

## Designing a Model for Nurturing Hybrid Entrepreneurs among University Faculty Members

Fataneh. Baharvand<sup>1</sup>, Bijan. Rezaee<sup>2\*</sup>, Nader. Naderi<sup>2</sup>, Yousef. Mohamadifar<sup>2</sup>

<sup>1</sup> PhD. Student, Entrepreneurship Department, Social Sciences Faculty, Razi University, Kermanshah, Iran

<sup>2</sup> Associate Professor, Entrepreneurship Department, Social Sciences Faculty, Razi University, Kermanshah, Iran

\* Corresponding author email address: rezaee61@yahoo.com

### Article Info

#### Article type:

Original Research

#### How to cite this article:

Baharvand, F., Rezaee, B., Naderi, N., & Mohamadifar, Y. (2026). Designing a Model for Nurturing Hybrid Entrepreneurs among University Faculty Members. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 32(1), 195-214.



© 2026 the authors. Published by Institute for Research and Planning in Higher Education (IRPHE), Tehran, Iran. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) License.

### ABSTRACT

The main goal of this research is designing a model for nurturing hybrid entrepreneur among faculty members. This research was conducted with a qualitative approach and Grounded Theory strategy. Semi-structured interview was used as data collection tool. In order to collect data and by using the purposive sampling method, interviews were conducted with 16 faculty members who are entrepreneurs and business owners. The validity of the research was checked using the criteria introduced by Lincoln and Guba. Data analysis was done in three stages of open, axial, and selective coding. The findings indicated the emergence of 200 codes and 40 concepts. Based on these concepts, the causal conditions include "economic motivations", "psychological needs", "global changes", "change in upstream policies", "high failure rate of start-ups", and "success stories of hybrid entrepreneurs". Contextual conditions include "norms and values governing society and university", "basic education", "locations", "business environment confusion", "non-entrepreneurial public culture", "unhealthy competitions", "being anti-value", "cumbersome rules of the business environment", and "weakness in the education system". Furthermore, "people's personality traits", "entrepreneurial competencies", "demographic characteristics", "occupational interactions", "one-dimensionality of people's expertise", "supporting rules and regulations", "financing and exploitation of occupational relations", "weakness of university regulations", "non-entrepreneurial university system", "law enforcers", "business costs", and "weak entrepreneurial culture of faculty members" were identified as intervening conditions. In addition, serious strategies for nurturing hybrid entrepreneurs among faculty members consist of "development of business skills", "knowledge enhancement and entrepreneurship education", "motivation of people", "development of internal and external university communication", "development of infrastructures", "entrepreneurial leadership development", "discourse and culture creation", "financial support", "legal and policymaking reforms", and "using shared workspaces". Finally, nurturing hybrid entrepreneurs will result in consequences such as "educational consequences", "objective and subjective welfare of faculty members", "development of entrepreneurial university", and "social-economic development". According to the findings, it is possible to help the development of hybrid entrepreneurship among faculty members by creating a suitable condition and removing the obstacles. It is also possible to facilitate productivity and development of the society by optimally using the talent, expertise and abilities of knowledgeable people.

**Keywords:** Nurturing Entrepreneurs, Hybrid Entrepreneurship, Faculty Members.

# طراحی الگوی پرورش کارآفرینان ترکیبی در میان اعضای هیئت علمی

فتانه بهاروند<sup>۱</sup>، بیژن رضایی<sup>۲\*</sup>، نادر نادری<sup>۲</sup>، یوسف محمدی فر<sup>۲</sup>

۱. دانشجوی دکتری، گروه کارآفرینی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران  
۲. دانشیار، گروه کارآفرینی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران

\*ایمیل نویسنده مسئول: rezaee61@yahoo.com

### اطلاعات مقاله

### چکیده

### نوع مقاله

پژوهشی اصیل

### نحوه استناد به این مقاله:

بهاروند، فتانه، رضایی، بیژن، نادری، نادر، و محمدی فر، یوسف. (۱۴۰۵). طراحی الگوی پرورش کارآفرینان ترکیبی در میان اعضای هیئت علمی. فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، ۲۲(۱)، ۲۱۴-۱۹۵.



© ۱۴۰۵ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY 4.0) صورت گرفته است.

هدف اصلی پژوهش طراحی مدل پرورش کارآفرینان ترکیبی در میان اعضای هیئت علمی بود. این پژوهش با رویکرد کیفی انجام شد و راهبرد آن نظریه پردازی داده بنیاد با به کارگیری رهیافت پارادایمی اشتراوس و کوربین بود. برای گردآوری داده‌ها با به کارگیری روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی، با ۱۶ نفر از اعضای هیئت علمی کارآفرین و صاحب کسب‌وکار مصاحبه نیمه ساختاریافته صورت گرفت و از اظهارات، اسناد و نقل قول‌ها، کتاب‌ها و مقالات مرتبط با موضوع پژوهش بهره گرفته شد. اعتبار پژوهش با استفاده از معیارهای معرفی شده لینکلن و گوبا بررسی و داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی تجزیه و تحلیل شد. یافته‌ها حاکی از ظهور بیش از ۲۰۰ کد و احصای ۴۰ مفهوم از مصاحبه‌هاست. بر اساس این مفاهیم، شرایط علی شامل انگیزه‌های اقتصادی، نیاز روانی، تغییرات جهانی، تغییر در سیاستگذاری بالادستی، نرخ بالای شکست کسب‌وکارهای نوپا و داستان‌های موفقیت ترکیبی‌هاست. شرایط زمینه‌ای عبارت‌اند از: هنجارها و ارزش‌های حاکم بر جامعه و دانشگاه، آموزش‌های پایه‌ای، موقعیت-های مکانی، آشننگی محیط کسب‌وکار، قوانین فضای کسب‌وکار، فرهنگ عمومی غیرکارآفرینانه، رقابت‌های ناسالم، ضد ارزش بودن و ضعف در نظام آموزش و پرورش. ویژگی‌های شخصی افراد، صلاحیت و شایستگی‌های کارآفرینانه، ویژگی‌های جمعیت-شناختی، تداخلات شغلی، تک بعدی بودن تخصص افراد، تأمین مالی و بهره‌برداری از موقعیت شغلی، ضعف قوانین و آیین‌نامه‌های دانشگاهی، کارآفرینانه نبودن سیستم دانشگاه، مجریان قوانین، هزینه‌های کسب‌وکار و ضعف فرهنگ کارآفرینی اعضای هیئت علمی به عنوان شرایط مداخله‌گر شناسایی شدند. مهارت‌افزایی و توسعه مهارت‌های کسب‌وکار، دانش‌افزایی و آموزش کارآفرینی، انگیزش افراد، توسعه ارتباطات درون و برون دانشگاهی، توسعه زیرساخت‌ها، توسعه رهبری کارآفرینانه، فرهنگ و گفت‌وگو سازی، حمایت و پشتیبانی مالی، اصلاحات قانونی و خط‌مشی‌گذاری و به کارگیری فضاهای کاری اشتراکی راهبردهایی جدی برای پرورش کارآفرینان ترکیبی در میان اعضای هیئت علمی هستند. در نهایت، پرورش کارآفرینان ترکیبی طبق نظر مصاحبه‌شوندگان پیامدهایی نظیر پیامدهای آموزشی، رفاه عینی و ذهنی استادان، توسعه دانشگاه کارآفرین و توسعه اقتصادی-اجتماعی را در پی خواهد داشت. می‌توان نتیجه گرفت که عوامل مختلف فردی، شغلی، فرهنگی-اجتماعی، قانونی، اقتصادی-محیطی و ساختاری- نهادی بر پرورش کارآفرینان ترکیبی در میان اعضای هیئت علمی اثرگذار است. برای پرورش این دسته از کارآفرینان لازم است ضمن زمینه‌سازی مناسب و رفع موانع موجود، با برنامه‌ریزی و سیاستگذاری درست اکوسیستم کارآفرینی را در دانشگاه‌ها توسعه داد و با توانمندسازی اعضای هیئت علمی و شبکه‌سازی، پرورش کارآفرینان ترکیبی در میان اعضای هیئت علمی را به پیش برد و از پیامدهای مثبت پرورش این دسته از کارآفرینان بهره‌مند شد.

کلیدواژگان: پرورش کارآفرینان، کارآفرینی ترکیبی، اعضای هیئت علمی.

## مقدمه

امروزه، توسعه کارآفرینی به عنوان استراتژیک ترین و مهم ترین ابزار توسعه اقتصادی جوامع پیشرفته (Ezzerhouni & El Malki, 2022) و راه حلی برای مشکلات اجتماعی- اقتصادی پیش روی کشورهای در حال توسعه شناخته شده است (Yan, 2021). درک سنتی از ورود به کارآفرینی مبتنی بر این مفهوم استعاری است که افراد باید جهشی به سمت ناشناخته ها بردارند. شواهد تجربی ما را مجبور ساخته در این ایده که کارآفرینی یک پدیده "همه یا هیچ" است، تجدید نظر کنیم (Luc et al., 2018). مطالعات اخیر نشان داده است که بسیاری از مردم کسب و کار خود را در حالی شروع می کنند که در یک شرکت به عنوان کارمند کار می کنند (Raffie & Feng, 2014) و کارآفرینی اغلب به عنوان تعهدی تمام وقت شروع نمی شود و می تواند در قالب پدیده نوین "کارآفرینی ترکیبی" اتفاق بیفتد (Schulz et al., 2016). کارآفرین ترکیبی به فردی اطلاق می شود که کارآفرین و در عین حال کارمند دستمزدی است (Yunita et al., 2022). این نوع جدید از کارآفرینی در حال افزایش است و احتمالاً برای محیط های اقتصادی فعلی که با عوامل مختل کننده از جمله جهانی شدن، تغییر در مسیرهای شغلی، قراردادهای کاری غیراستاندارد، دسترسی محدود به منابع مالی و نبود امنیت شغلی همراه هستند، مناسب است (Aladejebi, 2020). شواهد حاکی از آن است که اگرچه فعالیت کارآفرینان ترکیبی بخش چشمگیری از فعالیتهای کارآفرینانه را تشکیل می دهند، اما این کارآفرینان در میان حوزه های تحقیقاتی گسترده کارآفرینی، جزء کمترین حوزه های مورد بررسی هستند (Gonzalez-Pernía et al., 2015). این گروه از کارآفرینان به دلیل اهمیت آن برای اقتصاد و توسعه افراد، آن قدر خاص هستند که نیاز به تمرکز بیشتری بر روی آنهاست (Kurczewska et al., 2020). بنابراین، تحقیقات بیشتری با تمرکز بر کارآفرینی ترکیبی به عنوان یک رویداد خاص مورد نیاز است (Demir et al., 2022). در سال های اخیر، تجربه موفقیت آمیز اغلب کشورهای پیشرفته و نیز برخی از کشورهای در حال توسعه در عبور از بحران های اقتصادی به واسطه پرورش کارآفرینان در آن کشورها موجب شده است تا سایر کشورها نیز برای کارآفرینی، پرورش کارآفرینان و شکل گیری کسب و کارهای نوآورانه اهمیت خاصی قایل شوند. در حال حاضر، پرورش کارآفرینان و ورود به کسب و کار و اشتغال آنها، با توجه به روند رو به رشد آموزش کارآفرینی در جهان و کشورمان، از دغدغه ها و کنجکاوای متولیان امور است (Tabatabaei et al., 2020). جست و جوی پژوهشگر نشان می دهد، در حالی که تازگی پدیده کارآفرینی ترکیبی به عنوان یک مفهوم تحقیقاتی جدید به ظهور موجی از انتشارات منجر شده و پژوهش های فراوانی در زمینه آموزش و پرورش کارآفرینان صورت گرفته است، اما عمده این پژوهش ها بر موضوع آموزش و پرورش کارآفرینان تمام وقت متمرکز شده و پرورش کارآفرینان ترکیبی را نادیده گرفته اند. این در حالی است که پرورش کارآفرینان پیش شرط رشد و توسعه اقتصادی جامعه است (Zhao, 2016) و موفقیت اقتصادی یک کشور اغلب با ظرفیت آن کشور برای تربیت قهرمانان ملی که قادر به ارتقای کل بافت اقتصادی هستند، مرتبط است (Ezzerhouni & El Malki, 2022). به منظور بهره مندی از مزایای کارآفرینی ترکیبی (که مهم ترین آن، شانس موفقیت و بقای بیشتر است) و افزایش فعالیتهای کارآفرینانه، توجه ویژه به پرورش کارآفرینان ترکیبی و طراحی الگویی برای پرورش آنها در کشور ضرورت دارد. در این بین، رشد عنصر خدمات در مأموریت دانشگاه همراه با پیشرفت فناوری در دهه های ابتدایی قرن حاضر، انگیزه ای قوی برای کارآفرینی اعضای هیئت علمی با پیوند دادن تحقیقات به نیازهای کسب و کارها فراهم کرده است. آنچه در آغاز قرن بیست و یکم مطرح است، افزایش سریع دامنه و شدت فعالیتهای کارآفرینی اعضای هیئت علمی و همچنین تغییر هنجاری به سمت یک فرهنگ دانشگاهی نوظهور است که برای پتانسیل فکری و تجاری اعضای هیئت علمی به یک اندازه ارزش قایل است. رشد کارآفرینی اعضای هیئت علمی با تعامل هم افزای عوامل کشش و فشار افزایش می یابد. عوامل کششی شامل ظهور اقتصاد مبتنی بر دانش، پیشرفت فناوری و جهانی شدن، تقاضاهایی را برای تخصص استادان ایجاد می کنند و موجب بروز فرصت های جدید برای محققان و دانشمندان می شوند تا در فعالیتهای تجاری شرکت کنند. عوامل فشاری عبارتند از: کاهش

