

Original Article (Mixed)

Identification and Prioritization of Indicators of Unexpected Behaviors among Entrepreneurial Students at the University of Mazandaran

Seyed Mehdi khakzadian 

Assistant Professor, Department of Industrial Management (Entrepreneurship), Faculty of Economic and Administrative Sciences, University of Mazandaran, Babolsar, Mazandaran, Iran

Receive:

13 February 2025

Revise:

16 March 2025

Accept:

28 April 2025

Abstract

The present study has identified and prioritized indicators of unexpected actions of entrepreneurial students at Mazandaran University by means of a mixed research design (qualitative and quantitative). To collect data, interviews with experts were used in the qualitative step, and a questionnaire derived from the qualitative step of the research was used in the quantitative step. The statistical population of the research in the qualitative phase was university professors and managers of technological and entrepreneurial units at the University of Mazandaran, and in the quantitative phase, 20 entrepreneurial students at the same University. Snowball sampling was used to select research samples; and data were collected based on 15 in-depth interviews with experts related to the research topic. The Brown and Clark (2006) content and pattern analysis method was used to analyze data in the qualitative step; and in the quantitative step, the best-worst BWM method was used. The findings of the thematic analysis on the unexpected actions of entrepreneurial students at the University of Mazandaran are presented in 4 main themes: (1- Dynamics and Adaptability 2- Exploration and Empowerment 3- Learning and Innovation in Problem Solving 4- Development and Customer Relationship) and 53 sub-themes. In the quantitative step, dynamism and adaptability with a weight of 0.416 was the first priority, exploration and empowerment with a weight of 0.227 was the second priority, learning and innovation in problem solving with a weight of 0.17 was the third priority, and development and customer relationship with a weight of 0.136 was the fourth priority according to the experts. The results of the present study showed that entrepreneurs must have the ability to quickly recognize opportunities and threats, and these decisions must be based on a precise analysis of data and the current situation.

Keywords:

Unexpected actions, uncertainty, entrepreneur students, University of Mazandaran.

Please cite this article as (APA): khakzadian, S. M. (2025). Identification and Prioritization of Indicators of Unexpected Behaviors among Entrepreneurial Students at the University of Mazandaran. *Management and Educational Perspective*, 7(1), 1-21.



<https://doi.org/10.22034/jmep.2025.519094.1507>



Authors retain the copyright and full publishing rights.

Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Publisher: Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business

Corresponding Author: Seyed Mehdi khakzadian

Email: m.khakzadian@umz.ac.ir

Extended abstract

Introduction

Due to the rapid and unpredictable changes in the business world, entrepreneurial students at the University of Mazandaran face numerous challenges in the field of unexpected actions. These challenges include lack of access to adequate resources such as specialized advice and necessary training lack of experience in dealing with unexpected situations, and lack of financial and moral support from academic institutions. Also, many of these students are unable to make quick and effective decisions due to fear of risk and uncertainty. These issues can hinder their initiatives and creativity in starting and developing new businesses. Therefore, it is necessary to identify and analyze these problems in order to enhance students' capabilities to respond effectively to unexpected situations and also to provide the necessary platforms for growth and progress in entrepreneurship. Research on the unexpected entrepreneurial action of students at the University of Mazandaran is necessary for several reasons. First, given the rapid changes in the market and the emergence of new challenges and opportunities, understanding the needs and obstacles of entrepreneurial students will lead to improving support platforms. Second, identifying and analyzing unexpected behaviors can help educational institutions to design more effective training programs and practical workshops to enhance decision-making and creativity skills. Also, this research can provide students with deeper insights into dealing with uncertainties and improving their entrepreneurial abilities. The ability to respond quickly to situations can be the key to success in creating and developing new businesses in the world of entrepreneurship. Given the important role of entrepreneurship in economic and social development, this research can help policymakers design better policies and programs to support young entrepreneurs. Finally, the results of this research can contribute significantly to improving the quality and level of student participation in the regional entrepreneurial ecosystem. Therefore, the researcher in this study seeks to answer the question: what are the indicators of unexpected actions of entrepreneurial students at the University of Mazandaran, and how is it prioritized?

Theoretical Framework

Uncertainty in Entrepreneurship

It is usually easy to differentiate the entrepreneurial context from other contexts and leadership styles. At the heart of this difference is the concept of uncertainty. Many entrepreneurial contexts are full of uncertainty; the probabilities of which are not measurable (Conz et al., 2023). Uncertainty in the entrepreneurial context refers to a situation in which there is insufficient or unstable information, and it is difficult to predict the outcomes and consequences of entrepreneurial decisions. This uncertainty can be caused by various factors such as rapid changes in the market, technological innovations, and complex consumer behaviors (Arend et al., 2024). In such circumstances, entrepreneurs face numerous challenges that limit the ability to accurately assess risks and opportunities. Thus, decision-making in the entrepreneurial environment becomes a complex process that requires flexibility and creativity (Raimi et al., 2023).

Entrepreneurial improvisations

Immediate and unusual entrepreneurial actions taken in the face of immediate challenges and opportunities under conditions of uncertainty refer to behaviors in which entrepreneurs use their initiative and creativity to react quickly and make non-traditional decisions to increase their ability to adapt to environmental changes and exploit new opportunities (Yadollahi Farsi et al., 2025). These actions can include rapid product changes, innovative marketing, or attracting investors and stakeholders in unexpected ways; thereby enhancing entrepreneurs'



ability to manage risk and exploit opportunities in unstable conditions (Behrouzazar et al., 2024).

Research Methodology

The present research is of mixed or combined type (qualitative and quantitative) in terms of methodology. The strategy of the present research is thematic analysis (Brown and Clark model) in the qualitative part; and survey-mathematical in the quantitative part (best-worst method). The statistical population of the present research, in the qualitative phase consists of university professors and managers of technological and entrepreneurial units of the University of Mazandaran, selected by snowball sampling method of 15 people. In the quantitative phase, it includes 20 entrepreneurial students of the University of Mazandaran, who, according to the report of the Entrepreneurship Center and the Growth Center of the University of Mazandaran, have undertaken entrepreneurial action in the past two years, and selected purposefully. In order to collect data and information, the interview method has been used for analysis in the quantitative part, and a multi-criteria decision-making questionnaire was used in the quantitative part. Data analysis in the qualitative part of this research was carried out using thematic analysis method with the approach of Brown and Clark (2006) and with MAXQDA 2021 software, and in the quantitative part; the best-worst method (BWM) was carried out using EXCEL 2016 and LINGO software.

Research findings

Based on the results of the quantitative part, dynamism and adaptability as the first priority indicate the importance of the ability of entrepreneurs to respond to environmental changes and fluctuations. In today's world, markets and economic conditions change rapidly, and entrepreneurs must be able to react quickly and effectively to these changes. This finding clearly emphasizes that entrepreneurs must have the ability to quickly recognize opportunities and threats, and these decisions must be based on careful analysis of data and the current situation. This priority can indicate an agile approach that facilitates the ability to manage changes and maintain organizational health. The second priority, exploration and empowerment, shows that entrepreneurs should not only adapt to existing conditions, but also pay attention to exploring new opportunities and empowering their work teams. Exploration means identifying and creating new entrepreneurial opportunities, and empowerment means increasing the confidence and skills of team members to take effective action. This substitution of dynamics shows that entrepreneurs should actively seek innovations and improve employee performance to exploit existing situations. Learning and innovation in problem solving, as the third priority, highlights the importance of continuous learning and creativity in the decision-making process. Entrepreneurs should be able to learn from their experiences and mistakes and use this information to innovate and improve their functions. This priority may indicate the need to create a learning culture in the organization that allows entrepreneurs to react quickly to new conditions and find creative solutions to challenges. Customer development and communication as the fourth priority also indicates that entrepreneurs pay attention to the importance of continuous and effective relationships with customers and the need to develop products and services tailored to their needs. This priority means that while interaction with customers is important, given the speed of changes in the external environment, entrepreneurs should focus more on internal dynamics and capabilities to best meet customer needs. This result can also point to the necessity of using customer feedback for continuous improvement and optimization of processes.



Conclusion

For entrepreneurial students at the University of Mazandaran who may encounter unexpected actions, the following suggestions can help them be more effective and successful: Hold workshops in the fields of crisis management, creative thinking, and entrepreneurial strategies. These workshops can help students act with confidence and sufficient knowledge in the face of unexpected challenges. Encourage students of different majors to collaborate and exchange ideas to generate innovative ideas in response to challenges. Organize entrepreneurial competitions and challenges focused on solving real problems that force students to come up with immediate and creative solutions. Create a network of mentors and successful entrepreneurs to guide and advise students on unexpected challenges.

