

دانشگاه فرهنگیان  
دوفصلنامه علمی  
نظریه و عمل در تربیت معلمان  
سال نهم، شماره پانزدهم، بهار و تابستان ۱۴۰۲

## شناسایی راهبردهای مؤثر بر توسعه کارآفرینی در دانشگاه فرهنگیان

مسیح اله بخشی جهرمی<sup>۱</sup>  
مجتبی معظمی<sup>۲</sup>  
اسمعیل کاوسی<sup>۳</sup>  
جعفر حسین پور سعادت آبادی<sup>۴</sup>

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی راهبردهای مؤثر بر توسعه کارآفرینی در دانشگاه فرهنگیان انجام شد. روش تحقیق، آمیخته اکتشافی بود، در بخش کیفی از روش تحلیل محتوای کیفی و در بخش کمی از روش توصیفی - پیمایشی بهره گرفته شد. مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی شامل متخصصان حوزه کارآفرینی، مدیریت آموزشی، برنامه‌ریزی آموزشی و مدیریت آموزش عالی در کشور و مسئولان دانشگاه فرهنگیان در کشور بودند که از طریق روش نمونه‌گیری هدف‌مند تعداد ۱۲ نفر به‌عنوان مطلعین

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۲/۲۱ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۵/۱۹  
۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال، تهران، ایران  
masihjahromi@yahoo.com  
۲. استادیار عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال، تهران، ایران  
m\_moazzamiii@yahoo.com  
۳. دانشیار و عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال، تهران، ایران (نویسنده مسئول)  
Ekavously@gmail.com  
۴. دانشیار و عضو هیات علمی دانشگاه علوم انتظامی، تهران، ایران  
j.sadat95@gmail.com

کلیدی انتخاب شدند. جامعه آماری پژوهش در مرحله کمی، شامل تمامی اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های فرهنگیان کشور بود. با استفاده از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای تک‌مرحله‌ای ۳۲۸ نفر از اعضای هیئت علمی جهت بررسی انتخاب شدند، داده‌ها در بخش کیفی از طریق مصاحبه نیمه ساختار و در بخش کمی با استفاده از پرسش‌نامه محقق ساخته گردآوری شد. روایی محتوایی (CVR) ۰/۸۷ و شاخص روایی محتوایی (CVI) ۰/۶۸ برای پرسش‌نامه پژوهش به دست آمد، مقادیر ضرایب پایایی برای کل پرسش‌نامه ۰/۸۸ به دست آمد که نشان می‌دهد ابزار جمع‌آوری اطلاعات توانایی لازم برای سنجش متغیرهای پژوهش را دارا هستند. نتایج نشان داد که عوامل مؤثر بر توسعه فرهنگ کارآفرینی در دانشگاه فرهنگیان کارگروهی، توسعه هویت آموزش، توسعه هنجارها، توسعه قوانین حمایت‌گرایانه، حمایت بیرونی است.

**کلیدواژه‌ها:** راهبردها، کارآفرینی، فرهنگ کارآفرینی.

#### مقدمه

عصر امروز عصر شتاب و سرعت عصر دگرگونی و تغییر است. موج این تغییرات، عرصه‌های مختلف زندگی را نیز خواسته یا ناخواسته تحت تأثیر قرار می‌دهد. از این رو جامعه‌ای در جهت سازگاری با تغییرات و رقابت جهانی پیش‌تاز خواهد شد که از نیروی انسانی ماهر و متخصص، خلاق و خودباور برخوردار باشد. در این روحیه نوین، کشور ما بیش از هر زمان دیگر نیازمند یک نظام بانکی پویا و مترقی است. در شرایط کنونی یکی از عواملی که سبب دگرگونی چهره اقتصادی، اجتماعی و صنعتی یک کشور می‌شود فعالیت‌های کارآفرینانه، برخورداری از روحیه کارآفرینی و در نهایت کارآفرینی در تمامی عرصه‌ها است (قربانی، ۱۳۹۶). بر اساس نظر تیبیریوس<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۲) کارآفرینی به‌عنوان فرایند انجام کارهای جدید یا چیزهای متفاوت به‌منظور ایجاد ثروت برای فرد و ارزش‌افزوده برای جامعه تعریف شده است. این تعریف از کارآفرینی منعکس‌کننده عملکرد اجتماعی کارآفرینی است که فراهم‌کننده منفعت برای جمع، بیشتر از منفعت‌های شخصی است. این امر به مفهوم کارآفرینی

اجتماعی به فعالیت‌های نوآورانه با هدف اجتماعی یا در بخش انتفاعی یا در بخش غیرانتفاعی یا به شکل ساختاری ترکیبی که این دو بخش را باهم ترکیب می‌کند، پیوند می‌خورد. علاوه بر این برخی پژوهشگران ادعا کردند که کارآفرینی با برخی از جنبه‌های مشترک مانند خلاقیت، استقلال و ریسک‌پذیری ارتباط دارد.

در جهان امروز تفکر، نوآوری و کارآفرینی و استفاده از آن در دانشگاه‌ها امری اجتناب‌ناپذیر است. همان‌طور که تولد و مرگ سازمان‌ها به بینش، بصیرت و توانایی‌های مؤسسين بستگی دارد، رشد و بقای آنها به عواملی نظیر توانایی، خلاقیت و نوآوری منابع انسانی آنها وابسته است. اگر برنامه‌ریزان، تصمیم‌گیرندگان و کارکنان دانشگاه‌ها کارآفرین باشند، فرصت‌های را بهتر درک کرده و قادرند از منابع موجود به‌منظور نوآوری استفاده بیشتری نمایند و در نتیجه سریع رشد کرده و در صحنه رقابت باقی بمانند. از آنجایی که کارآفرینی می‌تواند به تغییر فناوری و رشد بهره‌وری منجر شود و توان سازمان برای استفاده از منابع بالقوه خود را افزایش دهد، استفاده از سازوکارهایی که به افزایش آن بینجامد، از اهمیت بالایی برخوردار است (سلطان‌زاده، ۱۳۹۹).

از طریق کارآفرینی می‌توان موجبات خودکفایی و استقلال کشور را در زمینه فنون و تخصص‌های موردنیاز فراهم آورد (الوانی و رودگر نژاد، ۱۳۸۹). کارآفرینی راهی برای بازآفرینی قابلیت‌های اقتصادی و سازمانی به شمار می‌رود (اردلان و همکاران، ۱۳۹۳). از طرفی در اقتصاد مبتنی بر دانش، از دانشگاه‌ها انتظار می‌رود به معرفی راه‌حل برای نیازهای صنعتی و اجتماعی با بهره‌برداری از دانش پردازند (یلدیریم و اسکون<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲؛ جانسنل<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). امروزه مفهوم کارآفرینی به‌طور گسترده در تلاش برای ایجاد روحیه و فرهنگ کارآفرینی در درون سازمان‌های بزرگ است (سیدرات و فریخا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸). در نتیجه دانشگاه‌ها با توجه به ظرفیت‌هایی که به‌عنوان نهاد تولید و توزیع‌کننده دانش دارند، به‌عنوان نهادها کارآفرین نقش اساسی را در نوآوری صنعتی و توسعه فناوری ایفا می‌کنند (شهرکی پور و همکاران، ۱۳۸۹؛ سلطان‌زاده، ۱۳۹۹). تئوری پردازان بزرگ اقتصادی و تجاری، کارآفرینی را به‌عنوان

---

1. Yildirim & Askun  
2. Jancenelle  
3. Sidrat & Frikha

مزیت رقابتی نهایی برای دانشگاه‌ها و کلید پیروزی آن‌ها بیان کرده‌اند (ولاسکوز و لارا<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱). عامل اصلی ظهور فراگفتمان کارآفرینی را می‌توان در تحولات و روندهای جهانی چند دهه اخیر نظام‌های آموزش عالی جستجو کرد. در عصر جهانی‌شدن و ورود به عصر دانایی آموزش عالی به طور فزاینده‌ای به مرکزی جهت توسعه اقتصادی، سیاسی و بستری برای حاکمیت شرایط تجاری، محیط رقابتی و افزایش سطح تقاضا (چه در سطح اجتماعی و چه در سطح دولت و بنگاه) مبدل گشته است و این امر به نوبه خود فرادید ذی‌نفعان و عاملان را از زاویه مسئله کارآفرینی در سطح فرایندها، برون‌دادها و ارزش‌افزوده آن مورد بازسازی قرار داده است (آلمیدا<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). این مهم در راستای فرهنگ کارآفرینی تجلی پیدا می‌کند و دانشگاه‌ها را به سوی دانشگاه‌های نسل سوم یعنی دانشگاه کارآفرین هدایت می‌کند (ادکویتز<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷).

