



Analyzing the Personal Dimensions of Managers and Their Relationship With Entrepreneurial Orientation in Iranian Non-Profit Organizations: a Qualitative Approach

Zeinab Esfandyari¹ , Zahra Arasti² , and Kamal Sakhdari³

1. Department of Entrepreneurship Development, Faculty of Entrepreneurship, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. Email: zeinab.esfandyari@ut.ac.ir
2. Corresponding author, Department of Entrepreneurship Development, Faculty of Entrepreneurship, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. Email: arasti@ut.ac.ir
3. Department of Corporate Entrepreneurship, Faculty of Entrepreneurship, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. Email: kasakhdari@ut.ac.ir

Article Info

Article type

Research Article

Article History:

Received October 12, 2025

Revised November 16, 2025

Accepted November 21, 2025

Published online September 23, 2026

Keywords:

Characteristics of Managers, Entrepreneurial Orientation, Nonprofit Organizations, Social Innovation.

ABSTRACT

Objective: Iranian nonprofit organizations operate in a turbulent and competitive environment, with financial constraints, complex bureaucracy, and weak donor recruitment; conditions that highlight the need for innovation and an entrepreneurial approach. Although international studies have mainly focused on independent social enterprises, few studies have examined entrepreneurial tendencies in existing nonprofit organizations. In the face of competitive requirements, environmental fluctuations, and the dynamics of the third sector, managers must possess, in addition to financial management skills, the ability to efficiently utilize human resources and network capital; a capability that is crucial for achieving organizational goals and maintaining its legitimacy.

Method: This study was conducted with a qualitative approach and inductive logic, in the form of a multiple case study, and using the Gioia analysis method. The population consisted of Iranian charities, and data were collected through purposive and theoretical sampling until theoretical saturation was achieved. In total, 13 in-depth interviews with experienced managers with entrepreneurial orientation were conducted and analyzed using the three-step approach of Gioia and MAXQDA software. The validity of the results was confirmed based on the guidelines of Lincoln and Guba and through participant review and consistency check of the analyses.

Results: The findings showed that the individual dimensions of managers are classified into three main axes: cognitive, value and behavioral.

Conclusions: Our inductive framework provides valuable guidelines for managers of non-profit organizations, development consultants, support institutions, funders and policymakers to find practical solutions to promote innovation, financial sustainability and social mission fulfillment by understanding the process of entrepreneurial orientation formation in a deeper way.

Cite this article: Esfandyari, Z., Arasti, Z., Sakhdari, K. (2026). Analyzing the Personal Dimensions of Managers and Their Relationship With Entrepreneurial Orientation in Iranian Non-Profit Organizations: a Qualitative Approach. *Social Business Journal*, 3(3), 45-70. <https://doi.org/10.22059/jsbu.2026.403872.1071>



© The Author(s) retain the copyright.

Publisher: University of Tehran Press.

DOI: <https://doi.org/10.22059/jsbu.2026.403872.1071>

Introduction

Iranian non-profit organizations, including charities, associations, and other voluntary institutions, address social, cultural, educational, religious, and public-service needs while operating under persistent resource constraints. In Iran, financial instability, dependence on fluctuating donations, administrative complexity, difficulties in attracting and retaining donors, and limited public support increase pressure on these organizations. As demand for social services grows, traditional charitable practices may be insufficient to ensure organizational continuity. Innovation, adaptability, resourcefulness, and an entrepreneurial approach therefore become important for preserving legitimacy, financial sustainability, and mission fulfillment.

Entrepreneurial orientation in non-profit organizations does not simply imply a pursuit of profit. Rather, it refers to managerial behaviors and decision-making processes through which organizations identify and exploit opportunities, innovate, act proactively, and accept calculated risk while remaining committed to social missions. Classical entrepreneurial-orientation research emphasizes innovativeness, proactiveness, and risk taking, with later perspectives also recognizing competitive aggressiveness, autonomy, and multilevel manifestations. However, these frameworks were developed mainly in commercial settings and do not fully explain entrepreneurial action in mission-driven organizations where social value, public trust, resource scarcity, and non-financial goals interact.

Managers are central to this issue. Upper echelons theory suggests that strategic choices reflect managers' experiences, values, and cognitive frames, while bounded rationality emphasizes decision making under incomplete information and limited cognitive capacity. In resource-constrained non-profits, managers must therefore rely on experience, judgment, knowledge, and practical heuristics when evaluating opportunities and risks. Social identity theory adds that managers' self-conceptions as community actors or agents of change can shape their priorities, network mobilization, and commitment to collective goals. Together, these perspectives suggest that cognitive capabilities, professional experience, values, and identity-related commitments may jointly shape entrepreneurial behavior.

Prior studies have linked entrepreneurial orientation and social entrepreneurship to demographic and cognitive factors, transformational leadership, managerial support, business experience, continuous learning, ethical management, design thinking, technological competence, strategic consultation, risk management, heterogeneous teams, knowledge diversity, social networks, and governance characteristics. Yet much of this literature concerns independently founded social enterprises, commercial firms, or hybrid ventures rather than pre-existing non-profit organizations. This distinction is particularly important in Iran, where managers must balance financial sustainability with mission protection, innovation with legitimacy, and opportunity pursuit with responsibility for entrusted resources. Accordingly, this study examines how managers' experiences, cognitive orientations, knowledge and skills, value commitments, and social identities are translated into entrepreneurial actions in Iranian non-profit organizations. Using an inductive qualitative approach, it seeks to develop a context-sensitive explanation of entrepreneurial orientation in established, resource-constrained, mission-driven organizations.

Method

The study adopted an inductive qualitative design and a multiple-case study strategy using the Gioia methodology. The research population consisted of Iranian charitable organizations with social entrepreneurial experience. Purposive and theoretical sampling continued until theoretical saturation. Thirteen in-depth, semi-structured interviews were conducted with experienced managers directly involved in strategic decision making. Analysis followed the

three-stage Gioia procedure, moving from first-order informant-centered concepts to second-order themes and aggregate dimensions. MAXQDA supported coding and traceability. Credibility and dependability were strengthened through member checking, independent coding, consistency checks, and discussion of coding differences. The analysis produced 70 first-order concepts, 22 second-order themes, and three aggregate dimensions.

Results

Managers' personal dimensions were organized into three interrelated axes: cognitive, value-based, and behavioral. The cognitive dimension includes cognitive flexibility, diverse cognitive capabilities, creative and analytical thinking, integrative capital combining knowledge, skills and experience, systemic thinking, experience-based decision making, proactive considerations, and an empowering orientation based on mutual benefit. The value-based dimension includes dignity-centered self-reliance, belief in the intrinsic capacities of target communities, protection of human dignity, faith in mission fulfillment, spiritual beliefs related to charitable action, transformational mission orientation, national identity, and value-based commitment to organizational mission. The behavioral dimension shows how cognition and values are enacted through social competitiveness, broad knowledge corridors, socially enabling opportunity-making, empowering network synergy, responsible opportunity selection, and social bricolage. Overall, the findings indicate that entrepreneurial behavior arises from the interaction of managerial cognition and values rather than from isolated traits.

Discussion

The findings extend existing research by identifying a cognitive-value mechanism through which managers shape entrepreneurial orientation in non-profit organizations. In line with upper echelons theory, managers' experiences, knowledge, perceptions, and decision frames influence strategic choices. Bounded rationality is reflected in the use of experience, systemic thinking, and proactive evaluation to reduce uncertainty and avoid opportunities that may threaten resources or mission integrity. Social identity theory helps explain how managers who view themselves as social change agents mobilize networks, shared identities, and social capital despite limited resources. Some findings are consistent with earlier work on creative and analytical thinking, systemic thinking, experience-based decision making, multidisciplinary knowledge, strategic consultation, and risk management. Other findings highlight context-sensitive elements, including dignity-centered self-reliance, national identity, spiritually grounded motivation, socially enabling opportunity-making, and social bricolage. The framework therefore suggests that entrepreneurial orientation in mission-driven organizations emerges through the interaction of what managers know, what they value, and how they act.

Conclusions

Entrepreneurial orientation in Iranian non-profit organizations is rooted in managers' cognitive, value-based, and behavioral characteristics. When analytical capability is combined with commitment to social values, managers can convert scarce tangible resources and intangible assets such as trust, legitimacy, knowledge, and networks into mission-consistent innovation. In practice, non-profits can strengthen entrepreneurial capacity through training in systemic thinking, opportunity evaluation, risk management, and problem solving while formalizing mission- and dignity-centered values in decision processes. Support institutions can contribute through appropriate legal and financial support, mission-sensitive performance evaluation, and mechanisms for sharing successful social-entrepreneurship experiences. The study is limited by its focus on senior managers, cross-sectional design, and Iranian context.

Future research should test the framework in larger and more diverse samples, include other stakeholder perspectives, and use longitudinal, mixed-method, and comparative designs.

Funding

This research did not receive any specific grant from funding agencies in the public, commercial, or not-for-profit sectors.

CRediT authorship contribution statement

Conceptualization, Z.E. and Z.A.; methodology, Z.E., Z.A. and K.S.; software, Z.E.; validation, Z.A. and K.S.; formal analysis, Z.E.; investigation, Z.E.; resources, Z.E.; data curation, Z.E.; writing-original draft preparation, Z.E.; writing-review and editing, Z.A. and K.S.; visualization, Z.E.; supervision, Z.A. and K.S.; project administration, Z.A. All authors have read and agreed to the published version of the manuscript.

Declaration of Generative AI and AI-assisted technologies in the writing process

During the revision of this work, the authors used ChatGPT (OpenAI) to assist with language editing, condensation of the English extended abstract, and revision of wording in response to reviewer comments. The authors reviewed and edited the content as needed and take full responsibility for the content of the publication.

Conflict of interest

The authors declare no conflict of interest.

Ethical considerations

The authors complied with the principles of research ethics. This study does not have an ethics code.

Data availability statement

The data supporting the findings of this study are available from the authors upon reasonable request.

Acknowledgements

The authors thank the study participants and the anonymous reviewers for their constructive comments and suggestions.



واکاوی ابعاد فردی مدیران و ارتباط آن با گرایش کارآفرینانه در سازمان‌های غیرانتفاعی ایران: رویکرد کیفی

زینب اسفندیاری^۱، زهرا آراستی^۲ و کمال سخدری^۳

۱. گروه توسعه کارآفرینی، دانشکده کارآفرینی، دانشکدگان مدیریت، تهران، ایران. رایانامه: zeinab.esfandyari@ut.ac.ir

۲. نویسنده مسئول، گروه توسعه کارآفرینی، دانشکده کارآفرینی، دانشکدگان مدیریت، تهران، ایران. رایانامه: arasti@ut.ac.ir

۳. گروه کارآفرینی سازمانی، دانشکده کارآفرینی، دانشکدگان مدیریت، تهران، ایران. رایانامه: kasakhdari@ut.ac.ir

چکیده

اطلاعات مقاله

نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

هدف: سازمان‌های غیرانتفاعی ایرانی در محیطی متلاطم و رقابتی، با محدودیت‌های مالی، بوروکراسی پیچیده و ضعف در جذب خیرین فعالیت می‌کنند؛ شرایطی که ضرورت نوآوری و رویکرد کارآفرینانه را برجسته می‌سازد. گرچه مطالعات بین‌المللی به‌طور عمده بر بنگاه‌های اجتماعی مستقل تمرکز داشته‌اند، تاکنون پژوهش‌های کمی به بررسی گرایش کارآفرینانه در سازمان‌های غیرانتفاعی موجود پرداخته‌اند. در مواجهه با الزامات رقابتی، نوسان‌های محیطی و پویایی بخش سوم، مدیران باید علاوه بر مهارت‌های مدیریت مالی، توانایی بهره‌برداری کارآمد از منابع انسانی و سرمایه‌های شبکه‌ای را دارا باشند؛ قابلیت‌هایی که برای تحقق اهداف سازمان و حفظ مشروعیت آن حیاتی است.

روش پژوهش: این مطالعه با رویکرد کیفی و منطق استقرایی، در قالب مطالعه موردی چندگانه و با استفاده از متد تحلیل جیویا اجرا شد. جامعه تحقیق شامل سازمان‌های غیرانتفاعی ایرانی بود و داده‌ها از طریق نمونه‌گیری هدفمند و نظری تا دستیابی به اشباع نظری گردآوری شد. در مجموع ۱۳ مصاحبه عمیق با مدیران خیریه‌های دارای تجربه گرایش کارآفرینانه انجام و داده‌ها با رویکرد سه‌مرحله‌ای جیویا تحلیل شد. اعتبار نتایج بر اساس رهنمودهای لینکلن و گوبا و از طریق بازبینی مشارکت‌کنندگان و بررسی سازگاری تحلیل‌ها تأیید شد.

یافته‌ها: یافته‌ها نشان داد ابعاد فردی مدیران در سه محور اصلی شناختی، ارزشی و رفتاری طبقه‌بندی می‌شود.

نتیجه‌گیری: چارچوب استقرایی ما رهنمودهای ارزشمندی برای مدیران سازمان‌های غیرانتفاعی، مشاوران توسعه نهادهای حمایتی، تأمین‌کنندگان منابع مالی و سیاستگذاران فراهم می‌آورد تا با درک عمیق‌تر فرایند شکل‌گیری گرایش کارآفرینانه، راهکارهایی عملی برای ارتقای نوآوری، پایداری مالی و تحقق مأموریت‌های اجتماعی بیابند.

کلیدواژه‌ها:

سازمان‌های غیرانتفاعی،
گرایش کارآفرینانه،
نوآوری اجتماعی،
ویژگی‌های مدیران.

استناد: اسفندیاری، زینب؛ آراستی، زهرا؛ و کمال، سخدری (۱۴۰۵). واکاوی ابعاد فردی مدیران و ارتباط آن با گرایش کارآفرینانه در سازمان‌های غیرانتفاعی ایران:

رویکرد کیفی. *کسب و کار اجتماعی*، ۳ (۳)، ۴۵-۷۰. <https://doi.org/10.22059/jsbu.2026.403872.1071>



© نویسندگان.

ناشر: انتشارات دانشگاه تهران.

مقدمه

سازمان‌های غیرانتفاعی^۱ شامل انجمن‌ها^۲، خیریه‌ها^۳ و سایر نهادهای داوطلبانه، با هدف پیشبرد مأموریت‌های فرهنگی، مذهبی، خدمات عمومی و حل مسائل اجتماعی شکل می‌گیرند. منابع مالی این سازمان‌ها به‌طور سنتی از کمک‌های مردمی و حمایت‌های دولتی تأمین می‌شد، اما شرایط اقتصادی نامطمئن تأمین این منابع را دشوارتر کرده، در حالی که تقاضا برای خدمات اجتماعی رو به افزایش است (جیاو^۴، ۲۰۱۱). در ایران خیریه‌ها با چالش‌هایی همچون ناپایداری منابع مالی، بوروکراسی پیچیده، موازی‌کاری، ضعف در جذب و حفظ خیرین و محدودیت حمایت‌های دولتی مواجه‌اند (نکوئی‌مقدم، ۲۰۱۳). پژوهش‌ها نشان می‌دهد بسیاری از این مشکلات در ساختار و فرایندهای داخلی سازمان‌ها ریشه دارند و با طراحی راهبردهای مؤثر می‌توان بر آنها غلبه کرد (فولادیان، ۲۰۱۸). با وجود ثبت حدود ۲۸ هزار سازمان غیرانتفاعی در ایران (دانشگاه جانش هاپکینز^۵، ۲۰۲۴)، سهم این بخش از اشتغال ملی، همچنین سهم ایران از کل سازمان‌های غیرانتفاعی جهان کمتر از ۰.۲ درصد است (سازمان همکاری و توسعه اقتصادی^۶، ۲۰۲۴).

