



Mediating for the Transformation of the University: Identifying Challenges and Opportunities

Seyed Sajed Seyed. Mousavi¹, Mahmood. Abolghasemi^{2*}, Mohammad. Ghahramani², Mohammad Sadegh. Khayatian Yazdi³

¹ PhD student, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran
² Associate Professor, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran
³ Assistant Professor, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran

* Corresponding author email address: m-abolghasemi@sbu.ac.ir

Article Info

Article type:

Original Research

How to cite this article:

Mousavi, S. S. S., Abolghasemi, M., Ghahramani, M., & Khayatian Yazdi, M. S. (2025). Mediating for the Transformation of the University: Identifying Challenges and Opportunities. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 31(4), 101-119.



© 2025 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 realization of entrepreneurial university has been the subject of many researches and the realization of new generation universities has always been the goal and aspirations of policymakers and researchers. Meanwhile, the role of intermediary institutions in the realization of the third generation university has been less investigated. However, the role of intermediary institutions faces important challenges and possibilities that must be given serious attention, and the need to conduct exploratory studies around these challenges seems essential. This article is done with a qualitative approach and multiple case study method. In this research, five intermediate institutions related to the top universities of the country were selected for deeper study and through free and semi-structured interviews and document study, the necessary data were collected from the officials and experts of this institution And it was analyzed by the "content analysis" method. Failure to provide stable financial resources, lack of legal personality in accordance with the characteristics and requirements of intermediary institutions in the country, adoption of unrealistic strategies, occurrence of tension and quarrel in the times of distribution of shares between team members and investors and intermediary institutions, lack of attention to knowledge management are the most important challenges of intermediary institutions in the country. The opportunities of intermediary institutions in relation to the human capital of universities, physical and structural proximity to universities, the use of the establishment space inside the university and the high quality of human capital of intermediary institutions, are opportunities of these institutions for realization of the third generation university. With regard to the mentioned issues, suggestions have been made to improve the performance of intermediary institutions, including "definition of appropriate legal personality", "operational advancement of adopted strategies in parallel with holding planning meetings and determining strategy". Making it possible to use the establishment space inside the university", "reducing the bureaucracy of the process of cooperation with the university in attracting projects" and "Establishing an understanding between the intermediary and the entrepreneur team at the beginning of cooperation in the form of a written, explicit and detailed contract" mentioned.

Keywords: *Intermediary entity, Third generation university, Entrepreneur University, Multiple case study, Qualitative method*



فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی

دوره ۳۱، شماره ۴، صفحه ۱۱۹-۱۰۱



شاپای الکترونیکی: ۲۲۰۱-۲۷۱۷

چالش‌ها و فرصت‌های نهادهای واسط در تحقق دانشگاه کارآفرین: مطالعه موردی چندگانه

سیدساجد سیدموسوی^۱، محمود ابوالقاسمی^۲، محمد قهرمانی^۲، محمد صادق خیاطیان یزدی^۳

۱. دانشجوی دکتری دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

۲. دانشیار، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

۳. استادیار، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

*ایمیل نویسنده مسئول: m-abolghasemi@sbu.ac.ir

اطلاعات مقاله

چکیده

نوع مقاله

پژوهشی اصیل

نحوه استناد به این مقاله:

سیدموسوی، سیدساجد، ابوالقاسمی، محمود، قهرمانی، محمد، و خیاطیان یزدی، محمد صادق. (۱۴۰۴). چالش‌ها و فرصت‌های نهادهای واسط در تحقق دانشگاه کارآفرین: مطالعه موردی چندگانه. *فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی*، ۳۱(۴)، ۱۱۹-۱۰۱.



© ۱۴۰۴ 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.

تحقق دانشگاه کارآفرین موضوع پژوهش‌های بسیاری بوده و همواره تحقق دانشگاه‌های نسل جدید در سیر تطور نسل‌های پی‌درپی دانشگاهی از اهداف و آرزوهای سیاستگذاران و پژوهشگران بوده است. در این میان، نقش نهادهای واسط در تحقق دانشگاه کارآفرین کمتر بررسی شده است. نقش نهادهای واسط با چالش‌ها و امکان‌های مهمی روبروست و انجام دادن مطالعات اکتشافی حول احصای این چالش‌ها ضروری به نظر می‌رسد. این پژوهش با رویکرد کیفی و به روش مطالعه موردی چندگانه انجام شد. پنج نهاد واسط مرتبط با دانشگاه‌های برتر کشور برای مطالعه عمیق‌تر انتخاب و از طریق مصاحبه‌های آزاد و نیمه‌ساختاریافته و مطالعه اسناد، داده‌های لازم از مسئولان و کارشناسان این نهاد جمع‌آوری و به روش تحلیل محتوا تحلیل شدند. یافته‌های پژوهش در قالب شش دسته چالش و فرصت شامل مسائل راهبردی، تأمین مالی، منابع انسانی، حقوقی، مدیریت دانش و محیطی احصا و جمع‌بندی شدند. از مهم‌ترین چالش‌های نهادهای واسط در کشور، تأمین نشدن منابع مالی به‌صورت پایدار، نبود شخصیت حقوقی متناسب با ویژگی‌ها و اقتضات نهادهای واسط در کشور، اتخاذ راهبردهای غیرواقع‌بینانه، بروز تنش و اختلاف هنگام توزیع سهام بین اعضای تیم و سرمایه‌گذار و نهاد واسط و بی‌توجهی به مدیریت دانش است. از سوی دیگر، فرصت نهادهای واسط در ارتباط سرمایه‌گذاری دانشگاه‌ها، قرابت فیزیکی و ساختاری به دانشگاه‌ها، استفاده از فضای استقرار در داخل دانشگاه و کیفیت بالای سرمایه‌گذاری نهادهای واسط، از جمله فرصت‌های این نهادها در تحقق دانشگاه کارآفرین است. پیشنهادهای پژوهش برای ارتقای عملکرد نهادهای واسط عبارت است از: تعریف شخصیت حقوقی متناسب، پیشبرد عملیاتی راهبردهای اتخاذشده به موازات برگزاری جلسات برنامه‌ریزی و تعیین استراتژی، ایجاد امکان استفاده از فضای استقرار در داخل دانشگاه، کاستن از بروکراسی فرایند همکاری با دانشگاه در جذب پروژه و انعقاد تفاهمنامه بین نهاد واسط و تیم کارآفرین در آغاز همکاری در قالب قرارداد مکتوب، صریح و جزئی.

کلیدواژه‌گان: نهاد واسط، دانشگاه نسل سوم، دانشگاه کارآفرین، مطالعه موردی چندگانه، روش کیفی.



مقدمه

امروزه، نقش دانشگاه‌ها و به‌طور کلی، نظام آموزش عالی در رشد اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی هر کشور موضوعی انکارناپذیر است. با رشد کمی دانشگاه‌ها و به‌تبع آن رشد کمی دانشجویان و دانش‌آموختگان، خیل عظیمی از دانش‌آموختگان به بازار کار روانه می‌شوند (McQuinn et al., 2018) که می‌تواند فرصت‌ها و تهدیدهای مهمی در پی داشته باشد. در دانشگاه کارآفرین رسالت تولید ارزش افزوده با استفاده از فرصت‌های کارآفرینانه (Wissemma, 2009) و پاسخ به تقاضاهای داخلی و خارجی (Clark, 2003) به رسالت کهن دانشگاه اضافه می‌شود. دانشگاه کارآفرین از جمله اهداف بلندی است که پژوهشگران و صاحب‌نظران بسیاری درباره چگونگی دست یافتن به آن، پژوهش انجام داده و تلاش کرده‌اند تا مسیر رسیدن به این هدف را تبیین کنند. نهادهای واسط در تحقق «دانشگاه کارآفرین» می‌توانند نقش مؤثری ایفا کنند. این نقش‌آفرینی با چالش‌ها و فرصت‌های متعددی همراه است که این پژوهش در صدد کشف این چالش‌ها و فرصت‌ها بود. نو و ناشناخته بودن فعالیت‌های نهادهای واسط در کشور و شکاف دانشگاه و صنعت (Ghahramani et al., 2012) لزوم بررسی چالش‌ها و فرصت‌های نهادهای واسط را بیش از پیش نمایان می‌کند.

مبانی نظری و پیشینه

سیر تطور نسل‌های دانشگاهی: نسل اول دانشگاه‌های دنیا دانشگاه‌هایی بودند که رسالت اصلی آنان آموزش بود و حداکثر پژوهش‌های بنیادین در این دانشگاه‌ها مورد اقبال بود که به اینها دانشگاه‌های نسل اول گفته می‌شود. با گسترش نیاز جوامع، لزوم کاربست علم در صنعت و پاسخگویی به مسائل جامعه به‌طور جدی‌تری مطرح شد و رسالت پژوهش در دانشگاه نقش پررنگ‌تری یافت، هرچند تحقیقات بنیادین کم‌وبیش در دانشگاه‌های نسل اول نیز به چشم می‌آمد. به دانشگاه‌های نسل دوم دانشگاه هامبولتی^۱ نیز گفته می‌شود. پس از این تغییر نسل دانشگاه که از آن به انقلاب اول در دانشگاه‌ها تعبیر می‌شود، انقلاب دوم به وقوع پیوست و مفهوم دانشگاه کارآفرین مطرح شد. کلمه کارآفرینی برگرفته از واژه *Entreprendre* از زبان فرانسه به معنای متعهد شدن یا در اصطلاح به معنای واسطه گرفته شده است (Blankesteijn et al., 2021). امروزه، دانشگاه‌ها توسعه کارآفرینی را در دستور کار خود قرار داده‌اند.

در کشور ایران عمده دانشگاه‌ها در نسل اول و تعداد کمی در نسل دوم سیر می‌کنند و دانشگاه‌های کشور با دانشگاه کارآفرین فاصله اساسی دارند (Mohammadpour et al., 2021) و لذا، پژوهش درباره چگونگی ارتقای دانشگاه‌های کشور به دانشگاه کارآفرین موضوعیت جدی دارد.

دانشگاه کارآفرین: اتزکویتز و لیتدس‌دورف (Etzkowitz & Leydesdorff, 1995) با ارائه نظریه ماریپیچ سه‌گانه، همکاری دانشگاه، صنعت و دولت را موجب توسعه قلمداد می‌کند. این نظریه به نوعی مبنای این پژوهش را می‌سازد و لزوم ارتباط وثیق اضلاع سه‌گانه را از طریق واسطه‌هایی بیش از پیش نمایان می‌کند. اصلی‌ترین نظریه راجع به دانشگاه کارآفرین از برتون کلارک (Clark, 1998) است که ویژگی‌های کلیدی این دانشگاه را تنوع مالی، فرهنگ کارآفرینی، یکپارچگی در تغییر سازمانی و هسته قوی هدایت‌کننده بیان کرده است.

