

بررسی منطق تصمیم‌گیری کارآفرینان ایرانی مبتنی بر نظریه امکان‌گرایی

سیدسعید میرواحدی*

استادیار، گروه کارآفرینی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

پذیرش: ۱۳۹۶/۶/۱۲

دریافت: ۱۳۹۶/۳/۱۵

چکیده

ارائه نظریه امکان‌گرایی در برابر هدف‌گرایی توسط سازازواتی آغاز تحولاتی بنیادین در زمینه درک منطق تصمیم‌گیری کارآفرینان است. این نظریه با ارائه پنج اصل نشان می‌دهد که کارآفرینان متفاوت از مدیران کلاسیک و به خصوص مدیران شرکت‌های بزرگ تصمیم‌گیری می‌کنند. این مقاله رویکردی کیفی دارد و داده‌ها از طریق مصاحبه با کارآفرینان ایرانی که شرکت‌های کارآفرینانه موفق را در صنایع مختلف تأسیس کرده‌اند، جمع‌آوری شده‌اند. تحلیل داده‌ها با استفاده از روش نگاشت علی انجام شده و نشان می‌دهد که کارآفرینان ایرانی از این منطق و تفکر تصمیم‌گیری تبعیت می‌کنند. تحلیل نگاشت‌های علی و استخراج مفاهیم مرکزی نشان می‌دهد که کارآفرینان ایرانی اصول ضرر قابل‌تحمل، شراکت، پیش‌بینی به جای کنترل و نیز استفاده از پیش‌آمدهای خوب و بد را در تصمیم‌گیری‌های خود به خوبی به کار می‌گیرند. نتایج این تحقیق نشان داد که عموم کارآفرینان ایرانی با تکیه بر امکانات موجود، شرکت‌های کارآفرینانه را بنا نهاده و به مرور به سمت هدف‌گرایی در تصمیمات، پیش می‌روند. این منطق، در نهایت منجر به شکل‌گیری پارادایم خلق تدریجی یا یک‌باره شرکت‌های کارآفرینانه با توجه به منابع در دسترس خواهد شد.

کلیدواژه‌ها: تصمیم‌گیری؛ کارآفرینی؛ امکان‌گرایی؛ هدف‌گرایی؛ نگاشت علی.

۱- مقدمه

تفکر امکان‌گرا^۱ نظریه نسبتاً جدیدی است که طرز تفکر و منطق تصمیم‌گیری کارآفرینان را توصیف کرده است [۱؛ ۲]. امکان‌گرایی نشان می‌دهد که کارآفرینان چطور و چگونه فرصت‌ها را شناسایی کرده و از آن‌ها استفاده می‌کنند. به‌طور کلی، نظریه امکان‌گرایی بیان می‌دارد که کارآفرینان نسبت به مدیران کلاسیک یا همان مدیران شرکت‌های بزرگ متفاوت می‌اندیشند و تصمیم می‌گیرند. این تفاوت در منطق تفکر و تصمیم‌گیری، عمدتاً به دلیل تفاوت فاحش در منابع در اختیار و محیط پرتلاطم کارآفرینی است [۲].

عموم تصمیمات دنیای واقعی در شرایط عدم اطمینان گرفته می‌شوند [۳]. سازازواتی^۲ معتقد است که کارآفرین‌ها با چالش‌های جدی روبرو هستند و ناچارند تصمیماتی متفاوت را اتخاذ کنند [۲]؛ مثلاً او بیان می‌کند که کارآفرینان قادر نیستند نسبت به میزان تقاضا، اندازه بازار، سهم بازار مورد انتظار و سؤالاتی نظیر این‌ها برای یک محصول کاملاً جدیدی که در بازار وجود ندارد، پاسخ‌هایی داشته باشند [۱]. همه این‌ها نیز در شرایطی است که کارآفرینان عموماً منابع مالی و غیرمالی لازم برای یافتن پاسخ سؤالات فوق را در اختیار ندارند.

برای پاسخ به این سؤال که کارآفرینان چطور تصمیم‌گیری می‌کنند، تحقیقات مختلفی در سال‌های اخیر انجام شده است که نشان می‌دهد کارآفرینان از الگویی به نام امکان‌گرایی تبعیت می‌کنند [۴؛ ۵]. تحقیق حاضر نیز درصدد است با بررسی نحوه تصمیم‌گیری کارآفرینان ایرانی به این سؤال پاسخ دهد که آیا الگوی تصمیم‌گیری کارآفرینان ایرانی منطبق بر نظریه امکان‌گراست یا خیر.

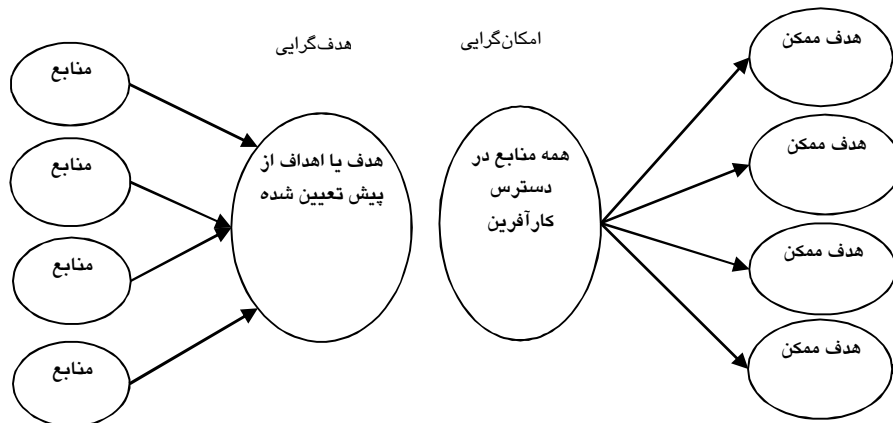
۲- مروری بر ادبیات موضوعی

۲-۱- تفکر امکان‌گرا در مقابل تفکر هدف‌گرا^۳

تفکر امکان‌گرا بر امکان خلق اهداف ممکن با استفاده از امکانات موجود کارآفرین تأکید دارد [۱]. به‌بیان دیگر، منطق امکان‌گرا گرایش کارآفرین به استفاده از امکانات موجود، برای رسیدن به هر هدف مطلوب قابل‌دستیابی است [۴]. در این منطق

