

An Exploration of the Components of Hybrid Entrepreneurship Acceptance among Public Sector Employees: A Case Study of Fars Province

Mozhdeh Maleki¹ | Mahsa Fatemi² | Kurosh Rezaei-Moghaddam³
Dariush Hayati⁴ | Seyed Mehdi Nassiri⁵

1. Department of Agricultural Extension and Education, Faculty of Agriculture, Shiraz University, Shiraz, Iran.
E-mail: mozhdeh.maleki@shirazu.ac.ir
2. Department of Agricultural Extension and Education, Faculty of Agriculture, Shiraz University, Shiraz, Iran.
E-mail: mahsafatemi@shirazu.ac.ir
3. Department of Agricultural Extension and Education, Faculty of Agriculture, Shiraz University, Shiraz, Iran.
(Corresponding Author). E-mail: rezaei@shirazu.ac.ir
4. Department of Agricultural Extension and Education, Faculty of Agriculture, Shiraz University, Shiraz, Iran.
E-mail: hayati@shirazu.ac.ir
5. Department of Biosystem Engineering, Faculty of Agriculture, Shiraz University, Shiraz, Iran.
E-mail: nasiri@shirazu.ac.ir

Article Info

Article type:
Research Article

Article history:
Received: 25 Dec 2023
Received in revised form:
18 Feb 2024
Accepted: 18 Feb 2024
Available online: 18 Feb 2024

Keywords:
Autonomy;
Hybrid Entrepreneurship
Acceptance;
Entrepreneurship
Development;
Hybrid Entrepreneurs.

ABSTRACT

A country's economic success is often linked to its capacity to produce entrepreneurs capable of changing and advancing the economic fabric. The phenomenon of hybrid entrepreneurship is considered a strategic lever for economic development that is becoming increasingly prevalent in organizations. The existence of hybrid entrepreneurs reflects changes in market conditions that show that individuals choose to use their experience to develop businesses outside the organization. Based on this, this research was conducted to identify and analyze the factors affecting the acceptance of hybrid entrepreneurship among members of government organizations in Fars Province. This research is qualitative and is a multiple case study. The data was collected through semi-structured interviews with experts and key informants in the field of hybrid entrepreneurship in the university and various organizations in the province who are recognized as experts and were selected using a purposeful snowball sampling method. The data collection process continued until theoretical saturation was reached, achieved with the fifteenth interview. MAXQDA2020 software was used for qualitative content analysis and coding of the interview data. According to the research results, personal characteristics, economic characteristics, family roles, organizational characteristics, networking, and the link between new scientific and industrial technologies were among the factors affecting the acceptance of hybrid entrepreneurship from the perspective of experts. The components of the link between new scientific and industrial technologies, time management, economic development, work experience, and job performance improvement were, in order, the most important from the respondents' point of view. According to the research results, having two roles or becoming a hybrid entrepreneur has a better financial situation for employees. This research provides practical suggestions for policymakers and planners.

Education and Management of Entrepreneurship, 2024, Vol. 2, No. 4, pp 95-123

Cite this article: Maleki, M., Fatemi, M., Rezaei-Moghaddam, K., Hayati, D., & Nassiri, S. M. (2024). An Exploration of the Components of Hybrid Entrepreneurship Acceptance among Public Sector Employees: A Case Study of Fars Province. *Education and Management of Entrepreneurship*, 2 (4), 95-123. doi: 10.22126/eme.2024.10054.1078 (in Persian).



© The Author(s).

DOI: <https://doi.org/10.22126/eme.2024.10054.1078>

Publisher: Razi University

Extended Abstract:**Introduction**

One of the most constant features of today's world is the emergence of technology in all aspects of life, as well as the rapid changes and transformations that have created severe threats for companies, organizations, and individuals employed in businesses. On the other hand, the specific environmental conditions of each country require individuals in each society to use different methods to express their creativity and innovations. A country's economic success is often linked to its capacity to produce entrepreneurs capable of changing and advancing the economic fabric. The phenomenon of hybrid entrepreneurship is a strategic lever for economic development. Hybrid entrepreneurship refers to starting a business for individuals with a permanent job and a fixed salary. In hybrid entrepreneurship, individuals maintain their primary job simultaneously with their entrepreneurial activities. This can be due to economic necessity or the discovery of profitable opportunities within the organization. The individual can then use the conditions and resources available in the organization to support their second job and entrepreneurial activities. This type of entrepreneurship is becoming increasingly prevalent in organizations. The existence of hybrid entrepreneurs reflects changes in market conditions, which shows that individuals choose to use their experience to develop businesses outside the organization. The general objective of this research is to explore the components of hybrid entrepreneurship acceptance among employees of government organizations in Fars Province.

Research Method

In terms of approach, this research is qualitative and was conducted using the multiple case study research method. In this method, the researcher selects and examines a case from different aspects. The case study (unit of analysis) consisted of experts, faculty members, and specialized staff from various government institutions and organizations in Fars Province who had valuable scientific and practical experience in hybrid entrepreneurship. The purposeful snowball sampling method was used to select key informants for the interviews. Thus, the purposeful samples consisted of key informants with the richest information on hybrid entrepreneurship. The interviewees were active faculty members of Shiraz University and faculty members of the Center for Research in Agricultural Education and Natural Resources of Fars. In addition, some Fars Provincial Jihad-e-Agriculture Organization employees in the Plant Protection Management, Fisheries, and Aquatic Affairs Management departments were also interviewed. Entrepreneurship in this research includes all levels of entrepreneurial activity, from sole proprietorship of a small self-employment business to a large startup with a return on investment by individuals with fixed salaries in Fars Province. The data for this research was collected through semi-structured interviews using a specially designed protocol. The fieldwork continued until no new evidence was obtained from the data, and a complete data audit was conducted. Theoretical saturation was reached in the fifteenth interview. MAXQDA software version (2020) was used to analyze and code the data, and the concepts extracted from the respondents' quotes were classified into several theoretical categories. In addition, the following methods were used to analyze the interview data: 1. Coding and development of categories 2. Counting 3. Hierarchical classification system.

Results and Discussion

The results showed that a distinct set of competencies was identified as necessary for the success of hybrid entrepreneurship. These competencies include time management, work experience, ambiguity tolerance, self-efficacy, autonomy, self-awareness, internal locus of control, and intrinsic motivation. Based on these characteristics, hybrid entrepreneurs realize after starting their investment that they can create solid entrepreneurial competencies, and this motivation often leads them to become full-time entrepreneurs. Those who do not have this experience may fail in the entrepreneurial process. For this reason, hybrid entrepreneurship provides a tool through which individuals can develop and assess these competencies before entering full-time entrepreneurship.

Conclusion and Recommendations

Based on the research results, having two roles or becoming a hybrid entrepreneur is financially

better for employees. From the respondents' point of view, the economic characteristics included improved income, economic development, and market recognition. These characteristics strongly motivated and incentivized these individuals to start a business. In this regard, government and business job experiences should be related to each other to maintain their business success as part of their job performance index (wage work). This requires them to perform well in their business and government jobs. When entrepreneurs are employed in a salaried job, they have access to support and incentive options in the relevant organization, including loans and grants, access to social networks and development of a business idea or plan, the ability to network and consult, create and develop national and international networks, the ability to identify and exploit opportunities, the ability to conduct feasibility studies, access to higher levels of the organization's employees, entrepreneurship-related training, and access to a level of skill in financial management, etc. These conditions in the organization provide an opportunity to test business ideas that reduce the risk of failure due to access to information and resources. These factors make hybrid entrepreneurs more likely to succeed in entrepreneurship than full-time entrepreneurs who do not have a steady job.

واکاوی مؤلفه‌های پذیرش کارآفرینی هیبریدی در بین کارکنان سازمان‌های دولتی (مورد مطالعه: استان فارس)

مژده ملکی^۱ | مهسا فاطمی^۲ | کورش رضائی مقدم^۳ | داریوش حیاتی^۴ | سید مهدی نصیری^۵

۱. گروه ترویج و آموزش کشاورزی، دانشکده کشاورزی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران.

رایانامه: mozhdem.maleki@shirazu.ac.ir

۲. گروه ترویج و آموزش کشاورزی، دانشکده کشاورزی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران.

رایانامه: mahsafatemi@shirazu.ac.ir

۳. گروه ترویج و آموزش کشاورزی، دانشکده کشاورزی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران.

(نویسنده مسئول). رایانامه: rezaei@shirazu.ac.ir

۴. گروه ترویج و آموزش کشاورزی، دانشکده کشاورزی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران.

رایانامه: hayati@shirazu.ac.ir

۵. گروه مهندسی بیوسیستم، دانشکده کشاورزی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران.

رایانامه: nasiri@shirazu.ac.ir

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله علمی - پژوهشی	موفقیت اقتصادی یک کشور اغلب با ظرفیت آن برای تولید کارآفرینانی که قادر به تغییر و پیش‌برد بافت اقتصادی هستند، مرتبط است. در حال حاضر پدیده کارآفرینی هیبریدی اهرمی راهبردی برای توسعه اقتصادی به‌شمار می‌رود که در حال حاضر به‌طور فزاینده‌ای در سازمان‌ها رایج شده است. وجود کارآفرینان هیبریدی منعکس‌کننده تغییرات در شرایط بازار است که نشان می‌دهد افراد تصمیم می‌گیرند از تجربه خود در راستای توسعه کسب‌وکار در خارج از سازمان استفاده کنند. بر این اساس پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تحلیل عوامل مؤثر بر پذیرش کارآفرینی هیبریدی در بین اعضای سازمان‌های دولتی در استان فارس انجام پذیرفت. نوشتار پیش رو از نظر ماهیت کیفی و از نوع مطالعه چندموردی است. داده‌ها، از راه مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با خبرگان و مطلعان کلیدی در زمینه کارآفرینی هیبریدی در دانشگاه و سازمان‌های مختلف استان که به‌عنوان صاحب‌نظر شناخته می‌شوند و با روش نمونه‌گیری هدفمند و از نوع گلوله‌برفی انتخاب و جمع‌آوری شدند. روند جمع‌آوری داده‌ها تا دستیابی به اشباع نظری که با مصاحبه پانزدهم حاصل شد، ادامه یافت. برای تحلیل محتوای کیفی و کدگذاری داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها از نرم‌افزار MAXQDA 2020 استفاده شد. بر اساس نتایج پژوهش، ویژگی‌های شخصیتی، ویژگی‌های اقتصادی، نقش خانواده، ویژگی‌های سازمانی، شبکه‌سازی و پیوند بین فناوری‌های نوین علمی و صنعت از جمله عوامل تأثیرگذار بر پذیرش کارآفرینی هیبریدی از دیدگاه صاحب‌نظران بودند. مؤلفه‌های پیوند بین فناوری‌های نوین علمی و صنعت، مدیریت زمان، توسعه اقتصادی، تجربه کاری و ارتقای کارایی شغلی به‌ترتیب دارای بیشترین اهمیت از دیدگاه پاسخگویان بودند. بر اساس نتایج پژوهش، داشتن دو نقش یا تبدیل شدن به کارآفرین هیبریدی از نظر مالی، وضعیت بهتری برای کارکنان به‌همراه دارد. جستار پیش رو پیشنهادی کاربردی را برای سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان به‌همراه دارد.
تاریخچه مقاله: تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۰/۰۴ تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۱۱/۲۹ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۱/۲۹ دسترسی آنلاین: ۱۴۰۲/۱۱/۲۹	
کلیدواژه‌ها: استقلال طلبی، پذیرش کارآفرینی هیبریدی، توسعه کارآفرینی، کارآفرینان هیبریدی.	

آموزش و مدیریت کارآفرینی، دوره ۲، شماره ۴، سال ۱۴۰۲، صفحات ۹۵-۱۲۳

استناد: ملکی، مژده؛ فاطمی، مهسا؛ رضائی مقدم، کورش؛ حیاتی، داریوش؛ نصیری، سید مهدی (۱۴۰۲). واکاوی مؤلفه‌های پذیرش کارآفرینی هیبریدی در بین کارکنان سازمان‌های دولتی. مورد مطالعه: استان فارس. آموزش و مدیریت کارآفرینی، ۲ (۴)، ۹۵-۱۲۳. doi: 10.22126/eme.2024.10054.1078

مقدمه

یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های ثابت دنیای امروز ظهور فناوری در همه ابعاد زندگی همچنین تغییر و تحولات روزافزون است که تهدیدات جدی را برای شرکت‌ها و سازمان‌ها و افراد شاغل در کسب‌وکارها به وجود آورده است. از طرف دیگر، شرایط خاص محیطی هر کشور ایجاب می‌کند که افراد هر جامعه برای بروز خلاقیت و نوآوری‌های خود، از روش‌های مختلفی استفاده کنند. به‌طور معمول در کشورهای توسعه‌یافته، فعالیت‌های کارآفرینی بر اساس فرصت و در کشورهای در حال توسعه مبتنی بر ضرورت شکل می‌گیرد. کارآفرینی فرایندی پویا از ایجاد، چشم‌انداز و تغییر است. این امر مستلزم تولید و اجرای ایده‌ها و راه‌حل‌های جدید است (توکلی^۱، ۲۰۱۳). ظهور فناوری‌های جدید و رقابت افزایش‌دهنده در دنیای کسب‌وکار سبب کوتاه‌تر شدن چرخه عمر محصولات و سازمان‌ها شده و محیط‌های کاری به‌شکل نامطمئنی در آمده‌اند (باومن^۲، ۲۰۰۷).

نرخ بالای رشد جمعیت، درآمد کم و نبود زیرساخت و شرایط نامناسب برای دانش‌آموختگان سبب می‌شود افراد خلاق و نوآور بر اساس ضرورت کارآفرین شوند و کارآفرینی را به‌عنوان راهی برای برون‌رفت از فقر و بیکاری انتخاب کنند. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که فعالیت کارآفرینی عامل اصلی برای رشد اقتصادی است، تنها در صورتی که کارآفرینان بتوانند به‌صورت پویا و فعال کسب‌وکار خود را ادامه دهند؛ زیرا در محیط‌هایی که کسب‌وکارها به‌سرعت به‌وجود می‌آیند، به‌دلیل شدت رقابت و تکنولوژی، تازه‌واردان از صحنه رقابت حذف می‌شوند، سرمایه‌های انسانی مجبور می‌شوند که استانداردهای اساسی جهت‌گیری مسیر شغلی خود را تعیین نموده و بیشتر از آنکه به کارفرمای خویش وفادار بمانند، به شغل و مسیر شغلی خود پایبند باشند (راندز و جین^۳، ۲۰۱۳). همچنین با وجود رقابت زیاد و تأثیر فناوری، به‌صورت سنتی نمی‌توان انتظار موفقیت در مسیر کارآفرینی را داشت (باشکوه‌اجیرلو و قاسمی همدانی، ۱۴۰۲).

کشف دلایلی که چگونه برخی از کارآفرینان قادر به غلبه بر این خطرات برای بقا در بازار رقابتی هستند، حیاتی است (سانترلی و وبارلی^۴، ۲۰۰۷). به دلیل این اهمیت، مشخص کردن راه‌هایی که از طریق آن‌ها ریسک و عدم قطعیت مرتبط با فرایند کارآفرینی را بتوان مدیریت یا کاهش داد، باید شناسایی شوند و این روش بتواند بینش بیشتری در مورد چگونگی آشکار شدن این فرایندها ارائه دهد (فولتا^۵، ۲۰۱۰). یکی از این راه‌ها کارآفرینی هیبریدی است که عبارت است از فرایند شروع یک کسب‌وکار در حالی که فرد هم‌زمان در جای دیگری به‌عنوان کارمند در ازای حقوق یا دستمزد مشغول به کار است (فولتا و همکاران^۶، ۲۰۱۰).