دانشگاه کارآفرین دانشگاهی است که در آن استادان دانشگاه، دانشجو، دانش‌آموختگان و سایر کارکنان دانشگاه با راه‌اندازی کسب و کارهای مخاطره‌آمیز جدید، تولید ارزش می‌کنند (Clark, 1998). تقریباً همزمان با این تعریف، دیل (Dill, 1995) تعریف دیگری از دانشگاه کارآفرین ارائه داد: "دانشگاه کارآفرین دانشگاهی است که فناوری کاری آن تبدیل پژوهش‌های دانشگاهی به سرمایه است". دانشگاه کارآفرین

1- Humboldt



پیوند دهنده مأموریت دانشگاه نسل اول و دوم است و «آموزش» و «پژوهش» را با «سرمایه‌ای کردن دانش» به هم پیوند می‌زند (Etzkowitz, 1998).

چم‌آسمانی و همکاران (Cham Asemani et al., 2023) بر تمییز مفهوم دانشگاه نوآور با مفهوم دانشگاه کارآفرین تأکید دارند و ممیزه اصلی آن را پاسخگویی به تأمین نیازهای اجتماعی یا تلاش برای کسب سود می‌دانند. آفاجری و وریج کاظمی (Aghajari & Varij Kazemi, 2023) حرکت دانشگاه‌ها به سمت بازاری شدن را معادل «بنگاه شدن دانشگاه» و عدم اهتمام آن به مسائل جامعه دانسته‌اند.

مهارت‌آموزی، کارآفرینی، تعامل دانشگاه با جامعه و خلاقیت و ایده‌پردازی از شاخص‌های دانشگاه کارآفرین است. دانشگاه کارآفرین دانشگاهی پویاست که در مقابل تقاضاهای داخلی و خارجی با تغییر ساختار خود به آن تقاضا پاسخ می‌دهد (Clark, 2003). دانشگاه کارآفرین محل آموزش و پرورش افراد کارآفرین است که بتوانند فرصت‌های کارآفرینی را بیابند و از آن در جهت تولید ارزش افزوده استفاده کنند (Wissema, 2009). همه این تعاریف و احساس عمیق نیاز به تحقق این اهداف در دانشگاه، دانشگاه کارآفرین را به‌مثابه یک هدف متعالی برای محققان و مدیران نظام آموزش عالی تبدیل کرده است. با توجه به پویایی محیطی، سازمان‌ها بیش از پیش فرهنگ کارآفرینی را توسعه می‌دهند تا بتوانند در چرخه رقابت بمانند (Ghahramani et al., 2012). از این‌رو، دانشگاه کارآفرین نه صرفاً به‌مثابه یک هدف در سیر تطور نسل‌های دانشگاهی، بلکه به‌عنوان یک ضرورت سازمانی با توجه به اقتضات پیش‌آمده محیطی است. علی‌رغم نقدهای وارد شده به دانشگاه کارآفرین و کارآفرینی در دانشگاه، به نظر می‌رسد که تحقق دانشگاه کارآفرین و به سوی آن حرکت کردن امری مهم و ضروری است، ولو ناکافی باشد یا در این مسیر لازم باشد ملاحظات در نظر گرفته شود.

مسیر تحقق دانشگاه کارآفرین: تحقق دانشگاه کارآفرین و چگونگی آن موضوع پژوهش‌های متعددی بوده است. برخی در پی آن بودند که با تغییراتی در درون دانشگاه، اعم از ساختار، فرایندها، قوانین و آیین‌نامه‌های داخلی، دانشگاه را به سوی کارآفرین شدن سوق دهند و برخی دیگر، با تغییراتی از بیرون شامل ایجاد رقابت بین دانشگاه و برخی نهادهای دیگر، چارچوب‌های دولتی و تأمین مالی سعی در تحقق دانشگاه کارآفرین دارند و برخی پژوهش‌ها مستقل از این تقسیم‌بندی درباره عوامل مؤثر در حرکت دانشگاه‌ها به سمت دانشگاه کارآفرین بحث و بررسی کرده‌اند. رئیسون و همکاران (Raeisoon et al., 2018) معتقدند که حرکت دانشگاه‌های علوم پزشکی به سمت دانشگاه کارآفرین منوط به کاهش پیچیدگی، کاهش رسمیت و مقررات رسمی و محدود شدن تمرکز است. از مهم‌ترین عوامل درون‌دانشگاهی که موجب کارآفرین شدن دانشگاه‌ها می‌شود، می‌توان به قوانین دانشگاه، زیرساخت‌ها، سیاست‌گذاری و مدیریت منابع مالی دانشگاه، شدت و سطح پژوهش و توسعه اشاره کرد (Meigounpoory et al., 2019; Ziyae et al., 2019). مک‌کلور (McClure, 2016) از پنج عامل شامل ایجاد زیرساخت‌ها، ایجاد برنامه‌های جدید، ترویج کمک‌ها و افزایش مشارکت‌های مالی، ایجاد یک دیدگاه درباره کارآفرینی و تغییر سیاست‌ها، به‌عنوان عوامل تحقق دانشگاه کارآفرین یاد کرده است. اکرمی (Akrami, 2024) معتقد است که توانمندسازی اعضای هیئت علمی در ترغیب دانشجویان به فعالیت‌های کارآفرینانه مؤثر است. شیری و همکاران (Shiri et al., 2024) آموزش غیررسمی را در ایجاد ذهنیت کارآفرینانه دانشجویان مؤثر دانسته‌اند. چارچوب‌های دولتی، عوامل اقتصادی و محیط کسب و کار و بازار از جمله عوامل تحقق دانشگاه کارآفرین است (Meigounpoory et al., 2019). نقش مردم به‌عنوان عامل خارجی در پژوهش راتن (Ratten, 2017) بررسی و درباره ایده‌های جدید و شیوه‌های کسب و کار پژوهش شده است. **نهاد واسط و نقش آن در تحقق دانشگاه کارآفرین:** در دهه‌های اخیر، مفهومی به نام نهاد واسط، نهاد میانجی، دفتر انتقال فناوری و مرکز نوآوری در ادبیات موضوعی آموزش عالی مطرح شده است و با گذشت زمان، محققان بیشتری به این موضوع پرداخته‌اند. از سوی دیگر، در عالم بیرون نهادهای متعددی به نام مراکز رشد، شتاب‌دهنده‌ها و مراکز نوآوری تأسیس شدند و مورد اقبال چشمگیر جامعه دانشگاهی قرار گرفتند.



در علوم سیاسی نهاد واسط را رابط مردم و حاکمیت و منتقل کننده خواست‌های مردم به لایه حکمران و در برخی موارد معادل مفهومی مانند «حزب» تعریف می‌کنند (Tyllström & Murray, 2021) و در برخی مطالعات دیگر در حوزه علوم اجتماعی آن را قریب به مفهوم «سازمان مردم‌نهاد» تعریف کرده‌اند (Hajibabaei & Rezaei, 2022). در پژوهش‌های مرتبط با حوزه آموزش عالی نیز تعاریف و کارکردهای متفاوتی برای نهاد واسط ذکر شده است، اما در یک جمع‌بندی کوتاه، نهاد واسط با فراهم ساختن زمینه کارآفرینی سعی در پر کردن شکاف دانشگاه و جامعه دارد. علاوه بر اینکه تعاریف نهادهای واسط و میانجی از نظر خبرگان متفاوت و متعدد است، کلیدواژه‌های بسیار متعددی نیز در نامگذاری این نهادها استفاده شده است که می‌توان به نهاد واسط^۱، کانون هماهنگی، ناحیه نوآوری^۲، کارخانه نوآوری^۳، قطب نوآوری^۴، مرکز نوآوری^۵، خوشه نوآوری^۶، مرکز رشد^۷، شتاب‌دهنده^۸، مراکز انتقال فناوری^۹، پارک‌های فناوری^{۱۰}، شرکت واسطه‌ای^{۱۱}، پل واسط^{۱۲} (Armstrong et al., 2023; Bessant & Rush, 1995) اشاره کرد. با وجود برخی تفاوت‌هایی که بین تعاریف کلیدواژه‌های بیان شده وجود دارد، اما در بسیاری از موارد این کلیدواژگان به‌جای هم در پژوهش‌ها به‌کار رفته‌اند.

پژوهش‌هایی که درباره نهادهای واسط انجام شده‌اند، در یک نگاه کلی به ۴ دسته تقسیم می‌شوند. برخی از آن‌ها نهادهای واسط را به‌مثابه یک سازمان بررسی کرده و متغیرها و مسائل مختلف مطرح در نوع سازمان را در این نهادها مد نظر قرار داده‌اند. دسته دوم از پژوهش‌ها، نقش نهادهای واسط در نظام نوآوری را به‌مثابه یک فرایند و عملگر بررسی کرده و فرایند انتقال فناوری از نهادهای تولیدکننده علم و فناوری به بازار و تجارت را مورد دقت و بررسی قرار داده‌اند. دسته دیگر از پژوهش‌ها با مطالعه موردی تجربه‌های ارزشمند از نهادهای موردی در جهان، سعی داشتند فهم خبرگان از این مقولات را گسترش دهند. دسته آخر پژوهش‌های بسیار محدودی که با محور نقش نهادهای واسط در اصلاح فرایندهای دانشگاه، رشد دانشگاه، سوق آن به سمت دانشگاه کارآفرین و به‌طور کلی، ارتقای عملکرد دانشگاه انجام شده‌اند. در این دسته از پژوهش‌ها، نهاد واسط به‌عنوان ابزاری مهم در دستیابی به اهداف و مأموریت‌های دانشگاه بررسی شده است.

همان‌طور که گفته شد، درباره چالش‌های دانشگاه در مسیر تحقق دانشگاه کارآفرین و نقش نهادهای واسط در رفع این چالش‌ها پژوهش‌های متعددی انجام شده، اما درخصوص چالش‌ها و فرصت‌های خود نهادهای واسط تحقیقات کمتری صورت گرفته است. تجاری‌سازی از مهم‌ترین چالش‌های نهادهای واسط است (Kanda et al., 2018). بزرگ شدن تیم و انگیزه دو چالش اصلی مراکز رشد در تولید ارزش افزوده است (Huoponen, 2018). سلیمانی معتقد است که توزیع نامناسب منابع و امکانات بر اساس اولویت‌ها، نیندیشیدن تدابیر لازم از سوی سیاستگذاران و برنامه‌ریزان نوآوری و فناوری، مشکلات ارتباطی و قوانین و مقررات متعدد اصلی‌ترین مشکلات پارک‌های علم و فناوری در کشور است (Soleimani, 2012).

