمیدا و دودزیک (۲۰۲۲)	نقش مهارت‌های نرم در کارآفرینی	تحلیل کمی پرسشنامه	هوش هیجانی، تاب‌آوری و پشتکار از مهم‌ترین مهارت‌های نرم کارآفرینان هستند.
نوائس (۲۰۲۴)	تأثیر آموزش کارآفرینی بر مهارت‌های نرم	نظریه یادگیری تجربی کلب (۱۹۸۴)	یادگیری تجربی، مهارت‌های نرم دانشجویان را تقویت کرده و ورود به بازار را تسهیل می‌کند.
خالق خواه و نجفی (۱۳۹۵)	استخراج مؤلفه‌های مهارت‌های نرم مدیران آموزشی	روش آمیخته اکتشافی	۷ مهارت کلیدی شامل تفکر تحلیلی، ارتباطات، کار تیمی، مدیریت اطلاعات و اخلاق حرفه‌ای شناسایی شد.
خنیفر و جوان‌بخت (۱۳۹۷)	مهارت‌های نرم برای فارغ‌التحصیلان فنی و حرفه‌ای	مرور پژوهش‌ها	مهارت‌های مهم شامل حل مسئله، کار تیمی و ارتباطات هستند و توسعه آن‌ها از طریق سمینارها و آموزش آنلاین ممکن است.
تم و همکاران (۲۰۲۰)	نقش مهارت‌های نرم در کارآفرینی	تحلیل کیفی مصاحبه با کارآفرینان	مهارت‌های کلیدی شامل ارتباطات، رهبری و تفکر انتقادی بوده و برای افزایش رقابت‌پذیری ضروری هستند.

جدول خلاصه پیشینه‌های تحقیق

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از منظر هدف، کاربردی و از جهت راهبرد اجرای پژوهش، توصیفی از نوع اکتشافی-پیمایشی می‌باشد. این پژوهش از منظر روش گردآوری داده‌ها به دو شکل مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی (با استفاده از ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و پرسشنامه) انجام شده است. از منظر مقطع زمانی اجرای پژوهش، این مطالعه در هر دو بخش کیفی و کمی از نوع پژوهش‌های تک مقطعی می‌باشد. از منظر نوع داده، پژوهش حاضر در حیطه تحقیقات

۱- گام اول روش سوارا شناسایی معیارها و زیرمعیارها است. همچنین در این گام باید معیارهای وابسته حذف شوند و تمامی معیارها از نوع مستقل و اصلی باشند.

۲- گام دوم این است که معیارهای نهایی را در اختیار خبرگان قرار داده تا بر اساس اهمیت مرتب کنند و سپس آن رتبه‌ها را باهم ادغام کنیم.

۳- گام سوم تعیین اهمیت نسبی معیارها (Sj) است که باید هر معیار با معیار رتبه بالاتر خود مقایسه شود.

فرمول (۱-۳)

$$k_j = \begin{cases} 1 & j=1 \\ s_{j+1} & j>1 \end{cases}$$

۴- گام چهارم: با استفاده از Sj های محاسبه شده می‌توان وزن معیارها را بدست آورد.

فرمول (۲-۳)

$$q_j = \begin{cases} 1 & j=1 \\ \frac{q_{j-1}}{k_j} & j>1 \end{cases}$$

۵- گام پنجم: وزن دهی نهایی.

فرمول (۳-۳)

$$w_j = \frac{q_j}{\sum_{k=1}^m q_k}$$

طبق پرسشنامه روش سوارا ابتدا از خبرگان خواسته شد به ترتیب اولویت ۳۷ شاخص ارائه شده را مرتب کنند، سپس با محاسبه میانگین رتبه با توجه به نظرات خبرگان، شاخص‌ها به ترتیب به صورت نزولی مرتب شدند. در گام بعدی مقایسه بین هر شاخص با شاخص قبلی توسط هر خبره صورت گرفت، که این امتیازات از ۱ تا ۱۰۰ درصد بود. به طور مثال اگر به شاخص زام نسبت به شاخص 1+ زام امتیاز صفر داده شود، یعنی این دو عامل از اهمیت برابری برخوردارند. هر چه امتیاز به سمت ۱۰۰ میل کند، نشان از برتری شاخص زام نسبت به شاخص 1+ زام است. پس از تکمیل مقایسات توسط خبرگان از تمام نظرات میانگین حسابی گرفته شده است و با استفاده از فرمولهای روش سوارا وزن شاخص‌ها به دست آمد. میانگین رتبه، مقادیر به دست آمده و رتبه هر عامل در جدول ۷ آمده است.

آمیخته (کیفی- کمی) دسته‌بندی می‌شود. جامعه آماری این پژوهش در بخش کیفی -جهت تعیین مهارتهای نرم- شامل دو بخش می باشد: ۱. مطالعات کتابخانه‌ای که در ادامه توضیح داده شد و ۲. مصاحبه با صاحبان استارت‌آپهای مستقر در پارک علم و فناوری- با حداقل سه سال فعالیت و دارای محصول با فروش و پرداخت مالیات- که با روش نمونه‌گیری قضاوتی هدفمند ۱۰ نفر بوده است. در تحقیقی که از تکنیک دلفی استفاده میکند، هیچ قانون قوی و صریحی در مورد نحوه انتخاب و تعداد متخصصین وجود ندارد و تعداد آنها وابسته به عوامل مختلفی مانند همگن بودن نمونه، هدف دلفی یا وسعت مشکل، کیفیت تصمیم، زمان جمع آوری داده‌ها، و... است (سیاوشی و همکاران ۱۴۰۱). بر این اساس، در مطالعات پیشین مرتبط با SWARA، حجم نمونه بین ۵ تا ۱۵ نفر از خبرگان کافی تلقی شده است (Kersulienė et al., 2010; Zavadskas et al., 2015). در این پژوهش، با در نظر گرفتن معیارهای تخصص، تجربه عملی، و دسترسی به جامعه محدود مدیران استارت‌آپ‌های واجد شرایط، ۱۰ نفر به‌صورت هدفمند انتخاب شدند که از نظر آماری و تخصصی برای اجرای تحلیل SWARA کافی و معتبر محسوب می‌شود.

در بخش کمی پس از تعیین ابعاد مهارتهای نرم با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی، تعداد نمونه پژوهشی عدد ۱۰ در نظر گرفته شد و همین تعداد پرسشنامه برای پژوهش توزیع گردید. متغیرهای بدست آمده در قالب یک پرسشنامه به دست همین خبرگان رسید و پرسشنامه‌های تکمیل شده با استفاده از تکنیک سوارا تحلیل گردید.

در این روش، هر متخصص، اهمیت هر معیار را انتخاب کرده و رتبه بندی همه معیارها را از اول تا آخرین اولویت بر اساس اطلاعات و تجربیات خود تعیین می‌نماید. بر اساس این روش، مهمترین معیار رتبه یک و کم اهمیت‌ترین معیار در رتبه بندی، آخرین رتبه را به خود اختصاص می‌دهد. در این روش کارشناس نقش مهمی در ارزیابی و محاسبه وزن دارد (جمالی و والی پور، ۱۴۰۰).

نمونه پرسشنامه مورد استفاده

مهارت های نرم				
لطفاً به میزان اهمیت این مهارت از یک تا پنج امتیاز بدهید				
خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد

مراحل روش SWARA

یافته‌های توصیفی

جدول ۲ یافته‌های مربوط به جنسیت و تحصیلات نمونه‌های آماری را نشان می‌دهد.

جدول ۲: وضعیت جنسیت و تحصیلات نمونه‌های آماری

متغیر	ابعاد	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	زن	۵	۵۰
	مرد	۵	۵۰
تحصیلات	لیسانس	۲	۲۰
	فوق لیسانس	۴	۴۰
	دکتر	۴	۴۰

مرتبط همچون "soft skill" OR "entrepreneur soft skill" OR "start-up owner soft skill" OR "Individual Skills" و به فارسی "مهارت نرم"، "مهارت فردی"، "مهارت نرم مالکان استارت آپ"، "مهارت نرم کارآفرین" جستجو شد و با فیلترهایی چون بازه زمانی، زبان انگلیسی، حوزه علمی و... اعمال شد که حاصل آن ۳۲۳ مقاله بود. در مرحله بعد مضامینی چون عنوان‌ها، چکیده‌ها و یافته‌های مقالات بررسی شدند و نهایتاً ۳۶ مقاله مرتبط گزینش شد که در جدول ۳ آورده شده است.

