



دانشگاه گوارزی و منابع طبیعی گرگان

نشریه کارآفرینی در کشاورزی

جلد پنجم، شماره دوم، تابستان ۱۳۹۷

<http://jead.gau.ac.ir>

DOI: -----

## موردکاوی تجربه گذار به دانشگاه کارآفرین: دانشگاه بسان یک زیست‌بوم کارآفرینی خرد

\* محمد شریف شریف‌زاده<sup>۱</sup>، غلامحسین عبدالله‌زاده<sup>۱</sup> و علی نجفی‌نژاد<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup>دانشیار گروه ترویج و آموزش کشاورزی، دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان، گرگان، ایران،

<sup>۲</sup>دانشیار گروه آبخیزداری، دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان، گرگان، ایران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۵/۲۳؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۶/۳۱

### چکیده

امروزه، موسسات آموزش عالی نیازمند تلفیق کارآفرینی در تمامی رشته‌ها، گرایش‌های تخصصی و دوره‌های آموزشی ارائه شده هستند تا از این طریق بتوانند همسو با بازار کار پویا در قرن بیست و یکم حرکت کنند. همگرایی نوآوری با ذهنیت و مجموعه مهارت‌های کارآفرینی در آموزش عالی، به شکل‌گیری یک مفهوم جدید منجر شده است: دانشگاه کارآفرین که بر رساندن نوآوری‌های علمی دانشگاهی به بازار متمرکز است. در حال حاضر، زیست‌بوم‌های کارآفرینی مبتنی بر دانشگاه به عنوان یکی از پویاترین نیروهای شکل‌دهنده عملکرد اقتصادی افراد، شرکت‌ها، مناطق و کشورها به شمار می‌روند. این مقاله از روش‌شناسی اقدام پژوهی برای ساخت چارچوبی جهت تبیین تشریحی دانشگاه کارآفرین به عنوان یک زیست‌بوم خرد کارآفرینی بهره گرفته است. به منظور تشریح یک مورد نمایا، ابتدا چالش‌ها و راهکارهای پیش‌روی دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان در جریان توسعه یک زیست‌بوم خرد کارآفرینی مبتنی بر دانشگاه بررسی شده است. بازنمایشی صورت گرفته به عنوان یکی از مراحل کلیدی اقدام پژوهشی به استخراج مجموعه‌ای از درس‌های آموخته نهادی زیست‌شده برای گذار به دانشگاه کارآفرین منجر شده است.

**واژه‌های کلیدی:** دانشگاه کارآفرین، زیست‌بوم کارآفرینی دانشگاه‌پایه، اقدام پژوهشی نهادی مشارکتی، دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان

### مقدمه

نهاد‌های مرتبط انتظار می‌رود حرکت نهادمند و راهبردی را برای توسعه کارآفرینی از طریق سه کارکرد محوری آموزش و پرورش دانش‌آموختگان کارآفرین، تولید و رسانش تجاری و ارزش‌افزای دانش و فناوری و نیز ترویج کارآفرینی در بخش کشاورزی و منابع طبیعی آغاز نمایند. علی‌رغم آشکار

در حال حاضر، از نظام آموزش عالی کشاورزی منابع طبیعی کشور و به‌طور مشخص دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی کشاورزی و منابع طبیعی و

\*مسئول مکاتبه: [sharifsharifzadeh@gmail.com](mailto:sharifsharifzadeh@gmail.com)

بودن ضرورت چنین رسالتی، در عمل شواهد آشکاری نظیر بیکاری پرشمار دانش‌آموختگان کشاورزی و منابع طبیعی، نرخ پایین کارآفرینی دانشی و فناورانه در این حوزه و نیز ضعف روحیه، فرهنگ و ارزش‌های کارآفرینانه در بین مولدان و کنشگران بخش کشاورزی و منابع طبیعی گویای وجود نقصانی در کارکرد توسعه‌ای نظام آموزش کشاورزی و منابع طبیعی کشور است که تداوم آن موجب دامن زدن به کلاف سردرگم توسعه‌نیافتگی این بخش‌ها از یک‌سو و هدر رفت منابع و سرمایه‌های اختصاص‌یافته و فرصت‌های از دست رفته می‌شود. در این راستا تداوم گسترش عرضه مدارآموزش کشاورزی و منابع طبیعی و دل بستن فریب‌ناک به نشانگرهای کمی کلیشه‌ای نظیر تعداد موسسه، رشته دایر شده و دانش‌آموختگان و نظایر آن‌ها نه تنها دوا و مرهمی برای دردهای این بخش نخواهد بود بلکه باعث بحرانی شدن مسئله هم خواهد شد. بنابراین بر آحاد دست‌اندرکاران آموزش کشاورزی و منابع طبیعی کشور به‌ویژه اساتید است که با درنگی عالمانه، ملزومات عملی تحقق کارآفرینی را در این عرصه به‌صورتی همه‌جانبه بازکاوی و با همفکری و هم‌اندیشی طرحی سیستمی را بدین منظور ارائه نمایند. دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان با درک ضرورت تحول اساسی برای پذیرش و انجام ماموریت‌های جدید به ابتکاراتی با محوریت "گذار به دانشگاه کارآفرین" روی آورده است. هر چند به ثمر نشستن این تحولات اساسی نیازمند دگرگونی همه‌جانبه و سیستمی بس پیچیده، دشوار و تا حدودی زمان‌بر است؛ اما تا این جای کار نیز می‌توان شاهد تغییراتی دست‌کم در ذهنیت کنشگران دانشگاه بود که خود می‌تواند نقطه اتکایی برای پیشبرد تحولات در ادامه مسیر باشد. در این مقاله از بین تحولات و دستاوردهای دانشگاه مورد مطالعه، بیشتر به تدوین برنامه راهبردی و سند دانشگاه

کارآفرین اشاره شد که مسیر و محتوای رویکردهای اساسی دانشگاه را نشان می‌دهند. این رویدادها مصداق "اقدام پژوهشی مشارکتی دانشگاهی" مبتنی بر حلقه‌های زنجیروار و تکرارشونده "تشخیص، برنامه‌ریزی، اقدام و بازاندیشی" است. از ویژگی‌های بارز محتوایی این رویدادها، متناسب‌سازی متن‌ها با وضعیت و شرایط واقعی دانشگاه، بخش کشاورزی و منابع طبیعی و آموزش عالی کشور و نه به‌صورت ترجمه صرف از پیش‌نگاشته‌های خارجی بوده است. بواقع، تا کنون برخی محققان کوشیده‌اند "به اصطلاح" الگوهای را برای دانشگاه کارآفرین در کشور ارایه دهند ولی به‌دلیل ماهیت ترجمه‌ای و غیرتأویلی، حاصل کار فاقد مناسبت و کاربرد سیاستی و مدیریتی لازم در شرایط کنونی آموزش عالی کشور به‌ویژه در بخش کشاورزی و منابع طبیعی بوده است.

**روش‌شناسی:** برای انجام دادن این تحقیق از رویکرد پژوهش کیفی و روش اقدام‌پژوهی استفاده شد. فلسفه اصلی اقدام‌پژوهی، پژوهش "به وسیله" و نه لزوماً "با" یا "درباره" مردم است (شریف‌زاده و همکاران، ۱۳۹۴). اقدام‌پژوهی نوعی خودبازاندیشی عملگرایانه جمعی است که به‌وسیله کنشگران و دست‌اندرکاران دخیل و سهم‌دار در یک موقعیت اجتماعی به انجام می‌رسد تا موقعیت مسأله‌مندی که به‌طور مستقیم با کار و زندگی آنها در ارتباط است، آسیب‌شناسی و در جهت بهبود، تغییر یابد. اقدام‌پژوهی، کنشی ارتباطی است که در میان مشارکت‌کنندگان یک فضای عمومی ایجاد می‌نماید تا به یک توافق بینا ذهنی، فهم متقابل از یک موقعیت، اجماع‌نظر منطقی، تعهد داوطلبانه برای اقدام هم‌افزایانه برای تغییر دست یابند (ماهر و ربانی، ۱۳۹۶). اقدام پژوهی طی چند مرحله اساسی شکل می‌گیرد (شریف‌زاده، و عبدالله‌زاده، ۱۳۹۴): (الف) تشخیص (آسیب‌شناسی یا مسئله‌شناسی)، (ب)

برای تهیه پیش نویس سند هم اندیشی ملی ۲۰ نفر از اعضای هیأت علمی دانشگاه در قالب کارگروه علمی فعال بودند. روسای دانشکده‌ها در این کارگروه‌ها حضوری فعال داشتند.

۴- هم اندیشی‌های چندمرحله‌ای برای بحث مشارکتی درباره پیش‌نویس.

۴-۱- **برگزاری هم اندیشی داخل دانشگاهی (هیأت علمی):** پس از جمع‌بندی نظرات کارگروه‌ها در کارگروه تدوین و انجام اصلاحات نهایی به‌وسیله کارگروه تدوین، جلسه هم‌اندیشی درون دانشگاهی با حضور همه اعضای هیأت علمی دانشگاه برگزار و نظرات ایشان جمع‌آوری گردید. نشست هم‌اندیشی درون دانشگاهی با حضور ۷۰ نفر از اعضای هیأت علمی در دانشگاه برگزار گردید.

۴-۲- **برگزاری هم‌اندیشی درون استانی:** این نشست با حضور مدیران کل استانی و نماینده‌های آنان در دانشگاه برگزار گردید. در مجموع، ۲۱ نفر از ۱۵ دستگاه اجرایی استان در این جلسه حضور داشتند. در این جلسه نظرات مدیران اجرایی استان در خصوص برگزاری هم‌اندیشی ملی جمع‌آوری شد و از آنان برای مشارکت فعال در روز برگزاری هم‌اندیشی ملی دانشگاه کارآفرین دعوت به‌عمل آمد.

۴-۳- **برگزاری هم‌اندیشی داخل دانشگاهی با دانشجویان:** پیش‌نویس سند هم‌اندیشی ملی دانشگاه کارآفرین با حضور ۶۵ نفر از دانشجویان تحصیلات تکمیلی و نمایندگان تشکلهای دانشجویان مورد بررسی قرار گرفت. بعد از استماع نقطه نظرات دقیق دانشجویان، ۱۶ نفر از دانشجویان مستعد برای حضور در کارگروه‌های هم‌اندیشی ملی انتخاب شدند.

۴-۴- **برگزاری هم‌اندیشی ملی دانشگاه کارآفرین:** از مهمترین اهداف برگزاری هم‌اندیشی ملی دانشگاه

تغییر (راه‌حل‌یابی و اجرا)؛ (ج) بازاندیشی رهایی‌بخش برای بهبود مستمر و پایدار. این اقدام پژوهشی از نوع نهادی بوده و به یک موقعیت مسئله‌مند در یک موسسه یعنی گذار به دانشگاه کارآفرین با محوریت زمینه‌یابی، تدوین، اجرا و بازاندیشی سند دانشگاه کارآفرین در دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان<sup>۱</sup> می‌پردازد. در ادامه جزییات کار تشریح شده است.

فرآیند انجام کار بدون پیروی از یک الگوی پیشین، بلکه به شیوه اقدام پژوهی مشارکتی به شرح زیر به انجام رسید:

۱- تشکیل تیم راهبری ستادی: این ستاد وظیفه ساختار سازی، زمان‌بندی و راهبری امور علمی و اجرایی را عهده‌دار شد.

۲- تشکیل کمیته‌ها (علمی + اجرایی) و برگزاری جلسات کارگروه‌ها: با توجه به چندبعدی بودن موضوع هم‌اندیشی، به منظور رسیدن به نتیجه مدون به گروه‌بندی اعضای علمی هم‌اندیشی به چهار کارگروه موضوعی (الف) ساختار، تشکیلات و مدیریت در دانشگاه کارآفرین (ب) پژوهش و فناوری در دانشگاه کارآفرین (ج) آموزش در دانشگاه کارآفرین (د) ترویج و برون‌رسانی در دانشگاه کارآفرین و انتخاب مسئول و دبیر برای هر کارگروه اقدام شد. علاوه بر کارگروه‌های تخصصی، کارگروه تدوین نیز برای جمع‌بندی نتایج کارگروه‌های تخصصی به شیوه بحث گروهی هدایت‌شده طراحی شد. جلسات کارگروه‌ها در طول حدود ۶ ماه با حدود ۵۰۰ نفر ساعت جلسه تشکیل گردید.

۳- تدوین پیش‌نویس سند دانشگاه کارآفرین (شامل مولفه‌ها، مسایل و چالش‌ها، سیاست‌ها و راهکارها).

۱- دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان (۱۳۹۵). سند دانشگاه کارآفرین در کشاورزی و منابع طبیعی.

کارآفرین در علوم کشاورزی و منابع طبیعی عبارت بودند از:

- شکل‌دهی و بسط گفتمان دانشگاهی در خصوص دانشگاه کارآفرین در بخش کشاورزی و منابع طبیعی و هم‌فکری و هم‌اندیشی در مورد زمینه‌ها و ملزومات مرتبط؛

- حساسیت‌زایی حرفه‌ای در بین دانشگاهیان در خصوص ضرورت جهت‌گیری کارآفرینانه آموزش عالی کشاورزی و منابع طبیعی؛ و

- ارائه الگو و تدوین سند جامع دانشگاه کارآفرین در علوم کشاورزی و منابع طبیعی دربرگیرنده محورهای راهبردی، چالش‌ها و راهکارهای متناظر برای تدوین کارآفرینی در ساختار و کارکردهای آموزشی، پژوهشی و فناوری و اجتماعی - فرهنگی مؤسسات آموزش عالی کشاورزی و منابع طبیعی کشور، ارسال آن به نهادهای مسئول و پیگیری آن به‌عنوان مبنای سیاست‌گذاری و اقدامات اجرایی در این حوزه از طریق تصویب در نهادهای ذیربط.

کارگروه‌های چهارگانه تخصصی در تعامل با کارگروه تدوین و با بهره‌گیری از قالب سه‌بخشی ارائه شده (محور، چالش - راهکار) در قالب جلسات متعدد به تدوین متن اولیه‌ای اقدام نمودند. متن اولیه این کارگروه‌ها در جلسات کارگروه تدوین و البته با ارائه بازخوردهای لازم و تبادل نظرها و پس از برطرف نمودن هم‌پوشی و شکاف‌های اولیه تدوین شد. سند پیشاپیش به اساتید صاحب نظر و کارآفرینان برگزیده از سراسر کشور ارسال شد تا نظرات مربوطه برای

ارایه در روز نشست مهیا شود. در روز نشست نیز حضار در قالب چهار گروه به بررسی سند اولیه پرداختند.

ملاحظات کلی در مورد فعالیت کارگروه‌ها رعایت شد: رعایت مدت زمان جلسه هر کارگروه به میزان ۲ ساعت؛ هماهنگی فعالیت هر کارگروه توسط یک کادر مدیریتی شامل یک رییس، ۱ الی ۲ نایب رییس، دبیر و دستیار دبیر؛ تمرکز بحث گروهی بر موضوع و محتوای سند مربوط به کارگروه به‌منظور تکمیل ماتریس پیوست؛ تکمیل ماتریس به‌عنوان دستاورد نهایی کارگروه. مراحل و زمان‌بندی فعالیت کارگروه‌ها نیز به شرح زیر بود: مرور کلی پیش‌نویس در کارگروه (۱۰ دقیقه)؛ حذف، اضافه، بازنویسی (تدوین) چالش‌ها و مسایل از روی متن پیش‌نویس و درج آن در ستون مربوطه در ماتریس (۲۰ دقیقه)؛ حذف، اضافه، بازنویسی (تدوین) سیاست‌ها و راهکارهای اجرایی از روی متن پیش‌نویس و درج آن در ستون مربوطه در ماتریس (۲۰ دقیقه)؛ افزودن ملزومات حمایتی (پشتیبانی و منابع موردنیاز) برای مؤلفه و درج آن در ستون مربوطه در ماتریس (۲۰ دقیقه)؛ تعیین نشانگر یا شاخص پیشرفت برای هر مؤلفه و درج آن در ستون مربوطه در ماتریس (۲۰ دقیقه)؛ پیش‌بینی زمان تحقق هر سیاست با انتخاب بین گزینه‌های سه‌گانه در ماتریس (۱۰ دقیقه)؛ تعیین سطح کنشگری از بین سطوح پیشنهاد شده در ماتریس (۱۰ دقیقه). برای جمع‌بندی مباحث کارگروه‌ها حول متن اولیه تهیه شده، فرمت زیر پیشنهاد شد:

ابعاد و مؤلفه‌ها	چالش‌ها	نظرات اصلاحی شامل: الف) حذف ب) افزودن گویه جدید ج) بازنویسی گویه	سیاست‌ها و راهکارهای اجرایی	نظرات اصلاحی شامل: الف) حذف ب) افزودن گویه جدید ج) بازنویسی گویه
------------------	---------	--	-----------------------------	--

معاون و مدیر محترم امور پژوهشی و فناوری دانشگاه و مسئولان کارگروه‌ها، (۲) تشکیل تیم تدوین (نگارندگان این کتاب)، (۳) مرور و تدوین نظرات

۵- تدوین سند نهایی دانشگاه کارآفرین: برای تدوین سند نهایی الگوی دانشگاه کارآفرین اقدامات زیر به انجام رسید: (۱) برگزاری نشست هماهنگی با حضور

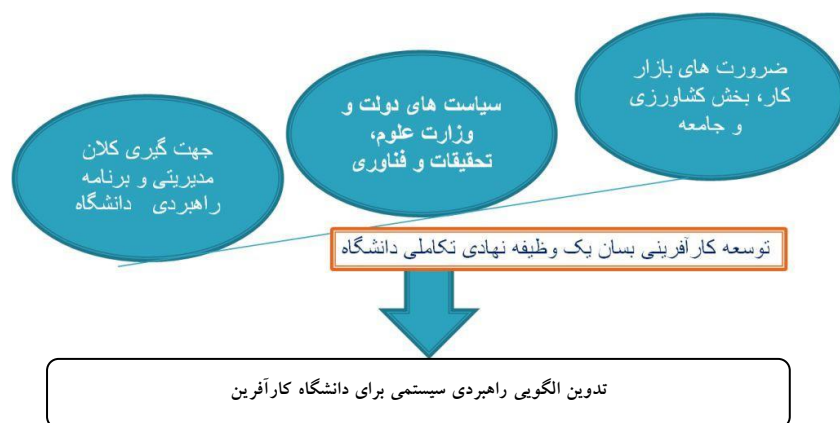
جدیدی از توسعه را در پی داشته که اصطلاحاً اقتصاد مبتنی بر دانش نامیده می‌شود. از منظر اقتصاد دانش‌محور، ترکیب و تلفیق دانش و نوآوری‌های فناورانه، سبب‌ساز نوعی هم‌افزایی در زنجیره‌های تولید و بازار می‌شود و موجبات دستیابی به ارزش افزوده، بهره‌گیری از مزیت نسبی و تسهیل کارآفرینی و نوآوری را فراهم می‌آورد. اساس و هسته اصلی اقتصاد و توسعه دانش‌بنیان، سرمایه انسانی دارای ظرفیت تولید با بهره‌وری بالا، کارآفرینی و نوآوری و توانایی بهره‌گیری از دانش و فناوری و مهارت‌های مدیریتی است. جامعه علمی و نخبگان حد‌اعلای این سرمایه انسانی و اجتماعی برای پیشبرد کارآفرینی مبتنی بر دانش به شمار می‌روند. به‌عبارت دیگر، کارآفرینی محمل و مجرای برای عملیاتی نمودن نقش‌آفرینی دانشگاه در فرآیند توسعه دانش‌بنیان و تحقق جامعه دانایی‌محور محسوب می‌شود. در این بین، کارآفرینی، یک کارکرد یا رویکرد کارکردی و دانشگاه یک کارگزار دانشی و توسعه دانش‌بنیان، یک فرآیند یا جریان همه‌جانبه و پویا در همه حوزه‌ها از جمله کشاورزی و منابع طبیعی به شمار می‌رود.

