

# دانشگاه کارآفرین: ضرورت، ویژگی‌ها و الزامات

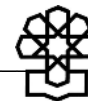
کد موضوعی: ۲۱۰  
شماره مسلسل: ۱۳۳۰۲  
آبان‌ماه ۱۳۹۲

دفتر: مطالعات اجتماعی

## به نام خدا

### فهرست مطالب

چکیده .....	۱
مقدمه .....	۱
۱. مشکلات پیش روی دانشگاه‌های سنتی .....	۳
۲. دانشگاه کارآفرین .....	۸
۳. کارکردهای استقرار دانشگاه کارآفرین .....	۱۵
۴. الزامات تبدیل دانشگاه سنتی به دانشگاه کارآفرین .....	۱۸
۵. کیفیت مدیریت دانشگاهی در دانشگاه‌های کارآفرین .....	۲۳
جمع‌بندی و نتیجه‌گیری .....	۳۳
منابع و مأخذ .....	۳۵



## دانشگاه کارآفرین: ضرورت، ویژگی‌ها و الزامات

### چکیده

گزارش حاضر به منظور ایجاد آشنایی با مفهوم دانشگاه کارآفرین و توجه دادن افراد زیربسط به ضرورت سوق دادن دانشگاه‌های کشور به این سمت تدوین شده است. بخش نخست این گزارش به اختصار به مشکلات پیش روی دانشگاه‌های سنتی خواهد پرداخت؛ بخش‌های بعد نیز ضمن معرفی دانشگاه کارآفرین و تبیین دقیق سیر تکوینی و ویژگی‌های آن، نتایج و مزایای برخاسته از استقرار چنین دانشگاهی در نظام آموزش عالی کشور را برخواهند شمرد. در نهایت نیز الزامات تبدیل دانشگاه سنتی به دانشگاه کارآفرین و کیفیت مدیریت دانشگاهی در دانشگاه‌های کارآفرین بررسی خواهند شد.

### مقدمه

در اقتصاد مبتنی بر دانش، دولت‌ها بر اهمیت نهادهای آموزش عالی به‌عنوان بازیگران استراتژیک در توسعه ملی و منطقه‌ای واقفند و اعتبارهای ویژه‌ای را برای خروجی‌های مشخصی از همکاری‌های علمی و تکنولوژیک اختصاص می‌دهند. پتانسیل و نقش واقعی دانشگاه‌ها در توسعه اقتصادی کشورها سال‌هاست که مورد توجه محافل گوناگون است؛ اما کیفیت جدید رقابت بین‌المللی، نقش و وظیفه دانشگاه‌ها و سیستم‌های تحقیقاتی را به‌طور فزاینده‌ای تغییر داده است. امروز شاهد تغییر و تحولات جدی در عرصه فناوری هستیم و دانشگاه برحسب رسالت‌ها و تعهداتی که نسبت به جامعه دارد، باید از یک سو برای بقا و اثربخشی خود تلاش کند و از سوی دیگر با توجه به نقشی که در جامعه به‌عنوان الگوی سایر سازمان‌ها دارد، در جهت ایجاد بستری مناسب برای اثربخش کردن سازمان‌های دیگر برنامه‌ریزی کند تا به شیوه‌های جدید و کارآمد بتواند با ارائه محصولات و خدمات خود به جامعه نتیجه ارزشمندی را به بار آورد. از آنجا که کارآفرین ساختن دانشگاه‌ها تأثیری قوی و مثبت بر توسعه منطقه‌ای دارد، اگر دانشگاه‌ها نتوانند به نهادهایی کارآفرین تبدیل شوند، کشورشان در توسعه ملی و منطقه‌ای و رقابت بین‌المللی شکست خواهد خورد.

از طرفی چنانکه اینک شاهد هستیم، بسیاری از دانش‌آموختگان دانشگاه‌های کشور، سطح قابل قبولی از دانش تخصصی رشته تحصیلی خود را فراگرفته‌اند، اینان ذخیره دانشی خوبی دارند، اما

نمی‌توانند از این ذخیره دانش استفاده نمایند (یداللهی فارسی، ۱۳۸۴). در عین حال شمار قابل توجهی از آنها از توانمندی‌ها و مهارت‌های لازم برای بهبود زندگی خود و دیگران برخوردار نیستند و اقتصاد کشور نیز تمهیدات لازم را برای جذب نیروهای تخصصی توانا در نظر نگرفته است. نتیجه این امر، افزایش دانش‌آموختگان در عین ناکامی آنها برای کار در رشته‌های تحصیلی خود، افزایش نارضایتی از نظام آموزش عالی و ناکامی دولت در حل مشکلات کشور بوده است. همچنین این پرسش اساسی مطرح است که چرا دانشگاه‌های ما دارای خروجی کسب‌وکارهای خلاقانه و نوآورانه نیستند. در اینجا دیگر نمی‌توانیم به مسئله کمبود امکانات و مشکلاتی از این قبیل اشاره کنیم (احمدپور داریانی، ۱۳۸۲).

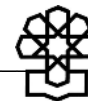
از سوی دیگر، قوانین جدید،<sup>۱</sup> این امکان را به‌وجود آورده است که دانشگاه‌های دولتی در کشور بتوانند رفته‌رفته وابستگی خود را به بودجه دولتی کاهش داده و استقلال مالی خود را برقرار سازند و به طرق مختلف ایجاد درآمد نمایند. همچنان که در بسیاری از کشورهای توسعه‌یافته دنیا این استقلال مالی وجود دارد. همچنان که می‌دانیم گسست ارتباط و عدم وجود ارتباط پویا بین دانشگاه و صنعت، موجب پیچیدگی و سردرگمی در راه توسعه کشور می‌گردد. اگر دانشگاه و صنعت هریک به‌طور جداگانه راه خود را بروند، از مفهوم توسعه، شعاری بیش باقی نمی‌ماند (طرقی، ۱۳۸۴). به‌نظر می‌رسد استراتژی‌های کلان در اداره دانشگاه‌های کشور نیازمند تغییر و تحولاتی اساسی می‌باشد.

البته شواهد حاکی از آن است که تحولی به سوی دانشگاه کارآفرین در جریان است (فاتح‌راد و تقی‌یاری، ۱۳۸۴). دانشگاه‌های کارآفرین با شکستن محدودیت‌های تحمیل شده از طرف بودجه‌ریزی‌های دولتی در مورد نظام‌های دانشگاهی، رفتارهای نوآورانه دانشگاهی را تشویق کرده و به‌طور وسیعی با دستگاه‌های دیگر وارد همکاری شده و برای دانشگاه خود منابع مالی غیردولتی تولید می‌کنند (Clark, 1998a). اگرچه نمی‌توان گفت که یک دانشگاه کارآفرین همیشه و به‌طور خالص در جهت سودجویی است، یا اینکه یک دانشگاه سنتی هیچوقت سودجویی نمی‌کند، ولی باید گفت ویژگی اساسی دانشگاه کارآفرین، جنبه‌های اقتصادی، کارآیی و رقابت‌پذیری آن نسبت به سایر مدل‌های دانشگاهی است (Rinne & Koivula, 2005). در واقع دانشگاه کارآفرین در مورد نیازهای اقتصادی - اجتماعی پاسخگوتر از دانشگاه سنتی است.

بارتون کلارک<sup>۲</sup> اشاره می‌کند که دانشگاه‌های پویا در قرن بیست‌ویکم دانشگاه‌هایی هستند که کارآفرین بوده و بتوانند ارزش‌های تخصصی و مدیریتی را تلفیق نمایند. وی همچنین اظهار می‌دارد

۱. بند «ب» ماده (۲۰) قانون برنامه پنجم توسعه و ماده (۱۰) قانون اهداف، وظایف و تشکیلات وزارت علوم، تحقیقات و فناوری.

2. Burton R. Clark



که هدفمند کردن فعالیت‌ها، ایجاد توازن میان پژوهش‌ها، آموزش و خدمات اجتماعی و تنوع در تأمین بودجه، از جمله ویژگی‌های بارز دانشگاه‌های پویا در قرن جدید است (Clark, 1998a). یونسکو نیز در چشم‌انداز جهانی آموزش عالی برای قرن ۲۱، دانشگاه‌های نوین را اینگونه توصیف کرده است: «جایگاهی که در آن مهارت‌های کارآفرینی در آموزش عالی به‌منظور تسهیل قابلیت‌های فارغ‌التحصیلان و جهت تبدیل شدن آنان به ایجادکنندگان کار، پرورش می‌یابد» (UNESCO, 1998). این دانشگاه‌ها به «دانشگاه نسل سوم» معروف هستند که تکامل یافته دانشگاه‌های نسل اول و دوم می‌باشند (Clark, 1998a). اصطلاح دانشگاه کارآفرین به مفهوم کنش کارآفرینانه در ساختارها و دیدگاه‌های یک دانشگاه است (Rinne & Koivula, 2005). دانشگاه کارآفرین، با ایجاد محیط یادگیرنده که در آن مطابقت با تغییر و استفاده از فرصت‌های نوآوری حرف اول را می‌زند، شروع‌کننده حرکتی است که در نهایت به تغییر نظام نوآوری ملی و بیشتر شدن حجم دانش سراسری می‌رسد (صفرزاده و همکاران، ۱۳۸۸). دانشگاه کارآفرین فارغ‌التحصیلانی را به جامعه ارائه می‌دهد که دانش را در کنار پژوهش‌های کاربردی به خدمت گرفته و با نوآوری، کار می‌آفرینند (فاتح‌راد و تقی‌یاری، ۱۳۸۴). دانشگاه کارآفرین یک مؤسسه خودمولد می‌باشد و برای کسب منابعش، در روند گذر از سازمان مبتنی بر هدایا و وابسته به نهادهای دیگر می‌باشد (باقری‌نژاد، ۱۳۸۹). بنابراین امروزه بسیاری از مؤسسات آموزشی و دانشگاه‌ها باید اهداف و استراتژی‌های کلی خود را از نو بسنجند. این ارزیابی مجدد در نتیجه رقابت فشرده در بازار آکادمیک است که محیطی پردردسر بوده و بخش قابل توجهی از بودجه آن از طریق منابع دولتی تأمین می‌شود.

### ۱. مشکلات پیش روی دانشگاه‌های سنتی

نظام دانشگاهی موجود، دارای پیشینه چندصد ساله است. حاصل این نظام، «دانشگاه سنتی» خوانده می‌شود که به‌رغم تفاوت‌ها در کشورها و زمینه‌های مختلف، دارای ویژگی‌های کمابیش مشترک زیر است:

الف) ساختار سازمانی حاکم بر دانشگاه‌ها دیوانسالار بوده است. این ساختار در طول یک سده تا پایان دهه ۱۹۶۰ میلادی، ساختار بلامنازع در قاطبه سازمان‌های رایج بوده است.

ب) دانشگاه‌ها بر مجموعه‌ای از اصول، موسوم به اصول دانشگاهی متکی بوده‌اند. برای نمونه می‌توان اصول مربوط به صلاحیت‌ها و مراتب دانشگاهی را یاد کرد.

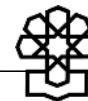
ج) دانشگاه مرجع یگانه برای معارف نو به‌شمار می‌رفت.

د) دانشگاه از بودجه عمومی برخوردار بوده است. از این‌رو نسبت به ایجاد درآمدها فاقد حساسیت بوده است.

ه) دانشگاه مرجع اصلی برای تربیت دانش‌آموختگان با صلاحیت عمومی به‌شمار می‌آید.  
 و) دانشگاه نسبت به تقاضای بازار در قبال ویژگی‌های دانش‌آموختگان و رشته‌های مورد تقاضا بسیار کم‌توجه و فاقد انعطاف بوده است (رضانی، ۱۳۸۱).  
 شاید بتوان گفت تا سال‌های آغازین دهه ۱۹۸۰ میلادی دانشگاه‌ها عمدتاً سنتی بوده‌اند. از دهه ۱۹۸۰ میلادی دانشگاه‌ها دچار مشکلات عدیده شدند. تقاضای فزاینده برای رشته‌ها و درس‌های منفرد دانشگاهی، ناتوانی دولت‌ها در تأمین بودجه سنگین آموزش عالی، فشار ناشی از رقابت جهانی در عرصه‌های تحقیق و توسعه و ضرورت تطابق فعالیت‌های آموزشی دانشگاه با بازار کار، از آن جمله است. مشکلات دانشگاه‌ها در این دهه موجب شد که برای شناخت مسائل و چاره‌جویی آنها تلاش شود. کوشیده شد تا با اصلاح سازمان و تشکیلات، دگرگونی برنامه‌ریزی، بازنگری در شیوه‌های درآمدزایی و راهبردهای نو در بازاریابی برای دانشگاه‌ها، به رفع مشکلات پرداخته شود. رضانی (۱۳۸۱) مشکلات و تنگناهای پیش روی این دانشگاه‌ها را برشمرده است که از جمله مهمترین آنها می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

#### ۱-۱. کاستی بودجه دانشگاه‌ها

یکی از موضوعات عمده برای قاطبه دانشگاه‌ها، عدم تکافوی درآمدها برای هزینه‌هاست. در گذشته دانشگاه پاسدار علم بود و حکومت‌ها معمولاً از بودجه عمومی هزینه‌های دانشگاهی را تأمین می‌کردند. معمولاً علم و سوداگری کمتر در یک گلیم می‌گنجید. با این پیشینه، کاستی بودجه دانشگاهی موجب بر هم خوردن شیوه‌های پیشین شده است. درخور توجه است که کاستی بودجه با ضرورت توسعه‌بخشی و تنوع‌دهی دانشگاه‌ها، موجب بروز مشکلات مضاعف می‌شود. محدودیت بودجه‌های عمومی باعث افزایش تقاضا برای جوابگویی دولت در تمامی مصارف بودجه‌ای خود از جمله بودجه مصرف شده برای دانشگاه‌ها شده و ارزیابی عملکرد دانشگاه‌ها رواج پیدا کرده است (فکور، ۱۳۸۷). در کشورهای درحال توسعه، بیشتر درآمد اغلب دانشگاه‌ها، از منابع عمومی تأمین می‌شود. به دلیل کمبود منابع عمومی، نوعی از برنامه‌ریزی مرکزی در این کشورها رواج دارد. معمولاً حمایت دولتی با کنترل دولتی همراه است. وجود قوانین و مقررات دست‌وپاگیر موجب مدیریت غیرمنعطف دانشگاهی می‌شود. از طرفی، بودجه دانشگاه‌ها عموماً در یک فرآیند طولانی توسط دولت تصویب می‌شود؛ به همین جهت به دلیل ناتوانی مالی دولت، معمولاً در حدود نیمی از مقدار مصوب پرداخت می‌شود. این مبلغ عمدتاً برای پرداخت دستمزد هیئت علمی و کارکنان است؛ از این رو دانشگاه به تدریج دچار فرسودگی می‌شود. در زمانی که تقاضای افزایش



بودجه باشد و از طرف دیگر دولت امکان تأمین همه منابع مورد نیاز دانشگاه را نداشته باشد، لازم است مدیریت دانشگاه به جذب منابع دیگری بپردازد (شمس و افضلان، ۱۳۸۳). امروزه با توجه به رشد فزاینده جمعیت و افزایش تقاضای ورود به آموزش عالی، دولت‌ها با توجه به محدودیت منابع اقتصادی قادر نیستند به تمام انتظارات و نیازهای آموزش عالی پاسخ دهند؛ لذا اداره دانشگاه‌ها نیازمند توانمندی‌هایی خاص است.

## ۲-۱. رقابت تنگاتنگ

بر اثر افزایش بی‌سابقه تقاضای خدمات دانشگاهی و کاهش چشمگیر توانایی عرضه دانشگاه‌ها، رقابتی شدید و تنگاتنگ بین دانشگاه‌ها به وجود آمده است. این رقابت مقید به مرزهای ملی نیست، بلکه بین‌المللی است. جذب دانشجوی برای جذب توانایی‌های برتر و جلب درآمد، ماهیتی جهانی یافته است.

## ۳-۱. جدایی از فرآیند توسعه ملی

متأسفانه جدایی از فرآیند توسعه ملی سبب شده است که دانشگاه و جامعه به توسعه یکدیگر کمک نکنند. از این رو، تقلید از توسعه‌یافتگان، شیوه رایج هم در جامعه و هم در دانشگاه می‌شود. پذیرش نظریه‌ها و مدل‌ها بدون آزمون و بدون بومی‌سازی از جمله آفات این روند اجرایی است. با جدایی دانشگاه از فرآیند توسعه ملی، آموخته‌های دانشگاهی به‌طور باید و شاید برای مشاغل به‌کار نمی‌آید و مدرک‌گرایی کمابیش رواج می‌یابد، زیرا مدرک مجوزی برای تصدی یک شغل و برخوردار شدن از مزایای آن خواهد شد.

## ۴-۱. مالکیت و مدیریت دانشگاه

مشکل دو راهی مالکیت در برابر مدیریت، در اغلب دانشگاه‌ها در کشورهای در حال توسعه نمود و ظهور دارد. براساس قوانین، در دانشگاه‌های دولتی، دولت مالک دانشگاه است؛ از این رو، در قبال آن اختیار مالکیت دارد و این اختیار را به صورت تصمیمات و برنامه‌ریزی مرکزی در قبال دانشگاه‌ها اعمال می‌کند. علاوه بر این در قبال تأمین و بقای مایملک خود احساس مسئولیت می‌کند. از این رو ضوابط بیشتر کنترلی است تا تسهیلاتی. بنابراین مدیریت دانشگاه شخصیتی است با اختیارات ناچیز و مقید به ضوابط صلب و قیدآفرین.