طبق جدول ۲، ۵ نفر معادل ۵۰ درصد از پاسخ‌دهندگان به سؤالات پرسشنامه را مدیران مرد و همچنین ۵ نفر معادل با ۵۰ درصد پاسخ‌گویان را نیز مدیران زن استارت‌آپ‌های مستقر در پارک علمی و فناوری استان مازندران تشکیل دادند. به منظور استخراج مجموعه‌ای از مؤلفه‌های مهارت نرم صاحبان استارت‌آپ‌ها، رویکرد کتابخانه‌ای در قالب بررسی مقالات علمی، کتب، پایان‌نامه‌ها، گزارش‌های قابل استناد از پایگاه‌های معتبری مانند Scopus, Web of Science, PubMed, و سایت‌های ایرانی Noormags و SID مورد مطالعه قرار گرفت. کلیدواژه‌های

جدول ۳ شناسه و عناوین مقالات نهایی جهت انجام فراترکیب

عنوان	نویسنده/نویسندگان	شناسه
Digital skills for project managers: A systematic literature Review	Marhraoui (2023)	A1
Generation Z: Fitting project management soft skills competencies—A mixed-method approach	Magano et. al. (2020)	A2
From the CEO perspective: Critical competencies for effective performance	Troilo (2022)	A3
AACSB international accreditation as a catalyst for soft skills in business schools	Batista and Romani-Dias (2022)	A4
Soft Skill Competencies, Hard Skill Competencies, and Intention to Become Entrepreneur of Vocational Graduates	Riyanti et. al. (2017)	A5
Responsible team players wanted: an analysis of soft skill requirements in job advertisements	Calanca et. al. (2019),	A6
Project Managers soft skills influence in knowledge sharing	Avença et. al. (2023)	A7
The relationship between soft skills training and development, human resource outcome and firm performance	Lok et. al. (2021)	A8
Teaching soft skills for employability	Bartel (2018),	A9
Soft skills of Czech graduates	Balcar et. al (2017)	A10
ارائه الگوی توسعه حرفه ای اعضای هیئت علمی مبتنی بر مؤلفه های مهارت های نرم	کرمی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۹)	A11
Soft employability skills obtained from a nongovernmental organisation's labour market intervention.	M. Schultz (2022),	A12
The soft skills gap: a bottleneck in the talent supply in emerging economies	Dubey et. al. (2022)	A13
Labor market soft skills in the context of digitalization of the economy.	Schislyaeva and Saychenko (2022)	A14
چیستی مولفه های مهارت های نرم منابع انسانی (مروری نظام مند)	الوانی و همکاران (۱۳۹۹)	A15
Reconciling hard skills and soft skills in a common framework: the generic skills component approach.	Lamri and Lubart (2023)	A16
Entrepreneurial skills and wage employment	Kucel and Vilalta-Buf (2016)	A17

A review of successful construction project managers' competencies and leadership profile.	Ghorbani (2023),	A18
Digital marketing employability skills in job advertisements-must-have soft skills for entry-level workers: a content analysis	Kovacs and Zarandne (2022)	A19
The effect of outing Team Building training on soft skills among MBA students	Ginting et. al. (2020)	A20
Getting to the CORE: Putting an end to the term "soft skills".	Parlami and J. Monnot (2019)	A22
University Graduates' Soft Skills: The Employers' Opinion.	V. Gruzdev et. al. (2018)	A23
The gap in soft skills perceptions: A dyadic analysis.	Tsirakas et. al. (2020)	A24
Rethinking the soft skills deficit blame game: Employers, skills withdrawal and the reporting of soft skills gaps	Hurrell (2016)	A25
Requirements of organization for soft skills as an influencing factor of their success.	Kalač Kačamakovic and Lokaj (2021)	A26
Factors that determine the degree of fulfilment of expectations for entrepreneurs from the business incubator programmes	Antonovica et. al. (2022)	A27
Soft skills and graduate employability: Evidence from Malaysian tracer study.	Mohd Basir et. al. (2022)	A28
The adoption of soft skills in supply chain and understanding their current role in supply chain management skills agenda: A UK perspective	Bak et. al. (2019)	A29
Integration of Soft Skills of Graduates of the Technical University in Zvolen and Their Applicability in Slovak Business Environment. The Case Study	Gejdoš et. la. (2021)	A30
Soft skills in personnel training: Report of publications in scopus, topics explored and future research agenda	C. Espina-Romero (2023)	A31
Impact of managerial skills and ties on business model innovation: the role of exploitative and explorative learning	Bashir et. al. (2023)	A32
The relationship between entrepreneurial intent, gender and personality	R. Zisser et. al. (2019)	A33
Making entrepreneurs: Returns to training youth in hard versus soft business skills	Choida et. al. (2021)	A34
The Impact of Soft-Skills Training for Entrepreneurs in Jamaica	Arráiz et.al. (2020)	A35
Meeting entrepreneurs' expectations: the importance of social skills in strong relationships	Nielsen nad Klyver (2023)	A36

برنامه‌ریزی، سازماندهی و کنترل و... بوده است. از سویی کمترین تکرار مربوط به مولفه توسعه دیگران با ۳ تکرار و بعد از آن مربوط به مولفه‌ی نظم و انضباط با ۴ تکرار می‌باشد که بخشی از آن در جدول شماره ۴ آورده شده است.

با بررسی دقیق منابع مذکور با استفاده از روش تحلیل محتوا، ۳۷ مؤلفه و زیرشاخه‌های مربوطه متناسب با هر مقاله به شرح جدول ۴ احصاء گردید. بیشترین تکرار در مهارت‌های نرم مربوط به مؤلفه مهارت مدیریتی با ۴۵ تکرار در منابع علمی بود که شامل زیرشاخه‌هایی همچون مهارت مدیریتی، رهبری،

جدول ۴ مهارت‌های نرم صاحبان استارت‌آپ‌های مورد مطالعه؛ یافته‌های کتابخانه‌ای

شناسه	نام نویسنده/نویسندگان و سال	مفاهیم شناسایی شده	مؤلفه‌ها
A1	Marhraoui (2023)	A1-1	مهارت های ارتباطی
		A1-2	مهارت های اجتماعی
		A1-3	مهارت های ارتباطی
		A1-4	مهارت کار تیمی
		A1-5	مهارت کار تیمی
		A1-6	مهارت کار تیمی
		A1-7	مهارت خلاقیت و نوآوری
		A1-8	مهارت انعطاف پذیری
		A1-9	مهارت تعارض
		A1-10	مهارت تفکر انتقادی
		A1-11	مهارت مدیریتی، مدیریت مردم

مهارت مدیریتی	رهبری	A1-12		
فرهنگ	فرهنگ	A1-13		
ذهنیت و خودآگاهی	ذهنیت	A1-14		
مهارت تصمیم‌گیری	تصمیم‌گیری	A1-15		
اشتیاق	انگیزه	A1-16		

که با موضوع کاملاً آشنایی داشت، بدون اطلاع از نحوه کدگذاری و مفاهیم محقق درخواست شد تا این کدگذاری را مجدداً انجام دهد که با توجه به تعداد مفاهیم ایجاد شده مشابه و متفاوت، شاخص کاپا محاسبه گردید. پایایی بین کدگذاران در این روش برابر با ۰/۷۹ محاسبه شد که می‌توان آن را در سطح معتبر ارزیابی نمود. همان‌گونه که از جدول بر می‌آید، در بسیاری از مهارت‌های استخراج شده از مصاحبه‌ها هم‌پوشانی وجود دارد که در مرحله تلفیق و ترکیب مؤلفه‌ها، جدول شماره ۶ برآیند آن‌ها ارائه شد.

جدول ۵ یافته‌های حاصل از مصاحبه با صاحبان استارت‌آپ‌های مورد مطالعه در پارک علم و فناوری را نشان می‌دهد. طبق سوالات مصاحبه که در آن از مصاحبه شونده‌گان سوال می‌شد که "چه ویژگی و مهارتی را برای موفقیت در مدیریت استارت‌آپها مهم می‌دانید؟" در مجموع ۳۰ مؤلفه مهارت نرم از طریق مصاحبه با ۱۰ مدیر استارت‌آپ و بررسی عمیق صحبت‌های آنان احصا شد. مرحله پنجم در این مرحله پس از مرور یادداشتهای کدهای اولیه شکل گرفتند و کدهایی که مفاهیم مشابه داشتند در یک دسته قرار داده و مفاهیم را شکل دادند. به منظور اطمینان از پایایی کدگذاری، از شاخص کاپا استفاده شد؛ بدین منظور از فرد دیگری

جدول ۵ مؤلفه‌های استخراج شده از مصاحبه

مؤلفه‌ها	متن مصاحبه	مصاحبه شونده‌گان
مهارت‌های ارتباطی	داشتن روابط عمومی بالا بسیار کمک کننده است و از واجبات است	I1-1
مهارت مذاکره	یک صاحب استارت‌آپ باید فنون مذاکره را بلد باشد	I1-2
مهارت‌های ارتباطی	باید خوب گوش داد.	I1-3
اعتمادآفرینی	صاحب استارت‌آپ باید بتواند بین اعضای تیم اعتماد سازی بکند.	I1-4
مهارت‌های مدیریتی	باید آینده و مسیر را ببیند. آینده پژوه باشد.	I1-5
مدیریت ریسک	باید ریسک را بپذیرد.	I1-6
خود مدیریتی	توانایی مدیریت و رهبری خودش را داشته باشد.	I1-7
مهارت کار تیمی	تیم سازی بسیار حائز اهمیت است.	I1-8
مهارت‌های مدیریتی	باید بتواند رهبری کند.	I1-9
مهارت‌های مدیریتی	داشتن تفکر سیستمی بسیار واجب است.	I1-10
مهارت‌های اجتماعی	شبکه سازی نیز بسیار مهم است.	I1-11
مهارت‌های مدیریتی	مهمترین مولفه‌ای که می‌توانم به آن اشاره کنم، سیستم‌سازی است.	I2-1
مهارت‌های اجتماعی	بعد از آن شبکه‌سازی بسیار مهم است.	I2-2
مهارت‌های اجتماعی	مدیریت منابع مالی را بلد باشد.	I2-3
مهارت کار تیمی	بتواند تیم‌سازی کند.	I2-4
مهارت‌های مدیریتی	بازار را تا حدودی پیش‌بینی کند.	I2-5
مدیریت ریسک	مدیریت ریسک هم بسیار مهم است.	I2-6
مهارت حل مسئله	قدرت حل مسائل را داشته باشد.	I2-7

همان‌گونه که جدول ۶ نشان داده شد، بیشترین تکرارها مربوط به مهارت مدیریتی با تعداد ۲۹ کد و کمترین تکرار مربوط به مهارت مدیریت زمان با تعداد ۲ کد و پس از آن مشترکاً مربوط به

همان‌گونه که جدول ۶ نشان داده شد، بیشترین تکرارها مربوط به مهارت مدیریتی با تعداد ۲۹ کد و کمترین تکرار مربوط به مهارت مدیریت زمان با تعداد ۲ کد و پس از آن مشترکاً مربوط به

