



## Examining Sustainable Revenue Models in Social Enterprises in Iran

**Ali Davari** 

Department of New Business, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Tehran, Iran.

[ali\\_davari@ut.ac.ir](mailto:ali_davari@ut.ac.ir)

**Taraneh Farokhmanesh**

Family Business and Community-Oriented Innovation Department, Faculty of Family Science, University of Teheran, Tehran, Iran

[tfarrokhi@ut.ac.ir](mailto:tfarrokhi@ut.ac.ir)

**Fatemeh Kavooosi Rad\*** 

Department of New Business, Faculty of Entrepreneurship, Kish International Campus, Kish, Iran.

[fateme.kavosi.r@ut.ac.ir](mailto:fateme.kavosi.r@ut.ac.ir)

**Fatemeh Nasiri** 

Department of Economics, Specialization in Islamic Banking, Kharazmi University, Tehran, Iran.

[f.nasiri@tourismbank.ir](mailto:f.nasiri@tourismbank.ir)

### ABSTRACT

Social enterprises, as emerging actors in the field of sustainable development, strive to simultaneously achieve both economic and social goals. However, one of their key challenges in Iran is the lack of sustainable revenue models. This study aims to identify and analyze effective income-generation models in Iranian social enterprises using a qualitative, comparative case study approach. Three selected cases—Agape platform, Tavanito platform, and Grameen Bank in Bangladesh—were examined in terms of revenue structure, financial sustainability, and the balance between social mission and economic logic. Data were collected through document analysis and secondary sources, and analyzed using intra-case and cross-case analysis methods. The findings reveal that diversifying income sources, leveraging technological innovation, and designing hybrid models that align revenue generation with social missions play a crucial role in achieving sustainability. By proposing a localized conceptual model, this study paves the way for developing supportive policies, designing alternative financial infrastructures, and fostering the social entrepreneurship ecosystem in Iran.

**Keywords:** *Social Enterprise, Sustainable Revenue Model, Financial Sustainability, Social Innovation, Social Entrepreneurship*

**Cite this article:** Davari, A. Farokhmanesh, T., Kavooosi Rad, F., Nasiri, N., (2025). Examining Sustainable Revenue Models in Social Enterprises in Iran. *Journal of Entrepreneurship Development*, 18(3), 120-137. <http://doi.org/10.22059/jed.2025.103855> (in Persian)

**Received:** 2025-06-01; **Revised:** 2025-07-28.; **Accepted:** 2025-08-26; **Published online:** 2025-09-22.  
© The Author(s). **Article type:** Research **Publisher:** University of Tehran Press.





## بررسی مدل‌های درآمدزایی پایدار در کسب‌وکارهای اجتماعی ایران

علی داوری 

گروه کسب و کار جدید، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

[ali\\_davari@ut.ac.ir](mailto:ali_davari@ut.ac.ir)

ترانه فرخ منش 

گروه کسب و کار خانوادگی و نوآوری‌های اجتماع محور، دانشکده علوم خانواده، دانشگاه تهران، تهران، ایران

[tfarrokh@ut.ac.ir](mailto:tfarrokh@ut.ac.ir)

فاطمه کاووسی راد\* 

گروه کسب و کار جدید، دانشکده کارآفرینی کارآفرینی دانشگاه تهران، پردیس بین‌المللی کیش، کیش، ایران.

[fateme.kavosi.r@ut.ac.ir](mailto:fateme.kavosi.r@ut.ac.ir)

فاطمه نصیری 

گروه اقتصاد گرایش بانکداری اسلامی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

[f.nasiri@tourismbank.ir](mailto:f.nasiri@tourismbank.ir)

### چکیده

کسب‌وکارهای اجتماعی به‌عنوان بازیگران نوظهور در عرصه توسعه پایدار، در تلاش‌اند تا هم‌زمان اهداف اقتصادی و اجتماعی را تحقق بخشند. با این حال، یکی از چالش‌های اساسی آن‌ها در ایران، فقدان مدل‌های درآمدزایی پایدار است. این پژوهش با هدف شناسایی و تحلیل مدل‌های درآمدی مؤثر در کسب‌وکارهای اجتماعی ایرانی انجام شده و رویکرد آن کیفی و مبتنی بر مطالعه موردی تطبیقی است. سه نمونه منتخب شامل پلتفرم «آگاه»، سامانه «توانیتو» و بانک «گرامین بنگلادش» از منظر ساختار درآمدی، پایداری مالی و توازن میان مأموریت اجتماعی و منطق اقتصادی مورد بررسی قرار گرفتند. داده‌ها از طریق تحلیل اسناد و منابع ثانویه گردآوری و به روش تحلیل درون‌موردی و میان‌موردی بررسی شدند. نتایج نشان می‌دهد که تنوع‌بخشی به منابع درآمد، استفاده از نوآوری فناورانه و طراحی مدل‌های ترکیبی که درآمدزایی را در خدمت مأموریت اجتماعی قرار می‌دهند، نقش مهمی در تحقق پایداری ایفا می‌کند. این پژوهش با ارائه یک مدل مفهومی بومی، زمینه‌ساز تدوین سیاست‌های حمایتی، طراحی زیرساخت‌های مالی جایگزین و توسعه زیست‌بوم کارآفرینی اجتماعی در ایران خواهد بود.

**کلیدواژه‌ها:** کسب‌وکار اجتماعی، مدل درآمدزایی پایدار، پایداری مالی، نوآوری اجتماعی، کارآفرینی اجتماعی

**استناد به این مقاله:** داوری، علی؛ کاووسی راد، فاطمه؛ نصیری، فاطمه (۱۴۰۴). بررسی مدل‌های درآمدزایی پایدار در کسب‌وکارهای اجتماعی ایران. توسعه کارآفرینی. ۱۸(۳)، ۱۳۷-۱۲۰. <http://doi.org/10.22059/jed.2025.103855>

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۶/۳۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۶/۰۴

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۳/۱۱

نوع مقاله: پژوهشی

ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران.

© نویسندگان.

## مقدمه

در دهه‌های اخیر، کسب‌وکارهای اجتماعی به عنوان الگوی نوظهوری در تعامل میان منافع اقتصادی و اهداف اجتماعی، به سرعت در ادبیات توسعه، سیاست‌گذاری عمومی و نوآوری اجتماعی جایگاه یافته‌اند. این نوع کسب‌وکارها با رویکردی تلفیقی به حل مسائل پیچیده و مزمن جوامع از فقر و بیکاری گرفته تا نابرابری جنسیتی و تخریب محیط‌زیست، می‌پردازند و برخلاف شرکت‌های صرفاً انتفاعی، سود را نه هدف نهایی بلکه ابزاری برای تحقق مأموریت اجتماعی خود می‌دانند. در واقع، کسب‌وکار اجتماعی به دنبال ارزشی است که در آن بازده اقتصادی، اثربخشی اجتماعی و پایداری زیست‌محیطی به طور هم‌زمان مورد توجه قرار می‌گیرد. رشد این کسب‌وکارها در بستر جهانی ناشی از ناکارآمدی سیاست‌های رفاهی سنتی، محدودیت‌های سازمان‌های مردم‌نهاد در دستیابی به منابع پایدار و نیاز به پاسخ‌های خلاقانه و مشارکت‌محور به چالش‌های اجتماعی بوده است. در چنین بستری، کسب‌وکارهای اجتماعی توانسته‌اند به عنوان مکمل نهاد دولت و بازار، در ارائه خدمات عمومی، بازآفرینی جوامع محلی و ارتقای سرمایه اجتماعی ایفای نقش کنند.

