

مقاله مروری

صفحات ۱۰۱-۱۳۰

ارائه مدل گرایش کارآفرینانه سازمان‌های غیرانتفاعی با استفاده از روش فراترکیب

20.1001.1.24767220.1404.15.4.6.8

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

چکیده

سازمان‌های غیرانتفاعی از ارکان کلیدی اقتصاد سوم محسوب می‌شوند و نقشی حیاتی در رفع نیازهای اجتماعی و ارتقای رفاه عمومی دارند؛ با این حال، کاهش منابع مالی دولتی و خصوصی، رقابت فزاینده و تحولات محیطی چالش‌هایی جدی برای این سازمان‌ها داشته است. پژوهش حاضر با هدف شناسایی محرک‌های گرایش کارآفرینانه و بررسی تأثیرات آن بر عملکرد سازمان‌های غیرانتفاعی انجام شده است. این مطالعه از نظر هدف کاربردی و از منظر روش‌شناسی مبتنی بر رویکرد اسنادی - فراترکیب است. فراترکیب از روش‌های برجسته تحقیق کیفی محسوب می‌شود که امکان جمع‌آوری، تحلیل و ترکیب نظام‌مند یافته‌های پژوهش‌های پیشین را فراهم می‌کند. در پژوهش حاضر، مراحل اجرای فراترکیب بر اساس مدل هفت‌مرحله‌ای سندروسی و باروسو انجام شده است. در ابتدا، سؤال اصلی پژوهش با این مضمون مطرح شد که «محرک‌ها و تأثیرات گرایش کارآفرینانه در سازمان‌های غیرانتفاعی چیست؟» این پرسش در چهار بعد اصلی شامل محرک‌های مدیریتی، محرک‌های سازمانی، محرک‌های محیطی و تأثیرات گرایش کارآفرینانه تدوین شد. برای جمع‌آوری داده‌ها، کلیدواژه‌هایی نظیر «Entrepreneurship»، «Third Sector»، «Nonprofit» و «Innovation» در پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر از جمله اسکوپوس، ساینس دایرکت، امرالد و تیلور و فرانسیس جست‌وجو شد. این جست‌وجو مقالات منتشرشده از سال ۱۹۸۰ تا ۲۰۲۴ را شامل می‌شد. در نتیجه این بررسی ۵۶۲۱ مقاله شناسایی شدند. در گام بعدی، فرایند غربالگری نظام‌مند برای انتخاب مقالات معتبر و مرتبط صورت گرفت. بر اساس یافته‌ها، عوامل مدیریتی، سازمانی و محیطی محرک‌های اصلی گرایش کارآفرینانه به شمار می‌آیند. این عوامل شامل ویژگی‌های فردی و حرفه‌ای مدیران، ساختار، فرهنگ، فرایندها، منابع سازمانی و شرایط محیطی می‌شوند. گرایش کارآفرینانه تأثیرات متعددی بر سازمان‌های غیرانتفاعی دارد؛ از بهبود فرایندهای داخلی، افزایش انعطاف‌پذیری و تقویت فرهنگ نوآوری تا بهینه‌سازی منابع، توسعه محصولات و خدمات جدید، تقویت نوآوری اجتماعی و ارتقای عملکرد مالی و اجتماعی. نتایج تحقیق نشان می‌دهد گرایش کارآفرینانه نه فقط به تقویت موقعیت رقابتی و جذب منابع متنوع کمک می‌کند، بلکه قابلیت پاسخ‌گویی بهتر به نیازهای متغیر جامعه و ایجاد ارزش افزوده در سازمان‌های غیرانتفاعی را دارد. این رویکرد راهبردی کلیدی برای مقابله با چالش‌های پیش روی این سازمان‌ها به شمار می‌آید.

واژگان کلیدی: گرایش کارآفرینانه (EO)، سازمان‌های غیرانتفاعی (NPOs)، فراترکیب

تاریخ پذیرش: ۲۰ مرداد ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری: ۱۵ مرداد ۱۴۰۴

تاریخ دریافت: ۰۷ تیر ۱۴۰۴

۱. دانش‌آموخته دکتری گروه توسعه دانشکده کارآفرینی دانشکدگان مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۲. دانشیار گروه توسعه دانشکده کارآفرینی دانشکدگان مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران (نویسنده مسئول)؛ arasti@ut.ac.ir

۳. دانشیار گروه سازمانی دانشکده کارآفرینی دانشکدگان مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران.

مقدمه

امروزه، سازمان‌های خدمات‌دهنده اجتماعی^۱ نقشی مهم در رفع نیازهای اجتماعی در حوزه‌های مختلف دارند؛ همچنین در قالب سازمان‌های غیرانتفاعی^۲، به منزله بخش سوم اقتصاد، کنار بخش عمومی و خصوصی نقش‌آفرینی می‌کنند (Lichtenstein and Lyons, 2001). سازمان‌های غیرانتفاعی سنتی تحت تأثیر کاهش کمک‌های مالی خصوصی و بودجه دولتی قرار گرفته‌اند و با محیط تجاری به شدت رقابتی در عصر مدرن مواجه‌اند (Dart, 2004). از لحاظ تاریخی، این سازمان‌ها در دو تنگنای^۳ مرتبط قرار گرفته‌اند: نخست اینکه کمبود بودجه داشته‌اند و با وجود افزایش تعداد نتوانسته‌اند با کمک‌های عمومی و بشردوستانه همگام شوند (Suárez, 2010). از طرف دیگر این سازمان‌ها در مقیاس‌پذیری نیز با مشکلات بسیاری روبه‌رو شده‌اند. عملیات در آن‌ها به صورت نه‌چندان سازمان‌یافته، بلکه مبتنی بر فعالیت‌های داوطلبانه صورت می‌پذیرد و در زمان تغییر مقیاس نیز با محدودیت‌های بسیاری روبه‌رو می‌شوند.

سازمان‌های غیرانتفاعی، به طور مشخص خیریه‌ها، در ایران با مسائل و مشکلاتی مواجه‌اند؛ مانند تأمین مالی، بوروکراسی اداری، موازی‌کاری، مشکلات هماهنگی و ارتباطی با سازمان‌های دولتی و غیردولتی، ضعف در جذب خیران، نداشتن رهبری خاص و پشتیبانی نکردن دولت. ناپایداری منابع مالی مؤسسات خیریه آن‌ها را در آینده دچار مشکل می‌کند. خیریه‌ها باید با به‌کارگیری مدل‌های نوین تأمین منابع مالی برای افزایش پایداری منابع مالی خود حرکت کنند. ضمن آنکه می‌توانند با فرهنگ‌سازی و جلب اعتماد خیران، زمینه به‌کارگیری مدیریت علمی را در راستای اعمال مدیریت مناسب‌تر فراهم کنند (Koei Moghadam et al., 2013).

در نگاه اول، همواره بحث‌هایی مانند «کمبود اعتبار و مسائل و مشکلات مالی» به منزله نقطه‌ای سنگین در راه فعالیت این سازمان‌ها خودنمایی کرده است، اما به نظر می‌رسد مهم‌ترین مسائل پیش روی آن‌ها به مشکلات درون خود سازمان‌ها مربوط است؛ مشکلاتی که با توجه به ساختار سازمان‌ها طبیعی است، ولی می‌توان با به‌کارگیری راهبردهای مناسب و اثرگذار برای غلبه بر آن‌ها موجبات کارایی هر چه بیشتر این مؤسسات را فراهم کرد (Foladian, 2018). بر اساس گزارش‌های بین‌المللی، بخش سازمان‌های غیرانتفاعی در ایران از نظر تعداد و تنوع حوزه‌های فعالیت از جمله سلامت، آموزش و محیط‌زیست، رشد

چشمگیری داشته است، اما همچنان با چالش‌های ساختاری و قانونی جدی مواجه است. برآوردها نشان می‌دهد حدود ۲۸ هزار سازمان غیرانتفاعی در ایران ثبت شده‌اند (Johns Hopkins University, 2024)، اما سهم این بخش از اشتغال ملی کمتر از ۲/۰ درصد و سهم ایران از کل سازمان‌های غیرانتفاعی جهان نیز کمتر از ۲/۰ درصد است (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2024). همچنین بر اساس شاخص محیط خیریه جهانی، ایران در زمینه آزادی فعالیت، جذب منابع مالی بین‌المللی و شفافیت مالی امتیاز ۳/۲ از ۵ را کسب کرده که نشان‌دهنده محدودیت‌های جدی ساختاری است (Indiana University Lilly Family School of Philanthropy, 2024). به گزارش اداره امور اقتصادی و اجتماعی سازمان ملل متحد^۴ (2024) سطح همکاری‌های بین‌المللی و شبکه‌سازی سازمان‌های مردم‌نهاد ایرانی از بیشتر کشورهای منطقه پایین‌تر است و این عوامل سهم ایران را از اشتغال و تأثیرگذاری جهانی سازمان‌های غیرانتفاعی در سطحی پایین قرار داده‌اند.

بودجه سازمان‌های غیرانتفاعی از جمع‌آوری کمک‌های مالی و حمایت دولتی حاصل می‌شود. آن‌ها در محیطی آشفته عمل می‌کنند؛ جایی که فشار عملیاتی بر سازمان‌های غیرانتفاعی، به‌ویژه در وضعیت کاهش اقتصاد جهانی، چالش‌برانگیز است. محیط بیرونی «متلاطم و رقابتی»، که در آن سازمان‌های غیرانتفاعی فعالیت می‌کنند، این سازمان‌ها را به مشارکت در فعالیت‌های کارآفرینانه‌تر سوق می‌دهد (Weerawardena et al., 2010)؛ بنابراین بسیاری از این سازمان‌ها با امید دستیابی به مأموریت خود تحت شرایط پایداری مالی به کسب‌وکارهای اجتماعی تبدیل شده‌اند، اما موفقیت این گذار به تعامل عواملی پیچیده از جمله رهبری، مدیریت، خطر ادراک‌شده، سیاست تأمین مالی و محیط خارجی بستگی دارد (Defourny and Nyssens, 2017; Hazenberg et al., 2016).

کارآفرینی پدیده‌ای است که می‌تواند در زمینه‌های گوناگون، از جمله استارت‌آپ‌ها، سازمان‌های کوچک، متوسط و بزرگ، نهادهای عمومی و سازمان‌های غیرانتفاعی، ظهور کند (Kurat et al., 2011). حوزه مطالعه کارآفرینی در زمینه غیرانتفاعی رشد زیادی داشته (Helm And Andersson, 2010) که این امر انگیزه توسعه مطالعات جدید است (Martens et al., 2016). تحقیقات در مورد گرایش کارآفرینانه^۵ در زمینه سازمان‌های غیرانتفاعی با توجه به ابعاد مختلف برای توصیف فرایند کارآفرینی جایگاهی قابل توجه در ادبیات یافته است (Giraud Voss et al., 2016).

۱. بخشی از سازمان‌های غیردولتی، یعنی شاخه‌ای از خانواده بخش سوم، که به صورت سازمان‌های غیرانتفاعی، سازمان‌های خیریه، سازمان‌های بشردوستانه و سازمان‌های داوطلبانه ایجاد شده‌اند و توسعه یافته‌اند.

2. Non-Profit Organization (NPOs)

3. Bottleneck

4. United Nations Department of Economic and Social Affairs (UNDESA)

5. Entrepreneurial Orientation (EO)

مکتب میلر / کوین و اسلوین (M/CS) و مکتب لامکین و دیس (LD) (Covin and Lumpkin, 2011). تفاوت‌های مفهومی برجسته این دو مکتب بر نحوه توصیف کارآفرینی سازمانی بر مبنای مجموعه ابعادی مانند نوآوری، پیش‌گامی، ریسک‌پذیری، رقابت تهاجمی و استقلال‌طلبی متمرکز است. از نظر M/CS زیرمجموعه‌ای از سه بعد (نوآوری، پیش‌گامی و ریسک‌پذیری) برای گرایش کارآفرینانه از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است؛ در حالی که LD مجموعه گسترده‌تری از ابعاد را در نظر می‌گیرد (رقابت تهاجمی و استقلال‌طلبی) و گرایش کارآفرینانه را بیشتر به بستر سازمان وابسته می‌داند. ویلز^۵ و همکاران (2020) نیز گرایش کارآفرینانه را ویژگی سازمانی می‌دانند که در سطوح مختلف تحلیل ظاهر می‌شود و شامل سبک مدیریت عالی، پیکربندی سازمانی و خروجی‌های کارآفرینی است. در جدول ۱، سیر تاریخی و مهم‌ترین مدل‌های گرایش کارآفرینانه آمده است.

2005; Lacerda et al., 2015; Morris and Coombes, Helm and (2007). ابعاد نوآوری، پیش‌گامی و ریسک‌پذیری (Helm and Andersson, 2010; Morris et al., 2011) در قیاس با ابعاد رقابت تهاجمی و استقلال (Lumpkin et al., 2013; Giraud) (Voss et al., 2005) بیشتر مدنظر محققان قرار گرفته‌اند. هلم و اندرسون^۱ (2010) تأکید می‌کنند علاوه بر نوآوری، پیش‌گامی و ریسک‌پذیری رفتارهای دیگری وجود دارند که می‌توانند مفهوم گرایش کارآفرینانه را در سازمان‌های غیرانتفاعی گسترش دهند. با وجود اهمیت و توجه روزافزون جامعه علمی به گرایش کارآفرینانه در سازمان‌های غیرانتفاعی مطالعات این حوزه در زمینه محرک‌های آن پراکنده و مبهم است (Maier et al., 2016). انسجام نداشتن در شناسایی و تحلیل محرک‌های مؤثر نه فقط موجب کاهش اثربخشی تلاش‌های پژوهشی شده، بلکه توانایی سیاست‌گذاران و مدیران را برای طراحی راهبردهای مناسب محدود کرده است. مطالعه حاضر با هدف گسترش درک زمینه تحقیقاتی و ارائه محرک‌ها و نتایج مرتبط به کمک رویکرد فراترکیب مدلی جامع و کاربردی ارائه می‌دهد که می‌تواند به ارتقای دانش نظری و عملی در این حوزه کمک کند. این مطالعه علاوه بر شناسایی محرک‌ها زمینه‌ساز ارائه توصیه‌های سیاستی خواهد بود. سیاست‌گذاران با بهره‌گیری از مدل ارائه شده در این پژوهش می‌توانند سیاست‌هایی تدوین کنند که نه فقط بر پایداری مالی و عملیاتی این سازمان‌ها مؤثر باشند بلکه بستر لازم برای تقویت نوآوری، افزایش مشارکت اجتماعی و توسعه پایدار را فراهم کنند.

۱. مروری بر مبانی نظری و پیشینه پژوهش

گرایش کارآفرینانه در دهه‌های گذشته به یکی از مستحکم‌ترین و شناخته‌شده‌ترین سازه‌ها در پژوهش‌های مدیریت و بازاریابی تبدیل شده است. این گرایش شامل سبک‌های تصمیم‌گیری، فرایندها و روش‌هایی است که فعالیت‌های کارآفرینانه سازمان را شکل می‌دهند (Lumpkin and Dess, 1996). به عقیده کوین و اسلوین^۲ (1989) و میلر^۳ (1983) گرایش کارآفرینانه به وضعیت راهبردی شرکت اشاره می‌کند که منعکس‌کننده نوآوری، رقابت تهاجمی و ریسک‌پذیری است؛ همچنین به عقیده لامکین و دیس^۴ (1996) این مفهوم به فعالیت‌ها، فرایندها و شیوه‌های تصمیم‌گیری اشاره می‌کند که شرکت را برای کشف و بهره‌برداری از فرصت‌های جدید بازار هدایت می‌کنند. در این راستا، دو مکتب فکری پیشرو در مفهوم‌سازی گرایش کارآفرینانه وجود دارد:

1. Helm and Andersson

2. Covin and Slovin

3. Miller

4. Lumpkin And Dess

جدول ۱: سیر تاریخی و مهم‌ترین مدل‌های گرایش کارآفرینانه

| نکته کلیدی | پژوهشگر(ها) | توضیحات |
|---|--|--|
| مطالعات اولیه در حوزه گرایش کارآفرینانه | خندوالا ^۱ (1972) مینتزبرگ ^۲ (1973) | گرایش کارآفرینانه، شیوه‌های تصمیم‌گیری، فلسفه‌های مدیریتی و رفتارهای راهبردی شرکت است که به‌خودی‌خود کارآفرینانه محسوب می‌شود. |
| معرفی سازه گرایش کارآفرینانه | میلر و فریسن ^۳ (1982) میلر ^۴ (1983) | گرایش کارآفرینانه رویکردی است با تمرکز بر نوآوری محصول در بازار و پروژه‌های پرریسک. تمایل به پیش‌گامی در نوآوری نیز یعنی تلاش برای برتری یافتن از رقبا. گرایش کارآفرینانه سازه‌ای ترکیبی با سه بعد نوآوری، ریسک‌پذیری و پیش‌گامی است. |
| توسعه سازه گرایش کارآفرینانه | لامکین و دس (1996) | گرایش کارآفرینانه سازه‌ای انعکاسی و در بهترین حالت دارای پنج بعد نوآوری، ریسک‌پذیری، پیش‌گامی، رقابت‌تأجیمی و استقلال‌طلبی است. |
| مفهوم‌سازی جدید از گرایش کارآفرینانه و توسعه ابزار سنجش | تورنبری ^۵ (2006) | ابزاری با عنوان «نظرسنجی گرایش کارآفرینانه» به منظور ارزیابی آمادگی شرکت برای کارآفرینی سازمانی توسعه داده شده است که یازده بعد دارد: ۱- عمومی، ۲- برنامه‌ریزی راهبردی، ۳- کارکردهای میان‌وظیفه‌ای، ۴- حمایت از ایده‌های جدید، ۵- هوشمندی بازار، ۶- ریسک‌پذیری، ۷- سرعت، ۸- انعطاف‌پذیری، ۹- تمرکز، ۱۰- آینده‌نگری، ۱۱- گرایش شخصی. |
| مفهوم‌سازی جدید چندسطحی | ویلز ^۶ (2020) | گرایش کارآفرینانه به منزله ویژگی سازمانی در سطوح مختلف تحلیل ظاهر می‌شود که شامل سبک مدیریت عالی، پیکربندی سازمانی و خروجی‌های کارآفرینی است. |