1. Effectuation logic
2. Sarasvathy
3. Causation logic

تصمیم‌گیری، کارآفرین به دنبال هدف‌گذاری، به معنای آنچه در شرکت‌های بزرگ مرسوم است، نمی‌رود بلکه برخلاف مسیر هدف‌گذاری، در تلاش است تا با هر آنچه در دسترس دارد (امکانات موجود)، اهداف ممکن (قابل‌دستیابی) را خلق کند [۴]. این درحالی است که در تفکر هدف‌گرا، رسیدن به اهداف از پیش تعیین‌شده مورد توجه است؛ به بیان دیگر در هدف‌گرایی، کارآفرین گرایش به در خدمت گرفتن هر نوع امکاناتی که مورد نیاز باشد، دارد تا به اهداف از پیش تعیین‌شده برسد (شکل ۱).



شکل ۱ تفاوت منطق امکان‌گرا و هدف‌گرا

به عنوان یک مثال ساده، سرآشپز یک رستوران را در نظر بگیرید. سرآشپز یک صورت غذا در اختیار دارد (هدف‌گرایانه) که باید به آن پایبند باشد. برای اینکه بتواند موارد موجود در صورت را تهیه کند لازم است مواد اولیه‌ای را به صورت روزانه خریداری نموده و غذاها را به تعدادی که احتمالاً بر اساس تجربه یا پیش‌بینی مشخص نموده است، تهیه کند. در آخر نیز ممکن است قادر به فروش برخی غذاها نباشد و منابع از بین بروند. در حالت دوم (امکان‌گرایانه)، او صورت غذایی مشخصی برای رستوران ندارد و با استفاده از هر آنچه در آشپزخانه موجود است یا می‌تواند در هر روز تهیه کند، اقدام به پخت غذا می‌کند. در واقع، می‌توان این‌گونه تفسیر کرد که در منطق امکان‌گرا برعکس عمل شده و حرکت از امکانات به برنامه‌ریزی است.

امکان‌گرایی بر پنج اصل کلی مبتنی است که عبارت‌اند از:

۲-۲- منابع موجود^۱

هر کارآفرینی منابع موجود مشخصی دارد. سارازواتی [۱؛ ۲] معتقد است که منابع موجود یک کارآفرین برای شروع یک کسب‌وکار و بهره‌برداری از یک فرصت سه عامل هستند که عبارت‌اند از: ۱- ویژگی‌ها، خصوصیات و توانمندی‌های فرد کارآفرین (که هستم؟)؛ ۲- دانش و تجربه (چه می‌دانم؟)؛ ۳- ارتباطات شخصی و کاری فعلی و پیشین (چه کسی را می‌شناسم؟).

ویژگی‌ها و خصوصیات فردی یک کارآفرین/«که هستم؟»: تحقیقات بسیاری در این مورد انجام شده و ثابت شده است که خصوصیات کارآفرینان بر موفقیت آن‌ها و شرکت‌هایی که تأسیس می‌کنند، تأثیرگذار است؛ به‌عنوان مثال، برای اولین بار شومپیتر [۶] دریافت که کارآفرینان ویژگی‌های خاصی دارند که افراد عادی فاقد آن ویژگی هستند و همین خصوصیات خاص، آن‌ها را قادر می‌سازد که کسب‌وکارهایی با استراتژی‌های مخصوص خودشان ایجاد کنند.

دانش و تجربه/«چه می‌دانم؟»: دانش و تجربه در کارآفرینی نقش مؤثری دارد و کارآفرینان بسیاری توانسته‌اند از دانش و تجربه گذشته خویش برای مسیر آینده استفاده نمایند. یکی از اولین تحقیقاتی که در این زمینه انجام شده است، تحقیقات اسمیث^۲ [۷] است. اسمیث پس از بررسی کارآفرینان به این نتیجه رسید که کارآفرینان را می‌توان در دو دسته تقسیم‌بندی کرد: (۱) دسته‌ای که دارای مهارت فنی و هنری در زمینه‌ای خاص هستند و (۲) دسته‌ای که دارای مهارت‌های مدیریتی و سرپرستی هستند. دسته اول با اتکا به مهارت فنی و یا هنر خود شرکتی را تشکیل می‌دهند و دسته دوم با اتکا به مهارت‌های مدیریتی خود منابع را جمع‌آوری کرده و کسب‌وکار را راه‌اندازی می‌نمایند.

ارتباطات فردی و کاری/«چه کسی را می‌شناسم؟»: تحقیقات وسیعی در زمینه ارتباط موفقیت شرکت با شبکه‌های ارتباطی کارآفرینان انجام شده است و نتایج حاکی از آن است که ارتباطی مثبت بین این دو وجود دارد [۸]. عمده کارآفرینان

1. The Bird-in-Hand Principle (Entrepreneurs' Set of Means)

2. Smith

به خصوص در شروع فعالیت، بر شبکه‌های ارتباطی خود تکیه بسیار زیادی دارند و برای تهیه منابع از این شبکه‌ها استفاده می‌کنند؛ مثلاً آن‌ها قادرند با استقراض از دوستان، آشنایان و خانواده منابع مالی اولیه را ساده‌تر و ارزان‌تر تهیه کنند [۹].