حمایت عمومی از آموزش عالی؛ افزایش هزینه‌های تحقیقاتی؛ سیستم‌های پاداش سازمان‌هایی که تمایل به تشویق اعضای هیئت علمی برای ایجاد درآمدهای خارجی دارند؛ فشارهای دولت بر دانشگاه‌ها برای تبدیل شدن به بازیگرانی فعال‌تر در توسعه اقتصادی که انگیزه اعضای هیئت علمی را برای مشارکت در فعالیت‌های مالی بیرون از دانشگاه فراهم می‌کند و کارآفرینی دانشگاهی را افزایش می‌دهد؛ موفقیت‌های تبلیغاتی گسترده کارآفرینان دانشگاهی در فناوری‌های زیستی (بیوتکنولوژی)؛ قوانین جدید که اجازه تجاری‌سازی دانش را می‌دهند و این عوامل کارآفرینی اعضای هیئت علمی را بیشتر تشویق می‌کنند (Encyclopedia of Education, 2024). توجه بیشتر به کارآفرینی اعضای هیئت علمی و گسترش کارآفرینی در میان اعضای هیئت علمی، به‌عنوان مصداقی بارز از کارآفرینی ترکیبی، می‌تواند ضمن گسترش شرکت‌های دانش‌بنیان و تحقق دانشگاه کارآفرین و استفاده بهینه از پتانسیل فکری اعضای هیئت علمی، راه‌حلی مبتکرانه برای ایجاد درآمدهای مازاد برای این افراد باشد (Salamzadeh et al., 2011). با توجه به وضعیت موجود کشور (معضلات و مسائل مختلف اقتصادی و فرهنگی، پیشرفت‌های چشمگیر علمی و فناوری در حوزه‌های مختلف، غلبه رویکرد اقتصاد مبتنی بر دانش، تحریم‌های اقتصادی و...)، نیاز است که دانشگاه‌های کشور و اعضای هیئت علمی به‌عنوان رکن اساسی آن، هرچه بیشتر در خدمت نیازها و اولویت‌ها باشند (Islamic Parliament Research, 2022). از آنجایی که اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها، مراکز و مؤسسات آموزش عالی منع قانونی برای داشتن شغل دوم و راه‌اندازی کسب‌وکار ندارند و نیز به دلیل افزایش تمرکز و توجه نظام آموزش عالی به مقوله‌های کسب‌وکارهای دانش‌بنیان و دانشگاه کارآفرین و گرایش دانشگاه‌ها به سمت کارآفرین شدن در سال‌های اخیر و گواهی نتایج تحقیقات مبنی بر گرایش کارآفرینان ترکیبی به صنایع دانش‌محور مبتنی بر فناوری‌های پیشرفته، به نظر می‌رسد اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها نسبت به سایر افرادی که حقوق بگیرند و درآمد ثابت دارند، از پتانسیل بیشتری برای تبدیل شدن به کارآفرین ترکیبی (هیبرید) برخوردارند. با وجود آنکه رشد تعداد اعضای هیئت علمی در نظام آموزش عالی ایران طی ۵۰ سال اخیر (۱۴۰۰-۱۳۵۰) چشمگیر بوده و در دهه‌های بعد از انقلاب اسلامی تعداد استادان تمام‌وقت دانشگاه‌ها رشدی ۱۳ درصدی و روندی صعودی را طی کرده است (Institute for Higher Education & Planning, 2022) و این جامعه علمی بزرگ به‌عنوان مهم‌ترین عنصر سازنده دانشگاه‌ها و متخصص در رشته خود، موقعیت خوبی برای سهیم شدن در فعالیت‌های نوآورانه دارند و می‌توانند در طیف وسیعی از فعالیت‌های کارآفرینانه مشارکت داشته باشند (Lahikainen et al., 2019) و نیز علی‌رغم اصلاح چندین باره آیین‌نامه ارتقای اعضای هیئت علمی در جهت انجام دادن فعالیت‌های کارآفرینانه، بررسی‌ها نشان می‌دهد همچنان تمرکز اعضای هیئت علمی صرفاً بر تولید و انتشار مقالات علمی است (Islamic Parliament Research, 2022) و دانشگاه‌ها همچنان به میدان مسابقه‌ای برای نوشتن مقاله تبدیل شده‌اند. با نگاه کمی و مقاله‌محوری (بدون توجه به اثربخشی و مسئله‌محوری)، ارتقای دانشگاهیان بیشتر منوط به مقالات چاپ شده است. این رقابت ناسالم، غیرحرفه‌ای و ناکارآمد سبب انباشت تولیدات علمی بدون دامنه اثرگذاری در حوزه‌های مختلف کارآفرینی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و غیره شده است؛ به گونه‌ای که کشور ما در رتبه‌های بالا از نظر تولیدات کمی مقالات قرار دارد، اما این مقالات نتوانسته‌اند به شکل بایسته مشکلات کشور را حل کنند (Keykha & Ezati, 2021). به نظر می‌رسد که اصلاح آیین‌نامه‌های ارتقا بدون داشتن الگویی مناسب برای توسعه کارآفرینی و پرورش کارآفرینان در میان اعضای هیئت علمی به کارآفرین شدن آنها منجر نخواهد شد. بنابراین، در پژوهش حاضر تلاش شد تا الگویی برای پرورش کارآفرینان ترکیبی در نظام آموزش عالی با تمرکز بر اعضای هیئت علمی در کشور ارائه و به این سؤال پاسخ داده شود که الگوی پرورش کارآفرینان ترکیبی در میان اعضای هیئت علمی چگونه است؟

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

اولین بار فولتا و همکاران (Folta et al., 2010) اصطلاح کارآفرینان ترکیبی را ابداع کردند؛ اما از سال ۲۰۱۶ به بعد علاقه علمی به این زمینه پژوهشی گسترش یافت. کارآفرینی ترکیبی تلاش برای ایجاد یک کسب و کار یا یک ایده کارآفرینانه است، در حالی که هنوز فرد در حال اشتغال است؛ کارآفرینی ترکیبی این استراتژی را دنبال می‌کند که یک فرد توانایی‌های کارآفرینی خود را امتحان و فرصتی را برای ارزیابی ایده‌های خود با هدف به حداقل رساندن ریسک مالی شخصی کسب کند (Kurczewska et al., 2020). به‌طور کلی، دنکنبرگر و همکاران (Denkenberger et al., 2015) کارآفرینی ترکیبی را در سه بُعد کارآفرینی خویش‌فرمایی (اقدام فردی کارمند یک کسب و کار به کسب درآمد به‌طور مستقیم از طریق کار با مشتریان یا دیگر سازمان‌ها)، کارآفرینی کارمزدی (فرد یا شرکتی در ازای دستمزدی مشخص و در قالب عقد قرارداد کارمزدی قول انجام دادن کاری را به یک کارفرمای دیگر می‌دهد) و کارآفرینی درون شرکتی (فرایند خلق فرصت با هدف به‌وجود آمدن ارزش‌های خلاقانه و نوآورانه، بدون توجه به دیگر منابع یا موقعیت کارآفرینانه در سازمان‌های موجود یا جدید) تقسیم‌بندی می‌کنند. اما برای فعالیت‌های کارآفرینی معاصر اعضای هیئت علمی گونه‌شناسی زیر تعریف شده است:

۱. پروژه‌های علمی در مقیاس بزرگ که از طریق کمک‌های مالی دولتی یا منابع صنعتی تأمین می‌شوند؛
۲. قراردادهای تحقیقاتی که برای حل مشکلاتی خاص بسته شده است؛
۳. مشاوره یا فروش تخصص شخصی برای حل مشکلات قابل شناسایی؛
۴. ثبت اختراع / مجوز؛
۵. تشکیل شرکت‌ها یا سازمان‌های جدید برای بهره‌برداری از نتایج تحقیقات دانشگاهی؛
۶. تدریس خارجی،
۷. فروش تجاری محصولات تحقیقاتی؛
۸. ارائه خدمات تست و کالیبراسیون به نهادهای خارجی.

به نظر می‌رسد که رایج‌ترین انواع فعالیت‌های کارآفرینی اعضای هیئت علمی مشاوره، تحقیقات قراردادی، پروژه‌های علمی در مقیاس بزرگ و تدریس خارجی باشد (Encyclopedia of Education, 2024). یکی از محورهای پرورش و توسعه انسانی، آموزش کارآفرینی است که در جهان به‌سرعت در حال رشد است و بسیاری از کشورها برای ارتقای کارآفرینی به توسعه آموزش‌های کارآفرینی روی آورده‌اند (Hoppe, 2016). دانشگاه‌ها و استادان کارآفرین می‌توانند از طریق آموزش ویژگی‌های کارآفرینانه نظیر توفیق‌طلبی، خطرپذیری، تحمل ابهام، اعتماد به نفس، نوآوری و خلاقیت، موجب بهبود کارآفرینی در میان دانشجویان شوند (Rol & Atson, 2014). برای توسعه دانشگاه کارآفرین و توسعه زیست‌بوم کارآفرینانه توجه به عوامل محیطی و درونی ضروری است. عوامل محیطی شامل دو بخش رسمی و غیررسمی است. بخش رسمی شامل رهبری قدرتمند، محیط گسترش‌یافته و منابع مالی متنوع است. بخش غیررسمی نیز عواملی چون محقق‌بانگیزه، عامل حیاتی، فرهنگ و کارآفرینی یکپارچه را شامل می‌شود. دانشگاه‌ها هنگام گذار به کارآفرین شدن از پنج عامل اثرگذار متأثر می‌شوند که عبارت‌اند از: هسته هدایتگر تقویت‌شده، محیط پیرامونی توسعه‌ای بسط‌یافته، پایه مالی متنوع، فرهنگ کارآفرینانه یکپارچه و هسته آکادمیک با انگیزه. سه عامل اول جزو عوامل رسمی و دو عامل آخر جزو عوامل غیررسمی است (Clark, 1998, Cited in (Faramarzinia et al., 2016)).