1. Khandwalla
2. Mintzberg
3. Miller and Friesen
4. Miler
5. Thornberry
6. Wales

دو در کاربرد چهارچوب TCCM (نظریه - زمینه - ویژگی‌ها - روش‌شناسی) برای تحلیل نظام‌مند ادبیات موضوع نهفته است. این چهارچوب امکان سازمان‌دهی و ارزیابی مبانی نظری، روش‌شناسی‌ها، زمینه‌ها و متغیرها را فراهم می‌کند و شناسایی شکاف‌های تحقیقاتی مرتبط و تعیین مسیرهای آینده پژوهش را به آسانی صورت می‌دهد. آن‌ها همچنین شکاف‌های عمده تحقیقاتی را در چهار بُعد شناسایی کرده‌اند: (۱) نیاز به تطبیق دیدگاه‌های نظری برای درک جنبه‌های منحصر به فرد گرایش کارآفرینانه در کارآفرینی اجتماعی، (۲) گسترش تحقیقات تجربی به مناطق جغرافیایی کمتر شناخته شده، (۳) مطالعات طولی و کیفی برای ردیابی تغییرات زمانی، (۴) بررسی متغیرهای نوین برای تعمیق درک از این حوزه. لاسردا^۷ و همکاران (2019) در مطالعه‌ای با هدف شناسایی و پیشنهاد مجموعه‌ای از عوامل، که گرایش کارآفرینانه را در سازمان‌های غیرانتفاعی تبیین می‌کند، به بررسی نظام‌مند ادبیات موجود پرداخته‌اند. در این پژوهش، ابتدا ۱۷ مطالعه از پایگاه‌های داده مختلف شناسایی شدند. پس از بررسی کامل اسناد مرتبط ۱۴ مطالعه نظری و تجربی در زمینه گرایش کارآفرینانه در سازمان‌های غیرانتفاعی انتخاب و تحلیل کیفی شدند. نتایج این تحلیل‌ها امکان شناسایی ویژگی‌های کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های غیرانتفاعی را از طریق پنج بعد اصلی نوآوری، پیش‌گامی، ریسک‌پذیری، استقلال و رقابت تهاجمی فراهم کرد؛ علاوه بر این، پژوهشگران بعد ششم یعنی رابطه متقابل^۸ را نیز، که از ادبیات پیشین استخراج شده بود، به این ابعاد افزودند. افزودن این رابطه به منزله بعد ششم گرایش کارآفرینانه امکان گروه‌بندی مجموعه‌ای از عوامل مرتبط با هر یک از ابعاد را فراهم کرده و پایه‌ای برای پیشنهاد چهارچوب مفهومی ایجاد کرده است تا تجزیه و تحلیل تجربی رفتار کارآفرینانه در زمینه‌های مختلف صورت بگیرد. لارت^۹ و همکاران (2020) پژوهشی جامع را با هدف شناسایی، تحلیل و سازمان‌دهی مطالعات مرتبط با کارآفرینی در سازمان‌های غیرانتفاعی انجام داده‌اند. مطالعه آن‌ها با بررسی محتوای مقالات منتشر شده، روش‌های پژوهشی مورد استفاده و روند تکامل این حوزه در سه دهه اخیر (۱۹۹۵ تا ۲۰۱۹) تصویری کلی و منسجم از وضعیت موجود ارائه می‌کند. بر اساس نتایج این تحقیق مطالعات مرتبط با کارآفرینی در سازمان‌های غیرانتفاعی تا حدودی نوظهور است. نخستین پژوهش در این زمینه را راسهیم^{۱۰} و همکاران در سال ۱۹۹۵ انجام دادند. در طول سه دهه گذشته تحقیقات مرتبط با این موضوع بسیار افزایش یافته است. از منظر روش‌شناسی،

در زمینه تحقیقات گرایش کارآفرینانه چندین نظریه و لنز نظری وجود دارد که می‌تواند به تبیین این پدیده و ارتباط آن با پیشایندها و پیامدهای مختلف کمک کند. یکی از این نظریه‌ها نظریه ذهن‌گرایانه کارآفرینی کور^۱ و همکاران (2007) است که بر تأثیر تجربه و دانش قبلی بر ادراک فرصت‌های کارآفرینانه تأکید دارد. این نظریه توضیح می‌دهد چرا برخی شرکت‌ها با وجود منابع مشابه سطوحی متفاوت از گرایش کارآفرینانه را می‌گذرانند. نظریه دیگری که به طور چشمگیری در این زمینه مطرح است، قابلیت‌های پویای تیس^۲ و همکاران (1997) است که به توانایی شرکت‌ها در پیکربندی مجدد منابع و فرایندها برای بهره‌برداری از فرصت‌ها اشاره می‌کند. این قابلیت‌ها ابزاری کلیدی برای ارتباط گرایش کارآفرینانه با عملکرد شرکت‌ها به شمار می‌آیند؛ علاوه بر این، مفهوم منطبق غالب کارآفرینانه پراهالد و بتیس^۳ (1986) چهارچوب مفهومی مهمی در تحقیقات گرایش کارآفرینانه شناخته می‌شود که بر نحوه تصمیم‌گیری و تخصیص منابع در شرکت‌های کارآفرینانه تأکید دارد. مفهوم منطبق غالب کارآفرینانه به خوبی ذهنیت جمعی شرکت‌های کارآفرینانه را به تصویر می‌کشد؛ همچنین با این تصور سازگار است که الگوهای پایدار رفتار کارآفرینانه، همان‌طور که برای استنتاج وجود گرایش کارآفرینانه لازم است، نتیجه باورها، نگرش‌ها و فلسفه‌های مدیریت ارشد درباره ارزش و مطلوبیت اقدامات کارآفرینانه است. نظریه یادگیری نیز به منزله چهارچوب نظری مهم در تحلیل گرایش کارآفرینانه و ارتباط آن با پیشایندها و پیامدها شناخته می‌شود. پژوهش کریزر^۴ (2011) از جمله تحقیقاتی است که نشان می‌دهد گرایش کارآفرینانه می‌تواند از طریق فرایندهای یادگیری به پدیده‌های مجاور علی مرتبط شود و از ویژگی‌های زمینه‌ای و فرایندهای درون‌زا تأثیر بگیرد. این نظریه به درک بهتر پیچیدگی‌های گرایش کارآفرینانه و تأثیرات آن در محیط‌های کارآفرینانه کمک می‌کند.

۲. پیشینه پژوهش

کاستیلو و ویلار^۵ (2025) مروری نظام‌مند بر ۸۱ مقاله در حوزه گرایش کارآفرینانه در کارآفرینی اجتماعی انجام داده‌اند. آن‌ها با استفاده از چهارچوب «نظریه - زمینه - ویژگی‌ها - روش‌شناسی»^۶ نشان دادند این حوزه با وجود مشارکت‌های نظری و تجربی متنوع همچنان ساختاری پراکنده دارد. نوآوری عمده رویکرد این

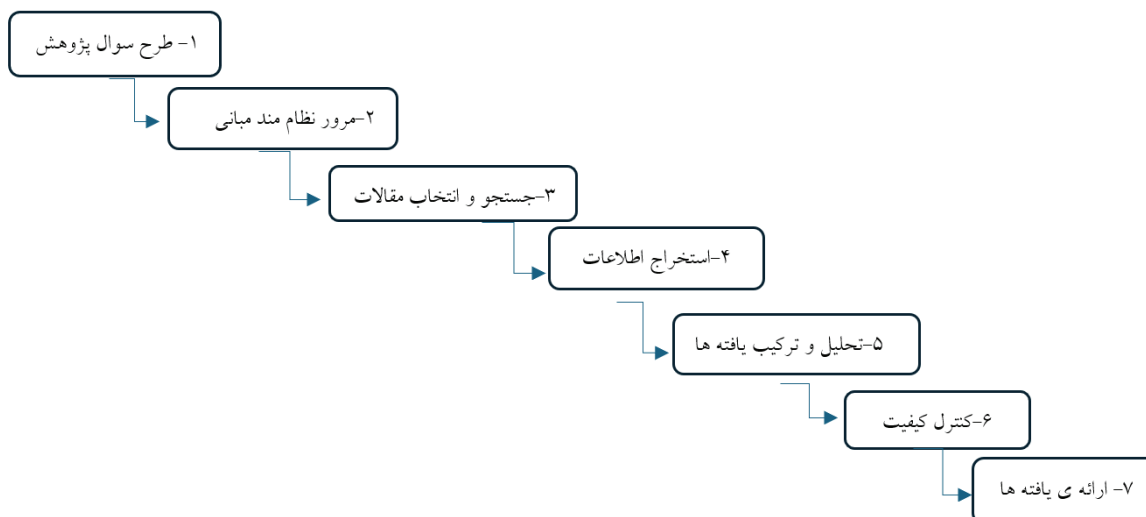
1. Kor
2. Teece
3. Prahalad And Bettis
4. Kreiser
5. Castillo and Villar
6. The "Theory-Context-Characteristics-Methodology"(TC-CM) framework

7. Lacerda

8. Reciprocity Dimension

9. Lauret

10. Rossheim



نمودار ۱: مراحل انجام فراترکیب (Sandelowski and Barroso, 2007)

گردآوری اطلاعات از روش رویکردی اسنادی - فراترکیب استفاده کرده است. روش فراترکیب، که بر پایه مرور نظام مند مطالعات کتابخانه‌ای استوار است، به پژوهشگر کمک می‌کند با تحلیل جامع و ساختاریافته منابع موجود به درک عمیق‌تری از پدیده مورد مطالعه دست یابد (Khanifar, 2022). با توجه به اینکه مطالعات مرتبط با گرایش کارآفرینانه بیشتر در قالب پژوهش‌های کیفی انجام شده‌اند روش فراترکیب به منزله رویکردی مناسب برای ارائه مدل در این پژوهش انتخاب شده است. فراترکیب این امکان را برای پژوهشگر فراهم می‌کند تا به صورت نظام مند و ساختاریافته از یافته‌های استخراج شده مطالعات کیفی مرتبط با موضوع پژوهش استفاده کند (Hesabi et al., 2021)؛ بنابراین برای اجرای این فرایند از روش هفت مرحله‌ای سندروسی و باروسو بهره گرفته شده است.

در گام نخست، به طرح سؤالات درباره چیهستی، جامعه پژوهش، محدوده زمانی و چگونگی روش برای تنظیم سؤال پژوهش پرداخته می‌شود. در این مطالعه، پرسش اصلی پژوهش این است که محرک‌ها (مدیریتی، سازمانی و محیطی) و تأثیرات گرایش کارآفرینانه در سازمان‌های غیرانتفاعی چه مواردی را شامل می‌شوند؟ در گام دوم در پایگاه اسکوپوس مقالات با کلیدواژه‌های زیر در منابع اطلاعاتی معتبر امرالد، اشپرنگر، ساینس دایرکت، تیلور و فرانسیس و وایلی طی ۴۴ سال اخیر از سال ۱۹۸۰ تا ۲۰۲۴ جست‌وجو شدند. ۵۶۲۱ مقاله نیز یافته و جمع‌آوری شدند.

یافته‌ها نشان می‌دهند ۴۲ درصد پژوهش‌ها از روش‌های کمی، ۳۰ درصد از روش‌های کیفی و ۲۵ درصد از رویکردهای نظری استفاده کرده‌اند. بر اساس این ترکیب، این حوزه هنوز در مراحل اولیه رشد در ادبیات علمی قرار دارد. ماير^۱ و همکاران (2016) با مروری نظام مند از تبدیل سازمان‌های غیرانتفاعی به نهادهای شبه تجاری^۲ و استفاده از ۵۹۹ منبع کلیدی به دنبال شفاف‌سازی مفاهیم کلیدی و ترسیم وضعیت فعلی تحقیقات در مورد علل فرایندها و اثرات این پدیده‌اند.

رفتار کارآفرینانه در سازمان‌های غیرانتفاعی اغلب شبه تجاری تلقی می‌شود، اما استوک^۳ و همکاران (2023) با ارائه مروری نظام مند این دیدگاه را به چالش کشیده‌اند. آن‌ها نشان می‌دهند این مفهوم به ویژگی‌های منحصر به فرد سازمان‌های بخش سوم اشاره می‌کند و هم‌زمان به تقویت اهداف مالی و مأموریتی می‌پردازد. بررسی گرایش کارآفرینانه در زمینه سازمان‌های غیرانتفاعی این فرض را مطرح می‌کند که گرایش کارآفرینانه فقط به ابتکارات شبه تجاری معطوف نیست، بلکه به مقابله با چالش‌های اساسی سازمان‌های غیرانتفاعی مانند برآوردن انتظارات متنوع ذی‌نفعان و تأمین منابع گوناگون کمک می‌کند؛ با این حال این مطالعات بررسی جامعی از محرک‌های گرایش کارآفرینانه با در نظر گرفتن نقش عوامل محیطی را ارائه نداده‌اند.

۳. روش‌شناسی پژوهش

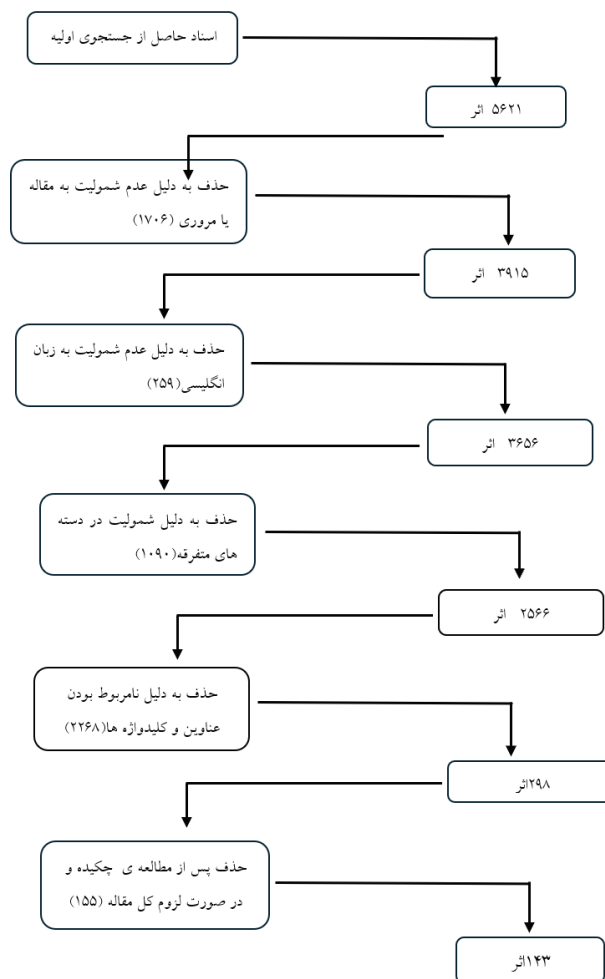
پژوهش حاضر از منظر هدف ماهیتی کاربردی دارد و برای

Words and Expressions Search: "Nonprofit" OR "Non-Profit" OR "Third Sector" OR "Social Sector" AND "Innov*" OR "Entrepreneur*" In Title, Abstract Or Keywords

1. Maier
2. Business-Like
3. Stock

جدول ۲: پرسش‌های پژوهش

| پاسخ | پرسش | پارامترهای تعیین‌کننده |
|---|--|------------------------|
| شناسایی به کمک پیشینه پژوهش | <p>محرك‌های مدیریتی گرایش کارآفرینانه در سازمان‌های غیرانتفاعی چیست؟</p> <p>محرك‌های سازمانی گرایش کارآفرینانه در سازمان‌های غیرانتفاعی چیست؟</p> <p>محرك‌های محیطی گرایش کارآفرینانه در سازمان‌های غیرانتفاعی چیست؟</p> <p>تأثیرات گرایش کارآفرینانه برای سازمان‌های غیرانتفاعی چیست؟</p> | چه What |
| مجلات دارای اعتبار علمی نمایه‌شده در پایگاه اسکوپوس | <p>جامعه موردنظر برای شناسایی ابعاد و محرك‌های گرایش کارآفرینانه در سازمان‌های غیرانتفاعی چیست؟</p> | چه کسی Who |
| ۱۹۸۰ - ۲۰۲۴ | محدوده زمانی تحقیق؟ | چه وقت When |
| به روش تحلیل اسناد | داده‌ها چگونه جمع‌آوری شده‌اند؟ | چگونه How |



نمودار ۲: معیار انتخاب مقالات

ششم با استفاده از روش بازآزمون پایایی کدهای به‌دست‌آمده را بررسی کردیم. برای محاسبه پایایی بازآزمون متون تحلیل شده در فواصل زمانی مشخص دو بار کدگذاری می‌شوند. سپس مقایسه کدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هر کدام از متون صورت می‌گیرد. روش بازآزمایی برای ارزیابی ثبات کدگذاری پژوهشگر به کار می‌رود. در هر کدام از کدهایی که در دو فاصله زمانی با هم مشابه‌اند با عنوان «توافق» و کدهای غیرمشابه با عنوان «عدم توافق» مشخص می‌شوند. روش محاسبه پایایی بین کدگذاری‌های محقق در دو فاصله زمانی به ترتیب زیر است:

$$\frac{\text{تعداد توافقات}}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100\%$$

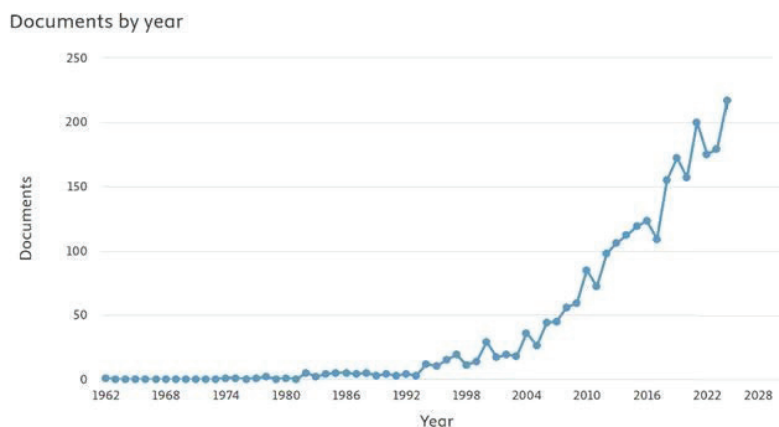
مطابق فرمول بالا تعداد کل کدها در دو فاصله زمانی ۳۰ روزه ۱۱۰ است. تعداد کل توافقات بین کدهای دور اول و دوم کدگذاری نیز ۶۵ است. به این ترتیب پایایی بازآزمون با استفاده از فرمول معرفی شده ۱۸/۱ است. ضریب پایایی بیش از ۰/۸ در دامنه ضرایب بسیار خوب قرار دارد. با توجه به اینکه این میزان بیش از ۹۰ درصد است قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تأیید است و میزان پایایی تحلیل مقالات مناسب به شمار می‌آید. در گام هفتم، یعنی گام آخر، یافته‌ها ارائه شده‌اند. در این بررسی، سه گروه از محرک‌های گرایش کارآفرینانه در سازمان‌های غیرانتفاعی و همچنین تأثیرات آن شناسایی شدند.