محیط بیرونی «متلاطم و رقابتی» سازمان‌های غیرانتفاعی را به مشارکت در فعالیتهای کارآفرینانه‌تر سوق می‌دهد (ویراواردنا^۷، ۲۰۱۰)، از این رو تعداد فزاینده‌ای از آنها با امید تحقق مأموریت خود تحت شرایط پایداری مالی به کسب‌وکارهای اجتماعی تبدیل شده‌اند، هرچند موفقیت این گذار به عوامل پیچیده‌ای همچون رهبری، مدیریت، ریسک ادراک شده و محیط خارجی بستگی دارد (دوفورنی و نیسنس^۸، ۲۰۱۷؛ هازنبرگ و همکاران^۹، ۲۰۱۶). کارآفرینی می‌تواند در زمینه‌های گوناگون از جمله سازمان‌های غیرانتفاعی ظهور یابد (کوراتکو، موریس و کوین^{۱۰}، ۲۰۱۱) و مطالعه آن در این بستر رشد چشمگیری داشته است (هلم و اندرسون^{۱۱}، ۲۰۱۲؛ مارتنس و همکاران^{۱۲}، ۲۰۱۶). کارآفرینی به تعبیر شین و ونکاترامن^{۱۳} فرایند کشف و بهره‌برداری از فرصت‌ها در محیط‌های نامطمئن است که تصمیم‌گیری را با محدودیت‌های شناختی و اطلاعاتی مواجه می‌سازد؛ وضعیتی که نظریه عقلانیت محدود (مارچ و سیمون^{۱۴}، ۱۹۵۸) آن را تبیین می‌کند. در چنین فضایی، تجربیات، ارزش‌ها و برداشت‌های شخصی مدیران بر جهت‌گیری کارآفرینانه اثر می‌گذارد و مبنای نظریه رده‌های بالا^{۱۵} را شکل می‌دهد که بر بازتاب مستقیم ویژگی‌های فردی و حرفه‌ای مدیران در تصمیم‌های راهبردی تأکید دارد (همبریک و میسون^{۱۶}، ۱۹۸۴). گرچه این نظریه به‌طور عمده برای شرکت‌های انتفاعی با هدف سودآوری به کار رفته، بستر سازمان‌های غیرانتفاعی تفاوت‌های بنیادینی دارد که بسط آن را ضروری می‌سازد، زیرا در سازمان‌های مأموریت‌محور، محدودیت شدید منابع، فشار پاسخگویی اجتماعی و تعهد به اهداف غیرسودی موجب می‌شود تصمیم‌گیری مدیران بیش‌ازپیش تحت تأثیر ترکیب قابلیت‌های شناختی و ارزش‌های اجتماعی آنان قرار گیرد. همزمان نظریه هویت اجتماعی^{۱۷} (تاجفل و ترنر^{۱۸}، ۱۹۷۹) نشان می‌دهد تعلق مدیران به گروه‌ها و شبکه‌های اجتماعی، ارزش‌ها و سبک

¹Non-profit organizations

²Associations

³Charities

⁴Jiao

⁵Johns Hopkins University

⁶OECD

⁷Weerawardena

⁸Defourny & Nyssens

⁹Hazenberg et al

¹⁰Kuratko, Morris & Covin

¹¹Helm & Anderson

¹²Martens et al

¹³Shane Venkataraman

¹⁴March & Simon

¹⁵Upper Echelons Theory

¹⁶Hambrick & Mason

¹⁷Social Identity Theory

¹⁸Tajfel & Turner

تصمیم‌گیری آنان را جهت می‌دهد و در سازمان‌های غیرانتفاعی، هویت «کنشگر اجتماعی» یا «عامل تغییر» می‌تواند بسیج سرمایه اجتماعی و خلق مسیرهای نوآورانه را حتی با منابع محدود ممکن سازد. پیوند این دو نظریه، سازوکار تبدیل ویژگی‌های فردی و حرفه‌ای مدیران به کنش‌های کارآفرینانه همسو با ارزش‌های اجتماعی را روشن می‌کند. در این چارچوب، گرایش کارآفرینانه^۱ به‌عنوان سازه‌ای کلیدی شامل رفتارها، فرایندها و سبک‌های تصمیم‌گیری برای شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌ها مطرح می‌شود (لامپکین و دس^۲، ۱۹۹۶)؛ مفهومی که در مکتب میلر/کوپن - اسلوین^۳ بر نوآوری، پیشگامی و ریسک‌پذیری و در مکتب لامپکین - دس^۴ بر رقابت تهاجمی و استقلال‌طلبی زمینه‌محور تأکید دارد (کوپن و لامپکین^۵، ۲۰۱۱) و در مکتب ویلز نه‌تنها در سبک مدیریت عالی، بلکه در ساختار سازمانی و خروجی‌های کارآفرینانه نیز تجلی می‌یابد (ویلز^۶، ۲۰۲۰).

مطالعات گذشته عوامل و ویژگی‌های مدیریتی مؤثر بر گرایش کارآفرینانه در سازمان‌های غیرانتفاعی را در چند دسته کلی شناسایی کرده‌اند. نخست، خصیصه‌های شناختی و جمعیت‌شناختی مانند ادراک خوش‌بینانه از موفقیت و وضعیت عاطفی، سن، تحصیلات و وضعیت اشتغال (لاگس و همکاران^۷، ۲۰۱۷؛ گلان^۸ و همکاران^۹، ۲۰۱۳) و جنسیت و مذهب (مجد^۹ و همکاران^{۱۰}، ۲۰۲۳). دوم، ویژگی‌های حرفه‌ای نظیر رهبری تحول‌گرا و حمایت مدیریت (موریس و همکاران^{۱۱}، ۲۰۰۷؛ استال^{۱۱} و همکاران^{۱۲}، ۲۰۰۵)، تجربه تجاری و جهت‌گیری کارآفرینانه مدیران (تن^{۱۲} و همکاران^{۱۳}، ۲۰۱۵؛ روسچ^{۱۳} و همکاران^{۱۴}، ۲۰۱۹)، آموزش مستمر و اخلاق مدیریت (پمچهجه^{۱۴}، ۲۰۱۶؛ پاسریچ و روآ^{۱۵}، ۲۰۱۸)، اشتیاق کارآفرینی اجتماعی و نگرش تعاونی (امباتی^{۱۶}، ۲۰۱۹؛ میون^{۱۷}، ۲۰۲۳)، تفکر انتقادی و همدلی و دیدگاه چندرشته‌ای (بیگری^{۱۸} و همکاران^{۱۹}، ۲۰۱۷؛ لیتی^{۱۹} و همکاران^{۲۰}، ۲۰۱۰)، شایستگی فناوری و تفکر طراحی (چاوز^{۲۰} و همکاران^{۲۱}، ۲۰۱۷؛ سلونی^{۲۱} و همکاران^{۲۲}، ۲۰۱۴) و مدیریت ریسک، تشکیل تیم‌های ناهمگون، نمونه‌سازی چابک، مشاوره استراتژیک و خودارزیابی اصلی^{۲۳} (اربن^{۲۴} و همکاران^{۲۵}، ۲۰۱۷؛ ترین^{۲۵} و همکاران^{۲۶}، ۲۰۲۳؛ دوفایس^{۲۶}، ۲۰۱۹؛ کسترو^{۲۷} و همکاران^{۲۸}، ۲۰۱۸؛ پنگ^{۲۸} و همکاران^{۲۹}، ۲۰۲۳). سوم، ترکیب و رفتار هیأت مدیره؛ به‌گونه‌ای که تنوع جنسیتی

¹Entrepreneurial orientation

²Lumpkin & Dess

³(Miller,1983)/ (Covin & Slovin, 1989)M/CS

⁴Lumpkin & Dess, (LD)

⁵Covin & Lumpkin

⁶Wales

⁷Lages

⁸Gelan & Wedajo

⁹Majeed

¹⁰Morris

¹¹Stull

¹²Tan

¹³Rusch

¹⁴Pamacheche

¹⁵Pasricha, Pand Rao

¹⁶Ambati

¹⁷Mion

¹⁸Biggeri

¹⁹Lettice

²⁰Chavez

²¹Selloni

²²Mulyaningsih

²³Core self-evaluation (CSE)

²⁴Urban

²⁵Turpin

²⁶Dufays

²⁷Castro

²⁸Peng

(اسمیت^۱ ۲۰۰۷)، باورها و تعهد هیأت مدیره و تمایل به بهبود جامعه (ادی کوت^۲ ۲۰۱۷؛ دی اوچون^۳ ۲۰۱۰؛ لنی^۴ و همکاران ۲۰۱۷) و عملکرد منسجم و فعال (کومیس^۵ و همکاران ۲۰۱۱) در ارتقای سطح گرایش کارآفرینانه سازمان نقش تعیین کننده دارند. به رغم رشد روزافزون علاقه به کارآفرینی اجتماعی، پژوهش‌ها در زمینه کسب و کارهای مخاطره‌پذیر ایجاد شده توسط سازمان‌های غیرانتفاعی^۶ - (NFVs) به عنوان یک قالب سازمانی خاص - پیشرفت اندکی داشته‌اند. در حالی که تحقیقات به طور عمده بر بنگاه‌های اجتماعی مستقل^۷ مانند برندهایی نظیر TOMS تمرکز داشته‌اند (روباتم^۸، ۲۰۱۳). بررسی‌های تجربی در مورد NFVs هنوز به طور جدی انجام نشده است (دیز و اندرسون^۹، ۲۰۰۳). این خلأ پژوهشی مانع از تعمیم نتایج و نظریه‌های مربوط به بنگاه‌های اجتماعی مستقل به NFVs شده و پرسش‌هایی اساسی را درباره عوامل انگیزه‌بخش NFVs برای ورود به این حوزه، تأثیر ساختار سازمانی بر موفقیت و ویژگی‌های ضروری مدیران برای بقای بلندمدت این سرمایه‌گذاری‌ها بی‌پاسخ گذاشته است. در مواجهه با این چالش‌های پیچیده، واکاوی ابعاد فردی مدیران و ارتباط آن با گرایش کارآفرینانه در سازمان‌های غیرانتفاعی ایران به مسئله‌ای اساسی بدل می‌شود که این پژوهش به دنبال تبیین و پاسخگویی به آن است.

روش پژوهش

۱. رویکرد پژوهش

در پژوهش حاضر از رویکرد کیفی استقرایی^{۱۰} و به طور خاص مطالعه موردی چندگانه^{۱۱} مبتنی بر متد تحلیل جیویا^{۱۲} استفاده شده است. انتخاب این رویکرد بر دو ملاحظه اساسی استوار بود: نخست، ماهیت پیچیده و زمینه‌محور سازه مورد مطالعه - یعنی مکانیسم تلفیقی شناختی - ارزشی مدیران و نقش آن در شکل‌گیری گرایش کارآفرینانه - که انتظار می‌رود در شرایط و بسترهای گوناگون جلوه‌های متفاوتی داشته باشد. دوم، ضرورت بررسی این پدیده در چند واحد تحلیل مستقل به منظور شناسایی الگوهای مشترک و مسیرهای متمایز بروز آن در سازمان‌های غیرانتفاعی با مأموریت‌ها، ساختارها، منابع و شبکه‌های حمایتی متفاوت. در حالی که مطالعه تک‌موردی می‌تواند تصویری عمیق اما محدود به یک بستر واحد ارائه دهد، مطالعه موردی چندگانه با بهره‌گیری از منطق تکرار الگوها^{۱۳} امکان آزمون و اعتبارسنجی مضامین شناسایی شده در زمینه‌های متنوع را فراهم می‌سازد و از سوگیری ناشی از وابستگی به یک زمینه واحد جلوگیری می‌کند.

از منظر عملی، هر سازمان غیرانتفاعی در قالب یک مورد مستقل تحلیل (تحلیل درون‌موردی) و سپس یافته‌ها با نتایج سایر موارد مقایسه و تطبیق داده شد (تحلیل بین‌موردی) تا عناصر پایدار هر مضمون و ابعاد وابسته به زمینه مشخص شود. تنوع موارد مطالعه شده، جامعیت تحلیل را افزایش داد و گردآوری و بررسی داده‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت؛ نقطه‌ای که موارد جدید الگوی مفهومی تازه‌ای ایجاد نکردند و صرفاً به تثبیت یافته‌های پیشین منجر شدند. این فرایند، امکان مشاهده و مقایسه

¹Smith

²Addicott

³Diochon

⁴Lyne

⁵Coombes

⁶Nonprofit founded ventures (NFVs)

⁷Independently founded social ventures

⁸Ruebottom

⁹Dees & Anderson

¹⁰Inductive qualitative approach

¹¹Multiple case-study

¹²Gioia methodology

¹³Replication Logic

مکانیسم شناختی - ارزشی در بسترهای گوناگون را فراهم و پایه‌ای محکم برای بسط و بومی‌سازی چارچوب نظری پژوهش در سازمان‌های غیرانتفاعی ایران ایجاد کرد.

