



## Conceptualization of Hybrid Entrepreneurs' Success Model in Iran

**Meisam Khodadosti** 

Department of Management and Entrepreneurship, Faculty of Economics and Accounting, Razi University, Kermanshah, Iran. [m.khodadosti@razi.ac.ir](mailto:m.khodadosti@razi.ac.ir)

**Yosef Mohamdifar** 

Department of Management and Entrepreneurship, Faculty of Economics and Accounting, Razi University, Kermanshah, Iran. [mohamadifar@razi.ac.ir](mailto:mohamadifar@razi.ac.ir)

**Nader Naderi\*** 

Department of Management and Entrepreneurship, Faculty of Economics and Accounting, Razi University, Kermanshah, Iran. (Corresponding Author). [n.naderi@razi.ac.ir](mailto:n.naderi@razi.ac.ir)

### ABSTRACT

**Objective:** Being capable to initiate and persist in activities associated with identifying, exploring, and implementing opportunities for value creation are essential for an aspiring entrepreneur. This is especially true for the growing number of aspiring entrepreneurs who undertake a hybrid entrepreneurial entry path, whereby an individual simultaneously engages in startup activities while remaining employed elsewhere during their career transition. Hybrid entrepreneurs are defined as people who engage in self-employment activity while simultaneously hold a primary in waged work. This phenomenon has received increasing scholarly attention in recent years. Hybrid entrepreneurs are individuals who are employees and entrepreneurs at the same time. In their quest to make their businesses successful, they commonly encounter challenges and adversities. This makes entrepreneurial persistence as a key factor in the success of hybrid entrepreneurs. Having a wage job can make running a venture more challenging, increases the likelihood that hybrid entrepreneurs will quit their entrepreneurial activities. For instance, hybrid entrepreneurs must maintain a dual focus on both their wage work and entrepreneurial work and must perform well in the former while keeping their venture running concurrently. Hybrid entrepreneurship can have a positive role in decreasing unemployment and economic growth. However, there was no any study in literature review evaluating for success of Iranian hybrid entrepreneurs. This study was conducted to provide a model for the success of hybrid entrepreneurs with the help of grounded theory.

**Method:** In the present study, the samples were selected purposefully and theoretical sampling was used to identify factors affecting success. By conducting preliminary interviews and analyzing the obtained data, coding and creating concepts, comparing them, forming categories and communicating between them from snowball and theoretical sampling. It was used to select the next participants. Considering the fact that the criteria for judging when to stop theoretical sampling is the theoretical adequacy of categories and data. In this study, theoretical saturation was confirmed after 25 interviews and no new information was added. Each interview lasted 25 to 50 minutes. In the present study, the reliability of the results was evaluated using member control techniques, the use of different researchers in data collection and analysis, and the researcher's self-review. To check the verifiability of the results of the research, all the notes, documents and interviews recorded after the analysis by the researcher were again provided to the research team and other researchers to match the raw data with the results of Confirm the data.

**Results:** In the current study, 91 concepts were extracted for the success of hybrid entrepreneurs. In the current study, economic and financial factors, psychological factors, learning and experiences, learning skills, personality characteristics, supports of family and others and competencies were identified as causal factors. Administrative bureaucracy, financial barriers and cultural barriers were known as underlying factors. Climate change, market fluctuations and environmental turbulence were identified as interventional factors affecting success of Iranian hybrid entrepreneurs. The interviewers mentioned educational strategies, modeling, reducing administrative bureaucracy, motivate strategies, managerial and financial facilities strategies were considered as reasons for success of Iranian hybrid entrepreneurs. In addition, interviewer's mentioned to improve entrepreneurship spirit, development of the industry and development of economic as results for success of Iranian hybrid entrepreneurs.

**Conclusion:** Based on the results obtained in the model, educational strategies such as education of entrepreneurs, continued view from success entrepreneurship, improving entrepreneurship and marketing skills, help from specialists and corporation in startup events, modeling of success entrepreneurs, decreasing administrative bureaucracy, financial supports by facilities and support for purchasing products and also predicting risk and considering strategy were suggested for success of Iranian hybrid entrepreneurs. This study could cover gaps in literature review for hybrid entrepreneurs but future studies are required to investigate this field. The findings of this study show the fact that the phenomenon of hybrid entrepreneurship, as an economic, managerial and social issue, is a complex, multi-dimensional and multi-variable phenomenon, and a set of factors are intertwined in its formation and escalation. These factors synergistically provide the ground for its formation and development and can even provide the ground for the reproduction of the ground for its development or destruction. The reproduction of the context means that the conditions for emergence, growth, acquisition of benefit and development will occur; It means that if there are positive results from the form of hybrid entrepreneurship, it is possible to provide the ground for the formation of other types for the contacts, activists and investors of entrepreneurship in the country. These results show that a combination of internal and external factors can contribute to the success of hybrid entrepreneurs and a hybrid entrepreneur should not only focus on external factors. In addition to the skills and financial factors that should be successful, hybrid entrepreneurs should also pay attention to their internal and personal factors and competencies, along with the help of family and friends.

**Keywords:** Success of Entrepreneurs, Educational strategies, Financial barriers, Hybrid entrepreneurs.

---

**Cite this article:** Khodadosti, M., Mohamdifar, Y., & Naderi, N. (2024) Conceptualization of Hybrid Entrepreneurs' Success Model in Iran. *Journal of Entrepreneurship Development*, 16(5), 347-367. <http://10.22059/JED.2024.356514.654159> (in Persian)

**Received: 2023-06-29; Revised: 2023-07-18; Accepted: 2023-07-28; Published online: 2023-07-31**  
© The Author(s). **Article type: Research** **Publisher: University of Tehran Press.**



## مفهوم پردازی مدل موفقیت کارآفرینان هیبرید در ایران

**میثم خدادوستی** <sup>id</sup>

گروه مدیریت و کارآفرینی، دانشکده اقتصاد و حسابداری، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران. [m.khodadosti@razi.ac.ir](mailto:m.khodadosti@razi.ac.ir)

**یوسف محمدی فر** <sup>id</sup>

گروه مدیریت و کارآفرینی، دانشکده اقتصاد و حسابداری، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران. [mohamadifar@razi.ac.ir](mailto:mohamadifar@razi.ac.ir)

**نادر نادری\*** <sup>id</sup>

نویسنده مسئول، گروه مدیریت و کارآفرینی، دانشکده اقتصاد و حسابداری، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران. [n.nadery@razi.ac.ir](mailto:n.nadery@razi.ac.ir)

### چکیده

**هدف:** توانایی شروع و تداوم در فعالیت های مرتبط با شناسایی، کاوش و اجرای فرصت ها برای خلق ارزش برای یک کارآفرین مشتاق ضروری است. این امر به ویژه در مورد تعداد فزاینده ای از کارآفرینان مشتاق که مسیر ورود کارآفرینی ترکیبی را در پیش می گیرند، صادق است، که به موجب آن یک فرد همزمان در فعالیت های استارت آپ شرکت می کند و در طول تغییر شغلی خود در جاهای دیگر مشغول به کار می شود. کارآفرینی هیبرید به افرادی گفته می شود که در فعالیت های خوداشتغالی شرکت می کنند در حالی که به طور همزمان دارای یک شغل اولیه در کار مزدی هستند. این پدیده در سال های اخیر مورد توجه فزاینده ای قرار گرفته است. کارآفرینان هیبرید افرادی هستند که کارمند و کارآفرین هستند. در تلاش برای موفقیت در کسب و کار خود، معمولاً با چالش ها و نامایماتی روبرو می شوند. این امر باعث می شود که تداوم کارآفرینی به عنوان یک عامل کلیدی در موفقیت کارآفرینان ترکیبی باشد. داشتن شغل دستمزدی می تواند اجرای یک سرمایه گذاری را چالش برانگیزتر کند و احتمال اینکه کارآفرینان ترکیبی فعالیت های کارآفرینی خود را ترک کنند، افزایش می دهد. به عنوان مثال، کارآفرینان هیبرید باید تمرکز دوگانه بر کار دستمزدی و کار کارآفرینی خود داشته باشند و باید در حالت اول عملکرد خوبی داشته باشند و در عین حال سرمایه گذاری خود را به طور همزمان ادامه دهند. کارآفرینی هیبرید می تواند نقش مثبتی در کاهش بیکاری و رشد اقتصادی داشته باشد. با این حال، هیچ مطالعه ای در بررسی متون برای ارزیابی موفقیت کارآفرینان هیبریدی ایرانی انجام نشده است. این مطالعه به منظور ارائه مدلی برای موفقیت کارآفرینان هیبرید با کمک نظریه زمینه ای انجام شد.

**روش:** در مطالعه حاضر نمونه ها به صورت هدفمند انتخاب شدند و از نمونه گیری نظری برای شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت استفاده شد. به دنبال انجام مصاحبه های اولیه و تجزیه و تحلیل داده های بدست آمده، کدگذاری و ایجاد مفاهیم، مقایسه آن ها با هم، تشکیل مقوله ها و برقراری ارتباط بین آن ها از نمونه گیری گلوله برفی و نظری نیز برای انتخاب شرکت کنندگان بعدی استفاده شد. با در نظر گرفتن این نکته که معیار قضاوت در مورد زمان متوقف کردن نمونه برداری نظری، کفایت نظری مقوله ها و داده هاست. در این مطالعه اشباع نظری بعد از ۲۵ مصاحبه به تأیید رسید و اطلاعات جدیدی اضافه نشد. طول هر مصاحبه ۲۵ تا ۵۰ دقیقه طول کشید. در پژوهش حاضر قابلیت اعتبار نتایج با استفاده از تکنیک های کنترل های اعضا، استفاده از محققان مختلف در جمع آوری و تحلیل داده ها و خودبازبینی محقق مورد ارزیابی قرار گرفتند. برای بررسی کردن تأییدپذیری نتایج حاصل از تحقیق، کلیه ی یادداشت ها، اسناد و مصاحبه های ضبط شده پس از تحلیل توسط محقق، مجدداً در اختیار تیم پژوهش و دیگر محققان قرار گرفت تا تناسب بین داده های خام با نتایج حاصل از داده ها تأیید گردد. برای اطمینان یافتن از قابلیت انتقال یافته های مطالعه، محقق تلاش کرد تا به دقت و با ذکر جزئیات به توصیف شرایط انجام تحقیق پردازد. برای اعتمادپذیری نیز پژوهشگر در تمام مصاحبه ها در تلاش بود که جستجو کننده متعهدی برای داده های مصاحبه ها باشد.

