

Explaining the Influence of Local and Cultural Characteristics of Mazandaran Province on the Emergence and Continuity of Hybrid Entrepreneurship

Seyed Mehdi khakzadian 

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

Receive:

04 April 2025

Revise:

11 May 2025

Accept:

22 June 2025

Keywords:

Hybrid entrepreneurship, Cultural characteristics, Indigenous characteristics, Mazandaran province.

Abstract

This study aims to explain the indigenous and cultural characteristics influencing the formation and development of hybrid entrepreneurship in Mazandaran province, with a particular focus on the integration of tourism and agriculture. A qualitative research approach, specifically phenomenology using Colaizzi's method, was employed to deeply understand the lived experiences of local hybrid entrepreneurs and to identify the cultural and indigenous factors shaping their entrepreneurial paths. Data were collected through in-depth semi-structured interviews, using purposive and snowball sampling among 25 local tourism-agriculture entrepreneurs, and continued until data saturation. Data analysis followed Colaizzi's seven-step process, emphasizing the extraction of fundamental concepts and thematic clusters. Research findings were categorized into three main themes: environmental and local variables, hybrid entrepreneurship-related variables, and facilitating factors. The results indicate that the interplay of cultural, geographical, and climatic characteristics, along with local networks and support structures, provides a suitable foundation for the emergence and continuity of hybrid entrepreneurship in Mazandaran. Accordingly, strengthening support infrastructures, focusing on education and knowledge transfer, and leveraging indigenous cultural capital are recommended as practical strategies.

Please cite this article as (APA): khakzadian, S. M. (2025). Explaining the Influence of Local and Cultural Characteristics of Mazandaran Province on the Emergence and Continuity of Hybrid Entrepreneurship. *Journal of value creating in Business Management*, 5(2), 1-20.



<https://doi.org/10.22034/jvcbm.2025.528525.1567>



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

In recent years, hybrid entrepreneurship, as a new approach in which individuals engage in entrepreneurial activities alongside their main job, has attracted much attention in Iran and the world. Despite the significant development of this type of entrepreneurship, the role of environmental, social, and cultural factors in the formation and success of hybrid entrepreneurs has not yet been fully elucidated. Mazandaran Province, with its specific local and cultural characteristics (such as cooperative culture, family values, strong social connections, and ethnic diversity), has created a unique context for examining the impact of these variables on entrepreneurial behavior. However, most of the research conducted so far has focused more on economic or motivational factors and has paid less attention to explaining regional cultural and indigenous characteristics on the behavior and sustainability of hybrid entrepreneurs. This research gap becomes more serious when tangible differences in the success rate, motivations, barriers, and opportunities of hybrid entrepreneurship are observed among different regions of Iran. As a result, the main issue of the present study is to explain the specific cultural and indigenous characteristics of Mazandaran province, the path of formation and continuation of hybrid entrepreneurship. The answer can, in addition to enriching the theoretical literature, also provide the necessary basis for policymaking, empowerment, and targeted support for hybrid entrepreneurs in Mazandaran.

Theoretical Framework

Hybrid Entrepreneurship

Hybrid entrepreneurship refers to the situation of individuals who simultaneously work in a formal job (either full-time or part-time) and launch or manage an independent entrepreneurial business (Uriarte et al., 2024). The distinctive feature of this type of entrepreneurship is the dual employment of individuals, the reduction of risk arising from the failure of a new business by maintaining a fixed job income, and the possibility of flexible planning for dividing time and resources between organizational and entrepreneurial activities (Crider et al., 2024). Hybrid entrepreneurs, by utilizing the knowledge and experiences gained in both fields, can transfer learnings and skills between their main job and their business and benefit from the profits of both. The process of forming hybrid entrepreneurship usually proceeds gradually; in such a way that the individual first works with his main job, then starts a new business on a small scale or as a side project, and then continuously evaluates the success of the new business by managing both activities in parallel (Carr et al., 2023). If the new business is established and profitable, some of these individuals decide to leave their main job and enter the entrepreneurial field completely. This gradual nature of the path, reduced risk, and the possibility of continuous assessment of conditions have made hybrid entrepreneurship a desirable option in societies with unstable economic conditions or conservative work cultures, and has led many entrepreneurs to prefer this path to full-time entrepreneurship (Demir et al., 2020).

Research Methodology

The statistical population of this study consists of all hybrid entrepreneurs active in the field of agritourism in Mazandaran province. Hybrid entrepreneurs here are people who simultaneously play a role in two specific fields—i.e., agricultural activities (agriculture, horticulture, animal husbandry, and rural by-products) or tourism (such as setting up ecotourism lodges, agritourism, or ecotourism). This group plays an important role in developing the local economy and preserving the socio-cultural characteristics of the province by linking local businesses and the new wave of entrepreneurship based on regional

capacities. To select statistical samples for interviews, a purposive sampling method with maximum diversity was used, followed by a snowball sampling method to identify key individuals with diverse experiences. The inclusion criteria for samples included: simultaneous activity in two tourism or agriculture sectors, such that both sectors constitute a significant portion of the individual's time and income; a history of at least three years of continuous activity in both sectors; being native or long-term resident of Mazandaran province; willingness and readiness to participate in in-depth interviews and transfer lived experiences; geographical diversity (different cities/villages in the province), gender, education level, and age (to increase data richness). After initial identification of samples through local communication networks, unions, and recommendations from informed individuals; semi-structured interviews were conducted with 25 entrepreneurs (based on the principle of data saturation). The data analysis process was conducted based on the seven stages of the Colaizzi's method: (repeated study of the collected data for general understanding, extraction of meaningful expressions, formulation of fundamental concepts and meanings, classification of meanings into conceptual clusters, formulation of a comprehensive description of the phenomenon under study, structural description (semantic construction) of experiences, validation of findings through feedback from participants). The validity and reliability of the research were ensured by criteria such as participant review, data richness, and use of a research collaborator. Specialized MAXQDA software was used to analyze textual data.


Research Findings

The findings of the present study are categorized into three main categories and several related clusters, each of which explains different aspects of the process of formation and continuation of hybrid entrepreneurship in Mazandaran Province. The first category, "Environmental and Local Variables," emphasizes the role of indigenous cultural values and beliefs and the geographical and climatic conditions of the province in creating opportunities and shaping entrepreneurial behavior; in such a way that indigenous culture and natural conditions of the region provide a unique platform for the development of hybrid businesses and, as an advantage and sometimes a challenge, are influential in policymaking and the choice of business model. In the category of "Variables Related to Hybrid Entrepreneurship", the motivations and incentives for entering this field are highlighted and show that individual preferences, livelihood requirements, the search for economic sustainability, and the desire to maintain and strengthen cultural identity have been among the most important factors driving entrepreneurs to launch and continue hybrid businesses. Also, the issue of business model and structure explains the diverse approaches in managing and organizing these activities, which are designed in accordance with the local characteristics of the region and the necessities of integrating the two fields of tourism and agriculture. Finally, the category of "enabling and facilitating factors" reveals the determining importance of government and local supports and facilities, as well as the role of education and knowledge transfer (formal and informal). These results imply that access to support facilities and the creation of appropriate learning platforms both lead to strengthening the individual capabilities of entrepreneurs and facilitate the sustainability, development and effectiveness of hybrid businesses at the regional level. In this way, the classification of findings reflects the systematic and multilayered link between cultural-environmental components, local management motivations and models, and the role of supporting policies and infrastructure.

Conclusion

According to the results of the present study and comparison with previous studies, it is suggested that training programs and specialized workshops focusing on the transfer of local knowledge, successful experiences, and new skills of hybrid entrepreneurship in the field of tourism-agriculture be held for activists and interested parties at the provincial level. This work can be done with the participation of universities, local entrepreneurs' networks, and institutions in charge of rural and urban development to facilitate the transfer of experience and practical knowledge to the new generation and interested parties. It is also suggested that by creating support packages based on the specific needs and characteristics of hybrid entrepreneurs (such as financial support, access to infrastructure, reducing bureaucracy, and receiving expert advice) and focusing on utilizing eco-oriented capacities; the formation and continuity of hybrid businesses can be facilitated. It is suggested that these supports, in addition to economic aspects, be applied in the field of market access, marketing, and facilitating networking. It is recommended that provincial policymakers and planners, when designing entrepreneurial development models, pay special attention to strengthening the link between hybrid businesses and indigenous values, beliefs, and rituals of Mazandaran, because strengthening local identity will increase the sustainability and differentiation of entrepreneurial models. Platforms for cooperation between business owners in different fields (tourism, agriculture, information technology, etc.) and the development of interdisciplinary networks along with local entrepreneurial clusters can pave the way for the transfer of experience, innovation, and acceleration of the growth of successful hybrid entrepreneurial models in the province. These networks, with the support of government and academic institutions, can play a facilitating role in interactions and social capital.