یکی از شیوه‌های پاسخگویی دانشگاه‌ها به الزامات محیطی استفاده از کارآفرینی است (سلطان‌زاده، ۱۳۹۹). براین اساس در سطح بین‌الملل سیاست‌های کلان دانشگاه‌ها رو به سوی توسعه کارآفرینی و افزایش اطلاع در مورد آن دارد (هوبیکوگلو و سانلی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵). در آخرین دهه‌های قرن بیستم، کشورهایی مانند استرالیا، برزیل، هند، کره جنوبی، انگلستان، ایرلند، فرانسه، آلمان، هلند توجه خود را معطوف به برنامه‌های توسعه کارآفرینی در سطح دانشگاه‌ها کرده‌اند (ویلکوف و دیمیتروسکو<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵). با اعتقاد به این مسئله که فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌ها می‌توانند به‌عنوان کارآفرینان آینده، ایجادکنندگان نوآوری و پویایی در کسب‌وکارهای تازه باشند (وو<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). در این خصوص دانشگاه‌های برتر دنیا به این نتیجه رسیدند که از طریق توسعه فرهنگ کارآفرینی می‌توان کارآفرینی را در بین دانشجویان افزایش داد (کارتو - اورتیز<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۱۷؛ می<sup>۸</sup> و همکاران ۲۰۲۰) و تلاش کرد با

- 
- 1 . Velásquez
  - 2 . Almeida
  - 3 . Etzkowitz
  - 4 . Hobikoglu & Sanli
  - 5 . Vilcova & Dimitrescub
  - 6 . Wu
  - 7 . Cantu-Ortiz
  - 8 . Mei

تجاری‌سازی دانش علاوه بر توسعه منابع مالی دانشگاه، دانشجویان را نیز به‌سوی استفاده از دانش‌آموخته شده در راه کسب درآمد و سود حاصل از آن سوق دهند (عمری و افی<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). به‌عنوان نمونه در حدود دو دهه قبل در کشور آمریکا مراکز آموزشی که دوره‌های کارآفرینی را آموزش می‌دادند بسیار کم بودند؛ درحالی‌که در سال ۲۰۰۵ به بیش از ۲۰۰۰ مورد رسیده است (گورا و دانا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸). همچنین در طول دهه گذشته آموزش و پرورش کارآفرینی در آمریکا به‌طور فزاینده‌ای در حوزه‌های مختلف پژوهش و آموزش افزایش یافته، به‌طوری‌که تعداد نشریات علمی در آموزش و پرورش کارآفرینی در سال ۲۰۱۵ بیش از ۴۰۰ درصد افزایش در مقایسه با سال ۲۰۰۰ نشان می‌دهد (میراندا<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). براین اساس می‌توان بیان کرد که تجربه کشورهای کشورهای مختلف در این زمینه نشان می‌دهد که آموزش عالی با فرهنگ کارآفرینی، محور ایجاد زیرساخت‌های گسترده‌ای از سازمان‌ها با ویژگی بارز رقابتی است (بولدوریانو<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). در نتیجه شاهد روزافزون اهمیت کارآفرینی در نظام آموزش عالی هستیم به‌نحوی‌که نه‌تنها از آن به‌عنوان موتور توسعه، بلکه به‌عنوان استراتژی و تفکر استراتژیک یاد می‌شود (دوگان<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵؛ ناو و فرانکو<sup>۶</sup>، ۲۰۱۹).

ارتباط میان کارآفرینی و فرهنگ در دو زمینه قابل‌بحث است، از یک سو نتایج کارآفرینی بر اجتماع تأثیرگذار است و از سوی دیگر فرایند کارآفرینی و فرهنگ حاکم بر آن، علاوه بر اینکه متأثر از مبانی فرهنگ جامعه است، می‌تواند تحولات اساسی نیز در آن ایجاد کند، کارآفرینی با ایجاد فرصت‌های شغلی، تولید ثروت و بهبود شرایط اقتصادی، پیش‌زمینه‌ای اساسی برای ارتقای فرهنگ جامعه است، با رفع نیازهای جامعه، زمینه برای برآوردن ساختن نیازهای عالی‌تر انسانی فراهم می‌شود و اگر این کار در مسیر درستی هدایت شود به شکوفایی و تعالی انسان‌ها و جامعه می‌انجامد. علاوه نوآوری که از مشخصه‌های اساسی کارآفرینی است موجب تولید محصولات و خدمات

- 
1. Omri & Afi
  2. Gurau & Dana
  3. Miranda
  4. Boldureanu
  5. Dogan
  6. Nave & Franco

جدیدتر و متنوع‌تر می‌گردد و بدین ترتیب قدرت انتخاب مردم افزایش می‌یابد، با افزایش میزان رفاه، آسایش و اوقات فراغت افراد، فرصت‌های بیشتری برای فعالیت‌های فرهنگی ایجاد می‌شود (موسکوسو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴؛ لاورنس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵)، فرهنگ کارآفرینی یک خرده‌فرهنگ از کل فرهنگ حاکم بر سازمان است. فرهنگ کارآفرینی از یک سو اشاره دارد به نتایج کارآفرینی که بر توسعه سازمان تأثیر می‌گذارد و از سوی دیگر، خود فرایند کارآفرینی و فرهنگ حاکم بر آن است که هم متأثر از مبانی فرهنگ کلی سازمان است و هم می‌تواند در آن تحولات اساسی ایجاد کند (ادکویتز، ۲۰۱۷؛ بوچیری<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۹).

دانشگاه کارآفرین مکانی است که مشاغل جدید در آن خلق می‌شوند. این مراکز از افراد کارآفرین حمایت می‌کند. این حمایت شامل حمایت‌های آموزشی مالی و بازاریابی است. در نتیجه کارآفرینان امکان دسترسی به کتاب‌خانه‌ها، آزمایشگاه‌ها و... را پیدا می‌کنند (چانگ<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). در چنین دانشگاه‌هایی برای سرمایه‌گذاران امکاناتی فراهم می‌شود تا مراکز جدید کسب‌وکار را فراهم آورند. با آنها همکاری می‌شود تا مشکلات آنها پیش بینی شده و از فرصت‌های بدست آمده استفاده کنند که خود تجربه‌ای ارزشمند در حیطه مالی و بازاریابی است (صمدآقایی، ۱۳۹۵). در این دانشگاه‌ها گردهم آوردن ذخایر مالی اهمیت ویژه‌ای دارد و خصوصاً به کمک‌های دولتی نیز نیازمندند، انجام پروژه‌های تجاری و اقتصادی همراه با فناوری روز کم هزینه است و استفاده بهینه از ذخایر مالی نیز از ویژگی‌های شاخص کارآفرینان می‌باشد (رنالت<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶؛ ریتز<sup>۶</sup>، ۲۰۲۰). نکته مهم دیگر وجود تقاضا برای فعالیت و سرویس دهی در بازار است. مشاغلی که از این دانشگاه‌ها بهره‌مند می‌شوند مسلماً در توسعه فناوری‌های جدید پیش‌رو مؤثر خواهند بود (جنجگو، ۱۳۹۵). این فناوری‌ها در تولید کالاها به کار رفته و منجر به بالا رفتن سطح استاندارد زندگی

- 
- 1 . Moscosio
  - 2 . Lawrence
  - 3 . Buccieri
  - 4 . Chang
  - 5 . Renault
  - 6 . Riter

خواهد شد. دانشگاه کارآفرین باید به بازار دسترسی داشته و از تجارب افراد صاحب تجربه در بازار کمال بهره را ببرد همچنین وجود افراد توانا و شایسته، علاقه‌مند و خلاق در چنین مجموعه‌هایی ضروری است. در این مراکز ارتباطات افراد و گروه‌ها به صورت باز و افقی است، که معمولاً غیر رسمی نیز می‌باشد و وجود جلسات برای تبادل اطلاعات و فعالیت‌ها ضروری است، و از ایده‌های جدید و خلاق استقبال می‌شود. هر چند که باید مکانیزم‌هایی برای ارتباط ایده‌های نو وجود داشته باشد و کار گروهی با ارزش و سودمند محسوب شود. در این دانشگاه‌ها نیروی انسانی و خصوصاً دانشجویان با ارزش‌ترین منبع به حساب می‌آیند و از ریسک‌پذیری و نوآوری آنها نیز حمایت به عمل خواهد آمد. می‌توان شعار این دانشگاه‌ها را آرمان مدون، آینده‌نگر، مشتری‌گرا و نوآور نوشت (قنبری و همکاران، ۱۳۹۳). دانشگاه کارآفرین دو وظیفه مهم را بر عهده دارد، اول اینکه روحیه کارآفرینی را در بین تمامی دانشجویان توسعه می‌دهد و کارآفرینان آینده را تربیت می‌کند. دوم آنکه خودش کارآفرینانه عمل می‌کند، مراکز رشد کسب‌وکار، پارک‌های فناوری و مواردی نظیر آن را ایجاد می‌نماید و ضمن درگیر کردن دانشجویان در این سازمان‌ها خود نیز به استقلال مالی دست می‌یابد (شفیع‌آبادی، ۱۳۹۰).

همواره در راستای توسعه فرهنگ کارآفرینی در دانشگاه‌ها موانعی وجود داشته است. برخی از موانع مانند نیاز به سوده‌های کوتاه‌مدت سازمان، شیوه‌های نادرست پاداش، ماهیت سازمان‌ها، به قدری مخرب هستند که افراد ترجیح می‌دهند از رفتار کارآفرینانه در سازمان اجتناب کنند (اوبوسچونکا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷؛ اسلام<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). زیلبرمن<sup>۳</sup> معتقد است که تأکید بیش از حد به قوانین و مقررات، سلسله‌مراتب انعطاف‌ناپذیر، نبود آزادی عمل و کنترل بیش از اندازه، از عوامل بازدارنده اصلی توسعه کارآفرینی در سازمان‌ها محسوب می‌شود (قهرمانی و همکاران، ۱۳۸۹). در ارتباط با دانشگاه‌ها موانع درون‌سازمانی را از عوامل اصلی ناکارآمدی در گرایش به توسعه فرهنگ کارآفرینی در دانشگاه‌ها می‌توان معرفی کرد، در چنین شرایطی عناصر ساختار سازمانی (رسمیت، تمرکز، پیچیدگی) و فرهنگ حاکم بر دانشگاه‌های