کارگروه‌های برگزار شده در روز هم‌اندیشی در پیش‌نویس، (۴) مرور و تدوین نظرات تکمیلی ارایه شده از سوی سازمان‌ها و افراد در سند پیش‌نویس، (۵) افزودن ماتریس جزئیات عملیاتی شامل سطح کنشگری و زمان‌بندی به پیش‌نویس، (۶) ویرایش و آماده‌سازی ویراست جدید سند.

۶- رونمایی از سند دانشگاه کارآفرین با حضور معاون پژوهش و فناوری وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، پی‌گیری تصویب سند در وزارت متبوع برای اجرا در دانشگاه‌ها و ابلاغ آن به دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان به‌عنوان پایلوت و سپس، بازنگری بر حسب بازاندیشی تجربه پایلوت به‌منظور تکمیل سند و اجرای آن در سطح کشور در سایر موسسات آموزش عالی و دانشگاه‌ها. البته، از بین اقدامات پیش‌بینی شده، فقط رونمایی و پیگیری محقق شد.

۷- تشکیل کمیته پی‌گیری اجرای سند در دانشگاه. با ارزیابی صورت گرفته وظایف این کمیته، به مرکز کارآفرینی و کمیته کارآفرینی دانشگاه محول شد.

زمینه مسئله: جهان در دهه‌های اخیر شاهد رخداد تحولات و دگرگونی‌های گسترده‌ای در عرصه دانش و فناوری و توسعه اقتصادی و اجتماعی کشورها بوده است. این دگرگونی‌ها روی هم‌رفته برآیش عصر



شکل ۱- ضرورت‌های تدوین سند دانشگاه کارآفرین در کشاورزی و منابع طبیعی

در این سند تلاش شده تا ماحصل هم‌اندیشی‌های منظم چندباره در سطوح مختلف درون‌دانشگاهی، استانی و ملی با مشارکت اعضای هیات علمی، دانشجویان، دانش‌آموختگان، مدیران اجرایی و دانشگاهی، محققان و صاحب‌نظران، فعالان بخش خصوصی و کارآفرینان که مشروح آن در گزارش مربوطه آمده است، الگویی جامع برای دانشگاه کارآفرین در علوم کشاورزی و منابع طبیعی ارایه شود. این الگو در قالب ماتریس‌هایی دربرگیرنده چالش‌ها و راهکارهای متناظر برای تدوین کارآفرینی در ساختار تشکیلاتی و مدیریتی، کارکردهای آموزشی، پژوهشی و فناوری و اجتماعی- فرهنگی مؤسسات آموزش عالی کشاورزی و منابع طبیعی کشور، زمان‌بندی پیشنهادی برای تحقق سیاست‌های اجرایی، سطح‌کنشگری دست‌اندرکاران، ملزومات حمایتی و نشانگرهای پیشرفت برگزیده است.

**چارچوب مفهومی مسئله:** دانشگاه کارآفرین به عنوان مرکز رشد یا انکوباتور نوآوری عمل می‌کند (Etzkowitz, 2004). دانشگاه کارآفرین، تجلی ورود دانشگاه‌ها به عرصه سرمایه‌داری و مناسبات بازار است. تشکیل سرمایه، انباشت سرمایه، سرمایه‌گذاری مستقل یا مشترک و کسب و تسهیم سود سرمایه‌گذاری میان شرکاء و ذینفعان از عملکردهای دانشگاه کارآفرین است. تفاوت سرمایه‌داری دانشگاه با سایر سرمایه‌داری‌ها در این است که منبع و ماهیت اصلی سرمایه در دانشگاه کارآفرین از جنس دانش و دارایی‌های فکری است. بنابراین، دانشگاه کارآفرین را می‌توان مظهر "سرمایه‌داری دانشی"<sup>۱</sup> در نظر گرفت که از دانش به عنوان منبع اصلی سرمایه‌داری اقتصادی و مزیت نسبی و رقابتی در مناسبات بازار بهره می‌گیرد. دانشگاه کارآفرین از محورهای اصلی نظام

نوآوری و زیست‌بوم کارآفرینی به شمار می‌رود. فراتر از این، برخی بر این باورند خود دانشگاه‌ها به دلیل سه خصیصه تنوع جمعیتی (به‌ویژه دانشگاه‌های دارای رویکرد بین‌المللی)، آزادی عمل و دارایی‌های در دسترس می‌توانند (محور) یک زیست‌بوم کارآفرینی را تشکیل دهند (Miller et al., 2017). با مروری بر پیش‌نگاشته‌های پیشین، ویژگی‌های بارز موردنظر از دانشگاه کارآفرین در تدوین سند به شرح زیر در نظر گرفته شد (شریف‌زاده و اسدی، ۱۳۸۹):

**الف) ساختاری: رهبری و مدیریت:** مدیریت دانشگاه کارآفرین ضمن برخورداری از رویکرد کارآفرینانه (نوآوری، تغییر سازنده، تعامل پویا با محیط به‌منظور بهره‌برداری از فرصت‌ها، ارزش‌آفرینی واقعی) "توسعه کارآفرینی" را به‌عنوان یکی از مأموریت‌های راهبردی خود پذیرفته و سیاست‌ها و برنامه‌های عملیاتی مدونی را برای حمایت از کارآفرینی تدوین و اجرا نموده و منابع و امکانات لازم را برای این منظور تخصیص می‌دهد. بدین منظور از الگوهای سازمانی و مدیریتی غیربوروکراتیک، نظیر سازمان کارآفرین یا یادگیرنده و مدیریت دانش، تعالی سازمانی و ... بهره گرفته می‌شود.

**فرهنگ سازمانی:** مبتنی بر ارزش‌دهی، حمایت و ترغیب ایده‌پردازی، نوآوری، خلاقیت، تغییر سازنده، کارگروهي و بین‌رشته‌ای، تعامل با جامعه به‌منظور تسهیل کارآفرینی و توسعه کسب‌وکار است.

**تشکیلات و نهادسازی:** از جمله ویژگی‌های تشکیلاتی و اداری دانشگاه کارآفرین می‌توان به موارد زیر اشاره نمود: تدوین قوانین و مقررات و طراحی و استقرار تشکیلات معینی در سطح دانشگاه یا بیرون دانشگاه (به‌صورت مشترک) به‌منظور حمایت از کارآفرینی و توسعه کسب‌وکار نظیر مراکز رشد، دفتر انتقال فناوری، فن‌بازارها، بانک ایده، دفاتر کارآفرینی،

د) ارزشیابی و پیامدسنجی (سنجه‌های موفقیت): نرخ فعالیت‌های کارآفرینانه و توسعه کسب‌وکار و میزان حمایت‌های صورت گرفته در این خصوص نظیر: تعداد دوره آموزشی برگزار شده در زمینه کسب‌وکار و کارآفرینی و تعداد دانشجویان شرکت‌کننده به نسبت کل دانشجویان؛ تعداد دانش‌آموختگان کارآفرین یا خویش‌فرما به نسبت کل دانش‌آموختگان؛ مجموع درآمد دانشگاه از فعالیت‌های کارآفرینانه به کل درآمد دانشگاه در یک سال مالی، مجموع ارزش‌افزوده ناشی از جذب دانش و فناوری دانشگاهی (ناشی از گسترش سهم بازار، ارتقای کیفیت فرآیندها و محصولات یا افزایش بهره‌وری) در بخش‌های تولیدی، خدماتی و صنعتی به مجموع هزینه‌های مربوطه؛ تعداد طرح تحقیقاتی تجاری شده به شکل ثبت اختراع، راه‌اندازی کسب‌وکار، واگذاری مجوز بهره‌برداری دانش فنی به کل طرح‌ها؛ نسبت اعضای هیات علمی درگیر در فعالیت‌های کسب‌وکار و کارآفرینی به کل اعضای هیات علمی؛ مجموع هزینه‌کرد دانشگاه برای فعالیت‌های کارآفرینانه به ازای مجموع هزینه‌کرد دانشگاه در یک بازه زمانی معین یا یک سال مالی.

#### راه‌حل مسئله: تدوین سند دانشگاه کارآفرین

در ادامه بخش‌های کلیدی سند دانشگاه کارآفرین در کشاورزی و منابع طبیعی به صورت بخش‌بندی شده و خلاصه ارائه شده است.

لابراتوارهای کسب‌وکار، پارک‌های علمی و فناوری، دفتر همکاری با صنعت، دفتر مالکیت فکری، واحد تجاری‌سازی، و نظایر آن.

#### ب) کارکردی (جهت‌گیری متوازن سه کارکرد محوری)

کارکرد آموزشی: آموزش کارآفرینی و کسب‌وکار (آموزش درباره کسب‌وکار) ب) آموزش کارآفرینانه (جهت‌دهی دروس و برنامه‌های درسی موجود به‌منظور ایجاد تفکر خلاق، ایده‌زایی، کار تیمی و نظایر آن یا یادگیری کارآفرینانه)

کارکرد پژوهشی و فناوری: جهت‌دهی تحقیقات در راستای نوآوری‌های فناورانه، حل مسائل و نیازهای جامعه و صنعت، انتقال فناوری و تجاری‌سازی یافته‌های تحقیقاتی از رهگذر کارآفرینی دانشگاهی و کارآفرینی فناورانه (طرح تحقیقاتی قراردادی، خدمات مشاوره فنی، شرکت‌های درون‌زاد و برون‌زاد، سرمایه‌گذاری مشترک علمی - صنعتی و غیره)

کارکرد اجتماعی - فرهنگی (ترویجی یا برون‌رسانی)<sup>۱</sup>: ارائه خدمات آموزشی (فوق‌برنامه)، فعالیت‌های فرهنگی و رسانه‌ای، ارائه خدمات مشاوره‌ای و ترویجی در سطح یا بیرون دانشگاه به‌منظور ترویج فرهنگ کارآفرینی، اطلاع‌رسانی و آموزش در زمینه کسب‌وکار، جهت‌دهی شغلی دانشجویان و دانش‌آموختگان به خوداشتغالی و کارآفرینی.

ج) محیط: شامل مشتریان، سرمایه‌گذاران، رقبا، حمایت‌کنندگان، دولت، بخش خصوصی، بازار، کشاورزی، خدمات، صنعت و نهادهای صنفی و غیردولتی و آمیزه‌ای از فرصت‌ها و تهدیدها.

الف) ساختار، تشکیلات و مدیریت در دانشگاه کارآفرین

سیاست‌ها و راهکارهای اجرایی	چالش‌ها	ابعاد و مؤلفه‌ها
<p>۱-۱- ایجاد و تقویت تشکیلاتی منسجم و مستقل در حد معاونت کارآفرینی با هدف آموزش، پژوهش و ترویج کارآفرینی زیر نظر وزیر/ ریاست دانشگاه حسب ساختار تشکیلاتی وزارت/ دانشگاه</p> <p>۲-۱- ایجاد و یا تقویت مرکز/ دفتر کارآفرینی برای تعامل با دانشگاه در همه سازمان‌های مرتبط با کشاورزی و منابع طبیعی</p> <p>۳-۱- تعریف و تعیین معیارها و شاخص‌های مناسب جهت ارزیابی فعالیت کارآفرینانه در دانشگاه</p> <p>۴-۱- حمایت مدیریت دانشگاه از توسعه کارآفرینی با تدوین این ماموریت در راهبرد دانشگاه توأم با تخصیص بودجه و اعتبارات لازم</p> <p>۵-۱- تدوین و ابلاغ ارائه خدمات فنی برای انجام فعالیت کارآفرینانه در دانشگاه</p> <p>۶-۱- طراحی و پیاده‌سازی الگوی سازمانی و مدیریت غیر بوروکراتیک در ساختار تشکیلاتی دانشگاه، متناسب با دانشگاه کارآفرین</p> <p>۷-۱- ایجاد و تقویت تشکیلات درون و برون سازمانی لازم همانند راه اندازی دفتر مالکیت فکری، دفاتر خدمات اجتماعی دانشگاه، صندوق‌های تعاونی، پارک علم و فناوری، بانک ایده و توسعه مراکز رشد در سطح دانشگاه/ استان</p> <p>۸-۱- تعریف و تبیین حدود اختیارات و واگذاری آن به مدیران ذیربط</p> <p>۹-۱- یکپارچه‌سازی و یا تمرکز کلیه فعالیت‌های کارآفرینانه در مرکز کارآفرینی در قالب ایجاد کمیته‌ها و شورای هماهنگی بین بخشی با رویکرد موزن و همگرا</p> <p>۱۰-۱- ساختاردهی، تعریف روشن کارکرد و تقسیم کار ضابطه‌مند تشکیلات موجود مدیریت امور کارآفرینی با محوریت شورا یا کمیته کارآفرینی دانشگاه</p>	<p>۱-۱- ضعف تشکیلاتی در سطح وزارت/ دانشگاه برای هدایت فعالیت کارآفرینانه اعضای هیات علمی، دانشجویان و کارکنان دانشگاه با چارت سازمانی مدون و مصوب</p> <p>۲-۱- عدم تعریف و تعیین معیارها و شاخص‌های نمایا برای فعالیت‌های کارآفرینانه در دانشگاه</p> <p>۳-۱- عدم حمایت راهبردی و مستمر از توسعه کارآفرینی در دانشگاه‌ها</p> <p>۴-۱- دسترسی نامناسب به خدمات فنی مورد نیاز برای انجام فعالیت کارآفرینانه در دانشگاه</p> <p>۵-۱- نبود الگوی سازمانی و مدیریتی غیر بوروکراتیک در ساختار تشکیلاتی دانشگاه، متناسب با دانشگاه کارآفرین</p> <p>۶-۱- عدم استقرار کامل تشکیلات درون و برون سازمانی همانند پارک علم و فناوری، دفتر مالکیت فکری، بانک ایده‌ها و .... به منظور حمایت تخصصی از کارآفرینی و توسعه کسب و کار در دانشگاه/ استان</p> <p>۷-۱- عدم تناسب اختیارات و قابلیت‌ها با شرح وظایف شغلی متولیان کارآفرینی (مسئولان و کارکنان)</p> <p>۸-۱- عدم توازن و همگرایی بین رویکردها و فعالیت‌های واحدهای مختلف دانشگاهی در خصوص موضوعات کارآفرینانه</p> <p>۹-۱- همپوشانی کارکردی تشکیلات موجود در حوزه مدیریت امور کارآفرینی در دانشگاه</p>	<p>۱- سازمان و تشکیلات کارآفرینی در دانشگاه کارآفرین</p>
<p>۱-۲- اولویت‌بندی به جذب اعضای هیات علمی با تجربه یا تخصص کارآفرینی در رشته‌های مختلف</p> <p>۲-۲- در نظر گرفتن فعالیت‌های کارآفرینانه در شرح وظایف و ارتقای شغلی اعضای هیات علمی و کارکنان</p> <p>۳-۲- ارائه آموزش‌های مهارتی کارآفرینانه و توسعه کسب و کار برای اعضای هیئت علمی، کارکنان و مدیران</p> <p>۴-۲- توجه ویژه دانشگاه به امر توانمندسازی نیروی انسانی در حوزه کارآفرینی از طریق برگزاری دوره‌های مهارتی، بازدید از مراکز کارآفرینی و معرفی و دعوت از کارآفرینان برتر و ....</p> <p>۵-۲- تدوین شاخص‌های کارآفرینی و اعمال آن در نظام جذب و پذیرش کارکنان و دانشجویان</p> <p>۶-۲- جذب نیروی انسانی مناسب با توجه به تخصص کارآفرینی در بخش‌های مختلف دانشگاه</p>	<p>۱-۲- کمبود اعضای هیات علمی کارآفرین در رشته‌های مختلف در گروه‌های تخصصی در سطح دانشگاه</p> <p>۲-۲- عدم در نظر گرفتن فعالیت‌های کارآفرینانه در شرح وظایف و ارتقای شغلی اعضای هیات علمی و کارکنان دانشگاه</p> <p>۳-۲- ناکافی بودن آموزش مهارت‌های کارآفرینانه و توسعه کسب و کار به اعضای هیات علمی دانشگاه</p> <p>۴-۲- تمرکز غالب اساتید بر تدریس و پژوهش و عدم پرداختن به اقدامات کارآفرینانه</p> <p>۵-۲- توجه ناکافی به توانمندسازی نیروی انسانی در حوزه کارآفرینی</p> <p>۶-۲- عدم توجه به شاخص‌های کارآفرینی در نظام جذب و پذیرش اساتید، کارکنان و دانشجویان دانشگاه</p> <p>۷-۲- کمبود نیروی انسانی در سطح کارشناسی در حوزه کارآفرینی</p>	<p>۲- مدیریت منابع انسانی مناسب دانشگاه کارآفرین</p>



