

ارائه الگوی راهبردی منابع انسانی برای تحقق دانشگاه کارآفرین

رسول عاشری^۱

حسن زارعی متین^۲

حمیدرضا یزدانی^۳

چکیده

هدف: هدف از این پژوهش، ارائه الگوی راهبردی منابع انسانی برای تحقق دانشگاه کارآفرین بود. **روش:** با استفاده از تحلیل محتوای کیفی و از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۲۰ نفر از اعضای هیئت علمی دانشگاه تهران که از طریق شیوه نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند، مصاحبه عمیق صورت گرفت و با روش تحلیل مضمون کدگذاری شد. یافته‌ها: با بررسی مصاحبه‌های به عمل آمده با خبرگان، ۴۶ زیرمؤلفه، ۱۱ مؤلفه در قالب سه بعد اصلی، شامل ابعاد الزام‌آور، بسترساز و تسهیلگر شناسایی شد. مؤلفه‌ها شامل تعریف و تعیین مضامین راهبردی، سیاستهای حاکم بر جامعه، عوامل مدیریتی، توسعه ظرفیتهای درونی دانشگاه، منابع مالی، منابع دانشی، ساختار کارآفرینانه، فرهنگ‌سازی و آموزش، سازوکارهای پشتیبانی فراسازمانی، سازوکارهای حمایتی - انگیزشی و شبکه‌سازی بود. **نتیجه‌گیری:** با جمع‌بندی یافته‌ها و تحقیقات انجام شده از منظر ماهیت تأثیرگذاری، مدل نهایی در سه بعد، عوامل الزام‌آور، بسترساز و تسهیلگر تأیید و طراحی شد.

واژگان کلیدی: الگو، راهبرد منابع انسانی، دانشگاه کارآفرین.

♦ دریافت مقاله: ۹۹/۱۱/۰۳؛ تصویب نهایی: ۰۰/۰۶/۱۶.

۱. دکترای مدیریت دولتی، دانشگاه تهران.

۲. دکترای مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی، استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشکدگان فارابی دانشگاه تهران (نویسنده مسئول). نشانی: قم؛ دانشکدگان فارابی دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت و حسابداری، نمابر: ۰۲۵۳۱۱۶۶۱۵۸ / [Email: matin@ut.ac.ir](mailto:matin@ut.ac.ir)

۳. دکترای مدیریت منابع انسانی، استاد یار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشکدگان فارابی دانشگاه تهران.

الف) مقدمه

امروزه تولید دانش در کنار انتشار موفق و کاربرد مؤثر آن در تولید، به هدفی جهانی تبدیل شده و بسیاری از کشورهای دنیا به دنبال روشهایی برای انتقال دانش و فناوری حاصل از تحقیقات دانشگاهی از طریق شبکه‌های کارآفرینی می‌باشند. (بدللی فارسی و همکاران، ۱۳۹۰)

با آشکار شدن نقش کارآفرینان و تأثیر کارآفرینی بر روند اشتغال‌زایی و رشد اقتصادی کشورهای توسعه‌یافته، تلاش در جهت آموزش و تعمیم دانش و روحیه کارآفرینی در جامعه افزایش یافته و اشاعه این علم به یکی از مهم‌ترین فعالیتهای نظام عالی مبدل شده است. امروزه آموزش کارآفرینی به یکی از مهم‌ترین فعالیتهای گسترده دانشگاهی تبدیل شده و این نظام آموزشی در صورتی اثربخش و کارآمد خواهد بود که بتواند با ایجاد بسترهای لازم منابع انسانی در حال آموزش خویش را به دانش، مهارت و ویژگی‌های کارآفرینانه مجهز کند و روحیه کارآفرینی را در آنها پرورش دهد. دانشگاهها در شرایط موجود با فشارهای بزرگی روبه‌رو می‌باشند تا فعالیت اصلی خود را مقرون به صرفه‌تر، مؤثرتر و پایدارتر جلوه دهند (گوزا و همکاران، ۲۰۱۶). رویکرد کارآفرینی به رهبران دانشگاه کمک خواهد کرد با تدوین راهبرد مناسب، خود را برای رویارویی با چالشهای مربوط آماده کرده و تدابیری برای رفع آن اتخاذ کنند. (برامل و همکاران، ۲۰۰۸)

یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های سیاستگذاران اقتصادی در جوامع در حال توسعه و در سطوح ملی، ایجاد بستر مناسب برای تسهیل فعالیتهای کارآفرینانه در تمامی بخشهای اقتصادی و در تمامی سطوح اجتماعی است. در چنین فضایی، با توجه به نقش ویژه نظام آموزش عالی در بسط زمینه‌های ایجاد و رشد موتورهای مولد اقتصادی برای جامعه دانش‌محور، مفهوم کارآفرینی از منظر دانشگاهی مورد توجه جدی قرار گرفته است (نادری، ۱۳۹۷). این ضرورت، به خصوص برای کشورهایی همچون ایران که با چالش جدی اشتغال دانش‌آموختگان دانشگاهی مواجه است، نمایان‌تر است. به بیان دیگر، میزان شکاف موجود بین خروجی‌های نظام آموزش عالی کشور با نیازهای مهارتی و تخصصی موجود در جامعه، به ویژه در محیط‌های صنعتی و کسب‌وکار نشان از حساسیت و اهمیت این موضوع دارد. یکی از مهم‌ترین مشکلات پیش روی دانشگاههای ایران، این است که نیروی انسانی موجود، فاقد مهارتها و دانش لازم در زمینه ایجاد و مدیریت کسب‌وکارهای کارآفرینانه می‌باشند. در دانشگاههای ایران فعالیت چندانی در زمینه تجاری‌سازی یافته‌های پژوهشی، تربیت افراد کارآفرین و تبدیل شدن به دانشگاههای کارآفرین وجود ندارد و خروجی دانشگاهها در خدمت چرخه اقتصاد و تولید قرار نمی‌گیرند. با این حال، تلاشهای قابل توجه و برنامه‌های مؤثر برای ایجاد محیطی به عنوان عامل محرکه فعالیتهای کارآفرینانه بسیار اندک بوده است. در این فضا ضرورت توجه سیاستگذاران نظام آموزش عالی کشور به ایجاد تحول اساسی در ساختار دانشگاهها و تأمین بستر مناسب برای ایفای نقش محوری دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی در توسعه منطقه‌ای و ملی کاملاً مشهود است.

بر این اساس، توجه به مقوله کارآفرینی به اعتبار پیامدهای ارزشمند خود، اقبال گسترده مجامع علمی و دانشگاهی را با خود همراه ساخته است و می‌رود تا با حمایت‌های بخشهای دیگر جامعه، مانند بخش صنعت و کسب و کار، تجارت و بازار، به یکی از آرزوهای دیرینه که همانا همکاری و هماهنگی دانشگاه و صنعت است، منجر شود. این امر موجب تغییر نقش سنتی دانشگاهها و پذیرش نقش جدید خود به عنوان دانشگاه کارآفرین شده است. بنابر این، دانشگاهها، مأموریتها و روابط

رسول عاشری و همکاران ♦ ۲۵

جدیدی را به منظور کمک به توسعه اقتصادی و اجتماعی در عین حفظ پایداری خود، در نظر گرفته اند (کولابوف و همکاران، ۲۰۲۰). مفهوم دانشگاه کارآفرین از مفاهیم نوینی است که به تازگی مورد توجه محققان و دانشمندان زیادی قرار گرفته است و در اکثر کشورها پیشرفته می‌توان نمونه‌های موفقی از آنها را یافت. در حال حاضر دانشگاه کارآفرین به عنوان نمود عینی ارتباط صنعت و دانشگاه، افقهای نوینی از اشتغال‌زایی و کارآفرینی را در سطح گسترده فراروی دست‌اندرکاران و مدیران قرار داده است؛ بنابر این، لزوم توجه به آن ضروری به نظر می‌رسد. این نکته را نیز باید خاطر نشان کرد که اکثر تجربه‌های موفق دانشگاههای کارآفرین متعلق به کشورهای پیشرفته است و در سایر کشورها از جمله کشور ما هنوز به طور جدی به آن توجه نشده و در راه ایجاد و توسعه آن موانع و چالشهایی وجود دارد. در این بین، ارکان علمی و اجرایی دانشگاهها، در دستیابی به مأموریت‌های محوله دانشگاههای کارآفرین تأثیر گذارند.