۲-۳- ضرر قابل تحمل^۱

اصل دوم امکان‌گرایی، ضرر قابل تحمل است. نقطه مقابل این اصل، سود مورد انتظار است. جو و همکاران^۲ [۱۰] و سارازواتی [۱] معتقدند که تمرکز کارآفرینان به جای رسیدن به سود مورد انتظار باید بر ضرری که می‌توانند تحمل کنند باشد؛ زیرا فعالیت در کسب‌وکاری جدید همواره با ریسک همراه است و ممکن است به سودهای مورد انتظار منجر نشود و یا زمانی طولانی‌تر برای رسیدن به سود مورد انتظار نیاز باشد.

۲-۴- شراکت راهبردی^۳

این اصل کارآفرینان را تشویق می‌کند که به دنبال یافتن شرکایی همسو باشند که ریسک ایجاد کسب‌وکار جدید را کمتر نمایند. در همین راستا موریش^۴ [۱۱] معتقد است که کارآفرینان موفق کسانی هستند که تمایل به شراکت در آن‌ها بسیار قوی است. سارازواتی [۲] این اصل را به معنای شرکایی که بتوانند نقاط ضعف یکدیگر را بپوشانند و به معنی تعهد و عشق به رشد و پیشرفت تعبیر می‌کند. این اصل علاوه بر شریک در کسب‌وکار، به ایجاد اتحاد بلندمدت با مشتریان، عرضه‌کنندگان، تأمین‌کنندگان و سایر ذی‌نفعان نیز تأکید دارد.

۲-۵- پیشامدهای خوب و بد^۵

کارآفرین از هر فرصتی چه خوب و چه بد استفاده می‌کند تا ایده و فرصتی جدید خلق نماید. این اصل نیز با تأکید بر این نکته، استفاده از هر پیشامد خوب یا بد که می‌تواند کاملاً تصادفی و اقبال‌گونه باشد را مورد توجه قرار می‌دهد. این اصل به

1. The Affordable Loss Principle
2. Dew et al.
3. The Crazy Quilt Principle (Strategic Partnerships)
4. Morrish
5. The Lemonade Principle (Leveraging Contingencies)

دنبال تشویق کارآفرینان به استفاده از پیشامدهاست و بر این نکته تأکید دارد که در بدترین لحظات و بحران‌ها می‌توان تهدیدات را به فرصت تبدیل و از فرصت‌ها به نحو احسن استفاده نمود [۱۲].

۲-۶- کنترل آینده به‌جای پیش‌بینی آن^۱

سارازواتی [۱] همسو با کرزنر [۱۳] معتقد است که آینده قابل پیش‌بینی نیست و هر آنچه به‌عنوان پیش‌بینی مطرح می‌شود، حدس و گمانی بیش نیست؛ بنابراین، تمرکز کارآفرینان باید به‌جای پیش‌بینی آینده بر کنترل آن باشد. از این رو، کارآفرینان برخلاف مدیران، معمولاً اعتماد چندانی به تحقیقات کلاسیک بازاریابی ندارند و اغلب، خود آن‌ها با تکیه بر ارتباطات شخصی و کاری سعی در به دست آوردن اطلاعات موردنیاز از بازار دارند [۱۴]. تفاوت این دو منطق تصمیم‌گیری در جدول شماره ۳ به تفصیل آمده است.

تحقیقات رید و همکاران^۲ [۱۵] نشان می‌دهد که کارآفرینان به‌صورت ناخودآگاه و غریزی از منطق امکان‌گرا تبعیت می‌کنند. آنان در تحقیقی به مقایسه کارآفرینان خبره و مدیرانی با سابقه مدیریت در شرکت‌های بزرگ پرداختند و به این نتیجه رسیدند که در اصول پنج‌گانه امکان‌گرایی، طرز تفکر و شیوه تصمیم‌گیری کارآفرینان خبره به‌صورت معناداری با مدیران متفاوت است و شیوه تفکر و تصمیم‌گیری کارآفرینان با منطق امکان‌گرا سازگار است.

۳- سؤال پژوهش

نظریه امکان‌گرایی همچنان در حال توسعه است و بسیاری از محققان تلاش کرده‌اند تا ویژگی‌های کارآفرینان و رفتارهای کارآفرینانه را بر اساس این نظریه تبیین و تشریح کنند [۱۶]. با توجه به پژوهش‌های دردسترس محقق و با توجه به اینکه پژوهشی در مورد منطق تصمیم‌گیری کارآفرینان ایرانی و انطباق آن با نظریه امکان‌گرا صورت نگرفته است، لذا سؤال اصلی پژوهش حاضر این است که آیا منطق

1. The Pilot-in-the-Plane Principle (Control of the Future)

2. Read et al.

تصمیم‌گیری کارآفرینان ایرانی از نظریه امکان‌گرایی تبعیت می‌کند؟ و اینکه آیا عناصر این نظریه بین کارآفرینان ایرانی نیز مشاهده می‌شود؟

۴- روش تحقیق

این تحقیق با توجه به ماهیت مسئله تحقیق به صورت کیفی انجام شده است. رویکرد تحقیق مطالعه چندموردی است [۱۷] که در آن تصمیم‌گیری‌های یازده کارآفرین ایرانی که شرکت‌های کارآفرینانه داشته و در مرحله رشد و توسعه قرار دارند، مورد بررسی قرار گرفته‌اند که از میان این یازده مورد مطالعه، اطلاعات ده شرکت و کارآفرین مناسب تحلیل بوده است (جدول ۱).

