

برنامه‌ریزی راهبردی در کارآفرینی مذهبی (مطالعه موردی: نهاد پدران آسمانی)

زهرا آراستی*^۱ - فاطمه‌السادات غفوریان^۲ - محمد کاویانی^۳

۱. استادیار دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران

۲. کارشناسی ارشد مدیریت کارآفرینی دانشگاه تهران

۳. کارشناسی مهندسی نرم افزار دانشگاه صنعتی شریف

(تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۱/۵/۲۱، تاریخ تصویب: ۱۳۹۱/۷/۲۲)

چکیده

کارآفرینی مذهبی نوعی از کارآفرینی اجتماعی است که به صورت تلاشی به‌منظور تبلور ارزش‌های حاکم بر جامعه منبعث از باورهای دینی در فعالیت‌های کارآفرینی دیده می‌شود. ضرورت به‌کارگیری برنامه‌ریزی راهبردی در این نوع سازمان‌ها با توجه به تغییرات محیطی و پیچیده شدن تصمیم‌های سازمانی، بیش‌تر از گذشته ملموس می‌باشد. تفاوت‌های موجود میان سازمان‌های مذهبی و اجتماعی با سازمان‌هایی که اهداف اقتصادی دارند موجب می‌شود نتوان به‌سادگی از چارچوب‌های سودمحور راهبردی استفاده کرد. این پژوهش کیفی، با ترکیب سه روش گردآوری داده‌ها (مصاحبه، مشاهده و مطالعه اسناد) به مطالعه‌ی موردی نهاد پدران آسمانی به‌عنوان یک سازمان کارآفرین مذهبی می‌پردازد و فرایند برنامه‌ریزی راهبردی در این سازمان را براساس الگوی برایشون بررسی می‌کند. داده‌های تحقیق با استفاده از مصاحبه‌ی عمیق گردآوری شده و مورد تحلیل محتوا قرار گرفته‌اند. هم‌چنین داده‌های تحقیق با بررسی اسناد و مشاهده‌ی روند برنامه‌ریزی راهبردی در موسسه تکمیل شده‌اند. یافته‌ها عملیاتی شدن همه‌ی ابعاد ده‌گانه‌ی الگوی برایشون به‌جز تدوین چشم‌انداز در سازمان پدران آسمانی را نشان می‌دهد، اما در عین حال مقوله‌ها و شاخص‌های جدیدی نیز به این الگو اضافه می‌کند. این نتایج کمک‌اثرگذاری بر بهبود اجرای فرایند برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌های کارآفرین مذهبی است.

واژه‌های کلیدی: کارآفرینی اجتماعی، کارآفرینی مذهبی، برنامه‌ریزی راهبردی، مدیریت راهبردی، سازمان‌های غیر انتفاعی

مقدمه

در شرایط روزمره‌ی یک سازمان، از دست دادن تمرکز بر تصویر دور بسیار محتمل است. راهبرد، تصویر بزرگ‌تری از زمینه‌ای که در آن فعالیت می‌شود، نیازهای کاربران سازمان، علایق کارمندان و داوطلبان و تمایل به متفاوت بودن ارایه می‌دهد (Doherty, 2009, p. 54). برنامه‌ریزی راهبردی می‌تواند منافع گوناگونی از جمله ترویج تفکر، عمل و یادگیری راهبردی با گفت‌وگوی راهبردی میان عوامل کلیدی، بهبود کیفیت تصمیم‌گیری و افزایش اثربخشی برای سازمان به ارمغان آورد. فراتر از آن، برنامه‌ریزی راهبردی می‌تواند تاثیر مضاعفی بر نظام‌های اجتماعی بزرگ‌تر به وجود آورد و می‌تواند به طور مستقیم به افراد درگیر در کار سود برساند و باعث موفقیت بیش‌تر سیاست‌گذاران و تصمیم‌گیران کلیدی در انجام مسئولیت‌ها و وظایف خود به صورت گروهی باشند (Bryson, 2004, p. 11).

همان‌طور که در قرآن کریم و احادیث مشخص است، دین اسلام مردم را به انجام فعالیت (کار) دعوت می‌کند و از انسان‌ها می‌خواهد که از کار خویش دیگران را نیز بهره‌مند کنند و به طور مستقیم و غیرمستقیم مردم را تشویق به کارآفرینی و ایجاد شغل می‌کند تا از فقر و گرسنگی در یک جامعه‌ی اسلامی جلوگیری شود (خنیفیر، ۱۳۸۵). کارآفرینی اجتماعی به عنوان یکی از موضوعات مهم پژوهشی می‌باشد که در ادبیات کارآفرینی ظهور کرده (Zähra et al., 2008, p. 117) و کارآفرینی مذهبی نیز به عنوان نوعی از کارآفرینی اجتماعی بسیار مورد غفلت پژوهش‌گران حوزه‌ی کارآفرینی واقع شده است. از سوی دیگر، با توجه به این که حاکمیت ارزش‌های اسلامی در تمامی ارکان اقتصادی و اجتماعی جامعه به ویژه فعالیت‌های کارآفرینان و امور مربوط به کسب و کار از مفروضات انسانی حکومت دینی در جامعه‌ی اسلامی ایران می‌باشد، در جامعه‌ی ایران، کارآفرینی مذهبی و ارزشی اهمیتی دو چندان پیدا می‌کند (خنیفیر، ۱۳۸۵). این در حالی است که مطالعات بسیار کمی در این حوزه انجام شده و به ویژه در پژوهش‌های مرتبط با مدیریت راهبردی، سازمان‌های کارآفرین مذهبی بیش‌تر در قالب سازمان‌های غیرانتفاعی طبقه‌بندی شده‌اند.

به‌طور کلی، سازمان‌های غیرانتفاعی خدمات اجتماعی^۱ امروزی، با رقابت رو به رشدی در قرارداد با بخش عمومی و انتفاعی، کاهش پشتیبانی داوطلبانه و از دست دادن تعهد کارکنان غیرانتفاعی و کساد عمومی در منابع سرمایه‌گذاری دولتی روبه‌رو هستند (Kong, 2008, p. 282). اتخاذ شیوه‌های مدیریتی، ایجاد فرهنگ تغییر و نگاه کل‌نگر، نشانه‌های گرایش به استفاده از برنامه‌ریزی راهبردی در کارآفرینی اجتماعی است، به طوری که می‌توان گفت امروزه سازمان‌های اجتماعی بدون نقشه‌ی رسمی راهبردی بسیار نادرند (Doherty, 2009, p. 54). در واقع محیط رقابتی، این سازمان‌ها را وادار می‌دارد تا مفاهیم راهبردی سازمان‌های انتفاعی را به کار ببرند (Kong, 2008, p. 282). این در حالی است که تعداد بسیار کمی از پژوهش‌های نظام‌مند، کاربرد مفاهیم مدیریت راهبردی شامل تحلیل SWOT^۲، سازمان‌صنعتی^۳، دیدگاه مبتنی بر منابع و شایستگی مرکزی^۴، دیدگاه علمی^۵، کارت امتیازی متوازن^۶ و سرمایه‌ی فکری^۷ را از دیدگاه توسعه‌ی مدیریت راهبردی در زمینه‌ی غیرانتفاعی آزموده‌اند (Kong, 2008, p. 281).