۲. مشارکت‌کنندگان پژوهشی و نمونه‌گیری

جامعه مورد بررسی شامل سازمان‌های غیرانتفاعی (خیریه‌های) ایرانی بود که فرایند انتخاب نمونه‌های مطالعه و انجام مصاحبه‌ها در آنها با استفاده از ترکیبی از نمونه‌گیری هدفمند^۱ و نظری^۲ تا دستیابی به اشباع نظری صورت گرفت. در مرحله نمونه‌گیری هدفمند، سازمان‌هایی وارد مطالعه شدند که دارای ثبت رسمی، سابقه حداقل سه سال فعالیت و تجربه کارآفرینی اجتماعی بودند. تجربه کارآفرینی اجتماعی در این پژوهش به انجام فعالیت‌های نوآورانه با هدف حل یک مسئله اجتماعی یا ارتقای رفاه گروه‌های هدف تعریف شد؛ فعالیت‌هایی که ضمن ایجاد ارزش اجتماعی پایدار، به تولید درآمد یا توسعه منابع خوداتکا برای سازمان منجر شده باشند، همچنین شرط دیگر دسترسی مدیر به تصمیم‌های راهبردی بود که به معنای مشارکت مستقیم و مؤثر مدیر در فرایندهای کلیدی تصمیم‌گیری مرتبط با جهت‌گیری‌های بلندمدت، تخصیص منابع، تعیین اولویت‌های برنامه‌ای و انتخاب یا توسعه فرصت‌های جدید سازمان است. این معیارها انتخاب مواردی را تضمین کرد که بتوانند داده‌های عمیق و معتبر برای تحلیل نحوه تعامل ویژگی‌های فردی مدیران با بستر سازمانی در شکل‌گیری گرایش کارآفرینانه فراهم آورند. این انتخاب اولیه شالوده داده‌های پژوهش را فراهم کرد. در ادامه، نمونه‌گیری نظری به صورت رفت و برگشتی و بر اساس مضامین استخراج‌شده از تحلیل‌های پیشین اجرا شد، به این معنا که هر نمونه جدید بر پایه نیاز تحلیلی برای آزمون یا غنی‌سازی مضامین انتخاب شد. برای نمونه، پس از مصاحبه با مدیر خیریه‌ای که جامعه هدفش معلولان جسمی - حرکتی بودند و باور داشت این افراد از ظرفیت‌های ذاتی و توانایی شکوفایی برخوردارند، مدیر خیریه‌ای که جامعه هدفش معلولان حسی - بینایی (نابینایان) بودند انتخاب شد تا مشخص شود آیا این باور در بستر متفاوت معلولیت غیر جسمی نیز برقرار است یا خیر، سپس برای شناسایی دامنه این سازه در موقعیت‌های اجتماعی دیگر، مدیر خیریه‌ای با تمرکز بر زنان سرپرست خانوار مورد مطالعه قرار گرفت تا آزمون شود که این باور در جامعه‌ای فاقد معلولیت فیزیکی ولی دارای محدودیت‌های اجتماعی نیز صدق می‌کند یا خیر. در مضمون «باور به ثمر معنوی نیکوکاری»، پس از مصاحبه با مدیری که تأکید داشت کار خیر به زندگی‌اش بازمی‌گردد، نمونه‌های بعدی از میان مدیرانی با باورهای معنوی فعال‌تر انتخاب شدند تا بررسی شود آیا این باورها در گرایش کارآفرینانه سازمان‌ها نقش مؤثر دارند یا نه و روشن شود این باور چه ابعادی می‌تواند داشته باشد؛ از جمله اینکه کنش خیرخواهانه چگونه می‌تواند با امداد الهی یا دعای خیر جامعه هدف پیوند یابد و به عنوان یک منبع انگیزشی پایدار در تصمیم‌های مدیریتی عمل کند. در رابطه با «رسالت‌گرایی تحول‌محور» که بیانگر باور فرد به داشتن مأموریتی منحصر به فرد و معنادار در زندگی است، نمونه‌هایی انتخاب شدند که حتی در شرایط اقتصادی دشوار، پروژه‌های مأموریت‌محور خود را ادامه داده بودند. هدف از این انتخاب، آزمون پایداری این گرایش در موقعیت‌هایی بود که فشار مالی می‌توانست اولویت مأموریت را تحت تأثیر قرار دهد، اما همچنان پایداری به ایجاد تغییر و خدمت اجتماعی حفظ شده بود. در مضمون «تصمیم‌گیری مبتنی بر تجربه»، ابتدا مدیر نابینایی انتخاب شد که محدودیت‌های جامعه هدف خود را به طور مستقیم تجربه و بر اساس این شناخت عمیق، فرصت‌های مناسب را شناسایی می‌کرد (هیچ‌کس بهتر از ما که در این موقعیت هستیم نمی‌تواند دردها را تشخیص دهد و درمان پیدا کند). برای تأیید این مضمون در شرایط تجربه شکست‌های گذشته، مدیری برگزیده شد که پیش از ورود به مؤسسه، شکست‌های متعددی را تجربه کرده بود و این تجربه به او آموخته بود که تنها ورود به فرصت‌های سنجیده و درست می‌تواند از منابع مردمی محافظت و موفقیت پایدار ایجاد کند. در مضمون «هم‌افزایی شبکه‌ای توانمندساز»، ابتدا مدیری بررسی شد که توانمندی بالایی در جذب حمایت خیران داشت؛ برای غنی‌سازی این سازه، مدیر دیگری انتخاب شد که با روش‌های خلاقانه تأمین مالی، یک کمپین ورزشی ملی راه‌اندازی کرد و از طریق شبکه‌سازی گسترده‌ای که ایجاد شد، توانست در اهداف بعدی مؤسسه نیز از این سرمایه اجتماعی بهره‌برداری کند. در نهایت برای تکمیل مضمون «بریکولاژ اجتماعی»، مدیری که پروژه نیروگاه خورشیدی

¹Purposeful sampling

²Theoretical sampling

کوچک را با حداقل منابع عملیاتی کرده بود انتخاب شد تا نمونه‌ای عملی از نوآوری مبتنی بر استفاده بهینه از منابع محدود مستند شود. فرایند انتخاب نمونه‌ها تا زمانی ادامه یافت که مصاحبه‌های جدید هیچ مضمون تازه‌ای ایجاد نکرده و صرفاً به تأیید و تکمیل مضامین موجود انجامید؛ نقطه‌ای که بیان‌کننده دستیابی به اشباع نظری بود. در مجموع این پژوهش شامل ۱۳ مصاحبه با مدیران سازمان‌های غیرانتفاعی دارای تجربه گرایش کارآفرینانه است که مشخصات جمعیت‌شناختی آنها در جدول ۲ ارائه شده است.

۲-۱. ابزار و روش تحلیل داده‌ها

برای تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌ها، از رویکرد پیشنهادی جیویا و نرم‌افزار MAXQDA نسخه ۲۰ استفاده شد. این رویکرد برای زمینه‌های پژوهشی نوظهور که به تازگی توجه محققان را جلب کرده و دانش عمیقی در آن زمینه وجود ندارد، مناسب است (مگنانی و جیویا، ۲۰۲۳).

۲-۲. مراحل تحلیل جیویا

روش جیویا شامل سه مرحله کدگذاری مرتبه اول^۲، مضامین مرتبه دوم^۳ و ابعاد تجمیعی^۴ است. مرحله اول شامل کدگذاری و شناسایی یافته‌های مرتبه اول از پاسخ‌دهندگان است. در این مرحله، سعی می‌شود عیناً گفته‌های پاسخ‌دهندگان برچسب‌گذاری شود، بنابراین در این مرحله محقق به صورت تفسیری رفتار نمی‌کند. در پژوهش پیش رو، در این مرحله تعداد ۷۰ کد مرتبه اول شناسایی شد. در مرحله دوم، محقق به منظور شناسایی الگوها و مضامین ثابت اقدام به طبقه‌بندی کدهای مرتبه اول و تقلیل آنها می‌کند. در این مرحله به منظور شناسایی الگوهای معنایی عمیق‌تر که برای توسعه تئوری از آنها استفاده می‌شود ۲۲ مضمون شناسایی شد. در نهایت، مرحله سوم شامل ترکیب و تجمیع مضامین به دست آمده در مرحله دوم برای تولید مقوله‌های موضوعی و معنای کلی مطالعه موردی است. خروجی این مرحله به شناسایی سه بُعد اصلی انجامید. در نهایت طبق ساختار پیشنهادی جیویا، یافته‌های حاصل از کدهای مرتبه اول، مضامین مرتبه دوم و ابعاد تجمیعی دسته‌بندی شدند که نمونه‌ای از این فرایند تحلیل در جدول ۳ نمایش داده شده است. شایان ذکر است که با توجه به ماهیت رفت و برگشتی این روش، هیچ کدام از مراحل گفته شده به صورت خطی طی نمی‌شوند، بلکه پژوهشگران لازم است تا زمان دستیابی به اشباع نظری^۵ این مراحل سه‌گانه را به صورت مداوم تکرار کنند.

۲-۳. اعتبارسنجی یافته‌ها

برای اعتبارسنجی یافته‌های پژوهش از رهنمودهای لینکلن و گوبا^۶ (۱۹۸۵) و روش بازبینی مشارکت‌کنندگان استفاده شد. یافته‌ها به شش نفر از مصاحبه‌شوندگان ارائه شد؛ پنج نفر تطابق کامل آنها با تجربیات خود را تأیید کردند و تنها یک نفر، نسبت به نحوه قرار گرفتن تجربه‌هایش در هر دو مضمون «سرمایه تلفیقی» و «تصمیم‌گیری مبتنی بر تجربه» دیدگاه متفاوتی مطرح کرد و خواستار توضیح درباره علت این هم‌پوشانی شد. در مرحله کدگذاری اولیه، تجربه‌های او - از جمله شکست‌های تجاری قبلی و مهارت‌های حاصل از آن - به عنوان بخشی از سرمایه تلفیقی درج شده بود، زیرا این مضمون، تلفیق داشته‌های مشترک و عمومی تمامی مصاحبه‌شوندگان (دانش، مهارت، پیشینه کاری) را پوشش می‌دهد، اما در مرحله استخراج مضامین، همین تجربه‌ها به دلیل نقش مستقیم در محدود یا تسهیل کردن فرصت‌ها و ایجاد انگیزش کارآفرینانه، در «تصمیم‌گیری مبتنی بر تجربه» نیز ظاهر شدند. پرسش او این بود که آیا تمام تجربه‌ها نباید در سرمایه تلفیقی باقی بمانند و چرا بخشی از آنها جدا شده‌اند. در پاسخ، پژوهشگران توضیح دادند که سرمایه تلفیقی به دارایی‌های عمومی و مشترک افراد (تحصیلات، مهارت‌های نرم، سابقه شکست‌های قبلی) اشاره دارد، در حالی که تصمیم‌گیری مبتنی بر تجربه، به کاربرد خاص تجربه در فرایند امکان‌سنجی و تحریک انگیزش کارآفرینانه مربوط

¹Magnani & Gioia

²First-order concepts

³Second-order themes

⁴Aggregate dimensions

⁵Theoretical saturation

⁶Lincoln and Guba

می‌شود، بنابراین یک تجربه می‌تواند هم جزئی از سرمایه تلفیقی باشد و هم در شرایط خاص، به‌عنوان محرک مستقیم تصمیم یا انگیزش عمل کند. با پذیرش این توضیح، مشارکت‌کننده با تفکیک مفهومی دو مضمون موافقت کرد. این شفاف‌سازی افزون بر رفع اختلاف، موجب شد جایگاه هر مفهوم روشن‌تر و از هم‌پوشانی غیرضروری جلوگیری شود، همچنین بی‌طرفی و دقت تحلیل برای خواننده قابل مشاهده باشد.

۲-۴. قابلیت اعتماد و تأییدپذیری یافته‌ها

برای اطمینان از قابلیت ثابت^۱، همچنین سعی شد تا حد امکان از طولانی شدن زمان جمع‌آوری داده‌ها خودداری و از همه شرکت‌کنندگان سؤال‌هایی مشخص طبق قرارداد سؤال‌های پژوهش پرسیده شود. به‌منظور بررسی سازگاری تحلیل‌ها، دو نویسنده به‌طور مستقل اقدام به کدگذاری و تحلیل داده‌ها کردند؛ نتایج این تحلیل مستقل، میزان بالای همخوانی کدهای استخراج‌شده را نشان داد. پس از آن، جلسات تکمیلی برگزار شد تا اختلاف‌نظرهای جزئی میان پژوهشگران رفع شود و به تفسیر واحد از داده‌ها دست یابند. برای افزایش تأییدپذیری^۲، فرایند کامل اجرای پژوهش و مستندات آن در اختیار چند نفر از همکاران قرار گرفت تا صحت مراحل انجام کار را بررسی و تأیید کنند. افزون بر این، برای سنجش کمی میزان توافق بین دو کدگذار، شاخص توافق بین ارزیابان^۳ با استفاده از ضریب کاپا محاسبه شد. درمجموع از ۷۰ کد مرتبه اول شناسایی‌شده، دو کدگذار در ۶۴ کد توافق کامل داشتند (درصد توافق مشاهده‌شده 91.4%) با در نظر گرفتن احتمال توافق تصادفی، ضریب کاپا برابر ۰/۸۹. به‌دست آمد که بر اساس معیارهای پذیرفته‌شده ($Kappa > 0.75$) کننده سطح توافق عالی بین کدگذاران است و تأییدی بر قابلیت اطمینان بالای فرایند کدگذاری محسوب می‌شود.

جدول ۱. مشخصات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

کد مصاحبه‌شونده	موسسه اجتماعی		نوآوری‌های کلیدی				مصاحبه‌شونده	
	تاریخ شروع فعالیت	حوزه فعالیت	تاریخ شروع فعالیت	تحصیلات	سمت	سن	جنسیت	
A	۱۳۸۰	توانمندسازی افراد معلول جسمی و حرکتی	۱۳۸۰	راه‌اندازی مرکز تماس	مدیرعامل	۵۵	مرد	
B	۱۳۹۶	آموزش و تربیت افراد طیف اوتیسم	۱۳۹۶	راه‌اندازی مدرسه دیجیتال آموزش اوتیسم	مدیرعامل	۴۳	زن	
C	۱۳۹۳	کودکان کار	۱۳۹۳	گل‌فروشی آنلاین	مدیرعامل	۳۷	مرد	
D	۱۳۹۲	کودکان کار	۱۳۹۲	اجرای طرح «نیمکت یادبود» به‌عنوان جایگزین فرهنگی و زیست‌محیطی برای تاج گل و بنر	مدیرعامل	۳۱	مرد	
E	۱۳۸۱	کودکان کار، کودکان آسیب‌دیده و در معرض آسیب	۱۳۸۱	تولید محصولات چوبی	مدیرعامل	۶۴	مرد	
F	۱۳۹۷	مدرسه‌سازی و توانمندسازی جوانان و نوجوانان مناطق کم‌برخوردار	۱۳۹۷	نیروگاه خورشیدی	مدیرعامل	۵۲	مرد	
G	۱۳۸۴	ترویج و توسعه کارآفرینی در میان زنان و جوانان	۱۳۸۴	گروه‌های خودیار	مدیرعامل	۴۱	مرد	
H	۱۳۸۴	حمایت از نابینایان و کم‌بینایان	۱۳۸۴	مرکز ماساژ	مدیرعامل	۶۲	زن	
I	۱۳۹۵	حمایت از کودکان در زمینه درمان و آموزش	۱۳۹۵	راه‌اندازی هنرستان‌های تخصصی بر اساس ظرفیت‌های بومی منطقه	مدیر	۴۰	مرد	

¹Dependability

²Confirmability

³Inter-Rater Reliability

کد مصاحبه‌شونده	موسسه اجتماعی		نوآوری‌های کلیدی		مصاحبه‌شونده		
	حوزه فعالیت	تاریخ شروع فعالیت	تحصیلات	سمت	سن	جنسیت	
J	حمایت از نایبانیان	۱۳۹۰	مرکز مشاوره	دکتری	قائم‌مقام	۴۸	مرد
K	توانمندسازی مادران و دختران محله دروازه غار تهران	۱۳۸۶	تولید محصولات پارچه‌ای دوستدار محیط‌زیست	کارشناسی	مدیرعامل	۵۵	مرد
L	نیکوکاری به افراد نیازمند	۱۳۹۰	دستکش صنعتی	دیپلم	مدیرعامل	۴۸	مرد
M	توان‌افزایی زنان و کودکان نیازمند و آسیب‌دیده	۱۳۹۱	کارگاه صابون مایع	کارشناسی	مدیرعامل	۵۰	زن

