



Journal of Endowment  
& Charity Studies  
<https://ecs.ui.ac.ir/?lang=en>

**Journal of Endowment & Charity Studies**

E-ISSN: 2980-9444

Vol. 2, No.2, Autumn & Winter, 2024, pp 27-50

Received: 26/12/2023 Accepted: 01/06/2024

### Research Paper

## Developing a Strategy for the Development of Social Entrepreneurship

**Mohammad Reza Fallah** \* 

Associate Professor, Department of Business Management, Faculty of Humanities, Hazrat-e Masoumeh University, Qom, Iran.

Mfallah@hmu.ac.ir

**Shirin Gharekhani**

MSc, Department of Business Management, Faculty of Humanities, Hazrat-e Masoumeh University, Qom, Iran.

Shirin.gharekhani66@gmail.com

### Introduction

In recent years, the role of social entrepreneurship has increased significantly as a result of the weak efficiency of government institutions in improving living standards in different social sectors. Accordingly, the advantage of social entrepreneurship is focused on the less dependence of companies on financial markets and the less impact of financial crises on them (Palacios-Marqués et al., 2019). The concept of social entrepreneurship lies in the creation of social value and the question of what innovative methodologies, services, or products are chosen to create social change. Most of the social movements are managed by individuals and business groups only to improve the lives of the poor; However, social entrepreneurship is created to create a link between human, social, and sustainable development in societies (Zajda et al., 2023). For the development and expansion of social entrepreneurship in for-profit and non-profit organizations, there are many influential factors and actors. The most important actors of social entrepreneurship success include leadership, planning of social organizations, community interaction, innovative financing, human capital, legal support, and marketing of social organizations (Satar & John, 2019). Meanwhile, factors such as the role of entrepreneurs, networks, and government support are also very influential in the success and sustainability of social entrepreneurship (Bonfanti et al., 2024). Considering the importance of social entrepreneurship in creating productive employment and sustainable wealth, as well as the focus of this field on creating a continuous income stream with minimum reliance on voluntary contributions, this research seeks to answer the question, what are the main factors and actors of social entrepreneurship? And what are the appropriate strategies for the development of social entrepreneurship?

### Research Methodology

The current research is applied in terms of purpose, descriptive in terms of nature and method, and qualitative in terms of approach; Therefore, the data collection tool in this research is an exploratory interview. The statistical population of this research includes experts, university professors, entrepreneurship lecturers, entrepreneurs, social entrepreneurs, social activists (NGOs), managers of charity organizations, and all those who are active in social fields, which are included in a non-probable snowball method. And based on the rule of saturation, 15 people have been selected. In this research, Fred R. David's framework, which has three stages, is used for the analysis and formulation of strategies. The first stage, called input, in which the main information needed to develop strategies is specified, includes two internal factors evaluation matrix (IFE) and external factors

---

\*Corresponding Author

Fallah, M.R., & Gharekhani, S. (2024). Developing a strategy for the development of social entrepreneurship. *Journal of Endowment & Charity Studies*, 2 (2), 27-50.



2980-9444 © The Author(s). Published by University of Isfahan

This is an open access article under the CC BY-NC 4.0 License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>).



[10.22108/ECS.2024.140216.1083](https://doi.org/10.22108/ECS.2024.140216.1083)

evaluation matrix (EFE). In the second stage, called the comparison stage, various types of possible strategies are explained, and for this purpose, a kind of balance is established between internal and external factors. The tools of this stage include the threats, opportunities, weaknesses, strengths (SWOT) matrix, and the internal and external (IE) matrix. Finally, the third stage, called the decision stage, uses the Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM). In the said matrix, the information provided in the first step is used so that the types of applicable strategies identified in the second step can be evaluated objectively without applying personal opinion. It is worth mentioning that in this research, the triangulation method was used to check the validity of the research findings.

### Research Findings:

Based on Fred R. David's analysis framework, to develop a strategy, one must go through three stages of input, comparison, and decision-making, in each of these stages, matrices are predicted, and finally, based on the findings and results of these matrices, strategies can be explained and prioritized based on the Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM). Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) is a suitable tool and technique for strategic planning and integration and prioritization of important internal and external factors. This technique determines which of the selected strategic options are possible and prioritizes these strategies (David et al., 2009).

The strategies calculated based on the SWOT matrix include the following strategies, which are summarized from the Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM), the prioritization of social entrepreneurship development strategies is shown below (Table 1). According to the average scores of the creation of non-governmental organizations (NGOs) to support social entrepreneurship, the best strategy is selected.

**Table 1. Prioritization of social entrepreneurship development strategies**

No	Strategy	Score
1	Creating non-governmental organizations (NGOs) to support social entrepreneurship	5.721
2	Teaching social entrepreneurship from low educational levels	5.377
3	Creating social entrepreneurship foundations in universities	5.331
4	Improving the business environment for social entrepreneurship	4.839
5	Developing laws and regulations to support social entrepreneurs	4.646
6	Providing low-interest banking facilities for social entrepreneurs	4.351

Source: Researcher's findings

### Discussion and Conclusion:

According to the findings from the interviews and the analysis done on them, it was determined that appropriate strategies should be adopted to enter the field of social entrepreneurship. In this part, based on the prioritization of the strategies, practical suggestions are presented as follows.

Facilitating the process of creating non-governmental organizations through the national license portal;

- Systematic and institutional guidance of the informal economy towards the formal economy with the approach of identifying and supporting social entrepreneurs;
- Cultivation of social entrepreneurship through education and including courses related to this issue from the primary level of education;
- Spreading information and increasing the awareness of families through advertisements to strengthen social entrepreneurship in family members;
- Creating a center of active graduates in the fields of social entrepreneurship and social activities;
- Holding creativity and innovation training workshops in the field of social entrepreneurship;
- Planning and taking action to design and implement the "Comprehensive Education and Employment Plan" to harmonize the demands of the labor market with university teachings with a social entrepreneurship approach;
- Expediting the issuance of required licenses for activities in the field of social entrepreneurship;
- The possibility of active participation of social entrepreneurs in macro decisions;
- Developing laws and regulations to support social entrepreneurs;
- Speeding up the process of approving and communicating the executive regulations of the law on continuous improvement of the business environment in the field of social entrepreneurship;
- Providing self-employment loans to eligible people to set up social businesses;
- Providing gratuitous banking facilities for specific areas of social entrepreneurship (such as helping the clients of the relief committee, the disabled, and others).

### Keywords:

Social entrepreneurship, strategy development, Internal Factors Evaluation matrix(IFE), External Factors Evaluation matrix (EFE), Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)



مطالعات وقف و امور خیریه

دوره ۲، شماره ۲، پاییز و زمستان ۱۴۰۳، ص ۵۰-۲۷

مقاله پژوهشی

## تدوین راهبرد برای توسعه کارآفرینی اجتماعی

فلاح، محمدرضا<sup>۱\*</sup> ، قره خانی، شیرین<sup>۲</sup>

۱. دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم انسانی و هنر، دانشگاه حضرت معصومه (س)، قم، ایران

mfallah@hmu.ac.ir

۲. کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم انسانی و هنر، دانشگاه حضرت معصومه (س)، قم، ایران

shirin.gharekhani66@gmail.com

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۰/۵ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۳/۱۲

### چکیده

کارآفرینی اجتماعی به عنوان یک نوع کارآفرینی جامعه‌محور که با رویکرد کارآفرینانه به دنبال رفع نیازهای اجتماعی جامعه است، شایان توجه بسیاری از افراد در جوامع دانشگاهی قرار گرفته است. با توجه به اینکه تلاش دولتمردان و اقدامات بشردوستانه و عملکرد نهادهای بخش اجتماعی به طور کامل پاسخگوی انتظارات نیست، برای توسعه الگوها و روش‌های نوین به کارآفرینی اجتماعی نیاز است. هدف از پژوهش حاضر، تدوین راهبرد برای توسعه کارآفرینی اجتماعی در حوزه‌های مختلف برای ایجاد تغییرات اجتماعی است. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و روش توصیفی بوده است و جامعه آماری تحقیق را خبرگان، کارآفرینان، کارآفرینان اجتماعی و افراد فعال در حوزه‌های اجتماعی تشکیل می‌دهد که با روش نمونه‌گیری غیراحتمالی گلوله برفی و با مصاحبه با ۱۵ نفر اشباع نظری حاصل شده است. نتایج یافته‌های تحقیق پس از تهیه ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی نشان می‌دهند کارآفرینی اجتماعی در منطقه پنج از ماتریس IE یعنی حفظ و نگهداری وضع موجود قرار دارد و سه راهبرد برتر در ماتریس QSPM با عناوین ایجاد سازمان‌های مردم‌نهاد (NGO) برای حمایت از کارآفرینی اجتماعی، آموزش کارآفرینی اجتماعی از سطوح پایین تحصیلی و ایجاد بنیاد کارآفرینی اجتماعی در دانشگاه‌ها برای توسعه کارآفرینی اجتماعی در اولویت قرار گرفتند.

**واژه‌های کلیدی:** کارآفرینی اجتماعی، تدوین راهبرد، ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)، ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)،

ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)

\* نویسنده مسئول

فلاح، م و قره خانی، ش. (۱۴۰۳). تدوین راهبرد برای توسعه کارآفرینی اجتماعی. *مطالعات وقف و امور خیریه*، ۲(۲)، ۵۰-۲۷.



2980-9444 © The Author(s). Published by University of Isfahan

This is an open access article under the CC BY-NC 4.0 License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>).



[10.22108/ECS.2024.140216.1083](https://doi.org/10.22108/ECS.2024.140216.1083)

## ۱- مقدمه و بیان مسئله

در سال‌های اخیر، کارآفرینی اجتماعی در کنار مباحث مربوط به کارآفرینی اقتصادی و سازمانی مطرح شده و توانسته است در کنار ایجاد اشتغال مولد، الزامات و زیرساخت‌های لازم برای تولید ثروت پایدار را فراهم آورد. مفهوم کارآفرینی اجتماعی، امکان توسعه مدل‌های جایگزین برای انجام تجارت را فراهم کرده و به دنبال دستیابی به اهداف مهم و ارزشمند اجتماعی است. همچنین، ترویج مفهوم کارآفرینی اجتماعی با ایجاد فعالیت‌های تجاری علاوه بر اینکه به سمت افزایش سود گرایش دارد، نسبت به فعالیت‌های تجاری مربوط به اطمینان از رفاه کل جامعه و گروه‌های اجتماعی خاص نیز توجه می‌کند (Terziev et al., 2020). به دلیل اهمیت و ضرورت کارآفرینی اجتماعی در بخش‌های مختلف جامعه، تحقیقات در این زمینه به یک جریان اصلی و تأثیرگذار در ادبیات دانشگاهی تبدیل شده است (Saebi et al., 2019)؛ با این حال، انتشارات فکری نسبتاً کوچکی در مجلات مدیریتی و کارآفرینی بزرگ منتشر شده است (Khatri et al., 2022).

بسیاری از نویسندگان کارآفرینی اجتماعی معتقدند کارآفرینی اجتماعی می‌تواند در بخش‌های دولتی، خصوصی یا غیرانتفاعی پرورش یابد. در واقع، کارآفرینی اجتماعی علاوه بر اینکه یک مدل ترکیبی شامل فعالیت‌های انتفاعی و غیرانتفاعی است، یک همکاری بین بخشی نیز است. اینگونه تعاریف بر خلاقیت و ابتکار فعالیت‌ها برای حل مشکلات اجتماعی به‌طور خاص تأکید می‌کند. در واقع، کارآفرینی اجتماعی ایجاد ارزش برای جامعه از طریق پیشنهاد راه‌حل‌های پایدار برای مسائل دست‌نخورده است و چنین راه‌حلی باید از نظر اجتماعی، مرتبط و نسبت به محیط زیست، حساس و از نظر مالی امکان‌پذیر باشند (Erden & Erden, 2020). کارآفرینی اجتماعی را می‌توان به‌عنوان توانایی تشخیص ایجاد ارزش اجتماعی از طریق فعالیت اقتصادی تعریف کرد. کارآفرینی اجتماعی از فرصت‌ها به‌منظور ایجاد ارزش اجتماعی استفاده می‌کند؛ با وجود این، نوع عملکرد آن به شکل خیریه نبوده است و لزوماً نسبت به سود بی تفاوت نیست. در واقع، فعالیت اصلی کارآفرینان اجتماعی از طریق بنگاه‌های اجتماعی بوده است و می‌تواند از صندوق‌های دولتی و خصوصی نیز به‌طور مؤثر استفاده کنند (Palacios-Marqués et al., 2019).