جدول ۶ ترکیب مصاحبه و مرور منابع علمی

شناسه مفاهیم استخراجی از مصاحبه شونده	مفاهیم	شناسه
I1-1, I1-3, I1-6, I1-9, I2-1, I2-2, I2-3, I2-4, I2-5, I2-6, I2-7	مهارت‌های ارتباطی	شناسه
	تکرار	

A1-1, A1-3, A2-1, A3-1, A3-2, A5-1, A6-1, A8-1, A8-2, A9-1, A9-2, A9-3, A10-1, A10-2, A11-1, A11-2, A11-3, A12-1, A13-1, A13-2,	۲۴		C1	
A2-12, A8-6, A10-11, A11-17, A12-20, A13-25, A13-26, A13-34, A14-20, A15-14,	۱۳	مهارت مذاکره	C2	I1-2, I3-5, I6-4,
A11-30, A14-31	۳	اعتماد آفرینی	C3	I1-4
A1-11, A1-12, A2-8, A3-5, A6-8, A7-4, A9-5, A10-8, A10-9, A10-10, A11-16, A11-33, A13-22, A13-38, A13-41, A14-14, A14-15, A14-16,	۲۹	مهارت های مدیریتی	C4	I1-5, I1-7, I1-10, I2-1, I2-3, I2-5, I4-10, I9-2, I9-4, I10-2, I10-1,
A13-9, A13-10, A21-2, A27-3	۹	مدیریت ریسک	C5	I1-6, I2-6, I4-5, I6-13, I7-10,
A2-11, A14-19, A14-26, A14-26, A15-19, A16-10, A24-10, A27-11, A33-4, A34-9	۱۲	خود مدیریتی	C6	I1-8, I3-6,
A1-4, A1-5, A1-6, A2-2, A6-2, A7-2, A11-5, A11-6, A12-3, A13-5, A14-2, A15-2, A16-4,	۲۰	مهارت کار تیمی	C7	I1-9, I2-4, I4-3, I5-4, I6-11, I7-8, I9-1,
A1-2, A4-3, A5-12, A6-13, A7-1, A9-4, A11-29, A11-30, A11-32, A12-13, A12-22, A12-23, A13-36, A13-42, A14-12, A14-29,	۲۱	مهارت های اجتماعی	C8	I2-2, I3-4, I14-11, I16-14, I8-2,
A6-6, A8-4, A10-7, A11-14, A12-12, A14-10, A15-10, A16-7, A17-5, A19-6, A21-5, A23-3,	۱۳	مهارت حل مساله	C9	I2-7,
A5-9, A6-4, A12-7, A14-6, A27-4, A32-2	۱۰	خود باوری	C10	I3-1, I3-2, I5-2, I5-3,
A2-10, A5-14, A6-10, A14-17, A35-4, A35-	۱۰	صبر و استقامت	C11	I3-7, I4-6, I6-3, I7-5,
A2-9, A5-13, A6-9, A12-15, A13-23,	۹	پشتکار و مداومت	C12	I3-8, I4-13, I4-7, I8-1,
A1-7, A2-3, A5-10, A8-3, A10-4, A11-8, A12-8, A13-11, A14-7, A15-4, A16-5, A17-	۱۸	مهارت خلاقیت و نوآوری	C13	I3-9, I4-9, I6-1, I6-2, I6,8, I7-۱
-	۲	مدیریت زمان	C14	I3-10, I9-3,
A1-15, A8-7, A11-20, A13-27, A14-22, A15-16, A24-9, A27-12, A28-6, A29-11, A31-9,	۱۳	مهارت تصمیم گیری	C15	I3-11, I9-7,
A2-16, A10-12, A11-24, A11-25, A13-30, A13-31, A14-23, A15-17, A23-6,	۱۴	جستجوی اطلاعات	C16	I3-12, I4-12, I6-5, I10-3, I10-4,
A2-25, A23-8, A31-12	۶	توسعه دیگران	C17	I3-13, I4-8, I6-7,
A2-17, A3-7, A11-26, A11-27, A12-17, A27-14, A29-12	۹	مدیریت عدم قطعیت	C18	I3-3, I8-3
A2-26, A4-2, A6-12, A14-28, A17-8, A27-15, A28-7	۸	تفکر تحلیلی	C19	I4-1,
A1-10, A8-5, A13-21, A14-13, A15-12, A26-8, A28-4,	۸	تفکر انتقادی	C20	I4-2
A5-7, A6-3, A12-6, A14-5, A15-3, A17-2, A19-4, A24-3, A26-3, A27-2, A31-3, A32-1,	۱۳	مهارت مثبت اندیشی	C21	I4-4
A1-16, A2-15, A11-21, A11-22, A13-28, A17-7, A27-13, A29-9, A29-10	۱۰	اشتیاق	C22	I5-1
A1-8, A2-4, A5-11, A6-5, A11-9, A11-10, A12-9, A12-10, A13-12, A14-8, A15-5,	۱۳	مهارت انعطاف پذیری	C23	I6-9, I7-3,
A1-9, A7-3, A15-9, A16-6, A31-6	۶	مدیریت تعارض	C24	I6-10,
A11-7, A12-4, A12-5, A13-6, A13-7, A14-3, A14-4, A19-2, A19-3, A24-2, A31-1 A31-2,	۱۳	اخلاق حرفه ای	C25	I6-14
A2-18, A10-13, A11-28, A13-32, A15-18, A16-14, A21-7, A25-2	۹	مشتری مداری	C26	I7-2,
A3-4, A10-6, A11-11, A11-12, A13-13, A14-9, A15-7, A21-4, A23-2, A27-7	۱۲	مهارت یادگیری	27	I7-4, I10-5
A1-19, A2-19, A2-20, A-21, A2-22, A3-8, A3-9, A4-1, A8-8, A9-9, A12-2, A12-18, A12-19,	۱۶	هوش هیجانی	C28	I7-7, I9-6, I9-8,
A2-23, A11-34, A13-35, A13-39,	۵	نظم و انضباط	C29	I18-4,
	۳	واقع بینی	C30	I3-14, I5-5, I10-6
A5-6, A10-3, A13-8	۳	توانایی کار مستقل	C31	
A2-5, A2-6, A11-13, A13-15, A15-8, A18-3, A29-3	۷	مدیریت استرس	C32	
A12-14, A13-20, A19-10, A22-2, A24-7,	۵	حرفه ای بودن	C33	
A6-7, A11-15, A13-17, A14-11, A19-7, A20-2, A26-7	۷	مسئولیت پذیری	C34	

A1-14, A2-13, A9-7, A11-18, A11-19, A14-21, A15-15, A16-12, A21-4, A34-7	۱۰	ذهنیت و خودآگاهی	C35
A1-18, A3-6, A23-5	۳	چابکی	C36
A1-20, A2-24, A9-10, A13-37, A14-32, A15-21, A23-7	۷	آگاهی سیاسی و فرهنگی	C37



جدول ۷ تحلیل رتبه مهارت‌های نرم مدیران استارت‌آپ‌های پارک علمی فناوری مازندران
 خودسنجی، مدیریت معارض، خودمدیریتی و آینده‌پژوهی مشترکاً با وزن نرمال نهایی ۰/۰۱۶۶ در رتبه دوم مهارت‌ها جای گرفتند. در ادامه مهارت ذهنیت یادگیری، مهارت مثبت‌اندیشی، پشتکار و مداومت، ریسک‌پذیری، خودباوری، اخلاق حرفه‌ای، تیم‌سازی، تعهد، تجربه و نظم و انضباط حائز اوزان اشتراکی ۰/۰۱۶۳ و رتبه سوم گردیدند. همچنین مهارت مشتری‌مداری با وزن نرمال نهایی ۰/۰۱۶۲ به تنهایی در رتبه چهارم جای گرفت. در نهایت صبر و استقامت، مدیریت زمان و شبکه‌سازی مشترکاً با وزن نرمال نهایی ۰/۰۱۵۸ در رتبه پنجم قرار گرفتند.

جدول ۷ اصطلاحات مربوط به رتبه‌بندی مهارت‌های نرم صاحبان استارت‌آپ‌های پارک علمی فناوری مازندران را با استفاده از روش تحلیل سوارا نشان می‌دهد. همان‌گونه که از جدول بر می‌آید، پس از تجزیه و تحلیل اوزان مختلف مهارت‌های نرم، مهارت‌های مدیریتی، خلاقیت و نوآوری، مهارت کار تیمی، هوش هیجانی، توسعه دیگران، دانش و مدیریت ریسک مشترکاً با وزن نرمال نهایی ۰/۰۱۷۸ در رتبه اول جای گرفتند. همچنین مهارت حل مسأله، مهارت‌های ارتباطی، انعطاف‌پذیری، مهارت مذاکره، جست و جوی اطلاعات، مهارت تصمیم‌گیری، مدیریت عدم قطعیت، اشتیاق،

