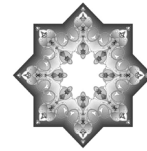


طراحی الگوی مشارکت ذینفعان در توسعه کارآفرینی دانشگاهی در ایران (مورد مطالعه: دانشگاه آزاد اسلامی)



مهناز نوروزی^۱
مرتضی موسی‌خانی^۲
عبدالرضا سبحانی^۳

صفحات ۱۵۷ تا ۱۷۳
دریافت: ۱۴۰۱/۰۴/۰۵
پذیرش: ۱۴۰۱/۰۵/۰۴

DOR: 20.1001.1.22285067.1401.28.85.6.2

نوع مقاله: پژوهشی

چکیده

در این پژوهش با طرح پرسش اساسی الگویی برای مشارکت ذینفعان در توسعه کارآفرینی دانشگاهی در ایران، به دنبال طراحی الگویی برای مشارکت ذینفعان در اقدامات کارآفرینانه‌ی دانشگاه آزاد اسلامی بوده‌ایم. به علت وجود طیف گسترده‌ای از متغیرهای اثرگذار و پیچیدگی‌های زمینه‌ی وقوع پدیده مورد مطالعه و ظرفیت نظریه‌ی مبنایی در اکتشاف الگوی مناسب از این روش استفاده شد. در جمع‌آوری داده‌ها از مصاحبه‌ی عمیق و نیمه ساختاریافته با ۱۸ نفر از افراد صاحب‌نظر در حوزه کارآفرینی دانشگاهی، مدیران و خبرگان مراکز رشد دانشگاه آزاد اسلامی و اساتید صاحب‌نظر در حوزه کارآفرین و اکوسیستم کارآفرینی، استفاده شد. داده‌ها با کشف رابطه‌ی مفاهیم، مقولات تحلیل شدند. نتایج نشان داد که عوامل تسهیل‌گر و بازدارنده آن شامل: ساختار سازمانی، فرایندهای تصمیم‌گیری، شبکه‌سازی ارتباطی، جهت‌گیری مدیران و سیاست‌گذاران، رویکردها به تأمین مالی، فرایندهای تقسیم سهام منصفانه می‌باشد که این عوامل تعیین‌کننده فرایند مشارکت شامل شناسایی ذینفعان، تجزیه و تحلیل ذینفعان، اولویت‌بندی ذینفعان، تعریف راهبردهای مشارکت ذینفعان، پایش ذینفعان هستند. در عین حال عوامل زمینه‌ای همانند بسترهای قانونی دانشگاه آزاد اسلامی، سیاست‌گذاری و قوانین حمایتی توسعه کارآفرینی در دانشگاه، بسترهای سازمانی دانشگاه آزاد اسلامی، ویژگی‌های ذینفعان درونی، ویژگی‌های اکوسیستم کارآفرینانه دانشگاهی، سیاست‌گذاری و مدیریت منابع مالی دانشگاه، فرهنگ کارآفرینانه در اکوسیستم کارآفرینی دانشگاه دارای قدرت تأثیرگذاری بر فرایند مشارکت ذینفعان درونی می‌باشند. پیامدهای مشارکت ذینفعان درونی شامل تحقق رسالت کارآفرینانه دانشگاه و توسعه‌ی اکوسیستم کارآفرینی ملی می‌باشد.

واژگان کلیدی: ذینفعان، ذینفعان درونی، مشارکت ذینفعان، کارآفرینی دانشگاهی.

۱. دانشجوی دکتری گروه کارآفرینی (توسعه)، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران؛
۲. استاد مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات تهران، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران؛ (نویسنده مسئول)
۳. استادیار مدیریت آموزش عالی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران؛

۱- بیان مسئله

نقش دانشگاه‌ها در سال‌های اخیر به‌طور چشمگیری تغییر کرده است. پیش‌ازین پیشرفت، دانشگاه‌ها بر آموزش و پژوهش^۱ تمرکز داشتند، درحالی‌که امروزه مشارکت‌های اقتصادی در جامعه و فعالیت‌های کارآفرینانه این نهادها بیشتر مورد توجه قرار می‌گیرد و گویای نقش مهم آنها در اقتصاد مدرن و دانش‌بنیان است (نوولا، سیاریف، فهمی و آرکمن^۲، ۲۰۲۱). این تغییر هم توسط تأثیرات بیرونی و هم به‌واسطه‌ی تحولات درونی در دانشگاه ایجاد شده است (اتزکوویتز و دزيسا^۳، ۲۰۰۸). از منظر بیرونی، سیاست‌های صریح دولت‌ها با هدف افزایش مسئولیت دانشگاه‌ها جهت حصول اطمینان از تخصیص بودجه‌ی تحقیقاتی و تجاری‌سازی دستاوردهای دانشگاهی منجر به رشد فعالیت‌های اقتصادی دانشگاه‌ها شده است. از منظر درونی، تغییر مداوم منطق درونی و درک نقش دانشگاهیان منجر به در نظر گرفتن دانشگاه‌ها به‌عنوان مبتکر دانش شده است (اتزکوویتز، ۲۰۱۳) و بدین‌وسیله دانشجویان به‌عنوان واسطه‌ای بین دانشگاه و دیگر حوزه‌های نهادی شناخته شدند (اتزکوویتز و همکاران، ۲۰۰۰). در واقع ایجاد سرمایه‌گذاری‌های خطرپذیر جدید در خارج از دانشگاه اغلب به‌عنوان فرصتی خوب برای دانشجویان در نظر گرفته می‌شود تا از تحصیلات دانشگاهی خود به روش‌های عملی و بدون از دست دادن حمایت مشاوران دانشگاه خود استفاده نمایند (گریرو و همکاران^۴، ۲۰۱۵). به‌واسطه‌ی چنین تحولاتی، دانشگاه‌ها در حال تبدیل شدن به سازمان‌های کارآفرینانه هستند و با ایجاد ارتباطات گسترده با صنعت، فعالیت‌های کارآفرینانه دانشگاهیان را تقویت و تشویق می‌کنند (کرابل و مولر^۵، ۲۰۰۹). ویژگی مهم دانشگاه کارآفرین، دارا بودن نظام مناسبی از روابط با محیط اجتماعی و اقتصادی جامعه است. محیط دانشگاه شامل افراد، گروه‌ها، سایر دانشگاه‌ها، مؤسسات اجتماعی، مؤسسات اجرایی و بازارهایی است که انواع پیوندها را با مؤسسات آموزش عالی دارند. بخش مهمی از محیط دانشگاه، ذینفعان آن هستند؛ افراد و مؤسساتی که در قبال عملکرد خوب دانشگاه منافع را کسب می‌کنند. برای شکل‌گیری روابط مطلوب بین مؤسسات آموزش عالی و سایرین شناسایی این ذینفعان ضروری است (اویرنیک و پائتا-اویرنیک^۶، ۲۰۱۵). اکوسیستم اجتماعی دانشگاه‌ها بسیار پیچیده است و هر دانشگاهی باید استراتژی مناسب خود را انتخاب کند تا افراد، اقدامات و ابزارها در راستای

¹ teaching and research

² Novela, Syarief, Fahmi, & Arkeman

³ Dzisah & Etkowitz

⁴ Guerrero et al

⁵ Krabel & Mueller

⁶ Olearnik & Pluta-Olearnik

تحقق آن باشند. به همین دلیل، هر دانشگاه باید الگوی خود را با شناسایی اجزای مناسب بر اساس پیشینه، فرهنگ، محیط حاکم بر آن و ماهیت دانشگاه‌ها به دست آورد (دلا و لپ^۱، ۲۰۱۸). افزایش تعداد فارغ‌التحصیلان کارآفرین برای موفقیت آتی کشور لازم است. بنابراین دانشگاه‌ها و سایر مؤسسات آموزشی باید با شیوه‌های مناسب، دانشجویان را در محیط‌هایی قرار دهند که موجب رشد و پرورش ذهنیت کارآفرینانه در آن‌ها شود. زیرا کارایی برنامه‌های کارآفرینی، عامل اساسی در پرورش هرچه بیشتر کارآفرینان جوان در آینده است (دین، آنوار و عثمان^۲، ۲۰۱۶).