دانشگاه کارآفرین مکانی است که مشاغل جدید در آن خلق می‌شوند. این مراکز از افراد کارآفرین حمایت می‌کنند که شامل حمایت‌های آموزشی، مالی و بازاریابی است. در نتیجه، کارآفرینان امکان دسترسی به کتابخانه‌ها، آزمایشگاه‌ها و... را پیدا می‌کنند. گرد هم آوردن ذخایر

مالی در این دانشگاه‌ها اهمیت ویژه‌ای دارد و به‌ویژه به کمک‌های دولتی هم نیازمندند. دانشگاه کارآفرین باید به بازار دسترسی داشته باشد و از تجارب افراد صاحب تجربه در بازار بهره ببرد. همچنین وجود افراد توانا، شایسته، علاقه‌مند و خلاق در چنین مجموعه‌هایی ضروری است. در این مراکز ارتباطات افراد و گروه‌ها به‌صورت باز و افقی است که معمولاً غیررسمی است. تشکیل جلسات برای تبادل اطلاعات و فعالیت‌ها ضروری است و از ایده‌های جدید و خلاقانه استقبال می‌شود. نیروی انسانی در این دانشگاه‌ها با ارزش‌ترین منبع به حساب می‌آیند و از خطرپذیری و نوآوری آنها نیز حمایت می‌شود. می‌توان شعار این دانشگاه‌ها را "آرمان مدون، آینده‌نگر، مشتری‌گرا و نوآور" نوشت. (Mousavi et al., 2018). خدادوستی و همکاران (Khodadosti et al., 2024) در "مفهوم‌پردازی مدل موفقیت کارآفرینان هیبرید در ایران" دریافتند که شرایط علی مربوط به عوامل موفقیت کارآفرینی ترکیبی شامل زیرطبقه عوامل اقتصادی و مالی، ویژگی‌های یادگیری و تجارب، یادگیری مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصیتی، کمک خانواده و دیگران و شایستگی‌ها هستند. عوامل زمینه‌ای شناخته شده در این مطالعه شامل بوروکراسی اداری، موانع مالی و موانع فرهنگی است. در خصوص عوامل مداخله‌گر، افراد مورد مصاحبه به زیرطبقات نوسانات بازار و تلاطم‌های محیطی اشاره کردند. در خصوص راهبردها برای بهبود کارآفرینی ترکیبی، افراد مورد مصاحبه به راهبردهای آموزشی، الگوسازی، کاهش بوروکراسی، راهبردهای انگیزشی، راهبردهای مالی و راهبردهای مدیریتی اشاره کردند. در خصوص پیامدها، افراد مورد مصاحبه به بهبود روحیه کارآفرینانه، توسعه صنعت و توسعه اقتصادی اشاره داشتند.

حسینی و مهدی‌زاده (Hasani & Mahdizadeh, 2020) در پژوهش خود با عنوان "مقایسه شایستگی‌های کارآفرینانه کارآفرینان حقوق‌بگیر (هیبرید) با سایر کارآفرینان و حقوق‌بگیران" به این نتیجه رسیدند که کارآفرینان هیبرید در دو مؤلفه "مدیریت مالی" و "مدیریت و ارزیابی ریسک" شایستگی کمتری نسبت به کارآفرینان تمام‌وقت دارند؛ اما در هر چهار مجموعه از شایستگی‌های سطح صنعت شامل "اثربخشی فردی"، "محل کار"، "آکادمیک" و "فنی سطح صنعت" تفاوتی وجود ندارد. همچنین میزان شایستگی‌های آنان در هر چهار مجموعه بیشتر از حقوق‌بگیران عادی است. بنابراین، با آموزش و ارتقای این شایستگی‌ها می‌توان به تبدیل کارآفرینان ترکیبی به کارآفرینان تمام‌وقت و ایجاد بنگاه‌های خصوصی توانمند امیدوار بود.

نتشیکلو (Netshikulwe, 2023) در بررسی نقش ساختارهای حمایتی کارآفرینی بر فعالیت کارآفرینی ترکیبی به این نتیجه رسید که مضامینی نظیر موانع پشتیبانی، مدیریت تعارض، توسعه شغلی، کارآفرینی شرکتی، تأثیر شرکت، حمایت مستقیم، مشارکت کارکنان، دیدگاه کارفرما و ترتیبات کاری انعطاف‌پذیر نقش حیاتی حمایت کارفرما را روشن می‌کند. کارآفرینی ترکیبی چالش‌هایی مانند هدایت سیاست‌های تضاد منافع و ساعات کاری سخت ایجاد می‌کند. آنها سه چالش اصلی دسترسی به بازارها، تعادل بین کار و زندگی و حمایت مالی را در کارآفرینی ترکیبی شناسایی کردند. کارآفرینی ترکیبی مزایایی نظیر ایجاد درآمد تکمیلی، ایجاد اشتیاق، ایجاد شغل و پرورش مهارت‌ها را در پی دارد.

اتزیونی و المالکی (Ezzerhouni & El Malki, 2022) در پژوهشی با عنوان "کارآفرینی ترکیبی گذرا: مسیری به سمت کارآفرینی تمام‌وقت" دریافتند که کارآفرینان ترکیبی را می‌توان به دو دسته "گذرا" (آن دسته از کارآفرینان ترکیبی که به کارآفرین تمام‌وقت تبدیل می‌شوند) و پایدار (آن دسته از کارآفرینان ترکیبی که همیشه ترکیبی باقی می‌مانند) تقسیم کرد. نگرش کارآفرینانه، هنجارهای ذهنی و کنترل رفتاری درک‌شده بر قصد افراد به کارآفرینی ترکیبی مؤثر است و انتظار می‌رود که تفاوت عمده بین کارآفرینان ترکیبی پایدار و گذرا از درک و حمایتی که از نزدیکان خود در زمینه حرفه کارآفرینی دریافت می‌کنند، نظرهای خودشان درباره توانایی‌های کارآفرینی و پتانسیل ظاهری آنها در صنعت‌شان نشئت بگیرد.

فریرا (Ferreira, 2020) در پژوهشی با عنوان "نظریه یادگیری تجربی و کارآفرینی ترکیبی: عوامل مؤثر بر گذار به کارآفرینی تماموقت" به این نتیجه رسید که چهار عامل ترس از شکست، ریسک درک شده، توسعه صلاحیت کارآفرینی و خودکارآمدی می‌توانند در تصمیم تغییر از کارآفرینی ترکیبی به تماموقت تأثیر بگذارند. این تحقیق کارآفرینی ترکیبی را به‌عنوان زمینه یادگیری و مسیر مؤثر برای کارآفرینی تماموقت معرفی می‌کند.

## روش پژوهش

هدف تحقیق حاضر طراحی مدل پرورش کارآفرینان ترکیبی در میان اعضای هیئت علمی بود. روش تحقیق از نظر ماهیت، اکتشافی و از نظر روش گردآوری داده‌ها استقرایی و از نوع کیفی بود. در این پژوهش برای کشف مؤلفه‌های پرورش کارآفرینان ترکیبی و شناخت عناصر و شاخص‌های آن، راهبرد نظریه داده‌بنیاد استفاده شد. در این رویکرد سه طرح برای اجرای پژوهش وجود دارد: ۱. رهیافت نظام‌مند که به نام استراوس و کوربین (Strauss & Corbin) شناخته می‌شود، ۲. رهیافت پیدایشی یا ظهوری مربوط به گلیزر (Glaser) و ۳. رهیافت ساخت‌گرا که چارمز (Charmaz) از آن استفاده کرده است. طرح اصلی برای نظریه داده‌بنیاد در این پژوهش، طرح نظام‌مند بود که در سه گام اصلی کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی انجام شد. بر اساس رهیافت نظام‌مند، مجموع مقوله‌های استخراج شده از داده‌های خام در قالب موارد زیر استخراج شد:

۱. پدیده محوری: با توجه به موضوع پژوهش، پدیده محوری تعریف شده "پرورش کارآفرینان ترکیبی" است.
  ۲. شرایط علی: علل ایجاد پدیده اصلی یا رویدادهایی که موقعیت‌های مرتبط با پدیده را خلق می‌کنند و به بروز پدیده اصلی منجر می‌شوند.
  ۳. راهبردها: طرح‌ها و کنش‌هایی که به اجرای پدیده محوری کمک می‌کنند.
  ۴. شرایط زمینه‌ای: شرایط زمینه‌ساز مؤثر بر راهبرد یا شرایطی که به اداره پدیده می‌پردازند.
  ۵. شرایط مداخله‌گر: شرایط عام اثرگذار که به‌عنوان تسهیل‌گر یا مانع راهبردها عمل می‌کنند.
  ۶. پیامدها: نتایج به‌کارگیری راهبردها یا رویدادهای مشهود و نامشهودی هستند که در اثر اجرای پدیده محوری ایجاد می‌شوند.
- تیم مشارکت‌کننده شامل ۱۶ نفر از اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها بودند که تجربه خوداشتغالی، راه‌اندازی کسب‌وکار و فعالیت‌های کارآفرینانه داشتند و سابقه فعالیت آنها حداقل ۳ سال بود. این افراد به شیوه نمونه‌گیری هدفمند و روش گلوله برفی انتخاب شدند. بدین صورت که ابتدا تعدادی از اعضای هیئت علمی صاحب کسب و کار انتخاب شدند و با آنها مصاحبه و از آنان خواسته شد تا سایر افراد صاحب‌نظر و مطلع کلیدی درخصوص پژوهش را معرفی کنند؛ بنابراین، بجز چند نفر نخست که به‌طور مستقیم بر اساس معیارهای مد نظر انتخاب شدند، سایر خبرگان علاوه بر معیارهای خبرگی، توسط افراد مطلع کلیدی دیگر تأیید شدند. برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه عمیق نیمه‌ساختار یافته با خبرگان تا حصول به اشباع نظری استفاده شد؛ بدین صورت که از مصاحبه چهاردهم به بعد تکرار در مصاحبه‌ها به وضوح مشاهده شد. برای اطمینان از رسیدن به نقطه اشباع نظری، مراحل اجرای مصاحبه‌ها تا نمونه شانزدهم ادامه یافت. همچنین در فرایند جمع‌آوری داده‌ها، اسناد، نقل‌قول‌ها، کتاب‌ها، مقالات، اسناد، مدارک و تجربه‌های منتشرشده درخصوص موضوع پژوهش بررسی و تحلیل محتوا شد. اطلاعات مربوط به مصاحبه‌شوندگان در **جدول ۱** آورده شده است. گفتنی است که تمام مصاحبه‌شوندگان پژوهش از کارآفرینان ترکیبی مرد هستند.

## جدول ۱

اطلاعات مربوط به مصاحبه‌شوندگان

ردیف	رشته تخصصی	نوع کسب‌وکار	سابقه عضویت هیئت علمی	سابقه انجام دادن فعالیت کارآفرینانه
۱	مهندسی کشاورزی	تولید محصولات کشاورزی	بیش از ۲۵ سال	بیش از ۱۵ سال
۲	طراحی صنعتی	طراحی و تولید مبلمان	بیش از ۲۵ سال	۱۰ سال
۳	حسابداری	شرکت حسابرسی	بیش از ۲۰ سال	۱۰ سال
۴	مهندسی شیمی	شرکت انرژی‌های تجدیدپذیر	بیش از ۵ سال	۳ سال
۵	ریاضی	طراحی نرم‌افزار	بیش از ۱۰ سال	۵ سال
۶	علوم تغذیه	کلینیک رژیم درمانی	بیش از ۲۰ سال	بیش از ۵ سال
۷	ریاضی	طراحی نرم‌افزار	بیش از ۲۰ سال	بیش از ۳ سال
۸	حسابداری	شرکت حسابرسی	بیش از ۲۰ سال	بیش از ۱۵ سال
۹	مدیریت	مرکز مشاوره کارآفرینی	بیش از ۲۰ سال	۱۵ سال
۱۰	کامپیوتر	طراحی سایت و تولید نرم‌افزار	بیش از ۱۰ سال	۵ سال
۱۱	مهندسی کشاورزی	تولید محصولات کشاورزی	بیش از ۵ سال	بیش از ۱۰ سال
۱۲	مهندسی کشاورزی	تولید محصولات بیوتکنولوژی	بیش از ۲۵ سال	بیش از ۱۵ سال
۱۳	مدیریت	فعال حوزه‌های مختلف کشاورزی، دامداری، مشاوره کارآفرینی و...	بیش از ۲۰ سال	۱۵ سال
۱۴	بازاریابی	طراحی نرم‌افزار	۱۰ سال	۵ سال
۱۵	مدیریت	دفتر مشاوره کارآفرینی	۱۰ سال	بیش از ۵ سال
۱۶	فیزیک	آزمایشگاه تشخیص طبی	بیش از ۵ سال	بیش از ۳ سال