اصطلاح «کارآفرینان هیبریدی» برای اولین بار در سوئد استفاده شد. افراد را به‌عنوان کارآفرینانی تعریف کردند که یک سرمایه‌گذاری تجاری را راه‌اندازی می‌کنند اما در عین حال اشتغال با حقوق را حفظ می‌کنند. این اصطلاح به اشتغال و کارآفرینی هم‌زمان اشاره دارد و استفاده از آن به‌طور فزاینده‌ای به‌ویژه در دنیای متغیر، متحول و سیال امروزی رواج یافته است کارآفرینی هیبریدی، اگرچه یک پدیده در حال ظهور است، اما در سال‌های اخیر با توجه به رشد آن در نتیجه انعطاف‌پذیری بیشتر در بازار کار و مشاغل حرفه‌ای، علاقه علمی فزاینده‌ای را برانگیخته است (دمیر و همکاران^۷، ۲۰۲۰). کارآفرینان هیبریدی در حال حاضر بخش قابل توجهی از فعالیت‌های کارآفرینی را

1. Tavakoli
2. Bauman
3. Raunds & Jin
4. Santarelli & Vivarelli
5. Folta
6. Folta et al.
7. Demir et al.

تشکیل می‌دهند (ویلجاما و همکاران^۱، ۲۰۱۷).

دانستن دلایلی که چرا افراد شاغل کارآفرینی هیبریدی را ترجیح می‌دهند و بررسی شواهد تجربی پیرامون این موضوعات عمده‌تر از این ایده حمایت می‌کند که کارآفرینان هیبریدی به‌طور سیستمی (نظام‌مند) با افراد کارآفرین تمام‌وقت متفاوت هستند. محققان شواهد قانع‌کننده‌ای پیدا کردند که یکی از این دلایل داشتن تجربه و مهارت قبلی افراد شاغل و حقوق‌بگیر به‌واسطه شغل اول آن‌هاست (فولتا و همکاران، ۲۰۱۰). پژوهشگران دیگری در حمایت از این شواهد اذعان داشتند که انجام کارآفرینی هیبریدی ریسک و عدم اطمینان مرتبط با فعالیت کارآفرینی را کاهش می‌دهد. نتایج نشان می‌دهد که افرادی که ریسک‌گریز هستند، احتمال بیشتری دارد که کارآفرین هیبریدی شوند. همچنین این افراد در انجام فعالیت خود ماندگاری و پایداری بیشتری دارند. در پشتیبانی از این نظریه، مزیت بقا توسط یک اثر یادگیری در طول کارآفرینی هیبریدی رخ می‌دهد که این فرایند پیامدهای مهمی برای بقای کسب‌وکارهای جدید دارد (رافی و فنگ^۲، ۲۰۱۴).

فریاء، این مفهوم را با رتبه‌بندی نظریه یادگیری تجربی از طریق شناسایی عوامل منحصربه‌فرد کارآفرینان هیبریدی شامل ترس از شکست، ریسک درک شده، توسعه شایستگی کارآفرینی و خودکارآمدی که ممکن است بر تصمیمات افراد حقوق‌بگیر تأثیر بگذارد، گسترش می‌دهد (فریاء^۳، ۲۰۲۰). به‌کارگیری نظریه حفاظت از منابع، در مطالعه دیگر نیز نشان می‌دهد که تجربه و یادگیری حاصل از شغل اول، کارآفرینان هیبریدی را برای چالش‌های مرتبط با نقش‌های شغلی متعدد مجهز می‌کند و اشتیاق را به‌عنوان انگیزه اصلی برای مشاغل موازی (کارآفرینی هیبریدی) مشخص می‌کند (تورگرن و همکاران^۴، ۲۰۱۴). در همین راستا برخی پژوهشگران دریافته‌اند که کارمندان از طریق پشتیبانی در قالب دسترسی آسان (درک شده) به مشاوره کسب‌وکار و از طریق درجه بالایی (درک شده) از استقلال کاری در کار مزدی کارمند، به‌سمت کارآفرینی هیبریدی پیشرفت می‌کنند (لوک و همکاران^۵، ۲۰۱۸).

ویکلوند و همکاران^۶ (۲۰۱۹) رفاه روان‌شناختی را به‌عنوان بخشی جدایی‌ناپذیر از زندگی رضایت‌بخش و شکوفا تعریف می‌کنند که ارتباط نزدیکی با ظرفیت افراد برای کار و حفظ روابط مثبت دارد. نتایج این محققان نشان می‌دهد که رفاه روان‌شناختی می‌تواند منبع بزرگی برای تحقق شخصی، خلاقیت و معنا باشد و مقدمه مهم برای کارآفرینی هیبریدی و نتایج حاصل از آن باشد. آن‌ها نشان دادند برای مثال، افراد شادتر مشاغل رضایت‌بخش‌تری دارند، تمایل به داشتن زندگی رضایت‌بخش‌تر از نظر روان‌شناختی دارند و احتمال بیشتری دارد که زندگی طولانی‌تر و سالم‌تری داشته باشند. در همین راستا نتایج این محققان تأیید می‌کند که کارآفرینی هیبریدی می‌تواند رضایت‌بخش باشد و رفاه را افزایش دهد (استفان و همکاران^۷، ۲۰۲۳).

پژوهش دیگر در ارتباط با ویژگی‌های روان‌شناختی کارآفرینان هیبریدی نشان داد که توفیق‌طلبی، منبع کنترل، ریسک‌پذیری و نوآوری جزء قوی‌ترین ویژگی‌هایی هستند که کارآفرینان هیبریدی را از سایر افراد متمایز می‌کنند (لی‌روس^۸، ۲۰۱۵). در همین راستا نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که ویژگی‌های کنترل درونی، تحمل ابهام، اعتمادبه‌نفس و نوآوری در متفاوت بودن کارآفرینان هیبریدی مهم است (چوداری^۹، ۲۰۱۷).

1. Viljamaa et al.
2. Raffiee & Feng
3. Ferreira
4. Thorgren et al.
5. Luc et al.
6. Wiklund et al.
7. Stephan et al.
8. Lee-Ross
9. Chaudhary

بر اساس تحقیقات، ریسک و عدم قطعیت مرتبط با فعالیت کارآفرینی مانند یک عامل بازدارنده عمل می‌کند و به نرخ بالای شکست برای کسب‌وکارهای جدید منجر می‌شود. با توجه به این شرایط به‌عنوان راهی برای کاهش ریسک و عدم اطمینان، کارآفرینی هیبریدی می‌تواند به‌عنوان وسیله‌ای برای شروع و بقای کارآفرین در نظر گرفته شود، زیرا امکان تحقق پتانسیل کارآفرینی فرد را فراهم می‌کند در حالی که فرد حقوق‌بگیر از نظر مالی و اجتماعی توسط کارفرما (شغل حقوق‌بگیر) ضمانت می‌شود. افزون بر اینکه تداوم کارآفرینی، یک عامل کلیدی برای موفقیت کارآفرینان هیبریدی در نظر گرفته می‌شود، این افراد با توجه به تجربه و درک بالایی که از خود و محیط دارند، به توانایی و مهارت خود باور دارند و برای عملی شدن آن تلاش می‌کنند (آسانته و همکاران^۱، ۲۰۲۲).

کارآفرینان هیبریدی انعطاف‌پذیری و مقاومت زیادی در رویارویی با چالش‌ها و ناکامی‌ها دارند زیرا مسیر موفقیت و شکست را دیده‌اند، پس توانایی بالایی برای حل نارسایی‌ها دارند. با توجه به تجربیات پیشین، این افراد مهارت بالایی در تحقق بهتر موفقیت در خود احساس می‌کنند. در افراد باتجربه قبلی، خودکارآمدی کارآفرینی بیشتر است و زمانی که خودکارآمدی کارآفرینی بالاتر و متعادل‌تر باشد، احتمال خودمختاری بیشتر است (کورچوسکا و همکاران^۲، ۲۰۲۰). در این زمینه، زمانی که افراد حقوق‌بگیر تصمیم می‌گیرند تا کارآفرین شوند و تجربه خود را عملی کنند، با توجه به این خصوصیات، با اطمینان بیشتری در این راه قدم می‌گذارند. در همین راستا با توجه به مطالعات پیشین، کاهش ریسک، افزایش درآمد و امکان مشارکت افراد در فعالیت‌هایی که واقعاً از آن‌ها لذت می‌برند، مزایای اقتصادی و اجتماعی هستند که اغلب با این نوع کارآفرینی همراه است (فولتا و همکاران، ۲۰۱۰).

با توجه به اهمیت کارآفرینی هیبریدی و چالش‌های اجتماعی، اقتصادی، عدم قطعیت و نوسانی که در بازار کشور وجود دارد، درک عوامل تعیین‌کننده ورود به کارآفرینی و پویایی بقای سرمایه‌گذاری، توجه بسیاری از محققان را به خود جلب کرده است. همچنین، با توجه به فراوانی بالای شکست کسب‌وکارهای جدید، درک بقای کارآفرینان، مستلزم شناسایی این است که چگونه و چرا برخی از کارآفرینان قادر به غلبه بر این آسیب‌ها و چالش‌ها با هدف تاب‌آوری و بقا هستند. افراد حرفه‌ای شاغل در سازمان‌های پیشرو، هنگام ورود به کسب‌وکار، باید استراتژی‌های ورود و خروج از آن صنعت و خدمات را در نظر داشته باشند تا همواره بتوانند در دنیای رقابتی کسب‌وکار باقی بمانند. با توجه به اینکه حوزه کارآفرینی هیبریدی شامل ترکیب متعادل و متنوع از انواع مهارت‌ها و دانش است که تئوری و عمل را به تصویر می‌کشد؛ بنابراین، شناسایی ویژگی‌های تعیین‌کننده کارآفرینی هیبریدی برای پایدار ماندن افراد در شروع استارت‌آپ‌ها و شرایط غیر قابل پیش‌بینی به‌ویژه در اقتصادهای در حال توسعه، مهم است.

در شرایط فعلی، کارآفرینان هیبریدی، سهم قابل توجهی از فعالیت‌های کارآفرینی را تشکیل می‌دهند. با این حال، این پدیده یکی از پدیده‌های کمتر درک‌شده در ادبیات کارآفرینی است. در همین راستا، شواهدی وجود دارد که نشان می‌دهد کارآفرینان هیبریدی، به‌طور سیستماتیک با کارآفرینانی که خوداشتغالی تمام‌وقت را انتخاب می‌کنند، متفاوت هستند (فولتا و همکاران، ۲۰۱۰). اساساً، کارآفرینی هیبریدی با مراحل اولیه توسعه سرمایه‌گذاری کارآفرینانه مرتبط است. شایان‌ذکر است که ایجاد یک کسب‌وکار پاره‌وقت، لزوماً نشان‌دهنده تمایل به ورود به کارآفرینی تمام‌وقت نیست و به‌طور کلی می‌توان آن را کسب‌وکار پاره‌وقت نامید (ویلجاما و همکاران، ۲۰۱۷).

1. Asante et al.

2. Kurczewska et al.

کارآفرینی هیبریدی، می‌تواند بر اساس انگیزه، اشتیاق، تغییرات در بازار کار، ناامنی، عدم اطمینان شغلی، چالش‌های خلاقانه، وضعیت شغلی قراردادی، ترتیبات کاری غیراستاندارد، سیاست دولت، تمایل به استقلال، نیاز به شناخت اجتماعی و یا درآمد اضافی ایجاد شود (دزوموندا و فاتوکی^۱، ۲۰۱۸)؛ بنابراین، عوامل تعیین‌کننده پذیرش کارآفرینی هیبریدی با کارآفرینی تمام‌وقت نیز متفاوت است. به‌عنوان مثال، افراد به خاطر اطمینان خاطر در مورد توانایی کارآفرینی خود، کاهش ریسک و هزینه‌های جابجایی و همچنین، فرصت‌های بهتر شروع (درآمد، حقوق و تحصیلات بالاتر)، کارآفرینی هیبریدی را ترجیح می‌دهند. با انتخاب کارآفرینی هیبریدی، این افراد با ارزیابی کسب‌وکار و توانمند شدن در کارآفرینی و رسیدن به مرحله تجاری، قصد تبدیل به کارآفرین تمام‌وقت را دارند (فولتا و همکاران، ۲۰۱۰).

از سوی دیگر، پذیرفتن کارآفرینان هیبریدی به‌عنوان یک مقوله متمایز نشان می‌دهد که آن‌ها سهم قابل توجهی از همه کارآفرینان را تشکیل می‌دهند (بورک و همکاران^۲، ۲۰۰۸). با توجه ویژگی‌های خاص کارآفرینان هیبریدی و با عنایت به پویایی بازار کار، وجود آن‌ها برای جامعه مهم است؛ زیرا وجود آن‌ها منعکس‌کننده تغییرات شرایط بازار است و نشان می‌دهد که افراد می‌توانند در شرایط غیراستاندارد و خارج از وقت اداری نیز با تجربه‌ای که دارند، به فعالیت بپردازند. در واقع، این روند پنهان کارآفرینان هیبریدی، متأثر از فقدان سیاست‌های کارآفرینی و حمایت کافی از سوی دولت است. با تأکید و محوریت‌دهی به ویژگی‌های کارآفرینان هیبریدی، می‌توان به تبیین ضرورت پرداختن به مطالعه حاضر در حوزه کسب‌وکار پرداخت. علاوه بر موارد پیش گفته، تأکیدات به‌عمل‌آمده در برنامه پنجم و ششم توسعه کشور نسبت به بهره‌وری و تقویت کارآفرینی مبنی بر فعال‌سازی و پویایی انواع کسب‌وکارهای فناورانه و کارآفرینانه نیز مؤید دیگری بر ضرورت پرداختن به کارآفرین هیبریدی به‌عنوان مرحله‌ای گذار به سمت کارآفرینی تمام‌وقت است؛ زیرا ماهیت کارآفرین هیبریدی می‌تواند به‌عنوان راهکاری برای ایجاد فرصت‌های شغلی باشد.

نوشتار پیش رو مطالعه‌ای را توصیف می‌کند که هم کیفی است و هم جنبه‌های مهم کارآفرینی هیبریدی را روشن می‌کند. در این راستا، افزون بر کاوش عمیق در انگیزه‌ها، رفتارها و مقاصد انواع مختلف کارآفرینان هیبریدی، هدف مطالعه، روشن کردن و شناسایی ویژگی‌های تعیین‌کننده کارآفرینان هیبریدی است تا بتوان مفاهیم مذکور را از مفاهیم مشابه دیگر متمایز نمود. در اینجا با این پرسش مواجه می‌شویم که چرا بعضی افراد باوجود حقوق ثابت، یک مسیر شغلی کارآفرینانه و هیبریدی را انتخاب می‌کنند؟

در مطالعه حاضر ضمن ارائه تعاریف موجود از کارآفرینی هیبریدی، در وهله بعد، در قالب پژوهش کیفی و عمیق به کنکاش و کشف تعیین‌کننده‌های پذیرش کارآفرینی هیبریدی از دیدگاه متخصصان و صاحب‌نظران کارآفرینی که خود بعضاً کارآفرین هیبریدی هم محسوب می‌شوند، پرداخته شده است؛ بنابراین، شناسایی و معرفی تعیین‌کننده‌های پذیرش کارآفرینی هیبریدی در بین کارکنان سازمان‌های دولتی استان فارس به‌عنوان راهی برای کاهش عدم اطمینان کارآفرینان، هدف اصلی پژوهش حاضر است.

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نوع کیفی است. یک مطالعه کیفی زمانی مناسب است که محقق بخواهد بینش عمیقی نسبت به یک پدیده نسبتاً نو به دست آورد که در مطالعات پیشین، کمتر به آن پرداخته شده است. علاوه بر این، مطالعات

1. Dzomonda & Fatoki

2. Burke et al.

کیفی، برای پرسیدن «چرا» و «چگونه» نیز مناسب هستند؛ بنابراین، با توجه به اینکه کمتر پژوهشی تاکنون در کشور به بررسی مفهوم کارآفرینی هیبریدی، پرداخته است؛ از پژوهش کیفی برای واکاوی و کنکاش عمیق استفاده شد. در این پژوهش کیفی، روش مطالعه چندموردی^۱ به کار گرفته شده است. در این روش، پژوهشگر به انتخاب یک مورد^۲ پرداخته و آن را از جنبه‌های مختلف بررسی می‌کند. این مورد، می‌تواند یک واحد و یا سیستم با حد و مرز مشخص و متشکل از عناصر و عوامل متعدد و مرتبط به هم باشد. هدف کلی در این روش، مشاهده تفصیلی ابعاد «مورد» تحت مطالعه و تفسیر مشاهده‌ها از دیدگاه کل‌گرا است. از این‌رو، مطالعه چندموردی بیشتر برای روش کیفی و با تأکید بر فرایندها و درک و تفسیر آن‌ها انجام می‌شود. همچنین، یک روش پژوهش علمی است که به‌صورت باز، ژرف و جزئی‌نگر به مطالعه چند مورد خاص می‌پردازد. در واقع، این روش برای پدیده‌های پیچیده‌ای مناسب است که نیاز به غنای اطلاعاتی بیشتر دارد.