**یافته ها:** در این مطالعه ۹۱ مفهوم با مفاهیم مربوط به عوامل موفقیت کارآفرینان هیبرید بدست آمدند (جدول ۱). در مرحله ی بعدی، مفاهیم مشابهی که در کدگذاری باز بدست آمدند، در کدگذاری محوری طبقه بندی شدند و نهایتاً بر اساس مدل گرند تئوری، طبقات اصلی حاصل شدند. بر اساس نتایج بدست آمده در این جدول، مفاهیمی که به شرایط علی عوامل موفقیت کارآفرینی هیبرید

برمی‌گردند، شامل زیر طبقه‌ی عوامل اقتصادی و مالی، ویژگی‌های یادگیری و تجارب، یادگیری مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصیتی، کمک خانواده و دیگران و شایستگی‌ها بود. عوامل زمینه‌ای شناخته شده در این مطالعه شامل بروکراسی اداری، موانع مالی و موانع فرهنگی بودند. در رابطه با عوامل مداخله‌گر، افراد مورد مصاحبه به زیر طبقات نوسانات بازار و تلاطم‌های محیطی اشاره کردند. در رابطه با راهبردها برای بهبود کارآفرینی هیبرید، افراد مورد مصاحبه به راهبردهای آموزشی، الگوسازی، کاهش دادن بروکراسی، راهبردهای انگیزشی، راهبردهای مالی و راهبردهای مدیریتی اشاره کردند که این عوامل زیر طبقه‌ی راهبردها برای موفقیت کارآفرینان هیبرید بودند. در ارتباط با پیامدها، افراد مورد مصاحبه به بهبود روحیه کارآفرینانه، توسعه صنعت و توسعه اقتصادی اشاره کردند.

**نتیجه:** بر اساس نتایج به‌دست‌آمده در مدل، راهبردهای آموزشی مانند آموزش کارآفرینان، نگاه مستمر از کارآفرینی موفقیت، بهبود مهارت‌های کارآفرینی و بازاریابی، کمک متخصصان و شرکت‌ها در رویدادهای استارت‌آپی، الگوبرداری از کارآفرینان موفق، کاهش بروکراسی اداری، حمایت‌های مالی توسط تسهیلات و پشتیبانی برای خرید محصولات و همچنین پیش بینی ریسک و در نظر گرفتن استراتژی برای موفقیت کارآفرینان هیبریدی ایرانی پیشنهاد شد. این مطالعه می‌تواند شکاف‌های موجود در بررسی ادبیات را برای کارآفرینان ترکیبی پوشش دهد، اما مطالعات آینده برای بررسی این زمینه مورد نیاز است. یافته‌های این پژوهش نشان دهنده این واقعیت است که پدیده کارآفرینی هیبرید به عنوان یک موضوع اقتصادی، مدیریتی و اجتماعی، پدیده‌ای پیچیده، چند بعدی و چند متغیره است و مجموعه‌ای از عوامل در شکل‌گیری و تشدید آن در هم تنیده شده‌اند. این عوامل به طور هم افزایی زمینه شکل‌گیری و توسعه آن را فراهم می‌کنند و حتی می‌توانند زمینه بازتولید زمینه توسعه یا تخریب آن را فراهم کنند. بازتولید زمینه به این معناست که شرایط ظهور، رشد، کسب منفعت و توسعه به وجود آید. یعنی اگر نتایج مثبتی از شکل کارآفرینی هیبرید حاصل شود، می‌توان زمینه شکل‌گیری انواع دیگر را برای مخاطبین، فعالان و سرمایه‌گذاران کارآفرینی در کشور فراهم کرد. این نتایج نشان می‌دهد که ترکیبی از عوامل داخلی و خارجی می‌تواند به موفقیت کارآفرینان ترکیبی کمک کند و یک کارآفرین هیبرید نباید تنها بر عوامل بیرونی تمرکز کند. کارآفرینان هیبرید علاوه بر مهارت‌ها و عوامل مالی که باید موفق باشند، باید به عوامل و شایستگی‌های درونی و شخصی خود نیز در کنار کمک خانواده و دوستان توجه کنند.

**کلیدواژه‌ها:** موفقیت کارآفرینان، راهبردهای آموزشی، کارآفرینان هیبرید، موانع مالی.

**استناد به این مقاله:** خدادوستی، میثم، محمدی فر، یوسف، و نادری، نادر (۱۴۰۲). مفهوم پردازی مدل موفقیت کارآفرینان هیبرید در ایران. توسعه

کارآفرینی، ۱۶(۵)، ۳۴۷-۳۶۷. Doi: <http://10.22059/JED.2024.356514.654159>

تاریخ انتشار: ۱۴۰۲/۱۲/۱۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۲/۰۱

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۱۱/۲۵

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۰/۰۵



ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران.

نوع مقاله: پژوهشی

© نویسنده‌گان.

## ۱. مقدمه

آمارها حاکی از آن است که میزان زیاد استخدام‌ها و کاهش خود اشتغالی سیاست‌مداران را نگران کرده است. افراد زیادی هستند که به پذیرفتن ریسک بی‌میل هستند و کار را زمانی آغاز می‌کنند که اطمینان شغلی، حقوق کافی و مزایای اجتماعی قابل توجه داشته باشند (شپرز<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹: ۱۰). بخش قابل توجهی از جامعه در کشورهای مختلف دارای روح کارآفرینی هستند و تمایل دارند که یک روز شغل خودشان را آغاز نمایند (کلیمیز<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹: ۲۴). سهم کارآفرینانی که در شغلی استخدام شده‌اند ولی تمایل به آغاز شغل خودشان را دارند در کشورهای مختلف متفاوت است، برای مثال در کشور نروژ سهم این کارآفرینان ۲۷ درصد و در کشور لهستان ۸۰ درصد می‌باشد (سولسویک<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷: ۳۳). کارآفرینانی که کار استارت‌آپی را هم‌راستا با شغلی که از آن دستمزد می‌گیرند انجام می‌دهند، کارآفرینان هیبرید نامیده می‌شوند. به عبارت دیگر، کارآفرینی هیبریدی یعنی اینکه افرادی در عین داشتن یک شغل تمام‌وقت، کسب و کاری را برای خود و دیگران شروع می‌کنند و در این روش، مسیر پیچیده کارآفرینی با ترکیب حقوق‌بگیری، خلق ثروت کم‌خطرتر و قابل تحمل‌تر می‌شود. بیشتر این کارآفرینان بعد از مدتی شغل‌شان را ترک می‌کنند، تا بتوانند بصورت تمام وقت به کارآفرینی ادامه دهند (تورگرن<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۶: ۱۴). مرور ادبیات در رابطه با کارآفرینان هیبرید هنوز رشد نیافته است، با این حال، مداخلاتی در رابطه با افزایش فعالیت‌های مرتبط با شناسایی، کشف و به‌کارگیری فرصت‌ها برای خلق ارزش وجود دارد. با وجود این‌که کارآفرینی هیبرید با مراحل اولیه‌ی پذیرش ریسک کارآفرینی ارتباط نزدیکی دارد، ولی شاخصی برای مداخله‌ی تمام وقت در فرآیند کارآفرینی نمی‌باشد (ویلجاما<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۷: ۳۴۰). با این حال، این نوع کارآفرینی در برخی مواقع به کارآفرینی تمام وقت ترجیح داده می‌شود که به دلایلی همانند فرآیند یادگیری مرتبط با کارآفرینی می‌باشد (فرریا<sup>۶</sup>، ۲۰۲۰: ۱). ماهیت چرخه‌ای از حالت کارآفرینی نیمه وقت به حالت تمام وقت توسط فرآیندهای یادگیری توضیح داده می‌شود که به ارزیابی شایستگی‌های یادگیری در زمان استفاده می‌پردازد (موریس<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۱۳: ۳۵۳). کارآفرینی، سازوکاری کلیدی است که از طریق آن رشد فراگیر و کاهش فقر بدست می‌آید (کارسلون<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۱۳: ۹۱۵). با این حال، بیشتر کشورها وابسته به روح کارآفرینی برای ایجاد شغل و نوآوری در اقتصادشان می‌باشند (سینگر<sup>۹</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). در مجموع باید اشاره نمود که کاهش میزان استخدامی در کشورهای توسعه‌یافته نگرانی بزرگی برای سیاست‌مداران است (ناوده<sup>۱۰</sup> و همکاران، ۲۰۱۹: کوک<sup>۱۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). کارآفرینان هیبرید یا حقوق‌بگیر، نقش قابل توجهی در رشد اقتصادی و کاهش بیکاری دارند (حسینی و مهدی زاده، ۱۳۹۸: ۵۴۱). با وجود اینکه، کارآفرینی هیبرید می‌تواند در کاهش بیکاری و رشد

---

<sup>1</sup> Schippers

<sup>2</sup> Klimis

<sup>3</sup> Solesvik

<sup>4</sup> Thorgren

<sup>5</sup> Viljamaa

<sup>6</sup> Ferreira

<sup>7</sup> Morris

<sup>8</sup> Carlsson

<sup>9</sup> Singer

<sup>10</sup> Naude

<sup>11</sup> Cooke

اقتصادی اثر مثبت داشته باشد، ولی در کشور ما این افراد کمتر مورد توجه قرار گرفته‌اند و عوامل موفقیت آن‌ها بررسی شده است. در بیشتر مطالعات، موفقیت به عنوان تداوم کسب‌وکار در یکی دو سال اول تعریف می‌شود. برای دستیابی به موفقیت در کارآفرینی، فرد باید ایده و یا یک چشم انداز کسب‌وکار روشن یا تمایل و شهامت برای رویارویی با خطر را داشته باشد. با این حال موفقیت و عوامل تأثیرگذار بر موفقیت کارآفرینان هیبرید مورد مطالعه قرار نگرفته است. این مطالعه با هدف بررسی ارائه مدلی برای موفقیت کارآفرینان هیبرید با استفاده از تئوری داده بنیاد انجام شد.