در ایران نیز، به‌ویژه در سال‌های اخیر، شاهد شکل‌گیری و رشد تدریجی کسب‌وکارهایی هستیم که با رویکرد اجتماعی، در حوزه‌هایی چون آموزش برای اقشار محروم، اشتغال‌زایی برای زنان، توان‌بخشی آسیب‌دیدگان اجتماعی، کار با کودکان کار، محیط زیست، و توسعه جوامع روستایی و مرزی فعالیت می‌کنند. این کسب‌وکارها غالباً توسط کارآفرینان جوان، زنان تحصیل‌کرده یا فعالان حوزه توسعه اجتماعی راه‌اندازی شده‌اند و تلاش دارند تا از دل ظرفیت‌های بومی و اجتماعی، مسیرهای نوینی برای عدالت‌گستری و تاب‌آوری اقتصادی خلق کنند.

با این حال، یکی از چالش‌های بنیادی که اکثر این کسب‌وکارها با آن روبه‌رو هستند، پایداری مالی و نبود مدل درآمدزایی مؤثر است. بسیاری از این نهادها یا وابسته به کمک‌های مقطعی خیریه‌ای و حمایت‌های محدود دولتی‌اند، یا فاقد سازوکارهای درآمدی منسجم و متناسب با مأموریت اجتماعی خود هستند. در نتیجه، پس از دوره‌ای از فعالیت، به دلایلی چون ناتوانی در تأمین هزینه‌ها، عدم تطابق میان منطق بازار و منطق اجتماعی یا فرسایش سرمایه انسانی، دچار افول یا انحراف از هدف می‌شوند. این چالش در بستر نهادی و اقتصادی ایران ابعاد پیچیده‌تری می‌یابد. از یک سو، ضعف نهادهای سرمایه‌گذاری اجتماعی، نبود سیاست‌های حمایتی مشخص، و پیچیدگی‌های حقوقی در ثبت و فعالیت کسب‌وکارهای اجتماعی، فضای زیست این کسب‌وکارها را محدود کرده است. از سوی دیگر، فرهنگ وابستگی به یارانه‌ها و کمبود مهارت‌های مالی و مدیریتی در میان بنیان‌گذاران، مانع از ایجاد ساختارهای مالی پایدار و خوداتکا می‌شود. در چنین شرایطی، نیاز به طراحی، مستندسازی و تحلیل نظام‌مند مدل‌های درآمدزایی بومی که با مقتضیات فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی ایران سازگار باشند، بیش از پیش احساس می‌شود.

از این‌رو، پژوهش حاضر با هدف بررسی مدل‌های درآمدی در کسب‌وکارهای اجتماعی ایران، می‌کوشد با استفاده از روش‌شناسی کیفی و تحلیل نمونه‌های موفق، الگوها و راهکارهایی را برای پایداری مالی این کسب‌وکارها استخراج کند. این پژوهش نه تنها می‌تواند به غنای ادبیات نظری و کاربردی در حوزه اقتصاد اجتماعی یاری رساند، بلکه از منظر سیاست‌گذاری نیز زمینه‌ساز تدوین بسته‌های حمایتی هوشمندانه‌تر، توسعه زیرساخت‌های تأمین مالی جایگزین (مانند

سرمایه‌گذاری اجتماعی، تأمین مالی جمعی و مشارکت محلی) و تقویت ظرفیت‌های کارآفرینی اجتماعی در کشور خواهد بود. در نهایت، این تحقیق می‌کوشد سهمی در ارتقای عدالت اجتماعی، کاهش نابرابری و توانمندسازی گروه‌های حاشیه‌ای از مسیر توسعه مدل‌های پایدار اقتصادی در کسب‌وکارهای اجتماعی ایفا کند و پلی میان ارزش‌آفرینی اجتماعی و منطق اقتصادی ایجاد نماید.

## ۲. ادبیات نظری

### ۱،۲. کسب‌وکار اجتماعی

کسب‌وکار اجتماعی مفهومی میان‌رشته‌ای و پویا است که در نقطه تلاقی میان اقتصاد، رفاه اجتماعی، نوآوری و توسعه پایدار قرار می‌گیرد. این نوع کسب‌وکار، برخلاف شرکت‌های صرفاً انتفاعی که هدف اصلی‌شان حداکثرسازی سود برای سهام‌داران است، با مأموریتی اجتماعی یا زیست‌محیطی بنیان‌گذاری می‌شود و در عین حال، از منطق بازار برای تأمین منابع مالی خود بهره می‌گیرد. در واقع، کسب‌وکار اجتماعی در پی آن است که از طریق راهکارهای اقتصادی، به حل مشکلات مزمن و ریشه‌دار اجتماعی همچون فقر، نابرابری، تبعیض، بیکاری و تخریب محیط زیست بپردازد. کسب‌وکار اجتماعی سازمانی است که با هدف حل مسائل اجتماعی یا زیست‌محیطی شکل می‌گیرد، اما در عین حال از طریق فعالیت اقتصادی نیز درآمدزایی می‌کند. این نهادها سود حاصل را مجدداً در راستای اهداف اجتماعی سرمایه‌گذاری می‌کنند (دفورنی و نایسنس<sup>۱</sup>؛ ۲۰۱۰). به همین دلیل، در ادبیات علمی از آن‌ها با عنوان سازمان‌های ترکیبی یاد می‌شود؛ سازمان‌هایی که در مرز میان منطق‌های بازار و منطق‌های اجتماعی عمل می‌کنند (باتیلانا و لی<sup>۲</sup>؛ ۲۰۱۴). ماهیت ترکیبی این سازمان‌ها چالش‌ها و ویژگی‌هایی منحصر به فرد برای آن‌ها پدید می‌آورد. از جمله، آن‌ها باید در طراحی مدل کسب‌وکار، سازوکارهای تأمین مالی، شیوه حکمرانی و ارزش‌گذاری عملکرد، عناصر اجتماعی و اقتصادی را به شکلی هم‌افزا لحاظ کنند. برای نمونه، این سازمان‌ها نمی‌توانند تنها بر معیارهای سودآوری تکیه کنند، بلکه باید میزان «تأثیر اجتماعی» خود را نیز اندازه‌گیری و مدیریت کنند.

در همین راستا، مفهوم «ارزش آمیخته»<sup>۳</sup> به عنوان پارادایم جدیدی برای ارزیابی عملکرد این سازمان‌ها معرفی و استدلال شد که تمایز میان ارزش اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی در واقع تفکیکی مصنوعی و ناکارآمد است و سازمان‌هایی مانند کسب‌وکارهای اجتماعی باید ساختاری داشته باشند که بتوانند این سه نوع ارزش را به‌طور هم‌زمان و تلفیقی تولید کنند. از این دیدگاه، موفقیت یک کسب‌وکار اجتماعی نه صرفاً در سود مالی، بلکه در میزان دستیابی به نتایج اجتماعی و زیست‌محیطی مطلوب و پایدار تعریف می‌شود (امرسون<sup>۴</sup>؛ ۲۰۰۳؛ نیکولاس<sup>۵</sup>؛ ۲۰۰۹).

همچنین، بسیاری از نظریه‌پردازان بر این باورند که کسب‌وکار اجتماعی پاسخی نوین به ناکارآمدی دولت‌ها در ارائه خدمات اجتماعی و نیز محدودیت سازمان‌های غیردولتی سنتی در تأمین منابع پایدار است. به بیان دیگر، این نوع

1. Social Enterprise
2. Defourny & Nyssens
3. Batilana & Lee
4. Blended Value
5. Emerson
6. Nicholls

کسب و کارها در خلأیی میان دولت، بازار و جامعه مدنی شکل گرفته‌اند و با بهره‌گیری از نوآوری، مشارکت اجتماعی و سرمایه انسانی، مدل‌هایی جایگزین برای تأمین خدمات اجتماعی ارائه می‌دهند (اسپیر،<sup>۱</sup> ۲۰۰۶؛ میر و مارتی،<sup>۲</sup> ۲۰۰۶). در ایران نیز با وجود چالش‌های نهادی، فرهنگی و ساختاری، اشکال متنوعی از کسب و کارهای اجتماعی در حال ظهور هستند چه در قالب تعاونی‌های نوآورانه، چه استارت‌آپ‌های اجتماعی و چه مؤسسات خیریه درآمدزا. اما توسعه و موفقیت آن‌ها نیازمند درک دقیق‌تر مفهومی و بومی‌سازی چارچوب‌های نظری بین‌المللی است؛ چرا که تعامل میان منطق‌های اجتماعی و اقتصادی، در بافت فرهنگی و اقتصادی ایران پیچیدگی‌های خاص خود را دارد.