در این پژوهش، مورد مطالعه (واحد واکاوی)، صاحب‌نظران، اعضای هیأت علمی و کارکنان متخصص در نهادها و سازمان‌های مختلف دولتی در استان فارس بودند که در حوزه کارآفرینی هیبریدی از تجربه علمی و اجرایی ارزنده‌ای برخوردار بودند. در این مطالعه روش نمونه‌گیری هدفمند و از نوع گلوله‌برفی برای انتخاب مطلعین کلیدی در اجرای مصاحبه‌ها به کار گرفته شد؛ به عبارت دیگر، نمونه‌گیری در پژوهش کیفی، مبتنی بر هدف است و نمونه‌ها در راستای فهم عمیق پدیده مورد نظر، از میان افرادی که دارای تجربه‌های کافی در باره پدیده مورد مطالعه بوده و می‌توانند اطلاعات غنی را ارائه نمایند، انتخاب می‌شوند.

در خصوص جزئیات چگونگی انتخاب نمونه‌ها، لازم به توضیح است که ابتدا ضمن مراجعه به مسئولین و مدیران پارک علم و فناوری فارس، اساتید پیشکسوت حوزه کارآفرینی در دانشگاه و مدیران سازمان جهاد کشاورزی استان فارس، از آنان خواسته شد تا فهرستی از افرادی که در حوزه کارآفرینی هیبریدی، دارای تجربه آکادمیک و عملی هستند، معرفی گردند. سپس روند مصاحبه‌ها با مراجعه به افرادی که از سمت مسئولین و نهادهای مختلف به‌صورت مشترک معرفی شده بودند، آغاز گردید. افزون بر فهرست اسامی تهیه شده، بر اساس تکنیک گلوله‌برفی نیز از هر فرد مصاحبه‌شونده، خواسته شد تا فرد دیگری که از نظر تخصص و تجربه کاری، وضعیت مشابه آنان دارد، معرفی گردد. بدین ترتیب، نمونه‌های هدفمند متشکل از مطلعین کلیدی که غنی‌ترین اطلاعات را در حوزه کارآفرینی هیبریدی در اختیار داشتند، مشخص شدند.

بر اساس هدف اولیه پژوهش، تأکیدی بر اینکه نمونه‌ها حتماً کارآفرین هیبریدی باشند، نبود؛ اگرچه طبق اطلاعات جدول ۱، تمام پاسخگویان در زمره کارآفرینان هیبریدی بوده و علاوه بر مشاغل اولیه (که به‌طور عمده دولتی بود)، متناسب با تخصص خود، در کسب و کار فناورانه و کارآفرینانه دیگری نیز مشغول به فعالیت بودند. طبق اطلاعات جدول ۱، مصاحبه‌شوندگان متشکل از اعضای هیأت علمی فعال در دانشگاه و اعضای هیأت علمی مرکز تحقیقات و آموزش کشاورزی و منابع طبیعی فارس بودند و علاوه بر آن همچنین، برخی کارمندان سازمان جهاد کشاورزی استان فارس در ادارات مدیریت حفظ نباتات و مدیریت شیلات و امور آبزیان نیز مورد مصاحبه قرار گرفتند. اطلاعات تکمیلی در خصوص ویژگی‌ها و مشخصات فردی نمونه‌های مورد مطالعه با جزئیات بیشتر در جدول ۱، آورده شده است.

کارآفرینی در این پژوهش شامل تمام رده‌های فعالیت کارآفرینانه‌ای می‌شود که از مالکیت تک‌نفره یک کسب و کار خویش‌فرمایی کوچک تا یک استارت‌آپ بزرگ با بازگشت سرمایه توسط افراد با حقوق ثابت در استان

1. Multiple Case Study

2. Case

فارس را دربر می‌گیرد. داده‌های این پژوهش از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته در قالب تنظیم و طراحی پروتکل مخصوص، به دست آمد. روند مطالعه میدانی تا زمانی ادامه یافت که گواه و مدرک جدیدی از داده‌ها حاصل نشد و واریسی کامل داده‌ها انجام شد. در نهایت در مصاحبه پانزدهم اشباع نظری حاصل شد. در این پژوهش در تحلیل و کدگذاری داده‌ها، نرم‌افزار مکس کیودا^۱ (۲۰۲۰) به کار برده شد و مفاهیم مستخرج از نقل و قول پاسخگویان به چندین دسته نظری، طبقه‌بندی شد. همچنین، از روش‌های زیر برای تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه، استفاده شده است (فاطمی و کرمی، ۱۳۸۹):

کدبندی و توسعه طبقات

در این روش، ابتدا تمامی داده‌های جمع‌آوری شده که شامل صحبت‌های افراد مورد مطالعه بود به دقت بررسی و یادداشت شدند. سپس تمام یافته‌ها به چندین بخش بامعنی تقسیم شدند و هر بخش با مفهومی مناسب که معرف آن باشد، مشخص گردید. سپس نقل‌قول‌ها، به چندین بخش مرتبط و مجزا از یکدیگر تقسیم شده و روند مفهوم‌سازی ادامه پیدا کرد.

شمارش

در این روش، داده‌ها شمرده شدند. به عبارتی، در صورتی که واژه خاص در متن و یا در حین سخنان یک فرد بارها تکرار شده باشد، شمرده می‌شد و در نهایت مورد تفسیر قرار می‌گرفت که از این پدیده تحت عنوان برجسته‌سازی یاد می‌شود.

نظام طبقه‌بندی سلسله‌مراتبی

در این شیوه، تمام مفاهیم موجود در یک زمینه خاص، به‌طور خلاصه و با رعایت سلسله‌مراتب از کلی به جزئی نشان داده شد. در واقع، در این روش دیگرام درختی به دست می‌آید که امکان تحلیل سیستمی از داده‌ها را امکان‌پذیر شد.

جدول ۱. ویژگی‌های افراد مورد مطالعه

نمونه	جنسیت	تحصیلات	نوع کسب‌وکار	سابقه فعالیت در کسب‌وکار (سال)	نوع شغل اول (حقوق‌بگیر)
۱	مرد	دکتری	تولید جلبک	۵	هیأت علمی مرکز تحقیقات و آموزش کشاورزی
۲	زن	دکتری	تولید محصولات فاقد گلوتون	۴	هیأت علمی دانشگاه
۳	مرد	کارشناسی‌ارشد	تولید هیالورنیک اسید	۸	کارمند سازمان جهاد کشاورزی فارس
۴	زن	دکتری	تولید نانو حلال زیست‌فعال صنایع غذایی و دارویی	۱۰	هیأت علمی مرکز تحقیقات و آموزش کشاورزی
۵	مرد	دکتری	ساخت دستگاه پایش کیفیت آب	۷	هیأت علمی مرکز تحقیقات و آموزش کشاورزی
۶	زن	کارشناسی‌ارشد	استخراج و خالص‌سازی ترکیبات گیاهی	۵	کارمند سازمان جهاد کشاورزی
۷	زن	دکتری	به‌نژادی گیاهان دارویی	۹	هیأت علمی دانشگاه
۸	زن	دکتری	تولید محصولات سالم و ارگانیک	۱۰	کارمند سازمان جهاد کشاورزی
۹	مرد	دکتری	اهلی‌سازی گیاهان	۷	هیأت علمی مرکز تحقیقات و آموزش کشاورزی
۱۰	مرد	کارشناسی‌ارشد	پرورش ماهیان زینتی	۸	کارمند سازمان جهاد کشاورزی
۱۱	زن	کارشناسی‌ارشد	پرورش ماهی مولد با هدف تکثیر مصنوعی	۱۰	کارمند سازمان جهاد کشاورزی
۱۲	مرد	دکتری	ساخت تجهیزات نمک‌زدایی	۷	هیأت علمی دانشگاه
۱۳	زن	دکتری	تولید استحصال گیاهان دارویی	۸	هیأت علمی دانشگاه
۱۴	مرد	کارشناسی‌ارشد	تولید و تکثیر سیب‌زمینی بذری	۵	کارمند سازمان جهاد کشاورزی
۱۵	مرد	دکتری	ساخت پکیج تصفیه فاضلاب	۱۲	هیأت علمی دانشگاه

نتایج

بر اساس مصاحبه‌هایی که با صاحب‌نظران در مورد کارآفرینی هیبریدی انجام شد، عوامل تعیین‌کننده بر پذیرش کارآفرینی هیبریدی در بین اعضای سازمان‌های دولتی شناسایی و کدگذاری و در قالب چندین مفهوم کلی شامل (۱) ویژگی‌های فردی و شخصیتی، (۲) ویژگی‌های اقتصادی، (۳) نقش خانواده، (۴) ویژگی‌های سازمانی، (۵) شبکه‌سازی و (۷) پیوند بین فناوری‌های نوین و صنعت تقسیم‌بندی شدند. در ادامه، دیدگاه مصاحبه‌شوندگان در خصوص تعیین‌کننده‌های پذیرش کارآفرینی هیبریدی به تفصیل بحث شده است.

ویژگی‌های فردی و شخصیتی

ویژگی‌های فردی و شخصیتی کارآفرینان هیبریدی به عنوان یکی از عواملی است که کارایی افراد و بهره‌وری آن‌ها را در سازمان به شدت تحت تأثیر قرار می‌دهد. با توجه به داده‌های پژوهش (جدول ۱)، مهم‌ترین توانایی‌هایی که کارآفرینان هیبریدی به آن اشاره کردند، با مفاهیمی مناسب و معرف آن‌ها در طبقه ویژگی‌های فردی و شخصیتی شامل مدیریت زمان، داشتن تجربه، نیت کارآفرینانه، انگیزه‌های درونی، آزادی عمل، خودآگاهی، استقلال طلبی، قدرت تحمل ابهام، خودکارآمدی و مرکز کنترل درونی نام‌گذاری شده است. این ویژگی‌ها در مطالعات لوک و همکاران (۲۰۱۸)، فریرا (۲۰۲۰)، ویکلوند و همکاران (۲۰۱۹) و استفان و همکاران (۲۰۲۳) مورد بررسی و توجه قرار گرفته است. این عوامل طبق نظر پاسخگویان به طور خلاصه به شرح زیر اشاره می‌شود. برخی از نظرات پاسخگویان در جدول ۲ ارائه شده است.

مدیریت زمان

تأثیر مدیریت هم‌زمان فعالیت کارآفرینانه (کسب‌وکار فردی) و شغل حقوق‌بگیری برای افراد، امری مهم و ضروری به شمار می‌رود. از آنجا که کارآفرینان، مسئولیت تمامی جوانب هر دو شغل (کسب‌وکار فردی و شغل حقوق‌بگیر) را دارند، اختصاص زمان مناسب و مدیریت زمان صحیح، برای آن‌ها از اهمیت بالایی برخوردار است؛ به عبارت دیگر، یک کارآفرین هیبریدی باید بتواند استراتژی مناسب مدیریت زمان را در برنامه‌های روزانه خود انتخاب و لحاظ نماید؛ زیرا کارآفرینی هیبریدی و شغل دولتی مستلزم نظارت هم‌زمان است. انجام کار به طور هم‌زمان در دو شغل (کارآفرینی و شغل ثابت) یعنی متمرکز کردن زمان و ذهن که این روند باعث اثربخشی برنامه‌ها در طول فعالیت کسب‌وکار می‌شود.

تجربه کاری

عامل بعدی اهمیت تجربه در انجام کارآفرینی هیبریدی است. بدیهی است کارآفرینی مملو از شکست و عدم موفقیت است. امروزه نیز به صورت ضمنی و آشکار نرخ بالایی از شکست کسب‌وکار به‌ویژه در کسب‌وکارهای نوپا را شاهد هستیم. به اعتقاد پاسخگویان پایه کارآفرینی هیبریدی، داشتن تجربه است. کسی که در سازمان کار کرده است، انباشته‌ای از دانش و تجربه دارد که این دانش و تجربه به شخص در مسیر توسعه کسب‌وکار کمک می‌کند. از نظر آن‌ها تکرار مداوم بین تجربه شکست و تأثیر شکست افراد و ارباب‌رجوع به کارآفرینان هیبریدی در آینده کمک می‌کند تا اقدامات بیشتری را در جهت شناسایی فرصت‌های جدید و سرمایه‌گذاری جدید انجام دهند و در نتیجه کارآفرین هیبریدی می‌تواند پیامدهای مدیریتی مختلفی ایجاد کند که این روند تأثیر معناداری بر انجام سرمایه‌گذاری جدید دارد.

نیت کارآفرینانه

در کارآفرینی، نیت نقش کلیدی ایفا می‌کند. نیت کارآفرینانه رابط میان کارآفرین به عنوان یک فرد و زمینه‌ای که

کسب‌وکار در آن شکل می‌گیرد، به‌شمار می‌رود. از نظر پاسخگویان نیت کارآفرینانه یک عنصر کلیدی برای درک و فهم فرایند کارآفرینی هیبریدی و خلق کسب‌وکار در کنار شغل حقوق‌بگیر محسوب می‌شود، به‌طوری که یکی از دلایل کلیدی در کارآفرینی هیبریدی تمرکز بر نیت کارآفرینانه است و فرایند شکل‌گیری کسب‌وکار زمانی است که فرد قصد بروز آن را در خود می‌پروراند و این عمل هم‌زمان با وجود شغل اول به وقوع می‌پیوندد.

انگیزه‌های درونی

افزایش انگیزه، شناسایی فرصت‌ها را امکان‌پذیر کرده و توانایی اقدام به‌موقع را هم‌زمان با شغل حقوق‌بگیر فراهم می‌کند. در کارآفرینی تمام‌وقت شخص بیشتر به‌دنبال کسب مزایا و پول است و این شرط اول برای شروع کسب‌وکار است اما در کارآفرینی هیبریدی شخص کارآفرین بیشتر به‌دنبال انگیزه‌های روحی و روانی است و در پی جبران این نقص در زندگی است. از نظر این افراد تفاوت کارآفرینی هیبریدی با کارآفرین تمام‌وقت در همین موضوع فردی مشخص می‌شود. به‌عنوان مثال شخص به‌عنوان کارمند خیلی دیده نمی‌شود، عزت‌نفس آن بعد از مدتی کاهش پیدا می‌کند چون یک وظیفه تکراری را انجام می‌دهد؛ بنابراین سعی دارد از اطلاعات شغلی خود در راستای شغل دوم استفاده کند و با مدیریتی که در کسب‌وکار خود دارد، این کمبود خود را جبران کند.

آزادی عمل

در ساختار سلسله‌مراتبی، رفتار افراد از طریق قوانین، مقررات، رویه‌ها و دستورالعمل‌ها مشخص می‌شود و باید‌ها و نبایدهای کاری را تعیین می‌کنند. به همین دلیل فرد بعد از مدتی در شغل حقوق‌بگیری به‌احتمال زیاد احساس می‌کند یک کار تکراری و خسته‌کننده دارد و باید تنوع ایجاد کند. بعد از افزایش سن به‌مرور دنبال معنای دیگری از زندگی می‌گردد مثلاً در زمان بازنشستگی شخص دچار یک نوع رهاشدگی می‌شود. کارآفرینی هیبریدی به اعتقاد پاسخگویان به فرد کارمند کمک می‌کند که این اتفاق نیفتد چراکه می‌تواند از انباشته تجربه و دانش خود برای شروع کسب‌وکار جدید استفاده کند که بیشتر از تنوع در زندگی است.