۴. یافته‌ها

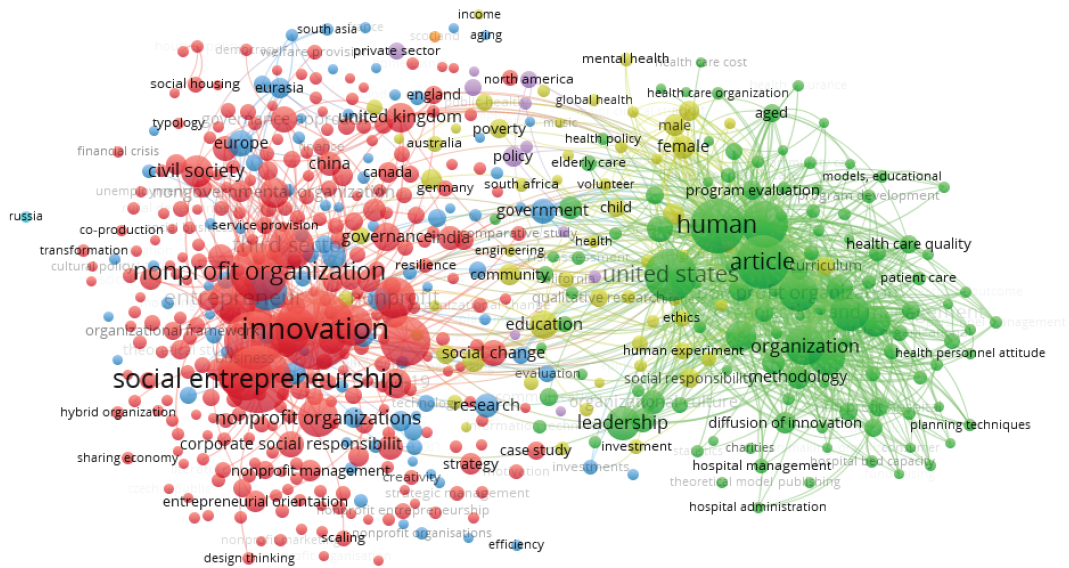
الف) توصیف استنادات

سیر صعودی انتشار مقالات با موضوع گرایش کارآفرینانه در سازمان‌های غیرانتفاعی در سال‌های اخیر نشان می‌دهد این موضوع در این سازمان‌ها مدنظر بسیاری از محققان قرار گرفته است.

در گام سوم پژوهش، محقق با به‌کارگیری روش غربالگری نظام‌مند مطالعات معتبر را شناسایی و دسته‌بندی کرد. معیارهای اصلی برای انتخاب یا حذف مطالعات شامل مقالات انگلیسی با فرایند داوری دقیق در حوزه‌های تخصصی، همچون علوم اجتماعی، «بازرگانی، مدیریت و حسابداری»، «اقتصاد، اقتصادسنجی و امور مالی»، علوم محیطی، علوم تصمیم‌گیری و حرفه‌های بهداشتی بود. پس از بررسی و حذف پژوهش‌های غیرمرتبط تعداد نهایی مقالات به ۱۴۳ مورد کاهش یافت. این رویکرد روشمند اعتبار علمی و تأثیرگذاری زیاد این مطالعات را تضمین می‌کند و آن‌ها را منابع معتبر و مستند در حوزه‌های مرتبط می‌داند. در گام چهارم، همه مقالات غربال شده به صورت مکرر مطالعه و کدگذاری شدند. هر مقاله حاوی یک یا چند کد بود که بر اساس اهداف پژوهش از روش‌های کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده کرد. در مرحله کدگذاری باز، کدهای زیادی استخراج شدند که نمایانگر مفاهیم و تعاریف اولیه موردنیاز برای تحلیل داده‌ها بودند. در ادامه، فرایند کدگذاری محوری صورت گرفت که در آن ارتباط میان طبقات با سطح انتزاع بالا و خرده‌طبقات با سطح انتزاع پایین‌تر برقرار شد. در نهایت، در مرحله کدگذاری انتخابی کدهای اضافی، که ارتباطی با اهداف پژوهش نداشتند، حذف شدند تا تمرکز تحلیل بر مفاهیم مرتبط و کلیدی حفظ شود. در گام پنجم، مفاهیم و ابعاد اصلی پژوهش تعیین شدند. این مفاهیم در واقع وجوه مشترک کدهای استخراج شده از مرحله قبل بودند. در حقیقت در این مرحله کدها در قالب مفاهیم دسته‌بندی و ترکیب می‌شوند. این دسته‌بندی بر اساس اصل تمایز معنایی هر گروه انجام گرفت. پس از چندین مرحله بررسی و مشورت با دو متخصص حوزه کارآفرینی اجتماعی ۱۷ مفهوم متمایز (کد محوری) شناسایی شدند. در ادامه، با تحلیل مفاهیم بر اساس وجوه اشتراک میان آن‌ها، چهار تم کلان استخراج شد که در بخش یافته‌های پژوهش به تفصیل به آن‌ها اشاره شده است. دغدغه درباره‌ی روایی و پایایی در همه شیوه‌های پژوهش موردتوجه پژوهشگران است؛ از این‌رو در گام



نمودار ۳: روند انتشار مقالات گرایش کارآفرینانه در سازمان‌های غیرانتفاعی در سال‌های اخیر



نمودار ۴: مهم‌ترین کلیدواژه‌ها بر اساس مقالات منتخب

آنجا که جریان تحقیق گرایش کارآفرینانه با جریان نوآوری‌های سازمانی هم‌پوشانی دارد، این بعد (نوآوری) بیشترین حضور را داشت. از حیث روش‌شناسی نیز بیشتر پژوهش‌ها از روش‌های کیفی و اغلب روش مطالعه موردی استفاده کرده‌اند.

ب) کدگذاری باز و محوری

تم‌ها و کدهای مدنظر در جدول ۳ و توضیحات نظری نتایج تحقیق در ذیل جدول آمده است.

به منظور بررسی اینکه مقالات منتخب اغلب به چه موضوع‌هایی توجه کرده‌اند، از تحلیل هم‌زمانی کلیدواژه‌ها در نرم‌افزار VOS Viewer استفاده شده است. بر اساس نمودار ۴، کلیدواژه‌هایی که بیشترین فراوانی را دارند با دایره بزرگ‌تر نمایش داده شده‌اند که به ترتیب عبارت‌اند از: نوآوری، سازمان‌های غیرانتفاعی، بخش سوم، کارآفرین، سازمان‌های غیردولتی، سازمان و مدیریت، رهبری و رویکرد حاکمیتی. در واقع باید توجه کرد فراوانی زیاد یک کلیدواژه حاکی از اهمیت آن در حوزه موردنظر است. از

جدول ۳: کدها و مقوله‌های مرتبط

| مقوله‌ها | کد محوری | کدباز |
|------------------|----------------------------------|---|
| محرك‌های مدیریتی | خصیصه‌های شناختی | ادراک خوش‌بینانه از موفقیت (Lages et al., 2017) وضعیت عاطفی (Lages et al., 2017) توجه به فرصت‌های تجاری خارجی (Lages et al., 2017) |
| | ویژگی‌های اجتماعی - جمعیت‌شناختی | سن (Gelan and Wedajo, 2013) وضعیت تأهل، مدرک تحصیلی، وضعیت اشتغال، منطقه محل کار، نوع مؤسسه، تعداد مؤسساتی که در آن کار می‌کنند، وضعیت کار (Lages et al., 2017) جنسیت (Majeed et al., 2021) مذهب (Majeed et al., 2021) |

| مقوله‌ها | کد محوری | کدباز |
|------------------|-------------------|---|
| محرک‌های مدیریتی | ویژگی‌های حرفه‌ای | <p>رهبری تحول‌گرا (Morris et al., 2017)</p> <p>حمایت مدیریت/ توانمندی کارکنان/ آزادی برای تصمیم‌گیری (Morris et al., 2007; Lages et al., 2017; Stull and Singh, 2005)</p> <p>تجربه تجاری/ حرفه‌ای مدیران (Stull and Singh, 2015; Rüsche et al., 2019; Lages et al., 2017)</p> <p>جهت‌گیری کارآفرینانه مدیریت (Rüsche et al., 2019)</p> <p>آموزش مستمر مدیریت (Pamacheche, 2016; Lages et al., 2017)</p> <p>اخلاق مدیریت (Pamacheche, 2016; Pasricha and Rao, 2018)</p> <p>اشتیاق کارآفرینی اجتماعی (Ambati, 2019; Mion, 2023)</p> <p>مشارکت و شوق فردی خلق منفعت اجتماعی (Mion, 2023)</p> <p>نگرش تعاونی (Mion, 2023)</p> <p>تفکر انتقادی و همدلی (Biggeri et al., 2017)</p> <p>دیدگاه چندرشته‌ای (Lettice and Parekh, 2010)</p> <p>درجه زیاد قابلیت‌های مدیریتی و شایستگی در زمینه فناوری (Ambati, 2019; Chavez et al., 2017)</p> <p>تفکر طراحی (Mulyaningsih, 2017)</p> <p>بحث گروهی متمرکز (Mulyaningsih, 2016)</p> <p>مدیریت ریسک (Urban and Gaffurini, 2017; Turpin and Shier, 2023)</p> <p>تشکیل تیم‌های ناهمگون برای کشف فرصت‌ها از منابع غیرمنتظره (Dufays, 2019)</p> <p>فرایند نمونه‌سازی چابک (Castro et al., 2018)</p> <p>برنامه‌ریزی و مشاوره راهبردی (Turpin and Shier, 2023)</p> <p>خودارزیابی اصلی^۱ (Peng et al., 2023)</p> |
| | | <p>رفتار هیئت‌مدیره (Coombes et al., 2011)</p> <p>* راهبردی</p> <p>* منسجم</p> <p>* فعال، اعتقادات عملیاتی شدید هیئت‌مدیره (Morris et al., 2007)</p> <p>ترکیب جنسیتی هیئت‌مدیره (Smith, 2007)</p> <p>باورها، تعهد هیئت‌مدیره (Addicott, 2017; Diochon, 2010)</p> <p>تمایل به بهبود جامعه، تمرکز اقدام (Diochon, 2010; Lyne et al., 2017)</p> |
| محرک‌های سازمانی | جو سازمانی | <p>انگیزه، نظارت/ سرپرستی، آموزش، امنیت، منابع سازمانی، شرایط عمومی (Escamilla et al., 2019)</p> <p>فرایند خلق و به‌اشتراک‌گذاری دانش بین همه افراد داخلی و خارجی (Vezina et al., 2019)</p> <p>تمایل بیشتر به بهبود رفاه اجتماعی در قیاس با ترس از شکست (Berzin and Pitt-Catsouphes, 2015)</p> <p>مشارکت کارکنان (Urban and Gaffurini, 2017; Mion, 2023)</p> <p>انعطاف‌پذیری سازمانی (Mion, 2023)</p> <p>سطح کارآفرینی اجتماعی قوی بین همکاران (Ko et al., 2019)</p> <p>فضاهای فیزیکی و مجازی برای گفت‌وگو و نوآوری (Biggeri et al., 2017)</p> <p>فرهنگ مشارکتی و کنترل غیرمتمرکز (Voltan, 2016)</p> <p>ساختار سازمانی ارگانیک (Majeed et al., 2021)</p> <p>فرهنگ نوآوری (Turpin and Shier, 2023)</p> |
| | اندازه سازمان | تعداد کارکنان سازمان (Majeed Et Al., 2021; Gresov and Drazin, 2007; Gelan Et Al., 2013) |

| مقوله‌ها | کد محوری | کدباز |
|------------------|------------------|---|
| محرك‌های سازمانی | مدل کسب‌وکار | <p>تعادل بین مؤلفه‌های یک مثلث:</p> <p>تجربه و دارایی‌های راهبردی شرکت مرکزی^۱، آسیب‌پذیری‌های منطقه‌ای و تقاضای کافی برای نوآوری اجتماعی، دانش درباره سرمایه‌گذاران بالقوه نوآوری اجتماعی (Biggeri Et Al., 2017; Slimane and Lamine, 2017)</p> <p>توسعه توانمندی‌های محلی و همکاری با داوطلبان و سازمان‌های محلی (اکوسیستم‌های نوآوری اجتماعی) (Rao-Nicholson Et Al., 2019)</p> <p>داشتن شرکت‌های تابعه انتفاعی (Weerawardena, 2019)</p> <p>مشارکت در فعالیت‌های تجاری (Majeed et al., 2021; Do Adro et al., 2021)</p> <p>پایش و ارزیابی داده‌ها (Turpin and Shier, 2023)</p> <p>تغییر در الگوهای ترجیحی یا جذب پایگاه جدید مشتری (Martins et al., 2020).</p> <p>سازگاری با هدف و سیستم‌های مقیاس‌پذیری جدید (Walker, 2019; Turpin and Shier, 2023)</p> <p>تنوع درآمد (Turpin and Shier, 2023)</p> <p>قابلیت پیش‌بینی منابع (Turpin and Shier, 2023)</p> <p>توسعه برنامه‌ها و خدمات (Turpin and Shier, 2023)</p> <p>فعالیت‌های بازاریابی و ترویجی (توسعه برند، حضور در رسانه‌های اجتماعی، مشارکت عمومی) (Turpin and Shier, 2023)</p> |
| | مشارکت‌ها | <p>همکاری با بازیگران متعدد و نوآوری باز (داوطلبان، سازمان‌های انتفاعی و غیرانتفاعی و آژانس‌های عمومی) که انگیزه مشابهی دارند (Phillips et al., 2017; Castro et al., 2019)</p> <p>سرمایه اجتماعی و اعتماد (Biggeri et al., 2017)</p> <p>مشارکت با شرکت‌های خصوصی (Ko et al., 2019; Yun et al., 2017)</p> <p>پشتیبانی شبکه یا جامعه نوآوران (Bhatt and Ahmad, 2017)</p> <p>شرکای خارجی (Escamilla et al., 2019)</p> <p>احساس مالکیت مشترک (Szijarto et al., 2018)</p> <p>توسعه شبکه (Turpin and Shier, 2023)</p> |
| | جهت‌گیری بازار | <p>مشتری‌گرایی (Choi, 2014)</p> <p>منبع‌گرایی (Choi, 2014)</p> |
| | جهت‌گیری یادگیری | <p>تعهد (Choi, 2014)</p> <p>یادگیری منابع متعدد (Weerawardena and Mort, 2012)</p> <p>قابلیت یادگیری متمرکز بر بازار (Weerawardena et al., 2021)</p> <p>قابلیت یادگیری شبکه (Weerawardena et al., 2019)</p> <p>قابلیت یادگیری متمرکز درونی (Weerawardena et al., 2019)</p> |
| محرك‌های محیطی | پویایی‌های بازار | <p>کنشگران دووجهی (Zainol et al., 2019)</p> <p>تکنولوژی برای استفاده و نگهداری آسان (Ahmed et al., 2018)</p> <p>کیفیت محصولات یا خدمات (Morais et al., 2016)</p> <p>تطبیق نوآوری اجتماعی با زمینه محلی (Rao-Nicholson et al., 2016)</p> |
| | جوامع | <p>زمینه جامعه محلی و تجربه‌های اعضا (Maclean et al., 2013)</p> <p>مشارکت جامعه (Bhatt and Ahmad, 2017; Vezina et al., 2019; Mion, 2022)</p> <p>توانمندسازی بازیگران شرکت‌کننده (Rullani Mongelli and Rullani, 2017)</p> |

| مقوله‌ها | کد محوری | کدباز |
|---------------------------|--------------------------------------|---|
| محرك‌های محیطی | حمایت‌ها | حمایت مالی از طرف سایر سازمان‌ها (Majeed et al., 2021) حمایت مالی از طرف اهداکنندگان (Majeed et al., 2021) حمایت مدیران/ سیاست‌گذاران (Mion, 2022; Turpin and Shier, 2023; Majeed et al., 2021; Farmer et al., 2018) حمایت مالی دولت (Tan, 2010) مشارکت نهادی/ سیاسی (Mion, 2022) منابع، حمایت و مشروعیت از [جانب] دولت (Svensson, 2019) |
| | عدم قطعیت محیطی درک‌شده ^۱ | پیچیدگی (Hinz et al, 2013; Hu et al., 2014) بی‌ثباتی / پویایی (Hu et al., 2014) آشفته‌گی (Weerawardena et al., 2019) |
| تأثیرات گرایش کارآفرینانه | تأثیرات سازمانی | قابلیت مدیریت دانش (Hu et al., 2014) کار مشارکتی، همکاری (Addicott, 2017) |
| | تأثیرات مرتبط با منابع | هزینه‌های اداری (Andersson and Helm, 2012) هزینه‌های برنامه (Andersson and Helm, 2012) رشد (Baumann et al., 2019) بقای پایدار (Addicott, 2017) ظرفیت کلی (Svensson et al., 2020) ظرفیت مالی ظرفیت منابع انسانی ظرفیت زیرساخت |
| | تأثیرات مرتبط با مأموریت | نوآوری اجتماعی (Lyne et al., 2017) محصول (Choi, 2014) خدمات (Choi, 2014; Ab Samad et al., 2024; Gali et al., 2020) نوآوری فرایند، نوآوری خروجی (Choi, 2014) قصد شروع ونچر اجتماعی (Tan et al., 2015) |
| | عملکرد | عملکرد مالی (Zafar et al., 2022) عملکرد مرتبط با مأموریت/ خدمت (Zafar et al., 2022; Gali et al., 2020; Naderi et al., 2019; Do Adro et al., 2021; Pinheiro et al., 2021) عملکرد نوآورانه (Oduro, 2023) |