از نظر هریسون (۲۰۰۲) توسعه راهبردهای منابع انسانی در راستای ایجاد دانشگاه کارآفرین، به همراه کردن فعالیتهای آموزش و توسعه با مأموریت سازمان و اهداف راهبردی برمی‌گردد تا از طریق افزایش مهارتها، دانش، توانایی یادگیری و انگیزش کارکنان در تمامی سطوح مستمر سازمانی و فردی میسر شود (سیدجوادین و همکاران، ۱۳۹۰). با توجه به نقش برجسته دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی در توسعه اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی، جوامع، توجه به مسائل کلیدی مدیریت راهبردی منابع انسانی، نوآوری و کارآفرینی در این خصوص امری ضروری است. کلارک (۲۰۰۴) معتقد است در قرن بیست و یکم، دانشگاههایی کارآفرین‌اند که بتوانند ارزشهای تخصصی و مدیریتی را تلفیق کنند. وی همچنین بیان می‌کند که هدفمند کردن فعالیتهای ایجاد توازن میان پژوهشها، آموزش و خدمات اجتماعی و تنوع در تأمین بودجه از جمله ویژگی‌های بارز دانشگاههای کارآفرین در قرن جدید است (آرسته و همکاران، ۱۳۹۴). آدبی بیان می‌کند که بزرگترین دغدغه دانشگاهها این است که به چه میزان می‌توانند مأموریت خود را اجرا و خدمات مؤثری به جامعه عرضه کنند؛ در حالی که مدیریت منابع انسانی، کارایی و اثربخشی کارکنان را افزایش داده و به دانشگاهها در انجام رسالت و مأموریتشان کمک زیادی می‌کند. (سعادت‌طلب و همکاران، ۱۳۹۴)

از این رو، پژوهش حاضر به عنوان مطالعه‌ای توسعه‌ای و در عین حال کاربردی، با توجه به اهمیت ایجاد دانشگاه کارآفرین، به دنبال ارائه الگوی راهبردی منابع انسانی است که بتواند مأموریتها و رسالت این دانشگاه را عملیاتی کند. منظور از الگوی راهبردی، تدوین راهبرد جامع و مناسب که نگاه بلندمدت دارد و عوامل به صورت کلان مورد بررسی قرار گرفته و بر اساس تحلیل محیط داخلی و محیط خارجی و ارتباطات بین آنها شکل می‌گیرد. به عبارت دیگر؛ در این تحقیق، محقق به دنبال شناسایی عوامل راهبردی توسعه منابع انسانی در راستای ایجاد دانشگاه کارآفرین در کشور است.

ب) مبانی نظری و پیشینه پژوهش

محیط فعالیت دانشگاهها از دهه ۸۰ میلادی تغییر اساسی کرده است. تا اواسط این دهه، نقش سنتی دانشگاه به عنوان عامل سازنده و انتقال‌دهنده محافظه کارانه دانش در حوزه جهانی سازی جدید، مورد پرسش قرار گرفته است (موک، ۲۰۱۳). انتقال از یک جامعه مدرن به پسمادرن، اهمیت انطباق دانشگاه با محیط و ضرورت مهندسی مجدد ساختار سازمانی، نقشها و

۲۶ ♦ شناسایی مؤلفه‌های مدیریت ناب در دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی

کارکردهای آموزش عالی را مورد تأکید قرار داده است تا دانشگاه بتواند در توسعه اقتصادی و اجتماعی کشور مشارکت کند (اتزکوویتز و ژو، ۲۰۰۶). سال ۱۹۸۳، اصطلاح دانشگاه کارآفرین از سوی اتزکوویتز برای توصیف دانشگاههایی به کار گرفته شد که از سازوکارهای مختلف علمی آنها برای مشارکت در توسعه منطقه و افزایش درآمدها استفاده می‌کردند. اتزکوویتز (۱۹۹۸) تولد نوع جدیدی از دانشمند، به نام دانشمند کارآفرین را معرفی کرد که قادر به ارتباط دانش پایه با نوآوری بود. کلارک (۱۹۹۸) مفهوم دانشگاه کارآفرین مدرن را معرفی کرد. مطالعات طولی کلارک، نقطه عطف مطرح شدن دانشگاه کارآفرین در جامعه علمی بین‌الملل و توجه و ترغیب دانشگاهها به این مدل سازمانی شد. در جدول ۱، تعاریف کلی از دانشگاه کارآفرین ارائه شده است.

جدول ۱: تعاریف اصلی دانشگاه کارآفرین (گارسیا و همکاران، ۲۰۱۳)

تعریف	نویسنده
دانشگاههایی که منابع جدید کمکهای مالی مانند اختراعات، تحقیق تحت مطالعه و ورود همکاری با یک مؤسسه تجاری خصوصی را در نظر می‌گیرند.	اتزکوویتز (۱۹۸۳)
دانشگاه تجاری با ایجاد مشارکتهای تجاری جدید توسط استادان دانشگاه، فنورزان یا دانشجویان درگیر است.	کرسمن، هینس و فریزر (۱۹۹۵)
انتقال فناوری دانشگاه تلاشهای رسمی برای تبدیل تحقیق دانشگاهی به سرمایه از طریق نتایج تحقیق و فعالیت تجاری است. تلاشهای رسمی به عنوان واحدهای سازمانی با مسئولیت دقیق برای ارتقای انتقال فناوری تعریف شده‌اند.	دیل (۱۹۹۵)
دانشگاه کارآفرین، به نوبه خود در جستجوی استراتژی جدید در تجارت پیش برود و نوآوری کند. در جستجوی آنکه بر یک جابه‌جایی اساسی در مشخصه سازمانی برای رسیدن به یک وضع نویددهنده برای آینده کار کند. دانشگاههای کارآفرین در تلاش‌اند تا از دانشگاههای بااستقامت که بازبگراان مؤثر در دوره خود هستند، باشند.	کلارک (۱۹۹۸)
دانشگاه کارآفرین می‌تواند سه معنی دهد: خود دانشگاه به عنوان یک سازمان تجاری شود؛ اعضای دانشگاه خود را تا حدی درون تجارت وارد کنند؛ تعاملات دانشگاه با محیط.	روپکه (۱۹۹۸)
دانشگاه کارآفرین توسط مشارکتهای تجاری - دانشگاهی نزدیک با مسئولیت استادان دانشکده بزرگ تر برای دسترسی به منابع خارجی مالی و توسط یک شخصیت مدیریتی در اداره سازمانی، رهبری و برنامه‌ریزی مشخص می‌شود	سابتزکی (۱۹۹۹)
دانشگاههای کارآفرین توانایی ابتکار، تشخیص و ایجاد فرصت، کار گروهی، ریسک کردن و پذیرفتن چالشها را دارند.	کربی (۲۰۰۴)
درست هنگامی که دانشگاه دانشجویان را آموزش می‌دهد و آنها را به دنیای بیرون می‌فرستد، دانشگاه کارآفرین یک محفظه رشد طبیعی است که ساختارهای پشتیبان برای استادان و دانشجویان را برای ابتکار در مشارکتهای تجاری جدید فراهم می‌کند: آگاهانه، تجاری و پیوسته.	اتزکوویتز (۲۰۰۴)
دانشگاه کارآفرین بر مبنای تجاری‌سازی (رسمی) که دوره‌های آموزشی بعدی، خدمات مشاوره‌ای و فعالیتهای توسعه‌ای را می‌سازند) و رفع نیازکنندگی (اختراعات، صاحب امتیازی و دانشجو) است.	جاکوب، لندکویست و هلس مارک (۲۰۱۳)
تجاری‌سازی بازتابی از تطابق سازمانی به یک تغییر محیط و نیز داشتن ظرفیت دانشگاهها برای تولید نوآوری در ایده‌های جدید و تحقیقی است.	شانوک (۲۰۰۸)

1. Etzkowitz

r. Clark

رسول عاشری و همکاران ♦ ۲۷

دانشگاه کارآفرین به عنوان سازمانی که در آن تمام فعالیتهای اعضا از قبیل آموزش و پژوهش به گونه‌ای مدیریت، اداره و اجرا می‌شود که دانشگاه به عنوان نهاد یا شبه شرکتی اقتصادی تلقی شود؛ یعنی جهت‌گیری این فعالیتها به منظور سوددهی و نیز کسب مزیت‌های رقابتی باشد (اشمیتز^۱ و همکاران، ۲۰۱۷). دانشگاه در این نگاه بر اساس انطباق سریع با تغییرات محیطی، تمایز آشکار در نحوه مدیریت آن با دانشگاه‌های سنتی، انجام فعالیتهای جدید بر اساس توسعه فرهنگ کارآفرینی در تمامی سطوح دانشگاه، مشارکت آن در توسعه اقتصادی به وسیله ایجاد سرمایه‌گذاری یا تجاری‌سازی دانش و فناوری، ایجاد شغل و در نتیجه افزایش سطح رفاه و نیز کاهش مفاسد اجتماعی و... شناخته می‌شود. همچنین دانشگاه کارآفرین به سبب خروجی‌های اقتصادی آن، نظیر حق اختراع، قراردادهای امتیاز، شرکتهای زایشی، اشتغال‌زایی و نیز سازوکارهای انتقال علم و فناوری به صنعت، دارای اهمیت خاصی نیز در اقتصاد دانش‌بنیان است. (تیجنس، ۲۰۰۶)

یکی از محورهای مهم در بحث دانشگاه کارآفرین، چگونگی کارآفرین شدن و انجام اقدامات کارآفرینانه توسط دانشگاه است. کلارک با بررسی پنج دانشگاه برجسته اروپایی، مسیرهای تغییرات سازمانی را برای تبدیل شدن به دانشگاه کارآفرین، در ایجاد هسته مدیریتی قوی، گسترش مرزهای ساختاری، ایجاد فرهنگ کارآفرینانه در کل سازمان دانشگاهی، ایجاد پایه دانشگاهی قوی و ایجاد تنوع در منابع مالی می‌داند. (مدرسی و همکاران، ۱۳۹۸)

اتز کوویتز (۲۰۱۴) پنج پیشران اصلی را برای تبدیل شدن دانشگاه‌های نسل دوم به دانشگاه نسل سه یا همان دانشگاه کارآفرین معرفی کرده است. عامل یا پیشران اول، انجام پژوهشهای گروهی و مشترک بین اعضای هیئت علمی با افراد و نهادهای دیگر در دانشکده، دانشگاه و جامعه است. عامل دوم، حرکت به سمت انجام پژوهشهای با قابلیت تجاری‌سازی است. پیشران سوم، تدوین سازوکارهای حمایت از مالکیت معنوی برای حصول امکان انتقال نتایج پژوهشها به بیرون دانشگاه معرفی شده است. عامل چهارم، ایجاد امکان شکل‌گیری و رشد شرکتهای تجاری از درون دانشگاه است؛ پیشران پنجم، یکپارچه‌سازی عناصر درون و بیرون دانشگاه در ساختارهای جدیدی نظیر مراکز پژوهشی مشترک بین دانشگاه و صنعت معرفی شده است.