جدول ۷ تحلیل رتبه مهارت‌های نرم مدیران استارت‌آپ‌های پارک علمی فناوری مازندران

رتبه	وزن نرمال نهایی (Wj)	وزن اولیه (qj)	Kj	اهمیت نسبی (Sj)	مهارت
۶	۰,۰۱۷۱	۰,۸۰۴	۵,۱۰	۴,۱۰	مهارت‌های ارتباطی
۶	۰,۰۱۷۱	۰,۸۰۵	۵,۱۵	۴,۱۵	مهارت مذاکره
۷	۰,۰۱۷۰	۰,۸۰۲	۵,۰۶۳	۴,۰۶	اعتماد آفرینی
۳	۰,۰۱۷۵	۰,۸۲۲	۵,۶۴	۴,۶۴	مهارت‌های مدیریتی
۸	۰,۰۱۶۹	۰,۷۹۶	۴,۹۱	۳,۹۱	مدیریت ریسک
۲	۰,۰۱۷۶	۰,۸۲۸	۵,۸۱	۴,۸۱	خودمدیریتی
۱۳	۰,۰۱۶۵	۰,۷۷۷	۴,۴۸	۳,۴۸	مهارت کار تیمی
۷	۰,۰۱۷۰	۰,۷۹۹	۴,۹۸	۳,۹۸	مهارت‌های اجتماعی
۵	۰,۰۱۷۲	۰,۸۱۱	۵,۳۰	۴,۳۰	مهارت حل مسأله
۸	۰,۰۱۶۹	۰,۷۹۶	۴,۹۱	۳,۹۱	خودباوری
۱۴	۰,۰۱۶۲	۰,۷۶۴	۴,۲۳	۳,۲۳	صبر و استقامت
۱۵	۰,۰۱۵۷	۰,۷۳۸	۳,۸۲	۲,۸۲	پشتکار و مداومت
۳	۰,۰۱۷۵	۰,۸۲۲	۵,۶۴	۴,۶۴	مهارت خلاقیت و نوآوری
۸	۰,۰۱۶۹	۰,۷۹۶	۴,۹۱	۳,۹۱	مدیریت زمان
۴	۰,۰۱۷۳	۰,۸۱۵	۵,۴۲	۴,۴۲	مهارت تصمیم‌گیری
۱۱	۰,۰۱۶۶	۰,۷۸۴	۴,۶۳	۳,۶۳	جستجوی اطلاعات
۱۰	۰,۰۱۶۷	۰,۷۸۵	۴,۶۶	۳,۶۵	توسعه دیگران
۴	۰,۰۱۷۳	۰,۸۱۵	۵,۴۲	۴,۴۲	مدیریت عدم قطعیت
۱	۰,۰۱۷۷	۰,۸۳۳	۶	۵	تفکر تحلیلی
۵	۰,۰۱۷۲	۰,۸۰۹	۵,۲۶	۴,۲۶	تفکر انتقادی
۱۳	۰,۰۱۶۵	۰,۷۷۷	۴,۴۸	۳,۴۸	مهارت مثبت‌اندیشی
۸	۰,۰۱۶۹	۰,۷۹۸	۴,۹۵	۳,۹۵	اشتیاق
۹	۰,۰۱۶۸	۰,۷۹۰	۴,۷۷	۳,۷۷	مهارت انعطاف‌پذیری
۱۰	۰,۰۱۶۷	۰,۷۸۴	۴,۶۳	۳,۶۳	مدیریت تعارض

حاصل از خروجی تحلیل سوارا در مورد رتبه‌بندی مهارت‌های نرم مدیران و صاحبان استارت‌آپ‌های مورد مطالعه در پارک علمی فناوری مازندران نشان داد که در مجموع از نگاه مدیران، پنج دسته وزنی برای مهارت‌های نرم احصا شده وجود دارد. به عبارت دقیق‌تر، مهارت‌های مدیریتی، خود مدیریتی، مهارت حل مساله، مهارت خلاقیت و نوآوری، مهارت تصمیم‌گیری، مدیریت عدم قطعیت، تفکر تحلیلی، تفکر انتقادی و مسئولیت‌پذیری با وزن نرمال نهایی ۰/۱۷۲ تا ۰/۱۷۷ در رتبه اول جای گرفتند. لذا می‌توان نتیجه گرفت که مهم‌ترین مهارت نرم در استارت‌آپ‌های مورد مطالعه مربوط به موارد اجماع نظر صاحبان آن بوده و بر آن توافق داشته‌اند، مهارت‌های مذکور بوده است.

در این زمینه نیز می‌توان استناد نمود که مجموعه‌ای از مهارت‌های فردی نظیر تفکر تحلیلی، تفکر انتقادی، خودمدیریتی، حل مسئله، خلاقیت و نوآوری، و سازمانی شامل مهارت تصمیم‌گیری، مدیریت عدم قطعیت، حائز رتبه و اهمیت از نظر صاحبان استارت‌آپ‌های مورد مطالعه گردید.

طبق نتایج پژوهش و پس از بررسی مهم‌ترین مهارت‌های نرم صاحبان استارت‌آپ‌های مورد مطالعه در پارک‌های علمی فناوری استان مازندران، مشخص گردید که مهارت‌های مدیریتی به عنوان یکی از مهم‌ترین مهارت‌های مذکور شناخته می‌شود. مهارت مدیریتی به عنوان عنصری کلیدی در رهبری شناخته می‌شود چرا که یک مدیر خوب بایستی یک رهبر نیز باشد و برخوردار بودن از مهارت‌های مدیریتی در مدیریت یک سازمان ضرورت است. در واقع مهارت‌های مدیریتی، نقاط قوت و توانایی‌های افراد در نظارت بر فرآیندها، جهت دادن به ابتکار عمل کارکنان و هدایت آن‌ها به سمت دستیابی به اهداف تعریف شده کسب و کار هستند.

مجموعه همه این فعالیت‌ها ذیل مهارت نرم رهبری قرار می‌گیرند که می‌تواند شامل هدف‌گذاری، برنامه‌ریزی، سازماندهی، نظارت و کنترل، بسیج امکانات و منابع باشد. به عبارت دیگر مهارت‌های مدیریتی، مهارت‌هایی هستند که هنگام سازماندهی افراد دیگر برای رسیدن به یک هدف مشترک استفاده می‌شود. چه در یک موقعیت مدیریتی یا یک پروژه، این مهارت‌ها از فرد می‌خواهد که دیگران را برای انجام یک سری وظایف، اغلب طبق یک برنامه، تشویق کند. مدیریت فقط یک مهارت نیست، بلکه ترکیبی از چندین مهارت مختلف است که با هم کار می‌کنند. در این زمینه جباری و همکاران (۱۳۹۸) نیز در تبیین سبک‌های رهبری و مهارت‌های ارتباطی مدیران به نقش ویژه مدیریت به عنوان یک مهارت نرم مهم اشاره نمودند که با نتایج پژوهش حاضر در این قسمت سازگاری دارد. یافته‌های این بخش را می‌توان با

جوی اطلاعات، توسعه دیگران، مدیریت عدم قطعیت، تفکر تحلیلی، تفکر انتقادی، مهارت مثبت اندیشی، اشتیاق، مهارت انعطاف‌پذیری، مدیریت تعارض، اخلاق حرفه‌ای، مشتری‌مداری، مهارت یادگیری، هوش هیجانی، نظم و انضباط، واقع بین، توانایی کار مستقل، مدیریت استرس، حرفه‌ای بودن، مسئولیت‌پذیری، ذهنیت و خودآگاهی، چابکی و آگاهی سیاسی و فرهنگی می‌باشد. یافته‌های این بخش با مقالات (Dwi Riyanti et. al. (2016), Rostislavovna Schislyaeva and Dubey et. al. (2021), Mohd. Kucel and Vilalta-Buf (2015), Saychenko (2022), Gejdoš et. la. Bak et. al. (2018), Basir et. al. (2022), R. Bashir et. al. (2023), C. Espina-Romero (2023), (2021), Nielsen nad, Arráiz et.al (2020), Zisser et. al. (2019), Klyver (2023) همخوانی دارد. با جستاری در مهارت‌های مذکور می‌توان نتیجه گرفت که ۳۷ مهارت نرم در سه دسته کلی مهارت‌های فردی (مانند خلاقیت، خودباوری، تفکر تحلیلی)، بین‌فردی (مانند ارتباطات، توسعه دیگران، مدیریت تعارض) و سازمانی (مانند مهارت‌های مدیریتی، مشتری‌مداری، تصمیم‌گیری) قابل طبقه‌بندی‌اند. به عبارت دقیق‌تر مهارت‌هایی نظیر خلاقیت و نوآوری، حل مسئله، انعطاف‌پذیری، هوش هیجانی، ذهنیت یادگیری، مهارت مثبت‌اندیشی، صبر و استقامت، پشتکار و مداومت، خودباوری، اشتیاق، خودکنترلی، خود مدیریتی و خود رهبری، تجربه و نظم و انضباط در دسته مهارت‌های فردی قرار می‌گیرند.

مهارت‌هایی نظیر اخلاق حرفه‌ای، مدیریت زمان، شبکه‌سازی، توسعه دیگران، مدیریت تعارض در دسته مهارت‌های بین‌فردی و مهارت‌هایی نظیر مهارت‌های مدیریتی، مدیریت ریسک، مشتری‌مداری، دانش و تعهد را می‌توان در گروه مهارت‌های سازمانی می‌توان جای داد. این طبقه‌بندی با چارچوب‌های نظری مانند مدل اسپنسر و دسته‌بندی Almeida و Dudzic (۲۰۲۲) و خالق‌خواه و نجفی (۱۳۹۵) سازگار است.

۲. مهم‌ترین مولفه‌های مهارت نرم صاحبان استارت‌آپ‌ها کدامند؟
نتایج تحلیل SWARA نشان داد مهارت‌هایی نظیر مهارت مدیریتی، خودمدیریتی، خلاقیت و نوآوری، حل مسئله، تصمیم‌گیری و مدیریت عدم قطعیت بیشترین وزن را دارند. این اولویت‌بندی با یافته‌های پژوهش تم و همکاران (۲۰۲۰)، شیرمحمدی و همکاران (۱۳۹۹)، محتشمی (۱۴۰۱) و رهنمای رودپشتی و خجسته (۱۳۹۸) هم‌راستا است. عبارتی یافته‌های

نتایج پژوهش‌های خنیفر و جوان‌بخت (۱۳۹۷) تم و همکاران (۲۰۲۰) مقایسه نمود.