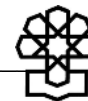
امروز این دانشگاه‌ها مواجه با محیطی با ناپایداری فزاینده، رشد تقاضا در کنار افزایش تنوع

تقاضا برای آموزش عالی، بین‌المللی شدن آموزش و تحقیق، توسعه همکاری‌های نزدیک‌تر و کارآتر با صنعت و عرصه اقتصاد، عدم وابستگی به مکان تولید و توزیع دانش و ایجاد مزیت‌های جدید برای صنعت جهت تولید دانش‌های نوین و اهمیت یافتن تولید دانش برای رقابت‌پذیری و نوآوری هستند (فکور، ۱۳۸۷). به اعتقاد کلارک، ظرفیت پاسخگویی دانشگاه‌ها به تقاضاهای فزاینده جدید با کمبود بودجه‌های دانشگاهی و انعطاف‌ناپذیری ساختارهایی که در دوره‌های زمانی قبل ایجاد شده‌اند محدودیت بیشتری می‌یابد. برای تحت کنترل درآوردن این عدم توازن، تغییرات سیستمی در دانشگاه‌ها می‌تواند مفید باشد. سبک کردن مقررات، حرکت به سمت تمرکززدایی و دادن آزادی بیشتر به دانشگاه‌ها برای پیمودن مسیر خویش از جمله این تغییرات است (Clark, 1998b).

پژوهشگران با بررسی تاریخچه و کارکرد دانشگاه‌ها در سطح اروپا از قرون وسطی تاکنون نشان می‌دهند که آنها چگونه طی این سده‌ها خود را با تغییرات اجتماعی - اقتصادی پدیدار شده منطبق ساخته و در پاسخگویی به نیازهای اجتماعی - اقتصادی جدید، کارکردها و ساختارهای خود را تغییر داده‌اند. در گذشته تمرکز اصلی دانشگاه‌ها بر آموزش، پژوهش و تولید دانش برای دانش بوده است، در حالی که دیگر در چنین شرایطی دانشگاه نمی‌تواند مانند قبل همچنان از حمایت مستمر بودجه دولتی بهره‌مند باشد؛ بلکه دانشگاه‌ها باید برای کسب منابع عمومی با دیگر بخش‌های اجتماعی به رقابت بپردازند و به دنبال گزینه‌های بودجه‌ای باشند. اما سؤال اساسی این است که واقعاً نقش، جایگاه و به‌طور کلی رسالت دانشگاه چیست؟ آیا دانشگاه به تنهایی با تکیه بر جنبه آموزشی می‌تواند به اهداف بلند خود نایل شود؟ آیا صرفاً با پژوهش یکسویه و بی‌هدف، رسالت دانشگاه محقق خواهد شد؟

ارتباط میان مؤسسات آموزش عالی و جامعه‌ای که آنها را در برگرفته است یک ارتباط متقابل است (نیازی و کارکنان نصرآبادی، ۱۳۸۷). بی‌تردید عالی‌ترین هدف یک دانشگاه در قرن بیست و یکم نه تکیه بر آموزش‌های کلاسیک، جزوه‌ای و تکراری و نه پژوهش‌های یکسویه و بی‌هدف - آن هم در قالب چندین مقاله منتشر شده بدون کاربرد - بلکه رفع نیازهای اساسی جامعه امروزی است (صدیقیان، ۱۳۸۷). بی‌شک در وضعیت فعلی، اولین گام برای رسیدن به این مهم، پرورش و زمینه‌سازی روحیه خلاقیت و ابتکار در میان آحاد جامعه دانشگاهی به‌ویژه استادان و دانشجویان می‌باشد و این رسالت عالی زمانی تحقق می‌یابد که در درجه اول نسل فرهیخته دانشگاهی نیازها را به‌خوبی شناخته و سپس با تفکر و به‌کارگیری خلاقیت در پی رفع آنها باشند. در این صورت به‌عنوان نمونه می‌توان پیوند قوی میان دانشگاه و صنعت و به تبع آن رفع بسیاری از نیازها و مشکلات صنعت توسط دانشگاه و بهره‌گیری از ایده‌های جدید و حتی توسعه ایده‌های مسکوت مانده را شاهد بود.





امروز انتظار می‌رود دانشگاه‌ها نقش و مشارکت بیشتری را در رقابت‌پذیری جهانی اقتصاد کشورها به‌ویژه از طریق تجاری‌سازی تحقیقات خود عهده‌دار شوند. در کنار آن تقاضای رو به افزایشی از آنها جهت مشارکت اساسی‌تر در توسعه اقتصادی، اجتماعی و منطقه‌ای وجود دارد و انتظار می‌رود نقش اصلی‌تری را در راهبردهای توسعه منطقه‌ای ایفا نمایند و از طرف دیگر دانشجویان را برای زندگی در دنیایی با پیچیدگی‌ها و عدم اطمینان‌های بیشتری نظیر تغییرات شغلی، اشتغال دوره‌ای، کار در سازمان‌هایی با ساختارهای سازمانی سیال و به احتمال زیاد با اتکا به خوداشتغالی تربیت نمایند (Gibb, 2005). این تحولات دانشگاهی مورد انتظار، متأثر از دگرگونی‌های پرشتاب جهانی است و همانگونه که پیش‌تر نیز بیان شد، این تحولات به‌صورت مشکلات گوناگون در برابر دانشگاه‌ها ظاهر می‌شود. به عبارت بهتر، مشکلات عدیده، کیان و کارکرد دانشگاه‌های مرسوم را دچار چالش می‌کند. بر همین اساس، امروزه دانشگاه‌ها بایستی با تبیین راهبرد مشخص در سطح کلان همراه با تکیه بر منطق نوآوری و خلاقیت، با اعمال نگرش‌های کاربردی به سمت تحقق دانشگاه کارآفرین حرکت نمایند. دانشگاه کارآفرین دانشگاهی است که علم را توسعه داده و به عمل می‌آورد و موتور محرکه توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جامعه می‌گردد.

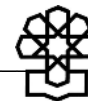
در یک جمع‌بندی و به‌طور خلاصه می‌توان بیان کرد که تغییر و تحولات یاد شده در شرایط و نیازهای جامعه، موجب تغییر و تحول در رسالت دانشگاه‌ها در پاسخ به آن شده است. بدین صورت که رسالت اولیه آنها که آموزش بوده است، به سمت پژوهش رفته و با تحولات بعدی باز به سمت کارآفرینی تغییر جهت داده است. عوامل مختلفی نظیر افزایش تعداد دانش‌آموختگان مراکز آموزش عالی از یک سو و کاهش بودجه‌های دولتی در اواخر قرن بیستم و حاکمیت پارادایم مدیریت دولتی نوین از سوی دیگر، دانشگاه‌ها به‌ویژه دانشگاه‌های دولتی را به چالش کشانده است. فشارهای روزافزون بر دوش دولت‌ها و کاهش بودجه‌های دولتی در سال‌های اخیر، افزایش تعداد دانش‌آموختگان، بیکاری فزاینده و بحران اشتغال جوانان به‌ویژه تحصیلکردگان، تغییر در انتظارات متقاضیان ورود به دانشگاه‌ها، رقابت، نیازهای متغیر بازار، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی در مقابل افراد جامعه، انقلاب کیفیت و بهره‌وری، تغییر در دانش و ضرورت مدیریت دانش و تجاری‌سازی دانش، تحول در آموزش‌های سنتی و گرایش به سمت آموزش‌های نو و پژوهش‌های کاربردی، به‌کارگیری فناوری‌های نوین و سایر مواردی که موجب تحول در رسالت، نقش و کارکردهای دانشگاه شده‌اند، ضرورت کارآفرینی دانشگاهی و ایجاد دانشگاه کارآفرین را - به‌عنوان یکی از ابزارهای حیاتی، راهبردی و کلیدی آموزش عالی برای مواجهه با این تغییرات و فشارها - روشن و بدیهی کرده‌اند.

**۲. دانشگاه کارآفرین**

دانشگاه به‌عنوان دریچه‌ای برای نوسازی و وسیله‌ای برای دستیابی به توسعه اقتصادی، اجتماعی، و فرهنگی به‌شمار می‌آید. از این‌رو تحولات دانشگاه‌ها دارای اهمیت ویژه ملی و فراملی است (رضائی، ۱۳۸۱). به عقیده آندرسک، تحولات اساسی عصر ما در عرصه دانشگاه‌ها شکل می‌گیرد. این تحولات ابتدا از محیط اجتماعی آغاز شده، سپس نظام تولید دانش را دستخوش تحول کرده و در نهایت ساختار و محتوای دانشگاه‌ها را متحول می‌کند (Anderseck, 2004).

در هزاره سوم از کارآفرینی می‌توان به‌عنوان یکی از مهمترین موتورهای رشد و توسعه اقتصادی یاد کرد. اینجاست که نقش کارآفرین و نیاز به کارآفرینی در جامعه مشخص می‌شود. طبیعی است از آنجا که لازمه رشد اقتصادی در این هزاره، توسعه مراکز تولید دانش، فناوری و مهارت‌های فنی است، مهمترین نهادی که می‌تواند ما را به این مقصود برساند، دانشگاه‌ها و مراکز کارآفرینی هستند (صفرزاده و همکاران، ۱۳۸۸). کارآفرینی موضوعی است که در اواخر قرن بیستم مورد توجه محافل آموزشی کشورهای جهان قرار گرفته است (نیازی و کارکنان نصرآبادی، ۱۳۸۷). امروزه اکثر صاحب‌بنظران حوزه آموزش عالی، کارآفرینی را شرط بقا و توسعه دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی به‌شمار می‌آورند، زیرا در عصر توسعه فناوری‌های پیشرفته و صنایع دانش‌بنیان در اقتصاد جهانی، منطقه‌ای و حتی محلی، تنها از طریق تقویت تعامل و پیوند دانشگاه و بنگاه است که می‌توان با بحران‌های گسترده و فراگیر کنونی مقابله کرد (شریف‌زاده و همکاران، ۱۳۸۸). در این راستا عصر حاضر شاهد تحولات عظیمی در نظام‌های دانشگاهی به‌منظور همسویی هرچه بیشتر آنها با فرآیند توسعه اقتصادی بومی، منطقه‌ای و بین‌المللی می‌باشد. لذا رویکرد حاکم بر فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی، رویکردی نیازگرا در تعامل با سازمان‌های پیرامونی دانشگاه است. این تعامل و کنش متقابل محیط‌های دانشگاهی با بنگاه‌های اقتصادی و سازمان‌های بیرونی، چنانچه سازمان‌یافته و با سازوکارهای اثربخش همراه باشد، حاصلی جز اشتغالزایی، بهره‌وری بیشتر از منابع انسانی و غیرانسانی و رفاه به‌دنبال خواهد داشت (باقری‌نژاد، ۱۳۸۹).

هم‌اکنون دانشگاه‌ها علاوه بر مأموریت‌های آموزشی و تحقیقاتی، مأموریت سوم خود یعنی مشارکت فزاینده‌تر در فرآیند نوآوری و توسعه تکنولوژی را نیز عهده‌دار شده‌اند. یعنی دانشگاه‌ها، بنگاه‌های اقتصادی (صنایع و سازمان‌ها) را به سمت نوآوری سوق می‌دهند (Rothaermel et al., 2007). بر این اساس شبکه‌های جدید وابسته به دانشگاه‌ها در حال رشد هستند و دانشگاه‌ها با توجه به ظرفیت‌هایی که به‌عنوان نهاد تولید و توزیع‌کننده دانش دارند، به‌صورت دانشگاه‌های کارآفرین نقشی اساسی را در نوآوری صنعتی و توسعه فناوری و در نتیجه



اشتغالزایی و رفاه ایفا می‌کنند. به‌منظور تبیین دقیق‌تر مفهوم دانشگاه کارآفرین، در ادامه به مفهوم‌شناسی و بررسی تعاریف به عمل آمده از آن می‌پردازیم.

## ۱-۲. مفهوم‌شناسی، تعاریف و ویژگی‌های دانشگاه کارآفرین

دانشگاه کارآفرین جریان تحقیقاتی وسیعی را در ادبیات سیاست‌های علم به‌خود اختصاص داده است و با گذشت زمان تحقیقات مختلفی ابعاد گوناگون این پدیده را مورد تحقیق و بررسی قرار می‌دهند. طی دهه گذشته در مورد مفهوم دانشگاه کارآفرین مطالب زیادی نوشته شده است، با این وجود ارائه الگویی جامع و مورد توافق همگان برای آن ممکن نیست. درواقع از یک طرف دانشگاه‌های کارآفرین در ویژگی‌های اصلی اشتراک دارند و ازسوی دیگر هر دانشگاه متناسب با شرایط خاص کشور و منطقه خود می‌تواند از دانشگاه دیگر متمایز باشد.

برخی از تعاریف، اثر زمینه نهادی و سازمانی را بر روی کارآفرینی در سطح دانشگاه بیان کرده‌اند. بعضی تعاریف به‌صورت ضمنی یا آشکار فرآیند کارآفرینی سازمانی و اقداماتی که در درون محیط دانشگاه به وقوع می‌پیوندد را توصیف نموده‌اند که نه‌تنها منجر به ایجاد سرمایه‌گذاری جدید و دیگر منابع درآمدی می‌شود، بلکه فعالیت‌های انتقال فناوری ازجمله تجاری‌سازی و کالاسازی با همکاری دانشگاه، دولت و صنعت که از طریق کسب سرمایه‌های بیرونی حمایت می‌شوند را امکانپذیر می‌سازد. به‌طور کلی، ویژگی‌های اصلی یک دانشگاه کارآفرین که آن را از دانشگاه سنتی جدا می‌کند، در اهداف، ساختار، منابع مالی، قوانین و مقررات و فرهنگ سازمانی غالب قابل بررسی است.

به اعتقاد روپکه، «دانشگاه کارآفرین» سه مفهوم زیر را در بر دارد:

- دانشگاه خود به‌عنوان سازمان کارآفرین است.

- اعضای دانشگاه، - هیئت علمی، دانشجویان و کارکنان - به سمت کارآفرینی سوق داده شده

و تبدیل به کارآفرین می‌شوند.

- تعامل دانشگاه با محیط و پیوند ساختاری بین دانشگاه و محیط پیرامونی از الگوهای

کارآفرینی پیروی می‌کند (Ropke, 1998).

از نظر اتزکوویتز، این دانشگاه با مجموعه‌ای از گزاره‌هایی که با هم در ارتباط هستند، قابل

تعریف است:

۱. سرمایه‌سازی دانش: دانش برای استفاده و نیز پیشرفت رشته، تولید و منتقل می‌شود.

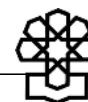
سرمایه‌سازی دانش، مبنایی برای توسعه اقتصادی و اجتماعی می‌باشد و بنابراین نقش دانشگاه در

جامعه تقویت می‌شود.