رامیرز، سانچز کانیزارس و فیونتس گارسیا^۲ با بررسی سیر تاریخی تحول دانشگاهها به سوی کارآفرینی، چهار دوره را در این مسیر شناسایی کرده‌اند. دوره اول، شکل‌گیری مفهوم دانشگاه کارآفرین بین سالهای ۱۹۶۸ تا ۱۹۹۵ است. این دوره به نظریه‌پردازی، مفهوم‌سازی و اجا انداختن کارآفرینی به عنوان ابزار توسعه و رقابت‌پذیری تمرکز دارد. دوره دوم، بین سالهای ۱۹۹۶ تا ۲۰۰۰ بیشتر به توسعه مدیریت کارآفرینانه دانشگاهها پرداخته شده است. در

1. Schmitz

2. Tijssen

3. Garsia

دوره سوم، بین سالهای ۲۰۰۰ تا ۲۰۰۶ به فرایندسازی دانشگاه کارآفرین تمرکز دارد و در نهایت اینکه در دوره چهارم، بعد از سال ۲۰۰۶، ایجاد زیست‌بوم دانشگاه کارآفرین مورد توجه است.

دانشگاهها برای تبدیل شدن به سازمانهای اجتماعی و اقتصادی، از انقلابهای علمی گذر کرده‌اند (آلباتس، ۲۰۲۰). انقلاب اول، مأموریت تولید دانش را از طریق تحقیق به مأموریت سنتی حفظ و انتقال دانش (تدریس) اضافه کرد. انقلاب دوم، توسعه اقتصادی و اجتماعی را، افزون بر آموزش و تحقیق، مأموریت سوم دانشگاهها قرار داد و دانشگاهها را به منزله دانشگاه کارآفرین مطرح کرد (باور، ۲۰۱۲). استفاده از مفهوم دانشگاه کارآفرین بهترین بیان برای نشان دادن تکامل دانشگاه با توجه به الزامات جامعه مبتنی بر دانش است (گدیون، ۲۰۲۰) که بر نقش دانشگاه در توسعه اقتصادی، اجتماعی و همکاری بین دانشگاه و ذی‌نفعان خارجی تأکید می‌کند (موسوی و همکاران، ۱۳۹۸). فرایند کارآفرینی دانشگاهی نه تنها انتقال فناوری یا دانش به صنعت را شامل می‌شود، که از دیدگاه وسیع‌تر، بازسازی راهبرد و تحول نظام دانشگاهی، توسعه فرهنگ کارآفرینی در همه سطوح، ایجاد یک فرمت آموزش تعاملی تجربی، ایجاد ارزشهایی نظیر استقلال، باور به اهمیت شبکه، و مسئولیت در افراد را نیز در بر می‌گیرد و بیشتر با تولید دانش همراه است. بر این اساس، توسعه دانشگاهها برای کارآفرین شدن، در اولین گام نیازمند درک و شناخت مفهوم دانشگاههایی است که به عنوان کارآفرین فعالیت می‌کنند.

درباره دانشگاه کارآفرین و عوامل مؤثر در ایجاد و توسعه آن، پژوهشهای گسترده‌ای در سطح ملی و بین‌المللی انجام شده است. برنان و شاه (۲۰۱۱) در پژوهشی به بررسی عوامل تعیین‌کننده فرهنگ دانشگاه کارآفرین در شرایط نامساعد در یک کشور در حال توسعه پرداختند. آنان در تحقیق کیفی خود، فرهنگ کارآفرینی دانشگاههای خصوصی و دولتی را در یک اقتصاد به ظاهر خصومت‌آمیز، مانند پاکستان، از طریق تأثیر ارتباط بین عوامل داخلی و خارجی آن بررسی کردند و مدلی به منظور تطبیق فرهنگ کارآفرینانه و عوامل اصلی آن تحقیق در شرایط نامساعد ارائه دادند. آرتور و رابینز در پژوهشی با عنوان «مأموریت سوم دانشگاهها و چالشهای دانشگاههای کارآفرین» به ارزیابی چالشهای مؤسسات آموزش عالی در اجرای مأموریت سوم توسعه اقتصادی و تبدیل دانشگاه به مؤسسه کارآفرین پرداختند. در پژوهش آن دو، برخی منابع لازم و تغییر سیاستی که سیاستگذاران و مدرسان دانشگاه باید در فعالیتهای حمایتی، به منزله بخشی از مأموریت دانشگاه، انجام می‌دادند، برجسته شد. هونر و گرگور (۲۰۲۰) در پژوهش خود با عنوان «یک مدل بلوغ کارآفرینی علمی برای دانشکده‌های فناورانه» به ۱۳ عامل مؤثر بر این دانشگاهها در سه دسته کلی مربوط به محیط زیست، مربوط به منابع استاد و مرتبط با فرایندهای دانشکده اشاره کردند. ساگری و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهش خود به سه عامل سازمانی و محیطی و فردی توجه کردند. نتایج تحقیق آنان بیانگر اهمیت عامل سازمانی بر کارآفرینی دانشگاهی بود. بوک (۲۰۰۳) در پژوهشی اعلام کردند تأثیر عوامل سازمانی بر تحرک

1. Albats

۲. Gedeon

رسول عاشری و همکاران ♦ ۲۹

کارآفرینی در دانشگاهها مشابه شرکتها نیست. نتیجه تحقیق آنان نشان داد حمایت مدیریت، در مقام عامل سازمانی، بر کارآفرینی در دانشگاه تأثیر مستقیم می‌گذارد. همچنین نوع نگرش به کارآفرینی در این خصوص واسطه‌ای در رابطه با حمایت مدیریت است و می‌تواند موجب تسهیل کارآفرینی در دانشگاه شود. دابیک و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که مدیر دانشگاه کارآفرین باید به برنامه‌های توسعه منابع انسانی توجه کند و اعضای هیئت علمی نیز باید در زمینه‌های آموزش و تحقیق و انتقال دانش متخصص باشند. در مدل جامع وولف (۲۰۱۷) در بخش کارآفرینی سازمانی، عوامل حمایت مدیریت، پاداش و تقویت، توانمندی، ریسک‌پذیری و رهبری، بر کار کارآفرینی سازمانی مؤثر شناخته شد. همچنین عواملی مانند سیستم‌های پاداش و کنترل، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و حمایت مدیریتی، به طور منفرد و نیز ترکیبی پیش شرط و مقدمه فعالیتهای کارآفرینانه سازمانی به شمار می‌روند. الوانی و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی به شناسایی و اولویت‌بندی عوامل سازمانی مؤثر بر اجرایی کردن ابعاد کارآفرینی سازمانی در شرکتهای کارآفرین در صنایع غذایی پرداختند. عوامل سازمانی مؤثر در این پژوهش، شامل مؤلفه‌های حمایت مدیریت عالی سازمان، راهبرد سازمان، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، سیستم‌های سازمانی، کنترل و ارزیابی سازمان و ارتباطات اثربخش بودند. بلنکر و همکاران (۲۰۱۳) در مطالعات خود در زمینه دانشگاه کارآفرین، عوامل سازمانی مؤثر بر پدیده کارآفرینی دانشگاهی را رهبری کارآفرینی، سیستم‌های کنترل، مدیریت منابع انسانی، فرهنگ و ساختار معرفی کردند. صفرزاده و همکاران (۱۳۸۸) در بررسی عوامل مؤثر بر استقرار دانشگاههای کارآفرین دانشگاههای تهران، در میان عوامل احیای سازمانی، اعمال رهبری تحول‌بخش را عاملی معرفی کردند که در شکل‌گیری و استقرار دانشگاههای کارآفرین بیشترین تأثیر را دارند.