جدول ۲. نمونه کدگذاری

نمونه متن مصاحبه	مفاهیم مرتبه اول	مضامین مرتبه دوم	ابعاد تجمیعی
من یادمه سال ۸۳، ۸۲ بود یه خبریه با ما دعوی خیلی بدی کرد و من خودم همیشه ویژگی شخصیتیمه چیزی بهم بر بخوره تبدیل به انگیزه می‌شه. مثلاً تمسخر یا تحقیر بشم تبدیل به یک انگیزه می‌شه که به موفقیت تبدیل بشه. من یادمه یه خبریه زنگ زد بابت غذا می‌داد به بچه‌ها بعد سر آمار غذاش به مقدار تند برخورد کرد؛ خیلی به من برخورد.	داشتن تجربه منفی (تحقیر، تمسخر) و تبدیل آن به انگیزه موفقیت	بازسازی شناختی مثبت	ویژگی‌های شناختی
من معتقد بودم بهترین کار تو کار خیر شغل ایجاد کردنه. یعنی شما یه بار یه شب یکم سیر می‌کنی ۳۶۰ روز دیگه رو چی کار کنی؟ جز اینکه یارو رو به یک مصرف‌کننده فاقد عزت نفس تبدیل می‌کنی هیچ دستاوردی نداره.	میزان تأکید بر اشتغال‌زایی به‌عنوان پایدارترین رویکرد نیکوکاری	ارزش‌گذاری بر خوداتکایی کرامت‌محور	ویژگی‌های ارزشی
من مؤسس این انجمن بودم و چون در یه کارخونه‌ای کار می‌کردم دیدم که اونجا از نایبانیان فقط تو تلفن‌خونه استفاده می‌کنن و خود این تلفن‌خونه داره منسوخ می‌شه. به این فکر افتادم که جامعه هدفم رو توانمند کنم که بچه‌های نابینای ما ۱- از جامعه‌ای که توش داریم زندگی می‌کنیم عقب نیفتن، ۲- حداقل از نایبانیان شهرستان‌های دیگه عقب نیفتن.	تمرکز بر کاهش شکاف مهارتی - منطقه‌ای	رقابت‌گرایی اجتماعی	ویژگی‌های رفتاری

یافته‌های پژوهش

یافته‌های پژوهش حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه با مدیران سازمان‌های غیرانتفاعی، شامل ۷۰ مفهوم مرتبه اول، ۲۲ مضمون مرتبه دوم و ۳ بُعد تجمیعی است که شرح آنها در جدول ۳ آورده شده است. بر اساس یافته‌های این پژوهش، ابعاد فردی مدیران که نقش مهمی در شکل‌گیری گرایش کارآفرینانه سازمان‌های غیرانتفاعی ایران دارند ذیل سه بُعد اصلی ۱- ویژگی‌های شناختی، ۲- ویژگی‌های ارزشی و ۳- ویژگی‌های رفتاری تعریف می‌شود که در ادامه به تفصیل به آنها پرداخته شده است.

جدول ۳. ساختار داده‌های پژوهش

مفاهیم مرتبه اول	مضامین مرتبه دوم	ابعاد
استقامت شناختی، بازسازی شناختی مثبت، میزان خودارزیابی محوری مثبت، تاب‌آوری، سطح امیدواری شناختی به آینده	درجه انعطاف‌پذیری شناختی	ویژگی‌های شناختی
ضریب هوشی (IQ)، هوش عاطفی (EQ)، هوش محیطی (SQ)، اولویت هوش هیجانی بر تیزهوشی	تنوع قابلیت‌های شناختی	

سطح توانایی در تفکر نقادانه، درجه توانمندی در تفکر خلاق	اندیشه‌ورزی خلاق و تحلیلی
تجربه تجاری قبلی، تجربه شکست گذشته، پیشینه تحصیلی، موقعیت آکادمیک مدیرعامل، سن، مهارت‌های نرم	سرمایه تلفیقی
شدت تمایل به تفکر سیستمی، درجه نگرش جامع‌نگر به الزامات موفقیت	نگرش سیستمی
میزان اولویت‌دهی به تجربه در فرایند امکان‌سنجی، شدت اثر تجربه زیسته بر انگیزش کارآفرینانه	تصمیم‌گیری مبتنی بر تجربه
میزان احتیاط شناختی در ورود به کارآفرینی اجتماعی، شدت باور به الزام آمادگی و مهارت در کارآفرینی اجتماعی، شدت باور به پیوند تمرکز استراتژیک و کارآفرینی اجتماعی موفق	ملاحظات پیش‌دستانه
شدت نگرش نفع متقابل با توانمندسازی مددجویان، شدت گرایش به تفکر توانمندسازی نسبت به کمک مستقیم	نگرش توانمندساز مبتنی بر منافع مشترک
درجه اولویت‌بخشی به خودتکایی به جای کمک نقدی، باور به نقش عزت‌نفس در امنیت اجتماعی، باور به ضرورت خودتکایی اقتصادی برای بقا، باور به مقطعی بودن کمک خیرین، میزان تأکید بر اشتغال‌زایی به‌عنوان پایدارترین رویکرد نیکوکاری، باور به اشتغال‌زایی به‌عنوان راه حفظ عزت نفس، اعتقاد مدیر به خودکفایی مالی برای افزایش ظرفیت اثرگذاری اجتماعی	ارزش‌گذاری بر خودتکایی کرامت محور
باور به توانمندی جامعه هدف، باور به لزوم تقویت اعتماد به توانمندی‌های توانیابان	باور به ظرفیت‌های ذاتی جامعه هدف
باور به تضییع کرامت با کمک نقدی به افراد سالم، کرامت‌محوری در کنشگری اجتماعی	صیانت از منزلت انسانی
باور به امکان‌پذیری صدرد صد اهداف، باور به جذب طبیعی مهارت‌ها و ایده‌ها برای تحقق رسالت سازمان، اعتماد به حمایت الهی	ایمان به تحقق مأموریت
اعتقاد به بازگشت کار خیر به زندگی، باور به تلاش صادقانه پیش‌نیاز امداد الهی، اعتقاد به ارتباط موفقیت با دعای خیر جامعه هدف	باور به ثمر معنوی نیکوکاری
درجه اولویت‌بخشی به ارزش‌آفرینی غیرمالی، باور به تعهد به خدمت مبتنی بر توان فردی، تعهد به رفاه و پیشرفت جمعی، احساس انتخاب‌شدگی برای ایجاد تغییر، احساس فراخوانی (الهام درونی برای انجام کاری خاص)، معناگرایی خدمت‌محور، یکپارچگی هویت/شخصی/ و مأموریت	رسالت‌گرایی تحول‌محور
دلبستگی و تعهد به هویت ملی	تعهد به هویت ملی
تعهد به حفاظت از مأموریت	پایبندی ارزشی به مأموریت سازمانی
تمرکز بر کاهش شکاف مهارتی - منطقه‌ای، رفتار مأموریت‌محور برای جلوگیری از عقب‌ماندگی اجتماعی	رقابت‌گرایی اجتماعی
به‌کارگیری مشاور کسب و کار جهت عملیاتی‌سازی رویکرد کارآفرینانه، پالایش راهبردی چشم‌انداز سازمان بر پایه دانش روز دنیا	گسترده‌ی دالان دانش
اصلاح ساختار نهادی از طریق عاملیت فعال فردی، نوسازی چارچوب نهادی، حمایت‌طلبی نهادی	کنشگری فرصت‌ساز اجتماعی
توان هماهنگی و انسجام‌بخشی سازمانی (مدیر در نقش نخ تسبیح)، تبدیل مشارکت احساسی به تعهد منطقی، ایجاد پیوند شخصی از طریق برجسته‌سازی هویت ملی مشترک، درخواست/ ایجاد فرصت شغلی برای جامعه هدف/ بر اساس ارزیابی ظرفیت فردی، توانایی متقاعدسازی، توانایی همراه‌سازی تدریجی افراد، توانمندی در جذب حمایت خیران	هم‌افزایی شبکه‌ای توانمندساز
قدرت نه‌گویی راهبردی، عملگرایی اخلاق محور مبتنی بر تجربه، تعریف شاخص‌های رشد بالا	گزینشگری مسئولانه فرصت‌ها
پیشبرد امور با حداقل امکانات	بریکولاژ اجتماعی

ویژگی‌های ارزشی

ویژگی‌های رفتاری

۳-۱. ویژگی‌های ساختنی

این بُعد، بر اساس جدول ارائه‌شده در پژوهش، از هفت مضمون کلیدی تشکیل شده است که در ادامه به شرح هر یک پرداخته می‌شود.

درجه انعطاف‌پذیری شناختی: مصاحبه‌شوندگان به این موضوع اشاره کردند که افراد موفق در کارآفرینی اجتماعی توانایی دارند در شرایط تغییر و عدم قطعیت، مسیر فکری و رویکردهای خود را به گونه‌ای تعدیل کنند که همچنان به اهداف برسند و حتی محدودیت‌ها را به فرصت تبدیل کنند.

تنوع قابلیت‌های شناختی: مصاحبه‌شوندگان در این زمینه اشاره داشتند که بهره‌گیری متوازن از قابلیت‌های شناختی، به‌ویژه اولویت‌بخشی به هوش هیجانی، به‌عنوان یکی از عوامل راهبردی موفقیت مدیران سازمان‌های اجتماعی عمل می‌کند، چراکه این رویکرد، ظرفیت آنها را برای ایجاد ارتباطی عمیق، اثربخش و پایدار با جامعه هدف به‌طور چشمگیری ارتقا می‌دهد.

سرمایه تلفیقی: به این معناست که تلفیق دانش، تجربه و مهارت‌های فردی مدیرعامل، نقشی محوری در هدایت اثربخش سازمان و تحقق اهداف راهبردی ایفا می‌کند.

تصمیم‌گیری مبتنی بر تجربه: به این معنا که تجربه به‌عنوان دانشی عملی و حاصل از مواجهه مستقیم با چالش‌ها و فرصت‌ها، مبنایی مؤثر برای ارزیابی امکان‌پذیری و تقویت انگیزش کارآفرینانه است.

نگرش سیستمی: به این معنا که مدیر با نگاه کل‌نگر، اجزای سازمان، ارتباطات بین آنها و تأثیر هر تصمیم بر کل سیستم را در نظر می‌گیرد و الزامات موفقیت را به‌صورت یکپارچه و هماهنگ ارزیابی می‌کند.

اندیشه‌ورزی خلاق و تحلیلی: به این معنا که مدیر با بهره‌گیری از تفکر نقادانه توان ارزیابی دقیق، شناسایی نقاط ضعف و قوت و تحلیل منطقی مسائل را دارد و با تفکر خلاق می‌تواند راه‌حل‌هایی نوآورانه و غیرمعمول برای چالش‌های سازمان ارائه کند.

ملاحظات پیش‌دستانه: به این معنا است که مدیر پیش از ورود به کارآفرینی اجتماعی، با دیدی محتاطانه و آینده‌نگر عمل کرده، ضرورت آمادگی و کسب مهارت‌های لازم را باور دارد و بر پیوند میان تمرکز استراتژیک و موفقیت در کارآفرینی اجتماعی تأکید می‌ورزد تا از چالش‌ها و ریسک‌های احتمالی پیشگیری کند.

نگرش توانمندساز مبتنی بر منافع مشترک: یعنی به جای ارائه کمک مستقیم، بر تقویت مهارت‌ها و ظرفیت‌های مددجویان تمرکز شود تا با ایجاد زمینه‌ای برای استقلال و خوداتکایی، هم سازمان و هم مددجویان از نتایج مثبت این فرایند بهره‌مند شوند.

روایت زیر به‌خوبی نمایانگر مضامین مرتبط با سرمایه تلفیقی، تصمیم‌گیری مبتنی بر تجربه و ملاحظات پیش‌دستانه است:

«ما نسبت به بسیاری از خیره‌هایی که می‌شناسم بسیار سخت‌گیرتریم نسبت به ورود به هر بیزینس و درآمدی؛ حتی جایی که منابع هست چون منابع به تنهایی کفایت نمی‌کنه چرا چون تجربه شکست‌های قبل از ورود به مؤسسه رو زیاد داشتیم، خیلی از اتفاق‌ها اونجوری که روی کاغذ بیزینس‌ها فکر میکنن جواب می‌گیرن جواب نمیگیرن برای همین این یکی از عوامل به نظرم موفقیت مؤسسه ما در عدم ورود به کسب‌وکارهایی بوده که می‌تونسته ما رو دچار بحران بکنه یعنی منابع مردمی مون رو باید بریم صرف ضرر و زیان‌های اقتصادی بکنیم که دیگه اینجا مسئولیت‌های اخلاقی - شرعی ایجاد می‌کرد و این به نظر من خیلی کمک کرد».

۲-۳. ویژگی‌های ارزشی

این بُعد مجموعه‌ای از ویژگی‌های مدیران مؤسسات غیرانتفاعی را در بر می‌گیرد که همراه با ویژگی‌های شناختی، تأثیر مستقیمی بر رفتار کارآفرینانه آنها دارند و شامل ۸ مضمون اصلی است که در ادامه به آنها اشاره خواهد شد:

ارزش‌گذاری بر خوداتکایی کرامت‌محور: به‌معنای توانمندسازی فردی و جمعی جامعه هدف برای دستیابی به استقلال پایدار، با تأکید بر حفظ عزت نفس و کرامت انسانی به‌عنوان اولویت اصلی است. برای مثال یکی از مصاحبه‌شوندگان اشاره کرد:

«اینکه چرا ما دنبال کارآفرینی می‌گردیم شاید با این تک بیت بتونم پاسخ‌تون رو بدم «خوشا لذت نان شدن زیر دندان تو». شما وقتی یه نونی بشه زیر دندان یه کسی که دیگه دستش تو جیب خودش بره، خودش زندگی بکنه خب این لذت‌بخش‌تره یا تو بیای مثلاً با ۶ تا دوربین بری تو خونه‌اش یه بسته برنج و روغن ببری، آبروشم ببری هیچ مشکلم رو حل نکنی؛ بعدم امام هادی

میگه مَنْ هَانَتْ عَلَيْهِ نَفْسُهُ فَلَا تَأْمَنُ شَرَّهُ. یعنی هر کس برای خودش شخصیت و ارزشی قائل نباشد، از گزند او خاطر جمع مباش کما اینکه خیلی از این اتفاق‌های آسیب‌های اجتماعی به‌خاطر همینه. وقتی به آدمی عزت نفسش از بین بره، دزدی می‌کنه، مواد می‌کشه؛ همه کاری می‌کنه چون عزت نفس نداره».

باور به ظرفیت‌های ذاتی جامعه هدف: یعنی اعتقاد به اینکه جامعه هدف دارای توانمندی‌های بالقوه‌ای است که می‌توان با تقویت اعتماد به این ظرفیت‌ها، آنان را به خوداتکایی و شکوفایی پایدار رساند.

صیانت از منزلت انسانی: یعنی در کنشگری اجتماعی، حفظ کرامت افراد در اولویت باشد و از اقدام‌هایی مانند کمک نقدی به افراد سالم که ممکن است به عزت نفس آنها آسیب بزند، اجتناب شود.

ایمان به تحقق مأموریت: یعنی اعتقاد به امکان‌پذیری کامل اهداف سازمان با تکیه بر جذب طبیعی مهارت‌ها و ایده‌ها، همراه با اعتماد به حمایت الهی که مسیر دستیابی به رسالت را هموار می‌سازد.

باور به ثمر معنوی نیکوکاری: یعنی اعتقاد به اینکه کار خیر نه‌تنها به زندگی فرد بازمی‌گردد، بلکه تلاش صادقانه برای خدمت به دیگران زمینه‌ساز امداد الهی و موفقیت است که دعای خیر جامعه هدف نیز نقش مهمی در آن ایفا می‌کند.