۲. همبستگی: دانشگاه کارآفرین با صنعت و دولت تعامل نزدیکی دارد و منفک از جامعه نیست.
۳. استقلال: دانشگاه کارآفرین یک سازمان نسبتاً مستقل بوده و مخلوق وابسته به محیط سازمانی دیگر نیست.
۴. هیبریدی شدن: <sup>۱</sup> تشخیص تنش‌های موجود بین اصول همبستگی و استقلال، نیروی محرکی برای ایجاد سازمان‌های هیبریدی (پیوندی) برای تحقق همزمان هر دو هدف است.
۵. انعکاس‌پذیری: بازبینی و اصلاح مداوم ساختار درونی دانشگاه به تبع تغییر در رابطه دانشگاه با صنعت و دولت (Etzkowitz, 2004).
- دانشگاه کارآفرین به دانشگاهی اطلاق می‌شود که برای تجاری‌سازی نتایج تحقیقات خود بنگاه اقتصادی - دانشگاهی ایجاد کند. همچنین مفهوم کارآفرین به دانشگاه‌هایی نسبت داده می‌شود که دامنه وسیعی از سازوکارهای حمایتی زیربنایی را برای تقویت کارآفرینی در میان دانشجویان و اعضای هیئت علمی در اختیار دارند (معصوم‌زاده و انصاری، ۱۳۸۸). به عقیده کلارک، دانشگاه‌های کارآفرین سازمان‌های مترقی و مدرنی هستند که به منظور تطبیق با شرایط پیچیده محیطی، خود را بازنگری و بازتعریف می‌کنند تا به عدم تعادل بین خواسته‌های در حال رشد و ظرفیت پاسخگویی به آنها برنخورند (Clark, 2001).
- یداللهی فارسی و همکارانش (۱۳۹۰) معتقدند دانشگاه کارآفرین یک سازمان خودگردان است و راه‌های متنوع کسب درآمد و حتی کسب سود دارد. دانشگاه کارآفرین یک مؤسسه خودمولد بوده که برای کسب منابع‌اش، در روند گذر از «سازمان مبتنی بر هدایا و وابسته به نهادهای دیگر» است (باقری‌نژاد، ۱۳۸۹). گیب با بررسی ادبیات و تجربیات اروپایی و آمریکایی معتقد است دانشگاه‌ها هنگامی کارآفرین هستند که نیاز بودجه‌ای آنها از منابع متنوع‌تری تأمین گردد یا به عبارت دیگر درآمد دانشگاه‌ها از منابع غیرعمومی افزایش قابل توجهی یابد (Gibb, 2005). کلارک در کتاب مشهور خود<sup>۲</sup> که بسیار محل مراجعه، استناد و مباحثه قرار گرفته است، اشاره می‌کند که دانشگاه‌های کارآفرین با شکستن محدودیت‌های تحمیل شده از طرف بودجه‌ریزی‌های دولتی در مورد نظام‌های دانشگاهی، رفتارهای نوآورانه دانشگاهی را تشویق کرده و به‌طور وسیعی با دستگاه‌های دیگر وارد همکاری شده و برای دانشگاه خود منابع مالی غیردولتی تولید می‌کنند (Clark, 1998a).
- کلارک معتقد است دانشگاه نسل سوم یا دانشگاه کارآفرین دانشگاهی است که از حالت ایزوله و جدا از جامعه و صنعت خارج شده و به سازمانی به‌طور کامل در ارتباط هوشمندانه و

1. Hybridization

2. Creating Entrepreneurial Universities, 1998.



سازمان یافته با صنعت و جامعه به ویژه در جهت شناسایی و رفع نیازهای واقعی آنها تبدیل شده است. دانشگاه کارآفرین از دو جنبه تأثیرگذار است: نخست از جنبه درونی دانشگاه و تحول و تکاملی که برای ایجاد فضای کارآفرینی در آن به وجود می آید؛ دوم از جنبه بیرونی دانشگاه و تأثیری که در محیط بیرون از جو آکادمیک دانشگاه می گذارد تا نظام نوآوری مبتنی بر دانایی در آن تحقق یابد (Clark, 1998a). در واقع دانشگاه کارآفرین در مورد نیازهای اقتصادی - اجتماعی پاسخگوتر از دانشگاه سنتی است. این دانشگاه نه تنها در پاسخگویی به نیازها و انتظارات متنوع محیط خود موفق است، بلکه برنامه ها و فرآیندهای عملیاتی آن برای اشاعه فرهنگ کارآفرینی و تربیت و پرورش کارآفرینان مورد بازنگری و اصلاح قرار گرفته است. این دانشگاه دارای قابلیت اتخاذ جهت گیری راهبردی، هم در تنظیم اهداف دانشگاهی و هم در تبدیل دانش تولید شده به منافع اقتصادی و اجتماعی می باشد. علاوه بر این، دانشگاه کارآفرین دارای امکانات ارتباطی مانند دفاتر ارتباط با صنعت یا انتقال فناوری و نیز تسهیلات مراکز رشد، برای مدیریت و عرضه دانش تولید شده در دانشگاه به بازار می باشد (Etzkowitz, 2003).

دانشگاه های کارآفرین از جنبه سازمانی به نحوی مدیریت می شوند که دارای توانمندی انعطاف پذیری در پاسخگویی به نیازهای اجتماعی - اقتصادی و راهبرد توجه به فرصت های محیطی باشند. در این دانشگاه ها، کارآفرینی تبدیل به بخشی از راهبرد اصلی دانشگاه شده و پیامد آن توسعه فرهنگ کارآفرینی در دانشگاه است که افراد را برای تغییر، جستجو و بهره برداری از فرصت ها برای نوآوری و توسعه آماده می سازد (Gibb, 2005). دانشگاه کارآفرین، با ایجاد محیط یادگیرنده که در آن مطابقت با تغییر و استفاده از فرصت های نوآوری حرف اول را می زند، شروع کننده حرکتی است که در نهایت به تغییر نظام نوآوری ملی و بیشتر شدن حجم دانش سراسری می رسد (صفرزاده و همکاران، ۱۳۸۸).

همانگونه که ملاحظه شد، از دانشگاه کارآفرین تعاریف بسیار زیادی به عمل آمده است؛ ولی در مجموع این اصطلاح به مفهوم کنش کارآفرینانه در راهبردها، ساختارها، دیدگاهها و عملکردهای یک دانشگاه است که عملاً منجر به ایجاد ظرفیت های داخلی در آن برای انتقال فناوری و تأثیرگذاری در توسعه اقتصادی محلی و ملی و از طرف دیگر باعث افزایش درآمدهای دانشگاه می گردد. اگرچه نمی توان گفت که یک دانشگاه کارآفرین همیشه و به طور خالص در جهت سودجویی است، یا اینکه یک دانشگاه سنتی هیچوقت سودجویی نمی کند، ولی باید گفت ویژگی اساسی دانشگاه کارآفرین، جنبه های اقتصادی، کارآیی و رقابت پذیری آن نسبت به سایر مدل های دانشگاهی است (Rinne & Koivula, 2005). در جدول ۱ جمع بندی تعدادی از تعاریف صاحب نظران از دانشگاه کارآفرین عرضه شده است.

جدول ۱. تعاریف دانشگاه کارآفرین از دیدگاه صاحب‌نظران<sup>۱</sup>

سال	صاحب‌نظر	تعریف
۱۹۸۳	اتزکویتز <sup>(۱)</sup>	دانشگاه‌هایی که منابع درآمدی جدیدی مانند ثبت اختراع، قراردادهای تحقیقاتی با محیط بیرون از دانشگاه و مشارکت با شرکت‌های خصوصی را در نظر دارند
۱۹۹۵	کریسمن و همکاران <sup>(۲)</sup>	دانشگاه کارآفرین به معنای ایجاد کسب‌وکارهای جدید از سوی اعضای هیئت علمی، تکنسین‌ها یا دانشجویان است
	دیل <sup>(۳)</sup>	انتقال فناوری دانشگاهی عبارت است از: کوشش‌های رسمی برای تجاری کردن تحقیقات دانشگاهی کوشش‌های رسمی به معنای فعالیت‌های واحدهای سازمانی که مسئولیت توسعه انتقال فناوری را برعهده دارند
۱۹۹۸	کلارک <sup>(۴)</sup>	دانشگاه کارآفرین در جستجوی شیوه نوآورانه خود برای ورود به کسب‌وکار است. این مستلزم تغییرات اساسی در ویژگی سازمانی است. دانشگاه‌های کارآفرین همیشه سر پا و سرزنده در جامعه نقش ایفا می‌کنند
	روپکه <sup>(۵)</sup>	هر دانشگاه کارآفرین سه ویژگی دارد: ۱. دانشگاه از نظر ساختار و فرهنگ سازمانی به‌مثابه سازمان کارآفرین است. ۲. اعضای یک دانشگاه - هیئت علمی، دانشجویان، کارکنان - همانند افراد کارآفرین عمل می‌کنند. ۳. تعامل دانشگاه با محیط و پیوند ساختاری بین دانشگاه و محیط پیرامونی از الگوهای کارآفرینی پیروی می‌کند
۱۹۹۹	سابوتزکی <sup>(۶)</sup>	ویژگی دانشگاه کارآفرین از طریق مشارکت نزدیک دانشگاه و کسب‌وکار مشخص می‌شود که در آن اعضای هیئت علمی مسئولیت جذب منابع اعتباراتی بیرونی و همچنین مدیریت با برنامه‌ریزی و رهبری مناسب را دارند
۲۰۰۳	کیربای <sup>(۷)</sup>	در قلب فرهنگ کارآفرینی، دانشگاه‌های کارآفرین قرار دارند. این دانشگاه‌ها در نوآوری، شناخت و ایجاد فرصت‌ها، کار کردن در گروه‌های مختلف، خطرپذیری و پاسخگویی به چالش‌ها توانایی خاصی دارند
	اتزکویتز <sup>(۸)</sup>	همانگونه که دانشگاه دانشجویان را آموزش می‌دهد و تربیت می‌کند و به جامعه تحویل می‌دهد، دانشگاه کارآفرین نیز مرکز رشد طبیعی است که در آن ساختارهای حمایتی لازم برای اعضای هیئت علمی و دانشجویان فراهم می‌شود تا شرکت‌های هوشمندانه، تجاری و مشترک جدیدی را راه‌اندازی کنند
	جاکوب و همکاران <sup>(۹)</sup>	یک دانشگاه کارآفرین براساس تجاری‌سازی (دوره‌های آموزشی سفارشی، خدمات مشاوره‌ای و فعالیت‌های توسعه‌ای) و کالایی کردن (commoditization) (ثبت اختراع، مجوزها یا کسب‌وکارهای راه‌اندازی شده دانشجویان) نهاده شده است
۲۰۰۵	گیب <sup>(۱۰)</sup>	دانشگاه‌های کارآفرین دارای انعطاف‌پذیری در پاسخگویی به نیازهای اجتماعی - اقتصادی و راهبرد توجه به فرصت‌های محیطی هستند و افراد را برای تغییر، جستجو و بهره‌برداری از فرصت‌ها برای نوآوری و توسعه آماده می‌سازند

1. Etzkowitz.
2. Chrisman et al
3. Dill
4. Clark
5. Ropke
6. Subotzky
7. Kirby
8. Etzkowitz
9. Jacob et al
10. Gibb



در یک جمع‌بندی کلی می‌توان گفت تشابهات زیادی بر روی ویژگی‌ها و کارکردهای دانشگاه کارآفرین وجود دارد؛ برای مثال، وابستگی‌های متقابل بین دانشگاه، دولت و شرکت‌های صنعتی، داشتن منابع درآمدی مختلف، فعالیت‌های کارآفرینانه اعضا (دانشجویان، اعضای هیئت علمی)، پیاده کردن راهبردهای مختلف برای تسهیل راه‌اندازی شرکت جدید و همچنین انعطاف‌پذیری در ساختار سازمانی از جمله این ویژگی‌هاست (عزیزی و همکاران، ۱۳۸۸). تقریباً در تمامی تعاریف ارائه شده برای دانشگاه کارآفرین، به‌طور آشکار یا ضمنی بر تجاری‌سازی فعالیت‌های علمی، ایجاد درآمد برای دانشگاه از طریق راه‌اندازی کسب‌وکار، تربیت نیروی کارآفرین و عرضه خدمت به جامعه تأکید شده است. چنانچه بخواهیم به‌صورت چارچوب مفهومی تعاریف فوق را نشان بدهیم می‌توان آن را به دو بخش عوامل رسمی و غیررسمی دسته‌بندی کرد: عوامل رسمی شامل مدیریت و ساختار سازمانی دانشگاه، حمایت‌های لازم برای راه‌اندازی کسب‌وکار و همچنین وجود برنامه‌های آموزش کارآفرینی و عوامل غیررسمی عبارتند از: نگرش‌های دانشگاهیان به کارآفرینی، مقبولیت موضوع کارآفرینی در بین دانشگاهیان و نظام‌های پاداش‌دهی برای موفقیت‌ها.

با توجه به تعاریف فوق، دانشگاه دیگر صرفاً مکانی برای یادگیری یکسری آموزه‌های صرف نیست؛ همچنین دیگر مکانی نیست که فقط پروژه‌های تحقیقاتی را در راستای اهداف اقتصادی صنایع انجام دهد؛ بلکه علاوه بر آنکه تمام اهداف فوق را همچنان پیش می‌برد، وظیفه‌ای بس خطیرتر را بر دوش می‌گیرد، یعنی تربیت افراد و بنگاه‌هایی که ایجادکننده کسب‌وکار می‌باشند. فارغ‌التحصیل دانشگاه کارآفرین دیگر صرفاً یک فرد با مجموعه‌ای از دانسته‌های علمی و کاربردی نیست؛ فارغ‌التحصیل دانشگاه کارآفرین فردی نیست که پس از پایان تحصیلات در یک بنگاه تولیدی یا خدماتی جذب شده و به انجام وظیفه پردازد؛ وی را باید فردی دانست که در محیط کارش نوآوری می‌کند، در هر مقام و جایگاهی که باشد، افق‌های نوین را می‌بیند، گام به درون عرصه‌هایی می‌گذارد که یا دیگران ندیده‌اند و یا اگر هم دیده باشند جرئت ورود به آنها را نداشته‌اند. دانشگاه کارآفرین فارغ‌التحصیلانی را به جامعه ارائه می‌دهد که دانش را در کنار پژوهش‌های کاربردی به خدمت گرفته و با نوآوری، کار می‌آفرینند (فاتح‌راد و تقی‌یاری، ۱۳۸۴). تربیت نیروی کار تحصیلکرده، ماهر، خلاق و نوآور، مهمترین کوشش یک دانشگاه در راستای ایجاد و توسعه اشتغال دانش‌بنیان می‌باشد (اکبرزاده و شفیع‌زاده، ۱۳۹۱).

## ۲-۲. مختصری بر سیر تکوینی دانشگاه کارآفرین

بارتون کلارک معتقد است که در قرن بیست‌ویکم دانشگاه‌هایی پویا هستند که کارآفرین بوده و بتوانند ارزش‌های تخصصی و مدیریتی را تلفیق نمایند (Clark, 1998a). امروزه دانشگاه‌ها حرکتی

پرشتاب را به سوی دانشگاه کارآفرین آغاز کرده‌اند (معصوم‌زاده و انصاری، ۱۳۸۸). ظهور اقتصاد نوین در دهه ۱۹۹۰، روابط بین علم، فناوری، نوآوری و عملکرد اقتصادی را دگرگون ساخت؛ به طوری که در اقتصادهای دانش‌بنیان و یادگیرنده، چنین تعامل‌هایی بین عملگرهای گوناگون در عرصه نوآوری برای تولید، انباشت و توزیع دانش به منظور افزایش رقابت‌پذیری از طریق تغییرها و نوآوری‌های مبتنی بر فناوری، ضروری است. از این رو، دانشگاه‌ها به مثابه نهادهای عمده تولید دانش، به دلیل تغییر در ماهیت تولید علم و تولید اقتصادی، افزون‌بر پژوهش و آموزش، نقش جدیدی در توسعه اقتصادی و منطقه‌ای یافته‌اند (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000).

نقش دانشگاه‌ها در عصر جهانی شدن، با توجه به مسئولیت‌های جدیدی که در قبال جامعه و توسعه اجتماعی و اقتصادی آن و بازار آموزشی دارند، دگرگون شده است (یداللهی فارسی و همکاران، ۱۳۹۰). این روزها دانشگاه‌ها با ترکیب کردن اقتصاد و توسعه اجتماعی به عنوان یک مأموریت و رسالت، دستخوش انقلاب دومی هستند. در نخستین انقلاب دانشگاهی، علاوه بر تدریس، انجام پژوهش نیز به عنوان یک وظیفه تلقی شد. حال با ظهور دانشگاه کارآفرین، این دانشگاه‌ها توسعه اقتصادی را به عنوان یک وظیفه و کارکرد اضافی به عهده می‌گیرند (Etzkowitz, 1998). انقلاب نخست در سال‌های پایانی قرن ۱۹ در کشور آلمان اتفاق افتاد که طی آن دانشگاه‌ها افزون‌بر فعالیت‌های آموزشی، در فعالیت‌های پژوهشی نیز فعال شدند و علاوه بر مأموریت توزیع دانش، تولید دانش را نیز برعهده گرفتند. بر این اساس، گروه‌ها و مراکز پژوهشی در درون دانشگاه‌ها شکل گرفتند (جدول ۲).

جدول ۲. توسعه مأموریت‌های دانشگاه<sup>۱</sup>

مأموریت‌های دانشگاه			
آموزش	پژوهش	کارآفرینی	
حفظ و انتشار دانش	اولین انقلاب دانشگاهی	دومین انقلاب دانشگاهی	
مأموریت‌های جدید باعث تضاد منافع می‌شود	دو نوع مأموریت: آموزش و پژوهش	مأموریت سوم: توسعه اقتصادی و اجتماعی؛ مأموریت‌های قبلی نیز ادامه می‌یابد	
حفظ دانش و توسعه آن؛ پرورش متخصص	حل مسائل و مشکلات جامعه؛ توسعه فناوری	سرمایه‌ای کردن دانش؛ ایجاد ثروت و رفاه؛ ایجاد شغل؛ پیشرفت جامعه	پیامدها

1. Etzkowitz, 2003.





در این الگو، مسئولیت تأمین مالی دانشگاه با دولت است و هر دو مأموریت آموزش و پژوهش را دولت از نظر مالی تأمین می‌کند. با وجود این، دانشگاه از استقلال کامل برخوردار است و اعضای هیئت علمی برای انتخاب نوع و موضوع پژوهش آزاد هستند. طی قرن بیستم، این الگو به کشورهای دیگر اشاعه پیدا کرد، به طوری که در نیمه دوم قرن بیستم، یکپارچگی پژوهش و تدریس در دانشگاه‌ها، عقیده و الگوی مسلط در جهان بود.

انقلاب دوم در نیمه دوم قرن بیستم با ظهور نوآوری‌های مبتنی بر علم در جنگ جهانی دوم اتفاق افتاد که طی آن دانشگاه علاوه بر مأموریت آموزشی و پژوهشی، عهده‌دار مأموریت سومی شد که توسعه اقتصادی نامیده می‌شود. به دانشگاه‌هایی که دارای مأموریت سوم هستند، دانشگاه‌های کارآفرین گفته می‌شود. در فرآیند انقلاب دوم، دانشگاه‌ها نه تنها عهده‌دار مأموریت نوآوری تکنولوژیک و در نتیجه توسعه اقتصادی و اجتماعی شدند، بلکه آموزش فرد به آموزش سازمان (آموزش کارآفرینی) و پژوهش فردی به پژوهش گروهی تبدیل شد.