اتزکوویتز (۲۰۰۸) و اتزکوویتز (۲۰۰۳) مواردی همچون طراحی و چیدمان سازمانی دانشگاهها را سازه‌ای کلیدی در رابطه با کارآفرینی سازمانی در دانشگاه کارآفرین مطرح کردند. در زمینه عوامل سازمانی مؤثر بر کارآفرینی، مدل‌های متعدد دیگری نیاز ارائه شده است. اتزکیو و لیدسدورف (۲۰۰۰) در مدل کارآفرینی خود مواردی همچون: کنترل، ساختار، سیستم‌های مدیریت منابع انسانی و فرهنگ تسهیل‌کننده یا تقویت‌کننده کارآفرینی سازمانی را مطرح کردند. در مدل کربی و همکاران (۲۰۱۱) مواردی نظیر ساختار، کنترل، سیستم پاداش، فرهنگ عوامل سازمانی معرفی شدند. در مدل گیب (۲۰۰۶) به مواردی چون: ساختار، فرهنگ، منابع/توانمندی‌ها و نظام پاداش به منزله عوامل سازمانی توجه شد. لینزالون و همکاران (۲۰۲۰) حمایت مدیریت عالی، فرهنگ سازمانی، جو کارآفرینی و قابلیت را عوامل سازمانی در نظر گرفتند. اتزکوویتز (۲۰۰۳) حمایت مدیریت عالی، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، اختیار کاری، سیستم پاداش و ارتباطات سازمانی را عوامل سازمانی مؤثر بر کارآفرینی در نظر گرفتند. به طور کلی، عوامل مؤثر بر ایجاد دانشگاه کارآفرین بر اساس یافته‌های مقالات ارائه شده، در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲: عوامل مؤثر بر ایجاد دانشگاه کارآفرین

ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخصها
ساختار	ساختار حمایتی	۱. ایجاد ساختار حمایتی برای استادان و دانشجویان به منظور فعالیتهای تجاری و غیر تجاری ۲. طرح یا ساختار سازمانی برای تسهیل و حمایت از برنامه‌های نوآوران و کارآفرینان
	ساختار منعطف و کارآفرینانه	۳. طرح یا ساختار سازمانی کارآفرینان ۴. ساختار غیر متمرکز و متمایز ۵. انعطاف‌پذیری در قوانین و مقررات
کنترل	سیستم ارزیابی و کنترل	۶. برنامه‌های ارزیابی از دانشگاه کارآفرین (ارزیابی امکانات و ارزیابی تأثیرگذاری دانشگاه)
مدیریت منابع انسانی	جذب نیروی انسانی	۷. به کارگیری نیروی انسانی کارآفرین
	آموزش نیروی انسانی	۸. برنامه‌های آموزشی کارآفرینی با محتوای کاربردی ۹. روش تدریس و آموزش متمرکز بر کارآفرینی
	پرورش نیروی انسانی	۱۰. مدل‌های نقش و سیستم پاداش ۱۱. توسعه مهارت‌های شغلی و مدیریتی و کارآفرینی ۱۲. تولید نیروی کارآفرین (اعضای هیئت علمی و دانشجویان و کارکنان)
فرهنگ	فرهنگ کارآفرینانه	۱۳. یک فرهنگ کارآفرینی یکپارچه ۱۴. توسعه روحیه کارآفرینی و نگرش کارآفرینانه بین دانشجویان و استادان و مدیران ۱۵. فرهنگ سازمانی کارآفرینانه ۱۶. توانایی نوآوری و شناخت و ایجاد فرصت‌ها و مخاطره‌پذیری و کار تیمی ۱۷. دانشگاه نوآور و مخاطره‌پذیر و پرورش‌دهنده رفتارهای کارآفرینانه
		رهبری قوی و همه‌جانبه و پشتیبان
رهبری	تمایز مدیریتی و حکمرانی	۲۰. درک و فهم پشتیبانی از سوی مدیر یا تیم اجرایی و جلب مشارکت کارکنان

بر اساس مطالعات انجام‌شده، یکی از ابعاد و مؤلفه‌های مهم در ایجاد دانشگاه کارآفرین، مدیریت منابع انسانی است. از سوی دیگر، با اذعان به نقش کلیدی منابع انسانی در خلق مزیت رقابتی و لزوم برنامه‌ریزی برای مدیریت این دارایی‌ها و با توجه به توافق اندیشمندان بر اهمیت افراد به عنوان مهم‌ترین دارایی سازمانها، این استدلال منطقی است که تدوین راهبرد منابع انسانی در مرکزیت تمامی فعالیتهای سازمان قرار بگیرد؛ زیرا نیروی محرکه اصلی برای دستیابی به مزیت رقابتی و عامل اصلی برای هم‌راستایی فعالیتهای منابع انسانی با جهت‌گیری‌های کلان سازمانی است. با اذعان به اینکه منابع انسانی کلید موفقیت یا شکست سازمان به شمار می‌آید، راهبردها و کارکردهای منابع انسانی باید در مجموع مقید به راهبرد سازمان باشد و مدیران و رهبران سازمان نسبت به مسائل و پیامدهای آن درک درستی داشته باشند. (سیدجوادی و همکاران، ۱۳۹۰)

رسول عاشری و همکاران ♦ ۳۱

در ادامه و به طور خلاصه به تشریح مدیریت راهبردی منابع انسانی می‌پردازیم.

مدیریت راهبردی منابع انسانی از دهه ۱۹۸۰ با معرفی دو مدل با عناوین مدل انطباقی و مدل‌هاوارد که به ادغام راهبرد و مدیریت منابع انسانی پرداخته بودند، متداول شد. قبل از آن، اغلب تحقیقات مدیریت منابع انسانی نگرش کلگرا داشتند و تمام وظایف منابع انسانی مثل انتخاب، آموزش، جبران خدمات و... را با هم مطالعه می‌کردند. اما پس از مدتی تحت تأثیر مدیریت راهبردی، هر کدام از این وظایف، موقعیت راهبردی پیدا کردند و به صورت جداگانه به عنوان راهبرد، بحث شدند. لپک و اسنل،^۱ (۱۹۹۹)

رایت و مک‌ماهان^۲ (۱۹۹۲) مدیریت راهبردی منابع انسانی را حاصل به کارگیری منابع انسانی و فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده‌ای می‌دانند که سازمان را در دستیابی به اهدافش کمک می‌کند. اسنل و یاندت^۳ (۱۹۹۵) مدیریت راهبردی منابع انسانی را سیستم‌های سازمانی دانسته‌اند که به نحوی طرح‌ریزی شده یا می‌شوند که با استفاده از توانایی افراد به مزیت‌های رقابتی پایدار دست یابند.

شولر^۴ پیدایش مدیریت راهبردی منابع انسانی را از مدیریت پرسنلی، طی دو مرحله معرفی می‌کند که مرحله نخست آن، حرکت از مدیریت پرسنلی به مدیریت منابع انسانی سنتی^۵ و مرحله دوم آن، حرکت از مدیریت منابع انسانی سنتی به مدیریت منابع انسانی راهبردی است. آرمسترانگ و بارون^۶ مفهوم مدیریت راهبردی منابع انسانی را به عنوان رویکردی کلی به مدیریت راهبردی منابع انسانی در جهت اهداف و جهت‌گیری‌های سازمانی در نظر گرفته‌اند. مدیریت منابع انسانی نوعی رویکرد مدیریت بر کارکنان است که بر چهار اصل اساسی منابع انسانی، تلفیق راهبردی، فرهنگ و ارزشهای سازمان، همکاری و تعهد کارکنان استوار است. مدیریت منابع انسانی هم از ویژگی کارمداری و هم انسان‌مداری برخوردار است. این ویژگی، تأکید بر این دارد که راهبردهای منابع انسانی باید در تار و پود سازمان تنیده شوند و از حصول اهداف آن حمایت کنند. اما ویژگی مذکور در عین حال این واقعیت را به رسمیت می‌شناسد که با افراد نمی‌توان همانند منابع دیگر برخورد کرد. کارکنان نیازها و انتظاراتی دارند که احتمالاً با نیازها و انتظارات سازمان هماهنگی و تطابق نخواهند داشت و یقیناً به صورت فردی یا جمعی، در ماهیت تلقی خود از رفتار قابل قبول کارفرمایان، روز به روز متوقع‌تر می‌شوند. همه مدیران در واقع به نوعی با مسائل مدیریت منابع انسانی درگیرند و لذا باید درک عمیقی از ارزشهایی حاصل‌کننده کارکنان را هدایت و با انگیزه می‌کنند. این مدیران باید رویکردهای خود بر مدیریت انسانها را بر اساس آن ارزشها استوار کنند. باید پذیرفت که افراد علایقی متفاوت از سازمان دارند و اتخاذ یک دیدگاه جمع‌گرایانه در این ارتباط، ضروری به نظر می‌رسد. (لپاک و همکاران، ۱۳۹۵)

۱. Lepak & Snell

۲. Wright & McMahan

۳. Snell & Youndt

۴. Schuler

۵. Traditional Human Resource Management

۶. Armstrong & Baron

ج) روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش، از لحاظ هدف در زمره پژوهشهای کاربردی و به لحاظ روش گردآوری داده‌ها از نوع پژوهش کیفی با ماهیت اکتشافی است که با استفاده از دو ابزار مصاحبه نیمه ساختارمند و گروه کانونی انجام گرفت. شیوه انجام آن، مرور نظام‌مند ادبیات با رویکرد تحلیل محتوای کیفی است. تحلیل محتوا، یعنی «به کارگیری روشی تکرارپذیر و معتبر برای کسب استنباط‌هایی از محتوا در رابطه با موقعیتها یا ویژگی‌های منبع آن». تحلیل محتوای کیفی، رویکرد تجربی، روش‌مند و کنترل‌شده محتواها با استفاده از قواعد تحلیل محتوا و مراحل الگوهای آن بدون کمی‌سازی عجولانه است (سکاران، ۱۳۹۲). برای تحلیل محتوای کیفی در این پژوهش، هم منابع مکتوب و هم محتوایی که پس از مصاحبه با برخی از اعضای هیئت علمی دانشگاه تهران که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده بودند، بررسی شدند. یکی از روشهای کاربردی در عرصه تحقیق و پژوهش کیفی، تحلیل محتواست. تحلیل محتوا، روشی است که بر اساس آن می‌توان ویژگی‌های زبانی یک متن گفته شده یا نوشته شده را به طور واقع‌بینانه و منظم شناخت.