موضوع پژوهش حاضر چالش‌ها و فرصت‌های نهادهای واسط در تحقق دانشگاه کارآفرین بود. آنچه از مرور ادبیات و پیشینه پژوهش به‌دست آمد، علی‌رغم پژوهش‌های نسبتاً پراکنده که در موضوع دانشگاه کارآفرین و نیز پژوهش‌های نسبتاً زیادی که در موضوع نهادهای واسط

- 1- Intermediary
- 2- Innovation District
- 3- Innovation Factory
- 4- Innovation Pole
- 5- Innovation Center
- 6- Cluster of Innovation
- 7- Incubator
- 8- Accelerator
- 9- Technology Transfer Office (TTO)
- 10- Technology Park
- 11 - Intermedia Firm
- 12- Bridger



انجام شده است، درباره نقش نهادهای واسط در تحقق دانشگاه کارآفرین و چالش‌ها و فرصت‌های نهادهای واسط کمتر بحث شده است. این پژوهش اولاً مبتنی بر نگاه ترکیبی و میان‌رشته‌ای، ثانیاً در بستر واقعی از نهادهای واسط موجود در کشور، ثالثاً با روش مطالعه موردی تجربی بر نمونه‌ای از نهادهای واسط، رابعاً با تمرکز بر دانشگاه‌های برتر تعریف شد. سؤال محوری پژوهش این است: چالش‌ها و فرصت‌های نهادهای واسط در ایران در تحقق دانشگاه‌های کارآفرین کدام است؟

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف از نوع پژوهش‌های کاربردی، از نظر داده‌ها کیفی اکتشافی، از نظر نحوه جمع‌آوری داده‌ها کتابخانه‌ای و میدانی و از نظر ماهیت اجرا مطالعه موردی چندگانه محسوب می‌شود.

با توجه به اینکه هدف تحقیق شناسایی و اکتشاف فرایندها و موقعیت‌های کاربردی بود، به نظر می‌رسد که رویکرد کیفی روش مناسبی برای جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها باشد. داده‌های کیفی از این نظر جمع‌آوری می‌شوند که اکتشاف حول موقعیت‌های نامعین مورد نیاز است. چرا که برخی از موقعیت‌ها و فرایندهای نهادهای واسط نو است و صرفاً از طریق تحقیق اکتشافی قابل دستیابی خواهد بود. از سوی دیگر، با توجه به هدف پژوهش مبنی بر شناخت چالش‌ها و فرصت‌های نهادهای واسط در بستر واقعی و لزوم مطالعه عمیق چند نهاد واسط، مطالعه موردی انتخاب شد. با توجه به برتری مطالعه موردی چندگانه به تک موردی (Yin, 2009) و از آنجا که هدف پژوهش بررسی دو یا چند پدیده یا مورد واقعی و مشابه (Mills et al., 2009) و در زمینه واقعی خود (Yin, 2009) بود، روش مطالعه موردی چندگانه انتخاب شد. مطالعه موردی از نظر بسیاری از خبرگان یک روش‌شناسی یا راهبرد جامع پژوهشی است (Willig & Rogers, 2017). در این پژوهش مورد، نهادهای واسطی هستند که کارکرد آن‌ها در تحقق دانشگاه کارآفرین بررسی می‌شود. در پژوهش به روش مطالعه موردی چندگانه، تعداد پیشنهادی موارد مطالعه شده ۴ تا ۱۰ مورد است (Eisenhardt, 1989)، لذا، ۵ مورد برای مطالعه عمیق انتخاب شد.

ویژگی‌های مشترک نهادهای انتخاب شده عبارت است از: نبود وابستگی ساختاری به دانشگاه، همکاری مستمر با دانشگاه‌های برتر و اشتراک منابع انسانی و گذشت حداقل ۵ سال از تأسیس نهاد. دلیل انتخاب این سه ویژگی مشترک این است که اولاً وابستگی ساختاری به دانشگاه موجب می‌شود ماهیت میانجی‌گر و واسط بودن آن نهاد زیر سؤال برود. ثانیاً این نهادها برای عمل کردن به رسالت خود باید مرتبط و ناظر به یک دانشگاه فعالیت کنند و ثالثاً ارتباط با دانشگاه‌های برتر صرفاً مد نظر قرار گرفت، چرا که این دانشگاه‌ها در معرض رسیدن به دانشگاه‌های کارآفرین هستند و عمده دانشگاه‌های کشور فاصله دور و درازی با این هدف دارند؛ رابعاً با گذشت ۵ سال از تأسیس نهاد می‌توان از کیفیت قابل قبول آن از نظر اعتبار بررسی اطمینان پیدا کرد.

در ویژگی‌های دیگر مانند رشته‌ها و موضوعات کاری نهاد، حوزه‌های فعالیت دانشگاه، کوچکی و بزرگی نهاد، نهادهای واسط انتخاب شده ویژگی‌های متفاوتی دارند. دلیل این تفاوت این است که اولاً هدف پژوهش ارائه مدلی برای تحقق دانشگاه کارآفرین است و تخصیص موضوعی یا رشته‌ای نهادهای واسط یا دانشگاه‌ها را مقید نکرده است، ثانیاً با حفظ تنوع و پراکندگی نهادهای واسط تحقیق می‌تواند قابلیت الگوسازی برای نهادهای واسط مختلف را داشته باشد. لذا، در انتخاب موارد، راهبرد نمونه‌گیری تغییرات بیشینه^۱ در ویژگی‌های مذکور انتخاب شد. با توجه به مختصات و محدودیت‌های مطالعه موردی چندگانه، تعمیم نکات و الگوی پیشنهادی به همه نهادهای واسط خالی از اشکال نیست، اما الهام گرفتن از این نکات می‌تواند مفید باشد. ویژگی‌های عمده و اصلی این نهادها در خصوص متغیرهای مذکور در جدول ۱ آورده شده است.



جدول ۱

فهرست نهادهای مطالعه شده به همراه توضیحات اولیه

| ردیف | نام نهاد واسط | سال تأسیس | حوزه کاری | تعداد زیرمجموعه | گروه | دانشگاه مرتبط | تعداد افراد فعال | توضیحات |
|------|------------------------------|-----------|--------------------------------------|-----------------|------|--------------------|------------------|---|
| ۱ | مرکز نوآوری و تعالی کوثر | ۱۳۷۲ | منابع انسانی- انسانی- فناوری اطلاعات | حدود ۱۰ | | دانشگاه تهران | حدود ۵۰ | |
| ۲ | پژوهشکده شهید رضایی | ۱۳۷۸ | فنی و مهندسی | حدود ۱۰ | | دانشگاه صنعتی شریف | حدود ۱۰۰ | نماینده زیست‌بوم نوآوری مرتبط با دانشگاه صنعتی شریف |
| ۳ | کانون خدمات رسانی | ۱۳۹۰ | فعالیت‌های خیریه عام- المنفعه | ۱ | | دانشگاه تهران | حدود ۱۰ | |
| ۴ | مرکز آموزشی گام | ۱۳۹۲ | آموزش- ترویج | ۱ | - | | حدود ۲۰ | فعال ذیل شبکه کانون‌های تفکر ایران و مرتبط با اغلب دانشگاه‌ها برتر کشور |
| ۵ | اندیشکده سیاستگذاری امیرکبیر | ۱۳۹۶ | سیاست پژوهی | ۴ | | دانشگاه امیرکبیر | حدود ۲۰ | |

مرکز نوآوری و تعالی کوثر مأموریت خود را میزبانی از مسئله‌های راهبردی کشور در حوزه‌های مختلف و تأمین پاسخ‌های نوآورانه و قابل اعتماد به آن‌ها می‌داند. پیگیری مسائل در این مرکز قید موضوعی ندارد و لذا، کاروژه با تمرکز بر حوزه منابع انسانی و رایداد با رسالتی در حوزه فناوری اطلاعات و روایت با دغدغه‌ای در زمینه تجمیع تاریخ شفاهی پیشرفت، هر سه در مرکز کوثر تأسیس شده و قد کشیده‌اند. این مرکز در تلاش است با تأمین پروژه‌های تحقیقاتی و به تبع آن تأمین مالی، تأمین فضای کار و ایجاد فضای هم‌افزایی در محیطی شاداب و پویا، نهادهای کوچک را به هویت‌هایی پایدار برای تولید محصولات منتخب تبدیل کند. کوثر در سال‌های اخیر با تأسیس مرکز رشد شهید فخری زاده در همکاری با پارک علم و فناوری دانشگاه تهران ارتباطش با این دانشگاه را محکم‌تر کرد.

پژوهشکده شهید رضایی با تمرکز بر تحقیقات کاربردی در حوزه‌های پیشرفته مانند موتورهای برقی و توربینی، پهپادها و فناوری‌های نوین هوافضا و ... طی دو دهه فعالیت خود به یکی از قطب‌های پژوهشی صنعتی در این زمینه‌ها تبدیل شده است. این پژوهشکده با تأکید بر جذب استعدادهای جوان، به‌ویژه از دانشگاه صنعتی شریف، تیم‌های کوچک و چابک فناورانه تشکیل داده است و آن‌ها را از طریق شبکه مربیان باتجربه خود در مسیر توسعه و تولید محصول هدایت می‌کند. پیوند استراتژیک با دانشگاه صنعتی شریف از جمله عوامل کلیدی در موفقیت این پژوهشکده محسوب می‌شود. این ارتباط نه تنها از طریق همکاری‌های پژوهشی و حمایت از اعضای هیئت علمی تقویت شده، بلکه با برنامه‌های عملی مانند برگزاری مسابقات رباتیک و طرح‌های دانشجویی نیز تداوم یافته است. همچنین مجاورت فیزیکی پژوهشکده با دانشگاه، این همکاری‌ها را تسهیل کرده است. از نظر ساختار حقوقی، پژوهشکده شهید رضایی در دو قالب پژوهشکده دانشگاهی (با مشارکت اعضای هیئت علمی دانشگاه) و پژوهشکده خصوصی فعالیت می‌کند؛ هویت پژوهشکده دانشگاهی امکان همکاری‌های گسترده‌تر با دانشگاه و صنعت را فراهم آورده است. این رویکرد یکپارچه، پژوهشکده را به پل ارتباطی مؤثر بین ایده‌های دانشگاهی و تولید صنعتی تبدیل کرده است.

اندیشکده سیاستگذاری امیرکبیر اوایل دهه ۹۰ تأسیس شد. در آن زمان این اندیشکده با تمرکز بر مسائل سیاست صنعتی خاصه تولید خودروی باکیفیت تمرکز کرد و در تلاش بود تا دانش فنی دانشجویان در حوزه‌های فنی و مهندسی را با دانش مدیریت و سیاستگذاری عجین و راه حل‌های بدیع برای مسائل کشور تولید کند. این اندیشکده تقریباً همه پژوهشگران و اعضای ستادی خود را از دانشجویان دانشگاه امیرکبیر





جذب کرده و محل استقرار آن نیز در مجاورت دانشگاه است. ماهیت حقوقی آن ذیل بسیج دانشجویی دانشگاه امیرکبیر تعریف و موجب شده است که همه ساله در معرض انتخاب دانشجویان و دانش‌آموختگان دانشگاه قرار گیرد؛ اندیشکده در تلاش است تا پروژه‌های تحقیقاتی خود را از طریق دانشگاه جذب کند.

کانون خدمت‌رسانی دانشگاه تهران با تکیه بر ظرفیت‌های علمی و انسانی دانشگاه تهران، به‌عنوان بازوی اجرایی مسئولیت اجتماعی دانشگاه عمل می‌کند. این نهاد مردمی با رویکردی علمی-اجرایی، طرح‌های خدمت‌رسانی خود را در سه سطح، آموزش و توانمندسازی، عمران و آبادانی و جمع‌آوری کمک‌های بلاعوض طراحی و اجرا می‌کند؛ کانون خدمت‌رسانی واسطه مؤثر دانشجویان و مسائلی از کشور است که نخ تسبیح آن مسائل محرومیت است. این کانون با تبلیغ میزان اثر کارهای داوطلبانه در مناطق محروم، سالانه اردوهای جهادی در مناطق محروم کشور برگزار می‌کند. تأمین مالی برگزاری این اردوها، مطالعات اولیه برای برگزاری هرچه بهتر اردو و انجام دادن هماهنگی‌های لازم برای برگزاری اردو از جمله اقدامات جاری کانون است.