علمی پژوهشی (آمیخته)

شناسایی و اولویت بندی شاخص‌های کنشهای غیرمترقبه دانشجویان کارآفرین در دانشگاه مازندران

سید مهدی خاک زادیان ^{ID}

استادیار، گروه مدیریت صنعتی (کارآفرینی)، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه مازندران، بابلسر، مازندران، ایران

چکیده

تحقیق حاضر با استفاده از طرح پژوهش آمیخته (کیفی و کمی) به شناسایی و اولویت‌بندی شاخصهای کنش‌های غیرمترقبه دانشجویان کارآفرین در دانشگاه مازندران پرداخته است. برای گردآوری داده‌ها در گام کیفی از مصاحبه با خبرگان و در گام کمی از پرسشنامه برآمده از گام کیفی تحقیق استفاده شد. جامعه آماری تحقیق در فاز کیفی اساتید دانشگاهی و مدیران واحدهای فن‌آور و کارآفرین دانشگاه مازندران، در فاز کمی شامل ۲۰ نفر از دانشجویان کارآفرین دانشگاه مازندران بودند. جهت انتخاب نمونه‌های پژوهش از روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی و بر اساس ۱۵ مصاحبه عمیق با خبرگان مرتبط با موضوع داده‌های تحقیق جمع‌آوری شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در گام کیفی از روش تحلیل مضمون و الگوی براون و کلارک (۲۰۰۶) و در گام کمی روش بهترین-بدترین BWM استفاده شد. یافته‌های تحلیل مضمون در مورد کنشهای غیرمترقبه دانشجویان کارآفرین در دانشگاه مازندران در ۴ مضمون اصلی، ۱۱- پویایی و تطبیق‌پذیری ۲- اکتشاف و توانمندسازی ۳- یادگیری و نوآوری در حل مساله ۴- توسعه و ارتباط با مشتری) و ۵۳ مضمون فرعی، معرفی شده‌اند. در گام کمی پویایی و تطبیق‌پذیری با وزن ۰/۴۱۶ اولین اولویت، اکتشاف و توانمندسازی با وزن ۰/۲۲۷ دومین اولویت، یادگیری و نوآوری در حل مساله با وزن ۰/۱۷ سومین اولویت و توسعه و ارتباط با مشتری با وزن ۰/۱۳۶ چهارمین اولویت از نظر خبرگان تعیین شد. نتایج تحقیق حاضر نشان داد که کارآفرینان باید توانایی تشخیص سریع فرصت‌ها و تهدیدها را داشته باشند و این تصمیمات باید بر اساس تجزیه و تحلیل دقیق داده‌ها و وضع موجود باشد.

تاریخ دریافت: ۲۵ بهمن ۱۴۰۳

تاریخ بازنگری: ۲۶ اسفند ۱۴۰۳

تاریخ پذیرش: ۰۸ اردیبهشت ۱۴۰۳

کلید واژه‌ها:

کنش‌های غیرمترقبه،
عدم قطعیت،
دانشجویان کارآفرین،
دانشگاه مازندران.

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): خاک زادیان، سید مهدی. (۱۴۰۴). شناسایی و اولویت بندی شاخص‌های کنشهای غیرمترقبه دانشجویان کارآفرین در دانشگاه مازندران. فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش، ۷(۱)، ۱-۲۱.

<https://doi.org/10.22034/jmep.2025.519094.1507>

Authors retain the copyright and full publishing rights.
Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

ناشر: مرکز پژوهشی مطالعات مدیریت منابع و کسب و کار دانش محور

نویسنده مسئول: سید مهدی خاک زادیان

ایمیل: m.khazadian@umz.ac.ir

مقدمه

عدم قطعیت در ایجاد محصولات و خدمات جدید، که جزئی اساسی از کارآفرینی به شمار می‌رود، یک ویژگی ذاتی است. در شرایطی که اندازه‌گیری احتمالات نتایج جایگزین ممکن نیست و آینده معلوم نیست، اقدام به عنوان یکی از تنها ابزارهایی به حساب می‌آید که یک کارآفرین می‌تواند برای پیشرفت از آن استفاده کند (O'Toole et al, 2021). با عمل کردن، کارآفرینان می‌توانند یاد بگیرند که چگونه ایده‌هایشان با محیط اطراف ارتباط برقرار می‌کند و آیا ذینفعان اقدامات آنها را مشروع، جذاب و شایسته حمایت می‌دانند یا خیر (Mero & Haapio, 2022). این فرایند، سیاق کارآفرینی را از یک محیط مشخص شده توسط عدم قطعیت به محیطی که تحت تأثیر ریسک تعریف می‌شود، تغییر می‌دهد، جایی که احتمالات مرتبط با آینده‌های جایگزین قابل اندازه‌گیری هستند (Manocha et al, 2024). بنابراین، برای کارآفرین بودن، ضرورت انجام اقدام به عنوان نمایانگر شناسایی یک فرصت حس می‌شود. اما چه اقداماتی به کارآفرینان اجازه می‌دهد تا در حین راه‌اندازی یک واحد جدید، با عدم قطعیت مواجه شده و ذینفعان را جذب کنند؟ نوع اقداماتی که کارآفرینان در پاسخ به شرایط نامعلوم کارآفرینی انجام می‌دهند، کم توضیح و معمولاً به‌خوبی درک نشده است. اگرچه تئوری‌های متعددی به پیش‌نیازهای اقدامات کارآفرینانه پرداخته‌اند، تعداد کمی از آنها به ساختارها یا تصورات مربوط به کنش غیرمترقبه کارآفرینانه (unforeseen entrepreneurial action) در زمان آغاز کسب‌وکار اشاره کرده‌اند.

اقدامات فوری و غیرمعمول کارآفرینان، با هدف مواجهه با چالش‌ها و فرصت‌های فوری در شرایط عدم قطعیت، به آنها این امکان را می‌دهد تا در چنین وضعیتی حرکت کنند و ذینفعان را جذب کنند (Arabiun et al, 2019). واضح است که برخی از کارآفرینان در شرایط عدم قطعیت قادر به اقدام هستند؛ در غیر این صورت، کارآفرینی وجود نداشت (Wood et al, 2021). بنابراین، بررسی نوع اقداماتی که به کارآفرینان اجازه می‌دهد در شرایط عدم قطعیت عمل کنند و ذینفعان را جذب نمایند، برای پیشبرد تئوری اقدامات و رهبری کارآفرینی حیاتی است (Johnsen & Holt, 2023). دانشجویان کارآفرین باید توانایی سازگاری و واکنش به شرایط غیرمترقبه را داشته باشند. اقدام‌های فوری و غیرمعمول در مواجهه با چالش‌ها و فرصت‌های ناگهانی، نه تنها می‌تواند باعث بقا و رشد کسب‌وکارهای نوپا شود، بلکه به دانشجویان این امکان را می‌دهد که از فرصت‌های موجود به بهترین شکل استفاده کنند (Wu et al, 2023). این نوع کنش در شرایط عدم قطعیت، به کارآفرینان جوان کمک می‌کند تا با انعطاف‌پذیری بیشتری به پیچیدگی‌های بازار واکنش نشان دهند (Bort et al, 2024). با افزایش تغییرات تکنولوژیک و اجتماعی، ضرورت ابتکار و خلاقیت در نزد دانشجویان کارآفرین بیشتر احساس می‌شود. به‌ویژه، در مواقعی که اطلاعات ناقص یا ناپایدار است، کنش غیرمترقبه می‌تواند به دست‌یابی به راه‌حل‌های جدید و مؤثر منجر شود (Davidsson et al, 2023). بنابراین، نهادهای آموزشی باید بر پرورش مهارت‌های تصمیم‌گیری سریع و خلاقانه تمرکز کنند تا دانشجویان بتوانند به جای ترس از عدم قطعیت، از آن به عنوان یک فرصت برای نوآوری استفاده کنند (Van Lent et al, 2024). با توجه به تغییرات سریع و غیرقابل پیش‌بینی در دنیای کسب‌وکار، دانشجویان کارآفرین دانشگاه‌های مازندران با چالش‌های متعددی در زمینه کنش غیرمترقبه مواجه هستند. این چالش‌ها شامل عدم دسترسی به منابع کافی، مانند مشاوره تخصصی و آموزش‌های لازم، عدم تجربه کافی در مواجهه با موقعیت‌های ناگهانی، و کمبود حمایت‌های مالی و معنوی از سوی نهادهای دانشگاهی می‌باشد. همچنین،

بسیاری از این دانشجویان به دلیل ترس از ریسک و عدم قطعیت‌ها، قادر به اتخاذ تصمیمات سریع و مؤثر نیستند. این مسائل می‌تواند مانع از ابتکارات و خلاقیت‌های آنان در راه‌اندازی و توسعه کسب‌وکارهای نوپا شود. بنابراین، ضرورت شناسایی و تحلیل این مشکلات به منظور ارتقاء توانمندی‌های دانشجویان برای واکنش مؤثر به شرایط غیرمترقبه و همچنین فراهم کردن بسترهای لازم برای رشد و پیشرفت در کارآفرینی احساس می‌شود. تحقیق در زمینه کنش غیرمترقبه کارآفرینانه دانشجویان دانشگاه مازندران به دلایل متعددی ضروری است. نخست، با توجه به تغییرات سریع در بازار و ظهور چالش‌ها و فرصت‌های جدید، درک نیازها و موانع دانشجویان کارآفرین به بهبود بسترهای حمایتی منجر خواهد شد. دوم، شناسایی و تجزیه و تحلیل رفتارهای غیرمترقبه می‌تواند به نهادهای آموزشی کمک کند تا برنامه‌های آموزشی و کارگاه‌های عملی مؤثرتری برای تقویت مهارت‌های تصمیم‌گیری و خلاقیت راه‌اندازی کنند. همچنین، این تحقیق می‌تواند به دانشجویان بینش عمیق‌تری در برخورد با عدم قطعیت‌ها و بهبود توانایی‌های کارآفرینی آن‌ها ارائه دهد. در دنیای کارآفرینی، توانایی واکنش سریع به موقعیت‌ها می‌تواند کلید موفقیت در ایجاد و توسعه کسب‌وکارهای نوپا باشد. با توجه به نقش مهم کارآفرینی در توسعه اقتصادی و اجتماعی، این تحقیق می‌تواند به سیاست‌گذاران کمک کند تا سیاست‌ها و برنامه‌های بهتری برای پشتیبانی از جوانان کارآفرین طراحی کنند. در نهایت، نتایج این تحقیق می‌تواند به ارتقاء کیفیت و میزان مشارکت دانشجویان در اکوسیستم کارآفرینی منطقه کمک شایانی نماید. بنابراین محقق در این تحقیق به دنبال پاسخ به این سؤال است که شاخصهای کنش‌های غیرمترقبه دانشجویان کارآفرین در دانشگاه مازندران کدامند و اولویت‌بندی آن چگونه است؟