منظور از تحلیل محتوای کیفی نوعی از تحلیل محتواست که بر اساس شمارش و انجام تجزیه و تحلیلهای آماری و ریاضی قرار ندارند، بلکه بر اساس تعبیر و تفسیر متن و تلاش برای برقراری ارتباط مفهومی بین اجزای متن قرار دارد. تحلیل محتوای کیفی یک روش تحقیق برای استنتاج ذهنی از محتوای داده‌های متنی از طریق فرایند طبقه‌بندی نظام‌یافته کدگذاری و شناسایی موضوعات یا الگوهاست. (مهرابی و همکاران، ۱۳۹۰)

به عقیده پاتون^۱ هر تلاشی که روی داده‌های کیفی برای تقلیل داده‌ها و معنادار کردن آنها صورت گیرد و بخواهد سازگاری‌ها و معانی اصلی را شناسایی کند، تحلیل محتوای کیفی است. تحلیل داده‌ها در تحلیل محتوای کیفی، بلافاصله پس از آغاز جمع‌آوری داده‌ها شروع می‌شود. در واقع؛ جمع‌آوری داده‌ها و تجزیه و تحلیل آنها معمولاً به صورت همزمان انجام می‌گیرد. تحلیل این گونه داده‌ها، مستلزم سازماندهی و تقلیل داده‌ها با روندی متوالی است که به توصیف و تفسیر دقیق پدیده‌ها منتهی می‌شود. لذا برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش کدگذاری و مقوله‌بندی استفاده شد. مصاحبه‌ها تبدیل به متن و آنها نیز تحلیل محتوا شدند.

از سوی دیگر، در این پژوهش از معیار اشباع نظری برای تعیین حجم نمونه در مرحله مصاحبه استفاده شد. بر این اساس، باید محقق بررسی کند که آیا مضامین و مقوله‌های حاصل از تحلیل داده‌های کیفی تا حد امکان از نظر مفهومی اشباع شده‌اند یا نه. بنابر این، مصاحبه‌ها تا جایی ادامه پیدا کرد که داده‌های جدیدی در فرایند گردآوری داده‌ها به دست نیامد. این مسئله در مصاحبه هفدهم محقق شد؛ ولی برای اطمینان، کار گردآوری داده‌ها تا مصاحبه بیستم ادامه پیدا کرد. بدین ترتیب، ۲۰ نفر از اعضای هیئت علمی دانشگاه تهران که بیشترین اطلاع و تجربه را در خصوص کارآفرینی داشتند، مورد مصاحبه قرار گرفتند.

1. Patton

رسول عاشری و همکاران ♦ ۳۳

در مرحله بعد، از روش گروه کانونی استفاده شد. این روش برای فراهم کردن دامنه‌ای از دیدگاهها در رابطه با یک موضوع از طریق تعامل بین شرکت کنندگان بسیار مفید است و موجب کاهش تأثیر پژوهشگر و افزایش دقت روش شناختی می‌شود. گروه تشکیل شده شامل پنج نفر از اساتید دانشگاه تهران که در حوزه کارآفرینی دارای دانش و سابقه پژوهش بودند، نسبت به مقوله‌بندی و تعیین بهترین عنوان برای هر مقوله اظهار نظر کردند.

به منظور محاسبه اعتبار کدگذاری‌های انجام شده در مصاحبه‌ها، از دو روش پایایی بازآزمایی و توافق درون‌موضوعی استفاده شد. برای روش اول، سه مصاحبه به صورت تصادفی انتخاب و هر کدام از آنها دو بار در بازه زمانی یک ماهه توسط محقق کدگذاری شد. پایایی بازآزمایی مصاحبه‌ها با استفاده از روش هولستی برابر با ۸۵ درصد بود که این میزان بیشتر از ۶۰ درصد است. در واقع؛ پایایی بازآزمایی کدگذاری‌های این تحقیق تأیید می‌شود. در روش توافق درون‌موضوعی دو کدگذار، از یک همکار پژوهشگر درخواست شد تا در این بخش همکاری کند. سه مصاحبه به صورت تصادفی انتخاب و به وسیله همکار محقق، دوباره کدگذاری شد. پایایی بین دو کدگذار برای مصاحبه‌های انجام شده با استفاده از روش هولستی ۹۰ درصد محاسبه شد که می‌توان گفت پایایی درون‌موضوعی کدگذاری‌ها نیز معنادار است و تأیید می‌شود.

با توجه به مطالب ذکر شده درباره تحلیل محتوا و با توجه به هدف و سؤال اصلی تحقیق که ارائه الگوی راهبرد منابع انسانی در راستای ایجاد دانشگاه کارآفرین است و با در نظر گرفتن ابزار گردآوری داده‌ها برای تحقیق کیفی، در این تحقیق از تحلیل محتوای کیفی استقرایی روی مصاحبه‌ها استفاده شده است. این پژوهش بر اساس مسئله و هدف تعیین شده، به دنبال پاسخ به این سؤال است: چه عواملی در توسعه منابع انسانی در راستای ایجاد دانشگاه کارآفرین تأثیرگذار است؟

(د) یافته‌های تحقیق

برای بررسی نتایج تحقیق، نخست متون پیاده‌سازی شده مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با دقت بررسی شد و پس از وارد کردن آنها در جدولها و جدا کردن جملات معنادار آنها در سطرهاى مختلف جدول، عوامل شناسایی شده به روش تحلیل محتوا تحلیل و گروه‌بندی شدند. (جدول ۳)

جدول ۳: مضامین تحلیل محتوای کیفی

منبع کد	زیرمؤلفه	مؤلفه	ابعاد
R2-R4-R7-R8-R10-R11-R15-R18-R20	چشم‌انداز کارآفرینانه	مضامین راهبردی در دانشگاه کارآفرین	الزام‌آور
R3-R5-R6-R9-R12-R13-R16-R17	راهبرد حمایت از نوآوری و کارآفرینی منابع انسانی		
R3-R6-R7-R11-R19	راهبرد آینده‌نگر و توسعه‌ای		
R1-R2-R7-R10-R12-R14-R17-R19	توسعه مفاهیم نوآورانه و کارآفرینانه در مأموریت دانشگاه		
R4-R5-R7-R9-R13-R15-R16-R18	بازنگری قوانین و تصویب قوانین حمایتی و روند اجرای قوانین	سیاستهای حاکم بر جامعه	
R3-R4-R6-R9-R11-R20	مأموریت نظام		
R5-R6-R8-R12-R14-R15-R19	اهداف دولت در مورد نقش دانشگاهها در جامعه		
R2-R5-R7-R10-R20	سیاستهای عمومی و چارچوب قانونی	عوامل مدیریتی	
R7-R9-R13-R16-R17	چارچوب حقوقی، سیاستها و مقررات دولتی		
R2-R3-R5-R7-R8-R10-R11-R13-R19	رویکرد و تعهد مدیران عالی و ارشد		
R1-R4-R6-R7-R9-R12-R14	حمایت و پشتیبانی مدیران عالی و ارشد		

۳۴ ♦ شناسایی مؤلفه‌های مدیریت ناب در دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی

R4-R6-R9-R11-R18	مطالبه‌گری واقعی مدیران عالی و ارشد				
R1-R2-R5-R6-R7-R9-R11-R12-R13-R15-R18	جذب و استخدام اساتید با رویکرد کارآفرینی	ظرفیتهای درونی دانشگاه			
R3-R8-R14-R16	استخدام کارکنان با پیشینه علمی، عملی در حوزه کارآفرینی				
R1-R3-R4-R10-R14-R16-R20	تجارب شغلی				
R4-R6-R11-R15-R17	توانایی شغلی				
R1-R2-R5-R7-R13-R15-R18	توانایی اعضای دانشگاه در نوآوری و شناخت و ایجاد فرصتها				
R1-R3-R4-R6-R8-R9-R10-R12-R16-R19	مخاطره‌پذیری منابع انسانی				
R2-R5-R6-R7-R11-R12-R14-R20	توانایی اعضای دانشگاه در بهره‌برداری از فرصت				
R4-R8-R10-R13-R17	وجود تیم‌های کارآفرین				
R6-R13-R15	پذیرش دانشجویان با ویژگی کارآفرینانه				
R3-R8-R15	جذب افراد محقق برای کار و مطالعه در دانشگاه				
R5-R12-R14-R17	سرمایه مالی دانشگاه			منابع مالی	
R1-R5-R7-R8-R14-R16	حمایت مالی				
R6-R8-R11	تأمین بودجه پژوهشی از صنعت				
R1-R3-R4-R6-R7-R9-R10-R12-R14-R15	تخصیص منابع مالی و بودجه خاص برای فعالیتهای کارآفرینی				
R8-R13-R16	سرمایه‌گذاری کارآفرینانه				
R1-R4-R5-R7-R8-R11-R15-R19	منابع مالی دولت				
R3-R6-R15	توان منابع انسانی در انتقال دانش	منابع دانشی			
R1-R8-R13-R20	میزان ایده‌پردازی و خلاقیت منابع انسانی				
R14-R18	محتوا و کیفیت تحقیقات منابع انسانی				
R2-R4-R6-R7-R10-R14	ساختار منعطف و ارگانیک	ساختار کارآفرینانه			
R5-R9-R13	ساختار غیر متمرکز و متمایز				
R3-R7-R11-R19	ساختار به‌روز، غیر پیچیده				
R2-R8-R16	توسعه روحیه و تکرش کارآفرینانه منابع انسانی	فرهنگ‌سازی و آموزش			
R6-R9-R14	یکپارچه‌سازی فرهنگی (ایجاد درک مشترک در مورد نوآوری و کارآفرینی)				
R1-R3-R5-R7-R9-R10-R13-R14-R17	برنامه‌های آموزشی در راستای بهبود و توسعه	سازوکارهای پشتیبانی فراسازمانی			
R8-R14-R17	حمایت‌های فراسازمانی				
R2-R4-R5-R7-R11-R16-R20	سازوکارهای پشتیبانی دولت				
R1-R3-R4-R6-R9-R10-R13-R17	کمیته‌های مالی دولت				
R2-R5-R6-R8-R10-R15-R18-R20	برنامه‌ها و اقدامات حمایتی دانشگاه				
R3-R5-R6-R12-R13-R19	الگوی نقش و سیستم پاداش				
R4-R7-R10-R14-R17	سازوکارهای انگیزشی				
R1-R2-R4-R5-R7-R8-R9-R11-R14-R18	ایجاد شبکه‌های فردی و سازمانی			شبکه‌سازی	
R1-R5-R8-R9-R12-R16-R20	ایجاد کانال‌های ارتباطی				
R2-R6-R7-R11-R12-R14-R17	استقرار سامانه‌های مدیریت دانش				

بستر ساز

تسهیلگر

۱. ابعاد مؤثر بر راهبرد منابع انسانی در ایجاد دانشگاه کارآفرین بر اساس تحلیل محتوا

یک) ابعاد الزام آور

ناظر بر تصمیمات و الزامات راهبردی به منظور جهت دهی، همسویی و هم راستایی کلیه اقدامات واحدهای اجرایی در سطح دانشگاه اند. ابعاد الزام آور بر اساس بررسی مطالعات و تحقیقات انجام شده و مصاحبه با خبرگان، به سه مقوله اصلی، شامل مضامین راهبردی در دانشگاه کارآفرین، عوامل مدیریتی و سیاستهای حاکم بر جامعه دسته بندی شدند.

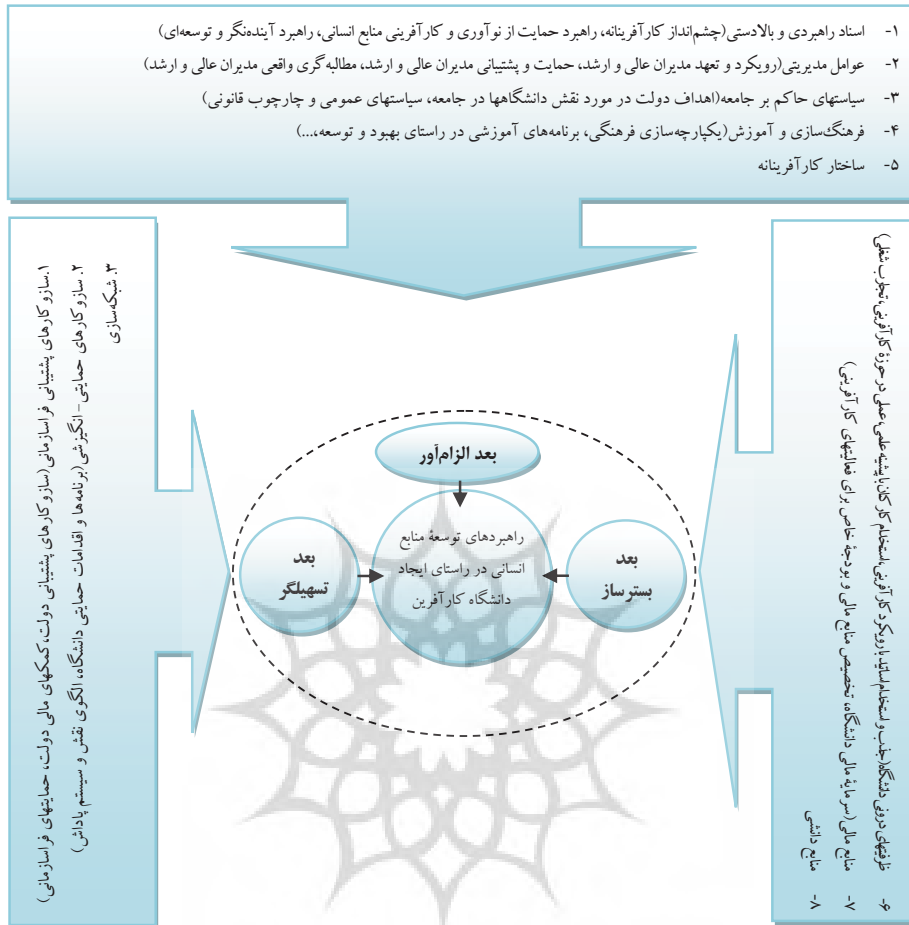
دو) ابعاد بسترساز

ناظر بر ابعادی است که زیرساختها، زمینه های اجرایی و سازوکارهای رسمی را برای عملیاتی کردن فرایندهای توسعه منابع انسانی در راستای ایجاد دانشگاه کارآفرین ایجاد می کنند. ابعاد بسترساز بر اساس بررسی مطالعات و تحقیقات انجام شده و مصاحبه با خبرگان، به پنج مقوله اصلی شامل ظرفیتهای درونی دانشگاه، منابع مالی، منابع دانشی و ساختار کارآفرینانه و فرهنگ سازی و آموزش، دسته بندی شدند.

سه) ابعاد تسهیلگر

ناظر بر عواملی است که پیشبرد اهداف، راهبردها و فعالیتهای برنامه ریزی شده در راستای ایجاد دانشگاه کارآفرین را تسهیل و هموار می سازند. عوامل تسهیلگر بر اساس بررسی مطالعات و تحقیقات انجام شده و مصاحبه با خبرگان، به سه مؤلفه اصلی، شامل شبکه سازی، سازوکارهای پشتیبانی فرا سازمانی و سازوکارهای حمایتی و انگیزشی دسته بندی شدند.

بعد از انجام تحلیل محتوای کیفی، ۱۱ مؤلفه و ۴۶ زیرمؤلفه در سه دسته عوامل، شامل الزام آور، بسترساز و تسهیلگر تعیین شد که در مجموع، تشکیل سازوکارها و عوامل مؤثر بر پیاده سازی دانشگاه کارآفرین از طریق توسعه منابع انسانی اند. در شکل ۱، ارتباط بین این مفاهیم در قالب الگوی مفهومی ارائه شده است. الگوی مفهومی، الگویی است که ارتباط بین مفاهیم را به صورت منطقی نشان می دهد. با نگاهی به الگوی پیشنهادی، به عوامل تشکیل دهنده آن و جایگاه و ارتباطات آنها با یکدیگر پی برده می شود. الگوی پیشنهادی به گونه ای توصیف کننده پدیده مد نظر در تحقیق حاضرند.