مرکز آموزشی گام در تلاش است تا لزوم پیگیری حل مسائل اساسی کشور را در جمع‌های دانشجویی به یک گفتمان فراگیر تبدیل کند. این مرکز طی ده سال فعالیت خود در شبکه کانون‌های تفکر ایران توانسته است با بیشتر دانشگاه‌های اصلی در ایران و شهر تهران ارتباط وثیقی برقرار کند و با برگزاری بیش از بیست رویداد «پیشگام» و «تصمیم‌سازان آینده» با بالغ بر دو هزار نفر از دانشجویان و دانش‌آموختگان ارتباط بگیرد و تیم‌های کوچک زیادی را برای پیگیری مسائل محلی و ملی شکل دهد. پس از انتهای رویداد، واحد امتداد مرکز گام فعال می‌شود و تلاش می‌کند تا تیم‌های قوی و پیگیر را ذیل چتر حمایتی خود نگه دارد؛ حمایت مالی و ایجاد ارتباط با مربیان مجرب، دو خدمت اصلی واحد امتداد با تیم‌های کوچک حل مسئله است.

روش و ابزار گردآوری داده‌های پژوهش: به‌کارگیری روش‌های چندگانه در مطالعه موردی، اعتبار یافته‌های مطالعه را افزایش می‌دهد که به این فرایند سه‌سوسازی^۱ گفته می‌شود. سه‌سوسازی اطمینان از همگرایی یافته‌های پژوهش است که با استفاده از روش‌های مختلف گردآوری داده و با انجام دادن آن‌ها در زمان‌ها، مکان‌ها و موقعیت‌های مختلف حاصل می‌شود. سه‌سوسازی در یک جمله اطمینان از همگرایی داده‌های جمع‌آوری شده است (Delavar, 2010). در این پژوهش از روش‌های مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و آزاد (در اغلب موارد با مسؤلان و کارشناسان نهادهای واسط و در برخی موارد با اعضای هیئت علمی و مسئولان دانشگاه) و مطالعه و بررسی اسناد^۲ استفاده شده است.

مصاحبه: مصاحبه‌شونده‌ها در این پژوهش به روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی انتخاب شدند. از بین ۲۵ مصاحبه انجام شده، ابتدا چند مصاحبه برای اشراف بیشتر به صورت آزاد و باقی مصاحبه‌ها به صورت نیمه‌ساختاریافته انجام شد. سوالات مصاحبه پس از تأیید استاد راهنما و خبرگان نهایی شد؛ توضیح آنکه با برخی از مصاحبه‌شوندگان دو بار مصاحبه انجام شده است.

جدول ۲

فهرست مصاحبه‌شوندگان در پژوهش به همراه مشخصات آنان

| جنسیت | سن | تحصیلات | سمت/سابقه |
|-------|----|---|--|
| مرد | ۳۵ | دکتری فیزیک دانشگاه تهران | مدیرعامل سابق مرکز نوآوری کوثر |
| مرد | ۳۵ | کارشناسی ارشد علوم تربیتی دانشگاه تهران | معاون پژوهشی سابق مرکز نوآوری کوثر |
| مرد | ۳۸ | دکتری علوم اجتماعی دانشگاه تهران | هیئت علمی دانشگاه و عضو هیئت مدیره مرکز کوثر |

1 - Triangulation

2- Documents



| | | | | |
|----|---|---|----|-----|
| ۵ | عضو هیئت مدیره مرکز کوثر | کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی دانشگاه تهران | ۴۲ | مرد |
| ۶ | عضو هیئت علمی دانشگاه و هیئت مدیره سابق مرکز کوثر | دکتری متالورژی دانشگاه تهران | ۴۲ | مرد |
| ۷ | مدیرعامل کنونی مرکز کوثر | کارشناسی ارشد جغرافیای دانشگاه تهران | ۳۲ | مرد |
| ۸ | معاون نهادسازی مرکز کوثر | کارشناسی ارشد علوم اجتماعی دانشگاه تهران | ۲۸ | زن |
| ۹ | هم‌بنیانگذار اندیشکده امیرکبیر | دکتری فیزیک دانشگاه امیرکبیر | ۳۶ | مرد |
| ۱۰ | مدیرعامل اندیشکده امیرکبیر | کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه تهران | ۳۰ | مرد |
| ۱۱ | عضو فعلی اندیشکده امیرکبیر | کارشناسی ارشد مهندسی صنایع دانشگاه امیرکبیر | ۲۷ | زن |
| ۱۲ | عضو هیئت علمی دانشگاه و پژوهشگر ارشد نهادهای واسط | دکتری مهندس مکانیک دانشگاه تربیت مدرس | ۴۵ | مرد |
| ۱۳ | مسئول سابق کانون خدمت‌رسانی دانشگاه تهران | کارشناسی ارشد علوم سیاسی دانشگاه تهران | ۳۱ | مرد |
| ۱۴ | مسئول سابق کانون خدمت‌رسانی دانشگاه تهران | کارشناسی ارشد علوم کامپیوتر دانشگاه تهران | ۳۱ | مرد |
| ۱۵ | مدیر پژوهشکده شهید رضایی | کارشناسی ارشد هوا و فضای صنعتی شریف | ۳۴ | مرد |
| ۱۶ | عضو پژوهشکده شهید رضایی | کارشناسی ارشد مکانیک شریف | ۳۲ | مرد |
| ۱۷ | مدیر مرکز گام | کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه تهران | ۳۲ | مرد |
| ۱۸ | مدیر سابق مرکز پیشگام | کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه تهران | ۳۱ | مرد |
| ۱۹ | مدیر محصول گام | کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار دانشگاه صنعتی شریف | ۳۱ | مرد |
| ۲۰ | عضو مرکز گام | کارشناسی ارشد اقتصاد دانشگاه تهران | ۲۸ | مرد |
| ۲۱ | عضو مرکز گام | کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه تهران | ۳۰ | زن |

مطالعه اسناد: این روش از نظر زمانی پیش از باقی روش‌ها به کار گرفته شد، چرا که نیاز بود برای برگزاری مصاحبه‌های غنی، آمادگی اولیه محقق حاصل شود. اساسنامه نهادهای واسط پنج‌گانه و برخی نهادهای دیگر، گزارش عملکرد سالانه، گزارش مالی سالانه، برنامه‌های راهبردی، تارنمای نهاد و شرکت‌های زیرمجموعه و برخی صورت‌جلسات مهم از جمله موارد مطالعه شده هستند.

روش و ابزار تحلیل داده‌های پژوهش: تحلیل داده‌های کیفی مستلزم سازماندهی اطلاعات^۱ و تقلیل^۲ داده‌هاست. در این پژوهش برای تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از روش تحلیل مضمون استفاده شد (Creswell, 2014). فرایند تحلیل داده‌ها با کدگذاری باز آغاز شد. در این مرحله جملات و گزاره‌های مختلف و مهم که حاوی معانی در راستای اهداف پژوهش هستند، با عناوین مشخصی قرار گرفتند. سپس با بررسی کدهای مرحله اول، کدهای مرتبط با هم پیدا و دسته‌های کلی‌تر ایجاد شدند. در مرحله بعدی با کدگذاری محوری، ارتباط کدها و دسته‌های به‌وجود آمده، بررسی و در مرحله کدگذاری گزینشی، دسته‌بندی اصلی انتخاب و دسته‌ها به‌صورت نظام‌مند انتخاب شد. با تأیید اعتبار این روابط و تکمیل دسته‌بندی‌هایی که نیاز به اصلاح و توسعه بیشتری دارند، خلاصه نتایج به‌صورت مدل نهایی ارائه شد.

ارزیابی کیفیت پژوهش: علی‌رغم گذشت حدود چهل سال از ارائه معیارهای ارزیابی توسط لینکن و گوبا، همچنان آن معیارها از رایج‌ترین معیارها برای اطمینان از کیفیت پژوهش است. در این پژوهش چهار معیار ارائه شده توسط این دو دانشمند استفاده شد. توضیح معیارهای چهارگانه و کیفیت احراز آن‌ها در **جدول ۳** آمده است.



جدول ۳

توضیح احراز معیارهای مطرح شده توسط لینکلن و گوبا در پژوهش حاضر

| مؤلفه | شرح | توضیح مؤلفه در پژوهش |
|----------------------------|--|---|
| اعتبارپذیری ^۱ | درجه حقیقی بودن یافته‌های مطالعه، با این معیار بررسی می‌شود. | مشاهده بالغ بر صد سند از نهادهای واسط، تماس بلندمدت با محیط پژوهش، تجربه چندساله محقق در مطالعه، با این معیار بررسی می‌شود. بالایی کدگذاران، گفت‌وگو و ارائه متعدد یافته‌ها به متخصصان موضوع و درنهایت، توصیف غنی داده‌ها در پژوهش ^۳ حاکی از احراز اعتبارپذیری در این پژوهش است. |
| اطمینان‌پذیری ^۴ | اگر تحقیق واحد با روش واحد و بر روی جامعه واحد، اما در زمان متفاوت انجام شود، نتایج ثابت باشد. | با توجه به سابقه چندین ساله محقق در همکاری با نهادهای واسط و مشارکت بلندمدت محقق ^۵ در تحقیق (و رویه بیش از دو ساله جمع‌آوری داده در طول تحقیق که همزمان با آن رویه تحلیل داده نیز پیش رفت) و استفاده از نمونه‌گیری هدفمند ^۶ و مصاحبه با افرادی که غنی‌ترین اطلاعات را در اختیار پژوهش قرار دادند، این نکته به نظر می‌رسد در پژوهش حاضر رعایت شده است. |
| انتقال‌پذیری ^۷ | تحقیق در زمان‌ها و محیط‌های دیگر نیز صادق باشد. | ذکر مراحل تحقیق به صورت تفصیلی که قابلیت پیگیری روش تحقیق را دارد و بررسی کامل فرایند تحقیق توسط یک نفر به عنوان ممیزی خارجی ^۸ بیانگر انتقال‌پذیری در پژوهش است. |
| تأییدپذیری ^۹ | یافته‌ها و نتایج پژوهش برخاسته از داده‌های پژوهش باشد و نه پیشفرض‌های پژوهشگر. | پژوهشگر برای اطمینان از تأییدپذیری این پژوهش، اقدامات زیر را انجام داد: تأیید استادان و خبرگانی که نتیجه تحقیق را مطالعه کرده‌اند، بایگانی داده‌های جمع‌آوری شده شامل اسناد، متن و صوت مصاحبه‌ها، انسجام درونی پژوهش و ارائه نتیجه تحقیق به مجلات علمی معتبری که داوری تخصصی دارند. |

یافته‌ها

چالش‌ها و فرصت‌های نهادهای واسط در تحقق دانشگاه‌های کارآفرین

نهادهای واسط در انجام دادن رسالت مهم خود مبنی بر پرکردن شکاف دانشگاه و جامعه و آماده کردن زمینه کارآفرینی با چالش‌های مهمی درگیرند و از سوی دیگر، فرصت‌های کم‌نظیری در اختیار دارند. این چالش‌ها و فرصت‌ها در ادامه این بخش در شش حوزه بحث و بررسی شده است. تقسیم‌بندی شش‌گانه پژوهش برخاسته از محتوای خود پژوهش است. در این بخش ابتدا جدول مضامین، سپس شرح چالش‌ها و فرصت‌های به دست آمده در پژوهش و در انتها خلاصه چالش‌ها و فرصت‌ها در قالب جدول ۴ آورده شده است.