<p>۱-۳- بازنگاری و به‌روزرسانی ضوابط و مقررات مربوط به حفظ و صیانت از دستاوردهای فکری و معنوی</p> <p>۲-۳- تدوین و ایجاد قوانین و مقررات مناسب برای بازاریابی محصولات علمی دانشگاهیان</p> <p>۳-۳- تدوین قوانین و مقررات حمایتی و تشویقی مناسب برای اقدامات کارآفرینانه در دانشگاه</p> <p>۴-۳- تدوین شیوه‌نامه و آیین‌نامه‌های داخلی برای استفاده از امکانات و تجهیزات درون دانشگاهی برای فعالیت‌های کارآفرینی</p> <p>۵-۳- تعریف شفاف و عملیاتی الگوی دانشگاه کارآفرین با در نظر گرفتن ملزومات توسعه پایدار بخش کشاورزی و منابع طبیعی کشور</p>	<p>۱-۳- ضعف ضوابط و مقررات برای حفظ و صیانت از مالکیت‌های فکری و معنوی</p> <p>۲-۳- نبود سازوکاری مؤثر برای بازاریابی محصولات علمی اعضای هیات علمی</p> <p>۳-۳- نبود ضوابط و مقررات حمایتی و تشویقی مناسب از اقدامات کارآفرینانه در دانشگاه</p> <p>۴-۳- عدم وجود شیوه‌نامه و آیین‌نامه‌های داخلی در جهت استفاده از امکانات و تجهیزات درون دانشگاهی برای فعالیت‌های کارآفرینی</p> <p>۵-۳- عدم تعریف شفاف الگوی دانشگاه کارآفرین با در نظر گرفتن ملزومات بخش کشاورزی و منابع طبیعی کشور</p>	<p>۳- قوانین و مقررات در دانشگاه کارآفرین</p>
<p>۱-۴- منظور نمودن جایگاه کارآفرینی در سیاست‌ها، راهبردها و چشم‌انداز دانشگاه با تنظیم راهبرد کارآفرینی دانشگاه مبتنی بر آینده پژوهی</p> <p>۲-۴- تعریف برنامه مالی و ردیف اعتباری مستقل برای تخصیص بودجه مناسب برای اقدامات کارآفرینانه در دانشگاه</p> <p>۳-۴- تأسیس صندوق‌های حمایتی و بیمه‌ای در جهت تأمین منابع سرمایه‌گذاری برای فعالیت کارآفرینانه</p> <p>۴-۴- ایجاد انگیزه مالی از طریق افزایش سهم اعضای هیات علمی از درآمدهای حاصل از تجاری سازی دانش و فعالیت‌های کارآفرینانه</p> <p>۵-۴- تخصیص بودجه به واحدها بر اساس فعالیت‌های کارآفرینی تقاضا محور در دانشگاه</p> <p>۶-۴- تنوع بخشی به منابع درآمدی دانشگاه از طریق ایجاد شرکت‌های دانش بنیان و ارتباط با صنعت</p> <p>۷-۴- جهت دهی کارآفرینانه نظام و ساختار مالی دانشگاه از طریق:</p> <p>۱-۷-۴- تغییر نظام حسابداری نقدی به حسابداری تعهدی</p> <p>۲-۷-۴- تغییر جهت از سیاست مبتنی بر پشتیبانی‌های مقطعی به سمت پشتیبانی‌های مالی پایدار و نظام مند</p>	<p>۱-۴- مشخص نبودن جایگاه کارآفرینی در سیاست‌ها، راهبردها و چشم‌انداز دانشگاه با رویکرد آینده نگر</p> <p>۲-۴- نبود برنامه مالی، ردیف اعتباری و تخصیص بودجه مناسب برای اقدامات کارآفرینانه اعضای هیات علمی، کارکنان و دانشجویان دانشگاه</p> <p>۳-۴- نبود شرکت‌ها و صندوق‌های حمایتی و ... در جهت تأمین منابع سرمایه‌گذاری برای فعالیت کارآفرینانه</p> <p>۴-۴- عدم ایجاد انگیزه مالی و پایین بودن سهم اعضای هیات علمی از درآمدهای حاصل از تجاری سازی دانش</p> <p>۵-۴- نبود تنوع توام با افزایش در منابع درآمدی دانشگاه</p> <p>۶-۴- ضعف نظام و ساختار مالی در راستای تسهیل و پشتیبانی از کارآفرینی</p>	<p>۴- برنامه‌ریزی، بودجه ریزی و تخصیص منابع</p>
<p>۱-۵- برگزاری کارگاه‌ها و جلسات هم‌اندیشی مناسب برای شناخت و همگرایی یکسان دانشگاهیان از موضوع کارآفرینی و دانشگاه کارآفرین</p> <p>۲-۵- تقویت نگرش سازنده دانشگاهیان به کارآفرینی از طریق دعوت از کارآفرینان موفق دانشگاهی و بازدید و آشنایی با کسب و کارهای موفق دانشگاهی</p> <p>۳-۵- ایجاد و تقویت فضای رقابتی کارآفرینانه در بین دانشگاهیان از طریق برگزاری جشنواره‌های دستاوردهای کارآفرینی، حمایت از ابداعات و اختراعات از طریق پژوهانه کارآفرینی و .....</p> <p>۴-۵- توجیه و آموزش کارآفرینی به مدیران دانشگاهی</p>	<p>۱-۵- عدم شناخت و درک اصولی مشترک دانشگاهیان از موضوع کارآفرینی و دانشگاه کارآفرین</p> <p>۲-۵- نگرش نامناسب حرفه‌ای دانشگاهیان به فعالیت‌های کارآفرینانه</p> <p>۳-۵- عدم رقابت کارآفرینانه در بین دانشگاهیان</p> <p>۴-۵- نبود محرک‌ها و مشوق‌های لازم برای فعالیت‌های کارآفرینانه</p> <p>۵-۵- پایین بودن روحیه کارآفرینی در مدیران دانشگاه</p>	<p>۵- فرهنگ سازمانی کارآفرینی در دانشگاه کارآفرین</p>

ب) پژوهش و فناوری در دانشگاه کارآفرین

ابعاد و مولفه‌ها	چالش‌ها	سیاست‌ها و راهکارهای اجرایی
۱- مدیریت و سیاستگذاری در حوزه پژوهش و فناوری	۱-۱- عدم تطابق کامل برنامه‌های اجرایی و اعتبارات مرتبط با پژوهش و فناوری با برنامه‌های توسعه کشور و اسناد بالادستی ۲-۱- هماهنگ نبودن سازمان‌های متولی اجرای سیاست‌های پژوهشی و تحقیقاتی ۳-۱- کمی‌گرایی در فرآیند ارزیابی عملکرد پژوهشی اعضای هیات علمی ۴-۱- ضعف جایگاه پژوهش فناورانه در آیین‌نامه و مشروح وظایف اعضای هیات علمی ناظر بر توجه بیش از حد به وظایف آموزشی ۵-۱- کمبود مشوق‌ها برای انجام پژوهش‌های کارآفرینانه ۶-۱- سرمایه‌گذاری ناکافی در توسعه و بهنگام‌سازی زیرساخت‌های تحقیقاتی و فناوری ۷-۱- ضعف باور و اراده برای جهت‌دهی کارآفرینانه تحقیقات دانشگاهی نزد مدیران و محققان ۸-۱- نبود سیستم یکپارچه اطلاعاتی در حوزه تحقیقات و فناوری (بانک اطلاعاتی) برای شناسایی و اولویت‌بندی نیازهای تحقیقاتی و پیش‌گیری از تحقیقات تکراری	۱-۱- همسوسازی برنامه‌های اجرایی و تخصیص اعتبارات پژوهش و فناوری با برنامه‌های توسعه کشور و اسناد بالادستی ۲-۱- هماهنگی میان دانشگاه‌ها و مؤسسات در حوزه پژوهش و فناوری با رویکرد کارآفرینانه ۳-۱- اصلاح ساختار اداری به منظور کاهش بروکراسی در حوزه پژوهش و فناوری ۴-۱- تسهیل جذب کارشناسان ماهر و متخصص با قابلیت کارآفرینانه در حوزه پژوهش و فناوری ۵-۱- تغییر رویکرد و اصلاح در فرآیند جذب و ارتقاء هیات علمی با رویکرد کیفیت (دانش و ارزش‌افزایی) و کارآفرینی ۶-۱- بازنگری آیین‌نامه‌ها به منظور ارتقای جایگاه و وزن پژوهش‌های کاربردی کارآفرینانه ۷-۱- طراحی بسته‌های تشویقی و حمایتی به منظور توسعه پژوهش‌های کارآفرینانه در بین اعضای هیات علمی و دانشجویان (پایه‌های تشویقی، پژوهانه، اعتبار ویژه پایان نامه و...) ۷-۱- سرمایه‌گذاری مستمر در قالب یک برنامه راهبردی برای توسعه و بهنگام‌سازی زیرساخت‌های تحقیقاتی و فناوری دانشگاه ۸-۱- شکل‌دهی به نظام یکپارچه مدیریت اطلاعات تحقیقات و فناوری در کشور با تشکیل بانک اطلاعات ملی و ...
۲- همکاری برون دانشگاهی با صنعت، سازمان‌های دولتی و غیردولتی و بهره‌برداران در حوزه کشاورزی و منابع طبیعی در توسعه دانش و فناوری	۱-۲- ارتباط ضعیف درون و بین بخش‌های اجرایی، مراکز تحقیقاتی، صنایع و دانشگاه ۲-۲- عدم شناخت و بهره‌گیری مؤثر متقابل از تحقیقات و ظرفیت‌های فناوری تخصصی موجود در دانشگاه ۳-۲- غالب بودن شیوه‌های سنتی و نرخ پائین بهره‌وری در فعالیت‌های اقتصادی در بخش کشاورزی و منابع طبیعی ۴-۲- عدم شناسایی ظرفیت‌ها و دستاوردهای تحقیقاتی، کاربردی اساتید و دانشجویان در قالب طرح‌های تحقیقاتی، پایان‌نامه و پروژه‌ها ۵-۲- عدم تمایل و اطمینان بخش خصوصی به همکاری دوجانبه و سرمایه‌گذاری مشترک در تحقیقات و فناوری با دانشگاه ۶-۲- عدم تطابق نتایج تحقیقات با نیازهای مخاطبان بدلیل عدم تقاضامداری در تعریف پروژه‌های تحقیقات بر حسب نیاز گروه‌های هدف	۱-۲- تسهیل حضور اعضای هیات علمی در کارگروه و مجامع پژوهش و فناوری در سطوح استانی و ملی ۲-۲- بررسی مستمر نیازهای دانش و فناوری بخش کشاورزی و منابع طبیعی به منظور توسعه فناوری‌های بومی با اتکا به ظرفیت‌ها و قابلیت‌های موجود و نیز پیشرفت‌های روز دنیا ۳-۲- معرفی دانش و فناوری‌های نوین به منظور افزایش سهم دانش و فناوری در بهره‌وری کشاورزی و منابع طبیعی ۴-۲- تقاضا محور نمودن طرح‌های تحقیقاتی کاربردی با اولویت تحقیقات سفارشی ۵-۲- تسهیل حضور متقابل اعضای هیات علمی، محققان دانشگاهی و نمایندگان شهرک‌های صنعتی و سایر سازمان‌های مرتبط در نشست‌های پژوهشی و فناوری ۶-۲- معرفی یافته‌های پژوهشی کاربردی به بخش‌های صنعتی در قالب طرح‌های تحقیقاتی، پایان‌نامه‌ها و پروژه‌ها ۷-۲- جلب اعتماد و تسهیل زمینه‌های سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در طرح‌ها و برنامه‌های تحقیقات، فناوری و کارآفرینی دانشگاهی

ادامه ب

<p>۳-۱- بازنگری (ساده و یکسان‌سازی) دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌های مرتبط با تجاری‌سازی و حمایت از سیاست‌های اشتغال مبتنی بر واحدهای فناور و شرکت‌های دانش بنیان</p> <p>۳-۲- توسعه و تقویت واحدهای فناور و شرکت‌های دانش بنیان در صنعت کشاورزی و منابع طبیعی</p> <p>۳-۳- جهت‌دهی واحدهای فناور و شرکت‌های دانش بنیان در راستای توسعه زنجیره‌های تأمین و عرضه و بازار کشاورزی و منابع طبیعی</p> <p>۳-۴- تلاش برای معرفی و بهره‌برداری از برند یا نشان تجاری در فروش و عرضه محصولات و خدمات دانشگاه به بازار</p>	<p>۳-۱- ضعف (ابهام و چندگانگی) در قوانین و ضوابط موجود در خصوص تجاری‌سازی نتایج تحقیقات</p> <p>۳-۲- ناکافی و ناکارآمد بودن واحدهای فناور و شرکت‌های دانش بنیان در صنعت کشاورزی و منابع طبیعی</p> <p>۳-۳- عدم جهت‌گیری مؤثر شرکت‌های دانش بنیان در راستای توسعه راهبردی بازار و ظرفیت‌های تولیدی</p> <p>۳-۴- نداشتن برند یا نشان تجاری در فروش و عرضه محصولات و خدمات دانشگاه به بازار</p>	<p>۳- رسانش و بهره‌برداری کاربردی و تجاری از تحقیقات دانشگاهی در حوزه کشاورزی و منابع طبیعی</p>
<p>۴-۱- ارتقای کیفیت تولیدات علمی بر پایه رقابت و پایش کیفیت مدار تحقیقات دانشگاهی در کنار توجه به شاخص‌های کمی</p> <p>۴-۲- تشویق فعالیت‌های پژوهشی بین رشته‌ای در قالب فعالیت‌های اقتصادی بین رشته‌ای یکپارچه (integrated) و سودآور براساس الگوهای کسب و کار مناسب عرصه منابع طبیعی و کشاورزی</p> <p>۴-۳- تسهیل و افزایش اعزام هیات علمی و محققان دانشگاهی در مجامع علمی معتبر بین‌المللی و بهره‌گیری از فرصت‌های مطالعاتی مؤثر داخل (در دانشگاه، موسسه تحقیقات و صنایع) و خارج از کشور</p> <p>۴-۴- سرمایه‌گذاری آینده‌نگر در توسعه فناوری‌های همگرا در کشاورزی و منابع طبیعی</p> <p>۴-۵- حمایت و بهره‌برداری کارآمد از ظرفیت‌های نوآوری، فناوری و کارآفرینی دانشجویان در قالب تحقیقات تحصیلات تکمیلی و یا طرح‌های ابتکاری دانشجویی</p> <p>۴-۶- راه‌اندازی یک تعاونی با عضویت محققان و اعضای هیات علمی دانشگاه برای سرمایه‌گذاری، رسانش و بهره‌برداری از یافته‌های تحقیقاتی</p>	<p>۴-۱- رویکرد کمیت‌گرا در عرصه تحقیقات دانشگاهی</p> <p>۴-۲- ضعف پژوهش‌های گروهی و بین‌رشته‌ای</p> <p>۴-۳- کاهش اعزام اعضای هیات علمی و محققان به همایش‌های بین‌المللی و فرصت‌های مطالعاتی مؤثر</p> <p>۴-۴- ضعف سرمایه‌گذاری در فناوری‌های همگرا در کشاورزی و منابع طبیعی</p> <p>۴-۵- بهره‌گیری و پشتیبانی ناکارآمد از ظرفیت‌های ایده‌پردازی، تحقیقات و فناوری دانشجویی در قالب رساله و پایان‌نامه، طرح‌ها و ابتکارات فردی و گروهی</p>	<p>۴- توسعه ظرفیت راهبردی و ارتقای کیفیت پژوهش و فناوری</p>

ج) آموزش در دانشگاه کارآفرین

سیاست‌ها و راهکارهای اجرایی	چالش‌ها	مولفه‌ها و ابعاد
<p>۱-۱- آشناسازی آموزشگران با فرصت‌ها و زمینه‌های شغلی و کارآفرینی و وضعیت بازار در رشته مربوطه</p> <p>۱-۲- ارتقای مهارت‌ها و خصایص فردی کارآفرینانه آموزشگران</p> <p>۱-۳- ارتقای توانایی و احساس تعهد آموزشگران در قبال هدایت دانشجویان در زمینه شغلی و کارآفرینی در رشته و حوزه کاری مربوطه</p> <p>۱-۴- بهبود توانایی و تجربه آموزش و تدریس خلاقانه آموزشگران با بهره‌گیری از روش‌های چندگانه تدریس</p> <p>۱-۵- افزایش تخصص موضوعی و فنی آموزشگران برای تولید و ارائه خدمات در رشته مربوطه</p> <p>۱-۶- برگزاری دوره‌های آموزش کارآفرینی جهت آشنایی با تدریس کارآفرینانه (داشتن مدرک) برای آموزشگران</p> <p>۱-۷- ترغیب و تسهیل همکاری و عضویت آموزشگران در شبکه‌ها و مجامع کارآفرینی</p>	<p>۱-۱- ضعف برخورداری آموزشگران از تجربه و سوابق آموزشی مرتبط با کارآفرینی، کسب و کار و</p> <p>۱-۲- شناخت ناکافی آموزشگران از فعالیت‌های اقتصادی-اجتماعی و فرصت‌های شغلی در رشته مربوطه</p> <p>۱-۳- ضعف آموزشگران در برخورداری از خصایص کارآفرینانه (ریسک‌پذیری، نوآوری، خلاقیت و...)</p> <p>۱-۴- عدم وظیفه‌مندی و تعهد آموزشگران برای ایفای نقش تسهیل و هدایت شغلی و کارآفرینی دانشجویان</p> <p>۱-۵- عدم آشنایی آموزشگران با شیوه‌ها و فنون تدریس خلاقانه (تمرکز فعلی بر روش سخنرانی)</p> <p>۱-۶- ضعف فنی آموزشگران به لحاظ برخورداری از مهارت‌های تخصصی مورد نیاز برای تولید و کسب و کار</p> <p>۱-۷- عضویت محدود آموزشگران در محافل و مجامع مرتبط با کارآفرینی و کسب‌وکار</p>	<p>۱- آموزشگران کارآفرین پرور: توسعه حرفه‌ای اعضای هیات علمی برای آموزش کارآفرینی</p>