به همین دلیل، شناخت دانشگاه‌های کارآفرینانه و فعالیت‌های آنها بیش‌ازپیش وابسته به فعالیت‌های محیط دانشگاهی و کسب‌وکار می‌شود. علی‌رغم چنین وابستگی و ارتباطی بین محیط دانشگاهی و محیط کسب‌وکار، برای ذینفعان متعدد دانشگاهی (همانند جامعه، دانشگاهیان، سازمان‌ها، دولت) و کل اکوسیستم دانشگاه (مایا و کارو^۳، ۲۰۱۳)، در حال حاضر هیچ درک کلی از معنا، عوامل اثرگذار و نتایج دانشگاه کارآفرین از منظر ذینفعان وجود ندارد. درحالی‌که ارتباط ذینفعان با آموزش و پژوهش در دانشگاه‌ها از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است (تروا و سابواوا^۴، ۲۰۱۰). موارد فوق نقش اصلی ذینفعان دانشگاه از نظر مشارکت پتانسیل تحقیق و آموزش دانشگاه در توسعه اقتصاد ملی، ائتلاف‌های آنها و کل جهان را نشان می‌دهد. بنابراین، شناخت مفهوم ذینفعان از منظر مشارکت آنان در توسعه کارآفرینی دانشگاهی ضروری است. استفاده از مشارکت ذینفعان در دانشگاه‌ها یکی از محورهای اصلی در حفظ کیفیت آموزش عالی است و همترازی با نیازها و انتظارات ذینفعان به‌عنوان یک شاخص پایدار آموزشی در سطح کل سازمان مطرح می‌باشد و بهره بردن از مشارکت ذینفعان از جمله عوامل اصلی در نوآوری و کارآفرینی است (ویزمیس^۵، ۲۰۱۸). ذینفعان یکی از نقاط قوت هر سازمانی محسوب می‌گردد (آیوس^۶ و همکاران، ۲۰۱۱). تعامل با ذینفعان می‌تواند راه‌حل‌های نوآورانه‌ای ارائه دهد که نوآوری در سازمان را افزایش دهد و به تجمع آرا منتهی شود (داو کینز^۷، ۲۰۱۵). بر همین اساس، شناخت بازیگران اصلی توسعه کارآفرینی دانشگاهی در دانشگاه آزاد اسلامی و مشارکت آنها در فعالیت‌های کارآفرینانه دانشگاه آزاد اسلامی لازم و ضروری است.

¹ Della Volpe

² Din, Anuar, & Usman

³ Maia and Claro

⁴ Tetřevová & Sabolova

⁵ Wiesmeth

⁶ Ayuso

⁷ Dawkins

۲- ادبیات پژوهش

۱.۲. ادبیات تجربی

در ادامه خلاصه‌ای از مطالعات صورت گرفته در زمینه‌ی ذینفعان و کارآفرینی دانشگاهی

آورده شده است:

جدول ۱. خلاصه‌ی مطالعات داخلی و خارجی مرتبط با موضوع

نویسندگان	روش	نوع ذینفعان	یافته‌ها
گودزی و همکاران	کیفی	ذینفعان بیرونی و درونی	هفت بعد فرهنگ کارآفرینی شامل نقش دولت، ساختار دانشگاه‌ها، شیوه آموزشی دانشگاه، تحقیق و تجاری‌سازی، ارتباطات بیرونی و زیرساخت مالی برای توسعه‌ی دانشگاه کارآفرین در حوزه علوم انسانی تأثیرگذار هستند.
مرجانی و پورآتشی ۱۳۹۵	کیفی	ذینفعان بیرونی و درونی	مدل مفهومی اکوسیستم دانشگاهی در قالب شش مؤلفه‌ی اصلی شامل سیاست، بسترهای مالی و اقتصادی، بسترهای فرهنگی و اجتماعی، پشتیبانی‌ها، نهادها، شبکه‌ها و تعاملات و سرمایه‌ی انسانی.
قهرمانی و همکاران ۱۳۹۰	کیفی	ذینفعان درونی	هرچه مدیران دارای ویژگی‌های انگیزش الهام‌بخش باشند، احتمال ارتقای دانشگاه به سازمان کارآفرین زیادت‌تر خواهد بود. ابعاد عوامل ساختاری از وزن و اهمیت یکسان برخوردار نیستند، بلکه به ترتیب ساختار سازمانی، امکانات فیزیکی، نظام پژوهشی، نظام مالی، نظام منابع انسانی، استراتژی سازمانی، نظام منابع اطلاعاتی، فرآیندها و روش‌های کاری و سیستم کنترل و نظارت دارای اولویت می‌باشند.
یدالهی فارسی، زالی و باقری فرد، ۱۳۹۰	کیفی	ذینفعان بیرونی	نقش ذینفعان در ارتقای آموزش کارآفرینانه در دانشگاه
Kusio & Fiore,) (2020	کیفی	ذینفعان درونی	این مطالعه نشان داد که کارآفرینی دانشگاهی می‌تواند صنایع، بازارها و جوامع را دگرگون کند و همچنین به‌طور مستقیم به بسیاری از ذینفعان منطقه کمک نماید.
Gianiodis &) (Meek, 2019	کیفی	ذینفعان بیرونی	نقش افراد اصلی به‌عنوان مبتکر، مروج یا ارتباط‌دهنده از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است. افراد کلیدی در این مطالعه عبارت‌اند از: مدیریت دانشگاه، کارکنان دانشگاه و دانشجویان. ذینفعان توسعه کارآفرینی عبارت‌اند از: اساتید دانشگاه، مشتریان، جامعه، دولت، تأمین‌کنندگان، ارائه‌دهندگان خدمت، دوستان و خانواده، شبکه‌های کسب‌وکار، تیم‌های استارت‌آپ، شبکه‌های اجتماعی، ارائه‌دهندگان نوآوری، خوشه‌های صنعتی، گروه‌های همسال در دانشگاه‌ها، سازمان‌های غیردولتی
Fichter &) (Tiemann, 2018	کمی	ذینفعان بیرونی و درونی	تاکنون توجه اندکی به تئوری ذینفعان در زمینه‌ی آموزش کارآفرینی و مدیریت دانشگاه وجود داشته است.
Leonidou et al.,) (2018	کیفی	ذینفعان بیرونی و درونی	یافته‌های این مطالعه نشان‌دهنده اهمیت پشتیبانی گسترده،
Bischoff et al.,) (2018	کیفی	ذینفعان بیرونی	
Bischoff &)	کیفی	نقش ذینفعان	