مبانی نظری پژوهش

عدم قطعیت در کارآفرینی

معمولاً تشخیص زمینه کارآفرینانه از سایر زمینه‌ها و سیاق‌های رهبری به سادگی قابل تشخیص است. در مرکز این تفاوت مفهوم عدم قطعیت قرار دارد. بسیاری از زمینه‌های کارآفرینانه پر از عدم قطعیت هستند که احتمالات نتایج جایگزین آن‌ها قابل اندازه‌گیری نیستند (Conz et al, 2023). عدم قطعیت در زمینه کارآفرینانه به وضعیتی اطلاق می‌شود که در آن اطلاعات ناکافی یا ناپایدار وجود دارد و پیش‌بینی نتایج و عواقب ناشی از تصمیمات کارآفرینانه دشوار است. این عدم قطعیت می‌تواند ناشی از عوامل مختلفی نظیر تغییرات سریع در بازار، نوآوری‌های فناوری، و رفتارهای پیچیده مصرف‌کنندگان باشد (Arend et al, 2024). در چنین شرایطی، کارآفرینان با چالش‌های متعددی مواجه می‌شوند که امکان ارزیابی دقیق ریسک‌ها و فرصت‌ها را محدود می‌کند. به این ترتیب، تصمیم‌گیری در محیط کارآفرینی به یک روند پیچیده تبدیل می‌شود که نیازمند انعطاف‌پذیری و خلاقیت است (Raimi et al, 2023). کارآفرینان برای موفقیت باید قادر باشند به سرعت به تغییرات واکنش نشان دهند و استراتژی‌های جدیدی را براساس شرایط متغیر اتخاذ کنند. مدیریت عدم قطعیت همچنین شامل کسب اطلاعات قابل اعتماد و استفاده از شبکه‌ها و منابع خارجی به منظور کاهش ریسک‌ها است (D'Andrea, 2023). در نهایت، درک و مدیریت این عدم قطعیت برای کارآفرینان کلیدی است تا بتوانند فرصت‌های جدید را شناسایی و از آن‌ها بهره‌برداری کنند. این عدم قطعیت می‌تواند ناشی از عوامل داخلی مانند عدم اعتبارسنجی ایده‌ها و منابع محدود، و همچنین عوامل خارجی مانند نوسانات اقتصادی، تغییرات قانونی و تحولات

اجتماعی باشد (Zayadin et al, 2023). در چنین محیط‌هایی، کارآفرینان باید با استفاده از تجربیات گذشته، بینش‌های بازار و تحلیل‌های ابتکاری، روندها و رفتارهای نامشخص را شناسایی کنند. این شرایط، کارآفرینان را ملزم می‌کند تا سیستم‌های تصمیم‌گیری پیچیده و رویه‌های انعطاف‌پذیر را توسعه دهند و مهارت‌های مدیریت بحران و ریسک را به کار ببرند (O'Toole et al, 2021).

کنش‌های غیرمترقبه کارآفرینانه

اقدامات فوری و غیرمعمول کارآفرین که در مواجهه با چالش‌ها و فرصت‌های فوری در شرایط عدم قطعیت انجام می‌شوند، به رفتارهایی اشاره دارند که در آن کارآفرینان با استفاده از قوه ابتکار و خلاقیت، به سرعت واکنش نشان می‌دهند و تصمیمات غیرسنتی را اتخاذ می‌کنند تا توانایی خود را در تطبیق با تغییرات محیطی افزایش دهند و از فرصت‌های تازه بهره‌برداری کنند (Yadollahi Farsi et al, 2025)؛ این اقدامات می‌تواند شامل تغییرات سریع در محصول، بازاریابی نوآورانه، یا جلب نظر سرمایه‌گذاران و ذینفعان به شیوه‌های غیرمنتظره باشد تا به این ترتیب کارآفرینان توانایی خود را در مدیریت ریسک و بهره‌برداری از فرصت‌ها در شرایط ناپایدار تقویت کنند (Behrouzazar et al, 2024). اقدامات فوری و غیرمعمول کارآفرینان در مواجهه با چالش‌ها و فرصت‌های فوری در شرایط عدم قطعیت به نوعی رفتارهای خلاقانه و واکنش‌های سریع اشاره دارد که به کارآفرینان کمک می‌کند تا در برابر ناپایداری‌های بازار به‌ویژه هنگام رویارویی با مشکلات ناگهانی یا تغییرات غیرمنتظره تصمیم‌گیری کنند (Lange et al, 2025). این اقدامات می‌تواند شامل توسعه سریع محصولات جدید، تغییر استراتژی‌های بازاریابی، یا حتی بازتعریف مدل کسب‌وکار باشند (Rostamian & Motevaseli, 2024). در شرایطی که اطلاعات کافی برای تحلیل دقیق وضعیت وجود ندارد، کارآفرینان نیاز دارند که با استفاده از گزینه، بینش و تجربیات گذشته خود، به شیوه‌های غیرمعمول به نتیجه برسند. به‌عنوان مثال، در مواجهه با کاهش ناگهانی تقاضا، یک کارآفرین می‌تواند به‌سرعت یک کمپین تبلیغاتی جدید راه‌اندازی کند یا حتی به بررسی بازارهای جانبی بپردازد تا نیازهای جدید مشتریان را شناسایی کند (Kuckertz, 2021). هدف این اقدامات، کاهش عدم قطعیت و افزایش توانایی در جذب توجه ذینفعان و مشتریان است. همچنین، این رویکرد به کارآفرینان امکان می‌دهد تا با ایجاد روابط جدید و جلب سرمایه‌گذارانی که به ابتکارات نوین توجه دارند، خود را در یک وضعیت بهتر قرار دهند. این نوع کنش‌ها نه تنها به مقاومت در برابر چالش‌ها کمک می‌کند، بلکه می‌تواند به شکل‌گیری فرصت‌های جدید و غیرمنتظره منجر شود که در نهایت به رشد و موفقیت کسب‌وکار منجر گردد (Geradts & Alt, 2022).

پیشینه پژوهش

پیشینه پژوهش (Yadollahi Farsi et al, 2025) با مطالعه پدیدارشناسانه ریشه‌ها و مضامین اگزستانسیال در کارآفرینی، هشت خوشه اصلی مضامین اگزستانسیال در ارتباط با کنش کارآفرینانه را شناسایی کردند که عبارتند از: در-جهان-بودن، زمان، ارتباطات و همبودی (در-جهان-انسانی-بودن)، از واقع‌بودگی تا برون‌ایستایی، ساخت خود و جهان خود به موجب کنش در مسیر اصالت، آزادی مسئولیت و انتخاب، معنا در کارآفرینی و مرگ.

(Lange et al, 2025) با مطالعه تطبیقی کنش کارآفرینی بین کارآفرینان تازه کار و باتجربه در مراحل اولیه ایجاد کسب و کار دریافتند سه بعد از کنش‌های کارآفرینی، یعنی همسویی کارآفرینی، افزایش منابع و تولید ارزش در کارآفرینان تازه کار و هم باتجربه مشترک هستند. همچنین کارآفرینان تازه کار از یک فرآیند متوالی، غیرمرتبط و کمال‌گرایانه پیروی می‌کنند، در حالی که کارآفرینان باتجربه از یک فرآیند موازی، به هم پیوسته و تکراری در سه بعد پیروی می‌کنند.

(Behrouzazar et al, 2024) تحقیقی با هدف بررسی ساختار دانش و شکاف‌های پژوهشی موجود در زمینه عاملیت کارآفرینانه تدوین کردند و دریافتند عاملیت به عنوان یک مفهوم بنیادین، به توانایی عمل و تجلی این توانایی در کنش‌های مختلف اشاره دارد و در کارآفرینی به معنای «قدرت افراد برای تغییر محیط» تعبیر می‌شود. همچنین بعد عاملیت عمدتاً در هفت حوزه اصلی مورد بررسی قرار گرفته‌اند: قصد کارآفرینانه، خودکارآمدی کارآفرینانه، آموزش کارآفرینی، نظریه نهادی، کارآفرینی اجتماعی، و زمینه‌های فرهنگی. «قصد کارآفرینانه»، «خودکارآمدی کارآفرینانه» و «خودتنظیمی» ابعاد عاملیت هستند که در کارآفرینی بیشتر مورد توجه قرار گرفته‌اند، اما پیش‌اندیشی و خوداندیشی کمتر مورد توجه بوده‌اند و نیازمند بررسی‌های بیشتر هستند.