تا انقلاب دوم، دانشگاه‌ها هرگز نگران یافتن ایده‌های نویدهنده فعالیت اقتصادی در داخل مراکز پژوهشی و آموزشگاه‌های خود نبودند؛ اما امروزه اکثر دانشگاه‌ها خود را برای توسعه توانایی‌ها و مهارت‌های مورد نیاز برای شناخت و ارزیابی ایده‌های اقتصادی در رشته‌های پژوهشی مختلف تخصصی سازماندهی کرده‌اند (Etzkowitz, 2001).

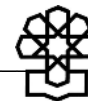
### ۳. کارکردهای استقرار دانشگاه کارآفرین

همانطور که در بخش‌های قبلی اشاره شد، به‌طور سنتی، آموزش و پژوهش مأموریت اصلی دانشگاه‌ها بوده است. این مأموریت با تحولاتی همچون پیدایش رشته‌های علمی جدیدی مانند زیست‌فناوری و نانو تکنولوژی، جهانی شدن، کم شدن اعتبارات مالی دانشگاه‌ها و پدیدار شدن نقش‌های جدید برای دانشگاه‌ها در نظام تولید دانش، به تدریج تغییر یافته است. نوآوری‌ها - که به صورت فرآیندی انقلابی در حال افزایش هستند - در همه حوزه‌ها، بخش‌ها و اجتماع نهادینه شده‌اند. کلارک و اتزکویتز بر این عقیده‌اند که برای اینکه دانشگاه‌ها به‌مثابه عوامل تغییر و نوآوری، چراغ هدایت توسعه جامعه را به پیش ببرند، باید کارآفرینانه عمل کنند. ظهور شرکت‌هایی با فناوری جدید از مشخصات اصلی اقتصاد جدید و دانش محور است. این شرکت‌ها در ایجاد و توسعه خوشه‌های صنعتی با فناوری سطح بالا در منطقه و تبدیل سرمایه‌گذاری‌های دانش‌پایه به رشد اقتصادی و همچنین ایجاد فرصت‌های استخدام و مزیت رقابتی نقش اساسی دارند (Etzkowitz et al., 2000).

بسیاری از صاحب‌نظران بر این عقیده‌اند که نقش جدیدی برای دانشگاه‌ها در جامعه وجود دارد که این نقش تجاری‌سازی نتایج تحقیقات یا تولید علم کارآفرینانه است (Etzkowitz, 1998). با توجه به اینکه دانش آکادمیک برای ایجاد نوآوری و توسعه کسب‌وکارهای جدید روزبه‌روز مهمتر می‌شود و متقاضیان ورود به دانشگاه نیز به‌طور مداوم در حال افزایش است؛ دانشگاه‌ها اکنون می‌توانند نقش مهمی در خلق نوآوری داشته باشند (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000).

یک دانشگاه کارآفرین باید دو وظیفه را عهده‌دار شود: اول باید کارآفرینان آینده (افرادی که برای خود کسب‌وکار ایجاد خواهند کرد) را آموزش دهد و نیز روحیه کارآفرینی در دانشجویان را در تمام زمینه‌های مورد مطالعه گسترش دهد. دوم خود دانشگاه کارآفرین نیز باید به شیوه کارآفرینانه عمل نماید، مراکز رشد تجاری و پارک‌های فناوری و دیگر مراکز اینچنینی را سازماندهی کند و دانشجویان را در این سازمان‌ها دخیل کند و از این طریق به دانشجویان و فارغ‌التحصیلان در راه‌اندازی کسب‌وکار کمک نماید (Schulte, 2004).

توان بالقوه و نقش‌های واقعی دانشگاه‌ها در توسعه اقتصادی از مدت‌ها قبل مورد بحث بوده است؛ برای مثال، چندلر بر این عقیده است که همکاری عمیق و نزدیک بین دانشگاه‌های فنی و شرکت‌ها در آلمان باعث شده است که شرکت‌های آلمانی در جایگاه پیشروترین و برجسته‌ترین شرکت‌های صنعتی دنیا مطرح باشند (Chandler, 1977). از مقایسه شرکت‌های ایجاد شده از سوی دانش‌آموختگان دانشگاهی با شرکت‌هایی که افراد غیردانشگاهی آنها را راه‌اندازی کرده‌اند، معلوم می‌شود که شرکت‌های دسته اول نیروی انسانی بیشتری را استخدام کرده‌اند. ریچرت و شیلر، بنیانگذاران کسب‌وکار دارای تحصیلات دانشگاهی را با کارآفرینانی که تحصیلات دانشگاهی نداشتند، مقایسه کردند و دریافتند که بیش از نیمی از شرکت‌های صنعتی ایجاد شده به‌وسیله کارآفرینان دارای تحصیلات دانشگاهی در سطح بالایی از فناوری قرار داشتند؛ در حالی که شرکت‌هایی را که افراد بدون تحصیلات دانشگاهی آنها را تأسیس کرده بودند، بیشتر در بخش‌های خدماتی و تولیدی که نیاز به راه و روش‌های نوآورانه نداشتند، فعالیت می‌کردند (Richert & Schiller, 1994). مؤسسه بانک بوستون آمریکا تلاش نمود تا در پژوهشی، نقش توسعه‌ای (مشاغل ایجاد شده، میزان فروش، ارزش افزوده) شرکت‌هایی را که فارغ‌التحصیلان مؤسسه فناوری ماساچوست آنها را تأسیس کرده بودند نشان دهد. این پژوهش نشان داد که تا سال ۱۹۹۴ فارغ‌التحصیلان این مؤسسه در حدود ۴۰۰۰ شرکت راه‌اندازی کرده‌اند که ۱/۱ میلیون شغل ایجاد شده و با داشتن سالیانه نزدیک به ۲۲۲ میلیارد دلار گردش مالی، معادل ۱۱۶ میلیارد دلار ارزش افزوده داشته‌اند (BankBoston, 1997).



برای دولتمردان و تصمیم‌گیران کلان جامعه در کشورهای توسعه‌یافته آشکار شده است که با کارکرد جدید، دانشگاه‌ها نقش مهمتری در توسعه اقتصادی و فناوری جامعه خواهند داشت؛ زیرا دانشگاه‌ها در نقش جدید با تجاری ساختن دانش و همچنین راه‌اندازی شرکت‌های دانشگاهی به‌طور مستقیم، منابع درآمدی جدیدی برای خود ایجاد و با افزایش شهرت از طریق فرصت‌ها و فعالیت‌های فوق برنامه، دانشجویان مستعدی را جذب می‌کنند و همچنین با داشتن اعضای هیئت علمی بیشتر و با بهره‌وری بالاتر از طریق نفوذ تجاری در دنیای کسب‌وکار، نقش مستقیمی در توسعه ایفا می‌کنند (Grimaldi, 2005).

بعضی از دانشگاه‌های معروف و معتبر دنیا مهمترین و بزرگترین افتخارات خود را در ایجاد نوآوری در کالا و یا تولید محصولات جدید می‌دانند. امروزه نوآوری در تولید محصول برای دانشگاه‌ها بزرگترین افتخار محسوب می‌شود. همانطور که در پایگاه اینترنتی دانشگاه پلی‌تکنیک آمریکا آمده است، فارغ‌التحصیلان این دانشگاه نزدیک به ۳۰ محصول جدید در دنیا اختراع و به بازار عرضه کرده‌اند (www.poly.edu.inventions). علاوه بر آن بنیانگذاران برترین شرکت‌های دنیا (از قبیل یاهو، نت اسکپ، سیسکو) فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌های استنفورد و ایلینویز هستند. تعدادی از شرکت‌های پیشرو در سیلیکان والی<sup>۱</sup> قرار دارند و کالاها و خدمات جدید و نوآورانه‌ای به بازار عرضه می‌کنند. این شرکت‌ها را فارغ‌التحصیلان دانشگاه استنفورد راه‌اندازی کرده‌اند. پژوهش‌های اقتصادی در نواحی مختلف کشورهای اروپایی نشان می‌دهد که تأثیرات دانشگاه‌های آمریکا در ایجاد و راه‌اندازی شرکت‌ها، حتی در خارج از مرزهای ایالات متحده نیز مشاهده می‌شود (Harhoff, 1999).

تجارب کشورهای توسعه‌یافته نشان می‌دهد که کارآفرینی برای توسعه مناطق و بخش‌های مختلف یک کشور ضروری است؛ بنابراین می‌توان با برانگیختن افراد جامعه به سوی کارآفرینی با استفاده از تشویق‌ها و اهرم‌های مختلف، تعداد کسب‌وکارهای کارآفرینانه را افزایش داد (Pfeiffer, 1997). دانشگاه به‌مثابه نهادی محوری در جامعه، می‌تواند در توسعه و ارتقای کارآفرینی مشارکت حیاتی و نقش تعیین‌کننده‌ای داشته باشد. اما افزون بر نقش عمومی تربیت نیروی انسانی متخصص و تولید دانش، نقش‌های ویژه‌ای هم برای دانشگاه کارآفرین تعریف می‌شود که صاحب‌نظران (یداللهی فارسی، ۱۳۸۴) به بررسی و تبیین آنها پرداخته‌اند. در این ارتباط، موارد زیر قابل اشاره است:

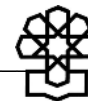
- عرضه دانش‌آموختگان کارآفرین به جامعه،
- تربیت نیروی متخصص برای تدریس، پژوهش، مشاوره و کارشناسی در امور کارآفرینی،
- تولید دانش بومی کارآفرینی برای تأمین نیازهای کشور،
- حمایت از تشکیل و توسعه شبکه‌های تخصصی کارآفرینی،

- تربیت دانش‌آموختگان کارآفرین آماده تأسیس کسب‌وکار جدید،
- ایجاد جریان نوآوری در کشور،
- ایجاد شرکت‌های مبتنی بر فناوری‌های دانش‌بنیان،
- حل مشکلات جامعه، دولت و بنگاه‌های کسب‌وکار.

#### ۴. الزامات تبدیل دانشگاه سنتی به دانشگاه کارآفرین

دنیای امروز شاهد تحول در مأموریت و نقش دانشگاه‌ها است. دانشگاه‌ها وارد سرمایه‌گذاری‌های جدید و پرمخاطره شده و از طریق بنگاه‌هایشان در سرمایه‌گذاری‌ها ایفای نقش می‌کنند. بدین ترتیب سیستم‌های جدید دانشگاهی شکل گرفته و در ساختارها و سیستم‌هایشان تحول ایجاد شده است (Rothaermel et al., 2007). یکی از محورهای مهمی که در بحث دانشگاه کارآفرین وجود دارد، بحث چگونگی کارآفرین شدن و انجام اقدام‌های کارآفرینانه توسط دانشگاه است. در این زمینه کلارک با بررسی پنج دانشگاه برجسته اروپایی، مسیرهای تغییرات سازمانی جهت تبدیل شدن دانشگاه به دانشگاه کارآفرین را اینگونه جمع‌بندی کرده است:

- ایجاد هسته رهبری قوی: دانشگاه کارآفرین دارای مدیریتی قوی است که با داشتن چشم‌انداز و تنظیم راهبردها، آن را اداره می‌کند.
- گسترش مرزهای ساختاری (مانند ایجاد دفتر انتقال فناوری) و ایجاد سازوکارهایی جهت تعامل با محیط خارج از دانشگاه (یعنی صنعت و منطقه).
- ایجاد تنوع در منابع مالی: دانشگاه کارآفرین کاملاً وابسته به بودجه دولتی نیست، بلکه دارای جریان‌های درآمدی چندگانه و متوازی است.
- ایجاد پایه دانشگاهی قوی: جهت بهترین بودن در بین سایر دانشگاه‌ها، داشتن تحقیقات چندرشته‌ای و بین‌رشته‌ای ضروری است.
- ایجاد فرهنگ کارآفرینی یکپارچه در کل مؤسسه دانشگاهی (Clark, 1998b).
- البته کلارک در جایی دیگر تأکید می‌کند که تغییر در دانشگاه‌ها تنها توسط گروه مدیران و بدون در نظر گرفتن مشارکت اعضای هیئت علمی توفیق چندانی نخواهد داشت. حتی تلاش مسئولان و وزیران مربوطه برای تأثیرگذاری در تغییر دانشگاه به سوی دانشگاه کارآفرین تنها با دستور و کنترل از راه دور نیز منجر به نتیجه مطلوب نخواهد شد (Clark, 2004a).
- ذکر این مطلب در اینجا لازم به نظر می‌رسد که مهمترین مسئله در طرح ایده دانشگاه کارآفرین از سوی بارتون کلارک، مسئله فشارهای بسیار زیاد به دانشگاه‌ها برای تغییر می‌باشد. از نظر او



چهار منبع مختلف این فشارها به شرح زیر می‌باشد:

۱. افزایش تعداد دانشجویان،
۲. تقاضای مهارت‌آموزی در دانشگاه‌ها، از سوی افراد حرفه‌ای فوق‌العاده متخصص،
۳. درخواست نتایج بهتر با پرداخت پول کمتر،
۴. گسترش فوق‌العاده دانش.

پیش‌فرض کلارک این است که شیوه فعال ضروری برای غلبه دانشگاه‌ها بر فشارهای یاد شده، صرفاً متوجه اعضای هیئت علمی و دانشکده نیست؛ بلکه یک تجدید سازمان منظم و سراسری برای دانشگاه ضروری است. همچنین پذیرش یک بنیان اداری منسجم و توانایی برنامه‌ریزی یکپارچه برای بخش‌های مختلف سازمان لازم می‌باشد. از نظر کلارک، دانشگاه‌ها زمانی کارآفرین هستند که از افزایش پتانسیل تجاری‌سازی ایده‌های خود و خلق ارزش در جامعه نهراسند و این امر را تهدید مهمی برای ارزش‌های دانشگاهی نبینند (Clark, 2004b).

ابراهیم‌زاده و همکارانش (۱۳۸۷) در پژوهشی تحت عنوان «ارائه الگوی مفهومی جهت تبدیل دانشگاه‌های کشور به دانشگاه کارآفرین»، به بررسی توسعه دانشگاه‌ها از طریق ایجاد، بسط و گسترش دانشگاه کارآفرین پرداختند و به این نتیجه دست یافتند که الگوی مفهومی جهت ایجاد دانشگاه کارآفرین شامل ۹ مؤلفه رهبری کارآفرین، ساختار کارآفرینانه، فرهنگ کارآفرینانه، یادگیری سازمانی مستمر، کارکنان خلاق و نوآور، تأمین منابع مالی کارآفرینانه، بازاریابی کارآفرینانه، آموزش کارآفرینی و تجاری‌سازی ایده‌های نو می‌باشد. هرکدام از این مؤلفه‌ها شامل چند ویژگی است که در مجموع ۱۰۰ ویژگی را تشکیل می‌دهند.

پورعزت و همکارانش (۱۳۸۹) نیز در پژوهشی با عنوان «تیین موانع کارآفرینی دانشگاهی و تجاری‌سازی دانش در دانشگاه تهران»، تلاش کردند تا با نظرسنجی از خبرگان این حوزه، عمده‌ترین موانع تجاری‌سازی دانش در دانشگاه تهران را شناسایی نمایند. براساس این نظرسنجی، «بروکراسی و عدم انعطاف سیستم مدیریت دانشگاه» و «ضعف ارتباطات و فقدان شبکه‌های ارتباطی میان سرمایه‌گذاران، فعالان صنعت و دانشگاهیان»، به‌منزله مهمترین موانع تجاری‌سازی دانش در دانشگاه تهران شناسایی شده‌اند و عواملی چون «فرهنگ متفاوت فعالان صنعت و دانشگاهیان»، «قوانین ضعیف حفاظت از دارایی‌های فکری در سطح ملی»، «وابسته بودن دانشگاه به بودجه‌های دولتی»، «ضعف اطلاعات دانشگاه درباره نیازها و اولویت‌های بخش کسب‌وکار» و «عدم احساس نیاز و فقدان انگیزه در دانشگاه برای تجاری‌سازی دانش» با فاصله کمی در رده‌های بعدی جای دارند. واضح است که با اهتمام و توجه ویژه بر رفع این موانع و مشکلات، دستیابی به دانشگاه کارآفرین ممکن خواهد شد.

همچنین صفرزاده و همکارانش (۱۳۸۸) در پژوهشی تحت عنوان «بررسی عوامل مؤثر بر استقرار دانشگاه‌های کارآفرین»، به این نتیجه دست یافتند که در میان عوامل داخلی دانشگاه، فرآیندهای دانشگاهی و در میان تغییرات اساسی و بنیادی دانشگاه، ایجاد یک محیط پویا و علمی و در میان عوامل احیای سازمانی (دانشگاهی)، اعمال رهبری تحول‌بخش بیشترین تأثیر را در شکل‌گیری و استقرار دانشگاه‌های کارآفرین دارند.

به اعتقاد اتزکوویتز، مسیر حرکت به‌سوی دانشگاه کارآفرین، مسیری به نسبت طولانی و چالشی است که از مراحل زیر می‌گذرد:

**مرحله نخست:** پیدا کردن جهت‌گیری و نگرشی راهبردی و تعیین اولویت‌های دانشگاه از طریق مذاکره با تأمین‌کنندگان منابع دانشگاهی.