- 1- Credibility
- 2- Independent Coding
- 3- Thick Description
- 4 - Transferability
- 5 Prolonged Engagement
- 6- Purposeful Sampling
- 7 - Dependability
- 8- External Audit
- 9- Conformability



جدول ۴

جدول مضامین ارائه شده در پژوهش

| ردیف | مضامین سازمان دهنده | مضامین پایه | شواهد گفتاری |
|------|---------------------|--|---|
| ۱ | راهبردی | چالش: عملیاتی نشدن برنامه‌های اتخاذ شده | ساعت‌ها جلسه و همفکری که واقعیتش عمده‌اش تخیل و حرف‌های رو هواست (می‌خندد). اول کار می‌گذاری، آخرش می‌بینی هیچی به هیچی. |
| ۲ | | چالش: برنامه‌هایی برای اجرا نشدن | مشکلی که همه جای کشور هست، اینجا هم هست. برنامه و سند می‌نویسیم، ولی اجرایی نمیشه. |
| ۳ | | چالش: تجربه کم مدیران نهادهای واسط | بی تعارف میگم مهم‌ترین مشکل راهبردی منم. من ۲۵ سالمه. |
| ۴ | | فرصت: امکان و قدرت نوآوری | همین جوونی و تازه‌کاری ما، باعث میشه ذهن ما سوگیری نداشته باشه. همین هم تهدیده هم فرصت. این باعث میشه یه‌هو یک کار نو از اینجور جاها خارج شود. |
| ۵ | مالی | چالش: تأمین مالی ناپایدار | من مدیرعامل صریح و واضح میگم، نصف وقتم و بیشتر از نصف دغدغهام تأمین مالی و جور کردن پول. |
| ۶ | | چالش: هزینه بالای محل استقرار | تو ایران خودتون بهتر میدونین دیگه؛ عمده هزینه مال مکانه. |
| ۷ | | فرصت: فرصت همکاری با دانشگاه برای رونق مالی | برند دانشگاه برای ما خیلی جذابه؛ یعنی برای کارفرماهای ما جذابه. ما به کمک دانشگاه خیلی میتونیم پروژه بگیریم. |
| ۸ | | چالش: تمایل کم دانشگاه برای همکاری با نهاد واسط | در همکاری با دانشگاه، پنجاه درصد ما حله. ولی متأسفانه دانشگاه خیلی ما رو دوست نداره. |
| ۹ | حقوقی | چالش: پیش‌بینی نشدن هویت حقوقی متناسب با نهادهای واسط توسط قانونگذار | الان معلوم نیست ما چی‌ایم؛ خصوصی‌ایم، دولتی‌ایم، شرکت دانش بنیان‌ایم، چی هستیم ما؟ |
| ۱۰ | | چالش: بروز تنش در مواعد توزیع سهام | تلخ‌ترین خاطرات من در ... (اسم نهاد واسط) زمان‌ها و جلساتی بود که وضعیت سهام رو می‌خواستیم بین ... و تیم تعیین تکلیف کنیم. |
| ۱۱ | منابع انسانی | فرصت: دسترسی به سرمایه انسانی دانشگاه | دانشگاه بیشتر از اونکه برای ما از لحاظ علم و فناوری موضوعیت داشته باشه، از لحاظ منابع انسانی موضوعیت داره. |
| ۱۲ | | فرصت: نزدیکی فیزیکی و ساختاری به دانشگاه | من تو یک زیرزمین تو دانشگاه شریف بودن رو ترجیح دادم به ساختمان‌های خوب خیابان صادقی. |
| ۱۳ | مدیریت دانش | چالش: ضعف نهادهای واسط در مدیریت دانش | کلاً مفهومی به نام مدیریت دانش در کشور ما ضعیفه. ما قدر داشته‌هایمان را نمی‌دانیم. |
| ۱۴ | | چالش: نبود انباشت تجربه | ما هم مثل همه جای کشور. چند وقت یک بار انگار از نو شروع می‌کنیم. |
| ۱۵ | محیطی | چالش: اعتماد کم نهادهای بزرگ اقتصادی به نهادهای واسط جوان | من حاضر بودم پروژه رو بگیرم، ولو به پایین‌ترین قیمت. فقط پول اون آهن‌ها و تجهیزاتی که می‌خوام بخرم رو بدن و هیچی دیگه ندن. فقط ۱۶می‌خواستم کار اول رو استارت بزنم، ولی پروژه نمیدادن. |
| ۱۶ | | چالش: رویه اداری دشوار در همکاری با دانشگاه | آقا اونقدر می‌برنت و میارنت که پشیمون بشی. اول سر بستن قرارداد کلی اذیت میشی. بعد تازه وقتی کارفرما پول رو به دانشگاه میده تا روال دانشگاه طی بشه و اونا به تو بدن باز داستان داری. |
| ۱۷ | | فرصت: فرصت ارتباط با بدنه دانشجویی | اینکه ما کنار دانشگاهیم، بزرگ‌ترین فرصت ماست. ما باید یادمون نره مهم‌ترین دارایی ما نیروی انسانی داخل دانشگاه است. |
| ۱۸ | | فرصت: بودجه پژوهشی نهادهای دولتی | نهادهای دولتی یک بودجه دولتی دارند که برای ما یک فرصت پول گرفتن است. بهترین وقتش هم اواخر سال است. |



چالش‌ها و فرصت‌های راهبردی نهادهای واسط

اتخاذ راهبردهای غیرواقعی بینانه و بلندپروازانه از جمله مسائل نهادهای واسط در انتخاب الگوهای راهبردی است. «تو مجموعه‌های این شکلی دیدیم که اول کار کلی وقت می‌گذارند و اساسنامه می‌نویسند و برنامه می‌نویسند و وقتی موقع عمل می‌رسد، می‌بینند که این حرف‌ها خیلی از واقعیت دوره و سرخورده می‌شوند». این بیان معاون یکی از نهادهای واسط است و مضمون آن کم‌وبیش در مصاحبه‌ها تکرار شده است. دلیل غیرواقعی بودن بسیاری از پیش‌بینی‌ها و برنامه‌ها، تجربه کم مسئولان آن عنوان شده است. «بالاخره ما که آمدیم اینجا، سال‌های اول کارمونه و داریم تجربه می‌کنیم. این جور نیست که بعد ۲۰ یا ۳۰ سال کار آمده باشیم اینجا. اصلاً فلسفه این جور نهادها اینه که جوان‌ها و فارغ‌التحصیل‌های دانشگاه بیان وسط و ایستند و کمک کنند فاصله دانشگاه و صنعت کم بشود». به نظر می‌رسد که برای حل این مشکل لازم است در ابتدای کار، نهادها یک راهبرد کلی و اولیه داشته باشند و تدوین برنامه‌ها و آیین‌نامه‌های اجرایی آن همزمان با عملیاتی کردن آن رخ دهد. بررسی کارنامه عملکردی نهادهای واسط نشان دهنده تغییر و تحولات گسترده در سالیان متوالی است. چهار نهاد مطالعه‌شده در سالیان متممادی حداقل دو نسل متفاوت کاری را سپری کرده‌اند.

چالش‌ها و فرصت‌های مالی نهادهای واسط

بیشترین نگرانی که مصاحبه‌شوندگان بیان کردند، نگرانی از تأمین مالی پایدار نهاد بود. «من شب و روزم و همه دغدغه و تلاشم تأمین مالی» این جمله را مدیرعامل یکی از نهادها گفت که نشان‌دهنده حجم نگرانی اوست. عمده روش‌هایی که مدیران نهادهای واسط برای تأمین مالی نهاد بیان کردند، عبارت بود از: انعقاد قرارداد با نهادهای حاکمیتی و دریافت پروژه، دریافت حمایت مالی از نهادهای حاکمیتی و فروش محصول. وابستگی زیاد نهادهای واسط به پروژه‌های حاکمیتی از جمله مطالب مشهود در مصاحبه‌ها بود، موضوعی که پایداری بلندمدت نهاد را می‌تواند به خطر بیندازد. به نظر می‌رسد که نهادهای واسط با تنوع‌بخشی به مبادی و روش‌های تأمین مالی، می‌توانند پایداری حیات بلندمدت نهادها را ارتقا بخشند. این موضوع در تأمین مالی دانشگاه هم موضوع پژوهش‌های فراوانی بوده است. همکاری با مؤسسات علمی-پژوهشی و پروژه‌های بیرون از مؤسسات آموزش عالی از روش‌های مهم تأمین مالی در برخی از کشورهای توسعه‌یافته مانند آلمان است. تأمین مالی دانشگاه‌ها در ایران بر اساس نهادهای (تعداد دانشجوی، هزینه حقوق کارکنان و مواد مصرفی) تعیین می‌شود و کیفیت خروجی‌ها در مقدار بودجه آنان تأثیری ندارد (Mehdi et al., 2018). همکاری دانشگاه‌ها با مؤسسات و نهادهای واسط یا خارج از دانشگاه با موانع بسیاری روبه‌رو می‌شود. نبود همکاری موجب صعوبت نقش‌آفرینی نهادهای واسط در تحقق دانشگاه کارآفرین می‌شود. روشی که اخیراً برخی از نهادهای واسط برای تأمین مالی آن را دنبال می‌کنند، گنجاندن ردیف بودجه برای نهاد واسط در قانون بودجه کشور است؛ این موضوع علی‌رغم تبعات خاص آن، برای نهادهای واسط جذابیت بسیاری دارد. با توجه به نوظهور بودن این اتفاق، بجاست که صاحب‌نظران و متخصصان درباره معایب و مزایای آن گفت‌وگو و تحقیق کنند. با توجه به اینکه بخش بزرگی از هزینه‌های نهادهای واسط، هزینه‌های مربوط به تأمین فضای لجستیک مناسب است، تأمین فضای کاری برای نهادهای واسط می‌تواند بخش بزرگی از دغدغه‌های تأمین مالی را رفع کند. از سوی دیگر، دانشگاه‌ها از فضای نسبتاً وسیعی بهره‌مندند و در اختیار گذاشتن محل کار به نهادهای واسط می‌تواند موجب ارتباط وثیق‌تر دانشگاه‌ها و نهادهای واسط و تسهیل نقش‌آفرینی نهادهای واسط بشود. علاوه بر این، استفاده از زیرساخت‌های آزمایشگاهی و کارگاهی دانشگاه‌ها می‌تواند موجب شکل‌گیری همکاری‌های مولد بین دانشگاه و نهاد واسط شود.