برای افزایش اعتبار پژوهش از چهار معیار قابلیت اطمینان، انتقال‌پذیری، اعتبارپذیری و تأییدپذیری استفاده شد که لینکن و گوبا (۱۹۸۹) آن را ارائه کرده‌اند. بدین صورت که قابلیت اعتماد به داده‌ها با روش‌های نظام‌مند نظریه‌پردازی داده‌بنیاد در گردآوری، ثبت، تحلیل و تفسیر داده‌ها ملاحظه شد. معیار اعتبارپذیری و قابلیت انتقال با انجام دادن کامل پژوهش تا اشباع داده‌ها و ارائه داده‌ها توسط مطلعان کلیدی و مشارکت‌کنندگان، ضمن اعمال تعدیل‌های مقتضی، در طول پژوهش به‌طور مداوم ارزیابی و تأیید شد. معیار تأییدپذیری نیز از طریق دقت در انتخاب نمونه‌ها، تلفیق روش‌های گردآوری داده‌ها شامل مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و یادداشت‌برداری انجام و با بهره‌گیری از نظرها، ارائه شواهد و یافته‌ها به خبرگان و استفاده از یادداشت‌های فنی، میدانی و اجتناب از سوگیری طی پژوهش، تأمین شد. بدین ترتیب، در مطالعه حاضر برای دستیابی به اعتمادبخشی پژوهش، به هر چهار معیار ارائه شده توجه شد. بر اساس نظریه داده‌بنیاد، کدگذاری سه‌مرحله‌ای شامل کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی برای تحلیل داده‌ها استفاده شد. در مرحله اول داده‌هایی که حول یک مفهوم بودند، گردآوری شدند و در مرحله دوم مفاهیمی با معنای مشترک در قالب مقولات که در سطحی انتزاعی‌تر نسبت به مفاهیم قرار دارند، سازماندهی شدند. در مرحله آخر مفاهیمی که بار معنایی و محتوایی مشترکی داشتند، در ذیل طبقات ویژه‌ای قرار داده شدند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها کدگذاری به شیوه دستی صورت گرفت.

## یافته‌ها

به منظور پاسخگویی به سؤال اصلی پژوهش (الگوی پرورش کارآفرینان ترکیبی در میان اعضای هیئت علمی چگونه است؟) و برای توسعه مدل پارادیمی (با استفاده از رویه نظام‌مند اشتراوس و کوربین) پنج سؤال فرعی طراحی شد که با طی کردن سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی تحلیل شدند. این پنج سؤال عبارت‌اند از:

۱. شرایط علی پرورش کارآفرینان ترکیبی در نظام آموزش عالی با تمرکز بر اعضای هیئت علمی کدام‌اند؟
۲. شرایط مداخله‌گر پرورش کارآفرینان ترکیبی در نظام آموزش عالی با تمرکز بر اعضای هیئت علمی کدام‌اند؟
۳. شرایط زمینه‌ای پرورش کارآفرینان ترکیبی در نظام آموزش عالی با تمرکز بر اعضای هیئت علمی کدام‌اند؟
۴. راهبردهای پرورش کارآفرینان ترکیبی در نظام آموزش عالی با تمرکز بر اعضای هیئت علمی کدام‌اند؟
۵. پیامدهای پرورش کارآفرینان ترکیبی در نظام آموزش عالی با تمرکز بر اعضای هیئت علمی کدام‌اند؟

**کدگذاری باز:** در این مرحله با تحلیل دقیق داده‌ها، نامگذاری و طبقه‌بندی داده‌ها انجام می‌شود. برای طبقه‌بندی دقیق مفاهیم در مقوله‌ها باید هر مفهوم بعد از تفکیک برچسب بخورد و داده‌های خام با بررسی دقیق متن مصاحبه‌ها و یادداشت‌های زمینه‌ای، مفهوم‌سازی شوند. در **جدول ۲** کدگذاری باز ارائه شده است.

## جدول ۲

کدها و طبقه‌های حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها

مقوله	مفهوم	کد
چالش‌های قانونی	ضعف در قوانین و آیین‌نامه‌های دانشگاهی	ضعف معیارهای اشتغال‌زایی و تولید فناوری در آیین‌نامه‌های ارتقا و ارزیابی زمانبر بودن فرایند ارتقا و تبدیل وضعیت مقاله‌محور بودن سیستم ارزیابی و ارتقای استادان و توجه به کمیت مقاله‌ها در آیین‌نامه‌ها همسو نبودن اسناد بالادستی دانشگاه با اهداف کارآفرینانه (قانون اجبار حضور استاد در دانشگاه) ضعف در سازوکارهای قانونی قوی ارتباط صنعت و دانشگاه
قوانین فضای کسب‌وکار	قوانین فضای کسب‌وکار	تبعات قانونی جانبی راه‌اندازی کسب‌وکار مانند مالیات و... کندی فرایندهای قانونی ثبت و راه‌اندازی کسب‌وکار
ضعف‌های فرهنگی	ضعف مهارت‌های زندگی و شناختی اعضا	گرایش به دلالی و کار غیرمولد در بین اعضای هیئت علمی وجود داشتن فرهنگ قناعت و آب‌باریکه و تمایلات کوتاه مدت نبود خودباوری و اعتماد به نفس ترس از شکست و خطرناپذیری استادان ضعف در خلاقیت و نوآوری منفعل بودن افراد
ضد ارزش بودن	ضد ارزش بودن	اعتقاد به شأن رسمی و غیربازاری هیئت علمی در جامعه نگاه منفی همکاران و مسئولان دانشگاهی به شغل دوم
رقابت‌های ناسالم	رقابت‌های ناسالم	روحیه حسادت و سنگ‌اندازی همکاران حسادت و سنگ‌اندازی دستگاه‌های اجرایی
فرهنگ عمومی غیرکارآفرینانه	فرهنگ عمومی غیرکارآفرینانه	روحیه و فرهنگ تنبلی و کارگریزی عمومی در جامعه نبود فرهنگ کار گروهی در جامعه بدبینی بازار به افراد تئوریک بی‌اعتمادی صنعت و استقبال نکردن صنعتگران از نوآوری‌های استادان

ضعف‌های ساختاری- نهادی	ضعف در نظام آموزش و پرورش	نبود فرهنگ کار تیمی و گروهی در آموزش‌های پایه‌ای مهارت‌محور نبودن آموزش‌های ابتدایی کارآفرین‌محور نبودن نظام ارزیابی و نمره‌دهی به دانش‌آموزان
	کارآفرینانه نبودن سیستم دانشگاه	پویا نبودن ساختار دانشگاه درگیری‌های اداری زیاد اعضای هیئت علمی نبود افراد فنآور و کارآفرین در پست‌های اصلی دانشگاه ناآشنایی کل اعضای نظام آموزشی با کارآفرینی نبود مشوق‌های قوی برای استادان کارآفرین نبود ارتباط فعال دانشگاه با صنعت کارآفرین‌محور نبودن نظام آموزش‌های دانشگاهی (برای استادان و دانشجویان)
	مجریان قوانین	نبود همکاری و آگاهی دستگاه‌های اجرایی اجرای نادرست و ناقص قوانین حامی کارآفرین آمارسازی و بازیچه مسائل سیاسی کردن کارآفرینی باندبازی در صنایع
چالش‌های اقتصادی- محیطی	آشفتگی محیط کسب‌وکار	رقابتی بودن بازار شرایط بی‌رونق کسب‌وکارها تورم همکاری نکردن سرمایه‌گذاران بخش خصوصی در تأمین سرمایه
	هزینه‌های کسب و کار	هزینه بالای تأمین تجهیزات و فضای مناسب برای راه‌اندازی کسب‌وکار سرمایه اولیه مورد نیاز برای راه‌اندازی در دسترس نبودن نیروی انسانی ماهر و مسلط به کار
	نرخ بالای شکست کارآفرینان نوپا	شکست کسب و کاری نوپا به دلیل نداشتن دانش تخصصی نرخ بالای شکست کسب و کارهای نوپا به دلیل نداشتن نوآوری نرخ بالای شکست کسب و کارها به دلیل مشکلات تأمین مالی
عوامل شغلی	تداخلات شغلی	تعارض اخلاقی بین دو شغل تعارض وظایف از بعد زمانی (کمبود زمان)
	تک‌بعدی بودن تخصص	ناآشنایی استاد با مهارت‌های کسب‌وکار ضعف دانش پژوهش نبود لمس و درک بازار و ارتباط ضعیف عضو هیئت علمی با بازار
	تأمین مالی و بهره‌برداری از موقعیت شغلی	داشتن دانش تخصصی وجود قوانین حامی دوشغله بودن استادان و نبود منع قانون برای شغل دوم داشتن حقوق ثابت به‌عنوان پشتوانه مالی در ارتباط بودن استاد با قشر متخصص و آکادمیک در ارتباط بودن استاد با دانشجویان به‌عنوان نیروی کار پویا
عوامل فردی	ویژگی‌های شخصیتی	پشتکار و اراده شخصی علاقه‌مندی اعتماد به نفس عمل‌گرایی
	ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	الگوی نقش (نقش خانواده، استاد، پدر و برادر) رشته تحصیلی سن و تجربه قبلی
	صلاحیت و شایستگی‌های کارآفرینانه	توان ایده‌پردازی داشتن روحیات تعامل و ارتباطات اجتماعی توان و پتانسیل مدیریت کسب و کار و تعادل‌گرایی
	انگیزه‌های اقتصادی	نیازهای مالی استاد

نیاز روانی	پایین بودن سطح حقوق استادان نیاز روانی به پیشرفت شغلی و راه‌اندازی کسب‌وکار میل به اثرگذاری بر جامعه
عوامل فرهنگی-اجتماعی	هنجارها و ارزش‌های حاکم بر جامعه و دانشگاه طرز تفکر و نگرش قانونگذاران طرز تفکر مربیان آموزش و پرورش طرز تفکر مدیریت (رهبری) دانشگاه نوع نگاه خانواده به فعالیت‌های کارآفرینانه استادان
آموزش‌های پایه‌ای	شیوه تربیت اعضای هیئت علمی محیط و شیوه پرورش افراد بالادستی
موقعیت‌های مکانی	شرایط جغرافیایی دانشگاه محل خدمت شرایط اقتصادی دانشگاه محل خدمت
تغییرات جهانی	کوچک شدن دولت‌ها گذر دانشگاه‌ها از نسل‌ها و توجه به دانشگاه کارآفرین
تغییر در سیاست‌گذاری‌های بالادستی	تغییر در آیین‌نامه‌ها و قوانین شکل‌گیری مراکز رشد و پارک‌های علم و فناوری
داستان‌های موفقیت ترکیبی‌ها	موفقیت شرکت‌های دانش‌بنیان داخلی تجربه موفق اعضا در راه‌اندازی کسب و کار تجربه‌های موفق در کشورهای مختلف
توانمندسازی نیروی انسانی	مهارت‌افزایی و توسعه مهارت‌های کسب‌وکار منتور شدن قبل از راه‌اندازی کسب‌وکار کسب تجربه قبل از راه‌اندازی کسب و کار ترکیب کردن آموزش با حوزه کسب‌وکار در جهت کسب مهارت مدیریت تعارض دورکاری در جهت مدیریت زمان
دانش‌افزایی و آموزش کارآفرینی	یادگیری و مطالعه مستمر برگزاری دوره‌های هم‌اندیشی کارآفرینی برای اعضای هیئت علمی آموزش مهارت‌های کسب‌وکار مانند بازاریابی و... به استادان
انگیزش افراد	اعطای اختیار و آزادی عمل بیشتر به استادان برگزاری کارگاه‌های انگیزشی کارآفرینی و تکرار آنها برای استادان برگزاری مستمر دوره‌های استارت‌آپی در دانشگاه‌ها ایجاد پاداش و مشوق‌های قوی برای فعالیت‌های نوآورانه و کارآفرینانه به‌منظور ایجاد انگیزه و رقابت
شبکه‌سازی	توسعه ارتباطات درون‌دانشگاهی تیم‌سازی و همفکری بین‌رشته‌ای استادان گسترش ارتباطات دانشجویی و استاد استفاده از ظرفیت استادان در پروژه‌های برون‌سپاری شده دانشگاهی
توسعه ارتباطات برون‌دانشگاهی	تقویت پیوند دانشگاه، دانشجویان و صنعت تقویت پیوند میان دانشگاه‌ها تقویت ارتباط استادان با صاحبان ایده و واحدهای خلاقانه
تقویت اکوسیستم کارآفرینی و نوآوری در دانشگاه‌ها	توسعه زیرساخت‌ها استقرار پارک علم و فناوری در فضای دانشگاه طراحی سامانه جمع‌آوری و ارزیابی ایده‌های استادان راه‌اندازی کافه فناوری و نوآوری برای اعضای هیئت علمی ایجاد و تقویت پژوهشکده استادان ایجاد مراکز آموزشی و امکانات کارگاهی برای آموزش عملی استادان و مدیران ایجاد کارگزاری‌های تخصصی برای مشاوره به استادان (حمایت معنوی)
توسعه رهبری کارآفرینانه	استفاده از افراد دارای مهارت‌های مکمل در کنار اعضای هیئت علمی به‌کارگیری افراد مدرن از نظر ذهنی در پست‌های دانشگاهی استفاده از منتورها و افراد متخصص در آموزش کارآفرینی هدایت ساختارهای آموزشی دانشگاه به سمت عملیاتی‌تر شدن