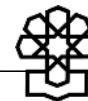
**مرحله دوم:** ایفای نقش فعالانه دانشگاه در تجاری کردن سرمایه‌های فکری ناشی از فعالیت‌های اعضای هیئت علمی، کارکنان و دانشجویان دانشگاه.

**مرحله سوم:** ایفای نقش پیشگامانه دانشگاه در بهبود کارآیی محیط نوآوری منطقه، از طریق تشریک مساعی با فعالان عرصه صنعت و جلب مشارکت دولت (Etzkowitz, 2003).

در یک دسته‌بندی بهتر، می‌توان گفت آنچه دانشگاه کارآفرین را از سایر الگوهای سنتی دانشگاهی متمایز می‌کند، ابعاد ساختاری، مدیریتی و فرهنگ سازمانی رایج در سازمان است. این عوامل به‌طور منفرد و نیز به‌طور ترکیبی، پیش‌شرط‌ها و مقدمه‌های مهمی برای ارتقای دانشگاه به سازمان کارآفرین به‌شمار می‌روند (قهرمانی و همکاران، ۱۳۹۰). فکور (۱۳۸۷) نیز معتقد است در مسیر تبدیل دانشگاه‌ها به دانشگاه کارآفرین لازم است آنها در ابعاد ساختاری، مدیریتی و فرهنگی خود را متحول ساخته و با گسترش زیرساخت‌های مورد نیاز، زمینه را برای ایفای کارکردهای جدیدتر فراهم سازند.

یوسف با بررسی چهار دانشگاه در مالزی، یک چارچوب مفهومی شامل «رهبری»، «ساختار»، «سیستم‌های کنترل»، «سیستم‌های مدیریت منابع انسانی» و «فرهنگ»، به‌عنوان متغیرهای اساسی دانشگاه کارآفرین پیشنهاد و ارائه نموده است (Yusof, 2009). پورعزت و همکارانش (۱۳۸۹) نیز کاهش تدریجی بودجه اختصاص داده شده به دانشگاه‌ها و تقویت احساس و تمایل به استقلال مالی و رهنمون ساختن آنها به سمت اتخاذ تدابیری برای توسعه فعالیت‌های خود در حوزه کسب‌وکار و کارآفرینی را جزو مهمترین اصلاحات لازم در جهت نیل به دانشگاه‌های کارآفرین برشمرده‌اند.

انصاری (۱۳۸۷) معتقد است تغییرات لازم در دانشگاه برای حرکت به‌سوی دانشگاه کارآفرین، تحقق اهدافی به‌شرح زیر را دنبال می‌کند:



- خروج دانشگاه از تکوظیفه‌ای بودن - یعنی تنها تولید دانش - به چندوظیفه‌ای شدن همانند تولید دانش، تولید فناوری مبتنی بر دانایی، تولید کارآفرینان دانش‌محور و ارتقای مهارت‌های تبدیل دانش به فعالیت‌های اقتصادی،

- اتصال حلقه‌های دانشگاه به حلقه‌های اقتصادی و تولید،

- شتاب در اجرای برنامه‌های تولید و افزایش سهم کارآفرینان دانشگاهی در حوزه‌های تولید

ثروت ملی،

- تأمین بخش عمده‌ای از هزینه‌های دانشگاه در راستای توسعه کارآفرینی از محل تأسیس

شرکت‌های زایشی<sup>۱</sup> و فروش محصولات مراکز پژوهشی وابسته به دانشگاه.

همچنین عوامل زمینه‌ای متعددی نیز در ایجاد و توسعه دانشگاه کارآفرین مؤثر هستند که

مهمترین این عوامل عبارتند از:

- **رقابتی کردن فعالیت دانشگاه‌ها:** با رقابتی کردن بازار فعالیت دانشگاه‌ها، دانشگاه‌ها برای

جذب منابع بیشتر و همچنین دستیابی به سهم بیشتری در تولید دانش و تربیت نیروی متخصص

کارآفرین با یکدیگر رقابت می‌کنند و برای حفظ بقای خود و ایجاد فرصت رشد، به نوآوری روی

می‌آورند. فضای رقابتی، مدیریت‌گرایی در دانشگاه‌ها را تقویت می‌کند.

- **رقابتی کردن فضای کسب‌وکار در کشور:** در صورتی که فضای کسب‌وکار در کشور

رقابتی شود، کوشش‌ها به سوی ایجاد ارزش مولد، جهت داده می‌شود. در فضای رقابتی، نوآوری

ارزش و جایگاه برجسته‌ای دارد. فشار رقابت، صنعت و دولت را به ایجاد پیوندی قوی با دانشگاه

ترغیب می‌کند و دانشگاه‌ها را برای پاسخ به این نیاز فعال می‌نماید.

- **مستقل کردن دانشگاه‌ها:** در کلیه تصمیمات داخلی، به خصوص ظرفیت پذیرش دانشجو و

حذف و اضافه کردن رشته‌های علمی، استقلال دانشگاه‌ها باعث می‌شود که در تعامل با جامعه،

صنعت و دولت، بتوانند نوع فعالیت و ظرفیت آن را متناسب با نیاز بازار تنظیم نمایند و در فرآیند

کارآفرینی دانشگاهی با مانع خارجی روبه‌رو نشوند.

- **انتخابی نمودن رؤسای دانشگاه‌ها:** در صورتی که رؤسای دانشگاه‌ها توسط اعضای هیئت

علمی هر دانشگاه انتخاب شوند، در برابر اعضای خود پاسخگو بوده و مشارکت آنان را نیز

به همراه خود خواهند داشت. انتخابی نمودن رؤسای دانشگاه‌ها، با ترغیب مشارکت، پاسخگویی و

مدیریت‌گرایی، زمینه را برای توسعه دانشگاه کارآفرین فراهم می‌کند (یداللهی فارسی، ۱۳۸۴).

در یک جمع‌بندی از مباحث مطرح شده می‌توان گفت بخشی از الزامات تبدیل دانشگاه سنتی به

۱. شرکت‌های زایشی (Spin - off) یا شرکت‌های دانشگاهی، به‌عنوان یک نوع سازوکار انتقال فناوری از دانشگاه به صنعت تعریف شده‌اند.

دانشگاه کارآفرین، بازنگری در ساختار سازمانی آن است. منابع مالی اولین عنصر تغییر شکل‌پذیر است. از این رو باید گفت که در دانشگاه کارآفرین، جهت‌گیری به سمت استقلال مالی و تا حد ممکن تأمین بودجه مورد نیاز از منابع گوناگون بیرونی و غیردولتی است. چنانکه دانشگاه‌های دولتی آمریکا حدود ۷۰ تا ۸۰ درصد بودجه را از منابع بیرونی تأمین می‌کنند. این دانشگاه‌ها برای کسب منابع بیرونی به‌طور فعال و به شیوه‌های مختلف از جمله: مشاوره، آموزش، تحقیق و توسعه، انتقال فناوری و مالکیت یا درگیر شدن در پارک‌های علمی و مراکز رشد اقدام می‌کنند (Gibb & Hannon, 2006). دومین عنصر در بازنگری ساختار سازمانی دانشگاه، اصلاح ساختار اداری آن است. در این خصوص، گسترش همکاری‌های مؤثر بین بخش‌های اداری و ستادی با بدنه‌های اصلی یعنی اعضای هیئت علمی دوره‌های بالاتر و دانشکده‌ها و مؤسسه‌های تولیدکننده دانش و فناوری می‌تواند مؤثر باشد (معصوم‌زاده و انصاری، ۱۳۸۸).

بخش دیگری از الزامات تبدیل دانشگاه سنتی به دانشگاه کارآفرین، ایجاد فرهنگ کارآفرینی در آن است. ایجاد اطمینان از اینکه موضوعات «کارآفرینی» و «راه‌اندازی شرکت‌های زایشی دانشگاهی» به هیچ‌وجه در دانشگاه مورد غفلت واقع نمی‌شوند، وظیفه مدیران دانشگاه است. گرفتن تعدادی دانشجوی رشته کارآفرینی یا صرفاً ایجاد کرسی کارآفرینی در دانشگاه کافی نیست. در واقع وظیفه اصلی، ایجاد یک «فرهنگ کارآفرینی» در دانشگاه است. باید در سراسر دانشگاه عامل مشوق وجود داشته باشد تا فرهنگ و ذهنیت افراد آن به سمت تجاری‌سازی دانش تغییر کند. تشویق روحیه و ایجاد ذهنیت کارآفرینی در استادان، کارکنان و دانشجویان دانشگاه، نکته‌ای است که صاحب‌نظران متعددی (از جمله: Ropke, 1998; Schulte, 2004; Wong et al., 2007) به آن تأکید دارند. در برخی پژوهش‌ها، بر ضرورت ایجاد اصلاحات زیرساختی و نوآوری‌های نهادی برای ایجاد و ارتقای فرهنگ حمایتی و کارآفرینانه در نهاد دانشگاه، تأکید شده است (O'Shea et al., 2005). رسالت دانشگاه بایستی شامل استراتژی حمایت از نوآوری و کارآفرینی و التزام به گسترش فرهنگ و مهارت‌های کارآفرینی در تمام سطوح و بالاخص مدیران دانشگاه باشد (Audretsch & Phillips, 2007).

همانگونه که با بررسی نظرات پژوهشگران مختلف ملاحظه شد، حرکت به سوی دانشگاه کارآفرین واکنشی است به تغییرات درونی و بیرونی، که مدیریت آن بدون اتخاذ شیوه‌ای جدید میسر نیست. نتایج تحقیقات متعدد نشان می‌دهد که برای ایجاد و توسعه دانشگاه کارآفرین، مدیریت دانشگاه نقشی اساسی ایفا می‌کند؛ از همین رو در بخش بعد به تفصیل به بررسی کیفیت مدیریت دانشگاهی در دانشگاه‌های کارآفرین پرداخته شده است.





## ۵. کیفیت مدیریت دانشگاهی در دانشگاه‌های کارآفرین

مدیریت از ارکان هر سازمان و جامعه‌ای است. مدیریت دانشگاهی نیز در بین سایر انواع مدیریت‌ها از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است؛ چراکه اگر دانشگاه را در رأس همه مسائل آموزشی جامعه تصور کنیم، مدیریت دانشگاهی نیز با همین منطبق جایگاه مهمی در بهسازی و توسعه جامعه خواهد داشت. اگر مدیران دانشگاهی یک جامعه دارای دانش و مهارت‌های مناسب و کافی باشند، بدون تردید نظام آموزش عالی نیز از اثربخشی، کارآیی و اعتبار بالایی برخوردار خواهد بود. امروز چالش‌های فراوی آموزش عالی موضوع بحث بسیاری از کنفرانس‌ها و محافل علمی دنیا قرار گرفته است. از آنجا که هرگونه تغییر و تحولاتی در آموزش عالی، مدیریت و اداره دانشگاه‌های آینده را به چالش وامی‌دارد، لذا توجه به پرورش مدیرانی با دانش و مهارت‌ها و نگرش‌های مناسب در هریک از سطوح مدیریتی دانشگاه، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. امروز رؤسای دانشگاه‌ها با چالش‌های بسیار پیچیده‌تری نسبت به سلف خود روبه‌رو هستند. همانگونه که طرقي (۱۳۸۴) بیان می‌کند، سخت‌ترین وظیفه برای مدیران در دانشگاه‌ها ایجاد جوی است که اطمینان دهد خلاقیت‌ها و نوآوری‌ها اتفاق می‌افتند. مدیریت به‌صورت رهبری دانشگاهی، عبارت است از: فراهم آوردن محیطی برای کارهای تهورآمیز و مهم، حرکت‌های دلیرانه، ارائه ابتکار در تدریس و پژوهش و عمل حرفه‌ای برای تک‌تک افراد.

نتایج تحقیقات متعدد نشان می‌دهد که برای ایجاد و توسعه دانشگاه کارآفرین، مدیریت دانشگاه نقشی اساسی ایفا می‌کند. بررسی ادبیات کارآفرینی نشان می‌دهد که یکی از متغیرهای بسیار مهم در تحقق دانشگاه کارآفرین، رفتار رهبری مدیریت دانشگاه است. نقش رفتار رهبری در ارتقای یک نهاد به سازمان کارآفرین به قدری اهمیت دارد که بعضی از محققان سعی کرده‌اند برای نشان دادن این موضوع، با ترکیب این دو (رفتار رهبری و کارآفرینی)، نوعی از رهبری را به کار گیرند که رهبری کارآفرینانه<sup>۱</sup> نامیده می‌شود (Tarabishy et al., 2005; Gupta et al., 2004). همراه با افزایش پیچیدگی و پویایی محیطی، رهبران سازمان‌ها و شرکت‌ها، برای حفظ، بقا و رشد کسب‌وکارشان، نیازمند به‌کارگیری این رویکرد نوین در مدیریت و رهبری هستند (Thornberry, 2006). رهبری کارآفرینانه را فرآیند نفوذ در دیگران به‌منظور شناسایی و بهره‌برداری و یا کمک به شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌های کارآفرینانه و مزیت‌های داخلی سازمان تعریف نموده‌اند (زالی، ۱۳۹۰).

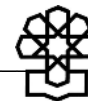
در هر صورت، سازمان‌های امروز، به مدیران کارآفرین و سبک مدیریت کارآفرینانه نیازمندند (Thompson, 1999). هر تصمیمی برای اتخاذ یک استراتژی کارآفرینی باید از جانب مدیریت

ارشد سازمان صورت پذیرد. انتخاب و عمل مدیریت مهمترین بعدی است که بر کارآفرینی سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد (مقیم، ۱۳۸۲). سبک مدیریت کارآفرینانه فراسوی مدیریت سنتی و بروکراتیک بوده و جو نوآوری را در سازمان فراهم می‌آورد (Prokopenko & Palvin, 1991). مدیریت کارآفرینانه فرآیند کشف یا ایجاد یک فرصت و بهره‌گیری از آن برای خلق ارزش از طریق نوآوری و تعقیب فرصت است؛ هرچند که ممکن است در آغاز منابع کافی در اختیار نباشد (Stevenson et al., 1985). قدرت ادراک محیط، بصیرت و انعطاف‌پذیری، داشتن توانمندی‌های مدیریتی، تشویق به کار تیمی و مباحثه آزاد، ایجاد ائتلافی از حمایت‌کنندگان و پافشاری و پشتکار، از جمله مهمترین ویژگی‌های رهبری کارآفرینانه به شمار می‌آیند (Peters & Hisrich, 2002). مدیریت و رهبری کارآفرینانه در دنیای متحول امروز وظایفی از این دست بر عهده دارد:

۱. تشخیص فرصت و تعریف سناریوهای چشم‌انداز آینده،
  ۲. انتقال چشم‌انداز به واحدهای سازمانی و همکاران و هدفگذاری برای آنها،
  ۳. تیم‌سازی، توانمندسازی تیمی و سازمانی و ایجاد شایستگی‌های اساسی در تیم‌های کاری،
  ۴. حضور در بازار رقابت و کسب مزیت رقابتی،
  ۵. دریافت بازخور محیطی، توسعه یادگیری سازمانی و پویاسازی فرآیند کارآفرینی.
- رهبری کارآفرینانه سناریوهای چشم‌انداز را تعریف کرده و با ایجاد انگیزه و تعهد در افراد، قابلیت‌های لازم برای کشف و بهره‌برداری از فرصت‌ها را از طریق ایجاد ارزش استراتژیک پرورش می‌دهد (یداللهی فارسی، ۱۳۸۶). پیچیدگی‌های حاکم بر سیستم دانشگاه کارآفرین، لزوم پیدایش مدیرانی با توانایی‌ها، قابلیت‌ها و شایستگی‌های ویژه‌ای همچون شایستگی‌های یک رهبر کارآفرینانه را ایجاد می‌کند.

همانگونه که بیان شد، سازمان کارآفرین زمانی ایجاد می‌شود که بالاترین مقام اجرایی آن نسبت به مفهوم کارآفرینی متعهد شود و بعد از آن کل سازمان کارآفرینی را بپذیرد و یک ساختار ارگانیک و پویا در سازمان ایجاد نماید (سعیدی‌کیا، ۱۳۸۹). سازمان‌ها به خودی خود خلاق، نوآور و کارآفرین نخواهند شد مگر اینکه افراد خلاق و نوآور، با خصوصیات و ویژگی‌های خاص خود، پیکره آن سازمان را تشکیل دهند. به‌طور کلی، ویژگی‌های نیروی انسانی سازمان‌های کارآفرین عبارتند از: ذهنیت تحلیلی‌گرانه، مرکز کنترل درونی،<sup>۱</sup> کنجکاوی، تحمل بالای ابهام و عدم قطعیت، اعتماد به نفس بالا، نیاز شدید به استقلال، نیاز بالا به احترام، خلاقیت، کارمحوری، سختکوشی، خوشبین بودن، عزم راسخ و انرژی زیاد. با این حال، سه عامل زیر در اکثر فهرست‌های مربوط به

۱. فردی که دارای مرکز کنترل درونی است، سرنوشت خود را در دست کنترل خودش می‌بیند و نه در کنترل بخت و اقبال.