<p>۱-۲- تقویت کمی و کیفی دروس و واحدهای عملی در راستای مهارت‌آموزی شغلی (پروژه، عملیات کشاورزی و...)</p> <p>۲-۲- تعریف و تلفیق دروس، واحدهای درسی و گرایش‌های مرتبط با کارآفرینی و کسب و کار در دانشکده‌های مختلف</p> <p>۳-۲- تسهیل بازدیدهای دانشجویی و گردش‌های علمی از کسب و کارها، کارخانه‌ها، صنایع و واحدهای تولیدی و نمونه‌های موفق کارآفرینی و کسب و کار در بخش کشاورزی</p> <p>۴-۲- ترغیب آموزشگران به بهره‌گیری از روش استاد-شاگردی برای انتقال تجارب شغلی و جهت‌دهی کارآفرینانه دانشجویان</p> <p>۵-۲- بازنگری منظم محتوای درسی و گنجانیدن صلاحیت‌های کارآفرینی و موضوعات کسب و کار در برنامه‌های درسی رشته‌های مختلف کشاورزی متناسب با نیاز بازار کار</p> <p>۶-۲- ترغیب بهره‌گیری آموزشگران از تکنیک‌های تدریس خلاقانه و فنون مرتبط با آموزش کارآفرینی (تکنیک‌های حل مسئله، ایده‌پردازی، تفکر انتقادی و کار تیمی) در کلاس‌های درس</p> <p>۷-۲- شناسایی و توسعه ملزومات محیطی آموزش کارآفرینی در گروه‌های مختلف با تاکید بر بهره‌برداری مشترک (منابع علمی کتابخانه‌ای، فناوری آموزشی، تسهیلات آزمایشگاهی و کارگاهی و...)</p> <p>۸-۲- بهره‌گیری از کارآفرینان موفق به‌عنوان آموزشگر مدعو جهت سخنرانی، تدریس و انتقال آموزه‌ها و ترغیب و راهنمایی دانشجویان در دروس مختلف.</p> <p>۹-۲- بهبود برگزاری دوره‌های کارآموزی و کارورزی با رویکرد کارآفرینانه</p> <p>۱۰-۲- بهره‌گیری از الگوهای جدید برنامه‌ریزی درسی و آموزشی پودمانی و شایسته‌محور (CBT) در تعریف و بازنگری دروس و رشته‌ها</p>	<p>۱-۲- تاکید بر جنبه‌های نظری و ضعف آموزش‌های عملی در برنامه‌های دانشگاهی</p> <p>۲-۲- عدم وجود دروس و گرایش‌های مرتبط با کسب و کار و کارآفرینی در برنامه‌های درسی گروه‌های مختلف دانشگاه</p> <p>۳-۲- کمبود بازدیدهای علمی از کسب و کار و واحدهای تولیدی در بخش کشاورزی و منابع طبیعی</p> <p>۴-۲- عدم توجه به شیوه استاد-شاگردی برای ارتباط مستمر استاد و دانشجو (شاگرد پروری) جهت انتقال موثر تجربیات و پرورش مهارت‌های شغلی و حرفه‌ای دانشجویان در حین تحصیل</p> <p>۵-۲- هم‌سازی و بهنگامی اندک برنامه‌ها و محتوای درسی با نیازهای جامعه</p> <p>۶-۲- استفاده اندک از روش‌ها و فنون آموزش کارآفرینی (تدریس خلاقانه، پروژه کسب و کار و نظایر آن) در ارائه دروس</p> <p>۷-۲- ضعف محیط‌های آموزش عملی برای مهارت پروری (مزرعه، آزمایشگاه، کارگاه...)</p> <p>۸-۲- توجه اندک به آموزش کارهای گروهی در راستای کارآفرینی و فراگیری دوره‌های کسب و کار</p> <p>۹-۲- عدم استفاده از کارآفرینان خیره در فعالیت‌های آموزشی</p> <p>۱۰-۲- ضعف زیرساخت‌های تحقیق و آموزش کارآفرینی در دانشگاه (منابع مالی، لابراتوار، فناوری آموزشی، کتب و نشریات و...)</p> <p>۱۱-۲- عدم برگزاری موثر و کارآفرینانه دوره‌های کارآموزی و کارورزی</p> <p>۱۲-۲- عدم بهره‌گیری از الگوهای برنامه‌ریزی درسی و آموزشی کارآفرینانه</p>	<p>۲- توسعه برنامه درسی، محتوا، روش‌ها و محیط آموزش کارآفرینی</p>
<p>۱-۳- اولویت‌بخشی به جذب دانشجویان کارآفرین در مقاطع تحصیلات تکمیلی</p> <p>۲-۳- توجه شغلی و کاری دانشجویان قبل از ورود به دانشگاه در زمینه کارآفرینی و کسب و کار با هماهنگی آموزش و پرورش</p> <p>۳-۳- ترغیب دانشجویان به کسب مهارت و تخصص به عنوان ارزش افزوده تحصیلات دانشگاهی به جای مدرک تحصیلی</p> <p>۴-۳- معرفی مناسب رشته‌های کشاورزی و منابع طبیعی به متقاضیان ورود به دانشگاه</p> <p>۵-۳- کاهش دغدغه‌ها و مسایل حاشیه‌ای دانشجویان برای تمرکز آنها بر یادگیری</p> <p>۶-۳- ارتقای قابلیت‌های پژوهشی و فناوری دانشجویان با مشارکت‌دهی آنها در پروژه‌های تحقیقاتی اعضای هیات علمی و تخصیص اعتبار لازم به پروژه‌های تحقیقاتی دانشجویان توأم با نظارت کیفیت مدار بر آنها</p> <p>۷-۳- افزایش شور و نشاط دانشجویان در حین تحصیل از طریق تقویت فعالیت‌های فوق برنامه و تشکل‌های دانشجویی</p> <p>۸-۳- پذیرش دانشجو متناسب با بازار کار در رشته‌ها و مؤسسات مختلف</p>	<p>۱-۳- بیکاری شماری قابل ملاحظه‌ای از دانش‌آموختگان کشاورزی و منابع طبیعی</p> <p>۲-۳- نبود شاخص‌های لازم برای جذب دانشجویان کارآفرین در ورودی دانشگاه (به‌ویژه در مقاطع تحصیلات تکمیلی)</p> <p>۳-۳- عدم برخورداری دانش‌آموختگان از قابلیت‌های عمومی و تخصصی مورد نیاز برای خود اشتغالی و کارآفرینی</p> <p>۴-۳- عدم برخورداری دانشجویان از پیشینه سواد و تجربه کسب و کار و کارآفرینی (نبود آموزش در مقاطع قبلی)</p> <p>۵-۳- ضعف قابلیت‌های پژوهشی و فناوری دانشجویان به‌دلیل عدم مشارکت جدی در این عرصه</p> <p>۶-۳- انتخاب رشته‌های کشاورزی به‌عنوان آخرین گزینه‌های انتخاب رشته تحصیلی در دانشگاه</p> <p>۷-۳- دغدغه‌های متعدد و مسائل حاشیه‌ای فراگیران و رسوخ روحیه، رخوت و بی‌تفاوتی شماری از دانشجویان به امور تحصیلی و شغلی</p>	<p>۳- مهیاسازی کارآفرینانه دانشجویان (کارآفرینان بالقوه) از طریق آموزش</p>

ادامه ج

<p>۴-۱- استقرار و تقویت واحد تشکیلاتی تخصصی برای توسعه و مدیریت آموزش کارآفرینی با هماهنگی تشکیلات موجود همانند شورای کارآفرینی، مرکز رشد...</p> <p>۴-۲- همکاری دانشگاه با مؤسسات دیگر (سازمان فنی - حرفه‌ای، جهاد دانشگاهی، جهاد کشاورزی و غیره) در امر آموزش کارآفرینی در قالب توافقنامه‌های مشترک</p> <p>۴-۳- ترغیب همکاری موثر همه رشته‌ها و گرایش‌ها در تدوین و برگزاری دوره‌ها، درس‌ها و دیگر امور آموزش کارآفرینی و کسب و کارهای کشاورزی یا رویکرد بین رشته‌ای</p> <p>۴-۴- بازنگری فرآیندها و ضوابط قانونی و اداری به منظور تسهیل و تشویق اعضای هیات علمی به امر آموزش و توسعه کارآفرینی</p> <p>۴-۵- اختصاص بودجه‌ای مشخص به صورت رقابتی به گروه‌های آموزشی به منظور توسعه کارآفرینی</p> <p>۴-۶- برگزاری منظم نشست‌های مشورتی و آموزشی توجیهی کارشناسان و مدیران آموزشی در زمینه توسعه آموزش کارآفرینی</p> <p>۴-۷- ساماندهی و تقویت بانک جامع اطلاعات مشاغل و بازار کار کشور در قالب طرح ملی سامانه یکپارچه اطلاعات بازار کار (LMIS)</p>	<p>۴-۱- ضعف انسجام کارکردی- تشکیلاتی در امر آموزش کارآفرینی در نتیجه نبود یک واحد / مرکز آموزش کارآفرینی در دانشگاه (به‌عنوان متولی آموزش کارآفرینی/ آموزش کارآفرینانه)</p> <p>۴-۲- همکاری ضعیف با سازمان‌های خارج دانشگاه در امر آموزش کارآفرینی</p> <p>۴-۳- عدم توجه به شاخص‌های کارآفرینی در جذب و ارتقای اعضای هیات علمی</p> <p>۴-۴- ضعف فرآیندهای اداری و کمبود بودجه لازم برای تشویق و حمایت از فعالیت‌های کارآفرین</p> <p>۴-۵- ضعف/ عدم وجود رویکرد ارزشیابی آموزش کارآفرینانه مبتنی بر شاخص‌های موثق در نظام ارزشیابی موجود (کیفیت تدریس)</p> <p>۴-۶- عدم اهتمام و همکاری مشترک گروه‌های آموزشی به راه‌اندازی گرایش‌های بین‌رشته‌ای کسب و کار و کارآفرینی در کشاورزی و منابع طبیعی</p> <p>۴-۷- نبود درک و عزم مشترک در بین برخی مدیران دانشگاهی در خصوص اهمیت و ضرورت توسعه آموزش کارآفرینی</p> <p>۴-۸- عدم وجود بانک جامع اطلاعات مشاغل و بازار کار کشور</p>	<p>۴-فراهم‌سازی منابع و ظرفیت‌های نهادی برای آموزش کارآفرینی</p>
---	---	--

د) ترویج و برون‌رسانی در دانشگاه کارآفرین

موفه‌ها و ابعاد	چالش‌ها	راهکارها و سیاست‌های اجرایی
<p>۱- معرفی فرهنگ و ارزش‌های کارآفرینانه در سطح دانشگاه و جامعه با تاکید برآموزه‌های دینی</p>	<p>۱-۱- ضعف روحیه کارآفرینانه در دانشجویان و اساتید و کمبود نمونه‌های موفق برای الگوسازی</p> <p>۲-۱- ضعف رویدادهای جمعی نمایشی- آموزشی نظیر جشنواره کارآفرینی در سطح دانشگاه</p> <p>۳-۱- عدم شناسایی و مستندسازی و انتشار به هنگام تجارب اساتید، دانشجویان و دانش‌آموختگان موفق در امر کارآفرینی</p> <p>۴-۱- تمرکز محدود بر بعد شغلی و اقتصادی کارآفرینی و عدم توجه به سایر ابعاد دینی، اجتماعی، فرهنگی و اخلاقی</p> <p>۵-۱- عدم بهره‌گیری مؤثر و یکپارچه از رسانه‌های مختلف برای ترویج فرهنگ کارآفرینی</p>	<p>۱-۱- آسیب‌شناسی فرهنگی کارآفرینی، کار شایسته و اشتغال مولد در سطح دانشگاه و جامعه</p> <p>۲-۱- گنجاندن محتوای آموزشی مربوط به اخلاق کارآفرینی و کسب و کار، تجارت عادلانه، کارآفرینی سبز و پایدار در سرفصل دروس کارآفرینی و کسب و کار</p> <p>۳-۱- شناسایی، معرفی، تدوین و ثبت شناسنامه کارآفرینی برای دانشجویان و دانش‌آموختگان کارآفرین موفق</p> <p>۴-۱- شناسایی و دعوت از اساتید موفق در امر کسب و کار برای ترویج فرهنگ کارآفرینی و آموزش کسب و کار به دانشجویان</p> <p>۵-۱- تشکیل و تقویت انجمن علمی کارآفرینی یا کانون کارآفرینی دانشجویان با هدف ترویج فرهنگ کارآفرینی از طریق فعالیت‌های فوق برنامه</p> <p>۶-۱- بهره‌گیری از ظرفیت تشکلهای دانشجویی در ترویج کارآفرینی</p> <p>۷-۱- بهره‌گیری از شبکه‌های اجتماعی در انتشار پیام‌های کارآفرینی و کسب و کار در سطح دانشگاه</p> <p>۸-۱- برگزاری نظام‌مند و با کیفیت مطلوب جشنواره‌های مختلف کارآفرینی (مبتنی بر فراخوان، داوری، اهدا جوایز و...)</p>
<p>۲- همکاری در ترویج فرهنگ کارآفرینی و</p>	<p>۱-۲- عدم توجه به آموزش و پرورش روحیه کارآفرینانه در بین دانشجویان در مقاطع پیش از ورود به دانشگاه</p> <p>۲-۲- ضعف فرهنگ عمومی جامعه در</p>	<p>۱-۲- شناسایی و درس‌گیری از ابداعات و نوآوری سایر دانشگاه‌ها در ترویج فرهنگ کارآفرینی از طریق تهیه و انتشار مواد آموزشی و ترویجی در زمینه کارآفرینی</p> <p>۲-۲- همکاری در تهیه و تدوین دستورالعمل‌های آموزشی و ترویجی برای استفاده در مقطع دبیرستان جهت ترویج کارآفرینی توسط وزارت آموزش و پرورش</p>

<p>۳-۲- دعوت از کارآفرینان موفق در جهت سخنرانی و بیان تجارب در سطح دانشگاه</p> <p>۴-۲- راه‌اندازی دفتري اختصاصی برای حضور سازمان نظام مهندسی و فنی و حرفه‌ای یا ارگان‌ها و نهادهای ذیربط در دانشگاه برای ارائه خدمات شغلی (Career service) به دانشجویان برای ارتقای شایستگی‌های شغلی آنها (SCD) در قالب بسته‌های آموزشی یا مشاوره‌ای</p> <p>۵-۲- تشکیل ستادی تحت عنوان ستاد برگزاری نشست‌های سالانه دانش‌آموختگان با رویکرد ترویج اشتغال و کارآفرینی</p> <p>۶-۲- شناسایی و بهره‌گیری مؤثرتر از ظرفیت سازمان‌های خارج دانشگاه در امر ترویج کارآفرینی در قالب توافقنامه‌های اجرایی</p> <p>۷-۲- آسیب‌شناسی منظم روند اشتغال و کارآفرینی دانشجویان و بازخورد آن به آموزش</p> <p>۸-۲- بهره‌گیری مؤثرتر از ظرفیت و رسانه‌های جمعی به‌خصوص صدا و سیما و نشریات استانی، شبکه‌های اجتماعی، نمایشگاه‌های عمومی در امر ترویج کارآفرینی</p> <p>۹-۲- برگزاری نشست‌های سالانه دانش‌آموختگان دانشگاه برای انتقال تجارب به همدیگر و پیگیری مسیر شغلی آن‌ها</p> <p>۱۰-۲- برگزاری نشست‌های نظام‌مند و برنامه‌ریزی شده با نمایندگان و فعالان صنوف در دانشگاه برای استقرار بخش سخت‌افزاری صنف موردنظر در دانشگاه به‌صورت پایلوت، آزمایشگاهی در مدل‌های کوچک و ...)</p> <p>۱۱-۲- اطلاع‌رسانی گسترده‌تر و به‌هنگام در فضاهای رسانه‌ای در خصوص رویدادهای کارآفرینی خارج و داخل دانشگاه با همکاری روابط عمومی</p>	<p>کسب و کار</p> <p>خصوص کار شایسته، کارآفرینی و بهره‌وری</p> <p>۳-۲- همکاری محدود و ارتباط ضعیف دانشگاه با سازمان‌ها و جامعه برای ترویج و توسعه کارآفرینی</p> <p>۴-۲- عدم بهره‌گیری مؤثر از ظرفیت تشکل‌های دانشگاهی و صنفی در ترویج فرهنگ کارآفرینی</p> <p>۵-۲- عدم ارتباط مؤثر دانشگاه با دانش‌آموختگان و پیگیری مسیر شغلی آن‌ها و ارائه حمایتی‌های مورد نیاز به آن‌ها</p>	
<p>الف) ارائه خدمات حمایتی توانمندساز</p> <p>۱-۳- مشاوره جهت تدوین طرح کسب‌وکارهای کارآفرینانه جهت مدون‌سازی و عملیاتی نمودن ایده‌ها به دانشجویان و دانش‌آموختگان</p> <p>۲-۳- شناسایی نیازهای تخصصی گروه‌های هدف: دانشجویان، دانش‌آموختگان و سایر کارگزاران جامعه (اعم از افراد، گروه‌ها یا سازمان‌ها)</p> <p>۳-۳- تهیه و انتشار مواد آموزشی ترویجی در زمینه کارآفرینی و کسب و کار برای گروه‌های مختلف</p> <p>۴-۳- تسهیل بهره‌گیری مؤثرتر از آئین نامه فرصت فناوری</p> <p>۵-۳- برگزاری منظم جشنواره ایده‌های کسب‌وکار در سطح دانشگاه</p> <p>۶-۳- تقدیر مناسبی از اساتید و دانشجویان موفق در امور کارآفرینی</p> <p>۷-۳- برگزاری فن‌بازار دانشجویی در سطح دانشگاه</p> <p>۸-۳- آموزش توجیهی اساتید برای ترویج فرهنگ کارآفرینی در بین دانشجویان</p> <p>۹-۳- ارائه مشاوره شغلی به دانشجویان جدیدالورود</p> <p>۱۰-۳- برگزاری منظم start-up weekend در سطح دانشگاه و استان</p> <p>ب) ظرفیت‌سازی برای ترویج کارآفرینی</p> <p>۱۱-۳- اختصاص بودجه معین به امور کارآفرینی در دانشگاه</p> <p>۱۲-۳- دایر نمودن بازارچه دانشجویی برای عرضه محصولات دانشجویان با امکان دسترسی متقاضیان و مشتریان خارج دانشگاه</p> <p>۱۳-۳- اختصاص فضاهای ویژه در دانشگاه به انجام فعالیت‌های کارآفرینانه مثلا زمین، محوطه کارگاهی، پایلوت پلنت‌ها، گلخانه و ...</p> <p>۱۴-۳- تشکیل واحدهای مستقل درآمدزا با هدایت عضو هیئت علمی و حساب مستقل با نگاه در آمدزایی (آزمایشگاه، خط تولید و ...)</p> <p>۱۵-۳- تدوین برنامه سالانه ترویج کارآفرینی با محوریت کمیته کارآفرینی دانشگاه</p> <p>۱۶-۳- راه‌اندازی بانک یا بورس ایده‌های کارآفرینانه دانشجویان و دانش‌آموختگان</p> <p>۱۷-۳- بهره‌گیری از یک مشاور کارآفرینی و کسب و کار برای دانشجویان</p>	<p>۱-۳- عدم شناخت دقیق و مستمر نیازهای کارآفرینی و کسب و کار گروه‌های مختلف دانشگاهیان</p> <p>۲-۳- نبود برنامه‌ای مدون و بودجه کافی برای ترویج کارآفرینی</p> <p>۳-۳- عدم تفکیک وظایف بخش‌های مختلف دانشگاه برای ترویج کارآفرینی</p> <p>۴-۳- عدم ارائه مؤثر خدمات مشاوره شغلی و کسب و کار به دانشجویان</p> <p>۵-۳- توجه محدود ضوابط و مقررات به نقش اساتید در ترویج فرهنگ کارآفرینی و کسب و کار</p>	<p>۳- توانمندسازی گروه‌های هدف مختلف (دانشجویان، اعضای هیات علمی، مدیران و کارکنان، دانش‌آموختگان...)</p> <p>در زمینه کارآفرینی</p>







ب) کارگروه پژوهش و فناوری در دانشگاه کارآفرین

کلاس	زمان تحقق و اجرا			سطح کسبگری (ذینفع / دست اندرکار)						
	کوتاه مدت - تا یک سال	میان مدت - تا ۵ سال	بلندمدت - تا ۱۰ سال	گروه آموزشی	دانشگاه	مدیریت دانشگاه	دولت / وزارتخانه عتف	سازمان / موسسه معین	بخش خصوصی (تولیدکنندگان و صنایع)	آحاد جامعه (خانواده، ...
۱-۱	✓	✓	✓		+	+	+			
۲-۱	✓	✓	✓			+		+		
۳-۱	✓	✓	✓		+					
۴-۱	✓	✓	✓		+					
۵-۱	✓	✓	✓		+					
۶-۱	✓	✓	✓		+					
۷-۱	✓	✓	✓		+					
۸-۱	✓	✓	✓		+					
۱-۲	✓			+	+					
۲-۲	✓			+	+					
۳-۲	✓			+	+					
۴-۲	✓	✓		+	+					
۵-۲	✓			+	+					
۶-۲	✓			+	+					
۷-۲	✓	✓		+	+					
۱-۳	✓			+	+					
۲-۳	✓			+	+					
۳-۳	✓			+	+					
۴-۳	✓			+						
۱-۴	✓			+	+					
۲-۴	✓			+	+					
۳-۴	✓			+	+					
۴-۴	✓	✓		+	+					
۵-۴	✓	✓		+	+					
۶-۴	✓	✓		+	+					