شفاف‌سازی قانونی کارآفرینی در رسالت دانشگاه  
اطلاع‌رسانی و آگاهی‌بخشی درباره مقوله کارآفرینی در دانشگاه‌ها

<p>افزایش بودجه لازم برای آموزش‌های مهارت‌محور دانشگاه‌ها اصلاح و بازنگری برنامه‌های درسی با تأکید بر کارآفرینی توجه بیشتر به شاخص‌های کارآفرینی و نوآوری در آیین‌نامه‌های ارتقای قوانین جذب و استخدام تأکید بر اجرای پژوهش‌های کاربردی و مسئله‌محور در آیین‌نامه‌های ارتقا اعطای امتیازات ویژه برای تجاری‌سازی تحقیقات و کارآفرینی در آیین‌نامه‌های ارتقا شفاف‌سازی قانونی کارآفرینی در دانشگاه‌ها توسط نهادهای سیاستگذار وضع قانون استخدام هیئت علمی پاره‌وقت رتبه‌بندی دانشگاه‌ها بر اساس دانشگاه کارآفرین خصوصی‌سازی دانشگاه‌ها تشکیل کارگروه پرورش کارآفرینان ترکیبی (هیبرید) در کشور تشکیل کارگروه نظارت بر اجرای قوانین حامی کارآفرینی</p>	<p>اصلاحات قانونی و خط‌مشی‌گذاری برنامه‌ریزی و سیاستگذاری استراتژیک</p>
<p>اعطای وام و تسهیلات کم‌بهره به استادان برای راه‌اندازی کسب‌وکار حمایت مالی دانشگاه از استادان کارآفرین جذب سرمایه‌گذاران بخش خصوصی برای تأمین مالی حمایت مالی صنعت از دانشگاهیان حمایت مالی دولت از استادان کارآفرین</p>	<p>حمایت و پشتیبانی مالی</p>
<p>امکان‌پذیری استفاده از فضاهای خالی دانشگاه امکان استفاده از فضاهای خالی و تجهیزات آزاد صنعت</p>	<p>به‌کارگیری فضاهای کاری اشتراکی</p>
<p>الگوبرداری از کشورهای پیشرو داشتن دیپلماسی سیال در ارتباطات بین‌المللی ترویج فرهنگ کارآفرینی در دانشگاه و مدرسه اصلاح و توسعه نگرش صنعتگران به دانشگاهیان</p>	<p>فرهنگ و گفتمان‌سازی</p>
<p>افزایش درآمد استادان افزایش تجربه استادان کسب رضایت قلبی استادان افزایش اعتبار استادان</p>	<p>رفاه ذهنی و عینی منافع فردی</p>
<p>ترویج رشته‌های دانشگاهی استادان افزایش اعتبار دانشگاه توسعه علم امکان‌آفت کیفیت آموزش و پژوهش استادان</p>	<p>پیامدهای آموزشی پیامدهای غیرفردی</p>
<p>افزایش شرکت‌های دانش‌بنیان استقلال دانشگاه‌ها الگوبرداری دانشجویان و همکاران از استادان کارآفرین اثرگذاری مثبت بر جامعه و نسل آینده توسعه کسب‌وکارهای اخلاق‌مدار</p>	<p>توسعه‌ی دانشگاه کارآفرین</p>
<p>افزایش رفاه عمومی افزایش ثروت ملی اشتغال‌زایی کاهش فقر استفاده بهینه از منابع مادی و غیرمادی کشور و بهره‌وری از آن</p>	<p>توسعه اقتصادی-اجتماعی</p>

**کد گذاری محوری:** هدف از کدگذاری محوری تلفیق داده‌هایی است که در مرحله کدگذاری باز خرد شده‌اند. در **جدول ۳** کدگذاری محوری مربوط به سؤال فرعی چهارم پژوهش؛ یعنی "راهبردها در مدل پرورش کارآفرینان ترکیبی در میان اعضای هیئت علمی کدام‌اند؟" به‌عنوان نمونه ارائه شده است. برای برخی از مفاهیم نقل‌قول‌های مصاحبه‌شوندگان و نتایج بررسی محتوای مستندات مرتبط با پژوهش ذکر شده است. نتایج نهایی حاصل از کدگذاری محوری سایر سؤالات فرعی (شرایط علی، مداخله‌گر، زمینه‌ای و پیامدها) در **شکل ۱** نشان داده شده است.

### جدول ۳

کدگذاری محوری مربوط به سؤال فرعی چهارم پژوهش "راهبردها در مدل پرورش کارآفرینان ترکیبی در میان اعضای هیئت علمی کدام‌اند؟"

جایگاه پارادیمی	مفهوم	کد
راهبردها	مهارت‌افزایی و توسعه مهارت‌های کسب‌وکار	منتور شدن قبل از راه‌اندازی کسب‌وکار - کسب تجربه قبل از راه‌اندازی کسب‌وکار - ترکیب کردن آموزش با حوزه کسب‌وکار در جهت کسب مهارت مدیریت تعارض - دورکاری در جهت مدیریت زمان
	دانش‌افزایی و آموزش کارآفرینی	یادگیری و مطالعه مستمر - برگزاری دوره‌های هم‌اندیشی کارآفرینی برای اعضای هیئت علمی - آموزش مهارت‌های کسب‌وکار مانند بازاریابی و... به استادان
	انگیزش افراد	اعطای اختیار و آزادی عمل بیشتر به استادان - برگزاری کارگاه‌های انگیزشی کارآفرینی و تکرار آنها برای استادان - برگزاری مستمر دوره‌های استارت‌آپی در دانشگاه‌ها - ایجاد پاداش و مشوق‌های قوی برای فعالیت‌های نوآورانه و کارآفرینانه به‌منظور ایجاد انگیزه و رقابت
	توسعه ارتباطات درون‌دانشگاهی	تیم‌سازی و همفکری بین‌رشته‌ای استادان - گسترش ارتباطات دانشجو و استاد - استفاده از ظرفیت استادان در پروژه‌های برون‌سپاری شده دانشگاهی
	توسعه ارتباطات برون‌دانشگاهی	تقویت پیوند دانشگاه، دانشجویان و صنعت - تقویت پیوند بین دانشگاه‌ها - تقویت ارتباط استادان با صاحبان ایده و واحدهای خلاقانه
	توسعه زیرساخت‌ها	استقرار پارک علم و فناوری در فضای دانشگاه - طراحی سامانه جمع‌آوری و ارزیابی ایده‌های استادان - راه‌اندازی کافه فناوری و نوآوری برای اعضای هیئت علمی - ایجاد و تقویت پژوهشکده استادان - ایجاد مراکز آموزشی و امکانات کارگاهی برای آموزش عملی استادان و مدیران - ایجاد کارگزاری‌های تخصصی برای مشاوره به استادان (حمایت معنوی)
	توسعه رهبری کارآفرینانه	استفاده از افراد دارای مهارت‌های مکمل در کنار اعضای هیئت علمی - به‌کارگیری افراد مدرن از نظر ذهنی در پست‌های دانشگاهی - استفاده از منتورها و افراد متخصص در آموزش کارآفرینی - هدایت ساختارهای آموزشی دانشگاه به سمت عملیاتی‌تر شدن - شفاف‌سازی قانونی کارآفرینی در رسالت دانشگاه - اطلاع‌رسانی و آگاهی‌بخشی درباره مقوله کارآفرینی در دانشگاه‌ها
	اصلاحات قانونی و خط‌مشی‌گذاری	افزایش بودجه لازم برای آموزش‌های مهارت‌محور دانشگاه‌ها - اصلاح و بازنگری برنامه‌های درسی با تأکید بر کارآفرینی - توجه بیشتر به شاخص‌های کارآفرینی و نوآوری در آیین‌نامه‌های ارتقای قوانین جذب و استخدام - تأکید بر اجرای پژوهش‌های کاربردی و مسئله‌محور در آیین‌نامه‌های ارتقا - اعطای امتیازات ویژه برای تجاری‌سازی تحقیقات و کارآفرینی در آیین‌نامه‌های ارتقا - شفاف‌سازی قانونی کارآفرینی در دانشگاه‌ها توسط نهادهای سیاستگذار - وضع قانون استخدام هیئت علمی پاره‌وقت - رتبه‌بندی دانشگاه‌ها بر اساس دانشگاه کارآفرین - خصوصی‌سازی دانشگاه‌ها - تشکیل کارگروه پرورش کارآفرینان ترکیبی (هیبرید) در کشور - تشکیل کارگروه نظارت بر اجرای قوانین حامی کارآفرینی
	حمایت و پشتیبانی مالی	اعطای وام و تسهیلات کم‌بهره به استادان برای راه‌اندازی کسب‌وکار - حمایت مالی دانشگاه از استادان کارآفرین - جذب سرمایه‌گذاران بخش خصوصی برای تأمین مالی - حمایت مالی صنعت از دانشگاهیان - حمایت مالی دولت از استادان کارآفرین
	به‌کارگیری فضاهای کاری اشتراکی	امکان‌پذیری استفاده از فضاهای خالی دانشگاه - امکان استفاده از فضاهای خالی و تجهیزات آزاد صنعت
	فرهنگ و گفتمان‌سازی	الگو برداری از کشورهای پیشرو - داشتن دیپلماسی سیال در ارتباطات بین‌المللی - ترویج فرهنگ کارآفرینی در دانشگاه و مدرسه - اصلاح و توسعه نگرش صنعتگران نسبت به دانشگاهیان

مصاحبه‌شونده شماره ۷ در ارتباط با مفهوم "توسعه رهبری کارآفرینانه" چنین اظهار داشت: "رئیس دانشگاه کسی باشه که توی جامعه کار کرده باشه؛ نه اینکه لاک پشت باشه از بُعد فکری و ذهنی. مدیریت ما خیلی مهمه. مدیریتی که درک درستی از دانشگاه نسل چهارم و پنجم داشته باشه، می‌گه پژوهش باید پول‌ساز باشه. باید تجاری‌سازی تحقیقات اتفاق بیفته. باید منتور بیاره برای آموزش پرسنلش، باید اطلاع‌رسانی کنه."

در این خصوص ثرنبری (Thornberry, 2006) می‌گوید که نیمی از معادله کارآفرینی افراد به فلسفه و ذهنیت کارآفرینی مدیران بستگی دارد. مدیری که کارکردن را دوست دارد و برای رسیدن به اهداف مخاطره می‌کند، خلاق و نتیجه‌گراست، مسئولیت‌پذیر است و استعداد مالی دارد و قادر است آینده را پیش‌بینی کند و بدون شک، به توسعه فرهنگ کارآفرینی کمک خواهد کرد (Zampetakis, 2007).

مصاحبه‌شونده شماره ۲ در خصوص مفهوم "اصلاحات قانونی و خط‌مشی‌گذاری" عنوان کرد: "یه شرایطی ایجاد بشه که هیئت علمی پاره‌وقت بشه. قید یه سری امتیازها رو بزنم تا بتونم به کسب‌وکارم برسم؛ یعنی این موضوع قانونش ایجاد بشه و خود هیئت علمی بتونه تقاضا بده که به چه شکلی می‌تونه با دانشگاه کار کنه؛ پاره‌وقت یا تمام‌وقت. هیئت علمی رو دانشگاه باید نگه داره. استاد واقعی اینه که عمل بکنه، ولی نمی‌خوام ارتباطم با دانشگاه قطع بشه. دانشگاه این هیئت علمی رو نگه داره با قانون استخدام پاره‌وقت."