نویسندگان	روش	نوع ذینفعان	یافته‌ها
(Volkman, 2018)		بیرونی	متناسب و مشارکت‌کننده ذینفعان برای تشویق مشارکت در کارآفرینی پایدار و ایجاد اکوسیستم‌های کارآفرین پایدار است.
Clauss et al.,) (2018)	کیفی	ذینفعان درونی و بیرونی	ذینفعان در کارآفرینی دانشگاه عبارت‌اند از: محققان، جامعه و اقتصاد، سازمان‌های موجود، سرپرستان و هماهنگ‌کنندگان، دانشجویان، سرمایه‌گذاری‌های خطرپذیر
Arroyo-Vázquez) (et al., 2010)	کیفی	درونی و بیرونی	یک چارچوب مشترک لازم است که شامل ذینفعان و اهداف مختلف باشد، که تصویری روشنی از روند تشویق کارآفرینی و پشتیبانی از توسعه کسب‌وکار ارائه دهد.
(Gassol, 2007)	کیفی	درونی	بسیاری از ذینفعان دانشگاه بسته به موقعیت‌سازمانی که در آن جای گرفته‌اند نقش‌های متفاوتی را در سیستم دانشگاه بر عهده می‌گیرند که این به‌نوبه خود بر توانایی تصمیم‌گیری آنها نیز تأثیر می‌گذارد.

۲.۲. ادبیات نظری

مشارکت ذینفعان^۱

مشارکت ذینفعان به‌عنوان فرآیندی تعریف می‌شود که به‌موجب آن، یک سازمان افرادی را درگیر می‌کند که ممکن است تحت تأثیر تصمیماتی قرار بگیرند که می‌گیرد و در اجرای عملیات آن تأثیر دارند (زارورای ۲، ۲۰۱۷). مشارکت ذینفعان در این مطالعه به فرآیندهای مشارکت افرادی اشاره دارد که به توسعه‌ی فعالیت‌های کارآفرینانه‌ی دانشگاهی دانشگاه آزاد اسلامی کمک می‌نمایند. موضوع ذینفعان یکی از دغدغه‌های مدیران و محققان در حوزه‌های مختلف است. در سال ۱۹۶۳ برای اولین بار این مفهوم در انستیتو پژوهش‌های استنفورد مطرح شد و محققان به تعریف مفهوم ذینفعان از دیدگاه خود پرداخته‌اند (فریمن ۳، ۱۹۸۴). بعد از آن، موضوع ذینفعان از سه بعد در ادبیات توسعه نمود: جنبه‌ی توصیفی - تجربی: توضیح مشخصات و رفتارهای خاص سازمان پروژه در این بعد، جنبه‌ی ابزاری، مشخص‌سازی وجود یا عدم وجود رابطه بین مدیریت ذینفعان و تحقق اهداف مسلم سازمان پروژه و جنبه‌ی هنجاری، تعبیر و تفسیر وظایف سازمان. تئوری مشارکت ذینفعان به‌عنوان ابزار مدیریتی شرکت‌های بزرگ در دهه‌ی ۱۹۳۰ در ایالات متحده آغاز گردید و در واقع منشأ آن رکود بزرگ در سال ۱۹۲۹ در این کشور بود. ذینفعان معمولاً به دو گروه اصلی تقسیم می‌شوند: ذینفعان اولیه و ذینفعان ثانویه.

1 stakeholder engagement

2 Zarurai

3 Freeman

ذینفعان و مدل دانشگاه کارآفرین

با توجه به اهمیت روزافزون دانشگاه‌ها به‌عنوان عاملی برای ارتقای نوآوری و تحول اقتصادی، دانشگاه‌ها با «قوانین بازی» متفاوتی در داخل و خارج برای تعامل با بخش صنعتی روبرو هستند (ویلاسانا، ۲۰۱۱). با استفاده از دیدگاه ذینفعان، دانشگاه کارآفرین با توسعه عمدی شبکه‌ای از تماس‌ها و روابط اجتماعی که می‌توان از آن منابع به دست آورد و دانشگاه برای تبدیل این منابع به ارزش افزوده با آنها همکاری خواهد کرد، ابزار قدرتمندی ایجاد می‌کند. در اصل، یک دانشگاه کارآفرین یک رابطه ساز است که از طریق روابط خود پیکربندی منحصر به فردی از منابع ایجاد می‌کند. اولین قدم در یک موقعیت بالقوه کارآفرینانه، کشف گروه‌های ذینفع مربوطه درگیر است (فریمن ۲، ۱۹۸۴). درحالی‌که احتمالاً روابط ذینفعان در طول زمان در چرخه‌ی حیات دانشگاه تغییر می‌کند، دو گروه اصلی وجود دارد: ذینفعان داخلی (فارغ‌التحصیلان، اساتید و کارکنان دانشگاه) و ذینفعان خارجی (صنعت، دولت و منطقه/جامعه محلی). از دیدگاه کارآفرینانه، معیارهای تعیین ارتباط ذینفعان اهمیت عملی دارند، زیرا کارآفرینان باید آگاهانه یا ناآگاهانه تصمیم بگیرند که با کدام گروه‌ها برخورد کنند. بنابراین، از منظر نظری، به نظر می‌رسد که این تحلیل ارزشمند و همچنین مفهوم‌سازی چارچوبی باشد که ممکن است برای پشتیبانی از این وظیفه مفید باشد. ادبیات شامل تلاش‌های زیادی برای طبقه‌بندی ذینفعان با استفاده از معیارهای مختلف است: ذینفعان اولیه در مقابل ذینفعان ثانویه، ذینفعان مستقیم یا ذینفعان غیرمستقیم، ذینفعان عمومی در مقابل ذینفعان خاص، ذینفعان مشروع در مقابل ذینفعان غیر اصل، ذینفعان استراتژیک و ذینفعان اخلاقی، ذینفعان هسته‌ای، ذینفعان استراتژیک و ذینفعان محیطی. سایر محققان طبقه‌بندی را برای اطلاع از فرآیند مدیریتی شناسایی ذینفعان بر اساس قدرت نفوذ، مشروعیت رابطه‌ی هر یک از ذینفعان با سازمان و فوریت ادعای ذینفعان در مورد سازمان پیشنهاد نمودند (شلنگ ۳، ۲۰۰۹).

رویکرد مدیریت ذینفعان به‌طور گسترده به‌عنوان یک جنبه‌ی کلیدی مزیت رقابتی و حاکمیت سازمانی آگاهانه اجتماعی توضیح داده شده است (فریدمن و مایلز ۴، ۲۰۰۶). هم تجزیه و تحلیل ذینفعان و هم مشارکت ذینفعان از ارکان حیاتی برای مدیریت ذینفعان هستند. برای اطمینان از مشارکت ذینفعان خارجی کلیدی در استراتژی دانشگاه، ایجاد یک برنامه‌ی