امروزه گرایش به کارآفرینی اجتماعی تبدیل به یک موضوع مهم در زمینه‌های مختلف به‌ویژه در سیاست‌های کلان اجتماعی و توسعه روابط بین‌الملل شده است (Helmsing, 2015) و در زمان حاضر برنامه‌ریزی و افق توسعه در سطوح بین‌الملل در اکثر دانشگاه‌ها به سمت گسترش و توسعه این نوع کارآفرینی و افزایش اطلاعات است (Hobikoğlu & Şanlı, 2015). با اینکه کارآفرینی اجتماعی مانند کارآفرینی اقتصادی شناخته شده نیست، مقبولیت و دستاوردهای کارآفرینی اجتماعی به‌طور چشمگیری در حال رشد و توسعه است (Nga & Shamuganathan, 2010). کارآفرینی اجتماعی به‌طور چشمگیری باعث تغییر در نظام سرمایه‌داری با دو مفهوم اجتماعی بودن و کارآفرینی شده است (Newth & Woods, 2014)؛ به‌طوری‌که تمرکز «اجتماعی» بر رفع نگرانی‌های اجتماعی و مؤلفه «کارآفرینی» بیشتر به سمت ایجاد ثروت یا افزایش سود است (Manyaka-Boshielo, 2017). از مهم‌ترین شاخص‌های انگیزشی اجتماعی با رویکرد کارآفرینی بهبود انسجام اجتماعی، مبارزه با فقر، دفاع از حقوق بشر یا ارتقای سطوح خدمات بهداشتی و درمانی است (Trivedi, 2010). بنگاه‌های اجتماعی و کارآفرینان اجتماعی، ابتکار عمل‌ها و راهکارهای نوینی برای مسائل اجتماعی حل‌نشده خلق می‌کنند و در نتیجه خلق ارزش اجتماعی را در دل رسالت خود در خلق سود برای افراد، «جوامع» و گروه‌های دیگر قرار می‌دهند (Sekliuckiene & Kisielius, 2015). در این راستا، حضور کم‌رنگ افراد در مسئولیت‌های اجتماعی می‌تواند از دلایل عمده عدم توسعه و موفقیت در حوزه کارآفرینی اجتماعی باشد (اردلان و همکاران، ۱۳۹۴).

با توجه به اهمیت موضوع کارآفرینی اجتماعی برای اشتغال مولد و ایجاد ثروت پایدار به خصوص برای قشر محروم جامعه و همچنین تمرکز این حوزه بر ایجاد یک جریان درآمدی مستمر با کمترین اتکا بر کمک‌های داوطلبانه، تاکنون تحقیقی در خصوص شناسایی و تبیین استراتژی‌ها برای ورود سازمان‌های خیریه به این حوزه انجام نشده است؛ بنابراین، در پژوهش حاضر با تکیه بر چارچوب مدیریت استراتژیک فرد آر دیوید، استراتژی برای توسعه کارآفرینی اجتماعی تدوین شده است. با این توصیف هدف پژوهش حاضر، پاسخ به این پرسش است که عوامل و بازیگران اصلی کارآفرینی اجتماعی کدام‌اند و استراتژی‌های مناسب برای توسعه کارآفرینی اجتماعی چگونه است.

## ۲- پیشینه و نظریه‌ها

در دهه‌های اخیر با افزایش مشکلات اجتماعی در کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه، کارآفرینی اجتماعی به عنوان مسیری برای حل مشکلات اجتماعی، ایجاد ارزش اجتماعی و افزایش رفاه انسان‌ها اهمیت بیشتری یافته است (عزیزی و ملایجردی، ۱۳۹۶). از جمله کشورهایی که ادبیات نظری زیادی در این رابطه ارائه داده‌اند، کشورهای هند، مالزی و ژاپن را می‌توان نام برد. در این میان کشور ایران، به عنوان یکی از کشورهای در حال توسعه جهان، با معضل فقر و نیازهای اجتماعی دست‌وپنجه نرم می‌کند. سازمان‌های غیرانتفاعی و مردم‌نهاد نیز به دنبال پاسخ به نیازهای اجتماعی جامعه هستند (جمالی و عدالتیان شهریاری، ۱۳۹۶). در این راستا، اقتصاد اجتماعی یکی از گزینه‌های مرتبط با بخش‌های خصوصی و دولتی در زمان بحران است؛ با این حال، فعالیت‌های گسترده این نهادها و به‌طور خاص دستگاه‌های دولتی محدود به کاغذبازی‌های پیچیده و تغییرات سیاسی شده است. به همین دلیل در سال‌های اخیر، نقش کارآفرینی اجتماعی در نتیجه کارایی ضعیف نهادهای دولتی در ارتقای استانداردهای زندگی در بخش‌های مختلف اجتماعی افزایش چشمگیری داشته است. براساس این، مزیت کارآفرینی اجتماعی متمرکز بر وابستگی کمتر شرکت‌ها بر بازارهای مالی و تأثیر کمتر بحران‌های مالی بر آنها است (Palacios-Marqués et al., 2019).

با وجود استفاده گسترده از مفهوم کارآفرینی اجتماعی و نیز افزایش توجه دانشگاهی به مطالعه این حوزه، هنوز درک عمیقی از نقش و عملکرد کارآفرینی اجتماعی احساس می‌شود و برداشت‌های متفاوتی از آن بین افراد مختلف وجود دارد. بسیاری از کشورهای جهان به این نوع از کارآفرینی به عنوان یک راه‌حل برای ارضای نیازهای اجتماعی و حل معضلات اجتماعی از طریق بنگاه‌های اجتماعی نگاه می‌کنند. امروزه کارآفرینان و بنگاه‌های اجتماعی در کمک به جوامع محروم و بهبود شایستگی اجتماعی و اقتصادی و ایجاد اشتغال نقش اساسی دارند تا به تقویت اجتماع موجود کمک کنند (Zhu et al., 2014). منظور از کارآفرینی اجتماعی کار جامعه، سازمان‌های داوطلبانه و عمومی و همچنین شرکت‌های خصوصی است که بیشتر برای اهداف اجتماعی و نه منافع کار می‌کنند. کارآفرینی اجتماعی شامل راه‌اندازی پروژه‌ها یا مشارکت‌هایی برای روشن کردن مشکلاتی است که وجود دارد. عنصر کلیدی که کارآفرینی اجتماعی را از کارآفرینی متعارف متمایز می‌کند، اولویت‌بندی رسالت اجتماعی آن است؛ بنابراین، با توجه به انگیزه‌های موجود، کارآفرینی اجتماعی با کارآفرینی متعارف متفاوت است (Cha, 2020).

از زمان پیدایش، کارآفرینی اجتماعی تعاریف فراگیر و در عین حال مکمل را دریافت کرده است. موضوع کارآفرینی اجتماعی به‌طور گسترده و نامشخص مطالعه و نقد شده است و هیچ اجماع قطعی درباره معنی این اصطلاح وجود ندارد (Aliaga-Isla & Huybrechts, 2018). کارآفرینی اجتماعی یک فعالیت تجاری با اهداف اجتماعی توصیف می‌شود؛ این

فعالیت توسط کارآفرینان اجتماعی هدایت می‌شود؛ افرادی که به‌عنوان «عوامل تغییر جامعه»، قهرمان جامعه شناخته می‌شوند و مشکلات اجتماعی را به شکل فرصت مشاهده می‌کنند. کارآفرینی اجتماعی نوعی «نوآوری اجتماعی» یا همان تصور ایده‌های خلاقانه نیز تعریف می‌شود که قابلیت تأثیر مثبت بر کیفیت زندگی افراد را دارند (Dwivedi & Weerawardena, 2018). همچنین، کارآفرینی اجتماعی را می‌توان ترکیبی از دیدگاه اجتماعی با کسب‌وکار، نوآوری و تعیین‌پذیری دانست (Shepherd, 2013). کارآفرینی اجتماعی فرایند حل مسئله دائمی، ابتکاری و پایدار است که هدف پیدا کردن، شناسایی و حل مشکلات اجتماعی و ایجاد ارزش‌های اجتماعی به‌صورت نوآورانه است (Sekliuckiene & Kisielius, 2015). کارآفرینان اجتماعی و شبکه آنها، تمرکز زیادی بر تغییرات اجتماعی به‌هم‌پیوسته‌ای دارند که نرم‌ها و محدودیت‌های سازمانی و نهادی را نادیده می‌گیرند. این عوامل تغییر مخرب اغلب به‌جای کسب‌وکارهای متداول، دارای چشم‌انداز استراتژیک، پویا و متنوع هستند و با توجه به اینکه نمی‌خواهند مأموریت اجتماعی خود را از بین برند، در هرکجا که ممکن باشد به‌دنبال منابع می‌گردند؛ از این رو، بسیاری از آنان هم‌زمان با دولت، نهادهای بشردوستانه، بخش داوطلبانه، بانک‌ها و نیز بازار تجاری همکاری می‌کنند. در واقع، کارآفرینی اجتماعی فرایندی برای ایجاد ارزش اجتماعی تلقی می‌شود (N. Agarwal et al., 2020).

کارآفرینی اجتماعی به‌دلیل شدت و پیچیدگی مشکلات اجتماعی و زیست‌محیطی طیف گسترده‌ای از فعالیت‌ها را شامل می‌شود که می‌توان به مواردی مانند ارائه خدمات موردنیاز به جامعه مانند آموزش، خدمت به مردم و نیازمندان، کمک به توسعه اقتصادی جامعه از طریق توانمندسازی افراد و کم کردن هزینه‌های دولت، ارائه فرصت‌های سازمان‌یافته برای مراسم مذهبی و اعمال دینی، آموزش مردم درباره مسائل پیش‌روی جامعه، انجام پژوهش، خدمات به‌عنوان بستر آزمایشی برای راه‌حل مشکلات جامعه، ارائه راه‌های داوطلبانه و نیز ایجاد ساختاری برای مشارکت شهروندان در جامعه اشاره کرد (Gulati-Partee, 2001). نقش کارآفرینان اجتماعی این است که هرگاه مشکل و تنگنایی برای جامعه به وجود آید، آن را سریعاً شناسایی می‌کنند و راه‌حل جدیدی برای آن ارائه می‌دهند. کارآفرینان اجتماعی در جست‌وجوی مشکلاتی فراتر از مشکلات اولیه، روزمره، مستقیم و فوری هستند. آنها در پی کشف مشکلات بنیادی، مهم، ریشه‌ای و اصلی هستند تا راه‌حلی برای آنها ارائه دهند و بدین ترتیب اجتماعات، جوامع و کل دنیا را تغییر دهند. در واقع، کارآفرینان اجتماعی می‌خواهند دنیای بهتری را بسازند و ارزش آفرین باشند. کامیابی، رشد و پیشرفت کارآفرینان اجتماعی، به میزان تعهد و ازخودگذشتگی آنها بستگی دارد. همچنین، کارآفرینان اجتماعی فاقد حمایت قانونی، اعتبار یا مشروعیت و منابع لازم برای گسترش کار خود هستند (ملکی، ۱۳۹۲).

مفهوم کارآفرینی اجتماعی در ایجاد ارزش اجتماعی و نیز در این پرسش نهفته است که چه روش‌شناسی، خدمات یا محصولات نوآورانه‌ای برای ایجاد تغییر اجتماعی انتخاب می‌شوند. اکثر جنبش‌های اجتماعی توسط افراد و گروه‌های تجاری تنها با هدف بهبود زندگی فقرا اداره می‌شوند؛ با این حال، کارآفرینی اجتماعی با هدف ایجاد پیوند بین توسعه انسانی، اجتماعی و پایدار در جوامع ایجاد شده است (Zajda et al., 2023). برای توسعه و گسترش کارآفرینی اجتماعی در سازمان‌های انتفاعی و غیرانتفاعی، عوامل و بازیگران بسیار زیادی تأثیرگذار هستند. از مهم‌ترین بازیگران موفقیت کارآفرینی اجتماعی می‌توان به رهبری، برنامه‌ریزی سازمان‌های اجتماعی، تعامل جامعه، تأمین اعتبار نوآورانه، سرمایه انسانی، پشتیبانی حقوقی و بازاریابی سازمان‌های اجتماعی اشاره کرد (Satar & John, 2019). در این بین، عواملی مانند نقش کارآفرینان، شبکه‌ها و حمایت دولت نیز در موفقیت و پایداری کارآفرینی اجتماعی بسیار تأثیرگذار هستند (Bonfanti et al., 2024).