## ۲. مروری بر مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### کارآفرینی هیبرید

تغییرات در بازار کار و رشد در تنوع ترتیبات کاری، علاقه سیاستگذاران و محققان کارآفرینی را در این زمینه افزایش داده است. برخی از افراد گاه بر اثر الزامات اقتصادی و یا به دلیل کشف فرصت‌هایی مقرون به صرفه، در کنار شغل حقوق‌بگیری اقدام به راه‌اندازی کسب‌وکار می‌کنند. این افراد که کارآفرینان هیبرید یا حقوق‌بگیر نامیده می‌شوند، نقش مهمی در اقتصاد و کاهش بیکاری دارند (گو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۹: ۲۴۱). این کارآفرینان شامل تمامی افرادی هستند که در کنار کسب‌وکار خود که حقوق دریافت می‌کنند، در بخش خصوصی نیز مشغول بکار هستند. بعبارت دیگر، برخی از افراد گاه بر اثر الزامات اقتصادی و یا به دلیل کشف فرصت‌هایی مقرون به صرفه، در کنار شغل حقوق‌بگیری اقدام به راه‌اندازی کسب‌وکار می‌کنند. این افراد که کارآفرینان هیبرید یا حقوق‌بگیر نامیده می‌شوند، نقش مهمی در اقتصاد و کاهش بیکاری دارند. پذیرفتن کارآفرینان هیبرید به عنوان یک مقوله متمایز نشان می‌دهد که آن‌ها بخش قابل توجهی از کارآفرینان را تشکیل می‌دهند و ممکن است از تمامی اصول کارآفرینی تبعیت نمایند. نسبت به کارآفرینان تمام وقت، کارآفرینان هیبرید سطوح بالاتری از تحصیلات و سرمایه انسانی را دارند. بنابراین انتظار می‌رود نقش کارآفرینی هیبرید در صنایع دانش‌بر و نوآور بیشتر باشد. این سهم کارآفرینان هیبرید در تحقیق و توسعه فناوری، زیاد تخمین زده می‌شود که شامل ۴۲ درصد استارت‌آپ‌ها در آلمان و ۵۸ درصد استارت‌آپ‌های سوئد است. برخی از کارآفرینان، ثروت‌های زیادی را از این راه بدست آورده‌اند، درحالی‌که در جای دیگر مشغول بکار بودند (سولسویک، ۲۰۱۷). کارآفرینان تمام وقت شامل تمامی افرادی هستند که در کسب‌وکار خود علاوه بر خود، برای حداقل سه نفر دیگر نیز اشتغال ایجاد کرده باشند (تورگرن، ۲۰۱۴: ۵۱). همچنین شامل تمامی حقوق‌بگیران عادی می‌باشد که شامل کارکنان، کارخانه‌ها، اداره‌ها، مؤسسه‌های دولتی و خصوصی است که حقوق ثابت در موعد مقرر دریافت می‌کنند (حسنی و مهدی زاده، ۱۳۹۸: ۵۴۱). مطالعات نشان داده‌اند که بیش از ۸۰ درصد از کارآفرینان در سراسر جهان، زمانی کسب‌وکار خود را آغاز می‌کنند که در کنار کارآفرینی یک شغل حقوق‌بگیری نیز دارا می‌باشند (تورگرن، ۲۰۱۴: ۵۱). برخی از این افراد بر اثر الزامات اقتصادی و یا به دلیل کشف فرصت‌هایی مقرون به صرفه، در کنار شغل حقوق‌بگیری اقدام به راه‌اندازی کسب‌وکار می‌کنند. بر اساس گزارشات مختلف، کارآفرینی هیبرید بعنوان یک روش خطرات شخصی را به حداقل می‌رساند و به کارآفرینان این اجازه را می‌دهد که اقدام به ریسک نمایند همزمان که شغل قبلی خود را انجام می‌دهند. برخی مطالعات معتقدند که کارآفرینی هیبرید، کسب‌وکار را از لحاظ مدیریتی و درآمدی در

<sup>1</sup> Guo

سطحی قابل قبول قرار می‌دهد و به ادامه دادن و تداوم شغلی افراد تأکید می‌کند، همزمان با آن‌که خدمات را برای گروهی از افراد فراهم می‌آورد. بر اساس این تعریف، نحوه‌ی انجام کارآفرینی هیبرید ممکن است قدرت و پشتوانه‌ی مالی افراد غیر کارآفرین را به سمت کسب‌وکارهای کوچک و متوسط سوق دهد (ایندودوی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵: ۸۴).

### عوامل موفقیت در کارآفرینی

موفقیت کارآفرینی می‌تواند در زمینه‌های مختلف تعریف شود. در بیشتر مطالعات، موفقیت به‌عنوان تداوم کسب‌وکار در یکی دو سال اول تعریف می‌شود. برای تبدیل به یک کارآفرین به یک کارآفرین موفق، فرد باید ایده و یا یک چشم انداز کسب‌وکار روشن یا تمایل و شهامت برای رویارویی با خطر را داشته باشد. اگر مشکلاتی برای رویارویی با خطر وجود دارد، باید طرح کسب‌وکار ایجاد شود، سازمان‌دهی گردد و اجرا شود. بر اساس مطالعات موفقیت کارآفرینان در دو دسته‌ی عوامل داخلی و عوامل خارجی طبقه‌بندی می‌شوند (ایندودوی، ۲۰۱۵: ۸۶). عوامل داخلی شامل انگیزه، تجربه و دانش و شخصیت می‌باشد. در حالی که عوامل خارجی شامل محیط خانواده و محیط کار می‌باشد. تنش‌های خانوادگی، شرایط خانواده و ... از جمله عوامل تأثیرگذار بسیار مهم می‌باشند که می‌توانند تأثیر گذار باشند (آلوم<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۶: ۱). بر اساس منابع مختلف، انواعی از متغیرها را گزارش کرده‌اند که بر موفقیت کارآفرینان تأثیر می‌گذارد، اما اکثر این مطالعات بر روی چند مجموعه از متغیرها متمرکز شده‌اند، شامل ویژگی‌های روانی و شخصیتی کارآفرینان، (۲) مهارت‌های مدیریتی و آموزش کارآفرینان و (۳) محیط خارجی. ویژگی‌های روانی مانند انگیزه برای استقلال، نوآوری جهت‌گیری، نگرش نسبت به ریسک و ماهیت رقابتی است و از اهمیت زیادی برخوردار هستند (استفانویک<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۰: ۲۵۵). براساس همین منبع، بعد روانشناختی زمانی اهمیت دارد که فرد در یک محیط تجاری دشوار کار می‌کند. محققین معتقدند که در کنار این عوامل، اغلب با تجربه و آموزش، مهارت‌های مدیریتی خاص و بهبود در محیط کسب و کار، همچنین عواملی هستند که به راحتی توسط سیاستگذاران توسعه و تغییر می‌یابند و بر موفقیت کارآفرینان اثرگذار هستند. مهارت‌های مدیریتی شامل توانایی مدیریت پرسنل و حفظ سوابق حسابداری، در حالی که شرایط محیطی مربوط به حمایت رضایت بخش دولت، دسترسی به سرمایه و حمایت خانواده و دوستان است (استفانویک و همکاران، ۲۰۱۰).

بنابراین، موفقیت کارآفرینی تابعی از عوامل داخلی و خارجی است که در کنار هم بصورت هم‌افزایی می‌توانند به کارآفرینان کمک نمایند. با تمامی این اوصاف در زمینه‌ی کارآفرینان هیبرید مطالعه‌ای یافت نشد که عوامل تأثیرگذار بر موفقیت این افراد را مورد بررسی قرار دهد.

### پیشینه تجربی

<sup>1</sup> Indudewi

<sup>2</sup> Alom

<sup>3</sup> Stefanovic

حسنى و مهدى زاده (۱۳۹۸) مطالعه‌اى با عنوان "مقايسه‌ى شايستگى‌هاى كارآفرينانه‌ى كارآفرينان حقوق بگير (هيبريد) با ساير كارآفرينان و حقوق بگيران" انجام دادند. اين مطالعه در قالب يك مطالعه كاربرى و پيمائش با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته انجام شد. نتايج اين مطالعه نشان داد كه كارآفرينان هيبريد از شايستگى كمترى نسبت به كارآفرينان تمام وقت در دو مولفه «مديريت مالى» و «مديريت و ارزيايى ريسك» از شايستگى‌هاى «فنى سطح صنعت» برخوردارند، اما در هر چهار مجموعه از شايستگى‌هاى «اثربخشى فردى»، «آكادميك»، «محل كار» و «فنى سطح صنعت» تفاوت زيادى نداشتند. همچنين ميزان شايستگى‌هاى آنان در هر چهار مجموعه، بيشتر از حقوق بگيران عادى بود.

