



# Designing a Conceptual Model of Organizational Entrepreneurship in the field of non-governmental Higher Education (Case Study: Fatemieh Non-Governmental Institute of Higher Education, Shiraz)

Esmael Kalantari

- **Article Type:** Review Paper
- **Vol. 33 | No. 3 | Serial 91 | Oct. 2023**
- **Received:** 2023.07.25
- **Revised:** 2023.12.29
- **Accepted:** 2024.05.05
- **Published Online:** 2024.07.30
- **Pages:** 71-86
- **P-ISSN:** 1027-2690
- **E-ISSN:** 2783-4514

## Abstract

Only organizations with long-term time horizons can step on the path of success, which is innovation and entrepreneurship in the same direction as the trend of future developments. The participation of the private sector in Iran's higher education has gradually formed since 1958. However, their development began to decline in the years before the Islamic Revolution. However, since the beginning of the 80s, attention was paid to it again, and its expansion was put on the agenda, especially in the years after the imposed war. Currently, these institutions are active along with other higher education subsystems in the country. However the organizational entrepreneurship approach, as a strategy for creating economic and meta-economic values, in the field of non-governmental higher education in Iran is severely neglected from a theoretical and practical point of view. This article aims to design a paradigm model of organizational entrepreneurship in the field of non-governmental higher education in Iran. On the one hand, this model seeks to solve a practical puzzle and a real challenge in Iran's non-governmental higher education environment, and on the other hand, to resolve the theoretical gap in the field of organizational entrepreneurship literature.

For this purpose, Fatemiyeh Shiraz Non-Governmental Institute of Higher Education has been selected as a case study. The "Fatemieh Non-Governmental Institute of

IX

www.rahyaft.nrisp.ac.ir

## Keywords

Organizational Entrepreneurship, Grounded Theory, Conceptual Model, Higher Education, Fatemieh Non-Governmental Institute of Higher Education, Shiraz.

Assistant Professor of Governance, School of Law and Political Sciences, Shiraz University, Shiraz, Iran (Corresponding Author)  
esmaelkalantari@yahoo.com  
**ORCID:** 0000-0001-5036-5604

**Cite This Paper:** Kalantari, E. (2023). Designing a Conceptual Model of Organizational Entrepreneurship in the field of non-governmental Higher Education (Case study: Fatemieh Non-Governmental Institute of Higher Education, Shiraz). *Rahyافت*, 33 (3), 71-86. (Persian).

**DOI:** 10.22034/RAHYAFT.2024.11332.1385



Publisher: National Research Institute for Science Policy (N.R.I.S.P)

Higher Education, Shiraz” started working in 2013 by obtaining a license from the Ministry of Science, Research and Technology and recruiting 48 students in four associate and bachelor degrees disciplines. During the first seven years of its formation, it was able to increase the number of its disciplines to 17 disciplines and the number of students to about 600 students with the ruling management approach. In 2017, with the appointment of a new deputy, the managerial approach was changed to an organizational entrepreneurial approach. Currently, “Fatemeh Non-Governmental Institute of Higher Education, Shiraz” is in its thirteenth year of operation with about 1,400 students and 33 disciplines fulfilling its mission in educational, research and social fields, especially for women.

The method of this research is the grounded theory method. Data was collected through 80 hours of open interviews with 17 key informants, review of documents, and participatory observation of the researcher. The coding method was also used for data analysis. Thus, by coding in three stages of open, axial and selective coding, 39 categories in the form of 14 dimensions and 6 components of the grounded theory strategy were identified.

Findings show that “discovering and creating opportunities in the field of non-governmental higher education missions” is the main category of organizational entrepreneurship and “intelligent exploitation of opportunities and value creation” as a consequence of organizational entrepreneurship in the field of non-governmental higher education in Iran. Also, the most important causal conditions affecting the main category are three factors: first, “financial and economic problems” including unstable financial resources, weak government support, and weak ability to meet needs; Second, “challenges related to the social situation” including the decrease in population, the decrease in motivation to study and the weak economic power of families; And third, “obstacles and limitations of the regulatory structure”, including weak stability in decision-making, late decisions, and a misunderstanding of the non-governmental subsystem. The two strategies for realizing the main category are: first, “quantitative and qualitative development of mission actions” including quantitative development of mission areas in new areas and qualitative development

of activities in existing mission areas; And second, “diversifying financing strategies” including investing in profitable sectors and directing financial capital to sectors with more and more stable economic value. Intervening conditions affecting strategies are: first, “organizational culture” including social capital, work culture, especially teamwork, and adhocracy culture; Second, “organizational structure” includes low concentration, low formality, low complexity, and flexibility; Third, “management and leadership style” including transformational leadership, a delegation of authority and trust in managers and employees; Fourth, “personality traits” including creativity, risk-taking, success-seeking, pragmatism, ambiguity tolerance, and challenge-seeking; And the fifth “futuristic approach” includes dreaming to face the future and active planning for the future. Also, the background conditions that affect the strategies are as follows: first, the “legal environment” includes the absence of legal obstacles and the existence of legal incentives; Second, “the economic environment” includes the stability of the economic environment, the facilitation of the business environment and the prospect of profitability in the economic environment. Based on the findings of this research, the most important practical suggestions for realizing organizational entrepreneurship in non-governmental higher education institutions are:

- 1) Employing managers and employees who have entrepreneurial personality traits as much as possible and a forward-looking approach. This is especially important for senior managers. Since there are theories about entrepreneurship education in the literature of this field, therefore, the use of entrepreneurship education can reduce the possible weaknesses to some extent;
- 2) prioritizing the discovery and creation of opportunities in the field of (main and secondary) missions of non-governmental higher education in Iran by the president, the founding board, and the board of trustees, as well as the intelligent exploitation of opportunities and efforts to create new economic and extra-economic values;
- 3) The efforts of top managers to implement organizational culture components that affect organizational entrepreneurship, such as adhocracy culture, work culture,

- especially teamwork, and promoting social capital;
- 4) The efforts of top managers to implement an entrepreneurial organizational structure, especially with an emphasis on low formality, low concentration, low complexity, and high flexibility;
  - 5) The efforts of top managers to adopt a management style and entrepreneurial leadership, especially with an emphasis on transformational leadership, delegation of authority, and promotion of organizational trust;
  - 6) Facilitating intervention conditions by the government, especially the legal environment to remove cumbersome regulatory obstacles, as well as the economic environment in order to facilitate entry into business;
  - 7) Adopting quantitative and qualitative development strategies of mission actions and also creating diversity in financing strategies to increase the security of incomes and independence from traditional incomes.



# طراحی مدل مفهومی کارآفرینی سازمانی در حوزه آموزش عالی غیردولتی (مطالعه موردی: مؤسسه آموزش عالی فاطمیه (س) شیراز)

اسماعیل کلانتری

نوع مقاله: ترویجی

دوره ۳۳ | شماره ۳ | پیاپی ۹۱ | مهر ۱۴۰۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۵/۰۳

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۱۰/۰۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۲/۱۶

تاریخ انتشار برخط: ۱۴۰۳/۰۵/۰۹

صفحات:

شاپای چاپی: ۱۰۲۷-۲۶۹۰

شاپای الکترونیکی: ۲۷۸۳-۴۵۱۴

۷۱

www.rahyaft.nrisp.ac.ir

## چکیده

رویکرد کارآفرینی سازمانی، به عنوان راهبردی برای خلق ارزش‌های اقتصادی و فرااقتصادی، در حوزه آموزش عالی غیردولتی ایران از منظر نظری و عملی به شدت مغفول است. هدف این مقاله، طراحی مدل پارادایمی کارآفرینی سازمانی در حوزه آموزش عالی غیردولتی در ایران است. بدین منظور مؤسسه آموزش عالی غیردولتی فاطمیه (س) شیراز به عنوان مطالعه موردی انتخاب شده است. روش این پژوهش نیز روش نظریه داده‌بنیاد است. گردآوری داده‌ها از طریق ۸۰ ساعت مصاحبه باز با ۱۷ نفر از مطلعان کلیدی، بررسی اسناد و مدارک و مشاهده مشارکتی پژوهشگر گردآوری شده است. برای تحلیل داده‌ها نیز از روش کدگذاری (رمزگذاری) استفاده شده است. بدین ترتیب با کدگذاری در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و گزینشی، ۳۹ مقوله در قالب ۱۴ بُعد و ۶ مؤلفه راهبرد نظریه داده‌بنیاد شناسایی شد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد «کشف و خلق فرصت‌ها در حوزه مأموریت‌های آموزش عالی غیردولتی» مقوله اصلی کارآفرینی سازمانی و «بهره‌برداری هوشمندانه از فرصت‌ها و خلق ارزش» به عنوان پیامد کارآفرینی سازمانی در حوزه آموزش عالی غیردولتی ایران است. بر این اساس توجه به مقوله‌های شناسایی شده در این پژوهش، از سوی مدیران عالی مؤسسه‌های آموزش عالی غیردولتی و نیز سیاست‌گذاران و تصمیم‌گیران کلان این حوزه، به منظور شکل‌گیری و ارتقای کارآفرینی سازمانی در مؤسسه‌های آموزش عالی غیردولتی ایران توصیه می‌شود.

## کلیدواژه‌ها

کارآفرینی سازمانی، نظریه داده‌بنیاد، مدل مفهومی، آموزش عالی، مؤسسه آموزش عالی فاطمیه (س) شیراز.

استادیار دانشکده حقوق و علوم سیاسی دانشگاه شیراز، شیراز، ایران (پدیده‌آور رابط)

esmaeelkalantari@yahoo.com

Orcid: 0000-0001-5036-5604

استناد به این مقاله: کلانتری، ا. (۱۴۰۲). طراحی مدل مفهومی کارآفرینی سازمانی در حوزه آموزش عالی غیردولتی (مطالعه موردی: مؤسسه آموزش عالی فاطمیه (س) شیراز). *رهیافت*، ۳۳ (۳)، صص.

DOI: 10.22034/RAHYAFT.2024.11332.1385

ناشر: مرکز تحقیقات سیاست علمی کشور



## مقدمه

(Rezaeian, Tavakol kowsari & Naveh Ebrahim, 2016)

از مواردی است که به صورت مستقیم و جدی بر ضرورت رویکرد کارآفرینی سازمانی به منظور ارتقای کمی و کیفی این مؤسسات تأکید می‌کند

از طرفی فقدان به کارگیری راهبرد کارآفرینانه و نوآورانه در مدیریت این مؤسسات، با توجه به وجود چالش‌ها و تهدیدهای محیطی موجود به ویژه افت شدید تعداد دانشجو در سنوات اخیر، می‌تواند به مخاطره‌ای جدی برای این مؤسسات تبدیل و سیر نزولی این مؤسسات را تا برچیده شدن کامل آنها منجر شود. لذا از منظر چرخه حیات کسب و کارهای خصوصی نیز ضرورت اتخاذ رویکرد کارآفرینی نوآورانه در مرحله پنجم حیات آنها امری گریزناپذیر و حیاتی است. لذا در این پژوهش پژوهشگر با ارائه مدل پارادایمی کارآفرینی سازمانی در حوزه آموزش عالی غیردولتی ایران، به دنبال پیشنهاد رهیافتی برای غلبه بر این چالش‌ها و کشف و خلق فرصت‌های جدید فراروی این مؤسسات است.