---

1 . Obschonka  
2 . Islam  
3 . Zilberman

نقش کلیدی ایفا می‌کنند چرا که در ساختار سلسله‌مراتبی و فرهنگ دستوری در نظام دانشگاهی، کارآفرینی برای توسعه با مانع مواجهه است (گونز<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). در این رابطه دلانا و هوسر<sup>۲</sup> بیان می‌کنند که ساختار سلسله‌مراتبی و دستورالعملی سنتی در دانشگاه‌ها جایگاهی ندارد، چرا که تمام اعضای هیئت علمی و مدیریت از جایگاه شغلی برابری برخوردارند (یزدخواستی و همکاران، ۱۳۸۸). صمدآقایی (۱۳۹۵) ساختار، غیرمتمرکز بودن، غیررسمی بودن، عمودی و افقی بودن ارتباطات، در انحصار نبودن اطلاعات، گروهی بودن کارها، کنترل آسان، حمایت مدیریت، داشتن کارکنان توانمند، داشتن تنوع در حمایت‌های مالی، به‌کارگیری ایده‌های جدید کارکنان، تغذیه مالی برای شروع و حرکت طرح‌های نو و قدرت تصمیم‌گیری مدیریت را از ویژگی‌های سازمان کارآفرین معرفی می‌کند. در نتیجه می‌توان بیان کرد که مانع اصلی در توسعه فرهنگ کارآفرینی در دانشگاه‌ها ساختار و فرهنگ غیرمنعطف آنها می‌تواند باشد که نیازمند تجدیدنظر به‌عنوان یک فعالیت حیاتی باید مدنظر مدیران ارشد دانشگاه‌ها قرار گیرد (دالمارکو<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). در مقابل مطالعات عوامل مؤثر بر توسعه فرهنگ کارآفرینی در آموزش عالی را شامل عوامل آموزشی، سازمانی، فردی، فرهنگی اجتماعی و رفتاری (حبیبی<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۲۰)، ساختار سازمانی منعطف و نوآور (عزیزان<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸)، کاهش بروکراسی در سطوح مختلف نظام آموزش عالی، افزایش سواد اطلاعاتی، افزایش فناوری آموزشی، تمرکززدایی، جلب اعتماد ذی‌نفعان نظام آموزش عالی معرفی کرده‌اند (هس و هاسل، ۲۰۱۵).

کارآفرینی موتور رشد و نماد اصلی نوآوری در یک نظام دانشگاهی است. بر این اساس در سال‌های اخیر مبانی تئوریک کارآفرینی در دانشگاه‌ها تقویت و مظاهر عملی آن در عرصه صنعت و خدمات نمود بیشتری به خود گرفته است. برای تقویت همه‌جانبه این محور اقتصادی، رویکردها، استراتژی‌ها و راه کارهای مختلفی در ادبیات کارآفرینانه ارائه شده است. نقش دولت بر اساس محورهای تنظیمی، شناختی و

- 
- 1 . Gunes
  - 2 . Dellana & Hauser
  - 3 . Dalmarco
  - 4 . Habibi
  - 5 . Azizan



هنجاری از جمله راه کارهای ارتقای کارآفرینی در کشورهاست. علی‌رغم اینکه در سال‌های اخیر مقوله کارآفرینی و توسعه آن در نظام آموزش عالی مورد توجه قرار گرفته است، مسئله کارآفرینی برای دانشگاه‌های فرهنگیان ناآشنا است. عدم آشنایی در این زمینه می‌تواند از مسائلی باشد که مانع توسعه و نهادینه‌شدن کارآفرینی در نظام آموزشی و پژوهشی دانشگاه‌های فرهنگیان باشد، به نظر می‌رسد که یکی از راه‌های مؤثر برای مواجهه شدن با چالش مذکور توجه به فرهنگ کارآفرینی است. ارتباط میان کارآفرینی و فرهنگ، از دو سو قابل بحث است. از یک سو، نتایج کارآفرینی است که بر جامعه تأثیر می‌گذارد و از سوی دیگر، خود فرایند کارآفرینی و فرهنگ حاکم بر آن است که هم متأثر از مبانی فرهنگ جامعه است و هم می‌تواند در آن تحولات اساسی ایجاد کند. امروزه که نیاز به کارآفرینی در همه عرصه‌ها همچون کارآفرینی اجتماعی، فرهنگی، مذهبی، زیست‌محیطی، الکترونیکی و... احساس می‌شود، دانشگاه‌های فرهنگیان باید در صدد یافتن راه‌هایی برای توسعه فرهنگ آن باشند، با توجه به مباحث مطرح شده دانشگاه‌های فرهنگیان برای توسعه کارآفرینی نیاز به فرهنگی دارد که زمینه ایجاد آزادی تفکر و عمل در سطوح مختلف دانشگاه را فراهم آورد تا افراد بتوانند فعالیت‌های خلاقانه و ابتکارات را برنامه‌ریزی و اجرا نمایند؛ سطح اطلاعات علمی اعضای دانشگاه را افزایش داده و دانشگاه را به سازمانی پیش‌تاز و پیش‌گام در مقایسه با سایر دانشگاه‌ها تبدیل کند؛ همچنین تحمل و تعامل با مخاطبان و نواندیشان را در دانشگاه افزایش دهد؛ دانشگاه را به سازمان یادگیرنده که قدرت انطباق با مسائل جدید را در اختیار دارد تبدیل کند؛ زمینه مطالعه مستمر و بررسی مشکلات و حل مسائل فعلی پیش روی دانشگاه را برای مدیران مختلف فراهم آورد و در نهایت روحیه نقد و بررسی را در دانشگاه افزایش دهد. این مسئله برای دانشگاه‌های فرهنگیان حیاتی به نظر می‌رسد و نیازمند برنامه مدونی برای توجه و توسعه موارد ذکر شده هستند تا بتوانند به درستی حرکت از سطح دانشگاه‌های نسل اول را به سمت دانشگاه‌های نسل سوم و چهارم طی کنند که روح کارآفرینی در تمامی ارکان آنها تجلی پیدا کرده است، براین اساس یکی از مسائل اساسی که دانشگاه‌های فرهنگیان با آن مواجه هستند وارد شدن به نسل سوم دانشگاهی و توسعه فرهنگ کارآفرینی است، با توجه به آنچه که مطرح شد این پژوهش تلاش دارد به شناسایی راهبردهای مؤثر بر توسعه فرهنگ کارآفرینی در دانشگاه‌های فرهنگیان کشور بپردازد.

## روش پژوهش

روش پژوهش حاضر آمیخته اکتشافی متوالی است، در بخش کیفی از روش تحلیل محتوای کیفی استفاده شد. مشارکت‌کنندگان در پژوهش شامل متخصصان و صاحب‌نظران حوزه کارآفرینی، مدیریت آموزشی، برنامه‌ریزی آموزشی و مدیریت آموزش عالی در کشور و مسئولان دانشگاه فرهنگیان بود. برای مطلع شدن از دیدگاه‌ها و نظرات متخصصان و صاحب‌نظران از روش نمونه‌گیری هدف‌مند<sup>۱</sup> از نوع نظری با ۱۲ نفر استفاده شد. براین اساس این پژوهش به صورت هدف‌دار به دنبال آن دسته از استادان و خبرگان دانشگاهی بود که بیشترین اطلاعات را درباره کارآفرینی در نظام آموزش عالی دارند. معیار انتخاب این افراد مدرک تحصیلی مرتبط، چاپ مقاله و کتاب مرتبط بود. برآورد حجم نمونه موردنظر بر مبنای اشباع نظری داده‌ها انجام شد. براین اساس مصاحبه با تعداد ۱۰ نفر به اشباع نظری رسید و برای اطمینان بیشتر دو مصاحبه دیگر انجام شد.

جدول ۱: مشخصات مشارکت‌کنندگان در مصاحبه

جنسیت		رشته تحصیلی	سمت اجرایی	محل خدمت
زن	مرد			
*		توسعه کارآفرینی	دانشیار و عضو هیئت علمی	دانشگاه تهران
	*	توسعه کارآفرینی	دانشیار و عضو هیئت علمی	دانشگاه تهران
	*	مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی	استادیار و عضو هیئت علمی	دانشگاه تهران
	*	مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی	استادیار و عضو هیئت علمی	دانشگاه تهران
	*	مدیریت آموزشی	استادیار و عضو هیئت علمی	دانشگاه خوارزمی
	*	مدیریت آموزش عالی	دانشیار و عضو هیئت علمی	دانشگاه شهید بهشتی
	*	مدیریت آموزشی	استادیار و عضو هیئت علمی	دانشگاه شهید بهشتی
	*	زمین‌شناسی	معاونت پژوهشی و عضو هیئت علمی	پردیس شهید باهنر اصفهان
	*	علوم تربیتی	دانشیار و عضو هیئت علمی	دانشگاه شهید رجایی
*		علوم تربیتی	استادیار و عضو هیئت علمی	دانشگاه شهید رجایی
	*	مدیریت آموزشی	استاد و عضو هیئت علمی	دانشگاه اصفهان
	*	مدیریت آموزشی	دانشیار و عضو هیئت علمی	دانشگاه اصفهان