از سوی دیگر به نقل از دوهرتی^۸ (۲۰۰۹)، "سازمان‌های کارآفرین اجتماعی با سازمان‌های غیرانتفاعی سنتی متفاوتند، از این نظر که آن‌ها مرز میان انتفاعی و غیرانتفاعی را محو می‌کنند و به‌صورت پیوندی از فعالیت‌های انتفاعی و غیرانتفاعی عمل می‌کنند" (Doherty, 2009, p. 54). این مقاله قصد دارد فرایند برنامه‌ریزی راهبردی در یک سازمان کارآفرین مذهبی را براساس الگوی برایسون^۹ (۲۰۰۴) بررسی کند و سوال اصلی تحقیق این است که چارچوب برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌های کارآفرین مذهبی شامل چه ابعاد و شاخص‌هایی می‌باشد؟

1. Social Service Non Profit Organization (SSNPO)
2. Strengths, weaknesses, opportunities and threats
3. Industrial organization
4. Resource-based view and core competency
5. Knowledge-based view
6. Balanced Scorecard
7. Intellectual capital (IC)
8. Doherty
9. Bryson

مروری بر ادبیات و پیشینه‌ی تحقیق

کارآفرینی مذهبی

در مبانی نظری و پیشینه‌ی تحقیق به نقش مذهب و باورهای مذهبی در کارآفرینی اشاره شده است، در حالی که این مطالعات به نقش باورهای مذهبی در راه‌اندازی و یا توسعه‌ی کسب و کار پرداخته‌اند (ملکی، ۱۳۸۷). به‌طور مثال در مطالعه‌ای که آدرچ^۱ و همکاران (۲۰۰۷) در کشور هند با مذاهب مختلف انجام داده‌اند، نقش مذهب در تصمیم فرد برای کارآفرین شدن را تایید کرده‌اند. این نتایج نشان می‌دهد که برخی مذاهب مانند اسلام و مسیحیت، فرد را به سوی کارآفرین شدن هدایت می‌کنند در حالی که مذاهب دیگر از جمله هندو افراد را از کارآفرین شدن منع می‌کنند (Audretsch et al., 2007). هم‌چنین در برخی مطالعات به نقش باورهای مذهبی به‌عنوان یکی از عواملی که فعالیت‌های داوطلبانه و افزایش کمک‌های خیریه و بشردوستانه را تحت تاثیر قرار می‌دهند، اشاره شده است (Wang & Graddy, 2009). هم‌چنین باورهای اسلامی چون دوستی، همکاری و مشارکت در اهداف خیریه، احسان و نیکوکاری به افراد نیازمند، صدقه و وقف، ظرفیت‌های بالای کارآفرینی اجتماعی در اسلام را نشان می‌دهد (Salarzahi et al., 2010). در حالی که مطالعات نظام‌مند درباره‌ی کارآفرینی مذهبی و پیاده‌سازی ارزش‌های مذهبی به‌صورت فعالیت‌های کارآفرینی بسیار محدود است. کارآفرینی مذهبی مفهومی نوین در حوزه‌ی کارآفرینی می‌باشد. سرلک و همکاران کارآفرینی مذهبی را این‌گونه تعریف کرده‌اند: "در کارآفرینی مذهبی تلاش می‌شود تا ارزش‌های حاکم بر جامعه که منبعث از باورهای دینی و سیره‌ی عملی و نظری بزرگان دینی می‌باشد در فعالیت‌های کارآفرینی تبلور یابد" (سرلک، ۱۳۸۹). کارآفرینان مذهبی مانند سایر انواع کارآفرینان، فرصت‌ها را دنبال می‌کنند و در عین حال که به دنبال حمایت از فعالیت‌های غیرانتفاعی هستند سودمحور نیز می‌باشند (Bradley et al., 2007). از سوی دیگر، براساس

1. Audretsch



نظر لاندن و مورفوپولوس^۱ (۲۰۰۹)، سازمان‌های مذهبی که درگیر خدمات اجتماعی هستند، یکی از ساختارهای ممکن برای کارآفرینی اجتماعی است. کارآفرینی اجتماعی در ساختارهای مختلفی بروز می‌کند (London & Morfopoulos, 2009, pp. 11-17) که عبارتند از:

۱. تلاش‌هایی که به شکل مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمانی^۲ انجام می‌شود؛
 ۲. شرکت‌های خصوصی به‌دنبال سود که برای تخصیص سودشان به خیریه‌ها ایجاد شده‌اند؛
 ۳. شرکت‌های به‌دنبال سود که تمرکزشان بر تغییر اجتماعی است؛
 ۴. شرکت‌ها و موسساتی که به‌دنبال سود نیستند؛
 ۵. شرکت‌هایی که به‌دنبال سود نیستند اما در شرکت‌های به‌دنبال سود سرمایه‌گذاری می‌کنند؛
 ۶. انجمن‌ها و موسسات خیریه؛
 ۷. سازمان‌های مذهبی، مجامع دانش‌آموزی و دانشجویی، گروه‌های جوانان و ... که درگیر خدمات اجتماعی و کمک به داوطلبان در یادگیری از آن هستند؛
 ۸. سازمان‌های اجتماعی برای توسعه اقتصادی، نوسازی شهری، مسکن ارزان و ...
 ۹. تلاش‌هایی که برای جلب نظر موافق درباره‌ی موضوع خاص اجتماعی و برای تشویق دولت یا شرکت‌ها در حمایت از ابتکارات، تشویق تعهد اجتماعی، آموزش یا جمع‌آوری پول انجام می‌شود؛
 ۱۰. سرمایه‌گذاران اجتماعی؛
 ۱۱. وب‌سایت‌ها، وب‌لاگ‌ها و خدمات تلویزیون جهانی؛
 ۱۲. جمعی از فعالان خصوصی و دولتی در تلاش برای تغییر.
- حوزه‌ی علمیه را می‌توان به‌عنوان یک کارآفرینی اجتماعی و مذهبی دانست که طی ۴

1. London & Morfopoulos
2. Corporate Social Responsibility

قرن به فعالیت خود ادامه داده است. این سازمان که با هدف تبلیغ دینی (ایجاد ارزش مذهبی) فعالیت می‌کند باید بتواند خود تامین منابع مالی کند. این امر از یک سو با منبعی چون خمس و از سوی دیگر از فعالیت‌های دیگر طلبه‌ها مانند تدریس یا سخنرانی در هیأت مذهبی محقق می‌شود. منبع نخست ارتباط قوی حوزه و بازار را می‌طلبد و منبع دوم با آزاد قرار دادن طلبه‌ها در زمان‌های مخصوصی از سال برای شرکت در جلسات مذهبی و کسب درآمد، مانند ماه محرم و ماه مبارک رمضان فراهم می‌شود. جالب است که افزون بر فرهنگ، معماری سنتی ایرانی هم وجود این ارتباط را نشان می‌دهد. در بیش‌تر شهرها، بازار، مدرسه‌ی علمیه و مسجد در کنار هم دیگر ساخته می‌شوند. برای مثال میدان امام اصفهان، تجمع بازار، مسجد و مدرسه‌ی علمیه می‌باشد. راه‌اندازی چنین سازمانی که در آن زمان در نوع خود از نوآوری برخوردار بوده است و درآمدزایی نیز داشته، نوعی کارآفرینی و به واسطه‌ی اشاعه‌ی ارزش‌های مذهبی، کارآفرینی مذهبی محسوب می‌شود.