## ۲.۲. مدل کسب و کار

مدل کسب و کار<sup>۳</sup> مفهومی کلیدی در ادبیات کارآفرینی، نوآوری و مدیریت استراتژیک است که نحوه خلق، ارائه و حفظ ارزش برای مشتریان، کاربران و سایر ذی‌نفعان را تشریح می‌کند. مدل کسب و کار یک «منطق ارزش آفرینی» است؛ یعنی مجموعه‌ای از سازوکارها و تصمیمات ساختاری که توضیح می‌دهد یک سازمان چگونه فعالیت می‌کند، برای چه کسانی ارزش خلق می‌کند و چگونه این فرایند را در گذر زمان پایدار نگه می‌دارد (استروالد و پیگنیر،<sup>۴</sup> ۲۰۱۰). در زمینه کسب و کارهای اجتماعی، مدل کسب و کار از اهمیت مضاعفی برخوردار است، زیرا این سازمان‌ها در تلاش‌اند تا اهداف دوگانه‌ای را که ذاتاً ممکن است متعارض باشند، با یکدیگر تلفیق کنند: از یک سو خلق ارزش اجتماعی (مانند توانمندسازی محرومان، کاهش آسیب‌های اجتماعی یا حفظ محیط‌زیست) و از سوی دیگر ایجاد درآمد اقتصادی برای ادامه فعالیت. بنابراین، مدل کسب و کار اجتماعی باید به گونه‌ای طراحی شود که بتواند میان این دو منطق، منطق بازار و منطق اجتماع، توازن برقرار کند (یانس، موینگن و لهن-آرتگا،<sup>۵</sup> ۲۰۱۰).

در این راستا، محققان مختلف، مدل‌ها و طبقه‌بندی‌های متفاوتی برای کسب و کارهای اجتماعی ارائه داده‌اند که به نوعی بازتاب‌دهنده چگونگی مواجهه سازمان با تناقض مأموریت یا تناقض دوگانه است؛ یعنی تضاد میان پایداری مالی و وفاداری به مأموریت اجتماعی.

کسب و کارهای اجتماعی بسته به نوع و شدت تعارض میان مأموریت اجتماعی و نیاز به درآمد، از مدل‌های مختلفی نظیر پل پیوندی<sup>۶</sup>، آمیخته پیوندی<sup>۷</sup> یا دوگانه پیوندی<sup>۸</sup> استفاده می‌کنند (سانتس و همکاران،<sup>۹</sup> ۲۰۱۵). به طور خاص، این مدل‌ها در مواجهه با «تناقض دوگانه»، یعنی هم‌زمان بودن منطق‌های اقتصادی و اجتماعی، نیازمند نوآوری ساختاری و مدیریتی هستند (باتیلانا، لی، واکر و دورسی،<sup>۱۰</sup> ۲۰۱۲).

1. Spear
2. Mir & Marti
3. Business Model
4. Osterwalder & Pigneur
5. Yunus, Moingeon & Lehmann-Ortega
6. Bidding Hybrid
7. Blending Hybrid
8. Coupling Hybrid
9. Santos et al
10. Batilana, Lee, Walker & Dorsey

در ایران، طراحی مدل‌های کسب‌وکار اجتماعی باید با توجه به اقتضائات نهادی، فرهنگی و اقتصادی محلی صورت گیرد و از ظرفیت‌هایی همچون سرمایه اجتماعی، وقف، صندوق‌های قرض‌الحسنه، اقتصاد مشارکتی و حمایت‌های سیاستی نوآورانه بهره گیرد.

### ۳.۲. پایداری مالی

پایداری مالی یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های بقای بلندمدت کسب‌وکارهای اجتماعی و پیش‌شرطی برای تحقق مستمر مأموریت‌های اجتماعی آن‌هاست. بر خلاف سازمان‌های خیریه که به‌طور سنتی به حمایت‌های بلاعوض و کمک‌های انسان‌دوستانه متکی هستند، کسب‌وکارهای اجتماعی با پذیرش منطق بازار در پی آن هستند که منابع مالی مورد نیاز برای پیشبرد اهداف اجتماعی خود را از طریق فعالیت‌های اقتصادی تأمین کنند. به‌طور دقیق‌تر، پایداری مالی در این نوع کسب‌وکارها به معنای توانایی تأمین هزینه‌ها، سرمایه‌گذاری مجدد در پروژه‌ها، و مدیریت جریان نقدی بدون وابستگی کامل یا دائمی به کمک‌های دولتی، خیریه‌ای یا منابع غیرمولد است (باکن، شرت، رانا، ۲۰۱۴). این نوع پایداری مستلزم برخورداری از مدلی درآمدی متنوع، انعطاف‌پذیر و مقاوم در برابر نوسانات محیطی است که بتواند هم پاسخگوی نیازهای بازار باشد و هم منافع اجتماعی بلندمدت را حفظ کند.

برخی از راهبردهای کلیدی برای دستیابی به پایداری مالی در کسب‌وکارهای اجتماعی عبارت‌اند از: تنوع‌بخشی به جریان‌های درآمدی؛ اتکا به یک منبع درآمدی، به‌ویژه در محیط‌های بی‌ثبات اقتصادی یا سیاسی، می‌تواند موجب آسیب‌پذیری شدید شود. بنابراین، کسب‌وکارهای اجتماعی موفق معمولاً از ترکیب فروش کالا و خدمات، درآمد حاصل از قراردادهای دولتی، حمایت شرکت‌های تجاری، مشارکت در پروژه‌های مشارکتی و حتی تأمین مالی جمعی<sup>۲</sup> بهره می‌برند (تیس‌دال، ۲۰۱۲).

طراحی مدل کسب‌وکار منعطف و نوآورانه: کسب‌وکارهایی که می‌توانند خود را با تغییرات بازار، ترجیحات مصرف‌کننده یا تغییر در منابع تأمین مالی تطبیق دهند، پایداری بیشتری دارند. مدل‌های پلتفرمی، اشتراک‌محور، یا مبتنی بر اشتغال گروه‌های خاص مانند زنان یا افراد دارای نیازهای خاص، نمونه‌هایی از رویکردهای منعطف هستند. ایجاد ظرفیت‌های مالی و مدیریتی درونی: بسیاری از کسب‌وکارهای اجتماعی نوپا از ضعف در مدیریت مالی، تحلیل سودآوری و برنامه‌ریزی منابع انسانی رنج می‌برند. سرمایه‌گذاری در آموزش مالی و تقویت زیرساخت‌های شفافیت و پاسخ‌گویی می‌تواند به ارتقای پایداری کمک کند.

استفاده از ابزارهای نوین تأمین مالی اجتماعی: امروزه ابزارهایی مانند اوراق قرض‌الحسنه اجتماعی، سرمایه‌گذاری تأثیرگذار و صندوق‌های کارآفرینی اجتماعی در سطح بین‌المللی گسترش یافته‌اند. بهره‌گیری از چنین ابزارهایی، ضمن کاهش وابستگی به کمک‌های سنتی، به افزایش استقلال و مقیاس‌پذیری فعالیت‌ها می‌انجامد.