جدول ۱ مشخصات کارآفرینان و شرکت‌های مورد مطالعه

نوع بازار	تعداد کارکنان تمام‌وقت	سال تأسیس شرکت	سن و جنسیت کارآفرین	صنعت	کد شرکت
B2C	۷۲	۱۳۸۰	۳۷-مرد	تولید ابزارآلات صنعتی	شرکت ۱
B2B	۲۸	۱۳۸۷	۳۸-مرد	صنایع غذایی	شرکت ۲
B2C	۷۰	۱۳۸۵	۳۲-مرد	خرده‌فروش آنلاین	شرکت ۳
B2B	۱۰	۱۳۸۹	۳۰-مرد	پخش مواد غذایی	شرکت ۴
B2B	۳۲	۱۳۸۱	۳۸-مرد	تحقیقات صنعتی	شرکت ۵
B2B	۲۵	۱۳۸۴	۴۶-مرد	خدمات مشاوره مدیریت	شرکت ۶
B2B	۲۵	۱۳۸۸	۳۲-مرد	پخش مواد غذایی	شرکت ۷
B2B	۳۰	۱۳۸۵	۳۷-مرد	صنعت تبلیغات	شرکت ۸
B2B	۵	۱۳۸۵	۴۰-مرد	راه و ساختمان	شرکت ۹
B2B	۴۰	۱۳۷۹	۵۱-مرد	راه و ساختمان	شرکت ۱۰

داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با کارآفرین شرکت‌ها گردآوری شده است. علاوه بر مصاحبه با کارآفرین، وبسایت شرکت‌ها، اسناد و مدارک قابل‌دسترسی شرکت‌ها نیز موردبررسی قرار گرفته‌اند. پس از هفت مصاحبه، محقق به اشباع نظری رسیده است ولی جهت اطمینان تا مصاحبه یازدهم گردآوری اطلاعات ادامه داشته است. مصاحبه‌های انجام شده با کارآفرینان شرکت‌های مورد مطالعه بین ۶۰ تا ۱۲۰ دقیقه به طول انجامیده است. تحلیل اطلاعات با استفاده از کدگذاری و نگاشت علی^۱ [۱۸] انجام شده است. فرآیند کدگذاری با استفاده از نرم‌افزار ATLAS.ti[®] و بلافاصله پس از اتمام هر مصاحبه برای رسیدن به مفاهیم کلیدی و مقوله‌ها انجام شده است. ۹۹ مفهوم در قالب ۶ مقوله کلیدی (مقولات اصلی جدول ۳) استخراج شده است و بر مبنای آن‌ها نگاشت‌های علی ترسیم شده است.

نگاشت علی یکی از روش‌های تحلیل نگاشت ادراکی است که به محقق امکان پیاده‌سازی و مدل‌سازی تعاملات فردی، سازمانی، نقشه حرکتی، مبانی تصمیم‌گیری و ارتباطات علی و معلولی در سازمان را می‌دهد [۱۹]. نگاشت ادراکی اولین بار در سال ۱۹۴۸ توسط ادوارد تولمن^۲ در حوزه روانشناسی پایه‌گذاری شده است. اکزلرود^۳ [۱۸] نگاشت ادراکی را مدل ریاضی سیستم ارزشی افراد و سازمان‌ها می‌داند. او معتقد است که نگاشت ادراکی ابزاری است که به محققان یاری می‌رساند تا سیستم پیچیده تفکر افراد را کدگذاری نموده و درک کنند که فرد چگونه تصمیم می‌گیرد و یا امور را پیش‌بینی می‌کند.

نگاشت علی دو عنصر مهم دارد. اولین عنصر، مفاهیم^۴ و دومین عنصر مهم، روابط علی میان این مفاهیم است که در قالب گره‌ها و پیکان‌های جهت‌دار روی نگاشت‌ها ترسیم می‌شود [۱۸]. برای ترسیم روابط علی، یک روش چهار مرحله‌ای پیشنهاد شده است [۱۹]. در مرحله اول، عبارات علی^۵ که توسط مصاحبه‌شوندگان مطرح شده است، شناسایی می‌شود؛ مثلاً اظهاراتی نظیر «اگر-پس»، «زیرا/برای

1. Causal map
2. Edward Tolman
3. Axelrod
4. Concepts
5. Causal statements

اینکه»، «بنابراین»، «معتقدم»، «باور دارم» و عباراتی نظیر این که حاوی یک رابطه علی و معلولی باشند، باید شناسایی شوند. مرحله دوم ترسیم نوع رابطه دو یا چند عبارت و مفهوم با یکدیگر است که در جدول ۲ آمده است. در مرحله سوم، نگاشت علی ساخته شده و روابط کلیه مفاهیم داخل نگاشت ترسیم شده است و مرحله چهارم، مرتب کردن نگاشت (حذف موارد زائد و اضافه کردن مفاهیم جدید در صورت وجود) و نهایی کردن است [۲۰].