شخصیت کارآفرین دیده می‌شوند: نیاز به موفقیت، نیاز به استقلال و تحمل ابهام (هادی‌زاده مقدم و رحیمی فیل‌آبادی، ۱۳۸۴). زیر سؤال بردن وضع موجود، فرصت‌محوری، توانایی حل تضاد، مهارت‌های ارتباطی قوی، تمایل به مخاطره‌پذیری، مهارت در انجام فعالیت‌های گروهی، یادگیری، یادگیری از تجارب، انطباق‌پذیری و انعطاف از جمله سایر ویژگی‌های نیروی انسانی فعال در یک سازمان کارآفرین به‌شمار می‌آیند (Fry, 1993).

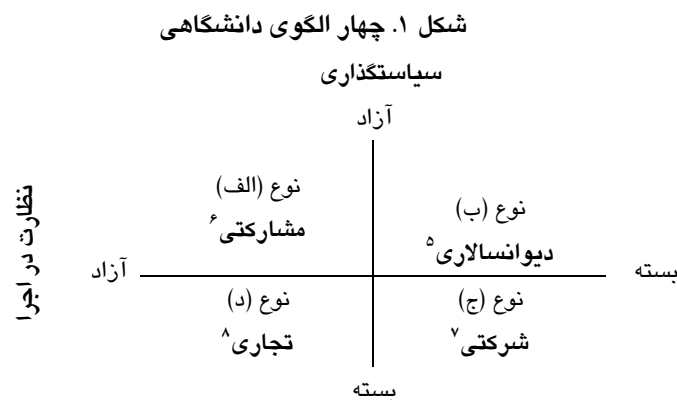
در مورد مدیران سازمان‌های کارآفرین ویژگی‌های متعدد دیگری نیز ذکر شده است که برخی از مهمترین این ویژگی‌ها عبارتند از: انگیزه توفیق‌طلبی، آینده‌نگری، پذیرفتن تغییرات، سختکوشی، خلاقیت و نوآوری، تأکید بر کار تیمی و استقبال از چالش‌ها (Prabhu, 1999). نکته مهم این است که مدیران و کارکنان سازمان‌های امروز بایستی شایستگی‌ها و مهارت‌های چندگانه و متعددی را دارا باشند. مهارت‌ها و شایستگی‌هایی مشخص نظیر مهارت برقراری ارتباط، مهارت تأثیرگذاری بر دیگران، مهارت پرورش و تشویق خلاقیت و نوآوری و مهارت اعتماد به دیگران، نقش مهمی در موفقیت رهبران سازمانی به‌ویژه رهبران دانشگاهی ایفا می‌نمایند (نورشاهی، ۱۳۸۸).

دانشگاه کارآفرین دارای مدیریتی قوی است که با داشتن چشم‌انداز و تنظیم استراتژی‌ها، آن را اداره می‌کند. نقش مدیریت دانشگاه در ایجاد فرهنگ کارآفرینی در دانشگاه نیز بسیار مهم است؛ به‌طوری که در این خصوص مدیریت، «هسته رهبری قدرتمند» تلقی می‌شود (Clark, 1998a; Clark, 1998b). مدیریت خلاق، مبتکر، مبتنی بر حمایت از نوآوری، فرصت‌جو، توسعه‌گرا، یادگیرنده، با روحیه ریسک‌پذیری و تحمل شکست و مجهز به مهارت انجام کار تیمی، کمک بسیاری به تحقق دانشگاه کارآفرین خواهد نمود (بیگزاد و رحیم‌پور مقدم، ۱۳۸۸).

شریف‌زاده و همکارانش (۱۳۸۸) در پژوهش خود دریافتند که بین طرز تفکر رهبری دانشگاه با کارآفرینی دانشگاهی رابطه معنادار وجود دارد. رضایی دولت‌آبادی و همکارانش (۱۳۸۹) نیز در پژوهشی به این نتیجه دست یافتند که یکی از مهمترین موانع کارآفرینی در دانشگاه‌های ایران، مربوط به حوزه مدیریت از جمله شیوه رهبری نامناسب دانشگاهی است. همچنین پژوهش قهرمانی و همکارانش (۱۳۹۰) نشان داد که بین رهبری تحولی و ارتقای دانشگاه به سازمان کارآفرین و شاخص‌های آنها رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. یداللهی فارسی و همکارانش (۱۳۹۰) نیز در یافته‌های پژوهش خود، به تأثیر عامل «رهبری» یا مدیریت ارشد دانشگاه در توسعه کارآفرینی دانشگاهی از طریق سرلوحه قرار دادن کارآفرینی به‌عنوان مأموریت اصلی دانشگاه، اشاره نموده‌اند. ازسویی، در فراگرد انتقال فناوری از دانشگاه به صنعت، طرف‌های گوناگونی درگیرند که در برخی پژوهش‌ها به عمده‌ترین و مهمترین آنها تحت عنوان «ذینفعان کلیدی فراگرد تجاری‌سازی» اشاره شده است. از جمله اثرگذارترین این ذینفعان، مدیران فناوری و مدیران اجرایی دانشگاه‌ها

(یعنی کسانی که به مثابه رابط بین دانشمندان دانشگاهی و صنعت عمل می‌کنند و دارای‌های فکری دانشگاه را مدیریت می‌کنند) هستند (پورعزت و همکاران، ۱۳۸۹).

پال رمزدن<sup>۱</sup> (۱۳۸۰) پژوهشگر حوزه آموزش عالی، در کتاب مشهور خود تحت عنوان «یادگیری رهبری در آموزش عالی»<sup>۲</sup> چهار الگوی مختلف دانشگاهی را براساس آزاد یا بسته بودن دو بُعد «سیاستگذاری»<sup>۳</sup> و «نظارت در اجرا»<sup>۴</sup> معرفی نموده است (مطابق شکل ۱).

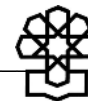


مأخذ: رمزدن، ۱۳۸۰.

• **دانشگاه نوع (الف) -** با داشتن نظام سیاستگذاری و نظارت در اجرای آزاد، دانشگاهی مشارکتی است با تأکید بر آزادی پیگیری اهداف دانشگاهی و اهداف فردی که تحت تأثیر کنترل بیرونی نمی‌باشند. گروه‌ها، واحدهای اصلی سازمانی این نوع دانشگاه هستند. استاندارد توسط یک مجمع علمی بین‌المللی تعیین می‌شود و ارزشیابی توسط ارزیابی همکار صورت می‌گیرد. تصمیم‌گیری مبتنی بر مشارکت و رضایت طرفین است و سبک مدیریت، سبک آسان‌گیر بوده و دانشجویان به‌عنوان کارآموزان علمی در نظر گرفته می‌شوند.

• **دانشگاه نوع (ب) -** دانشگاهی با نظام دیوانسالاری است و نمایانگر مدیریت‌گرایی در آموزش عالی می‌باشد. تأکید آن بر مقررات، ثبات و قوانین است. سبک مدیریت، سبک رسمی - عقلایی بوده و گروه مدیران ارشد، قدرت قابل ملاحظه‌ای برای اداره کردن دارند. استانداردها

1. Paul Ramsden
2. Learning to Lead in Higher Education
3. Policy Definition
4. Control of Implementation
5. Bureaucracy
6. Collegium
7. Corporation
8. Enterprise



توسط هیئت‌های ممیزه و مراجع خارجی تعیین می‌شوند و ارزشیابی مبتنی بر سنجش روش‌هاست. تصمیم‌گیری مبتنی بر قانون است و دانشجویان فقط اعداد آماری هستند.

• **دانشگاه نوع (ج)** - دانشگاهی مبتنی بر شخصیت شرکتی با کنترل شدید بر خط‌مشی‌ها و اجراست. تأکید آن بر وفاداری اعضا به سازمان و مدیریت عالی آن و سبک مدیریت به‌صورت فرماندهی و کاریزماتیک است. نوعی منش رقابتی بحران‌زا در دانشگاه وجود دارد؛ تصمیم‌گیری‌ها غالباً سیاسی و تاکتیکی است. استانداردها همسو با اهداف و طرح‌ها و برنامه‌های دانشگاه تعیین می‌شوند. ارزشیابی مبتنی بر شاخص‌های عملکردی مقایسه عملکردهای با نمونه‌های مشابه است. دانشجویان به‌مثابه واحدهایی از منابع بوده و بخشی از مشتریان دانشگاه محسوب می‌شوند.

• **دانشگاه نوع (د)** - دانشگاهی با تشکیلات تجاری است و تأکید آن بر شایستگی‌هاست و جهت‌گیری آن مشخصاً به‌سوی دنیای خارج بوده و از روش‌های آموزش مداوم در محیط پرتلاطم حمایت می‌کند. سبک مدیریت آن، یکی از سبک‌های رهبری تفویضی است. تصمیم‌گیری انعطاف‌پذیر بوده و بر پاسخگویی متخصصان حرفه‌ای تأکید دارد. واحدهای تحت سرپرستی آن را گروه‌های کوچک پروژه‌ای تشکیل می‌دهند. تعیین استانداردهای آن ارتباط بسیاری با توانمندی‌های بازار داشته و ارزشیابی‌های آن مبتنی بر میزان دستیابی به اهداف و نتایج صورت می‌گیرد. دانشجویان در این نظام دانشگاهی به چشم ارباب رجوع دیده شده و به‌عنوان شرکایی در نظر گرفته می‌شوند که در جستجوی فهمیدن هستند.

## شکل ۲. تغییر الگوهای دانشگاهی و تغییر در رهبری دانشگاهی

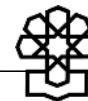
سیاست‌گذاری	
آزاد	بسته
<p><b>مشارکتی</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• رهبری ارادتمند</li> <li>• کنترل از طریق مشاوره، متقاعدسازی، رضایت، اجازه</li> <li>• اختیار نشئت گرفته از موقعیت حرفه‌ای</li> <li>• رهبران به‌عنوان نماینده گروه دانشگاهی</li> <li>• مدیریت و رهبری، مانند تدریس، برای آماتورهای با استعداد است و به آمادگی رسمی نیاز ندارد</li> </ul>	<p><b>دیوانسالاری</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• رهبری اداری</li> <li>• رهبری به‌عنوان رفتار رسمی قانونی‌گرا</li> <li>• کنترل از طریق سیستم‌ها، مدیریت، مراودات، عقلانیت</li> <li>• اختیار نشئت گرفته از مقام</li> <li>• رهبران به‌عنوان نماینده مدیران ارشد در سلسله‌مراتب</li> <li>• به‌دست آمدن مهارت‌های مدیریت از طریق روش‌های استقرایی و تجربی</li> </ul>
آزاد	بسته
<p><b>تجاری</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• رهبری کارآفرینانه و سازگاری</li> <li>• رهبری به‌عنوان راهنمایی، توانمندسازی، هماهنگ‌کننده دیدگاه‌ها، حمایت برای موفقیت در وظیفه</li> <li>• اختیار و کنترل نشئت گرفته از عملکرد موفقیت‌آمیز</li> <li>• رهبری به‌عنوان نماینده مشتریان، ارباب‌رجوع و کارکنان</li> <li>• رهبری و مدیریت مهارت‌های حرفه‌ای هستند که از طریق آموزش و انعکاس تجربه آموخته می‌شوند</li> </ul>	<p><b>شرکتی</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• رهبری مبتنی بر برنامه‌ریزی و اداره بحران‌ها</li> <li>• رهبری به‌عنوان فرماندهی، کاریزما، دگرگونی، قدرت و موفقیت‌های راهبردی</li> <li>• اختیار و کنترل نشئت گرفته از تجانس مأموریت و همبستگی‌های سیاسی</li> <li>• رهبران به‌منزله مدیر ارشد اجرایی</li> <li>• به‌دست آمدن مهارت‌های رهبری و مدیریت از طریق کارآموزی</li> </ul>
آزاد	بسته

تفاوت در اجرا

مأخذ: رمزدن، ۱۳۸۰.

رمزدن معتقد است که اغلب دانشگاه‌ها از الگوی (الف) به الگوی (ب)، از الگوی (ب) به الگوی (ج) و از الگوی (ج) به الگوی (د) تغییر خواهند کرد (Ramsden, 1998). به عبارت بهتر، جهت‌گیری حرکت دانشگاه‌ها، به سوی تبدیل نمودن دانشگاه به سازمانی تجاری و با مدیریتی کارآفرینانه است. رمزدن (۱۳۸۰) معتقد است که مدیران دانشگاهی نیاز دارند تا خلاق، تیم‌ساز و تصمیم‌گیرندگانی با مهارت‌های شخصی قوی باشند.

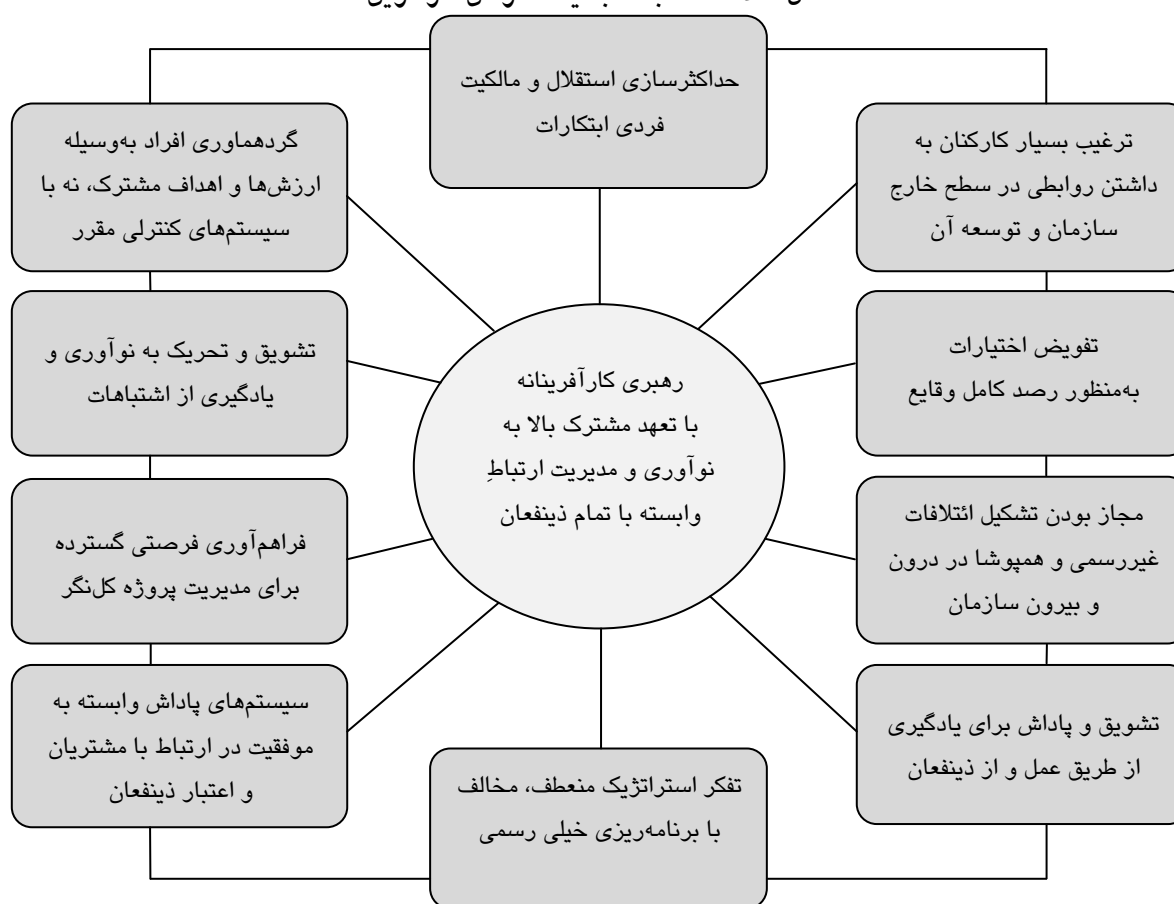
الگوی رهبری در دانشگاه مبتنی بر سازمان تجاری که در سمت چپ-پایین شکل ۲ خلاصه شده است، تحت توجه خاص پژوهش‌های بارتون کلارک نیز بوده است (Clark, 1996). او



شیوه‌هایی را مورد بررسی قرار داد که از طریق آنها مؤسسات آموزش عالی می‌توانند خود را دگرگون سازند تا سطح انرژی کارآفرینانه خود را افزایش داده و به‌طور مؤثر در بازارهای ملی و بین‌المللی رقابت نمایند.

گیب و همکارانش در مطالعه‌ای در کشور انگلستان (Gibb et al., 2009) درخصوص ویژگی‌های رهبری یک دانشگاه کارآفرین، نشان دادند که برای تبدیل شدن یک دانشگاه به دانشگاه کارآفرین، الزاماتی از قبیل رهبری کارآفرینانه، تشویق نوآوری، یادگیری از عمل، تفکر استراتژیک، و... مورد نیاز است و جایگاه مدیریت و رهبری کارآفرینانه در قلب این فرآیند قرار دارد (شکل ۳). این الزامات، به‌مثابه چالش‌هایی پیش روی دانشگاه در مسیر کارآفرین شدن قلمداد شده‌اند.