با توجه به تعریف کارآفرینی اجتماعی از شاکر زهرا که شامل فعالیت‌ها و فرایندهایی برای کشف، تعریف و بهره‌برداری از فرصت‌ها در راستای افزایش ثروت اجتماعی با خلق کسب‌وکارهای مخاطره‌آمیز و یا مدیریت سازمان‌های موجود به روش خلاقانه می‌باشد (Zahra et al., 2008, p. 118)، باید گفت فعالیت‌های کارآفرینی اجتماعی با هیچ‌یک از دسته‌های مختلف سازمان به‌طور دقیق برابری نمی‌کند. به‌طور مثال در دسته‌بندی سه‌گانه بیان شده توسط کریتندن^۱ (۱۹۹۷)، می‌توان گفت بخش اول یا همان سازمان‌های انتفاعی، آن‌جا که تلاش‌هایی در راستای مسئولیت‌پذیری اجتماعی^۲ انجام می‌دهند یا در مورد شرکت‌هایی که فعالیت انتفاعی برای کمک‌رسانی به خیریه‌ها انجام می‌دهند، در تعریف انواع ساختارهای ممکن برای کارآفرینی اجتماعی از دیدگاه لاندن و مورفوپلوس (۲۰۰۹) قرار می‌گیرند. بخش دوم یا دولت نیز در موارد متعددی فعالیت اجتماعی انجام می‌دهد اما به‌عنوان مثال می‌توان فعالانی را نام برد که در تلاش برای تغییر، فعالیت می‌کنند (London

1. Crittenden

2. Social responsibility

و در نهایت بخش سوم که سازمان‌های غیر انتفاعی هستند، حداقل در اهداف شباهت زیادی با سازمان‌های کارآفرین اجتماعی دارند. در صورتی که این سازمان‌ها کارآفرین باشند، می‌توان آن‌ها را سازمان‌های کارآفرین اجتماعی نامید. بنابراین نمی‌توان پژوهش‌های مرتبط با هیچ یک از این سه بخش را به‌طور مستقیم در مورد سازمان‌های کارآفرین اجتماعی و کارآفرین مذهبی به کار برد. در مورد تقسیم‌بندی به بخش عمومی و خصوصی نیز همین شرایط برقرار می‌باشد. به نظر می‌رسد لازم است با توجه به ویژگی‌های سازمان‌های کارآفرین مذهبی، به تناسب، از الگوهای استفاده شده در هر یک از این بخش‌ها یا ترکیبی از آن‌ها بهره برد.

برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌های کارآفرین مذهبی

چندلر^۱ برنامه‌ریزی راهبردی را "تعیین اهداف بلندمدت و قصد یک موسسه و انتخاب روش پیاده‌سازی و تخصیص منابع لازم برای رسیدن به اهداف" تعریف می‌کند (Doherty, 2009, p. 55).

با تامل بر ناسازگاری دیدگاه برنامه‌ریزی راهبردی بیش از حد منطقی با محیط عملیاتی سازمان‌های بخش سوم، نویسندگان به سوی طراحی مدل‌های جایگزین هدایت شده‌اند. آن‌گونه که کورتنی^۲ (۲۰۰۵) بیان می‌کند بهترین راه برای تدوین راهبرد وجود ندارد، بلکه بهترین راه با توجه به زمینه‌ی سازمان تعیین می‌شود. با در نظر گرفتن این موارد، شارپ و همکاران تدوین راهبرد را در حالتی بهترین می‌دانند که متمرکز بر نتیجه، مبتنی بر طرز تفکر، مشارکتی و حق‌شناسانه باشد (Doherty, 2009, p. 57). در مرور مطالعات قبلی در مورد تهیه‌ی راهبرد در کارآفرینی اجتماعی، برنامه‌ریزی رسمی راهبردی به‌طور برجسته به چشم می‌خورد. این نشان‌دهنده‌ی تاثیر سرمایه‌گذاران در اعمال مدیریت بروکراتیک است، هم‌چنان که مشاوران این حوزه نیز این مدل را ترجیح می‌دهند (Ibid, p. 56).

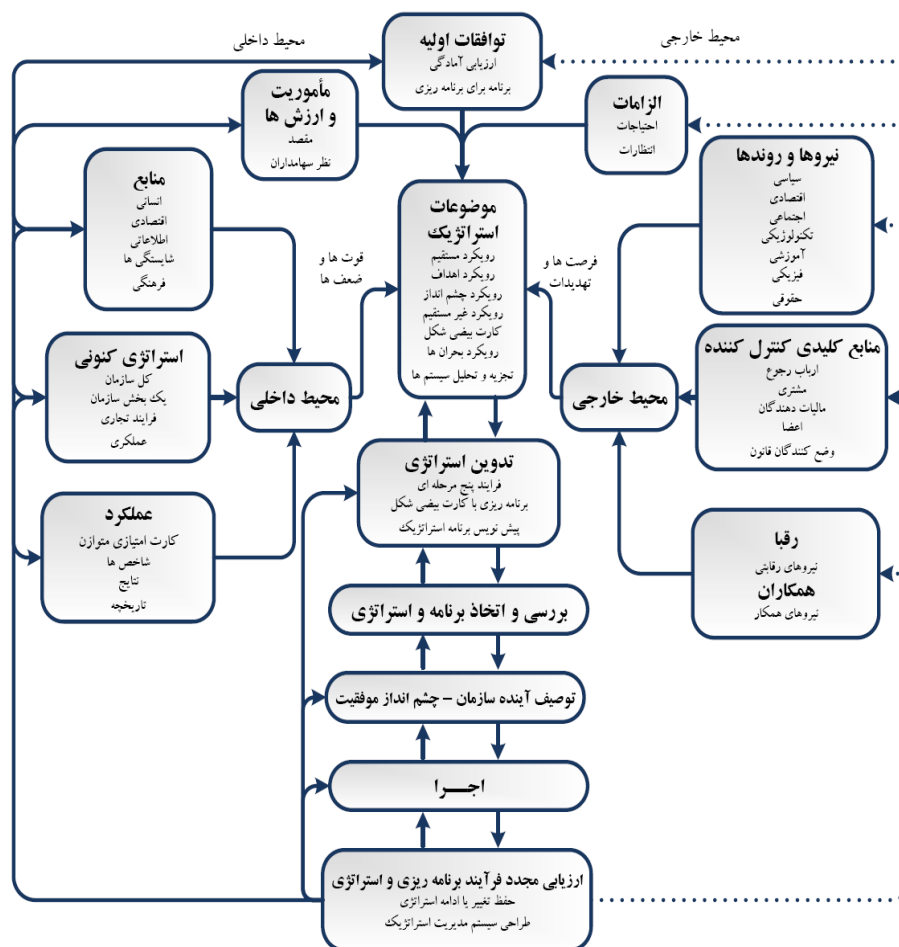
آنچه میان برنامه‌ریزی در سازمان‌های غیرانتفاعی، انتفاعی و نهادهای دولتی مشابه

1. Chandler
2. Courtney

است ماهیت برنامه‌ریزی راهبردی می‌باشد. آنچه که تفاوت دارد نوع نیروهای داخلی و خارجی است که بر وظیفه‌ی اصلی تاثیرگذار می‌باشد. مدیریت سازمان در این سه بخش نیز تقریباً فرق دارد. کسب و کارهای انتفاعی و غیرانتفاعی را هیأتی از روسا اداره می‌کنند، در حالی که سازمان‌های دولتی توسط افراد متنوعی که با نظر عموم انتخاب شده‌اند اداره می‌شوند (Allison, 2005, p. 11).