جدول ۲ روابط بین مفاهیم نگاشت علی

نماد	رابطه	نماد	رابطه
E	مثالی است از	+	اثر مثبت
C	انتخاب تصمیم	-	اثر منفی
\ominus	آسیب‌زننده نیست	A	اثر قابل تعیین نیست
\oplus	کمک‌کننده نیست	M	تأثیر بسیار اندک
L	منجر می‌شود به	O	بدون تأثیر
		=	برابر است با

منبع: [۱۸]

ترسیم نگاشت‌های علی در این تحقیق با استفاده از نرم‌افزار Decision Explorer[®] انجام شده است. برای ترسیم نقشه علی، در مصاحبه با کارآفرینان با استفاده از پروتکل مصاحبه نیمه ساختاریافته، در خصوص داستان پایه‌گذاری شرکت، روش‌ها و فرآیندهای تصمیم‌گیری در حوزه‌های مختلفی نظیر مالی، بازاریابی، نوآوری، کشف فرصت‌ها، برنامه‌ها و استراتژی‌های هر شرکت سؤال شده است. پاسخ کارآفرینان در وهله اول کدگذاری و سپس ترسیم شده است. در این تحقیق، جهت تمایز بهتر مفاهیم ترسیم‌شده در نگاشت‌های ادراکی، هر گره با یک رنگ نشان داده شده است. رنگ‌های آبی، نارنجی، قرمز و سبز و بنفش نشان‌دهنده تصمیمات

امکان‌گرایانه (به ترتیب در پنج وجه اصلی) و رنگ آبی روشن نشان‌گر تصمیمات هدف‌گرایانه هستند. گره‌های خاکستری گره‌های خنثی هستند. جهت تحلیل نگاهت‌های علی، در این تحقیق از دو روش آنالیز مهم استفاده شده است. مهم‌ترین آنالیز انجام شده روی نگاهت‌های ادراکی، یافتن مفاهیم مرکزی در مطالعات موردبررسی تحقیق است. مفاهیم مرکزی مفاهیمی هستند که بیشترین تأثیر را در یک نگاهت بر روی سایر مفاهیم دارند؛ یعنی یک مفهوم/گره بر چندین مفهوم/گره دیگر اثر مستقیم و غیرمستقیم دارد. تحلیل مهم دوم، آنالیز خوشه‌ای و ساخت سلسله‌مراتب تصمیم‌گیری است که به محقق در درک بهتر نگاهت‌ها و دیدن سطوح تصمیم‌یاری می‌رساند.

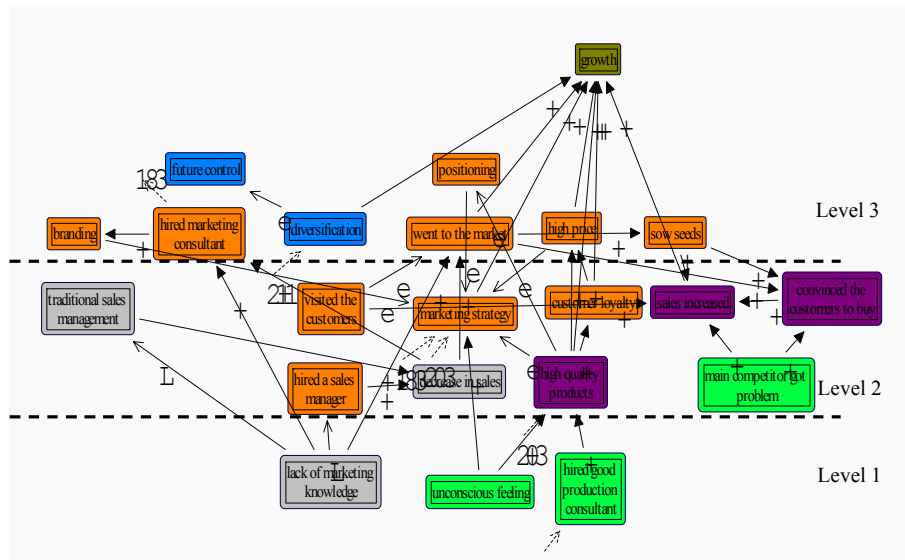
۵- متغیرهای تحقیق

جهت تشخیص امکان‌گرا یا هدف‌گرا بودن تصمیمات کارآفرینان از ترکیبی از متغیرهای ارائه شده در تحقیق سارازواتی [۱؛ ۲]، چندلر و همکاران^۱ [۲۱] و نیز آلسوس، کلاوسن و سولول^۲ [۲۲] استفاده شده است (جدول ۳). چندلر و همکاران [۲۱] در دو تحقیق مشابه به بررسی متغیرهایی که قادر به اندازه‌گیری بهتر امکان‌گرایی و هدف‌گرایی باشند پرداخته و آن‌ها را گسترش داده‌اند. از منظر این دو تحقیق، شناخت هدف‌گرایی در قالب مفاهیم ارائه شده در نظریه سارازواتی امکان‌پذیر بوده است، لذا متغیرهای استخراج شده در تحقیق آن‌ها شامل همان مفاهیم سارازواتی [۱، ۲] است که شامل بررسی مواردی که در پی می‌آید، می‌شود: ۱- بازگشت سرمایه و رسیدن به سود مورد انتظار؛ ۲- انتخاب بهترین بازار هدف بر اساس آنالیز رقابت در بازار؛ ۳- طراحی و برنامه‌ریزی مدون استراتژی‌های کسب‌وکار؛ ۴- استقرار سیستم‌های کنترلی برای اطمینان از رسیدن به اهداف. اما در خصوص شاخص‌های اندازه‌گیری امکان‌گرایی برخی زیرشاخصها به آنچه سارازواتی [۱، ۲] ارائه داده، اضافه شده است.