فريرا<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) مطالعه‌اى با عنوان تئورى يادگيرى و كارآفرينى هيبريد: عوامل تاثيرگذار بر انتقال به كارآفرينى تمام وقت را انجام دادند. نتايج اين مطالعه نشان داد كه عواملى همانند ترس از شكست، ريسك درك شده، شايستگى كارآفرينى و خودكارآمدى عواملى هستند كه بر اين انتقال تاثيرگذار هستند.

پولاك<sup>۲</sup> و همكاران (۲۰۱۹) در پژوهشى به بررسى خودكارآمدى و تغييرات دائم كارآفرينى هيبريد پرداختند. در اين مطالعه ۲۹ كارآفرين هيبريد مورد مطالعه قرار گرفتند. نتايج اين مطالعه نشان داد كه خودكارآمدى به شكل قابل توجهى در طى زمان باعث تغيير دائم به سمت كارآفرينى مى‌شود.

گو<sup>۳</sup> و همكاران (۲۰۱۹) در پژوهشى به بررسى اين موضوع پرداختند كه چه عواملى باعث موفقيت كارآفرينان آكادمى مى‌شود. در اين مطالعه ۲۴۸ كارآفرين چينى مورد مطالعه قرار گرفتند. نتايج اين مطالعه نشان داد كه بين هويت كارآفرينان و موفقيت آن‌ها يك رابطه‌ى مثبت و معنى دار وجود دارد.

سولسويك (۲۰۱۷) در مطالعه‌اى به بررسى اين موضوع پرداخت كه چرا و چگونه كارآفرينان شغلى كه در آن استخدام شده‌اند را با شغلى كه خود ايجاد كرده‌اند، تركيب مى‌كنند. اين پژوهشگران اشاره كردند كه كارآفرينان در شغل‌هاى نزديك به تخصص خود شروع به فعاليت مى‌كنند و بستگى به تمايل افراد، برخى به همان شغل خود ادامه مى‌دهند و برخى ديگر تبديل به كارآفرين تمام وقت مى‌شوند.

دويس<sup>۴</sup> و همكاران (۲۰۱۶) در مطالعه‌اى به بررسى فاكتورهاى موفقيت و عوامل شكست كارآفرينان در طى دوران بحران‌هاى اقتصادى پرداختند. در اين مطالعه نشان داده شد كه نوآورى و تشخيص فرصت از جمله عوامل موفقيت در نظر گرفته مى‌شوند. در کنار اين عوامل، تشخيص ناصحيح فرصت‌ها خود عاملى براى شكست است.

رامادانى<sup>۵</sup> و همكاران (۲۰۱۵) به بررسى عوامل موفقيت، شكست و انگيزشى در كارآفرينان زن پرداختند. در اين مطالعه عواملى مانند ويژگى‌هاى جمعيت شناختى و جنسيت به عنوان عامل شكست و توانايى ريسك پذيرى به عنوان عوامل موفقيت شناخته شدند.

### ۳. روش شناسى پژوهش

<sup>1</sup> Ferreira

<sup>2</sup> Pollack

<sup>3</sup> Guo

<sup>4</sup> Devece

<sup>5</sup> Ramadani



با توجه به این مسأله تاکنون مدل جامع و مانعی برای موفقیت کارآفرینان هیبرید در بین این دسته از کارآفرینان کشور ارائه نشده است، بنابراین نمی‌توان، یک مورد را برای کشور مناسب دید و بنابراین با استناد به مصاحبه‌ها باید اقدام نمود. بنابراین، تئوری داده بنیاد بعنوان مناسب‌ترین روش برای انجام این مطالعه به نظر رسید، چرا که این روش از جمله روش‌های کیفی است که بر زمینه‌های یک هدف تأکید می‌کند. این نظریه به دنبال آن است که یک مدل را در دل آنچه که وجود دارد، استخراج نماید. بنابراین مطالعه‌ی حاضر با هدف ارائه یک مدل برای موفقیت کارآفرینان هیبرید با به‌کارگیری تئوری داده بنیاد به شیوه سیستماتیک اشتراوس و کوربین انجام شد. در این سیستم، پژوهشگر بدنبال واکاوی و مفهوم‌سازی برای شش مقوله‌ی شرایط علی، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، پدیده محوری، راهبردها و پیامدهای مرتبط با موضوع پژوهش است. جامعه آماری این مطالعه شامل کارآفرینانی بود که ضمن داشتن یک شغل دیگر، در زمینه کارآفرینی نیز فعالیت داشتند و متخصصان کارآفرینی در دانشگاه‌ها و دیگر مراکز پژوهشی در سراسر کشور که در کنار فعالیت‌های کاری، کارآفرینی را نیز انجام می‌دادند، بودند. در مطالعه‌ی حاضر نمونه‌ها به‌صورت هدفمند انتخاب شدند و از نمونه‌گیری نظری برای شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت استفاده شد. به دنبال انجام مصاحبه‌های اولیه و تجزیه و تحلیل داده‌های بدست آمده، کدگذاری و ایجاد مفاهیم، مقایسه آن‌ها با هم، تشکیل مقوله‌ها و برقراری ارتباط بین آن‌ها از نمونه‌گیری گلوله برفی و نظری نیز برای انتخاب شرکت‌کنندگان بعدی استفاده شد. با در نظر گرفتن این نکته که معیار قضاوت در مورد زمان متوقف کردن نمونه‌برداری نظری، کفایت نظری مقوله‌ها و داده‌هاست. در این مطالعه اشباع نظری بعد از ۲۵ مصاحبه به تأیید رسید و اطلاعات جدیدی اضافه نشد. طول هر مصاحبه ۲۵ تا ۵۰ دقیقه طول کشید. سؤالاتی مانند مواردی که در ادامه می‌آید پرسیده شد. چه عواملی باعث موفقیت کارآفرینی هیبرید می‌شود؟ چه عواملی کارآفرینی هیبرید را تسهیل می‌کنند؟ چه موانعی برای موفقیت کارآفرینی هیبرید وجود دارد؟ چه راهبردها، راهکارها و راه‌حلهایی برای موفقیت کارآفرینی هیبرید پیشنهاد می‌شود؟ اگر کارآفرینی هیبرید توسعه یابد چه پیامدهای مثبتی برای آن پیش‌بینی می‌کنید؟ در این نوع مطالعات از کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده می‌شود. در کدگذاری باز، یا سطح اول کدگذاری که آن را کدگذاری مبنا نیز می‌خوانند، اولین مرحله تجزیه و تحلیل و به بیانی شکستن اولیه داده‌ها و دست یافتن به مفاهیم است. کدگذاری محوری مرحله‌ی دیگری از تحلیل است که پس از کدگذاری باز قابل انجام است و فرآیندی است که طی آن، مفاهیم به هم ارتباط داده می‌شوند. کدگذاری انتخابی عبارت از استنباط یک روایت یا داستان از روابط درونی میان طبقات ایجاد شده است. در تحقیقات کیفی برای ارزیابی روایی از مفاهیمی مانند اعتبار پذیری، اعتماد پذیری، تأیید پذیری و انتقال پذیری بر اساس روش لینکلن و گوبا<sup>۱</sup> (۱۹۸۵) استفاده می‌گردد. در پژوهش حاضر قابلیت اعتبار نتایج با استفاده از تکنیک‌های کنترل‌های اعضا، استفاده از محققان مختلف در جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها و خودبازبینی محقق مورد ارزیابی قرار گرفتند. برای بررسی کردن تأییدپذیری نتایج حاصل از تحقیق، کلیه‌ی یادداشت‌ها، اسناد و مصاحبه‌های ضبط شده پس از تحلیل توسط محقق، مجدداً در اختیار تیم پژوهش و دیگر محققان قرار گرفت تا تناسب بین داده‌های خام با نتایج حاصل از داده‌ها تأیید گردد. برای اطمینان یافتن از قابلیت انتقال یافته‌های مطالعه، محقق تلاش کرد تا به دقت و با ذکر

<sup>۱</sup> Lincoln, & Guba

جزئیات به توصیف شرایط انجام تحقیق بپردازد. برای اعتمادپذیری نیز پژوهشگر در تمام مصاحبه‌ها در تلاش بود که جستجو کننده متعهدی برای داده‌های مصاحبه‌ها باشد. برای بررسی پایایی نیز از ضریب کاپا استفاده شد و میزان توافق بدست آمده ۰/۸۴ بود که نشان دهنده‌ی توافق و پایایی عالی بود.

#### ۴. یافته‌ها

##### ۴.۱. یافته‌های توصیفی

بعد از مصاحبه با ۲۵ نفر از افراد اشباع نظری صورت گرفت. مصاحبه‌ها با تعیین وقت قبلی صورت گرفت و در همان جلسه صدای افراد ثبت و ضبط شد و بعد از مصاحبه خلاصه‌ی نظرات تایپ شد. مشخصات دموگرافیک افراد شرکت کننده در مطالعه به صورت زیر بود. بر اساس نتایج، از ۲۵ نفر مورد مصاحبه ۲۰ نفر مرد (۸۰ درصد) و ۵ نفر زن (۲۰ درصد) بودند. همچنین ۱۵ نفر (۶۰/۰۰٪) دارای مدرک تحصیلی دکترای تخصصی و ۵ نفر کارشناسی ارشد (۲۰/۰۰٪) و ۵ نفر تحصیلات کارشناسی (۲۰/۰۰٪) داشتند. میانگین سنی افراد مورد مطالعه  $۱۵/۱۵ \pm ۴۳/۵۸$  سال بود. افراد مورد مطالعه دارای  $۷/۲۱ \pm ۱۴/۲۱$  سال سابقه کارآفرینی بودند.