مهارت خود مدیریتی مربوط به توانایی افراد برای مدیریت رفتارها، افکار و احساسات، به شیوه‌ای آگاهانه و کاربردی است. به بیان ساده‌تر، با تقویت مهارت خود مدیریتی، می‌توان واکنش‌های هیجانی و احساسات خود را در موقعیت‌های مختلف کنترل کرد و بهترین عکس‌العمل را نشان داد. احمدی داغستانی (۱۴۰۲) نیز در پژوهشی و در بررسی اهمیت و جایگاه مفهوم خودمدیریتی در بهبود عملکرد مدیران سازمان‌های آموزشی، از خودمدیریتی به عنوان یک مهارت نرم یاد کرد که با نتایج پژوهش در این قسمت سازگاری دارد.

همچنین نتایج نشان داد که عنصر خلاقیت و نوآوری به عنوان یک مهارت نرم مهم دارای اولویت گردید. خلاقیت یعنی تلاش برای ایجاد یک تغییر هدفدار در توان اجتماعی یا اقتصادی سازمان. به عبارتی خلاقیت یعنی ارائه فکر و طرح نوین برای بهبود و ارتقاء کمیت یا کیفیت فعالیت‌های سازمان؛ به عنوان مثال در استارت‌آپ‌های مورد بررسی پژوهش حاضر، افزایش بهره‌وری، افزایش تولیدات یا خدمات، کاهش هزینه‌ها، تولیدات یا خدمات با روش بهتر، تولیدات یا خدمات جدید از خلاقیت‌ها محسوب می‌شوند. خلاقیت به طور عام یعنی توانایی ترکیب اندیشه‌ها به شیوه‌ای منحصر به فرد یا ایجاد ارتباطی غیرمعمول بین اندیشه‌ها. یک سازمان که مشوق نوآوری است سازمانی است که دیدگاه‌های ناشناخته به مسائل یا راه‌حل‌های منحصر برای حل مسائل را ارتقا می‌دهند. نوآوری فرایند کسب اندیشه‌ای خلاق و تبدیل آن به محصول و خدمت و یا یک روش عملیاتی مفید است. هنر مدیر خلاق عبارت است از استفاده از خلاقیت دیگران و پیدا کردن ذهن‌های خلاق. مدیر خلاق باید فضایی بیافریند که خودش بتواند خلاق باشد و افراد سازمان را هم نیز برای خلاقیت تحریک کند و این فضا، فضایی است که از کار روزمره به دور است و به نحوی تفویض اختیار می‌کند تا هر کسی خود، مشکل خودش را حل کند. برای این که افراد در سازمان به تفکر بپردازند باید محیطی ایجاد شود که در آن به نظریات و اندیشه‌ها امکان بروز داده شود. یکی از شیوه‌های بسیار مهم و پرجاذبه پرورش شخصیت انسان‌ها و همین‌طور خلاقیت و نوآوری و حتی رشد اجتماعی مشورت است و بدون تردید افرادی که اهل مشورت هستند از عقل و فکر بیشتری برخوردارند و آنان که اهل آن نیستند از این امتیاز بهره‌ای ندارند. خلاقیت و نوآوری به عنوان یک مهارت نرم مدیران در پژوهش شیرمحمدی و همکاران (۱۳۹۹) اشاره شد است که با

نتایج این قسمت از پژوهش هم‌خوانی دارد.

در نهایت مهارت نرم مدیریت عدم قطعیت در مدیران مورد مطالعه حائز رتبه برتر گردید. مدیریت عدم قطعیت فرآیندی است که در آن سازمان‌ها تلاش می‌کنند تا انواع خطرات بالقوه‌ای که سازمان را تهدید می‌کند، شناسایی، ارزیابی و کنترل کنند. این ریسک‌ها می‌توانند انواع مختلفی داشته باشند و از لحاظ مالی، قانونی، امنیتی و ... برای سازمان شما تهدید کننده باشند. منشأ این ریسک‌ها نیز می‌تواند متنوع باشد و مثلاً ناشی از بدهی‌های زیاد، عدم اطمینان مالی، اشتباهات مدیریتی و حتی حوادث و بلاهای طبیعی ناشی شوند. همچنین این مهارت، یکی از قسمت‌های محوری مدیریت استراتژیک هر سازمان به‌شمار می‌رود. این شیوه شامل فرایندهایی است که از طریق آن سازمان‌ها می‌توانند به صورت روش‌مند خطرهای مرتبط با فعالیت‌هایشان را شناسایی کنند. یک رویکرد مدیریت خطر موفق باید با سطح خطر در سازمان متناسب و با دیگر فعالیت‌های سازمان هم‌راستا باشد. لذا مدیریت ریسک برای مدیران استارت‌آپ‌های مورد مطالعه به عنوان کسب و کار نوپا و نیازمند مراقبه نیز تجویز می‌گردد. در این زمینه محتشمی (۱۴۰۱) در مطالعه خود با عنوان نظام مالکیت فکری و مدیریت ریسک حقوقی استارت‌آپ‌ها بر مهارت مدیریت ریسک تأکید ویژه‌ای داشت.

همچنین رهنمای رودپشتی و خجسته (۱۳۹۸) در مطالعه‌شان با عنوان مدیریت عدم قطعیت در کارآفرینی و کسب و کارهای نوین (استارت‌آپ‌ها) نیز بر این مهم تأکید ورزیدند که با نتایج پژوهش حاضر هم‌خوانی دارد.

اولویت بعدی شامل مهارت‌های ارتباطی، مذاکره، اعتماد آفرینی، مدیریت ریسک، مهارت‌های اجتماعی و خودباوری است. منظور از مهارت‌های ارتباطی به معنای انتقال اطلاعات، افکار، احساسات و نیازهای خود به گونه‌ای است که توانایی درک و تداوم رابطه با طرف مقابل را فراهم می‌کند. اصول گوش دادن، واضح و صریح بیان کردن، استفاده از زبان بدن و اصطلاحات غیرکلامی، درک فرهنگ و متغیرهای اجتماعی، مهارت‌های ارتباطی، احترام و توجه به حقوق طرف مقابل را جزئی از مهارت‌های ارتباطی می‌دانند. مذاکره فراگردی است که دو یا چند نفر یا گروه دارای هدف‌های مشترک و متضاد، طرح‌های پیشنهادی خود را بیان می‌کنند و شرایط خاص خود را مورد بحث قرار می‌دهند تا احتمالاً به توافق برسند. منظور از مدیریت ریسک فرایندی است که از طریق آن سازمان‌ها می‌توانند به صورت روش‌مند خطرهای مرتبط با فعالیت‌هایشان را شناسایی کنند. منظور از مهارت اجتماعی یعنی

قدرت کنار آمدن با مردم و برقراری ارتباط موثر با آنان است (کاربوم، ۱۴۰۱).

پیشنهادات

۱- از آنجایی که پارک‌های علمی و فناوری با مراکز دانشگاهی ارتباط دارند، لذا پیشنهاد می‌گردد که مدیران استارت‌آپ‌های مورد مطالعه از ظرفیت مدیران دانشگاهی نظیر شرکت در جلسات، حضور در کارگاه‌های علمی و آموزشی حوزه مدیریت، برقراری مناسبات و ارتباطات با گروه‌های آموزشی مرتبط با حیطه کاری و غیره در امورات خود بهره‌جویند.

۲- استفاده از فرآیند اشتراک آموزش مهارت بین مدیران استارت‌آپ‌های مورد مطالعه با تأکید بر مهارت‌های مدیریتی، خلاقیت و نوآوری، تفکر تحلیلی و انتقادی، مدیریت عدم قطعیت. ۳- به محققان آتی پیشنهاد می‌گردد که ضمن بررسی مهارت‌های نرم شناسایی شده در پژوهش حاضر، سایر مهارت‌ها را نیز شناسایی و ارزیابی نمایند تا در آینده شاهد شناسایی مجهولات این دست پژوهش بوده و بر غنای تئوریک این مطالعات افزوده شود.

۴- شرکت مدیران در کارگاه‌ها و سمینارهای مختلف با تمرکز بر توسعه مهارت‌های نرم چنانچه که پژوهش حاضر بر آن تأکید دارد، ضروری است. چنین کارگاهی معمولاً توسط کارشناسان و متخصصانی اجرا می‌شود که در این حوزه تخصص دارند. با این حال، این آموزش‌ها به طور کلی کوتاه مدت هستند و بنابراین در طولانی مدت تاثیر چندانی نخواهند داشت. لذا آموزش مستمر و اجرای کارگاه‌های مذکور در پارک‌ها مورد تأکید است.

۵- منتور و کوچ نیز آموزش مهارت‌های نرم را در قالب جلسات فردی و یا گروهی و تیمی طبق اصول کوچینگ و منتورینگ ارائه می‌دهند. این روش به شدت متکی بر یک رابطه خوب بین مدیر و منتور یا کوچ او است. لذا استفاده این رویکردها برای مدیران مورد مطالعه پیشنهاد می‌گردد.

۶- استفاده از تجارب زیسته مدیران، کارآفرینان و صاحبان استارت‌آپ‌های برتر می‌تواند عاملی مهم در انتقال تجربیات حیطه مهارت‌های نرم باشد. لذا دعوت و حضور این مدیران در کارگاه‌های آموزشی و محل پارک‌ها و استفاده از نظرات آن‌ها بسیار مغتنم است.

۷- به منظور افزایش خلاقیت و نوآوری، استفاده از رویکرد مشارکتی در مدیریت بسیار مهم است. لذا مدیران می‌بایست در پیشبرد امورات استارت‌آپ، از مشارکت فکری کارکنان نهایت استفاده را بنمایند.