شکل ۱: راهبردهای توسعه منابع انسانی در راستای ایجاد دانشگاه کارآفرین

در رابطه با الگوی پیشنهادی، موارد ذیل لازم به توضیح است:

- جایگاه قرار گرفتن هر بعد، مؤلفه و زیرمؤلفه، متناسب با دلالت‌هایی است که از تحلیل محتوای کیفی و نتایج پژوهشها به دست آمده است.
- عوامل الزام آور با توجه به اینکه متناظر با سطح مدیریتی سازمان است، در رأس الگوی قرار گرفته است.
- سه عامل الزام آور، بسترساز و تسهیلگر با بردار جهت‌داری به صورت چرخه شکل‌گیری دانشگاه کارآفرین بر مبنای توسعه منابع انسانی نشان داده شده است که بیانگر اولویتهای عوامل و تأثیرگذاری هر یک است.
- هر یک از مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌های متناظر به صورت بردار جهت‌داری به عوامل متصل شده‌اند، که بیانگر تأثیرگذاری آنها به طور واسطه بر ایجاد دانشگاه کارآفرین می‌باشد.
- هریک از عوامل با بردار جهت‌داری به ایجاد دانشگاه کارآفرین متصل است که تأثیرگذاری آنها را نشان می‌دهد.

د) نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در تحقیق حاضر به منظور ارائه الگوی راهبردی منابع انسانی در راستای ایجاد دانشگاه کارآفرین، به مطالعه نظام‌مند و استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی پرداخته شده است. محقق با استنتاج خود و تأیید استاد راهنما به دسته‌بندی محتوایی آن از منظر ماهیت تأثیرگذاری پرداخت که این ابعاد بر اساس تحقیقات صورت گرفته شامل ۱. عوامل الزام‌آور ناظر بر تصمیمات و الزامات راهبردی به منظور جهت‌دهی، همسویی و هم‌راستایی کلیه اقدامات واحدهای اجرایی؛ شامل تعریف و تعیین مضامین راهبردی در دانشگاه کارآفرین، تدوین سیاستهای حاکم بر جامعه، عوامل مدیریتی. ۲. ابعاد بسترساز که ناظر بر عواملی است که زیرساختها، زمینه‌های اجرایی و سازوکارهای رسمی را برای عملیاتی کردن فرایندهای کارآفرینی توسط منابع انسانی ایجاد می‌کند و شامل توسعه ظرفیتهای درونی دانشگاه، اختصاص منابع مالی، توجه به منابع دانشی، ایجاد ساختار کارآفرینانه، فرهنگ‌سازی و آموزش است. ۳. ابعاد تسهیلگر؛ ناظر بر عواملی اند که پیشبرد اهداف، راهبردها و فعالیتهای برنامه‌ریزی شده را در راستای مشارکت منابع انسانی در دانشگاه کارآفرین تسهیل و هموار می‌کنند و شامل سازوکارهای پشتیبانی فراسازمانی، سازوکارهای حمایتی - انگیزشی و شبکه‌سازی اند.

نظر به اینکه توسعه دانشگاه کارآفرین پدیده‌ای چند وجهی و پیچیده‌ای است، لذا پیشنهادهایی ذیل برای اجرا و همچنین مطالعات و پژوهشهای آتی ارائه می‌شود:

- تحقیقی در راستای موانع کارآفرینی در سطح دانشگاههای دولتی کشور (حداقل ۱۰ دانشگاه برتر) انجام شود.
- توسعه و تقویت فرهنگ کارآفرینی از طریق برگزاری همایشها، سمینارها و تشویق فعالیتهای کارآفرینانه از طریق استقرار سیستم پاداش.
- امکان‌سنجی تدوین آیین‌نامه ارتقای اعضای هیئت علمی بر اساس شاخصهای کارآفرینی.
- اختصاص درصدی از بودجه سالانه دانشگاه به پژوهشها و طرحهای مطالعاتی منظم و جامع مرتبط با کارآفرینی، به ویژه دانشگاه کارآفرین در قالب اعتبار ویژه.
- مدل حاصل از این تحقیق به روشهای دیگر، از جمله روشهای کمی و آماری، در دانشگاههای مادر بررسی شود تا امکان تعمیم‌پذیری آن افزایش یابد و کاربردهای آن مشخص‌تر شود.
- تعریف فعالیتهای کارآفرینی در چشم‌انداز دانشگاه و طراحی و تدوین برنامه‌های راهبردی و عملیاتی برای دستیابی به توسعه دانشگاه کارآفرین.
- برگزاری و توسعه دوره‌های آموزشی به منظور تقویت دانش، تجربیات و مهارتهای کارآفرینی اعضای هیئت علمی.
- تمرکز مطالعاتی بر سه بعد الگوی تحقیق حاضر، شامل الزامات، ابعاد بسترساز و عوامل تسهیلگر به صورت مجزا.



منابع

- آراسته، علیرضا؛ علی منصوری، محمد رضا فروزند و غلامحسین گنج خانلو (۱۳۹۴). « نقش تجارت الکترونیک و بازاریابی اینترنتی در رونق کارآفرینی و بهبود فضای کسب و کار ». اولین همایش ملی بهبود کسب و کار، کارآفرینی توسعه در بستر اقتصاد مقاومتی
- الوانی، سید مهدی؛ رضا کهن هوش نژاد، سعید صفری و سعید خدا مرادی (۱۳۹۲). « شناسایی و اولویت بندی عوامل سازمانی موثر بر اجرایی کردن ابعاد کارآفرینی سازمانی با تبیین نقش نهادینه سازی کارآفرینی ». مطالعات مدیریت بهبود و تحول، دوره ۲۲، ش ۷۰: ۲۴-۱.
- ساغری، فاطمه؛ عبدالله علی اسماعیلی و بابک حسین زاده (۱۳۹۷). « بررسی عوامل موثر بر توسعه آموزش کارآفرینی ». پژوهش در نظام های پژوهشی، ویژه نامه بهار ۱۳۹۷: ۱۰۲۳-۱۰۲۹.
- سکاران، اوما (۱۳۹۲). روشهای تحقیق در مدیریت. ترجمه محمد صائبی و محمود شیرازی. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، چ دوازدهم.
- سعادت طلب، آیت؛ جبار باباشاهی، علی یاسینی و اسماعیل شیرعلی (۱۳۹۴). « بررسی تأثیر رویکردهای منابع انسانی استراتژیک بر عملکرد کارآفرینانه و نوآورانه در آموزش عالی ایران: مورد مطالعه دانشگاههای شهید بهشتی و تهران ». فصل نامه بررسی مسائل اجتماعی ایران، دوره ششم، سال بیست و سوم، ش ۲: ۲۸۰-۲۶۳.
- سیدجوادین، سید رضا؛ جبار باباشاهی، مهدی افخمی اردکانی و سید محسن ابراهیمی (۱۳۹۰). « انعطاف پذیری سیستمهای جبران خدمات زمینه ساز ارتقا کارآفرینی ». مجله علوم مدیریت ایران، دوره ششم، سال بیست و سوم، ش ۱: ۱۵۱-۱۶۷.
- صفرزاده، حسین؛ محمود احمدی شریف و غلامرضا کارگریان مروستی (۱۳۸۸). « بررسی عوامل موثر بر استقرار دانشگاه های کارآفرین ». فناوری و آموزش، دوره چهارم، ش ۲: ۱۵۱-۱۳۷.
- لباف، حسن؛ سید اکبر نیلی پور، مهدی یزدان شناس و عباس عباسی (۱۳۹۵). « تلفیق مدیریت کیفیت فراگیر و مدیریت منابع انسانی استراتژیک: مبانی و پیامدها ». هفتمین کنفرانس بین المللی مدیران کیفیت.
- مدرسی سریزدی، سید جمیله؛ عباس عباس پور، سعید غیاثی ندوشن و کمال سخدری (۱۳۹۸). « ارائه دانشگاه کارآفرین با رویکرد فراترکیب ». فصل نامه علمی و پژوهشی آموزش عالی ایران، سال ۱۱، بهار، ش اول: ۹۸-۶۷.
- موسوی، سید حسین؛ ابراهیم صالحی عمران، سیده مهسا موسوی و مقصود فراستخواه (۱۳۹۸). « شناسایی موانع توسعه اکوسیستم دانشگاه کارآفرین ». علوم دریایی، ش ۱۹: ۵۱-۳۵.
- مهرابی، امیرحمزه؛ حسین خنیفر، علی نقی امیری، حسن زارعی متین و غلامرضا جندقی (۱۳۹۰). « معرفی روش شناسی نظریه داده بنیاد ». مدیریت فرهنگ سازمانی، بهار و تابستان ۱۳۹۰: ۳۰-۵.
- نادری، ناهید (۱۳۹۷). دانشگاه کارآفرین. جهاد دانشگاهی واحد اصفهان
- یدالهی فارسی، جهانگیر؛ محمدرضا زالی و سید مرتضی باقری فرد (۱۳۹۰). « شناسایی عوامل ساختاری مؤثر بر توسعه کارآفرینی دانشگاهی؛ مطالعه موردی دانشگاه جامع علمی کاربردی ». سیاست علم و فناوری، دوره چهارم، ش ۱: ۱۷-۳۲.