##### ۴.۲. یافته‌های استنباطی

برای تدوین الگویی برای عوامل موفقیت کارآفرینی هیبرید، ابتدا در مرحله کدگذاری باز متن مصاحبه‌ها مورد تحلیل محتوای عرفی قرار گرفت. بدین صورت که متن مصاحبه‌ها با تحلیل خط به خط مورد تجزیه قرار گرفتند. مفاهیم بی‌ربط و نامناسب حذف شدند و مفاهیم کلیدی استخراج و مفاهیم مشابه در هم ادغام شدند. در این مطالعه ۹۱ مفهوم با مفاهیم مربوط به عوامل موفقیت کارآفرینان هیبرید بدست آمدند (جدول ۱). در مرحله‌ی بعدی، مفاهیم مشابهی که در کدگذاری باز بدست آمدند، در کدگذاری محوری طبقه بندی شدند و نهایتاً بر اساس مدل گروند تئوری، طبقات اصلی حاصل شدند. بر اساس نتایج بدست آمده در این جدول، مفاهیمی که به شرایط علی عوامل موفقیت کارآفرینی هیبرید برمی‌گردند، شامل زیر طبقه‌ی عوامل اقتصادی و مالی، ویژگی‌های یادگیری و تجارب، یادگیری مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصیتی، کمک خانواده و دیگران و شایستگی‌ها بود. عوامل زمینه‌ای شناخته شده در این مطالعه شامل بروکراسی اداری، موانع مالی و موانع فرهنگی بودند. در رابطه با عوامل مداخله‌گر، افراد مورد مصاحبه به زیر طبقات نوسانات بازار و تلاطم‌های محیطی اشاره کردند. در رابطه با راهبردها برای بهبود کارآفرینی هیبرید، افراد مورد مصاحبه به راهبردهای آموزشی، الگوسازی، کاهش دادن بروکراسی، راهبردهای انگیزشی، راهبردهای مالی و راهبردهای مدیریتی اشاره کردند که این عوامل زیر طبقه‌ی راهبردها برای موفقیت کارآفرینان هیبرید بودند. در ارتباط با پیامدها، افراد مورد مصاحبه به بهبود روحیه کارآفرینانه، توسعه صنعت و توسعه اقتصادی اشاره کردند. بنابراین مدلی برای موفقیت کارآفرینان هیبرید بر اساس شکل یک ترسیم شد.

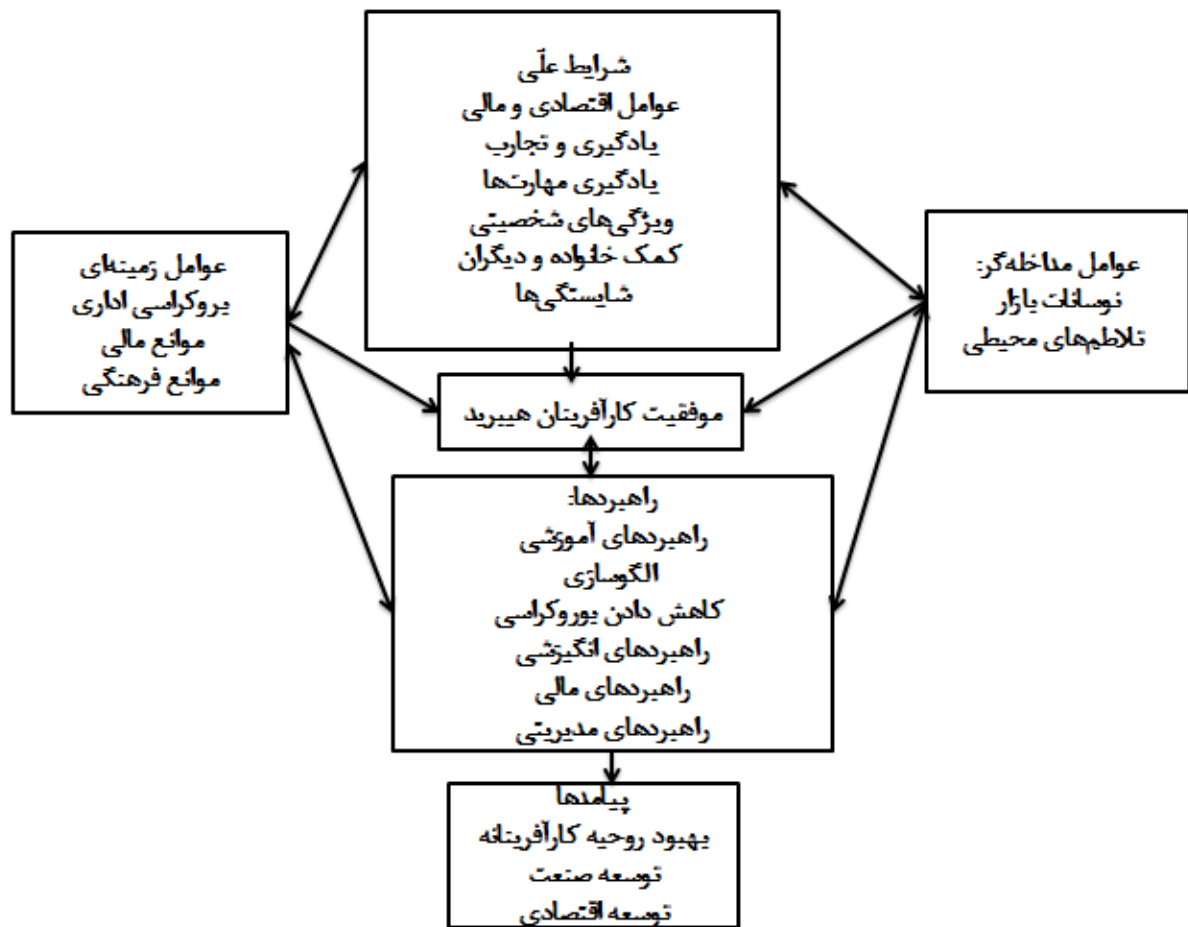
جدول ۱- مفاهیم، زیرطبقات و طبقات استخراج شده در کدگذاری باز و محوری

کدگذاری محوری		کدگذاری باز	
طبقات	زیر طبقات	فراوانی	مفاهیم
		۱۸	داشتن درآمد اضافی در کنار درآمد ثابت

کدگذاری محوری		کدگذاری باز	
شرایط علی	عوامل اقتصادی ومالی	۱۲	تلاش برای رسیدن به سطح رفاهی بالاتر
		۱۰	شروع کار با هزینه پایین
		۱۲	وجود نیروی کار متخصص و بیکار که حاضرند با درآمد پایین کار کنند
		۱۴	تلاش برای رسیدن به کسب و کار بزرگتر
	ویژگی‌های شخصیتی	۱۵	داشتن اعتماد به نفس کافی با توجه به تجارب قبلی
		۱۳	داشتن انگیزه و روح کارآفرینی
		۱۰	انجام خود اشتغالی و مسئولیت داشتن
		۱۲	تلاش برای داشتن یک زندگی متنوع
		۹	داشتن مزایای غیر مالی
		۱۰	ریسک پذیری بالا
		۱۵	اعتماد به نفس بالا
		۱۲	سازش پذیری بالا
		۱۴	خلاقیت بالا
		۱۳	باز بودن ذهن
		۱۲	انعطاف پذیری بالا
		۱۵	تلاش برای استفاده از تجارب شغلی و تجارب کسب و کار
	۸	انگیزه فعالیت و خود اشتغالی	
	یادگیری و تجارب	۱۰	تلاش برای تسهیم دانش در زمینه‌ی شغلی
		۱۲	بکارگیری تجربه‌ی چندین ساله در شغل خصوصی
		۱۴	بکارگیری و پیاده سازی تجربه‌های دانشگاهی
		۱۵	یادگیری تدریجی و بکارگیری آن از زمان شروع کارآفرینی هیبرید
		۱۸	استفاده از یادگیری‌ها و تجارب قبلی در این نوع کارآفرینی
	یادگیری مهارت‌ها	۱۹	کسب مهارت‌ها و بکارگیری آن‌ها در طی کارآفرینی هیبرید
		۲۱	رهبری مهارت طی این نوع کارآفرینی
		۲۰	تلاش برای شبکه‌سازی و تسهیم در طی این نوع کارآفرینی
کمک‌های خانواده و دیگران	۱۵	کمک کردن و روحیه دادن توسط اعضای خانواده	
	۱۴	موقعیت فیزیکی کاری	
	۱۶	آموزش‌های دانشگاهی	
	۱۸	شرکت در همایش‌ها و جلسات ترغیب کننده کارآفرینی	
	۲۰	مشارکت در پروژه‌ها و طرح‌های مرتبط با کارآفرینی	
	۱۹	داشتن روابط خوب با دیگر افراد و دوستان و بهره گیری از کمک‌های آن‌ها	
	۱۵	کمک گرفتن از دوستان و افراد با تجربه	
	۱۷	بهره گیری از فناوری‌های روز برای ارتباطات سریعتر	
	یادگیری	۲۵	شایستگی‌های بین فردی همانند ابتکار عمل، بلند پروازی، تمایل به یادگیری
		۲۵	شایستگی‌های علمی (خواندن، نوشتن، محاسبات، تخصص، ارتباطات)