خودآگاهی

از نظر پاسخگویان خودآگاهی توانایی نگاه به درون و اندیشیدن عمیق در مورد رفتار خود است. خودآگاهی به فرد کمک می‌کند تا نیازهای خود را بشناسد و اهداف را مشخص‌تر و واقع‌بینانه‌تر برای خود ترسیم کند. بر اساس آن هرچه اعتماد فرد به خود در شکل‌گیری وظایف کارآفرینی بیشتر باشد، درصد امکان‌سنجی آن کسب‌وکار بیشتر است. افراد کارآفرین هیبریدی به درک شفاف و صحیحی از شخصیت خود، نقاط ضعف، نقاط قوت، افکار، باورها، انگیزه‌ها و هیجانات می‌رسند و زمانی که به این کمال رسیدند دست به کارآفرینی می‌زنند. معمولاً افراد کارآفرین هیبریدی شناخت و آگاهی از خود دارند و این شناخت چیزی نیست که در طی یک یا چند ماه کسب شده باشد بلکه حاصل سال‌ها تجربه و آگاهی آن‌هاست. فرد کارآفرین هیبریدی نه‌تنها یک موجود آگاه است، بلکه از آگاهی‌های خود و اطلاعات جامع خود هم آگاه است و تسلط کامل به هیجانات خود دارد و می‌تواند آن‌ها را کنترل کند، پس زمانی شروع به کارآفرینی می‌کند که از همه فرایند اطلاع دارد و با آگاهی این کار را انجام می‌دهد.

استقلال طلبی

نیاز به استقلال از ویژگی‌هایی بود که به‌عنوان یک نیروی انگیزشی مهم برای کارآفرینان هیبریدی، بر آن تأکید شد. پاسخگویان نیاز به استقلال را با عباراتی نظیر «کنترل داشتن بر سرنوشت خویش»، «کاری را برای خود انجام دادن» و «رئیس خود بودن» تعریف کردند. از نظر آن‌ها شغل اول تکراری و خسته‌کننده است، با وجود کارآفرینی و

استفاده از مزایای شغل اول، انجام همزمان کارآفرینی و شغل دولتی یک تحول جدید و جذاب است؛ زیرا فرد دارای استقلال است و کاری را انجام می‌دهد که اجباری در آن نیست.

جدول ۲. نظرات پاسخگویان در مورد ویژگی‌های فردی و شخصیتی

ویژگی‌های فردی و شخصیتی	
«در انجام کارآفرینی هیبریدی فرد کارآفرین زمان را باید به‌درستی تقسیم کند چون باید در دو شغل خود عملکرد خوبی داشته باشد و نیازمند تمرکز بیشتر در دو کار است.» «باید فرد کارآفرین هیبریدی خاطرجمع باشد و زمان را از دست ندهد.» «کسی که کارآفرینی هیبریدی کار می‌کند، از لحاظ زمانی وقت بیشتری را می‌گذارد تا همزمان در شغل حقوق‌بگیر و کارآفرینی خوب فعالیت کند و باید وقت و انرژی را خوب تقسیم کند. کارآفرین هیبریدی در دو شغل باید عملکرد خوبی داشته باشد.» «کارآفرینی هیبریدی و شغل دولتی مستلزم نظارت است تا هر دو کار به‌خوبی پیش برود.» «کارآفرین هیبریدی باید بتواند توانایی مدیریت زمان و وجدان کاری داشته باشد و ارتباط خوبی را بین دو شغل برقرار کند.» «شخص کارآفرین هیبریدی زمان بیشتری باید برای کار بگذارد چون باید همزمان چند کار را انجام دهد.» «وقتی شخص بر یک موقعیت تمرکز می‌کند، ذهن و جسم او برای پیش‌برد آن هدف است مثلاً اگر من فقط هیأت علمی دانشگاه باشم، تمرکز این است که برای پیش‌برد کارهایم فقط روی آموزش و پژوهش تمرکز کنم، مقاله بدهم، ارتقاء بگیرم و قطعاً در آن قضیه بیشتر می‌توانم وقت و انرژی بگذارم و موفق شوم. تا اینکه چند کار را همزمان انجام دهم اما فرد کارآفرین هیبریدی از این قانون پیروی نمی‌کند و توانایی موفقیت در دو کار را دارد چون ویژگی‌های منحصر به فردی از جمله هماهنگی و مدیریت دارد.»	مدیریت زمان
«پایه کارآفرینی هیبریدی و موفقیت در کارآفرینی، داشتن تجربه است و فرد کارآفرین هیبریدی تجربه‌ی شخصی دارد به‌عنوان مثال من چند سالی به‌عنوان سرپرست بودم. این کار کمک کرد تا کارآفرین شوم.» «اینکه شخص در جایگاه کارآفرینی هیبریدی است و موفقیتی که دارد، دلیل آن تجربیاتی است که در شغل اولیه به دست می‌آید.» «تفاوت اصلی کارآفرینان هیبریدی در تجربه فرد در شغل اول است که از آن تجربه در شغل دوم استفاده می‌کند.» «تفاوت اصلی کارآفرینی هیبریدی با کارآفرینی تمام‌وقت داشتن انواع تجربه‌هاست.» «کسی که در سازمان کار کرده است، انباشته‌ای از دانش و تجربه دارد که این دانش و تجربه به موفقیت شخص کمک می‌کند.» «در کارآفرینی تمام‌وقت فرد صرفاً عواملی چون رهبری، ریسک‌پذیری و خصوصیات کارآفرینی را باید به‌طور کلی داشته باشد اما در کارآفرینی هیبریدی علاوه بر موارد پیشین تجربه یک‌پایه و اصل است که فرد باید داشته باشد.» «در کارآفرینی هیبریدی تجربه قبلی فرد کمک می‌کند که بتواند رهبر بازار باشد و با رهبری خوب و تجربه به سود برسد و رقیب بازار را بشناسد.»	تجربه کاری
«با توجه به روحیه کارآفرینی که در شغل دولتی داشتیم، موفق شدم که کارآفرین هیبریدی شوم و توانستم چهار سال در بازار پُر رقیب دوام بیاورم، بنابراین فرد باید این روحیه را در ذات خود داشته باشد.» «یکی از دلایل کلیدی در کارآفرینی تمرکز بر نیت کارآفرینانه است و فرایند شکل‌گیری کسب‌وکار زمانی است که فرد قصد بروز آن را در خود می‌پرواند و این عمل همزمان با وجود شغل اول به وقوع می‌پیوندد.» «نیت کارآفرینی افراد تحت تأثیر ریسک‌پذیری، تحمل ابهام، مرکز کنترل، خودکارآمدی و تنظیم هدف قرار می‌گیرد و فرد شخصاً تصمیم به کارآفرینی هیبریدی می‌گیرد.» «از نظر روحی کاری برای خودمان انجام می‌دهیم که اجبارها در آن نیست، شرایطی که در شغل اول (حقوق‌بگیر) تجربه نکردیم.»	نیت کارآفرینانه
«در کارآفرینی تمام‌وقت شخص به‌دنبال کسب مزایا و پول بیشتر است و این شرط اول برای شروع کسب‌وکار است اما در کارآفرینی هیبریدی، شخص کارآفرین به‌دنبال انگیزه‌های روحی و روانی است و به‌دنبال جبران این نقص در زندگی هستند.» «تفاوت کارآفرینی هیبریدی با کارآفرین تمام‌وقت در همین موضوع فردی مشخص می‌شود مثل اینکه شخص به‌عنوان کارمند خیلی دیده نمی‌شود عزت‌نفس آن بعد از مدتی کاهش پیدا می‌کند چون یک وظیفه تکراری را انجام می‌دهد، بنابراین سعی دارد از اطلاعات شغلی خود در راستای شغل دوم استفاده کند.» «گاهی اوقات فرد حقوق‌بگیر می‌خواهد یک تلنگری به خودش وارد کند (عامدانه)، فردی که در شرف بازنشستگی است با خودش می‌گوید ۵۰ سال از عمرم گذشت، بگذار حرکتی متنوع انجام دهم و هدف اصلی او افزایش عزت‌نفس در زندگی تکراری است.» «در کارآفرینی تمام‌وقت انگیزه‌های مالی بیشتر است، اما در کارآفرینی هیبریدی، فرد به‌طور اختصاصی به‌دنبال انگیزه‌های فردی یعنی عزت‌نفس، معنا بخشی به زندگی، احساس مفید بودن است.»	انگیزه‌های درونی
«وقتی شخص به جایگاه کارآفرینی هیبریدی می‌رسد، دو حالت در او شکل می‌گیرد، دو شخصیت کاملاً متفاوت یکی اینکه یک آبداریکه (حقوق‌ناچیز) دارد اما چارچوب دارد. حالت دوم موقعی است که مثل پرنده آزاد است و در قفس نیست و کسی مسئول آبدودان آن نیست که هر لحظه امکان خطر هم وجود دارد که توسط پرنده دیگر شکار شود، اما آزادی را دوست دارد و اینجاست که شخصیت افراد کارآفرینی مشخص می‌شود، همان آزادی و در قفس نبودن.» «فرد بعد از مدتی در شغل حقوق‌بگیری احساس می‌کند یک کار تکراری و خسته‌کننده دارد و باید تنوع ایجاد کند.» «شخص بعد از افزایش سن به‌مرور دنبال معنای زندگی می‌گردد. مثلاً در زمان بازنشستگی شخص دچار یک نوع رهاشدگی می‌شود، کارآفرینی هیبریدی به فرد کارمند کمک می‌کند که این اتفاق نیفتد و همان معنای آزادی و تنوع در زندگی است.»	آزادی عمل

ادامه جدول ۲. نظرات پاسخگویان در مورد ویژگی‌های فردی و شخصیتی

ویژگی‌های فردی و شخصیتی	
خودآگاهی	«افراد کارآفرین هیبریدی به درک شفاف و صحیحی از شخصیت خود، نقاط ضعف، نقاط قوت، افکار، باورها، انگیزه‌ها و هیجانات می‌رسند و زمانی که به این کمال رسیدند، دست به کارآفرینی می‌زنند.» «معمولاً افراد کارآفرین هیبریدی شناخت و آگاهی از خود دارند و این شناخت چیزی نیست که در طی یک یا چند ماه کسب شده باشد بلکه حاصل سال‌ها تجربه و آگاهی است و این عامل موفقیت آن‌هاست.» «فرد کارآفرین هیبریدی نه تنها یک موجود آگاه است، بلکه از آگاهی‌های خود و اطلاعات جامع خود هم آگاه است و تسلط کامل به هیجانات خود دارد و می‌تواند آن‌ها را کنترل کند.» «فرد کارآفرین هیبریدی همه شرایط شروع کسب‌وکار را از افراد و محیط شغلی کسب می‌کند و زمانی که خود شروع به کارآفرینی می‌کند از همه فرایندها اطلاع دارد و با آگاهی این کار را انجام می‌دهد.» «معمولاً کارآفرینان هیبریدی ریسک‌پذیر نیستند، به همین دلیل تا کاملاً به شرایط کار آگاهی نداشته باشند، آن کسب‌وکار را شروع نمی‌کنند و این راز موفقیت آن‌ها است.» «کارآفرینی هیبریدی ریسک فرد را در طول راهاندازی کسب‌وکار مهار می‌کند و هیجان فرد را کنترل می‌کند چون افراد مسیر کار را می‌شناسند و نسبت به آن آگاه هستند.»
استقلال طلبی	«شغل اول تکراری و خسته‌کننده است با وجود کارآفرینی و استفاده از مزایای شغل اول، یک تحول جدید و جذاب است که فرد دارای استقلال است و اجباری در آن نیست.» «انجام کارآفرینی هیبریدی از یک‌طرف برای جنبه شخصی خود فرد حال خوبی دارد و از طرفی ایجاد شغل و نوآوری جدید برای یک عده و آن حس مطلوب به خاطر اینکه یک عده مستقل در شرکت مشغول به کار هستند و حقوق می‌گیرند و بیمه دارند، این حس بسیار خوبی است.» «استقلال یک نیروی انگیزشی برای کارآفرینان هیبریدی است. این عامل سبب می‌شود تا این افراد به اهداف و رؤیاهای خود دست یابند.»
قدرت تحمل ابهام	«هسته کارآفرینی یعنی آغاز فعالیتی مستقل بدون آنکه شخص بداند موفق می‌شود یا نه، به نظر می‌رسد طبق تجربه کاری که کارآفرینان هیبریدی دارند، تحمل ابهام بیشتری دارند.» «کارآفرینان هیبریدی بدون اینکه احساس تهدید یا ترس داشته باشند در کمال اختیار و اطمینان قادرند به‌طور اثربخش با شرایط و اطلاعات مبهم، ناقص، غیرقطعی و غیر شفاف روبه‌رو شوند و ضمن رفع ابهام آن‌ها را به نفع خویش تغییر دهند.» «کارآفرینان هیبریدی درک پیچیده‌ای دارند. آنان به‌واسطه شغل خود به اطلاعات بیشتری توجه کرده و اشارات را تعبیر و تفسیر می‌کنند و به دلیل تحمل بالا، رفتاری انعطافی و منطقی دارند.»
خودکارآمدی	«کارآفرینان هیبریدی با توجه به تجربه و درک بالایی که از خود و محیط دارند، به توانایی و مهارت خود باور دارند و برای عملی شدن آن تلاش می‌کنند.» «افراد هیبریدی انعطاف‌پذیری و مقاومت بیشتری در رویارویی با چالش‌ها و ناکامی‌ها دارند چون مسیر موفقیت و شکست را دیده‌اند پس توانایی بالایی برای حل نارسایی‌ها دارند.» «با توجه به تجربیات پیشین که تأثیرگذارترین منبع اطلاعات است این افراد مهارت بالایی در رسیدن بهتر موفقیت در خود احساس می‌کنند.»
مرکز کنترل درونی	«افراد کارآفرین هیبریدی با اطمینان بیشتری معتقدند که وقایع خارجی و داخلی را می‌توانند تا حدودی به‌واسطه دانش و تجربه خود کنترل کنند.» «این خصوصیت خاص کارآفرینان هیبریدی است که شکست و پیشرفت تحت کنترل و نفوذشان بوده چراکه با شک و بدون اطلاع کاری را انجام نمی‌دهند.»

قدرت تحمل ابهام

کارآفرینان هیبریدی به‌واسطه تجربه و دانش خود در شغل اولیه بدون اینکه احساس تهدید یا ناراحتی کنند، قادرند به‌طور اثربخش با شرایط و اطلاعات مبهم، ناقص، غیرقطعی، سازمان نیافته و غیر شفاف روبه‌رو شوند و ضمن رفع ابهامات، آن‌ها را به نفع خود تغییر دهند. این افراد درک پیچیده‌ای دارند. آنان به‌واسطه شغل خود به اطلاعات بیشتری توجه کرده و اشارات را تعبیر و تفسیر می‌کنند و به دلیل تحمل بالا، رفتاری انعطافی و منطقی دارند؛ بنابراین تحمل ابهام بیشتری دارند.

خودکارآمدی

کارآفرینان هیبریدی با توجه به تجربه و درک بالایی که از خود و محیط دارند، به توانایی و مهارت خود باور دارند و برای عملی شدن آن تلاش می‌کنند. کارآفرینان هیبریدی انعطاف‌پذیری و مقاومت بیشتری در رویارویی با چالش‌ها و ناکامی‌ها دارند زیرا مسیر موفقیت و شکست را دیده‌اند، پس توانایی بالایی برای حل نارسایی‌ها دارند.

مرکز کنترل درونی

از نظر پاسخگویان کارآفرینان موفق، به خود ایمان دارند و موفقیت‌ها یا شکست‌ها را به سرنوشت، اقبال یا نیروهای

مشابه نسبت نمی‌دهند. به باور آنان، شکست‌ها و پیشرفت‌ها، به واسطه دانش و تجربه خود تحت کنترل و نفوذشان بوده و خود را در نتایج عملکردهایشان مؤثر می‌دانند چراکه با شک و بدون اطلاع کاری را انجام نمی‌دهند.