بدین ترتیب هدف اصلی در این پژوهش طراحی مدل مفهومی و پارادایمی کارآفرینی سازمانی در حوزه آموزش عالی غیردولتی ایران است. این مدل از یک سو به دنبال حل یک معمای عملی و چالشی واقعی در فضای آموزش عالی غیردولتی ایران و از سوی دیگر در جهت رفع شکاف نظری در حوزه ادبیات کارآفرینی سازمانی است، چرا که ادبیات کارآفرینی سازمانی نیز در حوزه آموزش عالی غیردولتی به شدت مغفول باقی مانده است. بدین منظور مؤسسه آموزش عالی غیردولتی فاطمیه (س) شیراز به عنوان مطالعه موردی انتخاب شده است. پژوهشگر با اتخاذ راهبرد نظریه داده‌بنیاد به مدل سازی کارآفرینی سازمانی در این حوزه می‌پردازد. در ادامه پس از مرور مختصری بر مبانی نظری کارآفرینی سازمانی به ویژه اقدامات انجام شده در مؤسسه آموزش عالی فاطمیه (س) شیراز و تبیین روش‌شناسی پژوهش، به طراحی مدل یادشده پرداخته و در نهایت پیشنهادها را کاربردی به منظور شکل‌گیری و ارتقای کارآفرینی سازمانی در حوزه آموزش عالی غیردولتی ایران ارائه می‌شود. نوآوری اصلی این پژوهش ارائه مدلی جامع برای کارآفرینی سازمانی در آموزش عالی غیردولتی ایران است. اگرچه پژوهش‌های پراکنده‌ای با موضوع مؤسسات آموزش عالی غیردولتی در ایران انجام شده است؛ لیکن تاکنون از منظر رویکرد کارآفرینی سازمانی، پژوهشی در این باره انجام نشده است. لذا این پژوهش برای نخستین بار از منظر کارآفرینی سازمانی به این حوزه می‌نگرد و تلاش می‌کند مدلی جامع و به روشی نظام‌مند برای کارآفرینی سازمانی در این گونه مؤسسات ارائه کند. بدین ترتیب یافته‌های این پژوهش اولاً به لحاظ نظری به توسعه دانش نظری در حوزه کارآفرینی سازمانی و مدیریت آموزش عالی مبادرت می‌ورزد و ثانیاً به لحاظ عملی، رهیافتی را فراروی مدیران آموزش

با توسعه فناوری و نوآوری، تغییرات متحولانه فضای کسب و کار و برطرف شدن موانع سنتی ورود به کسب و کار، رقابت بین کسب و کارها بیش از پیش شدت یافته است (Nasr Isfahani, Ansari & Molaee Khorasqani, 2016). لذا تنها سازمان‌هایی در افق زمانی بلندمدت می‌توانند در مسیر موفقیت گام بردارند که هم‌جهت با روند تحولات آینده، به نوآوری و کارآفرینی بپردازند (Malek Akhlagh et al., 2013). بدین ترتیب چنانچه سازمان‌ها بتوانند منابع انسانی، دانشی و مادی خود را با علم و مهارت کارآفرینی بیامیزند و زمینه کشف و خلق فرصت‌ها و بهره‌برداری از آنها را فراهم کنند، به خوبی می‌توانند به خلق ارزش‌های اقتصادی و فراقصدادی اقدام کنند. بنابراین کارآفرینی سازمانی به عنوان فرایندی که به خلق کسب و کار جدید، گرایش‌ها و فعالیت‌های نوآورانه، توسعه محصولات و خدمات جدید و شکل‌گیری راهبردهای نوین منجر می‌شود، رهیافتی برای این منظور تلقی می‌شود (Antoncic & Hisrich, 2001).

مشارکت بخش خصوصی در آموزش عالی ایران از سال ۱۳۳۲ به تدریج شکل گرفت (Rezaeian, Tavakol Kowsari & Naveh Ebrahim, 2016). لیکن توسعه آنها در سال‌های پیش از انقلاب اسلامی رو به افول گذاشت. با این حال از اوایل دهه ۶۰ بار دیگر به آن توجه شد و گسترش آن به ویژه در سال‌های پس از جنگ تحمیلی در دستور کار قرار گرفت. هم‌اکنون این مؤسسه‌ها در کنار سایر زیرنظام‌های آموزش عالی در کشور فعال‌اند. مهم‌ترین پیامدهای این مؤسسات گسترش آموزش عالی، کاهش تصدی‌گری و هزینه دولت، کاستن از مهاجرت‌های داخلی و خارجی برای تحصیل، کمک در برچیده شدن سد کنکور، بومی‌سازی آموزش عالی در استان‌ها، ارتقای فرهنگ آموزش، ایجاد شغل و درآمد برای اعضای هیئت‌علمی و مدرسان و کارکنان و ایجاد فرصتی برای بروز و ظهور اندیشه‌ها و قابلیت‌ها خارج از چارچوب دولتی است (Rezaeian & Tavakol, 2020). در این میان وجود چالش‌های جدی در زمینه فعالیت این مؤسسات، به عنوان عوامل تهدیدکننده فراروی فعالیت آنها قرار دارد. برخی از این چالش‌ها به ویژه مشکلات مالی و اقتصادی مانند تمایل نداشتن بخش خصوصی به سرمایه‌گذاری در آموزش عالی غیردولتی؛ ناکافی بودن حمایت‌های مالی و حقوقی دولت و وزارت علوم از مؤسسات غیردولتی؛ تخصیص تبعیض‌آمیز ردیف بودجه از سوی دولت به برخی از مؤسسات غیردولتی؛ تمایل نداشتن خیرین به کمک‌رسانی به مؤسسات غیردولتی؛ ناتوانی برخی دانشجویان در پرداخت شهریه؛ مشکل اخذ تسهیلات مالی؛ تناسب نداشتن شهریه تعیین شده برای دانشجویان با مخارج مؤسسه؛ مشکلات ناشی از خرید زمین، احداث بنا و ساختمان برای توسعه مؤسسه؛ و تأخیر در پرداخت وام شهریه و یارانه غذای دانشجویی از سوی وزارت علوم

عالی غیردولتی و سیاست‌گذاران وزارت علوم و سایر ارکان حکمرانی آموزش عالی قرار می‌دهد.

### مبانی نظری و مرور پیشینه

#### کارآفرینی سازمانی

منظور از کارآفرینی سازمانی، فرایند کارآفرینانه در سازمان پیش‌تر تأسیس‌شده‌ای است که می‌تواند به خلق کسب‌وکارهای جدید، گرایش‌ها و فعالیت‌های نوآورانه مانند توسعه محصول‌های جدید یا خدمت‌های جدید، فناوری‌های جدید، راهبردهای جدید و روال‌های اجرایی جدید بینجامد (Antoncic & Hisrich, 2001). بدین ترتیب کارآفرینی سازمانی فعالیت‌های رسمی و غیررسمی برای ایجاد کسب‌وکار جدید و توسعه بازار از طریق نوآوری در فرایند یا محصول است (Zahra, 1993). به بیان دیگر کارآفرینی سازمانی به اقدامات کارآفرینانه و طرح‌هایی معطوف است که سازمان‌های از پیش تأسیس‌شده را به سوی خودنوسازی گرایش می‌دهد و یا گستره عملیات سازمان را در محصول‌ها و خدمت‌های جدید و عرصه‌های نوین فناوری گسترده‌تر می‌کند (Goodale et al., 2011). با عنایت به اینکه کارآفرینی سازمانی، راهبردی با هدف حفظ بقا برای سازمان‌هایی است که در محیط‌های کسب‌وکار پررقابت در حال فعالیت‌اند (Peltola, 2012; Glaeser & Kerr, 2009)، می‌توان چنین بیان کرد که کارآفرینی سازمانی حاصل جمع نوآوری، خودنوسازی و تلاش‌های مخاطره‌پذیر یک سازمان در راستای فعالیت‌های اقتصادی‌اش است (Turró, Urbano & Peris-Ortiz, 2014). از منظر کوراتکو و همکاران (Kuratko, 2014)، نوآوری، همان بازسازی، نوآوری، خلاقیت و رهبری در کارآفرینی سازمانی است. بر این اساس توسعه کارآفرینی سازمانی نویدی برای بهره‌وری و اثربخشی سازمان‌ها در صنعت مربوطه است. آنتونچیچ و هیسریچ هشت بُعد را برای کارآفرینی سازمانی قائل‌اند (Antoncic & Hisrich, 2003):

**الف) شرکت جدید:** خلق واحدها یا شرکت‌های جدید مستقل یا نیمه‌مستقل؛

**ب) کسب‌وکار جدید:** ادامه یا شروع فعالیت‌های تجاری در قالب کسب‌وکارهای جدید درون سازمان مرتبط با فعالیت‌ها و بازارهای موجود؛

**ج) نوآوری در محصول و خدمت:** خلق محصول‌ها یا خدمت‌های جدید؛

1. new ventures
2. new businesses
3. product/service innovativeness

**د) نوآوری در فرایند:** نوآوری در رویه‌ها و فنون تولید؛  
**ه) خودنوسازی:** تدوین مجدد راهبرد، تغییرات سازمانی و سازماندهی مجدد؛

**و) مخاطره‌پذیری:** جست‌وجوی مخاطره‌آمیز فرصت‌ها، به کارگیری منابع و اقدامات جسورانه؛

**ز) پیشگامی:** گرایش مدیریت ارشد برای پیشگامی و رهبری؛  
**ح) رقابت تهاجمی:** گرایش سازمان برای به چالش کشیدن رقبا و رقابت کردن با آنها.

مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر کارآفرینی سازمانی عبارت‌اند از:  
**الف) حمایت مدیریت:** رفتار مدیران عالی در سازمان باید به‌گونه‌ای باشد که کارآفرینی را در سازمان ترغیب کند. علاوه بر حمایت، خود مدیران عالی هم باید نماد رفتار کارآفرینی باشند (Twomey, Harris & Harris, 2000)؛

**ب) استقلال کاری:** کارکنان سازمان باید در شیوه انجام دادن کارها آزادی عمل داشته باشند تا احتمال نوآوری در آنها بیشتر شود (Twomey, Harris & Harris, 2000). بدین ترتیب اگر واحدهای سازمانی در تصمیم‌گیری و اداره امور داخلی مستقل و پاسخگوی عملکرد خود باشند، به رفتار کارآفرینانه روی می‌آورند (Bichard, 1998).

**ج) پاداش:** نظام اثرگذار پاداش محرک خوبی برای فعالیت‌های کارآفرینانه است. در این نظام باید اهداف، بازخورها، تأکید بر مسئولیت فردی و انگیزش‌های مبتنی بر پیامدها را هدف قرار داد. بدین ترتیب اگر کارکنان بدانند در نتایج کار خود سهیم‌اند و نتایج مثبت پاداش مثبت دارد، رفتار کارآفرینانه در آنها ترغیب می‌شود (Twomey, Harris & Harris, 2000; Dess, Lumpkin, 1997).

#### کارآفرینی سازمانی در مؤسسه آموزش عالی فاطمیه (س) شیراز

مؤسسه آموزش عالی فاطمیه (س) شیراز در سال ۱۳۹۰ با اخذ مجوز از وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و با جذب ۴۸ دانشجو در چهار رشته در مقاطع کاردانی و کارشناسی ناپیوسته آغاز به کار کرد. این مؤسسه طی هفت سال ابتدای شکل‌گیری، با رویکرد مدیریتی حاکم توانست تعداد رشته‌های خود را به ۱۷ رشته و تعداد دانشجویان

4. process innovativeness
5. self-renewal
6. risk taking
7. proactiveness
8. competitive aggressiveness
9. management support
10. independence of work
11. reward

خود را به حدود ۶۰۰ دانشجوی افزایش دهد. در سال ۱۳۹۷ با انتصاب قائم‌مقام جدید رویکرد مدیریتی به رویکرد کارآفرینی سازمانی تغییر کرد. بدین ترتیب مهم‌ترین اقدامات در دوره جدید بر اساس مدل

هشت عامل آنتونچیچ و هیسریچ (Antoncic & Hisrich, 2003) در جدول ۱ ملاحظه می‌شود.