رسالت‌گرایی تحول‌محور: بیان‌کننده باور راسخ فرد به اینکه برای انجام مأموریتی منحصربه‌فرد و معنادار در زندگی خلق شده است.

تعهد به هویت ملی: یعنی پابندی مدیر به ارزش‌ها و مسئولیت‌های ملی که با عشق به وطن، انگیزه‌ای برای خلق نوآوری‌ها و دستیابی به اهداف تحول‌آفرین در سازمان ایجاد می‌کند.

پابندی ارزشی به مأموریت سازمانی: این مفهوم تأکید می‌کند که تمرکز بر مأموریت اجتماعی و رسالت سازمانی باید در اولویت قرار گیرد تا از وقوع *Mission Drift*، یعنی انحراف از اهداف و ارزش‌های اصلی به‌دلیل تمرکز بیش‌ازحد بر فعالیت‌های تجاری یا اقتصادی جلوگیری شود.

۳-۳. ویژگی‌های رفتاری

بُعد سوم شامل جنبه رفتاری است و تأکید دارد که ویژگی‌های شناختی و ارزشی در نهایت به رفتارهای کارآفرینانه منجر می‌شوند. این رفتارها در قالب ۶ مضمون اصلی دسته‌بندی شده‌اند که در ادامه اشاره خواهد شد.

رقابت‌گرایی اجتماعی: رقابت‌گرایی اجتماعی به‌معنای تلاش هدفمند برای جلوگیری از عقب‌ماندگی گروه هدف نسبت به جامعه یا گروه‌های مشابه است و در سازمان‌های غیرانتفاعی ایران محصول ترکیب سرمایه‌های شناختی و باورهای ارزشی مدیران است. در این مکانیسم، باور ارزشی «تقویت اعتماد به توانمندی‌های جامعه هدف» با رویکرد «صیانت از منزلت انسانی» هم‌افزا می‌شود. برای مثال زمانی که مدیر با مشاهده نگاه تک‌بعدی مدیران کارخانه که نابینایان را تنها شایسته کار در تلفن‌خانه می‌دانستند، هدفش را تغییر نگرش آنان قرار می‌دهد و به جای پذیرش نقش‌های کم‌ارزش، توانایی واقعی نابینایان را در فعالیت‌های تخصصی به نمایش می‌گذارد. این باور ارزشی با شبکه‌سازی ملی از طریق ارتباط با انجمن‌های نابینایان در نقاط مختلف کشور و مهارت‌های ارتباطی شکل‌گرفته در حضور فعال در فستیوال‌ها و نمایشگاه‌های کارآفرینی تلفیق می‌شود. این سرمایه ارتباطی و شناختی به مدیر امکان می‌دهد ایده‌های نو را از محیط‌های متنوع گرد آورد و مهارت‌های آموزش‌داده‌شده - مانند ماساژ تخصصی - را پیش از ورود نهادهای مشابه، در قالب مدل شغلی تازه و متناسب با نیاز بازار بازطراحی و اجرا کند؛ اقدامی که به راه‌اندازی مرکز ماساژ تخصصی نابینایان انجامید و مستلزم ترک مسیر سنتی اشتغال در تلفن‌خانه‌ها و ورود به حوزه‌ای ناشناخته بود، اما در نهایت مسیر اشتغال نابینایان را متنوع کرد و جایگاه آنها را در زنجیره ارزش اجتماعی - اقتصادی ارتقا داد.

گسترده‌گی دالان دانش: یعنی ایجاد مسیری پویا برای تلفیق تخصص‌های کاربردی و دانش نوین، به‌منظور تحول راهبردی و تسهیل اجرای رویکردهای خلاقانه در سازمان. در سازمانی با مأموریت محوری تشکیل گروه‌های خودیار، پابندی به این مأموریت به‌عنوان یک ویژگی ارزشی مدیر، چارچوبی مشخص برای انتخاب و جهت‌دهی اقدامات ایجاد می‌کند، به نحوی که هر نوآوری باید به‌طور مستقیم در خدمت توانمندسازی پایدار اعضا باشد. این پابندی ارزشی زمانی به ظرفیت اجرایی مؤثر تبدیل می‌شود که

با ویژگی‌های شناختی مدیر تلفیق شود: سرمایه تلفیقی حاصل از تحصیلات مرتبط، گذراندن دوره‌های تخصصی بین‌المللی (حضور یا آنالین) و دسترسی به دانش روز در کنار نگرش سیستمی، امکان بازآفرینی فرایندهای پیچیده را فراهم می‌آورد. مدیر در روایت خود توضیح می‌دهد که چگونه ایده‌ای خام و فاقد ساختار که سال‌ها تنها به صورت ذهنی وجود داشتند، با به کارگیری دانش تخصصی و نگاه کل نگر به فلوچارتی دقیق و قابل اجرا تبدیل شد. این تلفیق ارزشی - شناختی موجب شد اجزای پراکنده‌ای که در سازمان موجود بودند، بازطراحی شوند یا بهبود یابند تا با مأموریت توانمندسازی همخوان شوند، به گونه‌ای که نه تنها عملکرد گروه‌های خودیار ارتقا یافت، بلکه «گسترده‌ی دالان دانش» به عنوان یک رفتار کارآفرینانه آشکار شد؛ رفتاری که مسیرهای متعدد یادگیری، تبادل تجربه و نوآوری را برای اعضا ایجاد می‌کند و آنها را به یک شبکه خلاق و خوداتکا بدل می‌سازد.

کنشگری فرصت‌ساز اجتماعی: ارزش‌گذاری بر خوداتکایی کرامت‌محور در سازمان‌های غیرانتفاعی ایران، به معنای توانمندسازی جامعه هدف برای تحقق استقلال پایدار با حفظ عزت نفس و کرامت انسانی است. این باور ارزشی، مدیران را به سمت الگویی سوق می‌دهد که ارزشمندترین موفقیت را نه در اعطای کمک‌های موقت، بلکه در ایجاد فرصت‌هایی می‌داند که افراد جامعه هدف بتوانند به اتکای توانمندی‌های خود، زندگی مستقلی داشته باشند؛ همان‌طور که یکی از مدیران تأکید می‌کند: «خوشا لذت نان شدن زیر دندان تو... اینکه کسی بتواند با اتکای به خود زندگی کند، ارزشمندتر از هر نوع کمک مقطعی است». این رویکرد ارزشی، زمانی اثربخشی مضاعف می‌یابد که با ویژگی شناختی انعطاف‌پذیری و استقامت در مواجهه با شکست‌ها و موانع تلفیق شود؛ یعنی مدیران حتی در شرایط شکست‌های متعدد، مانند مواجهه با مخالفت هیأت مدیره و ناامیدی اطرافیان، با پیگیری مستمر، خلاقیت عملیاتی و یادگیری از اشتباهات، راه‌حل‌های جدید را جست‌وجو و اعضای تیم را نیز به مشارکت فعالانه ترغیب می‌کنند. ترکیب این دو سرمایه (ارزشی و شناختی)، بستری برای ظهور رفتار کنشگری فرصت‌ساز اجتماعی فراهم می‌آورد، به گونه‌ای که مدیر نه تنها در پی شناسایی خلأهای نهادی و موانع ساختاری است، بلکه با پیگیری مستمر و بهره‌گیری از ظرفیت‌های قانونی و شبکه‌های ارتباطی، شرایط جدیدی برای بهره‌برداری از فرصت‌ها خلق می‌کند. برای نمونه، در روند اخذ مجوز کال ستنر و تصویب معافیت مالیاتی برای استخدام معلولان، مدیر با تغییر راهبردهای سازمانی و پیگیری‌های مداوم، موفق شد امتیازی نهادی را برای جامعه هدف تثبیت کند که نه فقط برای سازمان خود، بلکه برای سایر مؤسسات مشابه نیز فرصت‌آفرین شد. به این ترتیب رفتار کنشگری فرصت‌ساز اجتماعی، حاصل هم‌افزایی بین باور به استقلال کرامت‌محور و انعطاف‌پذیری شناختی است که مدیر را قادر می‌سازد با عبور از موانع و بسیج منابع، فرصت‌های پایدار و ساختاری برای جامعه هدف ایجاد کند.

هم‌افزایی شبکه‌ای توانمندساز: در سازمان‌های غیرانتفاعی ایران، تعهد به هویت ملی به معنای پایبندی مدیر به ارزش‌ها و مسئولیت‌های ملی و عشق به وطن، فراتر از یک انگیزش شخصی، به محرکی راهبردی برای طراحی مدل‌های نوآورانه تبدیل می‌شود. زمانی که این باور ارزشی با اندیشه‌ورزی خلاق و تحلیلی تلفیق می‌شود، مدیر توانایی می‌یابد منابع انسانی، اجتماعی و سازمانی را در قالب شبکه‌ای پویا هم‌افزا کند و مشارکت‌کنندگان را به کنشگرانی فعال در تحقق اهداف اجتماعی - اقتصادی بدل سازد. نمونه‌ای بارز از این رویکرد را می‌توان در تجربه یکی از مدیران موفق مشاهده کرد که می‌گوید:

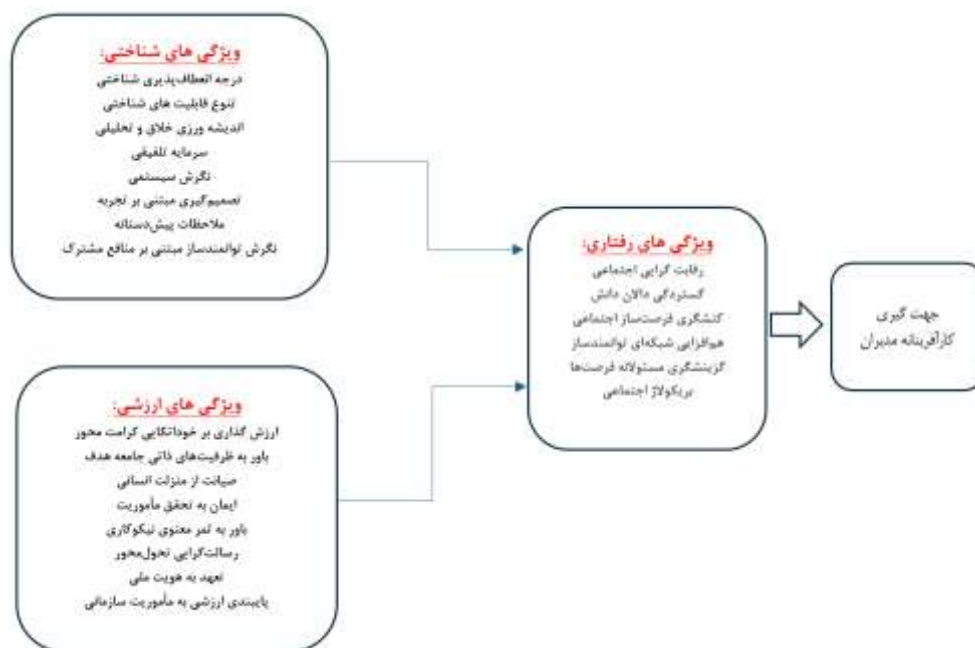
«سالی که ۱۰۰ کودک تحت پوشش داشتیم، یک دوندۀ پیشنهاد داد رکورد ۱۰۰ کیلومتر کشور را به نفع ما ارتقا دهد. ایده را به یک مدل خلاقانه تأمین مالی تبدیل کردیم؛ هر کیلومتر معادل هزینه یک سال تحصیل بود و افراد با انتخاب عددی خاص، داستان یا یاد شخصی خود را به آن پیوند می‌زدند. از مدیران مشهور تا مردم عادی، کیلومترها را خریدند و نام‌ها و خاطراتشان در شبکه‌های اجتماعی مؤسسه ثبت شد. این رویداد علاوه بر جذب منابع چشمگیر (فروش کامل ۱۰۰ کیلومتر در دو روز)، شبکه‌ای گسترده از حامیان ساخت که از دل آن ایده‌های نو، محصولات جدید و جریان مداوم حمایت شکل گرفت».

در نتیجه رفتار «هم‌افزایی شبکه‌ای توانمندساز» از طریق طراحی رویدادهای نمادین و مشارکت‌محور، شبکه‌های چندلایه انسانی و اجتماعی را گردآوری و منسجم می‌کند، ظرفیت‌های پراکنده را به جریان‌های ارزش‌آفرین بدل می‌سازد و بستر نوآوری مشارکت‌محور در تأمین مالی اجتماعی را فراهم و فضایی برای جذب ایده‌های جدید و خلاق در راستای کارآفرینی ایجاد می‌کند.

گزینشگری مسئولانه فرصت‌ها: در سازمان‌های غیرانتفاعی، سه مؤلفه شناختی تجربه مدیر، سرمایه تلفیقی (دانش، مهارت) و ملاحظات پیش‌دستانه، زمانی که با ویژگی ارزشی پایبندی به مأموریت اجتماعی تلفیق می‌شوند، مکانیسمی منسجم برای «گزینشگری مسئولانه فرصت‌ها» شکل می‌دهند. تجربه شکست‌های پیشین به مدیر توانایی تشخیص شکاف میان موفقیت پیش‌بینی‌شده روی کاغذ و واقعیت پیچیده اجرا را می‌دهد و به مثابه سپر تصمیم‌گیری عمل می‌کند. سرمایه تلفیقی، امکان تحلیل جامع شرایط و شناسایی ظرفیت و محدودیت‌های سازمان را فراهم می‌آورد، در حالی که ملاحظات پیش‌دستانه - مانند پرهیز از ناسازگاری فرهنگی میان خیریه و بازار، پیشگیری از تنش عدالت درون‌سازمانی، مدیریت ریسک‌های مالیاتی و اعتبار اجتماعی - دامنه انتخاب فرصت‌ها را به حوزه‌های هم‌راستا با ارزش‌ها محدود می‌سازد. هنگامی که این سه مؤلفه شناختی با پایبندی ارزشی به مأموریت سازمانی هم‌افزا می‌شوند، معیار ارزیابی فرصت دیگر صرفاً سودآوری نیست، بلکه حفاظت از منابع مردمی، حفظ اعتماد عمومی و جلوگیری از لغزش مأموریت به سمت پول درآوردن صرف، محور تصمیم‌گیری می‌شود. یکی از مدیران فعال این رویکرد را چنین توضیح می‌دهد:

«با وجود منابع و پیشنهادهای سودآور، به دلیل تجربه شکست‌های گذشته و فشارهای فرهنگی - اقتصادی، از ورود خیریه به کسب و کارهایی که می‌توانست بحران یا بی‌اعتمادی ایجاد کند، خودداری و به جای آن، شرکت مستقلی با سهام خیریه راه‌اندازی کردیم تا هم عدالت و انگیزه کارکنان حفظ شود و هم فعالیت اقتصادی در فضایی حرفه‌ای و جدا از مأموریت آموزشی ادامه یابد». این نمونه نشان می‌دهد تلفیق ظرفیت تحلیلی (شناختی) و تعهد ارزشی چگونه به کنش انتخاب‌گرانه و مسئولانه منجر می‌شود؛ کنشی که در آن حفاظت از سرمایه اجتماعی و استمرار مأموریت، مقدم بر توسعه فرصت‌های پرریسک قرار دارد.