چالش‌ها و فرصت‌های حقوقی نهادهای واسط

پیش‌بینی نشدن هویت حقوقی متناسب با نهادهای واسط توسط قانونگذار مهم‌ترین مشکلی بود که مسئولان نهادهای واسط آن را در ساحت مسائل حقوقی خود بیان کردند. قائم‌مقام یکی از نهادهای واسط هویت حقوقی نهادهای واسط را این‌گونه توضیح داد: «همان‌طور که



شما به ما می‌گویید، نهاد واسط و ...؛ ما واقعاً وسطیم و خودمونیم نمی‌دونیم چی‌ایم. نه خصوصی، نه دولتی، نه شرکت، نه مؤسسه، نه دانشگاه، نه خارج دانشگاه». بررسی اسناد حقوقی این نهادها نشان داد که آن‌ها در ابتدای شروع به کار سال‌ها بدون ثبت هویت حقوقی مشخصی فعالیت و سال‌ها بعد و با گسترش فعالیت‌ها برای ثبت حقوقی اقدام کرده‌اند. هم‌اکنون دو نهاد از نهادهای مطالعه‌شده، قالب حقوقی مورد فعالیت خود را مؤسسه یا شرکت سهامی خاص انتخاب کرده‌اند، در حالی که به وضوح این هویت با ماهیت این نهادهای واسط سازگاری ندارد. با توجه به هویت حقوقی روشن دانشگاه‌ها، نهادهای واسط می‌توانند هویت حقوقی خود را ذیل دانشگاه‌ها تعریف کنند. البته، این موضوع می‌تواند یک شمشیر دولبه باشد و موجب شود نهاد واسط در ساختار دانشگاه هضم شود و اختیارات و امکانات نهادهای واسط مبنی بر اثرگذاری روی دانشگاه از بین برود. همچنین بروز تنش بین اعضای تیم با همدیگر و با سرمایه‌گذار و نهاد واسط، هنگام توزیع سهام، از جمله چالش‌های حقوقی-مالی این نهادها با تیم‌های کارآفرین است.

چالش‌ها و فرصت‌های منابع انسانی نهادهای واسط

مهم‌ترین مزیت نسبی نهادهای واسط از دید مدیران و کارکنان آن نهادها، سرمایه انسانی آنهاست. در یکی از مصاحبه‌ها معاون یکی از نهادهای واسط این‌چنین گفت: «جاهای دیگه خیلی وقت‌ها واسه این با ما کار می‌کنند که به ما نزدیک شوند و نیروهامون را تور کنند». نزدیکی فیزیکی و ساختاری نهادهای واسط به دانشگاه و همکاری متقابل با دانشگاه موجب شده است که ارتباط گسترده‌ای میان دانشجویان و دانش‌آموختگان دانشگاه با این نهادها شکل بگیرد که این موضوع موجب جذب منابع انسانی با کیفیت و ارتقای کیفیت منابع انسانی در این نهادها می‌شود. عامل دیگری که به‌عنوان علل بالا بودن سرمایه انسانی این مجموعه‌ها بیان شده، این است که مدیران اصلی این نهادها از دانشجویان یا دانش‌آموختگان دانشگاه هستند و این موجب گسترش ارتباط آنان با دانشجویان جدیدتر می‌شود.

چالش‌ها و فرصت‌های تجربه‌نگاری و مدیریت دانش نهادهای واسط

مدیریت دانش و تجربه‌نگاری از جمله ساحت‌هایی است که در این نهادها اهتمام چندانی به آن نمی‌شود. به نظر می‌رسد که با توجه به پویایی بالای منابع انسانی در نهادهای واسط، اهمیت این موضوع در این نهادها بالا باشد. تجربه کم برخی از کارکنان نهادهای واسط موجب می‌شود که اهمیت کار درک نشود.

کارکرد ثبت و ساماندهی دانش ضمنی، دانش رسمی، فرایندها، رویه‌ها، قوانین و برنامه‌ها، مهارت‌ها و تجارب در حل مشکلات بلندمدت - و نه کوتاه‌مدت - ملموس خواهد بود که این موضوع در افق نگاه برخی از کارکنان نهادهای واسط مغفول مانده است. انباشت نشدن تجربه و دانش در نهادها از جمله علل تغییرات اساسی در راهبرد نهادهاست که در بخش‌های پیشین توضیح داده شد.

چالش‌ها و فرصت‌های محیطی نهادهای واسط

مطابق نظریه کارایانس و کمپل (Carayannis & Campbell, 2009) ساختار اقتصادی یک کشور بر پایه چهار رکن شامل دانشگاه‌ها، شرکت‌ها، دولت و جامعه مدنی قرار گرفته است. رابطه نهادهای واسط نیز مبتنی بر این تقسیم‌بندی در این بخش توضیح داده می‌شود. در ارتباط بین نهادهای واسط و دولت، برخی مشوق‌های قانونی مبنی بر لزوم حمایت نهادهای دولتی از پژوهش و کار علمی فرصتی برای نهادهای واسط محسوب می‌شود. از سوی دیگر، با بالا رفتن سن بسیاری از نیروهای دولتی که در دهه‌های شصت و هفتاد به استخدام دولت درآمده‌اند، تمایل نهادهای دولتی در به‌کارگیری نیروهای جدید و جوان بیشتر شده است. در مواجهه با نهادهای بیرونی، مهم‌ترین مسئله نهادهای واسط، نبود اعتماد برای برون‌سپاری پروژه‌های پژوهشی و اجرایی ذکر شده است. مصاحبه‌شوندگان در بسیاری از موارد همین مشکل را از اولین مشکلاتی ذکر کردند که پس از تأسیس نهاد با آن دست در گریبان شدند. در مواجهه با دانشگاه فرصت بزرگ نهادهای واسط استفاده از برند دانشگاه‌های برتر، استقرار در محیط دانشگاه و استفاده از فرصت ارتباط با بدنه دانشجویی است. مدیرعامل یکی از نهادهای واسط گفت: «برای





من کاری نداشت بروم یک ساختمان داخل خیابان صادقی بگیرم و یک جای خوب بچه‌ها را ساکن کنم. اما اینکه الان می‌بینید آدمم تو این زیرزمین نشستیم، به خاطر دانشگاه، ما می‌خواهیم داخل دانشگاه باشیم». روند مبهم و پیچیده اداری همکاری علمی و پژوهشی برای جذب پروژه از نهادهای اقتصادی و حق‌السهم (بالاسری) بالای دانشگاه از موانع شکل‌گیری همکاری دانشگاه و نهاد واسط بیان شده است. البته، اینکه اعضای هیئت علمی با تسهیلات ویژه اداری و استخدامی می‌توانند در شرکت‌های دانش‌بنیان مشغول شوند، یک فرصت برای نهادهای واسط است.

همچنین در مواجهه نهادهای واسط و جامعه، فرصت‌هایی که مصاحبه‌شوندگان بیان کردند، عبارت بود از: ارتباط عمیق با آحاد جامعه، حس مثبت عموم مردم به دانشگاه و دانشجویان و امکان ارتباط با سرتاسر کشور از طریق سرمایه انسانی گسترده.

خلاصه یافته‌های پژوهش راجع به چالش‌های کارکردی نهادهای واسط در راستای تحقق دانشگاه کارآفرین به صورت گزاره‌های توصیفی و تجویزی در قالب جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۵

خلاصه نتایج پژوهش در قالب گزاره‌های توصیفی و تجویزی

| ردیف | حوزه‌های کارکردی | گزاره‌های توصیفی | گزاره‌های تجویزی |
|------|---------------------------------|--|--|
| ۱ | چالش‌ها و فرصت‌های راهبردی | زمان زیادی برای تدوین برنامه‌های متعدد در نهادهای واسط صرف می‌شود که عمدتاً هم اجرایی نمی‌شوند. | پیشنهاد می‌شود وقت و انرژی محدود در ابتدای کار برای تدوین استراتژی و برنامه صورت گیرد. |
| ۲ | چالش‌ها و فرصت‌های مالی | کم‌تجربگی مسئولان نهادهای واسط عامل اتخاذ راهبردهای غیرعملیاتی است. | پیشنهاد می‌شود تدوین استراتژی نهایی و برنامه‌ها و آیین‌نامه‌های متناظر آن، موازی با اجرای استراتژی صورت گیرد. |
| ۳ | چالش‌ها و فرصت‌های حقوقی | مهم‌ترین دغدغه نهادهای واسط تأمین مالی پایدار است. | پیشنهاد می‌شود فضای کاری نهادهای واسط از سوی دانشگاه‌ها تأمین شود. |
| ۴ | چالش‌ها و فرصت‌های حقوقی | گنجاندن یک ردیف در قانون بودجه کشور از آخرین روش‌های نهادهای واسط برای تأمین مالی است. | پیشنهاد می‌شود استفاده ارزان‌قیمت و رایگان نهادهای واسط از امکانات آزمایشگاهی، کارگاهی و سایر زیرساخت‌های دانشگاه فراهم شود. |
| ۵ | چالش‌ها و فرصت‌های حقوقی | دانشگاه‌ها رغبت چندانی بر همکاری با نهادهای واسط ندارند. | پیشنهاد می‌شود با تغییر نظام تأمین مالی دانشگاه‌ها، آن‌ها به سمت همکاری با نهادهای واسط سوق داده شوند. |
| ۶ | چالش‌ها و فرصت‌های حقوقی | پیش‌بینی نشدن هویت حقوقی متناسب با نهادهای واسط است. | پیشنهاد می‌شود دولت هویت حقوقی متناسب با نهادهای واسط تعریف کند. |
| ۷ | چالش‌ها و فرصت‌های حقوقی | ثبت هویت سهامی خاص راه‌حل نهادهای واسط برای حل مشکل خلأ هویت حقوقی است. | تعریف هویت حقوقی نهاد واسط ذیل دانشگاه، می‌تواند حلال مشکلات حقوقی نهادهای واسط باشد، هرچند آسیب‌هایی نیز می‌تواند داشته باشد. |
| ۸ | چالش‌ها و فرصت‌های حقوقی | از جمله چالش‌های حقوقی-مالی نهادهای واسط بروز تنش هنگام توزیع سهام بین نهاد واسط و تیم‌های کارآفرین است. | قرارداد با تیم‌ها در روز آغاز به کار تیم در نهاد واسط، به صورت مکتوب، صریح و جزئی بین دو طرف منعقد و از هر گونه تفاهم شفاهی، مبهم و کلی پرهیز شود. |
| ۹ | چالش‌ها و فرصت‌های منابع انسانی | مهم‌ترین مزیت نسبی نهادها منابع انسانی باکیفیت آنهاست. | پیشنهاد می‌شود، دولت و نهادهای اقتصادی برای جذب نیروی انسانی با این نهادها همکاری کنند. |
| ۱۰ | چالش‌ها و فرصت‌های منابع انسانی | نزدیکی فیزیکی و ساختاری نهادهای واسط به دانشگاه و همکاری متقابل با دانشگاه موجب جذب منابع انسانی با کیفیت به این نهادها شده است. | |