کدگذاری محوری		کدگذاری باز	
	شایستگی	۲۳	شایستگی محل کار (تفکر خلاق، اطلاعات راجع به کسب و کار و کامپیوتر)
		۱۵	شایستگی فنی (بازاریابی، برنامه ریزی، میریت ریسک، مدیریت مالی)
عوامل زمینه‌ای	بروکراسی اداری	۱۳	طولانی بودن فرآیند شروع کسب و کار
		۱۲	قوانین و مقررات دست و پاگیر
		۱۴	بررسی طولانی مدت مجوزها برای شروع کسب و کار
	موانع مالی	۱۵	دادن تسهیلات کم برای شروع کسب و کار کارآفرینانه
		۱۲	در نظر گرفتن شرایط سخت برای اعطای وام و تسهیلات
		۱۴	حمایت ناکافی دولت از تمامی کارآفرینان
	موانع فرهنگی	۱۶	بهای پایین جامعه به خود اشتغالی
		۱۲	تمایل پایین برای انجام کارهای کارآفرینانه
		۱۴	نگاه نسبتاً منفی به کارهای کارآفرینانه
		۱۵	تشویق کردن به ادامه دادن همان شغل با درآمد ثابت
عوامل مداخله‌گر	نوسانات بازار	۲۵	نوسانات در قیمت محصولات
		۱۸	نبود مواد اولیه و دیگر ورودی‌ها در زنجیره تأمین باعث نوسان ارز و دلار
		۲۵	نوسانات در قیمت دلار
	تلاطم‌های محیطی	۲۵	تحریم‌های بین المللی
		۱۶	عدم قطعیت نسبت به آینده
		۱۹	وجود بیماری‌ها، آلودگی‌ها و دیگر عوامل تعطیل کننده کسب و کار
		۱۶	آموزش افراد بالقوه و با پتانسیل و حقوق بگیر برای انجام کارآفرینی
راهبردهای آموزشی	راهبردهای آموزشی	۱۸	بازدید کردن این افراد از پروژه‌های موفق کارآفرینی هیبرید
		۲۰	بازدیدهای مستمر از کارآفرینی‌های موفق
		۱۹	تقویت مهارت‌های بازاریابی و کارآفرینی
		۱۵	کمک گرفتن از افراد متخصص در زمینه بازاریابی و کارآفرینی
		۱۷	مشارکت کردن در رویدادهای استارت‌آپی
		۲۵	الگوگیری از دیگر کارآفرین‌های هیبرید موفق در حوزه‌های دیگر
	الگوسازی	۱۴	استفاده از افراد نخبه، باتجربه و بانگیزه و متخصص در زمینه‌های مختلف
		۲۳	بکارگیری اصول موفقیت و راهبردهای دیگر کارآفرینان موفق هیبرید
		۱۵	کاهش دادن فعالیت‌های مثبت مجوز و روال قانونی شروع کار
		۱۳	از بین بردن مراحل اضافی برای ثبت و آغاز کار
راهبردها	کاهش بروکراسی	۱۲	شفاف سازی مسائل مالی
		۱۴	کمک به خرید محصولات کارآفرینان هیبرید
	راهبرد انگیزشی	۱۲	دادن انگیزه و امید برای شروع کار
		۱۴	حمایت دولت و سازمان‌ها از کارآفرینان هیبرید
		۱۵	فراهم کردن تسهیلات انگیزشی و ترغیبی

کدگذاری محوری		کدگذاری باز		
		۱۲	دادن و عدم ممانعت برای دستیابی به فناوریهای روز	
		۱۴	حمایت خانواده و دوستان و جامعه	
	راهبرد مالی	۱۶	دادن وام‌های با سود بسیار پایین به کارآفرینان هیبرید	
		۱۲	برداشتن موانع برای دستیابی به وام و تسهیلات لازم	
		۱۴	تخصیص بودجه در دولت برای این گروه از کارآفرینان	
	راهبرد مدیریتی	۱۵	پیش بینی ریسک و تلاش برای کاهش دادن آن	
		۱۷	پیش‌بینی نرخ دلار بر اساس تورم و تهیه مواد لازم اولیه	
		۱۰	مدیریت ریسک و عدم قطعیت	
	پیامدها	بهبود روحیه کارآفرینانه	۱۸	افزایش دانش کارآفرینانه و بهبود نگرش به کارآفرینی
			۱۲	افزایش استقلال، انگیزه و اعتماد به نفس در کارآفرینان
۱۴			افزایش انگیزه برای خوداشتغالی	
۱۵			توسعه دادن مهارت‌های کارآفرینانه	
توسعه صنعت		۱۲	توسعه فعالیت‌های نوآورانه	
		۱۴	کمک به پویایی صنایع مختلف	
		۱۶	معرفی و تولید محصولات جدید	
توسعه اقتصادی		۱۲	کاهش نرخ بیکاری	
		۱۴	بکارگیری فارغ التحصیلان و سرمایه‌های انسانی	
		۱۵	بهبود شاخص‌های تولید ناخالص ملی	
		۱۷	افزایش درآمد برای خود و دیگران	
		۲۵	توسعه فرصت‌های اقتصادی در جامعه	



شکل ۱- الگویی برای موفقیت کارآفرینان هیبرید

برای اعتباریابی مدل از تکنیک دلفی استفاده شد و در سه دور انجام این تکنیک، ضریب توافق بترتیب ۰/۸۱، ۰/۸۳ و ۰/۸۴ بود که مقدار بسیار خوبی بود و در هر دور نیز میزان انحراف معیار نیز بترتیب کاهش یافت. بنابراین تمامی مؤلفه‌ها در این مطالعه استفاده شدند.

## ۵. بحث و نتیجه‌گیری

نتایج این مطالعه نشان داد که در زمینه‌ی شرایط عالی، عواملی شامل اقتصادی و مالی، ویژگی‌های یادگیری و تجارب، یادگیری مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصیتی، کمک خانواده و دیگران و شایستگی‌ها تأثیرگذار بودند. نتایج این مطالعه برای بعد اقتصادی و مالی همراستا با مطالعات قبلی است که نشان دادند عوامل اقتصادی و مالی عامل‌های محرک و انگیزه دهنده برای آغاز کارآفرینی می‌باشند (سانتوس<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۴؛ کورپایانیدی<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که عوامل اقتصادی همانند داشتن درآمد جانبی در کنار درآمد اصلی و رسیدن به رفاه بیشتر و تلاش برای داشتن کسب‌وکاری بزرگتر و پردرآمدتر باعث می‌شود که کارآفرینان هیبرید کار خود را آغاز نمایند. در چندین مصاحبه به این نکته اشاره شد که در ایران، کارکنان و کارمندان در بخش‌های خصوصی و دولتی درآمدهای پایینی دارند که این درآمدها با تورم‌های سنگین کنونی پاسخگوی هزینه‌های جاری زندگی نیست و افراد تمایل دارند که درآمد بیشتری برای داشتن یک سطح رفاه نسبی داشته باشند. عامل اقتصادی دیگر، وجود نیروهای متخصصی است

<sup>1</sup> Santos

<sup>2</sup> Kurpayanidi

که خود توانی برای شروع کار ندارند و حاضرند برای درآمدهای پایین در یک زمینه‌ی کارآفرینی شروع به کار کنند که این امر خود عاملی برای توسعه و گسترش کارآفرینی هیبرید می‌تواند در نظر گرفته شود. انگیزه، اعتماد به نفس و مسئولیت‌پذیری و داشتن زندگی متنوع از جمله ویژگی‌های شخصیتی بودند که روی موفقیت کارآفرینان هیبرید اثرگذار بودند. این نتایج همراستا با نتایج مطالعات قبلی است که گزارش کردند: عوامل روانشناختی می‌توانند روی موفقیت کارآفرینان دیگر اثر بگذارند (فدزیل<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۹؛ موخرجی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). در این رابطه باید اشاره نمود که عوامل داخلی همانند اعتماد به نفس و انگیزه، قدرت ریسک را به کارآفرینان می‌دهد و باعث می‌شود با وجود دستمزد و حقوق ثابت دست به اقدام کارآفرینانه زنند. یادگیری و تجارب از جمله عوامل مؤثر بر موفقیت کارآفرینان هیبرید بودند. در حقیقت این نوع کارآفرینان با گذشت زمان و گرفتن تجارب از شغل خود و بدست آوردن دانش شروع به کار می‌کنند. افراد وقتی می‌بینند که دانشی دارند که می‌تواند برای خود و جامعه سودمند باشد، آنرا مورد استفاده قرار می‌دهند. بخشی از این یادگیری مربوط به مهارت‌ها می‌باشد که افراد مهارت‌های مختلفی که یادگرفته‌اند را مورد استفاده قرار می‌دهند. ویژگی‌های شخصیتی نیز از جمله عوامل مؤثر بودند که روی کارآفرینی می‌توانستند اثرگذار باشند. عواملی همانند ریسک‌پذیری بالا، اعتماد به نفس، سازش‌پذیری، خلاقیت، باز بودن ذهن و منعطف بودن از جمله ویژگی‌هایی هستند که می‌توانند روی موفقیت کارآفرینان اثرگذار باشند. این نتایج همراستا با نتایج مطالعات قبلی است (آلتینای<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). همان‌گونه اشاره شد عوامل روانشناختی و شخصیتی قدرت ریسک به کارآفرینان می‌دهند و این امر باعث می‌شود که افراد ریسک به انجام کار را داشته باشند. برای مثال ویژگی انعطاف‌پذیری کمک می‌کند تا در کنار این که افراد دستمزد می‌گیرند، یک عمل کارآفرینی را داشته باشند. کمک‌های خانواده و دیگر افراد نیز از جمله عوامل تأثیرگذار بر بهبود کارآفرینی هیبرید می‌باشد. بر اساس یافته‌های این مطالعه، عواملی همانند خانواده و دوستان می‌توانند در بهبود وضعیت کارآفرینی مؤثر باشند. این نتایج همراستا با نتایج گزارش شده توسط مطالعات قبلی است که گزارش کردند: عوامل خانوادگی می‌توانند تأثیر مثبتی روی بهبود وضعیت کارآفرینی داشته باشند (وود و مک‌الوی<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰؛ بوشان<sup>۵</sup>، ۲۰۲۰). در زمینه‌ی موقعیت‌های فیزیکی و شرکا، این افراد به بهبود وضعیت محیطی کاری کمک می‌کنند و از ارزش‌ها حمایت می‌کنند و به کارآفرینان روحیه می‌دهند تا فعالیت خود را در کنار شغل خود انجام دهند. نتایج نشان داد که شایستگی و تخصص‌ها نیز می‌تواند به بهبود و موفقیت کارآفرینان منجر شود که این شایستگی در زمینه‌های مختلفی از روابط بین فردی تا تخصصی و .... متغیر است که همراستا با نتایج مطالعات قبلی برای تأثیرگذاری شایستگی روی بهبود وضعیت کارآفرینی و موفقیت کارآفرینان است (سولسویک<sup>۶</sup>، ۲۰۱۹).