1. Chandler, DeTienne, McKelvie, & Mumford
2. Alsos, Clausen, and Solvoll.

جدول ۳ متغیرهای مورد استفاده در تحقیق

<p>۱. سود مورد انتظار؛ ۲. تحلیل رقابت (برای انتخاب بازار هدف و رقابت در بازار)؛ ۳. برنامه‌ریزی مدون استراتژی‌های کسب‌وکار؛ ۴. استقرار فرآیند کنترل رسیدن به اهداف.</p>	<p>متغیرهای هدف‌گرایی</p>
<p>۱. تمرکز بر منابع و امکانات موجود: - بر استفاده از مزیت‌ها و قابلیت‌های منابع موجودمان تمرکز کرده‌ایم؛ - دانش و منابع ما اولین قابلیت‌ها است که در کسب‌وکار از آن استفاده کرده‌ایم؛ - تصمیم‌گیری ما بر اساس دانش و منابعی است که در کنترل ماست؛ - پیش از شروع کسب‌وکار به دانش و منابع در دسترس به‌جای محصولات و خدمات قابل‌ارائه تمرکز کرده‌ایم؛ - انتخاب فرصت‌های ما بر اساس دانش و کاربرد دانشی است که در اختیار داریم. ۲. ضرر قابل‌تحمل: - مراقب بودیم که منابع را بیش از آنچه می‌توانستیم از دست ندهیم؛ - مراقب بودیم که از ریسک غیر ضروری اجتناب کنیم؛ - مراقب بودیم که اگر ریسکی به‌خوبی پیش نرفت شرکت از نظر مالی با مشکل جدی مواجه نشود. ۳. پیش‌تعهدات، شراکت و شبکه روابط فردی و سازمانی: - از دوستان، آشنایان و سایر روابط فردی و کاری برای دستیابی به منابع ارزان‌قیمت استفاده کرده‌ایم؛ - دوستان، آشنایان و سایر روابط فردی و کاری، خدماتی به ما عرضه می‌کنند که در قبال آن پرداختی انجام نداده‌ایم؛ - جهت کاهش عدم‌اطمینان، موافقت‌نامه‌هایی با مشتریان، عرضه‌کنندگان و سایر سازمان‌ها امضا کردیم؛ - تا حد امکان و در زمان‌های مختلف از پیش‌تعهداتی با مشتریان و عرضه‌کنندگان استفاده کردیم؛ - از موافقت‌نامه‌ها با مشتریان و سازمان برای مقابله با تغییرات محیطی در کسب‌وکار استفاده کردیم. ۴. انعطاف‌پذیری/استفاده از پیش‌آمدهای خوب و بد: - اجازه دادیم که کسب‌وکار همگام با برون فرصت‌ها تکامل یابد؛ - کسب‌وکارمان را با منابع در دسترس تطبیق دادیم؛ - ما انعطاف‌پذیر بودیم و از فرصت‌هایی که پیش می‌آمد، استفاده کردیم؛ - ما تلاش کردیم از تهدیدها فرصت بسازیم؛ - ما از انجام کارهایی که انعطاف‌پذیری و تطبیق‌پذیری کسب‌وکار را کاهش می‌دهد، اجتناب کردیم؛ - هرگاه موقعیت خوب یا بدی بروز کرد تلاش کردیم از آن در جهت منافع شرکت استفاده کنیم. ۵. کنترل آینده به‌جای پیش‌بینی آن و تجربه‌کردن راهکارهای مختلف: - ما تمرکز خودمان را به‌جای پیش‌بینی اعداد و ارقام بر کنترل آنچه قابل‌کنترل بوده است، گذاشته‌ایم؛ - اعتقاد داریم که رفتار بازار با تحقیقات بازار قابل پیش‌بینی نیست؛ - محصولی که هم‌اکنون ارائه می‌دهیم لزوماً چیزی نیست که قبلاً راجع به آن فکر کرده بودیم؛ - مدل‌های مختلف محصول/کسب‌وکار را آزموده‌ایم؛ - محصولی که امروز ارائه می‌دهیم، اساساً با چیزی که در ابتدا تصور کرده بودیم، متفاوت است؛ - برای رسیدن به مدل کسب‌وکار فعلی مدل‌های مختلفی را آزموده‌ایم.</p>	<p>متغیرهای امکان‌گرایی</p>



شکل ۳ مثالی از تحلیل خوشه‌ای نکاشت ادراکی یکی از شرکتهای مورد مطالعه

تغییر پارادایم از امکان‌گرایی به هدف‌گرایی

عموم شرکت‌های کارآفرینانه در گذر زمان از منطق امکان‌گرایی به منطق هدف‌گرایی تغییر پارادایم داده‌اند. این تغییر پارادایم به خوبی در زمینه استقرار سیستم‌های کنترل، برنامه‌ریزی مدون کسب‌وکار، ایجاد واحدهایی برای تحلیل‌های رقابتی و توجه به سود مورد انتظار مشاهده می‌شود. یک شرکت در بین مطالعات موردی صورت گرفته، تغییر پارادایم نداشته است. در بررسی بیشتر در مورد این شرکت مشخص شد که شرکت به شدت بر روابط فردی و سازمانی جهت یافتن منابع و بازارها استوار است و به هیچ‌عنوان برنامه‌ریزی هدفمند و مدون ولو در سطحی اندک در آن مشاهده نمی‌شود. شرکت به شدت بر شراکت استراتژیک استوار است و سود مورد انتظار نیز چندان مورد توجه قرار نمی‌گیرد؛ لذا شرکت همچنان بدون استقرار عناصر هدف‌گرایی و کاملاً منطبق بر رویکرد امکان‌گرایی در حال فعالیت است.