1. Bocken, Short, Rana & Evans  
2. Crowdfunding  
3. Tisdale

مطالعه‌ای (تیسدالا، ۲۰۱۲) نشان می‌دهد که کسب‌وکارهای اجتماعی موفق در انگلستان معمولاً ترکیبی از درآمد حاصل از فروش خدمات/محصولات، کمک‌های بلاعوض و قراردادهای دولتی دارند. در کشورهای در حال توسعه نیز، وابستگی کمتر به کمک‌های خارجی و ایجاد ظرفیت درآمدزایی درونی از شروط اصلی پایداری محسوب می‌شود (لیتلوود و هالت، ۲۰۱۸).

در کشورهای در حال توسعه، به‌ویژه در جوامعی با منابع محدود و دولت‌های ضعیف، مسئله پایداری مالی ابعاد بحرانی‌تری پیدا می‌کند. در زمینه آفریقا و آسیا پژوهش‌ها نشان می‌دهد که وابستگی بیش از حد به کمک‌های خارجی نه تنها پایداری مالی را تهدید می‌کند، بلکه موجب اختلال در مأموریت اجتماعی، عدم مشارکت جامعه محلی و آسیب‌پذیری در برابر تغییرات سیاستی می‌شود. آن‌ها تأکید می‌کنند که ایجاد ظرفیت درآمدزایی درونی، تقویت پیوندهای محلی و توسعه بازارهای محلی از اصول کلیدی پایداری در این محیط‌هاست (لیتلوود و هالت، ۲۰۱۸). در ایران نیز، پایداری مالی یکی از چالش‌های جدی کسب‌وکارهای اجتماعی است. از یک‌سو، اکوسیستم ضعیف سرمایه‌گذاری اجتماعی و نبود سیاست‌های حمایتی مشخص، و از سوی دیگر، دشواری دسترسی به منابع بانکی یا اعتبارات رسمی، موجب شده بسیاری از کسب‌وکارهای اجتماعی نوپا با تنگنای مالی روبه‌رو شوند. در عین حال، ظرفیت‌های بومی مانند سنت وقف، صندوق‌های قرض‌الحسنه و شبکه‌های اجتماعی سنتی می‌توانند در قالب مدل‌های نوین مالی بازطراحی شوند و به تأمین منابع پایدار برای این کسب‌وکارها کمک کنند. در نهایت، پایداری مالی نه صرفاً یک هدف اقتصادی، بلکه بخشی از مأموریت اجتماعی کسب‌وکار اجتماعی است. زیرا تنها در صورت برخورداری از منابع پایدار، می‌توان به شکل مؤثر، مستمر و مستقل به حل مسائل اجتماعی پرداخت و از انحراف مأموریت یا وابستگی غیرمولد جلوگیری کرد.

#### ۴،۲. پیشینه پژوهش

##### ۱،۴،۲. پیشینه داخلی

عزت‌آبادی پور و ضرغام‌افشار (۱۴۰۳) از مرکز پژوهش‌های مجلس، در گزارش «درس آموخته‌هایی از کسب و کار اجتماعی در دنیا؛ مرجع قانونی و شخصیت حقوقی»، با بررسی مقایسه‌ای وضع حقوقی ایران و سایر کشورها، به فقدان چارچوب قانونی مناسب اشاره کرد و تأکید نمود که نبود هویت سازمانی مستقل کسب‌وکار اجتماعی، آن‌ها را در مسیر خیریه متوقف کرده است.

خراسانچی و همکاران (۱۴۰۱) با هدف طراحی الگوی نوآوری مدل کسب‌وکارهای اجتماعی، بیان کردند که طراحی استراتژی نوآورانه باید ترکیب درآمد و مأموریت اجتماعی را به شکلی مبتنی بر توانمندسازی ذی‌نفعان در نظر بگیرد و در غیاب آن هویت اجتماعی تهدید می‌شود.

عباس‌نژاد و همکاران (۱۴۰۲) در مرور نظام‌مند «مدل کسب‌وکارهای پایدار و شبکه‌سازی» تأکید کردند که کسب‌وکارهای اجتماعی برای حضور در سطح بین‌المللی نیازمند مدل‌هایی هستند که علاوه بر خلق ارزش اقتصادی، روابط شبکه‌ای پایداری برای پشتیبانی مالی و اجتماعی ایجاد کنند.

شیخ‌زاده و همکاران (۱۴۰۳) در پژوهشی کاربردی درباره تأمین مالی جمعی به کمک فناوری، مدلی برای «قصد اهدای آنلاین» معرفی کردند که نشان داد مشارکت مردمی در کمپین‌های مالی می‌تواند منبع درآمدی قابل توجه برای کسب‌وکارهای اجتماعی فراهم آورد، مشروط بر این که شفافیت و اعتماد مدنظر باشند. خادمی کله‌لو و پورزارع (۱۴۰۲) در مقاله‌ای درباره خدمات توسعه کسب‌وکار دانش‌بنیان، تأکید کردند کسب‌وکارهای اجتماعی برای رشد و پایداری، نیاز به مدل درآمدی مبتنی بر ارائه خدمات حرفه‌ای، شبکه‌سازی و شناخت بازار دارند؛ به‌ویژه در بخش «مدل ترکیبی خدماتی-اجتماعی».

## ۲.۴.۲. پیشینه خارجی

باتیلانا و لی، (۲۰۱۴) در مقاله خود تأکید کردند که کسب‌وکارهای اجتماعی باید راهبردهایی برای حفظ هویت دوگانه (اقتصادی و اجتماعی) پیاده کنند. آن‌ها نشان دادند که ساختار ترکیبی، فرهنگ سازمانی و سیستم‌های حسابرسی خاص، کلید حفظ تعادل و جلوگیری از انحراف مأموریت اجتماعی است. دوئرتی، هایق و لیان،<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) مدل‌های یکپارچه<sup>۲</sup> و تفکیکی<sup>۳</sup> را معرفی کردند. مدلی که هم‌زمان درآمدزایی و مأموریت اجتماعی دارد (یکپارچه) نسبت به آنکه بخش خدمات‌رسانی اجتماعی را از فعالیت اقتصادی جدا کند (تفکیکی)، نیازمند مدیریت پیچیده‌تری است و هرکدام چالش‌های متفاوتی دارند. سانتس و همکاران،<sup>۴</sup> (۲۰۱۵) چهار نوع مدل کسب‌وکار هیبرید (بازار، آمیخته، پل، دوگانه) را معرفی کردند که هرکدام مسیر متفاوتی برای ترکیب هدف اجتماعی و اقتصادی در کسب‌وکار اجتماعی ارائه می‌دهند. آن‌ها نشان دادند انتخاب نوع مدل، مستقیماً بر عملکرد و پایداری اثرگذار است. تیسدالا، (۲۰۱۲) در تحقیق خود درباره کسب‌وکارهای اجتماعی انگلستان، دریافت که مدلی موفق است که منابع درآمدی اش متنوع باشد: فروش، سرمایه‌گذاری تأثیرگذار، قراردادهای دولتی و کمک داوطلبانه. این تنوع منبع، ریسک وابستگی به یک کانال مالی را کاهش می‌دهد. پژوهش لیتلوود و هالت، (۲۰۱۸) نشان داد در کشورهای در حال توسعه، کسب‌وکارهای اجتماعی موفق از طریق ترکیب منابع داخلی درآمدزایی، بدون توسل به کمک خارجی، توانسته‌اند مسیر پایداری مالی را بیابند. آن‌ها تأکید کردند مدل درآمدی باید با بافت محلی تطبیق یابد. پیشینه خارجی رویکردهای نظری و عملی متنوعی دارد: شامل مدل‌های تفکیکی/یکپارچه، انواع ساختار هیبریدی و تمرکز بر تنوع درآمد. پیشینه داخلی نیز بیشتر تجربی و توصیفی بوده و کمتر به تحلیل مدل‌های کسب‌وکار و سازوکارهای مالی آن پرداخته است. بر این اساس، پژوهش حاضر می‌تواند با ترکیب چارچوب نظری بین‌المللی و تجربه‌های بومی ایران، تحلیلی دقیق، کاربردی و نوآورانه ارائه دهد که در پرکردن شکاف‌های ادبیات و راهنمایی عملی برای خط‌مشی‌گذاران، حمایت‌کنندگان و کارآفرینان اجتماعی مشارکت نماید.