۸- توسعه شبکه‌های ارتباطی بین استارت‌آپ‌ها و صنایع

مرتبط : ایجاد فرصت‌های همکاری میان استارت‌آپ‌ها و صنایع مختلف می‌تواند به تبادل تجربیات، افزایش مهارت‌های مدیریتی، و بهره‌گیری از بهترین شیوه‌های بازار کمک کند.

۹- ایجاد پلتفرم‌های آنلاین برای یادگیری و اشتراک‌گذاری تجربیات : راه‌اندازی سامانه‌های آموزشی و تالارهای گفتگو برای مدیران استارت‌آپی جهت به اشتراک‌گذاری چالش‌ها، راه‌حل‌ها، و تجارب عملی در زمینه توسعه مهارت‌های نرم.

۱۰- استفاده از بازی‌وارسازی (Gamification) در آموزش مهارت‌های نرم : طراحی دوره‌های آموزشی مبتنی بر سناریوهای واقعی و شبیه‌سازی چالش‌های کسب‌وکار می‌تواند یادگیری مهارت‌های نرم را جذاب‌تر و کاربردی‌تر کند.

۱۱- ایجاد برنامه‌های منتورینگ متقابل بین مدیران ارشد و استارت‌آپ‌های نوپا : مدیران با تجربه در صنعت می‌توانند نقش منتور برای استارت‌آپ‌های نوپا ایفا کنند، و در مقابل، مدیران استارت‌آپ‌ها نیز می‌توانند با ارائه دیدگاه‌های نوآورانه، به بهبود تفکر استراتژیک شرکت‌های بزرگ‌تر کمک کنند.

۱۲- ارائه حمایت‌های مالی و مشوق‌های آموزشی برای توسعه مهارت‌های نرم : تخصیص بودجه‌های حمایتی از سوی پارک‌های فناوری، دولت، یا نهادهای خصوصی برای برگزاری دوره‌های آموزشی و کارگاه‌های مرتبط با مهارت‌های نرم.

۱۳- توسعه برنامه‌های یادگیری تجربی (Experiential Learning) در محیط کار: ادغام روش‌های یادگیری عملی مانند پروژه‌های گروهی، کارورزی، و چالش‌های واقعی کسب و کار در فرآیند توسعه مهارت‌های نرم.

محدودیت‌ها:

محدودیت زمانی پژوهش: بررسی اثرات مهارت‌های نرم بر موفقیت استارت‌آپ‌ها نیاز به مطالعات طولانی‌مدت دارد، اما پژوهش حاضر در یک بازه زمانی محدود انجام شده است.

نمونه‌گیری محدود: نتایج پژوهش ممکن است تنها برای استارت‌آپ‌های خاصی که در مطالعه شرکت کرده‌اند، قابل تعمیم باشد و برای صنایع یا مناطق دیگر نیاز به بررسی‌های بیشتر باشد. تأثیر عوامل بیرونی: موفقیت استارت‌آپ‌ها تنها به مهارت‌های نرم وابسته نیست و متغیرهای دیگری مانند سیاست‌های اقتصادی، حمایت‌های دولتی، و شرایط بازار نیز در آن نقش دارند.

مسیرهای پیشنهادی برای تحقیقات آینده:

- بررسی تطبیقی میان استارت‌آپ‌های صنایع مختلف: پژوهش‌های آینده می‌توانند تأثیر مهارت‌های نرم را در استارت‌آپ‌های فعال در حوزه‌های گوناگون (مانند فناوری، بهداشت، آموزش، و تجارت الکترونیک) مقایسه کنند.

- مطالعات طولی: انجام تحقیقات بلندمدت برای بررسی تأثیر تدریجی توسعه مهارت‌های نرم بر عملکرد استارت‌آپ‌ها.
 - ارائه مدل‌های کمی برای ارزیابی مهارت‌های نرم: طراحی مدل‌های مبتنی بر داده و معیارهای قابل سنجش برای ارزیابی بهتر میزان تأثیرگذاری این مهارت‌ها.
 - بررسی تأثیر برنامه‌های آموزشی بر مهارت‌های نرم: مطالعه اثرات کارگاه‌های آموزشی و برنامه‌های منتورینگ بر بهبود مهارت‌های مدیریتی و تصمیم‌گیری در مدیران استارت‌آپی.
 - برخی پژوهش‌ها مانند (Chen et al (۲۰۱۹) و Sebastian et al (۲۰۲۱) نقش عوامل ساختاری و فناورانه را پررنگ‌تر از مهارت‌های نرم دانسته‌اند. این تفاوت یافته‌ها نشان می‌دهد که لازم است تحلیل‌های آتی به صورت تلفیقی و با در نظر گرفتن زمینه‌های فرهنگی، اقتصادی و صنعتی انجام شود تا نقش واقعی مهارت‌های نرم در موفقیت استارت‌آپ‌ها به صورت جامع‌تری روشن گردد. از اینرو تحلیل نقش فرهنگ سازمانی و محیط کار بر توسعه مهارت‌های نرم و بررسی چگونگی تأثیر فرهنگ کاری و تعاملات
- درون‌سازمانی بر رشد مهارت‌های نرم مدیران و کارکنان استارت‌آپ‌ها پیشنهاد می‌شود.
- توسعه ابزارهای دیجیتال برای آموزش مهارت‌های نرم: بررسی اثربخشی ابزارهای فناوری‌محور مانند یادگیری الکترونیکی، بازی‌وارسازی، و شبیه‌سازی‌های تعاملی در تقویت این مهارت‌ها.
 - بررسی تأثیر مهارت‌های نرم بر سرمایه‌گذاری و جذب منابع مالی: مطالعه این موضوع که چگونه مهارت‌های نرم مانند مذاکره، ارتباطات، و رهبری بر جذب سرمایه‌گذاران و تأمین مالی استارت‌آپ‌ها تأثیر می‌گذارد.

References

- Aghajani, Hassanali, Shariati, Zeinab, & Hosseini, Abolhassan. (2020). Explaining the evolutionary trend and key components of electronic business models in Iranian startups. *Improvement Management*, 14(1), 127-147.
- Ahmadi Dagestani, Alireza. (2023). Examining the Importance and Role of Self-Management Concept in Improving the Performance of Managers in Educational Organizations. *Fifth National Conference on Professional Research in Psychology and Counseling with a Teacher's Perspective*. <https://civilica.com/doc/1760609/>
- Almeida, F., & Morais, J. (2023). Strategies for developing soft skills among higher engineering courses. *Journal of Education*, 203(1), 103-112. <https://doi.org/10.1177/00220574211016417>
- Alvani, Seyed Mehdi, Hamidzadeh, Ali, & Boostanirad, Mina. (2020). What are the Components of Human Resource Soft Skills? (A Systematic Review). *Skills Development*, 9(33), 25–50. <https://sid.ir/paper/953762/fa>
- André Lucas Novaes, (2024), Development of Soft Skills in Entrepreneurship Education: an Approach Based on Experiential Learning Theory, *Revista de Gestão Social e Ambiental*, DOI:10.24857/rgsa.v18n10-207
- Antonovica, A., de Esteban Curiel, J., & Herráez, B. R. (2023). Factors that determine the degree of fulfilment of expectations for entrepreneurs from the business incubator programmes. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 19(1), 261-291. DOI:[10.1007/s11365-022-00818-1](https://doi.org/10.1007/s11365-022-00818-1).
- Arráiz, I., Beuermann, D., Frese, M., Maffioli, A., Verch, D., & Ubfal, D. (2020). The Impact of Soft-Skills Training for Entrepreneurs in Jamaica. *Inter-American Development Bank Working Paper*, 10399. DOI:[10.2139/ssrn.3374406](https://doi.org/10.2139/ssrn.3374406).
- Asgari, T., Daneshvar, A., Chobar, A. P., Ebrahimi, M., & Abrahamyan, S. (2022). Identifying key success factors for startups With sentiment analysis using text data mining. *International Journal of Engineering Business Management*, 14. DOI:[10.1177/18479790221131612](https://doi.org/10.1177/18479790221131612).
- Avença, I., Domingues, L., & Carvalho, H. (2023). Project Managers soft skills influence in knowledge sharing. *Procedia Computer Science*, 219, 1705-1712. DOI:[10.1016/j.procs.2023.01.464](https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.01.464).
- Bak, O., Jordan, C., & Midgley, J. (2019). The adoption of soft skills in supply chain and understanding their current role in supply chain management skills agenda: A UK perspective. *Benchmarking: An International Journal*, 26(3), 1063-1079. DOI:[10.1108/BIJ-05-2018-0118](https://doi.org/10.1108/BIJ-05-2018-0118).
- Balcar, J., Šimek, M., & Filipová, L. (2018). Soft skills of Czech graduates. *Review of Economic Perspectives*, 18(1), 45-60. DOI:[10.2478/revecp-2018-0003](https://doi.org/10.2478/revecp-2018-0003).
- Bartel, J. (2018). Teaching soft skills for employability. *TESL Canada Journal*, 35(1), 78-92. <https://doi.org/10.18806/tesl.v35i1.1285>.
- Bashir, M., Naqshbandi, M. M., & Yousaf, A. (2023). Impact of managerial skills and ties on business model innovation: the role of exploitative and explorative learning. *Leadership & Organization Development Journal*, 44(2), 240-259. DOI:[10.1108/LODJ-10-2021-0441](https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2021-0441).