### 1. Purposeful sampling

به منظور گردآوری داده‌های پژوهش در بخش کیفی از مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شد. در مصاحبه نیمه ساختاریافته، اجازه پرداختن به ایده‌های جدید داده می‌شود تا در طول مصاحبه به عنوان یک نتیجه از آنچه مصاحبه‌شونده می‌گوید مورد استفاده قرار گیرد. باید تأکید کرد که برای درک مسئله توسعه کارآفرینی می‌بایست دیدگاه مشارکت‌کننده‌ها را مورد تجزیه و تحلیل قرار داد و از دل داده‌های به دست آمده از نظرات آنها، الگوی مورد نظر را استخراج کرد در این میان و برای رعایت اصول اخلاق پژوهش، در جریان مصاحبه‌ها از مشارکت‌کننده‌ها اجازه خواسته شد تا صحبت‌های آنها ضبط و ثبت شود و پس از پایان مصاحبه به صورت دقیق مصاحبه‌ها بررسی و به روی کاغذ برگردانده شد. به منظور تحلیل داده‌های کیفی از روش تحلیل تم که مبتنی بر کدگذاری باز است استفاده شد. در این مرحله داده‌های حاصل از مصاحبه‌های صورت گرفته به دقت بررسی شد، واحد اصلی تحلیل برای کدگذاری باز مفاهیم بودند، رونوشت مصاحبه‌ها برای یافتن مقوله‌های اصلی، مقوله‌ها، خرده مقوله‌ها به طور منظم بررسی شدند. برای بررسی روایی در وهله اول از روش مثلث‌سازی<sup>۱</sup> بهره گرفته شد، در این راستا از طریق گردآوری شواهد از منابع مختلف شامل تئوری‌های گوناگون، منابع اطلاعاتی متنوع و صاحب نظران روایی مورد بررسی و تأیید قرار گرفت، در ادامه نظر شرکت‌کنندگان در پژوهش درباره اعتبار یافته‌ها و تفسیر دریافت شد. برای این کار یافته‌ها، تفسیرها و نتایج پژوهش را در گروهی کانونی متشکل از شرکت‌کنندگان در پژوهش مورد قضاوت قرار گرفت و مورد تأیید قرار گرفت. برای بررسی پایایی از یادداشت برداری مفصل و دقیق سر صحنه، ضبط صوت با کیفیت برای ثبت دقیق یافته‌ها و آنالیز داده‌ها به کمک افراد ناشناس و رایانه به طوری که دیدگاه‌های مجریان پژوهش اثری در تحلیل داده نداشته باشد، بهره گرفته شد. همچنین از تکنیک زاویه بندی کریستین سن هم برای ارزیابی اعتبار و کیفیت یافته‌ها استفاده شد. در این راستا سعی شده است با درگیری مداوم و مستمر ذهنی با داده‌ها، وسعت اطلاعات و عمق دادن اطلاعات امکان پذیر شود. برای نیل به این هدف پس از کدگذاری داده‌ها توسط پژوهشگر، از ۱ نفر خواسته شد که برخی از مصاحبه‌ها را

کدگذاری کنند تا صحت و اعتبار کدگذاری و مقوله‌های به‌دست‌آمده را ارزیابی کنند و نتایج این بخش مشابهت داشت با کدگذاری که در مرحله قبل صورت‌گرفته بود.

در بخش کمی روش پژوهش توصیفی از نوع پیمایشی بود، جامعه آماری پژوهش شامل کلیه اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های فرهنگیان کشور به تعداد ۸۰۰ نفر بود، از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای تک‌مرحله‌ای در وهله اول و در ادامه بعد از شناسایی خوشه‌های مورد بررسی از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده شد. در این راستا دانشگاه‌های فرهنگیان کشور بر اساس منطقه‌بندی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی کشور به ۹ خوشه تقسیم‌بندی شدند و به‌صورت تصادفی ۴ منطقه، از جمله منطقه ۱ (تهران، البرز)، منطقه ۴ (همدان، مرکزی، قزوین و قم)، منطقه ۷ (خوزستان، بوشهر، فارس و کهگیلویه و بویراحمد) و منطقه ۸ (هرمزگان، کرمان و سیستان و بلوچستان) از بین آنها انتخاب شد، در مرحله بعد از میان دانشگاه‌های هر خوشه دو دانشگاه به‌صورت تصادفی انتخاب شدند که تهران، البرز، همدان، قزوین، بوشهر، فارس، سیستان و بلوچستان و هرمزگان بود. برای برآورد حجم نمونه از جدول کرجسی و مورگان (۱۹۸۵) بهره‌گرفته شد. با مراجعه به جدول مذکور مشخص شد که برای جامعه آماری ۸۰۰ نفری تعداد ۲۶۰ نفر نمونه کفایت خواهد کرد. بر اساس و با توجه به احتمال عدم برگشت یا برگشت پرسش‌نامه ناقص تعداد ۳۵۰ پرسش‌نامه توزیع شد و در نهایت ۳۲۸ پرسش‌نامه کامل جمع‌آوری و مورد تحلیل قرار گرفت. روش جمع‌آوری اطلاعات در این بخش پژوهش، پرسش‌نامه محقق ساخته مبتنی بر گویه‌های مستخرج از مرحله کیفی است. پرسش‌نامه طراحی شده شامل ۱۸ سؤال بسته پاسخ و پنج راهبرد (کارگروهی، توسعه هویت آموزش، توسعه هنجارها، توسعه قوانین حمایت‌گرایانه و حمایت بیرونی) است و گویه‌های آن بر پایه طیف ۵ درجه‌ای لیکرت (از خیلی زیاد تا خیلی کم) تنظیم شد. برای بررسی روایی صوری و محتوایی پرسش‌نامه پژوهش از نظر اساتید راهنما و متخصصان مدیریت بهره‌گرفته شد. برای این منظور پرسش‌نامه طراحی شده برای آنها ارسال شد و از آنها خواسته شد که درجه اهمیت آنها را مشخص کنند، در نتیجه روایی محتوایی پرسش‌نامه مورد تأیید متخصصان قرار گرفت. شاخص نسبت روایی محتوایی (CVR) ۰/۸۷ و شاخص روایی محتوایی (CVI) ۰/۶۸ برای پرسش‌نامه پژوهش به دست آمد که نشانه دهنده روایی محتوایی قابل قبول برای پرسش‌نامه است. مقادیر ضرایب پایایی برای

کل پرسش نامه ۰/۸۸ به دست آمد که نشان می دهد ابزار جمع آوری اطلاعات توانایی لازم برای سنجش متغیرهای پژوهش را دارا هستند.

### یافته‌های پژوهش

بر مبنای یافته‌های پژوهش «کارگروهی»، «توسعه هویت آموزش»، «توسعه هنجارها»، «توسعه قوانین حمایت‌گرایانه»، «حمایت بیرونی» به منزله راهبردهای مؤثر بر توسعه فرهنگ کارآفرینی در دانشگاه فرهنگیان عمل می کنند. در ادامه چند نمونه از مصاحبه ارائه شده است:

**مصاحبه‌شونده ۵:** «فرهنگ حاکم بر دانشگاه حمایت‌گرا و منعطف در برابر فعالیت‌های کارآفرینی باشد، هنگامی که نیروهای حاکم بر فضای دانشگاه حمایت‌گر فعالیت‌های کارآفرینانه، می توان منتظر توسعه فرهنگ کارآفرینی بود.»

**مصاحبه‌شونده ۸:** «از جمله عوامل بسترساز مهم برای کارآفرینی، آموزش تعریف و ارزش‌های کارآفرینانه و نهادینه‌کردن آن در سطوح مختلف دانشگاه است.»

**مصاحبه‌شونده ۱۱:** «ارائه یک چشم‌انداز مشترک، یک شرایط ایده‌آل و تعریف چگونگی رسیدن به این چشم‌انداز و اهداف تعیین شده می تواند زمینه‌ساز ایجاد علاقه به فعالیت‌های کارآفرینی در محیط دانشگاهی باشد.»

**مصاحبه‌شونده ۲:** «ساختار، قوانین و شرایط حاکم بر دانشگاه برای توسعه فرهنگ کارآفرینی نقش راهبردی دارد، تا زمانی که اصلاح ساختاری و انعطاف‌پذیری در قوانین ایجاد نشود و کاهش روابط خشک اداری در دستور کار قرار نگیرد نمی توان انتظار توسعه کارآفرینی را داشت، روح کارآفرینی در تضاد با قوانین خشک و غیرقابل انعطاف است.»

**مصاحبه‌شونده ۱:** «نهادینه‌سازی کارآفرینی در سیاست‌گذاری در جهت توسعه فرهنگ کارآفرینی محقق می شود.»

**مصاحبه‌شونده ۶:** «شرط اساسی توسعه فرهنگ کارآفرینی در دانشگاه کشور حمایت دولت است. دولت با تخصیص بودجه کافی و توسعه آموزش‌های کارآفرینی می تواند حمایت‌گر محیطی خوبی باشد.»

در جدول ۲ کدهای اولیه شناسایی شده حاصل از مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه درج شده است.

جدول ۲: مضامین فراگیر، سازمان‌دهنده و پایه راهبردهای توسعه فرهنگ کارآفرینی

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
توسعه تمایل گروهی اعضای دانشگاه برای شرکت در فعالیت‌های آموزشی تمرکز بر فرهنگ کار تیمی در میان اعضای دانشگاه ایجاد فرهنگ انعطاف‌پذیری در سطوح مختلف دانشگاهی	کار گروهی	راهبردها
ایجاد علاقه بر توسعه فعالیت‌های کارآفرینی در میان اعضای دانشگاه ایجاد علاقه به پیشرفت همه‌جانبه نظام آموزشی احترام‌گذاشتن به عناصر محیطی پیرامون محیط دانشگاه	توسعه فرهنگی	
ارائه و تزییق ارزش‌های جدید در راستای اهمیت کارآفرینی دانشگاهی تعریف هنجارهای رفتاری مترقی در خصوص حفظ و بهره‌برداری درست از منابع آموزشی ترسیم یک جهان‌بینی مشترک در خصوص مسئولیت داشتن در برابر آموزش و جامعه	توسعه هنجارها	
حمایت از فعالیت‌های کارآفرینانه و پرورش و توانمند کردن آن تخصیص بودجه مناسب به دانشگاه‌ها ایجاد شبکه‌های اطلاع‌رسانی برای آگاهی فعالان کارآفرینی دانشگاهی از نمایشگاه و تکنولوژی‌های جدید برگزاری اتاق فکر توسط دولت برای بررسی مشکلات حمایت از تعاونی‌ها و شرکت‌های دانش‌بینان دانشجویی توسط نهاد توسط دولت برگزاری دوره‌های آموزشی رایگان	حمایت بی‌زنی	
وضع قوانینی برای اعطای بیمه‌های حمایتی به افراد کارآفرین در دانشگاه وضع قوانین در ارتباط با برخورداری از تخفیف‌های مالیاتی در ایجاد کارگاه‌های و مشاغل جدید در حوزه کارآفرینی دانشگاهی سیاست‌گذاری در جهت توسعه کارآفرینی دانشگاهی	حمایت گریزانه توسعه فرهنگی	

**کارگروهی:** باید عنوان کرد توسعه کارگروهی در میان اعضای دانشگاهی برای شرکت در فعالیت‌های کارآفرینانه زمینه توسعه فرهنگ کارآفرینی را رقم می‌زند، در این بین با وجود فرهنگ کارگروهی در میان اعضای دانشگاهی ارتقای فرهنگ کارآفرینی را به ارمغان می‌آورد، فرهنگ حاکم بر دانشگاه نیازمند انعطاف‌پذیری در تمامی سطوح خود برای حمایت از فعالیت‌های کارآفرینانه است.