### جدول ۱. مهم‌ترین اقدامات کارآفرینی سازمانی در مؤسسه آموزش عالی فاطمیه (س) شیراز

ردیف	بُعد	اقدامات متناظر
۱	شرکت جدید	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ اخذ مجوز و راه‌اندازی مهد کودک و پیش‌دبستانی گندم وابسته به مؤسسه (سال ۱۳۹۹)</li> <li>♦ اخذ مجوز و راه‌اندازی دبستان و پیش‌دبستانی دخترانه حنان وابسته به مؤسسه (سال ۱۴۰۰)</li> <li>♦ اخذ مجوز و راه‌اندازی دبستان و پیش‌دبستانی پسرانه حنان وابسته به مؤسسه (سال ۱۴۰۱)</li> </ul>
۲	کسب‌وکار جدید	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ راه‌اندازی مرکز مشاوره روشنا وابسته به مؤسسه (سال ۱۳۹۷)</li> <li>♦ اخذ مجوز و راه‌اندازی مؤسسه فرهنگی هنری نوآوری و شکوفایی حنان (۱۴۰۱)</li> </ul>
۳	نوآوری در محصول و خدمت	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ اخذ مجوز دو زمینه رشته جدید و تبدیل شدن به مؤسسه عام (امکان اخذ مجوز همه رشته‌ها از وزارت علوم بدون محدودیت) (سال ۱۳۹۹)</li> <li>♦ اخذ مجوز و راه‌اندازی نُه رشته جدید در مقطع کارشناسی ارشد (سال‌های ۱۳۹۷ تا ۱۴۰۲)</li> <li>♦ اخذ مجوز و راه‌اندازی هفت رشته جدید در مقطع کارشناسی (سال‌های ۱۳۹۷ تا ۱۴۰۲)</li> </ul>
۴	نوآوری در فرایند	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ راه‌اندازی فرایند آموزش و آزمون مجازی برای دانشجویان (سال ۱۳۹۹)</li> <li>♦ طراحی و اجرای فرایندهای پاسخ‌دهی مجازی به ارباب رجوع (سال ۱۳۹۹)</li> <li>♦ طراحی و اجرای فرایندهای جدید در واحدهای سازمانی آموزش، مالی و ... با هدف بهبود کیفیت و تسریع ارائه خدمات (سال‌های ۱۳۹۷ تا ۱۴۰۲)</li> </ul>
۵	خودنوسازی	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ سازماندهی مجدد ساختار سازمانی مؤسسه (سال ۱۳۹۷)</li> <li>♦ جذب و استخدام اعضای هیئت‌علمی و مدرسان جدید (سال‌های ۱۳۹۷ تا ۱۴۰۲)</li> <li>♦ اخذ مجوز و ساخت بنای جدید مؤسسه (سال‌های ۱۳۹۹ تا ۱۴۰۲)</li> <li>♦ به‌کارگیری سرمایه انسانی جوان، متعهد و متخصص (سال‌های ۱۳۹۷ تا ۱۴۰۲)</li> </ul>
۶	مخاطره‌پذیری	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ سرمایه‌گذاری مالی در حوزه‌های مأموریتی جدید مانند آموزش عمومی (سال‌های ۱۳۹۷ تا ۱۴۰۲)</li> <li>♦ به‌کارگیری سرمایه انسانی جدید از بین دانشجویان در حال تحصیل با هدف تربیت سرمایه انسانی برای توسعه کمی و کیفی مؤسسه (سال‌های ۱۳۹۷ تا ۱۴۰۲)</li> </ul>
۷	پیشگامی	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ قرار گرفتن در جایگاه نخست در بین مؤسسات آموزش عالی غیردولتی ویژه خواهران در کشور بر اساس رتبه‌بندی uniref (سال‌های ۱۳۹۷ تا ۱۴۰۲)</li> <li>♦ تدوین بیانیه مأموریت و پیش‌بینی قرار گرفتن مؤسسه در جایگاه نخست در بین مؤسسات آموزش عالی غیردولتی در جنوب کشور (سال ۱۳۹۸)</li> <li>♦ اخذ مجوز و راه‌اندازی نخستین آزمایشگاه روان‌شناسی در بین مؤسسات آموزش عالی غیردولتی در کشور (سال ۱۳۹۷)</li> <li>♦ اخذ مجوز و راه‌اندازی سه مجله علمی تخصصی برای نخستین بار در بین مؤسسات آموزش عالی غیردولتی استان فارس (سال ۱۳۹۸)</li> <li>♦ اخذ مجوز کارگروه اخلاق در پژوهش برای نخستین بار در بین مؤسسات آموزش عالی غیردولتی (سال ۱۴۰۱)</li> </ul>
۸	رقابت‌تجاهمی	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ افزایش تعداد رشته‌های کارشناسی ارشد و کارشناسی و ارتقا از رتبه ۸ به رتبه ۴ در بین مؤسسات آموزش عالی سطح شهر از لحاظ این شاخص (از سال ۱۳۹۷ تا ۱۴۰۲)</li> <li>♦ افزایش تعداد دانشجویان در حال تحصیل و ارتقای رتبه در بین مؤسسات آموزش عالی سطح استان از لحاظ این شاخص* (از سال ۱۳۹۷ تا ۱۴۰۲)</li> </ul>

\* چون تعداد دانشجویان هر مؤسسه معمولاً به صورت رسمی اعلام نمی‌شود، لذا به صورت تقریبی برآورد می‌شود جایگاه مؤسسه در این شاخص از رتبه ۸ به رتبه ۴ ارتقا یافته است.

ایفای مأموریت خود در حوزه‌های آموزشی، پژوهشی و اجتماعی ویژه خواهران می‌پردازد (Website of Fatemiyah Shiraz Institute of Higher Education, 2024).

هم‌اکنون مؤسسه آموزش عالی فاطمیه (س) شیراز در سیزدهمین سال فعالیت خود با حدود هزار و چهارصد دانشجو و ۳۳ رشته (۹ رشته در مقطع کارشناسی ارشد، ۱۲ رشته در مقطع کارشناسی پیوسته، ۶ رشته در مقطع کارشناسی ناپیوسته و ۶ رشته در مقطع کاردانی) به

مرور پیشینه

سازمانی در حوزه آموزش عالی غیردولتی، پژوهش در خوری یافت نشد. البته مجدداً تأکید می‌شود منظور از کارآفرینی سازمانی در حوزه آموزش عالی غیردولتی، بسط مفاهیم و مدل‌های کارآفرینی سازمانی در حوزه دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی غیردولتی است که طبعاً با مفهوم دانشگاه کارآفرین که از مفاهیم پر تکرار در پژوهش‌های این حوزه است، متفاوت است. در ادامه تعدادی از پژوهش‌های انجام شده در حوزه‌های نزدیک به این پژوهش را در قالب جدول ۲ مرور می‌کنیم.

نظر به جوان بودن حوزه پژوهشی کارآفرینی سازمانی، خلأهای پژوهشی بسیاری در این حوزه وجود دارد (Pir Hadi & Feiz, 2017). عمده پژوهش‌ها در این حوزه، حول عوامل مؤثر بر کارآفرینی سازمانی و موانع کارآفرینی سازمانی انجام شده است. با این حال درباره طراحی مدل مفهومی کارآفرینی سازمانی پژوهش‌های کمتری انجام شده است. به ویژه درباره مدل مفهومی کارآفرینی

جدول ۲. مرور مهم‌ترین پژوهش‌های مرتبط

ردیف	عنوان پژوهش	نام پژوهشگر	سال پژوهش	مهم‌ترین نتایج
۱	ارتقای عملکرد هنرستان‌های فنی و حرفه‌ای استان آذربایجان غربی به مثابه سازمان‌های کارآفرین مبتنی بر مدل پارادایمی نظریه برخاسته از داده‌ها	مرتضی نژاد	۱۳۹۹	در این پژوهش که به روش نظریه داده‌بنیاد و مبتنی بر مطالعه تطبیقی، سندکاوی و مصاحبه با صاحب‌نظران انجام شده، «مقوله اصلی» ارتقای عملکرد هنرستان‌های فنی و حرفه‌ای به مثابه سازمان‌های کارآفرین ذکر شده است. تأکید اسناد بالادستی بر کارآفرینی و آموزش فنی و حرفه‌ای و ضرورت توجه به آموزش کارآفرینی به عنوان «شرایط علی»؛ اقدامات مشارکتی، ویژگی‌های فردی، تسهیل‌کننده‌های سازمانی، تسهیل‌کننده‌های اقتصادی، تسهیل‌کننده‌های فرهنگی، انگیزش و نگرش به عنوان «شرایط زمینه‌ای»؛ نیروی انسانی و کاستی‌ها و محدودیت‌ها به عنوان «شرایط مداخله‌گر»؛ راهبردهای آموزشی، اصلاح ساختار مقررات، تغییرات ساختار فنی و حرفه‌ای، بهسازی امکانات آموزشی و کارآموزی و کارورزی به عنوان «راهبردها»؛ و مشارکت‌های مردمی، ارتباط با سایر بخش‌های جامعه، اختیارات و آزادی عمل و برجسته‌تر شدن نقاط قوت به عنوان «پیامدهای کارآفرینی سازمانی» بیان شده است (Mortazanejad, 2020).
۲	طراحی و تبیین مدل پارادایمی کارآفرینی اجتماعی با رویکرد توانمندسازی زنان سرپرست خانوار (مطالعه موردی: کمیته امداد امام خمینی (ره) استان فارس)	زارع و صفری دشتکی	۱۳۹۸	در این پژوهش که به روش کیفی و با استفاده از راهبرد نظریه داده‌بنیاد و مبتنی بر مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۱۸ نفر از خبرگان انجام شده، سیاست‌های توانمندسازی به عنوان پدیده محوری؛ ارزش‌آفرینی اجتماعی به عنوان پدیده علی؛ جهت‌گیری کارآفرینانه به عنوان شرایط زمینه‌ای؛ تفکر غیرانتفاعی به عنوان شرایط مداخله‌گر؛ و کارآفرینی اجتماعی به عنوان راهبرد شناسایی شده است. همچنین تعالی اجتماعی در قالب شادابی زنان، جامعه مترقی، افزایش سلامت اجتماعی، حفظ ارزش و کرامت زن، تحکیم بنیان خانواده، مشارکت اجتماعی زنان و استقلال جنسیتی به عنوان پیامدها احصا شده است (Zare & Safari, 2019).
۳	ارائه یک مدل مفهومی مبتنی بر رویکرد کارآفرینانه در جهت بهبود بهره‌وری نظام مدیریت منابع انسانی، پژوهش در نظام‌های آموزشی	مقدم و کمالیان	۱۳۹۷	این پژوهش به روش آمیخته در دو فاز کیفی و کمی انجام شده است. فاز کیفی مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد و بر اساس مصاحبه با ۲۶ نفر از مطلعین موضوع انجام و فاز کمی مبتنی بر روش تحلیل عاملی تأییدی و بر اساس پیمایش از ۱۶۸ نفر از خبرگان انجام شده است. بدین ترتیب فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی کارآفرینانه در قالب ۱۳ مقوله؛ راهبردهای مدیریت منابع انسانی کارآفرینانه در قالب ۱۹ مقوله؛ عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر در پیاده‌سازی راهبردهای مدیریت منابع انسانی کارآفرینانه در قالب ۴ مقوله و پیامدهای مدیریت منابع انسانی کارآفرینانه در قالب ۵ مقوله شناسایی شده است (Moghadam & Kamalian, 2018).
۴	الگوی کارآفرینی استراتژیک: مطالعه موردی وزارت نیرو	تابع جماعت و همکاران	۱۳۹۶	این پژوهش به شیوه کیفی و بر اساس مصاحبه اکتشافی با ۹ نفر از خبرگان و مطلعین موضوع که به روش عمدی و نظری انتخاب شده‌اند، انجام شده است. بر اساس یافته‌های پژوهش، مقوله اصلی برنامه راهبردی کارآفرینانه است. بر این اساس شرایط علی شامل قابلیت‌های کارآفرینانه سازمانی، قابلیت‌های کارآفرینانه منابع انسانی و وجود و تشخیص فرصت‌های کارآفرینی است. همچنین راهبردها شامل برنامه عملیاتی و بهره‌برداری از فرصت‌ها؛ شرایط محیط خارجی شامل دولت، صنعت، عوامل اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بازار و فناوری؛ شرایط زمینه‌ای شامل فرهنگ سازمانی، ساختار و فرایندها، بودجه و تأمین مالی و سبک مدیریت و رهبری است. مهم‌ترین پیامدها نیز شامل نتایج اجرایی و نتایج راهبردی است (Taba Jamaat et al., 2017).