| | |
|---|---|
| | انتخاب مدیران نهادها از میان دانش‌آموختگان و دانشجویان دانشگاه‌ها موجب جذب منابع انسانی با کیفیت به نهادهای واسط می‌شود. |
| ۵ | چالش‌ها و فرصت‌های تجربه‌نگاری و مدیریت |
| | پیشنهاد می‌شود مدیران نهادهای واسط به تجربه‌نگاری اهتمام بیشتری بورزند. |
| | پیشنهاد می‌شود یک زمان مشخص به تجربه‌نگاری اختصاص داده شود و در آن همه کارکنان نهاد موظف به تجربه‌نگاری باشند و لاغیر. |
| | پیشنهاد می‌شود مدیران نهادهای واسط از اهمیت مدیریت دانش بیشتر به کارکنان به‌ویژه کارکنان جدیدتر و جوان‌تر بگویند. |
| ۶ | چالش‌ها و فرصت‌های محیطی |
| | پیشنهاد می‌شود، مسئولان نهادهای واسط در کنار جذب منابع انسانی شایسته در نهاد واسط، به معرفی منابع انسانی که صلاحیت به‌کارگیری در نهادهای دولتی را دارند، اهتمام بورزند. |
| | پیشنهاد می‌شود، مسئولان ارشد نهادهای واسط پس از شناخت تسهیلات و امکاناتی که شرکت‌های دانش‌بنیان دارند، حداکثر ظرفیت خود را برای استفاده از این موضوع به‌کار بگیرند. |
| | نهادهای اقتصادی در همکاری با نهادهای واسط به سختی می‌توانند به آنان اعتماد کنند. |
| | روند اداری همکاری پژوهشی با دانشگاه و جذب پروژه مشترک بسیار پیچیده و مبهم است. |
| | فرصت ارتباط با بدنه دانشجویی یک فرصت مهم برای نهادهای واسط است. |

بحث و نتیجه‌گیری

نهادهای واسط از جمله سازمان‌هایی هستند که در دهه‌های اخیر و در پاسخگویی به مسئله شکاف دانشگاه و جامعه به وجود آمدند؛ این پژوهش تلاشی برای شناخت چالش‌ها و فرصت‌های نهادهای واسط بود. تأمین مالی ناپایدار، اتخاذ راهبردهای غیرواقع‌بینانه، تجربه کم منابع انسانی شاغل در نهادهای واسط، نبود هویت حقوقی مناسب برای انعقاد قرارداد و انجام دادن تعاملات بانکی و بروز چالش بین نهادهای واسط و تیم‌های کارآفرین هنگام توزیع سهام، از جمله مهم‌ترین چالش‌های نهادهای واسط احصا شدند. برای حل این مشکلات همکاری با دانشگاه به‌منظور تأمین فضای لجستیک، تعیین راهبردهای کلی به موازات اجرای برنامه‌های عملیاتی، تعریف هویت و جایگاه حقوقی متناسب با نهادهای واسط توسط حاکمیت و انعقاد قرارداد به‌صورت مکتوب، صریح و جزئی توسط نهاد واسط، برای حل این مشکلات پیشنهاد شده است. در اختیار داشتن سرمایه انسانی پویا و با کیفیت، ارتباط وثیق با دانشگاه‌های تراز اول کشور و قدرت و روحیه خطرپذیری از جمله مهم‌ترین فرصت‌ها و امکان‌های نهادهای واسط برای تحقق اهداف خود و دانشگاه به‌شمار می‌آید. نتایج این تحقیق می‌تواند برای سیاستگذاران و تصمیم‌گیران نظام علم و فناوری کشور به‌منظور حل چالش‌های مذکور و نیز برای مسئولان و مدیران نهادهای واسط به‌منظور استفاده از فرصت‌ها و تدبیر برای مواجهه با چالش‌ها قابل استفاده باشد.

در خصوص اتخاذ راهبردهای غیرواقع‌بینانه، بر اساس نظر بلبلی و ریچه (Bolboli & Reiche, 2013)، مدیران وقت بیشتری برای تنظیم استراتژی می‌گذارند تا برای اجرای آن که یافته پژوهش حاضر نیز با آن همسویی دارد. در حالی که اجرای استراتژی و برنامه از برنامه‌ریزی مهم‌تر (El-Masri et al., 2015) و سخت‌تر (Balarezo & Nielsen, 2017) است. به نظر می‌رسد که این موضوع در تعارض ظاهری با نظر جورج و همکاران (George et al., 2019) باشد. آن‌ها در فراتحلیل خود از ۳۱ مطالعه تجربی، همبستگی بالای برنامه‌ریزی استراتژیک با موفقیت نهاد را گزارش داده‌اند.



مهم‌ترین چالش نهادهای واسط که طبق یافته این پژوهش و بیان مسئولان نهادهای واسط، تأمین مالی پایدار بود که با نتیجه پژوهش‌های پیشین همسو است. این مشکل در برخی موارد نهادهای واسط را تا مرز فروپاشی می‌رساند. تنوع‌بخشی به مبادی تأمین مالی یکی از راه‌های ارتقای پایداری نهادهای کوچک است، هر چند تأثیر آن در عملکرد نهادهای مختلف محل سؤال است (Zouaoui & Zoghalmi, 2023). تنوع‌بخشی به مبادی تأمین مالی به‌ویژه پس از بحران‌ها و شوک‌های اقتصادی موضوعیت پیدا می‌کند (Kim et al., 2020) و با توجه به تلاطم‌های اقتصادی در کشور ایران و بالا بودن عدم قطعیت در آن (Bagheri et al., 2022) اهمیت این موضوع بارزتر خواهد بود.

با توجه به موضوع تحقیق که همانا اکتشاف چالش‌ها و فرصت‌های نهادهای واسط در ایران بود و با توجه به حجم بسیار کم پژوهش‌های انجام شده در این خصوص، خلأ قوانین به‌ویژه در زمینه مالکیت معنوی و خلأ هویت حقوقی ثبت شده برای نهادهای واسط از جمله چالش‌های حقوقی نهادهای واسط در کشور است. این نکته علی‌رغم مغایرت ظاهری با یافته سلیمانی مبنی بر تعدد قوانین و مقررات (Soleimani, 2012)، تناقضی با همدیگر ندارند، چرا که مشکل تورم و حجم انبوه قوانین امری واضح (Rostami Tangaki et al., 2024) و خلأ قوانین در عرصه‌های نو نیز انکارنشده است.

در خصوص فرصت‌ها و چالش‌های منابع انسانی، لزوم تخصیص فضای فیزیکی در دانشگاه‌ها با نظر سلیمانی و همکاران (Soleimani, 2012) همخوانی دارد؛ همچنین ویژه بودن فرصت نهادهای واسط به‌خصوص نهادهای دانشگاهی در حوزه منابع انسانی و امکان جذب و شناسایی سرمایه انسانی از درون دانشگاه‌ها با عمده یافته‌های پژوهش‌ها (Jakubik, 2020; Yasari et al., 2023) همخوانی دارد. اینکه مهم‌ترین برگ برنده نهادها در موفقیت و بهبود عملکرد به کیفیت منابع انسانی نسبت داده می‌شود، با برخی از پژوهش‌ها (Danilwan & Dirhamsyah, 2022; Sinambela et al., 2022) همخوانی دارد. اینکه با بالابودن کیفیت در دانشگاه‌های برتر سرمایه و منابع انسانی دانشگاه نیز ارتقا پیدا می‌کند، با برخی از یافته‌ها (Aliyyah et al., 2019; Najah et al., 2022) همخوانی دارد.

نهادهای واسط و اقبال دانشجویان و مسئولان به این نهادها در دهه اخیر، فرصتی کم‌نظیر برای نظام آموزش عالی ایران است. نو بودن فرصت نهادهای واسط اقتضا می‌کند که ذهنیت‌های ذینفعان این نهادها حول مسائل نهادهای واسط اصلاح شود. در این پژوهش سعی شد چالش‌ها و فرصت‌های واقعی نهادهای واسط و احصای آن در قالب گزاره‌های کاربردی بررسی شود. نتایج این پژوهش به سیاستگذاران و برنامه‌ریزان نظام آموزش عالی کشور این امکان را می‌دهد تا با حل چالش‌های این نهادها، امکان موفقیت نهادهای واسط را در کشور بالا ببرند و از سوی دیگر، عموم کارآفرینان با شناخت فرصت‌های این نهادها بتوانند همکاری‌هایی مناسبی با این نهادها داشته باشند و مسئولان و نقش‌آفرینان نهادهای واسط با شناخت چالش‌ها و فرصت‌ها بتوانند سازمان خود را بهتر مدیریت کنند.

پژوهش حاضر با محدودیت‌هایی همراه بود، از جمله اینکه به دلایل شرایط زمانی و حفظ یکپارچگی تحقیق فقط در میان چند نهاد واسط برتر و شناخته شده پژوهش شد و افزایش جامعه آماری به نهادهای واسط دیگر مانند نهادهای واسط محلی می‌تواند به نتایج دقیق‌تری منجر شود. از سوی دیگر، محدودیت زمانی برخی از مسئولان نهادهای واسط از جمله محدودیت‌های پژوهش بود که تلاش شد از طرق گوناگون مانند تنظیم جلسه کوتاه یا جایگزین کردن افراد دیگر جبران شود.

پیشنهادها

۱. احصای فهرست نهادهای واسط در تارنمای معاونت علمی، فناوری و اقتصاد دانش‌بنیان ریاست جمهوری و وزارت علوم، تحقیقات و فناوری؛

۲. تشکیل ستاد پیگیری امور نهادهای واسط ذیل معاونت علمی، فناوری و اقتصاد دانش‌بنیان و رصد دائمی وضعیت نهادها در این ستاد؛



۳. تعریف و تدقیق مفهوم نهاد واسط و بیان سیر تطور آن در ادبیات پژوهشی؛
۴. اجرای تحقیقات کیفی و کمی در نمونه‌های بزرگ‌تر برای احصای چالش‌ها و فرصت‌های بیشتر؛
۵. اجرای تحقیقات کمی در نمونه‌های بزرگ‌تر برای رد و تأیید چالش‌ها و فرصت‌های ذکر شده در پژوهش؛
۶. طراحی جزئی هویت حقوقی متناسب با ماهیت نهادهای واسط؛
۷. احصای چالش‌ها و فرصت‌های نهادهای واسط در تحقق دانشگاه کارآفرین با مطالعه موردی نهادهای واسط مرتبط با دانشگاه‌های درجه ۲ کشور؛
۸. انجام دادن پژوهش کیفی و تطبیقی به‌منظور پیشنهاد راهکار برای هر کدام از چالش‌های ذکر شده؛
۹. دسته‌بندی نهادهای واسط به تفکیک مأموریت و کارکرد این نهادها.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