(Rostamian & Motevaseli, 2024) با بررسی پراکسولوژی هرمنوتیکی و کنش کارآفرینانه استدلال می‌کنند که ادغام عناصر هرمنوتیکی در تحلیل کنش انسانی و رد پیشینی‌گرایی ساده‌انگارانه، از یک سو به معرفی ویژگی‌هایی که پویایی خلاقانه ذهن را در غایت‌شناسی کنش انسانی وارد می‌کنند یاری می‌رساند و از سوی دیگر جایگاه بافارمندی اجتماعی کنش را در عرصه‌ی پراکسولوژی قرار یاب می‌سازد. پراکسولوژی هرمنوتیکی، به دلیل تمرکز بر ماهیت پویای کنش انسانی و فرآیندهای تصمیم‌گیری، می‌تواند به نحوی مؤثر به مثابه یک اصل توصیفی-تبیینی در واکاوی کنش کارآفرینانه که اساساً شامل عدم قطعیت و ابهام است، به کار گرفته شود و به منزله‌ی راهنمایی برای گنجاندن یافته‌های نوین شناختی در تحلیل کنش عمل کند.

(Manocha et al, 2024) به بررسی کنش کارآفرینی و اثرات جنسیتی عدم قطعیت سیاست اقتصادی پرداختند. نتایج نشان داد که هیچ رابطه معناداری بین عدم قطعیت سیاست و عوامل اقتصادی توسعه، مانند تأمین مالی، زیرساخت‌های فیزیکی و تحقیق و توسعه وجود ندارد و تغییر شرایط سیاستی و راه‌حل‌های سیاستی نقش پیچیده‌ای در شکل‌دهی کنش کارآفرینی ایفا می‌کنند. همچنین زنان به طور نامتناسبی اثرات نامطلوب عدم قطعیت بالا را متحمل می‌شوند.

(Mero & Haapio, 2022) با مطالعه رویکردی مؤثر برای اجرای قابلیت‌های پویا در شرایط عدم قطعیت غیرمنتظره نتیجه گرفتند اتکای قوی به تصمیم‌گیری مؤثر مدیران در موقعیت‌های عدم قطعیت غیرمنتظره است و مجموعه‌ای از فعالیت‌های کلیدی را ارائه می‌دهد که به مدیران کمک می‌کند تا به چنین موقعیت‌هایی به شیوه‌ای سریع و چابک پاسخ دهند.

(O'Toole et al, 2021) به بررسی واکنش‌های استارت‌آپ‌ها به رویدادهای غیرمنتظره پرداختند. نتایج نشان داد که حضور نسبی بداهه‌پردازی در یک جریان اقدام در پاسخ به یک رویداد غیرمنتظره، تأثیر U شکل بر موفقیت آن در حل آن رویداد خواهد داشت: حضور مختلط، نتایج نسبتاً ضعیف‌تری نسبت به اقدام از پیش طراحی شده متمرکز یا حضور زیاد بداهه‌پردازی نشان می‌دهد. این مطالعه همچنین با نظریه‌پردازی و یافتن شواهدی مبنی بر اینکه دو منبع حافظه سازمانی - تجربه خاص شرکت (به نمایندگی از سن سازمانی) و تجربه غیر خاص شرکت (به نمایندگی از تجربه تجاری بنیانگذاران

قبل از تأسیس) - ارزش وجود بداهه‌پردازی در پاسخ به رویدادهای غیرمنتظره را به طرق مختلف تعدیل می‌کنند، که با چالش‌های بزرگتر برای ادغام سریع دانش متنوع سازگار است، کارهای قبلی را گسترش می‌دهد.

(Arabiun et al, 2019) با بررسی مفهوم کنش کارآفرینانه نتیجه گرفتند کنش کارآفرینانه، الگوی به هم پیوسته‌ای از فعالیتهای مبتنی بر فرایندهای پویا و تکاملی قضاوت و تصمیم‌گیری است که آغازگر آن پیوند فرد- فرصت بوده، و طی آن کنش‌گر متناسب با محیط (عدم اطمینان و دسترسی به منابع) و در تعامل با دیگر کنش‌گران گستره‌ای از منطق‌ها و مکانیسم‌های عمل را به کار می‌گیرد تا چارچوب نوینی از ابزار- هدف ارائه دهد.

روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از نظر روش‌شناسی، از نوع آمیخته یا ترکیبی (کیفی و کمی) است. با توجه به ماهیت اکتشافی موضوع تحقیق، در مورد شناسایی و اولویت‌بندی شاخصهای کنش‌های غیرمترقبه دانشجویان کارآفرین در دانشگاه مازندران و ضرورت شناخت چستی و چگونگی موضوع و تبیین عمیق مؤلفه‌های مؤثر و برآزش آنها از طرح پژوهش آمیخته استفاده شد که در دو فاز کیفی و کمی به انجام رسید. تحقیق حاضر از لحاظ جهت‌گیری پژوهش در گام کیفی جزو تحقیقات بنیادی و در گام کمی جزو تحقیقات کاربردی است. استراتژی تحقیق حاضر در بخش کیفی تحلیل مضمون (الگوی بران و کلارک) و در بخش کمی پیمایشی- ریاضی (روش بهترین- بدترین) است. جامعه آماری پژوهش حاضر، در فاز کیفی اساتید دانشگاهی و مدیران واحدهای فن‌آور و کارآفرین دانشگاه مازندران هستند که با روش نمونه‌گیری گلوله برفی ۱۵ نفر انتخاب شدند. در فاز کمی شامل ۲۰ نفر از دانشجویان کارآفرین دانشگاه مازندران، که طبق گزارش مرکز کارآفرینی و مرکز رشد دانشگاه مازندران در دو سال گذشته دست به عمل کارآفرینانه زدند، است، که به صورت هدفمند انتخاب شدند. به منظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات در بخش کمی برای تجزیه و تحلیل از روش مصاحبه استفاده گردیده است و در بخش کمی از پرسشنامه تصمیم‌گیری چند معیاره استفاده شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی این تحقیق با روش تحلیل مضمون با رویکرد براون و کلارک^۱ (۲۰۰۶) و با نرم افزار MAXQDA 2021 و در بخش کمی روش بهترین- بدترین^۲ (BWM^۲) به وسیله نرم افزار EXCEL 2016 و LINGO انجام شد. از مجموع ۲۰ نفر ۷۳ درصد دارای مدرک فوق لیسانس و ۱۴ درصد مدرک لیسانس و ۱۳ درصد دارای مدرک دکتری می‌باشند. ۹۳ درصد مرد و ۷ درصد زن بودند. اعتبارپذیری با راهبردهای درگیری پیوسته و طولانی مدت محقق با فرآیند گردآوری و تحلیل داده‌های پژوهش، بازبینی و کنترل همکاران، تاییدپذیری مشارکت شرکت کنندگان به دست آمد.

یافته‌های پژوهش

سؤال اول تحقیق: مولفه‌ها و شاخص‌های کنش‌های غیر مترقبه دانشجویان کارآفرین دانشگاه مازندران چیست؟ در این تحقیق مراحل تحلیل مضمون در بخش کیفی تحقیق، با رویکردی که براون و کلارک (۲۰۰۶) ارائه داده‌اند، در ۶ مرحله زیر به تفصیل توضیح داده شده است.

1. Braun & Clarke

2. Best worst method

مرحله اول- آشنایی با داده‌ها: اولین گام در هر تحلیل کیفی، خواندن و دوباره خوانی رونوشت‌هاست؛ در پژوهش حاضر، بعد از اینکه مصاحبه‌های صوتی، انجام و به نوشتار تبدیل شد، مورد بررسی قرار گرفت و مجدداً خوانده شد تا آشنایی با داده‌ها حاصل گردد. آشنایی با داده‌ها از طریق مطالعه و نگارش عبارت‌های به دست آمده از مصاحبه‌ها حاصل شد.

مرحله دوم- ایجاد کدهای اولیه: محققان در این مرحله با یک روش معنادار و سیستماتیک و با کدگذاری باز شروع به سازماندهی داده‌ها کردند. در این مرحله متن مصاحبه‌های تایپ شده در نرم‌افزار Word را به نرم‌افزار مکس کیودا منتقل کرده و مصاحبه را کدگذاری نمود. در این مرحله، ۱۹۰ کد اولیه از مصاحبه‌ها به دست آمد.

مرحله سوم- جستجوی تم‌ها: پژوهشگران در این مرحله کدهای ناقص یا نامرتب و تکراری را به منظور مشخص نمودن کدهای گزینشی حذف نمودند. در ادامه ۵۳ کد پایه به وسیله پژوهشگران بدست آمد.

مرحله چهارم- شکل‌گیری تم‌های فرعی: در این مرحله، کدهای گزینشی را که در مرحله ۳ شناسایی شد، بررسی و اصلاح می‌گردند و توسعه داده می‌شوند. که ۵۳ کد پایه در این مرحله ۸ تم فرعی استخراج شد. این مرحله شامل دو مرحله تصفیه و شکل‌دهی به تم‌های فرعی است. مرحله نخست شامل بازبینی در سطح خلاصه‌های کدگذاری شده است. در مرحله دوم اعتبار تم‌های فرعی در رابطه با مجموعه داده‌ها در نظر گرفته می‌شود.

مرحله پنجم- تعریف و نام‌گذاری تم‌های اصلی: نام‌گذاری تم‌های اصلی بر مبنای محتویات تم و صلاح‌دید پژوهشگر انجام می‌شود. در این مرحله در نهایت پس از رفت و برگشت در میان تم‌های فرعی، ۴ تم اصلی شناسایی گردید که در زمینه مورد نظر پژوهش قابل تبیین است. جدول شماره ۱ نتایج این مرحله را ارائه می‌دهد.