تبیین ویژگی‌های بومی و فرهنگی استان مازندران بر شکل‌گیری و تداوم کار آفرینی هیبریدی

سید مهدی خاک زادیان 

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

چکیده

این پژوهش با هدف تبیین ویژگی‌های بومی و فرهنگی مؤثر بر شکل‌گیری و توسعه کار آفرینی هیبریدی در استان مازندران و با تمرکز بر پیوند دو حوزه گردشگری و کشاورزی انجام شده است. رویکرد تحقیق کیفی و از نوع پدیدارشناسی و با استفاده از روش کلایزی انتخاب گردید تا از طریق فهم عمیق تجارب زیسته کارآفرینان هیبریدی منطقه، ابعاد و مؤلفه‌های فرهنگی و بومی تأثیرگذار بر مسیر کار آفرینی شناسایی شود. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و با نمونه‌گیری هدفمند و قضاوتی از میان ۲۵ نفر از کارآفرینان بومی گردشگری-کشاورزی گردآوری و تا اشباع داده‌ها ادامه یافت. تحلیل داده‌ها در هفت مرحله با تأکید بر استخراج مفاهیم بنیادین و خوشه‌های معنایی انجام شد. یافته‌های پژوهش در سه مقوله اصلی (متغیرهای محیطی و محلی، متغیرهای مربوط به کار آفرینی هیبریدی، عوامل تسهیل‌گر) تبیین گردید. نتایج نشان می‌دهد که تلفیق ویژگی‌های فرهنگی، جغرافیایی و اقلیمی منطقه و نیز نقش شبکه‌های محلی و ساختار حمایتی، بستر مناسبی برای شکل‌گیری و تداوم کار آفرینی هیبریدی در مازندران فراهم می‌آورد. بدین ترتیب، تقویت زیرساخت‌های حمایتی، توجه به آموزش و انتقال تجربه، و بهره‌گیری از سرمایه فرهنگی بومی به‌عنوان راهکارهای کاربردی پیشنهاد می‌گردد.

تاریخ دریافت: ۱۵ فروردین ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری: ۲۱ اردیبهشت ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش: ۰۱ تیر ۱۴۰۴

کلید واژه‌ها:

کار آفرینی هیبریدی،
ویژگی‌های فرهنگی،
ویژگی‌های بومی،
استان مازندران

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): خاک زادیان، سید مهدی. (۱۴۰۴). تبیین ویژگی‌های بومی و فرهنگی استان مازندران بر شکل‌گیری و تداوم کار آفرینی هیبریدی. فصلنامه ارزش آفرینی در مدیریت کسب و کار. (۲) ۵. ۲۰-۱.



<https://doi.org/10.22034/jvcbm.2025.528525.1567>



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.khakzadian@umz.ac.ir

مقدمه

در دهه‌های اخیر، کارآفرینی هیبریدی به‌عنوان یک رویکرد منعطف و پویای فعالیت اقتصادی توجه زیادی را به خود جلب کرده است. این رویکرد به افراد اجازه می‌دهد تا ضمن حفظ شغل تمام‌وقت یا پاره‌وقت، وارد عرصه کارآفرینی شوند و فرصت‌های نوآورانه‌ای را در کنار امنیت شغلی تجربه کنند (Khodadosti et al, 2024). شواهد پژوهشی نشان می‌دهد که کارآفرینان هیبریدی نقشی مؤثر در شکوفایی اقتصادی، افزایش نرخ اشتغال، تنوع‌بخشی به بازار کار و انتقال دانش از محیط‌های سازمانی به اکوسیستم‌های کسب‌وکار دارند (Maleki et al, 2024). با وجود اهمیت قابل توجه این نوع کارآفرینی، عوامل تأثیرگذار بر شکل‌گیری، تداوم و حتی موفقیت آن هنوز به طور دقیق در بسترهای مختلف اجتماعی و فرهنگی تبیین نشده است (Shariat Nejad et al, 2023). ادبیات موجود عمدتاً به بررسی متغیرهای فردی (مانند انگیزش، ریسک‌پذیری، خودکارآمدی) و بعضاً عوامل ساختاری (مانند سیاست‌های کلان و شرایط اقتصادی) محدود شده است؛ در حالی که ویژگی‌های بومی و فرهنگی در سطوح خرد و کلان می‌توانند به طور مستقیم یا غیرمستقیم نقش تعیین‌کننده‌ای در مسیر حرکت کارآفرینان هیبریدی ایفا کنند (Baharvand et al, 2025). فرهنگ‌های مختلف، نگرش‌های متفاوتی به اشتغال دوجانبه، فرصت‌آفرینی، ریسک‌پذیری و حتی نوع نگاه به تعهدات سازمانی و خلاقیت دارند؛ بنابراین بررسی این تفاوت‌های فرهنگی و بومی، می‌تواند به غنای نظری و کارکردی حوزه کارآفرینی کمک شایانی کند (shariat nejad et al, 2022). علاوه بر این، در بسیاری از جوامع در حال توسعه، ساختارهای سنتی، شبکه‌های اجتماعی، ارزش‌های خانوادگی و حتی نقشه قدرت محلی بر تصمیمات و رفتارهای کارآفرینانه افراد اثرگذارند. بدون تحلیل عمیق این لایه‌های فرهنگی و اجتماعی، سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی برای حمایت از اکوسیستم‌های نوپای کارآفرینی هیبریدی، با کاستی مواجه خواهد شد و امکان ارائه راهکارهای بومی‌سازی شده و مؤثر، کاهش می‌یابد (hasani & Mahdizadeh, 2020). از سویی دیگر، شناخت دقیق این عوامل می‌تواند راهگشای توسعه مدل‌های بومی حمایت و توانمندسازی کارآفرینان هیبریدی، دستاورد آفرین برای ارتقاء اثرگذاری برنامه‌های آموزشی و سیاست‌های حمایتی، کمک‌کننده به انتقال تجارب موفق و شناسایی موانع ویژه هر جامعه یا منطقه باشد و زیرساختی علمی، کارآمد و مبتنی بر واقعیت‌های محیطی برای توسعه اقتصادی پایدار و فراگیر فراهم آورد (Mohammadian et al, 2025). ضرورت این پژوهش، هم از منظر شکاف معرفتی در ادبیات موضوع و هم از لحاظ نیاز عملی برای سیاست‌گذاری و طراحی برنامه‌های مؤثر در حوزه توسعه کارآفرینی هیبریدی در جوامع با زمینه‌های فرهنگی متنوع و پیچیده احساس می‌شود. پژوهش حاضر می‌تواند با شناسایی نقش و وزن واقعی ویژگی‌های فرهنگی و بومی، نقطه آغازی برای طراحی الگوهای مؤثرتری برای شناسایی، حمایت و پایدارسازی کارآفرینان هیبریدی در سطح کشور و حتی در مقیاس بین‌المللی باشد.

در سال‌های اخیر، کارآفرینی هیبریدی به‌عنوان رویکردی نوین که افراد در کنار شغل اصلی خود به فعالیت‌های کارآفرینانه می‌پردازند، توجه زیادی در ایران و جهان جلب کرده است. با وجود توسعه قابل توجه این نوع کارآفرینی، نقش عوامل محیطی، اجتماعی و فرهنگی در شکل‌گیری و موفقیت کارآفرینان هیبریدی هنوز به طور کامل روشن نشده است. استان مازندران با برخورداری از ویژگی‌های بومی و فرهنگی خاص (مانند فرهنگ تعاونی، ارزش‌های خانوادگی، ارتباطات اجتماعی قوی و تنوع قومی) بستری منحصر به فرد برای بررسی تأثیر این متغیرها بر رفتار کارآفرینانه ایجاد

کرده است. با این حال، اغلب پژوهش‌های انجام‌شده تاکنون، بیشتر بر عوامل اقتصادی یا انگیزشی تمرکز داشته‌اند و به تبیین ویژگی‌های فرهنگی و بومی منطقه‌ای بر رفتار و پایداری کارآفرینان هیبریدی کمتر پرداخته‌اند. این شکاف پژوهشی زمانی جدی‌تر می‌شود که تفاوت‌های ملموس در نرخ موفقیت، انگیزه‌ها، موانع و فرصت‌های کارآفرینی هیبریدی در میان مناطق مختلف ایران مشاهده می‌شود. در نتیجه، مسأله اصلی پژوهش حاضر، تبیین ویژگی‌های فرهنگی و بومی خاص استان مازندران، مسیر شکل‌گیری و تداوم کارآفرینی هیبریدی است؟ پاسخ به این سؤال، می‌تواند ضمن غنی‌سازی ادبیات نظری، زمینه لازم برای سیاست‌گذاری، توانمندسازی و حمایت هدفمند از کارآفرینان هیبریدی مازندران را هم فراهم کند.

ادبیات نظری

کارآفرینی هیبرید

کارآفرینی هیبرید به وضعیت افرادی اطلاق می‌شود که به‌طور هم‌زمان هم در یک شغل رسمی (اعم از تمام‌وقت یا پاره‌وقت) اشتغال دارند و هم یک کسب‌وکار کارآفرینانه مستقل را راه‌اندازی یا مدیریت می‌کنند (Uriarte et al, 2024). ویژگی متمایز این نوع کارآفرینی، دوشغله بودن افراد، کاهش ریسک ناشی از شکست کسب‌وکار جدید از طریق حفظ درآمد ثابت شغلی، و امکان برنامه‌ریزی منعطف برای تقسیم زمان و منابع میان فعالیت‌های سازمانی و کارآفرینانه است (Cridler et al, 2024). کارآفرینان هیبریدی، با بهره‌گیری از دانش و تجارب به‌دست‌آمده در هر دو حوزه، می‌توانند آموخته‌ها و مهارت‌ها را بین شغل اصلی و کسب‌وکار خود منتقل کنند و از مزایای هر دو بهره‌مند شوند. فرایند شکل‌گیری کارآفرینی هیبریدی معمولاً به‌صورت تدریجی طی می‌شود؛ به این ترتیب که فرد ابتدا با شغل اصلی خود فعالیت می‌کند، سپس اقدام به راه‌اندازی کسب‌وکار جدید در مقیاس کوچک یا به‌عنوان پروژه جانبی می‌نماید و در ادامه با مدیریت موازی هر دو فعالیت، به ارزیابی مستمر موفقیت کسب‌وکار نوپا می‌پردازد (Carr et al, 2023). در صورت تثبیت و سودآوری کسب‌وکار جدید، برخی از این افراد تصمیم به ترک شغل اصلی و ورود کامل به عرصه کارآفرینی می‌گیرند. همین تدریجی بودن مسیر، کاهش ریسک و امکان ارزیابی پیوسته شرایط، کارآفرینی هیبریدی را به گزینه‌ای مطلوب در جوامعی با شرایط اقتصادی ناپایدار یا فرهنگ شغلی محافظه‌کارانه بدل کرده است و موجب شده بسیاری از علاقه‌مندان به کارآفرینی، این مسیر را به کارآفرینی تمام‌وقت ترجیح دهند (Demir et al, 2020).

