

چرخه‌ی حیات نوآوری‌های اجتماعی

علی اصغر سعدآبادی*^۱

علی اصغر پورعزت^۲

محمد امین قانعی راد^۳

نیما مختارزاده گروسی^۴

مهدی الیاسی^۵

چکیده:

در سراسر جهان، میلیون‌ها کارآفرین اجتماعی وجود دارند که با نوآوری‌های اجتماعی بالقوه شناخته می‌شوند. نگاهی دقیق به موانع اصلی پیش‌روی نوآوران اجتماعی و مهارت‌های رهبری لازم نقش مهمی در غلبه بر موانع ارتقای حوزه‌ی نوآوری اجتماعی دارد. هدف این مقاله آن است که از طریق کاوش دقیق چرخه‌ی حیات نوآوری اجتماعی، ایفای چنین نقشی را پیشنهاد کند. در این پژوهش، ابتدا با روش تحلیل مضمون و پس از مرور ادبیات پژوهش، مدل چهار مرحله‌ای چرخه حیات نوآوری اجتماعی رصد شد. سپس جهت تکمیل، تعدیل و آزمون نتایج، از تکنیک دلفی مثلثی فازی استفاده شد که در نهایت، از مجموع گزاره‌ها، پنج مرحله شناسایی مشکل، مدل کسب‌وکار، تغییر مقیاس عمودی و متداول‌سازی و متغیر همه جانبه مهارت‌های رهبری مورد تأیید نهایی قرار گرفت. سپس با توجه به ادبیات پژوهش، شبکه مضامین و آراء خبرگان، عوامل و مدل تشریح و پیشنهادهایی ارائه شده‌است.

کلمات کلیدی:

نوآوری اجتماعی، نوآور اجتماعی، چرخه حیات نوآوری اجتماعی، کارآفرینی اجتماعی

۱. دانشجوی دکتری سیاست‌گذاری علم و فناوری دانشگاه تهران

* نویسنده عهده دار مکاتبات : alisadabadi@ut.ac.ir

۲. عضو هیات علمی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

۳. عضو هیات علمی مرکز تحقیقات سیاست علمی کشور

۴. عضو هیات علمی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

۵. عضو هیات علمی دانشکده مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی

۱. مقدمه

واژه‌ی «چرخه حیات» به توالی مراحل در تکامل مخاطرات جدید اشاره می‌کند (پارکر^۱، ۲۰۰۷). در هر مرحله از تکامل، مهارت‌های متفاوت، ساختارها و منابعی وجود دارند که نیازمند به مدیریت مخاطرات جدید است. برای فهم هر پدیده و کاربست آن در دنیای عمل، نیازمند درک چرخه حیات آن پدیده هستیم (آرچر^۲، ۲۰۱۵). نوآوری اجتماعی نیز از این قاعده مستثنی نیست. برای کشف چرخه حیات نوآوری‌های اجتماعی، باید این رویکرد در مجموعه‌ای جامع و مانع از گزاره‌های قطعی و مشخص خلاصه‌سازی شود. در حقیقت، باید به جای توصیفی حجیم یا تصدیقی زیرکانه بر نتایج قبلی، نظریه‌ای مفهومی تولید شود که به توضیح و گزارشی در خور اتکا، سؤال برانگیز و چالشی^۳ از پدیده مورد مطالعه منتج شود؛ بنابراین هدف اصلی این پژوهش در وهله اول شناسایی ابعاد چرخه‌ی حیات نوآوری‌های اجتماعی و سپس تبیین این ابعاد خواهد بود.

این پژوهش به منظور حصول پاسخ به پرسش‌های فوق است:

۱. ابعاد چرخه حیات نوآوری‌های اجتماعی کدام‌اند؟
۲. هر کدام از ابعاد چرخه حیات نوآوری‌های اجتماعی به چه معناست؟
 - ۲-۱. بعد شناسایی مشکل در چرخه حیات نوآوری‌های اجتماعی به چه معناست؟
 - ۲-۲. بعد خلق و ارائه مدل کسب‌وکار در چرخه حیات نوآوری‌های اجتماعی به چه معناست؟
 - ۲-۳. بعد ارزیابی (تغییر مقیاس عمودی) در چرخه حیات نوآوری‌های اجتماعی به چه معناست؟
 - ۲-۴. بعد متداول‌سازی در چرخه حیات نوآوری‌های اجتماعی به چه معناست؟
 - ۲-۵. بعد مهارت‌های رهبری در چرخه حیات نوآوری‌های اجتماعی به چه معناست؟

۲. پیشینه پژوهش

پیشینه این پژوهش را در دو بخش مجزا می‌توان تقسیم کرد. بخش اول مربوط به پیشینه پژوهش چرخه حیات خواهد بود و بخش دوم، پیشینه پژوهش چرخه حیات نوآوری‌های اجتماعی را رصد خواهد کرد.

1 . Parker
2 . Archer
3 . Problematic

۲-۱. بخش اول پیشینه پژوهش؛ پیشینه پژوهش چرخه حیات

برای مفهوم‌سازی چرخه‌ی حیات یک مخاطره، مدل‌های مختلفی مطرح شده‌است (چرچیل^۱ و لوئیس^۲، ۱۹۸۳؛ گرینر^۳، ۱۹۷۲؛ اسکات^۴ و بروس^۵، ۱۹۸۷؛ هنکس^۶ و همکاران، ۱۹۳۱). رویکرد مرحله‌ای به مدل‌سازی رشد کسب‌وکار در آثار مختلف نقد شده‌است (فلیز^۷ و همکاران، ۲۰۰۷؛ استوبارت^۸ و اسمالی^۹، ۱۹۹۹)، اما می‌تواند اعتبار فوق‌العاده بالایی داشته باشد (اگرز^{۱۰} و همکاران، ۱۹۹۴) و چارچوب سودمندی را برای تحلیل کارآفرینی فراهم کند. مدل‌های چرخه‌ی حیات مطرح شده معمولاً از نظر تعداد مراحل متفاوتند که مدل‌های سه مرحله‌ای (سالمن^{۱۱} و همکاران، ۱۹۹۹)، چهار مرحله‌ای (تیمونز^{۱۲} و اسپینلی^{۱۳}، ۲۰۰۳)، پنج مرحله‌ای (کوراتکو^{۱۴} و حاجتز^{۱۵}، ۲۰۰۷؛ الما^{۱۶}، ۲۰۱۷) و شش مرحله‌ای (بارون^{۱۷} و شین^{۱۸}، ۲۰۰۵) از آن جمله می‌باشند (گلداسمیت، ۱۳۹۴).

۲-۲. بخش دوم پیشینه پژوهش؛ پیشینه پژوهش چرخه حیات نوآوری‌های اجتماعی

الکینگتون و همکاران (۲۰۱۰) مدل مسیرهای مقیاس^{۱۹} را پیشنهاد می‌کنند که چرخه‌ی نوآوری اجتماعی را با ایده‌ی افزایش مقیاس دیده‌شدنی تشریح می‌کند: (۱) «یافتن»، لحظه‌ای خلاقانه که فرصت پدیدار می‌شود؛ (۲) «تجربه»، لحظه‌ی آزمون، یعنی دوره‌ی آزمون و خطا؛ (۳) «مخاطره» زمانی روی می‌دهد که تجربیات به همراه سازمان‌هایی با مدل‌های کسب‌وکار توسعه یافته‌تر همراه شود

-
- 1 . Churchill
 - 2 . Lewis
 - 3 . Greiner
 - 4 . Scott
 - 5 . Bruce
 - 6 . Hanks
 - 7 . Phelps
 - 8 . Stubbart
 - 9 . Smalley
 - 10 . Eggers
 - 11 . Sahlman
 - 12 . Timmons
 - 13 . Spinelli
 - 14 . Kuratko
 - 15 . Hodgetts
 - 16 . Olma
 - 17 . Baron
 - 18 . Shane
 - 19 . Pathways to scale

و تعداد زیادی از سرمایه‌گذاران در آن سرمایه‌گذاری می‌کنند؛ (۴) «اکوسیستم عوامل تغییر» زمانی روی می‌دهد که حد خوداتکایی^۱ و شرکات‌ها، بازارها یا اصول فرهنگی جدید را ایجاد می‌کنند؛ و (۵) «اقتصاد» که متضمن متداول‌سازی برای رسیدن به وضعیت پایدارتر است (اشمیت، ۱۳۹۴؛ بولای و همکاران، ۱۳۹۳؛ جاکوبز، ۱۳۹۴).

آشوکا^۲ (اولیویرا، ۲۰۰۸) نوعی چرخه‌ی کارآفرینی اجتماعی چهار مرحله‌ای را مطرح می‌کند. لحظه‌ی اول کارآموزی است که در آن هر یک از کارآفرینان به تحصیل مهارت‌ها و کسب تجربه و همچنین دانشی عمیق از حوزه‌ی فعالیت خود، مشکلات موجود و راه‌کارهای موجود می‌پردازند. لحظه‌ی دوم شناسایی راه‌کارها و آزمون آن‌هاست. در این مرحله، کارآفرینان اجتماعی زمان و انرژی خود را صرف عرضه‌ی ایده‌های جدید، جذب پشتیبان و آزمون و پالایش مدل‌های‌شان می‌کنند. مرحله‌ی سوم موفقیت و توسعه است، در این مرحله، راه‌کارها توسعه داده می‌شود تا در سطح ملی یا بین‌المللی، به نقطه‌ی مبنای حوزه تبدیل شوند. مرحله‌ی آخر اثر جهانی است که زمانی روی می‌دهد که نوآوری به‌طور عام پذیرفته و به الگوی جدید جامعه تبدیل شود و نوآور اجتماعی تاریخ‌ساز شود (شکل ۱).