1. Dherty, Haugh & Lyon
2. Integrated
3. Differentiated
4. Santos et al

## ۵.۲. چارچوب نظری پژوهش

چارچوب نظری این پژوهش بر مبنای مفاهیم بین‌رشته‌ای از مدیریت کسب‌وکار، اقتصاد اجتماعی و جامعه‌شناسی سازمان‌ها است. چهار نظریه و مفهوم کلیدی در این چارچوب عبارت‌اند از:

۱. نظریه سازمان‌های پیوندی<sup>۱</sup>

این نظریه بیان می‌کند که سازمان‌هایی مانند کسب‌وکارهای اجتماعی، در مرز میان منطقی‌های نهادی متفاوت (بازار، دولت، جامعه مدنی) عمل می‌کنند و برای موفقیت باید بتوانند منافع اقتصادی را با اهداف اجتماعی تلفیق کنند (باتیلانا و لی، ۲۰۱۴).

۲. مفهوم ارزش آمیخته

بر اساس مفهوم «ارزش آمیخته» (امرسن، ۲۰۱۴)، عملکرد اجتماعی، زیست‌محیطی و اقتصادی باید به صورت یکپارچه سنجیده شوند. کسب‌وکار اجتماعی موفق تنها به سود مالی یا خدمت اجتماعی نمی‌اندیشد، بلکه این دو را در قالب یک مدل کسب‌وکار ترکیب می‌کند.

۳. مدل‌های درآمدی پایدار در کسب‌وکار اجتماعی

چهار نوع مدل برای خلق درآمد در کسب‌وکار اجتماعی معرفی شده است (سانتس و همکاران، ۲۰۱۵):

مدل بازاری<sup>۲</sup>

مدل آمیخته<sup>۳</sup>

مدل متصل‌کننده<sup>۴</sup>

مدل دوگانه<sup>۵</sup>

این مدل‌ها براساس سطح درهم‌تنیدگی مأموریت اجتماعی با منبع درآمد متمایز می‌شوند.

۴. پایداری مالی در سازمان‌های اجتماعی

پایداری مالی یعنی توانایی کسب‌وکار اجتماعی برای ایجاد منابع مالی کافی برای تداوم فعالیت‌های خود بدون وابستگی مفرط به کمک‌های بیرونی (دوئرتی و همکاران، ۲۰۱۴). شاخص‌های کلیدی در این زمینه عبارت‌اند از:

تنوع منابع درآمد

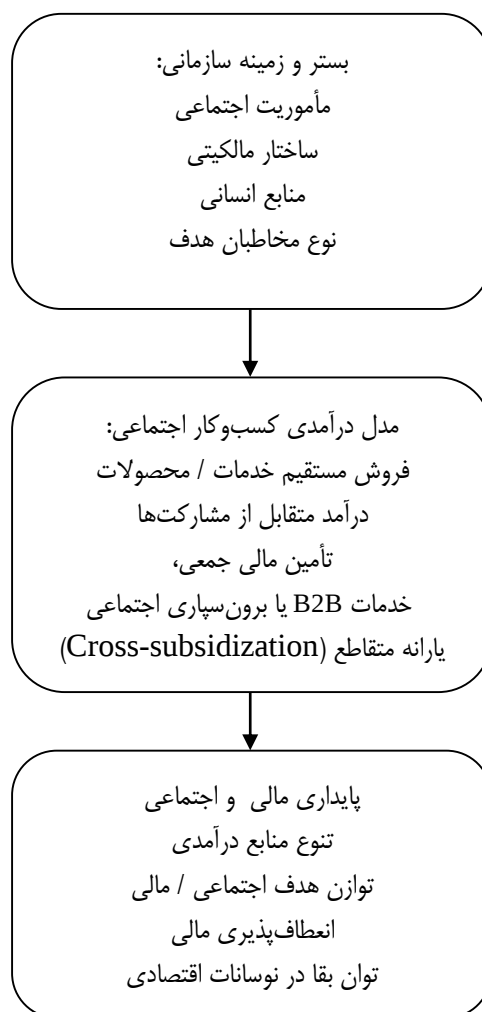
توازن هزینه-درآمد

جریان نقدی پایدار

مدل نوآورانه کسب‌وکار

مدل مفهومی پژوهش از ترکیب نظریه‌های بالا و هدف پژوهش استخراج شده و به صورت شکل ۱ طراحی شده است:

1. Hybrid Organizations Theory
2. Market-focused
3. Bridging model
4. Bidding model
5. Coupling model



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

مدل مفهومی از سه سطح تشکیل شده است:

#### سطح اول: بستر سازمانی

خصوصیات سازمان اجتماعی مانند مأموریت، ساختار مالکیت، مخاطب هدف و منابع انسانی بر انتخاب مدل درآمدی تأثیر مستقیم دارند. برای مثال، سازمانی با مأموریت توانمندسازی زنان سرپرست خانوار ممکن است به سمت تولیدات کارگاهی یا آموزش مهارتی حرکت کند.

#### سطح دوم: مدل درآمدی به کاررفته

کسب‌وکار اجتماعی ممکن است یک یا چند نوع مدل درآمدی را ترکیب کند. مهم‌ترین مدل‌هایی که در مطالعات پیشین (سانتس و همکاران، ۲۰۱۵؛ دفورنی و نایسنس، ۲۰۱۰) مطرح شده‌اند، در مدل ما نیز به کار رفته‌اند. این مدل‌ها گاه تجاری‌سازی کامل دارند و گاه بر پایه کمک، یارانه یا شرکای میان‌بخشی‌اند.

### سطح سوم: پایداری مالی و اجتماعی

متغیر نهایی، پایداری است؛ یعنی سازمان تا چه حد می‌تواند در بلندمدت، مأموریت اجتماعی را با ثبات اقتصادی همراه کند. این بخش بر اساس معیارهایی مثل تنوع درآمد، انعطاف‌پذیری مالی و توان مقاومت در برابر شوک‌های محیطی تحلیل می‌شود.

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش با رویکرد کیفی و به روش مطالعه موردی تطبیقی<sup>۱</sup> انجام شده است (ایسنهارت<sup>۲</sup>، ۱۹۸۹). هدف از این روش، بررسی عمیق و مقایسه‌ای مدل‌های درآمدزایی در سه کسب‌وکار اجتماعی فعال و شناخته‌شده در ایران و جهان است. موارد منتخب شامل آگاپه (سامانه هوشمند حمایت از خیریه‌ها و مددجویان)، توانیتو (پلتفرم خدمات توانبخشی برای افراد دارای معلولیت و سالمندان) و بانک گرامین بنگلادش (نمونه جهانی کسب‌وکار اجتماعی با محوریت اعتبار خرد) هستند. این نمونه‌ها براساس معیارهایی چون مأموریت اجتماعی روشن، فعالیت اقتصادی مستقل، سابقه حداقل سه‌ساله و دسترسی به اطلاعات قابل تحلیل انتخاب شده‌اند.

داده‌ها از طریق تحلیل محتوای منابع اسنادی و داده‌های ثانویه گردآوری شده‌اند. این منابع شامل وب‌سایت رسمی کسب‌وکارها، گزارش‌های عملکرد و مالی منتشرشده، معرفی‌ها و مصاحبه‌های رسانه‌ای در نشریات تخصصی و اقتصادی و تحلیل‌های مستقل درباره عملکرد و مدل درآمدی این نهادها هستند. برای افزایش اعتبار و روایی داده‌ها، از روش مثلث‌سازی داده‌ها<sup>۳</sup> استفاده شده است؛ به این معنا که اطلاعات از منابع مختلف با یکدیگر تطبیق داده شده و تحلیل نهایی حاصل از هم‌پوشانی داده‌ها بوده است.