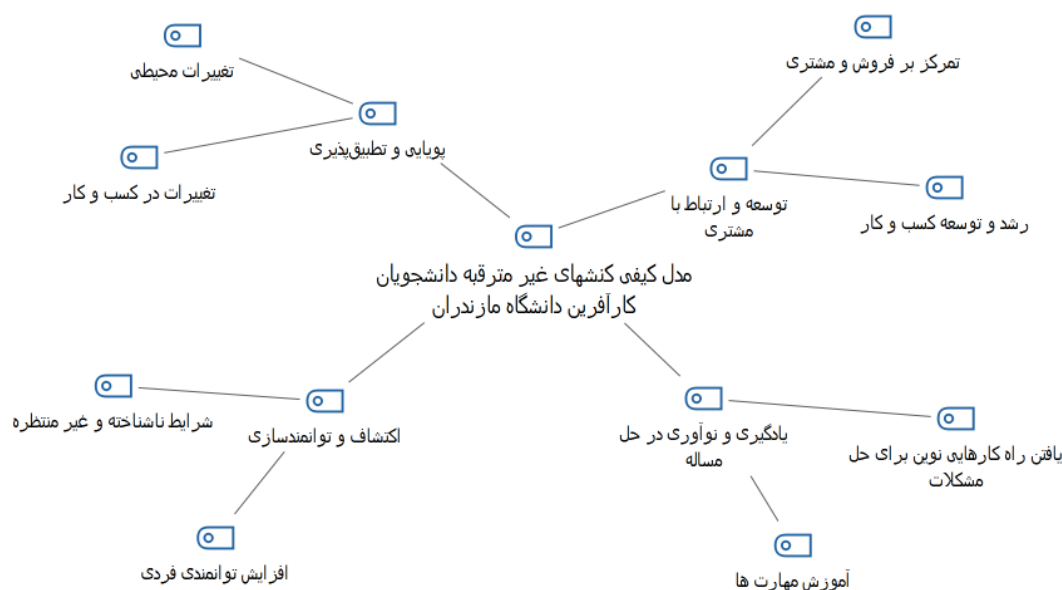
جدول ۱. ایجاد تم‌های پایه، فرعی و اصلی کنش‌های غیرمترقبه کارآفرینانه

تم‌های اصلی	تم‌های فرعی	تم‌های پایه
پویایی و تطبیق‌پذیری	تغییرات محیطی	تغییرات در قوانین و مقررات
		حوادث طبیعی
		تغییرات در سبک زندگی
		تغییرات در نحوه استفاده از فضای آنلاین
		فشارهای شدید مالی و زمانی
		عدم توجه به مسائل اجتماعی و محیطی
		تغییرات در فرهنگ و رفتار مشتریان
تغییرات در کسب و کار	تغییرات در کسب و کار	تغییرات در تکنولوژی‌های رقابتی
		تغییر مدل کسب و کار
		مواجهه با رقبا و شرایط رقابتی شدید
		اختراعات و ابداعات بزرگ
		تغییرات در روش‌های بازاریابی
		تغییر در رفتار رقبا

تغییرات در نیروی انسانی	شرایط ناشناخته و غیر منتظره و افزایش توانمندی فردی	اکتشاف و توانمندسازی
تغییرات در سرمایه گذاری		
تغییرات در شرایط اقتصادی		
تغییر نیازها و تقاضای بازار		
تغییر در فناوری		
انعطاف پذیری		
پشتکار		
واکنش سریع		
تحمل ریسک		
اعتماد به نفس بالا		
انگیزه بخشی و الهام بخشی		
قابلیت حل مسائل	آموزش مهارت‌ها و یافتن راه کارهایی نوین برای حل مشکلات	یادگیری و نوآوری در حل مساله
انجام آموزش‌های مدیریتی		
انجام آموزش‌های ارتباطی		
انجام آموزش‌های مالی		
بهبود مهارت‌های حقوقی و قانونی		
قابلیت تشخیص فرصت‌های لحظه‌ای		
مشاوره با کارشناسان کارآفرینی		
تحلیل بازار و رصد تغییرات آن		
تحلیل دقیق قبل از تصمیم‌گیری		
استفاده از روش‌های مدیریت پروژه		
مدیریت مناسب ارتباطات		
استفاده از فناوری‌های نوین		
تشویق کارآفرینان به همکاری و اشتراک گذاری منابع		
تلاش برای جذب تیم‌های کاری با توانایی‌ها و مهارت‌های جدید		
کاهش هزینه‌ها		
ارائه راه حل خلاقانه		
بهبود کیفیت محصولات و خدمات		
ارتقای نوآوری		
افزایش خلاقیت		
جذب سرمایه گذار		
ارتقای قابلیت اطمینان		

افزایش تعامل با بازار		
رقابت پذیری کارآفرینی		
تصمیم گیری مناسب		
اعتماد مشتریان		
افزایش تجربه		
افزایش تعامل با مشتریان		
برقراری ارتباط با افراد جدید		
ایجاد ارزش افزوده برای مشتریان		

مرحله ششم - تهیه گزارش: مرحله ششم زمانی شروع می شود که محقق مجموعه ای از تم های اصلی کاملاً انتزاعی و منطبق با ساختارهای زمینه ای تحقیق در اختیار داشته باشد. این مرحله شامل تحلیل پایانی و نگارش گزارش است، که در پایان تحقیق ارائه خواهد شد. مضامین اصلی استخراج شده، ابعاد کنش های غیر مترقبه کارآفرینانه در ۴ مضمون، ۱- پویایی و تطبیق پذیری ۲- اکتشاف و توانمندسازی ۳- یادگیری و نوآوری در حل مساله ۴- توسعه و ارتباط با مشتری و ۸ مضمون فرعی تعیین و معرفی شده اند. در انتها پس از انجام مراحل فوق، خروجی نرم افزار مکس کیودا در شکل شماره ۱ قابل مشاهده است.



شکل ۱. مدل کیفی کنش های غیر مترقبه دانشجویان کارآفرین دانشگاه مازندران

سؤال دوم تحقیق: اولویت بندی ابعاد کنش های غیر مترقبه دانشجویان کارآفرین دانشگاه مازندران چیست؟ در این تحقیق مراحل روش بهترین - بدترین (BWM) در بخش کمی در ۵ گام زیر به تفصیل توضیح داده شده است. گام اول: تعیین مجموعه معیارهای پژوهش؛ در گام اول ابتدا باید مساله مورد پژوهش مشخص شود که مسئله تحقیق حاضر تبیین و کنش های غیر مترقبه دانشجویان کارآفرین دانشگاه مازندران است و سپس ابعاد کنش های غیر مترقبه

دانشجویان کارآفرین دانشگاه مازندران (۱- پویایی و تطبیق پذیری ۲- اکتشاف و توانمندسازی ۳- یادگیری و نوآوری در حل مساله ۴- توسعه و ارتباط با مشتری) استخراج شد.

جدول ۲. معرفی معیارها

معیارها	پویایی و تطبیق پذیری	اکتشاف و توانمندسازی	یادگیری و نوآوری در حل مساله	توسعه و ارتباط با مشتری
نماد	W1	W2	W3	W4

گام دوم: تعیین بهترین و بدترین معیار؛ در این گام ابتدا با اهمیت ترین و کم اهمیت ترین معیار از بین تمامی تم‌های فرعی با نظر محقق مشخص شد که یادگیری و نوآوری در حل مساله با اهمیت ترین معیار در نظر گرفته شد و توسعه و ارتباط با مشتری کم اهمیت ترین معیار در نظر گرفته شد.

گام سوم: تعیین ارجحیت بهترین معیار نسبت به سایر معیارها؛ سپس مقایسه زوجی بهترین معیار با دیگر معیارها در قالب یک ماتریس در پرسشنامه، تشکیل شد و توسط طیف ۱ تا ۹ ساعتی به آن توسط ۲۰ خبره (مراجعه به خبرگان) پاسخ داده شد. ارجحیت بهترین شاخص نسبت به خود برابر ۱ است.

جدول ۳. مقایسه زوجی بهترین معیار با دیگر معیارها

معیار	پویایی و تطبیق- پذیری	اکتشاف و توانمندسازی	یادگیری و نوآوری در حل مساله	توسعه و ارتباط با مشتری
مهم ترین مؤلفه (یادگیری و نوآوری در حل مساله)			۱	

گام چهارم: تعیین ارجحیت تمامی معیارها نسبت به بدترین معیار؛ مقایسه زوجی دیگر معیارها با بدترین معیار نیز در قالب یک ماتریس مجزا در پرسشنامه، تشکیل شد و توسط طیف ۱ تا ۹ ساعتی به آن توسط ۲۰ خبره پاسخ داده شد. ارجحیت بدترین شاخص نسبت به خود برابر ۱ است.

جدول ۴. مقایسه زوجی دیگر معیارها با بدترین معیار

معیار	کم اهمیت ترین مؤلفه (توسعه و ارتباط با مشتری)
پویایی و تطبیق پذیری	
اکتشاف و توانمندسازی	
یادگیری و نوآوری در حل مساله	
توسعه و ارتباط با مشتری	۱

گام پنجم: تعیین اوزان معیارها و محاسبه نرخ سازگاری؛ بعد از جمع آوری پرسشنامه‌ها، تمامی پرسشنامه‌ها ادغام شده تا تبدیل به یک پرسشنامه شدند برای این کار از روش میانگین هندسی در نرم افزار EXCEL 2016 استفاده کردیم.