موری^۴ و همکاران (۲۰۱۰) مدلی ۶ مرحله‌ای را پیشنهاد می‌کنند که شامل تکوین تا اثرگذاری ایده‌هاست. موری و همکارانش اذعان می‌کنند که این مراحل همیشه به همین ترتیب نیست (بعضی نوآوری‌ها مستقیماً به مرحله‌ی عمل یا حتی ارزیابی جهش می‌کنند) و بین آن‌ها حلقه‌های بازخورد وجود دارد. بعضی از نوآوری‌ها مستقیماً به مرحله‌ی ارزیابی جهش می‌کنند، سپس در پرتو تجربه به سرعت با بافت مربوط تطابق می‌یابند؛ در اکثر موارد، کاربرد نهایی نوآوری بسیار متفاوت از کاربردی است که در ابتدا مدنظر بوده‌است؛ گاهی اوقات، عمل بر درک مقدم می‌شود و گاهی اوقات اتخاذ عمل متبلور شدن ایده را به‌دنبال دارد و همچنان که بینش‌ها ماهیت نوآوری را تغییر می‌دهند، حلقه‌ی تکرار شکل می‌گیرد.

1 . Critical Mass

2 . Ashoka

3 . Oliveira

4 . Murray



شکل ۱: چرخه‌ی نوآوری اجتماعی مد نظر موری و همکاران (۲۰۱۰)

جدول شماره ۱ خلاصه مدل‌های چرخه حیات نوآوری‌های اجتماعی است.

جدول ۱: برخی از مدل‌های نوآوری اجتماعی (اشمیت، ۱۳۹۴؛ بولای و همکاران، ۱۳۹۳؛ جاکوبز، ۱۳۹۴)

ردیف	مدل	فرآیندهای مدل	منبع
۱	مدل مسیرهای مقیاس ^۱ الکینگتون و همکاران	یافتن؛ تجربه؛ مخاطره؛ اکوسیستم عوامل تغییر؛ اقتصاد (متداول سازی)	الکینگتون و همکاران
۲	چهار مرحله‌ای آشوکا (اولیویرا)	کارآموزی، شناسایی راه‌کارها و آزمون آن‌ها، موفقیت و توسعه، اثر جهانی	(اولیویرا، ۲۰۰۸)
۳	دفتر مشاوران سیاست اروپا	شناسایی نیازها شامل نیازهای جدید، برآورده نشده یا به صورت کامل برآورده نشده؛ توسعه راه‌حل‌های جدید برای پاسخ به نیازها؛ سنجش اثربخشی راه‌حل‌های جدید برای رفع نیازها؛ اجرا و پیاده‌سازی در مقیاس وسیع.	(گلداسمیت، ۱۳۹۵)
۴	شش مرحله‌ای موری و همکاران	تشخیص یک مشکل که باید حل شود؛ ایده‌پردازی با هدف حل مشکل؛ ارائه نمونه اولیه عملی برای آزمایش ایده‌ها؛ ارزیابی عملیاتی ایده منتخب؛ انتشار و اجرا در مقیاس وسیع؛ تغییرات نظام‌مند.	موری و همکاران (۲۰۱۰)

1 . Pathways to scale

2 . Murray

۳. روش پژوهش

پژوهش حاضر از حیث جهت‌گیری، بنیادی بوده، از حیث اهداف، اکتشافی _ توصیفی است. ماهیت تحقیق نیز آمیخته است. در مرحله اول پژوهش ضمن مراجعه به ۴۰ نفر از خبرگان پژوهش، با بهره‌گیری از دو روش مصاحبه و پرسشنامه باز، مؤلفه‌های مدل مدنظر ایشان شناسایی شد. مصاحبه‌های اولیه به صورت کاملاً باز و ساختار نیافته انجام گرفت و به مرور با توجه به پاسخ‌های ارائه شده و پیدا کردن سرنخ‌های بیشتر برای سؤالات بعدی، شکل سؤالات تا حدی تغییر کرد؛ هر چند همه سؤالات مرتبط با موضوع و برای پی‌بردن به هدف پژوهش بودند.

به‌منظور تجزیه و تحلیل آراء خبرگان و استخراج مؤلفه‌های مدنظر ایشان، از روش تحلیل مضمون استفاده شد. تحلیل مضمون، روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است. این روش، فراگردی برای تحلیل داده‌های کیفی است که داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌هایی غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند.

بدین ترتیب، چهار بعد مدل استخراج گردیدند. در مرحله بعد و پس از پالایش مجدد، مجموعه‌ای از مضامین پایه و سازمان‌دهنده به‌دست آمدند که با نگرشی تحلیلی و استدلالی، مورد بررسی قرار گرفتند و مراتب ارتباط آن‌ها با هدف پژوهش (استخراج مدل چرخه حیات نوآوری اجتماعی)، مجدداً ارزیابی گردید. سپس، این عوامل و گزاره‌ها در قالب یک پرسشنامه هفت مقیاسی، مورد مقایسه قرار گرفتند. در نهایت، از مجموع گزاره‌ها، چهار مرحله شناسایی مشکل، مدل کسب‌وکار، تغییر مقیاس عمودی و متداول‌سازی و یک مورد متغیر همه جانبه مهارت‌های رهبری مورد تأیید نهایی قرار گرفت. به‌منظور تعیین پایایی پرسشنامه، از روش آلفای کرونباخ^۱ استفاده گردید. از آنجا که ضرایب آلفای به‌دست آمده برای تک‌تک متغیرها و ابعاد محاسبه شده بزرگ‌تر از ۰/۷ بود (۰/۸۳)، می‌توان نتیجه گرفت که پرسشنامه مورد استفاده، از قابلیت اعتماد لازم برخوردار بود.

در مرحله دوم این پژوهش نیز آراء خبرگان در خصوص مدل اولیه در چهارچوب روش دلفی فازی پیشنهادی ایشیکاوا (۱۹۹۳) بررسی شد.

جامعه آماری پژوهش، مشتمل بر اساتید دانشگاه و مدیران اجرایی با تخصص در زمینه مرتبط از دانشگاه تهران، دانشگاه صنعتی شریف، دانشگاه شهید بهشتی، پژوهشگاه صنعت نفت، معاونت علم و فناوری ریاست جمهوری، پژوهشکده فناوری ایران بوده است. برای نمونه‌گیری از روش گلوله

برفی^۱ استفاده شد. گلوله برفی، روشی سودمند برای مطالعات کیفی و اکتشافی- توصیفی است. در این روش، نفر اول، شخص دوم را به پژوهشگر معرفی می‌کند و نفر بعدی نیز همین‌طور و این روند ادامه می‌یابد (بالتار^۲ و برونِت^۳، ۲۰۱۲، ۶۰). برای شروع نمونه‌گیری، براساس رویکرد عقلانیت محدود و خبره‌سنجی موردی عمل شد. در این روش، نمی‌توان از قبل مشخص کرد که چه تعداد از افراد باید در مطالعه انتخاب شوند تا پدیده مورد علاقه، به‌طور کامل شناسایی شود. در واقع، در حالت ایده‌آل، جمع‌آوری اطلاعات تا زمانی ادامه می‌یابد که به نقطه اشباع^۴ برسیم؛ جایی که داده‌های جدید با داده‌هایی که قبلاً جمع‌آوری شده، تفاوتی ندارند. به عبارت دیگر، وقتی به نقطه بازده نزولی از تلاش‌هایمان برای جمع‌آوری داده‌ها رسیدیم، می‌توانیم مطمئن شویم که مطالعه نسبتاً کاملی انجام داده‌ایم.

۴. بحث

نتایج روش پژوهش و موارد استخراج شده پس از تحلیل مضمون و دلفی فازی در زمینه ابعاد مدل در جدول شماره ۲ قابل رصد است.

جدول شماره ۲. ابعاد مستخرج از تحلیل مضمون و دلفی فازی

اعداد	میانگین هندسی حدپایین عدد مثلی فازی	میانگین هندسی حدوسط عدد مثلی فازی	میانگین هندسی حدبالا عدد مثلی فازی	عدد فازی زدایی شده
شناسایی مشکل	۸/۶۵۳۳۸	۹/۸۱۱۰۴۲	۹/۹۷۴۱۹۳	۹/۶۴۵۲۹
خلق و ارائه مدل کسب‌وکار	۸/۶۱۳۴۳۹	۹/۷۴۰۸۰۴	۹/۸۹۴۲۷۹	۹/۵۷۸۴۸۹
ارزیابی (تغییر مقیاس عمودی)	۸/۲۸۹۲۳۲	۹/۵۸۶۶۷۱	۹/۹۲۵۵۹۹	۹/۴۲۶۹۱۹
متداول‌سازی	۸/۴۴۴۲۴	۹/۶۶۰۱۲۳	۹/۸۹۴۲۷۹	۹/۴۹۶۵۰۲
متغیرهای رهبری	۸/۲۵۰۰۳۷	۹/۵۵۵۷۵۳	۹/۹۱۳۸۱۳	۹/۳۹۷۸۱

1 . Snowball Sampling

2 . Baltar

3 . Brunet

4 . Saturation

فرآیند نوآوری اجتماعی با شناسایی مشکل اجتماعی و تدوین راه کار آغاز می شود. مرحله اول با هدایت افرادی پیش برده می شود که اشتیاقی وصف ناشدنی دارند (اشتیاقی که معطوف به مشکلی است که راه دیگران را سد کرده است و معمولاً با نیاز اجتماعی گره خورده است، نه خواسته ها یا تمایلات فردی). تمرکز نوآوری اجتماعی بر مشکل است و طرز عمل اصلی از نوع آزمایش گری است که احتمالاً با چرخه ی تکراری شکست و باز خورد همراه است که دائماً در راه کار تجدید نظر شده ادغام می شود. زمانی که مؤثر بودن و اثر گذاری احتمالی راه کار اثبات می شود، به مرحله ی بعدی، یعنی خلق مدلی پایدار و تکرار پذیر برای آن راه کار، هدایت می شود.