در مرحله تحلیل، ابتدا از روش تحلیل درون‌موردی برای هر یک از کسب‌وکارها استفاده شد تا مدل درآمدی، ساختار عملیاتی، مأموریت اجتماعی و منابع درآمدی آن‌ها به‌صورت تفصیلی شناسایی شود. سپس با بهره‌گیری از تحلیل میان‌موردی<sup>۴</sup>، شباهت‌ها و تفاوت‌های میان موارد در زمینه شیوه‌های درآمدزایی پایدار، تنوع منابع درآمد، چالش‌های ترکیب مأموریت اجتماعی با اهداف اقتصادی و میزان استقلال مالی استخراج شد. در نهایت، از طریق کدگذاری مفاهیم کلیدی و تلفیق یافته‌ها، الگوی مفهومی مشترک یا متمایز در مدل‌های درآمدی پایدار در کسب‌وکارهای اجتماعی ارائه شد.

این چارچوب تحلیلی، امکان شناخت بهتر از ظرفیت‌ها، محدودیت‌ها و مسیرهای تحقق پایداری مالی در کسب‌وکارهای اجتماعی ایران را فراهم می‌سازد و زمینه‌ساز طراحی سیاست‌ها یا حمایت‌های هدفمند در این حوزه خواهد بود.

1. Comparative Case Study
2. Eisenhardt
3. Data Triangulation
4. Cross-Case Analysis

## ۴. یافته‌های پژوهش

## ۱.۴. تحلیل درون‌موردی

## ۱.۱.۴. آگاپه

پلتفرم آگاپه با تمرکز بر شفاف‌سازی فرایند حمایت مالی از مددجویان و ایجاد ارتباط میان نیکوکاران، مؤسسات خیریه و نیازمندان طراحی شده است. این کسب‌وکار اجتماعی با بهره‌گیری از فناوری، بستری برای پرداخت آنلاین و مشاهده فرآیند هزینه‌کرد کمک‌ها فراهم می‌کند. مدل درآمدی آگاپه عمدتاً بر دریافت کارمزد خدمات مالی، فروش خدمات نرم‌افزاری به خیریه‌ها و توسعه رابط برنامه‌نویسی اپلیکیشن<sup>۱</sup> سفارشی مبتنی است. از نظر تنوع درآمدی، این مدل به‌تدریج در حال حرکت از وابستگی صرف به کمک‌های داوطلبانه به یک ساختار اقتصادی مستقل است. چالش اصلی آگاپه، حفظ اعتماد عمومی همزمان با رشد اقتصادی و مقیاس‌پذیری خدمات است.

## ۲.۱.۴. توانیتو

توانیتو بستری دیجیتال برای ارائه خدمات توانبخشی، روانشناسی، گفتاردرمانی، پرستاری و مشاوره در محل برای افراد دارای معلولیت و سالمندان است. این کسب‌وکار درآمد خود را از طریق دریافت درصدی از پرداخت مشتریان به ارائه‌دهندگان خدمات (کمسیون)، ارائه خدمات تخصصی، فروش اشتراک ماهانه به مراکز درمانی و تبلیغات هدفمند تأمین می‌کند. مزیت رقابتی توانیتو در ترکیب فناوری با خدمات مراقبتی و سهولت دسترسی است. توازن میان کیفیت خدمات، قیمت‌گذاری منصفانه و پوشش گسترده جغرافیایی، از چالش‌های مدل درآمدی این کسب‌وکار است.

## ۳.۱.۴. بانک گرامین بنگلادش

بانک گرامین به‌عنوان نمونه‌ای کلاسیک از کسب‌وکار اجتماعی در سطح جهانی، مدل خود را بر ارائه وام‌های خرد بدون وثیقه به زنان فقیر روستایی بنا نهاده است. منابع درآمدی آن از طریق بازپرداخت وام‌ها به همراه سود اندک، سرمایه‌گذاری اجتماعی و ارائه خدمات جانبی مالی مانند بیمه خرد و حساب پس‌انداز تأمین می‌شود. این بانک نه تنها توانسته است نرخ بازپرداخت بالایی را حفظ کند، بلکه از محل سود ایجادشده، مجدداً در توسعه اجتماعی جوامع هدف سرمایه‌گذاری می‌کند. موفقیت گرامین در ایجاد اکوسیستم مالی پایدار با رویکرد اجتماعی، الگوی قابل اقتباسی برای کشورهای در حال توسعه ارائه می‌دهد.

## ۲.۴. مقایسه تطبیقی

در مقایسه تطبیقی این سه کسب‌وکار، سه محور اصلی تحلیل استخراج شد:

## ۱. ساختار مدل درآمدی

هر سه مورد دارای ساختار درآمدی مبتنی بر فعالیت اقتصادی هستند، اما رویکردهای متفاوتی اتخاذ کرده‌اند. آگاپه به‌دنبال درآمدزایی از طریق فناوری مالی و خدمات دیجیتال به خیریه‌هاست، در حالی که توانیتو در حوزه خدمات

سلامت و مراقبتی فعالیت می کند و گرامین بر خدمات مالی خرد متمرکز است. این تنوع نشان می دهد که مدل های درآمدی پایدار می توانند بر اساس زمینه اجتماعی، مخاطب هدف و نوع ارزش پیشنهادی متفاوت باشند.

## ۲. تنوع منابع درآمدی و پایداری مالی

توانیتو و گرامین نسبت به آگاپه دارای تنوع درآمدی بالاتری هستند. توانیتو از خدمات اشتراکی و تبلیغات استفاده می کند، گرامین نیز به ترکیب خدمات مالی مختلف و سرمایه گذاری های اجتماعی متکی است. آگاپه هنوز در حال توسعه ابزارهای درآمدزای مکمل است. این مسئله نشان می دهد که تنوع منابع درآمدی یکی از عوامل کلیدی پایداری مالی در کسب و کارهای اجتماعی است.

## ۳. توازن مأموریت اجتماعی و منطق اقتصادی

هر سه کسب و کار در تلاش برای حفظ توازن میان مأموریت اجتماعی و درآمدزایی اقتصادی هستند. چالش هایی چون جلب اعتماد مخاطبان (در آگاپه)، حفظ کیفیت خدمات در مقیاس بزرگ (در توانیتو) و کاهش ریسک نکول در اعتبارات خرد (در گرامین)، نمونه هایی از تنش میان این دو بعد هستند. با این حال، هر سه مورد توانسته اند با رویکردهای خلاقانه، این توازن را حفظ کرده و مدل درآمدی خود را در خدمت هدف اجتماعی قرار دهند. جدول ۱ نشان می دهد که کسب و کارهای اجتماعی با وجود تفاوت در زمینه فعالیت و مخاطبان هدف، اشتراکاتی در ساختار مفهومی درآمدزایی دارند. به ویژه، استفاده از فناوری در آگاپه و توانیتو و ساختار مالی پایدار در بانک گرامین، نمایانگر سه مسیر متفاوت اما مکمل برای تحقق پایداری مالی و اجتماعی است. همچنین، مقایسه چالش ها نشان می دهد که هر کسب و کار نیازمند راهکار خاصی برای حفظ توازن بین مأموریت اجتماعی و منطق اقتصادی است.