## ۱-۲- پیشینه پژوهش

چینگکول و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۳) در تحقیق خود با عنوان «کارآفرینی اجتماعی کارآفرینان کوچک و متوسط در تایلند: تأثیر محیط نهادی، اشتیاق کارآفرینی و خودکارآمدی کارآفرینی» رابطه بین محیط نهادی، اشتیاق کارآفرینانه و خودکارآمدی کارآفرینانه بر مقاصد کارآفرینی اجتماعی کارآفرینان کوچک و متوسط را بررسی کرده‌اند. نتایج تحقیق آنها نشان می‌دهند محیط‌های هنجاری و شناختی بر اشتیاق کارآفرینی تأثیر می‌گذارد (Chiengkul et al., 2023). ناسیمنتو و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۳) نیز در تحقیقی با عنوان «مشارکت در کارآفرینی اجتماعی: استراتژی برای انتقال ارزش اجتماعی»، پیکربندی استراتژی‌های رقابت در شرکت‌های اجتماعی و اینکه چگونه این استراتژی‌ها می‌توانند انتقال ارزش اجتماعی را بهبود بخشند، تحلیل کرده‌اند. نویسندگان چهار استراتژی اصلی را شناسایی کردند که شامل (۱) انکوباتور اجتماعی باعث ایجاد رقابت بین شرکت‌های اجتماعی می‌شود؛ (۲) همکاری برای بهبود عملکرد بازار ضروری است؛ (۳) رقابت یک استراتژی طبیعی ناشی از فعالیت شرکت اجتماعی است؛ (۴) رفتار و زمینه شرکت‌های اجتماعی چارچوب جدیدی را برای تشکیل رقابت ایجاد می‌کنند. چارچوب ارائه‌شده در این تحقیق شامل سه مرحله ارزشی سطح همکاری اجتماعی تا خلق مشترک ارزش، سطح رقابت اجتماعی برای تصاحب ارزش و سطح متوازن مشارکتی به انتقال ارزش اجتماعی است (Nascimento et al., 2023).

تحقیق الجارانی و ریمی<sup>۳</sup> (۲۰۲۲) با عنوان «عوامل تعیین‌کننده کارآفرینی اجتماعی موفق در اقتصاد دایره‌ای نوظهور لبنان: بررسی نقش تعدیل‌کننده سازمان‌های غیردولتی»، نشان داد سه عامل اصلی موفقیت کارآفرینان اجتماعی در لبنان را تعیین می‌کند که عبارت‌اند از عوامل محیطی، عوامل روانی و تجربه قبلی. علاوه بر این، نتایج نشان می‌دهند حمایت سازمان‌های غیردولتی رابطه بین موفقیت کارآفرینی اجتماعی و دو متغیر عوامل روان‌شناختی و عوامل محیطی را تعدیل می‌کند (El Chaarani & Raimi, 2022). یافته‌های استیرزاکر و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۲۱) در تحقیقی با عنوان «محرك‌های کارآفرینی اجتماعی: عاملیت، زمینه، شفقت و فرصت‌طلبی»، نشان می‌دهند عواملی مانند نوع‌دوستی، جذابیت مدل کسب‌وکار، سرمایه‌های انسانی، مالی و اجتماعی، مهارت‌ها و تجربیات کارآفرینان اجتماعی محرك‌های اصلی کارآفرینی اجتماعی هستند (Stirzaker et al., 2021). گویال و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۲۱) در تحقیق خود با عنوان «کارآفرینی اجتماعی برای راه‌حل‌های مقیاس‌پذیر با هدف توسعه پایدار در BoP در هند»، سه استراتژی را ارائه کرده‌اند که می‌توانند به ارائه راه‌حل‌های مقیاس‌پذیر کمک کنند؛ شامل استفاده گسترده از آخرین فناوری‌های دیجیتال برای کاهش هزینه و افزایش دسترسی، مشارکت گسترده در هیئت‌مدیره و در نهایت، تمرکز بر نوآوری‌های اجتماعی و مدل‌های کسب‌وکار که در دسترس، مقرون‌به‌صرفه و شناخته‌شده برای کاربران نهایی هستند (Goyal et al., 2021). کورتس و لی<sup>۶</sup> (۲۰۲۱) در تحقیق خود با عنوان «کارآفرینی اجتماعی در شرکت‌های کوچک و متوسط: یادداشتی در مورد سه سؤال اساسی»، سه انگیزه اصلی SMEها را برای فعالیت‌های اجتماعی استخراج کردند که شامل (۱) خواسته‌ها و انتظارات از ذی‌نفعان خارجی، (۲) انگیزه‌های غیرمالی ناشی از ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی و (۳) پیش‌بینی بهبود نتایج سازمانی مرتبط هستند (Cortes & Lee, 2022).

<sup>1</sup> Chiengkul et al

<sup>2</sup> Nascimento et al

<sup>3</sup> El Chaarani & Raimi

<sup>4</sup> Stirzaker et al

<sup>5</sup> Goyal et al

<sup>6</sup> Cortes & Lee

طی بررسی‌های آگاروال و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) در تحقیقی با عنوان «رویکرد کیفی نسبت به عوامل حیاتی برای توسعه پایدار کارآفرینی اجتماعی زنان: موارد هند»، مشاهده شد عوامل فردی، اجتماعی و محیطی بر توسعه یادگیری کارآفرینانه و شایستگی‌هایی تأثیر می‌گذارند که برای موفقیت زنان کارآفرین اجتماعی بسیار مهم هستند (S. Agarwal et al., 2020). یافته‌های حاصل از داده‌های تجربی تحقیق آکتر و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) با عنوان «عوامل مؤثر بر رفتار کارآفرینی اجتماعی: شواهدی از یک کشور در حال توسعه» نشان می‌دهند خودکارآمدی مهم‌ترین عامل است و پس از آن، تعهد اخلاقی، نوآوری، حمایت اجتماعی و همدلی در رفتار کارآفرینی اجتماعی تأثیرگذار هستند (Akter et al., 2020). صیدا و اسماعیل<sup>۳</sup> (۲۰۲۰) در تحقیق خود با عنوان «چالش‌های پیش‌روی کارآفرینی اجتماعی: پیامدهای سیاست دولت در مصر» به چالش‌های متعددی رسیدند و آنها را در سه موضوع اصلی چالش‌های مربوط به سیاست‌گذاری و سایر جنبه‌های حقوقی، چالش‌های مربوط به حمایت سازمانی و عملیاتی و چالش‌های مربوط به آگاهی اجتماعی، آموزشی و فرهنگی این رشته و اکوسیستم آن سازمان‌دهی کردند (Seda & Ismail, 2020).

سینگ<sup>۴</sup> (۲۰۱۹) در تحقیقی با عنوان «بررسی عوامل موفقیت کارآفرینی اجتماعی» دریافت که رهبری قوی، طرز فکر نوآورانه، حمایت دولت، مشارکت، مدیریت جامعه محلی، دسترسی مالی، برنامه‌ریزی سه‌گانه و مدیریت ریسک در موفقیت کارآفرینی اجتماعی بسیار تأثیرگذار هستند (Singh, 2019). نتایج تحقیق یو و وانگ<sup>۵</sup> (۲۰۱۹) با عنوان «عوامل مؤثر بر نیت کارآفرینی اجتماعی در بین دانشجویان دانشگاه کشاورزی در تایوان» نشان می‌دهند اثربخشی مدیریت، دیدگاه ذی‌نفعان و همدلی عاطفی بارزترین عامل تأثیرگذار بر اعتقاد کارآفرینی اجتماعی در یک نهاد غیرانتفاعی است (Yu & Wang, 2019). اومار و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۱۶) تحقیقی را با عنوان «عوامل مؤثر بر توسعه کارآفرینی اجتماعی در بنگلادش» انجام دادند. هدف آنها شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه کارآفرینی اجتماعی در بنگلادش است. یافته‌های آنها نشان می‌دهند چندین عامل مهم بر موفقیت کارآفرینی اجتماعی تأثیر می‌گذارند که شامل ایجاد ارزش و رفاه اجتماعی، انگیزه‌های غیرمالی، دانش، مهارت‌ها و تجربیات، ایده‌های نوآورانه، شبکه‌های اجتماعی، سیاست‌های محلی و دولتی و حمایت‌های نهادی هستند (Faruk et al., 2016). راجپوت و کوپرا<sup>۷</sup> (۲۰۱۴) نیز در مقاله‌ای با عنوان «کارآفرینی اجتماعی و پایداری اجتماعی، یک مطالعه تحلیلی»، تهدیدات اصلی کارآفرینی اجتماعی را عدم حمایت دولت، نبود سرمایه کافی، نبود انگیزه و نبود نیروی کار ماهر بیان کرده‌اند (Rajput & Chopra, 2014). سیننیوا<sup>۸</sup> (۲۰۱۲) نیز طی پژوهشی با عنوان کارآفرینی اجتماعی در دانشگاه‌ها: کدام دانشگاه نقش فناوری پایه در کارآفرینی اجتماعی را دنبال می‌کند؟» به این نتیجه رسید که به توسعه کارآفرینی اجتماعی در دانشگاه‌ها به‌عنوان یک ضرورت باید توجه شود (Gustafsson et al., 2012).

شکوهی و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان «شناسایی و اولویت‌بندی استراتژی‌های توسعه کارآفرینی اجتماعی در حوزه زنان سرپرست خانوار»، به این نتیجه رسیدند که عوامل سیاستی، نهادی و قانونی از دید خبرگان در رتبه نخست عوامل مؤثر در توسعه کارآفرینی اجتماعی در زنان سرپرست خانوار هستند. نتایج این پژوهش می‌تواند مدنظر مؤسسات خیریه، کمیته

<sup>1</sup> S. Agarwal et al

<sup>2</sup> Akter et al

<sup>3</sup> Seda & Ismail

<sup>4</sup> Singh

<sup>5</sup> Yu & Wang

<sup>6</sup> Omar et al

<sup>7</sup> Rajput & Chopra

<sup>8</sup> Synneva



امداد، مؤسسات مردم‌نهاد و مؤسساتی قرار گیرند که به نحوی در زمینه توسعه کارآفرینی اجتماعی فعالیت می‌کنند (شکوهی و همکاران، ۱۳۹۷). مرجانی و صدری (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان «توسعه کارآفرینی اجتماعی؛ آسیب‌ها، عوامل مؤثر و راهکارها» که با هدف بررسی کارآفرینی اجتماعی در یکی از مناطق شهری تهران انجام شده است به این نتیجه رسیدند که پنج عامل اقدام‌های سیاستی، نهادی و قانونی - آموزشی و اطلاع‌رسانی - تسهیلات کسب‌وکار - شبکه‌ها، سازمان‌های غیردولتی - صندوق‌ها و کانون‌ها، از عوامل تأثیرگذار در توسعه کارآفرینی اجتماعی هستند و کمبود منابع مالی، نبود فضای کسب‌وکار، نبود انگیزه، نداشتن ایده‌های نوآورانه برای کارآفرینی و قوانین و مقررات آزاردهنده از موانع کارآفرینی اجتماعی هستند (مرجانی و صدری، ۱۳۹۳). فرونش اعلامی و حمید رحیمیان (۱۳۹۳) در مقاله‌ای با عنوان «راهبردهای آموزشی و توسعه کارآفرینان اجتماعی در ایران» به این نتیجه رسیدند که عواملی همچون فرهنگ‌سازی و آگاهی‌بخشی عمومی، راهبری اثربخش‌تر نهادهای سیاسی و اجتماعی، توسعه فعالیت‌های مرتبط با آموزش کارآفرینان اجتماعی و نهادینه‌سازی کارآفرینی اجتماعی در نظام آموزشی می‌تواند در توسعه کارآفرینی اجتماعی در ایران مؤثر باشند (اعلامی و همکاران، ۱۳۹۳). بهاره جمشیدی (۱۳۹۳) نیز در مقاله‌ای با عنوان «بررسی مفاهیم و نظریه‌های کارآفرینی اجتماعی: توسعه کارآفرینانه اجتماعی، آسیب‌ها و راهکارها» عواملی همچون ایجاد شبکه‌ها و انجمن‌های کارآفرینی اجتماعی، تشکیل اجتماعات محلی و حمایت بخش‌های دولتی، خصوصی، خیریه‌ها و دانشگاه‌ها را در شکل‌گیری و توسعه کارآفرینی اجتماعی تأثیرگذار می‌داند (جمشیدی، ۱۳۹۳).

### ۳- روش تحقیق

تحقیق حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ ماهیت و روش، توصیفی و از نظر رویکرد کیفی است؛ بنابراین، ابزار جمع‌آوری داده‌ها در این تحقیق مصاحبه اکتشافی است. جامعه آماری این تحقیق شامل خبرگان، اساتید دانشگاه، مدرسان کارآفرینی، کارآفرینان، کارآفرینان اجتماعی، فعالان اجتماعی (NGOها)، مدیران سازمان‌های خیریه و تمام کسانی است که در حوزه‌های اجتماعی فعالیت دارند و به روش غیراحتمالی گلوله برفی و براساس قاعده اشباع، ۱۵ نفر انتخاب شده‌اند. مشخصات و ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان این تحقیق به شرح زیر هستند (جدول ۱).