1 Villasana

2 Freeman

3 Schlange

4 Friedman and Miles

تعامل خوب به‌عنوان بخشی از یک فعالیت آموزشی و یادگیری گسترده‌تر ضروری است. هدف غالب دانشگاه‌های کارآفرینانه در ایجاد ارزش از نظر بهبود محیط اجتماعی-اقتصادی است. با درگیر کردن ذینفعان خارجی، دانشگاه می‌تواند ارتباط خود را با جامعه نشان دهد. ایجاد یک دستور کار مشارکت ذینفعان، طیف وسیعی از امکانات شهروندی مانند کمک به زیرساخت‌های اجتماعی و اقتصادی، ایجاد سرمایه اجتماعی، کمک به حل مشکلات منطقه‌ای، حمایت از برابری و تنوع و آموزش برای دموکراسی را به دانشگاه‌ها ارائه می‌دهد (جونگ بلود، اندرز و سالرنو، ۲۰۰۸). در کار با ذینفعان مربوطه، نه تنها باید تجزیه و تحلیل اولویت‌ها برای شناسایی بازیگران کلیدی وجود داشته باشد، بلکه باید موانع بالقوه برای مشارکت آنها را نیز درک کرد. عدم درک پویایی روابط بین بازیگران مختلف می‌تواند منجر به موانعی شود که در نهایت تأثیر منفی بر همکاری آنها خواهد داشت. با در نظر گرفتن سطح واقع‌بینانه مشارکت لازم در طراحی رویکرد مشارکت ذینفعان خاص، در صورتی که رهبری توسط گروهی از نمایندگان به اشتراک گذاشته شود، جهت‌گیری و هدایت یک رابطه‌ی همکاری سودمند خواهد بود. این در مورد تقسیم قدرت تصمیم‌گیری بین دانشگاه و بازیگران خارجی نیز صدق می‌کند. بنابراین، در طراحی یک برنامه‌ی تعامل، توصیه می‌شود تیمی متشکل از ذینفعان داخلی (مانند معلمان) و ذینفعان خارجی (مانند شرکت‌ها و سازمان‌های اجتماعی) ایجاد شود. بنابراین، اهداف تعامل خارجی مبتنی بر اصول مشارکت است و باید بر منافع متقابل تمرکز کند. بسته به نقش خود، ذینفعان می‌توانند در درجات مختلفی از فعالیت‌ها در دانشگاه مشارکت داشته باشند، مانند:

مطلع شدن از جهت‌گیری‌های دانشگاه به سمت کارآفرینی و ابتکارات کارآفرینانه؛
به‌عنوان بخشی از فرآیند توسعه‌ی ذهنیت کارآفرینانه دانشجویان مورد مشورت قرار
می‌گیرد؛

همکاری در تدوین گزینه‌ها و ارائه‌ی توصیه‌هایی برای توسعه‌ی ابتکارات و
مشارکت‌های کارآفرینانه در دانشگاه

مشارکت در فرآیند تصمیم‌گیری و توانمندسازی دانشگاه‌ها برای اجرا و مدیریت
تغییرات با توجه به ذهنیت کارآفرینانه‌تر.

مشارکت ذینفعان در آموزش کارآفرینی، یک فرآیند مرحله‌ای و توسعه‌ای است که
می‌توان آن را برنامه‌ریزی کرد، با تفاوت‌های واضح در سبک و هدف مشارکت در هر مرحله.

با تعبیه فرهنگ کارآفرینی از طریق همکاری مستقیم و غیرمستقیم با ذینفعان کلیدی، دانشگاه‌ها به حفظ فعالیت‌های کارآفرینی در جامعه و منطقه‌ی محلی خود کمک می‌کنند. ذینفعانی که با دانشگاه‌های کارآفرینی درگیر هستند، شروع به عمل بر اساس ارزش‌های کارآفرینی می‌کنند و این مفهوم را به‌عنوان «عمل‌های بین‌المللی» در نظر می‌گیرند. طبق گفته‌ی گادفورس و کرونسل (۲۰۰۹)، زمانی که کارآفرینی پذیرفته می‌شود و تبدیل به یک رفتار مورد انتظار در یک منطقه می‌شود، یک گذار جمعی وجود دارد (گادفورس و کرونسل، ۲۰۰۹). برای این منظور، همه‌ی ذینفعان مربوطه در سطح منطقه باید درگیر شوند: مدیریت جامعه محلی و کارآفرینان منطقه و همچنین نهادهای جامعه مدنی. علاوه بر این، در سطح منطقه‌ای، استانداردهای کارآفرینی تحمیلی مرکزی ممکن است در افزایش آزادی مشارکت کارآفرینانه مفید باشد.

۳- روش پژوهش

این پژوهش از منظر هدف، کاربردی-اکتشافی و بر حسب گردآوری اطلاعات داده‌ها از نوع پژوهش کیفی است که با استفاده از رویکرد داده بنیاد با رویکرد گلگیری جهت گردآوری و تحلیل داده‌ها صورت گرفته است. جامعه آماری پژوهش شامل متخصصان خبرگان دارای دانش و آگاهی در خصوص کارآفرینی دانشگاهی و آموزش کارآفرینی در دانشگاه هستند. نمونه‌گیری به صورت غیر احتمالی و هدفمند بوده و تا زمان رسیدن به اشباع نظری جهت رسیدن به کفایت داده‌ها ادامه یافت (انوری، عطائی، طاهرپور کلاتری، ۱۳۹۹). گردآوری اطلاعات از نمونه‌ی آماری در بازه‌ی زمانی تابستان و پاییز سال ۱۴۰۰ انجام پذیرفت. بر همین اساس، پس از هجدهمین مصاحبه و اطمینان از شباهت داده‌ها و مفاهیم گردآوری‌شده، پژوهشگران به کفایت داده‌ها دست یافتند. داده‌ها در نرم‌افزار مکس کیودا نسخه‌ی ۲۰۱۸ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. فرایند تجزیه و تحلیل داده‌ها در سه مرحله کدگذاری بر اساس رویکرد نظریه‌ی داده بنیاد صورت گرفت. در مرحله‌ی اول، کدگذاری باز مفاهیم و مقوله‌های اولیه از گزاره‌های کلامی منتخب شناسایی و استخراج شدند. در مرحله‌ی بعدی، کدگذاری محوری، با پالایش مفاهیم استخراج‌شده طی چند مرحله رفت و برگشتی بر اساس سؤالات پژوهش صورت گرفت. در مرحله‌ی کدگذاری انتخابی، با توجه به مفاهیم و کدهای شناسایی‌شده در مراحل قبلی، مقوله‌های محوری به صورت نظام‌مند به هم دیگر ربط داده و بر اساس روابط بین آنها یک

تصویر ایجاد گردید. در این مرحله بر اساس نظر مور و اسمیت، داده‌ها در قالب الگوی ارزشیابی سیپ^۱ به تصویر کشیده شد. جهت تضمین اعتبار داده‌های شناسایی شده، انتخاب دقیق نمونه مورد بررسی و تأیید مفاهیم شناسایی شده بر اساس نظر دو نفر از اساتید دانشگاه و صاحب نظر در زمینه کارآفرینی دانشگاهی و روش تحقیق صورت گرفت. پایایی ابزار پژوهش از طریق آزمون قابلیت اطمینان بین کدگذاران بررسی شد که پایایی انجام گرفته در این پژوهش برابر با ۸۸ درصد بود که از نظر چین^۲ (۱۹۹۸)، درصد مناسبی می‌باشد.

۴- تحلیل تجربی

الف) توصیف جمعیت شناختی

خبرگان پژوهش از نظر سنی بین ۴۰ تا ۵۵ سال بودند. ۸۰ درصد خبرگان دارای بیش از ۱۵ سال سابقه فعالیت در رابطه با کارآفرینی دانشگاهی بودند. تمامی خبرگان دارای تحصیلات دکتری بودند.