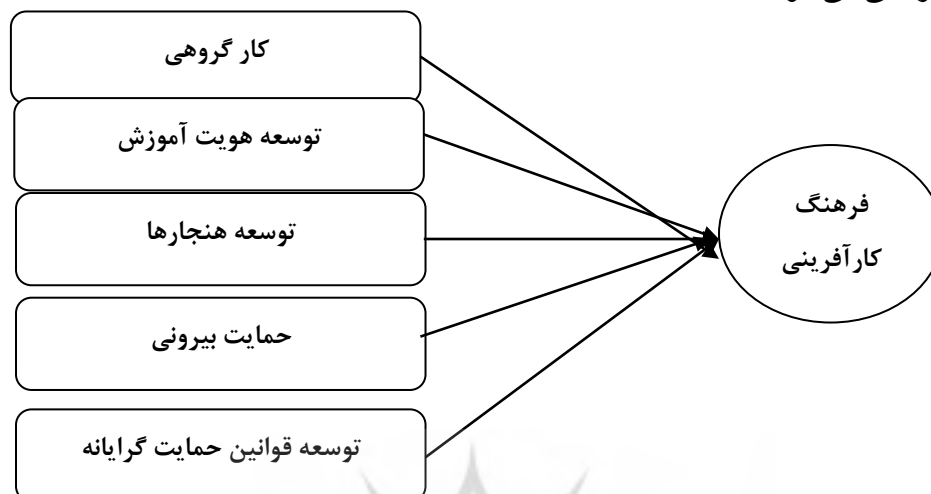
**توسعه هویت آموزش:** هویت آموزشی اشاره به علاقه و تمایل به فعالیت‌های آموزشی در خصوص کارآفرینی دارد، این علاقه سرچشمه از نیاز به پیشرفت همه‌جانبه می‌گیرد که زمینه احترام به عناصر محیطی پیرامون محیط دانشگاهی و فعالیت‌های کارآفرینانه را فراهم می‌آورد.

**توسعه هنجارها:** فرهنگ کارآفرینی تشکیل شده از ارزش‌ها و هنجاری‌های گروهی مرتبط با فعالیت‌های کارآفرینی است، ارائه و تزریق ارزش جدید مرتبط با فرهنگ کارآفرینی به محیط‌های آموزشی و وجود هنجارهای رفتار متری در راستای حفظ و بهره‌برداری درست از منابع آموزشی زمینه هدایت فعالیت‌های کارآفرینانه را فراهم می‌آورد، همچنین این مهم نیازمند ترسیم یک جهان‌بینی مشترک در خصوص مسئولیت داشتن در برابر آموزش و در نهایت جامعه است.

**توسعه قوانین حمایت‌گرایانه:** همواره وجود قوانین محکم و مبتنی بر اصول علمی راهگشای مسائل مرتبط با نظام آموزش عالی بوده است، در راستای توسعه فرهنگ کارآفرینی وضع قوانین برای اعطای بیمه‌های حمایتی به اعضای کارآفرین دانشگاه در حوزه مسائل آموزشی و وضع قوانین به منظور برخورداری از تخفیف‌های مالیاتی در ایجاد مشاغل جدید در حوزه کارآفرینی در دانشگاه‌ها راهبردهای مؤثری قلمداد می‌شود، همچنین این مهم نیازمند سیاست‌گذاری خرد و کلان در جهت توسعه کارآفرینی دانشگاهی است.

**حمایت بیرونی:** با یک نگرش سیستمی به‌راحتی می‌توان دریافت دانشگاه و در ادامه توسعه فرهنگ کارآفرینی در دانشگاه بدون ارتباط و برخورداری از حمایت‌های سازمان‌های مرتبط امکان‌پذیر نمی‌باشد، حمایت از فعالیت‌های کارآفرینانه و توانمندسازی ظرفیت‌های کارآفرینی دانشگاه از جمله راهبرد مؤثر است، ایجاد شبکه‌های اطلاع‌رسانی برای آگاهی فعالان کارآفرین دانشگاهی از نمایشگاه و تکنولوژی‌های جدید می‌تواند ارتباط بین فعالان حوزه کارآفرینی دانشگاهی را افزایش دهد و با تخصیص بودجه کافی، برگزاری اتاق فکر توسط دولت می‌توان به شناسایی و رفع مشکلات کارآفرینی دانشگاهی پرداخت، در کنار این مهم حمایت از تعاونی و شرکت‌های دانش‌بینان دانشجویی و برگزاری دوره‌های آموزش کارآفرینی به‌صورت رایگان راهبردهای کلیدی برای توسعه فرهنگ کارآفرینی قلمداد می‌شود. در ادامه

مرحله مقوله‌های احصاء شده در مراحل قبلی به یکدیگر ربط داده شده و روابط بین آنها بررسی می‌شود.



شکل ۱: مدل احصاء شده راهبردهای مؤثر بر توسعه فرهنگ کارآفرینی

در ادامه یافته‌های بخش کیفی مورد تحلیل کمی قرار گرفت، برای این منظور از تحلیل عاملی اکتشافی بهره گرفته شده. قبل از انجام تحلیل استنباطی لازم بود که از پیش فرض‌های تحلیل عاملی اکتشافی از جمله نرمال بودن توزیع داده‌ها، کفایت نمونه‌برداری و تناسب داده‌ها برای انجام تحلیل عاملی اطمینان حاصل شود. کلاین<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) پیشنهاد می‌کنند که در تحلیل عاملی، قدرمطلق چولگی و کشیدگی متغیرها نباید از  $\pm 1/96$  بیشتر باشد. با توجه به جدول شماره ۳ قدرمطلق چولگی و کشیدگی تمامی متغیرها کمتر از مقادیر مطرح شده است.

جدول ۳: شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	چولگی	کشیدگی
کارگروهی	۳/۱۶	۰/۷۰	-۰/۷۹	۰/۸۱
توسعه هویت آموزش	۳/۱۲	۰/۹۰	-۰/۵۱	-۰/۴۹
توسعه هنجارها	۳/۰۷	۰/۸۶	-۰/۴۷	۰/۴۱
حمایت بیرونی	۳/۱۲	۰/۷۴	-۰/۱۰	-۰/۳۷
توسعه قوانین حمایت‌گرایانه	۳/۰۸	۰/۸۴	-۰/۱۰	-۰/۶۲

1 . Kline



در ادامه انجام تحلیل عاملی اکتشافی بر نمونه تحقیق با استفاده از آزمون بارتلت و شاخص کفایت نمونه‌برداری (KMO) بررسی شد. شاخص کفایت نمونه‌گیری برابر ۰/۷۱ بود. هر چه اندازه شاخص KMO به ۱ نزدیک‌تر باشد، «کفایت نمونه‌گیری» بهتری در انتخاب معرف‌ها (متغیرهای آشکار) وجود داشته است. نقطه برش اندازه شاخص KMO برای «کفایت نمونه‌گیری» ۰/۶ بیان شده است؛ یعنی اگر شاخص KMO بالاتر از ۰/۶ باشد، ملاک «کفایت نمونه‌گیری» برآورد شده است و اگر پایین‌تر از ۰/۶ باشد به این معنی است که ملاک «کفایت نمونه‌گیری» برآورد نشده است؛ بنابراین حجم نمونه برای انجام تحلیل عاملی کافی است. همچنین مقدار آزمون بارتلت ۲۸۳۶/۸۴ در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار است که نشان می‌دهد ماتریس همبستگی در جامعه برابر صفر نمی‌باشد؛ بنابراین شرایط تحلیل عاملی حاصل شده است. در جدول ۴ نتایج مربوط به این دو آزمون آمده است.

جدول ۴: شاخص کفایت نمونه‌برداری و آزمون کرویت بارتلت

۰/۷۱	شاخص کفایت نمونه‌برداری
۲۸۳۶/۸۴	آزمون مجذور کای آزمون بارتلت
۱۵۳	درجه آزادی
۰/۰۰۰	سطح معنی‌داری

در جدول ۵، بارهای عاملی هر یک از راهبردهای توسعه فرهنگ کارآفرینی در دانشگاه فرهنگیان ارائه شده است، مطالعات مقادیر مختلفی برای پذیرش گویه‌های در تحلیل عاملی عنوان کرده‌اند، اما یک اتفاق نظر برای مقدار ۰/۴۰ وجود دارد، براین اساس گزاره‌هایی که عامل نتوانسته‌اند بالاتر از ۰/۴۰ از تغییرات آن‌ها را تبیین کنند، بایستی تعدیل یا حذف گردد؛ لذا حداقل میزان قابل قبول جهت پذیرش گویه‌ها در عوامل زیر بنایی، ۰/۴۰ در نظر گرفته شد. بر مبنای نتایج جدول ۵، بار عاملی همه گویه‌ها پرسش‌نامه بالاتر از مقدار ۰/۴۰ و قابل قبول بودند.