ملاحظات حمایتی	شاخصهای پیشرفت
<ul style="list-style-type: none"> <li>- استقبال و همکاری صنایع و واحدهای تولیدی تجاری با دانشگاه در امر حمایت راهبردی دولت از فعالیت‌های کارآفرینانه و دانش‌بنیان در بخش پژوهش و فناوری</li> <li>- حمایت راهبردی دولت از فعالیت‌های کارآفرینانه و دانش‌بنیان در بخش کشاورزی</li> <li>- تغییر رویکرد دانشگاه از مغوله پژوهش به توسعه فناوری</li> <li>- رویکرد و همکاری بین‌رشته‌ای و چندرشته‌ای در امر پژوهش و فناوری در بین دانشگاهیان</li> <li>- افزایش مستمر سهم پژوهش و فناوری در بودجه کشور</li> <li>- رفاهتی بودن تخصیص اعتبار پژوهشی به فعالیت‌های کارآفرینانه اعضای هیات علمی</li> <li>- رویکرد داوطلبانه و تشویقی به جای رویکرد اجباری و وتویی</li> <li>- به فعالیت‌های کارآفرینانه در ابتدای کار</li> <li>- تداوم ابتکارات سازنده دانشگاه در زمینه راهاندازی کلبینگ تخصصی مرکز رشد و...</li> <li>- تبادل تجربه‌ها و آموزه‌های مختلف آموزش عالی در زمینه کارآفرینی</li> <li>- رویکرد رفاهتی وزارتخانه در حمایت از دانشگاه‌ها در امر توسعه کارآفرینی دانشگاهی</li> <li>- ترغیب سازمان‌های دولتی برای بهره‌گیری از ظرفیت پژوهشی و فناوری دانشگاهیان</li> <li>- در نظر گرفتن تفاوت‌های رشته‌ها و تخصص‌های مختلف در امر کارآفرینی دانشگاهی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعداد طرح‌های تحقیقاتی سفارشی به نسبت کل تعداد طرح‌های تحقیقاتی دانشگاه</li> <li>- تعداد سخن‌انگاری و آگادار شده</li> <li>- تعداد شرکت دانش‌بنیان تأسیس شده</li> <li>- نسبت هزینه‌های سرمایه‌گذاری شده در تحقیقات و فناوری پیشرفته به کل هزینه‌های تحقیقاتی</li> <li>- سرانه هزینه تحقیقاتی دانشگاه</li> <li>- نسبت اعضای هیات علمی حاضر در فن‌بازارها و مراکز رشد به کل اعضای هیات علمی</li> <li>- تعداد طرح تحقیقاتی تجاری‌شده</li> <li>- تعداد کسب‌وکارهای دانشگاهی راه‌اندازی شده به نسبت به کل اعضای هیات علمی دانشگاه</li> <li>- نسبت درآمد حاصل از تجاری‌سازی تحقیقات دانشگاهی به هزینه‌های تحقیقاتی</li> <li>- حجم اعتبارات پژوهشی جذب شده از خارج دانشگاه نسبت به کل اعتبارات پژوهشی دانشگاه</li> <li>- تعداد کسب‌وکارهای رشد یافته موفق خارج شده در یک بازه زمانی معین به نسبت کسب‌وکارهای مستقر شده در مرکز رشد دانشگاه</li> <li>- تعداد پایان‌نامه / رساله منجر به دارایی فکری با قابلیت تجاری</li> </ul>

ج) کارگروه آموزش در دانشگاه کارآفرین

سیاست راهکار	۱-۱						۱-۲						۱-۳						۱-۴					
	۱-۱	۱-۲	۱-۳	۱-۴	۱-۵	۱-۶	۱-۲	۱-۳	۱-۴	۱-۵	۱-۶	۱-۷	۱-۳	۱-۴	۱-۵	۱-۶	۱-۷	۱-۴	۱-۵	۱-۶	۱-۷	۱-۸	۱-۹	
زمان تحقق و اجرا	کوتاه مدت- تا یک سال	>	>	>	>	>	>	>	>	>	>	>	>	>	>	>	>	>	>	>	>	>	>	
	میان مدت- تا ۵ سال																							
	بلندمدت - تا ۱۰ سال																							
سطح کسبگری (دینفع/ دست اندرکار)	گروه آموزشی	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	
	دانشکده	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	
	مدیریت دانشگاه	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	
	دولت / وزارتخانه عتف																							
	سازمان / موسسه معین																							
	بخش خصوصی (تولیدکنندگان و صنایع)																							
	آحاد جامعه (خانواده، ...)																							
میزان حمایت		<p>- توسعه فناوری آموزشی مناسب با آموزش کارآفرینانه</p> <p>- واگذاری اختیارات به دانشگاهها برای بازنگری کارآفرینانه دروس</p> <p>- چابکسازی و تسریع روند بازنگری دروس</p> <p>- ارایه مشوقهای مناسب برای توسعه آموزشهای کارآفرینانه</p> <p>- گنجانیدن معیارهای مرتبط با تدریس کارآفرینانه در ارزیابی کیفیت تدریس اساتید</p> <p>- شور و شوق دانشجویان برای خوداشتغالی و کارآفرینی به جای کارمندگرویی و دیگر اشتغالی</p> <p>- رویکردهای بین رشته‌ای و آینده‌نگر در تعریف رشته‌های تحصیلی دانشگاهی</p> <p>- عزم و اراده جدی مسئولان برای کیفیت‌مداری در توسعه آموزش عالی</p> <p>- همکاری و هماهنگی موسسات آموزش عالی با رویکرد کارآفرینانه</p> <p>- در نظر گرفتن واقعیات بخش کشاورزی و شرایط کلی اقتصادی و اجتماعی کشور در طراحی و اجرای آموزش‌های کارآفرینانه</p> <p>- در نظر گرفتن بعد پنهان برنامه‌ریزی درسی و آموزشی بر رویکرد خوداشتغالی و کارآفرینی دانشجویان</p> <p>- شناسایی و معرفی ابتکارات در امر آموزش کارآفرینی و تدریس کارآفرینانه</p>																						
		<p>- تعداد دروس بازنگری شده با رویکرد کارآفرینانه</p> <p>- تعداد رشته‌های ارایه دهنده درس مرتبط با کارآفرینی و ...</p> <p>- تعداد فارغ‌التحصیل کارآفرین دانشگاه</p> <p>- تعداد آموزشگر دارای تجربه تدریس کارآفرینانه/ آموزش مباحث کارآفرینی به کل آموزشگران دانشگاه</p> <p>- نسبت روش‌ها و فنون خلاقیت و کارآفرینی به کلیت روش‌های و فنون تدریس</p> <p>- هزینه‌کرد برای توسعه مواد آموزشی / فناوری آموزشی متناسب با آموزش کارآفرینانه</p> <p>- میزان بهره‌گیری از کارآفرینان مدعو برای آموزش کارآفرینی</p> <p>- مجموع وزن آموزش‌های عملی مهارت‌زا به کل آموزش‌ها (بر حسب وزن واحدها یا زمان)</p> <p>- میزان رضامندی و پیوند بین کیفیت آموزشی و رویکرد کارآفرینانه دانشجویان و دانش‌آموختگان رشته‌های مختلف</p> <p>- قراردادهای منعقد و اجرایی شده با سازمان‌ها و موسسات در امر آموزش کارآفرینی</p>																						

د) ترویج و برون‌رسانی در دانشگاه کارآفرین

بسته‌های درآمدی	بسته‌های درآمدی										بسته‌های درآمدی										بسته‌های درآمدی																			
	۱-۱	۱-۲	۱-۳	۱-۴	۱-۵	۱-۶	۱-۷	۱-۸	۱-۹	۱-۱۰	۲-۱	۲-۲	۲-۳	۲-۴	۲-۵	۲-۶	۲-۷	۲-۸	۲-۹	۲-۱۰	۳-۱	۳-۲	۳-۳	۳-۴	۳-۵	۳-۶	۳-۷	۳-۸	۳-۹	۳-۱۰	۴-۱	۴-۲	۴-۳	۴-۴	۴-۵	۴-۶	۴-۷	۴-۸	۴-۹	۴-۱۰
زمان تحقق و اجرا	کوتاه مدت - تا یک سال	>	>	>	>	>	>	>	>	>	>	>	>	>	>	>	>	>	>	>	>	>	>	>	>	>	>	>	>	>	>	>	>	>	>	>	>	>	>	>
	میان مدت - تا ۵ سال																																							
	بلندمدت - تا ۱۰ سال																																							
سطح کسب‌وکار (تایید مستندات)	گروه آموزشی									+																														
	دانشکده									+																														
	مدیریت دانشگاه	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
	دولت / وزارتخانه عتف									+																														
	سازمان / موسسه معین									+																														
	بخش خصوصی (تولیدکنندگان و صنایع)										+																													
	آحاد جامعه (خانواده...)																																							
میزان فعالیت	<p>- اهمیت‌بخشی به بعد فرهنگی و ارزشی اجتماعی توسعه کارآفرینی توسط مدیران مسئول</p> <p>- تأمین و تخصیص بودجه لازم برای فعالیت های فوق برنامه</p> <p>- دایر نمودن واحد آموزش های آزاد در سطح دانشگاه برای آرایه آموزش‌های کارآفرینانه به متقاضیان خارج دانشگاه</p> <p>- همکاری سایر سازمان‌ها با دانشگاه در امر ترویج کارآفرینی</p> <p>- در نظر گرفتن فعالیت‌های ترویج کارآفرینی در شرح وظایف شغلی اعضای هیات علمی</p> <p>- روحیه همکاری کارگروهی و تیمی بین کارکنان، اعضای هیات علمی و دانشجویان در امور کارآفرینی</p> <p>- برون‌سپاری برخی فعالیت‌های مرتبط با ترویج و توسعه کارآفرینی به سازمان‌ها و موسسات خارج دانشگاه</p> <p>- استقبال جامعه از کارآفرینی و کسب‌وکار (روحیه و فرهنگ اجتماعی در زمینه کسب‌وکار)</p> <p>- بومی‌سازی فرهنگی ترویج کارآفرینی و کسب‌وکار با در نظر گرفتن نظام ارزشی و اجتماعی کشور</p> <p>- همکاری بویا و اثربخش تشکیل‌های دانشجویی در ترویج کارآفرینی</p> <p>- هماهنگی و تقسیم کار بخش‌های مختلف فرهنگی در ترویج کارآفرینی در بین دانشگاهیان و خارج دانشگاه</p> <p>- تدوین نشاط آور مهارت‌آموزی کارآفرینانه در فعالیت‌های فوق برنامه در قالب مسابقه، بازی و ... (کمپ و یا اردوی کارآفرینی)</p> <p>- بهره‌گیری از اردوهای جهادی به عنوان ظرفیتی برای ممارست کارآفرینی جمعی اجتماعی در بین دانشجویان</p> <p>- تغییر و اصلاح نگرش برخی دانشگاهیان در خصوص تناقض و تعارض بین کارآفرینی دانشگاهی و کار علمی</p>																																							
	<p>- تعداد دانشجویان شرکت کننده در دوره‌های آموزشی کسب‌وکار</p> <p>- تعداد دوره آموزشی برگزار شده برای متقاضیان خارج دانشگاه</p> <p>- مجموع درآمد آموزش‌های آزاد دانشگاه</p> <p>- نسبت مجموع هزینه آموزشی (در قالب دوره‌ها یا کارگاه‌های آموزشی) با موضوع کارآفرینی دانشگاهی</p> <p>- نسبت مجموع ارزش جوایز و امتیازهای اعطاشده به فعالیت‌های کارآفرینی دانشگاهی</p> <p>- نسبت دانشجویان مشارکت‌کننده در فعالیت‌های کارآفرینی به کل دانشجویان</p> <p>- تعداد فرصت‌های شغلی ایجاد شده ناشی از کارآفرینی دانشگاهیان</p> <p>- تعداد موافقت‌نامه/ تفاهم‌نامه منعقد و اجرایی شده بین دانشگاه و سایر سازمان‌ها در امر ترویج کارآفرینی</p> <p>- مجموع زمان مشاوره کارآفرینی و کسب‌وکار به متقاضیان داخل و خارج دانشگاه</p> <p>- تعداد رویدادهای فرهنگی برگزار شده با موضوع ترویج کارآفرینی و کسب‌وکار توسط دانشگاه</p> <p>- تعداد جشنواره برگزار شده با موضوع ترویج کارآفرینی و کسب‌وکار در دانشگاه</p> <p>- تعداد start-up weekend برگزار شده در دانشگاه</p> <p>- مجموع هزینه‌های ترویج کارآفرینی در دانشگاه</p> <p>- مجموع ساعت برنامه رسانه‌ای تهیه و بخش شده با موضوع ترویج کارآفرینی با همکاری دانشگاه</p>																																							

کارآفرین در مرحله اقدام و عمل به تدوین چارچوب برنامه عملیاتی این سند با شعارهای الهام‌بخش زیر اقدام شد (جدول ۱): همه با هم برای تحقق دانشگاه کارآفرین بکوشیم؛ " کارآفرینی بسان شکوفایی دانش و فناوری، ارزش‌آفرینی حرفه‌ای و تعهد اجتماعی " و " هر دانشگاهی، یک تجربه کسب‌وکارآفرینانه ".

تدوین چارچوب عملیاتی حل مسئله: برای پیاده‌سازی سند الگوی دانشگاه کارآفرین از چارچوب زیر بهره گرفته شده است. این چارچوب موجب ترجمان سند دانشگاه کارآفرین به برنامه اقدام و عمل آن شده است.

تهیه برنامه عملیاتی دانشگاه کارآفرین در کشاورزی و منابع طبیعی: برای هموارنمودن اجرای سند دانشگاه

جدول ۱- برنامه عملیاتی دانشگاه کارآفرین در کشاورزی و منابع طبیعی (خلاصه شده)

وضعیت تحقق: بلی (+) خیر (-) با ذکر دلیل یا اقدامات انجام شده* ملاحظات اجرایی / گردش کار (توسط مجری تکمیل شود)	متولی / مجری	مقطع زمانی اجرا یا انجام	نوع اقدام مقطعی / جاری	پروژه / اقدام عملی	سیاست و راهکار اجرایی متناظر	کارگروه
				تعیین جایگاه ساختاری و تدقیق شرح وظایف مرکز کارآفرینی در کمیته کارآفرینی	۱-۱	ساختار، تشکیلات و مدیریت
				تخصیص دست کم دو نفر نیروی کارشناسی برای مرکز کارآفرینی	۲-۱	
				تخصیص یک روز از هفته پژوهش به کارآفرینی	۳-۵ و ۲-۵	
				شفاف‌سازی حیطه کاری مرکز کارآفرینی، کلینیک مادر تخصصی، مرکز رشد تا پایان مهرماه در قالب نشست مشترک در معاونت پژوهش و فناوری و ارائه گزارش به کمیته کارآفرینی	۹-۱	
				تعریف و تصویب آرم مرکز کارآفرینی دانشگاه در کمیته کارآفرینی	۲-۱	
				تبلیغات محیطی با تهیه و نصب منظم پوستر و وینر با موضوع ترویج و آگاهی بخشی در مورد کارآفرینی با همکاری معاونت فرهنگی و اجتماعی دانشگاه در طی سال	۴-۵ تا ۱-۵	
				آشناسازی دانشجویان جدیدالورود با ظرفیتهای و برنامه های کارآفرینانه دانشگاه در روز معارفه با همکاری معاونت دانشجویی	۴-۲	
				عملیاتی نمودن دفتر مشاوره و هدایت شغلی دانشجویان با حضور کارشناسان اداره کار، فنی و حرفه‌ای، نظام مهندسی...	۷-۱	
				شناسایی و دعوت از اعضای هیات علمی و مدیران علاقه مند و با تجربه در امور کارآفرینی و تشکیل کارگروه مشاوران ذیل کمیته کارآفرینی	۲-۵	
				پالایش، تصویب و تلفیق نشانگرهای فعالیتهای کارآفرینانه تدوین شده توسط مرکز کارآفرینی در قالب فرم گرنر در جلسات کمیته کارآفرینی	۲-۲ و ۱-۲	
				تداوم حمایت مدیریت دانشگاه از توسعه کارآفرینی با تلفیق این مأموریت در راهبرد دانشگاه توأم با افزایش بودجه و اعتبارات تخصیص یافته	۲-۴ و ۴-۱	
				طراحی و پیاده‌سازی الگوی سازمان کارآفرین برای دانشگاه کارآفرین	۵-۳ و ۷-۴ و ۶-۱	
				عملیاتی نمودن و ارائه گزارش دستاورد همه تفاهم نامه های مشترک با خارج دانشگاه توسط واحد مربوطه در کمیته کارآفرینی دانشگاه	۷-۱	
				ایجاد مرکز آموزش های جوار دانشگاه به همکاری مرکز فنی و حرفه ای گرگان	۱-۱ و ۲-۱ و ۹-۱	
				تشکیل صندوق تامین مالی فعالیتهای کارآفرینانه دانشگاه با همکاری بنیاد مردمی دانشگاه با هماهنگی کمیته کارآفرینی	۳-۴	
				تشکیل تعاونی دانشجویان با همکاری اداره تعاون، کار و رفاه اجتماعی گلستان	۷-۱	
				یکپارچه‌سازی و تمرکز هماهنگی کلیه فعالیت‌های کارآفرینانه در مرکز کارآفرینی دانشگاه زیر نظر کمیته کارآفرینی	۹-۱	
				تعریف و تلفیق نشانگرهای نمایا برای اولویت‌بخشی به جذب اعضای هیات علمی با تجربه یا تخصص کارآفرینی در رشته‌های مختلف	۱-۲	

				تدوین، تصویب و تلفیق نشانگرهای فعالیتهای کارآفرینانه در کارپوشه ترفیع اعضای هیات علمی	۲-۲
				تدوین، تصویب و تلفیق نشانگرهای فعالیتهای کارآفرینانه در فرم ارتقا کارکنان	۵-۲
				تدوین، تصویب و تلفیق نشانگرهای فعالیتهای کارآفرینانه در فرم مصاحبه متقاضیان دوره دکتری	۵-۲
				تعریف و تدوین برنامه تنوع بخشی به منابع درآمدی دانشگاه با ظرفیت تامین ۱۵ درصدی منابع بودجه ای تا پایان آبان ماه توسط معاونت اداری مالی و توسعه منابع و طرح آن در کمیته کارآفرینی	۶-۴
				پیگیری تصویب سند دانشگاه کارآفرین در وزارتخانه به نام دانشگاه و جذب بودجه برای اجرای آن	۸-۱، ۷-۱ ۱۰-۱، ۹-۱ ۲-۱، ۱-۱
				برگزاری نشست استانی آسیب شناسی فضای کسب و کارآفرینی در کشاورزی و منابع طبیعی	۸-۱، ۷-۱ ۱۰-۱، ۹-۱ ۲-۱، ۱-۱
				تدوین طرح ساماندهی فضای کسب و کار کشاورزی و منابع طبیعی استان با همکاری نهادهای ذیربط و استانداری و مجری گری دانشگاه	۸-۱، ۷-۱ ۱۰-۱، ۹-۱ ۲-۱، ۱-۱
				برگزاری نشست درون دانشگاهی بازاندیشی سند دانشگاه کارآفرین در سالروز رونمایی سند	۸-۱، ۷-۱ ۱۰-۱، ۹-۱ ۲-۱، ۱-۱
				معرفی عملکرد دانشگاه در حوزه کارآفرینی در هفته کارآفرینی با نصب بنر، مصاحبه با رسانه ها و ..	۸-۱، ۷-۱ ۱۰-۱، ۹-۱ ۲-۱، ۱-۱
				تعریف و برگزاری ۲ عنوان کارگاه آموزشی مرتبط با مباحث کارآفرینی و توسعه کسب و کار در دانشگاه برای کارکنان توسط مدیریت امور اداری با همکاری مرکز کارآفرینی	۳-۲
				تصویب شیوه نامه انتخاب دانشجو/ عضو هیات علمی کارآفرین برتر	۳-۵
				انتخاب، معرفی و تشویق دانشجو/ اعضای هیات علمی / گروه/ دانشکده/ مدیریت کارآفرین در دانشگاه در	۳-۵
				تنظیم اختیار و رویدادهای کارآفرینانه از طریق نشریه داخلی / وب گاه دانشگاه با همکاری روابط عمومی	
				خرید سالانه ۱۵ عنوان کتاب مرتبط با کارآفرینی و کسب و کار از نمایشگاه کتاب به عنوان منابع کتابخانه ای	۲-۱
				آبونمان نشریات مرتبط با کارآفرینی و کسب و کار و ارایه آنها در پیشخوان کتابخانه دانشگاه برای مطالعه مراجعان	۲-۱
				تدوین و تصویب شیوه نامه پشتیبانی از کسب و کارآفرینی دانشجویان به صورت تیمی در کمیته کارآفرینی	۲-۱
				اعلام فضاها و ظرفیتهای کسب و کارآفرینی با عنوان کسب و کار مورد نظر از سوی دانشکده ها به مرکز کارآفرینی	۲-۱
				تعریف و نصب تابلو بر روی فضاها معرفی شده برای کسب و کار در دانشکده ها و مدیریتهای تحت عنوان ایستگاه کسب و کارآفرینی در دانشکده ها و مدیریتهای مختلف	۲-۱