ب) تحلیل کیفی

یافته‌های پژوهش با توجه به ابعاد، مؤلفه‌ها و اجزای مفهوم مشارکت ذینفعان درونی در توسعه کارآفرینی دانشگاهی که با استفاده از روش تحلیل تفسیری (کدگذاری داده‌های پژوهش) استخراج شدند. در جداول ۲ تا ۵ نشان داده شدند.

جدول ۲. عوامل تسهیل گر و بازدارنده در مشارکت ذینفعان در توسعه کارآفرینی دانشگاهی در دانشگاه آزاد اسلامی

ابعاد	مؤلفه	مفاهیم
عوامل تسهیلگر و بازدارنده	ساختار سازمانی	ساختار نامناسب در ارتباط واحدهای دانشگاه آزاد، دشواری‌های ناشی از فرایندهای بوروکراتیک، عدم پشتیبانی ساختارهای فرابخشی از مشارکت ذینفعان
	فرایندهای تصمیم‌گیری	دستوری بودن آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها، استفاده از نظرات ذینفعان درونی مانند دانشجویان، پرسنل دانشگاه آزاد و اعضای هیئت علمی فناور در تدوین آیین‌نامه‌ها
	شبکه‌سازی ارتباطی	پایش ارتباط با ذینفعان درونی (مانند دانشجویان، پرسنل دانشگاه آزاد و اعضای هیئت علمی)، اطلاع‌رسانی گسترده، گفتگو، مشاوره، عدم آگاهی‌رسانی دقیق و جامع، زیرساخت‌های فناورانه مناسب جهت برقراری ارتباطات دوسویه و دریافت نظرات یکدیگر
	جهت‌گیری مدیران و سیاست‌گذاران	مجربان ناشی در صف، عدم همراهی دانشگاه با کارآفرینان، عدم تطبیق خواسته‌ها دانشگاه با محصول یا خدمت تولیدشده، اعتقاد مدیران به فعالیت‌های کارآفرینانه دانشگاه، فقدان عوامل بنیادی و تفکری شکل‌گیری مشارکت در حوزه کارآفرینی از سوی افراد بالادستی سازمان دانشگاه آزاد اسلامی

¹ Context, Input, Process, Product (CIPP)

² Chin

رویکردها به تأمین مالی	عدم‌حمایت مالی جهت نمونه‌سازی اولیه، قوانین اداری مالی دشوار، حمایت مالی و معنوی مدیران ارشد از فرایند کارآفرینی و نقش ذینفعان در آن
فرایندهای تقسیم سهام منصفانه	حس مالکیت طرفین در امور مشارکتی، ایجاد چارچوب دقیق در جلب مشارکت، ایجاد حس شریک واقعی در مشارکت‌ها توسط طرفین، تسهیم مناسب سهام در اتفاقات بعدی از جمله شرکت و غیره

جدول ۳. عوامل زمینه‌ای اثرگذار بر مشارکت ذینفعان در توسعه کارآفرینی دانشگاهی در دانشگاه آزاد اسلامی

ابعاد	مؤلفه	مفاهیم
عوامل زمینه‌ای	بسترهای قانونی دانشگاه آزاد اسلامی	قوانین عمومی و قابل‌فهم برای همه، سیاست‌های حمایت قانونی از کارآفرینان، نقش حمایتگر دانشگاه از کارآفرینان در مالکیت معنوی، قوانین و مقررات حاکم بر دانشگاه برای حمایت از کارآفرینی، قوانین و مقررات سیستمی جهت شراکت ذینفعان در برنامه‌ها مثل شکل‌گیری کمیته‌های مختلف در دانشگاه، بستر قانونی جهت تسهیل ارتباط کارآفرینان دانشگاه آزاد اسلامی با خارج از دانشگاه، تسهیل در قانون‌گذاری مربوط به مجوزها، محدودیت قوانین اداری مالی دانشگاه، رسمیت قانونی برخی از ذینفعان در تصمیم‌گیری‌ها
	سیاست‌ها و قوانین حمایتی توسعه‌ی کارآفرینی در دانشگاه	بسترسازی قانونی برای ایجاد شبکه‌های بین‌رشته‌ای خوشه‌های فناوری بین دانشکده‌ای و مراکز تحقیقاتی، سیاست‌های حمایتی در قبال سرمایه‌گذاران در طرح‌های توسعه‌ی اکوسیستم کارآفرینی دانشگاهی، مشوق‌های بیمه‌ای برای اشتغال در شرکت‌های فناورانه مستقر در اکوسیستم دانشگاه، سیاست‌های ارتباط بین‌المللی مؤثر برای توسعه کارآفرینی بین‌المللی، ایجاد و توسعه صندوق حمایت از توسعه کسب‌وکارهای دانشگاه، حمایت از اساتید در اجرای طرح‌های دانش‌بنیان، در نظر گرفتن امتیازات نوآفرینی و کارآفرینی در ارزیابی اساتید جهت ارتقای انگیزه‌ی آنان
	بسترهای سازمانی دانشگاه آزاد اسلامی	فرهنگ‌سازمانی بدون انگیزه برای فعالیت در دانشگاه آزاد اسلامی، اعتقاد مدیران بالادستی به نقش و توانمندی‌های دانشجویان در توسعه کارآفرینی دانشگاهی، فرهنگ‌سازمانی حامی توانمندسازی کارکنان
	ویژگی‌های ذینفعان درونی	آگاهی و روحیه کارآفرینانه ذینفعان درونی در دانشگاه آزاد اسلامی، پیچیدگی ذینفعان، مهارت و دانش در مجموعه نظام آموزشی دانشگاهی دانشگاه آزاد اسلامی، ذینفعان درونی مشخص و شناخته‌شده در دانشگاه آزاد اسلامی
	سیاست‌گذاری و مدیریت منابع مالی دانشگاه	تعریف بسته‌های حمایتی مالی جهت تبدیل نمونه محصولات به محصولات جدید تجاری شده، توجه به منافع شخصی اساتید در پروژه‌های دانشگاهی، توجه به منافع دانشجویان در فعالیت‌های پژوهشی، حمایت از حضور سرمایه‌گذاران در طرح‌های دانش‌بنیان اساتید و دانشجویان در دانشگاه
	فرهنگ کارآفرینانه در اکوسیستم کارآفرینی دانشگاه	دعوت از خبرگان مختلف حوزه کارآفرینی فناورانه در ایونت‌های دانشگاه، ایجاد الگوی نقش از کارآفرینان برتر فناور دانشگاهی و جامعه، توسعه فرهنگ یادگیری از کارآفرینان موفق در دانشگاه آزاد اسلامی، برگزاری جشنواره‌های کارآفرینی استارت‌آپی و دوره‌های آموزشی توسط انجمن‌های علمی، در نظر گرفتن انگیزش‌های مالی برای ورود افراد به اکوسیستم فناورانه دانشگاهی، توسعه کار تیمی و شبکه همکاری داخلی