تاکنون، بیش‌تر مطالعاتی که در حوزه‌ی برنامه‌ریزی راهبردی ارائه شده‌اند به‌طور خاص بر کارآفرینی اجتماعی تمرکز نداشته‌اند و همواره آن را به‌عنوان زیر مجموعه‌ای از سازمان‌های غیرانتفاعی در نظر گرفته‌اند. جان ام. برایسون در سال ۱۹۸۸ مدل هفت مرحله‌ای خود را برای سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی ارائه کرد. وی تاکنون چندین مرتبه مدل خود را ویرایش کرده و مدل ۱۰ مرحله‌ای او که در سال ۲۰۰۴ در کتاب خود ارائه نموده است در شکل شماره (۱) نشان داده می‌شود.

این فرایند در مقایسه با فرایندهایی که توسط افرادی مانند آکرمان یا بون توصیه می‌شود منطقی‌تر و در عین حال مشارکتی‌تر است (Bryson, 2004, p. 32). در این فرایند هدف از مرحله‌ی اول، گفت‌وگو به‌منظور حصول توافق در میان تصمیم‌گیران کلیدی داخلی (و یا خارجی) یا رهبران عقیدتی درباره‌ی آغاز فرایند برنامه‌ریزی راهبردی و مراحل کلیدی آن می‌باشد. ضرورت‌های رسمی و غیر رسمی سازمان‌ها، از دلایل مختلفی هم چون نیازها، محدودیت‌ها، انتظارات، و فشارهای پیش روی آن‌ها شکل گرفته است. ماموریت یک سازمان در کنار ضرورت‌های آن، مهم‌ترین دلیل را برای شکل‌گیری و ادامه‌ی حیات آن ارائه می‌کند. ماموریت و ضرورت‌های سازمانی مسیر تلاش نهایی را در ایجاد ارزش عمومی نشان می‌دهند. گروه برنامه‌ریزی باید محیط خارجی سازمان را به‌منظور تعیین فرصت‌ها و چالش‌های محیطی و وضعیت داخلی سازمان را برای تعیین نقاط ضعف و قوت سازمانی بررسی کند. به‌طور کلی، عوامل خارجی تحت کنترل آن نیستند اما عوامل داخلی توسط سازمان قابل کنترل هستند. فرصت‌ها و چالش‌ها به‌طور معمول معطوف به آینده بوده و نقاط ضعف و قوت به‌طور معمول شرایط فعلی سازمان را نشان می‌دهد.



شکل ۱. چرخه‌ی تغییر راهبرد برابسون (Bryson, 2004)

موضوعات راهبردی همان سوال‌های بنیادین در مورد خط‌مشی یا چالش‌های اساسی سازمان هستند که ضرورت‌های سازمانی، مأموریت‌ها، ارزش‌ها، ترکیب و نوع خدمات یا محصولات، مشتریان، هزینه‌ها، امور مالی، ساختارها، فرایندها و شیوه‌ی مدیریت را تحت تاثیر قرار می‌دهند. پیش‌نویس راهبردها و شاید پیش‌نویس برنامه‌های رسمی راهبردی، در مرحله‌ی ششم تدوین می‌شوند تا از این راه‌الگوهای مطلوب سازمانی آشکار شود. پس از تدوین راهبردها، امکان دارد گروه برنامه‌ریزی، برای اجرای آن به مجوز رسمی سازمان نیاز داشته باشد. در فرایند این تصمیم‌گیری، سازمان تغییرات مورد نظر خود را اعلام کرده

و الگویی جدید برای سازمان‌دهی دریافت می‌کند. شوراهای راهبردی و سایر گروه‌های اجرایی در سازمان‌های مرتبط نیز باید در مورد برنامه‌ها و راهبردها نظر مساعدی داشته باشد. در مرحله‌ی هشتم سازمان شرح مفصلی از نتایج اجرای موفقیت‌آمیز راهبردها و دست‌یابی به همه‌ی پتانسیل‌ها را تهیه می‌کند. این شرح همان چشم‌انداز موفقیت سازمان است. تحولاتی که به واسطه‌ی اتخاذ رویه‌های جدید ظاهر می‌شوند، باید در کل نظام به اجرا درآیند تا به راهبردها روح بخشیده و ارزش واقعی برای سازمان و ذی‌نفعانش ایجاد کنند. با مرور زمان و پس از اجرای راهبردهای اتخاذ شده، باید به بازنگری و ارزیابی آن‌ها پرداخت. این ارزیابی مقدمه‌ای برای آغاز دور جدیدی از فرایند برنامه‌ریزی خواهد بود (Bryson, 2004, pp. 35-51).

در این تحقیق با توجه به نبود مدل خاص برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌های کارآفرین اجتماعی و مذهبی و نیز نزدیکی اهداف سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی با سازمان‌های اجتماعی و مذهبی، مدل ۱۰ مرحله‌ای برایسون (۲۰۰۴) که در بالا تشریح شد، به‌عنوان چارچوب مفهومی تحقیق انتخاب شده است.

روش‌شناسی

روش این پژوهش کیفی و از نوع مطالعه‌ی موردی می‌باشد. هدف کلی در هر مطالعه‌ی موردی، مشاهده‌ی تفصیلی ابعاد مورد بررسی و تفسیر مشاهده‌ها از دیدگاه نگاه کل‌نگر است (بازرگان، ۱۳۸۷).

جامعه‌ی آماری این تحقیق براساس تعریف سرلک (۱۳۸۹) از کارآفرینی مذهبی شامل سازمان‌هایی می‌باشد که ارزش‌های حاکم بر جامعه را که منبعث از باورهای دینی و سیره عملی و نظری بزرگان دینی است در فعالیت‌های کارآفرینی پیاده‌سازی می‌کنند. از این‌رو باید دو عنصر کارآفرینی و پیاده‌سازی ارزش‌های مذهبی را داشته باشند.