بریکولاژ اجتماعی: در شرایط محدودیت منابع و الزام حفظ مأموریت اجتماعی، بریکولاژ اجتماعی به عنوان بهره‌گیری خلاقانه و بهینه از داشته‌های موجود، به مدیران امکان می‌دهد مسیرهای تازه‌ای برای حل مسائل و تأمین پایدار منابع طراحی کنند. این رویکرد، تلفیق ابتکار در استفاده از ظرفیت‌های انسانی و اجتماعی با آمادگی ورود به مسیرهای تجربه‌نشده است و راهکارهایی خلق می‌کند که نه محصول سرمایه‌گذاری‌های عظیم، بلکه نتیجه سازمان‌دهی هوشمندانه منابع موجود هستند. چنین اقدام‌هایی همواره با سطحی از خطر همراه‌اند، زیرا اتکا به منابع محدود و طراحی مدل‌های غیرمتعارف می‌تواند با شکست یا عدم‌پذیرش اجتماعی روبه‌رو شود، اما اقدام سریع و پیش‌دستانه بر پایه فرصت‌های نوپا، امکان موفقیت را افزایش می‌دهد. نمونه روشن این رویکرد در تجربه «نیمکت» دیده می‌شود؛ شرکتی که توسط بنیان‌گذاران یک انجمن حمایتی و با اتکا به اعضای همان انجمن و بدون سرمایه‌گذار خارجی تأسیس شد و از فرصتی الهام گرفت که در کشورهای اروپایی، آمریکا و کانادا جالفاخته است: به جای ارسال اسندهای گل در مراسم ترحیم، اهدا یک نیمکت یادبود به فضاهای عمومی یا آموزشی. این نیمکت‌ها که بر آنها پلاکی با نام فرد درگذشته یا پیام تسلیت اهداکننده نصب می‌شود، در محل‌هایی قرار می‌گیرند که مردم بتوانند بنشینند، استراحت کنند و از آن بهره ببرند؛ هدیه‌ای با عمر طولانی که هم یاد عزیز را زنده نگه می‌دارد و هم به رفاه و آرامش دیگران کمک می‌کند. در ایران تبدیل این ایده به یک مدل درآمدزایی - اجتماعی نیازمند خلاقیت و استفاده از شبکه انسانی موجود بود؛ تیم اولیه نیمکت متشکل از اعضای داوطلب انجمن مسئولیت طراحی، تولید و تبلیغ را برعهده گرفت تا درآمدزایی با رعایت شأن و حریم کودکان انجام شود و مأموریت حمایتی انجمن منحرف نشود. این ابتکار، با وجود خطر عدم پذیرش در فرهنگ محلی و محدودیت شدید منابع، به دلیل شکل‌گیری سریع و استفاده بهینه از فرصت، توانست جایگاه خود را پیدا کند. به این ترتیب، بریکولاژ اجتماعی در این نمونه، هم ظرفیت آفرینش نو را فعال کرده، هم آمادگی پذیرش ریسک را نشان داده و هم با پیش‌گامی در بومی‌سازی یک الگوی موفق خارجی، ارزش اجتماعی پایدار را بر سودآوری صرف ترجیح داده است. با توجه به مضامین فوق مدل نهایی بر ساخته از داده‌های پژوهش در شکل ۱ مشاهده می‌شود.



شکل ۱. مدل پژوهش

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با گسترش نظریه‌های عقلانیت محدود، رده‌های بالا و هویت اجتماعی در بستر خاص سازمان‌های غیرانتفاعی، چارچوبی تازه برای تبیین گرایش کارآفرینانه در محیط‌های مأموریت‌محور و دارای محدودیت منابع ارائه می‌دهد. بر مبنای نظریه عقلانیت محدود، یافته‌ها نشان می‌دهد مدیران این سازمان‌ها، علاوه بر اتکا به تجربه و مدل‌های ذهنی شخصی، از مجموعه‌ای از توانمندی‌های شناختی همچون انعطاف‌پذیری ذهنی، تنوع قابلیت‌های فکری، نگرش سیستمی و سرمایه تلفیقی بهره می‌گیرند تا محدودیت‌های اطلاعاتی و منابع را به فرصت‌های عملیاتی تبدیل کنند. در امتداد نظریه رده‌های بالا، این مطالعه آشکار می‌سازد که در سازمان‌های اجتماعی، تأثیر ویژگی‌های فردی بر تصمیم‌های راهبردی تنها زمانی به رفتار کارآفرینانه منجر می‌شود که توانمندی‌های شناختی مدیران در تعامل مستقیم با ارزش‌های اجتماعی و مأموریت‌محور - مانند رسالت‌گرایی تحول‌آفرین، باور به ظرفیت‌های ذاتی جامعه هدف و صیانت از منزلت انسانی - عمل کنند؛ تعاملی که به عنوان «مکانیسم تلفیقی شناختی - ارزشی» معرفی شده است و مسیر تصمیم‌گیری را به سوی نوآوری اجتماعی هدایت می‌کند. افزون بر این، بسط نظریه هویت اجتماعی در این پژوهش نشان می‌دهد وقتی مدیران خود را در نقش «کنشگر اجتماعی» یا «عامل تغییر» تعریف می‌کنند، هویت آنان به عامل همسوسازی ارزش‌ها و قابلیت‌های فردی با اهداف جمعی بدل می‌شود و به‌طور راهبردی این ویژگی‌ها را به اقدام‌های نوآورانه و کارآفرینانه هم‌راستا با مأموریت سازمان تبدیل می‌کند. در نهایت غنی‌سازی مفهوم گرایش کارآفرینانه از طریق این مدل سه‌بعدی - شناختی، ارزشی و هویتی - نشان می‌دهد که EO در سازمان‌های غیرانتفاعی، پدیده‌ای پویا و زمینه‌محور است که از تعامل این عوامل شکل می‌گیرد و فراتر از تعریف‌های رفتاری - ساختاری کلاسیک، قابلیت تبیین خلق نوآوری در شرایط دارای محدودیت منابع و اهداف عمومی را دارد. به این ترتیب یافته‌های پژوهش حاضر ضمن گسترش چارچوب‌های نظری موجود، ابعاد تازه‌ای را در تبیین گرایش کارآفرینانه در سازمان‌های غیرانتفاعی معرفی کرده‌اند. این نوآوری‌ها هنگامی معنا و اهمیت بیشتری می‌یابند که در پرتو مطالعات پیشین بررسی شوند؛ مقایسه با تحقیقات گذشته نشان می‌دهد بخش قابل‌توجهی از روابط و مکانیسم‌های شناسایی‌شده در این پژوهش در ادبیات موجود کمتر مورد توجه بوده‌اند. در ادامه این مقایسه به‌صورت نظام‌مند در سه بُعد شناختی، ارزشی و رفتاری ارائه می‌شود تا تمایز یافته‌های حاضر با نتایج مطالعات پیشین به‌روشنی مشخص شود. در بُعد ویژگی‌های شناختی،

مجموعه مضامین درجه انعطاف‌پذیری شناختی با یافته‌های لاگس و همکاران (۲۰۱۷) هم‌راستا است در مدل لاگس، خوش‌بینی نسبت به موفقیت و پایداری عاطفی به حفظ انگیزش و شناسایی فرصت‌های محیطی کمک می‌کند، مفهومی که در این پژوهش از طریق بازسازی شناختی مثبت و امیدواری به آینده بازتولید و تقویت شده است، همچنین مؤلفه استقامت شناختی در این تحقیق، بُعدی عملیاتی از همان پایداری ذهنی است که لاگس آن را در قالب وضعیت عاطفی پایدار مطرح کرده است. با وجود این، یافته‌های حاضر فراتر از چارچوب مطرح‌شده در مطالعات لاگس عمل می‌کنند و به نوعی ادبیات موجود را بسط می‌دهند. نخست، مفهوم تاب‌آوری در یافته‌های این تحقیق، پیوندی ساختاری بین پایداری ذهنی و ظرفیت بازگشت از بحران‌ها ایجاد می‌کند و جنبه عملیاتی انعطاف‌پذیری شناختی را آشکارتر می‌سازد. دوم، نگاه بومی و عمیق به سطح امیدواری شناختی به آینده، این مؤلفه را از خوش‌بینی عمومی فراتر برده و آن را به یک ابزار راهبردی برای تحمل مسیرهای طولانی و پرچالش کارآفرینی اجتماعی بدل کرده است، بنابراین ضمن تأیید پیوند این یافته‌ها با محرک‌های شناختی معرفی‌شده توسط لاگس و همکاران، می‌توان گفت مدل ارائه‌شده در این پژوهش با افزودن مؤلفه‌های جدید و تبیین عملیاتی عناصر موجود، دامنه نظری ادبیات گرایش کارآفرینانه را توسعه داده و الگوی دقیق‌تر و بومی‌شده‌ای از انعطاف‌پذیری شناختی مدیران سازمان‌های غیرانتفاعی ارائه کرده است. مضمون تنوع قابلیت‌های شناختی با نتایج بیگری و همکاران (۲۰۱۷) و مطالعه لیتیس و همکاران (۲۰۱۰) همسو است. یافته حاضر فراتر از هم‌راستایی، نشان می‌دهد اولویت هوش هیجانی بر تیزهوشی صرف، ظرفیت مدیران را برای توسعه روابط شبکه‌ای کارآمد و دستیابی به موفقیت کارآفرینانه در محیط‌های اجتماعی پرفشار به‌طور معناداری افزایش می‌دهد. یافته‌های مربوط به مضمون اندیشه‌ورزی خلاق و تحلیلی با نتایج سلونی و همکاران (۲۰۱۷) و چاوز و همکاران (۲۰۱۷) هم‌راستا است. این هم‌راستایی نشان می‌دهد ترکیب تحلیل نقادانه و خلاقیت، توان مدیران را در بازبینی مسائل پیچیده و خلق راهکارهای نو افزایش می‌دهد و به‌طور مستقیم گرایش کارآفرینانه آنان را تقویت می‌کند. مؤلفه‌های سرمایه تلفیقی در این پژوهش با نتایج مطالعات پیشین هم‌راستا هستند. برای مثال سن به‌عنوان عامل اثرگذار بر رفتار کارآفرینانه در پژوهش گلان و همکاران (۲۰۱۳) و مدرک تحصیلی و وضعیت اشتغال در مطالعه لاگس و همکاران (۲۰۱۷) تأیید شده‌اند. یافته حاضر مبنی بر نگرش سیستمی با نتایج لیتیس و همکاران (۲۰۱۰) همسو است. این هم‌راستایی نشان می‌دهد نگرش سیستمی، از طریق ترکیب تحلیل چندبُعدی و درک هم‌پیوندی اجزای محیط، توان مدیران را برای تصمیم‌گیری‌های کلان و افزایش گرایش کارآفرینانه در بسترهای پیچیده و متغیر تقویت می‌کند. یافته حاضر مبنی بر تصمیم‌گیری مبتنی بر تجربه با نتایج تن و همکاران (۲۰۱۵)، روسچ و همکاران (۲۰۱۹) و لاگس و همکاران (۲۰۱۷) همسو است. این هم‌راستایی نشان می‌دهد استفاده مدیران از تجربه‌های گذشته در کنار تحلیل امکان‌سنجی، توان آنان را برای شناسایی فرصت‌ها و کاهش ریسک کارآفرینانه در محیط‌های پیچیده و پویا افزایش می‌دهد. یافته‌های مربوط به ملاحظات پیش‌دستانه نیز با نتایج ارین و همکاران (۲۰۱۷) همسویی نشان می‌دهد. بر اساس مرور ادبیات ارائه‌شده، شدت نگرش نفع متقابل با توانمندسازی مددجویان و شدت گرایش به تفکر توانمندسازی نسبت به کمک مستقیم در منابع موجود به‌طور مستقیم مورد بحث قرار نگرفته است و به نظر می‌رسد این سازه‌ها در قالبی نوین در پژوهش حاضر مطرح شده‌اند. در خصوص بُعد ویژگی‌های ارزشی، ارزش‌گذاری بر خوداتکایی کرامت‌محور در پژوهش حاضر با هفت مفهوم اصلی تبیین شده است. از منظر ارتباط با ادبیات پیشین، اولویت‌بخشی به خوداتکایی به جای کمک نقدی در مطالعات پیشین به‌صورت مستقیم دیده نمی‌شود و این رویکرد، سازه‌ای نوآورانه محسوب می‌شود. باور به ضرورت خوداتکایی اقتصادی برای بقا نیز فراتر از تأکید بر جهت‌گیری کارآفرینانه مدیران روسچ و همکاران (۲۰۱۹) قرار می‌گیرد و در ادبیات کمتر مورد توجه بوده است. اعتقاد به خودکفایی مالی برای افزایش ظرفیت اثرگذاری اجتماعی اگرچه با مباحث توانمندسازی و توسعه منابع هم‌راستا است (لاگس و همکاران، ۲۰۱۷)، تمرکز بر خودکفایی مالی برای افزایش ظرفیت اثرگذاری اجتماعی، در مطالعات پیشین به شکل مستقل مطرح نشده است. باور به مقطعی بودن کمک خیرین به‌عنوان یک سازه نوظهور، از یافته‌های پژوهش حاضر به ادبیات موجود افزوده شده است. این مفهوم بر ضرورت حرکت از وابستگی به کمک‌های نقدی به سمت خوداتکایی اقتصادی تأکید دارد و دیدگاهی جدید در توانمندسازی پایدار و ایجاد استقلال مالی در جامعه هدف ارائه می‌دهد. تأکید بر اشتغال‌زایی به‌عنوان پایدارترین رویکرد نیکوکاری نسبت به رویکردهای سنتی کمک مستقیم، در مطالعات پیشین کمتر دیده شده و نوآورانه است. باور به اشتغال‌زایی به‌عنوان راه حفظ عزت نفس در مباحث انگیزشی (میون،