جدول ۵: بارعاملی گویه‌های راهبردهای مؤثر بر توسعه فرهنگ کارآفرینی

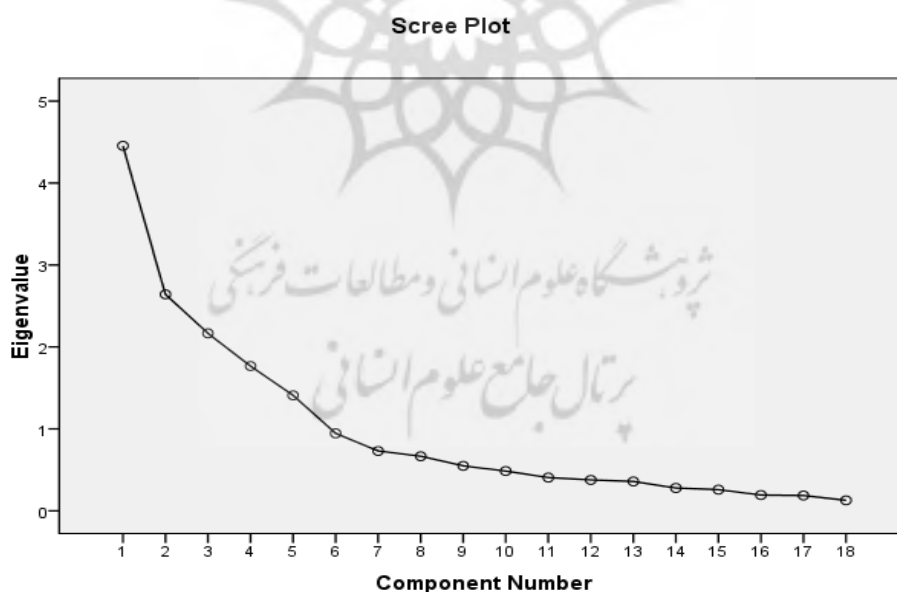
گویه	بارعاملی	گویه	بارعاملی	گویه	بارعاملی	گویه	بارعاملی
۱	۰/۶۸	۶	۰/۶۸	۱۱	۰/۷۸	۱۶	۰/۷۴
۲	۰/۶۵	۷	۰/۸۶	۱۲	۰/۴۴	۱۷	۰/۷۶
۳	۰/۷۶	۸	۰/۷۸	۱۳	۰/۶۳	۱۸	۰/۶۵
۴	۰/۸۰	۹	۰/۴۷	۱۴	۰/۵۸		
۵	۰/۸۴	۱۰	۰/۵۱	۱۵	۰/۷۴		

در مرحله بعد از تحلیل عاملی، ارزش‌های ویژه عامل‌ها با روش تحلیل مؤلفه‌های اصلی و قدرت تبیین واریانس و درصد تجمعی واریانس آزمون مشخص شد، همان گونه که در جدول ۶ مشخص است تعداد ۵ عامل با ارزش ویژه بیشتر از یک، ۶۹/۰۹ درصد از واریانس کل راهبردهای مؤثر بر توسعه فرهنگ کارآفرینی را تبیین می‌کند که قدرت تبیین نسبتاً مناسبی است.

جدول ۶: مجموع مجذورات بارهای عاملی استخراج شده

عامل	ارزش ویژه	درصد تبیین واریانس	درصد تجمعی واریانس
عامل اول	۴/۴۵	۲۴/۷۴	۲۴/۷۴
عامل دوم	۲/۶۴	۱۴/۶۷	۳۹/۴۲
عامل سوم	۲/۱۶	۱۲/۰۳	۵۱/۴۵
عامل چهارم	۱/۷۶	۹/۸۱	۶۱/۲۶
عامل پنجم	۱/۴۱	۷/۸۳	۶۹/۰۹

نتایج حاصل از جدول ۶ و نتیجه‌گیری آزمون شیب دامنه در قالب نمودار سنگ‌ریزه (نمودار شماره ۲) آمده است که ۵ راهبرد مؤثر بر توسعه فرهنگ کارآفرینی را نشان می‌دهد.



نمودار ۲: نمودار سنگ‌ریزه برای تعیین تعداد راهبردهای مؤثر بر توسعه فرهنگ کارآفرینی

جدول ۷، ماتریس دوران یافته گویه‌های راهبردهای مؤثر بر توسعه فرهنگ کارآفرینی بعد از چرخش واریماکس را نشان می‌دهد.

جدول ۷: ماتریس دوران یافته راهبردهای مؤثر بر توسعه کارآفرینی

راهبردها					گویه
توسعه هنجارها	توسعه قوانین حمایت‌گرایانه	کارگروهی	توسعه هویت آموزش	حمایت بیرونی	
۹۱	۰/۸۲	۰/۸۱	۰/۸۶	۰/۶۲	۱
۸۶	۰/۸۴	۰/۷۸	۰/۹۰	۰/۸۷	۲
۶۲۰	۰/۷۶	۰/۸۶	۰/۸۲	۰/۶۵	۳
				۰/۷۸	۴
				۰/۷۲	۵
				۰/۸۵	۶

### بحث و نتیجه‌گیری

برخی دانشمندان، کارآفرینی را مهم‌ترین عامل توسعه اقتصادی دانسته‌اند و معتقد هستند کارآفرینی، یک مدیر صاحب ابتکار و فکر است که همراه با خلاقیت، ریسک‌پذیری، هوش، اندیشه و وسعت دید، فرصت‌های طلائی می‌آفریند که قادر است با نوآوری تحول ایجاد کند و یک سازمان زیان‌دیده را به سوددهی برساند. کارآفرینی عامل اصلی ایجاد خلاقیت و نوآوری در سازمان‌های امروزی بوده و سازمان‌ها در اکثر کشورهای توسعه‌یافته، در حال انتقال از حالت بوروکراتیک به وضعیت کارآفرین هستند (ادکویتز، ۲۰۱۷). با درک این مهم پژوهش حاضر با هدف شناسایی راهبردهای مؤثر بر توسعه فرهنگ کارآفرینی صورت پذیرفت. بر مبنای یافته‌های پژوهش راهبردهای اثرگذار بر الگوی توسعه فرهنگ کارآفرینی مشتمل بر مقوله‌های کارگروهی، توسعه هویت آموزش، توسعه هنجارها، توسعه قوانین حمایت‌گرایانه، حمایت بیرونی است، جانسون<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۵) گزارش کردند که کارآفرینی دانشجویان تحت تأثیر یادگیری تیمی، ویژگی‌های علمی و اخلاقی اساتید است. در مطالعه اوگانیسجانا و لایزان<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) مشخص شد که افزایش روحیه تیم‌پذیری در

1. Jansen

2. Oganisjana & Laizans

دانشجویان و یادگیری مسئله‌محوری در کارآفرینی دانشجویان نقش مؤثری دارد، عزیزان (۲۰۱۸) نیز به تمرکز بر ساختار سازمانی منعطف و پویا در محیط‌های آموزشی تأکید کرد که امکان انجام فعالیت‌های نوآورانه و کارآفرینانه در محیط‌های آموزشی با ساختار منعطف و پویا بیشتر می‌شود، نورمی و پاسیو<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) در مطالعه‌ای گزارش کردند که راهکار دانشگاه برای کارآفرین شدن، تحول در ساختارهای مدیریتی و رهبری دانشگاه به همراه انعطاف‌پذیری در ساختار و رویه‌های کاری و آموزشی است، لوین<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) بیان می‌کند که توسعه کارآفرینی در دانشگاه‌ها نیازمند رهبری کارآفرینانه با تعهد وسیع به نوآوری، نهادینه‌کردن استقلال داخلی، حمایت گسترده از کارکنان به منظور توسعه ارتباطات داخلی و خارجی، انعطاف‌پذیری در برنامه‌ها و اهداف خرد و کلان، فراهم‌آوردن فرصت‌های وسیع برای ایجاد ساختار ماتریسی و افزایش توجه به دارائی‌های نامشهود سازمان است. این نتایج همسو با یافته‌های پژوهش است. کارل<sup>۳</sup> (۲۰۱۱) در راستای ارتقای فعالیت‌ها و اقدامات کارآفرینی در دانشگاه، منطقی‌ترین اقدام را مقابله با چالش‌ها و محدودیت‌های مطرح در حوزه کارآفرینی دانشگاهی می‌داند، در این خصوص راهکارهایی همچون اقدامات حمایتی متنوع در جهت برطرف ساختن موانع از سوی دولت، هدفمندسازی و توسعه برنامه‌های بودجه‌ای پایدار به آموزش را پیشنهاد می‌کند، بر اساس نظر اییال<sup>۴</sup> (۲۰۰۸) کاهش محدودیت و چالش‌های موجود بر سر راه توسعه کارآفرینی، نظام‌های آموزشی را قادر خواهد ساخت که با دور اندیشی، آینده نظام آموزش عالی را ترسیم کرده و از طریق تمرکززدایی، ایجاد شرایط رقابتی در بازار آموزش، تربیت و رشد رهبران کارآفرین، بسیاری از محدودیت‌های توسعه کارآفرینی را برطرف سازد، همیلتون<sup>۵</sup> (۲۰۰۸) راهکار توسعه کارآفرینی در دانشگاه را کاهش تمرکز در اداره نظام‌های آموزشی معرفی می‌کند، با این استدلال که پیروی از سیاست‌های آموزش ثابت و غیرقابل انعطاف منجر به بروز مشکلات و ناکارآمدی‌هایی می‌گردد که نظام آموزشی را