شکل ۳. دانشگاه به‌مثابه یک سازمان کارآفرین

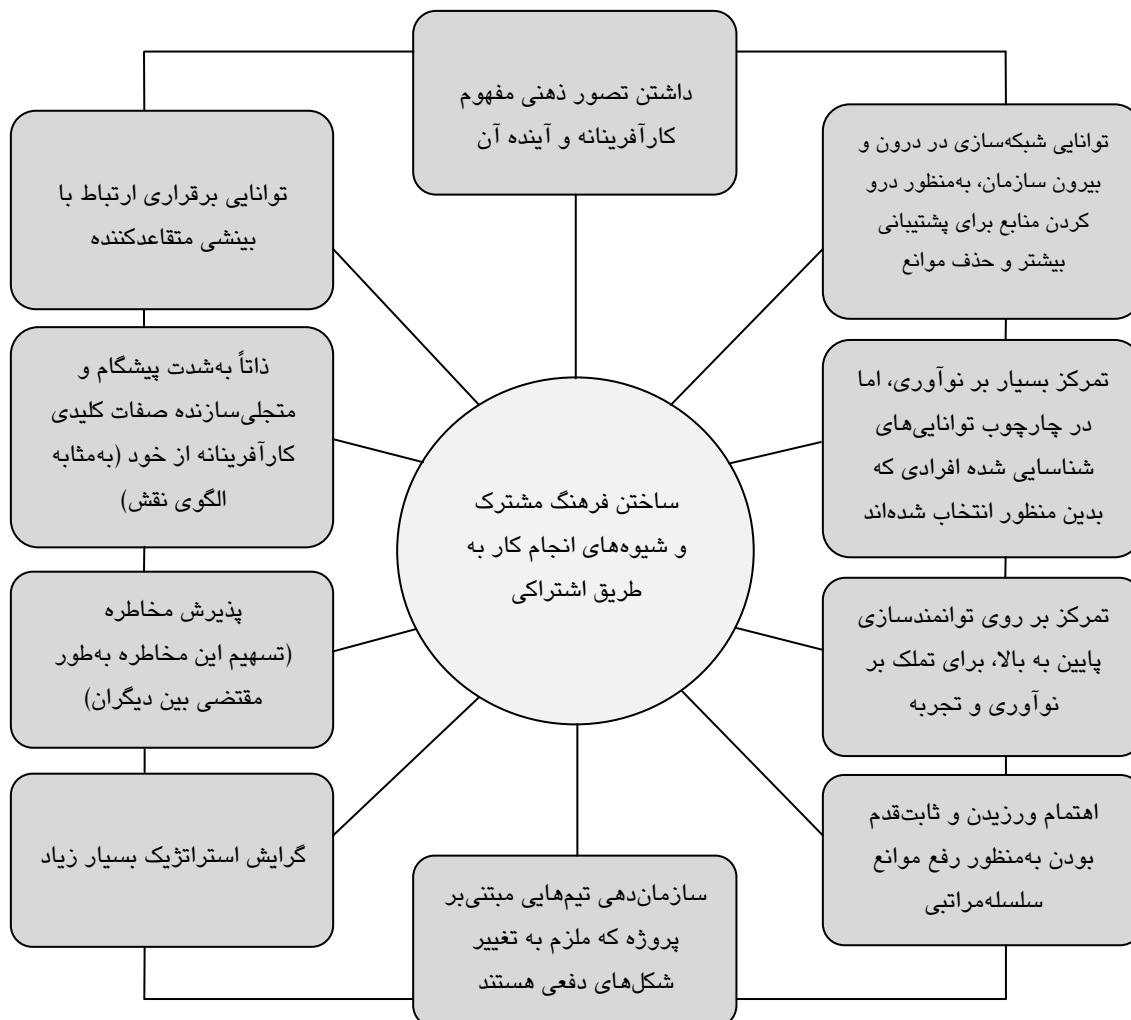


Source: Gibb et al., 2009.

این پژوهشگران همچنین شایستگی‌های مورد نیاز یک رهبری کارآفرینانه در دانشگاه‌های کارآفرین را مطابق آنچه در شکل ۴ آمده است تبیین نمودند. لازم به ذکر است، شایستگی‌های یاد شده در این چارچوب، ویژگی‌های کلیدی یک رهبری کارآفرینانه در دانشگاه کارآفرین هستند و هر

ویژگی، متناظر با چالش مطرح شده در چارچوب دانشگاه کارآفرین (شکل ۳) می‌باشد.

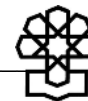
شکل ۴. ویژگی‌های کلیدی رهبری کارآفرینانه در دانشگاه کارآفرین



Soucre: Gibb et al., 2009

رمزدن (۱۳۸۰) نیز پس از انجام مصاحبه با مدیران دانشگاهی در دانشگاه‌های استرالیا، لیستی شامل رفتارهای یک رهبری خوب دانشگاهی را تهیه نموده است که در ذیل (جدول ۳) به مواردی از این لیست اشاره می‌شود:





## جدول ۳. رفتارها و ویژگی‌های رهبری خوب دانشگاهی از دیدگاه رمزدن (۱۳۸۰)

ردیف	رهبری خوب دانشگاهی
۱	خلاق بوده و برای تغییر برنامه‌ریزی دارد
۲	کارها را به‌طور متفاوت انجام می‌دهد
۳	به افراد برای اینکه نظرات جدید ارائه دهند، آزادی و اختیار می‌دهد
۴	به هنگام لزوم قادر است تا روش مدیریتی خود را عوض کند (مثلاً از مشورتی به دستوری)
۵	برای همکاری‌های نمونه و الگو است
۶	قادر به شبکه‌سازی است
۷	با دیگران به شیوه‌ای خوشایند و مطبوع ارتباط برقرار می‌کند
۸	بازخورد را از عناصر مختلف دریافت می‌کند
۹	دیدگاهی باز و انعطاف‌پذیر دارد
۱۰	مدیر خوبی برای جذب و استفاده از منابع است
۱۱	راهبردی است و در مورد سیستم کلان اطلاعات دارد
۱۲	قادر است تا افراد را برای انجام کارها ترغیب کند
۱۳	تمایل به انجام کار گروهی دارد
۱۴	مهارت خوبی در برنامه‌ریزی و درک مناسبی از مسیر دارد
۱۵	در ایجاد انگیزه و توانمندسازی افراد از طریق شناسایی نیازها و دغدغه‌هایشان مهارت دارد
۱۶	سازوکارهایی برای انجام امور به‌طور غیررسمی ایجاد می‌کند (قبل از اینکه مجبور به انجام آنها به‌طور رسمی باشد)
۱۷	به یادگیری و پیشرفت کارکنان کمک می‌کند
۱۸	از اشتباهات خود درس می‌گیرد

آلن بریمن<sup>۱</sup> پژوهشگر حوزه مدیریت و رهبری نیز با مطالعه و بررسی همه‌جانبه ادبیات مدیریت آموزش عالی، شاخصه‌های کلیدی رفتاری برای رهبری اثربخش در سطح نهادی دانشگاه را برشمرده است که در ذیل به آنها اشاره می‌کنیم (Bryman, 2007):

۱. داشتن رویکردی پیشگامانه در پیگیری رسالت دانشگاه،
۲. دادن اهمیت بسیار به یک رویکرد آینده‌نگر؛ که رهبر را راهنمایی نموده و او را بر روی آنچه باید برای دانشگاه خود جستجو کرده و به دست آورد، متمرکز می‌سازد،
۳. داشتن تمرکز داخلی؛ به معنای برقرار داشتن ارتباطات مناسب در داخل دانشگاه، دیده شدن توسط همکاران و الهام‌پذیری از آنان،
۴. داشتن تمرکز خارجی؛ به معنای شبکه‌سازی با اشخاص صاحب‌نظر گوناگون و تقویت جهت‌گیری دانشگاه توسط نظرخواهی و کمک آنان،
۵. داشتن صداقت و روراستی شخصی،
۶. مرسوم نمودن تغییرات به طریقی که مستلزم مشورت نمودن با دیگران باشد،

۷. اهمیت به غیر قابل دسترس نکردن رهبران دانشگاهی برای عموم دانشگاهیان،
  ۸. اهمیت به تخریب نکردن فرهنگ سازمانی پیشین،
  ۹. انعطاف‌پذیر بودن در رویکرد انتخابی برای رهبری کردن،
  ۱۰. کارآفرینانه و مخاطره‌پذیر بودن،
  ۱۱. تأثیرگذاری بر فرهنگ و ارزش‌های سازمانی برای حمایت از تغییر،
  ۱۲. طراحی ساختارهایی برای حمایت از تغییر.
- همانگونه که گفته شد، بریمن این دوازده شاخصه را به‌عنوان شاخصه‌های اساسی رفتار رهبری اثربخش در آموزش عالی معرفی نموده است. قابل ملاحظه است که رهبری دانشگاه به شیوه‌ای «کارآفرینانه» و «مخاطره‌پذیرانه» نیز در لیست فوق قرار گرفته است.
- مقیمی (۱۳۸۳) پیشنهادات ذیل را به‌منظور بهبود و توانمندسازی مدیران برای تصدی و هدایت فعالیت‌های کارآفرینانه در سازمان‌های دولتی فرهنگی و اجتماعی ارائه می‌نماید:
۱. فراهم نمودن زمینه برای ریسک‌پذیری و رفتارهای جسورانه در مدیران،
  ۲. ایجاد روحیه فرصت‌جویی و پذیرش تغییر در مدیران،
  ۳. افزایش میزان تحمل مدیران برای توان ساعت‌ها کار طولانی،
  ۴. پرورش خلاقیت و نوآوری در مدیران،
  ۵. ایجاد بینش آینده‌نگری و تمایل به پیشگام بودن در مدیران،
  ۶. تقویت روحیه کار تیمی و کار در شرایط چالشی در مدیران،
  ۷. بهبود توان مذاکره در مدیران،
  ۸. ایجاد و بهبود مهارت‌های مناسب سازمانی در مدیران.
- درنهایت می‌توان گفت اصلاح دانشگاه‌ها کار بسیار دشواری است و مدیران علاقمند به رشد، همیشه در وسط معرکه فرآیند تغییرات هستند. کارآفرینی بایستی مأموریت اصلی دانشگاه باشد و انجام این مهم در مرحله اول به عهده مدیران ارشد دانشگاه است (یداللهی فارسی و همکاران، ۱۳۹۰). با توجه به اینکه مدیران دانشگاهی از مهره‌های اصلی و هسته عمده تصمیم‌گیری در دانشگاه‌ها محسوب می‌شوند، لذا توجه به قابلیت‌ها و شایستگی‌های کارآفرینانه آنان و تقویت و ارتقای این شایستگی‌ها در آنان در راستای این مأموریت مهم، به میزان چشمگیری بر موفقیت نظام آموزش عالی تأثیرگذار خواهد بود.



## جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

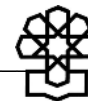
در این گزارش تلاش شد تا در راستای ایجاد آشنایی با مفهوم دانشگاه کارآفرین و توجه دادن افراد ذیربط به ضرورت سوق دادن دانشگاه‌های کشور به این سمت، مباحث متنوعی مورد بحث و بررسی قرار گیرد. در بخش نخست به اختصار به مشکلات پیش روی دانشگاه‌های سنتی پرداخته شد؛ بخش‌های بعد نیز ضمن معرفی دانشگاه کارآفرین و تبیین دقیق سیر تکوینی و ویژگی‌های آن، نتایج و مزایای برخاسته از استقرار چنین دانشگاهی در نظام آموزش عالی کشور را برشمردند. در نهایت نیز الزامات تبدیل دانشگاه سنتی به دانشگاه کارآفرین و کیفیت مدیریت دانشگاهی در دانشگاه‌های کارآفرین مورد بررسی قرار گرفتند.

همانگونه که گفته شد، عصر حاضر شاهد تحولات عظیمی در نظام‌های دانشگاهی به‌منظور همسویی هرچه بیشتر آنها با فرآیند توسعه اقتصادی بومی، منطقه‌ای و بین‌المللی می‌باشد. لذا رویکرد حاکم بر فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی، رویکردی نیازگرا در تعامل با سازمان‌های پیرامونی دانشگاه می‌باشد. این تعامل و کنش متقابل محیط‌های دانشگاهی با بنگاه‌های اقتصادی و سازمان‌های بیرونی، چنانچه سازمان‌یافته و با سازوکارهای اثربخش همراه باشد، حاصلی جز اشتغالزایی، بهره‌وری بیشتر از منابع انسانی و غیرانسانی و رفاه به دنبال نخواهد داشت. دانشگاه‌ها به‌مثابه نهادهای عمده تولید دانش، به‌دلیل تغییر در ماهیت تولید علم و تولید اقتصادی، علاوه بر پژوهش و آموزش، نقش و رسالت جدیدی در توسعه اقتصادی و منطقه‌ای یافته‌اند. براساس نظر بسیاری از صاحب‌نظران حوزه مدیریت دانشگاهی، امروزه بسیاری از مؤسسات آموزشی و دانشگاه‌های دولتی بایستی اهداف و استراتژی‌های کلی خود را در جهت تحقق رسالت سوم دانشگاه از نو بسنجند تا بتوانند همانند بسیاری از کشورهای توسعه‌یافته دنیا رفته‌رفته وابستگی خود را به بودجه دولتی کاهش داده، استقلال مالی خود را برقرار ساخته و به طرق مختلف ایجاد درآمد نمایند و نقشی اساسی در نوآوری صنعتی و توسعه فناوری و در نتیجه اشتغالزایی و رفاه ایفا کنند. این ارزیابی مجدد در نتیجه رقابت فشرده در بازار آکادمیک است که محیطی پردردسر بوده و بخش قابل توجهی از بودجه آن از طریق منابع دولتی تأمین می‌شود.

فشارهای روزافزون بر دوش دولت‌ها و کاهش بودجه‌های دولتی در سال‌های اخیر، افزایش تعداد دانش‌آموختگان، بیکاری فزاینده و بحران اشتغال جوانان به‌ویژه تحصیلکردگان، تغییر در انتظارات متقاضیان ورود به دانشگاه‌ها، رقابت، نیازهای متغیر بازار، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی در مقابل افراد جامعه، انقلاب کیفیت و بهره‌وری، تغییر در دانش و ضرورت مدیریت دانش و تجاری‌سازی دانش، تحول در آموزش‌های سنتی و گرایش به سمت آموزش‌های نو و پژوهش‌های

کاربردی، به‌کارگیری فناوری‌های نوین و سایر مواردی که موجب تحول در رسالت، نقش و کارکردهای دانشگاه شده‌اند، ضرورت کارآفرینی دانشگاهی و ایجاد دانشگاه کارآفرین را - به‌عنوان یکی از ابزارهای حیاتی، راهبردی و کلیدی آموزش عالی برای مواجهه با این تغییرات و فشارها - روشن و بدیهی کرده‌اند. دانشگاه کارآفرین که به مفهوم کنش کارآفرینانه در راهبردها، ساختارها، دیدگاه‌ها و عملکردهای یک دانشگاه بوده و به «دانشگاه نسل سوم» نیز معروف است، مؤسسه‌ای خودمولد بوده که برای کسب منابعش، در روند گذر از «سازمان مبتنی بر هدایا و وابسته به نهادهای دیگر» می‌باشد و فارغ‌التحصیلانی را به جامعه ارائه می‌دهد که دانش را در کنار پژوهش‌های کاربردی به خدمت گرفته و با نوآوری، کار می‌آفرینند.

برای جامه عمل پوشاندن به کارکردهای استقرار دانشگاه کارآفرین در نظام آموزش عالی مدرن، بایستی تغییراتی را در ساختار، تکنولوژی و رفتار نظام مدیریت آموزش عالی، آن هم با درک صحیحی از هنجارها، ارزش‌ها، نگرش‌ها و باورهای آن صورت داد. در یک جمع‌بندی از مباحث مطرح شده می‌توان گفت بخشی از الزامات تبدیل دانشگاه سنتی به دانشگاه کارآفرین، بازنگری در ساختار سازمانی آن و بخش دیگر ایجاد فرهنگ کارآفرینی در آن است. همانطور که ملاحظه شد، در این فرآیند نقش مدیران دانشگاهی محوری و کلیدی است. پیچیدگی‌های حاکم بر سیستم دانشگاه‌های کارآفرین، لزوم پیدایش مدیرانی با توانایی‌ها، قابلیت‌ها و شایستگی‌های ویژه‌ای را ایجاب می‌نماید. بر این اساس و با توجه به اینکه مدیران دانشگاهی از مهره‌های اصلی و هسته عمده تصمیم‌گیری‌ها در مراکز آموزش عالی محسوب می‌شوند، توجه به قابلیت‌ها و شایستگی‌های آنان و تقویت و ارتقای این شایستگی‌ها در آنان، می‌تواند به میزان چشمگیری بر موفقیت نظام آموزش عالی تأثیرگذار باشد.