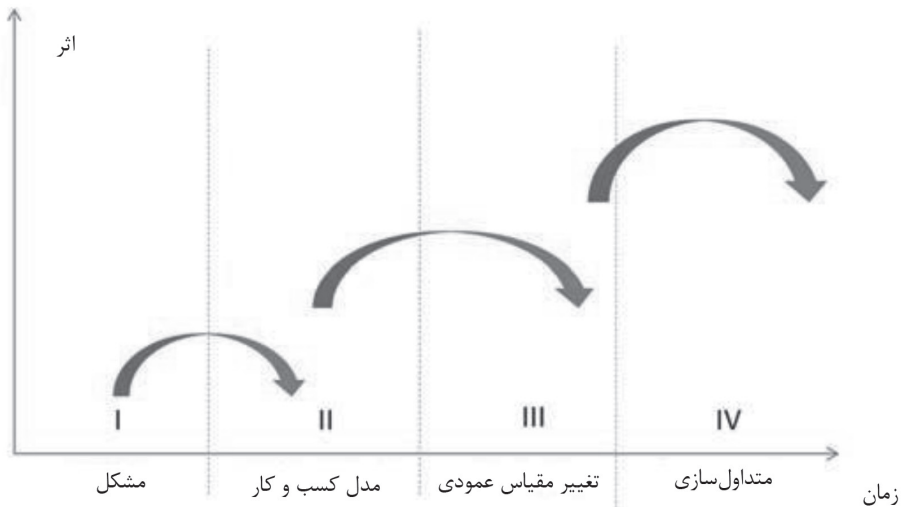
در اینجا تمرکز بر مدل کسب و کار برای رسیدن به راه کار است و طرز عمل عمدتاً از نوع پیوسته، پایدار و توسعه ای است. پس از آنکه مدل کسب و کار به واسطه ی کارآفرینی اجتماعی متبلور و مورد تأیید قرار گرفت، در مرحله ی بعدی راه کار برای افزایش اثر اجتماعی، ارزیابی می شود. حال تمرکز بر ثبات سازمانی قرار می گیرد که پشتیبان راه کار است و فرآیند عمدتاً فرآیند مدیریت رشد است. هدف نهایی، متداول سازی است که متضمن نهادینه سازی راه کارها در نهادهای جامعه و در نتیجه خلق تغییر سیستماتیک است. در این مرحله، تمرکز بر جامعه و طرز عمل اشاعه از طریق انواع مختلف راهبردها و بازیگران است (شکل ۲).

در ادامه، هر یک از مراحل مدل پیشنهادی را به تفصیل تشریح می کنیم و جزئیات پرکاربردترین راهبردها و همچنین مشکلاتی را که در مسیر این فرآیند وجود دارد بیان می کنیم. لازم به ذکر است متن این پنج بعد حاصل خروجی های ادبیات، مصاحبه با خبرگان و شبکه مضامین است.

۴-۱. مشکل

نوآور اجتماعی فردی هستند که دغدغه ی حل مشکلات اجتماعی را در سر دارند. گاهی اوقات، علت این دغدغه آن است که آن ها با مشکلات فردی مواجه بوده اند یا مدتی نسبتاً طولانی را روی آن مشکل کار کرده اند. کارآفرینان اجتماعی به کسب ارزش برای خود یا سازمان خود توجهی ندارند، بلکه بر بهبود اوضاع جهان و ارزش آفرینی در حوزه های خاص جامعه که برای بهبودشان اشتیاق دارند، متمرکزند. نوآوران اجتماعی، با رسیدگی به مشکلات مهمی که نادیده گرفته شده اند و پیامدهای خارجی دارند، احتمال موفقیت در ارزش آفرینی اجتماعی را افزایش می دهند (سانتوس، ۲۰۱۲). توضیح دقیق تر انواع مشکلاتی که به آن اشاره می کنیم هم حائز اهمیت است.

هر مشکل، اگر بر شمار زیادی از افراد جامعه (از قبیل کوررنگی که ۱۰ درصد جمعیت جهان را تحت تأثیر قرار می‌دهد) تأثیر منفی داشته باشد، مهم تلقی می‌شود. همچنین اگر مشکل بخش کوچکی جمعیت را تحت تأثیر قرار دهد، اما پیامدهای منفی پررنگی داشته باشد (برای مثال، بیکاری بلندمدت گروهی کوچک)، می‌تواند مهم تلقی شود. طبیعتاً، اگر مشکل بر شمار زیادی از افراد تأثیر بسیار منفی داشته باشد، مشکل بحرانی تلقی خواهد شد. برای مثال، آب مرورید نوعی بیماری چشمی است که میلیون‌ها نفر در سراسر جهان به آن دچارند و عامل ۶۰ درصد نابینایی‌های جهان است.



شکل ۲: چرخه‌ی پیشنهادی نوآوری اجتماعی

مشکل نادیده گرفته شده مشکلی است که عوامل اجتماعی مختلف (دولت‌ها، بازارها، جامعه‌ی مدنی) آن را حل نکنند (چیلور^۱، لانقورست^۲، ۲۰۱۵؛ چیلور . لانقورست، ۲۰۱۶ a؛ چیلور . لانقورست، ۲۰۱۷ b). علت بروز این قبیل مشکلات آن است که جامعه مشکل را نادیده می‌گیرد یا علی‌رغم مشهود بودن مشکل، راه‌کاری که برای تدبیر مشکل پیاده‌سازی می‌شود، همچنان فاقد تأثیر لازم یا بسیار پرهزینه است .

احتمال آن وجود دارد که مشکلات مربوط به پیامدهای خارجی (پیامدهایی که ارزش‌آفرینی

1 . Chilvers

2 . Longhurst

برای جامعه را فراتر از ارزشی جلوه می‌دهند که در معاملات بازاری مدنظر است) نادیده گرفته شود، به‌ویژه زمانی که اقشار محروم را تحت تأثیر قرار می‌دهند (سانتوس، ۲۰۱۲). در این حالت، بازارها غالباً به دلیل پیامدهای خارجی، دچار ورشکستگی می‌شوند، درحالی‌که دولت‌ها غالباً این نیازها را نادیده می‌گیرند، زیرا صدای قشر محروم شنیده نمی‌شود. بنابراین، مشکلات اجتماعی نادیده گرفته شده‌ای که پیامدهای خارجی دارند و اقشار محروم را تحت تأثیر قرار می‌دهند، حوزه‌ی عمل ترجیحی نوآوران اجتماعی هستند.

همانند کارآفرینی، اشتیاق در فرآیند کارآفرینی اجتماعی نقش مهمی ایفا می‌کند (کاردون^۱ و همکاران، ۲۰۰۹). در واقع، بسیاری از تحقیقات غیردانشگاهی مرتبط با کارآفرینی اجتماعی، اشتیاقی را توصیف می‌کنند که کارآفرینان برای پیشبرد اهدافشان نشان می‌دهند (بورن اشتاین^۲، ۲۰۰۷). گوچلو^۳ و همکاران (۲۰۰۲) معتقدند که «کارآفرینان اجتماعی باید همانند کارآفرینان تجاری سنتی، متعهد و مصمم باشند و علاوه‌براین، به علل اجتماعی اشتیاق زیادی نشان دهند و انتظار نفع مالی چشمگیر را نادیده بگیرند».

در بیشتر موارد غیرمعمول، مسئله، نقطه‌ی شروع کارآفرین اجتماعی نیست، بلکه اشتیاق کارآفرین به مؤلفه‌های خاص راه‌کار (از قبیل ورزش‌ها، حیوانات یا هنرها) است که برای پرداختن به مشکل اجتماعی مورد استفاده قرار می‌گیرد. برای مثال، بارت ویتینس^۴، کارآفرین اجتماعی و بنیانگذار آپوپو^۵، به دلیل اشتیاق به بررسی جوندگان و دانش بسیار کاملی که در زمینه‌ی حس بویایی داشت، تصادفاً مفهوم استفاده از موش‌ها در شناسایی زمین‌های مین‌گذاری شده و تشخیص بیماری‌ها به ذهنش خطور کرد.

با توجه به اهمیت بالای مشکل برای نوآوران اجتماعی، درک کامل مشکل و علل ریشه‌ای آن، یکی از وجوه مهم تدوین راه‌کار است (آولینو^۶ و همکاران، ۲۰۱۶؛ اولینو و همکاران ۲۰۱۶). به این دلیل، این مرحله شامل تشخیص مشکل و طرح پرسش است، به‌نحوی که علل ریشه‌ای مشکل و نه فقط نشانه‌های آن، قابل تدبیر باشد. یافتن علل ریشه‌ای مشکل و طراحی راه‌کار مؤثر، فرآیندی تکراری

-
- 1 . Cardon
 - 2 . Bornstein
 - 3 . Guclu
 - 4 . Bart Weetjens
 - 5 . Apopo
 - 6 . Avelino

است. این فرآیند شامل آزمایش‌گری و عدم قطعیتی است که در ذات آزمودن چیزهای جدید است. گرفتن بازخورد از کاربران، شرکا و سرمایه‌گذاران، یکی از مراحل مقدماتی و اساسی کاهش نسبی عدم قطعیت است، اما باعث نمی‌شود که کارآفرین اجتماعی پیش از دست یافتن به راه‌کار مناسب، چند باری طعم شکست را نچشد. برای مثال، رودریگو باجو^۱، کارآفرین اجتماعی بزرگی، که به دنبال آن بود که شکاف دیجیتالی را که جوانان کم درآمد را تحت تأثیر قرار می‌داد تدبیر کند، تلاش کرد تا بلوی اعلانی را تهیه کند و رایانه‌های وقفی در اختیار اقشار محروم قرار بدهد تا در نهایت، از طریق آنچه که بعدها به بنگاه اجتماعی CDI تبدیل شد، به نهادینه‌سازی مفهوم مدارس آموزش مهارت‌های رایانه‌ای در محلات محروم، جامه‌ی عمل پوشاند.