Serrano and Romero, 2012 کارکنان مرتبط می‌کنند؛ مانند Requena et al., 2013 و

۱-۳-۴. ویژگی‌های حرفه‌ای مدیریت / هیئت‌مدیره

مطالعات به ویژگی‌های خاصی اشاره کرده‌اند که در نوآوری اجتماعی اهمیت دارند؛ برای مثال استدلال می‌شود که نوآور اجتماعی باید اشتیاق کارآفرینی اجتماعی (Ambati, 2019)، وجدان اجتماعی یا همدلی داشته باشد و از رویکرد میان‌رشته‌ای پیروی کند تا بتواند به اندازه کافی نیازهای اجتماعی و راه‌حل‌های بالقوه آن‌ها را تشخیص دهد (Slimane et al., 2017; Big-geri et al., 2017). شایستگی دیگر دانش فناورانه برای ایجاد راه‌حل‌ها (Ambati, 2019) یا درکی است که به او کمک می‌کند نه فقط پتانسیل ابزارهای نوآورانه برای ارتقای رفاه اجتماعی را تجسم کند بلکه به مدیریت ویژگی‌های آن نیز بپردازد (Chavez et al., 2017). در نهایت انتظار می‌رود نوآور اجتماعی به منزله رهبری اخلاقی عمل کند که اخلاق را در سازمان ترویج دهد، برانگیزد، همچون الگو عمل کند و استانداردها و ارزش‌های اخلاقی را به کارکنان انتقال دهد (Pasricha and Rao, 2018)؛ همچنین هیئت‌مدیره‌ای که تنوع جنسیتی داشته باشد (Smith, 2007) و به طور راهبردی فعالانه، منسجم (Morris et al., 2007) و متعهد عمل کند، می‌تواند به تقویت گرایش کارآفرینانه در سازمان بپردازد.

۲-۲-۴. محرک‌های سازمانی

محرک‌های سازمانی منعکس‌کننده ساختار، فرایند یادگیری و فرهنگ سازمان‌اند و از آن جهت مهم‌اند که نوآوری حاصل توانمندی‌های سازمان است (Khosravi et al., 2019). مرور ادبیات نظام‌مند نشان می‌دهد شش عامل فرعی مهم سازمانی بر فرایندهای گرایش کارآفرینی مؤثرند: جو سازمانی، اندازه سازمان، مدل کسب‌وکار^۸، مشارکت، جهت‌گیری بازار و جهت‌گیری یادگیری.

۱-۲-۴. جو سازمانی

محیط مناسب برای شکل‌گیری نوآوری اجتماعی نیازمند فرایند خلق مشترک و تبادل دانش تمام افراد درگیر، اعم از داخلی و خارجی، است (Vezina et al., 2019). این محیط باید شامل تمایل به بهبود رفاه اجتماعی فراتر از ترس از شکست، سطوح بالای کارآفرینی سازمانی و وابستگی کمتر به رهبری باشد که فقط نوآوری درونی را تقویت می‌کند (Berzin et al., 2015). مشارکت کارکنان به افزایش احساس تعلق و ترویج فرهنگ نوآوری باز کمک می‌کند و همچنین سبب تقویت اشتیاق

دسته‌بندی ارائه شده در جدول ۳ با اقتباس از مقاله استوک و همکاران (2023) تدوین شده است. در ادامه به توصیف هر یک از مقوله‌های فوق می‌پردازیم.

۱-۴. محرک‌های مدیریتی

مطالعاتی مانند چن^۱ و همکاران (2015) نشان می‌دهد توانایی مدیریتی جزء اساسی موفقیت نوآورانه شرکت است. رویز جیمینز^۲ و همکاران (2016) تأکید کردند قابلیت‌های مدیریت بر نوآوری محصول و فرایند به طور مثبت تأثیر می‌گذارد. بر اساس یافته‌های این بررسی نظام‌مند عوامل فرعی مدیریتی را به سه دسته تقسیم می‌کنیم: ویژگی‌های شناختی مدیر/نوآور^۳، ویژگی‌های اجتماعی - جمعیت‌شناختی و ویژگی‌های حرفه‌ای مدیریت/هیئت‌مدیره.

۱-۱-۴. ویژگی‌های شناختی

بسیاری از محققان به نقش شناخت در زمینه کارآفرینی اهمیت زیادی می‌دهند (Baron, 1998; Baron and Ward, 2004; Mitchell et al., 2007)؛ همچنین از این موضوع دفاع می‌کنند که تجزیه و تحلیل عوامل شناختی به کارآفرینان اجازه می‌دهد از افراد دیگر متمایز شوند (Baron, 1998). میچل^۴ و همکاران (2004) استدلال می‌کنند که کارآفرینی شناختی^۵ را می‌توان ساختار دانشی تعریف کرد که افراد برای دستیابی به دسترسی، قضاوت یا تصمیم‌گیری در مورد ارزیابی خطر و امکان رشد فرصت استفاده می‌کنند. این دیدگاه به دنبال درک این موضوع است که چگونه افراد از مدل‌های ذهنی برای به دست آوردن اطلاعاتی که در ابتدا ندارند، استفاده می‌کنند تا به آن‌ها کمک کند در مورد ایجاد یا راه‌اندازی یک ونچر جدید تصمیم بگیرند.

۲-۱-۴. ویژگی‌های اجتماعی - جمعیت‌شناختی

مطالعات قبلی در مورد رفتار کارآفرینانه هم‌بستگی (مثبت یا منفی) آن را با عوامل اجتماعی و جمعیت‌شناختی نشان می‌دهد (Rodrigues et al., 2008). در میان عوامل اجتماعی و جمعیت‌شناختی، که بر پروفایل کارآفرینی درون‌سازمانی کارکنان^۶ تأثیر می‌گذارد، اغلب بر جنسیت تأکید می‌شود. در واقع با توجه به تحقیق برد^۷ (1992) به نظر می‌رسد مردان در محل کار مسلط‌ترند. مطالعات دیگری نیز وجود دارند که عوامل اجتماعی - دموگرافیک را با پروفایل کارآفرینی درون‌سازمانی

1. Chen
2. Ruiz-Jimenez
3. Innovator
4. Mitchell
5. Cognitive Entrepreneurship
6. Employee Intrapreneurial Profile (EIP)
7. Bird

8. Business model (BM)

دارد. مشارکت با شرکت‌های خصوصی نیز به دلیل دسترسی به روندهای بازار و فناوری‌های جدید، بازه اجتماعی و مالی بیشتری را به همراه دارد (Ko et al., 2019). انتخاب شرکای مناسب بر اساس انگیزه‌های مشترک و منابع موجود مهم است و باید به شناسایی و ارزیابی پتانسیل‌های ناشناخته شرکا توجه شود (Raynor et al., 2019)؛ علاوه بر این برای جلوگیری از مشکلات فرهنگی باید از پیش مشخص شود که ارزش ایجاد شده چگونه به اشتراک گذاشته می‌شود (Slimane et al., 2017). در نهایت، شبکه‌های خاص کارآفرینان اجتماعی می‌توانند از فرایند خلاقانه در قیاس با شبکه‌های سنتی بهتر حمایت کنند. یادگیری جمعی از طریق تبادل تجربه‌ها و ابزارها بین رهبران سازمان‌های اجتماعی نیز تقویت می‌شود.

۴-۲-۵. جهت‌گیری بازار

جهت‌گیری بازار^۳ راهبردی مؤثر برای ارتقای سازگاری سازمانی در محیط‌های ناپایدار است که توجهی چشمگیر و مستمر را به خود جلب کرده است. چوی^۴ (2014) جهت‌گیری بازار از دیدگاه فرهنگ سازمانی را این‌گونه تعریف می‌کند: «تلاش‌های سازمانی برای ایجاد و حفظ مزیت رقابتی از طریق پاسخ‌گویی حساس به تغییرات بازار با تأکید بر ارزش‌های برتر برای مشتریان»؛ همچنین مقیاس جهت‌گیری بازار غیرانتفاعی را با سه بعد زیر توسعه می‌دهد: الف) مشتری‌مداری، ب) منبع‌گرایی و ج) رقیب‌گرایی. مشتری‌مداری تلاش‌های سازمانی برای تولید اطلاعات در مورد نیازها و تغییرات کاربران خدمات و برآورده کردن آن‌هاست. منبع‌گرایی تلاش‌های سازمانی برای شناخت و برآوردن خواسته‌های سهام‌داران از جمله دولت‌ها، بنیادها، اهداکنندگان و داوطلبان است. رقیب‌گرایی نیز تلاش‌های سازمانی برای شناسایی و اصلاح قوت‌ها و ضعف‌های سازمان‌ها از طریق تحلیل مقایسه‌ای با سازمان‌های رقیب است.

۴-۲-۶. جهت‌گیری یادگیری

سینکولا^۵ و همکاران (1997) جهت‌گیری یادگیری^۶ را به منزله «مجموعه‌ای از ارزش‌های پرسشگر دانش سازمانی، که بر تمایل شرکت به ارزش‌گذاری یادگیری حلقه دوگانه^۷ تأثیر می‌گذارد»، تعریف کردند و سه ارزش کلیدی آن را پیشنهاد دادند: الف) تعهد به یادگیری، ب) نگرش باز و ج) دید مشترک. تعهد به یادگیری سرمایه‌گذاری در آموزش و پرورش را تقویت می‌کند. توافق نظر

کارآفرینی آن‌ها برای حل مشکلات اجتماعی می‌شود (Urban et al., 2017). همکاری کارکنان به تولید دانش جدید منجر می‌شود که به کارآفرینان اجتماعی امکان شناسایی فرصت‌های نو را می‌دهد (Ko et al., 2019)؛ همچنین ایجاد فضاهای فیزیکی و مجازی برای گفت‌وگو، نوآوری و حفظ فرهنگ مشارکتی به بهبود انعطاف‌پذیری و موفقیت نوآوری اجتماعی کمک می‌کند؛ در حالی که فرهنگ‌های غیرمنعطف و کنترل متمرکز می‌توانند مانع انتشار نوآوری اجتماعی شوند (Volta et al., 2016).

۴-۲-۲. اندازه سازمان

مجید^۱ و همکاران (2021) نشان دادند با افزایش تعداد کارکنان سازمان، سازمان‌های غیرانتفاعی به نشان دادن جهت‌گیری کارآفرینانه^۲ اجتماعی بیشتر تمایل دارند و این با یافته‌های قبلی جلنس و همکاران (Jelenc et al., 2016) و گلان و همکاران (Gelan et al., 2013) مطابقت دارد.

۴-۲-۳. مدل کسب‌وکار (BM)

مدل کسب‌وکار برای تضمین تأثیر اجتماعی نوآوری‌ها و پایداری مالی آن‌ها حیاتی به شمار می‌آید (Et Al., 2014 Westley) و شامل سه ستون اصلی است: ۱. گزاره ارزشی که به شناسایی مشتریان و تعیین ارزش پیشنهادی به آن‌ها می‌پردازد، ۲. ایجاد ارزش اجتماعی - محیطی که شامل ذی‌نفعان مختلف است و ۳. کسب ارزش از درآمد حاصل از عرضه کالا و خدمات با هدف بازایی هزینه‌ها و سرمایه، نه حداکثر کردن سود (Bocken et al., 2014). یک BM مؤثر باید تعادلی بین نقاط قوت داخلی و فرصت‌های بهبود رفاه اجتماعی برقرار کند و همچنین تطابق بین عرضه و تقاضا را در نظر بگیرد (Biggeri et al., 2017). همکاری با بازیگران متعدد برای دسترسی به منابع و کاهش خطرات نوآوری ضروری است (Castro et al., 2019). در نهایت در مرحله افزایش مقیاس مدل کسب‌وکار باید با محیط جدید سازگار شود و قابلیت‌های محلی را تقویت کند تا به رشد پایدار و فراگیر دست یابد (Rao-Nicholson et al., 2017).

۴-۲-۴. مشارکت

تحقیقات نشان می‌دهد همکاری مؤثر بنگاه‌های اجتماعی و شرکای مختلف می‌تواند به شناسایی نیازهای مصرف‌کننده، تسهیل دسترسی به منابع و توسعه نوآوری‌های اجتماعی کمک کند (De Silva et al., 2019; Phillip et al., 2017). اعتماد و سرمایه اجتماعی بازیگران اکوسیستم تأثیری مثبت بر توانایی سازمان‌های غیرانتفاعی در ایجاد نوآوری‌های اجتماعی

3. Market Orientation
4. Choi
5. Sinkula
6. Learning Orientation
7. double-Loop Learning

1. Majeed
2. Social Entrepreneurial Orientation (SEO)

در این زمینه مطرح است (Westley et al., 2014). مطالعات مجید و همکاران (2021) نشان می‌دهد سازمانی که از حمایت مالی سایر سازمان‌ها بهره‌مند است، سطح جهت‌گیری کارآفرینانه اجتماعی آن بالاتر از سازمانی است که چنین حمایتی ندارد. سازمان‌های غیرانتفاعی نیز که از کمک‌های مردمی بهره‌مند می‌شوند، از سازمان‌های غیرانتفاعی، که چنین کمکی دریافت نمی‌کنند، تمایل بیشتری به کارآفرینی نشان می‌دهند.

۳-۳-۴. جامعه

فرایند نوآوری اجتماعی بر پایه همکاری و تعامل با جامعه و توجه به نیازهای «دیگران» استوار است (Maclean et al., 2013). برای موفقیت این فرایند مرحله تشخیصی باید به طور مشترک با جامعه صورت بگیرد (Bhatt and Ahmad, 2017) تا دستیابی به نوآوری‌های کم‌هزینه، دسترسی به منابع مالی و تقویت اعتماد و همکاری امکان‌پذیر شود (Farmer et al., 2018). مشروعیت نوآوری اجتماعی نیز به استفاده و انتشار آن وابسته است (Bhatt and Ahmad, 2017) و در صورت وجود تفاوت‌های آشتی‌ناپذیر در اولویت‌ها با چالش مواجه می‌شود؛ بنابراین، هم‌سویی منافع و انتظارات ضروری است. نوآوران اجتماعی باید جوامع محلی را شناسایی و با آن‌ها همکاری کنند؛ زیرا این جوامع می‌توانند مانند دروازه‌بان عمل کنند (Viswana- than, 2019 Venugopal and). علاوه بر اقدامات راهبردی اجرای نوآوری اجتماعی نیازمند تغییرات نهادی است که باید جامعه آن را هدایت کند؛ بنابراین در مرحله افزایش مقیاس و تغییر سیستم، توسعه توانایی‌های محلی، توانمندسازی بازیگران و تغییر ترتیبات اجتماعی - سیاسی از جمله راهبردهایی به شمار می‌آیند که می‌توانند به تغییر ارزش‌ها، قوانین و مدل کسب‌وکار کمک کنند و در نهایت به تحریک فعالیت‌های اقتصادی جدید در مناطق حاشیه‌ای منجر شوند (Mongelli et al., 2017).

۴-۳-۴. عدم قطعیت محیطی درک شده

عدم قطعیت محیطی ادراک شده یعنی طرز نگرش تصمیم‌گیرندگان یک سازمان به اینکه نمی‌توان محیط اطراف را پیش‌بینی کرد که این امر ممکن است با نحوه عملکرد واقعی محیط هدف هم‌راستا نباشد. این مفهوم به معنای درک سازمان‌های غیرانتفاعی از پیچیدگی، بی‌ثباتی و پیش‌بینی‌ناپذیری در محیط است (An-drews et al., 2008).