- Basir, N. M., Zubairi, Y. Z., Jani, R., & Wahab, D. A. (2022). Soft skills and graduate employability: Evidence from Malaysian tracer study. *Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities*, 30(4). DOI: <https://doi.org/10.47836/pjssh.30.4.26>.
- Batista, M. P., & Romani-Dias, M. (2022). AACSB international accreditation as a catalyst for soft skills in business schools. *Journal of Education for Business*, 97(4), 213-219. DOI: [10.1080/08832323.2021.1924105](https://doi.org/10.1080/08832323.2021.1924105).
- Calanca, F., Sayfullina, L., Minkus, L., Wagner, C., & Malmi, E. (2019). Responsible team players wanted: an analysis of soft skill requirements in job advertisements. *EPJ Data Science*, 8(1), 1-20. DOI: [10.1140/epjds/s13688-019-0190-z](https://doi.org/10.1140/epjds/s13688-019-0190-z).
- Chioda, L., Contreras-Loya, D., Gertler, P., & Carney, D. (2021). Making entrepreneurs: Returns to training youth in hard versus soft business skills (No. w28845). National Bureau of Economic Research. <https://www.nber.org/papers/w28845>.
- Choudary, D. V., & Ponnuru, M. (2015). The importance of soft-skills training for MBA students and managers. *Abhinav International Monthly Refereed Journal of Research in*, 4(11), 6-14.
- Cockayne, D. (2019). What is a startup firm? A methodological and epistemological investigation into research objects in economic geography. *Geoforum*, 107, 77-87. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2019.10.009>.
- Darvishi, Maryam, & Alasvand Bakhtiarpour, Parvaneh. (2023). Investigating key factors influencing startup success using a meta-synthesis approach. *Technology Growth Quarterly*, 20(77).
- Embroker Team. (2023, January 2). *106 Must-Know Startup Statistics for 2023*. Embroker. <https://www.embroker.com/blog/startup-statistics/>.
- Espina-Romero, L. C., Franco, S. L. A., Conde, H. O. D., Guerrero-Alcedo, J. M., Parra, D. E. R., & Ramírez, J. C. R. (2023). Soft skills in personnel training: Report of publications in scopus, topics explored and future research agenda. *Heliyon*, 9(4). DOI: [10.1016/j.heliyon.2023.e15468](https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e15468).
- Fernando Almeida, Vladan Devedzic. (2011). The Relevance of Soft Skills for Entrepreneurs. *J. East Eur. Manag. Stud.*, 27(1), 157. <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2022-1-157>
- Gejdoš, P., Šimanová, L., Čierna, H., Sujová, E., & Schmidtová, J. (2021). Integration of Soft Skills of Graduates of the Technical University in Zvolen and Their Applicability in Slovak Business Environment. The Case Study. *Central European Business Review*, 10(5), 21. DOI: [10.18267/j.cebr.268](https://doi.org/10.18267/j.cebr.268).
- Ghorbani, A. (2023). A review of successful construction project managers' competencies and leadership profile. *Journal of Rehabilitation in Civil Engineering*, 11(1), 76-95. DOI: [10.22075/JRCE.2022.24638.1560](https://doi.org/10.22075/JRCE.2022.24638.1560)
- Ginting, H., Mahiranissa, A., Bektı, R., & Febriansyah, H. (2020). The effect of outing Team Building training on soft skills among MBA students. *The International Journal of Management Education*, 18(3), 100423. DOI: [10.1016/j.ijme.2020.100423](https://doi.org/10.1016/j.ijme.2020.100423).
- Gruzdev, M. V., Kuznetsova, I. V., Tarkhanova, I. Y., & Kazakova, E. I. (2018). University Graduates' Soft Skills: The Employers' Opinion. *European journal of contemporary education*, 7(4), 690-698. DOI: [10.13187/ejced.2018.4.690](https://doi.org/10.13187/ejced.2018.4.690).
- Habiburrahman, Prasetyo, A., Raharjo, T. W., Rinawati, H. S., Trisnani, Eko, B. R., ... & Heidler, P. (2022). Determination of critical factors for success in business incubators and startups in East Java. *Sustainability*, 14(21), 14243. <https://www.semanticscholar.org/paper/Integrating-Soft-Skills-Assessment-Through-Soft-for-Rashidi-Adabi/2ba60b7f18a1465f571128b46f7ce560c8cbc593> .
- Hatthakijphong, P., & Ting, H. I. (2019). Prioritizing successful entrepreneurial skills: An emphasis on the perspectives of entrepreneurs versus aspiring entrepreneurs. *Thinking Skills and Creativity*, 34, 100603. DOI: [10.1016/j.tsc.2019.100603](https://doi.org/10.1016/j.tsc.2019.100603).
- Holmberg-Wright, K., & Hribar, T. (2016). Soft Skills – The Missing Piece for Entrepreneurs to Grow a Business. *American Journal of Management*, Vol. 16(1). <https://articlegateway.com/index.php/AJM/article/view/1885> .
- Holmberg-Wright, K., & Hribar, T. (2016). Soft Skills – The Missing Piece for Entrepreneurs to Grow a Business. *American Journal of Management*, 16(1). Retrieved from <https://articlegateway.com/index.php/AJM/article/view/1885> [https://www.researchgate.net/publication/296704935 THE IMPORTANCE OF SOFT-SKILLS TRAINING FOR MBA STUDENTS AND MANAGERS](https://www.researchgate.net/publication/296704935_THE_IMPORTANCE_OF_SOFT-SKILLS_TRAINING_FOR_MBA_STUDENTS_AND_MANAGERS) .
- https://karboom.io/mag/articles/%D9%85%D9%87%D8%A7%D8%B1%D8%AA-D8%A7%D8%B1%D8%AA%D8%A8%D8%A7%D8%B7%DB%8C-%DA%86%DB%8C%D8%B3%D8%AA?utm_source=chatgpt.com
- Hurrell, S. A. (2016). Rethinking the soft skills deficit blame game: Employers, skills withdrawal and the reporting of soft skills gaps. *Human relations*, 69(3), 605-628. <https://doi.org/10.1177/0018726715591636>.
- Jabbari, Mohammadreza, Derani, Kamal, & Rahiminejad, Abbas. (2019). Explaining Leadership Styles and Communication Skills of Managers. *Journal of Improvement and Transformation Management Studies*, 28(94), 109–136. <https://doi.org/10.22054/jmsd.2020.43814.3356>
- Joseph, G., Aboobaker, N., & KA, Z. (2023). Entrepreneurial cognition and premature scaling of startups: a qualitative analysis of determinants of start-up failures. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 15(1), 96-112. DOI: [10.1108/JEEE-11-2020-0412](https://doi.org/10.1108/JEEE-11-2020-0412).
- Kačamakovic, M. K., & Lokaj, A. S. (2021). Requirements of organization for soft skills as an influencing factor of their success. *leadership*. DOI: [10.36941/ajis-2021-0025](https://doi.org/10.36941/ajis-2021-0025).

- Kamenova, D., & Arkhytova, S. (2017). "SOFT" SKILLS DEVELOPMENT OF YOUNG ENTREPRENEURS THROUGH EDUCATIONAL-TRAINING ENTERPRISES. *Series "Pedagogical Sciences"*. <https://ped-journal.cdu.edu.ua/article/view/1198> .
- Karami Nejad, Neda, Ghasemi Nejad, Alireza, & Motamed, Hamidreza. (2020). Providing a Professional Development Model for Faculty Members Based on Soft Skills Components. *Teacher Professional Development*, 5(2), 1–23. <https://sid.ir/paper/385329/fa>
- Kersulienė, V., Zavadskas, E. K., & Turskis, Z. (2010). *Selection of rational dispute resolution method by applying new step-wise weight assessment ratio analysis (SWARA)*. *Journal of Business Economics and Management*, 11(2), 243–258. <https://doi.org/10.3846/jbem.2010.12>
- Khaleghkhah, Ali, & Najafi, Habibeh. (2018). Identifying the Components of Soft Skills of Educational Managers Using a Mixed Exploratory Method (Designing a Measurement Tool). *A New Approach in Educational Management*, 9(1), 25–43. <https://sid.ir/paper/168712/fa>
- Khanifer, Hossein, & Javan Bakht, Alireza. (2018). Soft Skills for Vocational and Technical Graduates. *Skills Development*, 6(24), 1–7. <https://sid.ir/paper/409861/fa>
- Kovács, I., & Zarándné, K. V. (2022). Digital marketing employability skills in job advertisements-must-have soft skills for entry-level workers: a content analysis. *Economics & Sociology*, 15(1), 178-192. DOI:[10.14254/2071-789X.2022/15-1/11](https://doi.org/10.14254/2071-789X.2022/15-1/11).
- Kucel, A. and Vilalta-Bufi, M. (2016), "Entrepreneurial skills and wage employment", *International Journal of Manpower*, Vol. 37 No. 3, pp. 556-588. <https://doi.org/10.1108/IJM-01-2015-0021>
- Lamri, J., & Lubart, T. (2023). Reconciling hard skills and soft skills in a common framework: the generic skills component approach. *Journal of Intelligence*, 11(6), 107. <https://doi.org/10.3390/jintelligence11060107>.
- Lok, Bee-Lan; Cheng, Ming-Yu; Choong, Chee-Keong.(2021), The Relationship between Soft Skills Training and Development, Human Resource Outcome and Firm Performance **International Journal of Business and Society; Sarawak** Vol. 22, Iss. 1: 382-402. DOI:10.33736/ijbs.3184.2021
- Magano, J., Silva, C., Figueiredo, C., Vitória, A., Nogueira, T., & Pimenta Dinis, M. A. (2020). Generation Z: Fitting project management soft skills competencies—A mixed-method approach. *Education sciences*, 10(7), 187. <https://doi.org/10.3390/educsci10070187>.
- Mangiza, P., & Brown, I. (2020, September). Requisite skills profile of software development professionals for startups. In *Conference of the South African Institute of Computer Scientists and Information Technologists 2020* (pp. 102-109). DOI:[10.1145/3410886.3410904](https://doi.org/10.1145/3410886.3410904).
- Marhraoui, M. A. (2023). Digital skills for project managers: A systematic literature Review. *Procedia Computer Science*, 219, 1591-1598. DOI:[10.1016/j.procs.2023.01.451](https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.01.451).
- Masoumeh Ayeneh, & Bijan Rezaei. (2024). Identifying success factors of technology-based startups in addressing challenges of Iran's fintech industry. *Economic and Business Research Journal*, 15(34), 35-56. [magiran.com/p2829272](https://www.magiran.com/p2829272)
- Matturro, G., Solari, M., Buffa, A., & Febbles, D. (2020). Technical knowledge and soft skills in the founding teams of software startups. In *CIBSE* (pp. 476-489). https://www.researchgate.net/publication/344524012_Technical_knowledge_and_soft_skills_in_the_founding_teams_of_software_startups
- Minaev, Artem. (2022, December 26). *Startup Statistics (2023): 35 Facts and Trends You Must Know*. *Firstsiteguide*. <https://firstsiteguide.com/startup-stats>.
- Mohammadzadeh Roshti, Ziba, Ghiyasi, Mitra, & Tahmasbi Limouni, Safieh. (2020). Explaining the Knowledge Management Components of Startups in the Field of Information Science. *Library and Information Science*, 23(3), 91–118. <https://doi.org/10.30481/LIS.2020.219212.1678>
- Mohtashami, Mitra. (2022). Intellectual Property System and Legal Risk Management for Startups. *Second National Conference of the Iranian Innovation and Technology Parks Association, Rasht*. <https://civilica.com/doc/1757608/>
- Nielsen, M. S., & Klyver, K. (2020). Meeting entrepreneurs' expectations: the importance of social skills in strong relationships. *Entrepreneurship & Regional Development*, 32(9-10), 737-756. DOI:[10.1080/08985626.2020.1757159](https://doi.org/10.1080/08985626.2020.1757159).
- Nur Atikah Aliah Md Akhir, Sabrinah Adam, & Nursyazwani Mohd Fuzi. (2023). Challenges Towards Performance Of Start-Up Companies During Covid-19: The Case Of Johor Start-Ups. *Advanced International Journal of Business, Entrepreneurship and SMEs*, 5 (15), 01-06. DOI: 10.35631/AIJBS.515001.
- Parlami, J., & Monnot, M. J. (2019). Getting to the CORE: Putting an end to the term "soft skills". *Journal of Management Inquiry*, 28(2), 225-227. DOI:[10.1177/1056492618818023](https://doi.org/10.1177/1056492618818023).
- Rahnamaei Roodposhti, Fereidoon, & Khojasteh, Alireza. (2019). Risk Management in Entrepreneurship and Startups: A Necessity for Economic Growth in Iran. *Fifth Islamic Finance Conference, Tehran*. <https://civilica.com/doc/1294479>
- Rashidi Abbas, F. A. A. K., & Azmie, I. A. G. (2013). Integrating soft skills assessment through soft skills workshop program for engineering students at University of Pahang: an analysis. *International Journal of Research In Social Sciences*, 2(1), 2307-227X.