				واگذاری دست کم ۹۰ درصد فضاهای کسب و کارهای شناسایی شده (ایستگاه کسب و کار) به تیمهای کسب و کار دانشجویی توسط واحدهای مربوطه	۲-۱	
				راه اندازی دست کم یک تیم کسب و کار دانشجویی در هر گروه طبق شیوه نامه مربوطه در هر نیمسال (در قالب درس کارآفرینی)	۴-۲	
				دعوت و نشست عمومی در هر دانشکده با حضور یک کارآفرین موفق در حیطه تخصصی آن دانشکده در هر نیمسال (در قالب درس کارآفرینی)	۴-۲	
				برگزاری دست کم یک بازدید از کسب و کارهای کارآفرین برای دانشجویان/ اعضای هیات علمی در هر دانشکده در هر نیمسال (در قالب درس کارآفرینی)	۴-۲	
				واگذاری فعالیتهای قابل انجام به تیمهای کسب و کار دانشجویی/ تعاونی دانشجویان توسط مدیریت های مختلف	۲-۱	
				تجهیز و آماده سازی سایت کسب و کارآفرینی در خوابگاه دخترانه	۲-۱	
				تجهیز و آماده سازی اولیه پارک کسب و کارآفرینی دانشگاه	۲-۱	
				برگزاری یک نشست عمومی در هر نیمسال در هر دانشکده با موضوع کسب و کارآفرینی با حضور کارکنان، اعضای هیات علمی و دانشجویان	۴-۲	
				در نظر گرفتن شاخص فعالیتهای کارآفرینانه هر واحد در تخصیص بودجه به آن واحد از سال مالی آتی	۵-۴	
				برگزاری ماهانه یک کارگاه آموزشی/ سخنرانی با موضوع کسب و کارآفرینی در طی سال تحصیلی در ساعات فرهنگی برای اساتید توسط معاونت فرهنگی با همکاری مرکز کارآفرینی با موضوع تدریس کارآفرینانه، مدیریت کسب و کار، و ...	۴-۲	
				در نظر گرفتن عملکرد و برنامه کارآفرینانه در انتخاب مدیران دانشگاه	۴-۵	
				ارزیابی عملکرد سالانه مدیران واحدهای مختلف بر حسب تحقق سند دانشگاه کارآفرین با ارایه گزارش عملکرد مستند از سوی آنها	۴-۵	
				-		پژوهش و فناوری
				حمایت ویژه از طرحهای تحقیقاتی و انتشار کتاب در حوزه کسب و کارآفرینی در دانشگاه با تخصیص اعتبار ویژه	۵-۴	
				نمایش دستاوردها و ظرفیتهای کارآفرینی واحدهای مختلف در نمایشگاه هفته پژوهش	۶-۲	
				انتخاب غرفه کارآفرین در نمایشگاه هفته پژوهش	۳-۲ و ۶-۲	
				تشکیل بانک ایده با همکاری مشترک مرکز کارآفرینی، کلینیک مادر تخصصی و مرکز رشد واحدهای فناور	۳-۲ و ۵-۴	
				دایر نمودن فن بازار سالانه دانشگاه و موسسات/ شرکتهای همکار (در هفته پژوهش)	۳-۲ و ۶-۲	
				دایر نمودن فن بازار دایمی کشاورزی و منابع طبیعی استان از سوی مرکز رشد واحدهای فناور با همکاری موسسات ذیربط خارج دانشگاه	۳-۲ و ۶-۲	
				اجرای نمودن و بازنگری آیین نامه مالکیت فکری در دانشگاه	۱-۳، ۶-۱	
				عملیاتی نمودن همکاری دانشگاه (مرکز رشد واحدهای فناور) با پارک علم و فناوری استان توام با ارایه گزارش	۲-۳، ۳-۱ و ۵-۲	
				تکمیل فرآیند شکل گیری همه کارگروه های تعریف شده در کلینیک مادر تخصصی	۴-۲	

				تنظیم و بازنگری برنامه ارایه خدمات فنی علمی (شرح خدمات) گروه های آموزشی در قالب کارگروه های مستقر در کلینیک	۶-۱، ۵-۲ و ۴-۲
				ارزیابی عملکرد سالانه مدیران واحدهای مختلف بر حسب تحقق سند دانشگاه کارآفرین با ارایه گزارش عملکرد مستند از سوی آنها	
				نمایش دستاوردها و ظرفیتهای کارآفرینی واحدهای مختلف در نمایشگاه هفته پژوهش	۳-۲ و ۶-۲
				افزایش ده درصدی سالانه استقرار واحدهای دانش بنیان فناور دانشگاه زیر مجموعه مرکز رشد واحدهای فناور	۲-۳ و ۳-۳
				ارایه توجیه کارآفرینانه برای همه پروژه های و طرحهای دانشگاه در حوزه عمرانی، زیرساختی و پژوهشی به عنوان یک پیوست	۷-۱
				اولویت بخشی به توسعه زیرساختها و خرید تجهیزات در حوزه پژوهش و فناوری دارای توجیه کارآفرینانه	۷-۱
				گزینش و معرفی دستاوردهای فناوران و دانش بنیان در جشنواره های ملی و بین المللی نظیر خوارزمی، شیخ بهایی...	۳-۲، ۶-۲
				بازنگری مبتنی بر نظرخواهی جمعی رویه ها و مقررات جاری در حوزه پژوهش و فناوری به منظور تسهیل اقدامات کارآفرینانه	۶-۱
				تداوم تسهیل حضور اعضای هیات علمی در کارگروه و مجامع پژوهش و فناوری در سطوح استانی و ملی	۵-۲
				شناسایی و حمایت ویژه از تحقیقات دانشجویی دارای پتانسیل تجاری سازی و کارآفرینی با افزودن پیوست توجیه کارآفرینانه به پروپوزالها همراه با تعریف اعتبار ویژه برای این موضوع	۶-۲ و ۵-۴
				معرفی آخرین پیشرفتهای فناوری ملی و بین المللی در هر یک گروههای آموزشی در روز فناوری	۳-۲
				مطالعه به منظور شناسایی نیازهای دانش و فناوری بخش کشاورزی و منابع طبیعی و تلفیق آن در برنامه پژوهشی سالانه دانشگاه در گروه ها و دانشکده های مختلف	۲-۲
				عملیاتی نمودن شیوه نامه راینزان فناوری برای تسهیل سرمایه گذاری مشترک فناورانه با بخش خصوصی و عمومی با اعطای امتیاز ویژه	۱-۳
				افزایش ۱۰ درصدی سالانه بودجه تحقیقاتی جذب شده خارج دانشگاه در هر سال	۷-۱
				تشکیل مجمع همکاران فناوری خارج دانشگاه از بین شرکتهای خصوصی فعال	۲-۱ و ۷-۲
				معرفی منظم ظرفیتهای/ دستاوردهای فناوری دانشگاه از طریق رسانه ها با همکاری روابط عمومی	۶-۲
				انجام تمهیدات لازم برای معرفی و بهره برداری از برند یا نشان تجاری در فروش و عرضه محصولات و خدمات دانشگاه به بازار	۴-۳
				الزام معرفی آموزه های کارآفرینی و کسب و کار دانشگاهی اعضای هیات علمی گذراننده فرصت مطالعاتی در قالب سخنرانی در قالب یک نشست در هر نیمسال	۳-۴
				زمینه سازی برای شکل گیری تعاونی تحقیقاتی در سطح دانشگاه	۶-۴
				تهیه طرح سرمایه گذاری آینده نگر در توسعه فناوریهای همگرا در کشاورزی و منابع طبیعی	۴-۴



				زمینه یابی و زمینه سازی برای اجرای اقدامات مشترک در حوزه دانش و فناوری با دانشگاه ها و موسسات بین المللی		
				رایزنی برای جذب اعتبار برای پروژه های دانشگاه از موسسات بین المللی توسط مدیریت همکاری های علمی بین المللی دانشگاه		
				تسهیل عرضه و فروش محصولات کسب و کارهای دانشجویی از طریق کلینیک مادر تخصصی	۲-۴	
				-	آموزش	
				تدوین و ابلاغ یک طرح درس استاندارد برای درس کارآفرینی و ارایه آن برای دانشجویان مقاطع مختلف با همکاری مرکز کارآفرینی	۲-۲	
				تدوین راهنمای تدریس کارآفرینانه برای آموزشگران دانشگاه	۶-۲	
				برگزاری کارگاه آموزش و تدریس کارآفرینانه در هر سال تحصیلی برای اعضای هیات علمی بویژه جدید	۶-۱	
				تسهیل گذراندن دوره کارآموزی در کسب و کارهای کشاورزی (به جای ادارات) با ارایه طرح کسب و کار در پایان دوره (شمول حداقل ۷۰ درصد کارآموزان در سال اول)	۹-۲	
				معرفی بازار (فرصتهای شغلی و ملزومات کسب و کار) در رشته های مختلف به دانشجویان جدیدالورود توسط گروه های آموزشی	۲-۳	
				تسهیل امکان گذراندن تجربه کسب و کار / راه اندازی کسب و کار توام با ارایه گزارش به جای دروس عملیاتی همانند پروژه	۹-۲	
				رصد و پیگیری شغلی دانش آموختگان دانشگاه (تشکیل بانک اطلاعات شغلی دانش آموختگان دانشگاه)		
				تشکیل مجمع/ باشگاه دانش آموختگان کارآفرین دانشگاه توام با نشست های سالانه		
				تعریف و تلفیق معیارهای تدریس کارآفرینانه در فرم ارزیابی کیفیت تدریس	۶-۲ و ۴-۲	
				گنجانیدن صلاحیت های کارآفرینی و موضوعات کسب و کار در برنامه های درسی رشته های مختلف کشاورزی متناسب با نیاز بازار کار در هنگام بازنگری دروس	۵-۲	
				گنجانیدن روشهای تدریس خلاقانه چندگانه (تکنیک های حل مسئله، ایده پردازی، تفکر انتقادی و کار تیمی...) در طرح درس های جدید یا بازنگری شده	۶-۲	
				شناسایی و معرفی ابتکارات آموزشی در زمینه تدریس کارآفرینانه و آموزش کسب و کار	۳-۱	
				طراحی و استقرار سازوکار جامع تضمین کیفیت آموزشی با تاکید بر آموزشهای عملی با رویکرد مهارت افزایی		
				تقویت زیرساخت های آموزشی و فناوری برای ارتقای کیفیت تدریس بویژه دروس عملی	۷-۲	
				الزام ارایه توجیه مستدل بازار کار و ظرفیت کارآفرینی و خوداشتغالی دانش آموختگان در راه اندازی گرایشها و رشته های جدید	۲-۲	
				تسهیل و ترغیب بهره گیری از کارآفرینان موفق به عنوان آموزشگر مدعو جهت سخنرانی، تدریس و انتقال آموزه ها و ترغیب و راهنمایی دانشجویان در دروس مختلف	۸-۲	

				تسهیل و ترغیب بهره‌گیری از الگوهای جدید برنامه‌ریزی درسی و آموزشی پودمانی و شایسته‌محور (CBT) در تعریف و بازنگری دروس و رشته‌ها	۱۰-۲	
				توجیه شغلی و کاری دانشجویان قبل از ورود به دانشگاه در زمینه کارآفرینی و کسب و کار با هماهنگی آموزش و پرورش و با بهره‌گیری از رسانه‌ها	۲-۳	
				جایگزینی ارزشیابی قابلیت محور با ارزشیابی متعارف در دروس مختلف		
				ترغیب و تسهیل ارتقای قابلیت‌های پژوهشی و فناوری دانشجویان با مشارکت‌دهی آنها در پروژه‌های تحقیقاتی اعضای هیات علمی با تعریف سازوکار انگیزشی مناسب	۶-۳	
				اجرای موثر دوره کارورزی با همکاری سامانه‌های ذیربط	۹-۲	
				دعوت از متخصصان آموزش کارآفرینی در جلسات تصمیم‌گیری در حوزه آموزشی	۶-۴	
				تدوین برنامه درسی رشته کارآفرینی در خدمات کشاورزی و پیگیری راه-اندازی آن	۴	
				تعریف رشته‌های جدید شامل مدیریت کسب و کارهای کشاورزی و منابع طبیعی، ترویج کارآفرینی در کشاورزی، کارآفرینی فناورانه در کشاورزی و ... منابع طبیعی و ...	۴	
				زمینه‌یابی برای دایر نمودن گروه آموزشی بین رشته‌ای / رشته‌های مرتبط با کارآفرینی و کسب و کار	۴	
				مشارکت موثر در ساماندهی و تقویت بانک جامع اطلاعات مشاغل و بازار کار کشور در قالب طرح ملی سامانه یکپارچه اطلاعات بازار کار (LMIS)	۷-۴	
				دایر نمودن واحد آموزش‌های آزاد در سطح دانشگاه برای ارایه آموزش‌های کارآفرینانه به متقاضیان خارج دانشگاه	۴	
				افزایش امتیاز پایان‌نامه‌ها/ رساله‌های منجر به کارآفرینی در هنگام ارزیابی با بازنگری فرم ارزیابی		
				-	-	
				تعریف و انجام پروژه‌های تحقیقاتی آسیب‌شناسی فرهنگی کارآفرینی، کار شایسته و اشتغال مولد در سطح دانشگاه و جامعه	۱-۱	ترویج و پرورش ریسک‌پذیری
				گنجاندن محتوی آموزشی مربوط به اخلاق کارآفرینی و کسب کار، تجارت عادلانه، کارآفرینی سبز و پایدار در سرفصل دروس کارآفرینی و کسب و کار	۲-۱	
				تقویت انجمن علمی کارآفرینی با هدف ترویج فرهنگ کارآفرینی از طریق فعالیت‌های فوق برنامه	۵-۱	
				بهره‌گیری از شبکه‌های اجتماعی در انتشار پیام‌های کارآفرینی و کسب و کار در سطح دانشگاه با همکاری روابط عمومی	۷-۱	
				برگزاری start-up weekend در سطح دانشگاه با محوریت همکاری مشترک مرکز رشد، کلینیک مادر تخصصی و مرکز کارآفرینی دانشگاه	۱۰-۳	
				دایر نمودن بازارچه دانشجویی برای عرضه محصولات دانشجویان با امکان دسترسی متقاضیان و مشتریان خارج دانشگاه با همکاری معاونت‌های فرهنگی اجتماعی، دانشجویی و کلینیک مادر تخصصی و مرکز کارآفرینی	۱۲-۳	
				تداوم تخصیص فضای مناسب موجود در خوابگاه‌ها به امور کسب و کار دانشجویی در قالب تیم‌های کسب و کار با محوریت معاونت دانشجویی و همکاری مرکز کارآفرینی	۱۳-۳	

					بهره‌گیری از اردوهای جهادی به عنوان ظرفیتی برای ممارست کارآفرینی جمعی اجتماعی در بین دانشجویان با همکاری سازمان های ذربط	۶-۲	
					ترغیب مشاوران فرهنگی به حمایت از فعالیتهای کسب و کارآفرینی دانشجویان	۱۷-۳ / ۹-۳	
					برگزاری مسابقه ورزشی با عنوان جام کارآفرینی در دانشگاه		
					دعوت از مدارس برای معرفی کسب وکارهای کشاورزی توام با انجام بازی های خلاقیت (دست کم یک مورد در هر نیمسال)	۲-۲	
					برگزاری جنگ شادی با موضوع دوره‌می کارآفرینانه با تلفیق برنامه‌های هنری همانند تئاتر، پخش فیلم، مسابقه ایده فوری، روایت‌گویی و خاطره‌گویی کارآفرینان و نظایر آن به قصد تلطیف فضای ذهنی و روحی و روانی دانشجویان در خصوص مسئله چالشی اشتغال و بیکاری	۵-۳ و ۶-۳	

\* مرجع تأیید کننده مرکز / کمیته کارآفرینی بر اساس مستندات دریافتی است.

کیفیت‌گرایی یا نرخ پایین خلاقیت و نوآوری دیگر نمی‌توانند آن شورآفرینی و پویایی لازم را ایجاد کنند، کارآفرینی را می‌توان به مانند روح یک دنیای بی روح دانشگاهی<sup>۲</sup> متصور شد و ارج نهاد.

هدف از حرکت دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی برای حرکت راهبردی در مسیر دانشگاه کارآفرین؛ شکل‌دهی به یک زیست‌بوم کارآفرینی دانشگاه‌محور است. از آنجایی که شکل‌گیری زیست‌بوم کارآفرینی دانشگاهی برای هر دانشگاه متفاوت است؛ این پرسش مطرح است که در این مورد خاص، کدام یک از رویکردهای زیر از توسعه زیست‌بوم کارآفرینی مد نظر است (پژوهش جهرمی، ۱۳۹۴):

۲- این تعبیر از میشل فوکو از انقلاب اسلامی ایران عاریت گرفته شده است. به بیان وی، ملت ایران قصد و اراده آغازی نوین داشتند که بتوانند در آن به آزمون دوباره یک تجربه معنویت‌گرایانه بپردازند که بالقوه در بطن اسلام شیعی آن‌ها موجود بود و این همانی است که فوکو از آن به «روح انقلاب ایران» در نتیجه اراده‌ی جمعی یک ملت یاد می‌کند. تشیع برای انقلاب اسلامی ایران در سال ۱۳۵۷ «روحي برای یک جهان بی‌روح» بود.