۴-۴. تأثیرات گرایش کارآفرینانه

تأثیرات گرایش کارآفرینانه شامل تأثیرات سازمانی، منابع، مأموریت و عملکرد است. این تأثیرات به کار مشارکتی و همکاری‌های بین‌سازمانی مربوط می‌شود (Hu et al., 2014). در حوزه منابع، بهینه‌سازی هزینه‌ها و افزایش ظرفیت‌های مالی،

در مورد یادگیری امکان تبدیل آن به عمل را فراهم می‌آورد. بدون وجود چشم‌اندازی مشترک بسیاری از ایده‌های خلاقانه به دلیل نبود جهتی واحد اجرا نمی‌شوند. سازمان‌ها تا زمانی که ذهن باز نداشته باشند، کمتر احتمال دارد روش‌های آشنای تفکر و عمل را نقد کنند؛ اگرچه تأیید شده است که جهت‌گیری یادگیری ارتباطی نزدیک با نوآوری در سازمان‌های انتفاعی دارد، هنوز به منزله ایده‌ای به نسبت جدید در سازمان‌های غیرانتفاعی در نظر گرفته می‌شود؛ با این حال با توجه به تغییر شرایط محیطی و اهمیت توسعه ظرفیت منابع انسانی، سازمان‌های غیرانتفاعی برای تحقق نوآوری و تداوم فعالیت‌های خود باید به رویکردی یادگیری‌محور روی آورند (Garrido and Camarero, 2010).

۳-۴. محرک‌های محیطی

محرک‌های محیطی برای نوآوری‌های اجتماعی بسیار مهم‌اند؛ زیرا سازمان‌ها سیستم‌های پویایی‌اند که سرزندگی و پویایی را از محیط خود وارد می‌کنند. به عبارت دیگر تغییرات محیطی موجب تغییرات سازمانی و نوآوری می‌شوند (Khosravi et al., 2019) که شامل پویایی‌های بازار، حمایت‌ها و جامعه‌ای‌اند که بنگاه اجتماعی در آن تعبیه شده است (Damanpour Schneider, 2006). نوآوری اجتماعی نیز فرایندی خلاق و جمعی است (Castro et al., 2019) و مدیریت آن به مذاکرات تکراری برای ارزیابی مجدد تصمیم‌ها، نتایج برای تناسب با جامعه و گنجاندن مداوم دانش مشترک، دیدگاه‌ها و تجربه‌های تعاملی در حال تکامل نیازمند است.

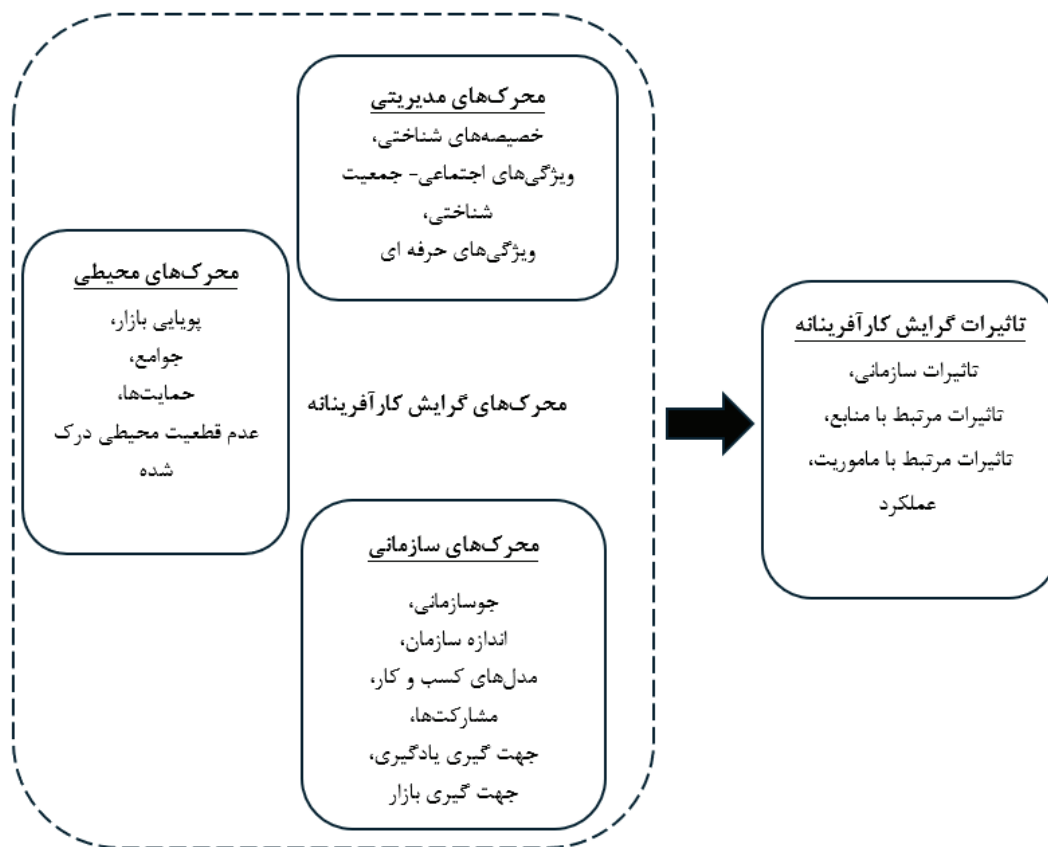
۱-۳-۴. پویایی بازار

انطباق نوآوری با زمینه محلی و نیازهای جامعه برای تکرار نوآوری اجتماعی در مناطق مختلف ضروری است (Rao-Nicholson et al., 2017)؛ زیرا جامعه محلی به تطبیق برنامه‌ها و خدمات کمک می‌کند و دسترسی به تخصص‌های خارج از سازمان را فراهم می‌آورد (Svensson and Hambrick, 2019)؛ همچنین در مرحله مقیاس‌پذیری، تشویق افراد و سازمان‌ها به جست‌وجوی راه‌حل‌هایی توصیه می‌شود که هم به منافع خصوصی و هم به رفاه عمومی خدمت کنند (Zainol et al., 2019).

۲-۳-۴. حمایت‌ها

نهادینه‌سازی عاملی کلیدی در افزایش احتمال موفقیت نوآوری‌های اجتماعی است (Judith et al., 2016). این نوآوری‌ها برای اجرا در مقیاس بزرگ به حمایت مدیران و/یا سیاست‌گذاران نیاز دارند؛ بنابراین ارتباط دادن مزایای نوآوری‌های اجتماعی به پلتفرم‌های دولتی به منظور حفظ تغییرات ترویج‌شده تأثیر بیشتری دارد (Farmer et al., 2018)؛ از این رو توانایی ایجاد روابط راهبردی با سیاست‌گذاران عمومی به منزله اصلی اساسی

انسانی و زیرساختی در نظر گرفته می‌شود (Andersson and Helm, 2012). تأثیرات مرتبط با مأموریت شامل نوآوری اجتماعی، توسعه محصولات و خدمات جدید و راه‌اندازی و نچرهای اجتماعی است (Choi, 2014). در نهایت اینکه جهت‌گیری کارآفرینی اجتماعی تأثیر مثبتی بر عملکرد اجتماعی دارد و به بهبود عملکرد مالی نیز کمک می‌کند.



نمودار ۵: مدل استنتاج‌شده از یافته‌های کیفی پژوهش

ضرورت تطبیق دیدگاه‌های نظری، توسعه مطالعات تجربی در زمینه‌های جغرافیایی متنوع و توجه به متغیرهای نوین) پرداخته‌اند، اما همچنان ساختار پژوهش‌های این حوزه پراکنده و بدون انسجام نظری و روش‌شناختی کافی است. بخش زیادی از پژوهش‌های پیشین اغلب بر شناسایی ابعاد گرایش کارآفرینانه متمرکز بوده‌اند (M. Lacerda et al., 2019) و چهارچوب‌ها و ابعاد متعددی را مطرح کرده‌اند، اما تاکنون مطالعه‌ای یافت نشده است که به طور جامع به شناسایی و دسته‌بندی محرک‌های بروز این گرایش، به‌ویژه با تمرکز بر نقش عوامل محیطی و زمینه‌ای، پرداخته باشد. علاوه بر این، بسیاری از این مطالعات یا فقط به تحلیل محتوای پژوهش‌های گذشته اکتفا کرده‌اند یا از روش‌های منفرد کیفی و کمی بهره برده‌اند (Stock and Erpf, 2023)؛ همچنین در این پژوهش‌ها از رویکردهای تلفیقی و فراگیر مانند فراترکیب برای استخراج و سازمان‌دهی نظام‌مند محرک‌ها استفاده نشده است. بر این اساس، پژوهش حاضر با در پیش گرفتن رویکرد اسنادی

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر مدلی جامع و کاربردی ارائه کرده است که به طور مؤثری به توسعه دانش نظری و عملی در این حوزه کمک می‌کند. برای این منظور از رویکرد فراترکیب استفاده شده است تا فهم زمینه‌ای و شناسایی محرک‌ها و پیامدهای مرتبط صورت بگیرد. یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد محرک‌های مذکور در قالب چهار مضمون اصلی طبقه‌بندی می‌شوند. بر اساس بررسی پیشینه‌های پژوهش، مطالعات متعددی با رویکردهای متنوع به تبیین ابعاد و ویژگی‌های گرایش کارآفرینانه در سازمان‌های غیرانتفاعی و حوزه کارآفرینی اجتماعی پرداخته‌اند. مرورهای نظام‌مند ارزشمندی مانند پژوهش کاستیو - ویلار^۱ (2025) با بهره‌گیری از چهارچوب TCCM (نظریه - زمینه - ویژگی‌ها - روش‌شناسی) به تحلیل جامع ادبیات این حوزه و شناسایی شکاف‌هایی (همچون

1. Castillo-Villar

خودارزیابی اصلی مدیران در بخش مؤلفه‌های اجتماعی - جمعیت‌شناختی سازه‌هایی مانند جنسیت و مذهب، به دانش موجود (Stock et al., 2023) افزوده می‌شود و ابعادی جدید از محرک‌های مدیریتی در حوزه سازمان‌های غیرانتفاعی را تبیین می‌کند.

ب) محرک‌های سازمانی: این مضمون شامل فضای سازمانی، اندازه سازمان، مدل کسب‌وکار، مشارکت‌ها، جهت‌گیری بازار و جهت‌گیری یادگیری است. یافته‌های مطالعه کراسنوپولسکایا^۸ و همکاران (2019) با نتایج پژوهش حاضر هم‌راستا است و نشان می‌دهد توانمندی سازمان‌های غیرانتفاعی در توسعه نوآوری‌های اجتماعی تحت تأثیر عوامل کلیدی همچون شبکه‌سازی و روابط مشارکتی فراملی، سطح مشارکت داوطلبانه و تنوع منابع درآمد قرار دارد. نکته مهم این است که سازمان‌های غیرانتفاعی با اندازه و سابقه بیشتر، برخلاف تصورات رایج، در بستر روسیه احتمال بیشتری برای بروز رفتارهای نوآورانه دارند. این یافته‌ها بر نقش تعیین‌کننده محرک‌های سازمانی در تقویت گرایش کارآفرینانه سازمان‌های غیرانتفاعی تأکید می‌کنند و با چهارچوب نظری و نتایج پژوهش حاضر هم‌خوانی کامل دارند. این پژوهش در بخش‌های زیر به گسترش چهارچوب نظری حوزه مدنظر (Stock et al., 2023) یاری رسانده است:

- در بخش فضای سازمانی با معرفی سازه‌هایی چون مشارکت کارکنان، انعطاف‌پذیری سازمانی، فرهنگ نوآوری و ساختار سازمانی ارگانیک؛

- در بخش مدل کسب‌وکار، با ارائه سازه‌هایی مانند پایش و ارزیابی داده‌ها و تنوع درآمد، مشارکت در فعالیت‌های تجاری و وجود شرکت‌های تابعه انتفاعی؛

- در حوزه مشارکت‌ها با تأکید بر توسعه شبکه، مشارکت با شرکت‌های خصوصی، سرمایه اجتماعی و اعتماد و همکاری با بازیگران متعدد و نوآوری باز؛

- در زمینه جهت‌گیری یادگیری، با معرفی سازه‌هایی مانند قابلیت یادگیری متمرکز بر بازار، یادگیری شبکه‌ای و یادگیری متمرکز درونی.

ج) محرک‌های محیطی: این مضمون شامل پویایی‌های بازار، جوامع، حمایت‌ها و عدم قطعیت محیطی ادراک شده است. یافته‌های پژوهش حاضر درباره محرک‌های محیطی مؤثر بر گرایش کارآفرینانه در سازمان‌های غیرانتفاعی در برخی موارد با مطالعات پیشین هم‌سویی دارد و در برخی موارد متفاوت است؛ برای مثال مورس^۹ و همکاران (2007) تأیید کرده‌اند که عدم قطعیت محیطی سازمان‌های غیرانتفاعی را به سمت نوآوری

- فراترکیب به ادغام، یکپارچه‌سازی و تحلیل ساختاریافته دانش پراکنده در این حوزه اقدام کرده است. این رویکرد با تلفیق داده‌های متنوع، امکان استخراج مضامین اصلی و ارائه چهارچوبی جامع و چندلایه برای تبیین محرک‌های گرایش کارآفرینانه در سازمان‌های غیرانتفاعی را فراهم کرده است. نتایج حاصل نشان می‌دهد این محرک‌ها در قالب چهار مضمون اصلی طبقه‌بندی می‌شوند که در ادامه، مهم‌ترین مؤلفه‌های هر یک از این مضامین بررسی شده‌اند.

الف) محرک‌های مدیریتی: این مضمون شامل ویژگی‌های شناختی، ویژگی‌های اجتماعی - جمعیت‌شناختی و ویژگی‌های حرفه‌ای مدیران است. یافته‌های مطالعه حاضر درباره ویژگی‌های شناختی با مطالعات لاگس^۱ و همکاران (2017)، در خصوص ویژگی‌های اجتماعی - جمعیت‌شناختی با مطالعات مجید و همکاران (2021) و در حوزه ویژگی‌های حرفه‌ای مدیران در تقویت گرایش کارآفرینانه سازمان‌های غیرانتفاعی با مجموعه گسترده‌ای از پژوهش‌های پیشین هم‌سویی زیادی دارد. درباره رهبری تحول‌گرا، یافته‌های این تحقیق با نتایج یافته‌های زیر مطابقت کامل دارد:

۱. پژوهش گوموسلوغلو^۲ و همکاران (2009) که نقش محوری این سبک رهبری را در تقویت خلاقیت و نوآوری سازمانی تأیید کردند.

۲. مطالعه گارسیا - مورالس^۳ که تأثیر رهبری تحول‌گرا بر عملکرد سازمانی از طریق یادگیری و نوآوری را تأکید کردند.

۳. مطالعه ژانگ و بارتول^۴ (2010) که رابطه بین رهبری توانمندساز و خلاقیت کارکنان را از طریق انگیزش درونی تبیین کردند. از منظر تجربه تجاری مدیران، شین^۵ (2000) اهمیت دانش پیشین را در کشف فرصت‌های کارآفرینانه برجسته کرده است. اوکباساران^۶ و همکاران (2008) نیز بر نقش سرمایه انسانی کارآفرین در شناسایی و دنبال کردن فرصت‌ها تأکید کرده‌اند که با یافته‌های پژوهش حاضر هم‌خوانی دارد. مطالعه کوومبز^۷ و همکاران (2011)، که بر حاکمیت سازمانی و به‌ویژه نقش هیئت‌مدیره به منزله یکی از منابع راهبردی اصلی در سازمان‌های غیرانتفاعی تمرکز دارد، تأکید می‌کند که جهت‌گیری‌های رفتاری مدیریت ارشد تأثیر فراوانی بر سطوح کارآفرینی در این سازمان‌ها دارند. در این پژوهش، متغیرهایی همچون اشتیاق کارآفرینی اجتماعی، نگرش تعاونی، برنامه‌ریزی، مشاوره راهبردی و

1. Lages
2. Gumusluoglu
3. Garcia-Morales
4. Zhang And Bartol
5. Shane
6. Ucbasaran
7. Coombes

8. Krasnopolskaya

9. Morris

بخش تأثیرات سازمانی با یافته‌های هیو^۳ و همکاران (2014)، در بخش منابع با نتایج اندرسون و هلم^۴ (2012)، در بخش نتایج مرتبط با مأموریت با نتایج چوی (2014) و در بخش عملکرد با یافته‌های مطالعات ادیکوت^۵ (2017) و ادرو^۶ (2023) هم‌راستایی معناداری دارد. با بررسی مقالات مرتبط با تأثیرات گرایش کارآفرینانه ضمن تأیید و تقویت سازه‌های مطرح‌شده در مقاله استوک و همکاران (2023) فقط سازه عملکرد نوآورانه به چهارچوب پیشنهادی آن‌ها اضافه شده است.