جدول ۱: مشخصات و ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان

Table 1: Profiles and demographic characteristics of the participants

ردیف	جنسیت	تحصیلات	حوزه کاری	سابقه کاری
۱	مرد	کارشناسی ارشد	مدیر مؤسسه خیریه	۱۵ سال
۲	زن	کارشناسی ارشد	مدرس کارآفرینی	۵ سال
۳	مرد	دکتری تخصصی	هیئت علمی دانشگاه	۶ سال
۴	زن	دکتری تخصصی	هیئت علمی دانشگاه	۸ سال
۵	مرد	کارشناسی ارشد	کارآفرین و عضو پارک علم و فناوری	۳ سال
۶	مرد	کارشناسی ارشد	خبره کارآفرینی و کارآفرینی اجتماعی	۸ سال
۷	مرد	کارشناسی ارشد	کارآفرین در حوزه فناوری‌های نو	۵ سال
۸	مرد	کارشناسی ارشد	کارآفرین اجتماعی	۴ سال
۹	زن	کارشناسی	فعال اجتماعی	۹ سال
۱۰	مرد	دکتری تخصصی	مدرس کارآفرینی	۹ سال
۱۱	مرد	کارشناسی ارشد	کارآفرین اجتماعی	۶ سال
۱۲	مرد	کارشناسی ارشد	خبره کارآفرینی و کارآفرینی اجتماعی	۸ سال
۱۳	زن	کارشناسی	کارآفرین در حوزه کسب‌وکارهای خانگی	۷ سال
۱۴	مرد	کارشناسی ارشد	کارآفرین اجتماعی	۵ سال
۱۵	مرد	دکتری تخصصی	هیئت علمی دانشگاه	۱۰ سال

یکی از موضوعات بسیار مهم در هر تحقیق به دست آوردن روایی و پایایی ابزار جمع‌آوری داده‌ها است. روایی بیان‌کننده این موضوع است که ابزار اندازه‌گیری تا چه اندازه ویژگی‌های مدنظر را می‌سنجد. به عبارت دیگر، روایی عبارت است از اینکه ابزار مدنظر تا چه اندازه آنچه برای اندازه‌گیری آن تخصیص یافته است را اندازه می‌گیرد. روش اعتبارسنجی پژوهش کنونی، در هفت مرحله فرایند مصاحبه شرح داده شده است.

(۱) تعیین موضوع: علت اصلی انتخاب موضوع تحقیق حاضر پراکندگی داده‌ها و یافته‌ها و همچنین محدودیت‌های جمعیت‌شناختی در یافته‌های قبلی است؛ (۲) طراحی: در تحقیق حاضر برنامه‌ریزی کلی برای انجام فرایند مصاحبه شامل مکان و زمان و همچنین پروتکل مصاحبه، بعد از مشخص شدن موضوع و انتخاب روش تحقیق مصاحبه صورت گرفت؛ (۳) موقعیت مصاحبه: در این تحقیق برای انجام مصاحبه، اقداماتی مانند معرفی کامل و بیان رزومه شخصی و تحصیلی، بیان موضوع و هدف تحقیق، اطمینان‌دادن به خبره و مصاحبه‌شونده در خصوص رعایت اصل صداقت و رازداری در اطلاعات دریافتی از خبره و همچنین بیان علت انتخاب مصاحبه‌شونده برای انجام مصاحبه انجام شده است؛ (۴) نسخه‌برداری (رونویسی): در تحقیق کنونی اطلاعات دریافتی از مصاحبه‌شونده‌ها، در جلسه مصاحبه توسط مصاحبه‌کننده روی برگه‌هایی یادداشت شد که بدین منظور طراحی شده بودند. مطالب یادداشت‌برداری شده از مصاحبه‌ها در این تحقیق، پس از درج اطلاعاتی مانند عنوان مصاحبه، تاریخ انجام مصاحبه، شماره مصاحبه، شماره صفحه، نام مصاحبه‌شونده، با استفاده از نرم‌افزار word به صورت الکترونیکی نسخه‌برداری شد؛ (۵) تحلیل: تحلیل مصاحبه بخشی از نظریه‌سازی، آزمون نظریه یا کاربرد یافته‌ها است. در این پژوهش، برای تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌ها، از روش فرد آر دیوید استفاده شد؛ (۶) تأیید: در تحقیق حاضر برای تأیید یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها از پایایی بین دو کدگذار استفاده شده است؛ (۷) گزارش‌دهی: در این تحقیق برای ایجاد یک درک جامع و عمیق، نتایج یافته‌ها به صورت ماتریس‌های متنوع ارائه شده‌اند. در این تحقیق برای سنجش پایایی این پژوهش، از باز آزمون دو کدگذار استفاده شده است. در این راستا ابتدا از یک خبره که با موضوع آشنایی دارد درخواست شد که به عنوان همکار، سه مصاحبه را کدگذاری کند؛ در نهایت، درصد توافقی درون موضوعی که به عنوان شاخص پایایی تحقیق به کار می‌رود، به صورت زیر استخراج و محاسبات لازم روی آن انجام شد (جدول ۲).

جدول ۲: محاسبه پایایی بین دو کدگذار

Table 2: Calculation of reliability between two coders

ردیف	شماره مصاحبه	تعداد کدها	تعداد توافقات	پایایی بین دو کدگذار
۱	۳	۱۷	۸	۹۴٪
۲	۸	۱۵	۷	۹۳٪
۳	۱۳	۱۴	۶	۸۵٪
کل		۴۶	۲۱	۹۱٪

جدول بالا نشان می‌دهد تعداد توافقات رخ داده بین دو کدگذار ۲۱ و تعداد کدهای ثبت شده توسط محقق و همکار تحقیق ۴۶ است؛ در نتیجه، پایایی بین دو کدگذار برای مصاحبه‌های انجام گرفته طبق فرمول ذکر شده برابر با ۹۱ درصد است. با توجه به اینکه میزان پایایی بیش از ۶۰ درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تأیید می‌شود و می‌توان ادعا کرد میزان پایایی تحلیل مصاحبه کنونی مناسب است. برای جمع‌آوری داده‌ها از مصاحبه استاندارد دیوید استفاده شده است که به اکتشاف اجزای تشکیل‌دهنده مأموریت سازمان می‌پردازد؛ به طور نمونه برخی از این مصاحبه به شرح زیر هستند (جدول ۳).

جدول ۳: نمونه‌ای از مصاحبه‌های انجام شده

Table 3: An example of the conducted interviews

کدها	متن مصاحبه
وجود نیروهای داوطلبانه	با توجه به محدودیت‌های مالی در مؤسسات خیریه، یکی از ابزارهای بسیار مهم در رشد و توسعه فرهنگ کارآفرینی اجتماعی استفاده از نیروهای داوطلبانه و خودجوش است.
عدم اعتماد عمومی به سازمان‌های اجتماعی	مشکل اصلی بسیاری از فعالیت‌های اجتماعی نبود اعتماد به سازمان و متولیان آن است؛ بنابراین، باید با شفافیت و ایجاد سازوکارهای پاسخ‌گویی اعتماد عمومی ایجاد شود.
ضعف روحیه کار گروهی در آحاد جامعه	کارآفرینی و به‌طور خاص کارآفرینی اجتماعی در قالب همکاری‌های بین سازمانی و درون‌گروهی ایجاد می‌شود و توسعه می‌یابد. این در حالی است که ما ایرانی‌ها غالباً فردگرا هستیم و روحیه کار تیمی نداریم.
عدم ارتباط بین سازمان‌های متولی امور اجتماعی	یکی از معضلات کشور در زمان حاضر وجود سازمان‌ها و دستگاه‌های دولتی و نیمه‌دولتی است که موازی کاری می‌کنند و به‌دلیل نبود شبکه همکاری بین آنها، منابع مالی و معنوی بسیار زیادی به هدر می‌روند.
محبوبیت استفاده از رسانه‌ها و شبکه‌های اجتماعی	یکی از ابزارهای مؤثر در رشد و توسعه فعالیت‌های امروزی، حضور و استفاده مؤثر از فضای مجازی و به‌طور خاص به‌کارگیری شبکه‌ها و رسانه‌های اجتماعی برای تأمین مالی، تبلیغات و غیره است.
نبود قوانین مناسب و شفاف	یکی از مشکلات کارآفرینان اجتماعی نبود یا شفاف نبودن قوانین و مقررات به‌خصوص در حوزه مالیات است که مشکلات بسیار زیادی را در این زمینه ایجاد کرده است.

به‌منظور تجزیه و تحلیل و تدوین استراتژی برای کارآفرینی اجتماعی از چارچوب فرد آر دیوید استفاده شده است. مراحل انجام کار برای تدوین استراتژی‌ها براساس چارچوب فرد آر دیوید شامل سه مرحله است. مرحله اول که مرحله ورودی نامیده می‌شود، شامل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) است. در این مرحله اطلاعات اصلی موردنیاز برای تدوین استراتژی‌ها مشخص می‌شود. مرحله دوم که مرحله مقایسه نامیده می‌شود، به انواع استراتژی‌های امکان‌پذیر توجه می‌شود و به همین منظور بین عوامل داخلی و خارجی نوعی توازن و تعادل برقرار می‌شود. ابزارهایی که در مرحله دوم استفاده می‌شوند به شرح زیر هستند: ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط ضعف، نقاط قوت (SWOT) و ماتریس داخلی و خارجی (IE). مرحله سوم که مرحله تصمیم‌گیری نامیده می‌شود، تنها از یک روش منحصربه‌فرد یعنی ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) استفاده می‌شود. در ماتریس مزبور اطلاعات ارائه‌شده در مرحله اول استفاده می‌شود تا بتوان انواع استراتژی‌های دارای قابلیت اجرا که در مرحله دوم شناسایی شده‌اند را به شیوه‌ای عینی و بدون اعمال نظر شخصی ارزیابی کرد. این ماتریس جذابیت نسبی انواع استراتژی‌ها را مشخص و بدین گونه برای انتخاب استراتژی‌های خاص یک مبنای عینی ارائه می‌کند. در نهایت، در این پژوهش برای بررسی اعتبار یافته از روش سه سوسازی برای بررسی اعتبار و روایی یافته‌های تحقیق استفاده شده است.

#### ۴- یافته‌های تحقیق

براساس چارچوب تحلیل فرد آر دیوید برای تدوین استراتژی باید سه مرحله ورودی، مقایسه و تصمیم‌گیری را طی کرد که در ادامه این مراحل به‌صورت گام‌به‌گام تبیین شده‌اند.

#### ۴-۱- مرحله اول) ورودی: ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) و خارجی (EFE)

مرحله اول فرایند تدوین استراتژی به روش فرد آر دیوید، ورودی نام دارد که شامل تهیه دو ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی است.

#### ۴-۱-۱- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی حاصل بررسی استراتژیک عوامل داخلی سازمان است. این ماتریس نقاط قوت و ضعف اصلی واحدهای وظیفه‌ای سازمان را تدوین و ارزیابی می‌کند و همچنین برای شناسایی و ارزیابی بین این واحدها راه‌هایی ارائه می‌کند. برای تهیه این ماتریس، باید به قضاوت‌های شهودی تکیه کرد. بر همین اساس، نباید روش‌های علمی را به گونه‌ای تفسیر کرد که آنها را تنها راه توانمند، ارزنده و جامع به حساب آورد (شبییری و همکاران، ۱۳۹۴). نقاط قوت و ضعف واحدهای وظیفه‌ای سازمان براساس نظر مشارکت‌کنندگان به شکل زیر هستند (جدول ۴).

جدول ۴: ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

Table 4: Internal factors evaluation matrix (IFE)

نمره نهایی	نمره (۱،۴)	ضریب (۰،۱)	عوامل اصلی داخلی
۰/۴	۴	۰/۱	نقاط قوت
			۱. وجود نیروهای جوان خلاق و با استعداد
۰/۴۱۲	۴	۰/۱۰۳	۲. حضور افراد با تجربه در حوزه فعالیت‌های اجتماعی
۰/۲۲۲	۳	۰/۰۷۴	۳. مسئولیت‌پذیری فعالان حوزه‌ی اجتماعی
۰/۱۷۴	۳	۰/۰۵۸	۴. وجود نیروهای داوطلبانه
۰/۱۷۴	۳	۰/۰۵۸	۵. توجه جامعه به ارزش‌های اجتماعی
۰/۱۶۸	۳	۰/۰۵۶	۶. مشارکت خودجوش افراد در فعالیت‌های اجتماعی
۰/۱۳۸	۳	۰/۰۴۶	۷. توصیه آموزه‌های دینی بر حفظ ارزش‌های اجتماعی
۰/۰۷۷	۱	۰/۰۷۷	نقاط ضعف
			۱. نبود برنامه جامع در حوزه‌های اجتماعی
۰/۱۶۴	۲	۰/۰۸۲	۲. عدم اعتماد عمومی به سازمان‌های اجتماعی
۰/۰۸۶	۱	۰/۰۸۶	۳. ضعف روحیه کار گروهی در آحاد جامعه
۰/۱۰۴	۲	۰/۰۵۲	۴. نداشتن الگوهای موفق در حوزه‌های اجتماعی
۰/۱۲	۲	۰/۰۶	۵. نبود برنامه‌های آموزشی برای تقویت فعالیت‌های اجتماعی
۰/۱۰۶	۲	۰/۰۵۳	۶. آشنایی نداشتن با مفهوم کارآفرینی اجتماعی
۰/۰۸۴	۲	۰/۰۴۲	۷. آشنایی نداشتن با سبک‌های نوین مدیریتی
۰/۱۰۶	۲	۰/۰۵۳	۸. نبود ارتباط بین سازمان‌های متولی امور اجتماعی
۲/۵۳۵		۱	جمع

منبع: یافته‌های محقق

#### ۴-۱-۲- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

استراتژیست‌ها با استفاده از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی می‌توانند عوامل اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بوم‌شناسی، سیاسی، دولتی، حقوقی، فناوری و اطلاعات رقابتی را ارزیابی کنند (شبییری و همکاران، ۱۳۹۴). نقاط فرصت و تهدید واحدهای وظیفه‌ای سازمان براساس نظر مشارکت‌کنندگان به شکل زیر هستند (جدول ۵).