(۲۰۲۳) مطرح نشده و پیوند اشتغال و عزت نفس مددجویان، دستاورد جدید پژوهش حاضر است. باور به نقش عزت نفس در امنیت اجتماعی، سازه‌ای نوظهور است که در پژوهش حاضر به ادبیات موجود افزوده شده است. این مفهوم بر اهمیت عزت نفس افراد در ایجاد امنیت اجتماعی و پایداری اجتماعی تأکید دارد و تاکنون در مطالعات پیشین به صورت مستقیم بررسی نشده است. باور به ظرفیت‌های ذاتی جامعه هدف در ادبیات پیشین، به طور عمده به صورت ضمنی و در قالب حمایت مدیریت و توانمندسازی کارکنان (موریس و همکاران، ۲۰۰۷) یا نگرش تعاونی (میون، ۲۰۲۳) اشاره شده است، اما تمرکز مستقیم بر باور به استعدادها و ظرفیت‌های ذاتی مددجویان به عنوان یک بنیان ارزشی پیش‌تر مورد توجه قرار نگرفته است. این مضمون در پژوهش حاضر واجد نوآوری بوده و به عنوان سازه جدید و بدیع در ادبیات مدیریت اجتماعی و کارآفرینی غیرانتفاعی شناخته می‌شوند. سازه‌های ذیل مضمون صیانت از منزلت انسانی در ادبیات مدیریت غیرانتفاعی و کارآفرینی اجتماعی به شکل مستقیم مشاهده نمی‌شوند. اگرچه مطالعاتی بر مشارکت اجتماعی (میون، ۲۰۲۳) تأکید دارند، توجه ویژه به حفظ کرامت فردی و پرهیز از کمک نقدی به افراد سالم به عنوان یک بنیان ارزشی مستقل، در منابع پیشین گزارش نشده است، بنابراین این مفاهیم به عنوان سازه‌هایی بدیع و نوآورانه در پژوهش حاضر شناخته می‌شوند. مفاهیم مرتبط با «ایمان به تحقق مأموریت» در ادبیات پیشین مدیریت غیرانتفاعی و کارآفرینی اجتماعی به طور مستقیم بررسی نشده‌اند. پژوهش‌های گذشته به طور عمده بر ابعاد مدیریتی و عملیاتی نظیر رهبری تحول‌گرا (موریس و همکاران، ۲۰۰۷)، مشارکت اجتماعی و اشتیاق کارآفرینی (امباتی ۲۰۱۹؛ میون ۲۰۲۳) تمرکز داشته‌اند و کمتر به لایه‌های ارزش‌محور و باورهای معنوی به عنوان محرک جهت‌گیری کارآفرینانه پرداخته‌اند. به این ترتیب یافته‌های این پژوهش در این حوزه به عنوان سازه‌هایی نوآورانه و بدیع شناسایی می‌شوند. مفاهیمی مانند اعتقاد به بازگشت کار خیر به زندگی، باور به تلاش صادقانه به عنوان پیش‌نیاز امداد الهی و اعتقاد به ارتباط موفقیت با دعای خیر جامعه هدف در ادبیات پیشین کارآفرینی اجتماعی به صورت صریح مطرح نشده‌اند. پژوهش‌های قبلی به طور عمده بر عوامل مدیریتی، انگیزشی و اجتماعی (موریس و همکاران، ۲۰۰۷؛ امباتی ۲۰۱۹؛ میون، ۲۰۲۳) تمرکز داشته‌اند و به نقش باورهای معنوی و تأثیرات غیرمادی در موفقیت سازمانی اشاره نکرده‌اند، بنابراین این مفاهیم، سازه‌هایی بدیع و جدید در پژوهش حاضر محسوب می‌شوند. بخشی از یافته‌های پژوهش حاضر نظیر تعهد به رفاه و پیشرفت جمعی و باور به تعهد به خدمت مبتنی بر توان فردی، با مضامینی چون باورها و تعهد هیأت مدیره (ادی کوت، ۲۰۱۷) و تمایل به بهبود جامعه و تمرکز اقدام (دی اوچون، ۲۰۱۰) در ادبیات پیشین دارای مشابهت مفهومی هستند. با این حال مفاهیمی مانند اولویت‌بخشی به ارزش‌آفرینی غیرمالی، معناگرایی خدمت‌محور، احساس انتخاب‌شدگی و یکپارچگی هویت شخصی و مأموریت، به عنوان ابعاد نوآورانه و کمتر مورد توجه در پژوهش‌های پیشین، واجد بداعت و نوآوری محسوب می‌شوند. دلبستگی و تعهد به هویت ملی، به طور مستقیم در ادبیات مدیریت غیرانتفاعی و کارآفرینی اجتماعی گزارش نشده است. اگرچه برخی پژوهش‌ها به مسئولیت اجتماعی و تعهد به بهبود جامعه (لنی و همکاران، ۲۰۱۷) پرداخته‌اند، تمرکز ویژه بر هویت ملی و نقش آن در جهت‌دهی رسالت سازمانی، در منابع پیشین دیده نمی‌شود و این مفهوم در پژوهش حاضر واجد نوآوری است. پایداری ارزشی به مأموریت سازمانی در مطالعات قبلی که جهت‌گیری کارآفرینانه را بررسی کرده‌اند، مورد توجه قرار نگرفته است. بر اساس این پایداری ارزشی، مدیر کسب‌وکار خود را کاملاً جدا از خیریه راه‌اندازی کرده تا از انحراف مأموریتی^۱ جلوگیری کند و بتواند فعالیت‌های اقتصادی را در کنار اهداف اجتماعی پیش ببرد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد ویژگی‌های ارزشی و شناختی مدیران در نهایت به شکل‌گیری ویژگی‌های رفتاری منجر می‌شوند. از نظر ادبیات پیشین، رویکرد رقابت‌گرایی اجتماعی تا حدودی با مضامینی چون تمایل به بهبود جامعه و تمرکز اقدام (دی اوچون، ۲۰۱۰؛ لنی و همکاران ۲۰۱۷) همراستا است، اما تأکید عملی بر کاهش فعالانه شکاف مهارتی بین مناطق مختلف، به عنوان راهبردی هدفمند برای ارتقای عدالت اجتماعی، افزایش کارآفرینی و توانمندسازی جامعه هدف در پژوهش حاضر واجد صراحت و اولویت بیشتری نسبت به مطالعات پیشین است. یافته پژوهش حاضر در خصوص «گسترده‌نگی دالان دانش» با ادبیات پیشین همراستا است. ادبیات پیشین بر عواملی مانند تشکیل تیم‌های ناهمگون برای کشف فرصت‌ها از منابع

¹Mission Drift

غیرمنتظره (دوفایس، ۲۰۱۹)، برنامه‌ریزی و مشاوره استراتژیک (ترین و همکاران، ۲۰۲۳) و دیدگاه چندرشته‌ای (لیتیس و همکاران، ۲۰۱۰) تأکید دارد که نشان‌دهنده اهمیت بهره‌گیری از منابع دانشی متنوع و به‌روز برای تقویت رفتار کارآفرینانه مدیران است. علاوه بر این، فرایند نمونه‌سازی چابک (کسترو و همکاران، ۲۰۱۸) و مدیریت ریسک (اربن و همکاران، ۲۰۱۷؛ ترین و همکاران، ۲۰۲۳) نیز نقشی کلیدی در پالایش و توسعه راهبردهای سازمانی ایفا می‌کنند. این موارد مؤید ارتباط میان این مضمون و رفتار کارآفرینانه فردی مدیران در مطالعات پیشین است. بررسی دقیق ادبیات پیشین نشان می‌دهد مفاهیم مربوط به مضمون کنشگری فرصت‌ساز اجتماعی ارتباط مستقیمی با مطالعات قبلی ندارند و به‌عنوان یک سازه جدید مطرح می‌شوند. بررسی دقیق‌تر مفاهیم مربوط به مضمون هم‌افزایی شبکه‌ای توانمندساز نشان می‌دهد که مفهوم «ایجاد پیوند شخصی از طریق برجسته‌سازی هویت ملی مشترک» تا اندازه‌ای با مطالعات مرتبط با مذهب (مجد و همکاران، ۲۰۲۳؛ ۲۰۲۱) مشابهت دارد که به نقش دین در شکل‌دهی پیوندهای اجتماعی و تقویت هویت جمعی اشاره می‌کنند. در حالی که این پژوهش بر هویت ملی به‌عنوان عامل انسجام اجتماعی تأکید دارد، هر دو رویکرد بر بهره‌گیری از عناصر فرهنگی و اجتماعی مشترک برای تقویت ارتباط و همبستگی میان اعضای جامعه تأکید می‌ورزند. توانایی متقاعدسازی نیز تا حدی با ادبیات پیشین، به‌ویژه در زمینه رهبری تحول‌گرا و حمایت مدیریت، هم‌راستا است. سایر مفاهیم این مضمون به‌عنوان سازه‌های جدید مطرح می‌شوند و ارتباط مستقیمی با ادبیات پیشین ندارند. مفاهیم مطرح‌شده در زیرمجموعه گزینشگری مسئولانه فرصت‌ها اغلب به‌عنوان سازه‌هایی جدید در پژوهش حاضر معرفی شده‌اند. تنها مفهوم «عملگرایی اخلاق‌محور مبتنی بر تجربه» با یافته‌های پمپچه (۲۰۱۶) هم‌راستا است. پمپچه تأکید می‌کند که مدیران اخلاق‌مدار با پایبندی به اصول اخلاقی و اولویت‌بخشی به منافع سازمان بر منافع شخصی، ریسک‌های محاسبه‌شده‌ای را می‌پذیرند و تصمیم‌هایی اتخاذ می‌کنند که به پیشرفت سازمان و ایجاد چشم‌اندازی مشترک میان اعضا منجر می‌شود. این هم‌افزایی میان اخلاق‌محوری و عمل‌گرایی مبتنی بر تجربه، چارچوبی نوآورانه برای تصمیم‌گیری مسئولانه مدیران ارائه می‌دهد. مضمون «بریکولاژ اجتماعی» که بر استفاده خلاقانه از منابع محدود و فرصت‌سازی اجتماعی تمرکز دارد، در ادبیات پیشین مشابهت مستقیمی با سازه‌های موجود نداشته و به‌عنوان مفهومی کاملاً بدیع در پژوهش حاضر معرفی می‌شود.

بر اساس یافته‌های این پژوهش در سه بُعد شناختی، ارزشی و رفتاری، می‌توان مجموعه‌ای از اقدام‌های اجرایی را برای ارتقای ظرفیت کارآفرینانه و پایداری مأموریت اجتماعی در سازمان‌های غیرانتفاعی پیشنهاد کرد. برای مدیران این سازمان‌ها، توسعه توان ذهنی و تحلیلی از طریق برگزاری دوره‌های تخصصی تفکر سیستمی، تحلیل داده‌های اجتماعی و مهارت حل مسئله در شرایط بحران ضروری است. ایجاد برنامه‌های منتورینگ با حضور مدیران با تجربه کارآفرینی اجتماعی، همراه با استفاده از شبیه‌سازهای تصمیم‌گیری و سناریوهای عملی، می‌تواند توان ارزیابی فرصت‌ها و مدیریت ریسک را به شکل معناداری بهبود بخشد. در بخش ارزش‌ها، لازم است منشور مأموریت و ارزش‌ها به‌طور رسمی تدوین و در تمام تصمیم‌های اجرایی و ارزیابی‌های عملکرد لحاظ شود و کمک‌های مصرفی به‌تدریج با برنامه‌های مهارت‌آموزی و اشتغال‌پایدار برای جامعه هدف جایگزین شود تا کرامت انسانی حفظ و خوداتکایی اقتصادی تقویت شود. پایش منظم شاخص‌هایی همچون سطح خوداتکایی اقتصادی مددجویان و میزان رضایت آنان از حفظ کرامت، به مدیران کمک می‌کند هم‌راستایی فعالیت‌ها را با مأموریت سازمان تضمین کنند. در بعد رفتاری، بهره‌برداری هدفمند از شبکه‌های همکاری چندسطحی با سایر خیریه‌ها، شرکت‌ها و نهادهای محلی، همراه با ایجاد صندوق‌های کوچک برای آزمایش ایده‌های نوآورانه کم‌ریسک و استفاده خلاقانه از منابع موجود و ظرفیت‌های محلی، زمینه‌های نوآوری و قدرت اقدام سریع را افزایش خواهد داد.

برای سیاست‌گذاران و نهادهای حمایتی لازم است چارچوبی برای مشوق‌های مالیاتی، تسهیلات بانکی و معافیت‌های قانونی ویژه سازمان‌هایی که پروژه‌های نوآورانه مأموریت‌محور اجرا می‌کنند تدوین شود. ایجاد نظام ارزیابی عملکرد که علاوه بر شاخص‌های مالی، بر پایداری مأموریت و حفظ کرامت انسانی تمرکز کند، می‌تواند سلامت جهت‌گیری سازمان‌ها را تضمین کند، همچنین راه‌اندازی یک پلتفرم ملی ثبت و تبادل تجربه‌های موفق کارآفرینی اجتماعی، برگزاری رویدادهای سالانه نوآوری اجتماعی با حضور بازیگران کلیدی و حمایت از ایجاد مراکز نوآوری اجتماعی منطقه‌ای به گسترش هم‌افزایی و ارتقای ظرفیت عمومی این بخش کمک خواهد کرد. سرمایه‌گذاری در آموزش مدیران و تیم‌های کلیدی از طریق آکادمی ملی کارآفرینی اجتماعی،

یا بورسیه‌های آموزشی در الگوهای موفق جهانی، فرصت انتقال تجربه و بومی‌سازی راه‌حل‌ها را فراهم می‌آورد. در کنار این موارد، سیاستگذاران باید سازوکاری طراحی کنند که در فرایند تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی کلان، دیدگاه مدیران، کارکنان و جامعه هدف به‌طور سیستماتیک لحاظ شود تا تصمیم‌ها از واقعیت‌های میدانی و نیازهای عملیاتی فاصله نگیرند. به‌کارگیری این مجموعه اقدام‌ها، پلی میان یافته‌های نظری این پژوهش و دگرگونی واقعی عمل خواهد ساخت و هم در سطح مدیریتی و هم سیاستی، بستر توسعه مدل‌های بومی و پایدار کارآفرینی اجتماعی را فراهم می‌آورد.

هرچند این پژوهش با بسط نظریه‌های رده‌های بالا، عقلانیت محدود و هویت اجتماعی در بستر سازمان‌های غیرانتفاعی تلاش کرده است سازوکاری جامع از شکل‌گیری گرایش کارآفرینانه ارائه دهد، اما برخی جنبه‌های مهم این پدیده در تحلیل حاضر به‌طور مستقیم پوشش داده نشده است. نخست، تمرکز مطالعه صرفاً بر مدیران ارشد سازمان‌های غیرانتفاعی سبب شده دیدگاه دیگر ذی‌نفعان کلیدی - شامل کارکنان، اعضای هیأت مدیره، داوطلبان و جامعه هدف - به‌طور مستقیم وارد فرایند تحلیل نشود؛ موضوعی که می‌تواند شناخت ابعاد جمعی و تعاملی رفتار کارآفرینانه را محدود سازد. دوم، پژوهش به‌صورت مقطعی انجام شده و تغییرات ابعاد شناختی، ارزشی و رفتاری مدیران در طول زمان یا تحت شرایط متفاوت (بحران‌های مالی، تغییرات سیاستی یا رشد سازمان) بررسی نشده است، در نتیجه پویایی بلندمدت این مؤلفه‌ها و نحوه تعدیل آنها بر اساس تجربیات جدید روشن نشده است. سوم، تمرکز بر واحد تحلیل «سازمان» در سطح داخلی، موجب شده بخش‌هایی از بستر شبکه‌ای و نهادی - مانند تعاملات بین‌سازمانی، نقش ائتلاف‌ها یا اثر سیاست‌های کلان - به‌طور نظام‌مند وارد مطالعه نشود، هرچند شواهد روایتی در برخی موارد مشاهده شده است. چهارم، یافته‌ها در بستر اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی خاص ایران شکل گرفته‌اند و مسیرهای احتمالی بروز مکانیسم شناختی - ارزشی در محیط‌های نهادی و فرهنگی دیگر بررسی نشده است، بنابراین تعمیم نتایج به سایر کشورها نیازمند مطالعات تطبیقی است.