- Albats, E. (2020). "**Facilitating university-industry collaboration with a multi-level stakeholder perspective**". The Crest of the Innovation Management Research Wave, 257.
- Alvani, Seyyid Mahdi; Reza Kohan Hooshnejad, Saeed Safari and Saeed Khoda Moradi (2013). "**Identifying and prioritizing organizational factors affecting the implementation of organizational entrepreneurship dimensions by explaining the role of entrepreneurial institutionalization.**" Improvement and Transformation Management Studies, Volume 22, Issue 70: 24-1.
- Arasteh, Alireza; Ali Mansouri, Mohammad Reza Forouzand and Gholam Hossein Ganj Khanlou (1394). "**The role of e-commerce and internet marketing in the prosperity of entrepreneurship and improving the business environment.**" The first national conference on business improvement, entrepreneurship, development in the context of a resistance economy
- Bauer P. (2012) "**Developing Entrepreneurship and Entrepreneurial Universities in Europe**". Presentation to Conference on Universities, Munster April 26-27. European Commission
- Blenker, P., Dreisler, P., Færgemann, H. M., & Kjeldsen, J. (2013). "**A framework for developing entrepreneurship education in a university context**". International Journal of Entrepreneurship and Small Business, 5(1), 45-63.
- Bok, Derek, (2003), "**Universities in the Marketplace: The Commercialization of Higher Education**", Publiser Princeton University press
- Bramwell, Allison; Wolfe, David A.(2008), "**Universities and regional economic development: The entrepreneurial University of Waterloo**", Research Policy 37: 1175-1187.
- Brennan, J. & T. Shah (2011). "**Higher Education and Society in Changing Times: looking back and looking forward**". Centre for Higher Education Research and information Open University UK.
- Clark, B. (1998). "**Creating entrepreneurial universities: Organizational pathways of transformation**". Issues in higher education.
- Clark, B. (2004). "**Delineating the Character of the Entrepreneurial University**" (Vol. 17): Higher Education Policy.
- Dabic, M.;M. Gonzalez-Loureiro & T.U. Daim (2015). "**Unraveling the Attitudes on Entrepreneurial Universities: The Case of Croatian and Spanish Universities**". Technology in Society, 42: 167-178.
- Etzkowitz, H. & C. Zhou (2006). "**Triple Helix twins: innovation and sustainability**". *Science and Public Policy*, Vol. 33, No. 1: 77-83.
- Etzkowitz, H. & L. Leydesdorff (2000). "**The dynamics of Innovation: From the national systems and "mode2" to a Triple Helix of university-industry-government relation**", Research policy, 20(2), 109-23

- Etzkowitz, H. (1998). **“The norms of entrepreneurial science”**: cognitive effects of the new university-industry linkages. *Research Policy* 27 (8), 823–833.
- Etzkowitz, H. (2008). **“The Triple Helix. University- Industry- Government, Innovation in Action”**. London: Routledge.
- Etzkowitz, H. (2014). **“The second academic revolution: The rise of the entrepreneurial university and impetuses to firm foundation. Building Technology Transfer within Research Universities”**: An Entrepreneurial Approach, 12-32.
- Etzkowitz, H., (2003.a). **“Research groups as 'quasi firms': the invention of the entrepreneurial university”**. *Research Policy*, 32: 109-21.
- Etzkowitz, H., (2003.b). **“Innovation in Innovation: The Triple Helix of University-Industry-Government Relations”**. *Social Science Information*, 42(3), 293-337.
- Garcia, A. A., Castro, M. E., Jimenez, S. F., & Arroyoz, V.M. (2013). **“What might an entrepreneurial university constitute?”** *Proceedings of the 2013 EU-SPRI Forum Conference Madrid 10-12 April*
- Gedeon, S. A. (2020). **“Theory-based design of an entrepreneurship microcredentialing and modularization system within a large university ecosystem”**. *Entrepreneurship Education and Pedagogy*, 3(2), 107-128.
- Gibb, A. (2005). **“Towards the Entrepreneurial University, Entrepreneurship Education as a Lever of Change”**, Policy Paper, National Council for Graduate Entrepreneurship, UK, pp.1-14..
- Guerrero, M., Urbano, D., Fayolle, A., Klofsten, M., & Mian, S. (2016). **“Entrepreneurial universities: emerging models in the new social and economic landscape”**. *Small Business Economics*, 47(3): 551-563.
- Harrison, B. (2002). **“Seeing health and illness worlds—using visual methodologies in a sociology of health and illness“**: *a methodological review. Sociology of Health & Illness*, 24(6), 856-872.
- Hevner, A., & Gregor, S. (2020). **“Envisioning entrepreneurship and digital innovation through a design science research lens”**: A matrix approach. *Information & Management*, 103350.
- **innovation and entrepreneurship in the academic setting**: A literature review. In *Entrepreneurial Universities* (pp. 1-17). Springer, Cham.
- Kirby, D. Guerrero. M & Urbano, D. (2۰11). **“The theoretical and empirical side of entrepreneurial universities“**. An institutional approach. *Canadian Journal of Administrative Sciences* .24(3), 312–316.
- Kulapov, M., Odegov, Y., Zhuravlev, P., Uraev, N., & Torosyan, L. (2020). **“Balancing Management through Becoming Entrepreneurial University”**. *Talent Development & Excellence*, 12.
- Labaf, Hassan; Seyed Akbar Nilipour, Mehdi Yazdanshenas and Abbas Abbasi (2015). **“Integrating total quality management and strategic human resource management; “Principles and Consequences”**. Seventh International Conference of Quality Managers.

- Lepak, david & Snell, scott (1999). "**The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development**". Academy of Management Review, 35: 2 -51.
- Linzalone, R., Schiuma, G., & Ammirato, S. (2020). "**Connecting universities with entrepreneurship through digital learning platform: functional requirements and education-based knowledge exchange activities**". International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research.
- Mehrabi, Amir Hamzeh; Hossein Khanifar, Ali Naghi Amiri, Hassan Zarei Matin and Gholamreza Jandaghi (1390). "**Introduction of methodology of data foundation theory**". Organizational Culture Management, Spring and Summer 2011: 5-30.
- Modarresi Saryazdi, Seyed Jamileh; Abbas Abbaspour, Saeed Ghiasi Nodooshan and Kamal Sakhdari (1398). "**Presenting Entrepreneurial University with a Hypertext Approach**", Iranian Higher Education Scientific and Research Quarterly, Volume 11, Spring, First Issue: 98-67.
- Mok, K.H. (2013), "The quest for an entrepreneurial university in East Asia: impact on academics and administrators in higher education", Asia Pacific Education Review, 14 (1): 11-22.
- Mousavi, Seyed Hossein; Ebrahim Salehi Imran, Seyedeh Mahsa Mousavi and Maghsoud Faraskhah (1398). "**Identifying Barriers to Entrepreneurial University Ecosystem Development**", Marine Science Educational Quarterly, Winter, No. 19: 51-35.
- Naderi, Nahid (1397). "**Entrepreneur University**". University Jihad, Isfahan Branch
- Saadat talab, ayat; Jabbar Babashahi, Ali Yassini and Ismail Shir Ali (1394). "**Investigating the Impact of Strategic Human Resources Approaches on Entrepreneurial and Innovative Performance in Higher Education in Iran: A Case Study of Shahid Beheshti and Tehran Universities**". Journal of Social Issues in Iran, Volume 6, Year 23, Issue 2: 280-263.
- Safarzadeh, Hussein; Mahmoud Ahmadi Sharif and Gholamreza Kargarian Marvasti (2009). "**Study of effective factors on the establishment of entrepreneurial universities**". Technology and Education, Volume IV, Issue 2: 151-137.
- Saghari, Fatemeh; Abdullah Ali Ismaili and Babak Hosseinzadeh (1397). "**Study of effective factors on the development of entrepreneurship education**". Research in Research Systems, Special Issue of Spring 1397: 1043-1029.
- Sakaran, Oma (2013) "**Research Methods in Management**". Translated by Mohammad Saebi and Mahmoud Shirazi, Tehran, Higher Institute of Management, Research and Planning, 12th edition.
- Schmitz, A., Urbano, D., Guerrero, M., & Dandolini, G. A. (2017). "**Activities related to**
- Seyed Javadin, Seyed Reza; Jabbar Babashahi, Mehdi Afkhami Ardakani and Seyed Mohsen Ebrahimi (2011). "**Flexibility of service compensation systems**

- paves the way for entrepreneurship promotion". Iranian Journal of Management Sciences, Volume 6, Year 23, Issue 1: 167-151.
- Snell, S. and Youndt, M. (1995) "HRM and Firm Performance: Testing a Contingency Model of Executive Controls", *Journal of Management*, 21(4): 711-37.
 - Tijssen, R.J. (2006). "Universities and industrially relevant science: Towards measurement models and indicators of entrepreneurial orientation". *Research Policy*, 35(10): 1569–1585.
 - Wolf, G. (2017). "Entrepreneurial university: a case study at Stony Brook University". *Journal of Management Development*, 36(2), 217-232
 - Wright, p. and McMahan, G. (1992) "Theoretical Perspective for Strategic Human Resource Management", *Journal of Management*, Vol. 18, No.2: 295-320
 - Yadollahi Farsi, Jahangir; Mohammad Reza Zali and Seyed Morteza Bagherifard (1390). "Identification of structural factors affecting the development of academic entrepreneurship; A case study of the Comprehensive University of Applied Sciences". *Science and Technology Policy*, Volume IV, Issue 1: 32-17.