ویژگی‌های اقتصادی

کارآفرینی به‌عنوان یک راهبرد برای توسعه کشورها، ایجاد اشتغال و رفاه، شناخت فرصت‌های مناسب و افزایش تولید به حساب می‌آید، چراکه نوآوری‌های آن تقاضاهایی برای محصولات و خدمات جدیدی که قبلاً وجود نداشتند، مطرح می‌کند و در نتیجه عرضه محصولات جدید را افزایش خواهد داد و موجب افزایش اشتغال و بهبود وضعیت زندگی افراد جامعه خواهد شد. در همین راستا، پاسخگویان به مفاهیم مرتبط با توسعه اقتصادی، بهبود درآمد، شناخت بازار و امکان‌سنجی بازار به واسطه شرایط حاصل از شغل اول خود و توسعه کسب‌وکار اشاره کردند که در زیر به‌صورت خلاصه به آن‌ها پرداخته می‌شود. این عوامل با مطالعات ون‌استل و همکاران^۱ (۲۰۲۱)، بلاک و لندگراف^۲ (۲۰۱۶) و رافی و فنگ^۳ (۲۰۱۴) هم‌خوانی دارد. همچنین برخی نظرات پاسخگویان در جدول ۳ آورده شده است.

توسعه اقتصادی

پاسخگویان اذعان داشتند کارآفرینی دربرگیرنده نوآوری است پس به خلق ثروت کمک می‌کند و یک ارزش ناب ایجاد می‌کند. این فرایند همراه با اشتغال‌زایی دولتی به توزیع ثروت کمک می‌کند. به عقیده آنان «کارآفرینی همراه با کارمندی به توسعه پایدار تجارت در آینده کمک می‌کند». «این فرایند (کارآفرینی هیبریدی) با شرایط اقتصاد فعلی جهان در حال افزایش است و پایدارتر است.» باوجود مشکلاتی که در حال حاضر در دنیا وجود دارد، تنها چیزی که به فرد انگیزه می‌دهد، کارآفرینی هیبریدی است.

بهبود درآمد

با توجه به اینکه افراد در شغل حقوق‌بگیری در معرض نوسانات اقتصادی هستند و حقوق آن‌ها پاسخگوی نیازهایشان نیست، بنابراین به فکر حداکثر کردن درآمد هستند و انگیزه زیادی برای تکمیل درآمد خود دارند. به عقیده پاسخگویان از آنجا که فرد حقوق‌بگیر دسترسی به امور مالی و امنیت شغلی دارد، پس انگیزه‌های مالی و غیرمالی دارد و بیشتر به دنبال تکمیل درآمد است چون راه صحیح آن را می‌داند و به واسطه تجربه خود کسب‌وکار نوآورانه‌ای را راه‌اندازی می‌کند.

شناخت بازار

به عقیده پاسخگویان با توجه به نوسانات بازار ارز و تورم بالا، بازار فروش ناپایدار است و این باعث عدم تعادل در بازار شده است و از آنجا که ثبات قیمت وجود ندارد، در حال حاضر این شرایط ناپایدار کشور بزرگ‌ترین چالش برای کارآفرینان است. کارآفرینان هیبریدی تا حدودی بیشتر از دیگران به این اطلاعات آگاهی دارند و شرایط مالی را می‌توانند کنترل کنند و با برنامه‌ریزی که کارآفرینان هیبریدی دارند، شرایط را متعادل‌تر می‌کنند. عامل بعدی که به شناخت بازار از نظر پاسخگویان کمک می‌کند، امکان‌سنجی دقیق بازار توسط کارآفرینان هیبریدی است. به این معنی که کارآفرینان هیبریدی می‌توانند کار ارزشیابی، ارزیابی و امکان‌سنجی را از ابتدا انجام بدهند زیرا دسترسی بهتر به اطلاعات دارند، طرح کسب‌وکار را راحت‌تر می‌نویسند که سطح اطمینان آن‌ها بالاتر و شانس

1. Van Stel et al.

2. Block & Landgraf

3. Raffiee & Feng

موفقیت بیشتری را برایشان به‌همراه دارد؛ زیرا فرد کارآفرین در شغل اول با فراغ خاطر از شرایط فروش، منابع انسانی، تولید و سایر مطلع می‌شود.

جدول ۳. نظرات پاسخگویان در مورد ویژگی‌های اقتصادی

ویژگی‌های اقتصادی	
توسعه اقتصادی	«کارآفرینی نوآوری دارد پس به خلق ثروت کمک می‌کند و یک ارزش ناب ایجاد می‌کند. این فرایند همراه با اشتغال‌زایی دولتی به توزیع ثروت کمک می‌کند.» «جنبه مهم بحث مالی است مثلاً در دانشگاه استاد چهار روز در سازمان مربوطه مشغول به کار است و چند روز دیگر را می‌تواند به‌صورت عملی در شغل دوم مشغول باشد و این امر را بتواند گسترش دهد و این عمل و علم تبدیل به ثروت شود.» «قطعاً کارآفرینی هیبریدی مفید است و قطعاً نیازی را از کشور و صنعت را رفع می‌کند.» «کارآفرینی همراه با کارمندی به توسعه پایدار تجارت در آینده کمک می‌کند.» «این اصطلاح (کارآفرینی هیبریدی) با شرایط اقتصاد فعلی جهان در حال افزایش است و پایدارتر است.» «اگر کارآفرینی هیبریدی در سطح وسیع باشد، خوب است چون یک دید واقع‌گرایانه دارند و بر اساس علم دنیا پیش می‌روند، افرادی که وارد کارآفرینی تمام‌وقت می‌شوند، به‌طور کلی افراد سنتی و عادی هستند و بنابراین شغل آن‌ها پایدار نیست اما در کارآفرینی هیبریدی پایداری بیشتر است چراکه ذات کسب‌وکار باید به‌روز باشد.»
بهبود درآمد	«افراد حقوق‌بگیر چون شرایط مالی خوبی ندارند، انگیزه زیادی برای تکمیل درآمد خود دارند و این تفاوت اصلی کارآفرینی هیبریدی با کارآفرینی تمام‌وقت است.» «فرد کارآفرین هیبریدی دسترسی به امور مالی و امنیت شغلی دارد، پس انگیزه‌های مالی و غیرمالی دارد و بیشتر به‌دنبال تکمیل درآمد است و راه صحیح آن را می‌داند.» «فرد در شغل حقوق‌بگیری قطعاً با شرایط اقتصادی فعلی حقوق مناسبی ندارد و تصمیم بر کارآفرینی هیبریدی می‌گیرد.»
عدم تعادل بازار	«ریسک کارآفرینی زیاد است چون ناپایداری شرایط اقتصادی و بازار فروش وجود دارد، اما کارآفرینان هیبریدی تا حدودی بیشتر از دیگران به این اطلاعات آگاهی دارند و شرایط مالی را می‌توانند کنترل کنند.» «ثبات قیمت وجود ندارد، چون تورم بالاست و شرایط ناپایدار کشور بزرگ‌ترین چالش برای کارآفرینان است اما با برنامه‌ریزی که کارآفرینان هیبریدی دارند، شرایط را متعادل‌تر می‌کنند.» «بیشترین چالش مباحث کلی است که مربوط به نوسانات ارز است و التهاباتی که بازار ایجاد می‌کند و بازار فروش استرس‌زا است پس یک کارآفرین هیبریدی باید با آگاهی کامل گام بردارد.» «بیشترین چالش مربوط به نحوه واردات کسب‌وکارهای صنعتی است که یک مشکل است. سرعت و نوسانات ارز باعث می‌شود پیش‌بینی‌ها دچار مشکل شود چون تحریم بالا است اما یک کارآفرین هیبریدی شاید نسبت به کارآفرینان دیگر به‌واسطه افراد بتواند تا حدودی شرایط را پیش‌بینی کند.»
شناخت بازار	«کارآفرینی هیبریدی می‌تواند کار ارزشیابی، ارزیابی و امکان‌سنجی را از ابتدا انجام بدهد چون دسترسی بهتر به اطلاعات دارد. در کارآفرینی امکان‌سنجی بازار، اندازه بازار و سهم بازار بسیار مهم است.» «فرد شاغل در کادر دولتی چون دسترسی به اطلاعات بیشتری دارد طرح کسب‌وکار را راحت‌تر می‌نویسد، پس آن طرح تحقیقی که می‌نویسد سطح اطمینان بالاتری دارد و شانس موفقیت آن بیشتر است و دسترسی به اطلاعات کامل دارد.» «در کارآفرین هیبریدی فرد در شغل اول با فراغ خاطر، از شرایط فروش، منابع انسانی، تولید و ... مطلع می‌شود.»
امکان‌سنجی بازار	

نقش خانواده

خانواده به‌عنوان انتقال‌دهنده آیین‌ها و رفتارهای اجتماعی می‌تواند نقش خود را برای آشنایی با مفاهیم کارآفرینی در عرصه فعالیت اقتصادی و همسازی با واقعیت‌های کاری در جامعه به اعضای خود ارزانی دارد. در راستای تأیید نقش خانواده در جهت‌یابی فرد به انجام کارآفرینی هیبریدی، پاسخگویان به مفاهیم مرتبط با امنیت خانوادگی، تجارت خانوادگی و ارتقای سطح کیفی زندگی طبق جدول ۴ اشاره کردند که با مطالعه کورچوسکا (۲۰۲۰) هم‌راستا است.

امنیت خاطر خانوادگی

بر طبق نظرات پاسخگویان امروزه با توجه به نقش فناوری و صنعت در پیشرفت جوامع، خواسته یا ناخواسته افراد نیازمند به‌کارگیری علوم و فنون جدید هستند، زیرا با استفاده بهینه از این عوامل موجب رشد و شکوفایی و غلبه بر مشکلات اقتصادی خواهند شد. مسلم است که در این شرایط کارآفرینی در کنار شغل حقوق‌بگیری دارای نقش و جایگاه به‌سزایی است و یک امنیت خاطر برای خانواده است که فرد دو منبع درآمد

دارد.

تجارت خانوادگی

از دیدگاه صاحب‌نظران یکی از جنبه‌های اساسی کارآفرینی هیبریدی این است که اعضای خانواده با کارآفرینی آشنا می‌شوند. به واسطه درک متقابل و شناختی که اعضای خانواده از یکدیگر دارند، فرد کارآفرین می‌تواند تجربه خود را با اعضای خانواده تسهیم کند تا باهم کار کنند و کسب‌وکار خانوادگی ایجاد شود.

ارتقای سطح کیفی زندگی

نوع نگرش خانواده به کارآفرینی و چگونگی تجسم ارزش‌های اجتماعی برای فرد کارآفرین هیبریدی در شکل‌گیری آینده شغلی آن‌ها می‌تواند راه را برای دستیابی به زندگی سالم هموار سازد. به اعتقاد صاحب‌نظران با انجام کارآفرینی همراه با شغل دولتی، اعتماد به نفس فرد در خانواده بالا می‌رود. همچنین موقعیت کارآفرین هیبریدی احتمالاً در جایگاه خانواده مستحکم‌تر می‌شود و خانواده اعتماد بیشتری نسبت به آینده فرد دارند.

جدول ۴. نظرات پاسخگویان در مورد نقش خانواده

نقش خانواده	
امنیت خاطر خانوادگی	«نوع کار و آینده‌ای که کار هیبریدی دارد، یک مزیت حساب می‌شود. ممکن است در ابتدا کار سختی باشد اما در آینده چشم‌انداز مفیدی برای خانواده و شخص دارد.» «زلحاظ مالی خانواده در رفاه هستند و پیشرفت خوبی دارند.» «یک امنیت خاطر برای خانواده است که فرد دو منبع درآمد دارد.» «کسب‌وکارهایی که توسط کارآفرینان هیبریدی راه‌اندازی می‌شوند، پایدارتر هستند پس یک امنیت خاطر است.» «این نوع کارآفرینی برای کشور پایداری آن بیشتر است چون فرد با استفاده از تجربه و اطلاع از بازار وارد عمل می‌شود پس قطعاً می‌توان گفت پایدارتر است.»
تجارت خانوادگی	«اعضای خانواده با کارآفرینی آشنا می‌شوند.» «انجام کارآفرینی هیبریدی یک امنیت و حس خوب شغلی برای اعضای خانواده است.» «ممکن است کسب‌وکار خانوادگی ایجاد شود.» «فرد کارآفرین هیبریدی می‌تواند تجربه خود را با اعضای خانواده تسهیم کند و باهم کار کنند.»
ارتقای سطح کیفی زندگی	«اعتماد به نفس کارآفرین هیبریدی در خانواده بالا می‌رود و اینکه موفق می‌شود، چون قابلیت آن را دارد و این عمل به شخص اعتماد به نفس بالایی در خانواده می‌دهد.» «فرد کارآفرین هیبریدی احتمالاً در جایگاه خانواده موقعیت آن مستحکم‌تر می‌شود. خانواده اعتماد بیشتری نسبت به آینده فرد دارد و اعضای خانواده مطمئن می‌شوند که فرد کارآفرین در خانواده به فکر آینده است.»

ویژگی‌های سازمانی

پاسخگویان اذعان داشتند اگر سازمان‌ها نتوانند خود را با تحولات پرشتاب جهانی همگام سازند، دچار حالت ایستایی شده و بی‌شک در آینده حضور فعالی نخواهند داشت و سرانجام دچار اضمحلال می‌شوند. از این‌رو، لازم است تا سازمان‌ها، روش‌های نوین تولید را جایگزین روش‌های سنتی سازند تا بتوانند به نیازهای بی‌انتهای مشتریان پاسخ گویند و از مزیت رقابتی سازمان خود در برابر سایر رقبا حمایت کنند. مفاهیم مربوط به ویژگی‌های سازمانی شامل انعطاف سازمانی، دسترسی به تسهیلات، فرهنگ سازمانی، ارتقای کارایی شغلی و تسریع فرایند اداری طبق تجربه پاسخگویان بیان شد. این ویژگی‌ها با تحقیقات چسبرو^۱ (۲۰۰۲) و سولسویک^۲ (۲۰۱۷) مطابقت دارد. آن‌ها در پژوهش خود نشان دادند سازمان‌های موفق همواره به خلاقیت کارکنان توجه ویژه‌ای دارند و انعطاف‌پذیری نسبت به رویکرد جدید را مورد تشویق قرار می‌دهند. با این حال،

1. Chesbrough

2. Solesvik

برخی از کارفرمایان روحیه کارآفرینی کارکنان را تشویق و از ایده آن‌ها برای توسعه محصولات نوآورانه حمایت می‌کنند؛ زیرا ایده‌ها و پیشرفت‌های نوآورانه موفق ممکن است منجر به نتایج موفقیت‌آمیزی گردد که در آن کارفرمایان نیز سهم داشته باشند و از آن برای پیشرفت سازمان استفاده کنند. نظرات مصاحبه‌شوندگان در جدول ۵ قابل ملاحظه است.

انعطاف سازمانی

رقابت شدید بین سازمان‌ها و تغییرات فزاینده در محیط، سازمان‌ها را وادار به نوآوری می‌نماید. افراد مصاحبه‌شونده عقیده داشتند که عامل اساسی برای افزایش توان رقابت‌پذیری، نوآوری و کسب مزیت رقابتی توسط سازمان‌ها، منابع انسانی است به‌طوری که تحقق این موفقیت مستلزم انعطاف‌پذیری قوانین سازمانی برای همکاری و پذیرش ایده‌های نوآورانه توسط افراد سازمان است؛ بنابراین در سازمان‌هایی که خلاقیت و ریسک‌پذیری مطرح است، به‌احتمال بیشتری افراد ایده‌های خود را ارائه می‌دهند و به افراد موفق در توسعه کسب‌وکار تبدیل می‌شوند.

دسترسی به تسهیلات

از نظر کارآفرینان هیبریدی، در دسترس بودن منابع و امکانات برای افرادی که در سازمان فعالیت می‌کنند، یک مزیت محسوب می‌شود. طبق نظر آن‌ها «زمانی که افراد در استخدام شغل حقوق‌بگیری هستند، در سازمان مربوطه دسترسی به گزینه‌های حمایتی و تشویقی مانند وام، کمک‌هزینه و دسترسی به شبکه‌های اجتماعی دارند.»

فرهنگ سازمانی

آمادگی سازمان برای خلاقیت و نوآوری به‌عنوان مقدمه و انگیزه‌ای بر مدیریت و رفتارهای کارآفرینی افراد در سازمان تأثیر می‌گذارد؛ بنابراین سازمان مربوطه باید فرهنگ مربوط به کارآفرینی را ایجاد کند و در صورتی که آن حس کار گروهی به‌صورت علمی باشد، فرد انگیزه شروع به کارآفرینی دارد که از نظر پاسخگویان این یک مزیت است؛ بنابراین کارآفرین هیبریدی، افق دید دارد و به‌صورت باز فکر می‌کند و این شرایط باعث می‌شود افراد دیگر نیز در این مسیر ترغیب شوند.