مطالعه‌ی موردی این تحقیق بر روی نهاد پدران آسمانی انجام شده است. این نهاد از فرزندان شاهد ایران اسلامی تشکیل شده و از سال ۱۳۸۵ با هدف بازتعریف جایگاه و نقش واقعی فرزندان شاهد در جامعه، شناسایی و فعال‌سازی هسته‌هایی متشکل از نیروهای

نخبه‌ی شاهد به‌منظور مشارکت در حل مسائل جامعه‌ی ایثارگری و ایجاد زمینه‌ی مناسب برای بهبود و ارتقای رابطه بین فرزندان شاهد و افتخارات ناشی از مجاهدات پدرانشان تشکیل شده است. نخستین برنامه‌ی اجرایی این نهاد، طراحی و اجرای «جشن دیدار با پدران آسمانی» می‌باشد. این جشن که هر ساله در روز میلاد حضرت علی (ع) مصادف با روز پدر به همت فرزندان شهدا و با حضور آنان در کنار مزار پدرانشان، در گلزار شهدای سراسر کشور برگزار می‌شود، برای نخستین بار در سال ۱۳۸۴ در گلزار شهدای شهر مقدس مشهد و سپس در سال ۱۳۸۵ در ۱۰ مرکز استان و پس از آن در کل کشور در بیش از ۳۰۰ نقطه، برنامه‌ریزی و اجرا شده است. این نهاد در قالب سازمان مردم‌نهاد (NGO) با یک هیأت امنای ۱۳ نفره فعالیت دارد که از سرتاسر کشور انتخاب شده‌اند. نهاد در ۳۱ مرکز استان تشکیلات فعال دارد که تعداد اعضای ستادهای اجرایی به‌طور میانگین در هر استان ۵۰ نفر می‌باشد. این افراد به‌طور معمول در رده‌ی سنی ۲۵ تا ۴۰ سال هستند و تخصص‌های مختلف دارند و ویژگی مشترک این افراد، فرزند شهید بودن است.

این نهاد را به این دلیل می‌توان یک سازمان کارآفرین مذهبی به‌شمار آورد که از یک‌سو پیاده‌سازی اهداف و ارزش‌های مذهبی را سرلوحه‌ی کار خود قرار داده و از سوی دیگر کسب و کاری جدید راه‌اندازی کرده است که با نوآوری‌هایی در فرایند ارائه‌ی خدمات به‌صورت برگزاری جشن‌ها با طراحی محتوایی نو و تاکید بر داشته‌ها به‌جای نداشته‌ها و نیز نوآوری در ساختار سازمان که هیچ دست برتری بر آن حاکم نیست همراه بوده است.

با استفاده از روش چندجانبه‌گرایی^۱ داده‌های تحقیق جمع‌آوری شد. در روش اول، با یکی از اعضای هیئت موسس سازمان که در فرایند برنامه‌ریزی راهبردی از اعضای کلیدی سازمان می‌باشد مصاحبه‌ی عمیق به‌عمل آمد. سوالات مصاحبه براساس چارچوب فرایند برنامه‌ریزی راهبردی برایسون (۲۰۰۴) تدوین شده و از سایر مطالعات مشابه نیز در تکمیل سوالات استفاده شده است. روش دوم بررسی اسناد بالادستی سازمان از جمله اساسنامه،

1. Triangulation

طرح‌ها و سند برنامه‌ریزی راهبردی بوده است و درنهایت، دونفر از نویسندگان به طور کامل روند برنامه‌ریزی راهبردی در این سازمان را مشاهده کردند.

روایی ابزار گردآوری داده‌ها با بررسی و تایید نتایج تحلیل مصاحبه توسط شخص مصاحبه شونده و نیز یکی دیگر از اعضای هیأت مؤسس تضمین شده است. هم‌چنین پایایی ابزار تحقیق با توجه به حضور فعال دو نفر از نویسندگان به مدت ۵ سال در این سازمان تضمین می‌شود.

در تحلیل داده‌های مصاحبه و هم‌چنین بررسی اسناد و مشاهده، از روش آنالیز تم^۱ استفاده شده است. این فرایند شامل مراحل تبدیل مصاحبه و مشاهده به متن و بررسی و مطالعه‌ی دقیق آن‌ها و نیز اسناد، احصای کدهای اولیه به شیوه‌ای نظام‌مند در تمامی متن، دسته‌بندی کدها در قالب تم‌های اولیه براساس یافته‌های متن، مرور تم‌ها، و تعریف و نام‌گذاری تم‌ها و تهیه‌ی گزارش می‌باشد. این فرایند با استفاده از نرم افزار اطلس تی انجام شد.

یافته‌ها

یافته‌های تحقیق که نتیجه‌ی تحلیل محتوای مصاحبه‌ی انجام شده با یکی از اعضای هیات مؤسس سازمان پدران آسمانی، بررسی اسناد و مشاهده‌ی فرایند برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان می‌باشد، در سه سطح بُعد، مقوله و شاخص در جدول شماره (۱) ارائه می‌شود. با توجه به این که چارچوب پیشنهادی برایسون (۲۰۰۴) مبنای این تحقیق بوده است، ابعاد تحقیق براساس ابعاد ده‌گانه‌ی پیشنهادی برایسون در این جدول گزارش شده‌اند، در حالی که دو بُعد محیط خارجی و محیط داخلی به دلیل ماهیتشان به ابعاد دیگری تقسیم شده‌اند. هم‌چنین مقوله‌ها و شاخص‌های شناسایی شده در زیرمجموعه‌ی بُعد مربوط به خود ارایه شده‌اند. مقوله یا شاخص‌هایی که در پیشینه‌ی تحقیق مرتبط دیده نشدند و حاصل نتایج این تحقیق می‌باشد به‌عنوان مقوله‌ها و شاخص‌های جدید با علامت * مشخص شده‌اند.

1. Theme Analysis

هم‌چنین مواردی که با ** نشان داده شده‌اند مقوله‌ها یا شاخص‌هایی هستند که در پیشینه‌ی پژوهش پیشنهاد شده بودند اما در سازمان مورد بررسی دیده نشدند.

جدول ۱. مقوله‌ها و شاخص‌های برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان پدران آسمانی

توافقات اولیه		
<ul style="list-style-type: none"> • هدف و لزوم برنامه‌ریزی * ○ بهره‌برداری بهتر از ظرفیت سازمان * ○ تدوین اسناد رسمی سازمان * ○ توسعه سازمان * ○ شفاف‌سازی و رسیدن به اهداف * ○ محرک خارجی * 	<ul style="list-style-type: none"> • برگزاری جلسه توجیهی ○ برگزاری جلسه توجیهی ○ مشارکت هیئت امانا 	<ul style="list-style-type: none"> • آمادگی برای فرایند * ○ گردآوری و بررسی اسناد موجود سازمان * ○ مطالعه سازمان‌های مشابه *
	<ul style="list-style-type: none"> • رهبران فرایند ○ استفاده از مشاور ○ کارگروه داخلی 	<ul style="list-style-type: none"> • ضمانت اجرایی * ○ برخورداری از رای مجمع *
<ul style="list-style-type: none"> • مراحل بعدی فرایند • تحلیل عوامل محیطی ○ ترکیبی از الگوهای رایج علمی 		<ul style="list-style-type: none"> • مشارکت کنندگان ○ اعضای کلیدی
	<ul style="list-style-type: none"> • میزان اجماع اولیه • وجود مخالفت * 	<ul style="list-style-type: none"> • طراحی و زمان‌بندی گزارشات *
شناسایی الزامات		
<ul style="list-style-type: none"> • نیروهای تعیین‌کننده ○ دولت * ○ مدیران سازمان * 	<ul style="list-style-type: none"> • انتظارات ذینفعان ○ حفظ ارزش‌ها * ○ خوب بودن کیفیت خدمات * ○ شفاف‌سازی * 	<ul style="list-style-type: none"> • قوانین و احکام ○ سیاست‌ها ○ قوانین اجرایی * ○ قوانین دولتی * ○ مقررات اخلاقی *
<ul style="list-style-type: none"> • نتایج لحاظ الزامات * 		
<ul style="list-style-type: none"> • اساسنامه / مرامنامه ○ وجود اساسنامه • منع نشده‌ها * 	<ul style="list-style-type: none"> • محدودیت‌ها ○ محدودیت حوزه • عملیات * 	<ul style="list-style-type: none"> • هنجارها ○ معنویت * ○ مقررات اخلاقی *
مأموریت		
<ul style="list-style-type: none"> • تنظیم بیانیه مأموریت ○ وجود بیانیه مأموریت 		<ul style="list-style-type: none"> • اقدامات ○ ایجاد بستر ارتباطی * ○ برگزاری رویدادها و فعالیت‌های محیطی * ○ خدمات فرهنگی * ○ فعالیت حقوقی و قانون‌گذاری *
<ul style="list-style-type: none"> • پاسخگویی و ارتباطات با ذی‌نفعان ** 		
<ul style="list-style-type: none"> • نیاز اجتماعی ○ خلأ ارتباطی * ○ خلأ فرهنگی * 		<ul style="list-style-type: none"> • فلسفه، ارزش، فرهنگ - ارزش‌ها ○ ارزش‌های انسانی * ○ ارزش‌های ایثار و شهادت * ○ ارزش‌های مذهبی * ○ ارزش‌های اخلاقی * ○ فعالیت بدون منفعت شخصی *
<ul style="list-style-type: none"> • فلسفه، ارزش، فرهنگ - فرهنگ ○ فرهنگ سازمانی * 		
<ul style="list-style-type: none"> • مزیت رقابتی - شایستگی‌ها ○ استقلال مؤسسه * ○ پتانسیل رشد * ○ پیشینه‌ی خوب * ○ تأثیرگذاری اجتماعی * 		<ul style="list-style-type: none"> • هویت ○ محتوای اهداف * ○ اعضای سازمان *