ردیف	عنوان پژوهش	نام پژوهشگر	سال پژوهش	مهم‌ترین نتایج
۵	طراحی مدل مفهومی کارآفرینی سازمانی فناوریانه: مطالعه موردی سیستم‌های هوشمند حمل‌ونقل سازمان شهرداری تهران	رضوانی و همکاران	۱۳۸۷	در این پژوهش که مبتنی بر راهبرد نظریه داده‌بنیاد و بر اساس مشاهدات میدانی و مصاحبه نظام‌مند با ۱۵ نفر از مطلعین موضوع انجام شده، کشف و خلق فرصت فناوریانه به عنوان مقوله محوری جعل شد. همچنین شرایط علی شامل دیده‌بانی فناوری، انتخاب فناوری و تحلیل روند نیازها؛ شرایط زمینه‌ای شامل عوامل فردی، فرهنگ، ساختار و قوانین و مقررات؛ شرایط محیطی شامل دولت، دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی و مشاوران شناسایی شد. در نهایت ارزیابی و بهره‌برداری از فرصت فناوریانه به عنوان راهبرد و ارزش جدید مبتنی بر فناوری در سازمان به عنوان پیامد احصا شد (Rezvani, Yadollahi Farsi & Vahed, 2008).
۶	کارآفرینی سازمانی به عنوان یک راهبرد نوظهور در رهبری دانشگاه‌ها	Civera & Meoli	۲۰۲۴	این پژوهش نشان می‌دهد که سازمان‌های دولتی، به ویژه دانشگاه‌ها، راهبرد کارآفرینی سازمانی را پذیرفته و در دستور قرار داده‌اند. بر اساس یافته‌های این پژوهش، چشم‌انداز راهبردی و عوامل سازمانی به عنوان مؤلفه‌های اصلی راهبرد کارآفرینی سازمانی به شمار می‌روند. در این پژوهش، دانشگاه دولتی برگامو در ایتالیا به عنوان مطالعه موردی بررسی شد و نشان داده شد که جهت‌گیری کارآفرینی برای آن سودمند بوده و به طور ویژه رهبری کارآفرین توانست فرصت‌های محیط بیرونی را تشخیص و مورد بهره‌برداری قرار دهد (Civera & Meoli, 2024).
۷	کارآفرینی سازمانی و عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط	Bob-Manuel	۲۰۲۴	این پژوهش که به روش پیمایش بین ۵۰ شرکت کوچک و متوسط انجام شده، به بررسی رابطه عملکرد شرکت و کارآفرینی سازمانی می‌پردازد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که بین کارآفرینی سازمانی (با تأکید بر نوآوری و رقابت تهجمی) و عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط به طور قابل توجهی رابطه همبستگی وجود دارد. لذا توصیه می‌شود که شرکت‌های کوچک و متوسط به طور فعال فرهنگ کارآفرینی سازمانی را در خود تقویت کنند (Bob-Manuel, 2024).
۸	کارآفرینی سازمانی در یک شرکت مخابراتی: بررسی اثر چابکی، تسهیم دانش و توانمندسازی	Ahmad et al.	۲۰۲۲	در این پژوهش که به روش پیمایش بر روی ۲۷۸ نمونه انجام و با نرم‌افزار PLS تحلیل شده، مجموعه‌ای از روابط شناسایی شده است که به ارتقای کارآفرینی سازمانی کمک می‌کند. به صورت ویژه یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که یک سیستم چابک، تأثیر مثبت و مستقیمی بر کارآفرینی سازمانی به ویژه در مؤلفه‌های رهبری و همکاری، تیم‌های خودسازمانده، تغییرات مؤثر و پیچیدگی و انعطاف‌پذیری دارد. همچنین تسهیم دانش و توانمندسازی، هر دو، تأثیر مثبتی بر کارآفرینی سازمانی دارد (Ahmad et al., 2022).
۹	شیوه‌های مدیریت استعداد به عنوان محرک‌های کارآفرینی سازمانی و خلاقیت پرستاران در یک مرکز انکولوژی دانشگاهی	Helaly & El-Sayed	۲۰۲۲	این پژوهش با هدف بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر کارآفرینی سازمانی و خلاقیت پرستاران مرکز انکولوژی دانشگاه منصوره انجام شده است. بدین منظور از پیمایش به شیوه سرشماری از تمامی ۱۰۲ نفر پرستاران شاغل در این مرکز استفاده شده است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که بین شیوه‌های مدیریت استعداد و کارآفرینی سازمانی همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد. لذا شیوه‌های مدیریت استعداد تأثیر ویژه‌ای بر افزایش کارآفرینی سازمانی و خلاقیت پرستاران دارد (Helaly & El-Sayed, 2022).
۱۰	ارائه الگوی برای کارآفرینی سازمانی با رویکرد فرهنگ سازمانی در بیمارستان‌ها	Kalamaki, Mahmoudi & Charati	۲۰۲۱	این پژوهش با هدف بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر کارآفرینی سازمانی بیمارستان‌های آموزشی به روش پیمایش بر روی ۹۴۶ نفر از کارکنان بیمارستان‌های آموزشی انجام شده است. نتایج پژوهش حاکی از وجود رابطه مثبت و معنادار بین فرهنگ سازمانی و ابعاد آن، شامل سازگاری درونی و سازگاری بیرونی، با کارآفرینی سازمانی است (Kalamaki, Mahmoudi & Charati, 2021).

### روش‌شناسی

داده‌بنیاد (Strauss & Corbin, 2011) و خروجی آن، مدل پارادایمی کارآفرینی سازمانی در حوزه آموزش عالی غیردولتی در ایران است. به منظور گردآوری داده‌ها از ابزارهای مصاحبه عمیق، باز و نظام‌مند با مطلعان کلیدی و مدیران عالی مؤسسه، اسناد، مدارک و آمارهای فعالیت‌های مؤسسه و مشاهده مشارکتی پژوهشگر در مدیریت عالی مؤسسه به عنوان قائم‌مقام ریاست استفاده شده است. در این پژوهش از شیوه نظری و هدفمند برای انتخاب نمونه‌ها استفاده شد (Co-

این پژوهش از منظر هدف، پژوهشی بنیادی و از منظر گردآوری داده‌ها، پژوهشی کیفی است. هدف اصلی این پژوهش، طراحی مدل مفهومی کارآفرینی سازمانی در حوزه آموزش عالی غیردولتی است. بدین منظور مؤسسه آموزش عالی فاطمیه (س) شیراز به عنوان مطالعه موردی بررسی می‌شود. راهبرد اصلی پژوهش، نظریه

آموزش عالی غیردولتی با تبیین رابطه بین مقوله‌های به دست آمده شکل گرفت. در واقع پژوهشگر با ابتدا بر داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، اسناد، مدارک، آمارها و مشاهده‌های مشارکتی و دو مرحله کدگذاری باز و محوری، به تعبیر و تفسیر نحوه ارتباط بین مقوله‌های گوناگون می‌پردازد.

برای کسب اطمینان از دقت و صحت یافته‌های این پژوهش از چهار شاخص اعتبار، اعتماد، تأییدپذیری و انتقال‌پذیری استفاده شده است (Streubert & Carpenter, 2007; Lincoln & Guba, 1985; Yin, 2009; Corbin & Strauss, 2008; Johnson & Christensen, 2012). بدین ترتیب برای ارزیابی اعتبار، یافته‌های بخش کیفی پژوهش با دو نفر از مطلعان کلیدی مطرح و طی چند مرحله رفت‌وبرگشتی، اصلاحاتی در آنها انجام شد. همچنین خبرگان مصاحبه‌شونده در این پژوهش طی روایی نظام‌مند و ساخت‌یافته انتخاب شده‌اند تا پژوهشگر بتواند داده‌های معتبری را برای هدف پژوهش به دست آورد. برای سنجش اعتماد، مصاحبه‌ها با در پیش گرفتن پروتکلی مشخص انجام شد. همچنین به منظور پرهیز از دخالت سلیقه‌های فردی، پژوهشگر تلاش کرده یافته‌های مصاحبه‌ها با سایر داده‌ها مانند اسناد، مدارک و آمارها و مشاهده‌های مشارکتی پژوهشگر مطابقت داده شود و روند پژوهش با مراحل علمی روش‌های تحلیل داده‌ها پیش برود. برای ارزیابی تأییدپذیری تلاش شد به صرف آنکه مسأله‌ای با سایر یافته‌های پژوهش همخوانی ندارد، از مجموعه یافته‌ها حذف نشود. برای حصول اطمینان از میزان اهمیت یا فقدان اهمیت مسأله‌ای از این دست، پژوهشگر تلاش کرد در مصاحبه‌های بعدی از صحت و سقم آن مسئله اطمینان حاصل کند. علاوه بر این، ارزیابی نتایج پژوهش توسط دو نفر از خبرگان و چندجانبه‌گری در گردآوری داده‌ها (مصاحبه، اسناد و مدارک، مشاهده‌های مشارکتی پژوهشگر) نیز در ارتقای تأییدپذیری پژوهش اثرگذار بوده است. درباره انتقال‌پذیری همان‌گونه که پیش‌تر نیز بدان اشاره شد، هدف این پژوهش طراحی مدلی مفهومی برای کارآفرینی سازمانی در حوزه آموزش عالی در ایران است. لذا همانند عمده پژوهش‌های کیفی، هدف ارائه تبیینی مقبول، منطقی و مُجاب‌کننده است.

### یافته‌ها

یافته‌های حاصل از سه مرحله کدگذاری باز، محوری و گزینشی در جدول ۳ آمده است.

(hen, Manion & Morrison, 2007). بدین ترتیب با شناختی که پژوهشگر از مطلعان کلیدی مورد مطالعه (مؤسسه آموزش عالی فاطمیه (س) شیراز) دارد، افراد مورد نظر انتخاب شدند. همچنین بر اساس راهبرد کفایت حجم نمونه در پژوهش‌های کیفی، مصاحبه‌ها تا زمان رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. مصاحبه‌شوندگان شامل ۷ نفر از اعضای هیئت مؤسس، ۹ نفر از اعضای هیئت امناء و ۴ نفر از مدیران عالی مؤسسه و در مجموع ۱۷ نفر هستند. شایان ذکر است ۳ نفر از اعضای هیئت مؤسس، از اعضای هیئت امناء نیز هستند که در مجموع، یک بار شمرده شده‌اند. از این تعداد، ۱۵ نفر دارای مدرک دکتری و ۲ نفر دارای مدرک کارشناسی ارشد هستند. همچنین در مجموع حدود ۸۰ ساعت مصاحبه در ۴۰ جلسه انجام شده است. پرسش‌های مصاحبه مبتنی بر هدف پژوهش حول مفهوم کارآفرینی و نوآوری سازمانی با محوریت آموزش عالی غیردولتی تدوین شده است. شایان ذکر است در مصاحبه آزاد، بر خلاف مصاحبه ساختاریافته و نیمه‌ساختاریافته، سوالات مصاحبه از پیش تدوین نمی‌شود (Strauss & Corbin, 2011) و پژوهشگر در حین گردآوری داده‌ها و به اقتضای فضای مصاحبه و مصاحبه‌شونده، به طراحی و تدوین سوالات مبتنی بر هدف پژوهش، اقدام می‌کند. با این حال به منظور شفافیت بیشتر ابزار گردآوری داده‌ها، برخی محورهای سوالات مصاحبه عبارت است از: فرصت‌های کارآفرینی و نوآوری سازمانی در حوزه آموزش عالی غیردولتی، ویژگی‌های شخصیتی مطلوب برای مدیران آموزش عالی در نسبت با کارآفرینی و نوآوری سازمانی، ساختار سازمانی کارآفرینانه و بسترساز برای نوآوری سازمانی، فرهنگ سازمانی کارآفرینانه و نوآورانه، سبک مدیریت و رهبری کارآفرینانه و نوآورانه، بسترهای محیطی اثرگذار بر کارآفرینی و نوآوری سازمانی، راهبردهای مأموریتی آموزش عالی متناسب با کارآفرینی و نوآوری سازمانی، هوشمندی کارآفرینانه و مصادیق آن در حوزه آموزش عالی غیردولتی.