ارتقای کارایی شغل

به اعتقاد پاسخگویان، فردی که از تجربه شغل دوم خود در داخل سازمان استفاده می‌کند، برای سازمان کاربردی‌تر و مؤثرتر است زیرا انجام این عمل باعث نوآوری، افزایش تولید و راندمان بالاتر می‌شود و آن کارآفرین هیبریدی از تجربه‌های مفید خود در راستای پیش‌برد موفقیت برنامه‌ها در داخل سازمان استفاده می‌کند.

تسریع فرایند اداری

برای شروع کسب‌وکار، یکی از مهم‌ترین و پرچالش‌ترین مسیرها، اخذ مجوزهای دامن‌گیر تولیدکنندگان و سرمایه‌گذاران برای شروع کارآفرینی است. افرادی که قصد راه‌اندازی کسب‌وکاری را داشته باشند، باید در تک‌تک دستگاه‌هایی مثل صنعت، معدن و تجارت، سازمان جهاد کشاورزی، سازمان غذا و دارو، اداره کار و محیط‌زیست حضور یافته و با صرف حداقل یک سال زمان، مجوزهای لازم را اخذ کنند؛ اما افرادی که در

شغل‌های دولتی مشغول به فعالیت هستند، به واسطه ارتباطات و اطلاعات، راحت‌تر به این فرایند دسترسی پیدا می‌کنند.

جدول ۵. نظرات پاسخگویان در مورد ویژگی‌های سازمانی

ویژگی‌های سازمانی	
انعطاف سازمانی	«در سازمان‌هایی که خلاقیت و ریسک‌پذیری مطرح است، احتمال بیشتری هست که افراد ایده‌های خود را ارائه دهند و به افراد موفق در توسعه کسب‌وکار تبدیل شوند.» «با توجه به اینکه همه‌چیز در حال تغییر است، سازمان‌هایی که با تغییراتی که در آن‌ها اتفاق می‌افتد، سازگارتر هستند، موفقیت بیشتری برای کشف استعداد افراد و موفقیت افراد وجود دارد.»
دسترسی به تسهیلات	«زمانی که افراد در استخدام شغل حقوق‌گیری هستند، در سازمان مربوطه دسترسی به گزینه‌های حمایتی و تشویقی مانند وام، کمک‌هزینه و دسترسی به شبکه‌های اجتماعی دارند.»
فرهنگ سازمانی	«برای شکل‌گیری تفکر کارآفرینانه و اشتغال دانش‌آموختگان دانشگاه‌ها و به‌موازات آن حل بحران بیکاری این گروه، باید انگیزه و فرهنگ کارآفرینی در دانشجویان شکل گیرد، در این صورت انگیزه فرد تقویت می‌شود.» «سازمان و دانشگاه مربوطه باید فرهنگ مربوط به کارآفرینی را ایجاد کند و آن حس کار گروهی به‌صورت علمی در دانشگاه و سازمان مربوطه اگر باشد فرد انگیزه شروع به کارآفرینی دارد.» «زمانی که فرد یک نیروی خوب در سازمان است این فرد افق دید دارد و به‌صورت باز فکر می‌کند می‌شود گفت که کارآفرین است قطعاً نیروی پرتلاش و خوبی است و افراد دیگر نیز ترغیب می‌شوند.» «برای فرد که سازمان به او کمک کرده از تجربه‌ها استفاده کند و نوآوری‌ها را در بیرون از سازمان ایجاد کند، یک مزیت است و قطعاً افراد دیگر هم تشویق می‌شوند.»
ارتقای کارایی شغل	«برای سازمان کاربردی‌تر و مؤثرتر است که فرد از تجربه شغل دوم برای داخل سازمان استفاده می‌کند، چون راه‌ها را می‌شناسد، ارتباطات سریع می‌شود، مسیرها را بلد است و آن را به بوته آزمایش گذاشته است.» «فرد کارآفرین نوآوری در سازمان ایجاد می‌کند چون از تجربه خود از در شغل دوم استفاده می‌کند و آن را داخل سازمان می‌آورد در راستا و پیش‌برد موفقیت برنامه‌ها.» «اگر کارآفرین هیبریدی وجدان کاری داشته باشد، از تجربه و مفید بودن کار دوم در راستای موفقیت کار اول یعنی همان سازمان استفاده می‌کند.» «یک جنبه دوگانه دارد شخص کارآفرین هیبریدی به خاطر حس اعتمادبه‌نفس و تنوع در زندگی حس رضایت شغلی و تعهد آن بیشتر می‌شود طبیعتاً چون جنبه مالی هم داشته و کسب درآمد کرده برای سازمان مفیدتر است.» «کارآفرینی هیبریدی باعث افزایش تولید و راندمان بالاتر در داخل و خارج سازمان می‌شود.» «از لحاظ فردی مزایای زیادی دچار فرد می‌شود و خروجی آن تأثیر مثبت و سازنده در سازمان است؛ یعنی فرایندی که در کسب‌وکار، صنعت و بازار اتفاق می‌افتد غیرقابل چشم‌پوشی است، به‌طور مثال اگر من کارآفرینی هیبریدی را انجام می‌دهم، برای پیش‌برد کارم همچنین موفقیت در کارم و زنده ماندن یا دوام آوردن در کنار رقیب باید دوره‌های زیاد آموزشی شرکت کنم، بیشتر از تولید علمی که در دانشگاه و شغل اولی که وجود دارد از جمله، کار تیمی و گروهی، مارکتینگ، تولید صنعتی، طراحی صنعتی و نحوه گرفتن مجوز همه این‌ها یک سری پروسه دارد؛ پس تجربه و یادگیری نصیب فرد می‌شود و این یک نوع مدیریت بزرگ است برای فرد.»
تسریع فرایند اداری	«در آن جایگاهی که فرد هیبریدی در شغل اول کار دولتی انجام می‌دهد و سپس یک کار کارآفرینی را انجام می‌دهد آن جایگاه باعث می‌شود که خیلی از مسیرها را بداند که آن فرد معمولی در شروع کار آن مسیر را نمی‌داند، مخصوصاً در کارهای بیزینسی و کارآفرینی که در کشور ما به یک طریقی به کار دولتی مرتبط می‌شوند، حالا اگر مستقیم نخواهند کار کنند بالاخره که مجوز و دولت‌ها را باید از دولت بگیرند یا در ارتباطات با جاهای دولتی کار کنند.» «خیلی تأثیرگذار است؛ در این شرایط فقدان مالی دولت وجود دارد، راه‌اندازی کسب‌وکار یکی از سخت‌ترین کارهایی است که می‌شود انجام داد؛ اما کارآفرینان هیبریدی سختی کار آن‌ها کمتر است، چون به‌واسطه شغل خود مجوزها را می‌گیرند.»

شبکه‌سازی

پاسخگویان معتقد بودند که شبکه‌سازی یک فعالیت اجتماعی و راهگشای فعالیت اقتصادی است که از طریق آن، افراد خواهان کارآفرینی هیبریدی، برای ایجاد روابط تجاری و شناسایی، ایجاد یا عمل به فرصت‌های تجاری با یکدیگر ملاقات می‌کنند و یکدیگر را با توجه به شناخت و تجربه کافی به‌خوبی پیدا می‌کنند. در این ارتباط مفاهیم مربوط به شبکه‌سازی در قالب چیدمان بهتر تیم و هم‌افزایی طبق نقل و قول‌های جدول ۶ بیان می‌شود. این عوامل با مطالعه کورچوسکا و ماکویچ^۱ (۲۰۲۰) هم‌راستا است.

چیدمان بهتر تیم

پاسخگویان اذعان داشتند که تفاوت اصلی کارآفرینی هیبریدی و کارآفرینی تمام‌وقت در انجام تیم‌سازی است؛ بنابراین، اگر کارآفرین هیبریدی بخواهد موفق شود، باید افراد خوب و اهل عملی را انتخاب کند که بتوانند هم‌زمان دو کار را پیش ببرند. از این‌رو کارآفرینان هیبریدی به‌واسطه فعالیتی که در سازمان انجام می‌دهند (شغل اول)، از افراد باتجربه و همکاران در توسعه کسب‌وکار کمک می‌گیرند.

هم‌افزایی و اثربخشی

ویژگی‌های فردی، سازمانی و محیطی هیچ‌کدام به‌تنهایی کارآفرینی را به‌وجود نمی‌آورد، بلکه این عوامل به همراه هم و در یک رابطه تعاملی و هم‌افزا خالق کارآفرینی هستند؛ بنابراین، در این فرایند اگر بر یک عامل تأکید شود و سایر عوامل مد نظر قرار نگیرند، کارآفرینی هیبریدی رشد نمی‌یابد.

جدول ۶. نظرات پاسخگویان در مورد شبکه‌سازی

شبکه‌سازی	
چیدمان بهتر تیم	«تفاوت اصلی در تیم‌سازی است که اتفاق می‌افتد، اگر کارآفرین هیبریدی بخواهد موفق شود، باید افراد خوب و اهل عملی را انتخاب کند که بتوانند هم‌زمان دو کار را پیش ببرند.» «از افرادی که دانشجو هستند و مستعد هستند و رزومه خوبی دارند، کارمندان آن‌ها را شناسایی می‌کنند و از ظرفیت آن‌ها در توسعه کسب‌وکار کمک می‌گیرند و قطعاً خروجی این کار علمی خواهد بود و برای سازمان مفید است.» «با استفاده از طرح هیأت علمی فناور، افراد رسمی در شغل دولتی دانشگاه کسب‌وکاری در راستای علم خود طراحی می‌کنند و دانشجویهای مستعد را جذب نموده و کسب‌وکار کارآفرینی ایجاد می‌شود و تأثیر خوبی دارد.»
هم‌افزایی و اثربخشی	«قطعاً باید کار به‌صورت تیمی باشد و فرد بتواند زمان‌بندی کند که در بازار دوام بیاورد و رقیب‌ها را کنار بگذارد؛ پس تیمی بودن در این کار یک اصل فزاینده است که باید فرد روحیه کار تیمی داشته باشد.» «تجربه در کنار تحصیلات کمک می‌کند، به‌عنوان مثال من خودم چون تجربه کاری داشتم، در کنار آن رفتم مدیریت استراتژیک خواندم و کسانی اطراف من بودند که مدیران ارشد شرکت‌های قوی بوده و من به‌واسطه آن‌ها در کارآفرینی قدرت گرفتم، یعنی عوامل زیادی باهم باعث موفقیت و پیش‌برد کار می‌شود.» «کارآفرینی هیبریدی، مسیر را روشن می‌کند و آن شخصی که کارآفرین هیبریدی است، از ارتباطات خبر دارد.» «کارآفرین هیبریدی از شبکه‌سازی اطلاع دارد، بنابراین می‌تواند یک مزیت رقابتی داشته باشد در شروع کار کارآفرینی.»

پیوند بین فناوری‌های نوین و صنعت

بخش زیادی از صحبت‌های پاسخگویان حول این بود که امروزه تعامل سامانه‌ای علم، فناوری و سامانه اقتصادی امری کاملاً مشخص است و با توجه به اینکه توسعه فناوری علم‌گرا شده و سرمایه‌گذاری در علم نیز وابسته به اهداف و مقاصد، اقتصادمحور و فناورگرا شده است، راهکارهای فعلی نمی‌توانند جوابگوی شرایط جدید کشور باشند. دانشگاه و صنعت به‌عنوان دو مؤلفه اصلی اثرگذار در فرآیند توسعه موزون و پایدار در کارآفرینی می‌توانند در صورت ایفای نقش فعال، بنیان‌های اساسی توسعه ملی را پی افکنند. با توجه به ویژگی‌های همگانی شدن دانش، تولید اطلاعات در حجم گسترده و تولید مستمر دانش و فناوری‌های علمی، بدون شک پیوند بین فناوری‌های نوین علمی و صنعت نقش‌آفرین اصلی تحولات خواهد بود؛ زیرا علم و تجاربی که فرد در شغل اول فرامی‌گیرد، در چارچوب سازمانی ممکن است نتواند آن را گسترش دهد؛ بنابراین، گسترش این فرایند صرفاً با انجام کارآفرینی، همراه با صنعت و محیط بیرون امکان‌پذیر است. این بخش از مطالعه با یافته‌های ریبریو و همکاران^۱ (۲۰۲۳) مطابقت دارد. برخی نظرات پاسخگویان در جدول ۷ بیان شده است.

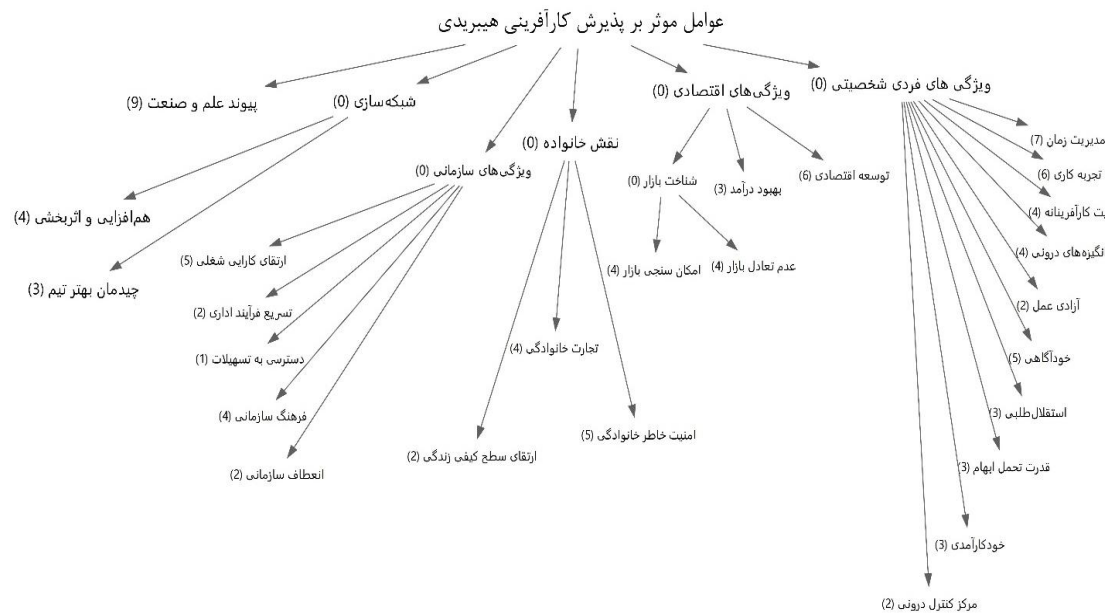
جدول ۷. نظرات پاسخگویان در مورد پیوند بین فناوری‌های نوین و صنعت

پیوند بین تکنولوژی‌های نوین و صنعت

«آموزش‌هایی که ما کارمندان و هیأت علمی به افراد می‌دهیم اینکه مستقیماً این آموزش‌ها در جایی استفاده می‌شود یا خیر از آن بی‌اطلاع هستیم و یک گپ و شکاف وجود دارد و این مسئله با انجام دادن کارآفرینی در کنار شغل حقوق‌گیری حل می‌شود.» «علم و تجاری که فرد در شغل اول فرامی‌گیرد و در سازمان مربوطه امکان گسترش دادن این علم نیست و طرف می‌خواهد آن را تبدیل به صنعت کند گسترش این عمل صرفاً با انجام کارآفرینی است.» «تفاوت کارآفرینی هیبریدی با کارآفرینی تمام‌وقت، همان ترکیب تولید علم تحصیلات در جایی و به کار گرفتن آن در شغل دوم و صنعت است.» «کارآفرینی هیبریدی، اصل است و به نظر من افرادی در کارآفرینی موفق می‌شوند که به‌صورت کارآفرین هیبریدی باشند و راه درست همین است. چون طرف تجربه دارد در کنار تجربه شخصیت خود را می‌گذارد وقتی تجربه و شخصیت تحصیلات با هم یکی شوند خطرات را می‌پذیرد و مسیر موفقیت را طی می‌کند.» «انگیزه اول از سمت علم بوده مورد دوم بحث هسته‌ای آن است که طرف دوست دارد نوآوری ایجاد کند و با ترکیب این دو مورد کارآفرینی هیبریدی خلق کند.» «گسترش علم و نوآوری فقط از طریق صنعت و محیط بیرون باوجود شغل دوم امکان‌پذیر است.» «در دانشگاه‌های صنعتی افراد می‌توانند در کنار عضویت هیأت علمی عضو شرکت باشند و کسب‌وکاری در صنعت داشته باشند، راه خوبی است و این ارتباط علم و صنعت حتماً باید برقرار باشد.» «ارتباط صنعت و دانشگاه نقش مؤثری در رشد و توسعه کشورها و حضور آن‌ها در جوامع بین‌المللی دارد؛ با توجه به رشد لحظه‌ای تکنولوژی و رقابت شدید بین کشورها در عرصه‌های مختلف اقتصادی، سیاسی و اجتماعی، برخورداری از دانش روز و دستیابی به روش‌های نوین بهترین راه حل برای گام برداشتن در مسیر پیشرفت در زمینه‌های گوناگون، به‌خصوص در عرصه تکنولوژی است.» «برای اینکه کشوری در جوامع بین‌المللی به‌عنوان یک کشور توسعه‌یافته شناخته شود، افزون بر داشتن سیستم اقتصادی سالم، باید پیشرفت خود را درگرو رشد و توسعه در عرصه تکنولوژی و کارآفرینی بداند و برای رسیدن به این هدف تلاش کند.» «هر پیشرفتی که از تعامل علم و صنعت حاصل شود، موجب ارتقای رتبه، توسعه و پیشرفت هر دو طرف می‌شود.»