References

- Aghajari, R., & Varij Kazemi, A. (2023). Market-oriented approaches to higher education in the 1390s. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 29(4), 1-18. <https://doi.org/10.61838/KMAN.IRPHE.29.4.1>
- Akrami, Z. (2024). Designing and Validating the Model of Empowering Faculty Members to Encourage Students to Engage in Entrepreneurial Activities. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 30(1), 58-78. <https://doi.org/10.61838/KMAN.IRPHE.30.1.4>
- Aliyyah, R. R., Rosyidi, U., & Rugaiyah, R. (2019). Higher Education Scholarship: Gate to Develop Educational Human Resource Quality. *International Journal for Educational and Vocational Studies*, 1(4), 349-358. <https://doi.org/10.29103/ijevs.v1i4.1501>
- Armstrong, K. E., Class, L., Leidinger, K. P., Martinelli, L., & Schulze, L. (2023). Overdependence in Silicon Valley on the Technology Industry. In *The Strategic Management of Place at Work: Why, What, How and Where* (pp. 343-356). Cham: Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-29463-1_18
- Bagheri, S. F., Nazarian, R., Hadinejad, M., & Damankeshideh, M. (2022). The Impact of Macroeconomic, Financial, Economic and Economic Crisis Indicators on Trade Cycles of Iran and Selected Islamic and Developed Developing Countries. *Financial Economics*, 16(2), 303-323. <https://srb.sanad.iau.ir/en/Article/1063267?FullText=FullText>
- Balarezo, J., & Nielsen, B. B. (2017). Scenario planning as organizational intervention: an integrative framework and future research directions. *Review of International Business and Strategy*, 27(1), 2-52. <https://doi.org/10.1108/RIBS-09-2016-0049>
- Bessant, J., & Rush, H. (1995). Building bridges for innovation: the role of consultants in technology transfer. *Research Policy*, 24(1), 97-114. [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(93\)00751-E](https://doi.org/10.1016/0048-7333(93)00751-E)
- Blankesteyn, M., Bossink, B., & van der Sijde, P. (2021). Science-based entrepreneurship education as a means for university-industry technology transfer. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 17(2), 779-808. <https://doi.org/10.1007/s11365-019-00623-3>
- Bolboli, S. A., & Reiche, M. (2013). A model for sustainable business excellence: implementation and the roadmap. *The TQM Journal*, 25(4), 331-346. <https://doi.org/10.1108/17542731311314845>
- Carayannis, E. G., & Campbell, D. F. (2009). 'Mode 3' and 'Quadruple Helix': toward a 21st century fractal innovation ecosystem. *International Journal of Technology Management*, 46(3-4), 201-234. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2009.023374>
- Cham Asemani, M., Farasatkah, M., & Mirkamali, S. M. (2023). Presenting the Conceptual Model of Innovative University Based on the Meta-Synthesis Method (With Emphasis on Distinction of Entrepreneurship and Innovation). *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 29(3), 37-52. <https://doi.org/10.61838/irphe.29.3.3>
- Clark, B. R. (1998). *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. Pergamon.
- Clark, B. R. (2003). Sustaining change in universities: Continuities in case studies and concepts. *Tertiary Education and Management*, 9(2), 99-116. <https://doi.org/10.1080/13583883.2003.9967096>
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage. https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog_609332/objava_105202/fajlovi/Creswell.pdf
- Danilwan, Y., & Dirhamsyah, I. P. (2022). The Impact of the Human Resource Practices on The Organizational Performance: Does Ethical Climate Matter? *Journal of Positive School Psychology*, 6(3), 1-16. <https://repository.uniga.ac.id/file/dosen/1958926854.pdf>
- Delavar, A. (2010). Qualitative methodology. *Rahbord*, 18(1).
- Dill, D. D. (1995). University-industry entrepreneurship: the organization and management of American university technology transfer units. *Higher Education*, 29(4), 369-384. <https://doi.org/10.1007/BF01383958>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550. <https://doi.org/10.2307/258557>



- El-Masri, M., Orozco, J., Tarhini, A., & Tarhini, T. (2015). The impact of IS-business alignment practices on organizational choice of IS-business alignment strategies.
- Etzkowitz, H. (1998). The norms of entrepreneurial science: cognitive effects of the new university-industry linkages. *Research Policy*, 27(8), 823-833. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(98\)00093-6](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(98)00093-6)
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (1995). The Triple Helix-University-Industry-Government Relations: A Laboratory for Knowledge-Based Economic Development. *EASST Review*, 14(1), 14-19. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2480085
- George, B., Walker, R. M., & Monster, J. (2019). Does strategic planning improve organizational performance? A metaanalysis. *Public Administration Review*, 79(6), 810-819. <https://doi.org/10.1111/puar.13104>
- Ghahramani, M., Haji Kajeh Loo, S. R., & Abuchenari, A. (2012). The Role of Transformational Leadership in Promoting the University to an Entrepreneurial Organization: Case of Shahid Beheshti University. *Journal of Entrepreneurship Development*, 4(4), 185.
- Hajibabaei, N., & Rezaei, A. (2022). Providing a Local Model for NGOs Empowerment. *Development of Humanities*, 2(4), 103-130. https://hsd.ias.ac.ir/article_182853_en.html
- Huoponen, O. L. (2018). *Barriers to startup establishment: Pre-Incubator and incubator program OAMK LABs*. <https://www.theseus.fi/handle/10024/146501>
- Jakubik, M. (2020). Enhancing human capital beyond university boundaries. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 10(2), 434-446. <https://doi.org/10.1108/HESWBL-06-2019-0074>
- Kanda, W., Hjelm, O., Clausen, J., & Bienkowska, D. (2018). Roles of intermediaries in supporting eco-innovation. *Journal of Cleaner Production*, 205, 1006-1016. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.09.132>
- Kim, H., Batten, J. A., & Ryu, D. (2020). Financial crisis, bank diversification, and financial stability: OECD countries. *International Review of Economics & Finance*, 65, 94-104. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2019.08.009>
- McClure, K. R. (2016). Building the innovative and entrepreneurial university: An institutional case study of administrative academic capitalism. *The Journal of Higher Education*, 87(4), 516-543. <https://doi.org/10.1080/00221546.2016.11777412>
- McQuinn, K., O'Toole, C., Economides, P., & Monteiro, T. (2018). Quarterly Economic Commentary Summer 2018. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/197520/1/QEC20182.pdf>
- Mehdi, M., Hosseini Davarani, S. M., & Firouzabadi, M. (2018). Financing mechanisms of higher education, Case study universities in Germany. *Journal of Financial Analysis*, 3(2), 27-36. <https://ijfa.ir/wp-content/uploads/2018/12/ijfa.ir-mahdi-mehdi.pdf>
- Meigounpoory, M. R., Arabiun, A., Poorbasir, M. M., & Mobini Dehkordi, A. (2019). Entrepreneurial University Campus Ecosystem (EUCE) Design with Interpretive Structural Modelling. *Technology of Education Journal*, 13(4), 969-980. https://jte.sru.ac.ir/article_980_en.html
- Mills, A. J., Durepos, G., & Wiebe, E. (2009). *Encyclopedia of Case Study Research*. Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781412957397>
- Mohammadpour, S., Salarzahi, H., Kamalian, A. R., Yaghoubi, N. M., & Mehdi, M. (2021). Identification and analysis of the strategic drivers of entrepreneurial university using cross impact analysis approach. *Iranian Journal of Engineering Education*, 23(89), 133-156. <https://search.proquest.com/openview/c6ee9bee43676ef6bb474e3d137e5c7c/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2031971>
- Najah, N., Setiadi, D., & Fahrudin, F. (2022). Development of human resources management in increasing the quality of education reviewing from planning aspects. *International Journal of Social Science Research and Review*, 5(7), 82-88. <https://doi.org/10.47814/ijssr.v5i7.334>
- Raeison, M., Abbaspour, A., Rahimian, H., Khorsani Taskoh, A., & Borzoiian Shirvan, S. (2018). An exploration of the organizational structure components of universities of medical sciences in transition to third generation university. *Journals of Birjand University of Medical Sciences*, 25, 1-15. <https://www.sid.ir/paper/95696/en>
- Ratten, V. (2017). Entrepreneurial universities: the role of communities, people and places. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 11(3), 310-315. <https://doi.org/10.1108/JEC-03-2017-0021>
- Rostami Tangaki, A., Ostovar Sangri, K., & Zarrabi, H. (2024). The effect of scientific compilation and inflation of laws on legislative transparency. *Economic Jurisprudence Studies*, 6, 821-836. https://journal.ihrci.ir/article_204901_en.html
- Shiri, N., Khoshmaram, M., & Mehdizadeh, H. (2024). Evaluating the Role of Entrepreneurship Education in the Development of Entrepreneurial Mindsets of Iranian Students. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 30(2), 16-33. <https://doi.org/10.61838/KMAN.IRPHE.30.2.2>
- Sinambela, E. A., Darmawan, D., & Mendrika, V. (2022). Effectiveness of Efforts to Establish Quality Human Resources in the Organization. *Journal of Marketing and Business Research (MARK)*, 2(1), 47-58. <https://ejournal.metromedia.education/index.php/mark/article/view/43/0>
- Soleimani, M. (2012). Science and technology parks and incubators with a global perspective. *Journal Roshd-e-Fanavari*, 8(32), 2-10. <https://www.sid.ir/paper/144945/en>
- Tyllström, A., & Murray, J. (2021). Lobbying the client: The role of policy intermediaries in corporate political activity. *Organization Studies*, 42(6), 971-991. <https://doi.org/10.1177/0170840619866486>
- Willig, C., & Rogers, W. S. (2017). *The SAGE Handbook of Qualitative Research in Psychology*. Sage. <https://doi.org/10.4135/9781526405555>
- Wissem, J. G. (2009). *Towards the third generation university: managing the university in transition*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781848446182>
- Yasari, M., Hosseini Dronkolaei, S. Z., & Taheri, F. (2023). Identifying the dimensions of university incubators in third generation universities. *Journal of Executive Management*, 14(28), 483-512. https://jem.journals.umz.ac.ir/m/article_4065_e09aa71a27dac717ef9401f88cb70488.pdf
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (Vol. 5). Sage. [https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=FzawIAdilHkC&oi=fnd&pg=PR1&dq=Yin,+R.+K.+\(2009\).+Case+Study+Research:+Design+and+Methods,+Sage.+%09&ots=l-3T4ejV4u&sig=H7w4VeMZ7bk6_wI3GfrQ3a_6mKg](https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=FzawIAdilHkC&oi=fnd&pg=PR1&dq=Yin,+R.+K.+(2009).+Case+Study+Research:+Design+and+Methods,+Sage.+%09&ots=l-3T4ejV4u&sig=H7w4VeMZ7bk6_wI3GfrQ3a_6mKg)
- Ziyae, B., Rezvani, M., Mobaraki, M. H., & Tajpour, M. (2019). Internationalization pattern of University with an Entrepreneurial Approach (case study: Iranian Universities). *Journal of Entrepreneurship Development*, 12(2), 301-320. https://jed.ut.ac.ir/article_73477_en.html



Zouaoui, H., & Zoghlami, F. (2023). What do we know about the impact of income diversification on bank performance? A systematic literature review. *Journal of Banking Regulation*, 24(3), 286-309. <https://doi.org/10.1057/s41261-022-00201-8>