با توجه به احتمال شکست و نیاز به درس گرفتن از شکست، اصول انگیزه‌بخش این مرحله عبارتند از سرعت، عمل محوری، پایین نگه داشتن هزینه‌ها و حلقه‌های دریافت بازخورد از کاربران و متخصصان (کولیر-گریس و همکاران، ۲۰۱۰). در صورت شکست، مهم است که بفهمیم چرا راه‌کار مؤثر بوده است و از بازخوردهای دریافتی برای طراحی راه‌کار بعدی استفاده کنیم. اگر در نظر بگیریم که راه‌کارهای خوب غالباً پیش از آنکه بتوانند تأثیرگذار باشند باید آزمایش‌ها و تجدیدنظرهای متعدد را پشت سر بگذارند، بر اهمیت این موضوع افزوده خواهد شد. بنابراین، راه‌کار در مراحل اولیه باید در پرتو اطلاعات جدید بازبینی، اصلاح یا رد شود. کارآفرینان اجتماعی پیوسته این فرآیند را تکرار می‌کنند تا به نقطه‌ای برسند که بتوانند راه‌کاری پایدار را خلق کنند که ظاهراً مؤثر است و اثر اجتماعی دارد. در درون راه‌کار پایدار، یک پیشنهاد ارزشی روشن و معتبر وجود دارد که احتمال حل مشکل اجتماعی مدنظر را افزایش می‌دهد.

بنابراین، اساساً مرحله‌ی نخست چرخه‌ی حیات، ایجاد فازی متمرکز بر مشکل اجتماعی است که کارآفرین اجتماعی به دنبال حل آن است.

۲-۴. مدل کسب‌وکار

زمانی که مؤثر بودن راه‌کار عملاً اثبات می‌شود، مرحله‌ی بعد ایجاد مدل تکرارپذیر حول محور راه‌کار خواهد بود، مرحله‌ای که شامل مدل کسب‌وکار جامع است. مدل کسب‌وکار ترکیبی از فعالیت‌ها و انتخاب‌هایی است که نشان می‌دهد سازمان در حوزه‌ی مدنظر چگونه ارزش‌آفرینی می‌کند (اوستروالد^۲

1 . Rodrigo Baggio

2 . Osterwalder

و پیگنیور^۱، ۲۰۱۰). فرآیند اصلی این مرحله طراحی مدل است، که غالباً مستلزم ایجاد تغییرات در راه‌کار می‌باشد. برای مثال ساده‌سازی فرآیندها، مدون‌سازی یا بخش‌بندی مؤلفه‌ها و فعالیت‌های مختلف مدل کسب‌وکار، از جمله دلایل انجام این تغییرات هستند و به این دلیل انجام می‌شوند که راه‌کار، حتی در صورت عدم جدیت کارآفرین اجتماعی اصلی، به راه‌کاری مؤثر تبدیل شود.

مدل کسب‌وکار باید برای همه قابل درک، متقاعدکننده و جذاب باشد و از چگونگی عملکرد مشارکت، تصویری روشن به دست بدهد. پالایش مدل کسب‌وکار فرآیندی زمان‌بر است که معمولاً بیش از یک سال زمان می‌برد. هدف خلق راه‌کاری پایدار است که یا به‌صورت همیشگی علل ریشه‌ای مشکل را برطرف یا سیستمی را نهادینه می‌کند که در حالت ایده‌آل با مشارکت دادن نوآوران اصلی، به‌طور مداوم به مشکل موردنظر می‌پردازد (ر. ک. سانتوس، ۲۰۱۲).

در مدل‌های کسب‌وکار قدرتمند، فعالیت‌ها و مؤلفه‌های مدل یکدیگر را تقویت می‌کنند (اوستروالد و پیگنیور، ۲۰۱۰). بنابراین، ضروری است که سیستم مؤثری از فعالیت‌ها ایجاد شود که درک چگونگی حل مشکل و ارزش‌آفرینی توسط طرح ابتکاری را میسر کند. این بازنمایی فعالیت‌ها باید با تعریف منابع کلیدی همراه باشد، به‌نحوی که راه‌کار، پایداری مطلوبی داشته باشد.

به‌طور خلاصه، مدل کسب‌وکار باید به حداکثر رسیدن اثر اجتماعی را که با مسائل کارآیی در استفاده از منابع و اثرگذاری راه‌کار در ارتباط است، تضمین کند. مدل کسب‌وکار باید پایداری را در معنای عام آن تضمین کند، به این معنا که نه‌تنها بایستی شامل تداوم منافع حاصل از فعالیت‌های خاص (منافع پایداری) باشد، بلکه باید توانایی راه‌کار در استمرار وجود (که در معنای خاص پایداری سازمانی نامیده می‌شود) را که به منابع مالی و غیر مالی وابسته است را، شامل شود (کانون، ۲۰۰۲).

باید یادآور شویم که مدل کسب‌وکاری که هدف اجتماعی والاّی دارد، باید مروج مشارکت مردم و جوامع باشد تا بتواند در روابط اجتماعی یا اقتصادی گروه‌های محروم، تغییری پایدار ایجاد کند (نیکولز^۲، ۲۰۰۶). توانمندسازی به معنای «فرآیند افزایش دارایی‌ها و قابلیت‌های افراد یا گروه‌ها برای انتخاب‌های سودمند و دگرگون‌سازی این انتخاب‌ها به اقدامات و پیامدهای مطلوب» است. مؤلفه‌ی کلیدی رویکرد توانمندسازی این باور است که ذی‌نفعان یا کاربران سیستم، گذشته از اینکه هستند، می‌توانند از منابع و مهارت‌هایی بهره‌مند شوند که کمتر به‌کار گرفته شده‌اند (سانتوس، ۲۰۱۲). مثالی

1 . Pigneur

2 . Nicholls

که به خوبی منطق توانمندسازی را روشن می‌کند، پویش کمفد برای تحصیل زنان^۱ است که در سال ۱۹۹۳ شد. هدف این پویش آن بود که امکان تحصیل دختران جوان آفریقایی، که خانواده‌هایشان توانایی تقبل هزینه‌های مدرسه را نداشتند، فراهم کند. کمفد، با تدوین مدلی پایدار که حمایت جامعه از دختران را در زمینه‌ی تحصیل، راه‌اندازی کسب‌وکار و به‌عهده‌گیری نقش‌های رهبری میسر می‌کرد، چرخه‌ی فقر صدها نفر از هزاران زن جوانی را که در زیمبابوه، غن، زامبیا و تانزانیا زندگی می‌کردند در هم شکست. از سال ۱۹۹۳، تقریباً ۷۰۰ هزار کودک، در شبکه‌ای متشکل از ۳۰۰۰ مدرسه، از برنامه‌ی کمفد بهره‌مند شده‌اند. بیش از ۵۰۰۰ زن جوان در زمینه‌ی کسب‌وکار آموزش دیده و برای راه‌اندازی بنگاه‌های روستایی خود کمک هزینه دریافت کرده‌اند.

کارآفرینان اجتماعی کسانی هستند که چشم‌انداز، بینش و اشتیاق دارند، اما درعین‌حال، اولین و بهترین کسانی هستند که از دیگران می‌خواهند به آن‌ها و رویاهایشان اعتماد کنند. داشتن مدل کسب‌وکار مؤثر برای ارزش‌آفرینی مهم است، اما اندازه‌گیری عملکرد و نتایج هم به همین اندازه مهم است. در چند دهه‌ی گذشته، ابزارهای مختلفی برای اندازه‌گیری اثر اجتماعی ساخته و تولید شده‌است (مولگان، ۲۰۱۰). الزامات وام‌دهندگان دشوارتر شده‌است (الیس، ۲۰۰۸)، یعنی آن‌ها تنها در صورتی به تأمین پول و منابع تمایل دارد که طرح‌های اجتماعی قابل اندازه‌گیری باشد و اثرگذاری اجتماعی آن‌ها به‌طور متقاعدکننده‌ای قابل اثبات باشد. همچنین، طرح‌های اجتماعی موفق، غالباً ارزش‌آفرینی خود را اثبات می‌کنند (آرویدسون^۲ و همکاران، ۲۰۱۰).

پس از تأیید روایی و یکپارچه‌سازی مدل کسب‌وکار و پس از اثبات نتایج در مخاطره، زمان رفتن به مرحله‌ی بعدی است.

۳-۴. ارزیابی

پس از آنکه کارآفرینان اجتماعی مدل کسب‌وکار خود را ایجاد و مورد تأیید قرار دادند و راه‌کاری تکرارپذیر را خلق کردند، مرحله‌ی بعدی، یعنی ارزیابی، راه‌کار برای رسیدن به اثر اجتماعی بالاتر، شروع می‌شود. تمرکز این مرحله در درون سازمان است، به معنی تعیین ساختار و روش‌ها و سازوکارهایی است که اجازه ارزیابی راه‌کار را می‌دهد. ارزیابی یکی از موضوعات مرتبط با حوزه‌ی نوآوری اجتماعی

1 . Camfed Campaign for Female Education

2 . Arvidson

است و مشکلات مرتبط با این فرآیند از جمله موضوعات کلیدی منابع علمی است (دیز و همکاران، ۲۰۰۴). عموماً، ارزیابی در دو مسیر انجام می‌شود: ارزیابی عمیق و ارزیابی عمودی.

ارزیابی عمیق ایجاب می‌کند که انرژی‌ها و منابع، برای مثال با پیگیری متمایزسازی یا متنوع‌سازی خدمات، بر حصول اثر بیشتر در سطح محلی متمرکز شود (نیکولز، ۲۰۰۶) تا کیفیت این خدمات افزایش یابد. با استفاده از ارزیابی عمیق، نفوذ بیشتر در جمعیت هدف و یافتن راه‌های جدید خدمت‌رسانی به کاربران امکان‌پذیر می‌شود. ارزیابی عمیق با رشد عملکردی سازمان و افزایش میزان فعالیت‌های سیستم در ارتباط است. به همین ترتیب، لازم است نوع تنگناهایی که امکان مواجهه با آن‌ها وجود دارد مدنظر قرار داده شود. انتخاب راهبرد ارزیابی عمیق می‌تواند ریسک‌های متعددی را به‌دنبال داشته باشد که توجه به آن‌ها ضروری است. برای مثال، ممکن است سازمان‌ها بیش از حد بر بازار محلی کوچک متمرکز شوند. علاوه‌براین، راه‌کار می‌تواند بسیار پیچیده شود و تکرارپذیری و روشن بودن مدل از بین برود. اما ارزیابی عمیق مزایایی هم دارد که ظرفیت نفوذ در بازار خانگی و توانایی بهبود کیفیت برنامه و اثرگذاری ناشی از افزایش آگاهی از مناطق محلی از آن جمله است (دیز و همکاران، ۲۰۰۲).