جدول ۱. مقایسه تطبیقی مدل های درآمدی در سه کسب و کار اجتماعی

| مؤلفه/کسب و کار                   | آگاپه                                                                   | توانیتو                                                    | بانک گرامین                                           |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| حوزه فعالیت                       | شفاف سازی و تسهیل حمایت مالی از مددجویان و خیریه ها                     | ارائه خدمات توانبخشی، مشاوره و مراقبتی در منزل             | اعطای وام خرد بدون وثیقه به فقرا، عمدتاً زنان روستایی |
| مدل درآمدی اصلی                   | کارمزد خدمات مالی، فروش خدمات دیجیتال به خیریه ها                       | درصد از تراکنش خدمات، اشتراک فروشی، تبلیغات                | سود بازپرداخت وام ها، خدمات مالی جانبی                |
| تنوع منابع درآمدی                 | نسبتاً پایین - در حال توسعه                                             | متوسط تا بالا - متنوع تر از آگاپه                          | بالا - دارای ترکیب خدمات مالی                         |
| میزان استقلال اقتصادی             | در حال رشد - هنوز وابستگی جزئی به کمک های بیرونی                        | نسبتاً مستقل - بر اساس فروش خدمات مستقیم                   | کاملاً مستقل - گردش سرمایه از داخل                    |
| فناوری و نوآوری                   | پلتفرم دیجیتال، رابط برنامه نویسی اپلیکیشن مالی (API)، داشبورد خیریه ها | اپلیکیشن تلفن همراه، زمان بندی خدمات، ارتباط کاربر و متخصص | استفاده محدود از فناوری، تمرکز بر حضور فیزیکی         |
| نسبت مأموریت اجتماعی به درآمدزایی | مأموریت اجتماعی اولویت دارد، درآمدزایی در خدمت شفاف سازی و اعتماد سازی  | توازن تقریباً برابر بین مأموریت اجتماعی و مدل اقتصادی      | مأموریت اجتماعی غالب، ولی با ساختار مالی مشخص         |

### بررسی مدل‌های درآمدزایی پایدار در کسب‌وکارهای اجتماعی ایران (داوری و همکاران)

| مؤلفه/کسب‌وکار            | آگاپه                                                         | توانیتو                                        | بانک گرامین                                 |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| چالش اصلی                 | حفظ اعتماد عمومی و توسعه درآمد پایدار                         | تضمین کیفیت خدمات و مدیریت رشد مقیاس‌پذیر      | کنترل نکول، مدیریت ریسک در مقیاس بزرگ       |
| امکان الگوبرداری در ایران | بالا - قابلیت پیاده‌سازی در سایر حوزه‌های خیریه و خدمات عمومی | بالا - به‌ویژه در حوزه خدمات مراقبتی و سالمندی | متوسط - نیازمند زیرساخت مالی و سیاستی مناسب |

یافته‌های این پژوهش نشان داد که مدل‌های درآمدی پایدار در کسب‌وکارهای اجتماعی، وابسته به بستر نهادی، مخاطبان هدف و ماهیت خدمات یا محصولات هستند. با وجود تفاوت‌ها، اشتراکاتی همچون تلاش برای استقلال مالی، نوآوری در ترکیب ارزش اجتماعی و اقتصادی و استفاده از فناوری به‌عنوان توانمندساز دیده می‌شود. این مقایسه تطبیقی می‌تواند به طراحی الگوهای بومی درآمدزایی پایدار برای کسب‌وکارهای اجتماعی ایرانی کمک کند.

#### ۵. بحث و نتیجه‌گیری

مطالعه حاضر با هدف شناسایی و تحلیل مدل‌های درآمدزایی پایدار در کسب‌وکارهای اجتماعی، سه نمونه منتخب شامل «آگاپه»، «توانیتو» و «بانک گرامین بنگلادش» را مورد بررسی تطبیقی قرار داد. این موارد با برخورداری از مأموریت اجتماعی روشن، سابقه فعالیت مشخص، ساختار اقتصادی قابل‌تحلیل و مستندات در دسترس، چارچوب مناسبی برای ارزیابی فراهم کردند.

یافته‌ها نشان داد که کسب‌وکارهای اجتماعی برخلاف نهادهای خیریه سنتی، برای دستیابی به پایداری مالی و اثرگذاری اجتماعی مؤثر، نیازمند طراحی مدل‌های درآمدی خلاقانه، متنوع و متوازن هستند. به بیان دیگر، سودآوری در این نوع کسب‌وکار نه به‌عنوان هدف نهایی، بلکه به‌عنوان ابزاری برای تداوم مأموریت اجتماعی مورد استفاده قرار می‌گیرد (باتیلانا و همکاران، ۲۰۱۵).

در این میان، پلتفرم آگاپه با مدل درآمدی مبتنی بر خدمات دیجیتال و کارمزد از مؤسسات خیریه، نمونه‌ای از بهره‌گیری از فناوری برای افزایش شفافیت، اعتمادسازی و کسب درآمد پایدار است. در مقابل، توانیتو به‌عنوان ارائه‌دهنده خدمات توانبخشی و مراقبتی، بر فروش خدمات، کمیسیون تراکنش‌ها و تبلیغات هدفمند تمرکز دارد و موفق شده است تعادل مناسبی بین کیفیت خدمات، درآمدزایی و دسترسی عمومی ایجاد کند. نمونه سوم، بانک گرامین بنگلادش، نشان داد که حتی در جوامع با کمترین ظرفیت اقتصادی نیز می‌توان با طراحی خلاقانه در خدمات مالی خرد، مدلی از کسب‌وکار اجتماعی مستقل و سودآور با اثرگذاری اجتماعی عمیق ارائه کرد (یانس، ۲۰۰۷).

مقایسه تطبیقی نشان داد که هرچند مدل‌های درآمدی بر اساس حوزه فعالیت، ظرفیت بازار و فرهنگ مخاطب متفاوت‌اند، اما سه مؤلفه کلیدی برای پایداری مالی در همه آن‌ها مشترک است: تنوع در منابع درآمدی و عدم وابستگی به تنها یک منبع، توانایی ترکیب ارزش اجتماعی و اقتصادی به‌گونه‌ای که تضاد میان این دو به حداقل برسد و انعطاف‌پذیری مدل برای انطباق با شرایط محیطی، فناوری و نیازهای جامعه هدف.

این یافته‌ها با ادبیات نظری مربوط به سازمان‌های ترکیبی و ارزش‌آفرینی آمیخته هم‌راستا هستند (دییس، ۲۰۰۱؛ امرسان، ۲۰۰۳). این ادبیات تأکید دارد که کسب‌وکارهای اجتماعی باید همزمان به سه‌گانه‌ی ارزش اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی پاسخ دهند و این امر مستلزم طراحی مدل درآمدی هوشمندانه و پایدار است. از منظر سیاست‌گذاری، نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که حمایت از زیرساخت‌های حقوقی، مالیاتی و قانونی برای توسعه این نوع مدل‌ها در ایران ضروری است. همچنین، ایجاد مراکز رشد تخصصی، ارائه مشاوره‌های مالی و حقوقی و توسعه آموزش‌های مربوط به طراحی مدل درآمدی برای فعالان اجتماعی، گامی مهم در توسعه زیست‌بوم کارآفرینی اجتماعی خواهد بود.

در نهایت، گرچه نمونه‌های تحلیل‌شده ظرفیت تعمیم کامل ندارند، اما این پژوهش می‌تواند مبنایی برای تدوین الگوهای بومی مدل درآمدی در کسب‌وکارهای اجتماعی ایران، به‌ویژه در حوزه‌های سلامت، خدمات اجتماعی و مالی خرد فراهم سازد.

بر اساس تحلیل تطبیقی سه مورد پژوهش (آگاپه، توانیتو و بانک گرامین) و نیز با استناد به ادبیات نظری مرتبط با سازمان‌های ترکیبی و خلق ارزش آمیخته، می‌توان یک الگوی مفهومی برای درآمدزایی پایدار در کسب‌وکارهای اجتماعی ایران ارائه داد.

مدل مفهومی درآمدزایی پایدار در کسب‌وکارهای اجتماعی ایران

۱. سه مؤلفه اصلی مدل:

الف. مأموریت اجتماعی مشخص

کسب‌وکار باید دارای هدف اجتماعی یا زیست‌محیطی روشن و قابل اندازه‌گیری باشد که شالوده اصلی فعالیت اقتصادی آن را تشکیل دهد.