<ul style="list-style-type: none"> ○ فلسفه، ارزش، فرهنگ - فلسفه* ○ خلاقیت* ○ کشوری بودن فعالیت ○ متمایز بودن خدمات* 		
محیط خارجی :: رقبا و همکاران		
<ul style="list-style-type: none"> ● نیروهای همکار ○ رسانه‌ها ○ سازمان‌های دولتی همکار ○ سازمان‌های مشابه 	<ul style="list-style-type: none"> ● نوع همکاری* ○ تأمین امکانات ○ حمایت 	<ul style="list-style-type: none"> ● نیروهای رقابتی ○ برنامه‌های مشابه ○ سازمان‌های مشابه
	<ul style="list-style-type: none"> ● فرصت‌ها و تهدیدها ○ نبود رقابت* 	<ul style="list-style-type: none"> ● موضوع رقابت* ○ تأثیرگذاری*
محیط خارجی :: منابع کلیدی کنترل کننده		
<ul style="list-style-type: none"> ● اعضا - فرصت‌ها و تهدیدها ○ جذب اعضای جدید* 	<ul style="list-style-type: none"> ● اعضا - انواع ○ داوطلبان* ○ هواداران* 	<ul style="list-style-type: none"> ● تأمین - کنندگان منابع - انواع ○ سازمان‌های دولتی تأمین کننده*
<ul style="list-style-type: none"> ● مشتری / دریافت کنندگان خدمات - انواع ○ سازمان‌ها* ○ کل جامعه* 	<ul style="list-style-type: none"> ● مشتری / دریافت کنندگان خدمات - فرصت‌ها و تهدیدها* 	<ul style="list-style-type: none"> ● تأمین - کنندگان منابع - فرصت‌ها و تهدیدها* ● وضع کنندگان قانون ● نهادهای قانون گذار دولتی*
محیط خارجی :: نیروها و روندها		
<ul style="list-style-type: none"> ● نیروها و روندهای اجتماعی ○ جذابیت حضور در شبکه‌های انسانی* ○ جلب اعتماد مخاطب* ○ دغدغه مردم نسبت به هدف سازمان* ○ مقاومت جامعه هدف* ○ نبود شرایط محیطی پایدار* 	<ul style="list-style-type: none"> ● نیروها و روندهای سیاسی ○ اثرگذاری تغییرات در دولت* ○ سوء استفاده گروه‌ها و دسته‌جات سیاسی* 	<ul style="list-style-type: none"> ● نیروها و روندهای تکنولوژیکی ○ تأثیر مثبت رشد فناوری*
<ul style="list-style-type: none"> ● نیروها و روندهای حقوقی ○ تأثیرگذاری تغییرات در قوانین* ○ فعالیت حقوقی و قانون گذاری* 	<ul style="list-style-type: none"> ● نیروها و روندهای اقتصادی ○ تأثیرگذاری عوامل اقتصادی* ○ کاهش منابع* ● نیروها و روندهای آموزشی* 	<ul style="list-style-type: none"> ● نیروها و روندهای مذهبی* ○ بهره‌گیری از مناسبت‌ها و رویدادهای مذهبی*
محیط داخلی :: راهبرد کنونی		
<ul style="list-style-type: none"> ● راهبرد بخشی ○ ارتباطات* ○ راهبرد ارائه خدمات* ○ راهبرد بازاریابی* ○ تدوین طرح‌های کوتاه مدت* 	<ul style="list-style-type: none"> ● بررسی راهبرد موجود ○ بررسی غیررسمی راهبردها* ○ بررسی مستمر راهبردها* 	<ul style="list-style-type: none"> ● راهبردهای فرآیندی ● کل سازمان ○ راهبرد کنترل* ● راهبردهای عملیاتی
محیط داخلی :: عملکرد		
<ul style="list-style-type: none"> ● شاخص ○ انعکاس رسانه‌ای* ○ تأثیرگذاری بر مخاطب* ○ شاخص کیفیت خدمات* ○ عملکرد اجرایی* ○ فرهنگ سازی* 	<ul style="list-style-type: none"> ● روش ارزیابی عملکرد ○ اجرای کارت امتیازی متوازن* ○ نظرسنجی* ● تاریخچه* 	<ul style="list-style-type: none"> ● نتایج ارزیابی عملکرد ○ گزارش مستمر میان مدت* ○ گزارشات بخشی* ● وضعیت ارزیابی عملکرد ○ اجرای ضعیف ارزیابی عملکرد*