جدول ۵. میانگین پرسشنامه‌های ادغام شده بهترین معیار با دیگر معیارها

معیار	پویایی و تطبیق - پذیري	اکتشاف و توانمندسازی	یادگیری و نوآوری در حل مساله	توسعه و ارتباط با مشتری
مهم‌ترین شاخص (یادگیری و نوآوری در حل مساله)	۵/۳۰	۲/۲۱	۱	۶/۳۳

جدول ۶. میانگین پرسشنامه‌های ادغام شده دیگر معیارها با بدترین معیار

معیار	کم‌اهمیت‌ترین بعد (توسعه و ارتباط با مشتری)
پویایی و تطبیق پذیري	۵/۱۶
اکتشاف و توانمندسازی	۳/۱۹
یادگیری و نوآوری در حل مساله	۹
توسعه و ارتباط با مشتری	۱

سپس تمامی تحلیل‌ها بر روی پرسشنامه ادغام شده با استفاده از مدل بهینه‌سازی زیر در نرم افزار LINGO جهت مشخص کردن وزن معیارها پیاده‌سازی شد.

$$\begin{aligned} \min \xi \\ \text{s.t.} \end{aligned}$$

$$\left| \frac{w_B}{w_j} - a_{Bj} \right| \leq \xi, \text{ for all } j$$

$$\left| \frac{w_j}{w_W} - a_{jW} \right| \leq \xi, \text{ for all } j$$

$$\sum_j w_j = 1$$

$$w_j \geq 0, \text{ for all } j$$

بر همین اساس نتیجه زیر از آن استخراج شد:

جدول ۷. نتایج تعیین اوزان و محاسبه نرخ سازگاری

رتبه الویت معیار	وزن شاخص	شاخص	کد شاخص در نرم افزار
۱	۰/۴۱۶	پویایی و تطبیق پذیری	W1
۲	۰/۲۲۷	اکتشاف و توانمندسازی	W2
۳	۰/۱۷	یادگیری و نوآوری در حل مساله	W4
۴	۰/۱۳۶	توسعه و ارتباط با مشتری	W3
شاخص سازگاری: ۵/۲۳		مقدار ξ: ۰/۲۶۵	
نرخ سازگاری: ۰/۰۵			

مقدار ξ بر اساس محاسبه نرم افزار لینگو ۰/۲۶۵ به دست آمد. با استفاده از شاخص سازگاری که از جدول شماره ۸ به دست آمده و مقدار امتیاز خبرگان به بهترین عامل نسبت به بدترین عامل است و عدد به دست آمده از پرسشنامه خبرگان ۹ بوده که شاخص سازگاری آن ۵/۲۳ بود. برای محاسبه نرخ سازگاری مقدار ξ بر شاخص سازگاری تقسیم می شود که عدد به دست آمده باید در بازه {۰ و ۱} قرار بگیرد و هر چه به صفر نزدیکتر باشد، مقایسات از سازگاری و ثبات بیشتری برخوردارند و هر چه به یک نزدیکتر باشد مقایسات از سازگاری و ثبات کمتری برخوردارند. عدد به دست آمده ۰/۰۵ است که به صفر نزدیکتر است و نشان دهنده این است که مقایسات از سازگاری و ثبات خوبی برخوردار است.

جدول ۸. شاخص سازگاری روش BWM

Ab _w	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹
شاخص سازگاری	۰/۰۰	۰/۴۴	۱	۱/۶۳	۲/۳۰	۳	۳/۷۳	۴/۴۷	۵/۲۳

$$Consistency Ratio = \frac{\xi *}{Consistency Index}$$

$$\frac{0/265}{5/23} = 0/050$$

نتیجه گیری و بحث

کنش های غیرمترقبه در زندگی دانشجویان کارآفرین دانشگاهی نقش بسیار مهمی ایفا می کند. این کنش ها، به عنوان واکنش های سریع و ناگهانی به شرایط جدید و چالش ها، می توانند به یادگیری و رشد فردی دانشجویان کمک کنند. در محیط های پویا و رقابتی امروزی، تغییرات ناگهانی در بازار و فناوری، ضرورت تطابق سریع با شرایط جدید را افزایش می دهد. دانشجویان کارآفرین باید توانایی شناسایی و تحلیل این تغییرات را داشته باشند تا بتوانند به طور مؤثر پاسخ دهند. این کنش ها همچنین به تقویت مهارت های حل مسئله و نوآوری در دانشجویان کمک می کنند. با مواجهه با چالش های غیرمنتظره، آن ها می آموزند که چگونه خلاقانه فکر کنند و راهکارهای جدیدی برای مشکلات بیابند. این فرآیند نه تنها به توسعه کسب و کار آن ها کمک می کند، بلکه به افزایش توانمندی های فردی نیز می انجامد. اهمیت کنش های

غیرمترقبه به عنوان عامل محرک در ایجاد روحیه کارآفرینی و توانمندسازی دانشجویان در شرایط بحرانی، غیرقابل انکار است. پویایی و تطبیق پذیری در کنش های غیرمترقبه دانشجویان کارآفرین دانشگاه مازندران از اهمیت بالایی برخوردار است و مستلزم توجه به دو مؤلفه کلیدی، یعنی تغییرات محیطی و تغییرات در کسب و کار می باشد. تغییرات محیطی شامل تغییرات در قوانین و مقررات، تغییرات در فرهنگ و رفتار مشتریان، تغییرات در تکنولوژی های رقابتی و ... است که بر شرایط کارآفرینی تأثیر مستقیم دارد. دانشجویان کارآفرین باید با رصد این تغییرات، قادر به شناسایی فرصت ها و تهدیدهای نوظهور باشند. این توانایی باعث می شود تا آنها به سرعت خود را با شرایط جدید سازگار کنند و به دنبال راه حل های خلاقانه و مؤثر برای این تغییرات باشند. از سوی دیگر، تغییرات در کسب و کار ممکن است ناشی از تغییر مدل کسب و کار، مواجهه با رقبا و شرایط رقابتی شدید یا اختراعات و ابداعات بزرگ باشد. دانشجویان کارآفرین باید به صورت مداوم به روزرسانی های کسب و کار خود را در نظر داشته باشند و فرایندهای خود را بهینه سازی کنند. تطبیق پذیری در این حوزه به معنای استفاده از توانمندی های خود برای تغییر استراتژی ها و فرایندها به منظور پاسخگویی بهتر به نیازهای بازار است. اکتشاف و توانمندسازی دانشجویان کارآفرین دانشگاه مازندران تحت تأثیر دو مؤلفه اصلی، یعنی شرایط ناشناخته و غیرمنتظره و افزایش توانمندی فردی، قرار دارد. شرایط ناشناخته و غیرمنتظره به طور مداوم در محیط کارآفرینی وجود دارد و می تواند چالش های جدیدی را برای دانشجویان به وجود آورد. مواجهه با این شرایط نه تنها نیازمند تصمیم گیری سریع و بهینه است، بلکه فرصتی برای یادگیری و رشد نیز فراهم می آورد. دانشجویان باید این شرایط را به عنوان امکان هایی برای کاوش و اکتشاف در نظر بگیرند؛ به این معنا که هر مشکل جدید می تواند منجر به ایجاد راهکارهای نوآورانه و توسعه ایده های جدید شود. در کنار این، افزایش توانمندی فردی در برابر چالش های ناشناخته به وسیله یادگیری مستمر و تلاش برای بهبود مهارت ها انجام می گیرد. دانشجویان کارآفرین باید از فنون و ابزارهای مختلف بهره برداری کنند تا بتوانند قابلیت های خود را در شرایط نامشخص تقویت نمایند. این توانمندسازی شامل افزایش مهارت های مدیریتی، خلاقیت، ارتباطات مؤثر و قدرت تحلیل است که به آنها اجازه می دهد تا به بهترین شکل از فرصت های در حال ظهور استفاده کنند. یادگیری و نوآوری در حل مسأله یکی از جنبه های کلیدی کارآفرینی است که تحت تأثیر دو مؤلفه اصلی، یعنی آموزش مهارت ها و یافتن راهکارهای نوین برای حل مشکلات قرار دارد. آموزش مهارت ها به دانشجویان کارآفرین این امکان را می دهد که دانش نظری و عملی لازم را کسب کنند و در مواجهه با چالش ها به خوبی عمل کنند. مهارت هایی مانند تفکر انتقادی، تحلیل داده، مدیریت زمان و کار تیمی نه تنها در حل مسائل جاری مؤثر است، بلکه به آنها کمک می کند تا با به کارگیری این مهارت ها بتوانند مشکلات قدیمی را از زاویه ای جدید بررسی کنند. این یادگیری به طور مداوم باید در برنامه های آموزشی گنجانده شود تا دانشجویان همواره در حال به روز رسانی دانش و توانایی های خود باشند. از سوی دیگر، یافتن راهکارهای نوین برای حل مشکلات نشان دهنده خلاقیت و نوآوری در کارآفرینی است. هنگامی که دانشجویان با چالش های جدید روبرو می شوند، ضرورت دارد که به دنبال استراتژی های ابداعی و غیرمتعارف باشند. این فرایند شامل تحقیق و جستجو برای روش های جدید، الهام گیری از تجارب دیگران و آزمایش ایده های نو است. نوآوری در حل مسأله می تواند نتایج بهتری به همراه داشته باشد و آنها را از رقبا متمایز کند. توسعه و ارتباط با مشتری با دو مؤلفه اصلی، یعنی رشد و توسعه کسب و کار و تمرکز بر فروش و مشتری ارتباط تنگاتنگی دارد. رشد و توسعه کسب و کار به معنای آگاهی و پیگیری فرصت های