انواع کارآفرینی هیبریدی را می‌توان بر اساس معیارهای مختلفی، از جمله میزان تعهد زمانی، نوع ارتباط کسب‌وکار جانبی با شغل اصلی، اهداف فرد و ساختار مالکیت، طبقه‌بندی کرد. از منظر تعهد زمانی، برخی افراد کارآفرینی هیبریدی را به صورت پاره‌وقت دنبال می‌کنند و بخش محدودی از وقت خود را صرف کسب‌وکار جانبی می‌نمایند، در حالی که گروهی دیگر بسته به شرایط زندگی یا بازار، میزان زمان اختصاص‌یافته به هر فعالیت را متغیر نگه می‌دارند (Ferreira, 2020). بر اساس نوع ارتباط فعالیت کارآفرینانه با شغل اصلی، کارآفرینی هیبریدی می‌تواند به صورت مرتبط، یعنی با موضوع یا مهارت مشترک با شغل اصلی (برای مثال معلمی که آموزشگاه خصوصی راه‌اندازی می‌کند)، یا به صورت غیرمرتبط، یعنی در حوزه‌ای متفاوت از شغل اصلی (نظیر کارمند بانکی که فروشگاه اینترنتی لباس تأسیس می‌نماید)، شکل بگیرد (Ardianti et al, 2022). همچنین، از حیث اهداف فرد، برخی کارآفرینان هیبریدی قصد دارند به طور

دائمی هر دو فعالیت را حفظ کنند و فعالیت جانبی را صرفاً مکمل شغل اصلی بدانند؛ در مقابل، عده‌ای دیگر، کارآفرینی هیبریدی را مرحله‌ای برای گذار تدریجی به کارآفرینی تمام‌وقت تلقی می‌کنند (Dvouletý & Bögenhold, 2023). از نظر ساختار نیز، کارآفرینی هیبریدی می‌تواند به شکل خوداشتغالی، یعنی مدیریت مستقیم کسب و کار توسط فرد، یا به صورت مشارکتی و گروهی (مشارکت در مالکیت یا مدیریت استارت‌آپ با دیگران)، صورت پذیرد. این تقسیم‌بندی‌ها به درک عمیق‌تر ابعاد و تنوع رفتار کارآفرینان هیبریدی کمک کرده و تحلیل آن‌ها را در بافت‌های مختلف فرهنگی و سازمانی امکان‌پذیر می‌سازد (Song et al, 2025).

ارتباط فرهنگ و بومیت با کارآفرینی

تجارب جهانی و پژوهش‌های متعدد بر این واقعیت تأکید دارند که کارآفرینی صرفاً پدیده‌ای اقتصادی یا مدیریتی نیست، بلکه ریشه در زمینه‌های فرهنگی و بومی هر جامعه دارد. فرهنگ، به‌عنوان مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، هنجارها، نگرش‌ها و الگوهای رفتار، زمینه‌ای کلیدی برای شکل‌گیری و تداوم رفتارهای کارآفرینانه فراهم می‌آورد (Kuske et al, 2025). دیدگاه صاحب‌نظرانی چون هافستد و هانتینگتون نشان می‌دهد که ویژگی‌هایی چون فردگرایی، فاصله قدرت، گرایش به عدم قطعیت‌گریزی و سطح اعتماد اجتماعی در هر جامعه، نقش مؤثری در تعیین میزان پذیرش ریسک، نوآوری و جهت‌گیری کارآفرینانه افراد دارند (Pollack et al, 2019). از سوی دیگر، بومیت یا «ویژگی‌های بومی و محلی» ناظر بر عناصر جغرافیایی، تاریخی، زبانی، اجتماعی و حتی اقلیمی است که محیط زندگی افراد را شکل می‌دهد. عناصر بومی می‌توانند با فراهم‌سازی منابع منحصر به فرد، شبکه‌های حمایتی اجتماعی، چشم‌اندازهای اقتصادی و حتی وجود موانع یا تسهیلات فرهنگی، فرصت‌ها و چالش‌های خاصی برای کارآفرینان ایجاد کنند (Kurczewska et al, 2020). به عبارتی، بومیت همان چارچوب زیستی و اجتماعی است که هویت کارآفرین را تعیین کرده و بر نوع نیازها، ترجیحات و شیوه تعامل او با بازار و جامعه اثر می‌گذارد. در چارچوب نظری کارآفرینی، مدل‌های اکوسیستم کارآفرینی توجه ویژه‌ای به «سرمایه فرهنگی» و «سرمایه اجتماعی» به‌عنوان زیربخش‌های سرمایه بومی دارند (Bögenhold, 2019). همچنین رویکرد «کارآفرینی بومی» بر اهمیت دانش محلی، ارتباطات سنتی و اصالت فرهنگی در شکل‌گیری کسب و کارهایی با هویت محلی و پایداری تأکید می‌کند (Stephan et al, 2023). بنابراین، ارتباط فرهنگ و بومیت با کارآفرینی را می‌توان در سه سطح تحلیل نمود: اول، ایجاد انگیزه و تمایل به ورود به فعالیت‌های کارآفرینانه؛ دوم، الگوهای انتخاب فرصت و نوآوری؛ و سوم، تداوم، پایداری و مقیاس‌پذیری کسب و کارهای نوپا، خصوصاً در الگوهای هیبریدی (Thorgren et al, 2014). این ارتباط به‌ویژه در مورد کارآفرینی هیبریدی که ماهیتاً از تلاقی هویت‌های چندگانه شغلی، نیازهای اقتصادی و زمینه‌های فرهنگی نشأت می‌گیرد، از اهمیت بالایی برخوردار است و می‌تواند ابعاد و قابلیت‌های ویژه‌ای برای طراحی و پیاده‌سازی سیاست‌های توسعه کارآفرینی در سطوح استانی و محلی ایجاد کند (Solesvik, 2017).

پیشینه پژوهش

(Baharvand et al, 2025) تحقیقی با عنوان شناسایی موانع پرورش کارآفرینان ترکیبی در نظام آموزش عالی با تمرکز بر اعضای هیئت علمی با رویکرد کیفی و راهبرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد ارائه دادند. نتایج حاکی از ظهور ۹۰ کد و نیز

احصاء ۱۳ مفهوم از مصاحبه‌ها بوده که در قالب ۵ مقوله اصلی شامل چالش‌های قانونی، ضعف‌های فرهنگی، ضعف‌های ساختاری-نهادی، چالش‌های اقتصادی-محیطی و موانع شغلی به‌عنوان موانع پرورش کارآفرین ترکیبی در نظام آموزش عالی شناسایی گردید.

(Khodadosti et al, 2024) تحقیقی به منظور ارائه مدلی برای موفقیت کارآفرینان هیبرید با کمک نظریه زمینه‌ای انجام دادند. بر اساس نتایج بدست آمده، مفاهیمی که به شرایط علی عوامل موفقیت کارآفرینی هیبرید برمی‌گردند، شامل زیر طبقه‌های 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.

(Maleki et al, 2024) پژوهشی با هدف شناسایی و تحلیل عوامل مؤثر بر پذیرش کارآفرینی هیبریدی در بین اعضای سازمان‌های دولتی در استان فارس انجام با ماهیت کیفی و از نوع مطالعه چندموردی انجام دادند. طبق نتایج پژوهش، ویژگی‌های شخصی، ویژگی‌های اقتصادی، نقش خانواده، ویژگی‌های سازمانی، شبکه‌سازی و پیوند بین فناوری‌های نوین علمی و صنعت از جمله عوامل تأثیرگذار بر پذیرش کارآفرینی هیبریدی از دیدگاه صاحب‌نظران بودند. مؤلفه‌های پیوند بین فناوری‌های نوین علمی و صنعت، مدیریت زمان، توسعه اقتصادی، تجربه کاری و ارتقای کارایی شغلی به ترتیب دارای بیشترین اهمیت از دیدگاه پاسخگویان بودند. بر اساس نتایج پژوهش، داشتن دو نقش یا تبدیل شدن به کارآفرینی هیبریدی از نظر مالی، وضعیت بهتری برای کارکنان به همراه دارد. این پژوهش پیشنهادها کاربردی را برای سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان به همراه دارد.

(Crider et al, 2024) تحقیقی با عنوان کارآفرینی هیبریدی، رضایت شغلی و اثر سرریز خلاقیت ارائه دادند. یافته‌ها داد افرادی که سطوح بالاتری از کارآفرینی هیبریدی مانند خلق، تأسیس، راه‌اندازی یا اداره - را دارند، تمایل دارند سطوح بالاتری از خلاقیت و رضایت شغلی را نیز در محل کار خود نشان دهند. یافته‌ها همچنین نشان می‌دهد که درآمد به طور منفی رابطه بین خلاقیت و رضایت شغلی کار دستمزدی را تعدیل می‌کند.