**بازاندیشی: دستاوردها و اقدامات پیگیرانه برای تحقق دانشگاه کارآفرین (فراسوی سند برنامه):**

تدوین این سند و تلاش برای اجرای نمونه‌ای از یک تجربه اقدام پژوهی مشارکتی در توسعه دانشگاهی بود. از ویژگی‌های بارز این سند، تدوین محتوا متناسب با شرایط موجود و نه به صورت مجموعه‌ای از گویه‌های انتزاعی و کمتر مرتبط با وضعیت دانشگاه ایرانی است. این سند در واقع چارچوب سیاستی را برای توسعه بستر و فضای کارآفرینی در دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی فراهم آورده است. دست‌اندرکاران انتظار دارند با اجرایی شدن این سند، دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان به یک زیست‌بوم خرد کارآفرینی<sup>۱</sup> تبدیل شود. تا همین مرحله نیز می‌توان شاهد شور و اشتیاق جامعه دانشگاهی برای کارآفرینی یا حمایت از آن بود. این رویکرد موجب آزادشدن انرژی نهفته جمعی، امیدواری، سرزندگی و شادابی مولد در دانشگاه شده است. بنابراین، در حالی که ماموریت‌ها و کارکردهای متعارف نظیر آموزش و پژوهش در دانشگاه بدلالی متعدد از جمله دچارشدن به کلیشه‌های اداری، عدم

الف) توسعه نظام‌مند در مقابل توسعه ارگانیک: برخی دانشگاه‌ها به‌طور سیستماتیک شبکه بسیار ساخت‌یافته‌ای برای زیست‌بوم کارآفرینی‌شان تشکیل داده‌اند و در مقابل، برخی اجازه می‌دهند که زیست‌بوم کارآفرینی‌شان به‌صورت ارگانیک توسعه یابد. برای نمونه دانشگاه استنفورد و ام‌آی‌تی ارگانیک‌ترین روش‌ها برای ساخت زیست‌بوم برای انتقال فناوری دانشگاهی‌شان را در پیش گرفته‌اند. این رویکرد از آن رو اتخاذ و به موفقیت ختم شد که فرهنگ کارآفرینی قوی‌ای در دو دانشگاه وجود داشت. این موسسات همچنین دارای سنت‌های عمیق توسعه و مشارکت صنعتی هستند که فرهنگ کارآفرینی‌شان را بیشتر تقویت می‌کند. لذا این دانشگاه‌ها در منتهی‌الیه توسعه ارگانیک قرار دارند. در حالی که دانشگاه‌های هاروارد و برکلی، که آن‌ها نیز برخوردار از زیست‌بوم کارآفرینی منطقه‌ای هستند، شاید به این علت سابقه طولانی‌تری در تحقیقات پایه دارند تا تحقیقات کاربردی، در انتهای طیف، یعنی توسعه نظام‌مند قرار گرفته‌اند؛ یعنی ایجاد عامدانه نظامی هماهنگ برای انتقال فناوری، تا اطمینان حاصل شود که استادان و دانشجویان علاقه‌مند به منابع کارآفرینی دسترسی داشته باشند و از آن استفاده کنند (Boh et al., 2012).

ب) درونگرایی (اتکا به منابع درونی) در مقابل برون‌گرایی (محوریت منابع بیرونی): برخی دانشگاه‌ها بر پرورش منابع کارآفرینی داخلی در دسترس شرکت‌های نوپا و زایشی تمرکز می‌کنند و برخی دیگر برای افزایش منابع به محیط دانشگاه توجه دارند (Boh et al., 2012).

ج) رویکرد جامعه‌محور (برون‌گستری) در مقابل رویکرد دانشگاه‌محور (درون‌گستری): رویکرد جامعه‌محور (رهبری جامعه) را می‌توان پاسخی به

چالش‌های اقتصادی و اجتماعی در جامعه دانست. این زیست‌بوم که با حرکت جمعی دانشگاهی، دانشجویان، دانش‌آموختگان و کارآفرینان در اقتصاد منطقه‌ای تحقق می‌یابد، پدیده‌ای پویا و فراگیر است که سرمایه‌گذاری به جای ظرفیت نهادها، بر منطقه متمرکز شده است؛ یعنی دانشگاه‌ها به مالکیت فکری و وابستگی شرکت زایشی به خودشان کمتر اهمیت می‌دهند و تمرکزشان بر توسعه زیست‌بوم منطقه‌ای است. در رویکرد دانشگاه‌محور (راهبری دانشگاه) ساختارهای دانشگاهی در نتیجه تمایل دانشگاه برای تحقق بخشیدن به درآمد حاصل از پژوهش‌های دانشگاهی، با تکیه بر دفاتر انتقال فناوری، توسعه می‌یابد. این رویکرد، از همان آغاز در پی نهاده‌سازی فعالیت‌های تجاری‌سازی و انتقال فناوری، با بهره‌گیری از مزیت‌های پژوهشی دانشگاه است. اما این خطر وجود دارد که تمرکز بر مالکیت فکری دانشگاه و وابستگی شرکت زایشی به دانشگاه، منجر به شکل‌گیری فرهنگی شود که در آن «فقط مالکیت فکری ثبت شده دانشگاهی ارزشمند تلقی شود». در نتیجه، دانشجو، دانش‌آموختگان و اجتماع کارآفرینی منطقه به حاشیه رانده می‌شوند. رویکردهای گفته شده با توجه به فرهنگ دانشگاهی و فرهنگ کلان اجتماع، تاریخچه و راهبرد مدیریتی دانشگاه و سیاست‌گذاری‌های دولتی اتخاذ یا شکل می‌گیرد و امکان ترکیب با هم نیز دارند. در این بین دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان از رویکرد توسعه نظام‌مند، درون‌گرایی (اتکا به منابع درونی) توأم با برون‌گرایی (محوریت منابع بیرونی) و رویکرد دانشگاه‌محور (درون‌گستری) در آغاز راه و سپس، با توسعه روابط شبکه‌ای به مدد تفاهم‌نامه‌های همکاری مشترک، تمایل موسسات و سازمان‌های دیگر به همکاری با دانشگاه و نیز سیاست‌های ملی و استانی

- تأمین مالی تسهیل شده (تشکیل صندوق همیاری کارآفرینانه<sup>۲</sup> برای نظام‌بخشی به جذب و تخصیص کمک‌های نقدی به طرح‌های کسب‌وکار دانشجویی)

- توسعه همکاری‌های شبکه‌ای برون دانشگاهی در قالب انعقاد تفاهم‌نامه و پیگیری اجرای آن با سازمان‌ها و موسسات دست‌اندرکار، شامل اداره تعاون، کار و رفاه اجتماعی به‌ویژه در زمینه تشکیل تعاونی دانشجویی، برگزاری جشنواره کارآفرینان برتر استان، طرح کارورزی، حضور موثر در شورای اشتغال استان به نمایندگی از دانشگاه، اداره کل آموزش‌های فنی و حرفه‌ای استان بویژه در زمینه توسعه مرکز ارتقاء شایستگی‌های حرفه‌ای دانشجویان<sup>۳</sup> (SCD) برای برگزاری نظام‌مند کارگاه‌های مهارت‌افزا با قابلیت کارآفرینی، بنیاد نخبگان، پارک علم و فناوری استان، صداوسیما استان در قالب حضور در کرگروه رسانه و اشتغال، شرکت در برنامه‌های رادیویی و تلویزیونی، تسهیم برنامه‌های تهیه شده، پوشش رویدادهای کارآفرینی دانشگاه و معرفی کسب‌وکارآفرینان دانشگاه از طریق صدا و سیما و غیره. در زمینه همکاری‌های برون‌دانشگاهی، نمی‌بایست بر یک یا دو طرف خاص محدود شد؛ بلکه بر مبنای جلب اعتماد و با در نظر گرفتن منافع طرفین و البته جامعه برای بلندمدت برنامه‌ریزی شود.

- تیم‌سازی و کار جمعی فرآیندمدار (هسته‌های کسب و کار دانشجویی) و پیوند دادن دانشجویان با بازار و پول<sup>۴</sup> مبتنی بر زنجیره بهم‌پیوسته: (الف) اطلاع‌رسانی

۲- تشکیل این صندوق با عنوان فرشتگان کسب‌وکار صورت گرفت. فرشتگان کارآفرین (Entrepreneur Angel) یا سرمایه‌گذار (Angel Investors) با تأمین منابع مالی برای سرمایه‌گذاری به شیوه‌ای مخاطره‌آمیز زمینه را برای توسعه طرح‌های کارآفرینی فراهم می‌آورند.

3- Student career development

4- Connect to money

حامی کارآفرینی، رویکرد جامعه‌محور (برون‌گستری) را پیگیری کرده است.

از جمله دستاوردها و اثرات مستقیم و غیرمستقیم این سند در مرحله تدوین و پس از تدوین (اجرا) عبارتند از:

- گفتمان‌سازی دانشگاهی درباره الگوی دانشگاه کارآفرین (از طریق برگزاری نشست و هم‌اندیشی‌های چندگانه)

- اجماع‌سازی و تعهد جمعی (تدوین سند دانشگاه کارآفرین و برنامه اقدام)

- پیگیری پایش‌پذیر (بر مبنای برنامه اقدام و عمل سالیانه شامل فعالیت، مجری، همکار، منابع و ملاحظات، بازه زمانی، نشانگر ارزشیابی)

- جلب هم‌رایی مدیران (در پرتو کمیته کارآفرینی با حضور معاونان و روسای دانشکده‌ها)

- توسعه زیرساخت نهادی (تدوین و اجرای آیین‌نامه و شیوه‌نامه‌های مرتبط با فعالیت هسته کسب‌وکار دانشجویی به عنوان چارچوبی برای تجربه کسب‌وکارآفرینی نظارت‌شده<sup>۱</sup>، انتخاب و حمایت از دانشجویان کارآفرین، حمایت از فعالیت کارآفرینی اعضای هیات علمی شامل تخصیص اعتبار پژوهشی و برگزیدن و تشویق اعضای هیات علمی کارآفرین، استاد مشاور کارآفرینی دانشجویان که برخی از آنها برای اولین بار در کشور تدوین شده است).

- توسعه زیرساخت کسب‌وکار (توسعه پارک کسب‌وکار دانشجویی و تخصیص فضاهای مستعد در دانشگاه به طرح‌های کسب‌وکار دانشجویی از جمله در محوطه خوابگاه دانشجویان و مزرعه)

- تدوین و پیاده‌سازی طرح درس استاندارد برای درس مبانی کارآفرینی و الزامی نمودن گذراندن آن توسط همه دانشجویان با نظارت بر اجرای آن.

1- Supervised enterprise experience

پژوهش‌های پیشین (Curley and Formica, 2012; Matt and Schaeffer, 2018)، باور نگارندگان بر این بوده است که در صورت حرکت نظام‌مند و رویکرد سیستمی، می‌توان به تدوین و اجرایی نمودن یک چارچوب نهادی و نیز جهت‌دهی مولفه‌های ساختاری، محتوایی و رفتاری دانشگاه برای فراهم‌سازی یک محیط توانمندساز برای کارآفرینی یا همان زیست‌بوم خرد کارآفرینی در دانشگاه اقدام نمود.

بنابر این تجربه زیسته نهادی، هر گونه تحولی اثربخش در دانشگاه نباید لزوماً از بالا به پایین و دستوری باشد و اصلاً نباید هم برای تحول مجموعه دانشگاهی چشم انتظار بیرون از دانشگاه و سطوح ستادی (وزارتخانه) بود؛ چرا که خود دانشگاه باید مبدا همه تحولات اساسی باشد.

با وجود فراگیر بودن لزوم مشارکت همه دانشگاهیان از جمله کارمندان در امور کارآفرینی در یک دانشگاه کارآفرین، تلاش برای جلب مشارکت کارمندان (برای نمونه از طریق تصویب آیین‌نامه فعالیت‌های کارآفرینانه کارکنان یا برگزاری کارگاه آموزشی) با مشکل روبرو می‌شود زیرا از منظر مدیریت اداری، پرداختن کارکنان به امور کارآفرینانه به ایفای نقش معمول اداری آنها لطمه می‌زند و در عین حال، نظم‌بخشی و کنترل اداری با چالش روبرو می‌شود.

در ادامه برخی آموزه‌های کلیدی حاصل از مرور تجربه گذار کارآفرینانه دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان در قالب مجموعه‌ای از دام‌ها (ناشی از بدفهمی‌ها یا عدم درک مشترک نظری و مفهومی) و چالش‌ها (بازتاب مشکلات و محدودیت‌های اجرایی و عملی) آمده است:

و جذب دانشجویان از طریق مشاوره و تبلیغات؛ (ب) آموزش منتهی به مهارت و مدرک معتبر (در قالب کارگاه‌ها)، (ج) برنامه‌ریزی برای بهره‌برداری از مهارت‌های نرم و سخت و منابع در دسترس (ایده‌پردازی در قالب طرح‌های کسب‌وکار)، (د) اجرای حمایت و نظارت شده طرح‌ها برای رسیدن به درآمد و ارزش، (ه) مستندسازی تجربه کسب‌وکارآفرینی دانشجویان به قصد معرفی و الگوسازی، (و) بازارسازی: برگزاری بازارچه دانشجویی و برندسازی برای رویدادهای کسب‌وکارآفرینی از طریق برگزاری جشنواره هیرکان، جشنواره حبوبات، جشنواره سمنو و محصولات مبتنی بر مالت و شرکت در رویدادهای خارج دانشگاه.

- تجمیع کسب‌وکارهای دانشجویی در زمینه‌های مشترک در قالب خوشه (همانند خوشه دهکده کارآفرینان نوین) به عنوان چارچوب و بستری برای تجمیع ظرفیت‌ها

- دعوت از مدیران و کارشناسان دستگاه‌های مرتبط و نیز کارآفرینان برای سخنرانی در دانشگاه.

- حمایت از پژوهش‌های کارآفرینی و انتشار آن در قالب مقاله و کتاب.

- بازدید منظم از کسب‌وکارهای دانشجویان و دانش‌آموختگان فعال در خارج از دانشگاه به قصد شبکه‌سازی و نیز تجلیل از آنها.

- فعال‌سازی انجمن دانشجویی کارآفرینی با همکاری معاونت فرهنگی و اجتماعی دانشجویان.

- زنده نگاه داشتن گفتمان کارآفرینی (برخط و در جریان نگه داشتن موج کارآفرینی از طریق اطلاع‌رسانی رویدادها، تبلیغات محیطی و شبکه‌های اجتماعی) و نیز برگزاری نشست‌ها، سخنرانی‌ها و رویدادهای کارآفرینی.

درس‌های آموخته از تجربه موردی حرکت یک دانشگاه در مسیر کارآفرینانگی: همسو با برخی

چالش توسعه ساختار درون‌دانشگاهی برای راهبری فراگیر کارآفرینی: توسعه کارآفرینی در هر دانشگاه نیازمند درگیر نمودن واحدهای مختلف دانشگاه است؛ از این‌رو، استقرار ساختار تشکیلاتی مرتبط با توسعه کارآفرینی در حوزه ستادی به صورت فراهشی زیر نظر ریاست دانشگاه کمک زیادی به پیشبرد امور خواهد نمود. در صورتی‌که این تشکیلات در یک معاونت خاص (معمولا پژوهشی و فناوری) مستقر شود، جلب همکاری سایر واحدها و هماهنگی امور دشوار خواهد بود. بدلیل تعدد واحدهای تشکیلاتی (همانند دفتر ارتباط با صنعت) و عدم مرزبندی آنها در نبود یک دستور کار شفاف و روشن، نوعی تداخل، تعارض و رقابت کارکردی بین واحد کارآفرینی و واحدهای دیگر مشهود است؛ بدین طریق که واحدهای از پیش مستقر مایلند کارکردهای "آسان‌تر" یا "ملموس‌تر" را به خود اختصاص دهند. در ابتدای کار، سیستم دانشگاه بویژه در بخش اداری انجام امور مرتبط با کارآفرینی را وظیفه‌ای مازاد و فراتر از مسئولیت‌های معمول مقرر خود می‌دارند و پرداختن به این امور را موجب افزایش حجم کاری سیستم تعبیر می‌کند. این نگاه، بویژه در صورت عدم تصویب شیوه‌نامه و آیین‌نامه مقرراتی، موجب کندشدن روند امور خواهد شد و انجام امور کارآفرینانه به میزان زیادی به سلیقه مسئولان و "رایزنی" با آنها وابسته می‌شود. در این مرحله، گذر نهادی- تشکیلاتی از مرکز کارآفرینی به مرکز نوآوری در دانشگاه آنهم با استقرار در حوزه ستادی و نه ذیل معاونت یا حوزه خاص، برای هدایت و پشتیبانی از خلاقیت و نوآوری به‌عنوان خمیرمایه اصلی کارآفرینی در همه حوزه‌ها ضروری است.

چالش تنوع‌بخشی کارکردی به همکارهای شبکه‌ای برون‌دانشگاهی برای پیشبرد کارآفرینی: یکی از

چالش شکل‌دهی ذهنیت کارآفرینانه<sup>۱</sup> در بین دانشگاهیان: بنا بر تجربه دشوارترین گام و پیش‌شرط لازم و ضروری برای تحقق دانشگاه کارآفرین، شکل‌گیری ذهنیت کارآفرینانه (نزد دانشگاهیان، بویژه اعضای هیات علمی و مدیران دانشگاه است؛ تحقق دانشگاه کارآفرین نیازمند باورداشت یک سری باورهای اصیل و جایگزین نمودن آن با باورهای قدیمی حامی برج‌عاج‌نشینی آکادمیک و سنت‌های دانشگاه نسل اول و دوم است. برخی از این ارزش‌های جدید عبارتند از: تنوع، چشم‌انداز راهبردی، پایداری پویا، ظرفیت‌سازی و قابلیت‌پروری، انعطاف‌پذیری فرآیندی، اقدام ارزش‌افزا، تغییر/تخریب سازنده، مسئولیت‌پذیری فردی/اجتماعی، هم‌افزایی سیستمی، کار تیمی بین‌رشته‌ای، شبکه‌سازی، امیدبخشی، انگیزش مشترک، ایمان داشتن به شکوفایی و تعهد به توسعه و پیشرفت مستمر.

چالش برانگیختن تقاضا برای کارآفرینی: وجود تقاضا یا مطالبه‌گری از سوی دانشجویان و سایر دانشگاهیان برای فراهم‌سازی امکان کسب و کارآفرینی آنها در داخل یا خارج دانشگاه یکی از شاخص‌های تقریبی موفقیت فعالیت‌ها در زمینه جهت‌دهی رفتاری و ذهنیت‌سازی کارآفرینانه در بین دانشگاهیان است. البته، اگر این تقاضاها پاسخ داده نشود، ممکن است به ضد خود تبدیل شود. طبق تجربه، برانگیختن و پاسخ‌دهی به تقاضاها باید آرام و تدریجی و مطابق با واقعیات و امکانات باشد. محدودیت امکانات، موانع اداری برای تخصیص امکانات بدلیل تعریف نشدن فرآیندها یا زمان بر بودن چرخه، و سنگ‌اندازی محافظه کاران متنفذ دانشگاهی از مشکلات عمده در برآورده کردن تقاضاها در حوزه کارآفرینی است.