جدول ۵: ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

Table 5: External factors evaluation matrix (EFE)

نمره نهایی	نمره (۱،۴)	ضریب (۰،۱)	عوامل اصلی خارجی
۰/۳۶	۴	۰/۰۹	نقاط فرصت
			۱. وجود نیروهای با نشاط و تحصیل کرده
۰/۳۸۸	۴	۰/۰۹۷	۲. امکان ایجاد اشتغال پایدار از طریق کارآفرینی اجتماعی
۰/۱۸۳	۳	۰/۰۶۱	۳. مطالبه جامعه بر رفع مشکلات و آسیب‌های اجتماعی
۰/۲۲۲	۳	۰/۰۷۴	۴. نگرش مثبت جامعه به فعالیت‌های اجتماعی
۰/۳۷۲	۴	۰/۰۹۳	۵. محبوبیت استفاده از رسانه‌ها و شبکه‌های اجتماعی
۰/۱۶۵	۳	۰/۰۵۵	۶. حمایت دولت از فعالیت‌هایی در حوزه آسیب‌های اجتماعی
۰/۱۸۹	۳	۰/۰۶۳	۷. حمایت جامعه از فعالیت‌های اجتماعی
۰/۱۰۲	۱	۰/۱۰۲	نقاط تهدید
			۱. نبود منابع مالی پایدار برای انجام فعالیت‌های اجتماعی
۰/۰۷۶	۱	۰/۰۷۶	۲. نبود ثبات اقتصادی در کشور
۰/۱۱۲	۲	۰/۰۵۶	۳. نبود قوانین مناسب و شفاف
۰/۱۰۸	۲	۰/۰۵۴	۴. تغییرات مداوم قوانین و مقررات
۰/۰۷۴	۱	۰/۰۷۴	۵. وجود تحریم‌های اقتصادی
۰/۱۱۴	۲	۰/۰۵۷	۶. تأثیر منفی افزایش نرخ تورم در انگیزش مردم
۰/۰۹۶	۲	۰/۰۴۸	۷. وجود انحصار در فضای کسب‌وکار
۲/۵۶۱		۱	جمع

منبع: یافته‌های محقق

## ۴-۲-۲-۲-۴ مقایسه: ماتریس (SWOT) و ماتریس داخلی و خارجی (IE)

مرحله دوم این تحقیق برای یافتن استراتژی‌های مناسب رشد و توسعه کارآفرینی اجتماعی شامل مقایسه عوامل داخلی و خارجی است که در ادامه بررسی می‌شود.

## ۴-۲-۱-۲-۴ ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط ضعف و نقاط قوت (SWOT)

بخش مهمی از وضعیت سازمان که در آن نیروها و عوامل مطلوب و نامطلوب داخلی و خارجی مؤثر بر سازمان قرار دارند در قالب قوت‌ها و ضعف‌ها (داخلی) و فرصت‌ها و تهدیدات (خارجی) در قالب ماتریس SWOT بررسی و تحلیل می‌شوند (Murzinov & Zhubreva, 2017). نتایج حاصل از این تحلیل در برنامه استراتژیک به کار می‌آیند و تعیین‌کننده عوامل حیاتی موفقیت برنامه هستند (الماسی و دورفرد، ۱۳۹۰).

تحلیل سوات مخفف چهار کلمه قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها<sup>۱</sup> و تهدیدها<sup>۴</sup> است (Griffin, 2013). روش تجزیه و تحلیل SWOT مدل تحلیل مختصر و مفیدی است که به شکل نظام‌یافته هریک از عوامل قوت و ضعف و فرصت و تهدیدات را شناسایی و استراتژی‌های متناسب به موقعیت کنونی حرفه بررسی شده را منعکس می‌کند. پس از اینکه عوامل محیطی (فرصت و تهدید) و عوامل درونی (قوت و ضعف) شناسایی و عوامل کلیدی از غیرکلیدی تمیز داده شدند، زمان پیشنهاد و انتخاب استراتژی فرا می‌رسد. مدل SWOT در حالت معمولی متشکل از یک جدول مختصاتی دوبعدی است که

1 Strengths

2 Weaknesses

3 Opportunities

4 Threats

هریک از چهار نواحی آن نشان‌دهنده یک دسته استراتژی است؛ به عبارت دیگر، همواره چهار دسته استراتژی در این مدل مطرح می‌شود. این استراتژی‌ها عبارت‌اند از:

– راهبردهای حداکثر استفاده از فرصت‌های محیطی با به‌کارگیری نقاط قوت سازمان (استراتژی‌های SO)؛ سازمان‌ها برای رسیدن به چنین موقعیتی سعی می‌کنند در زنجیره ارزش دارایی‌ها، دارایی‌های پایه خود را تبدیل به شایستگی کلیدی و در نتیجه مزیت رقابتی کنند.

– راهبردهای استفاده از نقاط قوت سازمان برای جلوگیری از تهدیدات (استراتژی ST).

– راهبردهای استفاده از مزیت‌های بالقوه که در فرصت‌های محیطی نهفته است؛ برای جبران نقاط ضعف موجود در سازمان (استراتژی WO).

– راهبردهایی برای به حداقل رساندن زیان‌های ناشی از تهدیدات و نقاط ضعف (استراتژی WT)؛ شرکی که بیشترین عوامل آن در این خانه متمرکز باشند، وضعیت مناسبی ندارد و اغلب استراتژی‌هایی نظیر انحلال، واگذاری، کاهش عملیات، ادغام و مشابه آن را انتخاب می‌کند (علی احمدی و همکاران، ۱۳۸۲). با توجه به یافته‌های تحقیق و براساس نظر مشارکت‌کنندگان ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط ضعف، نقاط قوت (SWOT) به شکل زیر تعریف شده است (جدول ۶).

جدول ۶: ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط ضعف، نقاط قوت SWOT

Table 6: matrix of threats, opportunities, weaknesses, strengths (SWOT)

فهرست قوت‌ها (S)	فهرست ضعف‌ها (W)
(۱) وجود نیروهای جوان خلاق و با استعداد (۲) حضور افراد با تجربه در حوزه فعالیت‌های اجتماعی (۳) مسئولیت‌پذیری فعالان حوزه اجتماعی (۴) وجود نیروهای داوطلبانه (۵) توجه جامعه به ارزش‌های اجتماعی (۶) مشارکت خودجوش افراد در فعالیت‌های اجتماعی (۷) توصیه آموزه‌های دینی بر حفظ ارزش‌های اجتماعی	(۱) نبود برنامه جامع در حوزه‌های اجتماعی (۲) عدم اعتماد عمومی به سازمان‌های اجتماعی (۳) ضعف روحیه کار گروهی در آحاد جامعه (۴) نداشتن الگوهای موفق در حوزه‌های اجتماعی (۵) نبود برنامه‌های آموزشی برای تقویت فعالیت‌های اجتماعی (۶) آشنایی نداشتن با مفهوم کارآفرینی اجتماعی (۷) آشنایی نداشتن با سبک‌های نوین مدیریتی (۸) عدم ارتباط بین سازمان‌های متولی امور اجتماعی
S1o4 توسعه روحیه خلاقیت و نوآوری در افراد برای انجام کارآفرینی اجتماعی S3o3 ایجاد سازمان‌های مردم‌نهاد NGO برای حمایت از کارآفرینی اجتماعی S2o1 ایجاد بنیاد کارآفرینی اجتماعی در دانشگاه‌ها S7o7 آموزش کارآفرینی اجتماعی از سطوح پایین تحصیلی S1o2 استفاده از نیروی جوان خلاق در ایجاد کسب‌وکار	W8o2 بهبود فضای کسب‌وکار برای کارآفرینی اجتماعی W6O5 عرضه و ترویج الگوهای موفق کارآفرینی اجتماعی در رسانه ملی
فهرست فرصت‌ها (O)	فهرست تهدیدات (T)
(۱) وجود نیروهای با نشاط و تحصیل‌کرده (۲) امکان ایجاد اشتغال پایدار از طریق کارآفرینی اجتماعی (۳) مطالبه جامعه بر رفع مشکلات و آسیب‌های اجتماعی (۴) نگرش مثبت جامعه به فعالیت‌های اجتماعی (۵) محبوبیت استفاده از رسانه‌ها و شبکه‌های اجتماعی (۶) حمایت دولت از فعالیت‌هایی در حوزه آسیب‌های اجتماعی (۷) حمایت جامعه از فعالیت‌های اجتماعی	(۱) نبود منابع مالی پایدار برای انجام فعالیت‌های اجتماعی (۲) نبود ثبات اقتصادی در کشور (۳) نبود قوانین مناسب و شفاف (۴) تغییرات مداوم قوانین و مقررات (۵) وجود تحریم‌های اقتصادی (۶) تأثیر منفی افزایش نرخ تورم در انگیزش مردم (۷) وجود انحصار در فضای کسب‌وکار
S6t4 ارائه تسهیلات بانکی با سود پایین برای کارآفرینان اجتماعی	W1t3 تدوین قوانین و مقررات برای حمایت از کارآفرینان اجتماعی W5t6 فراهم‌کردن برنامه‌های آموزشی برای ایجاد انگیزه در مردم

منبع: یافته‌های محقق

#### ۴-۲-۲- تجزیه و تحلیل ماتریس عوامل داخلی و خارجی (IE)

ماتریس عوامل داخلی و خارجی به صورت ۹ خلنه نمایش داده می شود. این ماتریس از نمرات نهایی ماتریس عوامل داخلی و خارجی به دست می آید؛ به این ترتیب که روی محور افقی (X) نمره نهایی ماتریس عوامل داخلی (IFE) و روی محور عمودی (Y) نمره نهایی ماتریس عوامل خارجی (EFE) قرار خواهد گرفت (ملکی و همکاران، ۱۳۸۹). تجزیه و تحلیل ماتریس عوامل داخلی و خارجی و نمره نهایی آن به شکل زیر ارائه شده است (جدول ۷).

جدول ۷: ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IE)

Table 7: Internal factors evaluation matrix (IE)

	قوی	متوسط	ضعیف
	۴ تا ۳	۲ تا ۲/۹۹	۱ تا ۱/۹۹
بالا	۱	۲	۳
۴ تا ۳			
متوسط	۴	۵ ●	۶
۲ تا ۲/۹۹			
پایین	۷	۸	۹
۱ تا ۱/۹۹			

منبع: یافته های محقق

نتیجه به دست آمده از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی که به ترتیب برابر با ۲/۵۳۵ و ۲/۵۶۱ است، نشان می دهد جایگاه کارآفرینی اجتماعی در خانه شماره ۵ قرار دارد که هدف آن حفظ و نگهداری وضع موجود است.

#### ۴-۳-۳- مرحله سوم) تصمیم گیری: ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM)

ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM) ابزار و تکنیک مناسبی برای برنامه ریزی راهبردی و تلفیق و اولویت بندی عوامل مهم داخلی و خارجی است که این تکنیک مشخص می کند کدامیک از گزینه های استراتژیک انتخاب شده امکان پذیر است و در واقع این استراتژی ها را اولویت بندی می کند (David et al., 2009). در این پژوهش به منظور اولویت بندی استراتژی های به دست آمده از ماتریس SWOT، شش استراتژی ساخته شده به صورت زیر هستند (جدول ۸):

#### ۴-۳-۱- استراتژی اول: ایجاد بنیاد کارآفرینی اجتماعی در دانشگاه ها

ترویج فرهنگ خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی اجتماعی، کشف استعداد های خلاق و کارآفرین در سطح کشور و برنامه ریزی در جهت توسعه کارآفرینی اجتماعی در دانشگاه ها می تواند از اهداف ایجاد بنیاد کارآفرینی اجتماعی باشد.

#### ۴-۳-۲- استراتژی دوم: آموزش کارآفرینی اجتماعی از سطوح پایین تحصیلی

آموزش سیاستی است که به طور مستقیم بر کیفیت و کمیت ارائه خدمات در یک جامعه اثر می گذارد. آموزش کارآفرینی اجتماعی باید از سطوح پایین تحصیلی با هدف افزایش عزت نفس، جرئت ورزی، نوآوری و پذیرش مسئولیت انجام گیرد تا انگیزه های لازم برای انجام فعالیت های کارآفرینانه اجتماعی تقویت شود.