(Uriarte et al, 2024) تحقیقی با عنوان کارآفرینان ترکیبی: ارزش تجربه پرداختند و دریافتند که در زمینه کارآفرینی ترکیبی، مرحله خروج می‌تواند بخشی از یک مرحله بازگشتی باشد نه یک مرحله نهایی این بدان معناست که کارآفرینان ترکیبی را می‌توان کارآفرینان عادی نیز در نظر گرفت، زیرا ممکن است خروج را به عنوان یک جنبه جدایی‌ناپذیر و تکراری از سفر کارآفرینی خود تجربه کنند. همچنین، آن‌ها دریافتند که این تجربه کارآفرینی عادی، واسطه رابطه بین کارآفرینان ترکیبی و پتانسیل آنها برای تشخیص فرصت‌ها و رفتار نوآورانه آنها است.

(Shariat Nejad et al, 2023) پژوهشی با هدف شناسایی و تبیین عوامل مؤثر در شکل‌گیری و بروز کارآفرینی دوگانه‌گرای کار و موقعیت شغلی انجام دادند. نتایج پژوهش حاکی از آن بود که مهم‌ترین عوامل پیشابندی کارآفرینی

هیبریدی توجه به رفتارهای مسیر شغلی متنوع، تأمین مخارج مالی و هزینه‌های معیشتی است. همچنین روی آوردن به کسب و کارهای نوپا و موفقیت مسیر شغلی عوامل پسایندی کارآفرینی دوگانه‌گرای کار و موقعیت شغلی هستند. (Carr et al, 2023) تحقیقی با عنوان نقش تعارض نقش کار به سرمایه‌گذاری بر گذار کارآفرینان هیبریدی به کارآفرینی ارائه دادند. آن‌ها نتیجه گرفتند افزایش تلاش برای راه‌اندازی در طول زمان برای کارآفرینان هیبریدی با افزایش تعارض نقش کار-به-سرمایه‌گذاری مرتبط است، و منجر به کاهش رضایت شغلی و افزایش قصد ترک شغل در رابطه با اشتغال دستمزدی آنها می‌شود.

روش‌شناسی تحقیق

در این پژوهش به منظور فهم عمیق تجارب زیسته کارآفرینان هیبریدی استان مازندران و تحلیل نقش ویژگی‌های بومی و فرهنگی در شکل‌گیری و تداوم کارآفرینی، از روش تحقیق کیفی و رویکرد پدیدارشناسی با استفاده از روش کلایزی بهره‌گیری شده است. پدیدارشناسی به عنوان رویکردی کیفی، هدفش کشف معنا و ماهیت پدیده‌ها از دیدگاه مشارکت‌کنندگان و تمرکز بر ادراک و تجربه آن‌هاست. ابزار اصلی گردآوری داده‌ها، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته عمیق بود که با هدایت سؤالات باز و بر اساس چارچوب نظری پژوهش صورت گرفت و تا رسیدن به اشباع داده‌ها ادامه یافت. پنج سؤال کلیدی و کاربردی برای مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با کارآفرینان هیبریدی فعال در حوزه گردشگری-کشاورزی مازندران عبارت بود از: ۱- چه عواملی از ویژگی‌های بومی و فرهنگی استان مازندران در تصمیم شما برای راه‌اندازی و ادامه دادن همزمان فعالیت‌های کشاورزی و گردشگری نقش داشته‌اند؟ ۲- مهم‌ترین تجربیات و چالش‌هایی که تا امروز در ترکیب فعالیت کشاورزی و گردشگری داشته‌اید، چه بوده‌اند؟ ۳- آیا و چگونه خانواده، قومیت، زبان محلی یا شبکه‌های اجتماعی بومی (دوستان، همسایگان، فامیل) به کارآفرینی شما کمک کرده‌اند یا مانع شده‌اند؟ ۴- تا چه اندازه آداب و رسوم و باورهای محلی (مثلاً جشن‌ها، مراسم سنتی، سبک زندگی روستایی) در نوع خدمات یا محصولات گردشگری شما تأثیر داشته یا آن را متمایز کرده است؟ ۵- راهکارها یا توصیه‌های شما برای افرادی که در مازندران می‌خواهند همزمان وارد حوزه‌های کشاورزی و گردشگری شوند، چیست؟

جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارآفرینان هیبریدی فعال در حوزه گردشگری-کشاورزی استان مازندران تشکیل می‌دهند. منظور از کارآفرینان هیبریدی در اینجا افرادی هستند که همزمان در دو حوزه مشخص-یعنی فعالیت‌های کشاورزی (زراعت، باغداری، دامپروری و محصولات جانبی روستایی) یا گردشگری (مانند راه‌اندازی اقامتگاه بوم‌گردی، گردشگری کشاورزی یا اکوتوریسم)-نقش آفرینی می‌کنند. این گروه به‌واسطه پیوند میان مشاغل بومی و موج جدید کارآفرینی مبتنی بر ظرفیت‌های منطقه‌ای، نقش مهمی در توسعه اقتصاد محلی و حفظ ویژگی‌های فرهنگی-اجتماعی استان دارند. برای انتخاب نمونه‌های آماری جهت مصاحبه، از روش نمونه‌گیری قضاوتی با حداکثر تنوع استفاده شده است تا امکان شناسایی افراد کلیدی با تجارب گوناگون فراهم گردد. معیارهای ورود نمونه‌ها عبارتند از: فعالیت همزمان در دو حوزه گردشگری یا کشاورزی، به نحوی که هر دو حوزه بخش قابل توجهی از وقت و درآمد فرد را تشکیل دهند؛ سابقه حداقل سه سال فعالیت پیوسته در هر دو حوزه؛ بومی بودن یا سکونت بلندمدت در استان مازندران؛ تمایل و آمادگی برای شرکت در مصاحبه عمیق و انتقال تجارب زیسته؛ تنوع جغرافیایی (شهر/روستاها)

مختلف استان)، جنسیت، سطح تحصیلات و سن (در جهت افزایش غنای داده‌ها). پس از شناسایی اولیه نمونه‌ها از طریق شبکه‌های ارتباطی محلی، اتحادیه‌ها و توصیه افراد مطلع، مصاحبه‌های نیمه‌ساخت‌یافته با ۲۵ نفر از کارآفرینان (بر اساس اصل اشباع داده‌ها) انجام شد. فرآیند تحلیل داده‌ها بر اساس هفت مرحله‌ی روش کلازیری انجام شد: (مطالعه مکرر داده‌های گردآوری‌شده برای شناخت کلی، استخراج عبارات معنی‌دار، تدوین مفاهیم و معانی بنیادین، دسته‌بندی معانی در خوشه‌های مفهومی، تدوین توصیف جامع پدیده مورد مطالعه، توصیف ساختاری (ساخت معنایی) تجارب، اعتبارسنجی یافته‌ها از طریق بازخوردگیری از مشارکت‌کنندگان). اعتبار و روایی پژوهش با معیارهایی نظیر بازبینی مشارکت‌کنندگان، غنای داده‌ها، و استفاده از همکار پژوهشی تضمین شد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌های متنی، از نرم‌افزارهای تخصصی MAXQDA بهره گرفته شد.

یافته‌های پژوهش

مطالعات جمعیت‌شناختی نمونه تحقیق

از مجموع ۲۵ نفر ۳۲ درصد دارای سن ۳۰ تا ۴۰ سال و ۴۲ درصد دارای سن ۴۱ تا ۵۰ سال و ۲۶ درصد دارای سن ۵۱ سال به بالا بودند. از مجموع ۲۵ نفر ۲۱٪ درصد زن و ۷۹٪ درصد مرد بودند. از مجموع ۲۵ نفر ۶۵٪ درصد متأهل و ۳۵٪ درصد مجرد بودند. از مجموع ۲۵ نفر ۴٪ دکتر، ۱۰٪ دانشجوی دکتری، ۴۹٪ کارشناسی ارشد و ۳۷٪ کارشناسی بودند. از مجموع ۲۵ نفر ۳۱٪ در مناطق روستایی غرب استان مازندران، ۱۸٪ در مناطق شهری غرب استان مازندران، ۳۳٪ مناطق روستایی شرق استان مازندران و ۱۸٪ مناطق روستایی بخش مرکزی استان مازندران بودند. از مجموع ۲۵ نفر ۵۳٪ سابقه کارآفرینی در کشاورزی (مانند فعالیت مستمر در باغداری مرکبات و پرورش زنبور عسل) و ۴۷٪ سابقه کارآفرینی در گردشگری (مانند مدیریت و راه‌اندازی اقامتگاه بوم‌گردی و برگزاری تورهای گردشگری مزرعه در روستا) داشتند. از مجموع ۲۵ نفر ۳۲٪ دارای اقامتگاه بوم‌گردی و مزرعه آموزشی در اندازه متوسط بودند. ۴۴٪ دارای فعالیت کشاورزی در اندازه بزرگ (زمین ۴ هکتاری به بالا) بودند. ۲۴٪ هم دارای فعالیتهای کشاورزی مدرن در مقیاس کوچک بودند. از مجموع ۲۵ نفر ۶۴٪ مازندرانی و ۲۰٪ تهرانی و ۱۶٪ گیلکی بودند.