پس از گردآوری داده‌ها، برای تحلیل آنها منطبق بر روش نظریه داده‌بنیاد، از روش تحلیل کدگذاری طی سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری گزینشی استفاده شد (Strauss & Corbin, 2011). اقدامات انجام‌شده در مراحل سه‌گانه کدگذاری باز، محوری و گزینشی عبارت‌اند از:

**الف) کدگذاری باز:** از طریق جزء‌به‌جزء کردن اطلاعات گردآوری شده از مصاحبه‌ها، اسناد، مدارک، آمارها و مشاهده‌های مشارکتی، مقوله‌های فرایند کارآفرینی سازمانی در حوزه آموزش عالی غیردولتی در ایران شناسایی و تدوین شد؛

**ب) کدگذاری محوری:** مقوله محوری تعیین شد. همچنین سایر مقوله‌ها در پنج دسته شامل شرایط علی، راهبردها، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر و پیامدها مشخص شد؛

**ج) کدگذاری گزینشی:** نظریه داده‌بنیاد کارآفرینی سازمانی در حوزه

جدول ۳. یافته‌های حاصل از کدگذاری باز، محوری و گزینشی

کدگذاری گزینشی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز	ردیف	
شرایط علی	مشکلات مالی و اقتصادی	منابع مالی ناپایدار	۱	
		ضعف حمایت دولت	۲	
		ضعف توان در تأمین نیازمندی‌ها	۳	
	چالش‌های مرتبط با وضعیت اجتماعی	کاهش جمعیت دانشجویی	۴	
		کاهش انگیزه تحصیلات عالی	۵	
		ضعف توان اقتصادی خانواده‌ها	۶	
	موانع و محدودیت‌های ساختار تنظیم‌گری	ضعف ثبات تصمیم‌گیری	۷	
		تصمیمات دیر هنگام	۸	
		درک نادرست از زیرنظام غیردولتی	۹	
مقوله اصلی	کشف و خلق فرصت‌ها در حوزه آموزش عالی غیردولتی	کشف و خلق فرصت‌ها در حوزه آموزش عالی	۱۰	
شرایط مداخله‌گر	فرهنگ سازمانی	سرمایه اجتماعی	۱۱	
		فرهنگ کار به ویژه کار تیمی	۱۲	
		فرهنگ ادو هوکراسی	۱۳	
	ساختار سازمانی	تمرکز کم	۱۴	
		رسمیت کم	۱۵	
		پیچیدگی کم	۱۶	
		انعطاف‌پذیری	۱۷	
	سبک مدیریتی و رهبری	رهبری تحول‌گرا	۱۸	
		تفویض اختیار	۱۹	
		اعتماد به مدیران و کارکنان	۲۰	
	ویژگی‌های شخصیتی	خلاقیت	۲۱	
		مخاطره‌پذیری	۲۲	
		موفقیت‌طلبی	۲۳	
		عمل‌گرایی	۲۴	
		تحمل ابهام	۲۵	
		چالش‌طلبی	۲۶	
	رویکرد آینده‌نگرانه	رؤیابرداری برای مواجهه با آینده	۲۷	
		برنامه‌ریزی فعال برای آینده	۲۸	
	شرایط زمینه‌ای	محیط قانونی	فقدان موانع قانونی	۲۹
			وجود مشوق‌های قانونی	۳۰
		محیط اقتصادی	ثبات محیط اقتصادی	۳۱
			تسهیل انجام کسب‌وکار	۳۲
			چشم‌انداز سودآوری در محیط اقتصادی	۳۳

ردیف	کدگذاری باز	کدگذاری محوری	کدگذاری گزینشی
۳۴	توسعه کمی زمینه‌های فعالیت در حوزه‌های مأموریتی جدید	توسعه کمی و کیفی اقدامات مأموریتی	راهبردها
۳۵	تعمیق کیفی فعالیت در حوزه‌های مأموریتی موجود		
۳۶	سرمایه‌گذاری در بخش‌های سودآور	تنوع‌دهی به راهبردهای تأمین مالی	
۳۷	هدایت سرمایه‌های مالی به بخش‌هایی که ارزش اقتصادی بیشتر و پایدارتر دارد		
۳۸	بهره‌برداری فرصت‌طلبانه از فرصت‌ها در حوزه مأموریت‌های آموزش عالی غیردولتی	بهره‌برداری هوشمندانه از فرصت‌ها و خلق ارزش	پیامدها
۳۹	خلق ارزش اقتصادی و فراقضایی		

بدین ترتیب همان‌طور که در جدول ۳ ملاحظه می‌شود، با تحلیل داده‌های پژوهش در مرحله کدگذاری باز ۳۹ مقوله اولیه شناسایی شد. سپس با بررسی و دسته‌بندی آنها، ۱۴ مقوله محوری شناسایی شد. در نهایت مقوله‌های شناسایی شده، در مرحله کدگذاری گزینشی در قالب ۶ مؤلفه مدل قرار داده شدند. شکل ۱ مدل پارادایمی این پژوهش را بر اساس روش نظریه داده‌بنیاد نشان می‌دهد.



شکل ۱. مدل پارادایمی کارآفرینی سازمانی در حوزه آموزش عالی غیردولتی بر اساس نظریه داده‌بنیاد

عمومی، کارآفرینی و خلق ثروت، ارتباط با جامعه و صنعت و نظایر آن باشد که کمتر در حوزه مأموریتی آموزش عالی غیردولتی به آنها اعتنای می‌شود.

مهم‌ترین شرایط علی اثرگذار بر این مقوله اصلی، سه عامل است: نخست، مشکلات مالی و اقتصادی شامل منابع مالی ناپایدار، ضعف حمایت دولت و ضعف توان در تأمین نیازمندی‌ها؛ دوم،

بدین ترتیب همان‌طور که در شکل ۱ ملاحظه می‌شود، مقوله محوری و اصلی در کارآفرینی سازمانی در حوزه آموزش عالی غیردولتی، «کشف و خلق فرصت‌ها در حوزه مأموریت‌های آموزش عالی غیردولتی» است. این فرصت‌ها هم می‌توانند هم‌راستا با مأموریت‌های اصلی آموزش عالی غیردولتی یعنی آموزش و پژوهش باشد و هم می‌توانند هم‌راستا با مأموریت‌های جانبی آن مانند آموزش

آموزش عالی غیردولتی را با تهدید روبه‌رو می‌کند. از طرفی توسعه مراکز آموزش عالی دولتی، پیام نور، علمی کاربردی، آزاد و غیردولتی، موجب شکل‌گیری پدیده‌ای به نام صندلی خالی در دانشگاه‌ها، به ویژه مؤسسات آموزش عالی غیردولتی شده است. همچنین فشار اقتصادی بر مؤسسات آموزش عالی غیردولتی به دلیل تورم بالا و افزایش چشمگیر هزینه‌ها شامل حقوق و مزایا، املاک و مستغلات، تجهیزات و امکانات و سایر بخش‌های هزینه‌ای نیز به عنوان عاملی تهدیدزا مطرح شده است. لذا بدون تردید بقا و حیات مؤسسات آموزش عالی مرهون کشف و خلق فرصت‌ها در حوزه مأموریتی این مؤسسات است. از آنجا که این پژوهش برای نخستین بار در حوزه آموزش عالی غیردولتی ایران انجام می‌شود، لذا مقوله محوری در این حوزه پیش‌تر در سایر پژوهش‌ها به آن اشاره نشده است. لیکن مرتضی‌نژاد (Mortazanejad, 2020) در پژوهشی که درباره کارآفرینی سازمانی در حوزه هنرستان‌های فنی و حرفه‌ای انجام داده، ارتقای عملکرد هنرستان‌های فنی و حرفه‌ای را به مثابه سازمان‌های کارآفرین به عنوان مقوله اصلی بیان می‌کند؛ تأکید پژوهش حاضر بر مفهوم فرصت قابل توجه است. رضوانی و همکاران (Rezvani, Yadollahi Farsi & Vahed Vahdat Kar, 2008) نیز کشف و خلق فرصت فناورانه را مقوله‌ای محوری در کارآفرینی سازمانی فناورانه معرفی می‌کنند.

بر اساس یافته‌های این پژوهش، مهم‌ترین عوامل علی‌الترگذار بر مقوله اصلی کارآفرینی سازمانی در حوزه آموزش عالی غیردولتی، (۱) مشکلات مالی و اقتصادی شامل منابع مالی ناپایدار، ضعف حمایت دولت و ضعف توان در تأمین نیازمندی‌ها، (۲) چالش‌های مرتبط با وضعیت اجتماعی شامل کاهش جمعیت، کاهش انگیزه تحصیل و ضعف توان اقتصادی خانواده‌ها و (۳) موانع و محدودیت‌های ساختار تنظیم‌گری شامل ضعف ثبات در تصمیم‌گیری، تصمیمات دیر هنگام و درک نادرست از زیرنظام غیردولتی است. مؤسسات آموزش عالی غیردولتی با چالش‌های مالی و اقتصادی متعددی مواجه‌اند. ناکافی بودن حمایت‌های مالی و حقوقی دولت و وزارت علوم از مؤسسه‌های آموزش عالی غیردولتی، به ویژه در اموری مانند واگذاری زمین و سایر تسهیلات، از جمله چالش‌های مطرح بر سر راه این‌گونه مراکز است. علاوه بر این، چالش‌های مختلف دیگری نیز وجود دارد که به ناپایداری منابع مالی و ضعف توان در تأمین نیازمندی‌های این مؤسسات منجر می‌شود: تمایل کم‌بخش خصوصی به سرمایه‌گذاری در آموزش عالی غیردولتی به دلیل وجود مخاطره و نامطمئن بودن سود، عدم تمایل خیرین و نیکوکاران به کمک‌رسانی به این مؤسسات، ناتوانی برخی دانشجویان در پرداخت شهریه، مشکلات اخذ تسهیلات مالی، عدم تناسب شهریه تعیین‌شده برای دانشجویان با مخارج این‌گونه مؤسسات و تأخیر در پرداخت شهریه و یارانه غذایی

چالش‌های مرتبط با وضعیت اجتماعی شامل کاهش جمعیت، کاهش انگیزه تحصیل و ضعف توان اقتصادی خانواده‌ها؛ و سوم موانع و محدودیت‌های ساختار تنظیم‌گری شامل ضعف ثبات در تصمیم‌گیری، تصمیمات دیر هنگام و درک نادرست از زیرنظام غیردولتی. در راهبرد برای تحقق مقوله اصلی عبارت است از: نخست، توسعه کمی و کیفی اقدامات مأموریتی شامل توسعه کمی زمینه‌های مأموریتی در حوزه‌های جدید و توسعه کیفی فعالیت در حوزه‌های مأموریتی موجود؛ و دوم، تنوع‌دهی به راهبردهای تأمین مالی شامل سرمایه‌گذاری در بخش‌های سودآور و هدایت سرمایه‌های مالی به بخش‌های باارزش اقتصادی بیشتر و پایدارتر.

شرایط مداخله‌گر اثرگذار بر راهبردها، عبارت‌اند از: نخست، فرهنگ سازمانی شامل سرمایه اجتماعی، فرهنگ کار به ویژه کار تیمی و فرهنگ ادھوکرآسی؛ دوم، ساختار سازمانی شامل تمرکز کم، رسمیت کم، پیچیدگی کم و انعطاف‌پذیری؛ سوم، سبک مدیریت و رهبری شامل رهبری تحول‌گرا، تفویض اختیار و اعتماد به مدیران و کارکنان؛ چهارم ویژگی‌های شخصیتی شامل خلاقیت، مخاطره‌پذیری، موفقیت‌طلبی، عمل‌گرایی، تحمل ابهام و چالش‌طلبی؛ و پنجم رویکرد آینده‌نگرانه شامل رؤیادرازی برای مواجهه با آینده و برنامه‌ریزی فعال برای آینده. همچنین شرایط زمینه‌ای که بر راهبردهای اثرگذار است بدین قرار است: نخست، محیط قانونی شامل فقدان موانع قانونی و وجود مشوق‌های قانونی؛ دوم، محیط اقتصادی شامل ثبات محیط اقتصادی، تسهیل محیط کسب‌وکار و چشم‌انداز سودآوری در محیط اقتصادی. در نهایت مهم‌ترین پیامد کارآفرینی سازمانی در حوزه آموزش عالی بهره‌بردار هوشمندانه از فرصت‌ها و خلق ارزش است.