جدول ۴. فرایند مشارکت ذینفعان در توسعه کارآفرینی دانشگاهی در دانشگاه آزاد اسلامی

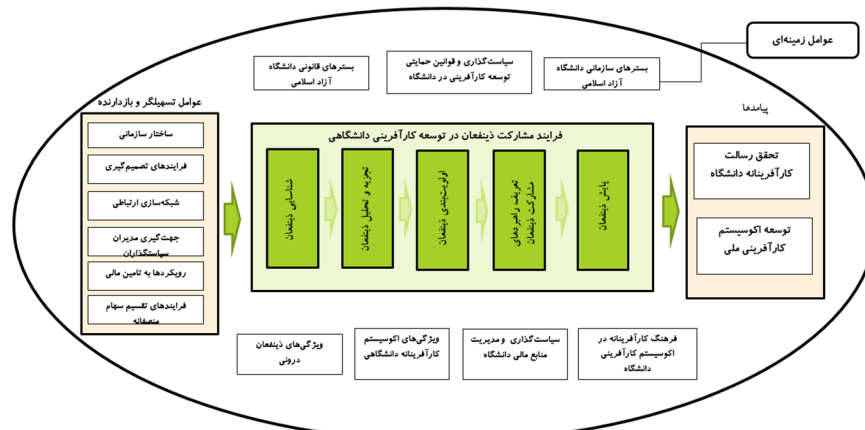
ابعاد	مؤلفه	مفاهیم
فرایند مشارکت ذینفعان	شناسایی ذینفعان	بازتعریف و تدوین آیین‌نامه‌ها و بخشنامه‌ها بر اساس کارکردها و وظایف مختلف ذینفعان، ایجاد صندوق دانشگاه آزاد در معاونت تحقیقات، تعیین مرز بین ذینفعان - سطح استراتژیست مدیران ارشد و میانی در سازمان و دانشگاه مثل دبیرخانه پایش که دارای نقش سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و توسعه کارآفرینی و فناوری هستند، سطح تاکتیکی: هدایت اساتید به سمت‌وسوی اتخاذ نقش‌های نقش‌متورینگ، کوچینگ و فناوری بودن در دانشگاه، سطح عملیاتی: دانشجویان، شرکتهای وابسته مستقر در مراکز رشد، شتاب‌دهنده‌های دانشگاه آزاد اسلامی
	تجزیه و تحلیل ذینفعان	تعیین معیارها و شناسایی برنامه یا راهبردهای عملی برای مدیریت هر ذینفع و اهدافش، تعیین انتظارات ذینفعان شناسایی‌شده، بررسی خروجی هرکدام از ذینفعان در اکوسیستم کارآفرینی دانشگاه آزاد، پیش‌بینی رفتار و عکس‌العمل‌های هرکدام از ذینفعان
	اولویت‌بندی ذینفعان	سطح‌بندی ذینفعان درونی بر اساس درجه مشارکت در فعالیت‌های کارآفرینانه در اکوسیستم کارآفرینی دانشگاه آزاد
	تعریف راهبردهای مشارکت ذینفعان	تخصیص منابع موردنیاز جهت اجرای راهبردهای مدیریت ذینفعان سازمان، معرفی بیشتر دانشگاه به والدین مثلاً از طریق مرکز سما و جذب دانشجویان بیشتر، اقداماتی مانند معافیت‌های مالیاتی، بیمه، گمرکی و غیره، همکاری در قالب قراردادهای BOT بهره‌بردار، واگذاری، سهامداری دانشگاه در شرکت، شبکه‌سازی و بهره‌گیری از روش‌های مختلف گفت‌وگو بین ذینفعان درونی، دعوت از مدیران عامل بخش خصوصی برای همایش، عضویت آنها در شوراهای و کمیته‌ها و جلب اعتماد ایشان، سهامدار کردن کارکنان دانشگاه در حوزه‌های مختلف.
پایش ذینفعان	ارزیابی راهبردهای اجراشده و انجام تغییرات اصلاحی در راهبردها در صورت نیاز، بازخورد مستمر از انواع ذینفعان درونی و در صورت لزوم اعمال تغییرات، ایجاد سامانه نظارت کنترل فرآیندها با هدف مدیریت زمانی در انجام امور، آگاهی مناسب ذینفعان در میزان پیشرفت و موانع موجود، اعمال بازخوردها در فرآیند مدیریت ذینفعان سازمان، ارزیابی فرآیندها و همکاری‌های موجود از پایین به بالا را برای ارتباط در اجرای اقدامات جدید، همکاری در تدوین گزینه‌ها و ارائه‌ی توصیه‌هایی برای توسعه ابتکارات و مشارکت‌های کارآفرینانه در دانشگاه، مشارکت در فرآیند تصمیم‌گیری و توانمندسازی دانشگاه‌ها برای اجرای و مدیریت تغییرات با توجه به ذهنیت کارآفرینانه‌تر.	

جدول ۵. پیامدهای مشارکت ذینفعان درونی در توسعه کارآفرینی دانشگاهی در دانشگاه آزاد اسلامی

ابعاد	مؤلفه	مفاهیم
پیامدهای مشارکت ذینفعان درونی	تحقق رسالت کارآفرینانه دانشگاه	پایش ادواری عملکرد دانشگاه، غنی‌سازی برنامه‌های درسی دانشجویان، نهادینه کردن تفکر کارآفرینی در دانشگاه، ایجاد بستر مناسب در حوزه کسب‌وکار، بهره‌مندی از منابع انسانی در جهت پاسخ به نیاز دانشی و بهبود وضعیت، تغییر رویکرد دانشگاه به دانشگاه‌های نسل سوم و چهارم، افزایش جذب دانشجو، توسعه آموزش مهارت‌های نرم به دانشجویان دانشگاه آزاد، افزایش درآمد اعضای هیئت‌علمی و کارکنان دانشگاه، عدم احتیاج دانشگاه به درآمدهای شهریه‌ای و افزایش درآمدهای غیر شهریه‌ای، کمک به فرآیند آموزش و پرورش در تربیت نسل جدید، افزایش روحیه‌ی

کار تیمی بین دانشجویان و فارغ‌التحصیلان دانشگاه آزاد، رشد اشتغال همزمان با تحصیل دانشجویان		
رونق فعالیت‌های اقتصادی و تولیدی در راستای رفع مشکلات اساسی کشور، مرتفع نمودن نیازهای دانشی سطح بالا در جامعه، توسعه تکنولوژی و تولید و توزیع ثروت در جامعه و محیط‌های دانشگاهی، بسط و گسترش فرهنگ کارآفرینی	توسعه اکوسیستم کارآفرینی ملی	

مشارکت ذینفعان نمایان گر مسئولیت‌پذیری و تعامل بین سازمان و جامعه است. مدیریت گروه‌های ذینفع و رویکرد مشارکت ذینفعان نشان می‌دهد که مدیران بایستی فرایندی در جهت کسب رضایت این ذینفعان اتخاذ نمایند تا بتوانند در بلندمدت موفقیت سازمان را تضمین نمایند. میزان رضایت ذینفعان شاخصی از عملکرد یک سازمان می‌باشد. از این رو، در این پژوهش درصدد ارائه الگوی مشارکت ذینفعان در توسعه کارآفرینی دانشگاهی در دانشگاه آزاد اسلامی بودیم که شواهد تجربی متعدد و مطالعات اکتشافی این پژوهش نشان می‌دهد که نیاز به توجه ویژه به فرایند مشارکت ذینفعان در این بستر به میزان زیادی وجود دارد. الگوی پژوهش در نمودار زیر آورده شده است:



نمودار ۱. الگوی نهایی مشارکت ذینفعان در توسعه کارآفرینی مشارکتی در دانشگاه آزاد اسلامی