جدول ۴ پارادایم تصمیم‌گیری در شرکت‌های کارآفرینانه در گذر زمان

پارادایم حال حاضر	پارادایم دوره شروع	سال تأسیس	کد
تغییر به هدف‌گرایی	امکان‌گرایانه	۱۳۸۰	شرکت ۱
تغییر به هدف‌گرایی	امکان‌گرایانه	۱۳۸۷	شرکت ۲
تغییر به هدف‌گرایی	امکان‌گرایانه	۱۳۸۵	شرکت ۳
تغییر به هدف‌گرایی	امکان‌گرایانه	۱۳۸۹	شرکت ۴
تغییر به هدف‌گرایی	امکان‌گرایانه	۱۳۸۱	شرکت ۵
تغییر به هدف‌گرایی	امکان‌گرایانه	۱۳۸۴	شرکت ۶
هدف‌گرایانه	هدف‌گرایانه	۱۳۸۸	شرکت ۷
تغییر به هدف‌گرایی	امکان‌گرایانه	۱۳۸۵	شرکت ۸
امکان‌گرایانه	امکان‌گرایانه	۱۳۸۵	شرکت ۹
تغییر به هدف‌گرایی	امکان‌گرایانه	۱۳۷۹	شرکت ۱۰

نمودار ۱ با تحلیل مفاهیم مرکزی نگاشت‌های علی و تجمیع این مفاهیم نشان می‌دهد که نسبت مفاهیم مربوط به هدف‌گرایی و امکان‌گرایی در شرکت‌های مورد بررسی به چه میزان است. در تنها شرکتی که با منطق هدف‌گرا پایه‌ریزی شده و همچنان با همین منطق تصمیم‌گیری پیش می‌رود، نسبت مفاهیم امکان‌گرایی به هدف‌گرایی برابر ۱ است؛ حال آنکه در شرکتی که همچنان با پارادایم امکان‌گرا مشغول فعالیت است، این نسبت صفر و در سایر شرکت‌ها که تغییر به سمت هدف‌گرایی را آغاز کرده‌اند، این نسبت ۰/۳۸ است که نشان از افزایش مفاهیم هدف‌گرایی دارد.



نمودار ۱ نسبت تعداد مفاهیم هدف‌گرایی به امکان‌گرایی

تکیه بر امکانات موجود

که هستیم؟

نتایج حاصل از پژوهش نشان می‌دهد که کارآفرینان عموماً با تکیه بر امکانات موجود و در دسترس خود فعالیت‌های کارآفرینانه را بنا نهاده‌اند. نقش ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینان در این مورد، تأثیر بسیار زیادی بر موفقیت و روش تصمیم‌گیری آن‌ها داشته است. تحلیل نگاشت‌های علی نشان می‌دهد که ویژگی‌های شخصیتی به صورت مستقیم یا غیرمستقیم می‌تواند در تصمیم‌گیری و کشف فرصت‌های کارآفرینانه نقش داشته باشد. جدول ۵ برخی از این ویژگی‌ها را که از تحلیل نگاشت‌های علی به دست آمده است، نشان می‌دهد. ویژگی‌هایی نظیر پشتکار، داشتن چشم‌انداز، فرصت‌یابی و داشتن ارتباطات مؤثر (ارتباط‌گیری) عواملی هستند که تصمیم‌گیری‌های کارآفرینان را هدایت و راهبری می‌کنند.

جدول ۵ ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینان

ویژگی‌های شخصیتی	کد
پشتکار، داشتن چشم‌انداز، صبر و شکیبایی، مسئولیت‌پذیری، ویژگی‌های رهبری	کارآفرین شرکت ۱
داشتن چشم‌انداز، پشتکار	کارآفرین شرکت ۲
نوآوری، صبر و شکیبایی، داشتن چشم‌انداز، فرصت‌یابی	کارآفرین شرکت ۳
توانایی ارتباط‌گیری، داشتن چشم‌انداز، فرصت‌یابی	کارآفرین شرکت ۴
پشتکار، نوآوری	کارآفرین شرکت ۵
پشتکار، توانایی ارتباط‌گیری، یادگیری، فرصت‌طلبی	کارآفرین شرکت ۶
داشتن چشم‌انداز، پشتکار	کارآفرین شرکت ۷
توانایی ارتباط‌گیری، پشتکار، داشتن چشم‌انداز، نوآوری	کارآفرین شرکت ۸
توانایی ارتباط‌گیری، پشتکار	کارآفرین شرکت ۹
نوآوری، مسئولیت‌پذیری، فرصت‌یابی	کارآفرین شرکت ۱۰

چه می‌دانم؟

بررسی جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان در تحقیق (جدول ۶) و نیز تحلیل مفاهیم مرکزی نگاشت‌های ادراکی نشان می‌دهد که به جز یک مورد، سایر کارآفرینان در

زمینه‌ای که هم‌اکنون مشغول به کار هستند یا تحصیلات مرتبط یا تجربه مرتبط به آن را دارند. کارآفرین شرکت ۸ تنها کارآفرینی است که بدون تجربه قبلی و بدون تحصیلات مرتبط در صنعتی که فعالیت دارد، وارد شده و شرکتی را بنا نهاده است. البته بررسی‌های بیشتر در خصوص این کارآفرین نشان می‌دهد که شریک کسب‌وکار این کارآفرین در زمینه فعالیت واردشده تجربه پیشین داشته است. با توجه به این بررسی‌ها می‌توان نتیجه گرفت که نظریه امکان‌گرایی در خصوص تجربه و تحصیلات پیشین (چه می‌دانم؟) تأیید می‌شود.