مقاله حاضر با ارائه دیدگاه‌های جامع و علمی به تبیین دقیق مفاهیم مرتبط با گرایش کارآفرینانه پرداخته و ارتباط میان عوامل کلیدی مؤثر را به طور شفاف تشریح کرده است؛ علاوه بر این، با تحلیل جزئیات فرایندهای مرتبط، مسیرهای عملیاتی اجرایی را برای سازمان‌ها و سیاست‌گذاران مشخص کرده و زمینه‌ای برای تصمیم‌گیری و اقدام مؤثر در این حوزه فراهم آورده است. یافته‌های این مقاله نشان می‌دهد موفقیت گرایش کارآفرینانه در سازمان‌های غیرانتفاعی به تعامل مؤثر میان عوامل مدیریتی، سازمانی و محیطی وابسته است. سیاست‌گذاران می‌توانند با تدوین برخی سیاست‌ها در هر یک از این سه سطح زمینه لازم برای تقویت نوآوری اجتماعی و رشد پایدار را فراهم کنند. در ادامه، توصیه‌های سیاستی مرتبط با هر سطح ارائه شده است:

۱. سطح مدیریتی

الف) توسعه مهارت‌های شناختی مدیران

- طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی برای تقویت مهارت‌های شناختی مدیران، مانند شناسایی فرصت‌ها، تحلیل ریسک، تفکر راهبردی و تصمیم‌گیری مبتنی بر داده‌ها؛
- حمایت از پژوهش‌ها و مطالعات در حوزه کارآفرینی شناختی برای شناسایی مدل‌های ذهنی و الگوهای تصمیم‌گیری مدیران.

ب) ترویج رهبری اخلاقی

- تدوین چهارچوب‌های اخلاقی برای مدیران، شامل ارزش‌هایی مانند وجدان اجتماعی، مسئولیت‌پذیری، همدلی و عدالت؛
- ایجاد نظام‌های تشویقی برای مدیرانی که اخلاق و ارزش‌های اجتماعی را در سازمان خود تقویت می‌کنند.

ج) تشویق تنوع در هیئت‌مدیره و مدیریت

- وضع قوانین و مشوق‌هایی برای افزایش تنوع جنسیتی،

سوق می‌دهد. در خصوص حمایت‌ها، برخلاف نتایج پژوهش حاضر، که حمایت‌های دولتی را عاملی مثبت برای گرایش کارآفرینانه می‌داند (Svensson, 2019; Tan, 2010) یافته‌های مطالعه لرو^۱ (2005) نشان می‌دهد احتمال به‌کارگیری راهبردهای کارآفرینانه در سازمان‌های بزرگ‌تر و نهادهایی که با کاهش تخصیص بودجه‌های دولتی مواجه شده‌اند، به طور معناداری افزایش می‌یابد؛ همچنین مؤسسات دارای وابستگی‌های مذهبی و سازمان‌هایی که با کاهش کمک‌های بخش خصوصی مواجه‌اند، گرایش بیشتری به پذیرش و اجرای رویکردهای کارآفرینانه دارند؛ علاوه بر این، مطالعه کراسنپولسکایا و همکاران (2019) نشان می‌دهد تخصیص بودجه دولتی حتماً با میزان نوآوری اجتماعی در سازمان‌های غیرانتفاعی هم‌بستگی مثبت ندارد. این تفاوت در نتایج می‌تواند ناشی از پیچیدگی تعامل میان عوامل درونی و بیرونی سازمان و ماهیت چندبعدی فرایند نوآوری در بخش غیرانتفاعی باشد. مجموع این تفاوت‌ها و شباهت‌ها بیانگر این است که رابطه محرک‌های محیطی و گرایش کارآفرینانه پیچیده و وابسته به زمینه، زمان و ویژگی‌های خاص هر سازمان است. این پژوهش در بخش‌های زیر سهم معناداری در توسعه ادبیات موجود داشته است:

- بخش حمایت‌ها با معرفی سازه‌هایی مانند حمایت مالی از سوی سایر سازمان‌ها و اهداکنندگان، حمایت مدیران و سیاست‌گذاران و مشارکت نهادی/سیاسی؛
- بخش پویایی‌های بازار با ارائه سازه‌هایی همچون کنشگران دوجوهی و تطبیق نوآوری اجتماعی با زمینه محلی؛
- بخش جوامع با افزودن سازه‌هایی از قبیل زمینه جامعه محلی و تجربه‌های اعضا، مشارکت جامعه و توانمندسازی بازیگران مشارکت‌کننده (Stock et al., 2023).

د) تأثیرات گرایش کارآفرینانه: تحلیل یافته‌های این پژوهش پیرامون پیامدهای متنوع گرایش کارآفرینانه در بافت سازمان‌های غیرانتفاعی - پیامدهای سازمانی، منبع‌محور، مأموریت‌گرا و عملکردی - نشان‌دهنده هم‌گرایی قابل‌توجه با ادبیات علمی موجود است. یافته‌های پژوهش حاضر با مطالعه هونگ و چان^۲ (2012) هم‌سوست که تأکید می‌کند گرایش کارآفرینانه از طریق تقویت ظرفیت نوآوری اجتماعی به بهبود هم‌زمان عملکرد مالی و اجتماعی این سازمان‌ها منجر می‌شود. مطالعه مورس و همکاران (2007) نیز چهارچوب مفهومی ارزشمندی ارائه می‌کند که نشان می‌دهد گرایش کارآفرینانه رابطه میان عوامل زمینه‌ای و پیامدهای عملکردی است. نتایج پژوهش حاضر در

3. Hu

4. Andersson And Helm

5. Addicott

6. Oduro

1. Leroux

2. Hong and Cho

۳. سطح محیطی

الف) تقویت روابط راهبردی با دولت و نهادهای عمومی

- ایجاد پلتفرم‌هایی که سازمان‌های غیرانتفاعی بتوانند به کمک آن‌ها با دولت و سیاست‌گذاران ارتباط مستقیم برقرار کنند.
- ارائه مشوق‌ها و حمایت‌های مالی به سازمان‌هایی که در پروژه‌های اجتماعی و نوآورانه مشارکت دارند.

ب) توسعه مشارکت با جامعه محلی

- حمایت از برنامه‌هایی که سازمان‌ها را به تعامل و همکاری با جوامع محلی تشویق می‌کنند.
- فراهم کردن زیرساخت‌هایی برای مشارکت جامعه در فرایندهای تصمیم‌گیری و اجرای نوآوری اجتماعی.

ج) تشویق انطباق با پویایی‌های بازار

- ایجاد مشوق‌ها برای سازمان‌هایی که توانایی انطباق با تغییرات بازار و محیط را دارند.
- حمایت از سازمان‌ها در ایجاد نوآوری‌هایی که نیازهای محلی و محیطی را برآورده کنند.

د) افزایش حمایت‌های مالی و نهادی

- ایجاد برنامه‌هایی برای ارائه کمک‌های مالی به سازمان‌های غیرانتفاعی که در پروژه‌های گرایش کارآفرینانه فعالیت دارند.
- تشویق سازمان‌های خصوصی به سرمایه‌گذاری در پروژه‌های نوآورانه اجتماعی از طریق مشوق‌های مالیاتی و قانونی.

توصیه‌های سیاستی ارائه شده در سه سطح مدیریتی، سازمانی و محیطی نشان می‌دهد که سیاست‌گذاران می‌توانند با اقدامات چندلایه و جامع زمینه‌های لازم برای تقویت گرایش کارآفرینانه را فراهم کنند. این اقدامات نه فقط به ارتقای ظرفیت‌های سازمان‌های غیرانتفاعی و اجتماعی کمک می‌کند، بلکه به بهبود عملکرد اجتماعی، اقتصادی و زیست‌محیطی کشور نیز منجر می‌شود. اجرای این توصیه‌ها می‌تواند به حل چالش‌های اجتماعی و دستیابی به توسعه پایدار در کشور کمک کند. یافته‌های پژوهش حاضر ادامه‌ای بر کار استوک و همکاران است، اما چندین نوآوری و مشارکت نظری در مقایسه با پژوهش آن‌ها ارائه می‌دهد:

۱. این تحقیق محرک‌های مؤثر بر ابعاد مختلف گرایش کارآفرینانه، به‌ویژه نوآوری، را نیز بررسی کرده و از مقالات جدیدتر برای گسترش مؤلفه‌های پژوهش پیشین بهره گرفته است.
۲. این پژوهش با ارائه ساختاری منسجم تمام مقولات محوری را با جزئیات بیشتری تحلیل کرده و به طور جامع‌تری به موضوع پرداخته است.

تخصصی و جمعیت‌شناختی در هیئت‌مدیره و تیم‌های مدیریتی؛
 • حمایت از برنامه‌هایی که توانمندسازی زنان و سایر گروه‌های کمتر نمایان در حوزه مدیریتی را هدف قرار می‌دهند.

د) توسعه دانش فناورانه و کارآفرینی مدیران

- سرمایه‌گذاری در برنامه‌های آموزشی و پژوهشی برای افزایش دانش فناورانه مدیران و تقویت توانایی‌های آنان در بهره‌گیری از ابزارهای نوین؛
- تشویق مدیران به استفاده از فناوری‌های نوآورانه برای حل مسائل اجتماعی و زیست‌محیطی.

۲. سطح سازمانی

الف) ایجاد فرهنگ نوآوری باز

- تدوین راهبردهایی برای ترویج فرهنگ مشارکت، همکاری و خلق مشترک در سازمان‌ها
- مشوق‌های مالی و قانونی برای سازمان‌هایی که محیط‌های منعطف و غیرمتمرکز برای گرایش کارآفرینانه فراهم می‌کنند.

ب) تقویت یادگیری سازمانی

- طراحی برنامه‌هایی برای ارتقای مهارت‌های کارکنان، از جمله آموزش‌های مستمر و توسعه ظرفیت‌های خلاقانه و نوآورانه؛
- حمایت از سازمان‌هایی که یادگیری دوحلقه‌ای را به منزله بخشی از فرهنگ سازمانی خود نهادینه می‌کنند.

ج) توسعه مدل‌های کسب‌وکار پایدار

- ارائه مشوق‌های مالیاتی به سازمان‌هایی که مدل‌های کسب‌وکاری متناسب با اهداف اجتماعی و زیست‌محیطی طراحی می‌کنند.
- حمایت از سازمان‌ها در ایجاد تعادل میان پایداری مالی و تأثیرات اجتماعی مثبت.

د) افزایش ظرفیت سازمانی

- تخصیص بودجه و منابع برای تقویت ظرفیت مالی، انسانی و زیرساختی سازمان‌های غیرانتفاعی؛
- حمایت از سازمان‌هایی که از فناوری‌های نوین برای بهبود عملکرد خود استفاده می‌کنند.

ه) ترویج همکاری بین‌بخشی

- ایجاد بستری برای تعامل و همکاری بین سازمان‌های غیرانتفاعی، بخش خصوصی و دولت؛
- تشویق سازمان‌ها به ایجاد شبکه‌های مشترک برای تبادل دانش، منابع و تجربه‌ها.

۳. این مطالعه با تأکید بر نقش عوامل محیطی و زمینه‌ای بینش‌های جدیدی درباره تعامل میان محرک‌های درونی و بیرونی گرایش کارآفرینانه اجتماعی ارائه می‌دهد.

برای تفسیر دقیق‌تر نتایج این مقاله محدودیت‌های موجود بررسی شدند. نخست اینکه این بررسی ممکن است به دلیل نادیده گرفتن برخی از پژوهش‌های مرتبط کاستی‌هایی داشته باشد. حتی اگر نویسنده از فرایند تحقیقاتی ساختاریافته‌ای پیروی کرده باشد، ممکن است برخی مقالات به دلیل استفاده از کلمات کلیدی نامناسب یا عناوین غیرشفاف شناسایی نشده باشند؛ علاوه بر این، با وجود اجرای فرایند تحقیقاتی جامع ممکن است برخی مطالعات در نشریاتی منتشر شده باشند که در پایگاه داده مدنظر فهرست نشده‌اند. این طبقه‌بندی نقطه شروع خوبی برای تحقیقات تجربی آینده است؛ برای مثال، مطالعه‌ای کمی با استفاده از مدل ارائه شده در اینجا به منزله راهنمای توسعه فرضیه می‌تواند اندازه‌گیری کند که هر محرک تا چه میزان بر توانایی سازمان‌های غیرانتفاعی برای نوآوری اجتماعی تأثیر می‌گذارد. اقداماتی که در اینجا توضیح داده شد در زمینه‌های خاصی قرار دارند، اما تحلیل کمی می‌تواند تعیین کند که کدام محرک‌ها می‌توانند در تنظیمات کلی استفاده شوند و باید در طول برنامه‌ریزی خط‌مشی‌های عمومی حمایت، تشویق نوآوری اجتماعی و آموزش کارآفرینان/ نوآوران اجتماعی اولویت‌بندی شوند. روش دلفی مسیر دیگری برای آزمایش تجربی چهارچوب پیشنهادی است. ظرفیت هر محرک برای به حداکثر رساندن نوآوری اجتماعی را می‌توان به وسیله گروهی از کارشناسان، تجربه جمعی از دانشگاهیان، کارآفرینان اجتماعی، انکوباتورها، مربیان شتاب‌دهنده و سازمان‌های مشابه تجزیه و تحلیل کرد. به همین ترتیب، می‌توان کیفیت چهارچوب را بر اساس شواهد حاصل از نظر کارشناسان بهبود داد. در ادامه به سناریوهای تحقیقاتی آتی در چهار دسته‌بندی فوق می‌پردازیم.

۱. پیشنهادهای تحقیق آتی در زمینه محرک‌های مدیریتی: در این حوزه یکی از پیشنهادهای تحقیق آتی می‌تواند بررسی تأثیر رهبری تحول‌گرا بر انگیزش و عملکرد کارکنان در سازمان‌های اجتماعی باشد. پژوهشگران می‌توانند با استفاده از روش‌های کمی و کیفی ارتباط سبک‌های رهبری و نتایج عملکردی را تحلیل کنند؛ همچنین مطالعه درباره نقش حمایت مدیریت در توانمندسازی کارکنان و تأثیر آن بر نوآوری‌های اجتماعی می‌تواند به درکی بهتر از فرایندهای مدیریتی کمک کند؛ به علاوه تحقیق در مورد چگونگی تأثیر تنوع جنسیتی در هیئت‌مدیره بر تصمیم‌گیری‌های راهبردی و نوآوری‌های سازمانی می‌تواند زمینه‌ساز پژوهش‌های جدید باشد.

۲. پیشنهادهای تحقیق آتی در زمینه محرک‌های سازمانی: تحقیق در مورد تأثیر فرهنگ سازمانی بر نوآوری و کارآفرینی

اجتماعی می‌تواند موضوعی مهم در این دسته باشد. پژوهشگران می‌توانند به بررسی چگونگی ایجاد فرهنگ مشارکتی و نوآورانه در سازمان‌ها بپردازند و تأثیر آن را بر نتایج کارآفرینانه تحلیل کنند؛ همچنین مطالعه درباره ساختارهای سازمانی ارگانیک، تأثیر آن‌ها بر انعطاف‌پذیری و پاسخ‌گویی به تغییرات محیطی می‌تواند به درکی بهتر از چگونگی سازگاری سازمان‌ها با چالش‌های جدید کمک کند. بررسی تأثیر ابعاد مختلف فرهنگ سازمانی بر رفتارهای کارآفرینانه نیز می‌تواند موضوع پژوهشی جذاب باشد.

۳. پیشنهادهای تحقیق آتی در زمینه محرک‌های محیطی: در این حوزه پیشنهاد می‌شود پژوهشگران به بررسی تأثیر عوامل اجتماعی و اقتصادی محلی بر موفقیت کارآفرینی اجتماعی بپردازند؛ به‌ویژه تحقیق در مورد چگونگی تعامل سازمان‌ها با جوامع محلی و نقش سرمایه اجتماعی در تسهیل نوآوری‌های اجتماعی می‌تواند به شناسایی بهترین شیوه‌های همکاری کمک کند. مطالعه درباره تأثیر سیاست‌های دولتی و حمایت‌های مالی بر توسعه کارآفرینی اجتماعی در مناطق مختلف نیز می‌تواند زمینه‌ساز پژوهش‌های ارزشمندی باشد؛ همچنین بررسی چگونگی تأثیر فرهنگ محلی بر پذیرش نوآوری‌های اجتماعی می‌تواند به درک بهتر چالش‌ها و فرصت‌های موجود در این زمینه کمک کند.

۴. پیشنهادهای تحقیق آتی در زمینه تأثیرات کارآفرینانه: پژوهشگران می‌توانند به بررسی ارتباط میان نوآوری‌های اجتماعی و بهبود شرایط اقتصادی در جوامع محلی بپردازند و تأثیر این نوآوری‌ها را بر اعتبار و جذب سرمایه‌گذاران جدید تحلیل کنند؛ همچنین مطالعه درباره مدل‌های کسب‌وکار و چگونگی تأثیر گرایش کارآفرینانه بر پایداری و بقای سازمان‌ها می‌تواند به درک بهتر این نوع سازمان‌ها کمک کند.