با این حال، در سر راه موفقیت کارآفرینی هیبرید موانعی وجود دارد که این عوامل شامل بروکراسی اداری، عوامل مالی و فرهنگی بودند که مانع از موفقیت کارآفرینان می‌شوند. نتایج این مطالعه همراستا با نتایج مطالعات قبلی است

<sup>1</sup> Fadzil

<sup>2</sup> Mukherjee

<sup>3</sup> Altinay

<sup>4</sup> Wood & McElwee

<sup>5</sup> Bhushan

<sup>6</sup> Solesvik

که نشان دادند عوامل مالی، فرهنگی و بروکراسی اداری اثرات ممانعتی بر موفقیت کارآفرینی دارند (سونسن<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۰: میشلز<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۰: اولوا و اولوا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵). در این بین عوامل مداخله‌گری همانند نوسانات بازار و تلاطم‌های محیطی بر موفقیت کارآفرینان هیبرید اثرات منفی داشتند. این نتایج همراستا با مطالعات قبلی است که نشان دادند نوسانات بازار و تلاطم‌های محیطی اثرات منفی روی موفقیت کارآفرینان دارد (نوری و همکاران، ۱۳۹۹). طبیعی است که در شرایط پرتلاطم عواملی مانند گران شدن ارز و نوسانات نرخ روی موفقیت کارآفرینان اثرگذار است و در صورت تشدید این عوامل ممکن است کارآفرین را از ادامه کار منصرف نماید.

در این مطالعه راهبردهایی برای موفقیت کارآفرینان ارائه شد. این راهبردها شامل راهبردهای آموزشی، الگوسازی، کاهش دادن بروکراسی، راهبردهای انگیزشی، راهبردهای مالی و راهبردهای مدیریتی بودند. این نتایج همراستا با نتایج گزارش شده توسط کولتار و سیگر<sup>۴</sup> (۲۰۱۸) برای حمایت‌های مالی و اقتصادی است. بر اساس نتایج این مطالعه اگرچه حمایت‌های اقتصادی و مالی می‌توانند به موفقیت کارآفرینان هیبرید کمک کنند ولی این عوامل تنها عوامل تأثیرگذار نیستند. الگو قراردادن کارآفرینان دیگر که توانسته‌اند موفقیت‌هایی را بدست آورند نیز می‌تواند الگو و راهبردی موفقیت‌آمیز باشد. کم کردن بروکراسی و برداشتن موانع برای دریافت مجوز و نا امید نکردن کارآفرینان و دادن تسهیلات با کاهش موانع اداری از جمله راهبردهایی است که می‌تواند برای موفقیت کارآفرینان در نظر گرفته شود. دادن انگیزه توسط خانواده و اطرافیان می‌تواند در این زمینه کمک کننده باشد.

پیامدهایی که کارآفرینی هیبرید می‌تواند داشته باشد، شامل داشتن درآمد مالی بهتر، کاهش بیکاران، کمک به رشد اقتصاد، کمک به تولید محصولات نوآور و کمک به استخدام فارغ التحصیلان و متخصصان است که در کنار همدیگر می‌توانند به رشد اقتصادی بهتر کمک نمایند. این درحالی است که در کنار این عوامل می‌توان به داشتن زندگی متنوع، روحیه‌ی بهتر اشاره کرد.

این مطالعه با هدف ارائه یک مدل برای موفقیت کارآفرینان هیبرید با به‌کارگیری تئوری داده بنیاد انجام شد. نتایج این مطالعه نشان داد که شرایط علی (عوامل اقتصادی و مالی، ویژگی‌های یادگیری و تجارب، یادگیری مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصیتی، کمک خانواده و دیگران و شایستگی‌ها)، عوامل زمینه‌ای (بروکراسی اداری، موانع مالی و موانع فرهنگی)، عوامل مداخله‌گر (نوسانات بازار و تلاطم‌های محیطی)، راهبردهای آموزشی، الگوسازی، کاهش دادن بروکراسی، راهبردهای انگیزشی، راهبردهای مالی و راهبردهای مدیریتی و پیامدها (روحیه کارآفرینانه، توسعه صنعت و توسعه اقتصادی) برای موفقیت کارآفرینان هیبرید شناخته شدند. با توجه به مدل به‌دست آمده می‌توان راهبرد آموزشی (آموزش افراد، بازدیدهای مستمر از کارآفرینی‌های موفق، تقویت مهارت‌های بازاریابی و کارآفرینی، کمک گرفتن از افراد متخصص و مشارکت در رویدادهای استارت‌آپی)، الگوسازی کارآفرینان موفق، از بین بردن بروکراسی، کمک مالی از طریق دادن تسهیلات و کمک به خرید محصولات و پیش بینی ریسک و در نظر گرفتن راهبرد برای آن، پیشنهاد نمود. این نتایج نشان می‌دهد که ترکیبی از عوامل درونی و بیرونی می‌تواند به موفقیت کارآفرینان هیبرید کمک نماید و یک کارآفرین هیبرید تنها نباید به عوامل خارجی تمرکز نماید. کارآفرینان هیبرید در کنار، مهارت‌ها و عوامل

<sup>1</sup> Svensson

<sup>2</sup> Michaelis

<sup>3</sup> Olowa & Olowa

<sup>4</sup> Kotlar and Sieger



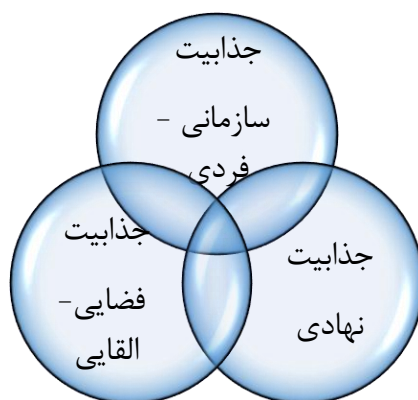
مالی که باید باری موفقیت کسب نمایند، باید به عوامل درونی و شخصیتی و شایستگی‌های خود، در کنار کمک‌های خانواده و دوستان نیز توجه داشته باشند.

یافته‌ها این مطالعه نشان دهنده این واقعیت است که پدیده کارآفرینی هیبرید، به‌عنوان موضوعی اقتصادی، مدیریتی و اجتماعی، پدیده‌ای پیچیده، چندبعدی و چند متغیره است و مجموعه عواملی به‌صورت درهم‌تنیده در شکل‌گیری و تشدید آن تأثیرگذارند. این عوامل به‌صورت هم‌افزا زمینه شکل‌گیری و توسعه آن را فراهم می‌سازند و حتی می‌تواند زمینه بازتولید زمینه توسعه یا تخریب آن را نیز فراهم نمایند. بازتولید زمینه بدان معناست که شرایط ظهور، رشد، کسب منفعت و توسعه رخ خواهد داد؛ بدان معنا که در صورت بروز نتایج مثبت از شکل کارآفرینی هیبرید می‌توان زمینه شکل‌گیری انواع دیگری را برای مخاطبین و فعالین و سرمایه‌گذاران کارآفرینی در کشور را فراهم آورد. از سویی یافته‌های این مطالعه نشان دهنده این واقعیت است که برای کارآفرینی هیبرید در کشور اثرات و جذابیت‌های متعددی متصور است از جمله می‌توان به جذبه‌های زیر اشاره کرد:

الف- اثرات نهادی: از منظر رویکرد نهادگرا این نوع از کارآفرینی را می‌توان مورد بحث و تحلیل قرار داد و اثرات مثبت آن را تحلیل کرد. یافته‌های این پژوهش موید این واقعیت است که اثرات کارآفرینی هیبرید بر نهادسازی کارآفرینی در کشور مهم و پایا است. توجه به کارآفرینان هیبرید به دلیل نرخ بالای شانس موفقیت می‌تواند اثرات مثبتی را بر گرایش به کارآفرینی خصوصا در کسب و کارهای نوظهور داشته باشد. در دیدگاهی می‌توان چنین گفت که کارآفرینان به شدت از محیط پیرامون تأثیرپذیرفته و بر آن اثرگذارند و در چارچوب نهادی واکنش نشان می‌دهند. نظریه نهادی داگلاس نورث را می‌توان جهت تبیین اثرات نهادی کارآفرینی در نظر گرفت.