- Riyanti, B. P. D., Sandroto, C. W., & DW, M. T. W. (2017). Soft skill competencies, hard skill competencies, and intention to become entrepreneur of vocational graduates. *International research journal of business studies*, 9(2). DOI:[10.21632/irjbs.9.2.119-132](https://doi.org/10.21632/irjbs.9.2.119-132).
- Sadq, Z. M. (2019). The role of leadership soft skills in promoting the learning entrepreneurship. *Journal of process management and new technologies*, 7(1). DOI:[10.5937/joupproman7-20122](https://doi.org/10.5937/joupproman7-20122)
- Santisteban, J., Mauricio, D. and Cachay, O. (۲۰۲۱) 'Critical success factors for technology-based startups', *Int. J. Entrepreneurship and Small Business*, Vol. ۴۲, No. ۴, pp. ۳۹۷-۴۲۱
- Sarafraz, Amirhossein, Hosseini Shakib, Mehrdad, & Montazerloft, Mitra. (2025). Identification and ranking of key factors affecting the sustainability of ICT startups. *Innovation Management and Operational Strategies*, (), -. doi: 10.22105/imos.2025.498078.1425.
- Sarom Tem, Ariyabhorn Kuroda, Keow Ngang Tang. (2020), The Importance of Soft Skills Development to Enhance Entrepreneurial Capacity, *International Educational Research*, □ Vol 3 No 3, DOI: <https://doi.org/10.30560/ier.v3n3p1>
- Schislyaeva, E. R., & Saychenko, O. A. (2022). Labor market soft skills in the context of digitalization of the economy. *Social Sciences*, 11(3), 91. <https://doi.org/10.3390/socsci11030091>.
- Schultz, C. M. (2022). Soft employability skills obtained from a nongovernmental organisation's labour market intervention. *SA Journal of Industrial Psychology*, 48(1), 1-11. <https://doi.org/10.4102/sajip.v48i0.1912>.
- Shahraki Moghaddam, Shayan, & Farsijani, Hassan. (2022). Identifying Factors Influencing the Growth and Development of Startups. *Quarterly Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 6(84), 2234-2249. <https://www.magiran.com/p2446185>
- Shirmohammadi, Yazdan, Nikmanesh, Shamseddin, & Hassannejad, Faezeh. (2020). The Impact of Product and Marketing Innovation on the Internationalization of Startups. *International Business Management*, 3(2), 81-101. <https://sid.ir/paper/358770/fa>
- Siavoshi, M., Zarghamifard, M., & SHARIFI, M.. (2022). Identifying and Prioritizing Personal Branding Indicators of Specialist Physicians using multi-criteria decision-making technique (SWARA). *JOURNAL OF HEALTHCARE MANAGEMENT (JOURNAL OF HEALTH SYSTEM)*, 13(1 (SERIAL 43)), 85-97. SID. <https://sid.ir/paper/1013191/>
- Singh Dubey, R., Paul, J., & Tewari, V. (2022). The soft skills gap: a bottleneck in the talent supply in emerging economies. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(13), 2630-2661. DOI:[10.1080/09585192.2020.1871399](https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1871399).
- Skawińska, E., & Zalewski, R. I. (2020). Success Factors of Startups in the EU—A Comparative Study. *Sustainability*, 12(19), 8200. <https://doi.org/10.3390/su12198200>
- Szathmári E, Varga Z, Molnár A, Németh G, Szabó ZP and Kiss OE (۲۰۲۴) Why do startups fail? A core competency deficit model. *Front. Psychol.* ۱۵:۱۲۹۹۱۳۵. doi: ۱۰.۳۳۸۹/fpsyg.۲۰۲۴.۱۲۹۹۱۳۵
- Troilo, F. (2022). From the CEO perspective: Critical competencies for effective performance. *Ciencias administrativas*, (20), 6-6. DOI:[10.24215/23143738e104](https://doi.org/10.24215/23143738e104).
- Tem, S., Kuroda, A., & Tang, K.N. (2020). The Importance of Soft Skills Development to Enhance Entrepreneurial Capacity. *International Economic Review*, 3, 1.
- Truong, H. T., Laura, R. S., & Shaw, K. (2016). New insights for soft skills development in Vietnamese business schools: Defining essential soft skills for maximizing graduates' career success. *International Journal of Industrial and Systems Engineering*, 10(6), 1857-1863. <https://www.semanticscholar.org/paper/New-Insights-for-Soft-Skills-Development-in-Soft-Truong-Laura>
- Tsirkas, K., Chytiri, A. P., & Bouranta, N. (2020). The gap in soft skills perceptions: A dyadic analysis. *Education+ Training*, 62(4), 357-377. DOI:[10.1108/ET-03-2019-0060](https://doi.org/10.1108/ET-03-2019-0060)
- Turrado, G. A. (2021). Soft skills Evaluation in the Educational System, Industry overview and Business Plan of the start-up Softeo.
- Van Heerden, A., Jelodar, M. B., Chawynski, G., & Ellison, S. (2023). A study of the soft skills possessed and required in the construction sector. *Buildings*, 13(2), 522. <https://doi.org/10.3390/buildings13020522>.
- Valipour, A. and Jamali, M. (2021). HYBRID SWARA-COPRAS METHOD FOR CONSTRUCTION CONTRACTORS SELECTION: SOUTH ZAGROS COMPANY CASE STUDY. *Journal of Structural and Construction Engineering*, 8(Special Issue 1), 251-274. doi: 10.22065/jsce.2020.202125.1951
- Wiyono, B. B., & Wu, H. H. (2022). Investigating the structural effect of achievement motivation and achievement on leadership and entrepreneurial spirit of students in higher education. *Administrative Sciences*, 12(3), 99. <https://doi.org/10.3390/admsci12030099>.
- Yi-Fen Chen & Chia-Wen Tsai & Hsiu-Jung Liu, 2019. "Applying the AHP Model to Explore Key Success Factors for High-Tech Startups Entering International Markets," *International Journal of E-Adoption (IJE)*, IGI Global, vol. 11(1), pages 45-63, January.
- Zavadskas, E. K., Turkis, Z., & Kersuliene, V. (2015). *Application of a new hybrid multiple criteria decision-making method in the evaluation of human resources by incorporating the SWARA and ARAS methods*. *Economic Computation and Economic Cybernetics Studies and Research*, 49(4), 103-118.

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>.

Zisser, M. R., Johnson, S. L., Freeman, M. A., & Staudenmaier, P. J. (2019). The relationship between entrepreneurial intent, gender and personality. *Gender in Management*, 34 (8), 665-684. doi: [10.1108/GM-08-2018-0105](https://doi.org/10.1108/GM-08-2018-0105).