علی‌رغم تعاریف مختلفی که از ارزیابی عمودی در منابع علمی وجود دارد، رایج‌ترین تعریف آن معادل «گسترش» درنظر گرفته شده‌است (یووین^۱ و مولر^۲، ۱۹۹۶) که به معنی خلق جایگاه‌های خدماتی جدید در مکان‌های جغرافیایی دیگری است که قادرند به چند برابر تعداد کاربران واقعی، خدمت‌رسانی کنند. ارزیابی عمودی، به دلیل داشتن پتانسیل صرفه‌جویی مقیاس، افزایش کارایی را میسر می‌کند. البته، ریسک‌هایی نیز وجود دارد که باید مدنظر قرار داده شود. یکی از ریسک‌های شایع با انحراف مأموریت در ارتباط است، زیرا فرآیند ارزیابی عمودی می‌تواند سازمان را از مأموریت، چشم‌انداز، و ارزش‌های اصلی خود منحرف کند و منابع قلیل مالی و انسانی را از مسیر اصلی خارج کند. همچنین، اگر تمرکز به جای کیفیت بر رشد باشد، ممکن است اثرگذاری کاهش یابد.

در ادامه لیست مزایا و معایب راهبردهای ارزیابی عمودی مستخرج از مضامین و ادبیات مشاهده می‌شود.

معایب	مزایا	راهبردهای ارزیابی عمودی	
<ul style="list-style-type: none"> - غالباً مستلزم سرمایه‌گذاری سنگین است. - کاهش انگیزه در نمونه‌های تکراری، به دلیل عدم خودمختاری 	<ul style="list-style-type: none"> - کنترل کیفیت بر طبق استانداردها - بهبود یادگیری سازمانی - نزدیکی به شیوه عمل در دنیای واقعی کاربران - رویت‌پذیری - قابل کنترل بودن 	شاخه‌ها	ریسک
<ul style="list-style-type: none"> - ریسک انحراف مأموریت - مقاومت در برابر تصمیمات و قوانین واحد مرکزی 	<ul style="list-style-type: none"> - سازگاری برند - سرمایه‌گذاری مشترک - ترویج روحیه‌ی کارآفرینی در سطح صاحبان امتیاز 	فرانشیژ اجتماعی	سرمایه‌گذاری مشترک
<ul style="list-style-type: none"> - کنترل متمرکز می‌تواند روحیه‌ی کارآفرینی را تضعیف کند 	<ul style="list-style-type: none"> - شرکای مختلف به نتایج بهتری برسند - ریسک مشترک - دستیابی به صرفه‌جویی مقیاس و هم‌افزایی 		
<ul style="list-style-type: none"> - کاهش کنترل بر تولید و تحویل محصولات یا خدمات - دشواری نظارت بر توافقتنامه‌ی اعطای پروانه 	<ul style="list-style-type: none"> - نیازی به سرمایه‌گذاری بالا ندارد - از فروش پروانه درآمد کسب می‌کنند 	اعطای پروانه	ریسک
<ul style="list-style-type: none"> - کنترل کمتر - ریسک انحراف مأموریت و از دست دادن هویت - ریسک از دست دادن اعتبار و مشروعیت 	<ul style="list-style-type: none"> - کاهش هزینه‌ها - نشر سریع راه‌کار در سایر مناطق جغرافیایی امکان‌پذیر است 	نشر	

جدول ۳: مزایا و معایب راهبردهای ارزیابی عمودی مستخرج از مضامین

به این دلایل، بسیار مهم است که نوآور اجتماعی تحقیق کند که آیا زمان گسترش سازمان فرا رسیده است یا نه. مقالات و چارچوب‌های متعددی برای سنجش شواهد کارآیی و آمادگی مقیاس مطرح شده است (کلارک^۱ و همکاران، ۲۰۱۲).

زمانی که کارآفرینان اجتماعی تصمیم به رشد می‌گیرند، می‌توانند از بین پیوستار گزینه‌ها، که از

کنترل حداکثری تا کنترل حداقلی بر عملیات را شامل می‌شوند، دست به انتخاب بزنند (جدول ۲). روی هم رفته، در ارزیابی، تمرکز بر مدل سازمانی انتخاب شده است که می‌تواند ترکیبی از رویکردهای مختلف باشد.

۴-۴. متداول سازی

فرآیند متداول سازی یکی از مسائل کلیدی پیش روی نوآور اجتماعی است. پس از راه اندازی و پیاده سازی راه کار در مکانی خاص و پس از کسب توانایی برای گسترش اثرات اجتماعی در بین سایر افراد یا سازمان ها، طرح اجتماعی می‌تواند برای نهادهایی که قبلاً مشکل اجتماعی مورد نظر را ایجاد کرده اند چالش برانگیز باشد (وستلی^۱ و آنتادزه^۲، ۲۰۱۰). رسیدن به مرحله ی متداول سازی، معمولاً پیامد نهایی سیر کارآفرینان اجتماعی است، زیرا آن ها غالباً به حل بنیادی مشکل اجتماعی علاقمندند. در این فاز، اثرگذاری مداوم و گسترده ی طرح اجتماعی، به شکل انقلابی و محرک (کریستنسن^۳ و همکاران، ۲۰۰۶) و از طریق تغییر مفاهیم، طرز فکر و توزیع قدرت در مقیاس بزرگ (موری و همکاران، ۲۰۱۰)، آغاز می‌شود و تغییرات سیستمی ایجاد می‌کند.

تأمین مالی خرد یکی از مشهورترین مثال های متداول سازی در بافت مشارکت های مخاطره ای اجتماعی است. لازم به ذکر است که در این مرحله، نه کارآفرین اجتماعی که به خلق این مفهوم کمک کرده است (محمد یونس) مدنظر ماست، نه سازمانی که در اصل این نوع خدمات نوآورانه را در بنگلادش عرضه کرده است (گرامین بانک). منظور ما از تأمین مالی خرد، نوآوری نهادینه شده است. «با تمرکز بر نوآوری، به جای تمرکز بر خود فرد یا سازمان، درک ما از بخش های به هم پیوسته ی راه کار روشن تر می‌شود». مفهوم تأمین مالی خرد اولین بار در بنگلادش شکل گرفت و امروزه در سرتاسر جهان انتشار یافته است (گلداسمیت، ۱۳۹۵).

از نوآوران اجتماعی برای متداول سازی نوآوری اجتماعی چه کاری ساخته است؟ پذیرفته شده است که این فرآیند مستلزم تعاملات پیچیده در کل سیستم اجتماعی است، اما دقیقاً از عواملی کلیدی مرتبط با موفقیت این فرآیند پویا اطلاع نداریم. «مشکل بزرگی که پیش روی مشارکت های مخاطره ای اجتماعی پایین به بالا وجود دارد، نحوه ی دسترسی به قدرت و پول لازم برای تغییر سیستم های بزرگ

1 . Westley

2 . Antadze

3 . Christensen

است» (موری و همکاران، ۲۰۱۰)، و وستلی و آنتادزه (۲۰۱۰) اشاره می‌کنند که بدین منظور دو مؤلفه‌ی خاص حائز اهمیت است: عاملیت و فرصت.

از منظر عاملی، دو نقش خاص است که باید در اینجا تفاوتشان را درک کنیم: نوآور اجتماعی و نوآور نهادی. نقش اول با خلق راه‌کارهای اثرگذار برای مشکلات اجتماعی سروکار دارد و نقش دوم با تلاش برای یافتن راهی برای اصلاح سیستم اجتماعی، از طریق نفوذ در نهادهای مختلف برای متداول‌سازی نوآوری اجتماعی (دورادو، ۲۰۰۵). مفهوم نوآوری نهادی ابتدا توسط دیماجیو^۱ (۱۹۸۸) مطرح شد و یکی از مسیرهای احتمالی توضیح نقش بازیگران مختلف در تغییر نهادها در نظر گرفته می‌شد. این نقش، که همیشه با راه‌کاری اثرگذار همراه است، ارتباط خاصی با فرآیند متداول‌سازی دارد و همانطور که وستلی و آنتادزه اشاره کرده‌اند (۲۰۱۰)، شامل مجموعه‌ای از سه مهارت خاص است: «فرهنگی-اجتماعی (شاختی، مدیریت دانش، معناسازی، گردهم‌آیی)، سیاسی (تشکیل ائتلاف، شبکه‌سازی، پشتیبانی، اعمال فشار) و بسیج منابع (سرمایه‌ی مالی، اجتماعی، فکری، فرهنگی و سیاسی)».

دومین جزء مهم فرصت است که به معنای شرایط مطلوب خاصی است که برای متداول‌سازی نوآوری اجتماعی پیش می‌آید. این فرصت در شرایط اجتماعی و نهادی خاص ریشه دارد، از قبیل تقاضایی خاص از سوی نیروهای بازار (برای مثال، مورد تأمین مالی خرد)، چارچوب سیاسی مساعد (برای مثال، ناشی از مسائل مربوط به حزب خاصی که قدرت را در دست دارد)، یا یک تقاضای فرهنگی خاص (برای مثال، تفکیک در معناسازی یا معنا). ایجاد ارتباط در میان نوآوری و فرصت‌های سیاسی، فرهنگی یا اقتصادی برای افزایش حالت براندازانه‌ی نوآوری در بافت بزرگ‌تر نهادی از اهمیت بسیاری برخوردار است (وستلی و آنتادزه، ۲۰۱۰).