ب- جذابیت‌ها و اثرات در سطح بنگاه - فرد: این جذبه‌ها از یک‌سو شامل احساسی است که کارآفرین از نتیجه تلاش خود به دست آورده و از سوی دیگر اثراتی است که زمینه بروز و تشدید موفقیت این بنگاه‌ها را فراهم می‌آورد.

ج- اثرات و جذابیت فضایی - القایی: شامل عناصری است که به ساختار شکل‌گیری و توسعه کارآفرینی در کشور بر می‌گردد.



در پایان از واحد پژوهش و فناوری شرکت پالایش گاز ایلام که ما را در انجام این پژوهش یاری نمودند، صمیمانه تشکر می‌کنیم.

## منابع

- حسنی، ملاحظ و مهدی زاده، حسین. (۱۳۹۸). مقایسه‌ی شایستگی‌های کارآفرینانه‌ی کارآفرینان حقوق‌بگیر (هیبرید) با سایر کارآفرینان و حقوق‌بگیران. فصلنامه علمی پژوهشی توسعه کارآفرینی، ۱۲(۴)، ۵۴۱-۵۶۰. doi: 10.22059/jed.2020.289506.653127
- نوری، سعیده، روستا، کوروش و نادری، نادر. (۱۳۹۹). مؤلفه‌های توسعه رفتارهای کارآفرینانه تعاونی‌های کشاورزی استان کرمانشاه: کاربرد نظریه بنیانی. علوم ترویج و آموزش کشاورزی ایران، ۱۶(۲)، ۲۰۵-۲۲۱. doi: 10.22034/iaeej.2020.211813.1480
- Alom, F., Abdullah, M. A., Moten, A. R., & Azam, S. F. (2016). Success factors of overall improvement of microenterprises in Malaysia: an empirical study. *Journal of global entrepreneurship research*, 6, 1-13. <https://doi.org/10.1186/s40497-016-0050-2>.
- Altinay, L., Kromidha, E., Nurmagambetova, A., Alrawadieh, Z., & Madanoglu, G. K. (2021). A social cognition perspective on entrepreneurial personality traits and intentions to start a business: Does creativity matter?. *Management Decision*, 60(6), 1606-1625. <https://doi.org/10.1108/MD-12-2020-1592>.
- Bhushan, B. (2020). Motivational model of social entrepreneurship: exploring the shaping of engagement of social entrepreneur. In *Methodological Issues in Social Entrepreneurship Knowledge and Practice* (pp. 111-136). Springer Singapore. [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-13-9769-1\\_7](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-13-9769-1_7).
- Carlsson, B., Braunerhjelm, P., McKelvey, M., Olofsson, C., Persson, L., & Ylinenpää, H. (2013). The evolving domain of entrepreneurship research. *Small business economics*, 41(4), 913-930. <https://doi.org/10.1007/s11187-013-9503-y>.
- Cooke, P. (2019). World turned upside down: Entrepreneurial decline, its reluctant myths and troubling realities. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 5(2), 22. <https://doi.org/10.3390/joitmc5020022>.
- Devece, C., Peris-Ortiz, M., & Rueda-Armengot, C. (2016). Entrepreneurship during economic crisis: Success factors and paths to failure. *Journal of Business Research*, 69(11), 5366-5370. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.139>.
- Fadzil, A. F. M., Hashim, U. J., Yaacob, M. R., Sallehudin, H., Muhayiddin, M. N., Mukhtar, D., & Ibrahim, R. M. (2019). Entrepreneurial psychology and competencies: some perspectives from E-Commerce Entrepreneurs in Malaysia. *Journal of entrepreneurship, Business and Economics*, 7(2), 31-79. <http://scientificia.com/index.php/JEBE/article/view/113>.
- Ferreira, C. C. (2020). Experiential learning theory and hybrid entrepreneurship: factors influencing the transition to full-time entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 10, 1-15. <https://doi.org/10.1108/IJEER-12-2019-0668>.
- Guo, F., Restubog, S. L. D., Cui, L., Zou, B., & Choi, Y. (2019). What determines the entrepreneurial success of academics? Navigating multiple social identities in the hybrid career of academic entrepreneurs. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 241-254. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.03.003>.
- Hasani, M., & Mahdizadeh, H. (2020). A comparison study on entrepreneurial competencies of hybrid entrepreneurs, waged workers and other entrepreneurs. *Journal of Entrepreneurship Development*, 12(4), 541-560. 10.22059/JED.2020.289506.653127 . (In Persian).
- Indudewi, F. Y. R. (2015). Success factors of hybrid entrepreneurs: Case study of Universitas Ciputra academician. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(5 S5), 84-104. <http://dspace.uc.ac.id/handle/123456789/1143>.
- Klimis, V. (2019). Do Entrepreneurial Attitudes Explain the Rising International Business Orientation in Developing and Emerging Economies?. *Studies in Business & Economics*, 14(2), 23-36. <https://doi.org/10.2478/sbe-2019-0038>.

- Kotlar, J., & Sieger, P. (2018). Bounded rationality and bounded reliability: A study of nonfamily managers' entrepreneurial behavior in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(1), 1-23. <https://doi.org/10.1177/104225871879608>.
- Kurpayanidi, K. I. (2021). Stimulation of foreign economic activities of entrepreneurship on the basis of innovative development. *Theoretical & Applied Science*, 1, 8-13.
- Lincoln, Y.S. & Guba, E. (1985). *Establishing Trustworthiness, Naturalist Inquiry*. Newbury Park, LA, Sage.
- Michaelis, T. L., Carr, J. C., Scheaf, D. J., & Pollack, J. M. (2020). The frugal entrepreneur: A self-regulatory perspective of resourceful entrepreneurial behavior. *Journal of Business Venturing*, 35(4), 1059-69. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2019.105969>.
- Morris, M. H., Webb, J. W., Fu, J., & Singhal, S. (2013). A competency-based perspective on entrepreneurship education: conceptual and empirical insights. *Journal of small business management*, 51(3), 352-369. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12023>.
- Mukherjee, K. (2016). The psychology of the successful entrepreneur. *International Journal of Advanced Engineering and Management*, 1(1), 25-32. <https://doi.org/10.24999/IJOAEM/01010004>.
- Naudé, W. (2019). The decline in entrepreneurship in the West: Is complexity ossifying the economy?.
- Noori, S., Roosta, K., & Naderi, N. (2020). Components of entrepreneurial behavior development in agricultural cooperatives in kermanshah province: application of grounded theory. *Iranian Agricultural Extension and Education Journal*, 16(2): 205-221. (In Persian).
- Olowa, O. W., & Olowa, O. A. (2015). Factors affecting entrepreneurship development in agribusiness enterprises in Lagos State, Nigeria. *Global Journal of Management and Business Research*, 15(B7), 25-32.
- Pollack, J. M., Carr, J. C., Michaelis, T. L., & Marshall, D. R. (2019). Hybrid entrepreneurs' self-efficacy and persistence change: A longitudinal exploration. *Journal of Business Venturing Insights*, 12, e00143. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2019.e00143>.
- Ramadani, V. (2015). The woman entrepreneur in Albania: an exploratory study on motivation, problems and success factors. *Journal of Balkan and Near Eastern Studies*, 17(2), 204-221. <https://doi.org/10.1080/19448953.2014.997488>.
- Santos, D. A. G. D., Zen, A. C., & Schmidt, V. K. (2017). Entrepreneurship ecosystems and the stimulus to the creation of innovative business: A case in the app industry in Brazil. *Journal of research in business, economics and management. Gurdaspur, India*. Vol. 8, n. 5 (May 2017), p. 1537-1543. [www.lume.ufrgs.br/handle/10183/163304](http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/163304).
- Schippers, J. (2019). Labour market flexibility, self-employment and precariousness. In *Self-Employment as Precarious Work*. Edward Elgar Publishing.
- Singer, S., Herrington, M. & Menipaz, E. (2018). *Global Entrepreneurship Monitor Global Report 2017/1*, Report, Global Entrepreneurship Research Association, London.
- Stefanovic, I., Prokic, S., & Rankovic, L. (2010). Motivational and success factors of entrepreneurs: the evidence from a developing country. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci: časopis za ekonomsku teoriju i praksu*, 28(2), 251-269.
- Solesvik, M. Z. (2017). Hybrid entrepreneurship: how and why entrepreneurs combine employment with self-employment. *Technology Innovation Management Review*, 7(3), 33-42. [https://timreview.ca/sites/default/files/article\\_PDF/Solesvik\\_TIMReview\\_March2017.pdf](https://timreview.ca/sites/default/files/article_PDF/Solesvik_TIMReview_March2017.pdf).
- SOLESVIK, M. Z. (2019). Entrepreneurial competencies and intentions: The role of higher education. In *Forum Scientiae Oeconomia* (Vol. 7, No. 1, pp. 9-23). Wydawnictwo Naukowe Akademii WSB. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=786197>.
- Svensson, P. G., Andersson, F. O., & Faulk, L. (2020). Organizational capacity and entrepreneurial behavior. *Nonprofit management and leadership*, 30(4), 693-707. <https://doi.org/10.1002/nml.21407>.
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2015.12.001>.

- Thorgren, S., Nordström, C., & Wincent, J. (2014). Hybrid entrepreneurship: The importance of passion. *Baltic journal of management*, 4, 51-63. <https://doi.org/10.1108/BJM-11-2013-0175>.
- Viljamaa, A., Varamäki, E., & Joensuu-Salo, S. (2017). Best of both worlds? Persistent hybrid entrepreneurship. *Journal of enterprising culture*, 25(04), 339-359. <https://doi.org/10.1142/S0218495817500133>.
- Wood, A., & McElwee, G. (2020). Innovation in Zambia's wetland farming as a stimulus to rural entrepreneurship. In *Enterprising Africa* (pp. 98-114). Routledge.