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف این مقاله طراحی مدل کارآفرینی سازمانی در حوزه آموزش عالی غیردولتی است. بدین منظور مؤسسه آموزش عالی فاطمیه (س) شیراز به عنوان مطالعه موردی انتخاب و بررسی شد. با استفاده از مصاحبه عمیق و باز به مدت حدود ۸۰ ساعت با ۱۷ نفر از مطلعان کلیدی در این مؤسسه و مبتنی بر روش نظریه داده‌بنیاد، مدل یادشده تدوین شد. در این مدل ۳۹ مقوله در قالب ۱۴ بُعد و ۶ مؤلفه روش نظریه داده‌بنیاد به عنوان مقوله‌های کلیدی کارآفرینی سازمانی در حوزه آموزش عالی غیردولتی در ایران شناسایی شد.

مقوله محوری کارآفرینی سازمانی در حوزه آموزش عالی غیردولتی، کشف و خلق فرصت‌ها در حوزه مأموریت‌های آموزش عالی غیردولتی است. افت شدید جمعیت دانشجویی طی سنوات اخیر، توأم با فشار اقتصادی بر خانواده‌ها به دلیل افزایش تورم و خروج اولویت تحصیلات عالی از سبد هزینه‌ای آنها، در کنار گرایش جوانان به اشتغال در مقابل تحصیلات دانشگاهی، همگی از عواملی است که

دانشجویی از جمله چالش‌ها و مشکلات مالی و اقتصادی است. علاوه بر چالش‌های مالی و اقتصادی، مشکلات مرتبط با وضعیت اجتماعی نیز از علل روی آوردن به کارآفرینی سازمانی در مؤسسات آموزش عالی غیردولتی است. احتمال کاهش داوطلبان ورود به دانشگاه به علت کاهش رشد جمعیت و کاهش میل به تحصیل از جمله این چالش‌هاست. همچنین محدودیت طبقات کم‌درآمد در راهیابی به آموزش عالی غیردولتی، اعتبار ضعیف این مراکز نزد مردم و سازمان‌ها و تمایل نداشتن سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی و خصوصی در جذب دانش‌آموختگان این‌گونه مؤسسات نیز از جمله چالش‌های مرتبط با وضعیت اجتماعی است (Rezaeian, Tavakol Kowsari & Naveh Ebrahim, 2016).

مهم‌ترین راهبردهای کارآفرینی سازمانی در حوزه آموزش عالی غیردولتی در ایران، (۱) توسعه کمی و کیفی اقدامات مأموریتی شامل توسعه کمی زمینه‌های جدید و تعمیق کیفی زمینه‌های موجود و (۲) تنوع‌دهی به راهبردهای تأمین مالی شامل سرمایه‌گذاری در بخش‌های سودآور و هدایت سرمایه‌های مالی شناسایی شده است. یکی از چالش‌های جدی در مؤسسات آموزش عالی غیردولتی، اتکالی کامل، تقریباً صددرصدی درآمد به شهریه‌های تحصیلی است. لذا حیات و بقای این مؤسسات تقریباً به صورت کامل به تعداد دانشجوی بستگی دارد؛ و حد مقاومت و ایستادگی را در برابر هرگونه فرازونشیب در تعداد دانشجوی، به شدت می‌کاهد. بنابراین اساساً اتخاذ راهبرد تنوع‌دهی به تأمین مالی به ویژه سرمایه‌گذاری در حوزه‌های نزدیک به مأموریت این مؤسسات، برای کاهش مخاطره و کاهش بستگی مالی به شهریه تحصیلی امری گریزناپذیر است. در این باره توسعه کمی و کیفی اقدامات مأموریتی به ویژه توسعه زمینه‌های موجود و جدید، مانند ارتباط با صنعت، ادغام افقی و عمودی با مؤسسات مشابه، تأسیس شرکت‌ها و کسب‌وکارهای کارآفرینانه و مواردی از این دست می‌تواند به پیامدهای مطلوبی در جهت کارآفرینی سازمانی منجر شود. غیور باغبانی و همکاران (Ghayoor Baaghbaani, Poorang & Tavassoli, 2020) اتخاذ راهبرد کارآفرینی را برای مدیران عالی سازمان توصیه می‌کنند.

شرایط مداخله‌گر اثرگذار بر راهبردهای کارآفرینی سازمانی در حوزه آموزش عالی غیردولتی ایران شامل (۱) فرهنگ سازمانی شامل سرمایه اجتماعی، فرهنگ کار به ویژه کار تیمی و فرهنگ ادھوکرآسی، (۲) ساختار سازمانی شامل تمرکز کم، رسمیت کم، پیچیدگی کم و انعطاف‌پذیری، (۳) سبک مدیریت و رهبری شامل رهبری تحول‌گرا، تفویض اختیار و اعتماد به مدیران و کارکنان، (۴) ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینانه شامل خلاقیت، مخاطره‌پذیری، موفقیت‌طلبی، عمل‌گرایی، تحمل ابهام و چالش‌طلبی، (۵) رویکرد آینده‌نگرانه شامل رؤیاپردازی و برنامه‌ریزی آینده‌نگرانه است. پیاده‌سازی راهبردهای

احصاشده در مدل پارادایمی این پژوهش، مستلزم بسترها و زمینه‌هایی در سازمان و به ویژه سبک رهبری و مدیریت در آن است. روح حاکم بر این زمینه‌ها، اساساً همان رویکرد تحولی است که در ادبیات متأخر مدیریت و کارآفرینی بیشتر مورد تأکید و اهمیت است. بدین ترتیب لازم است ساختار سازمانی از ساختارهای بروکراتیک، رسمی، پیچیده و متمرکز به سمت ساختارهای ادھوکرآتیک، غیررسمی، ساده و غیرمتمرکز متمایل شود. همچنین ارتقای سرمایه اجتماعی و فرهنگ کار تیمی به منظور اقدام به کارآفرینی و نوآوری سازمانی از زمینه‌های اثرگذار است. از آنجا که ساختار مؤسسات آموزش عالی غیردولتی مانند دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی دولتی، بیشتر به ویژگی‌های بروکراسی متمایل است، تا ادھوکرآسی؛ لذا سبک رهبری و مدیریت رئیس مؤسسه در این تغییر رویکرد بسیار حائز اهمیت است. کوچکی و چابکی ستاد و صف در این مؤسسات، علاوه بر صرفه‌جویی در هزینه‌های منابع انسانی، بستر مناسبی برای پیاده‌سازی رهبری تحول‌گرا و ساختار سازمانی ادھوکرآسی است. اردلان و همکاران (Ardalan, Soltanzadeh & Beheshtirad, 2015) در پژوهشی که بین اعضای هیئت علمی دانشگاه انجام داده‌اند به این نتیجه می‌رسند که فرهنگ سازمانی بر کارآفرینی سازمانی اثرگذار است. این رابطه را غیور باغبانی و همکاران (Ghayoor Baaghbaani, Poorang & Tavassoli, 2020)، تاج‌پور و حسینی (Tajpour & Hosseini, 2020)، بیگلری و همکاران (Biglari, N., Parsaasl., Shohani, M., & Bahrololum, 2017)، شوهانی و همکاران (M. H., Ehsani, M., & Salehipour, 2016)، سالاریان‌زاده و همکاران (Salarianzadeh et al., 2012)، علم‌یگی و همکاران (Alambeigi, Malekmohammadi & Moghimi, 2009) و سالمیت و کولن (Salimath & Cullen, 2010) هم تأیید کرده‌اند. همچنین هرچه فرهنگ سازمانی انعطاف‌پذیری کمتر را داشته باشد، تعامل بین بخش‌ها و طبعاً کارآفرینی نیز کاهش می‌یابد (Nahid, Rezvani, Yadollahi Farsi & Vahed Vahdat Kar, 2008) نیز فرهنگ، به ویژه روحیه کار تیمی را یک عامل زمینه‌ای بر کارآفرینی سازمانی فناورانه اثرگذار برمی‌شمرند. علاوه بر این زارع احمدآبادی و همکاران (Zare Ahmadabadi et al., 2018) فرهنگ سازمانی، به ویژه فرهنگ کار تیمی و فرهنگ ایجاد و پذیرش تغییر را بر کارآفرینی سازمانی اثرگذار می‌دانند. نتایج پژوهش زارعی رهرو و همکاران (Zarei rahro, Radmard & Afkhami Ardakani, 2013) نشان می‌دهد بین فرهنگ ادھوکرآسی و فرهنگ کار تیمی با کارآفرینی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین صمدی میرکلایی و همکاران (Samadi Miarkolaei et al., 2016) در بررسی کارکنان ادارات استان مازندران سرمایه اجتماعی را بر توسعه

کارآفرین را فردی با ویژگی‌های شخصیتی برمی‌شمرد که مبتنی بر ویژگی‌های شخصیتی‌ای که دارد، به کارآفرینی و نوآوری اقدام می‌کند؛ رویکرد دوم کارآفرین را فردی با ویژگی‌های رفتاری مانند آینده‌نگری و آینده‌اندیشی می‌داند که بر اساس این ویژگی رفتاری، کارآفرینی و نوآوری را در دستور کار قرار می‌دهد. لذا مؤسسات آموزش عالی غیردولتی نیز به منظور اتخاذ رویکرد کارآفرینی سازمانی و به جهت کشف و خلق فرصت‌های کارآفرینانه، ناگزیر از انتصاب مدیران کارآفرین در سطوح عالی مؤسسه هستند. شریفی‌فر و محمدیان (Sharififar & Mohamadian, 2017) تمایل به مخاطره را بر کارآفرینی سازمانی اثرگذار می‌دانند. غیور باغبانی و همکاران (Ghayoor Baaghbaani, Poorang & Tavassoli, 2020) خطرپذیری سازمانی را به عنوان عاملی اثرگذار بر کارآفرینی سازمانی معرفی می‌کنند. علاوه بر این فرزی و همکاران (Farzi, Abbasi & Zardoshtian, 2015) با بررسی کارآفرینی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان ایران، رابطه جرأت و شهامت را با کارآفرینی سازمانی مثبت و معنادار توصیف می‌کنند. محمد کاظمی و همکاران (Mohammad Kazemi, Ghasemi & Rostam Bakhsh, 2012) مهم‌ترین موانع کارآفرینی را در این ویژگی‌های شخصیتی مدیران و کارمندان شامل این موارد می‌دانند: ضعف خلاقیت و نوآوری، ضعف در استقبال از چالش‌ها، ضعف در جسارت، ضعف در دوراندیشی و آینده‌نگری، ضعف در مسئولیت‌پذیری، ضعف در تمایل به انجام کار در استانداردهای عالی برای موفقیت، ضعف در تحمل ابهام و ضعف در تمایل به مخاطره‌پذیری. رضوانی و همکاران (Rezvani, Yadol-ahi, Farsi & Vahed Vahdat Kar, 2008) نیز آینده‌نگری نیازها را به عنوان یکی از عوامل علی اثرگذار بر کارآفرینی سازمانی فناورانه برمی‌شمردند.