مصاحبه‌شونده شماره ۳ در تأیید مفاهیم "توسعه ارتباطات درون و برون دانشگاهی" اشاره کرد: "تیم‌ورک کار کنیم. هر کسی در هر زمینه‌ای که تخصص داره بیاد، وقت بذاریم. یکی فکر داره، یکی تخصص، یکی زمین، یکی سرمایه. اعضا با هم تیمی کار کنن. مثلاً کسی که نرم‌افزار رو طراحی می‌کنه، باید رشته IT باشه. من اعتقاد دارم دانشگاه در برون‌سپاری‌هاش از هیئت علمی استفاده کنه. خود دانشگاه تلاش آنچنانی برای ارتباط دانشگاه با صنعت نمی‌کنه. پروژه‌های مشترک با صنعت می‌تونه گرفته بشه و درآمدش با دانشگاه تقسیم بشه."

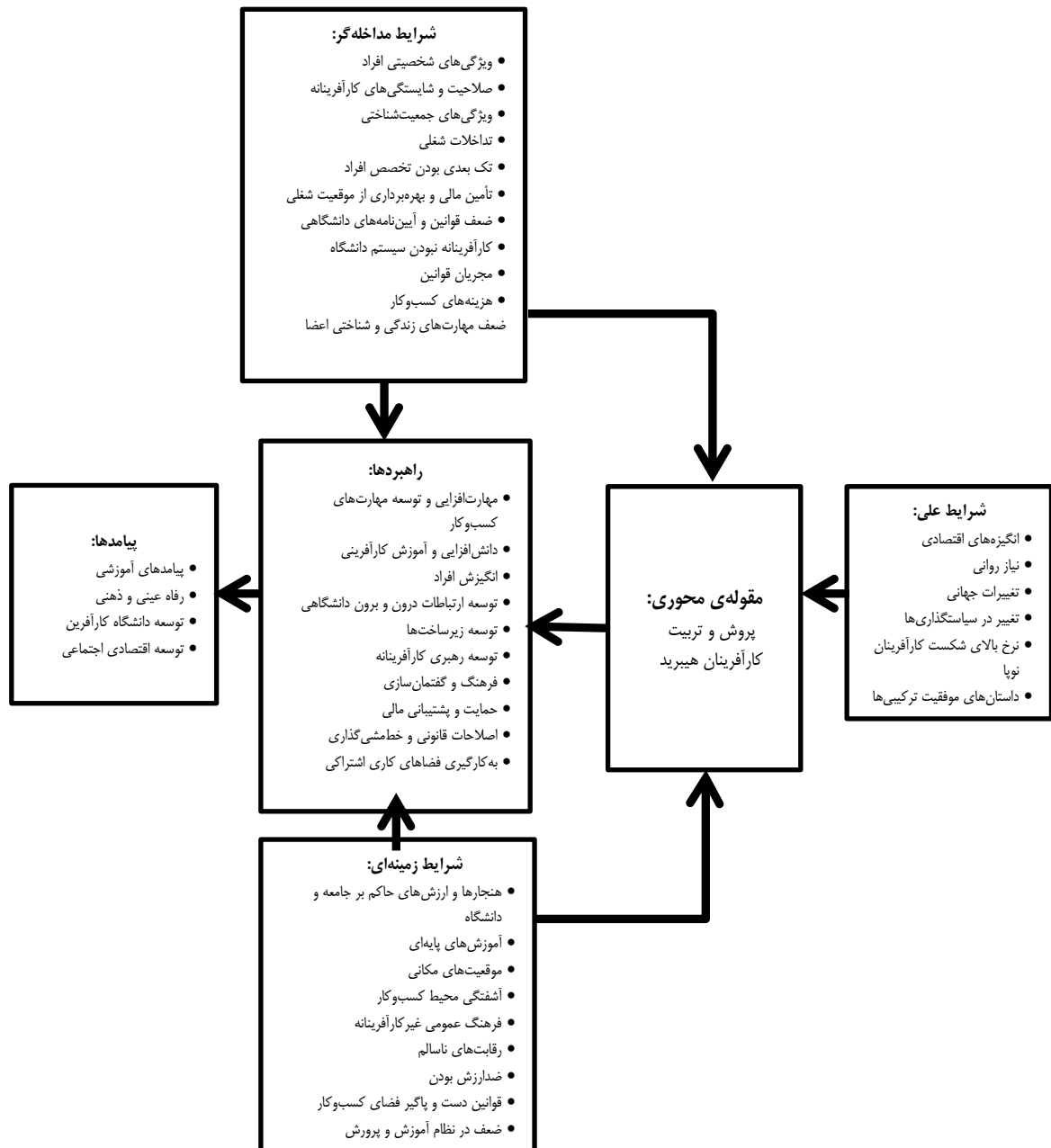
آراسته (Arasteh, 2023) نیز در پژوهش خود در ارتباط با این مفهوم چنین بیان کرد: "ضروری است که دانشگاه‌ها میزان همکاری با مراکز صنعتی را بررسی و روش‌های مختلفی را برای شناسایی و ارتقای زمینه‌های این همکاری‌ها بر اساس نیازهای دانشگاه‌ها و صنایع فراهم کنند."

**کدگذاری انتخابی:** در این مرحله پدیده پرورش کارآفرینان ترکیبی به‌عنوان مقوله محوری انتخاب و به‌شکلی نظام‌مند به دیگر مقوله‌ها پیوند داده شد. بر اساس بررسی‌های انجام‌شده در بخش‌های پیشین، نظریه پرورش کارآفرینان ترکیبی در میان اعضای هیئت علمی در قالب **شکل ۱** و در روایت اصلی زیر قابل بیان است: "انگیزه‌های اقتصادی، نیازهای روانی، تغییرات جهانی، تغییر در سیاست‌گذاری‌های بالادستی، داستان‌های موفقیت ترکیبی‌ها و نرخ بالای شکست کسب‌وکارهای نوپا به بروز پدیده پرورش کارآفرینان ترکیبی در میان اعضای هیئت علمی منجر شده است. به‌منظور پرورش اعضای هیئت علمی کارآفرین، به اتخاذ راهبردهایی نظیر مهارت‌افزایی و توسعه مهارت‌های کسب‌وکار در اعضای هیئت علمی، دانش‌افزایی و آموزش کارآفرینی به آنها، انگیزش، شبکه‌سازی، توسعه زیرساخت‌ها، توسعه رهبری کارآفرینانه، فرهنگ و گفتمان‌سازی، حمایت و پشتیبانی مالی، اصلاحات قانونی و خط‌مشی‌گذاری و به‌کارگیری فضاهای کاری اشتراکی نیاز است. عواملی نظیر ویژگی‌های شخصیتی افراد، صلاحیت و شایستگی‌های کارآفرینانه، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی، تداخلات شغلی، تک‌بعدی بودن تخصص افراد، تأمین مالی و بهره‌برداری از موقعیت شغلی، ضعف قوانین و آیین‌نامه‌های دانشگاهی، کارآفرینانه نبودن نظام دانشگاه، مجریان قوانین، هزینه‌های کسب‌وکار و ضعف فرهنگ کارآفرینی اعضای هیئت علمی به‌عنوان شرایط مداخله‌گر و عواملی نظیر هنجارها و ارزش‌های حاکم بر جامعه و دانشگاه، آموزش‌های پایه‌ای، موقعیت‌های مکانی، آشفتگی محیط کسب‌وکار، فرهنگ عمومی غیر کارآفرینانه، رقابت‌های ناسالم، ضد ارزش بودن، قوانین فضای کسب‌وکار، ضعف در نظام آموزش و پرورش به‌عنوان عوامل زمینه‌ای (شرایط ویژه و خاص) بر اجرای راهبردها و به تبع آن پدیده

محوری اثرگذار هستند. اتخاذ راهبردهای پرورش کارآفرینان ترکیبی در میان اعضای هیئت علمی در نهایت، به بروز پیامدهای فردی نظیر پیامدهای آموزشی و رفاه عینی و ذهنی استادان و پیامدهای غیرفردی نظیر توسعه دانشگاه کارآفرین و توسعه اقتصادی-اجتماعی منجر خواهد شد.

### شکل ۱

مدل پرورش کارآفرینان ترکیبی بر اساس مدل پارادیمی (منبع: یافته‌های پژوهش)



## بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف طراحی مدلی برای پرورش کارآفرینان ترکیبی در میان اعضای هیئت علمی صورت پذیرفت. با توجه به الگوی به‌دست آمده در پاسخ به سؤال فرعی اول می‌توان گفت که شرایط علی در مدل پرورش کارآفرینان ترکیبی در میان اعضای هیئت علمی شامل ظهور تغییرات جهانی نظیر گذر دانشگاه‌ها از نسل‌ها و توجه بیشتر به مقوله دانشگاه کارآفرین در سیاستگذاری‌های بالادستی، نیاز روانی استادان و تمایل آنها به اثرگذاری بر جامعه و همچنین انگیزه‌های اقتصادی آنها برای کسب درآمد بیشتر و جانبی در کنار شغل هیئت علمی است. علاوه بر این، گسترش نمونه‌های موفق کارآفرینان ترکیبی در میان اعضای هیئت علمی و نرخ شکست بالای کارآفرینان تمام‌وقت از دیگر دلایل بروز پدیده پرورش کارآفرینان ترکیبی در میان اعضای هیئت علمی شناخته شد. همسو با این نتیجه آقای و همکاران (Aghaei et al., 2013) نیز اذعان دارند که راه‌اندازی مراکز رشد و پارک‌های فناوری قدم‌های مهمی در توسعه دانشگاه کارآفرین و به دنبال آن کارآفرینی اعضای دانشگاهی است. سرفراز (Sarfraz, 2010) نیز با اشاره به ایجاد تغییرات جهانی و تحت فشار بودن دانشگاه‌ها برای توسعه مأموریت‌شان برای ایفای نقشی وسیع‌تر در اقتصاد دانش‌بنیان، این نتیجه تحقیق را تأیید می‌کند. یارمحمدزاده و همکاران (Yarmohammadzadeh et al., 2021) نیز در پژوهش خود احساس نیاز به ارتقای توانمندی و استقلال اقتصادی را عاملی برای گرایش اعضای هیئت علمی به کارآفرینی دانستند.

دیگر یافته‌های پژوهش در پاسخگویی به سؤال فرعی دوم و شناسایی عوامل مداخله‌گر در مدل پرورش کارآفرینان ترکیبی در میان اعضای هیئت علمی حاکی از آن است که عواملی نظیر صلاحیت و شایستگی‌های کارآفرینانه استادان، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی آنها، تداخلات شغلی، تک‌بعدی بودن تخصص افراد، تأمین مالی و بهره‌برداری از موقعیت شغلی، ضعف قوانین و آیین‌نامه‌های دانشگاهی، کارآفرینانه نبودن نظام دانشگاه، مجریان قوانین، هزینه‌های کسب‌وکار و ضعف فرهنگ کارآفرینی اعضای هیئت علمی در قالب عوامل مداخله‌گر راهبردهای پرورش اعضای هیئت علمی کارآفرین را تحت تأثیر قرار می‌دهند. برخی از این عوامل نظیر تداخل شغل هیئت علمی با شغل دوم، ضعف قوانین و آیین‌نامه‌های دانشگاهی، کارآفرینانه نبودن نظام دانشگاه، نبود همکاری و آگاهی مجریان قوانین با کارآفرینی و کارآفرین، بالا بودن هزینه‌های کسب‌وکار و ضعف فرهنگ کارآفرینی در میان اعضای هیئت علمی در نقش بازدارنده ظاهر شده و مانع پرورش کارآفرینان ترکیبی در میان اعضا می‌شوند. پژوهش قادرزاده و فرجی (Qaderzadeh & Faraji, 2014) نیز در زمینه تحلیل تجربه معلمان از دوشغله بودن نیز این نتیجه را تأیید کرد که برخی از معلمان به سبب ناهمسو بودن الزامات شغل دوم با رسالت آموزشی و تربیتی خود تعارض و فشار را احساس می‌کنند. ایندودوی (Indudewi, 2015) نیز اذعان دارد که افراد زیادی نمی‌توانند دو نقش را همزمان داشته باشند.