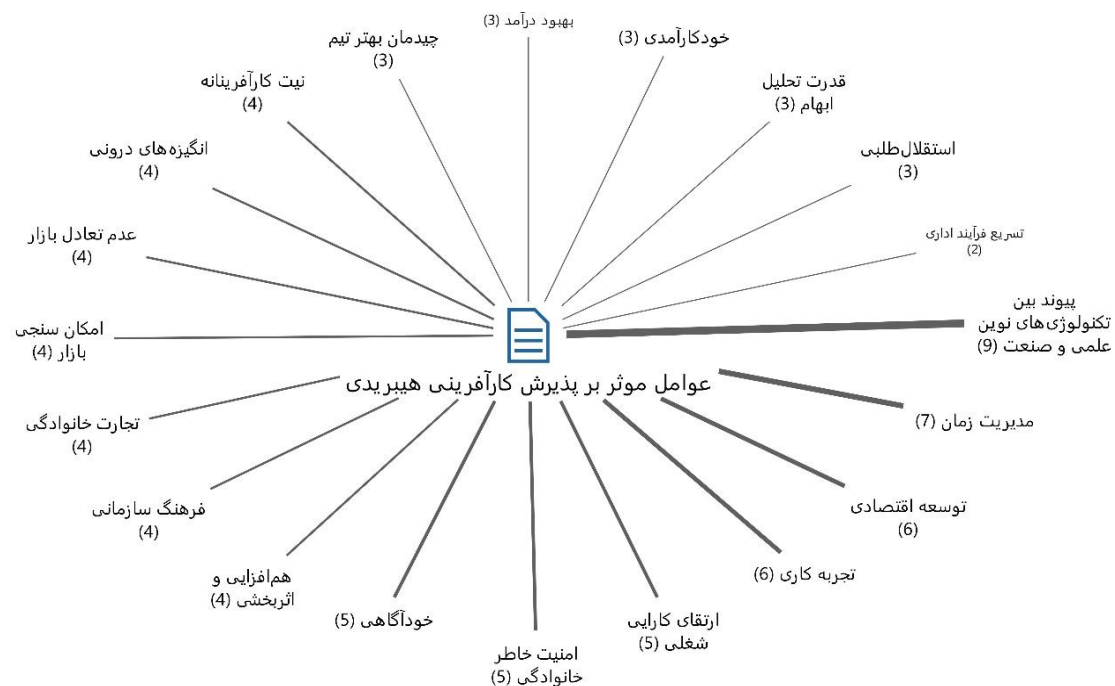
دسته‌بندی تعیین‌کننده‌های پذیرش کارآفرینی هیبریدی

به‌منظور ایجاد درک بهتر از کلیت مفاهیم استخراج شده از مصاحبه‌ها به‌عنوان عوامل مؤثر بر پذیرش کارآفرینی هیبریدی در بین اعضای سازمان‌های دولتی، دیاگرام سلسله‌مراتبی کدها، مفاهیم و مقوله‌ها توسط نرم‌افزار مکس کیودا (۲۰۲۰) و شکل ۱ استخراج شدند. طبق یافته‌ها، عوامل مدیریت زمان، تجربه کاری، نیت کارآفرینانه، انگیزه‌های درونی، آزادی عمل، خودآگاهی، استقلال‌طلبی، قدرت تحمل ابهام، خودکارآمدی و مرکز کنترل درونی از جمله عوامل مربوط به ویژگی‌های فردی و شخصیتی بودند که در شاخه اول نمودار مطرح شده‌اند. پس از آن در شاخه دیگر، ویژگی‌های اقتصادی مطرح می‌شوند که شامل توسعه اقتصادی، بهبود درآمد و شناخت بازار است. همچنین عامل شناخت بازار، به عوامل عدم تعادل بازار و امکان‌سنجی بازار تقسیم شد. در شاخه بعدی، عوامل امنیت خاطر خانوادگی، تجارت خانوادگی و ارتقای سطح کیفی زندگی که مربوط به مفهوم نقش خانواده هستند، مطرح شدند. در ارتباط با ویژگی‌های سازمانی عوامل انعطاف سازمانی، دسترسی به تسهیلات، فرهنگ سازمانی، ارتقای کارایی شغلی و تسریع فرایند اداری در این شاخه مطرح شدند. در شاخه بعدی عوامل مربوط به شبکه‌سازی شامل چیدمان بهتر تیم، هم‌افزایی و اثربخشی مطرح شدند. در پایان شاخه مربوط به پیوند بین فناوری‌های نوین علمی و صنعت ارائه شده است.



شکل ۱. نمودار سلسله‌مراتبی تعیین‌کننده‌های پذیرش کارآفرینی هیبریدی

به‌منظور مشاهده بهتر دیدگاه‌های مصاحبه‌شوندگان، شکل حاصل از مپ مکس^۱ به نمایش گرافیکی کدها از لحاظ تکرار پاسخگویان پرداخته است. در همین راستا کدهایی که با تکرار بیشتری توسط مصاحبه‌شوندگان بیان شده با خطوط ضخیم‌تری نسبت به سایر کدها، مشخص گردیده است. طبق شکل ۲، به ترتیب کدهای پیوند بین فناوری‌های نوین و صنعت، مدیریت زمان، توسعه اقتصادی و تجربه کاری نسبت به دیگر کدها با خطوط پررنگ‌تری نمایش داده شده است که بیان‌گر تأکید و تمرکز صاحب‌نظران کارآفرینی هیبریدی در ارتباط با این عوامل مؤثر بر پذیرش کارآفرینی هیبریدی در بین اعضای سازمان‌های دولتی است.



شکل ۲. نمایش گرافیکی فراوانی کدهای مربوط به تعیین‌کننده‌های پذیرش کارآفرینی هیبریدی

[illegible]

شکل ۳. نمایش گرافیکی خلاصه کدهای تعیین‌کننده‌های پذیرش کارآفرینی هیبریدی

بحث و نتیجه گیری

از دهه گذشته موج جدیدی از کارآفرینی بنام کارآفرینی هیبریدی در حال ظهور است که یک پدیده جهانی محسوب شده و به عنوان راهی برای به دست آوردن درآمد مازاد و کسب مزایا مانند رضایت شغلی و خودمختاری با آگاهی کامل شغلی توسط کارمندان حقوق بگیر در نظر گرفته می شود. علاوه بر این، کارآفرینی هیبریدی، مسیری مناسب برای افرادی است که می خواهند جاه طلبی های کارآفرینانه خود را به روشی کم خطر در کنار شغل حقوق بگیر تبدیل نموده و ارزیابی کنند که آیا می توانند با محیط کارآفرینی هیبریدی سازگار شوند یا خیر؟

نتایج تحقیق فولتا و همکاران (۲۰۱۰) نشان می دهد که کارآفرینان هیبریدی، ایده های تجاری خود را ابتدا به گونه ای واقع بینانه تر در مقیاس کوچک آزمایش کرده و سپس به روشی تکاملی، توسعه می بخشند. این دسته از کارآفرینان، موقعیت دوگانه خود را از شغلی با درآمد ایمن و معتبر در کنار فعالیت کارآفرینانه خود حفظ می کنند که این روش می تواند سبک زندگی آن ها را نیز بهبود بخشد. در این راستا، کارآفرینان هیبریدی می توانند از امکانات و فرصت های مختلف مرتبط با توسعه سریع فناوری های اینترنتی و کسب و کار مجازی نیز برای پیش برد و مدیریت زمان استفاده کنند؛ بنابراین، کارآفرینی هیبریدی یک موضوع امیدوارکننده برای توسعه و تحقیقات دانشگاهی و ارتباط آنان با جامعه و صنعت است؛ چراکه تجربه مدیریت و دانش، افراد خلاق را برای راه اندازی و سرمایه گذاری جدید تشویق می کند. در این راستا انتخاب کارآفرینی هیبریدی توسط افراد به عوامل تعیین کننده مختلفی بستگی دارد.

در این نوشتار، تعیین‌کننده‌های پذیرش کارآفرینی هیبریدی توسط کارکنان شاغل در سازمان‌های دولتی استان فارس از دید صاحب‌نظران و متخصصان امر، شناسایی و مورد بررسی قرار گرفت. طبق یافته‌های پژوهش، مجموعه‌ای متمایز از شایستگی‌های مورد نیاز برای موفقیت کارآفرینی هیبریدی شناسایی شدند. این شایستگی‌ها عبارت‌اند از مدیریت زمان، تجربه کاری، قدرت تحمل ابهام، خودکارآمدی، استقلال‌طلبی، خودآگاهی، توانایی کنترل درونی و انگیزه‌های درونی است. با توجه به این ویژگی‌ها، کارآفرینان هیبریدی پس از شروع سرمایه‌گذاری خود متوجه می‌شوند که توانایی ایجاد شایستگی‌های کارآفرینی قوی دارند و این انگیزه باعث می‌شود اغلب به کارآفرین تمام‌وقت تبدیل شوند. در حالی که افرادی که این تجربه را ندارند، ممکن است در فرایند کارآفرینی شکست بخورند. به همین دلیل، کارآفرینی هیبریدی ابزاری را فراهم می‌کند که از طریق آن، افراد قادر به توسعه و ارزیابی این شایستگی‌ها قبل از ورود به کارآفرینی تمام‌وقت هستند.

این شایستگی‌ها را می‌توان از طریق تجربه، توسعه داد؛ به عبارت دیگر، یادگیری تجربی ارائه شده به کارآفرینان هیبریدی به‌عنوان یک زمینه یادگیری کلیدی برای توسعه شایستگی‌های کارآفرینی آنان عمل می‌کند. پس فرایند کارآفرینی هیبریدی به فرد اجازه می‌دهد تا شایستگی‌های کارآفرینی خود را در یک سرمایه‌گذاری که ریسک کمتری نسبت به سرمایه‌گذاری تمام‌وقت دارد، شناسایی کرده، محک زده و توسعه بخشد (سولسویک، ۲۰۱۷). وقتی فرد در مورد شایستگی‌های کارآفرینی خود در طول فرایند هیبریدی می‌آموزد، از توانایی خود برای ایجاد و حفظ یک سرمایه‌گذاری موفق نیز آگاه می‌شود. همان‌طور که فرد شایستگی‌های کارآفرینی را در طول فرایند هیبریدی ایجاد می‌کند، خودکارآمدی کارآفرینان در توانایی آن‌ها برای ایجاد و حفظ موفقیت‌آمیز سرمایه‌گذاری نیز تحت تأثیر این امر قرار می‌گیرد.

در فرایند کارآفرینی هیبریدی، فرد به مهارت و توانایی خود در ارتباط با فعالیت کارآفرینانه باور پیدا می‌کند و از آنجا که خودکارآمدی کارآفرینانه به‌عنوان یک مقدمه حیاتی برای اقدام کارآفرینانه شناسایی شده است، بنابراین، کارآفرینی هیبریدی نقش مهمی در ایجاد سرمایه‌گذاری‌های جدید دارد. در واقع، باورهای خودکارآمدی فرد، تحت تأثیر تجربیات یادگیری است. هنگامی که فرد سرمایه‌گذاری کارآفرینی خود را ایجاد می‌کند، دانش او از این سرمایه‌گذاری و توانایی‌های خود در طول زمان، از طریق تجربیات او افزایش می‌یابد. این یادگیری تجربی در طول کارآفرینی هیبریدی، اساس تغییرات حاصله در خودکارآمدی فرد را تشکیل می‌دهد و به‌واسطه آن نیز، احتمال دارد که فرد به سمت کارآفرینی تمام‌وقت تشویق شود. نتایج مربوط به ویژگی‌های فردی-شخصیتی پژوهش حاضر با مطالعه (رافی و فنگ، ۲۰۱۴) مطابقت دارد.

به‌طور کلی، شناخت عوامل داخلی کارآفرینان هیبریدی با انگیزه‌ها شروع می‌شود. همه پاسخگویان معتقد بودند، داشتن دو نقش یا تبدیل شدن به کارآفرینی هیبریدی به آن‌ها از نظر مالی، وضعیت بهتری می‌دهد. ویژگی‌های اقتصادی از دیدگاه پاسخگویان شامل بهبود درآمد، توسعه اقتصادی و شناخت بازار بود. این ویژگی‌ها به‌عنوان انگیزه و محرک قوی بود که این افراد برای شروع کسب‌وکار داشتند. در این راستا، هر دو تجربه شغل دولتی و تجاری باید با یکدیگر مرتبط باشند تا بتوانند موفقیت تجاری خود را به‌عنوان بخشی از شاخص عملکرد شغلی (کار دستمزدی) حفظ کنند. این امر، مستلزم آن است که هم در کسب‌وکار و هم در عملکرد شغل دولتی عملکرد خوبی داشته باشند.

زمانی که کارآفرینان در استخدام شغل حقوق‌بگیر هستند، در سازمان مربوطه دسترسی به گزینه‌های حمایتی و تشویقی از جمله وام و کمک‌هزینه، دسترسی به شبکه‌های اجتماعی و توسعه یک فکر یا طرح تجاری، توانایی شبکه‌سازی و مشورت، ایجاد و توسعه شبکه‌های ملی و بین‌المللی، قابلیت تشخیص و بهره‌برداری از فرصت، توانایی

بررسی امکان‌سنجی، دسترسی کارکنان سازمان به سطوح بالاتر، آموزش مرتبط با کارآفرینی و دسترسی به سطحی از مهارت در مدیریت امور مالی و غیره را دارند. این شرایط در سازمان، فرصتی است برای آزمایش ایده‌های تجاری که ریسک شکست را با توجه به دسترسی اطلاعات و امکانات کاهش می‌دهد. این عوامل، کارآفرینان هیبریدی را بیشتر به سمت موفقیت در کارآفرینی، نسبت به کارآفرینان تمام‌وقتی که شغل ثابت ندارند، مستعد می‌کند. نتایج تحقیقات در برخی مطالعات مشابه (رافی و فنگ، ۲۰۱۶؛ تورگن و همکاران، ۲۰۱۴؛ ون‌استل و همکاران، ۲۰۲۱) مؤید یافته‌های فوق است.