گام اول: خواندن مصاحبه‌ها برای دریافت یک ایده کلی.

برای دستیابی به درک عمیق‌تر نسبت به تجارب زیسته شرکت‌کنندگان، ابتدا فایل‌های صوتی مصاحبه‌ها به‌طور مکرر بازشنوایی شد و کلیه اظهارات مشارکت‌کنندگان به شیوه کلمه‌به‌کلمه به متن مکتوب تبدیل گردید. سپس هر متن مصاحبه، به‌منظور فهم دقیق احساسات، نگرش‌ها و تجارب مشارکت‌کنندگان، چندین بار به دقت مطالعه شد. در این مرحله، تمام توصیفات و روایت‌های ارائه‌شده از سوی هر شرکت‌کننده، به عنوان «پروتکل» پژوهش تلقی شده و مبنای مراحل بعدی تحلیل پدیدارشناسی قرار گرفت.

گام دوم: استخراج جملات مهم

در مرحله استخراج جملات مهم، هر یک از پروتکل‌های تدوین‌شده به‌دقت مورد بازبینی قرار گرفت و کلیه عبارات و جملاتی که به صورت مستقیم به پدیده مورد مطالعه اشاره داشت، استخراج گردید. این فرایند که با عنوان «استخراج جملات معنادار» شناخته می‌شود، شامل شناسایی و انتخاب واژه‌ها و گزاره‌هایی است که بیشترین ارتباط معنایی را با

محور پژوهش دارند. شایان ذکر است با توجه به حجم بالای جملات استخراج شده و محدودیت فضای ارائه یافته‌ها، تنها گزیده‌ای از برجسته‌ترین جملات در گزارش نهایی ارائه نشد و تمرکز بر تحلیل‌های کیفی مبتنی بر این گزاره‌ها قرار گرفت.

گام سوم: فرموله کردن معانی

در این مرحله عبارات معنی‌دار، صورت‌بندی شدند. در واقع، تلاش شد تا از هر عبارت یک مفهوم که بیانگر معنی و قسمت اساسی تفکر فرد بوده است، استخراج شود. هر مفهوم حاصل شده در یک رده کدگذاری (کدهای اولیه) شد. در جدول شماره ۱ کدهای اولیه مستخرج از مصاحبه آورده شده است. بعد از استخراج این کدها، مرتبط بودن این کدها با جملات اصلی و اولیه مورد بررسی قرار گرفت و از صحت ارتباط بین آنها اطمینان حاصل شد.

گام چهارم: خوشه‌بندی معانی

مراحل فوق را برای هر مصاحبه تکرار نموده و انبوه معانی استخراج شده به صورت خوشه موضوعات سازماندهی و فرموله شدند. در این مرحله، محقق مرحله سوم را برای هر کدام از توصیفات شرکت کنندگان تکرار کرده و سپس مفاهیم فرموله شده را به درون دسته‌های خاص موضوعی مرتب نمود و کدها در خوشه موضوعی قرار گرفتند که عبارت‌اند از: ارزش‌ها و باورهای فرهنگی محلی، جغرافیا و اقلیم بومی، انگیزه‌های ورود به کارآفرینی هیبریدی، مدل و ساختار کسب و کار، حمایت‌ها و تسهیلات دولتی و محلی، آموزش، انتقال دانش و تجربه (غیررسمی و رسمی). جدول شماره ۱ دسته‌بندی کدهای اولیه در خوشه‌ها را نشان می‌دهد.

جدول (۱) خوشه بندی کدهای باز تحقیق

خوشه	کدهای باز
ارزش‌ها و باورهای فرهنگی محلی	روحیه مهمان‌نوازی
	وفاداری و تعلق به خانواده و خویشاوندان
	مشارکت و همیاری اجتماعی و روستایی
	دینداری و احترام به سنت‌های دینی
	نقش آفرینی آیین‌ها و مراسم بومی (تیرما سیزده شو، جشن خرمن)
	زبان و گویش مازنی به عنوان هویت افتخارآمیز
	احترام به طبیعت و منابع بومی
	اعتماد و روابط چهره‌به‌چهره
	تنوع اقلیمی (کوهستان، جلگه، ساحل)
جغرافیا و اقلیم بومی	نوع و میزان بارندگی، رطوبت، سرما/گرما
	دسترسی به منابع طبیعی (آب، خاک مناسب، جنگل و مرتع)
	پراکنندگی روستاها و شهرها
	جلوه‌های بصری (جنگل، ساحل، آبشار، شالیزار)
	حیات وحش و گیاهان خاص منطقه

دسترسی به زیرساخت‌های حمل و نقل	انگیزه‌های ورود به کار آفرینی هیبریدی	
مهاجرت معکوس یا مهاجرت فصلی		
نیاز به افزایش درآمد و کاهش ریسک		
بهره‌برداری از ظرفیت طبیعی، جغرافیایی یا فرهنگی منطقه (جاذبه‌های توریستی)		
تمایل به نوآوری و تنوع شغلی		
کاهش وابستگی به واسطه‌ها، مشاغل اداری یا شغل‌های دولتی		
تحقق هویت مستقل به‌ویژه در زنان و جوانان		
الگوبرداری از تجربه موفقین محلی (همسایگان، اقوام)		
اشتیاق به زنده‌نگه‌داشتن سنت‌ها یا احیای محصولات بومی		
در اختیار داشتن زمین، باغ، خانه بومی، امکانات کشاورزی		
بهره‌مندی از ذات خانوادگی کسب و کار برای استفاده از نیروی کاری منعطف		
سهام‌گردشگری و کشاورزی در مجموع فعالیت‌ها (درآمد، زمان، نیرو)	مدل و ساختار کسب و کار	
زمان‌بندی و فصل‌بندی کسب و کار		
شخصی، خانوادگی یا شراکتی بودن کسب و کار		
نقش و مشارکت خانواده و شبکه‌های محلی		
منابع مالی و سرمایه اولیه		
سهام‌گردشگران غیر محلی یا مشتریان کشاورزی غیر بومی در بازاریابی		
تنوع محصولات و خدمات ارائه‌شده در هر حوزه		
تلفیق ویژگی‌های فرهنگی-محلی در محصول/خدمات		
شیوه‌های نوآورانه در عرضه یا مدیریت فعالیت‌های ترکیبی		
حمایت مالی و وام‌های بانکی		
دوره‌های توانمندسازی کارآفرینان محلی		حمایت‌ها و تسهیلات دولتی و محلی
تأمین یا ارتقای جاده، برق، آب، اینترنت		
حمایت از توسعه تأسیسات گردشگری و بهبود امکانات روستایی		
تسهیل فرآیند صدور مجوزها و کاهش موانع اداری		
ایجاد ارتباط با نهادهای وزارت جهاد، گردشگری، شوراها و دهیاری‌ها		
برگزاری جشنواره‌ها و رویدادهای محلی برای معرفی برندها		
بیمه کسب و کار، محصولات، یا حوادث فصلی و طبیعی		
مدرک تحصیلی مرتبط یا غیر مرتبط با کسب و کار	آموزش، انتقال دانش و تجربه (غیررسمی و رسمی)	
شرکت در دوره‌های تخصصی		
اخذ گواهینامه‌ها/مجوزهای آموزشی		
دسترسی به مراکز آموزشی/دانشگاهی		
یادگیری تجربی در محل کار یا خانواده		

آموزش‌های سنتی/شفاهی مثل روش‌های خاص کشت، پذیرایی سنتی، فنون محلی
یادگیری از سایر کارآفرینان یا مشاهده نمونه‌های موفق محلی
یادگیری از کانال‌های آموزش مجازی، وبینارها، صفحات آموزشی تلگرام/اینستاگرام

گام پنجم: تلفیق نتایج در قالب یک توصیف جامع از موضوع مورد پژوهش.

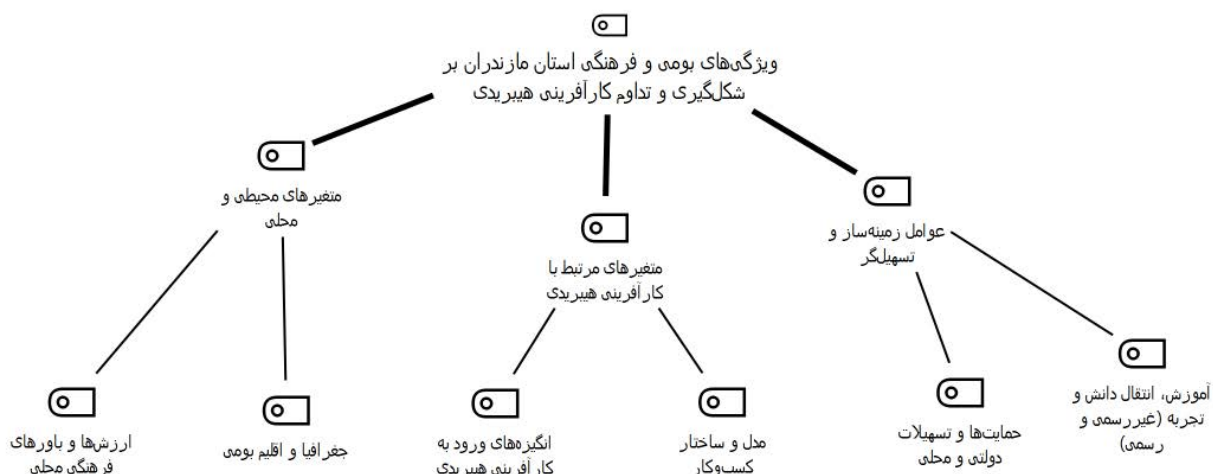
در مرحله تلفیق نتایج، پژوهشگر یافته‌ها و برداشت‌های به دست آمده را به صورت یک روایت جامع و یکپارچه سازمان‌دهی می‌کند تا تصویری کامل و دارای جزئیات از پدیده مورد بررسی ارائه دهد. در این فرآیند، خوشه‌های مفهومی استخراج شده در مرحله چهارم تحلیل، در سه محور اصلی دسته‌بندی شدند: (۱) متغیرهای محیطی و محلی، (۲) متغیرهای مرتبط با کارآفرینی هیبریدی، و (۳) عوامل زمینه‌ساز و تسهیل‌گر. تلفیق و تفسیر این مقولات، چارچوبی تفصیلی برای فهم ابعاد مختلف موضوع پژوهش فراهم می‌سازد و به شناسایی تعامل میان زمینه‌های بومی، ویژگی‌های کارآفرینی هیبریدی و عوامل حمایتی منجر می‌شود. لازم به ذکر است که جدول شماره ۲، نمایی کامل از تلفیق نتایج این مرحله و مراحل پیشین را به تصویر می‌کشد.