کارآفرینی ترکیبی خطرهای خاص خود را دارد که ممکن است یکی از نقش‌ها شکست بخورد یا یک نقش قربانی نقش دیگر شود. با وجود این، مصاحبه‌شوندگان عوامل فردی و ویژگی‌های شخصیتی نظیر پشتکار و اراده شخصی، علاقه‌مندی، اعتماد به نفس، عملگرایی و برخورداری از صلاحیت‌های کارآفرینانه خاص مانند توان ایده‌پردازی، داشتن روحیه تعامل و ارتباطات اجتماعی، توان و پتانسیل مدیریت کسب‌وکار، توان ایجاد تعادل در توقعات و خواسته‌های خود (تعادل‌گرایی) را به‌عنوان عوامل مداخله‌گری که پرورش کارآفرینان ترکیبی و توسعه کارآفرینی ترکیبی در میان اعضای هیئت علمی را تسهیل می‌کنند، معرفی کردند. طبق پژوهش زاهدی‌فر و همکاران (Zahedifar et al., 2022) نیز کارآفرینی اعضای هیئت علمی یک چارچوب چندبعدی و پیچیده است و کلیه عوامل شامل فرد کارآفرین و ویژگی‌های او، مهارت‌ها و سبک‌های مدیریتی، فرهنگ، استراتژی، ساختار، نظام و سازمان در توسعه این شایستگی‌ها مؤثرند و یکی از شاخص‌های کیفیت دانشگاه‌ها و محیط‌های علمی، شایستگی‌هایی است که در اعضای آن وجود دارد.



نتیجه دیگر پژوهش در پاسخگویی به سؤال فرعی سوم و شناسایی شرایط زمینه‌ای مؤثر بر راهبردهای پرورش کارآفرینان ترکیبی در میان اعضای هیئت علمی نشان داد که عواملی نظیر هنجارها و ارزش‌های حاکم بر جامعه و دانشگاه، آموزش‌های پایه‌ای و ابتدایی استادان، موقعیت‌های مکانی، آشفتگی محیط کسب‌وکار، فرهنگ عمومی غیر کارآفرینانه، رقابت‌های ناسالم، قوانین دست‌وپاگیر فضای کسب‌وکار و ضعف در نظام آموزش و پرورش بر راهبردهای پرورش کارآفرینان ترکیبی در میان اعضای هیئت علمی مؤثرند. طبق نظر مصاحبه‌شوندگان در این پژوهش، آشفتگی محیط کسب‌وکار به دلیل وجود داشتن تورم ناشی از تحریم و شرایط بی‌رونق کسب‌وکارها، کارآفرینانه نبودن نظام آموزش‌های پایه‌ای و ابتدایی استادان، فرهنگ عمومی غیر کارآفرینانه به دلیل وجود روحیه و فرهنگ تنبلی و کارگریزی عمومی و نیز نبود فرهنگ کار گروهی در جامعه از جمله عوامل زمینه‌ای هستند که در نقش بازدارنده، مانع گرایش به کارآفرینی در میان اعضای هیئت علمی می‌شوند. در مقایسه این نتیجه با نتایج سایر پژوهش‌ها، سورش و رامراج (Suresh & Ramraj, 2012)، وولچک و همکاران (Volchek et al., 2015) و اشپیگل (Spigel, 2017) نیز بیان می‌کنند محیط فرهنگی بر حسب ارزش‌ها، عقاید، فرهنگ کار، خطرپذیری و نگرش به فعالیت‌های کارآفرینانه، انگیزه‌هایی برای بهره‌برداری از فرصت‌ها و توسعه کارآفرینی ایجاد می‌کند. در نتایج پژوهش باقری و نمازیان (Bagheri & Namazian, 2012)، محمدی‌پور و همکاران (Mohammadipour et al., 2013) و ادیمی و همکاران (Adimi et al., 2021) نیز به این ضعف اشاره و اذعان شده است که دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی گاهی در فرایند آموزش دوباره‌کاری و تکراری عمل می‌کنند که این امر ناشی از ضعف برنامه‌ریزی در سطوح مختلف آموزشی است. همچنین آموزش‌های ارائه‌شده متناسب با سیاست‌های کلان کشور و در راستای کارآفرینی تهیه نشده است.

یافته‌های مرتبط با سؤال فرعی چهارم این پژوهش همچنین نشان می‌دهد که راهبردها در مدل پارادایمی پرورش کارآفرینان ترکیبی شامل برنامه‌ریزی و سیاستگذاری استراتژیک و شبکه‌سازی و توسعه ارتباطات درون و برون دانشگاهی، توسعه زیرساخت‌ها، توسعه رهبری کارآفرینانه در دانشگاه‌ها، فرهنگ و گفتمان‌سازی، انگیزش افراد، حمایت و پشتیبانی مالی، اصلاحات قانونی و خطمشی‌گذاری‌های حامی کارآفرینی استادان و به‌کارگیری فضاهای کاری اشتراکی و توانمندسازی اعضای هیئت علمی هستند. بنابراین، طبق این نتایج برای پرورش کارآفرینان ترکیبی و توسعه کارآفرینی ترکیبی در میان اعضای هیئت علمی لازم است برنامه‌ها و سیاست‌هایی نظیر تیم‌سازی و همفکری بین‌رشته‌ای استادان، تقویت در پیوند دانشگاه و صنعت، ایجاد فرصت‌های مطالعاتی در صنعت برای اعضای هیئت علمی، به‌کارگیری افراد مدرن از نظر ذهنی در پُست‌های دانشگاهی، برگزاری دوره‌های هم‌اندیشی کارآفرینی برای اعضای هیئت علمی، شفاف‌سازی قانونی کارآفرینی در دانشگاه‌ها توسط نهادهای سیاستگذار، ایجاد پاداش و مشوق‌های قوی برای فعالیت‌های نوآورانه و کارآفرینانه، تشکیل کارگروه پرورش کارآفرینان ترکیبی در کشور و همچنین اعطای وام و تسهیلات کم‌بهره به استادان برای راه‌اندازی کسب و کار اتخاذ شود. این نتایج در پژوهش یارمحمدزاده و همکاران (Yarmohammadzadeh et al., 2021) نیز تأیید شده است. پورجاوید و همکاران (Pourjavid et al., 2021) نیز تأکید دارند که برای ایجاد تحول اساسی در نظام آموزش عالی و حرکت به سمت دانشگاه‌های نسل سوم و چهارم، لازم است به توانمندسازی منابع انسانی این نهاد توجه ویژه‌ای شود.

طبق یافته‌های مرتبط با سؤال فرعی پنجم پژوهش پیامدها در مدل پرورش کارآفرینان هیبرید در میان اعضای هیئت علمی در دو سطح کلی فردی (برای عضو هیئت علمی) و غیر فردی (برای جامعه، دانشگاه، دانشجویان و...) هستند. از جمله پیامدهای فردی می‌توان به رفاه ذهنی و عینی استادان اشاره کرد. بخش عینی رفاه ابعادی نظیر داشتن شغل و درآمد را شامل می‌شود و بخش ذهنی آن به دریافت‌های شخص از خود و بینش ذهنی از تجربه زندگی‌اش اشاره دارد. رفاه ذهنی، ارزیابی‌های احساسی و شناختی از زندگی افراد را در بر می‌گیرد و حالت پیشرفته‌تر خوشایند روانشناختی را ارائه می‌کند (Baradaran & Hoseinpour, 2013). با توجه به آنکه کارآفرین شدن اعضای هیئت علمی و ایجاد شغل جدید به افزایش درآمد آنها منجر می‌شود، می‌تواند نمودی از رفاه عینی آنها باشد. همچنین کارآفرین شدن اعضای هیئت علمی به



افزایش تجربه، کسب رضایت قلبی و ارضای نیاز روانی آنها و افزایش اعتبارشان در سطح دانشگاه، جامعه و به خصوص در میان دانشجویان منجر می‌شود؛ لذا، به نوعی موجب رفاه روانی ذهنی آنها خواهد شد.

در سطح غیرفردی نیز یکی از مهم‌ترین پیامدهای پرورش کارآفرینان ترکیبی در میان اعضای هیئت علمی، پیامدهای آموزشی است. از مهم‌ترین پیامدهای آموزشی می‌توان به ترویج رشته‌های دانشگاهی استادن، افزایش اعتبار دانشگاه، توسعه علم، الگوبرداری دانشجویان و همکاران از استادان کارآفرین و درنهایت، امکان افت کیفیت آموزش و پژوهش استادان اشاره کرد. از میان این پیامدهای آموزشی امکان افت کیفیت آموزش و پژوهش یکی از دغدغه‌های مهم مصاحبه‌شوندگان بود که برخی از افراد پاسخ‌دهنده بهترین راهکار برای پیشگیری از وقوع این پیامد منفی را ورود استادان به حوزه‌های کسب‌وکاری مرتبط با تخصص‌شان و مشارکت دادن دانشجویان در کسب‌وکارهای شکل گرفته دانستند. از دیگر منافع غیر فردی می‌توان به توسعه دانشگاه کارآفرین و توسعه اقتصادی-اجتماعی جوامع اشاره کرد. کارآفرین شدن استادان از طریق توسعه دانشگاه کارآفرین به افزایش شرکت‌های دانش‌بنیان، تبدیل علم به ثروت، تجاری‌سازی تحقیقات دانشگاهی، استقلال دانشگاه‌ها، گرایش دانشجویان و استادان به کارآفرینی، اثرگذاری مثبت استادان بر جامعه و نسل آینده، حل مشکلات جوامع و صنایع و توسعه کسب‌وکارهای اخلاق‌مدار منجر خواهد شد. همچنین توسعه اقتصادی-اجتماعی جوامع را از طریق افزایش رفاه عمومی، افزایش ثروت ملی، اشتغال‌زایی، کاهش فقر و استفاده بهینه از منابع مادی و غیر مادی کشور و نیز افزایش بهره‌وری امکان‌پذیر خواهد ساخت.

با توجه به یافته‌های پژوهش، به‌طورکلی، می‌توان نتیجه گرفت که در عصر حاضر پرورش کارآفرینان در میان اعضای هیئت علمی نه تنها ضرورتی برای مواجهه با تغییر و تحولات جهان امروز است، بلکه فرصتی برای بهره‌گیری از استعداد، تخصص و موقعیت شغلی این افراد است. از آنجایی که یافته‌ها حاکی از دخیل بودن عوامل مختلف قانونی، اجتماعی- فرهنگی، ساختاری- نهادی، اقتصادی - محیطی، شغلی و فردی بر پدیده پرورش کارآفرینان و راهبردهای آن است، لازم است موانع و چالش‌های موجود برطرف و زمینه و شرایط لازم برای پیشبرد برنامه‌ها و راهبردها فراهم شود. در صورت ایجاد شرایط لازم و اجرای درست راهبردها نه‌تنها شاهد گسترش شرکت‌های دانش‌بنیان خواهیم بود، بلکه امکان وقوع سایر فعالیت‌های کارآفرینانه توسط این افراد نیز فراهم خواهد شد. از آنجایی که بروز چنین رفتارهای کارآفرینانه‌ای از عضو هیئت علمی به الگوسازی منجر خواهد شد، گامی مهم در گسترش فرهنگ کارآفرینی در جامعه خواهد بود.