- “Enabling Ecosystems for Social Enterprises and Social Innovation: A Capability Approach Perspective”. *Journal of Human Development and Capabilities*, 18(2), pp. 299-306. <https://doi.org/10.1080/19452829.2017.1306690>
- Bird, B. (1992). “The Operation of Intentions in Time: The Emergence of the New Venture”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(1), pp. 11–20. <https://doi.org/10.1177/104225879201700102>
- Bocken, N.M.P., Short, S.W., Rana, P. and Evans, S. (2014). “A Literature and Practice Review to Develop Sustainable Business Model Archetypes”. *Journal of Cleaner Production*, 65, pp. 42-56. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>
- Castillo-Villar, F. R., Cavazos-Arroyo, J., and Castillo-Villar, K. K. (2025). “Entrepreneurial Orientation in Social Entrepreneurship: A Systematic Literature Review and Research Agenda”. *Sustainability*, 17(3), p. 816. <https://doi.org/10.3390/Su17030816>
- Castro-Arce, K., Parra, C. and Vanclay, F. (2019). “Social Innovation, Sustainability and the Governance of Protected Areas: Revealing Theory As It Plays Out in Practice in Costa Rica”. *Journal of Environmental Planning and Management*, 62(13), pp. 2255-2272. <https://doi.org/10.1080/09640568.2018.1537976>
- Castro-Spila, J., Torres, R., Lorenzo, C. and Santa, A. (2018). “Social Innovation and Sustainable Tourism Lab: An Explorative Model”. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 8(3), pp. 274-290. <https://doi.org/10.1108/HESWBL-03-2018-0032>
- Chavez, V.A., Stinnett, R., Tierney, R. and Walsh, S. (2017). “The Importance of the Technologically Able Social Innovators and Entrepreneurs: A US National Laboratory Perspective”. *Technological Forecasting and Social Change*, 121, pp. 205-215. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.09.002>
- Chen, Y., Podolski, E.J. and Veeraraghavan, M. (2015). “Does Managerial Ability Facilitate Corporate Innovative Success?”. *Journal of Empirical Finance*, 34, pp. 313-326. <https://doi.org/10.1016/j.jempfin.2015.08.002>
- Ahmed, J.U., Tinne, W.S., Al-Amin, M. and Rahanaz, M. (2018). “Social Innovation and SONO Filter for Drinking Water”. *Society and Business Review*, 13(1), pp. 15-26. <https://doi.org/10.1108/SBR-08-2017-0060>
- 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), pp. 1978-1985
- Andersson, F. O., and Helm, S. C. O. T. T. (2012). “Do Socially Entrepreneurial Nonprofits Perform Better: An Empirical Exploration”. In *New York University's Stern Conference on Social Entrepreneurship*, New York, NY. Retrieved March (Vol. 1, P. 2017).
- Andrews, R. (2008). “Perceived Environmental Uncertainty in Public Organizations: An Empirical Exploration”. *Public Performance and Management Review*, 32(1), pp. 25–50. <https://doi.org/10.2753/PMR1530-9576320102>
- Baron, R. (1998). “Cognitive Mechanisms in Entrepreneurship: Why and When Entrepreneurs Think Differently Than Other People”. *Journal of Business Venturing*, 13(4), pp. 275–294. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(97\)00031-1](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(97)00031-1)
- Baron, R., and Ward, T. (2004). “Expanding Entrepreneurial Cognition’s Tool Box: Potential Contributions From the Field of Cognitive Science”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(6), pp. 553–573. <https://doi.org/10.1111/J.1540-6520.2004.00064.X>
- Berzin, S., and Pitt-Catsoupes, M. (2015), “Social Innovation From the Inside: Considering the ‘Intrapreneurship’ Path”. *Social Work*, 60(4), pp. 360-362. <https://doi.org/10.1093/Sw/Swv026>
- Bhatt, P. and Ahmad, A.J. (2017), “Financial Social Innovation to Engage the Economically Marginalized: Insights From an Indian Case Study”. *Entrepreneurship and Regional Development*, 29(5–6), pp. 391-413. <https://doi.org/10.1080/08985626.2017.1287961>
- Biggeri, M., Testi, E., and Bellucci, M. (2017).

- Choi, S. (2014). "Learning Orientation and Market Orientation as Catalysts for Innovation in Nonprofit Organizations". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(2), pp. 393–413. <https://doi.org/10.1177/0899764012465491>
- Coombes, S. M., Morris, M. H., Allen, J. A., and 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), pp. 829-856. <https://doi.org/10.1111/J.1467-6486.2010.00956.X>
- Covin, J. G., and Lumpkin, G. T. (2011). "Entrepreneurial Orientation Theory and Research: Reflections on A Needed Construct". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), pp. 855-872. <https://doi.org/10.1111/J.1540-6520.2011.00482.X>
- Damanpour, F. and Schneider, M. (2006), "Phases of the Adoption of Innovation in Organizations: Effects of Environment, Organization and Top Managers". *British Journal of Management*, 17(3), pp. 215-236. <https://doi.org/10.1111/J.1467-8551.2006.00498.X>
- Dart, R. (2004). "Being Business-Like in A Nonprofit Organization: A Grounded and Inductive Typology". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33(2), pp. 290-310. <https://doi.org/10.1177/0899764004263522>
- Defourny, J., and Nyssens, M. (2017). "Fundamentals For an International Typology of Social Enterprise Models". *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28, pp. 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), pp. 93–109. <https://doi.org/10.1108/17508611011069248>
- Do Adro, F., Fernandes, C. I., Veiga, P. M., and Kraus, S. (2021). "Social Entrepreneurship Orientation and Performance in Non-Profit Organizations". *International Entrepreneurship and Management Journal*, 17(4), pp. 1591–1618. <https://doi.org/10.1007/S11365-021-00748-4>
- Dufays, F. (2019). "Exploring the Drivers of Tensions In Social Innovation Management in the Context of Social Entrepreneurial Teams". *Management Decision*, 57(6), pp. 1344-1361. <https://doi.org/10.1108/MD-01-2017-0089>
- Escamilla-Fajardo, P., Núñez-Pomar, J., and Parra-Camacho, D. (2019). "Does the Organizational Climate Predict the Innovation in Sports Clubs?" *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, 8(1), pp. 103–121. <https://doi.org/10.1108/JEPP-03-2019-104>
- Farmer, J., Carlisle, K., Dickson-Swift, V., Teasdale, S., Kenny, A., Taylor, J., Croker, F., Marini, K. and Gussy, M. (2018). "Applying Social Innovation Theory to Examine How Community Co-Designed Health Services Develop: Using A Case Study Approach and Mixed Methods". *BMC Health Services Research*, 18(1). <https://doi.org/10.1186/S12913-018-2852-0>
- Foladian, M. (2018). "Investigation and Pathology of Charitable Organizations' Activities and Determining the Factors Affecting Their Performance Improvement". *Second National Conference on Enduring Charity*, Tehran, Available in: <https://civilica.com/doc/954375> {In Persian}
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., and Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). "Transformational Leadership Influence on Organizational Performance Through Organizational Learning and Innovation". *Journal of Business Research*, 65(7), pp. 1040-1050. <https://doi.org/10.1016/J.Jbusres.2011.03.005>
- Garrido, M. J., and Camarero, C. (2010). "Assessing the Impact of Organizational Learning and Innovation on Performance in Cultural Organizations". *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 15(3), pp. 215-232. <https://doi.org/10.1002/Nvsm.384>
- Gelan, D., and Wedajo, G. (2013). "Factors Affecting Entrepreneurial Orientation Level of Business Women: The Case of Gambela Region of Ethiopia". Available in: SSRN 2261488. <https://ssrn.com/abstract=2261488>
- Giraud Voss, Z., Voss, G. B., and Moorman, C. (2005). "An Empirical Examination of the Complex Relationships Between Entrepreneurial

- Orientation and Stakeholder Support". *European Journal of Marketing*, 39(9/10), pp. 1132-1150. <https://doi.org/10.1108/03090560510610761>
- Gresov, C. and Drazin, R. (2007). "Equifinality: Functional Equivalence in Organization Design". *Academy of Management Review*, 22, pp. 403-428. <https://doi.org/10.5465/Amr.1997.9707154064>
- Gumusluoglu, L., and Ilsev, A. (2009). "Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation". *Journal of Business Research*, 62(4), pp. 461-473. <https://doi.org/10.1016/J.Jbusres.2007.07.032>
- Hazenberg, R., Bajwa-Patel, M., Mazzei, M., Roy, M. J., and Baglioni, S. (2016). "The Role of Institutional and Stakeholder Networks in Shaping Social Enterprise Ecosystems in Europe". *Social Enterprise Journal*, 12(3), pp. 302-321. <https://doi.org/10.1108/SEJ-10-2016-0044>
- Helm, S. T., and Andersson, F. O. (2010). "Beyond taxonomy: An empirical validation of social entrepreneurship in the nonprofit sector". *Nonprofit Management and Leadership*, 20(3), 259-276. <https://doi.org/10.1002/nml.253>
- Hesabi, F., Elahi, Sh., Hassam Zade, M., Shayan, A. (2021). "Analytical Framework for Commercialization of Science and Technology With a Meta-Synthesis Approach: Investigating the Dimensions of Analysis, Actors and Functions". *Journal of Entrepreneurship Development*, 14(3), pp. 401-420. <https://doi.org/10.22059/Jed.2021.320813.653629> {In Persian}
- Hinz, V., and Ingerfurth, S. (2013). "Does Ownership Matter Under Challenging Conditions? on The Relationship Between Organizational Entrepreneurship and Performance in the Healthcare Sector". *Public Management Review*, 15(7), pp. 969-991. <https://doi.org/10.1080/14719037.2012.757348>
- Hong, J. H., and Cho, D. H. (2012). "The Effects of Market Orientation, Entrepreneurial Orientation and Social Networks on The Social Performance of Non-Profit Organizations". In *International Conference on Human Computer Interaction* (pp. 240-248). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-35270-6_33
- Hu, Y., Xu, L., Wu, L., and Jiang, L. (2014). "Exploring the Impact of Environmental Uncertainty on Knowledge Management Capability of Nonprofit Organizations". *International Journal of Science*, 1(6), pp. 68-73.
- Indiana University Lilly Family School of Philanthropy. (2024). *Global Philanthropy Environment Index 2024*. Available in: <https://globalindices.iupui.edu/Environment-Index/>
- Johns Hopkins University. (2024). *Global Civil Society Index*. Available in: <https://ccss.jhu.edu/>
- José Ruiz-Ortega, M., Parra-Requena, G., Rodrigo-Alarcón, J., and García-Villaverde, P. M. (2013). "Environmental Dynamism and Entrepreneurial Orientation: The Moderating Role of Firm's Capabilities". *Journal of Organizational Change Management*, 26(3), pp. 475-493. <https://doi.org/10.1108/09534811311328542>
- Judit, K.K., Eszter, V. and Gusztav, N. (2016), "Understanding the Process of Social Innovation In Rural Regions: Some Hungarian Case Studies". *Studies In Agricultural Economics*, Vol. 118 No. 1, pp. 22-29. <http://dx.doi.org/10.7896/J.1604>
- Khanifar, H., Karimi, A., Zarrin Saz, A., Mobini Dehkordi, A. (2022). "Providing A Framework for Measuring the Role of Social Media in Home Based Businesses Based on A Meta Synthemetic Method". *Journal of Entrepreneurship Development*, 15(3), pp. 441-157. <https://doi.org/10.22059/Jed.2022.337419.653870> {In Persian}
- Khosravi, P., Newton, C. and Rezvani, A. (2019). "Management Innovation: A Systematic Review and Meta-Analysis of Past Decades of Research". *European Management Journal*, 6, pp. 694-707. <https://doi.org/10.1016/J.Emj.2019.03.003>
- Ko, W.W., Liu, G., Wan Yusoff, W.T. and Che Mat, C.R. (2019). "Social Entrepreneurial Passion and Social Innovation Performance". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 48(4) pp. 759-783. <https://doi.org/10.1177/0899764019830243>
- Kor, Y. Y., Mahoney, J. T., and Michael, S. C. (2007). "Resources, capabilities and entrepreneurial perceptions". *Journal of management studies*, 44(7), 1187-1212. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00727.x> Digital

- Kor, Y. Y., Mahoney, J. T., and Michael, S. C. (2007). "Resources, Capabilities and Entrepreneurial Perceptions". *Journal of Management Studies*, 44(7), pp. 1187-1212. <https://Doi.Org/10.1111/J.1467-6486.2007.00727.X>
- Kreiser, P. M. (2011). "Entrepreneurial Orientation and Organizational Learning: The Impact of Network Range and Network Closure". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), pp. 1025-1050. <https://Doi.Org/10.1111/J.1540-6520.2011.00449.X>
- Kuratko, D. F., Morris, M. H., and Covin, J. G. (2011). *How Corporate Entrepreneurship Differs. In Corporate Innovation and Entrepreneurship: Entrepreneurial Development Within Organizations* (3rd Ed., pp. 28-55). Canada: Cengage Learning
- Lacerda, F. M., Belfort, A. C., & Martens, C. D. P. (2015). "MANIFESTATION OF ENTREPRENEURIAL ORIENTATION ON A NONPROFIT ORGANIZATION/MANIFESTAÇÃO DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA EM UMA ORGANIZAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS". *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 4(2), 66-96.
- Lages, M., Marques, C. S., Ferreira, J. J., and Ferreira, F. A. (2017). "Intrapreneurship and Firm Entrepreneurial Orientation: Insights From the Health Care Service Industry". *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13, pp. 837-854. <https://Doi.Org/10.1007/S11365-016-0428-1>
- Laurett, R., Do Paço, A. M. F., and Do Rosario Leitão Dinis, A. (2020). "Entrepreneurship in Nonprofit Organizations: A Systematic Review of the Literature". *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 17, pp. 159-181. <https://Doi.Org/10.1007/S12208-019-00236-0>
- Leroux, K. M. (2005). "What Drives Nonprofit Entrepreneurship? A Look At Budget Trends of Metro Detroit Social Service Agencies". *The American Review of Public Administration*, 35(4), pp. 350-362. <https://Doi.Org/10.1177/0275074005278813>
- Lettice, F. and Parekh, M. (2010), "The Social Innovation Process: Themes, Challenges and Implications for Practice". *International Journal of Technology Management*, 51(1), pp. 139-158. <https://Doi.Org/10.1504/IJTM.2010.033133>
- Lichtenstein, G. A., and Lyons, T. S. (2001). "The Entrepreneurial Development System: Transforming Business Talent and Community Economies". *Economic Development Quarterly*, 15(1), pp. 3-20. <https://Doi.Org/10.1177/089124240101500101>
- Lumpkin, G. T., and Dess, G. G. (1996). "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance". *Academy of Management Review*, 21(1), pp. 135-172. <https://Doi.Org/10.5465/Amr.1996.9602161568>
- Lumpkin, G. T., Moss, T. W., Gras, D. M., Kato, S., and Amezcua, A. S. (2013). "Entrepreneurial Processes in Social Contexts: How Are They Different, If At All?". *Small Business Economics*, 40, pp. 761-783. <https://Doi.Org/10.1007/S11187-011-9399-3>
- Lyne, I., Ngin, C., and 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), pp. 278-298. <https://Doi.Org/10.1108/JEC-11-2016-0041>
- Maclean, M., Harvey, C. and Gordon, J. (2013), "Social Innovation, Social Entrepreneurship and the Practice of Contemporary Entrepreneurial Philanthropy". *International Small Business Journal*, 31(7), pp. 747-763. <https://Doi.Org/10.1177/0266242612443376>
- Maier, F., Meyer, M., and Steinbereithner, M. (2016). "Nonprofit Organizations Becoming Business-Like: A Systematic Review". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(1), pp. 64-86. <https://Doi.Org/10.1177/0899764014561796>
- Majeed, S. A., Kodithuwakku, K. A. S. S., and 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>
- Martens, C. D. P., Lacerda, F. M., Belfort, A. C., and Freitas, H. M. R. D. (2016). "Research on Entrepreneurial Orientation: Current Status and Future Agenda". *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 22(4), pp. 556-583. <https://Doi.Org/10.1108/IJEER-08-2015-0183>
- Martins, T., Braga, A., Braga, V., and Ferreira, M.R. (2020), "The Social Innovation Momentum: A Qualitative Analysis of Governance and Funding Processes". *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 17(1), pp. 97-120. <https://Doi.Org/10.1007/S12208-019-00238-Y>
- Miller, D. (1983). "The correlates of entrepreneurship in three types of firms". *Management science*, 29(7), 770-791. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.7.770>
- Mion, G., Baratta, R., Bonfanti, A., and 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), pp. 2141-2161. <https://Doi.Org/10.1108/TQM-05-2022-0153>
- Mitchell, M., Busenitz, L., Bird, B., Marie, C., McMullen, J., Morse, E., and Smith, B. (2007). "The Central Question in Entrepreneurial Cognition Research". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(1), pp. 1-27.
- Mitchell, R., Busenitz, L., Lant, T., McDougall, P., Morse, E., and Smith, J. (2004). "The distinctive and inclusive domain of entrepreneurial cognition research". *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 28(6), 505-518. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.0006>
- Mongelli, L. and Rullani, F. (2017). "Inequality and Marginalisation: Social Innovation, Social Entrepreneurship and Business Model Innovation: The Common Thread of The DRUID Summer Conference 2015". *Industry and Innovation*, 24(5), pp. 446-467. <https://Doi.Org/10.1080/13662716.2017.1295365>
- Morais-Da-Silva, R.L., Takahashi, A.R.W. and Segatto, A.P. (2016). "Scaling Up Social Innovation: A Meta-Synthesis". *Revista De Administraç~Ao Mackenzie*, 17(6), pp. 134-163. <https://Doi.Org/10.1590/1678-69712016/Administracao.V17n6p134-163>
- Morris, M. H., Coombes, S., Schindehutte, M., and Allen, J. (2007). "Antecedents and Outcomes of Entrepreneurial and Market Orientations in a Non-Profit Context: Theoretical and Empirical Insights". *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(4), pp. 12-39. <https://Doi.Org/10.1177/10717919070130040401>
- Morris, M. H., Webb, J. W., and Franklin, R. J. (2011). "Understanding the Manifestation of Entrepreneurial Orientation in the Nonprofit Context". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), pp. 947-971. <https://Doi.Org/10.1111/J.1540-6520.2011.00453.X>
- Mulyaningsih, H.D., Yudoko, G. and Rudito, B. (2016), "Knowledge-Based Social Innovation Process in Social Enterprise: A Conceptual Framework". *Advanced Science Letters*, 22(5-6), pp. 1393-1397. <https://Doi.Org/10.1166/Asl.2016.6621>
- Naderi, A., Vosta, L. N., Ebrahimi, A., and Jalilvand, M. R. (2019). "The Contributions of Social Entrepreneurship and Transformational Leadership to Performance: Insights From Rural Tourism in Iran". *International Journal of Sociology and Social Policy*, 39. <https://Doi.Org/10.1108/IJSSP-06-2019-0124>
- Nekoei Moghadam, M., Amiryusefi, S., Ghorbani Bahabadi, Z., and Amiresmaili, M. (2013). "The Role of Charities in the Health System: A Qualitative Study". *Qualitative Research in Health Sciences*, 2(1), pp. 1-10. SID. <https://Sid.Ir/Paper/215495/Fa> {In Persion}
- Oduro, S. (2023). "Entrepreneurial Orientation and Innovation Performance of Social Enterprises in an Emerging Economy". *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 24(2), pp. 312-336. <https://Doi.Org/10.1108/JRME-02-2021-0023>
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2024). *The Social Economy in the World 2024*. Organisation for