- 
1. Nurmi&Paasio
  2. Levine
  3. Carl
  4. Eyal
  5. Hamilton

به چالش می‌کشد و آنها را ملزم می‌سازد تا پاسخگوی مشکلات آموزشی باشند و در این راه چاره‌ای جز پیروی از قوانین و دستورات دولتی ندارند و زمینه بروز خلاقیت و نوآوری برای مواجهه با چالش‌های مطرح شده از آنها گرفته می‌شود. این یافته‌ها همسو با نتایج پژوهش می‌باشد. باید عنوان کرد کار تیمی و باز تعریف ارزش‌های کارآفرینی در قالب تقویت فعالیت‌های گروهی و توسعه فرهنگ کار تیمی، زمینه انعطاف‌پذیری در فرهنگ حاکم بر دانشگاه را فراهم می‌آورد و در این بستر با تعریف و تزریق ارزش‌های جدید کارآفرینی به محیط آموزشی و تعریف هنجارهای رفتاری در راستای کارآفرینی، به ارائه یک جهان‌بینی مشترک با رویکرد کارآفرینانه می‌پردازد که از این طریق می‌تواند در توسعه فرهنگ کارآفرینی در دانشگاه نقش مؤثری داشته باشد. اجتماعات یادگیری در قالب طراحی و اجرای پانل‌های تخصصی به منظور هم‌فکری و تبادل نظر، فرصت‌طلایی به منظور تسهیم دانش کارآفرینی بین افراد برقرار می‌کند. ایجاد و توسعه زمینه‌های کارآفرینی در نظام آموزش عالی بسترسازی و فراهم‌ساختن شرایطی است که منجر به توسعه فرهنگ کارآفرینی می‌شود، این مهم با ترویج هنجارهایی همچون فرهنگ کارآفرینی، ترویج نگرش مثبت به کار و زندگی، رقابتی کردن بازار، توسعه فرهنگ کسب‌وکار در جامعه دانشگاهی، توسعه شبکه‌های ارتباطی میان کسب‌وکارها، توسعه کار تیمی، بازتعریف ارزش‌ها، توسعه مهارت‌های کارآفرینی و... میسر می‌گردد. می‌توان بیان داشت که راهبرد استراتژیک دانشگاه در مدیریت و رهبری اثربخش در جهت هدایت آموزش و پژوهش برای تولید ثروت نهفته است، حرکت به سوی دانشگاه‌های نسل سوم در وهله اول نیازمند اصلاح ساختارهای مدیریتی دانشگاه است، در این راستا بهره‌گیری از مدیران باتجربه، خلاق و نوآور، راهبردی اثربخش برای برنامه‌ریزی منطبق با صنعت و انتقال فناوری به دانشگاه است، مدیران و دست‌اندرکاران می‌بایست برای وضع قوانین همسو با فرایند کارآفرینی تلاش نمایند تا از این طریق فعالیت‌های کارآفرینانه دانشگاهیان تسهیل یابد.

در جهان امروز تفکر، نوآوری و کارآفرینی و استفاده از آن در دانشگاه‌ها امری اجتناب‌ناپذیر است. همان‌طور که تولد و مرگ سازمان‌ها به بینش، بصیرت و توانایی‌های مؤسسين بستگی دارد، رشد و بقای آنها به عواملی نظیر توانایی، خلاقیت و نوآوری منابع انسانی آنها وابسته است. اگر برنامه‌ریزان، تصمیم‌گیرندگان و کارکنان

دانشگاه‌ها کارآفرین باشند، فرصت‌های را بهتر درک کرده و قادرند از منابع موجود به‌منظور نوآوری استفاده بیشتری نمایند و در نتیجه سریع رشد کرده و در صحنه رقابت باقی بمانند. از آنجایی که کارآفرینی می‌تواند به تغییر فناوری و رشد بهره‌وری منجر شود و توان سازمان برای استفاده از منابع بالقوه خود را افزایش دهد، استفاده از سازوکارهایی که به افزایش آن بینجامد، از اهمیت بالایی برخوردار است. با توجه به ماهیت رقابت‌های بین‌المللی و تغییرات شدید و مداوم محیطی، اگر دانشگاه‌ها نتوانند به توسعه فرهنگ کارآفرینی در عرصه‌های مختلف پردازند، نمی‌توانند ایفاگر نقش خود باشند. توسعه فرهنگ کارآفرینی در نظام دانشگاهی نیازمند، رهبری کارآفرینانه با تعهد وسیع به نوآوری همراه با نهادینه‌کردن نوآوری در تمامی سطوح است.

وضعیت فعلی کشور، روند روبه‌رشد بیکاری در فارغ‌التحصیلان دانشگاهی به همراه ترکیب جمعیتی جوان کشور بیش‌ازپیش کشور را نیازمند یافتن زمینه‌های پیشرو در صحنه اقتصادی می‌کند. کارآفرینی به‌عنوان یک عامل کلیدی رشد و توسعه اقتصادی کشورها شناخته شده است. در این راستا ضرورت داشتن الگوها و راهکارهای مناسب جهت آموزش، تربیت و استفاده بهینه از نیروی فعال و کارآفرین بیشتر می‌شود. با توجه به این که باید پرورش کارآفرینان کشور، در نظام آموزش و پرورش، پایه‌گذاری گردد و به دانشگاه‌ها و سایر مراکز آموزش عالی راه یابد، این مهم بدون ایفای نقش ارتباطی و فعالانه بین نظام آموزش و پرورش و دانشگاه فرهنگیان، محقق نخواهد شد. از جمله عواملی که در این راستا باید مورد توجه قرار گیرد آموزش رشته‌های فنی و حرفه‌ای، برنامه درسی، روش‌های آموزشی، محتوای درسی، ابزارهای آموزشی، مدرسان و روش‌های تدریس، آموزش الکترونیکی، حمایت‌های مادی و معنوی فراگیران و توجه به نیازهای یادگیری است. در راستای نتایج به‌دست‌آمده پیشنهادها زیر ارائه می‌گردد:

- گروه‌های آموزشی مختلف در تصویب موضوعات رساله‌های دانشجویی در مقاطع مختلف تحصیلی رویکرد مأموریت‌گرایی و تجاری‌سازی رساله‌های دانشجویی را مورد تأکید جدی قرار دهند.
- تلاش شود با ارتباط مستمر با صنعت، پژوهش‌های دانشگاهی به‌سوی رفع مشکلات صنعت هدایت شود.

- حمایت مالی از طرح‌های ابتکاری و خلاقانه اعضای دانشگاهی به‌ویژه دانشجویان مورد توجه مدیران دانشگاه قرار گیرد.
- فرهنگ کار تیمی و توسعه آن یکی از پیش‌نیازهای توسعه فرهنگ کارآفرینی است، براین اساس توسعه فعالیت‌های گروهی و تیمی در برنامه‌های دانشگاهی مدنظر قرار گیرد.
- ارزش‌های جدید با رویکرد کارآفرینی به محیط‌های آموزشی از طریق کتابچه‌ها، تابلوهای تبلیغاتی، پوسترها، بنرها و... در معرض دید عموم قرار گیرد.
- تلاش شود با برگزاری کارگاه‌ها و سمینارهای کارآفرینی، دانشجویان با الگوهای موفق کارآفرینی آشنا شوند.
- به‌صورت مستمر و دوره‌ای پانل‌های تخصصی در راستای کارآفرینی به‌منظور تبادل نظرات و ارائه ایده‌ها طراحی شود.
- توسعه مراکز تحقیقاتی زایشی که به‌صورت تخصصی در حوزه کارآفرینی فعالیت کنند در دستور کار مدیران دانشگاه قرار گیرد.
- در گروه‌های آموزشی فرصت تبادل نظر و تعامل اعضای هیئت علمی برای ارائه ایده‌های خلاقانه و ابتکاری در یک محیط دوستانه فراهم شود.
- دولت و سازمان‌های مرتبط با اشتغال و کارآفرینی حمایت‌های گسترده مالی و معنوی از ایده‌های کارآفرینانه دانشگاهیان داشته باشند.
- تخصیص بودجه پایدار برای ترویج کارآفرینی در برنامه بودجه دولت.
- تمرکز دانشگاه بر شناخت تغییرات محیطی و برنامه‌ریزی مدون برای مواجهه منطقی با تغییرات محیطی و اجتماعی پیش رو.
- توسعه زیرساخت‌ها و فرایندهای فناوری اطلاعات در تمامی سطوح دانشگاه به‌ویژه در محیط کلاس درس.
- توسعه شبکه‌های اجتماعی مجازی به‌منظور ارتباط و تبادل نظر بین اعضای دانشگاهیان.
- تلاش برای انعطاف‌پذیری ساختار دانشگاه و کاهش بروکراسی اداری موجود.
- توسعه مراکز شتاب دهند و تسهیل‌کننده کسب و کارهای نوپا در دانشگاه‌ها.