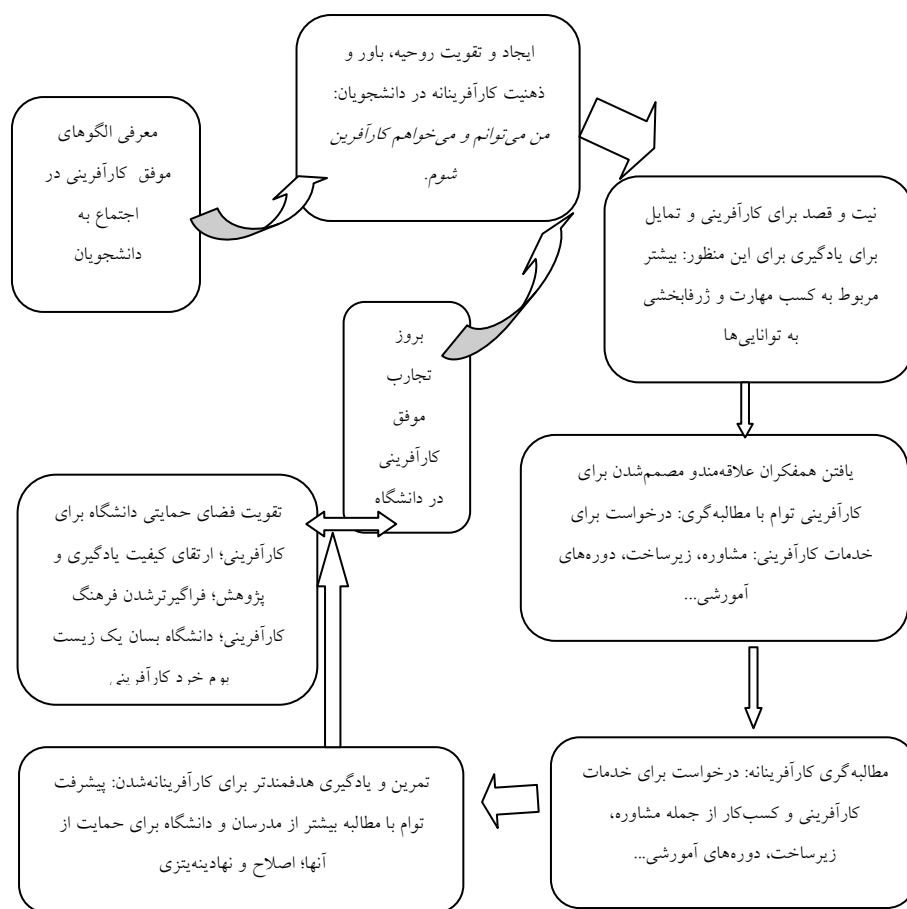
چالش گذر از الگوی مرسوم دانش، نگرش و تمرین به الگوی دانش، نگرش، تمرین کسب و کار<sup>۱</sup>: در نگاره (۲۱) مراحل چندگانه چرخه‌ی آموزش و ترویج کارآفرینی در دانشگاه ترسیم شده است. هر یک از این مراحل، تقویت‌کننده مرحله بعد است و هر گام می‌تواند نشان‌دهنده سطحی از پیشرفت دانشگاه در مسیر توسعه کارآفرینی باشد. حرکت در چنین مسیری در موسسه فناوری ماساچوست نیز کمابیش تجربه شده است. گام‌های کلیدی این چرخه عبارتند از:

۱. باورسازی (شکل‌دهی نگرش مساعد به کارآفرینی، شکل‌دهی نیروی خودانگیزشی، خودکنترلی، اعتماد به نفس، و ایمان درونی برای خلاقیت، نوآوری و تحرک)
۲. مهارت‌سازی (ایجاد مهارت‌های نرم و سخت از طریق آموزش‌های کلاسی مرسوم در رشته‌های مختلف، کارگاه‌های آموزشی و یادگیری تجربی)
۳. هدایت‌گری (از طریق مشاوران و راهنماهای کسب و کار در قالب تیم‌ها یا هسته‌های کسب و کار)
۴. پشتیبانی (کمک به تامین منابع اولیه، زیرساخت‌های تولید و استقرار، عرضه محصول و خدمات در بازارها و نمایشگاه‌ها، خوشه‌سازی و جذب سرمایه‌گذار)

آموزه‌هایی که از همکاری با دست‌اندرکاران خارج دانشگاه در امور کارآفرینی به دست آمد، لزوم تلاش برای کانالیزه کردن همه این امور از مجرای مرکز کارآفرینی، پیگیری مجدانه تفاهم‌نامه‌های مشترک و منوط کردن انعقاد تفاهم‌نامه به چندهمکاری اولیه (برای اطمینان از انگیزه آنها برای "پای کار بودن" و نه به دنبال استفاده از برند دانشگاه بودن)، تنوع‌بخشی به رویدادها به لحاظ شکلی و محتوایی است. برای نمونه در همکاری با اداره کل آموزش‌های فنی و حرفه‌ای در امور کارآفرینی مشخص شد طیفی از کارگاه‌ها با شرایط مختلف (از جمله به لحاظ زمان برگزاری برای حضور دانشجویان مشغول در طول سال تحصیلی) و موضوعات متنوع مد نظر قرار گیرد و علاوه بر کارگاه آموزشی توام با تبلیغات و اطلاع‌رسانی جذاب (نظیر تأکید بر اعتبار مدرک پایان دوره و امکان معرفی برای کسب اعتبار مالی)، رویدادهای دیگری نظیر تور "شکوفایی مهارت" با هدف بازدید از کارآموزان مهارت‌دیده موفق در عرصه کسب و کارآفرینی، گردهمایی مهارت‌آموزان موفق، برگزاری جشن افتتاح و اختتام دوره مهارت‌آموزی در دانشگاه با حضور مربیان و کارآموزان، دعوت از مربیان و کارآموزان ماهر موفق به عنوان سخنران مدعو یا مشاور شغلی تدبیر شود. علاوه بر این، در برگزاری رویدادهای مشابه همانند کارگاه‌های آموزشی و با در نظر گرفتن جذابیت همکاری با دانشگاه برای دست‌اندرکاران بیرونی، بهتر است از چند دست‌اندرکار (همانند جهاد دانشگاهی و فنی و حرفه‌ای) به جای یک دست‌اندرکار دعوت به همکاری شود تا بدین طریق با ایجاد رقابت، کیفیت خدمات را ارتقا بخشید و قدرت چانه‌زنی دانشگاه در مناسبات را افزایش داد.

1- From KAP Model: Knowledge, Attitude, and Practice to KAEP Model: Knowledge, Attitudes, and Enterprise Practice

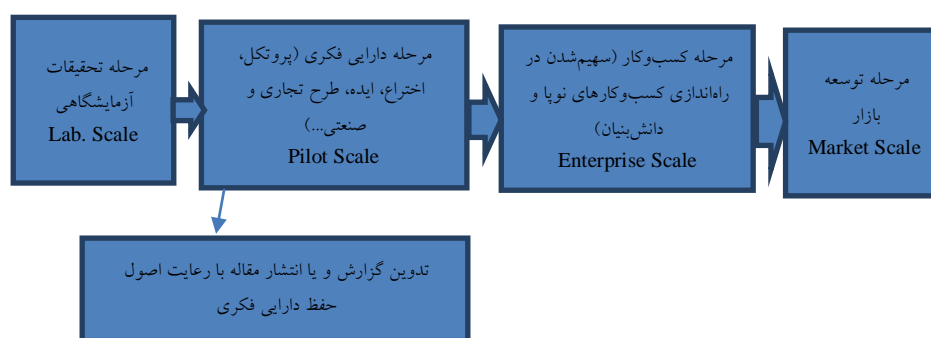




شکل ۲- حلقه بازخورد تقویت‌گر در دانشگاه کارآفرین: سطوح پیشرفت در مسیر کارآفرینانگی

زنجیره ناقص بوده و بیشتر پژوهش‌های دانشجویان به مقاله و گزارش پایان‌نامه منجر می‌شود. این مهم سبب کم‌ارزشی این تحقیقات و افت کیفیت آن شده است. ادامه این روند سبب از دست رفتن پتانسیل دارایی انسانی و فکری قابل ملاحظه‌ای می‌شود. تحقق زنجیره ارزش‌افزایی کارآفرینانه از محل تحقیقات دانشجویی مستلزم تغییر فرهنگ پژوهش در مقطع تحصیلات تکمیلی، رویکرد نوآور، مسئله‌محور و تقاضا‌گرا در تعریف پروژه‌های تحقیقات دانشجویی، تعریف و اجرایی نمودن شیوه‌نامه‌های اثربخش برای حفاظت و تجاری‌سازی دارایی فکری برآمده از پژوهش‌های دانشجویی در مقطع تحصیلات تکمیلی و بازنگری شیوه‌نامه ارزش‌گذاری و ارزیابی رساله‌ها و پایان‌نامه‌های دانشجویان بر اساس پتانسیل تجاری‌سازی و کارآفرینی است.

**چالش جهت‌دهی کارآفرینانه پژوهش‌های تحصیلات تکمیلی:** در دانشگاه کارآفرین نیاز است پژوهش‌های دانشجویان تحصیلات تکمیلی فراسوی گزارش، کتاب و مقاله، از مرحله آزمایشگاهی به مرحله دارایی فکری با ارزش تجاری برسند و سپس، دانشجویان به عنوان سهامداران اصلی این دارایی فکری، از مجرای مراکز رشد، کسب‌وکارهای نوپا، شرکت‌های دانش‌بنیان و پارک‌های علم و فناوری و سایر مجامع و سازوکارها، دارایی فکری را به کالا و خدمات قابل عرضه در بازار تبدیل کنند. بی‌تردید در این صورت آنها انگیزه بیشتری برای انجام یک پژوهش با کیفیت خواهند داشت زیرا برای آنها (شغل و درآمد و موقعیت حرفه‌ای و اجتماعی) و نیز جامعه ارزشمندی لازم را در پی دارد. در حال حاضر این



شکل ۳- زنجیره ارزش افزایی کارآفرینانه از تحقیقات دانشجویان تحصیلات تکمیلی در دانشگاه کارآفرین.

گرایش علمی خاص مطرح شود اما در مرحله تدوین، تیم سازی، اجرا و توسعه نیازمند همکاری تخصص های دیگر باشد.

**دام انتظار درآمدزایی از فعالیت کسب و کارآفرینی دانشجویان:** فعالیت های کسب و کار دانشجویی در دانشگاه نوعی تمرین و تجربه نظارت شده و یا یادگیری تجربی کسب و کار است و از این رو، برخلاف فعالیت های کارآفرینی اعضای هیات علمی (به شکل تجاری سازی، ارتباط با صنعت، انتقال فناوری و یا راه اندازی شرکت های دانش بنیان) از این فعالیت ها انتظار درآمدزایی داشت و همانطور که برای آموزش و تامین زیرساخت های پژوهش در دانشگاه هزینه می شود حمایت از فعالیت های کارآفرینی دانشجویان نیز نیازمند تعریف بودجه مشخص و تأمین هزینه های جاری و زیرساختی لازم است. قاعدتا این نوع هزینه کرد بخاطر پیامدهایی که به لحاظ ارتقای نرخ خوداشتغالی و کارآفرینی دانش آموختگان دارد نوعی سرمایه گذاری است و وزن و ارزش نهایی آن با هزینه کرد متعارف متفاوت است.

**خطر کپی برداری موجی از ابتکارات موفق کارآفرینانه:** بنابر این تجربه، با برگزاری برخی رویدادهای ابتکاری در زمینه کارآفرینی، همانند جشنواره کارآفرینی، موسسات دیگر هم عمدتاً به

**دام تخصص موضوعی:** برخی به خاطر ذهنیت و رویکرد تخصص گرا که برخاسته از سنت محدود بودن فعالیت های علمی آموزشی و پژوهشی به یک رشته یا گرایش تخصصی تعریف شده دانشگاهی است؛ بر این باور هستند که فعالیت های کارآفرینی دانشجویان نیز باید به رشته تخصصی آنها محدود باشد؛ این در حالی است که ایده کارآفرینانه که ناشی از عوامل مختلفی فراسوی دانش علمی و آموزش تخصصی همانند هوشیاری کارآفرینانه، شبکه اجتماعی، دانش پیشین و نظایر آن است؛ ممکن است در حوزه های تخصصی دیگر بروز یابد. بنابر تجربه، برخی دانشجویان از یک رشته یا دانشکده (برای نمونه، ماشین آلات کشاورزی) دارای ایده یا طرح کسب و کاری در رشته یا دانشکده دیگری (علوم دامی) هستند که چه بسا از قابلیت کارآفرینانه و امکان پذیری بالایی برخوردار است، اما در هنگام پیگیری بدلیل عدم سنخیت با گرایش و رشته تحصیلی آنها مورد پذیرش و حمایت قرار نمی گیرد. در عمل، بویژه در مورد هسته ها و تیم های کسب و کار بین رشته ای یا چندرشته ای؛ ایده ها عمدتاً بین موضوعی و فراتخصصی یا چندتخصصی است. حتی ممکن است یک ایده در مرحله ذهنی و ایده پردازی ممکن است توسط یک فرد در یک تخصص یا

زمان و به‌ویژه با فرارسیدن زمان اقدام عملی همراهی‌های اولیه ممکن است جای خود را به بی‌تفاوتی و حتی در مواردی، کارشکنی بدهد. در این بین، رویکرد حمایتی و تعهد مدیریت عالی دانشگاه بویژه در صورت هم‌راستایی با سیاست‌های بالادستی حامی اشتغال و کارآفرینی (همانند اقتصاد مقاومتی) تاثیر زیادی بر پیشبرد امور کارآفرینی در دانشگاه دارد. به مرور زمان برای تدوین‌کنندگان سند و برنامه عملیاتی دانشگاه کارآفرین بویژه در ادامه کار بخاطر انجام مسئولیت در کمیته کارآفرینی، مرکز کارآفرینی و تدریس درس‌های کارآفرینی، آشکار شد که هر گونه تحولی در دانشگاه، امری تدریجی و غیردستوری است و نباید انتظار داشت همه‌کنشگران دانشگاه (با تاکید بر اعضای هیات علمی) در ابتدای امر پذیرای نقشی فعال در این تحول باشند. بلکه، رمز موفقیت، یافتن افراد هم‌فکر و همسو و آغاز کار با آنها و سپس جلب نظر و همکاری سایر افراد به‌صورت شبکه‌ای است. مورد دیگر، توجیه منطقی ضرورت این تحولات و دستاوردهای مادی و معنوی حاصله برای دست‌اندرکاران و ذینفعان به قاعده یک بازی برد-برد است. مولفان به تجربه دریافتند ادامه این تحولات در گرو حفظ موج شکل گرفته است.

منابع طبیعی گرگان (۱۳۹۶-۱۴۰۰): پیش به سوی دانشگاه کارآفرین. دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان.

شریف‌زاده، م.ش.، عبدالله‌زاده، غ. ۱۳۹۳. تدوین نشانگرهای کارآفرینی دانشگاهی در آموزش عالی کشاورزی. توسعه کارآفرینی، ۷ (۲): ۲۶۷-۲۸۷.

شریف‌زاده، م.ش.، عبدالله‌زاده، غ. ۱۳۹۴. رهیافت سیستمی در مطالعات کسب و کار: کاربرد

صورت جزیره‌ای و تقلیدی به برگزاری این رویدادها بدون تحقق شرایط و یا هدف‌گذاری کاربردی اقدام می‌کنند. این در حالی است که هر گونه ابتکاری هر چند سودمند در دانشگاه‌های دیگر (همانند تعاونی دانشجویی) ضرورتاً در یک دانشگاه دیگر کارساز و سودمند واقع نخواهد شد. در این مورد خاص، تلاش شد تا در ابتدا به راه‌اندازی تعاونی دانشجویی اقدام نشود، بلکه با تشکیل هسته‌های کسب‌وکار دانشجویی به صورت تیمی با مشارکت یک عضو هیات علمی به عنوان مشاور، آمادگی اولیه ایجاد شود؛ در گام دوم این هسته‌ها به تعاونی چندمنظوره مستقر در دانشگاه برای توسعه فعالیت‌های مستعد نیازمند جایگاه حقوقی (همانند انعقاد قرارداد با سازمان جهاد کشاورزی و منابع طبیعی استان برای انجام پروژه جمع‌آوری و خروج چوب از جنگل) پیوند داده شوند و سرانجام، در گام سوم انتظار می‌رود در صورت شکل‌گیری ظرفیت‌های لازم نسبت به تشکیل تعاونی کسب‌وکار دانشجویی در دانشگاه اقدام گردد.

**چالش حفظ موج اولیه کارآفرین‌گرایی در دانشگاه؛  
نهادینه‌سازی شور کارآفرینی:** در ابتدای کار، طرح امور کارآفرینی همانند سایر رویکردها دارای جذابیت‌هایی در بین مدیران دارد اما به دلیل رایج شدن رویکرد موجی و گسسته به چنین تحولاتی، به مرور

## منابع

پژوهش جهرمی، ا. ۱۳۹۴. اکوسیستم کارآفرینی دانشگاه پایه. سیاست نامه علم و فناوری. ۵ (۳):

۸۲-۷۵.

شریف‌زاده، ا.، اسدی، ع. ۱۳۸۹. دانشگاه، کارآفرینی و توسعه دانش‌بنیان. تهران: جهاد دانشگاهی.

شریف‌زاده، م.ش.، عبدالله‌زاده، غ. (تدوین‌کنندگان). ۱۳۹۵. برنامه راهبردی دانشگاه علوم کشاورزی و

- to Student Entrepreneurship: New Challenges for Universities. *Journal of Innovation Economics & Management*, 25 (1): 9-32.
- Etzkowitz, H. 2004. The Evolution of the Entrepreneurial University in *International Journal of Technology and Globalization* 1 (1): 64 -77.
- Boh, W.F., De-Haan, U., and Strom, R. 2012. University technology transfer through entrepreneurship: Faculty and student spinoffs. Retrieved from: [www.kauffman.Org](http://www.kauffman.Org).
- روش‌شناسی نظام‌های نرم. نشریه کارآفرینی در کشاورزی، ۲ (۱): ۳۷-۷۵.
- ماهر، ز، ربانی، ع. ۱۳۹۶. اقدام پژوهی مشارکتی: زمینه‌ساز کنش ارتباطی در حوزه‌های عمومی. پژوهش‌های جامعه‌شناسی معاصر، ۶ (۱۰): ۲۹-۶۰.
- Miller, David J., Ac, Zoltan J. 2017. The campus as entrepreneurial ecosystem: the University of Chicago. *Small Business Economic*, 49:75-95
- Curley, M., Formica, P. 2012. *University Ecosystems and the Entrepreneurial University*. IVI White Paper Series.
- Matt, M., and Schaeffer, V. 2018. *Building Entrepreneurial Ecosystems Conducive*



Gorgan University of Agricultural  
Sciences and Natural Resources

*Journal of Entrepreneurship in Agriculture* Vol. 5(2), 2018

<http://jead.gau.ac.ir>

DOI:

## **Case study of Transition to Entrepreneurial University: University as a Micro Ecosystem of Microenterprise**

**\*M. Sharif Sharifzadeh<sup>1</sup>, Gh.H. Abdollahzadeh<sup>1</sup> and A. Najafinejad<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Associate Prof., Dept., of Agricultural Extension and Education, Gorgan University of Agricultural Sciences and Natural Resources, Gorgan, Iran,

<sup>2</sup>Associate Prof., Dept., of Watershed Management, Gorgan University of Agricultural Sciences and Natural Resources, Gorgan, Iran

Received: 18/08/2018; Accepted: 22/09/2018

### **Abstract**

Higher education institutions are faced nowadays with the need to apply entrepreneurship to all disciplines, specializations tracks, and courses provided in order to keep up with the 21st-century labour market dynamism. By pairing innovation with entrepreneurial mindset and skill sets in higher education, a new concept has emerged: The Entrepreneurial university which focuses on bringing academic innovations to the market. University –based entrepreneurial ecosystems have emerged as one of the most dynamic forces shaping the economic performance of individuals, companies, regions and countries. This paper employs action research methodology to construct a framework for illustrative explaining the entrepreneurial university as an entrepreneurial micro ecosystem. With the aim of illustrating a representative case, we first explore the challenges and solutions of the Gorgan University of Agricultural Sciences & Natural Resources when contributing to the development of an university-based entrepreneurial micro- ecosystem. The reflection has been conducted as one of the key steps in the action research to extract a series of institutional lessons learned based on lived experience for the transition to an entrepreneurial university.

**Keywords:** Entrepreneurial university, University -based entrepreneurial ecosystem, Institutional participatory action research, Gorgan University of Agricultural Sciences and Natural Resources

---

\*Corresponding author: sharifsharifzadeh@gmail.com