محیط داخلی :: منابع		
<ul style="list-style-type: none"> منابع انسانی <ul style="list-style-type: none"> استفاده از داوطلبان* انگیزه قوی کارکنان* آگاهی اعضا نسبت به سازمان* تأثیرپذیری از مسائل اقتصادی* تجربه* ضعف در فعالیت اجرایی* غیرقابل اتکا بودن داوطلبان* گزینش* ویژگی‌ها و باورهای داوطلبان* 	<ul style="list-style-type: none"> شایستگی‌ها <ul style="list-style-type: none"> استقلال مؤسسه* توانایی رشد* پیشینه‌ی خوب* تأثیرگذاری اجتماعی* خلاقیت* کشوری بودن فعالیت* متمایز بودن خدمات* منحصر به فرد بودن فعالیت* ابزار رسانه* تبلیغات* رسانه‌های دیداری و شنیداری* 	<ul style="list-style-type: none"> ساختار مدیریتی* <ul style="list-style-type: none"> برنامه‌ریزی کلان* ساختار سازمانی* شیوه‌ی مدیریت* نظام اداری و جریان کاری* عمل‌زدگی* مدیریت منابع* منابع اطلاعاتی <ul style="list-style-type: none"> منابع اطلاعاتی سازمان‌های دولتی* شبکه ارتباطی* ارتباط با فعالان حوزه* ارتباط با مسئولان دولتی*
<ul style="list-style-type: none"> منابع فرهنگی <ul style="list-style-type: none"> آگاهی اعضا نسبت به سازمان* برنامه‌های فرهنگی* فرهنگ سازمانی* منابع ارزشی* 	<ul style="list-style-type: none"> منابع اقتصادی <ul style="list-style-type: none"> پایداری منابع مالی* توزیع منابع مالی در سازمان* حمایت مالی دولتی* 	
موضوعات راهبردی		
	<ul style="list-style-type: none"> عوامل <ul style="list-style-type: none"> بهره‌گیری از مزیت‌های رقابتی جذب اعضای جدید ضعف نظارتی ناهمگونی جامعه هدف 	<ul style="list-style-type: none"> راه‌کارها <ul style="list-style-type: none"> راهبرد فرهنگی استفاده از ابزارهای جدید تدوین اسناد، طرح‌ها و گزارش‌ها تدوین طرح‌های کوتاه‌مدت هم‌اندیشی
<ul style="list-style-type: none"> روش چشم‌انداز* روش اهداف* روش غیرمستقیم* روش مستقیم* 	<ul style="list-style-type: none"> روش کارت بیضی شکل* روش تجزیه و تحلیل نظام‌ها* روش تنش‌های موضوع* 	<ul style="list-style-type: none"> پیامدهای بی‌توجهی انحراف از هدف
تدوین راهبرد		
<ul style="list-style-type: none"> نوع راهبرد - راهبردهای عملیاتی <ul style="list-style-type: none"> ارتباطات* راهبرد بازاریابی* راهبرد کنترل* استفاده از ابزارهای جدید* کاربرد رسانه‌ها* مدیریت دانش* راهبرد مشتری* منابع انسانی* 	<ul style="list-style-type: none"> نتایج تدوین راهبرد <ul style="list-style-type: none"> نوع راهبرد - راهبردهای فرآیندی* راهبرد ارائه خدمات* راهبرد فرهنگی* راهبردهای توسعه‌ای* ابزار مورد استفاده* <ul style="list-style-type: none"> ای اف / آی اف* روش ۵ بخشی* روش خیرگی طراحان* 	<ul style="list-style-type: none"> قالب راهبرد <ul style="list-style-type: none"> بیانیه راهبرد سطح راهبرد - کل سازمان سطح راهبرد - یک بخش سازمان <ul style="list-style-type: none"> راهبرد کنترل* ارتباطات* راهبرد ارائه خدمات* راهبرد بازاریابی* تدوین طرح‌های کوتاه‌مدت* اجرای روش ۵ بخشی*
تدوین چشم‌انداز		
		<ul style="list-style-type: none"> تدوین چشم‌انداز*

مرحله اجرا		
• ابزار اجرا ○ تدوین طرح اقدام *	○ تعیین شاخص های موفقیت	• اجزای طرح اقدام ○ تعریف هدف
○ تعیین محاسبه ورودی ها	○ تعیین فرایند	○ تعیین خروجی های مطلوب
○ تعیین مدل اراسه راه کار	○ تعیین شاخص های اهداف	○ تعیین زمان بندی
○ تعیین مشتریان هدف	○ ساختار سازمانی	○ تعیین ساختار حل تعارضات
بازیابی و ارزیابی مجدد		
• ارزیابی در چارچوب جلسات ○ عدم استفاده از روش خاص *	○ تغییر توافقات اولیه	• تجدید نظر در پیش فرض ها ○ تغییر اجرا
• دوره‌ی زمانی ارزیابی *	○ تغییر چشم انداز	○ تغییر الزامات
○ ارزیابی سالانه فرایند	○ تغییر در ارزیابی مجدد	○ تغییر تحلیل محیط
• اقدام انجام شده *	○ تغییر ماموریت و ارزش ها	○ تغییر تدوین راهبرد

بحث و نتیجه

این تحقیق با هدف بررسی فرایند برنامه‌ریزی راهبردی در یک سازمان کارآفرین مذهبی انجام شد و نتایج به دست آمده از تجمیع ابعاد و شاخص های موجود در پیشینه‌ی تحقیق و نیز یافته‌های مصاحبه، مشاهده و مطالعه‌ی اسناد در این پژوهش، در قالب ۱۴ بُعد در مجموع شامل ۹۱ مقوله به دست آمد که ۱۱ مقوله‌ی جدید براساس نتایج این تحقیق به چارچوب مفهومی برایشون اضافه شد.

تعدادی از این مقوله‌ها مانند نوع همکاری و عامل رقابت مواردی هستند که احتمالاً در حوزه‌ی غیرانتفاعی مطرح نشده‌اند، اما قطعاً در پژوهش‌های مرتبط با رقابت و یا همکاری به آن‌ها مفصلاً پرداخته شده است. در حالی که مقوله‌هایی مانند آمادگی فرایند، هدف و ضرورت برنامه‌ریزی و ضمانت اجرایی را می‌توان موارد جدیدی در همین زمینه تلقی کرد. هم‌چنین برخی مقوله‌ها به علت شرایط بومی تحقیق اضافه شده‌اند. از آن جمله می‌توان به نیروها و روندهای مذهبی و نیروها و روندهای سیاسی اشاره کرد که به علت شرایط جامعه و شیوه‌ی اداره‌ی کشور در این مطالعه دیده شده‌اند. ابزار رسانه، شبکه‌ی ارتباطی و ساختار مدیریتی، مقوله‌هایی هستند که با توجه به زمینه‌ی فعالیت اجتماعی این سازمان‌ها و یا کارآفرینانه آن‌ها به نظر اهمیت زیادی دارند و در مدل‌های پیشین دیده نشده‌اند.

در مواردی مانند انواع اعضا، دوره‌ی زمانی، روش و نتایج ارزیابی، دسته‌بندی جدیدی به پیشینه‌ی تحقیق اضافه شده است که البته این نو بودن دسته‌بندی در حوزه‌ی کارآفرینی

مذهبی و اجتماعی مطرح می‌باشد و احتمالاً مطالعات انجام شده در زمینه‌های تخصصی مرتبط عمق خوبی دارند و لازم است با زمینه‌ی این پژوهش تلفیق شود. با توجه به این که منابع موجود نه تنها در حوزه‌ی کارآفرینی مذهبی، بلکه در حوزه‌ی کارآفرینی اجتماعی و یا حتی موسسات غیرانتفاعی به‌ندرت در سطح شاخص‌های برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌های اجتماعی وارد شده‌اند، این تحقیق با شناسایی ۱۵۰ شاخص که تعداد ۱۱۴ شاخص فقط نتیجه‌ی تلاش این تحقیق می‌باشد، به غنای نظری این حوزه کمک کرده است.