جدول (۲) خوشه‌ها و مقوله‌های استخراجی از داده‌های تحقیق

مقوله‌ها	خوشه‌ها
متغیرهای محیطی و محلی	ارزش‌ها و باورهای فرهنگی محلی
	جغرافیا و اقلیم بومی
متغیرهای مرتبط با کارآفرینی هیبریدی	انگیزه‌های ورود به کارآفرینی هیبریدی
	مدل و ساختار کسب و کار
عوامل زمینه‌ساز و تسهیل‌گر	حمایت‌ها و تسهیلات دولتی و محلی
	آموزش، انتقال دانش و تجربه (غیررسمی و رسمی)

گام ششم: ساختار ذاتی پدیده

در این مرحله، یک بیانیه روشن و منسجم از ساختار اصلی پدیده مورد مطالعه ارائه می‌شود. در تحقیق حاضر، پس از تدوین توصیفی جامع از پدیده بر اساس یافته‌ها، نمایی کلی از ساختار ذاتی موضوع ترسیم گردید. داده‌های کدگذاری شده (جدول شماره ۲) پس از طی مراحل روش کلایزی، برای طبقه‌بندی و تحلیل عمیق‌تر به نرم‌افزار MAXQDA 2020 منتقل شدند. بر اساس این داده‌ها، مدل مفهومی پژوهش که ویژگی‌های بومی و فرهنگی استان مازندران بر شکل‌گیری و استمرار کارآفرینی هیبریدی را تبیین می‌کند، ارائه شد. این مدل، ساختار ذاتی پژوهش حاضر را شامل می‌شود و مقولات و خوشه‌های شناسایی شده را در بر می‌گیرد که در شکل شماره ۱ به تصویر کشیده شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

گام هفتم: اعتبارسنجی نهایی یافته‌ها

در فرایند اعتبارسنجی یافته‌ها، پژوهشگر با مراجعه مجدد به هر یک از مشارکت‌کنندگان (از طریق برگزاری چندین جلسه) دیدگاه آنان را نسبت به نتایج به دست آمده جویا شد و بدین ترتیب، اعتبار نهایی یافته‌ها مورد ارزیابی قرار گرفت. در مرحله پایانی مطالعه حاضر، جهت تبیین هرچه دقیق‌تر دیدگاه‌ها و افزایش اطمینان از صحت نتایج، نتایج استخراج شده به ۱۸ نفر از مصاحبه‌شوندگانی که تا نقطه اشباع داده‌ها با آن‌ها گفتگو صورت گرفته بود، ارائه شد و همگی صحت آن‌ها را تأیید نمودند. افزون بر این، به منظور سنجش پایایی کدگذاری، فردی خبره و مستقل در حوزه پژوهش، بدون اطلاع از کدگذاری پژوهشگر، به کدگذاری و طبقه‌بندی داده‌ها پرداخت. سپس، با استفاده از نرم‌افزار SPSS، خوشه‌بندی‌های انجام‌شده توسط پژوهشگر و فرد خبره با یکدیگر مقایسه شد. نزدیکی و هم‌پوشانی بالای کدهای استخراج شده توسط این دو نفر، بیانگر توافق قابل قبول و پایایی مطلوب فرایند کدگذاری بود. شاخص کاپا نیز که در جدول شماره ۳ ارائه شده است، نشان‌دهنده سطح عالی توافق‌پذیری و اعتبار روش تحقیق می‌باشد.

جدول (۳). وضعیت شاخص کاپا، ضریب هولستی، ضریب پی اسکات و آلفای کربیندروف

وضعیت توافق	مقدار عددی شاخص	معناداری	انحراف استاندارد	مقدار	
ضعیف	کمتر از ۰	۰/۰۰۰	۰/۰۸۸	۰/۹۰۱	کاپای مقدار توافق
بی‌اهمیت	۰-۰/۲	۰/۰۰۱	۰/۰۸۶	۰/۸۷۲	ضریب هولستی
متوسط	۰/۲۱-۰/۴	۰/۰۰۰	۰/۰۷۹	۰/۹۱۱	ضریب پی اسکات
مناسب	۰/۴۱-۰/۶	۰/۰۰۰	۰/۰۹۹	۰/۸۹۸	آلفای کربیندروف
معتبر	۰/۶۱-۰/۸		۵۰		تعداد موارد معتبر
عالی	۰/۸۱-۱۰۰				

بحث و نتیجه گیری

با توجه به اهمیت بسترهای بومی و فرهنگی در کارآفرینی، پژوهش حاضر به بررسی نقش ویژگی‌های خاص استان مازندران در شکل‌گیری و تداوم کارآفرینی هیبریدی پرداخت. این مطالعه با رویکرد پدیدارشناسی و از طریق تحلیل تجارب زیسته کارآفرینان بومی انجام شد. یافته‌های پژوهش، لایه‌های مختلف تأثیرگذاری مؤلفه‌های فرهنگی و محیطی را بر فرایند کارآفرینی در این منطقه آشکار می‌سازد. جامعه آماری پژوهش حاضر را کلیه کارآفرینان هیبریدی فعال در حوزه‌های گردشگری و کشاورزی استان مازندران تشکیل می‌دهند و ترکیب نمونه تحقیق، تنوع و گستره قابل توجهی از حیث متغیرهای جمعیت‌شناختی را نشان می‌دهد. بررسی داده‌ها حاکی از توزیع مناسب سنی و جنسیتی میان مشارکت‌کنندگان است، به گونه‌ای که بیشتر آن‌ها را افراد میانسال و عمدتاً مردان تشکیل می‌دهند، اما حضور زنان نیز در ترکیب نمونه دیده می‌شود. الگوی غالب تحصیلات در میان واحدهای مورد مطالعه، گرایش به سطوح بالای تحصیلی به‌ویژه در مقطع کارشناسی ارشد است و این موضوع حاکی از اهمیت نقش دانش و تخصص در مسیر کارآفرینی هیبریدی در منطقه است. اکثریت مشارکت‌کنندگان متأهل بوده و این امر می‌تواند، به عنوان نوعی پشتوانه اجتماعی و خانوادگی، در تصمیم‌گیری‌ها و پایداری فعالیت‌های کارآفرینانه مؤثر باشد. ترکیب جغرافیایی نمونه با حضور افراد شاغل در مناطق مختلف (اعم از روستایی و شهری و با پراکندگی در بخش‌های غربی، شرقی و مرکزی استان) نشان‌دهنده بازتاب دقیق شرایط بوم‌محور مازندران در تحقیق است. این تنوع مکانی، امکان شناسایی تفاوت‌های ناشی از زمینه‌های منطقه‌ای را در فرایندهای کارآفرینی فراهم نموده است. از نظر تجارب شغلی، کارآفرینان حاضر در پژوهش هم در حوزه کشاورزی و هم در بستر گردشگری، دارای پیشینه عملی متنوع و قابل توجهی هستند که امکان تحلیل چندوجهی از ماهیت فعالیت‌های هیبریدی را داده است. همچنین، از منظر مقیاس فعالیت، نمونه حاضر طیفی از کسب‌وکارهای کوچک و متوسط تا فعالیت‌های کشاورزی بزرگ‌مقیاس و نوآوران را شامل می‌شود. در بُعد فرهنگی و هویتی، اکثریت مشارکت‌کنندگان را افراد بومی تشکیل می‌دهند که ترکیب آن‌ها با مهاجران یا کارآفرینان با خاستگاه‌های فرهنگی مختلف، به پویایی و غنای داده‌ها افزوده است. ترکیب فوق نشان‌دهنده آن است که مدل شکل‌گیری و تداوم کارآفرینی هیبریدی در مازندران مبتنی بر پیوند پیچیده‌ای از عوامل محیطی، شغلی و فرهنگی است که یافته‌های پژوهش حاضر از دل این تنوع و تکثر، استخراج شده است. با توجه به چارچوب نتایج تحقیق، تفاوت معناداری میان کارآفرینان بومی و غیر بومی استان مازندران مشاهده می‌شود. نخست، کارآفرینان بومی به دلیل آشنایی عمیق‌تر با ارزش‌ها، باورهای فرهنگی و ویژگی‌های جغرافیایی منطقه، توانمندتر در شناسایی فرصت‌های خاص محیطی و بهره‌گیری از شبکه‌های محلی عمل می‌کنند، در حالی که غیر بومی‌ها معمولاً در انطباق فرهنگی و بهره‌گیری از منابع اجتماعی محلی با چالش بیشتری مواجه‌اند. دوم، انگیزه حفظ و تقویت هویت فرهنگی و تعلق به منطقه در میان کارآفرینان بومی نقشی محوری در انتخاب مدل کسب‌وکار و پایداری فعالیت‌ها ایفا می‌کند، حال آنکه کارآفرینان غیر بومی بیشتر بر فرصت‌های اقتصادی و نوآوری‌های ساختاری تمرکز دارند. در نهایت، میزان و نوع بهره‌مندی از حمایت‌های محلی، آموزش‌های رسمی و غیررسمی و دسترسی به تسهیلات دولتی برای کارآفرینان بومی معمولاً بیشتر و اثربخش‌تر است، چرا که پیوندهای اجتماعی و سرمایه فرهنگی آنان نقش تقویت‌کننده در فرآیند کسب‌وکار ایفا می‌نماید. یافته‌های تحقیق حاضر در سه مقوله اصلی و چندین خوشه مرتبط دسته‌بندی شده‌اند که هر یک ابعاد متفاوتی از