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد مهم‌ترین شرایط زمینه‌ای بر راهبردهای کارآفرینی سازمانی در حوزه آموزش عالی غیردولتی ایران (۱) محیط قانونی شامل فقدان موانع قانونی و وجود مشوق‌های قانونی و (۲) محیط اقتصادی شامل ثبات محیط اقتصادی، تسهیل محیط کسب‌وکار و چشم‌انداز سودآوری اقتصادی هستند. توأم با شرایط علی و شرایط زمینه‌ای، دسته دیگری از عوامل نیز بر راهبردهای اتخاذشده در مؤسسات آموزش عالی غیردولتی به منظور کشف و خلق فرصت‌های کارآفرینی سازمانی اثرگذارند. مهم‌ترین شرایط مداخله‌گر در این باره، محیط قانونی و محیط اقتصادی است. پژوهش‌های پیشین درباره مؤسسات آموزش عالی غیردولتی در ایران و تجربیات زیسته پژوهشگر نیز بر اثرگذاری شدید این دو عامل در اتخاذ راهبرد در این مؤسسات تأکید می‌کند. مصوبات شورای عالی انقلاب فرهنگی به طور مثال مصوبه موضوع اساسنامه این مؤسسات، مصوبات مجلس شورای اسلامی مثلاً درباره ورود دانشجویان بر

فرایند کارآفرینی سازمانی اثرگذار برمی‌شمردند. محمدزاده و همکاران (mohammadzadeh, amanein & hosseni, 2016) نیز در مطالعه موردی ایران خودرو رابطه سرمایه اجتماعی را با توسعه کارآفرینی سازمانی مثبت و معنادار بیان می‌کنند. اثرگذاری ساختار سازمانی بر کارآفرینی سازمانی را علم‌پیگی و همکاران (Alambeigi, Malekmohammadi & Moghimi, 2009) تأیید کرده و به ویژه بر ساختار سازمانی ارگانیک تأکید کرده‌اند (Ghayoor Baaghbaani, Poorang & Tavassoli, 2020). حیدری‌نژاد و همکاران (Heydarinejhad, 2020)، یدالهی فارسی و همکاران (Ghofrani & Jalilvand, 2012)، یدالهی فارسی، آذیزی زیارت و خاستار (Yadollahi Farsi, Azizi Ziarat & Khastar, 2009) و علم‌مردانی و همکاران (Alimardani, Ghahremani & Abolghasemi, 2010) رابطه بین سه مؤلفه رسمیت، تمرکز و پیچیدگی را در ساختار سازمانی با کارآفرینی سازمانی، منفی و معنادار توصیف می‌کنند. در پژوهش رضوانی و همکاران (Rezvani, 2008) نیز ساختار سازمانی، به ویژه انعطاف‌پذیری و ارتفاع کم از زمره عوامل زمینه‌ای اثرگذار بر کارآفرینی سازمانی فناورانه معرفی می‌شود. علاوه بر این علم‌پیگی و همکاران (Alambeigi, Malekmohammadi & Moghimi, 2009) سبک رهبری را عاملی اثرگذار بر کارآفرینی سازمانی برمی‌شمردند. در پژوهش دیگری بین سبک رهبری تحول‌گرا و کارآفرینی سازمانی همبستگی مثبت و معناداری مشاهده شده است (Pour Hassan Heris & Sheikhalizadeh, 2015). رابطه مثبت و معنادار بین رهبری تحول‌آفرین و کارآفرینی سازمانی را سیفی و مرادی صالح (Seyfi & Moradi Saleh, 2015) نیز تأیید کرده است. همچنین رستگار و همکاران (Rastegar et al., 2015) فضای اعتماد را در سازمان بر کارآفرینی سازمانی اثرگذار برمی‌شمردند. محمدزاده و همکاران (mohammadzadeh, amanein & hosseni, 2016) نیز با مطالعه موردی شرکت ایران خودرو رابطه اعتماد را با کارآفرینی سازمانی مثبت و معنادار بیان می‌کنند. غیور باغبانی و همکاران (Ghayoor Baaghbaani, Poorang & Tav- assoli, 2020) نیز رابطه بین تفویض اختیار توسط مدیران را با کارآفرینی سازمانی مثبت توصیف می‌کنند. اساساً منطبق بر نظریه چرخه حیات در کارآفرینی، چنانچه سازمان‌ها و شرکت‌ها پس از طی دوران شکل‌گیری، رشد و بلوغ؛ به نوآوری سازمانی دست نزنند، دچار افول و نهایتاً زوال می‌شوند. لذا حضور مدیران کارآفرین و نوآور که دارای ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینانه مانند خلاقیت، نوآوری، مخاطره‌پذیری، توفیق‌طلبی، عمل‌گرایی و تحمل ابهام هستند، برای طرح ایده‌های جدید و نوآورانه در سازمان امری ضروری است. نظریات کارآفرینی در این باره دو رویکرد را دنبال می‌کنند: رویکرد نخست،

رضوانی و همکاران (Rezvani, Yadollahi Farsi & Vahed, 2008) نیز ارزش جدید مبتنی بر فناوری در سازمان را به عنوان پیامد کارآفرینی سازمانی فناورانه برمی‌شمرند.

بر اساس یافته‌های این پژوهش مهم‌ترین پیشنهادهای کاربردی به منظور تحقق کارآفرینی سازمانی در مؤسسات آموزش عالی غیردولتی به شرح ذیل ارائه می‌شود:

الف) به‌کارگیری مدیران و کارکنانی که تا حد ممکن واجد ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینانه و نیز رویکرد آینده‌نگرانه باشند. این مهم به ویژه درباره مدیران عالی از اهمیت ویژه‌تری برخوردار است. از آنجا که نظریاتی در باب آموزش کارآفرینی در ادبیات این حوزه وجود دارد، لذا بهره‌گیری از آموزش کارآفرینی می‌تواند تا حدودی از ضعف‌های محتمل موجود بکاهد؛

ب) در اولویت قرار دادن کشف و خلق فرصت‌ها در حوزه مأموریت‌های (اصلی و فرعی) آموزش عالی غیردولتی در ایران توسط رئیس، هیئت مؤسس و هیئت امنا و نیز بهره‌برداری هوشمندانه از فرصت‌ها و تلاش برای خلق ارزش‌های اقتصادی و فراقاقتصادی جدید؛

ج) تلاش مدیران عالی به منظور پیاده‌سازی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی اثرگذار بر کارآفرینی سازمانی مانند فرهنگ ادهوکراسی، فرهنگ کار به ویژه کار تیمی و ارتقای سرمایه اجتماعی؛

د) تلاش مدیران عالی به منظور پیاده‌سازی ساختار سازمانی کارآفرینانه، به ویژه با تأکید بر رسمیت کم، تمرکز کم، پیچیدگی کم و انعطاف‌پذیری زیاد؛

ه) تلاش مدیران عالی به منظور اتخاذ سبک مدیریتی و رهبری کارآفرینانه، به ویژه با تأکید بر رهبری تحول‌گرا، تفویض اختیار و ارتقای اعتماد سازمانی؛

و) تسهیل شرایط مداخله‌ای توسط دولت، به ویژه محیط قانونی از جهت رفع موانع دست‌وپایگیر مقرراتی و نیز محیط اقتصادی از جهت تسهیل ورود به کسب‌وکار؛

ز) اتخاذ راهبردهای توسعه کمی و کیفی اقدامات مأموریتی و نیز ایجاد تنوع در راهبردهای تأمین مالی به منظور افزایش امنیت درآمدها و استقلال از درآمدهای سنتی.

اساس سوابق تحصیلی، مقررات وزارت علوم درباره این مؤسسات مثلاً شرایط تخصیص رشته‌های جدید و شرایط جذب اعضای هیئت علمی نمونه‌هایی از مسائل قانونی است که عمدتاً از منظر مؤسسات آموزش عالی غیردولتی به عنوان مانع شناسایی می‌شوند. فقدان مشوق‌های قانونی مانند عدم تخصیص زمین و مستغلات و مواردی از این دست نیز موانعی جدی در توسعه فعالیت‌های این مؤسسات است. در حوزه محیط کلان اقتصادی نیز تورم اقتصادی در سنوات اخیر علاوه بر کاهش تمایل دانشجویان و خانواده‌ها به تحصیل، موجب بروز مشکلات و مسائل اقتصادی برای توسعه کمی و کیفی این مؤسسات شده است. اضافه بر اینکه موانع تسهیل کسب‌وکار مانند محدودیت‌های موجود در اساسنامه این مؤسسات، چالش‌هایی برای تنوع‌بخشی به راهبردهای تأمین مالی و توسعه زمینه‌های جدید کارآفرینانه برای این مؤسسات رقم زده است. سالاریان‌زاده و همکاران (Salarianzadeh et al., 2012) نیز بر این باورند که محیط سیاسی قانونی بر کارآفرینی سازمانی اثرگذار است. به ویژه وجود رویکرد حمایت قانونی در محیط کلان با کارآفرینی سازمانی رابطه مثبت و معنادار دارد (Ghayoor Baaghbaani, Poorang & Tavassol, 2020). یزدان‌شناس (Yazdanshenas, 2014) با بررسی کارآفرینی سازمانی در بخش عمومی در ایران، محیط اقتصادی و رفتار دولت را بر شکل‌گیری کارآفرینی سازمانی اثرگذار می‌داند.

همچنین بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر مهم‌ترین پیامد کارآفرینی سازمانی در حوزه آموزش عالی غیردولتی در ایران، بهره‌برداری هوشمندانه از فرصت‌ها و خلق ارزش است. مبتنی بر نظریه چرخه حیات سازمان‌های کارآفرین، چنانچه مؤسسات آموزش عالی غیردولتی به اقدامات کارآفرینانه و نوآورانه اقدام نکنند، به سرعت به سمت افول و زوال حرکت خواهند کرد. لذا تنها راه برای رشد مستمر در این مؤسسات، کشف و خلق فرصت‌های کارآفرینانه است که پیامد ناگزیر آن را می‌توان بهره‌برداری هوشمندانه از این فرصت‌ها و خلق ارزش‌های اقتصادی و اجتماعی برای جامعه دانست. ارزش‌های خلق‌شده توسط این مؤسسات در ساحت‌های مختلف اقتصادی و اجتماعی قابل تبیین است. در حوزه اقتصادی، خلق ثروت و ایجاد اشتغال برای بخشی از جامعه به ویژه قشر تحصیل کرده، مانند اعضای هیئت علمی، مهم‌ترین پیامد است. علاوه بر این، در حوزه اجتماعی، ارتقای سطح تحصیلات، فراهم کردن زمینه آموزش و پژوهش برای علاقه‌مندان، بومی‌سازی آموزش عالی و کاهش مهاجرت‌های تحصیلی و اثرگذاری بر محیط پیرامونی این مؤسسات، مهم‌ترین پیامدهایی است که می‌تواند به خلق ارزش توسط این مؤسسات منجر شود. ابراهیم‌پور و همکاران (Ebrahim Pour, Salehi, Sedghiyani & Khalili, 2011) رابطه بین کارآفرینی سازمانی و عملکرد تجاری و خلق ارزش را مثبت و معنادار توصیف می‌کنند.

## References

- Ahmad, H., Maram, A., Thacr, A., Raed, H., & Mustafa, H. (2022). The impact of the agile system, knowledge sharing, and empowerment on organizational entrepreneurship in orange telecommunication firms. *Journal of Southwest Jiaotong University*, 57 (3), 484- 491. DOI: 10.35741/issn.0258-2724.57.5.60
- Alambeigi, A., Malekmohammadi, I., & Moghimi,



- S. M. (2009). An investigation of the influence of organizational factors on intrapreneurship development in Iranian Agricultural Extension Organization (IAEO). *Iranian Journal of Agricultural Economics and Development Research*, 40 (1), 21-29. (Persian)
- Alimardani, M., Ghahremani, M., & Abolghasemi, M. (2010). On the relationship between organizational structure and entrepreneurship. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 1 (1), 129-142. (Persian)
- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of business venturing*, 16 (5), 495-527.
- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10 (1), 7-24. DOI: 10.1108/14626000310461187
- Ardalan, M. R., Soltanzadeh, V., & Beheshtirad, R. (2015). Evaluating the role of organizational culture on entrepreneurship. *Higher Education Letter*, 7 (27), 11-34. (Persian)
- Bichard, M. (1998). Developing structures, processes and leaders for the future. *Public Administration and Development: The International Journal of Management Research and Practice*, 18 (4), 327-333. DOI: 10.1177/095207670001500103
- Biglari, N., Parsaasl, M., & Bahrololum, H. (2017). Study of relationship organizational culture and knowledge management with organizational entrepreneurship employees of the offices of sport and youth in Khorasan Razavi Province. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 4 (4), 91-102. (Persian)
- Bob-Manuel, I. V. (2024). Corporate entrepreneurship and firm performance of SMEs in Rivers state. *International Journal of Business & Entrepreneurship Research*, 14 (11), 19-32. DOI: 2726145237114112
- Civera, A., & Meoli, M. (2024). Corporate entrepreneurship strategy in universities: Emerging leadership in austerity time. *The Journal of Technology Transfer*, 1-24. DOI: 10.1007/s10961-024-10076-8.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). *Research methods in education* (6<sup>th</sup> Ed.). London: Routledge.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Covin, J. G. (1997). Entrepreneurial strategy making and firm performance: Tests of contingency and configurational models. *Strategic Management Journal*, 18 (9), 677-695. DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199710)18:93.0.CO;2-Q
- Ebrahim Pour, H., Salehi Sedghiyani, J., Khalili, H. (2011). A study of relationship between intrapreneurship and business performance in Tabriz petrochemical Company. *Public Management Researches*, 4 (13), 121-138. (Persian) DOI: 10.22111/jmr.2011.650
- Farzi, H., Abbasi, H., & Zardoshtian, S. (2015). Explaining the relationship of organizational intelligence and organizational agility with organizational entrepreneurship in Ministry of Sport and Youth of Iran. *Sport Management Journal*, 7 (5), 713-729. (Persian) DOI: 10.22059/jsm.2015.56757
- Ghayoor Baaghbaani, S. M., Poorang, A., & Tavassoli, A. (2020). Factors Affecting the Development of Organizational Entrepreneurship. *Quarterly Journal of Education*, 36 (3), 29-52. (Persian)
- Glaeser, E.L., Kerr, W.R. (2009). Local industrial conditions and entrepreneurship: How much of the spatial distribution can we explain? *Journal of Economics and Management Strategy*, 18 (3), 623-663. DOI: 10.1111/j.1530-9134.2009.00225.x
- Goodalea, J.C., Kuratko, D.F., Hornsby, J.S., & Covin, J.G. (2011). Operations management and corporate entrepreneurship: The moderating effect of operations control on the antecedents of corporate entrepreneurial activity in relation to innovation. *Journal of Operations Management*, 29 (1-2), 116-127. DOI: 10.1016/j.jom.2010.07.005
- Helaly, S. H., & El-Sayed, R. S. (2022). Talent management practices as drivers of organizational entrepreneurship and nurses' creativity at Oncology Center Mansoura University. *Assiut Scientific Nursing Journal*, 10 (33), 20-32. DOI: 10.21608/asnj.2022.170077.1445
- Heydarinejhad, S., Ghofrani, M., Jalilvand, J. (2012). Relationship between organizational structure and corporate entrepreneurship in Physical Education office of Sistan and Baluchestan Province. *Sport Management Review*, 4 (15), 172-159. (Persian)
- Johnson, B., Christensen, (2012). *Educational research: Quantitative, qualitative, and mixed approaches*. Thousand Oaks: Sage.
- Kalamaki, F. R., Mahmoudi, G., Charati, J. Y. (2021). A model for organizational entrepreneurship with organizational culture approach in Iran's teaching hospital. *Ethiopian Journal of Health Science*, 31 (2), 419-428. DOI: 10.51659/josi.20.138
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Covin, J. G. (2014). Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship. *Business Horizons*, 57