از میان مقوله‌های اشاره شده در پیشینه‌ی تحقیق، برای ۱۹ مورد شاهدهی در میان مصاحبه‌ها یافت نشد. کاربرد روش ۵ بخشی، کارت امتیازی متوازن و روش‌های شناسایی موضوعات راهبردی، نمونه‌هایی از این مقوله‌ها هستند. به‌نظر می‌رسد در سازمان‌های بررسی شده روش‌های مدرن برنامه‌ریزی و مدیریت چندان به کار نمی‌روند و بررسی علت آن می‌تواند موضوعی برای تحقیقات آتی باشد.

یافته‌های این پژوهش وجود هم‌گرایی میان سه روش گردآوری داده‌ها را نشان می‌دهد. به‌طور کلی می‌توان چنین نتیجه گرفت به‌رغم تناسب فرایند برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌های کارآفرین مذهبی با مدلی که برایسون (۲۰۰۴) برای سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی ارائه کرده است، این نوع سازمان‌ها با ویژگی‌های متفاوت خود می‌توانند الگوی دیگری از برنامه‌ریزی راهبردی ارائه دهند. هم‌چنین براساس نتایجی که از سازمان کارآفرین مذهبی پدران آسمانی به‌دست آمد، فصلی بودن فعالیت‌های نهاد، غیرتخصصی بودن فعالیت‌ها و عدم تناسب آن با تخصص داوطلبان و یا کمبود منابع، موجب عملیاتی نشدن بسیاری از برنامه‌های راهبردی تدوین شده، بوده است.

پیشنهادها

در راستای نتایج تحقیق پیشنهادهای زیر در سه سطح سیاست‌گذاری، کاربردی و پژوهش‌های آتی ارائه می‌شوند:

در سطح سیاست‌گذاری، چنان‌چه اشاره شد درآمد این سازمان‌ها عموماً کفاف تبلیغات را نمی‌دهد، در حالی که دولت با خارج کردن فضای تبلیغات دولتی در حوزه‌ی اجتماعی

از حالت انحصاری می‌تواند به آن‌ها کمک کند. همان‌طور که اشاره شد یکی از منابع مالی بسیار رایج در این نوع سازمان‌ها، کمک‌های دولتی می‌باشد که به نامنظم بودن و غیر قابل اطمینان بودن آن نیز اشاره بسیار شد. اتخاذ سیاست‌هایی در رفع این معضل می‌تواند به این سازمان‌ها قدرت برنامه‌ریزی‌های بلندمدت بدهد. هم‌چنین نتایج نشان می‌دهد که بیش‌ترین همکاری این سازمان‌ها با نهادهای دولتی می‌باشد، در حالی که ضعف همکاری و حتی عدم همکاری نیز بسیار در روایات دیده می‌شود. بهتر است دولت اولویت بالاتری به همکاری با این سازمان‌ها بدهد.

در سطح کاربردی برای سازمان‌های اجتماعی و مذهبی، با توجه به نقش استفاده از برنامه‌ریزی راهبردی در موفقیت سازمان‌های غیرانتفاعی، استفاده از برنامه‌ریزی راهبردی در قالب رسمی آن در سازمان‌های کارآفرین مذهبی توصیه می‌شود. هم‌چنین با توجه به این‌که اعضای این سازمان‌ها عموماً داوطلب هستند و در برنامه‌ریزی راهبردی تخصص لازم را ندارند، توصیه می‌شود در اجرای فرایند از مشاور استفاده شود. مشاهده‌های پژوهش‌گران گویای آگاهی اندک مدیران سازمان‌های اجتماعی با مفهوم برنامه‌ریزی راهبردی و رقابت است، توصیه می‌شود این سازمان‌ها بر بعد کارآفرینانه‌ی خویش تاکید بیش‌تری داشته باشند و سیاست‌های کلان این سازمان‌ها را به سمت رقابت سالم ترغیب کنند تا مانند فضای اقتصادی موجب رشد ایشان شود. هم‌چنین نتایج نشان می‌دهد بهتر است تدوین راهبرد در فازی جداگانه از تصویب آن اتفاق بیافتد و پیش از جلسه‌ی تصویب با حضور اعضای کلیدی، پیش‌نویس تدوین شود. مبانی نظری تحقیق نیز استفاده از کارت امتیازی متوازن را در ارزیابی عملکرد توصیه می‌کند.

در سطح پژوهش‌های آتی، پیشنهاد می‌شود مقوله‌ها و شاخص‌های جدیدی که این تحقیق به مدل‌های قبلی اضافه کرده است در پژوهش‌های کمی آزمون شوند. هم‌چنین در پژوهش‌های پیشین در زمینه‌ی کارایی سازمان‌های اجتماعی و افزایش آن با استفاده از برنامه‌ریزی راهبردی، پژوهش‌های اندکی انجام شده است. به پژوهش‌گران توصیه می‌شود کارایی سازمان‌های اجتماعی را با پیاده‌سازی چارچوب پیشنهادی این پژوهش مورد سنجش قرار دهند.

منابع

- بازرگان هرندی، عباس (۱۳۸۷). *مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته*، تهران، نشر دیدار.
- سرلک، مهرزاد. سعیدی کیا، فرهنگ. محمدی، محمدعلی (۱۳۸۹). *کارآفرینی در اسلام و اهمیت آن در جامعه اسلامی ایران*، اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و نوآوری خنifer، حسین (۱۳۸۵). *کارآفرینی در نظام ارزشی*، نشر ایران‌نگین.
- ملکی، مهدی (۱۳۸۷). *بررسی نقش باورهای مذهبی در شروع یک کسب و کار جدید*. کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، تهران.
- Allison, Michael J. Kayne, Jude (2005). *Strategic planning for nonprofit organizations: a practical guide and workbook*. Hoboken (N.J.): J. Wiley.
- Audretsch, David B., Bönnte, Werner and Tamvada, Jagannadha Pawan (2007). *Religion and Entrepreneurship*. The Jena Economic Research Papers.
- Bradley Don B., Dawn Drinkwater, Michael J. Rubach (2007). *Spiritual and religious entrepreneurs: studying Christian entrepreneurs as opportunity exploiters and social entrepreneurs*, Proceedings of the Academy of Entrepreneurship, Vol. 13, No 1, Jacksonville, Florida, United State of America.
- Bryson, John. M. (2004). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement, 3rd Edition* (3 ed).
- Doherty, Bob.Foster, George.Mason, Chris. Meehan, John. Meehan,Karon (2009). *Management for Social Enterprise*, SAGE Publications Ltd.
- Kong, E. (2008). *The development of strategic management in the non-profit context: Intellectual capital in social service non-profit organizations*. International Journal of Management Reviews, 10(3), 281-299. doi: 10.1111/j.1468-2370.2007.00224.x
- London, M., & Morfopoulos, R. G. (2009). *Social entrepreneurship: how to start successful corporate social responsibility and community-based initiatives for advocacy and change*: Taylor & Francis.
- Salarzahi H., Armesh H. and Nikbin D. (2010). *Waqf as a Social Entrepreneurship Model in Islam*, International Journal of Business and Management, 5(7), 179-186.
- Wang, L., Graddy, E., (2009). *Social Capital, Volunteering, and Charitable*

Giving. Voluntas 19 (1), 23-42.

Zahra, S. A., Rawhouser, H. N., Bhawe, N., Neubaum, D. O., & Hayton, J. C. (2008). *Globalization of social entrepreneurship opportunities*. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(2), 117-131. doi: 10.1002/sej.43.