نقش خانواده، طبق یافته‌های پژوهش به‌عنوان یک عامل بیرونی و تأثیرگذار در روند کارآفرینی هیبریدی محسوب می‌شود. نتیجه تحقیقات نشان می‌دهد، کارآفرینان هیبریدی که همسر و سایر اعضای خانواده به آن‌ها کمک می‌کنند، بسیار موفق‌تر هستند؛ به‌طوری که همسران نقاط ضعف آن‌ها را در هنگام کسب‌وکار برطرف می‌کنند. داشتن شریک تجاری مناسب برای عملکرد خوب، هم در شغل و هم در تجارت شخصی بسیار مهم است. به اعتقاد پاسخگویان، مبادرت به کارآفرینی هیبریدی به فرد کمک می‌کند تا جایگاه بهتری در خانواده داشته باشد. همچنین، راهی است که اعضای خانواده با تجارت و کارآفرینی آشنا شده و با یکدیگر همکاری نمایند؛ به عبارت دیگر، عوامل داخلی که پیش از این به آن‌ها اشاره شد، دلیل اصلی آغاز کارآفرینی هیبریدی است؛ اما عوامل بیرونی مانند خانواده با حمایت از عملکرد آن‌ها، تداوم و پایداری کسب‌وکار را فراهم می‌سازد. این نتایج در مطالعه (ایندودی^۱، ۲۰۱۵) نیز مورد تأکید قرار گرفته است.

افزون بر ویژگی‌های فوق، کارآفرینان هیبریدی تمایل داشتند در صنایع مرتبط با تکنولوژی و فناوری پیشرفته درگیر شوند. از نظر پاسخگویان، کسب‌وکارهایی که مرتبط با فناوری هستند، سود بیشتری کسب می‌کنند و به‌خصوص در سال‌های اولیه شکل‌گیری، احتمال بیشتری دارد که در مواجهه با چالش‌ها تاب بیاورند. کارآفرینان هیبریدی، اذعان داشتند که از شبکه‌های اجتماعی مشاغل فعلی برای راه‌اندازی مشاغل خصوصی خود استفاده می‌کنند. شبکه‌های اجتماعی با کاهش هزینه‌های مبادله، ایجاد فرصت‌های تجاری و سرریز دانش، رشد کسب‌وکار را تحریک می‌کنند. این شبکه‌ها بازار آماده و منابع بالقوه صنعتی را برای کارآفرینان ارائه می‌کنند. آن‌ها همچنین، منبع بالقوه‌ای از اطلاعات حیاتی در مورد روندهای فعلی در تجارت هستند که کارآفرین هیبریدی را قادر می‌سازد تا تصمیمات تجاری مؤثری بگیرد؛ بنابراین، در دسترس بودن شبکه‌های تجاری توسعه‌یافته برای کارآفرینان هیبریدی، یک برتری نسبت به کارآفرینان تمام‌وقت محسوب می‌شود. ویژگی‌های فوق، ذاتاً برای کارآفرینان هیبریدی منحصر به فرد است. همچنین، کارآفرین هیبریدی با توجه به تجربه کاری خود می‌تواند افراد مستعد و اهل عمل را در یک تیم کاری جمع کرده که این امر، باعث هم‌افزایی و اثربخشی برنامه خواهد بود. تأثیر این شرایط در برخی مطالعات مشابه نیز (اسلویک، ۲۰۱۷؛ ترکی‌نا^۲، ۲۰۱۸) مشهود است.

تعیین‌کننده مهم دیگر در پذیرش کارآفرینی هیبریدی شامل ویژگی‌های سازمانی از جمله انعطاف سازمانی، فرهنگ سازمانی، ارتقای کارایی شغلی و تسریع فرایند اداری است. به‌طور کلی، افرادی که در سازمان‌هایی با سبک مدیریت و تصمیم‌گیری مشارکتی، روحیه تیمی و محیط کاری هدایت‌گر مشغول به فعالیت بودند، توانایی بالایی برای ارتقاء خلاقیت و خودکارآمدی داشتند. از این‌رو می‌توان بیان نمود که این افراد خلاق‌تر بوده و توانایی بالایی در تشخیص فرصت‌ها داشتند و محیط شغلی آن‌ها، بستر مناسبی برای تقویت روحیه خلاقیت و کارآفرینی آنان نیز داشته است. همچنین، این گروه، تمایل بیشتری برای راه‌اندازی یک کسب‌وکار پاره‌وقت در کنار شغل تمام‌وقت

1. Indudewi

2. Turkina

داشتند. در واقع، کارآفرینان هیبریدی خود را به اندازه کافی شایسته و قوی می‌دانستند که هم به اداره تجارت فردی و هم شغل ثابت و حقوقی خود ادامه دهند. طبق نظر پاسخگویان، در سازمان‌هایی که خلاقیت و ریسک‌پذیری افراد مورد تشویق قرار می‌گیرد؛ موجب می‌شود افراد جرأت آن را پیدا کنند که ایده‌های نوآورانه خود را در خارج از سازمان نیز گسترش دهند. در همین راستا، سازمان مربوطه باید پذیرای ایده‌های خلاقانه افراد شاغل بوده و از این ایده‌ها حمایت نماید. اهمیت فرهنگ کارآفرینی و انعطاف سازمانی با یافته‌های مطالعات (تگمیر و همکاران^۱، ۲۰۱۶؛ فاروق و طالب^۲، ۲۰۱۹) هم‌راستا است.

با توجه به اهمیت پیوند بین تکنولوژی‌های نوین و صنعت و تأثیر یافته‌های علمی در فضای کسب‌وکار، انجام کارآفرینی هیبریدی باعث می‌شود که ارتباط دانشگاه و صنعت حفظ شود. به عقیده کارآفرینان هیبریدی، گسترش علم و نوآوری فقط از طریق کارآفرینی و صنعت امکان‌پذیر است. طبق این ویژگی، یادگیری به‌عنوان فرایندی است که در آن دانش از طریق دگرگونی تجربه ایجاد می‌شود. به دنبال یک تجربه کوچک و موفق، فرد آن را به دانش تبدیل می‌کند که به نوبه خود بر اقدامات آتی انجام شده توسط آن فرد تأثیرگذار خواهد بود. تجربیات شخصی کارآفرینان هیبریدی در اولین سرمایه‌گذاری آن‌ها دانشی را ایجاد می‌کند که موفقیت سرمایه‌گذاری‌های آینده آنان را نیز افزایش می‌دهد. کاربرد یادگیری در زمینه کارآفرینی هیبریدی، کاملاً ماهیتی تجربی و حاصل از محیط درک شده فرد است. بر طبق همین استدلال، فرد کارآفرین هیبریدی این توانایی را دارد که از شرایط به‌عنوان یک فرصت یادگیری مهم استفاده کند.

تبدیل دانش و تجربه به کسب‌وکار صنعتی به‌طور عمده از راه همین یادگیری در طول فرایند کارآفرینی هیبریدی محقق می‌شود. به‌طور کلی، کارآفرینان هیبریدی دارای شایستگی‌های کارآفرینانه هستند و احتمالاً دلیل راه‌اندازی کسب‌وکار توسط آن‌ها برخورداری از سطح مناسبی از شایستگی‌های کارآفرینانه ناشی از یادگیری برخاسته از تجارب در این افراد است. در راستای نتایج تحقیق و با تأکید بر کارآفرینی هیبریدی، پیشنهادهایی را برای افزایش احتمال موفقیت و انجام کارآفرینی هیبریدی می‌توان ارائه داد. به بیان دیگر، ایجاد فضای تعاملی و دانش‌محور بین دانشگاه و سازمان‌های دولتی و تأکید بر استفاده و به‌کارگیری یادگیری تجربی در فضای توسعه کسب‌وکار می‌تواند به‌عنوان راهی برای ارتباط دانشگاه و صنعت به‌کار گرفته شود.

در همین راستا ایجاد دوره‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت آکادمی و عملی برای افزایش مهارت‌های کارآفرینان هیبریدی و ارائه تسهیلات مالی به کارآفرینان باعث می‌شود که کارمندان انگیزه پیدا کنند و تجربیات خود را در حوزه کسب‌وکار بیاورند. همچنین، برقراری ارتباط کارآفرینان هیبریدی با افراد مستعد کارآفرینی قبل از شروع کسب‌وکار جهت شناخت بیشتر و انتقال تجربیات به افراد شاغل با شرایط واقعی قبل از شروع کسب‌وکار می‌تواند به‌عنوان یک اطمینان و آگاهی برای فردی که قصد انجام کارآفرین هیبریدی را دارد، انجام شود. در چنین حالتی می‌توان انتظار داشت که توسعه کارآفرینی و افزایش فرصت‌های شغلی نیز محقق شود.

سپاسگزاری

تیم پژوهش بر خود لازم می‌داند از کلیه پاسخگویان که با صبر و حوصله فراوان در مصاحبه‌ها شرکت نموده و ما را در انجام این پژوهش یاری کردند، تشکر و قدردانی نماید.

منابع

باشکوه اجیرلو، محمد؛ قاسمی همدانی، ایمان (۱۴۰۲). نقش مهارت‌های شخصی و کارآفرینی جهت تبدیل‌شدن از کارآفرینی ترکیبی به

کارآفرینی تمام‌وقت با تأکید بر نظریه یادگیری تجربی، مطالعات کارآفرینی و توسعه پایدار کشاورزی، ۱۰ (۲)، ۵۷-۷۶. doi: 10.22069/jead.2023.20505.1631

فاطمی، مهسا؛ کرمی، عزت‌الله (۱۳۸۹). مطالعه موردی واکاوی و اثرات خشک‌سالی، علوم ترویج و آموزش کشاورزی ایران، ۶ (۲)، ۱۱۵-۱۴۰.

References

- Asante, E. A., Danquah, B., Oduro, F., Affum-Osei, E., Twumasi, M. A., Azunu, C., & Li, C. (2022). Entrepreneurial career persistence of hybrid entrepreneurs: The opposing moderating roles of wage work-to-entrepreneurship enrichment and entrepreneurship-to-wage work enrichment. *Journal of Vocational Behavior*, 132, 103660. doi: 10.1016/j.jvb.2021.103660.
- Bashokouh Ajirlo, M., & Ghasemi Hamedani, I. (2023). The role of personal skills and entrepreneurship to transform from hybrid entrepreneurship to full-time entrepreneurship with emphasis on experiential learning theory. *Journal of Studies in Entrepreneurship and Sustainable Agricultural Development*, 10 (2), 57-76. doi: 10.22069/jead.2023.20505.1631
- Bauman, Z. (2007). *Liquid Times. Living in an Age of Uncertainty*. Cambridge: Polity Press.
- Block, J. H., & Landgraf, A. (2016). Transition from part-time entrepreneurship to full-time entrepreneurship: the role of financial and non-financial motives. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12 (4), 259-282. doi: 10.1007/s11365-014-0331-6.
- Burke, A. E., FitzRoy, F. R., & Nolan, M. A. (2008). What makes a die-hard entrepreneur? Beyond the 'employee or entrepreneur' dichotomy. *Small Business Economics*, 31, 93-115. doi: 10.1007/s11187-007-9086-6.
- Chaudhary, R. (2017). Demographic factors, personality and entrepreneurial inclination: A study among Indian university students. *Education+ Training*, 59 (2), 171-187. doi: 10.1108/ET-02-2016-0024.
- Chesbrough, H. (2002). Graceful exits and missed opportunities: Xerox's management of its technology spin-off organizations. *Business History Review*, 76 (4), 803-837.
- Demir, C., Werner, A., Kraus, S., & Jones, P. (2020). Hybrid entrepreneurship: A systematic literature review. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 34 (1), 29-52. doi: 10.1080/08276331.2020.1764738.
- Dzomonda, O. & Fatoki, O. (2018). Demystifying the motivations towards hybrid entrepreneurship. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 24 (4), 1-9.
- Farooq, M., & Talib, N. (2019). Hybrid Entrepreneurial Intention: A Comparative Study of Public and Private Sector Employees. *Journal of Research in Psychology*, 1 (1), 21-26. doi: 10.31580/jrp.v1i1.522.
- Fatemi, M., & Karami, E. (2001). A case study of analysis and effects of drought, Iran Agricultural Extension and Education Sciences, 6 (2), 115-140.
- Ferreira, C. C. (2020). Experiential learning theory and hybrid entrepreneurship: factors influencing the transition to full-time entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26 (8), 1845-1863. doi: 10.1108/IJEBR-12-2019-0668.
- Folta, T. B., Delmar, F., & Wennberg, K. (2010). Hybrid entrepreneurship. *Management Science*, 56 (2), 253-269. doi: 10.1287/mnsc.1090.1094.
- Kurczewska, A., & Mackiewicz, M. (2020). Are jacks-of-all-trades successful entrepreneurs? Revisiting Lazear's theory of entrepreneurship. *Baltic Journal of Management*, 15 (3), 411-430. doi: 10.1108/BJM-07-2019-0274.
- Kurczewska, A., Mackiewicz, M., Doryń, W., & Wawrzyniak, D. (2020). Peculiarity of hybrid entrepreneurs-revisiting Lazear's theory of entrepreneurship. *Journal of Business Economics and Management*, 21 (1), 277-300. doi: 10.3846/jbem.2020.11959.
- Lee-Ross, D. (2015). Personality characteristics of the self-employed: A comparison using the World Values Survey data set. *Journal of Management Development*, 34 (9), 1094-1112. doi: 10.1108/JMD-06-2014-0062.
- Luc, S., Chirita, G. M., Delvaux, E., & Kepnou, A. K. (2018). Hybrid entrepreneurship: Employees

- climbing the entrepreneurial ladder. *International Review of Entrepreneurship*, 16 (1), 89-114.
- Raffiee, J., & Feng, J. (2014). Should I quit my day job? A hybrid path to entrepreneurship. *Academy of Management Journal*, 57 (4), 936-963. doi: 10.5465/amj.2012.0522.
- Rounds, J. A. M. E. S., & Jin, J. I. N. G. (2013). Nature, importance, and assessment of needs and values. *Career development and counseling: Putting Theory and Research to Work*, 44 (6), 417-448.
- Santarelli, E., & Vivarelli, M. (2007). Entrepreneurship and the process of firms' entry, survival and growth. *Industrial and Corporate Change*, 16 (3), 455-488. doi: 10.1093/icc/dtm010.
- Solesvik, M.Z. (2017). Hybrid entrepreneurship: How and why entrepreneurs can combine employment and self-employment. *Technology Innovation Management Review*, 7 (3), 33-41.
- Stephan, U., Rauch, A., & Hatak, I. (2023). Happy entrepreneurs? Everywhere? A meta-analysis of entrepreneurship and wellbeing. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 47 (2), 553-593. doi: 10.1177/10422587211072799.
- Tavakoli, A. (2013). Impact of information technology on the entrepreneurship development. *Advances in Environmental Biology*, 7 (8), 1421-1426.
- Tegtmeier, S., Kurczewska, A., & Halberstadt, J. (2016). Are women graduates jacquelines-of-all-trades? Challenging Lazear's view on entrepreneurship. *Small Business Economics*, 47, 77-94. doi: 10.1007/s11187-016-9727-8.
- Thorgren, S., Nordström, C., & Wincent, J. (2014). Hybrid entrepreneurship: The importance of passion. *Baltic Journal of Management*, 9 (3), 314-329. doi: 10.1108/BJM-11-2013-0175.
- Thorgren, S., Sirén, C., Nordström, C., & Wincent, J. (2016). Hybrid entrepreneurs' second-step choice: The nonlinear relationship between age and intention to enter full-time entrepreneurship. *Journal of Business Venturing Insights*, 5, 14-18. doi: 10.1016/j.jbvi.2015.12.001.
- Turkina, E. (2018). The importance of networking to entrepreneurship: Montreal's artificial intelligence cluster and its born-global firm element AI. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 30 (1), 1-8. doi: 10.1080/08276331.2017.1402154.
- Van Stel, A., Barrientos-Marin, J., Caçador-Rodrigues, L., Millán, A., & Millán, J. M. (2021). Measuring performance differentials across entrepreneurship types. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1-36. doi: 10.1007/s11365-023-00934-6.
- Viljamaa, A., Varamäki, E., & Joensuu-Salo, S. (2017). Best of both worlds? Persistent hybrid entrepreneurship. *Journal of Enterprising Culture*, 25 (4), 339-359. doi: 10.1142/S0218495817500133.
- Wiklund, J., Nikolaev, B., Shir, N., Foo, M. D., & Bradley, S. (2019). Entrepreneurship and wellbeing: Past, present, and future. *Journal of Business Venturing*, 34 (4), 579-588. doi: 10.1016/j.jbusvent.2019.01.002.