بر این اساس و با توجه به محدودیت‌های مطرح‌شده، پیشنهادهای تحقیقات آتی در سه سطح اصلی به شرح زیر ارائه می‌گردد: در بعد شناختی پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده با بهره‌گیری از روش‌های کمی همچون مدل‌سازی معادلات ساختاری، رابطه میان انعطاف‌پذیری شناختی، تنوع قابلیت‌های فکری، نگرش سیستمی و تصمیم‌گیری مبتنی بر تجربه را با شاخص‌های عملکرد کارآفرینانه در سازمان‌های غیرانتفاعی بررسی کنند. مطالعات طولی که تغییرات این توانمندی‌ها را در طول چرخه عمر سازمان یا در مواجهه با بحران‌ها رصد کنند، می‌توانند تصویر دقیق‌تری از پویایی شناختی مدیران ارائه دهند. همچنین بررسی نقش عوامل میانجی مانند دسترسی به داده‌های معتبر، کیفیت شبکه‌های دانشی و شدت مواجهه با محیط‌های پیچیده، می‌تواند به تبیین عمیق‌تر این روابط کمک کند. در بعد ارزشی با توجه به نقش ارزش‌های مأموریت‌محور، کرامت‌گرایی، خوداتکایی اقتصادی و باورهای معنوی در گرایش کارآفرینانه مدیران، مطالعات آتی باید سنجش کمی این ارزش‌ها را توسعه داده و اثر آنها بر پایداری مأموریت و جلوگیری از انحراف مأموریتی را بررسی کنند. پژوهش‌های بین‌کشوری نیز می‌توانند نشان دهند چگونه عوامل فرهنگی و نهادی بر اولویت‌بندی ارزش‌ها تأثیر می‌گذارند و مسیر تبدیل این ارزش‌ها به اقدام‌های راهبردی ملموس را شناسایی کنند. در بُعد رفتاری پیشنهاد می‌شود تحقیقات آینده رفتارهایی چون رقابت‌گرایی اجتماعی، گستردگی دالان دانش و هم‌افزایی شبکه‌ای توانمندساز را در محیط‌های واقعی و شرایط متغیر اقتصادی - اجتماعی بررسی کنند تا درجه پایداری و انعطاف‌پذیری آنها مشخص شود. آزمایش‌های میدانی یا مداخلات آموزشی کنترل‌شده می‌توانند اثر این رفتارها بر نوآوری اجتماعی، توسعه مشارکت داوطلبانه و سطح خودکفایی اقتصادی سازمان‌ها را بسنجند، همچنین تحلیل شبکه‌های همکاری بین‌سازمانی و نقش آنها در تسریع فرایند کشف و بهره‌گیری از فرصت‌های کارآفرینانه، در کنار اتخاذ رویکرد چندسطحی که دیدگاه مدیران، کارکنان و جامعه هدف را هم‌زمان بررسی کرده و دامنه مطالعه را به سازمان‌های غیرکارآفرینانه نیز گسترش دهد، می‌تواند به طراحی مدل‌های رفتاری مؤثر و جامع برای مدیران سازمان‌های غیرانتفاعی کمک کند.

ملاحظات اخلاقی

مشارکت نویسندگان

مشارکت نویسندگان به شرح زیر است:

نویسنده اول، زینب اسفندیاری (دانشجو): مفهوم پردازی، گردآوری و سامان دهی داده‌ها، کدگذاری و تحلیل داده‌های کیفی، کار با نرم‌افزار MAXQDA، تفسیر یافته‌ها و تهیه پیش‌نویس اولیه مقاله.

نویسنده دوم، زهرا آراستی (استاد راهنمای اول): مشارکت در مفهوم پردازی و روش‌شناسی، اعتبارسنجی تحلیل‌ها، نظارت علمی، مدیریت پژوهش، بازبینی انتقادی و ویرایش نهایی مقاله.

نویسنده سوم، کمال سخدری (استاد راهنمای دوم): مشارکت در روش‌شناسی و اعتبارسنجی یافته‌ها، نظارت علمی و بازبینی و ویرایش مقاله. همه نویسندگان نسخه نهایی مقاله را مطالعه و تأیید کرده‌اند.

اعلامیه هوش مصنوعی مولد و فناوری‌های مبتنی بر هوش مصنوعی در فرایند نگارش

برای ویرایش زبانی، تلخیص چکیده مبسوط انگلیسی و ChatGPT (OpenAI) در فرایند بازنگری این مقاله، از اصلاح نگارشی در پاسخ به نظرهای داوران استفاده شد. نویسندگان محتوای حاصل را بازبینی و ویرایش کرده و مسئولیت کامل محتوای مقاله را بر عهده دارند.

تعارض منافع

بنا بر اظهار نویسندگان این مقاله تعارض منافع ندارد.

پیروی از اصول اخلاق پژوهش

این پژوهش کد اخلاق ندارد.

بیانیه دسترسی به داده‌ها

بیانیه دسترسی به داده‌ها و سیاست اشتراک‌گذاری داده‌ها به شرح زیر است.

داده‌های پژوهش حاضر از طریق درخواست از نویسندگان قابل دسترسی است.

سپاسگزاری

از داوران محترم به خاطر ارائه نظرهای ساختاری و علمی سپاسگزاری می‌شود.

منابع

- فولادیان، م. (۱۳۹۷). بررسی و آسیب‌شناسی فعالیت سازمان‌های خیریه و تعیین عوامل مؤثر بر بهبود عملکرد آنها. دومین همایش ملی خیر ماندگار، تهران. <https://civilica.com/doc/954375>
- نکوئی مقدم، م.، امیریوسفی، س.، قربانی بهابادی، ز.، و امیراسماعیلی، م.ر. (۱۳۹۲). نقش خیریه‌ها در نظام سلامت: یک مطالعه کیفی. *مجله تحقیقات کیفی در علوم سلامت*، ۲(۱)، ۱-۱۰. <https://sid.ir/paper/215495/fa>
- Addicott, K. (2017). There may be trouble ahead: Exploring the changing shape of non-profit entrepreneurship in third sector organizations. *Public Money & Management*, 37(2), 81-88. <https://doi.org/10.1080/09540962.2016.1266142>
- Ambati, N. R. (2019). Social innovation practices in sustainable waste management: Case study of successful social enterprises in Ahmedabad. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 8(12), 1978-1985.
- Andersson, F. O., & Helm, S. C. (2012). Do socially entrepreneurial nonprofits perform better: An empirical exploration. *New York University's Stern Conference on Social Entrepreneurship*, New York, NY.
- Barendsen, L., & Gardner, H. (2004). Is the social entrepreneur a new type of leader? *Leader to Leader*, 34, 43-50. <https://doi.org/10.1002/ltl.100>

- Biggeri, M., Testi, E., & Bellucci, M. (2017). Enabling ecosystems for social enterprises and social innovation: A capability approach perspective. *Journal of Human Development and Capabilities*, 18(2), 299–306. <https://doi.org/10.1080/19452829.2017.1306690>
- Castro-Spila, J., Torres, R., Lorenzo, C., & Santa, A. (2018). Social innovation and sustainable tourism lab: An explorative model. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 8(3), 274–290. <https://doi.org/10.1108/HESWBL-03-2018-0032>
- Chavez, V. A., Stinnett, R., Tierney, R., & Walsh, S. (2017). The importance of the technologically able social innovators and entrepreneurs: A US national laboratory perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 121, 205–215. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.09.002>
- Coombes, S. M., Morris, M. H., Allen, J. A., & Webb, J. W. (2011). Behavioural orientations of non-profit boards as a factor in entrepreneurial performance: Does governance matter? *Journal of Management Studies*, 48(4), 829–856. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00956.x>
- Dees, J. G., & Anderson, B. B. (2003). Sector-bending: Blurring lines between nonprofit and for-profit. *Society*, 40(4), 16–27.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2017). Fundamentals for an international typology of social enterprise models. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28, 2469–2497. <http://hdl.handle.net/2078.1/174504>
- Diochon, M. C. (2010). Governance, entrepreneurship and effectiveness: Exploring the link. *Social Enterprise Journal*, 6(2), 93–109. <https://doi.org/10.1108/17508611011069248>
- Dufays, F. (2019). Exploring the drivers of tensions in social innovation management in the context of social entrepreneurial teams. *Management Decision*, 57(6), 1344–1361. <https://doi.org/10.1108/MD-01-2017-0089>
- Gelan, D., & Wedajo, G. (2013). Factors affecting entrepreneurial orientation level of business women: The case of Gambela Region of Ethiopia. *SSRN*. <https://ssrn.com/abstract=2261488>
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *The Academy of Management Review*, 9(2), 193–206. <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277628>
- Hazenbergh, R., Bajwa-Patel, M., Mazzei, M., Roy, M. J., & Baglioni, S. (2016). The role of institutional and stakeholder networks in shaping social enterprise ecosystems in Europe. *Social Enterprise Journal*, 12(3), 302–321. <https://doi.org/10.1108/SEJ-10-2016-0044>
- Jiao, H. (2011). A conceptual model for social entrepreneurship directed toward social impact on society. *Social Enterprise Journal*, 7(2), 130–149. <https://doi.org/10.1108/17508611111156600>
- Johns Hopkins University. (2024). *Global civil society index*. <https://ccss.jhu.edu/>
- Kuratko, D. F., Morris, M. H., & Covin, J. G. (2011b). How corporate entrepreneurship differs. In *Corporate innovation & entrepreneurship: Entrepreneurial development within organizations* (3rd ed., pp. 28–55). Cengage Learning.
- Lages, M., Marques, C. S., Ferreira, J. J., & Ferreira, F. A. (2017). Intrapreneurship and firm entrepreneurial orientation: Insights from the health care service industry. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13, 837–854. <https://doi.org/10.1007/s11365-016-0428-1>
- Lettice, F., & Parekh, M. (2010). The social innovation process: Themes, challenges and implications for practice. *International Journal of Technology Management*, 51(1), 139–158. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2010.033133>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9602161568>

- Lyne, I., Ngin, C., & Santoyo-Rio, E. (2017). Understanding social enterprise, social entrepreneurship and the social economy in rural Cambodia. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 12(3), 278–298. <https://doi.org/10.1108/JEC-11-2016-0041>
- Magnani, G., & Gioia, D. (2023). Using the Gioia methodology in international business and entrepreneurship research. *International Business Review*, 32(2), 102097. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2022.102097>
- Majeed, S. A., Kodithuwakku, K. A. S. S., & Abhayarathne, M. H. R. (2021). Factors affecting social entrepreneurial orientations: Moderating role of government support. In *Proceedings of International Conference on Business Management* (Vol. 18). <https://doi.org/10.31357/icbm.v18.5831>
- March, J. G., & Simon, H. A. (1993). *Organizations*. John Wiley & Sons.
- Martens, C. D. P., Lacerda, F. M., Belfort, A. C., & Freitas, H. M. R. D. (2016). Research on entrepreneurial orientation: Current status and future agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 22(4), 556–583. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-08-2015-0183>
- Mion, G., Baratta, R., Bonfanti, A., & Baroni, S. (2023). Drivers of social innovation in disability services for inclusion: A focus on social farming in nonprofit organizations. *The TQM Journal*, 35(8), 2141–2161. <https://doi.org/10.1108/TQM-05-2022-0153>
- Mischel, W. (1977a). On the future of personality measurement. *American Psychologist*, 32, 246–254. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.32.4.246>
- Mischel, W. (1977b). The interaction of person and situation. In *Personality at the crossroads: Current issues in interactional psychology* (pp. 333–352).
- Morris, M. H., Coombes, S., Schindehutte, M., & Allen, J. (2007). Antecedents and outcomes of entrepreneurial and market orientations in a non-profit context: Theoretical and empirical insights. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(4), 12–39. <https://doi.org/10.1177/10717919070130040401>
- Mulyaningsih, H. D., Yudoko, G., & Rudito, B. (2016). Knowledge-based social innovation process in social enterprise: A conceptual framework. *Advanced Science Letters*, 22(5–6), 1393–1397. <https://doi.org/10.1166/asl.2016.6621>
- OECD. (2024). *The social economy in the world 2024*. Organisation for Economic Co-operation and Development. <https://www.oecd.org/social/social-economy/>
- Pamacheche, R., Chinomona, R., & Chuchu, T. (2016). Management's commitment, education and ethics on organisational entrepreneurship: The case of South African non-profit organisations. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 8(4), 113–143. [https://doi.org/10.22610/jeb.v8i4\(J\).1369](https://doi.org/10.22610/jeb.v8i4(J).1369)
- Pasricha, P., & Rao, M. K. (2018). The effect of ethical leadership on employee social innovation tendency in social enterprises: Mediating role of perceived social capital. *Creativity and Innovation Management*, 27(3), 270–280. <https://doi.org/10.1111/caim.12287>
- Peng, X., Chen, Y., Ge, R., Hou, S., & Li, M. (2024). How does entrepreneur core self-evaluation affect entrepreneurial orientation in social enterprises? Evidence from China. *Nonprofit Management and Leadership*, 34(3), 657–682. <https://doi.org/10.1002/nml.21587>
- Ruebottom, T. (2013). The microstructures of rhetorical strategy in social entrepreneurship: Building legitimacy through heroes and villains. *Journal of Business Venturing*, 28(1), 98–116. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2011.05.001>
- Rüsch, S., Lachmann, M., Wilkesmann, M., & Bastini, K. (2019). The effects of entrepreneurial orientation on strategy choice and management control in nonprofit organizations. *Problems and Perspectives in Management*, 17(3), 153–168. [https://doi.org/10.21511/ppm.17\(3\).2019.13](https://doi.org/10.21511/ppm.17(3).2019.13)
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *The Academy of Management Review*, 26(2), 243–263. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378020>
- Selloni, D., & Corubolo, M. (2017). Design for social enterprises: How design thinking can support social innovation within social enterprises. *The Design Journal*, 20(6), 775–794. <https://doi.org/10.1080/14606925.2017.1372931>
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *The Academy of Management Review*, 25(1), 217–226. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791611>

- Smith, E. (2007). Gender influence on firm-level entrepreneurship through the power structure of boards. *Women in Management Review*, 22(3), 168–186. <https://doi.org/10.1108/09649420710743644>
- Stull, M., & Singh, J. (2005). Intrapreneurship in nonprofit organizations: Examining the factors that facilitate entrepreneurial behavior among employees.
- Tajfel, H., & Turner, J. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33–47). Brooks/Cole Pub. Co.
- Tan, W.-L., & Yoo, S.-J. (2015). Social entrepreneurship intentions of nonprofit organizations. *Journal of Social Entrepreneurship*, 6(1), 103–125. <https://doi.org/10.1080/19420676.2014.954260>
- Timmons, J. A. (1999). *New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century*. Irwin/McGraw-Hill.
- Turpin, A., & Shier, M. L. (2023). Exploring the implementation of socially entrepreneurial approaches in pre-existing nonprofit human service organizations. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1–21. <https://doi.org/10.1080/19420676.2023.2275145>
- Urban, B., & Gaffurini, E. (2017). Organisational learning capabilities as determinants of social innovation: An empirical study in South Africa. *SA Journal of Human Resource Management*, 15(1), 1–10. <https://hdl.handle.net/10520/EJC-74a5a7b7d>
- Wales, W. J., Covin, J. G., & Monsen, E. (2020). Entrepreneurial orientation: The necessity of a multilevel conceptualization. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 14(4), 639–660.
- Weerawardena, J., McDonald, R. E., & Mort, G. S. (2010). Sustainability of nonprofit organizations: An empirical investigation. *Journal of World Business*, 45(4), 346–356. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.08.004>