جدید در بازار و بهینه‌سازی استراتژی‌های موجود برای افزایش سهم بازار است. برای این منظور، شناخت نیازها و الزامات مشتریان امری حیاتی است. با توسعه محصولات یا خدمات تازه، شرکت‌ها می‌توانند پاسخگوی تقاضای در حال تغییر مشتریان باشند و به رشد پایدار دست یابند. به همین ترتیب، تأسیس یک ارتباط قوی با مشتریان برای جمع‌آوری بازخورد و بهبود مستمر نیازها بسیار ضروری است. این ارتباط به کسب و کارها کمک می‌کند تا نقاط قوت و ضعف خود را شناسایی کرده و بر اساس آن‌ها به سمت رشد و پیشرفت حرکت کنند. همچنین تمرکز بر فروش و مشتری به ایجاد یک تجربه مثبت برای مشتریان کمک می‌کند و به بهبود روابط با آن‌ها می‌انجامد. در این راستا، باید به نیازها و خواسته‌های مشتریان توجه ویژه‌ای شود تا مشتریان احساس ارزشمندی کنند. استفاده از تکنیک‌های فروش مؤثر و استخراج اطلاعات دقیق از مشتریان، به شرکت‌ها این امکان را می‌دهد که استراتژی‌های فروش خود را بهینه کرده و در نهایت، رضایت مشتریان را جلب کنند. این فرایند نه تنها به افزایش فروش کمک می‌کند، بلکه مشتریان وفادار را نیز ایجاد می‌کند که به نوبه خود به رشد و توسعه کسب و کار کمک می‌کنند. بر اساس نتایج بخش کمی پویایی و تطبیق‌پذیری به عنوان اولویت اول نشان‌دهنده اهمیت توانایی کارآفرینان در پاسخ به تغییرات و نوسانات محیطی است. در دنیای امروز، بازارها و شرایط اقتصادی به سرعت تغییر می‌کنند و کارآفرینان باید بتوانند به سرعت و به طور مؤثر به این تغییرات واکنش نشان دهند. این یافته به وضوح تأکید می‌کند که کارآفرینان باید توانایی تشخیص سریع فرصت‌ها و تهدیدها را داشته باشند و این تصمیمات باید بر اساس تجزیه و تحلیل دقیق داده‌ها و وضع موجود باشد. این اولویت می‌تواند نشان‌دهنده‌ی یک رویکرد چابک باشد که توانایی مدیریت تغییرات و حفظ سلامت سازمانی را تسهیل می‌کند. اولویت دوم یعنی اکتشاف و توانمندسازی نشان می‌دهد که کارآفرینان نه تنها باید به تطبیق شرایط موجود پردازند، بلکه باید به اکتشاف فرصت‌های جدید و توانمندسازی تیم‌های کاری خود نیز توجه کنند. اکتشاف به معنی شناسایی و ایجاد فرصت‌های کارآفرینی جدید است و توانمندسازی به معنای افزایش اعتماد به نفس و مهارت‌های اعضای تیم برای اقدام مؤثر است. این جنبه‌ی از پویایی نشان می‌دهد که کارآفرینان باید فعالانه به جستجوی نوآوری‌ها و بهبود عملکرد کارکنان پردازند تا از موقعیت‌های موجود بهره‌برداری کنند. یادگیری و نوآوری در حل مسأله به عنوان اولویت سوم، اهمیت یادگیری مستمر و خلاقیت در فرآیند تصمیم‌گیری را برجسته می‌کند. کارآفرینان باید بتوانند از تجربیات و اشتباهات خود درس بگیرند و این اطلاعات را در جهت نوآوری و بهبود کارکردهای خود به کار ببرند. این اولویت می‌تواند نشان‌دهنده نیاز به ایجاد فرهنگ یادگیری در سازمان باشد که به کارآفرینان اجازه می‌دهد به سرعت به شرایط جدید واکنش نشان دهند و راه‌حل‌های خلاقانه برای چالش‌ها پیدا کنند. توسعه و ارتباط با مشتری به عنوان اولویت چهارم نیز نشان‌دهنده‌ی توجه کارآفرینان به اهمیت روابط مستمر و مؤثر با مشتریان و همچنین نیاز به توسعه محصولات و خدمات متناسب با نیازهای آنها است. این اولویت به این معنا است که در حالی که تعامل با مشتریان دارای اهمیت است، با توجه به سرعت تغییرات در محیط بیرونی، کارآفرینان باید بر روی پویایی و توانمندی‌های داخلی تمرکز بیشتری داشته باشند تا بتوانند نیازهای مشتریان را به بهترین نحو برآورده کنند. این نتیجه همچنین می‌تواند به ضرورت استفاده از بازخورد مشتری برای بهبود مستمر و بهینه‌سازی فرآیندها اشاره کند.

مطالعات (Behrouzazar et al, 2024) و تحقیق حاضر بر مفهوم عاملیت کارآفرینانه و توانایی افراد در تغییر محیط تأکید دارند. این یافته‌ها نشان می‌دهند که توانمندی‌های فردی و یادگیری مستمر نه تنها در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک بلکه

در فرآیندهای روزمره کارآفرینی نیز حیاتی هستند. تحقیقات (Lange et al, 2025) نشان می‌دهد که کارآفرینان با تجربه از فرآیندهای منسجم‌تری در حل مسأله و تصمیم‌گیری استفاده می‌کنند. این نتایج با یافته‌های تحقیق حاضر که بر اهمیت تمرکز بر نوآوری و یادگیری مستمر تأکید می‌کند، همخوانی دارد و به ضرورت ایجاد یک محیط یادگیری برای کارآفرینان تازه کار اشاره دارد. مطالعه حاضر و پژوهش‌های (Manocha et al, 2024) و (Mero & Haapio, 2022) به تأثیرات جدی عدم قطعیت اقتصادی بر کنش‌ها و تصمیم‌گیری‌های کارآفرینی اشاره دارند. هر دو تحقیق به ضرورت وجود راهکارهای مؤثر برای مدیریت عدم قطعیت پرداخته و بر توانمندی مدیران در ایجاد پاسخ‌های سریع و چابک تأکید می‌کنند. یافته‌های تحقیق حاضر با مطالعات (Yadollahi Farsi et al, 2025) و (Rostamian & Motevaseli, 2024) همگرایی دارد؛ هر دو به بررسی ابعاد وجودی و پویای کنش کارآفرینانه پرداخته و به اهمیت بستر اجتماعی و تجربیات فردی در این کنش‌ها اشاره می‌کنند. در این زمینه، آماده بودن کارآفرینان برای مواجهه با تغییرات غیرمنتظره و شرایط دشوار، به تطابق و نوآوری در فرآیندهای تصمیم‌گیری آن‌ها کمک می‌کند. یافته‌های تحقیق حاضر در زمینه‌ی یادگیری و نوآوری در حل مسأله با مطالعه (Arabiun et al, 2019) همخوانی دارد. این تحقیق نیز تأکید می‌کند که کنش کارآفرینانه یک الگوی پویا و تکاملی است که نیازمند تعامل با محیط و دیگر کنشگران است. پژوهش حاضر نیاز به یادگیری مستمر و تطابق سریع با شرایط جدید تأکید دارد که نشان‌دهنده‌ی یک نگرش پویا در کارآفرینی است. یافته‌های تحقیق (O'Toole et al, 2021) که به وجود بداهه‌پردازی در پاسخ به رویدادهای غیرمنتظره و تأثیر آن بر موفقیت تأکید دارد، با تأکید تحقیق حاضر بر نوآوری و راهکارهای جدید همخوانی دارد. هر دو تحقیق بر اهمیت انعطاف‌پذیری و خلاقیت در مواجهه با چالش‌ها تأکید می‌کنند. در حالی که تحقیقات پیشین به ابعاد خاصی از کنش کارآفرینانه مانند خودکارآمدی، قصد کارآفرینانه و آموزش کارآفرینی پرداخته‌اند، تحقیق حاضر به ابعاد جدیدی از کنش‌های غیرمنتظره و خلاقانه در مواجهه با چالش‌های کارآفرینی پردازد که در مطالعات پیشین به اندازه کافی بررسی نشده‌اند. در تحقیق (Rostamian & Motevaseli, 2024)، تمرکز بر پراکسولوژی هرمنوتیکی و ویژگی‌های پویای کنش‌های انسانی است که به تحلیل دقیق‌تر تصمیم‌گیری در شرایط عدم قطعیت کمک می‌کند. در مقابل، ممکن است تحقیق حاضر بر جنبه‌های عملی و کاربردی بیشتری از یادگیری و نوآوری در حل مسأله تأکید کند، که می‌تواند رویکرد متفاوتی را نسبت به رویکردهای نظری پیشین ارائه دهد. در حالی که تحقیقات پیشین عمدتاً به جنبه‌های نظری و فلسفی توجه کرده‌اند، تحقیق حاضر ممکن است بر توسعه رویکردهای نوین و عملی برای حل مشکلات تأکید بیشتری داشته باشد. این تفاوت می‌تواند به ایجاد چشم‌اندازهای جدیدی در زمینه کارآفرینی منجر شود که در مطالعات پیشین کمتر به آن پرداخته شده است. در حالی که تحقیق (Manocha et al, 2024) بر تأثیرات جنسیتی عدم قطعیت تأکید می‌کند و نشان می‌دهد که زنان به طور نامتناسبی تحت تأثیر قرار می‌گیرند، تحقیق حاضر این بعد خاص را در نظر نگرفت و بر روی سایر عوامل مؤثر بر کنش کارآفرینانه تمرکز کرد. در حالی که تحقیق (O'Toole et al, 2021) بر تأثیر U شکل بداهه‌پردازی بر موفقیت کارآفرینانه تأکید می‌کند و نتایج متفاوتی برای حضور از پیش طراحی شده نسبت به بداهه‌پردازی نسبت به رویدادهای غیرمنتظره ارائه می‌دهد، تحقیق حاضر به روش‌های دیگر ساختاردهی و برنامه‌ریزی به شرایط غیرمنتظره پرداخته و رویکردهای مختلفی را پیشنهاد کرد. برای دانشجویان کارآفرین دانشگاه مازندران که ممکن است با کنش‌های غیرمترقبه مواجه شوند، پیشنهادات زیر می‌توانند به کارآمدی و موفقیت آن‌ها کمک کنند: کارگاه‌های