فرایند شکل‌گیری و تداوم کارآفرینی هیبریدی در استان مازندران را تبیین می‌کنند. نخستین مقوله، «متغیرهای محیطی و محلی»، بر نقش ارزش‌ها و باورهای فرهنگی بومی و شرایط جغرافیایی و اقلیمی استان در ایجاد فرصت‌ها و شکل‌دهی رفتار کارآفرینانه تأکید دارد؛ به گونه‌ای که فرهنگ بومی و شرایط طبیعی منطقه بستری منحصر به فرد برای توسعه کسب و کارهای ترکیبی فراهم می‌آورد و به مثابه یک مزیت و گاهی یک چالش، در سیاست‌گذاری‌ها و انتخاب الگوی کسب و کار اثرگذار است. در مقوله «متغیرهای مرتبط با کارآفرینی هیبریدی» انگیزه‌ها و محرک‌های ورود به این عرصه برجسته شده و نشان می‌دهد که ترجیحات فردی، مقتضیات معیشتی، جستجوی پایداری اقتصادی و تمایل به حفظ و تقویت هویت فرهنگی از مهم‌ترین عوامل سوق‌دهنده کارآفرینان به راه‌اندازی و تداوم کسب و کارهای هیبریدی بوده است. همچنین، موضوع مدل و ساختار کسب و کار تبیین‌کننده رویکردهای متنوع در مدیریت و سازماندهی این فعالیت‌هاست که متناسب با ویژگی‌های بومی منطقه و ضرورت‌های تلفیق دو حوزه گردشگری و کشاورزی طراحی می‌شود. در نهایت، مقوله «عوامل زمینه‌ساز و تسهیل‌گر» اهمیت تعیین‌کننده حمایت‌ها و تسهیلات دولتی و محلی و نیز نقش آموزش و انتقال دانش (رسمی و غیررسمی) را آشکار می‌سازد. این نتایج بر آن دلالت دارد که دسترسی به امکانات حمایتی و ایجاد بسترهای مناسب یادگیری، هم به تقویت توانمندی‌های فردی کارآفرینان منجر می‌شود و هم پایداری، توسعه و اثربخشی کسب و کارهای هیبریدی را در سطح منطقه تسهیل می‌کند. به این ترتیب، دسته‌بندی یافته‌ها منعکس‌کننده پیوند نظام‌مند و چندلایه میان مؤلفه‌های فرهنگی-محیطی، انگیزه‌ها و مدل‌های مدیریتی بومی و نقش آفرینی سیاست‌ها و زیرساخت‌های حمایتی است. با وجود نقش برجسته عوامل تسهیل‌گر و انگیزه‌های مثبت، کارآفرینی هیبریدی در مازندران با موانع قابل توجهی نیز مواجه است. از جمله مهم‌ترین این موانع می‌توان به تعارض نقش میان فعالیت‌های متنوع (مانند مدیریت همزمان کشاورزی و گردشگری)، محدودیت‌های مالی در تأمین سرمایه مورد نیاز برای توسعه کسب و کارهای تلفیقی، و مشکلات زیرساختی شامل ضعف دسترسی به فناوری، حمل و نقل و امکانات حمایتی اشاره کرد. این چالش‌ها نه تنها فرایند راه‌اندازی و تداوم کسب و کار را دشوار می‌سازند، بلکه بر پایداری و رشد فعالیت‌های کارآفرینی هیبریدی در منطقه نیز تأثیرگذارند.

مطالعه (Baharvand et al, 2025) تأکید بر نقش چالش‌های نهادی، فرهنگی، اقتصادی و ساختاری در فرآیند پرورش کارآفرینان هیبریدی دارد. یافته‌های پژوهش حاضر نیز نشان‌دهنده اهمیت نقش عوامل زمینه‌ساز و تسهیل‌گر (اعم از حمایت و تسهیلات دولتی و محلی، آموزش و انتقال دانش) بوده و تأکید می‌کند که موانع فرهنگی، ساختاری و نهادی می‌توانند بر شکل‌گیری و تداوم کارآفرینی هیبریدی تأثیرگذار باشند. بر مبنای مطالعاتی چون بهاروند و همکاران، موانع نهادی و فرهنگی نظیر پیچیدگی‌های مقرراتی، ضعف شفافیت نهادی، و مقاومت جامعه محلی در پذیرش الگوهای نوین کسب و کار، نقش مهمی در ایجاد محدودیت برای کارآفرینی هیبریدی ایفا می‌کنند. در واقع، کندی فرآیندهای اداری، نبود حمایت مؤثر نهادی و برخی نگرش‌های محافظه‌کارانه فرهنگی، فرایند ایجاد و توسعه کسب و کارهای ترکیبی را با چالش‌هایی اساسی روبرو می‌سازد. مطالعه (Khodadosti et al, 2024) بر نقش عوامل اقتصادی، مهارتی، خانوادگی و شخصیتی در موفقیت کارآفرینی هیبریدی و نیز چالش‌هایی مانند بروکراسی و موانع مالی تأکید می‌کند؛ همسو با یافته‌های پژوهش حاضر که بر انگیزه‌های فردی، الگوهای مدیریتی و اهمیت حمایت‌های نهادی و آموزش تأکید دارد. وجه مشترک هر دو پژوهش، توجه به چندبعدی بودن فرایند کارآفرینی هیبریدی و نقش تعیین‌کننده عوامل محیطی و

فردی است. مطالعه (Maleki et al, 2024) نیز بر نقش ویژگی‌های فردی، سازمانی، شبکه‌سازی و پیوند صنعت-دانش در پذیرش کارآفرینی هیبریدی تأکید داشته که با خوشه‌های «مدل و ساختار کسب و کار» و «انتقال دانش و تجربه» در پژوهش حاضر تطابق دارد. عموماً، نقش دانش، نوآوری و تعاملات بین رشته‌ای در هر دو مطالعه مورد توجه قرار گرفته است. تحقیقات ((Crider et al (2024)& Uriarte et al, (2024)) ابعاد جدیدی چون خلاقیت، رضایت شغلی و تجربه بازگشتی کارآفرینی هیبریدی را مطرح کرده‌اند که نشان می‌دهد این نوع کارآفرینی می‌تواند منجر به افزایش رضایت شغلی و خلاقیت شود. یافته‌های پژوهش حاضر نیز گرچه مستقیماً این مؤلفه‌ها را بررسی نکرده، اما با تأکید بر طراحی مدل کسب و کار منطبق با زمینه‌های فرهنگی و محیطی، امکان بروز نوآوری و رضایت شغلی را به‌مثابه یکی از پیامدهای غیرمستقیم فعالیت‌های هیبریدی مطرح می‌سازد. مطالعه (Shariat Nejad et al, 2023) به نقش شرایط اقتصادی-معیشتی و رفتار متنوع شغلی در شکل‌گیری کارآفرینی هیبریدی پرداخته است؛ این نتیجه با یافته پژوهش حاضر از منظر تأثیرگذاری ترکیب عوامل انگیزشی و فرصت‌های بومی-محلی بر انتخاب مسیر کارآفرینانه همخوانی دارد. همچنین نتایج (Carr et al, 2023) پیرامون تعارض نقش و تبعات آن بر رضایت شغلی با برخی دغدغه‌های مصاحبه‌شوندگان تحقیق حاضر در باب چالش‌های تداوم فعالیت هیبریدی، قابل تطبیق است. یافته‌های (Maleki et al, 2024) درباره اهمیت پیوند فناوری، توسعه شبکه‌های حرفه‌ای و نقش مثبت آن‌ها بر پذیرش و موفقیت کارآفرینی هیبریدی، در پژوهش حاضر نیز در قالب خوشه «انتقال دانش و تجربه» و همچنین تأکید بر بسترهای حمایتی منعکس شده است. پژوهش حاضر در انطباق با مطالعات پیشین، به چندلایگی و پیچیدگی سازوکار شکل‌گیری فعالیت‌های کارآفرینی هیبریدی اذعان دارد. آنچه تمایز این تحقیق را رقم می‌زند، تمرکز عمیق بر زمینه‌ها و مؤلفه‌های بومی-فرهنگی، اقلیمی و جغرافیایی استان مازندران و استخراج مدل مفهومی خاص این ناحیه است، در حالی که اغلب پژوهش‌های پیشین بر عوامل عمومی‌تر یا محیط آموزش عالی، شرایط بازار و ویژگی‌های فردی تمرکز داشته‌اند. همچنین، پژوهش حاضر در بخش‌بندی یافته‌ها، به ترکیب عوامل فرهنگی، انگیزشی، ساختاری و زمینه‌ای پرداخته و به صورت نظام‌مند بر نقش تعامل میان آن‌ها تأکید نموده است. با توجه به نتایج پژوهش حاضر و مقایسه با مطالعات پیشین، پیشنهاد می‌شود برنامه‌های آموزشی و کارگاه‌های تخصصی با محوریت انتقال دانش بومی، تجربه‌های موفق و مهارت‌های نوین کارآفرینی هیبریدی در حوزه گردشگری-کشاورزی، برای فعالان و علاقه‌مندان در سطح استان برگزار شود. این کار می‌تواند با مشارکت دانشگاه‌ها، شبکه کارآفرینان محلی و نهادهای متولی توسعه روستایی و شهری صورت گیرد تا انتقال تجربه و دانش عملی به نسل جدید و علاقه‌مندان تسهیل شود. همچنین پیشنهاد می‌شود با ایجاد بسته‌های حمایتی مبتنی بر نیازها و ویژگی‌های خاص کارآفرینان هیبریدی (مانند حمایت مالی، دسترسی به زیرساخت‌ها، کاهش بروکراسی و دریافت مشاوره تخصصی) و تمرکز بر بهره‌برداری از ظرفیت‌های بوم‌محور، می‌تواند تسهیل‌گر شکل‌گیری و تداوم کسب و کارهای ترکیبی باشد. پیشنهاد می‌شود این حمایت‌ها، علاوه بر ابعاد اقتصادی، در زمینه دسترسی به بازار، بازاریابی و تسهیل شبکه‌سازی نیز اعمال گردد. توصیه می‌شود سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان استانی، در طراحی الگوهای توسعه کارآفرینی، به تقویت پیوند میان کسب و کارهای ترکیبی و ارزش‌ها، باورها و آیین‌های بومی مازندران توجه ویژه داشته باشند، چرا که تقویت هویت محلی سبب افزایش پایداری و تمایز مدل‌های کارآفرینانه خواهد شد. بسترهای همکاری بین صاحبان مشاغل حوزه‌های مختلف (گردشگری، کشاورزی، فناوری اطلاعات و ...) و توسعه شبکه‌های میان‌رشته‌ای