۵- نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر ارائه الگوی مشارکت ذینفعان در جهت توسعه فعالیت‌های کارآفرینانه‌ی دانشگاه آزاد اسلامی است. ادبیات موجود به نقش مهم ذینفعان در اقدامات کارآفرینانه‌ی دانشگاهی اشاراتی داشته است. به عنوان مثال، مطالعات نوولا و دیگران (۲۰۱۹) و گیانیودیز و میک (۲۰۱۹) به نقش پررنگ ذینفعان درون دانشگاه‌ها و بیرون از دانشگاه‌ها در موفقیت توسعه کارآفرینی دانشگاهی اشاره نموده‌اند. با این وجود، در ادبیات فعلی، کمبود

مطالعاتی که به بررسی نوآوری در مدل کسب و کار دانشگاه‌های کارآفرین در نتیجه‌ی تأثیرات ذی‌نفعان متعدد پرداخته باشند، کاملاً به چشم می‌خورد (میلر و همکاران، ۲۰۱۴). در حالی که ادبیات موجود حاکی از اهمیت ایجاد مدل کسب و کار مشترک همراه با مشارکت ذی‌نفعان متعدد به‌عنوان ابزاری برای مزیت رقابتی پایدار در دانشگاه‌ها تأکید دارد. با این حال، ذی‌نفعان شخصی، هر کدام اهداف، علایق و دغدغه‌های خاص خود را دارند که غالباً با یکدیگر تضاد دارند (فاستر و جونکر، ۲۰۰۵) و این منجر به واگرایی در تصمیمات استراتژیک در دانشگاه‌ها می‌شود. بنابراین، توسعه‌ی کارآفرینی دانشگاهی و فعالیت‌های نوآورانه در دانشگاه‌ها تا زمانی که منافع ذی‌نفعان درونی و بیرونی متعادل نباشد، دشوار است (سینامو و همکاران، ۲۰۰۹) و این مهم از طریق توجه بیشتر دانشگاه‌های کشور و همچنین دست‌اندرکاران و سیاست‌گذاران این حوزه برآورده خواهد شد. از این منظر، توجه به ذی‌نفعان اثرگذار بر اکوسیستم کارآفرینانه‌ی دانشگاهی دانشگاه می‌تواند گامی مؤثر جهت یافتن راه‌حل‌هایی جهت متعادل‌سازی بین آنها خواهد بود. در رابطه با نقش مهم ذی‌نفعان در رهبری فعالیت‌های کارآفرینانه‌ی دانشگاهی هانون (۲۰۱۳)، به نقش پررنگ رهبران در تمام سطوح، از جمله کارکنان، دانشجویان، اساتید و مربیان اشاره نموده که می‌توانند به‌عنوان عوامل تغییر جهت کارآفرینی دانشگاه به بازیگران اصلی تبدیل شوند. در همین حال گیب و دیگران (۲۰۱۳)، توضیح داده‌اند که نیاز به تبدیل شدن به یک دانشگاه کارآفرینی به دلیل فشار ناشی از ذی‌نفعان است. از یک سو دولت می‌خواهد برای مقابله با مشکلات کارگری و علیه بیکاری راه‌حلی داشته باشد و کارآفرینی دانشگاهی گزینه‌ی مناسبی است و از سوی دیگر، دانشجویان خواهان مشاغل خوب پس از فارغ‌التحصیلی هستند و انتظار دارند دانشگاه فرصت‌های شغلی خوبی را برای آنان تضمین کند. یکی از ابعاد الگوی شناسایی شده مربوط به عوامل تسهیل‌گر و بازدارنده می‌باشد که شامل ساختار سازمانی، فرایندهای تصمیم‌گیری، شبکه‌سازی ارتباطی، جهت‌گیری مدیران و سیاست‌گذاران، رویکردها به تأمین مالی، فرایندهای تقسیم سهام منصفانه می‌باشد که این عوامل تعیین‌کننده می‌باشد. نتایج این پژوهش نیز نشان می‌دهد که ساختار سازمانی نامناسب در ارتباط با واحدهای دانشگاه آزاد، دشواری‌های ناشی از فرایندهای بوروکراتیک و عدم پشتیبانی ساختارهای فرابخشی از مشارکت ذینفعان می‌توانند بازدارنده یا تسهیل‌گری در فرایند مشارکت ذینفعان در فرایند توسعه‌ی کارآفرینی دانشگاهی باشند. دستوری بودن آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها و استفاده از نظرات ذینفعان درونی مانند دانشجویان، پرسنل دانشگاه آزاد و اعضای هیئت‌علمی فناور در تدوین آیین‌نامه‌ها به‌عنوان

مسائل مربوط به فرایندهای تصمیم‌گیری در اکوسیستم کارآفرین دانشگاهی دانشگاه آزاد می‌تواند باعث ایجاد فرصت یا تهدید در راهبردهای مشارکت ذینفعان در توسعه‌ی کارآفرینی دانشگاهی شوند. پایش ارتباط با ذینفعان درونی (مانند دانشجویان، پرسنل دانشگاه آزاد و اعضای هیئت‌علمی فناور)، اطلاع‌رسانی گسترده، گفتگو، مشاوره، عدم آگاهی‌رسانی دقیق و جامع، زیرساخت‌های فناورانه‌ی مناسب جهت برقراری ارتباطات دوسویه و دریافت نظرات یکدیگر تحت عنوان شبکه‌های ارتباطی و مجریان ناشی در صف، عدم همراهی دانشگاه با کارآفرینان، عدم تطبیق خواسته‌های دانشگاه با محصول یا خدمت تولیدشده، اعتقاد مدیران به فعالیت‌های کارآفرینانه‌ی دانشگاه، فقدان عوامل بنیادی و تفکری شکل‌گیری، مشارکت در حوزه کارآفرینی از سوی افراد بالادستی سازمان دانشگاه آزاد اسلامی تحت عنوان جهت‌گیری مدیران و سیاست‌گذاران، عدم حمایت مالی جهت نمونه‌سازی اولیه، قوانین اداری مالی دشوار، حمایت مالی و معنوی مدیران ارشد از فرایند کارآفرینی و نقش ذینفعان در آن تحت عنوان رویکردهای مالی و حس مالکیت طرفین در امور مشارکتی، ایجاد چارچوب دقیق در جلب مشارکت، ایجاد حس شریک واقعی در مشارکت‌ها توسط طرفین و تسهیم مناسب سهام در اتفاقات بعدی از جمله شرکت و غیره تحت عنوان فرایندهای تقسیم سهام منصفانه دارای نقش بازدارندگی و تسهیل‌گری در فرایند مشارکت ذینفعان در توسعه‌ی کارآفرینی دانشگاهی در اکوسیستم کارآفرینی دانشگاه آزاد اسلامی می‌باشند.