آموزشی در زمینه‌های مدیریت بحران، تفکر خلاق، و استراتژی‌های کارآفرینی برگزار کنند. این کارگاه‌ها می‌توانند به دانشجویان کمک کنند تا در برابر چالش‌های غیرمنتظره با اعتماد به نفس و دانش کافی عمل کنند. دانشجویان از رشته‌های مختلف را به همکاری و تبادل نظر تشویق کنید تا ایده‌های نوآورانه در پاسخ به چالش‌ها شکل بگیرد. مسابقات و چالش‌های کارآفرینی را با تمرکز بر حل مسأله‌های واقعی برگزار کنند که دانشجویان را وادار به ارائه راهکارهای فوری و خلاقانه می‌کند. شبکه‌ای از مشاوران و کارآفرینان موفق ایجاد کنند که به دانشجویان در مورد چالش‌های غیرمترقبه راهنمایی و مشاوره دهند. پروژه‌های گروهی با هدف ایجاد حس همکاری و همبستگی بین دانشجویان، که همچنین می‌تواند به یادگیری از یکدیگر در مواجهه با چالش‌ها کمک کند. مهارت‌های تشخیص و تحلیل ریسک را به دانشجویان آموزش دهند تا بتوانند به‌طور مؤثرتری با عدم قطعیت‌ها و تغییرات ناگهانی مقابله کنند. برگزاری سمینارها و کارگاه‌هایی که بر روی تفکر آینده‌نگر و استراتژیک تمرکز دارند، تا دانشجویان بتوانند برای شرایط غیرمترقبه به بهترین نحو آماده شوند. از دانشجویان بخواهند که طرح‌های استراتژیک برای کسب و کار خود تدوین کنند که شامل سناریوهای مختلف و اقدامات لازم در صورت وقوع بحران باشد. در زمینه کنش‌های کارآفرینی و چالش‌های غیرمترقبه، می‌توان تحقیقات آینده را در چندین حوزه مختلف بررسی کرد. در ادامه چند پیشنهاد برای تحقیقات آینده ارائه می‌شود:

- بررسی چگونگی تأثیرات جنسیتی (به‌ویژه تأثیرات بر زنان کارآفرین) بر تصمیم‌گیری و کنش‌های کارآفرینی در مواجهه با عدم قطعیت‌ها.
 - شناسایی الگوهای موفق و ناموفق در مواجهه با بحران‌ها و تدوین راهکارهایی برای بهبود استراتژی‌ها.
 - مطالعه تأثیر شبکه‌های اجتماعی و همکاری‌های بین فردی بر توانمندی کارآفرینان در برابر چالش‌های غیرمترقبه.
 - ارزیابی تأثیر برنامه‌های آموزشی و کارگاه‌های عملی بر توانمندی دانشجویان در مواجهه با شرایط غیرمترقبه.
 - بررسی ریسک‌های متداول در فعالیت‌های کارآفرینی و پیشنهاد روش‌های مدیریت آنها.
 - مطالعه تأثیر فرهنگ سازمانی بر شیوه‌های کنش کارآفرینانه و نحوه واکنش به چالش‌ها.
- این پیشنهادات می‌توانند به عنوان نقطه شروعی برای تحقیقات آینده در زمینه کارآفرینی و کنش‌های غیرمترقبه در نظر گرفته شوند و بر غنای ادبیات این حوزه بیفزایند.

References

- Arabiun, A., Mobini Dehkordi, A. and Salajegheh, N. (2019). Conceptualization of "Entrepreneurial Action". *Journal of Entrepreneurship Development*, 12(2), 241-260. doi: 10.22059/jed.2019.270544.652814 (In Persian).
- Arend, R. J. (2024). Uncertainty and entrepreneurship: a critical review of the research, with implications for the field. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, 20(2), 109-244. doi.org/10.1561/0300000119
- Behrouzazar, Z., Mohammadi Elyasi, G., Keyhani, M., Arasti, Z. and Ahmadpour Daryani, M. (2024). Mapping the Knowledge Structure and Research Gaps in Entrepreneurial Agency: A Scientometric Analysis. *Journal of Entrepreneurship and Innovation Research*, 3(3), 18-41. doi: 10.22034/eir.2024.479124.1103 (In Persian).
- Bort, J., Wiklund, J., Crawford, G. C., Lerner, D. A., & Hunt, R. A. (2024). The strategic advantage of impulsivity in entrepreneurial action: An agent-based modeling approach. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 48(2), 547-580. doi.org/10.1177/104225872311788



- Conz, E., Magnani, G., Zucchella, A., & De Massis, A. (2023). Responding to unexpected crises: The roles of slack resources and entrepreneurial attitude to build resilience. *Small Business Economics*, 61(3), 957-981. doi.org/10.1007/s11187-022-00718-2
- D'Andrea, F. A. M. C. (2023). Entrepreneurship and institutional uncertainty. *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, 12(1), 10-31. doi.org/10.1108/JEPP-01-2022-0018
- Davidsson, P., Recker, J., Chalmers, D., & Carter, S. (2023). Environmental change, strategic entrepreneurial action, and success: Introduction to a special issue on an important, neglected topic. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 17(2), 322-334. doi.org/10.1002/sej.1464
- Geradts, T. H., & Alt, E. (2022). Social entrepreneurial action in established organizations: Developing the concept of social intrapreneurship. *Journal of Business Research*, 151, 197-206. doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.06.047
- Johnsen, C. G., & Holt, R. (2023). Narrating the facets of time in entrepreneurial action. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 47(2), 613-627. doi.org/10.1177/104225872110381
- Kuckertz, A. (2021). Standing up against crisis-induced entrepreneurial uncertainty: Fewer teams, more habitual entrepreneurs. *International Small Business Journal*, 39(3), 191-201. doi.org/10.1177/0266242621997782
- Lange, F., Steinhoff, M. M., Tomini, N., & Kanbach, D. K. (2025). Acting beyond concepts: a comparative study of entrepreneurial actions between novice and experienced entrepreneurs in early-stage venture creation. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 37(2), 320-350. doi.org/10.1080/08276331.2024.2375820
- Manocha, P., Hunt, R. A., Stallkamp, M., & Townsend, D. M. (2024). A tale of two impacts: Entrepreneurial action and the gender-related effects of economic policy uncertainty. *Journal of Business Venturing Insights*, 21, e00446. doi.org/10.1016/j.jbvi.2023.e00446
- Mero, J., & Haapio, H. (2022). An effectual approach to executing dynamic capabilities under unexpected uncertainty. *Industrial Marketing Management*, 107, 82-91. doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.09.021
- O'Toole, J., Gong, Y., Baker, T., Eesley, D. T., & Miner, A. S. (2021). Startup responses to unexpected events: The impact of the relative presence of improvisation. *Organization Studies*, 42(11), 1741-1765. doi.org/10.1177/0170840620937
- Raimi, L., Panait, M., Gigauri, I., & Apostu, S. A. (2023). Thematic review of motivational factors, types of uncertainty, and entrepreneurship strategies of transitional entrepreneurship among ethnic minorities, immigrants, and women entrepreneurs. *Journal of Risk and Financial Management*, 16(2), 83. doi.org/10.3390/jrfm16020083
- Rostamian, A. and Motevaseli, M. (2024). Hermeneutical Praxeology & Human Action Analysis. *Journal of Entrepreneurship Development*, 17(3), 1-21. Doi:10.22059/jed.2024.364827.654265 (In Persian).
- Van Lent, W., Hunt, R. A., & Lerner, D. A. (2024). Back to Which Future? Recalibrating the Time-Calibrated Narratives of Entrepreneurial Action to Account for Nondeliberative Dynamics. *Academy of Management Review*, 49(2), 435-440. doi.org/10.5465/amr.2020.0358
- Wood, M. S., Bakker, R. M., & Fisher, G. (2021). Back to the future: A time-calibrated theory of entrepreneurial action. *Academy of management review*, 46(1), 147-171. doi.org/10.5465/amr.2018.0060
- Wu, D., Guo, K., He, Q., & Zhang, J. (2023). The impact of live streamers' improvisational responses to unexpected events on their entrepreneurial performance. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 70, 103163. doi.org/10.1016/j.jretconser.2022.103163
- Yadollahi Farsi, J., MohammadKazemi, R. and khademoreza, A. (2025). Phenomenological study of Existential roots and themes in Entrepreneurship. *Journal of Entrepreneurship Development*, (10),22 -37. doi: 10.22059/jed.2025.388589.654476 (In Persian).
- Zayadin, R., Zucchella, A., Anand, A., Jones, P., & Ameen, N. (2023). Entrepreneurs' decisions in perceived environmental uncertainty. *British Journal of Management*, 34(2), 831-848. doi.org/10.1111/1467-8551.12612