#### ۴-۳-۳- استراتژی سوم: تدوین قوانین و مقررات برای حمایت از کارآفرینان اجتماعی

قوانین و مقررات دولتی یکی از موانع کارآفرینی اجتماعی است که باید با وضع درست این قوانین، انجام فعالیت های کارآفرینی اجتماعی را تسریع بخشید.

#### ۴-۳-۴- استراتژی چهارم: ارائه تسهیلات بانکی با سود پایین برای کارآفرینان اجتماعی

به منظور حمایت و توسعه کارآفرینی اجتماعی باید با پرداخت تسهیلات در قالب مشارکت مالی، اعطای وام قرض الحسنه یا ارائه تسهیلات با سود حداقل کارآفرینان اجتماعی را در مسیر حرکت یاری کرد.

#### ۴-۳-۵- استراتژی پنجم: تسهیل فرایند بروکراسی اداری برای کارآفرینان اجتماعی (بهبود فضای کسب و کار برای کارآفرینی اجتماعی)

بهبود فضای کسب و کار به معنای بهبود و رونق فضای تولید و محرک رشد اقتصادی است؛ به گونه‌ای که در حل معضلات اجتماعی و رفع مشکلاتی همچون اشتغال و آسیب‌های اجتماعی می‌تواند مؤثر باشد.

#### ۴-۳-۶- استراتژی ششم: ایجاد سازمان‌های مردم‌نهاد (NGO) برای حمایت از کارآفرینی اجتماعی

سازمان‌های مردم‌نهاد یا سمن‌ها جزء سازمان‌های غیردولتی محسوب می‌شوند که با تأکید بر داوطلبانه و غیرانتفاعی بودن تأسیس می‌شوند و اولویت کار آنها کارآفرینی، اشتغال، محیط زیست و کاهش آسیب‌های اجتماعی است. با توجه به اینکه یکی از اهداف کارآفرینی اجتماعی کاهش آسیب‌های اجتماعی و اشتغال است، این سازمان‌های مردم‌نهاد نیز می‌توانند در این حوزه وارد شوند.

جدول ۸: ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)

Table 8: Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

انواع راهبردهای قابل اجرا										ضریب	عوامل اصلی تعیین‌کننده موقعیت		
استراتژی ششم		استراتژی پنجم		استراتژی چهارم		استراتژی سوم		استراتژی دوم				استراتژی اول	
نمره	نمره	نمره	نمره	نمره	نمره	نمره	نمره	نمره	نمره	نمره	نمره	نمره	
نهایی	نهایی	نهایی	نهایی	نهایی	نهایی	نهایی	نهایی	نهایی	نهایی	نهایی	نهایی	نهایی	
۰/۲۷	۳	۰/۲۷	۳	۰/۱۸	۲	۰/۱۸	۲	۰/۳۶	۴	۰/۲۷	۳	۰/۰۹	فرصت ۱. نیروی با نشاط و تحصیل‌کرده
۰/۲۹۱	۳	۰/۱۹۴	۲	۰/۲۹۱	۳	۰/۲۹۱	۳	۰/۲۹۱	۳	۰/۲۹۱	۳	۰/۰۹۷	۲. ایجاد اشتغال پایدار
۰/۲۴۴	۴	۰/۱۲۲	۲	۰/۱۲۲	۲	۰/۱۲۲	۲	۰/۱۸۳	۳	۰/۱۸۳	۳	۰/۰۶۱	۳. تأکید بر رفع آسیب‌های اجتماعی
۰/۲۲۲	۳	۰/۱۴۸	۲	۰/۱۴۸	۲	۰/۱۴۸	۲	۰/۲۲۲	۳	۰/۱۴۸	۲	۰/۰۷۴	۴. نگرش مثبت جامعه
۰/۲۷۹	۳	۰/۱۸۶	۲	۰/۱۸۶	۲	۰/۱۸۶	۲	۰/۲۷۹	۳	۰/۲۷۹	۳	۰/۰۹۳	۵. محبوبیت رسانه و شبکه اجتماعی
۰/۱۶۵	۳	۰/۱۱	۲	۰/۱۱	۲	۰/۱۱	۲	۰/۱۱	۲	۰/۱۱	۲	۰/۰۵۵	۶. حمایت دولت از فعالیتهای در حوزه آسیب‌های اجتماعی
۰/۱۸۹	۳	۰/۱۸۹	۳	۰/۱۲۶	۲	۰/۱۲۶	۲	۰/۱۲۶	۲	۰/۱۲۶	۲	۰/۰۶۳	۷. حمایت مردم از فعالیتهای اجتماعی
۰/۳۰۶	۳	۰/۳۰۶	۳	۰/۳۰۶	۳	۰/۳۰۶	۳	۰/۳۰۶	۳	۰/۳۰۶	۳	۰/۱۰۲	تهدید ۱. نبود منابع مالی پایدار
۰/۲۲۸	۳	۰/۲۲۸	۳	۰/۲۲۸	۳	۰/۱۵۲	۲	۰/۲۲۸	۳	۰/۲۲۸	۳	۰/۰۷۶	۲. نبود ثبات اقتصادی
۰/۱۱۲	۲	۰/۱۶۸	۳	۰/۱۱۲	۲	۰/۱۱۲	۲	۰/۱۱۲	۲	۰/۱۱۲	۲	۰/۰۵۶	۳. نبود قوانین مناسب و شفاف
۰/۱۰۸	۲	۰/۱۰۸	۲	۰/۱۰۸	۲	۰/۱۶۲	۳	۰/۱۰۸	۲	۰/۱۰۸	۲	۰/۰۵۴	۴. تغییرات مداوم قوانین و مقررات



۰/۱۴۸	۲	۰/۱۴۸	۲	۰/۱۴۸	۲	۰/۰۷۴	۱	۰/۰۷۴	۱	۰/۲۲۲	۳	۰/۰۷۴	۵. وجود تحریم
۰/۱۱۴	۲	۰/۱۱۴	۲	۰/۱۱۴	۲	۰/۰۵۷	۱	۰/۰۵۷	۱	۰/۱۱۴	۲	۰/۰۵۷	۶. تأثیر منفی نرخ تورم بر کاهش انگیزش مردم
۰/۰۹۶	۲	۰/۰۴۸	۱	۰/۰۹۶	۲	۰/۰۹۶	۲	۰/۰۹۶	۲	۰/۰۹۶	۲	۰/۰۴۸	۷. انحصار در فضای کسب و کار
۲/۷۷۲		۲/۳۳۹		۲/۲۷۵		۲/۱۲۲		۲/۵۵۲		۲/۵۹۳		۱	جمع نمره جذابیت عوامل خارجی
استراتژی ششم		استراتژی پنجم		استراتژی چهارم		استراتژی سوم		استراتژی دوم		استراتژی اول		ضریب	عوامل اصلی تعیین کننده موقعیت
نمره		نمره		نمره		نمره		نمره		نمره		نمره	
نهایی		نهایی		نهایی		نهایی		نهایی		نهایی		نهایی	
۰/۴	۴	۰/۳	۳	۰/۲	۲	۰/۲	۲	۰/۳	۳	۰/۳	۳	۰/۱	۱. قوت وجود نیروی خلاق و با استعداد
۰/۳۰۹	۳	۰/۳۰۹	۳	۰/۲۰۶	۲	۰/۳۰۹	۳	۰/۳۰۹	۳	۰/۳۰۹	۳	۰/۱۰۳	۲. حضور افراد با تجربه
۰/۲۲۲	۳	۰/۲۲۲	۳	۰/۱۴۸	۲	۰/۱۴۸	۲	۰/۲۲۲	۳	۰/۲۲۲	۳	۰/۰۷۴	۳. مسئولیت پذیری فعالان اجتماعی
۰/۱۷۴	۳	۰/۱۱۶	۲	۰/۱۱۶	۲	۰/۱۱۶	۲	۰/۱۱۶	۲	۰/۱۱۶	۲	۰/۰۵۸	۳. وجود نیروهای داوطلبانه
۰/۱۷۴	۳	۰/۱۱۶	۲	۰/۰۵۸	۱	۰/۱۷۴	۳	۰/۱۱۶	۲	۰/۱۷۴	۳	۰/۰۵۸	۴. توجه جامعه به ارزش‌های اجتماعی
۰/۱۶۸	۳	۰/۱۱۲	۲	۰/۱۱۲	۲	۰/۱۱۲	۲	۰/۱۶۸	۳	۰/۱۶۸	۳	۰/۰۵۶	۵. مشارکت خودجوش افراد در فعالیت‌های اجتماعی
۰/۰۹۲	۲	۰/۰۹۲	۲	۰/۰۴۶	۱	۰/۰۹۲	۲	۰/۰۴۶	۱	۰/۰۹۲	۲	۰/۰۴۶	۶. توصیه آموزه‌های دینی
۰/۲۳۱	۳	۰/۲۳۱	۳	۰/۲۳۱	۳	۰/۲۳۱	۳	۰/۲۳۱	۳	۰/۲۳۱	۳	۰/۰۷۷	ضعف
۰/۲۴۶	۳	۰/۱۶۴	۲	۰/۱۶۴	۲	۰/۱۶۴	۲	۰/۲۴۶	۳	۰/۲۴۶	۳	۰/۰۸۲	۱. نبود برنامه جامع
۰/۲۵۸	۳	۰/۲۵۸	۳	۰/۱۷۲	۲	۰/۲۵۸	۳	۰/۳۴۴	۴	۰/۲۵۸	۳	۰/۰۸۶	۲. عدم اعتماد عمومی
۰/۱۰۴	۲	۰/۱۰۴	۲	۰/۰۵۲	۱	۰/۱۵۶	۳	۰/۱۵۶	۳	۰/۱۰۴	۲	۰/۰۵۲	۳. ضعف روحیه کارگروهی
۰/۱۸	۳	۰/۱۸	۳	۰/۱۸	۳	۰/۱۲	۲	۰/۱۸	۳	۰/۱۸	۳	۰/۰۶	۴. نداشتن الگوهای موفق
۰/۱۵۹	۳	۰/۱۰۶	۲	۰/۱۵۹	۳	۰/۱۵۹	۳	۰/۱۵۹	۳	۰/۱۰۶	۲	۰/۰۵۳	۵. نبود برنامه‌های آموزشی
۰/۱۲۶	۳	۰/۰۸۴	۲	۰/۱۲۶	۳	۰/۱۲۶	۳	۰/۱۲۶	۳	۰/۱۲۶	۳	۰/۰۴۲	۶. آشنایی نداشتن با مفهوم کارآفرینی اجتماعی
۰/۱۰۶	۲	۰/۱۰۶	۲	۰/۱۰۶	۲	۰/۱۵۹	۳	۰/۱۰۶	۲	۰/۱۰۶	۲	۰/۰۵۳	۷. ضعف مدیریتی
۲/۹۴۹		۲/۵		۲/۰۷۶		۲/۵۲۴		۲/۸۲۵		۲/۷۳۸		۱	۸. عدم ارتباط با سازمان‌های متولی امور اجتماعی
۵/۷۲۱		۴/۸۳۹		۴/۳۵۱		۴/۶۴۶		۵/۳۷۷		۵/۳۳۱		۲	جمع نمره جذابیت عوامل داخلی
													جمع مجموع نمره‌های جذابیت

منبع: یافته‌های محقق

از جمع‌بندی ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)، اولویت‌بندی استراتژی‌های توسعه کارآفرینی اجتماعی به شکل زیر حاصل شده است (جدول ۹). طبق میانگین نمرات ایجاد سازمان‌های مردم‌نهاد (NGO) برای حمایت از کارآفرینی اجتماعی، بهترین راهبرد انتخاب می‌شود.

جدول ۹: اولویت‌بندی استراتژی‌های توسعه کارآفرینی اجتماعی

Table 9: Prioritization of social entrepreneurship development strategies

اولویت	استراتژی	نمره
۱	ایجاد سازمان‌های مردم‌نهاد (NGO) برای حمایت از کارآفرینی اجتماعی	۵/۷۲۱
۲	آموزش کارآفرینی اجتماعی از سطوح پایین تحصیلی	۵/۳۷۷
۳	ایجاد بنیاد کارآفرینی اجتماعی در دانشگاه‌ها	۵/۳۳۱
۴	بهبود فضای کسب‌وکار برای کارآفرینی اجتماعی	۴/۸۳۹
۵	تدوین قوانین و مقررات برای حمایت از کارآفرینان اجتماعی	۴/۶۴۶
۶	ارائه تسهیلات بانکی با سود پایین برای کارآفرینان اجتماعی	۴/۳۵۱

منبع: یافته‌های محقق

## ۵- نتیجه‌گیری

یکی از موضوع‌های بسیار مهم در ایجاد اشتغال مولد و ثروت پایدار، استفاده از خلاقیت و نوآوری به همراه شکار فرصت‌ها و ریسک‌پذیری است. در این بین، نیازها و آسیب‌های جامعه با توجه به تغییرات فناوری و ظهور تکنولوژی‌های جدید، دست‌خوش تحولات عمیقی شده‌اند که نیازمند روش جدیدی برای مواجهه با این تغییرات هستند که کارآفرینی اجتماعی می‌تواند ابزار مناسبی برای این کار باشد.