- (1), 37-47. DOI: 10.1016/j.bushor.2013.08.009
- Lincoln, Y., Guba, E. (1985). *Naturalistic inquiry*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Malek Akhlagh, E., Moradi, M., Mehdizade, M., & Dorostkar Ahmadi, N. (2013). Choosing innovation strategies by using a combined Delphi and ANP Approach case study: MAPSA Company. *Journal of Business Management*, 5 (3), 145-172. (Persian) DOI: 10.22059/jibm.2013.50203
- Moghadam, A., & Kamalian, A. R. (2018). A conceptual model based on an entrepreneurial approach to improve the efficiency of HRM. *Journal of Research in Educational Systems*, 12 (Special Issue), 559-578. (Persian)
- Mohammad kazemi, R., Ghasemi, H., & Rostam Bakhsh, M. R. (2012). Identifying and analysis of behavioral barriers of corporate entrepreneurship in the physical education organization. *Contemporary Studies on Sport Management*, 1 (2), 89-100. (Persian)
- Mohammadzadeh, M., Amanein, A., & Hosseini, S. (2016). The relationship between social capital and organizational entrepreneurship development: A case study of Irankhodro. *Social Development & Welfare Planning*, 6 (25), 63-91. (Persian) DOI: 10.22054/qjisd.2016.3853
- Mortazanejad N. (2020). Promotion of West-Azerbaijan technical-professional schools as entrepreneurial organizations based on paradigmatic model derived from Grounded Theory. *Journal of theory and practice in the curriculum*, 8 (15), 229-276. (Persian)
- Nahid, M. (2009). What and why entrepreneurship and organizational entrepreneurship at a glance. *Commercial surveys*, 7 (34), 39- 58. (Persian)
- Nasr Isfahani, A., Ansari, R., & Molaee Khorasqani, R. (2016). Investigating the effect of absorptive capacity's knowledge on corporate entrepreneurship (Case of Isfahan Science & Technology Town). *Journal of Entrepreneurship Development*, 9 (2), 377-395. (Persian) DOI: 10.22059/jed.2016.60456
- Peltola, S. (2012). Can an old firm learn new tricks? A corporate entrepreneurship approach to organizational renewal. *Business Horizons*, 55 (7), 43- 51. DOI: 10.1016/j.bushor.2011.09.002
- Pir Hadi, H., & Feiz Bakhsh, A. R. (2017). Corporate entrepreneurship: A literature review on research directions and fundamental concepts. *Iranian Journal of Management Sciences*, 12 (46), 21-40. (Persian) DOI: 10.4467/24498939IJCM.20.003.12668
- Pour Hassan Heris, S., & Sheikhalizadeh, M. (2015). The influence of leadership styles on organizational entrepreneurship in Tehran physical education administration. *Sport Management Studies*, 7 (28), 219-231. (Persian)
- Rastegar, A., Mazlounian, S., Ghasemi, N., Seif, M. (2015). A causal model of servant leadership, psychological empowerment and entrepreneurship (Case study: The staff of Zahedan University of Medical Sciences). *Journal of Health Administration*, 18 (61), 69-81. (Persian)
- Rezaeian, M., & Tavakol, M. (2020). The effects and consequences of activity of non-governmental non-profit higher education institutions and universities activities. *Rahyافت*, 29 (4), 23-40. (Persian) DOI: 10.22034/rahyaft.2020.13796
- Rezaeian, M., Tavakol Kowsari, M. A., & Naveh Ebrahim, A. R. (2016). Analysis of the challenges facing the universities and non-profit higher education institutions of Iran. *Journal of Iranian Higher Education*, 8 (1), 72- 91. (Persian)
- Rezvani, M., Yadollahi Farsi, J., & Vahed Vahdat Kar, M. (2008). Designing a conceptual model of technological organizational entrepreneurship: A case study of the intelligent transportation systems of Tehran Municipality. *Quarterly Journal of New Economy and Trade*, 4 (14), 64- 87. (Persian)
- Salarianzadeh, M. H., Sadr, F., Mahdavi, M. R. V., & Maher, A. (2012). Factors affecting organizational entrepreneurship in Governmental Health Organizations of Iran. *Health Information Management*, 8 (8), 1199-1212. (Persian)
- Salimath, M. S., & Cullen, J. B. (2010). Formal and informal institutional effects on entrepreneurship: A synthesis of nation-level research. *International Journal of Organizational Analysis*, 18 (3), 358-385. DOI:10.1108/19348831011062175
- Samadi Miarkolaei, H., Samadi Miarkolaei, H., Bastami, M., & Gholami Avati, R. (2016). Social capital impact on the employees' organizational entrepreneurship development process in the post offices of the Mazandaran Province. *Social Capital Management*, 3 (3), 391-413. (Persian) DOI: 10.22059/jscm.2016.60665.
- Seyfi, H., & Moradi Saleh, A. R. (2015). The role of transformational leadership in organizational entrepreneurship. *Journal of Human Resource Management*, 5 (1), 17-36. DOI: 10.1504/IJKMS.2016.10003233
- Sharififar, F., & Mohamadian, F. (2017). Intra organizational factors affecting the entrepreneurship of sports organizations: A meta-analysis. *Contemporary*

- Studies on Sport Management*, 7 (14), 53-64. (Persian) DOI: 10.22084/smms.2018.14757.2105
- Shohani, M. H., Ehsani, M., & Salehipour, M. (2016). Relationship between organizational culture and organizational entrepreneurship among Islamic Republic of Iran's National Olympic Committee employees. *Journal of Human Resource Management in Sport*, 3 (1), 93-103. (Persian) DOI: 10.22044/shm.2015.715
- Speziale, H. S., Streubert, H. J., & Carpenter, D. R. (2011). *Qualitative research in nursing: Advancing the humanistic imperative*. Pennsylvania: Lippincott Williams & Wilkins.
- Strauss, A., & Corbin, J. (2011). *Fundamentals of qualitative research: Techniques and stages of producing Grounded Theory* (E. Afshar, Persian Trans.). Tehran: Ney publication.
- Tabe Jamaat, M., Mousa Khani, M., Alvani, M., & Davari, A. (2017). Strategic Entrepreneurial Model: The case of Ministry of Energy. *Quarterly of Energy Policy and Planning Research*, 3 (2), 171-200. (Persian)
- Tajpour, M., & Hosseini, E. (2020). The effect of intelligence and organizational culture on corporate entrepreneurship in Shiraz Gas Company. *Strategic Studies in Petroleum and Energy Industry*, 12 (45), 335-354. (Persian)
- Turró, A., Urbano, D., & Peris-Ortiz, M. (2014). Culture and innovation: The moderating effect of cultural values on corporate entrepreneurship. *Technological Forecasting and Social Change*, 88 (4), 360-369. DOI: 10.1016/j.techfore.2013.10.004
- Twomey, D. F., & Harris, D. L. (2000). From strategy to corporate outcomes: Aligning human resource management systems with entrepreneurial intent. *International Journal of Commerce and Management*, 10 (3/4), 43-55. DOI: 10.1108/eb047408
- Website of Fatemiyah Shiraz Institute of Higher Education. (2024). Online access: <https://fatemiyehshiraz.ac.ir/fa/about/introduction>
- Yadollahi Farsi, J., Azizi Ziarat, O., & Khastar, H. (2009). Investigating the relationship between the organizational structure and organizational entrepreneurship (Case study private banks located in the City of Tehran). *Journal of Entrepreneurship Development*, 2 (3), 55-80. (Persian)
- Yazdanshenas, M. (2014). Designing a conceptual framework for organizational entrepreneurship in the public sector in Iran. *Iranian journal of Management Studies*, 7 (2), 365-390. DOI: 10.22059/IJMS.2014.36621
- Yin, R. (2009). *The art of case study research: Design and methods* (4<sup>th</sup> Ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Zahra, S. A. (1993). Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: A Taxonomic Approach. *Journal of Business Venturing*, 8 (4), 319-340. DOI: 10.1016/0883-9026(93)90003-N
- Zare Ahmadabadi, H., Zamzam, F., Zare Banadkouki, M. R., & Habibi, M. (2018). The analysis of organizational entrepreneurship factors with the combined approach of grounded theory and fuzzy cognitive map (Case of: electricity Distribution Company of Yazd). *Transformation Management Journal*, 10 (2), 95-122. (Persian) DOI: 10.22067/pmt.v10i2.66200
- Zare, R., & Safari Dashtaki, M. (2019). Design of a social entrepreneurship paradigm model with an approach to empowerment of female household heads, Imam Khomeini Relief Foundation, Fars Province (Case study: The Imam Khomeini Relief Foundation of Fars Province). *Woman in Development & Politics*, 17 (1), 147-171. (Persian) DOI: 10.22059/jwdp.2019.268055.100752
- Zarei rahro, A. H., Radmard, S. Gh., & Afkhami Ardakani, M. (2013). The role of organizational culture in organizational entrepreneurship. *Journal of Human Resource Management*, 3 (3), 1-16. (Persian)



### اسماعیل کلانتری

دانش آموخته دکتری سیاست‌گذاری علم و فناوری از دانشگاه تربیت مدرس و هم‌اکنون استادیار دانشکده حقوق و علوم سیاسی دانشگاه شیراز است. او تاکنون حدود ۵ کتاب و بیش از ۳۰ مقاله علمی منتشر کرده و حوزه موضوعی برنامه پژوهشی او عمدتاً حول سیاست علم، فناوری و نوآوری، به ویژه با نگاه حکمرانی است. او مدیر مسئول مجله پژوهش‌های میان‌رشته‌ای زنان و داور حدود ده مجله علمی فارسی و انگلیسی است. ریاست مرکز مطالعات سیاست‌گذاری علم و فناوری پژوهشکده حکمرانی دانشگاه شیراز، سرپرست بخش حکمرانی دانشکده حقوق و علوم سیاسی دانشگاه شیراز، سرپرست مدیریت فرهنگی دانشگاه شیراز و قائم‌مقام مؤسسه آموزش عالی فاطمیه (س) شیراز از جمله مسئولیت‌های اجرایی او بوده است.