به همراه خوشه‌های کارآفرینی محلی، می‌تواند زمینه‌ساز انتقال تجربه، نوآوری و تسریع رشد مدل‌های موفق کارآفرینی هیبریدی در استان گردد. این شبکه‌ها با حمایت نهادهای دولتی و دانشگاهی می‌توانند نقش تسهیل‌گر تعاملات و سرمایه اجتماعی را ایفا کنند. از جمله محدودیت‌های این تحقیق، تمرکز عمده بر عوامل تسهیل‌گر و انگیزه‌های مثبت بوده و ابعاد و موانع ساختاری، مالی و نهادی کارآفرینی هیبریدی به طور جامع مورد بررسی قرار نگرفته است. همچنین، تعمیم‌پذیری نتایج به سایر مناطق یا حوزه‌های کارآفرینی خارج از استان مازندران با احتیاط صورت می‌گیرد، چرا که ویژگی‌های خاص فرهنگی و جغرافیایی منطقه در نتایج پژوهش تأثیرگذار بوده‌اند.

Reference

- Ardianti, R., Obschonka, M., & Davidsson, P. (2022). Psychological well-being of hybrid entrepreneurs. *Journal of Business Venturing Insights*, 17, e00294. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2021.e00294>
- Baharvand, F., Rezaee, B., Naderi, N. and Mohamadifar, Y. (2025). Analyzing the Barriers for Nurturing Hybrid Entrepreneurs in the Higher Education System, Focusing on University Faculty Members. *Public Management Researches*, 18(67), 119-150. doi: 10.22111/jmr.2024.48176.6159. (In Persian).
- Bögenhold, D. (2019). From hybrid entrepreneurs to entrepreneurial billionaires: Observations on the socioeconomic heterogeneity of self-employment. *American Behavioral Scientist*, 63(2), 129-146. <https://doi.org/10.1177/0002764218794231>
- Carr, J. C., Marshall, D. R., Michaelis, T. L., Pollack, J. M., & Sheats, L. (2023). The role of work-to-venture role conflict on hybrid entrepreneurs' transition into entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 61(5), 2302-2325. <https://doi.org/10.1080/00472778.2022.2082455>
- Crider, C. J., Aghaey, A., Lortie, J., Peake, W. O., & Digan, S. (2024). Hybrid entrepreneurship, job satisfaction and the spillover effect of creativity. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 30(5), 1197-1223. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-07-2022-0629>
- Demir, C., Werner, A., Kraus, S., & Jones, P. (2020). Hybrid entrepreneurship: a systematic literature review. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 34(1), 29-52. <https://doi.org/10.1080/08276331.2020.1764738>
- Dvouletý, O., & Bögenhold, D. (2023). Exploring individual and family-related characteristics of hybrid entrepreneurs. *Entrepreneurship Research Journal*, 13(3), 693-723. <https://doi.org/10.1111/gwao.12724>
- Ferreira, C. C. (2020). Experiential learning theory and hybrid entrepreneurship: factors influencing the transition to full-time entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(8), 1845-1863. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-12-2019-0668>
- hasani, M. and Mahdizadeh, H. (2020). A Comparison Study on Entrepreneurial Competencies of Hybrid Entrepreneurs, Wageworkers and other Entrepreneurs. *Journal of Entrepreneurship Development*, 12(4), 541-560. doi: 10.22059/jed.2020.289506.653127. (In Persian).
- Khodadosti, M., mohamdifar, Y. and naderi, N. (2024). Conceptualization of hybrid entrepreneurs' success model in Iran. *Journal of Entrepreneurship Development*, 16(Issue 5 (Special Issue)), 347-367. doi: 10.22059/jed.2024.356514.654159. (In Persian).
- Kurczewska, A., Mackiewicz, M., Doryń, W., & Wawrzyniak, D. (2020). Peculiarity of hybrid entrepreneurs—revisiting Lazear's theory of entrepreneurship. *Journal of Business Economics and Management*, 21(1), 277-300. DOI: <https://doi.org/10.3846/jbem.2020.11959>
- Kuske, J., Schulz, M., & Schwens, C. (2025). Hybrid Entrepreneurship and Entrepreneurs' Well-Being: The Moderating Effect of Role Demands Outside Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 49(3), 750-781. <https://doi.org/10.1177/10422587241288108>
- Maleki, M., Fatemi, M., Rezaei-Moghaddam, K., Hayati, D., & Nassiri, S. M. (2024). An Exploration of the Components of Hybrid Entrepreneurship Acceptance among Public Sector Employees: A Case Study of Fars Province. *Education and Management of Entrepreneurship*, 2(4), 124-95. doi: 10.22126/eme.2024.10054.1078. (In Persian).

- Mohammadian, B., Jalilvand, M. R., Shahbazi, M. and Mousavi, N. (2025). Unveiling the Key Effective Factors of Hybrid Serial Entrepreneurs Failure in Publishing Industry. *Journal of Entrepreneurship Research*, 4 (5), 1-10. doi: 10.22034/jer.2025.2030111.1142. (In Persian).
- 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>
- Shariat Nejad, A., Najmeddin Mousavi, S., Mousavi, S. N. and Manshdavi, E. (2023). Identifying and explaining the antecedents and antecedents of hybrid entrepreneurship by fuzzy ymatel method. *Journal of Business Administration Researches*, 14(30), 263-290. doi: 10.22034/jbar.2023.18025.4133. (In Persian).
- shariat nejad, A. and Asgari zahabi, S. (2022). The survey of the impact of hybrid entrepreneurship on career success; Explain the mediating role of diverse career path orientation (Case study: Businesses located in industrial states of Lorestan province). *Industrial Management Studies*, 20(65), 185-216. doi: 10.22054/jims.2022.65543.2747. (In Persian).
- Solesvik, M. Z. (2017). Hybrid entrepreneurship: how and why entrepreneurs combine employment with self-employment. *Technology innovation management review*, 7(3). <http://doi.org/10.22215/timreview/1063>
- Song, J., Su, Y., Ding, Z., Wu, S., & Fan, D. (2025). Family Diversity and Hybrid Entrepreneurship: A Family Embeddedness Perspective. *Management and Organization Review*, 1-23. <https://doi.org/10.1017/mor.2024.61>
- Stephan, M., Demir, C., Lasch, F., Vossen, A., & Werner, A. (2023). Psychological well-being of hybrid entrepreneurs: A replication and extension study using German panel data. *Journal of Business Venturing Insights*, 20, e00419. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2023.e00419>
- Thorgren, S., Nordström, C., & Wincent, J. (2014). Hybrid entrepreneurship: The importance of passion. *Baltic journal of management*, 9(3), 314-329. <https://doi.org/10.1108/BJM-11-2013-0175>
- Uriarte, S., Mandakovic, V., & Amorós, J. E. (2024). Hybrid entrepreneurs: The value of experience. *Journal of Small Business Management*, 62(6), 2935-2964. <https://doi.org/10.1080/00472778.2023.2284911>