با توجه به یافته‌های مستخرج از مصاحبه و تجزیه و تحلیل صورت گرفته روی آنها که در قالب ماتریس‌های مختلف ارائه شده‌اند، مشخص شد برای ورود به حوزه کارآفرینی اجتماعی باید با در نظر گرفتن اولویت‌بندی‌های انجام‌شده، استراتژی‌های مناسبی را اتخاذ کرد. در این قسمت براساس اولویت‌بندی انجام‌شده در خصوص استراتژی‌های تدوین‌شده، به تفکیک پیشنهادهای کاربردی ارائه می‌شوند.

### ۵-۱- استراتژی دارای اولویت اول: ایجاد سازمان‌های مردم‌نهاد برای حمایت از کارآفرینان اجتماعی

با توجه به اهمیت سازمان‌های مردم‌نهاد باید اقدامات زیر در جهت توسعه کارآفرینی اجتماعی انجام گیرند:

۱. تسهیل فرایند ایجاد سازمان‌های مردم‌نهاد از طریق درگاه ملی مجوزها؛
۲. ارائه امکانات بلااستفاده دولتی مانند ساختمان اداری به سازمان‌های مردم‌نهاد؛
۳. ارائه آموزش‌های لازم برای فراهم کردن آشنایی بیشتر افراد برای کارآفرینی اجتماعی و عضویت آنها در سازمان‌های مردم‌نهاد؛
۴. ارائه تسهیلات بلاعوض لازم برای ایجاد سازمان‌های مشارکتی انسان‌دوستانه؛
۵. هدایت نظام‌مند و نهادینه اقتصاد غیررسمی به سوی اقتصاد رسمی با رویکرد شناسایی و حمایت از کارآفرینان اجتماعی.

## ۲-۵- استراتژی دارای اولویت دوم: آموزش کارآفرینی اجتماعی از سطوح پایین تحصیلی

- به دلیل اهمیت آموزش از سطوح پایین تحصیلی، فعالیت‌های زیر برای توسعه کارآفرینی اجتماعی می‌توانند صورت گیرند:
۱. فرهنگ‌سازی کارآفرینی اجتماعی از طریق آموزش و پرورش و گنجاندن دروس مرتبط با این موضوع از مقطع ابتدایی تحصیل؛
  ۲. گسترش اطلاع‌رسانی و افزایش آگاهی خانواده‌ها از طریق تبلیغات برای تقویت کارآفرینی اجتماعی در اعضای خانواده؛
  ۳. تربیت معلمانی که مسئولیت آموزش کارآفرینی اجتماعی در آموزش و پرورش را داشته باشند؛
  ۴. تشویق مردم از ابتدای دوران طفولیت به مسائل و موضوعات اجتماعی و تأکید بر رفع آنها از طریق روش‌های خلاقانه و نوآورانه؛
  ۵. برنامه‌ریزی و اقدام برای ایجاد وحدت رویه در سازمان‌های آموزشی در حوزه مهارتی (سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور، دانشگاه جامع علمی، کاربردی و هنرستان‌ها و آموزشکده‌های فنی تحت پوشش وزارت آموزش و پرورش) و بسترسازی مناسب برای ایجاد «سازمان ملی مهارت» در حوزه کارآفرینی اجتماعی.

## ۳-۵- استراتژی دارای اولویت سوم: ایجاد بنیاد کارآفرینی اجتماعی در دانشگاه‌ها

- با توجه به اهمیت توسعه کارآفرینی اجتماعی در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی، برای ایجاد بنیاد کارآفرینی اجتماعی در این مکان‌ها باید فعالیت‌های زیر صورت گیرند:
۱. فرهنگ‌سازی به منظور ایجاد بستر مناسب برای حضور دانشجویان و اساتید در حوزه کارآفرینی اجتماعی از طریق برگزاری دوره‌های تخصصی؛
  ۲. شناسایی و جذب دانشجویان علاقه‌مند به کارآفرینی اجتماعی و ارائه امتیازات ویژه به آنها؛
  ۳. ایجاد کانون دانش‌آموختگان فعال در حوزه‌های کارآفرینی اجتماعی و فعالیت‌های اجتماعی؛
  ۴. شناسایی نیروهای خلاق و نوآور در دانشگاه‌ها برای انجام فعالیت‌های اجتماعی؛
  ۵. تدوین و ارائه طرح‌های پژوهشی توسط اساتید در حوزه کارآفرینی اجتماعی؛
  ۶. معرفی الگوهای موفق از کارآفرینان اجتماعی؛
  ۷. برگزاری سمینارهای تخصصی در زمینه کارآفرینی اجتماعی؛
  ۸. آگاه‌سازی جامعه بر نقش کارآفرینی اجتماعی در ایجاد اشتغال و رونق اقتصادی از طریق رسانه‌ها و شبکه‌های اجتماعی؛
  ۹. برگزاری کارگاه‌های آموزش خلاقیت و نوآوری در حوزه کارآفرینی اجتماعی؛
  ۱۰. برنامه‌ریزی و اقدام برای طراحی و اجرای «نقشه جامع آموزش و اشتغال» در راستای هماهنگ‌سازی مطالبات بازار کار با آموزه‌های دانشگاهی با رویکرد کارآفرینی اجتماعی.

## ۴-۵- استراتژی دارای اولویت چهارم: بهبود فضای کسب و کار برای کارآفرینان اجتماعی

- برای بهبود فضای کسب و کار، اقدامات زیر می‌توانند در جهت توسعه کارآفرینی اجتماعی صورت گیرند:
۱. الزام دولت به عملیاتی‌سازی الگوی ملی، ایجاد پنجره‌های کسب و کار در راستای تسریع و تسهیل در فرایندهای صدور مجوزهای کسب و کار؛
  ۲. ایجاد نظام جامع اطلاعات بازار کار به منظور پاسخگویی سریع نیازمندی‌های اطلاعاتی کارآفرینان اجتماعی؛

۳. بهبود فرایندهای بوروکراسی اداری؛ شامل کاهش کاغذبازی و ...؛
۴. تسریع در صدور مجوزهای موردنیاز فعالیت‌های حوزه کارآفرینی اجتماعی؛
۵. امکان مشارکت فعال کارآفرینان اجتماعی در تصمیم‌گیری‌های کلان؛
۶. امکان عضویت کارآفرینان اجتماعی در سازمان‌های متولی امور اجتماعی؛
۷. امکان ارائه مشاوره به مدیران دستگاه‌های اجرایی توسط کارآفرینان اجتماعی؛
۸. برنامه‌ریزی و اقدام برای توانمندسازی بنگاه‌های کسب‌وکار با رویکرد افزایش توان رقابت آنان با کسب‌وکارهای بین‌المللی در راستای بسترسازی برای کارآفرینی اجتماعی.

#### ۵-۵- استراتژی دارای اولویت پنجم: تدوین قوانین و مقررات برای حمایت از کارآفرینان اجتماعی

به منظور حمایت از کارآفرینان اجتماعی باید قوانین و مقرراتی برای توسعه این فعالیت تدوین شوند که می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

۱. شناسایی قوانین و مقررات مخل کسب‌وکار به منظور حذف یا اصلاح آنها؛
۲. ارائه معافیت مالیاتی به کارآفرینان اجتماعی برای ایجاد انگیزش در افراد؛
۳. حمایت از کارآفرینان اجتماعی در مراحل مختلف فعالیت‌های اجتماعی؛
۴. تدوین قوانین و مقررات برای حمایت از کارآفرینان اجتماعی؛
۵. حمایت قضایی فعال از کارآفرینان اجتماعی؛
۶. تدوین سیستم تکریم از کارآفرینان اجتماعی در حوزه‌های مختلف سازمانی؛
۷. تسریع در فرایند تصویب و ابلاغ آیین‌نامه‌های اجرایی قانون بهبود مستمر محیط کسب‌وکار حوزه کارآفرینی اجتماعی.

#### ۵-۶- استراتژی دارای اولویت ششم: ارائه تسهیلات بانکی با سود پایین برای کارآفرینان اجتماعی

یکی از استراتژی‌های اثرگذار در توسعه کارآفرینی اجتماعی، ارائه تسهیلات بانکی با سود پایین است که می‌تواند فعالیت‌های زیر را شامل شود:

۱. ارائه وام‌های خوداشتغالی به افراد واجد شرایط راه‌اندازی کسب‌وکارهای اجتماعی؛
۲. ارائه وام‌هایی با بهره کم به افراد علاقه‌مند به راه‌اندازی کسب‌وکار در حیطه فعالیت‌های اجتماعی؛
۳. ارائه وام‌های با دوره بازپرداخت طولانی و دوره تنفس مناسب برای کارآفرینان اجتماعی؛
۴. ارائه تسهیلات بانکی بلاعوض برای حوزه‌های خاص از کارآفرینی اجتماعی (مانند کمک به همدجویان کم‌بهره امداد، معلولان و سایر موارد).

#### ۶- منابع فارسی

اردلان، م. ر. و سلطان‌زاده، و. (۱۳۹۴). تأثیرپذیری کارآفرینی اجتماعی از رهبری هوشمند با نقش میانجی یادگیری سازمانی. فصلنامه علمی پژوهشی توسعه کارآفرینی، ۸(۸)، ۴۹۳-۵۱۲.

<https://doi.org/10.22059/JED.2015.57647>

اعلامی، ف. و رحیمیان، ح. (۱۳۹۳). راهبردهای آموزش و توسعه کارآفرینی اجتماعی در ایران. فصلنامه آموزش و توسعه

منابع انسانی، ۲(۱)، ۱۰۳-۱۲۱.

الماسی، ح و دورفرد، م. (۱۳۹۰). تدوین استراتژی گردشگری کشور براساس تحلیل ماتریس SWOT (مطالعه موردی سازمان میراث فرهنگی و گردشگری استان تهران). گردشگری و توسعه، ۱(۱)، ۹۷-۱۲۱.

جمالی، م و عدالتیان شهیری، ج. (۱۳۹۶). مرور و نقد مفاهیم و نظریات کارآفرینی اجتماعی، نگاه‌ها، ایده‌ها و پدیده‌ها. دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و حسابداری، تهران: مؤسسه آموزش عالی صالحان.

<https://civilica.com/doc/643256>

جمشیدی، ب. (۱۳۹۳). بررسی مفاهیم و نظریه‌های کارآفرینی اجتماعی: توسعه کارآفرینی اجتماعی، آسیب‌ها و راهکارها. اولین کنفرانس ملی چالش‌های مدیریت فناوری اطلاعات در سازمان‌ها و صنایع.

<https://civilica.com/doc/372185>

شبییری، س.م، سوزنی، ر و پاشا، ه. (۱۳۹۴). تدوین استراتژی راهبردی آموزش محیط زیست و توسعه پایدار در شهرداری تهران با استفاده از ماتریس SWOT و رویکرد تحلیل سلسله‌مراتبی مطالعه موردی: شهرداری منطقه ۱۸ تهران. پنجمین

کنفرانس بین‌المللی توسعه پایدار و عمران شهری، مؤسسه آموزش عالی دانشپژوهان اصفهان، ایران، آذرماه ۱۳۹۴ شکوهی، ج، رئیسی شهروی، ح و یعقوبی، ن. م. (۱۳۹۷). شناسایی و اولویت‌بندی استراتژی‌های توسعه کارآفرینی اجتماعی در حوزه زنان سرپرست خانوار (مورد مطالعه: استان سیستان و بلوچستان). فصلنامه علمی - پژوهشی زن و جامعه،

۹(۳۵)، ۲۴۵-۲۷۰. <https://doi: 20.1001.1.20088566.1397.9.35.11.9.270-245>

عزیزی، م و ملایجردی، م. (۱۳۹۵). روش‌های تأمین مالی کارآفرینی اجتماعی. دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۱۹(۱)، ۱۱۹-

<https://doi: 10.22059/JFR.2017.206606.1006198>

علی احمدی، ع، فتح الله، م، و تاج‌الدین، ا. (۱۳۸۲). نگرشی جامع بر مدیریت استراتژیک (رویکردها، پارادایم‌ها، مکاتب، فرایندها، مدل‌ها، تکنیک‌ها و ابزار). چاپ شانزدهم، تهران: تولید دانش.

مرجانی، ت و صدری، س.ص. (۱۳۹۳). توسعه کارآفرینی اجتماعی؛ آسیب‌ها، عوامل مؤثر و راهکارها. مدیریت

فرهنگ سازمانی، ۱۲(۲)، ۲۷۷-۲۹۷. <https://doi:10.22059/JOMC.2014.51184>

ملکی، م. محقر، ف و کریمی دستجردی، د. (۱۳۸۹). تدوین و ارزیابی استراتژی‌های سازمانی با به‌کارگیری مدل‌های SWOT و فرایند تحلیل شبکه‌ای ANP. فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی بهار و تابستان، ۱(۲۱)، ۱۵۹-۱۷۶.