## منابع

- اردلان، محمدرضا؛ سلطانزاده، وحید؛ و بهشتی راد، رقیه (۱۳۹۳). *ارزیابی نقش فرهنگ سازمانی بر کارآفرینی سازمانی*، نامه آموزش عالی، ۷(۲۷): ۱۱-۱۰.
- سلطانزاده، وحید (۱۳۹۹). *طراحی الگوی کارآفرینی آموزشی در دانشگاه‌های دولتی کشور*، پایان‌نامه دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه بوعلی سینا.
- شفیع‌آبادی، عبدالله (۱۳۹۰). *دانشگاه کارآفرین و توسعه صنعتی*، فرهنگ مشاوره و روان‌درمانی، ۲(۵): ۱۳۷-۱۴۸.
- شهرکی پور، حسن؛ ندری، خدیجه؛ و شیرمحمدی، رحمان (۱۳۸۹). *بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی با کارآفرینی سازمانی در بین کارکنان دانشگاه لرستان*، فصلنامه تحقیقات مدیریت آموزشی، ۴: ۱۳۶-۱۰۹.
- صمد آقایی، جلیل (۱۳۹۵). *سازمان‌های کارآفرین*، تهران، مرکز انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- قربانی، شهاب (۱۳۹۶). *تبیین ارتقای کارآفرینی سازمانی بر اساس ابعاد رهبری هوشمند و چابکی سازمانی با نقش میانجی فرهنگ سازمانی*، پایان‌نامه دکتری مدیریت کارآفرینی، سازمان مدیریت صنعتی.
- قنبری، سیروس؛ اردلان، محمدرضا؛ و منافی، کاظم (۱۳۹۳). *مبانی کارآفرینی و دانشگاه کارآفرین*، همدان، انتشارات جهاد دانشگاهی.
- قهرمانی، محمد؛ پرداختچی، محمدحسن؛ و حسینزاده، محمد (۱۳۸۹). *فرهنگ سازمانی و رابطه آن با کارآفرینی سازمانی*، فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۱: ۳۹-۲۵.
- الوانی، سید مهدی؛ و رودگرنژاد، فروغ (۱۳۸۹). *مدل توسعه کارآفرینی در سازمان‌های کوچک و متوسط*، فصلنامه چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، ۴(۳۷): ۷۳-۸۷.
- یزدخواستی، علی؛ رجایی، سعید؛ و مولوی، حسین (۱۳۸۸). *بررسی رابطه بین نوع فرهنگ سازمانی و میزان پذیرش مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه‌های دولتی کشور*، جامعه‌شناسی کاربردی، ۲۰(۲): ۱۸۸-۱۷۵.



- Almeida, E., Dias Daniel, A., & Figueiredo, C. (2019). *The future of management education: The role of entrepreneurship education and junior enterprises*, The International Journal of Management Education, 14: 100-113.
- Azizan, N. A. A. (2018). *Educational entrepreneurship: The relationship between organizational structure and innovation*. Entrepreneurship and Innovation Management Journal, 42(1): 19-23.
- Boldureanu, G., Ionescu, A. M., Bercu, A. M., Bedrule-Grigoruță, M. V., & Boldureanu, D. (2020). *Entrepreneurship Education through Successful Entrepreneurial Models in Higher Education Institutions*. Sustainability, 12(3), 1267.
- Buccieri, D., Javalgi, R., & Cavusgil, E. (2019). *International new venture performance: Role of international entrepreneurial culture, ambidextrous innovation, and dynamic marketing capabilities*, International Business Review, 29(2): 101-116.
- Cantu-Ortiz, F.J., Galeano, N., Mora-Castro, P., Fangmeyer, J. (2017). *Spreading academic entrepreneurship: Made in Mexico*, Business Horizons, 60(4): 541-550.
- Carl, J. (2011). *Freedom of Choice: Vouchers in American Education. Praeger Series on American Political Culture*. American Educational Research Journal, 5: 55-65.
- Chang, Y., Yang, P., Martin, B.R., Chi, H., & Tsai-Lin, T. (2016). *Entrepreneurial universities and research ambidexterity: A multilevel analysis*, Technovation, 54: 7-21.
- Dalmarco, G., Hulsink, W., & Blois, W. (2018). *Creating entrepreneurial universities in an emerging economy: Evidence from Brazil*, Technological Forecasting and Social Change, 135(2): 99-111.
- Dogan, N. (2015). *The Intersection of Entrepreneurship and Strategic Management: Strategic Entrepreneurship*, World Conference on Technology, Innovation and Entrepreneurship.
- Etzkowitz, H. (2017). *Innovation Lodestar: The entrepreneurial university in a stellar knowledge firmament*, Technological Forecasting and Social Change, 123: 122-129.
- Eyal, O. (2008). *When Parents Choose to Start up a School: A Social-Capital Perspective on Educational Entrepreneurship*. Journal of Educational Administration, 46(1): 99-118.

- Gunes, S.(2012). *Design entrepreneurship in product design education*, Procedia – Social and Behavioral Sciences, 51 :64 – 68
- Gurau, C., & Dana, L.P.(2017). *Environmentally-driven community entrepreneurship: Mapping the link between natural environment, local community and entrepreneurship*, Technological Forecasting and Social Change, 24: 232-250.
- Habibi, S.R., Mohammad Davoudi. A. H., & Mohammad Khani, K. (2020). *Identification of Educational Entrepreneurship Development Factors in Higher Education*. Iranian journal of educational sociology, 3(2):81-92.
- Hamilton, S.W. (2008). *Who will Save Americas Urban Catholic Schools?*, Newyork: Thomas Fordham Institute .
- Hess, F.M, & Hassel, B. C.(2015). *Fueling Educational Entrepreneurship: Addressing the Human Capital Challenge*. Journal of Entrepreneurship,15(2):97-114.
- Hobikoglu , E.H., & Sanli, B.(2015). *Comparative Analysis in the Frame of Business Establishment Criteria and Entrepreneurship Education from the Viewpoint of Economy Policies Supported By Innovative Entrepreneurship* , Procedia - Social and Behavioral Sciences, 195 , pp 1156 – 1165.
- Islam, N., Afrin, S., Alif, S. K., Hassan, R., Islam, M. M., Kayani, R. E., & Khan, M. M. (2020). *Factors Preventing Entrepreneurship: The Case of University Graduates in Bangladesh*. World, 11(1): 1-9.
- Jancenelle, V., Javalgi, R., & Cavusgil, E.(2019). *Cultural entrepreneurship and legitimate distinctiveness in international prosaically crowd funding*, International Business Review, 28(4): 802-810.
- Jansen, S., Van de Zande,T., Brinkkemper, S., Stam, E., & Varma, V.(2015). *How education, stimulation, and incubation encourage student entrepreneurship: Observations from MIT, IIT, and Utrecht University*, The International Journal of Management Education,13(2): 170-181.
- Kline, R.B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling. Second Edition*, New York: The Guilford Press.
- Lawrence, N., (2015). *Entrepreneurial Knowledge-Making: Review of Commercial Visions: Science, Trade and Visual Culture in the Dutch Golden Age, Dániel Margócsy*, University of Chicago Press, 2014, Endeavour, 39(2): 83-84.

- Mahendra, A.M., Djatmika, E.T., & Hermawan, A., (2017). *The effect of entrepreneurship education on entrepreneurial intention mediated by motivation and attitude among management students, state university of Malang, Indonesia*. Int. Educ. Stud. 10 (9): 54-64.
- Mei, H., Lee, C. H., & Xiang, Y. (2020). *Entrepreneurship Education and Students' Entrepreneurial Intention in Higher Education*. Education Sciences, 10(9): 257.
- Moscio, M.A.B.(2014). *Online Training Itineraries at University: Developing Competences Promoting Entrepreneurial Culture and Employability in the Society of Knowledge from an Equal Standpoint*, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 139: 496-503.
- Nave, A., & Franco, M.(2019). *University-Firm cooperation as a way to promote sustainability practices: A sustainable entrepreneurship perspective*, Journal of Cleaner Production, 230: 1188-1196.
- Nurmi, P., & Paasio, K.(2007). *Entrepreneurship in Finnish universities*, Education + Training; 49(1): 56-65.
- Obschonka, M.(2017). *The quest for the entrepreneurial culture: psychological Big Data in entrepreneurship research*, Current Opinion in Behavioral Sciences, 18: 69-74.
- Oganisjana, K., & Laizans, T.(2015). *Opportunity-Oriented Problem-Based Learning for Enhancing Entrepreneurship of University Students*, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 21: 135-141.
- Omri, A., & Afi, H.(2020). *How can entrepreneurship and educational capital lead to environmental sustainability?*, Structural Change and Economic Dynamics, 54: 1-10.
- Renault, C. S., (2016). *Academic Capitalism and University Incentives for Faculty Entrepreneurship*, Journal of Technology Transfer, 31: 227-239
- Riter, L. (2020). *Entrepreneurial Educators: A Narrative Study Examining Professional Transition Experiences of Educators Who Have Experimented with the Launching of an Educational Activity (Doctoral dissertation, Northeastern University)*.
- Sidrat, S., & Frikha, A.(2018). *Impact of the qualities of the manager and type of university on the development of the entrepreneurial university*, The Journal of High Technology Management Research, 29(1): 27-34.

- Tiberius, V., Weyland, M., & Mahto, R. J.(2022). *Best of entrepreneurship education? A curriculum analysis of the highest-ranking entrepreneurship MBA programs*, The International Journal of Management Education;21(1): 1-12.
- Velásquez, R.M., & Lara, J.M.(2021). *Knowledge management in two universities before and during the COVID-19 effect in Peru*, Technology in Society, 64: 101-123.
- Vilcova, N. & Dimitrescu, M.(2015). *Management of Entrepreneurship Education: a Challenge for a Perform ant Educational System in Romania*, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 203 :173 – 179.
- Wu, Y.,C., Wu, T., li, Y.(2017). *Impact of using classroom response systems on students' entrepreneurship learning experience*, Computers in Human Behavior,21(1): 129-140.
- Yildirim, N. & Askun, O.B., (2012). *Entrepreneurship Intentions of Public Universities in Turkey: Going Beyond Education and Research?*, Social and Behavioral Sciences, 58 :953 – 963.