همچنان‌که با زیرفرآیندهایی آشنا می‌شویم که متداول‌سازی عملی را میسر می‌کنند، متوجه می‌شویم که این فرآیندها پیچیدگی خاصی دارند. این موضوع عمدتاً به دلیل این واقعیت است که هر سیستم خصوصیات و ساختارهای قدرت منحصربه‌فردی دارند. با این حال، همانطور که موری و همکاران (۲۰۱۰) اشاره کرده‌اند، در فرآیندهای موفق، پاره‌ای مؤلفه‌های مشترک وجود دارد. از نظر نوآور اجتماعی، ضروری است ائتلافی تدریجی ایجاد شود که شرکا و ذی‌نفعان مختلف را حول محورهایی از قبیل تشخیص مشکل پیش‌رو، راه‌کار در دست تدوین، اصول و چشم‌انداز بلندمدت، گردهم آورد. از نظر سازمانی، شکل‌گیری حقوق جدید یا پیاده‌سازی اسباب حقوقی یا نظارتی برای

نهادینه‌سازی تغییر در زمینه‌ی تسهیل فرآیند متداول‌سازی نقشی اساسی دارد (موری و همکاران، ۲۰۱۰). فیلیز و همکاران (۲۰۰۸) به یکی از جنبه‌های بسیار مهم تضمین موفقیت نوآوری‌های اجتماعی اشاره می‌کنند که فرآیند «انحلال مرزها و وساطت‌گفتمان در میان بخش‌های دولتی، خصوصی و غیرانتفاعی» است. موری و همکاران (۲۰۱۰) نیز بر این موضع تأکید می‌کنند. آن‌ها معقدند که «نوآوری سیستماتیک ذاتاً بسیار اجتماعی است» و در نتیجه، در حالت عادی «هر چهار بخش (یعنی کسب‌وکار، دولت، جامعه‌ی مدنی و خانوار)» را شامل می‌شود. آن‌ها اضافه می‌کنند که «مدل‌های تفکر در نوآوری که تنها یک بخش را مدنظر قرار می‌دهند، مسیرهای اصلی تعامل بخش‌ها با یکدیگر را نادیده می‌گیرند» و مثالی عینی را در تأیید موضع خود مطرح می‌کنند: «در طول دهه‌های مختلف، جنبش سبز محرک نوآوری برای کاهش کربن بوده‌است؛ سیاست‌مدارانی که قوانین و مقررات جدید را وضع می‌کنند از این نوآوری پشتیبانی کرده‌اند و در ادامه، کسب‌وکارها و صندوق‌های سرمایه‌گذاری در فناوری پاک آن را تقویت کرده‌اند. این نوآوری با فناوری‌های جدید سروکار داشته‌است، اما این فناوری‌ها بیشتر عوامل میسرکننده‌ی تغییر بوده‌اند تا شرایط کافی برای تغییر. غالباً، ابداع روش‌های جدید سازمان‌دهی حمل‌ونقل، مسکن، انرژی یا روش‌های جدید برای واداشتن شهروندان به تفکر در مسئولیت‌های خود مهم‌تر بوده‌است».

موری و همکاران (۲۰۱۰) سؤالات بسیار به‌جایی را برای کارآفرینانی که در اندیشه‌ی متداول‌سازی نوآوری هستند مطرح کرده‌اند: «آیا آن‌ها باید انرژی خود را معطوف خط‌مشی‌ء و قانون، پروژه‌های نمایشی، حمایت‌ها، استدلال‌ها، پویش‌ها یا تحقیقات کنند؟ و آیا باید از طریق سازمان‌های کنونی، سازمان‌های جدید و ائتلاف‌ها به کار گرفته شوند یا به‌صورت مجزا؟» همچنین، موری و همکاران اشاره می‌کنند که «تغییر عمیق سیستم معمولاً شامل پاره‌ای اقدامات در جایگشت‌های مختلف است که منوط به انتخاب‌های یاد شده‌است» (موری و همکاران، ۲۰۱۰).

۴-۵. رهبری و مراحل گذار در چرخه‌ی حیات نوآوری اجتماعی

همچنان‌که مشارکت‌های مخاطره‌ای در طول مراحل حیات نمو می‌یابند، هر گذار کلیدی، نقش رهبری متفاوتی را برای تثبیت موفقیت سازمان ایجاب می‌کند. اسمیت چارچوبی را پیشنهاد می‌کند که مرحله‌ی حیات سازمان را با نقش رهبری مقتضی سازمان تطبیق می‌دهد (اسمیت، ۱۳۹۴). به

همین ترتیب، وکیو^۱ مدل رهبری کارآفرینانه را برای بحث پیرامون مراحل مختلف رشد شرکت مطرح می‌کند (وکیو، ۲۰۰۳).

به اتکای سال‌ها تحقیق تجربی در میان صدها کارآفرین اجتماعی، مهارت‌ها و صفات اصلی رهبر را که در هر یک از مراحل گذار چرخه‌ی حیات نوآوری مشاهده شده‌است، به صورت نظام‌مند استخراج شده‌است.

در گذار از مشکل به مدل کسب‌وکار، رهبر باید جدیت لازم را داشته باشد، چشم‌اندازی داشته باشد که افراد را پیرامون آن گرد هم آورد، خلاقیت لازم را برای پیش‌بینی پدیده‌های جدید داشته باشد و ضمن داشتن توانایی آینده‌سازی و توانمندسازی، توسعه‌گرا باشد. این موضوع نماد کارآفرینی است. در این نقطه، همه‌ی فرآیندها بسیار انعطاف‌پذیرند و دیوان‌سالاری و حتی سیستم‌ها و روال روزمره‌ی موجود چندان قابل توجه نیست.

در گذار از مدل کسب‌وکار به تغییر مقیاس عمودی، باید توانایی ایجاد ساختار در سازمان وجود داشته باشد تا شبکه‌ی منسجمی از ارتباطات ایجاد یا نگهداری شود تا گذشته از منابع دیگر، دسترسی به تأمین مالی، اعضای هیأت مدیره و مدیران و کارکنان امکان‌پذیر شود. در ادامه، همچنان که سازمان به رشد خود ادامه می‌دهد، حاکمیت و اداره‌ی آن پیچیده‌تر می‌شود، وام‌دهندگان، شرکا، مشتریان و کارکنان افزایش می‌یابند. همچنان که مشارکت مخاطره‌ای بزرگ‌تر و پیچیده‌تر می‌شود، مدیران هم باید مهارت‌های اجرایی و تحلیلی خود را ارتقا بخشند. در این مرحله، یک مدیر نقش رهبری را به عهده دارد. مدیر باید مهارت‌های لازم را برای ارزیابی راه‌کار در اختیار داشته باشد تا متداول‌سازی راه‌کار تحقق یابد.

در نهایت، نقش نوآور اجتماعی در گذار از مرحله‌ی ارزیابی عمودی به مرحله‌ی متداول‌سازی مطرح می‌شود. نقش نوآور اجتماعی توصیفی است از فردی که به اصطلاح کارآفرین سازمانی نامیده می‌شود، که «به مقررات سازمانی گرایش خاصی دارد و منابع را برای ایجاد نهادهای جدید یا برای دگرگون‌سازی نهادهای موجود به کار می‌گیرد»، اشتراک وجه دارد (مگ‌وآیر هاردی^۲ و لاورنس^۳، ۲۰۰۴: ۶۵۷). نوآور اجتماعی نه تنها قادر است منابع اجتماعی را به کار بگیرد و فراتر از سازمان را ببیند، بلکه بازیگران دیگر را برای پذیرش راه‌کار مجاب می‌کند، به‌طوری که راه‌کار به بخشی از جامعه تبدیل می‌شود.

1 . Vecchio

2 . Maguire Hardy

3 . Lawrence

روی هم‌رفته، باید یادآور شویم که رهبران کارآفرین اجتماعی احتمالاً باید در مراحل مختلف چرخه‌ی حیات نوآوری اجتماعی نقش‌های متفاوتی را به‌عهده گیرند. طی کردن این مراحل گذار رهبری ابداً آسان نیست، اما رهبران غالباً به عادات و سبک اصلی خود مراجعه می‌کنند. خودآگاهی و مرب‌گیری مستمر، از نظر تبدیل کارآفرین اجتماعی به دارایی (به جای مسئولیت داشتن در قبال نوآوری اجتماعی)، می‌تواند برای کارآفرین اجتماعی نقش مهمی داشته باشد.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

نوآوری اجتماعی در حقیقت راهکاری مبتکرانه برای حل مشکلات اجتماعی است. نوآوری اجتماعی نسبت به راه‌کارهای قبلی اثربخش‌تر، کارا تر و پایدارتر است و به جای افراد، برای کل جامعه ارزش و منفعت خلق می‌کند. در حقیقت نوآوری اجتماعی به راهکارها، استراتژی‌ها یا مفاهیمی اطلاق می‌گردد که مشکلات و نیازهای جامعه را نسبت به راهکارها و روش‌های قبلی به شیوه مناسب‌تری برطرف می‌کند.

هدف این مقاله آن بود که از طریق کاوش دقیق چرخه‌ی حیات نوآوری اجتماعی، ایفای چنین نقشی را پیشنهاد کند. همانند مشارکت کارآفرینانه، مشارکت‌های کارآفرینی اجتماعی در طول زمان و در مراحل مختلف متحول می‌شوند. با این حال، در مورد نوآوری اجتماعی، چرخه‌ی مربوط به تحلیل چرخه‌ی بنگاه اقتصادی نیست، بلکه چرخه‌ی راه‌کار است، زیرا هدف نوآوران اجتماعی آن نیست که ارزشی را که می‌توانند برای سازمان خلق کنند به حداکثر برسانند، بلکه آن است که ارزشی را که قادرند برای جامعه خلق کنند به حداکثر برسانند.