ملکی، ر. (۱۳۹۲). بررسی کارآفرینی اجتماعی دانشجویان کشاورزی با تأکید بر سرمایه اجتماعی (مطالعه موردی: دانشجویان کارشناسی دانشکده کشاورزی). پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه رازی.

## References

- Aalami, F., & Rahimian, H. (1393). Strategies for training and development of social entrepreneurs in iran. *Quarterly Journal of Training and Development of Human Resources*, 2(1), 1-10. <http://doi.org/rimag.ir/fa/Article/29293>. [In Persian].
- Agarwal, N., Chakrabarti, R., Prabhu, J. C., & Brem, A. (2020). Managing dilemmas of resource mobilization through jugaad: A multi-method study of social enterprises in Indian healthcare. *Strategic entrepreneurship journal*, 14(3), 419-443. <https://doi.org/10.1002/sej.1362>
- Agarwal, S., Lenka, U., Singh, K., Agrawal, V., & Agrawal, A. M. (2020). A qualitative approach towards crucial factors for sustainable development of women social entrepreneurship: Indian cases. *Journal of Cleaner production*, 274, 123135. [doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123135](https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123135)
- Akter, A., Rana, S. M. S., & Ramli, A. J. (2020). Factors influencing social entrepreneurial behavior: evidence from a developing nation. *International Journal of Ethics and Systems*, 36(4), 581-599. <https://doi.org/10.1108/IJOES-05-2020-0076>
- Ali Ahmadi, Alireza, Fethullah Mehdi, Vayraj Tajuddin. (2012). A comprehensive approach to strategic

- management (approaches, paradigms, schools, processes, models, techniques and tools). 16th edition, Tehran, Produk Danesh. [In Persian].
- Aliaga-Isla, R., & Huybrechts, B. (2018). From “Push Out” to “Pull In” together: An analysis of social entrepreneurship definitions in the academic field. *Journal of Cleaner production*, 205(1), 645-660. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.09.133>
- Almasi, H., & Durfard, S. M. (1390). Development of the country's tourism strategy based on SWOT matrix analysis (case study of cultural heritage and tourism organization of Tehran province). *Journal of Tourism and Development*, 1(1), 97-121. <https://doi:10.22059/JHGR.2014.52691> [In Persian].
- Ardalan, M. R., & Soltanzadeh, V. (2015). Affected social entrepreneurship of intelligent leadership with the role of mediator organizational learning. *Journal of Entrepreneurship Development*, 8(3), 493-512. <https://doi:10.22059/JED.2015.57647> . [In Persian].
- Azizi, M., & Malayjerdi, M. (2017). Social entrepreneurship Financing Methods. *Financial Research Journal*, 19(1), 119-138. [doi: 10.22059/jfr.2017.206606.1006198](https://doi:10.22059/jfr.2017.206606.1006198). [In Persian].
- Bonfanti, A., De Crescenzo, V., Simeoni, F., & Loza Adauí, C. R. (2024). Convergences and divergences in sustainable entrepreneurship and social entrepreneurship research: A systematic review and research agenda. *Journal of Business Research*, 170, 114336. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114336>
- Cha, J. (2020). Crowdfunded journalism and social entrepreneurship: An examination of narrative and entrepreneur legitimacy. *Nordic Journal of Media Management*, 1(1), 63-80. <https://doi.org/10.5278/njmm.2597-0445.3536>.
- Chiangkul, W., Tantipanichkul, T., Boonchom, W., Phuangpornpitak, W., & Suphan, K. (2023). Social entrepreneurship of small and medium-sized entrepreneurs in Thailand: influence of institutional environment, entrepreneurial passions, and entrepreneurial self-efficacy. *Social Enterprise Journal*, 19(4), 370-389. <https://doi.org/10.1108/SEJ-01-2023-0005>
- Cortes, A. F., & Lee, Y. (2022). Social entrepreneurship in SMEs: a note on three essential questions. *New England Journal of Entrepreneurship*, 24(2), 62-78. <https://doi.org/10.1108/NEJE-03-2021-0014>
- David, M. E., David, F. R., & David, F. R. (2009). The quantitative strategic planning matrix (QSPM) applied to a retail computer store. *The Coastal Business Journal*, 8(1), 4. <https://digitalcommons.coastal.edu/cbj/vol8/iss1/4>.
- Dwivedi, A., & Weerawardena, J. (2018). Conceptualizing and operationalizing the social entrepreneurship construct. *Journal of Business Research*, 86(1), 32-40. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.053>.
- El Chaarani, H., & Raimi, L. (2022). Determinant factors of successful social entrepreneurship in the emerging circular economy of Lebanon: exploring the moderating role of NGOs. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 14(5), 874-901. <https://doi.org/10.1108/JEEE-08-2021-0323>
- Erden, A., & Erden, H. (2020). The relationship between individual innovation and social entrepreneurship characteristics of teacher candidates. *International Journal of Curriculum and Instruction*, 12, 185-206. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.053>.
- Faruk, M., Hassan, N., & Islam, N. (2016). Factors influencing the development of social entrepreneurship in Bangladesh. Available at SSRN 2856210. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2856210>.
- Goyal, S., Agrawal, A., & Sergi, B. S. (2021). Social entrepreneurship for scalable solutions addressing sustainable development goals (SDGs) at BoP in India. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 16(3/4), 509-529. <https://doi.org/10.1108/QROM-07-2020-1992>
- Griffin, R. W. (2013). *Fundamentals of Management*. Cengage Learning. edition 7.
- Gulati-Partee, G. (2001). A primer on nonprofit organizations. *Popular Government*, 66(4), 31-36.
- Gustafsson, S., Edberg, A.-K., & Dahlin-Ivanoff, S. (2012). Swedish health care professionals' view of frailty in older persons. *Journal of applied gerontology*, 31(5), 622-640. <https://doi.org/10.1177/0733464810396874>.

- Helmsing, A. B. (2015). Conditions for social entrepreneurship. *The International Journal of Social Quality*, 5(1), 51-66. <https://doi.org/10.3167/IJSQ.2015.050104>.
- Hobikoğlu, E. H., & Şanlı, B. (2015). Comparative analysis in the frame of business establishment criteria and entrepreneurship education from the viewpoint of economy policies supported by innovative entrepreneurship. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 1156-1165. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.166>.
- Jamali, M., & Adalatian Shahriari, J. (2017). Reviewing and criticizing concepts and theories of social entrepreneurship, views, ideas and phenomena of the second international management and accounting conference. <https://civilica.com/doc/643256> .[In Persian].
- Jamshidi, b. (2013). Examining the concepts and theories of social entrepreneurship: the development of social entrepreneurship, harms and solutions, the first national conference on the challenges of information technology management in organizations and industries. <https://civilica.com/doc/372185>. [In Persian].
- Khatri, B., Arora, S., Magd, H., & Khan, S. A. K. (2022). Bibliometric analysis of social entrepreneurship. In *International Perspectives on Value Creation and Sustainability Through Social Entrepreneurship*, 1(1), 46-60. IGI Global. DOI: 10.4018/978-1-6684-4666-9.ch003
- Maleki, M., Mohaghar, F., & Karimi Dastjerdi, D. (2010). Using the analytic network process (ANP) in SWOT for Determining and Evaluating the Organizational Strategies. *Organizational Culture Management*, 8(21), 175-159. [In Persian].
- Malki, Z. (2012). Investigating the social entrepreneurship of agricultural students with an emphasis on social capital (case study: undergraduate students of the Faculty of Agriculture). Master's thesis, Razi University. [In Persian].
- Manyaka-Boshielo, S. J. (2017). Social entrepreneurship as a way of developing sustainable township economies. *HTS: Theological Studies*, 73(4), 1-10. <https://hdl.handle.net/10520/EJC-b21d47ca1>.
- Marjani, T., & Sadri, S. S. (2014). Development of social entrepreneurship; problems, effective factors, and solutions. *Organizational Culture Management*, 12(2), 277-297. doi: 10.22059/jomc.2014.51184. [In Persian].
- Murzinov, A., & Zhubreva, T. (2017). Methodical errors of the SWOT-analysis in applied research. ITM Web of Conferences. 10:03005. DOI:10.1051/itmconf/20171003005.
- Nascimento, L. d. S., da Costa Júnior, J. C., Salazar, V. S., & Chim-Miki, A. F. (2023). Coopetition in social entrepreneurship: a strategy for social value devolution. *International Journal of Emerging Markets*, 18(9), 2176-2197. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-09-2020-1062> .
- Newth, J., & Woods, C. (2014). Resistance to social entrepreneurship: How context shapes innovation. *Journal of Social Entrepreneurship*, 5(2), 192-213. <https://doi.org/10.1080/19420676.2014.889739>.
- Nga, J. K. H., & Shamuganathan, G. (2010). The influence of personality traits and demographic factors on social entrepreneurship start up intentions. *Journal of Business Ethics*, 95(2), 259-282. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0358-8>.
- Palacios-Marqués, D., García, M. G., Sánchez, M. M., & Mari, M. P. A. (2019). Social entrepreneurship and organizational performance: A study of the mediating role of distinctive competencies in marketing. *Journal of Business Research*, 101, 426-432. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.02.004>
- Rajput, N., & Chopra, P. (2014). Social entrepreneurship and social sustainability: An analytical study. *Global Journal of Finance and Management*, 6(9), 961-966. [https://DOI:10.1080/19420676.2021.1900339](https://doi.org/10.1080/19420676.2021.1900339)
- Saebi, T., Foss, N. J., & Linder, S. (2019). Social entrepreneurship research: Past achievements and future promises. *Journal of management*, 45(1), 70-95. <https://doi.org/10.1177/0149206318793196>
- Satar, M. S., & John, S. (2019). The critical success factors of social entrepreneurship in India: an empirical study. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 37(3), 309-341. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2019.101103>
- Seda, A., & Ismail, M. (2020). Challenges facing social entrepreneurship. *Review of Economics and Political Science*, 5(2), 162-182. <https://doi.org/10.1108/REPS-03-2019-0036>

- Sekliuckiene, J., & Kisielius, E. (2015). Development of social entrepreneurship initiatives: a theoretical framework. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 213(1), 1015-1019. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.519>.
- Shepherd, A. M. (2013). *Social entrepreneurs creating social enterprises: A narrative exploration*. Michigan School of Professional Psychology.
- Shukhy, J., Raeisee shahrooi, H., & Yaghoobi, N. (2018). Identifying and prioritizing social entrepreneurship development strategies in the field of women headed households (A Case study of Sistan and Baluchestan Province). *Quarterly Journal of Woman and Society*, 9(35), 245-270. <https://doi: 20.1001.1.20088566.1397.9.35.11.9> [In Persian].
- Singh, S. (2019). Examining success factors of social entrepreneurship. *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability; Tauranga*, 15(2), 109, 15(2), 109-131. <http://www.asiaentrepreneurshipjournal.com/JAESVolXVSept2019.pdf>.
- Stirzaker, R., Galloway, L., Muhonen, J., & Christopoulos, D. (2021). The drivers of social entrepreneurship: agency, context, compassion and opportunism. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 27(6), 1381-1402. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-07-2020-0461>
- Shabiri, S.M., Khadevi, s., Suzani, R. (2014). Developing a strategic strategy for environmental education and sustainable development in Tehran municipality using SWOT matrix and hierarchical analysis approach, case study: Municipality of 18th district of Tehran. [In Persian].
- Terziev, V., Bencheva, N., Stoeva, T., & Georgiev, M. (2020). Developing social entrepreneurship in the EU: a cross-country analysis. *International E-Journal of Advances in Social Sciences*, 6(16), 37-44. <https://DOI:10.2139/ssrn.3525681>.
- Trivedi, C. (2010). Towards a social ecological framework for social entrepreneurship. *The Journal of Entrepreneurship*, 19(1), 63-80. <https://doi.org/10.1177/097135570901900104>
- Yu, T.-L., & Wang, J.-H. (2019). Factors affecting social entrepreneurship intentions among agricultural university students in Taiwan. *International Food and Agribusiness Management Review*, 22(1), 107-118. <https://DOI:10.22434/IFAMR2018.0032>
- Zajda, K. K., Pasikowski, S., & Kretek-Kamińska, A. (2023). The implementation of grassroots product-oriented social innovations by non-governmental organisations: proposal of a measurement tool. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 36(2), 301-315. <https://doi.org/10.1080/13511610.2020.1742668>.
- Zhu, Y., Lan, H., Ness, D. A., Xing, K., Schneider, K., Lee, S.-H., & Ge, J. (2014). *Transforming rural communities in China and beyond: Community entrepreneurship and enterprises, infrastructure development and investment modes*. Springer. <https://doi:10.1007/978-3-319-11319-7>.