فرایند مشارکت شامل شناسایی ذینفعان، تجزیه و تحلیل ذینفعان، اولویت‌بندی ذینفعان، تعریف راهبردهای مشارکت ذینفعان، پایش ذینفعان هستند. شناسایی ذینفعان شامل شناسایی ذینفعان در قالب آیین‌نامه در دانشگاه، بازتعریف و تدوین آیین‌نامه‌ها و بخشنامه‌ها بر اساس کارکردها و وظایف مختلف ذینفعان، ایجاد صندوق دانشگاه آزاد در معاونت تحقیقات، تعیین مرز بین ذینفعان- سطح استراتژیست مدیران ارشد و میانی در سازمان و دانشگاه مثل دبیرخانه‌ی پایش که دارای نقش سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و توسعه کارآفرینی و فناوری هستند، تعیین مرز بین ذینفعان- سطح تاکتیکی: هدایت اساتید به سمت وسوی اتخاذ نقش‌های نقش‌منتورینگ، کوچینگ و فناور بودن در دانشگاه، تعیین مرز بین ذینفعان- سطح عملیاتی: دانشجویان، شرکت‌های وابسته‌ی مستقر در مراکز رشد، شتاب‌دهنده‌های دانشگاه آزاد اسلامی، تجزیه و تحلیل ذینفعان شامل تعیین معیارها و شناسایی برنامه یا راهبردهای عملی برای مدیریت هر ذینفع و اهدافش، تعیین انتظارات ذینفعان شناسایی‌شده، بررسی خروجی هر کدام از ذینفعان در اکوسیستم کارآفرینی دانشگاه آزاد، پیش‌بینی رفتار و عکس‌العمل‌های هر کدام از ذینفعان،

اولویت‌بندی ذینفعان شامل سطح‌بندی ذینفعان درونی بر اساس درجه‌ی مشارکت در فعالیت‌های کارآفرینانه در اکوسیستم کارآفرینی دانشگاه آزاد و سطح‌بندی ذینفعان درونی بر اساس ضرورت مشارکت در فعالیت‌های کارآفرینانه در اکوسیستم کارآفرینی دانشگاه آزاد می‌باشد. درعین‌حال عوامل زمینه‌ای همانند بسترهای قانونی دانشگاه آزاد اسلامی، سیاست‌گذاری و قوانین حمایتی توسعه‌ی کارآفرینی در دانشگاه، بسترهای سازمانی دانشگاه آزاد اسلامی، ویژگی‌های ذینفعان درونی، ویژگی‌های اکوسیستم کارآفرینانه‌ی دانشگاهی، سیاست‌گذاری و مدیریت منابع مالی دانشگاه، فرهنگ کارآفرینانه در اکوسیستم کارآفرینی دانشگاه دارای قدرت تأثیرگذاری بر فرایند مشارکت ذینفعان درونی می‌باشند. پیامدهای مشارکت ذینفعان درونی شامل تحقق رسالت کارآفرینانه‌ی دانشگاه و توسعه‌ی اکوسیستم کارآفرینی ملی می‌باشد. منابع مفید فراوانی وجود دارد که دانشگاه‌ها می‌توانند برای دستیابی به این اهداف از آن‌ها استفاده کنند.

منابع

- انوری، شاپور، عطائی، محمد، طاهرپور کلانتری، حبیب‌الله (۱۳۹۹)، شناسایی الگوی رفتاری کارآفرینان مستقل در ایران، پژوهش‌های مدیریت راهبردی، ۲۶ (۷۷)، ۱۴۸-۱۲۷.
- قهرمانی، محمد، حاجی خواجه‌لو، صالح رشید، ابوچناری، عقیل (۱۳۹۰)، نقش رهبری تحولی در ارتقای دانشگاه به سازمان کارآفرین (مطالعه موردی: دانشگاه شهید بهشتی)، فصلنامه علمی پژوهشی توسعه کارآفرینی، ۴ (۴)، ۲۰۴-۱۸۵.
- گودرزی، ریحانه، حسینی، سید رسول، طبائیان، سید کمال (۱۳۹۷)، چارچوبی برای توسعه کارآفرینی دانشگاهی در رشته‌های علوم انسانی در ایران، فصلنامه علمی پژوهشی توسعه کارآفرینی، ۱۱ (۴)، ۶۷۹-۶۶۹.
- مرجائی، سید هادی، پورآتشی، مهتاب (۱۳۹۵)، کاربست کارآفرینی دانشگاهی در دانشگاه‌های ایران به مثابه یک مساله، بررسی مسائل اجتماعی ایران، ۷ (۲)، ۳۳-۱۷.
- یداللهی فارسی، جهانگیر، زالی، محمدرضا، باقری فرد، سید مرتضی (۱۳۹۰)، شناسایی عوامل ساختاری مؤثر بر توسعه کارآفرینی دانشگاهی؛ مطالعه موردی دانشگاه جامع علمی-کاربردی، سیاست علم و فناوری، ۴ (۱)، ۳۳-۱۷.
- Ayuso, S., Rodríguez, M. Á., & Ricart, J. E (2006), Using stakeholder dialogue as a source for new ideas: a dynamic capability underlying sustainable innovation. *Corporate Governance: The international journal of business in society*.
- Dawkins, C (2015), Agonistic pluralism and stakeholder engagement. *Business Ethics Quarterly*, 25(1), 1-28.
- Della Volpe, M (2018), Entrepreneurial university and business education: Towards a network model. *International Journal of Business and Management*, 13(3), 13-27.
- Din, B. H., Anuar, A. R., & Usman, M. (201). The effectiveness of the entrepreneurship education program in upgrading entrepreneurial skills among public university students. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 224, 117-123.
- Dzisah, J., & Etzkowitz, H (2008), Triple helix circulation: the heart of innovation and development. *International Journal of Technology Management & Sustainable Development*, 7(2), 101-115.
- Friedman, A. L., & Miles, S (2006), *Stakeholders: Theory and practice*: OUP Oxford.
- Gaddefors, J., & Cronsell, N (2009), Returnees and local stakeholders co-producing the entrepreneurial region. *European Planning Studies*, 17(8), 1191-1203.

- Guerrero, M., Cunningham, J. A., & Urbano, D (2015), Economic impact of entrepreneurial universities' activities: An exploratory study of the United Kingdom. *Research Policy*, 44(3), 748-764.
- illasana, M (۲۰۱۱) , Fostering university-industry interactions under a triple helix model: the case of Nuevo Leon, Mexico. *Science and public policy*, 38(1), 43-53 .
- Jongbloed, B., Enders, J., & Salerno, C (2008), Higher education and its communities: Interconnections, interdependencies and a research agenda. *Higher Education*, 56(3), 303-324 .
- Krabel, S., & Mueller, P (2009), What drives scientists to start their own company?: An empirical investigation of Max Planck Society scientists. *Research Policy*, 38(6), 947-956.
- Maia, C., & Claro, J (2013), The role of a Proof of Concept Center in a university ecosystem :an exploratory study. *The Journal of Technology Transfer*, 38(5), 641-650 .
- Novela, S ,Syarief, R., Fahmi, I., & Arkeman, Y (2021), BUILDING INSTITUTIONAL MODEL OF ENTREPRENEURIAL UNIVERSITY. *International Journal of Management (IJM)*, 12 .(۱)
- Olearnik, J., & Pluta-Olearnik, M (2015a), Entrepreneurial university—from ideas to reality. *Optimum. Studia Ekonomiczne* .
- Schlange, L. E (2009), Stakeholder identification in sustainability entrepreneurship. *Greener Management International* .(۵۵)
- Tetřevová, L., & Sabolova, V (2010), University stakeholder management and university social responsibility. *WSEAS transactions on advances in engineering education*, 7(7), 224-233 .
- Wiesmeth, H (2020), Stakeholder engagement for environmental innovations. *Journal of Business Research*, 119, 310-320.
- Zarurai, C (2017), *Towards increasing stakeholder participation in community based recycling organizations: The Case of smart dispose gate recycling project in ward 25, Chitungwiza* (Doctoral dissertation, BUSE).