همانطور که در بخش پیشینه پژوهش شرح داده شد، مدل‌های چرخه‌ی حیات مطرح شده از نظر تعداد مراحل متفاوتند که مدل‌های سه‌مرحله‌ای، چهارمرحله‌ای، پنج‌مرحله‌ای و شش‌مرحله‌ای از آن جمله می‌باشند. مدل ارائه شده در این پژوهش که براساس منطق فازی مورد تأیید خبرگان قرار گرفت مدلی پنج مرحله‌ای بود. این مراحل عبارت بودند از: ۱. شناسایی مشکل؛ ۲. خلق و ارائه مدل کسب‌وکار؛ ۳. ارزیابی (تغییر مقیاس عمودی)؛ ۴. متداول‌سازی و متغیر همه‌جانبه رهبری. منظور از متغیر همه‌جانبه همانطور که در بخش مرور ادبیات پژوهش شرح داده شد، بعدی است که بر سایر ابعاد چرخه حیات نوآوری‌های اجتماعی تأثیرگذار خواهد بود. دلیل استفاده از نظریه فازی در این مطالعه به این دلیل بوده است که انسان‌ها معمولاً در تخصیص امتیازات ارزیابی در روش دلفی قطعی

نامطمئن هستند ولی روش دلفی فازی می‌تواند این عدم اطمینان را کاهش دهد. علاوه بر این معمولاً ارزیابی انسان‌ها در قالب کلمات و واژه‌های نادقیق بیان می‌شود و روش‌های مبتنی بر ریاضیات فازی این توانایی را دارند که این واژه‌ها را مدل‌سازی کرده و تحلیل‌هایی مبتنی بر همین مدل ارائه دهند.

۵-۱. نتایج و پیشنهادهای حاصل شده از بخش شناسایی مشکل

نوآوران اجتماعی افرادی هستند که دغدغه‌ی حل مشکلات اجتماعی را در سر دارند. گاهی اوقات، علت این دغدغه آن است که آن‌ها با مشکلات فردی مواجه بوده‌اند یا مدتی نسبتاً طولانی را روی آن مشکل کار کرده‌اند. کارآفرینان اجتماعی به کسب ارزش برای خود یا سازمان خود توجهی ندارند، بلکه بر بهبود اوضاع جهان و ارزش‌آفرینی در حوزه‌های خاص جامعه که برای بهبودشان اشتیاق دارند، متمرکزند. کارآفرینان اجتماعی، با رسیدگی به مشکلات مهمی که نادیده گرفته شده‌اند و پیامدهای خارجی دارند، احتمال موفقیت در ارزش‌آفرینی اجتماعی را افزایش می‌دهند.

احتمال آن وجود دارد که مشکلات مربوط به پیامدهای خارجی (پیامدهایی که ارزش‌آفرینی برای جامعه را فراتر از ارزشی جلوه می‌دهند که در معاملات بازاری مدنظر است) نادیده گرفته شود، به‌ویژه زمانی که اقشار محروم را تحت تأثیر قرار می‌دهند. بنابراین، مشکلات اجتماعی نادیده گرفته شده‌ای که پیامدهای خارجی دارند و اقشار محروم را تحت تأثیر قرار می‌دهند، حوزه‌ی عمل ترجیحی کارآفرینان اجتماعی است.

کارآفرینان اجتماعی باید همانند کارآفرینان تجاری سنتی، متعهد و مصمم باشند و علاوه بر این، به علل اجتماعی اشتیاق زیادی نشان دهند و انتظار نفع مالی چشمگیر را نادیده بگیرند. بنابراین بعضی از ویژگی‌های مرتبط، برای تعامل با عدم قطعیت، شدت تمرکز غیر عادی بر حل مشکل اجتماعی و باور ناخودآگاهانه به چشم‌انداز جهان بهتر، در نوعی توانایی غیر متعارف عینیت می‌یابند.

با توجه به احتمال شکست و نیاز به درس گرفتن از شکست در مرحله شناسایی مشکل، اصول انگیزه‌بخش این مرحله عبارتند از سرعت، عمل محوری، پایین نگه داشتن هزینه‌ها و حلقه‌های دریافت بازخورد از کاربران و متخصصان.

۵-۲. نتایج و پیشنهادهای حاصل شده از بخش مدل کسب و کار

زمانی که مؤثر بودن راه‌کار عملاً اثبات می‌شود، مرحله‌ی بعد ایجاد مدل تکرارپذیر حول محور راه‌کار

خواهد بود، مرحله‌ای که شامل مدل کسب‌وکار جامع است. مدل کسب‌وکار ترکیبی از فعالیت‌ها و انتخاب‌هایی است که نشان می‌دهد سازمان در حوزه‌ی مدنظر چگونه ارزش‌آفرینی می‌کند، ارزش می‌دهد و ارزش به‌دست می‌آورد.

پالایش مدل کسب‌وکار فرآیندی زمان‌بر است که معمولاً بیش از یک سال زمان می‌برد. هدف خلق راه‌کاری پایدار است که یا به صورت همیشگی علل ریشه‌ای مشکل را برطرف یا سیستمی را نهادینه می‌کند که در حالت ایده‌آل با مشارکت دادن نوآوران اصلی، به‌طور مداوم به مشکل موردنظر می‌پردازد. در مدل‌های کسب‌وکار قدرتمند، فعالیت‌ها و مؤلفه‌های مدل یکدیگر را تقویت می‌کنند. به‌طور خلاصه، مدل کسب‌وکار باید به حداکثر رسیدن اثر اجتماعی را که با مسائل کارآیی در استفاده از منابع و اثرگذاری راه‌کار در ارتباط است، تضمین کند. مدل کسب‌وکار باید پایداری را در معنای عام آن تضمین کند، به این معنا که نه‌تنها بایستی شامل تداوم منافع حاصل از فعالیت‌های خاص (منافع پایداری) باشد، بلکه باید توانایی راه‌کار در استمرار وجود (که در معنای خاص پایداری سازمانی نامیده می‌شود) را که به منابع مالی و غیر مالی وابسته است را شامل شود.

مدل کسب‌وکاری که هدف اجتماعی والایی دارد، باید مروج مشارکت مردم و جوامع باشد تا بتواند در روابط اجتماعی یا اقتصادی گروه‌های محروم، تغییری پایدار ایجاد کند.

۳-۵. نتایج و پیشنهادهای حاصل شده از بخش ارزیابی

داشتن مدل کسب‌وکار مؤثر برای ارزش‌آفرینی مهم است، اما اندازه‌گیری عملکرد و نتایج هم به همین اندازه مهم است.

استفاده از ارزیابی عمودی، امکان افزایش اثرگذاری راه‌کار، به‌واسطه‌ی افزایش اثر اجتماعی و استفاده از نیروی متخصص برای ارتقای راه‌کار را امکان‌پذیر می‌کند. همچنین، ارزیابی عمودی، به دلیل داشتن پتانسیل صرفه‌جویی مقیاس، افزایش کارآیی را میسر می‌کند. البته، ریسک‌هایی نیز وجود دارد که باید در نظر گرفته شود. یکی از ریسک‌های شایع با انحراف مأموریت در ارتباط است، زیرا فرآیند ارزیابی عمودی، می‌تواند سازمان را از مأموریت، چشم‌انداز، و ارزش‌های اصلی خود منحرف کند و منابع قلیل مالی و انسانی را از مسیر اصلی خارج کند. همچنین، اگر تمرکز به جای کیفیت بر رشد باشد، ممکن است اثرگذاری کاهش یابد.

روی هم‌رفته، در ارزیابی، تمرکز بر مدل سازمانی انتخاب شده‌است (تمرکز بر درون سازمان است)

که می‌تواند ترکیبی از رویکردهای مختلف باشد.

۴-۵. نتایج و پیشنهادهای حاصل‌شده از بخش متداول سازی

رسیدن به مرحله‌ی متداول‌سازی، معمولاً پیامد نهایی سیر کارآفرینان اجتماعی است، زیرا آن‌ها غالباً به حل بنیادی مشکل اجتماعی علاقمندند. در این فاز، اثرگذاری مداوم و گسترده‌ی طرح اجتماعی، به شکل انقلابی و محرک و از طریق تغییر مفاهیم، طرز فکر و توزیع قدرت در مقیاس بزرگ، آغاز می‌شود و تغییرات سیستمی ایجاد می‌کند.

همچنان‌که با زیرفرآیندهایی آشنا می‌شویم که متداول‌سازی عملی را میسر می‌کنند، متوجه می‌شویم که این فرآیندها پیچیدگی خاصی دارند. این موضوع عمدتاً به دلیل این واقعیت است که هر سیستم خصوصیات و ساختارهای قدرت منحصر به فردی دارد.

از نظر نوآور اجتماعی، ضروری است ائتلافی تدریجی ایجاد شود که شرکا و ذی‌نفعان مختلف را حول محورهایی از قبیل تشخیص مشکل پیش‌رو، راه‌کار در دست تدوین، اصول و چشم‌انداز بلندمدت، گرد هم آورد.

۵-۵. نتایج و پیشنهادهای حاصل‌شده از بعد همه‌جانبه رهبری

در گذار از مشکل به مدل کسب‌وکار، همه‌ی فرآیندها بسیار انعطاف‌پذیرند و دیوان‌سالاری و حتی سیستم‌ها و روال روزمره‌ی موجود چندان قابل توجه نیست؛ بنابراین رهبر باید جدیت لازم را داشته باشد، چشم‌اندازی داشته باشد که افراد را پیرامون آن گرد هم آورد، خلاقیت لازم را برای پیش‌بینی پدیده‌های جدید داشته باشد و ضمن داشتن توانایی آینده‌سازی و توانمندسازی، توسعه‌گرا باشد.

در گذار از مدل کسب‌وکار به تغییر مقیاس عمودی، باید توانایی ایجاد ساختار در سازمان وجود داشته باشد تا شبکه‌ی منسجمی از ارتباطات ایجاد یا نگهداری شود تا گذشته از منابع دیگر، دسترسی به تأمین مالی، اعضای هیأت مدیره و مدیران و کارکنان امکان‌پذیر شود. در ادامه، همچنان‌که سازمان به رشد خود ادامه می‌دهد، حاکمیت و اداره‌ی آن پیچیده‌تر می‌شود. وام‌دهندگان، شرکا، مشتریان و کارکنان افزایش می‌یابند. همچنان‌که مشارکت مخاطره‌ای بزرگ‌تر و پیچیده‌تر می‌شود، مدیران هم باید مهارت‌های اجرایی و تحلیلی خود را ارتقا دهند. در این مرحله، یک مدیر نقش رهبری را به‌عهده دارد. مدیر باید مهارت‌های لازم را برای ارزیابی راه‌کار در اختیار داشته باشد تا متداول‌سازی راه‌کار

تحقق یابد.