۱. ابراهیم‌زاده، فریمان و دیگران، ارائه الگوی مفهومی جهت تبدیل دانشگاه‌های کشور به دانشگاه کارآفرین، فصلنامه تولید علم، معاونت پژوهشی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران، ۱۳۸۷.
۲. احمدپور داریانی، محمود، آیا کارآفرینی استراتژی دانشگاه‌ها را تغییر می‌دهد؟ فصلنامه رهیافت، شماره ۲۹، ۱۳۸۲، ص ۱۵-۲۶.
۳. اکبرزاده، نجمه و احسان شفیع‌زاده، بررسی نقش دانشگاه در ایجاد و توسعه کسب‌وکارهای دانش‌بنیان، بابلسر، کنفرانس ملی کارآفرینی و مدیریت کسب‌وکارهای دانش‌بنیان، ۱۳۹۱.
۴. انصاری، محمدتقی، دانشگاه کارآفرین نمودی از ارتباط عینی دانشگاه و صنعت، فصلنامه صنعت لاس‌تیک ایران، سال سیزدهم، شماره ۵۱، ۱۳۸۷، ص ۶۱-۶۹.
۵. باقری‌نژاد، جعفر، دانشگاه کارآفرین زمینه‌ساز اشتغالزایی، توسعه تکنولوژی و رفاه، فصلنامه برنامه‌ریزی رفاه و توسعه اجتماعی، شماره ۶، ۱۳۸۹، ص ۶۵-۹۷.
۶. بیگزاد، جعفر و کریم رحیم‌پور مقدم، بررسی عوامل مؤثر بر توسعه کارآفرینی دانشگاه جامع علمی - کاربردی، ماهنامه کار و جامعه، شماره ۱۰۹، ۱۳۸۸، ص ۱۶-۳۳.
۷. پورعزت، علی‌اصغر؛ آراین قلی‌پور و سمیرا ندرخانلو، تبیین موانع کارآفرینی دانشگاهی و تجاری‌سازی دانش در دانشگاه تهران، فصلنامه علمی پژوهشی سیاست علم و فناوری، سال دوم، شماره ۴، ۱۳۸۹، ص ۶۵-۷۵.
۸. رضایی دولت‌آبادی، حسین و دیگران مبانی چالش‌های کارآفرینی در دانشگاه‌های ایران و راهکارهای آن، شیراز، اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، نوآوری و کارآفرینی، ۱۳۸۹.
۹. رمزدن، پال، یادگیری رهبری در آموزش عالی، ترجمه عبدالرحیم نوه ابراهیم و همکاران، تهران، نشر مشترک مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی و دانشگاه علوم پایه دامغان، چاپ اول، ۱۳۸۰.
۱۰. رضایی، رضا، مشکلات کنونی دانشگاه‌ها و نظام توسعه علمی کشور، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، سال هشتم، شماره ۲۵، ۱۳۸۱، ص ۳۷-۶۲.
۱۱. زالی، محمدرضا، به‌سوی نظریه رهبری وضعی کارآفرینانه، فصلنامه علمی پژوهشی توسعه کارآفرینی، سال سوم، شماره ۱۲، ۱۳۹۰، ص ۴۵-۶۴.
۱۲. سعیدی‌کیا، مهدی، اصول و مبانی کارآفرینی، تهران، انتشارات کیا، چاپ هجدهم، ۱۳۸۹.
۱۳. شریف‌زاده، فتاح و دیگران، طراحی و تبیین الگوی عوامل مؤثر بر کارآفرینی دانشگاهی، فصلنامه علمی پژوهشی توسعه کارآفرینی، سال دوم، شماره ۶، ۱۳۸۸، ص ۱۱-۳۸.
۱۴. شمس، ناصر و فریده افضلان، شرکت‌های تجاری دانشگاهی بستری برای توسعه استقلال دانشگاه‌ها (تجربه دانشگاه‌های بریتانیا)، فصلنامه رهیافت، شماره ۳۴، ۱۳۸۳، ص ۴۱-۵۲.
۱۵. صدیقیان، غلامحسین، دانشگاه کارآفرین (سرمقاله)، دو ماهنامه مهندسی شیمی ایران، سال هفتم، شماره ۳۵، ۱۳۸۷، ص ۲.
۱۶. صفرزاده، حسین؛ محمود احمدی شریف و غلامرضا کارگریان مروستی، بررسی عوامل مؤثر بر استقرار دانشگاه‌های کارآفرین، نشریه علمی پژوهشی فناوری آموزش، سال چهارم، جلد ۴، شماره ۲، ۱۳۸۸، ص ۱۲۷-۱۵۱.
۱۷. طرقي، جعفر، بهسازی مدیران دانشگاهی برای دانشگاه فردا، اصفهان، انتشارات کنکاش، چاپ اول، ۱۳۸۴.
۱۸. عزیزی، محمد؛ زهرا صباغیان و محمود احمدپور داریانی، دانشگاه کارآفرین، در دانشنامه کارآفرینی،

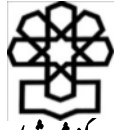
- جلد ۱، ص ۶۱۳-۶۱۸، بنیاد دانشنامه نگاری ایران، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، ۱۳۸۸.
۱۹. فاتح‌راد، مهدی و حمیدرضا تقی‌یاری، دانشگاه کارآفرین، نظام ملی نوآوری و توسعه مبتنی بر دانایی، فصلنامه رشد فناوری، سال دوم، شماره ۵، ۱۳۸۴، ص ۱۹-۲۵.
۲۰. فکور، بهمن، دانشگاه کارآفرین (مفهوم، زمینه‌های پیدایش و نحوه دستیابی)، فصلنامه رشد فناوری، سال پنجم، شماره ۱۷، ۱۳۸۷، ص ۳۵-۴۲.
۲۱. قهرمانی، محمد؛ صالح رشید حاجی خواجه‌لو و عقیل ابوچناری، نقش رهبری تحولی در ارتقای دانشگاه به سازمان کارآفرین، فصلنامه علمی پژوهشی توسعه کارآفرینی، سال چهارم، شماره ۱۴، ۱۳۹۰، ص ۱۸۵-۲۰۴.
۲۲. معصوم‌زاده، محسن و محمدتقی انصاری، عوامل مؤثر در شکل‌گیری دانشگاه کارآفرین، فصلنامه رهیافت، شماره ۴۴، ۱۳۸۸، ص ۵-۱۱.
۲۳. مقیمی، سیدمحمد، سازمان‌های غیردولتی کارآفرین، فصلنامه فرهنگ مدیریت، سال اول، شماره ۳، ۱۳۸۲، ص ۹۵-۱۲۴.
۲۴. مقیمی، سیدمحمد، عوامل مؤثر بر کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های بخش خدمات اجتماعی و فرهنگی دولتی ایران، فصلنامه فرهنگ مدیریت، سال دوم، شماره ۷، ۱۳۸۳، ص ۲۷-۷۸.
۲۵. نورشاهی، نسرین، بررسی رابطه پیامدهای رهبری و ابعاد سبک رهبری تحول‌گرا در میان رؤسای دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی شهر تهران، فصلنامه مطالعات تربیتی و روانشناسی، سال دهم، شماره ۳، ۱۳۸۸، ص ۱۶۳-۱۷۶.
۲۶. نیازی، محسن و محمد کارکنان نصرآبادی، دانشگاه کارآفرین، ماهنامه کار و جامعه، شماره ۹۶ و ۹۷، ۱۳۸۷، ص ۱۴-۲۳.
۲۷. هادی‌زاده مقدم، اکرم و فرج‌الله رحیمی فیل‌آبادی، کارآفرینی سازمانی، تهران، نشر جانان، چاپ اول، ۱۳۸۴.
۲۸. یداللهی فارسی، جهانگیر، نقش جدید دانشگاه‌ها: توسعه قابلیت‌های کارآفرینی، تهران، دومین همایش اشتغال و نظام آموزش عالی کشور، ۱۳۸۴.
۲۹. یداللهی فارسی، جهانگیر، رهبری کارآفرینانه برای ایجاد مزیت رقابتی در سازمان‌های آینده، تهران، اولین کنفرانس ملی کارآفرینی، خلاقیت، و سازمان‌های آینده، ۱۳۸۶.
۳۰. یداللهی فارسی، جهانگیر؛ محمدرضا زالی و مرتضی باقری فرد، شناسایی عوامل ساختاری مؤثر بر توسعه کارآفرینی دانشگاهی، فصلنامه علمی پژوهشی سیاست علم و فناوری، سال چهارم، شماره ۱، ۱۳۹۰، ص ۱۷-۳۲.
31. Anderseck, K. Institutional and Academic Entrepreneurship: Implications for University Governance and Management. *Higher Education in Europe*, 29(2), pp. 193-200, 2004.
32. Audretsch, D.B., & Phillips, R.J. Entrepreneurship, State Economic Development Policy, and the Entrepreneurial University. Centre for Economic Policy Research, Paper No.1107, 2007.
33. Bank Boston, *MIT: The Impact of Innovation*, A Special Report of the Bank Boston Economics Department, 1997.
34. Bryman, A. Effective Leadership in Higher Education: Summary of Findings. Research and Development Series, Leadership Foundation for Higher Education, London: UK, 2007.
35. Chandler, A.D. *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Harvard University Press: Cambridge, MA, 1977.
36. Chrisman, J.J., Hynes, T. & Fraser, S. Faculty Entrepreneurship and Economic



- Development: The Case of the University of Calgary. *Journal of Business Venturing*, 10(4), pp. 267-281, 1995.
37. Clark, B.R. Substantive Growth and Innovative Organization: New Categories for Higher Education Research. *Higher Education*, Vol. 32, pp. 417-430, 1996.
  38. Clark, B.R. *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways to Transformation*. Oxford, New York, and Tokyo: IAU Press/Pergamon, 1998a.
  39. Clark, B.R. The Entrepreneurial University: Demand and Response. *Tertiary Education and Management*, 4(1), pp. 5-16, 1998b.
  40. Clark, B.R. The Entrepreneurial University: New Foundations for Collegiality, Autonomy, and Achievement. *Journal of the Programme on Institutional Management in Higher Education*, 13(2), pp. 9-24, OECD Publications Service, 2001.
  41. Clark, B.R. Delineating the Character of the Entrepreneurial University. *Higher Education Policy*, Vol. 17, pp. 355-370, 2004a.
  42. Clark, B.R. *Sustaining Change in Universities*. Society for Research into Higher Education, Open University Press, 2004b.
  43. Dill, D.D. University-Industry Entrepreneurship: The Organization and Management of American University Technology Transfer Units. *Higher Education*, 29(4), pp. 369-384, 1995.
  44. Etzkowitz, H. & Leydesdorff, L. The Dynamics of Innovation: From National System and "Mode 2" to a Triple Helix of University-Industry-Government Relations. *Research Policy*, Vol. 29, pp. 109-123, 2000.
  45. Etzkowitz, H. Entrepreneurial Scientists and Entrepreneurial Universities in American Academic Science. *Minerva*, 21(2-3), pp. 198-233, 1983.
  46. Etzkowitz, H. The Norms of Entrepreneurial Science: Cognitive Effects of the New University-Industry Linkages. *Research Policy*, Vol. 27, pp. 823-833, 1998.
  47. Etzkowitz, H. The Second Academic Revolution and the Rise of Entrepreneurial Science. *IEEE Technology and Society Magazine*, 20(2), pp. 18-29, 2001.
  48. Etzkowitz, H. Research Groups as 'Quasi-Firms': The Invention of the Entrepreneurial University. *Research Policy*, Vol. 32, pp. 109-121, 2003.
  49. Etzkowitz, H. The Evolution of the Entrepreneurial University. *International Journal of Technology and Globalization*, 1(1), pp. 64-77, 2004.
  50. Etzkowitz, H., Webster, A., Gebhardt, C. & Cantisano Terra, B.R. The Future of the University and the University of the Future: Evolution of Ivory Tower to Entrepreneurial Paradigm. *Research Policy*, Vol. 29, pp. 313-330, 2000.
  51. Fry, F. *Entrepreneurship: A Planning Approach*. USA: West Publishing Company, 1993.
  52. Gibb, A. & Hannon, P. Towards the Entrepreneurial University? *International Journal of Entrepreneurship Education*, Vol. 4, pp. 73-110, 2006.
  53. Gibb, A. Towards the Entrepreneurial University; Entrepreneurship Education as a Lever for Change. The National Council for Graduate Entrepreneurship (NCGE), UK, Policy Paper No 3, 2005.
  54. Gibb, A. Haskins, G. & Robertson, I. *Leading the Entrepreneurial University: Meeting the Entrepreneurial Development Needs of Higher Education Institutions*. The National Council for Graduate Entrepreneurship (NCGE), Said Business School, University of Oxford, 2009.
  55. Grimaldi, R. Are Universities Entrepreneurial? *Journal of Management and Governance*, Vol. 9, pp. 315-319, 2005.
  56. Gupta, V. MacMillan, I.C. & Surie, G. Entrepreneurial Leadership: Developing and Measuring a Cross-Cultural Construct. *Journal of Business Venturing*, 19(2), pp. 241-260, 2004.
  57. Harhoff, D. Firm Formation and Regional Spillovers- Evidence from Germany. *Economics of Innovation and New Technology*, Taylor and Francis Journals, 8(1-2), pp. 27-55, 1999.

58. Jacob, M., Lundqvist, M. & Hellsmark, H. Entrepreneurial Transformations in the Swedish University System: The Case of Chalmers University of Technology. *Research Policy*, 32(9), pp. 1555-1568, 2003.
59. Kirby, D.A. *Entrepreneurship*. Maidenhead: McGraw-Hill, 2003.
60. O'Shea, R.P., Allen, T.J., Chevalier, A. & Roche, F. Entrepreneurial Orientation, Technology Transfer and Spinoff Performance of U.S. Universities. *Research, Policy and Planning*, 34(7), pp. 994-1009, 2005.
61. Peters, M.P. & Hisrich, R.D. *Entrepreneurship*. 5<sup>th</sup> edition, USA: McGraw-Hill, 2002.
62. Pfeiffer, E.W. What MIT Learned from Stanford. *Forbes ASAP Magazine*, August 25, 1997, 1997.
63. Prabhu, G. Social Entrepreneurial Leadership. *Career Development International*, 4(3), pp. 140-145, 1999.
64. Prokopenko, J. & Palvin, I. *Entrepreneurship Development in Public Enterprises*. Management Development Series 29, Geneva: International Labor Office, 1991.
65. Ramsden, P. Managing the Effective University. *Higher Education Research & Development*, 17(3), pp. 347-370, 1998.
66. Richert, J. & Schiller, R. Hochschulabsolventen als Existenzgründer: Auftragsstudie der Deutschen Ausgleichsbank für das Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft. Germany: Deutsche Ausgleichsbank (Bonn): Wissenschaftliche Reihe, 1994..
67. Rinne, R. & Koivula, J. The Changing Place of the University and a Clash of Values; The Entrepreneurial University in the European Knowledge Society; A Review of the Literature. *Higher Education Management and Policy*, 17(3), pp. 91-123, 2005.
68. Ropke, J. The Entrepreneurial University: Innovation, Academic Knowledge Creation and Regional Development in a Globalized Economy. Department of Economics, Philipps-Universität, Marburg, Germany, 1998.
69. Rothaermel, F.T., Agung, S.D. & Jiang, L. University Entrepreneurship: A Taxonomy of the Literature. *Industrial and Corporate Change* 16(4), pp.691-791, 2007.
70. Schulte, P. The Entrepreneurial University: A Strategy for Institutional Development. *Higher Education in Europe*, 29(2), pp. 187-191, 2004.
71. Stevenson, H.H., Roberts, M.J. & Grousbeck, H.I. *New Business Ventures and the Entrepreneur*. Homewood: Irwin, 1985.
72. Subotzky, G. Alternatives to the Entrepreneurial University: New Modes of Knowledge Production in Community Service Programs. *Higher Education*, 38(4), pp. 401-440, 1999.
73. Tarabishy, A. Solomon, G. Fernald, L.W. & Sashkin, M. The Entrepreneurial Leader's Impact on the Organization's Performance in Dynamic Markets. *Private Equity*, 8(4), pp. 20-29, 2005.
74. Thompson, J. A Strategic Perspective of Entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 5(6), pp. 279-296, 1999.
75. Thornberry, N. *Lead Like an Entrepreneur*. New York: McGraw-Hill, 2006.
76. UNESCO. *Higher Education In the Twenty-first Century: Vision and Action*. World Conference on Higher Education, Volume 1, Final Report, Paris: UNESCO, 1998.
77. Wong, P.K., Ho, Y.P. & Singh, A. Towards an "Entrepreneurial University Model" to Support Knowledge-Based Economic Development: The Case of the National University of Singapore. *World Development*, 35(6), pp. 941-958, 2007.
78. Yusof, M. Organizational Antecedents of Academic Entrepreneurship in Public Research Universities: A Conceptual Framework. *Tun Abdul Razak University Journal*, 5 (2), pp. 36-51, 2009.





مرکز آموزش‌ها  
مجلس شورای اسلامی

شماره مسلسل: ۱۳۳۰۲

شناسنامه گزارش

عنوان گزارش: دانشگاه کارآفرین: ضرورت، ویژگی‌ها و الزامات

نام دفتر: مطالعات اجتماعی (گروه آموزش عالی و تحقیقات)

تهیه و تدوین‌کنندگان: محمد عزیزی، احسان شفیع‌زاده

ناظران علمی: علی اخوان بهبهانی، ایروان مسعودی اصل

متقاضی: کمیسیون آموزش و تحقیقات

ویراستار تخصصی: —

ویراستار ادبی: —

واژه‌های کلیدی:

۱. دانشگاه کارآفرین

۲. مدیریت دانشگاهی

۳. چالش‌های دانشگاه‌های سنتی

تاریخ انتشار: ۱۳۹۲/۸/۱۸