## پیشنهادها

با توجه به نتایج پژوهش، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

- به‌منظور تقویت مهارت‌های استادان، دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی ضمن خدمت با محوریت "بعد عملی واحدهای درسی" برای اعضای هیئت علمی به تفکیک رشته‌های تخصصی برگزار شود؛
- برای اثربخشی هرچه بهتر کارگاه‌های آموزش عملی استادان و توانمندسازی هر چه بیشتر آنان، از مدرسانی برای آموزش استفاده شود که جزو کارآفرینان برتر یا افراد موفق در صنایع مرتبط با آن رشته دانشگاهی باشند؛
- به‌منظور بهره‌گیری هر چه بیشتر از استعداد و توانایی آن‌دسته از اعضای هیئت علمی که تمایل به ترکیبی شدن دارند، قانون استخدام هیئت علمی کارآفرین‌محور وضع و با کسر موظفی و حقوق و مزایای عضو پاره‌وقت و کارآفرین‌محور، شرایط و بستر قانونی و فرهنگی لازم برای آن فراهم شود،
- برای جمع‌آوری ایده و طرح‌های کارآفرینانه اعضا، سامانه‌ای برای دریافت ایده‌های اعضای هیئت علمی طراحی و شرایط ارائه مشاوره‌های تخصصی به اعضا به‌منظور تقویت و پیشبرد ایده‌های پیشنهادی آنها فراهم شود؛

➤ دانشگاه‌ها با ایجاد مراکزی با عنوان "کلینیک کسب‌وکار" با هدف اصلی رفع مسائل و مشکلات جوامع و صنایع، شرایط لازم را برای تیم‌سازی و همفکری بین رشته‌ای استادان، شبکه‌سازی و سرمایه‌گذاری مشترک برای راه‌اندازی کسب و کارها فراهم آورند؛ با توجه به آنکه نهادهای متولی پرورش کارآفرینان در کشور متمرکز بر پرورش کارآفرینان تمام‌وقت هستند و نهاد واحدی در حوزه پرورش کارآفرینان ترکیبی در کشور وجود ندارد، یک واحد ویژه به نام "کارگروه پرورش کارآفرینان ترکیبی" برای این نهادها ایجاد شود.

## تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

## References

- Adimi, S. A., Shahryari, J., Azadikhah, O., & Rezaei, M. (2021). Investigating the entrepreneurship of technical and vocational trainees (case study of Zahedan). *Journal of Skill Training*, 9(34), 125-146. <https://www.sid.ir/paper/959409/en>
- Aghaei, T., Teymornjad, K., & Akhavanhezaveh, F. (2013). A study of university entrepreneurship from the perspectives of faculty members of Shahid Beheshti University. *Social Development & Welfare Planning*, 4(14), 183-208. <https://doi.org/10.22054/qjst.2013.3306>
- Aladejebi, O. (2020). Hybrid entrepreneurship: combining employment and self-employment in Nigeria. *Archives of Business Research*, 8(7), Article 7. <https://doi.org/10.14738/abr.87.8725>
- Bagheri, M., & Namazian, M. (2012). Barriers to entrepreneurship in Iran, the role of localization and solutions National Conference on Entrepreneurship and Management of Knowledge-Based Businesses.
- Baradaran, M., & Hoseinpour, N. (2013). The relationship between social capital with subjective welfare among the staff of Ministry of Welfare and Social Security. *Social Welfare*, 13(49), 35-56. <https://www.sid.ir/paper/56862/en>
- Demir, C., Werner, A., Kraus, S., & Jones, P. (2022). Hybrid entrepreneurship: a systematic literature review. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 34(1), 29-52. <https://doi.org/10.1080/08276331.2020.1764738>
- Denkenberger, D., Way, J., & Pearce, J. M. (2015). Educational pathways to remote employment in isolated communities. *Journal of Human Security*, 11(1), 34-44. <https://doi.org/10.12924/johs2015.11010034>
- Encyclopedia of Education. (2024). Faculty as Entrepreneurs. <https://www.encyclopedia.com/education/encyclopedias-almanacs-transcripts-and-maps/faculty-entrepreneurs>
- Eszerhouni, A., & El Malki, T. (2022). Transitory hybrid entrepreneurship: a path to full-time entrepreneurship. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 3(6-1), 6-1. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7378240>
- Faramarzinia, Z., Farhadirad, H., & Mehralizadeh, Y. (2016). Analysis of the feasibility of implementing an Entrepreneurial University model: A case study of Shahid Chamran University. *Iranian Journal of Engineering Education*, 18(71), 65-86. <https://doi.org/10.22047/ijee.2016.31970>
- Ferreira, C. C. (2020). Experiential learning theory and hybrid entrepreneurship: factors influencing the transition to full-time entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(8), 1845-1863. <https://www.emerald.com/ijeb/article/26/8/1845/117368>
- Folta, T. B., Delmar, F., & Wennberg, K. (2010). Hybrid entrepreneurship. *Management Science*, 56(2), 253-269. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1090.1094>
- Gonzalez-Pernía, J. L., Jung, A., & Peña, I. (2015). Innovation-driven entrepreneurship in developing economies. *Entrepreneurship & Regional Development*, 27(9-10), 555-573. <https://doi.org/10.1080/08985626.2015.1075602>
- Hasani, M., & Mahdizadeh, H. (2020). A comparison study on entrepreneurial competencies of hybrid entrepreneurs, waged workers and other entrepreneurs. *Journal of Entrepreneurship Development*, 12(4), 541-560. <https://doi.org/10.22059/jed.2020.289506.653127>
- Hoppe, M. (2016). Policy and entrepreneurship education. *Small Business Economics*, 46(1), 13-29. <https://doi.org/10.1007/s11187-015-9676-7>
- Indudewi, Y. (2015). Success factors of hybrid entrepreneurs: case study of Universitas Ciputra Academician. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(5), 90-84. <https://doi.org/10.5901/mjss.2015.v6n5s5p84>
- Institute for Higher Education, R., & Planning. (2022). The first report in a series of reports "Explaining the country's progress in expanding justice in the field of higher education in the first forty years of the Islamic Revolution of Iran."
- Islamic Parliament Research, C. (2022). Review and pathology of the faculty promotion system; proposed package for revising the faculty promotion regulations, Deputy Director of Social and Cultural Researches, Cultural and Education Studies.
- Keykha, A., & Ezati, M. (2021). Identifying factors hindering ecosystem development, entrepreneurship, entrepreneurial university. *Innovation Management Journal*, 10(2), 55-97. [https://www.nowavari.ir/article\\_134308\\_en.html?lang=en](https://www.nowavari.ir/article_134308_en.html?lang=en)
- Khodadosti, M., Mohamadifar, Y., & Naderi, N. (2024). Conceptualization of hybrid entrepreneurs' success model in Iran. *Journal of Entrepreneurship Development*, 16(5), 347-367. <https://doi.org/10.22059/jed.2024.356514.654159>
- Kurczewska, A., Mackiewicz, M., Doryń, W., & Wawrzyniak, D. (2020). Peculiarity of hybrid entrepreneurs - revisiting Lazear's theory of entrepreneurship. *Journal of Business Economics and Management*, 21, 277-300. <https://doi.org/10.3846/jbem.2020.11959>
- Lahikainen, K., Kolhinen, J., Ruskovaara, E., & Pihkala, T. (2019). Challenges to the development of an entrepreneurial university ecosystem: The case of a Finnish university campus. *Industry and Higher Education*, 33(2), 96-107. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091326>

- Luc, S., Chirita, G., Delvaux, E., & Kepnou, A. (2018). Hybrid entrepreneurship: employees climbing the entrepreneurial ladder. *International Review of Entrepreneurship*. <https://www.tara.tcd.ie/bitstreams/6730c6be-5f82-4e38-8627-704218c7b369/download>
- Mohammadipour, R., Hasani, S. F., Yousefi, M., & Darabi, A. (2013). Obstacles to entrepreneurship and the role of entrepreneurship in the development of Iran's economy. *The First National Conference on Business Management*.
- Mousavi, S. H., Salehi Omran, I., Farasatkah, M., & Towfighi, J. (2018). Providing a model for development of entrepreneurial university in Iran. *Iranian Journal of Engineering Education*, 19(76), 1-28. <https://doi.org/10.22047/ijee.2018.98838.1481>
- Netshikulwe, P. (2023). The role of entrepreneurial support structures on hybrid entrepreneurial activity  
Research project submitted to the Gordon Institute of Business Science. <https://repository.up.ac.za/handle/2263/95894>
- Pourjavid, S., Khosravipour, B., & Alibaygi, A. (2021). Components of institutionalizing the fourth generation of universities in agricultural higher education in Iran. *Journal of Agricultural Education Administration Research*, 12(55), 170-186. <https://doi.org/10.22092/jaeear.2021.124304>
- Qaderzadeh, O., & Faraji, S. (2014). An analysis of experience of dual-job teachers; a qualitative study of reasons and consequences. *Strategy for Culture*, 7(26), 119-146. [https://www.jsfc.ir/article\\_15128\\_en.html?lang=en](https://www.jsfc.ir/article_15128_en.html?lang=en)
- Raffiee, J., & Feng, J. (2014). Should I quit my day job?: a hybrid path to entrepreneurship. *Academy of Management Journal*, 57(4), 936-963. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0522>
- Rol, Y., & Atson, N. (2014). Entrepreneurial characteristics amongst university students: Some insights for entrepreneurship education and training in Turkey. *Education + Training*, 48(1), 25-38. <https://doi.org/10.1108/00400910610645716>
- Salamzadeh, A., Salamzadeh, Y., & Daraei, M. R. (2011). Toward a Systematic Framework for an Entrepreneurial University: A Study in Iranian Context with an IPOO Model. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 3(1), 30-37. <https://eric.ed.gov/?id=ED530376>
- Sarfraz, A. M. (2010). Can entrepreneurial university model help Pakistan leapfrog into the knowledge economy? Some reflections  
Prosperity through Quality Education. In.
- Schulz, M., Urbig, D., & Procher, V. (2016). Hybrid entrepreneurship and public policy: the case of firm entry deregulation. *Journal of Business Venturing*, 31, 272-286. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2016.01.002>
- Spigel, B. (2017). The relational organization of entrepreneurial ecosystems. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(1), 49-72. <https://doi.org/10.1111/etap.12167>
- Suresh, J., & Ramraj, R. (2012). Entrepreneurial ecosystem: case study on the influence of environmental factors on entrepreneurial success. *European Journal of Business and Management*, 4(16), 95-102. [https://www.academia.edu/download/30077161/Entrepreneurial\\_Ecosystem.pdf](https://www.academia.edu/download/30077161/Entrepreneurial_Ecosystem.pdf)
- Tabatabaei, F., Abbaspour, A., Rahimian, H., & Ghiasi nadoushan, S. (2020). Designing a model for Nurturing entrepreneurs at public universities in Tehran. *Innovation Management in Defensive Organizations*, 3(2), 125-150. <https://doi.org/10.22034/qjimdo.2020.210436.1233>
- Thornberry, N. (2006). *Lead like an entrepreneur*. Blacklick, OH: McGraw-Hill. <https://cir.nii.ac.jp/crid/1130000795019858688>
- Volchek, D., Saarenketo, S., & Jantunen, A. (2015). Structural Model of Institutional Environment Influence on International Entrepreneurship in Emerging Economies  
In: Institutional Impacts on Firm Internationalization. In (pp. 190-216). London: Palgrave MacMillan. [https://doi.org/10.1057/9781137446350\\_9](https://doi.org/10.1057/9781137446350_9)
- Yan, X. (2021). Employment and entrepreneurship education for university students based on improved ACO algorithm and embedded database. *Microprocessors and Microsystems*, 104087. <https://doi.org/10.1016/j.micpro.2021.104087>
- Yarmohammadzadeh, P., Mahdion, R., & Beikzadeh, S. (2021). Identifying the factors affecting the tendency of graduate professors and students to knowledge-based entrepreneurship from the perspective of experts. *Journal of Iranian Higher Education*, 12(4), 128-154. <https://ihej.ir/article-1-1440-en.html>
- Yunita, T., Wijayanti, M., Bukhari, E., & Prasety, E. T. (2022). The Dilemma of Innovative Behavior of Hybrid Entrepreneurs in the Role of Employee. *Journal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, dan Entrepreneurship*, 11(2), 253-268. <https://doi.org/10.30588/jmp.v11i2.932>
- Zahedifar, F., Labadi, Z., & Parseh Qombavani, F. (2022). Identifying and developing a model for the development of entrepreneurial competencies of university faculty members. *Journal of Education Development in Medical Sciences*, 14(44), 34-41.
- Zampetakis, L. A. (2007). Entrepreneurial behavior in the Greek public sector. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 13(1), 19-38. <https://doi.org/10.1108/13552550710725165>
- Zhao, F. (2016). Academic entrepreneurship: case study of Australian universities. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 5, 91-97. <https://doi.org/10.5367/00000004773863246>