در نهایت، نقش نوآور اجتماعی در گذار از مرحله‌ی ارزیابی عمودی به مرحله‌ی متداول‌سازی مطرح می‌شود. نوآور اجتماعی نه تنها قادر است منابع اجتماعی را به کار گیرد و فراتر از سازمان را ببیند، بلکه بازیگران دیگر را برای پذیرش راه کار مجاب می‌کند، به طوری که راه کار به بخشی از جامعه تبدیل می‌شود.

روی هم رفته، باید یادآور شویم که رهبران نوآور اجتماعی احتمالاً باید در مراحل مختلف چرخه‌ی حیات نوآوری اجتماعی نقش‌های متفاوتی را به عهده گیرند. طی کردن این مراحل گذار رهبری، ابداً آسان نیست، اما مشکل آنجاست که رهبران غالباً به عادات و سبک اصلی خود رجوع می‌کنند. خودآگاهی و مربیگری مستمر، از نظر تبدیل نیروی انسانی به سرمایه انسانی، نقش بسیار مهمی دارد.

منابع

- اشمیت، جولیا. (۱۳۹۴). *نقش نوآوری اجتماعی در موفقیت کسب و کار؛ ارزش مشترک در صنعت*. (ترجمه: علی اصغر سعدآبادی، آرمین گلچین و حسین مقدسیان). انستیتو ایزایران.
- بولای، جان کلود. سیلویا هاستنلر و ایلین هازبون. (۱۳۹۳). *فناوری‌هایی برای توسعه پایدار با رویکردی به کاهش فقر*. (ترجمه: طالقانی، غلامرضا، علی اصغر سعدآبادی. سمیه ملک مکان و علی غفاری). انتشارات نگاه دانش.
- جاکوبز، دنی. (۱۳۹۴). *جنبه فرهنگی نوآوری: عامل ارزش افزایی*. (ترجمه: مهدی ذوالفقارزاده، علی اصغر سعدآبادی، آرمین گلچین). انتشارات دانشگاه امام صادق علیه السلام.
- گلداسمیت، استفان. (۱۳۹۵). *قدرت نوآوری‌های اجتماعی*. (ترجمه: علی اصغر سعدآبادی و حسین افتخاری). انتشارات دانشگاه امام صادق علیه السلام.
- Archer, Margaret S. (2015). *Generative Mechanisms Transforming the Social Order*. Cham, Heidelberg, New York, Dordrecht, London: Springer.
- Arvidson M, Fergus L, McKay S, Moro D (2010) *The ambitions and challenges of SROI*. Third Sector Research Centre working paper 49.
- Avelino, F. and J.M. Wittmayer (2016) Shifting Power Relations in Sustainability Transitions: A Multi-actor Perspective. *Journal of Environmental Policy & Planning*, 18:5, 628-649.
- Avelino, F., J.M. Wittmayer, B. Pel, P. Weaver, A. Dumitru, A. Haxeltine, R. Kemp, M.S. Jørgensen, T. Bauler, S. Ruijsink, and T. O’Riordan (2016) Transformative So-

- cial Innovation and (Dis)Empowerment: Towards a Heuristic, submitted to *Technological Forecasting and Social Change* (May 2016).
- Baltar, Fabiola & Ignacio Brunet (2012). "Social Research 2.0: Virtual Snowball Sampling Method Using Face book", *Internet Research*, 22(1): 57–74.
 - Baron RA, Shane S (2005) *Entrepreneurship: a process perspective*. Thomson, Mason.
 - Bornstein D (2007) *How to change the world. Social entrepreneurs and the power of new ideas*. Oxford University Press, Oxford.
 - Cannon L (2002) Chapter 26: *defining sustainability*. In: Edwards M, Fowler A (eds) *The Earthscan reader on NGO management*. Earthscan, London, pp 363–365.
 - Cardon MS, Wincent J, Drnovsek J (2009) *The nature and experience of entrepreneurial passion*. *Acad Manage Rev* 34(3):1–100.
 - Caulier-Grice J, Kahn L, Mulgan G, Pulford I, Vasconcelos D (2010) *Study on social innovation*. The Young Foundation/SIX.
 - Chilvers J. and Longhurst N. (2016b) Participation in transition(s): reconceiving public engagements in energy transitions as co-produced, emergent and diverse, *Journal of Environmental Policy & Planning*.
 - Chilvers, J. & Longhurst, N. (forthcoming, 2016a) 'Developing a relational co-productionist approach to energy system transitions'. In Foxon, T. Galloway, S., Hammond, G. Leach, M. & Pearson, P. (eds.) *Realising Transition Pathways: Whole Systems Analysis of More Electric, Low Carbon Energy Futures*, London: Springer.
 - Chilvers, J. and Longhurst, N. (2015) A Relational Co-productionist Approach to Sociotechnical Transitions. 3S Working Paper 2015-27, *Norwich: Science, Society and Sustainability Research Group*, UEA.
 - Christensen CM, Baumann H, Ruggles R, Sadtler TM (2006) *Disruptive innovation for social change*. *Harv Bus Rev* 84(12):94–101.
 - Churchill NC, Lewis VL (1983) The five stages of small business growth. *Harv Bus Rev* 61 (3): 30-41.
 - Clark CH, Massarsky C, Raben T, Worsham (2012) *Scaling social impact: a literature toolkit for funders*.
 - Dees G, Emerson J, Economy P (2002) *Strategic tools for social entrepreneurs: enhancing the performance of your enterprising nonprofit*. Wiley, New York.

- Dees JG, Anderson BB, Wei-Skillern J (2004) Scaling social impact: strategies for spreading social innovations. *Stanford Soc Innov Rev* 1(4):24–32.
- DiMaggio PJ (1988) Interest and agency in institutional theory. In: Zucker L (ed) *Institutional patterns and organizations*. Ballinger, Cambridge, MA, pp 3–22.
- Dorado S (2005) Institutional entrepreneurship, partaking, and convening. *Organ Stud* 26 (3):385–414.
- Eggers JH, Leahy KT, Churchill NC (1994) Stages of small business growth revisited: insights into growth path and leadership/management skills in low- and high-growth companies. In: Bygrave WD et al (eds) *Frontiers of entrepreneurship research*. Babson College, Babson Park, pp 131–144.
- Elkington J, Hartigan P, Litovsky A (2010) *Scaling social impact: new thinking*. Palgrave Macmillan, New York, p 83.
- Ellis J (2008) *Accountability and learning: developing monitoring and evaluation in the third sector*. Research report. Charities Evaluation Services, London.
- Greiner LE (1972) Evolution and revolution as organisations grow. *Harv Bus Rev* 50:55–67.
- Guclu AJ, Dees G, Anderson BB (2002) *The process of social entrepreneurship: creating opportunities worthy of serious pursuit*. Center for the advancement of Social Entrepreneurship.
- Hanks S, Watson C, Jansen E, Chandler G (1993) Tightening the life cycle construct: a taxonomic study of growth stage configurations in high technology organizations. *Entrepreneurship Theory Practice*. 18(Winter):5–29.
- Ishikawa, A., Amagasa, M., Shiga, T., Tomizawa, G., Tatsuta, R., & Mieno, H. (1993). The max–min Delphi method and fuzzy Delphi method via fuzzy integration. *Fuzzy Sets and Systems*, Vol. 55. 241–53.
- Kuratko DF, Hodgetts RM (2007) *Entrepreneurship: theory, process, practice*, 7th edn. Thomson, Mason.
- Maguire H, Lawrence T (2004) Institutional entrepreneurship in emerging fields: HIV/AIDS treatment advocacy in Canada. *Academic Manage Journal* 47:657–679.
- Mulgan G (2010) Measuring social value. *Stanford Soc Innov Rev* 8(3):38–43
- Murray R, Caulier-Grice J, Mulgan G (2010) *The open book of social innovation*. The Young Foundation/NESTA, London.

- Nicholls A (2006) *Social entrepreneurship, new models of sustainable social change*. Oxford University Press, Oxford.
- Oliveira EM (2008) *Empreendedorismo Social: da teoria a` pratica, do sonho a` realidade*. Qualitymark, Rio de Janeiro.
- Olma, Sebastian. 2017. *Rethinking Social Innovation Between Invention and Imitation*. Institute of Network Cultures.
- Osterwalder A, Pigneur Y (2010) *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley/Maksay, Hoboken.
- Parker S (2007) *The life cycle of entrepreneurial ventures, vol 3, International handbook series on entrepreneurship*. Springer, New York.
- Phelps R, Adams R, Bessant J (2007) Life cycles of growing organizations: a review with implications for knowledge and learning. *Int J Manage Rev* 9(1):1–30.
- Sahlman WA, Stevenson HH, Roberts MJ, Bhide' A (1999) *The entrepreneurial venture*, 2nd edn. Harvard Business School Press, Boston.
- Santos FM (2012) A positive theory of social entrepreneurship. *J Bus Ethics*. Online publication date: 18-Aug-2012.
- Scott M, Bruce R (1987) Five stages of growth in small business. *Long Range Plann* 20(3):45–52.
- Stubbart C, Smalley R (1999) The deceptive allure of stage models of strategic processes. *J Manage Inq* 8(3):273–286.
- Timmons JA, Spinelli S (2003) *New venture creation: entrepreneurship for the 21st century*, 6th edn. McGraw-Hill, Boston.
- Uvin P, Muller D (1996) Paths to scaling-up: alternative strategies for local nongovernmental organizations. *Hum Organ* 55(3):344–354.
- Vecchio P (2003) Entrepreneurship and leadership: common trends and common threads. *Hum Resour Manage Rev* 13(2 Summer):303–327 (25).
- Westley F, Antadze N (2010) Making a difference: strategies for scaling social innovation for greater impact. *Innov J Public Sect Innov J* 15(2):1–19, article 2.