ب. مدل درآمدی چندمنبعی

برای پایداری مالی، لازم است از ترکیب منابع مختلف درآمدی استفاده شود، مانند:

- فروش مستقیم خدمات یا کالا
- کارمزد واسطه‌گری یا تسهیل‌گری
- اشتراک‌فروشی و مدل‌های SaaS
- مشارکت با بخش عمومی یا خصوصی
- درآمد از فعالیت‌های مکمل (تبلیغات، مشاوره، آموزش)

ج. یکپارچگی ارزش اجتماعی-اقتصادی

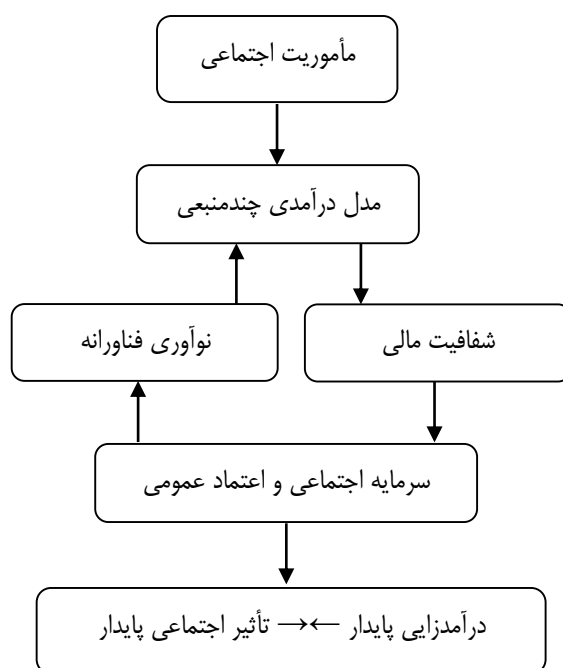
مدل باید به گونه‌ای طراحی شود که درآمدزایی در راستای تحقق هدف اجتماعی باشد، نه در تقابل با آن. این یکپارچگی از طریق طراحی فرآیندهایی که هر تراکنش اقتصادی، یک گام در جهت حل مسئله اجتماعی نیز باشد، حاصل می‌شود.

۲. عوامل تقویت‌کننده در سطح سازمانی:

- نوآوری فناورانه: بهره‌گیری از فناوری دیجیتال برای کاهش هزینه، افزایش دسترسی و شفاف‌سازی
- ساختار سازمانی منعطف: چابکی در پاسخ به تغییرات بازار و نیازهای اجتماعی
- ظرفیت منابع انسانی: آموزش، تعهد اجتماعی و توانمندی در مدیریت ترکیبی هدف و سود
- حاکمیت و شفافیت مالی: استفاده از داشبوردهای مالی، گزارش‌دهی عمومی و اعتمادسازی نزد ذی‌نفعان

۳. موانع و چالش‌ها (که باید در مدل پیش‌بینی شود):

- تضاد میان درآمدزایی و حفظ اصالت مأموریت اجتماعی
- ناپایداری حمایت‌های دولتی یا خیریه‌ای
- ضعف در فرهنگ مصرف خدمات اجتماعی/غیردولتی
- کمبود منابع مالی اولیه و سرمایه‌گذاری جسورانه اجتماعی



شکل ۲. مدل پیشنهادی پژوهش

این مدل تأکید می‌کند که درآمدزایی پایدار در کسب‌وکارهای اجتماعی تنها زمانی موفق خواهد بود که ارزش اجتماعی و اقتصادی هم‌راستا طراحی شوند، مدل درآمدی انعطاف‌پذیر و چندمنبعی باشد و نهاد میزبان از نظر ساختار، فرهنگ و سرمایه انسانی آمادگی پاسخ به محیط پویا را داشته باشد. این مدل می‌تواند به عنوان چارچوبی نظری برای طراحی و ارزیابی کسب‌وکارهای اجتماعی در ایران، به‌ویژه در حوزه‌هایی مثل خدمات اجتماعی، آموزش، سلامت و توانمندسازی اقتصادی به کار رود.

## منابع

عباس نژاد، سعید؛ مشبکی اصفهانی، اصغر؛ خدادادحسینی، سیدحمید و کلابی، امیرمحمد (۱۴۰۱). مدل کسب و کارهای پایدار و شبکه سازی: مرور نظام مند. *اندیشه مدیریت راهبردی*، سال شانزدهم زمستان ۱۴۰۱ شماره ۴ (پیاپی ۳۴).

خادمی کله لو، محمد؛ صاحبکار خراسانی، سیدمحمد و پورزارع، میلاد (۱۴۰۲). ارائه چارچوب خدمات توسعه کسب و کار (BDS) شرکت های دانش بنیان و نوآور. *فصلنامه علمی پژوهشی توسعه کارآفرینی*، دوره ۱۶، شماره ۵ (ویژه نامه) - شماره پیاپی ۶۳، اسفند ۱۴۰۲، صفحه ۷۱-۹۵.

خراسانچی، فاطمه؛ ایمانی پور، نرگس؛ آراستی زهرا و سجادی، سیدمجتبی (۱۴۰۱). طراحی الگوی توسعه و انتخاب مدل کسب و کار مبتنی بر نوآوری اجتماعی. *توسعه کارآفرینی*، دوره ۱۶، شماره ۳ - شماره پیاپی ۶۱، آذر ۱۴۰۲، صفحه ۳۱-۴۶.

عزت آبادی پور، حسام و زرغام افشار، محمدتقی (۱۴۰۳). درس آموخته هایی از کسب و کار اجتماعی در دنیا (۱)؛ مرجع قانونی و شخصیت حقوقی. *ماهنامه گزارش های کارشناسی مرکز پژوهش های مجلس شورای اسلامی*، دوره ۳۲، شماره ۸.

شیخ زاده، محمد اکبر؛ تقوی فرد، محمدتقی؛ ریسی وانانی، ایمان و بامداد صوفی، جهانیار (۱۴۰۳). مدلی برای قصد اهدای آنلاین جهت تامین مالی جمعی موسسات خیریه در ایران. *مطالعات مدیریت کسب و کار هوشمند*، دوره ۱۲، شماره ۴۸، تیر ۱۴۰۳، صفحه ۱-۳۱.

- Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing research on hybrid organizing – Insights from the study of social enterprises. *Academy of Management Annals*, 8(1), 397–441.
- Battilana, J., Lee, M., Walker, J., & Dorsey, C. (2012). In search of the hybrid ideal. *Stanford Social Innovation Review*, 10(3), 51–55.
- Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42–56.
- Dees, J. G. (2001). The Meaning of Social Entrepreneurship. *Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership*.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2010). Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), 32–53.
- Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 417–436.
- Emerson, J. (2003). The blended value proposition: Integrating social and financial returns. *California Management Review*, 45(4), 35–51.
- Littlewood, D., & Holt, D. (2018). Social entrepreneurship in South Africa: Exploring the influence of environment. *Business & Society*, 57(3), 525–561.
- Mair, J., & Martí, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36–44. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.002>
- Nicholls, A. (2009). 'We do good things, don't we?': 'Blended value accounting' in social entrepreneurship. *Accounting, Organizations and Society*, 34(6–7), 755–769. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.04.008>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons.
- Santos, F. M., Pache, A. C., & Birkholz, C. (2015). Making hybrids work: Aligning business models and organizational design for social enterprises. *California Management Review*, 57(3), 36–58.
- Spear, R. (2006). Social entrepreneurship: A different model?. *International Journal of Social Economics*, 33(5/6), 399–410. <https://doi.org/10.1108/03068290610660670>
- Teasdale, S. (2012). Negotiating tensions: How social enterprises in the UK reconcile competing demands. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 30(2), 367–381.

- Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building social business models: Lessons from the Grameen experience. *Long Range Planning*, 43(2–3), 308–325.
- Yunus, M. (2007). *Creating a World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism*. PublicAffairs.