- Economic Co-Operation and Development. Available in: <https://www.oecd.org/social/social-economy/>
- Pamacheche, R., Chinomona, R., and 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), pp. 113-143. [https://doi.org/10.22610/Jebs.V8i4\(J\).1369](https://doi.org/10.22610/Jebs.V8i4(J).1369)
- Pasricha, P. and 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), pp. 270-280. <https://doi.org/10.1111/Caim.12287>
- Peng, X., Chen, Y., Ge, R., Hou, S., and Li, M. (2024). "How Does Entrepreneur Core Self-Evaluation Affect Entrepreneurial Orientation in Social Enterprises? Evidence From China". *Nonprofit Management and Leadership*, 34(3), pp. 657-682. <https://doi.org/10.1002/Nml.21587>
- Pinheiro, P. P., Daniel, A., and Moreira, A. (2021). "Social Enterprise Performance: The Role of Market and Social Entrepreneurship Orientations". *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 32. <https://doi.org/10.1007/S11266-020-00266-X>
- Prahalad, C. K., and Bettis, R. A. (1986). "The Dominant Logic: A New Linkage Between Diversity and Performance". *Strategic Management Journal*, 7(6), pp. 485-501. <https://doi.org/10.1002/Smj.4250070602>
- Rao-Nicholson, R., Vorley, T. and Khan, Z. (2017). "Social Innovation in Emerging Economies: A National Systems of Innovation Based Approach", *Technological Forecasting and Social Change*, 121, pp. 228-237. <https://doi.org/10.1016/J.Techfore.2017.03.013>
- Raynor, K. (2019). "Assembling an Innovative Social Housing Project in Melbourne: Mapping the Potential for Social Innovation". *Housing Studies*, 34 (8), pp. 1263-1285. <https://doi.org/10.1080/02673037.2018.1535054>
- Rodrigues, G., Raposo, M., Ferreira, J., and Paço, A. (2008). "Entrepreneurship Education and Business Creation Propensity: Testing A Structural Model". *International Journal Entrepreneurship and Small Business*, 9(1), pp. 58-73. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2010.029506>
- Ruiz-Jimenez, J.M., Fuentes-Fuentes, M. and Del, M. (2016). "Management Capabilities, Innovation, and Gender Diversity in the Top Management Team: An Empirical Analysis in Technology-Based Smes". *BRQ Business Research Quarterly*, 19(2), pp. 107-121. <https://doi.org/10.1016/J.Brq.2015.08.003>
- Rüsch, S., Lachmann, M., Wilkesmann, M., and Bastini, K. (2019). "The Effects of Entrepreneurial Orientation on Strategy Choice and Management Control in Nonprofit Organizations". *Problems and Perspectives in Management*, 17(3), pp. 153-168. [https://doi.org/10.21511/Ppm.17\(3\).2019.13](https://doi.org/10.21511/Ppm.17(3).2019.13)
- Sandelowski, M., Barroso, J., and Voils, C. I. (2007). "Using Qualitative Metasummary to Synthesize Qualitative and Quantitative Descriptive Findings". *Research in Nursing and Health*, 30(1), pp. 99-111. <https://doi.org/10.18845/TE.V15I1.5399>
- Selloni, D. and Corubolo, M. (2017). "Design For Social Enterprises: How Design Thinking Can Support Social Innovation Within Social Enterprises". *The Design Journal*, 20(6), pp. 775-794. <https://doi.org/10.1080/14606925.2017.1372931>
- Serrano, J., and Romero, I. (2012). "Entrepreneurial Quality and Regional Development: Characterizing SME Sectors in Low Income Areas". *Papers In Regional Science*, 92(3), pp. 495-513. <https://doi.org/10.1111/J.1435-5957.2012.00421.X>
- Shane, S. (2000). "Prior Knowledge and the Discovery Of Entrepreneurial Opportunities." *Organization Science*, 11(4), pp. 448-469. <https://doi.org/10.1287/Orsc.11.4.448.14602>
- Sinkula, J. M., Baker, W., and Noordewier, T. (1997). "A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), pp. 305-318. <https://doi.org/10.1177/0092070397254003>

- Slimane, K.B. and Lamine, W. (2017). "A Transaction-Based Approach to Social Innovation". *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 18(4), pp. 231-242. <https://doi.org/10.1177/1465750317741879>
- Smith, E. (2007). "Gender Influence on Firm-Level Entrepreneurship Through the Power Structure of Boards". *Women in Management Review*, 22(3), pp. 168-186. <https://doi.org/10.1108/09649420710743644>
- Stock, D. M., and Erpf, P. (2023). "Systematic Literature Review on Entrepreneurial Orientation in Nonprofit Organizations—Far More Than Business-Like Behavior". *Journal of Philanthropy and Marketing*, 28(4), p.E1753. <https://doi.org/10.1002/Nvsm.1753>
- Stull, M., and Singh, J. (2005). "Intrapreneurship in Nonprofit Organizations: Examining the Factors That Facilitate Entrepreneurial Behavior Among Employees". *Retrieved May, 24(2005)*, pp. 192-210.
- Suárez, D. (2020). "Collaboration and Professionalization: The Contours of Public Sector Funding for Nonprofit Organizations". *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(2), pp. 307–26. <https://doi.org/10.1093/Jpart/Muq049>
- Svensson, P.G. and Hambrick, M.E. (2019). "Exploring How External Stakeholders Shape Social Innovation in Sport for Development and Peace". *Sport Management Review*, 22(4), pp. 540-552. <https://doi.org/10.1016/J.Smr.2018.07.002>
- Svensson, P.G., Andersson, F.O., Mahoney, T.Q. and Ha, J.-P. (2019). "Antecedents and outcomes of social innovation: a global study of sport for development and peace organizations". *Sport Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2019.08.001>.
- Szijarto, B., Milley, P., Svensson, K. and Cousins, J.B. (2018). "On the Evaluation of Social Innovations and Social Enterprises: Recognizing and Integrating Two Solitudes in the Empirical Knowledge Base". *Evaluation and Program Planning*, 66, pp. 20-32. <https://doi.org/10.1016/J.Evalprogplan.2017.08.010>
- Tan, W. L. (2010). *Nonprofit Organizations and Social Entrepreneurship Intentions, Research Collection Lee Kong Chian School of Business: Rencontres De St-Gall*, St Gallen, Switzerland. https://ink.library.smu.edu.sg/Lkcsb_Research/3076
- Tan, W.-L., and Yoo, S.-J. (2015). "Social Entrepreneurship Intentions of Nonprofit Organizations". *Journal of Social Entrepreneurship*, 6(1), pp. 103–125. <https://doi.org/10.1080/19420676.2014.954260>
- Teece, D. J., Pisano, G., and Shuen, A. (1997). "Dynamic Capabilities and Strategic Management". *Strategic Management Journal*, 18(7), pp. 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z)
- Turpin, A., and Shier, M. L. (2023). "Exploring The Implementation of Socially Entrepreneurial Approaches in Pre-Existing Nonprofit Human Service Organizations". *Journal of Social Entrepreneurship*, pp. 1-21. <https://doi.org/10.1080/19420676.2023.2275145>
- Ucbasaran, D., Westhead, P., and Wright, M. (2008). "Opportunity Identification and Pursuit: Does An Entrepreneur's Human Capital Matter?". *Small Business Economics*, 30(2), pp. 153-173. <https://doi.org/10.1007/S11187-006-9020-3>
- Urban, B., and 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), pp. 1-10. <https://hdl.handle.net/10520/EJC-74a5a7b7d>
- Venugopal, S. and Viswanathan, M. (2019). "Implementation of Social Innovations In Subsistence Marketplaces: A Facilitated Institutional Change Process Model". *Journal of Product Innovation Management*, 36(6), pp. 800-823. <https://doi.org/10.1111/Jpim.12508>
- Vezina, M., Ben Selma, M. and Malo, M.C. (2019). "Exploring the Social Innovation Process in A Large Market Based Social Enterprise A Dynamic Capabilities Approach". *Management Decision*, 57(6), pp. 1399-1414. <https://doi.org/10.1108/MD-01-2017-0090>

- Voltan, A. and De Fuentes, C. (2016). "Managing Multiple Logics In Partnerships for Scaling Social Innovation". *European Journal of Innovation Management*, 19(4), pp. 446-467. <https://Doi.Org/10.1108/EJIM-01-2016-0010>
- Wales, W. J., Covin, J. G., and Mosen, E. (2020). "Entrepreneurial Orientation: The Necessity of a Multilevel Conceptualization". *Strategic Entrepreneurship Journal*, 14(4), pp. 639-660.
- Walker, N.K.G. And Chen, Y. (2019). "Social Innovation In Tourism: Unleashing the Time-Money Constraint". *Journal of the Knowledge Economy*, 10 (4), pp. 1700-1719. <https://Doi.Org/10.1007/S13132-018-0534-0>
- Weerawardena, J., and Mort, G. S. (2012). "Competitive Strategy in Socially Entrepreneurial Nonprofit Organizations: Innovation and Differentiation". *Journal of Public Policy and Marketing*, 31(1), pp. 91-101. <https://Doi.Org/10.1509/Jppm.11.034>
- Weerawardena, J., Mcdonald, R. E., and Mort, G. S. (2010). "Sustainability of Nonprofit Organizations: An Empirical Investigation". *Journal of World Business*, 45(4), pp. 346-356. <https://Doi.Org/10.1016/J.Jwb.2009.08.004>
- Weerawardena, J., Salunke, S., Haigh, N., and Mort, G. S. (2021). "Business Model Innovation in Social Purpose Organizations: Conceptualizing Dual Social-Economic Value Creation". *Journal of Business Research*, 125, 762-771. <https://Doi.Org/10.1016/J.Jbusres.2019.10.016>
- Westley, F., Antadze, N., Riddell, D.J., Robinson, K. and Geobey, S. (2014). "Five Configurations for Scaling Up Social Innovation: Case Examples of Nonprofit Organizations From Canada". *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(3), pp. 234-260. <https://Doi.Org/10.1177/0021886314532945>
- Yun, J.J., Park, K., Im, C., Shin, C. and Zhao, X. (2017). "Dynamics of Social Enterprises-Shift From Social Innovation to Open Innovation". *Science Technology and Society*, 22(3), pp. 425-439. <https://Doi.Org/10.1177/0971721817723375>
- Zafar, Z., Wenyuan, L., Bait Ali Sulaiman, M. A., Siddiqui, K. A., and Qalati, S. A. (2022). "Social Entrepreneurship Orientation and Enterprise Fortune: An Intermediary Role of Social Performance". *Frontiers in Psychology*, 12, 755080. <https://Doi.Org/10.3389/Fpsyg.2021.755080>
- Zainol, N.R., Zainol, F.A., Ibrahim, Y. and Afthanorhan, A. (2019). "Scaling Up Social Innovation For Sustainability: The Roles of Social Enterprise Capabilities". *Management Science Letters*, 9(3), pp. 457-466. <http://Dx.DoI.Org/10.5267/J.Msl.2018.12.005>
- Zhang, X., and Bartol, K. M. (2010). "Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement." *Academy of Management Journal*, 53(1), pp. 107-128. <https://Doi.Org/10.5465/Amj.2010.48037118>



Presenting a Model of Entrepreneurial Orientation of Non-Profit Organizations With the Meta-Synthesis Method

Zeinab Esfandyari¹

Zahra Arasti²

Kamal Sakhdari³

Abstract

Non-profit organizations, as one of the key pillars of the third economy, play a vital role in addressing social needs and promoting public welfare. However, the decline in public and private financial resources, increasing competition, and rapid environmental changes have posed significant challenges to these organizations. This study aims to identify the drivers of entrepreneurial orientation and examine its effects on the performance of non-profit organizations. In terms of purpose, the research is applied, and methodologically, it adopts a documentary meta-synthesis approach. Meta-synthesis, as a prominent qualitative research method, enables the systematic collection, analysis, and integration of findings from previous studies. The meta-synthesis process was conducted based on the seven-step model proposed by Sandelowski and Barroso (2007). Initially, the primary research question was formulated as follows: "What are the drivers and effects of entrepreneurial orientation in non-profit organizations?" This question was structured into four main dimensions: managerial drivers, organizational drivers, environmental drivers, and the effects of entrepreneurial orientation. To collect relevant studies, keywords such as "nonprofit," "third sector," "entrepreneurship," and "innovation" were searched in reputable databases, including Scopus, ScienceDirect, Emerald, and Taylor & Francis. The search covered articles published between 1980 and 2024, resulting in the identification of 5,621 articles. Subsequently, a systematic screening process was conducted to select relevant and high-quality studies for inclusion in the analysis. The findings indicate that managerial, organizational, and environmental factors serve as the primary drivers of entrepreneurial orientation. These factors encompass managers' personal and professional characteristics, organizational structure and culture, internal processes and resources, as well as external environmental conditions. Entrepreneurial orientation produces multiple effects on non-profit organizations, ranging from improving internal processes, enhancing flexibility, and strengthening an innovation-oriented culture to optimizing resource utilization, developing new products and services, fostering social innovation, and improving both financial and social performance. The results demonstrate that entrepreneurial orientation not only strengthens competitive positioning and facilitates access to diverse resources but also enhances organizations' capacity to respond effectively to evolving societal needs and generate added value. Therefore, entrepreneurial orientation is proposed as a key strategic approach for addressing the challenges faced by non-profit organizations.

Keywords: Entrepreneurial Orientation (EO), Non-Profit Organizations (NPOs), Meta Synthesis

1. PhD. Graduate of Development Department, Faculty of Entrepreneurship, College of management, University of Tehran, Tehran, Iran.

2. Associate professor, Development Department, Faculty of Entrepreneurship, College of management, University of Tehran, Tehran, Iran; arasti@ut.ac.ir

3. Associate professor, Organizational Department, Faculty of Entrepreneurship, College of management, University of Tehran, Tehran, Iran.

نقش نامه و فرم تعارض منافع

الف) نقش نامه

| پدیدآورندگان | زینب اسفندیاری | زهرا آراستی | کمال سخدری |
|----------------------|---------------------|----------------------------------|----------------------------|
| نقش | نویسنده | نویسنده مسئول | نویسنده |
| نگارش متن | نگارش متن اصلی | طراحی کلی تحقیق، بازنگری کلی متن | بازنگری کلی متن |
| ویرایش متن و ... | ویرایش متن | بازنگری بر اساس نظر داوران | بازنگری بر اساس نظر داوران |
| طراحی / مفهوم‌پردازی | طراحی و پیشنهاد مدل | بازنگری مدل | — |
| گردآوری داده | انجام روش فراترکیب | — | — |
| تحلیل / تفسیر داده | تحلیل محتوای مقالات | نظارت بر تحلیل داده‌ها | — |
| سایر نقش‌ها | — | نظارت بر رساله | نظارت بر رساله |

ب) اعلام تعارض منافع

یا غیررسمی، اشتغال، مالکیت سهام، و دریافت حق اختراع، و البته محدود به این موارد نیست. منظور از رابطه و انتفاع غیرمالی عبارت است از روابط شخصی، خانوادگی یا حرفه‌ای، اندیشه‌ای یا باورمندانه، و غیره.

چنانچه هر یک از نویسندگان تعارض منافع داشته باشد (و یا نداشته باشد) در فرم زیر تصریح و اعلام خواهد کرد:

مثال: نویسنده الف هیچ‌گونه تعارض منافع ندارد. نویسنده ب از شرکت فلان که موضوع تحقیق بوده است گزنت دریافت کرده است. نویسندگان ج و د در سازمان فلان که موضوع تحقیق بوده است سخنرانی افتخاری داشته‌اند و در شرکت فلان که موضوع تحقیق بوده است سهامدارند.

در جریان انتشار مقالات علمی تعارض منافع به این معنی است که نویسنده یا نویسندگان، داوران و یا حتی سردبیران مجلات دارای ارتباطات شخصی و یا اقتصادی می‌باشند که ممکن است به طور ناعادلانه‌ای بر تصمیم‌گیری آن‌ها در چاپ یک مقاله تأثیرگذار باشد. تعارض منافع به خودی خود مشکلی ندارد بلکه عدم اظهار آن است که مسئله‌ساز می‌شود.

بدین وسیله نویسندگان اعلام می‌کنند که رابطه مالی یا غیرمالی با سازمان، نهاد یا اشخاصی که موضوع یا مفاد این تحقیق هستند ندارند، اعم از رابطه و انتساب رسمی یا غیررسمی. منظور از رابطه و انتفاع مالی از جمله عبارت است از دریافت پژوهانه، گزنت آموزشی، ایراد سخنرانی، عضویت سازمانی، افتخاری

اظهار (عدم) تعارض منافع: با سلام و احترام؛ به استحضار می‌رساند نویسندگان مقاله هیچ‌گونه تعارض منافع ندارد.

نویسنده مسئول: زهرا آراستی

تاریخ: ۱۴۰۴/۱۱/۲۹