جدول ۶ تحصیلات و تجربه مرتبط با کسب‌وکار

کد	تحصیلات مرتبط	تجربه مرتبط
کارآفرین شرکت ۱	×	√
کارآفرین شرکت ۲	×	√
کارآفرین شرکت ۳	√	×
کارآفرین شرکت ۴	√	√
کارآفرین شرکت ۵	√	×
کارآفرین شرکت ۶	√	√
کارآفرین شرکت ۷	√	√
کارآفرین شرکت ۸	×	× (شریک تجربه پیشین داشته است)
کارآفرین شرکت ۹	√	√
کارآفرین شرکت ۱۰	×	√

چه کسی را می‌شناسم؟

یکی از مهم‌ترین شیوه‌های تصمیم‌گیری کارآفرینان در شرکت‌های کارآفرینانه استفاده از شبکه روابط فردی و سازمانی است. نتایج حاصل از تحلیل مفاهیم مرکزی در نقشه‌های علی، ضریب تأثیر شبکه روابط فردی و کاری را در تصمیم‌گیری‌های کارآفرینان حدود ۶۰٪ نشان می‌دهد. تحلیل‌ها نشان می‌دهد که کارآفرینان از شبکه روابط خود به چهار دلیل استفاده می‌کنند: (۱) مهم‌ترین استفاده از شبکه‌ها در تحصیل منابع موردنیاز است که به کارآفرینان کمک می‌کند منابع را سریع‌تر، آسان‌تر و ارزان‌تر بیابند. این مسئله به شدت در کاهش هزینه‌های کارآفرینان و نیز به دست آوردن مزیت رقابتی به آن‌ها کمک می‌کند؛ (۲) استفاده مهم دیگر شبکه‌ها، رسیدن به

مشتریان و بازار هدف است. این روش، به‌خصوص در مقابل روش‌های کلاسیک بازاریابی، به‌شدت ارزان‌تر و برای کارآفرینان دست‌یافتنی‌تر است. به‌خصوص در برخی از کسب‌وکارها که یافتن اولین مشتری/پروژه اهمیت فراوانی دارد، این روش به‌شدت حیاتی است؛ (۳) کاربرد بعدی شبکه روابط در یافتن ایده‌ها و فرصت‌های جدید است. کارآفرینان از این طریق اطلاعات مشتریان، بازار و نیز فرصت‌های جدید را به دست می‌آورند؛ (۴) شبکه روابط به کارآفرینان در یافتن ذی‌نفعان کسب‌وکار کمک می‌کند؛ مثلاً یافتن یک عرضه‌کننده مناسب از طریق شبکه روابط، می‌تواند پایداری این ارتباط را بیشتر نماید یا شبکه می‌تواند به یافتن یک شریک مستقیم در کسب‌وکار که ممکن است از خویشاوندان یا سایر افراد باشد، کمک کند.

ضرر قابل‌تحمل

مطابق یافته‌های برخی تحقیقات پیشین [۲۳]، نتایج پژوهش حاضر نیز نشان می‌دهد که تعهد و ریسک کارآفرینان همواره با رعایت اصل ضرر قابل‌تحمل بوده است. کارآفرینان همواره مراقب این مسئله بوده‌اند که اگر در هر فعالیتی شکست بخورند، چه میزان قادرند از دست بدهند و اصطلاحاً ضرر کنند. کارآفرینان حاضر در این تحقیق، عمدتاً نگران میزان ریالی تعهد مالی بوده‌اند و همواره راهکارهایی برای مدیریت این تعهدات داشته‌اند. از آنجایی که ریسک‌پذیری همواره یکی از ویژگی‌های کارآفرینان شناخته شده است اما کارآفرینان در تلاش‌اند این ریسک را تبدیل به ضرر قابل‌تحمل کنند.

شراکت

نتایج بررسی‌ها نشان می‌دهد که به‌جز یک کسب‌وکار، سایر کارآفرینان از شریک در کسب‌وکار خود استفاده می‌کنند. این شریک یا در قالب اعضای خانواده یا در قالب دوستان و آشنایان بوده است. نکته قابل‌توجه این است که کارآفرینان ایرانی اغلب تمایل به شراکت با اعضای خانواده دارند؛ لذا تمایل آن‌ها به ایجاد کسب‌وکارهای خانوادگی بیشتر است. عامل اعتماد بیشتر به اعضای خانواده را می‌توان دلیل اصلی تمایل بیشتر کارآفرینان ایرانی به ایجاد کسب‌وکارهای خانوادگی دانست. بنابراین می‌توان این‌گونه استنباط نمود که کارآفرینان از شراکت

برای کمتر کردن ریسک کسب‌وکار خود استفاده می‌کنند. جدول ۷ وضعیت شراکت کسب‌وکارهای موردبررسی را نشان می‌دهد. در خصوص شراکت با ذی‌نفعان، اطلاعات به‌دست‌آمده از تحقیق ناکافی بوده است و لذا در این مورد نمی‌توان نتیجه‌گیری خاصی داشت.

جدول ۷ استفاده از شراکت در کسب‌وکار

کد	کسب‌وکار خانوادگی	شریک
شرکت ۱	بله	خیر
شرکت ۲	بله	بله
شرکت ۳	بله	خیر
شرکت ۴	خیر	بله
شرکت ۵	خیر	خیر
شرکت ۶	خیر	خیر
شرکت ۷	بله	خیر
شرکت ۸	بله	خیر
شرکت ۹	بله	خیر
شرکت ۱۰	بله	خیر

این در حالی است که نتایج پژوهش دیگری در ایران نشان می‌دهد که به دلایلی نظیر نبود چشم‌انداز روشن کسب‌وکار، ساختارهای غیررسمی و نیز مشکلاتی که در روابط متقابل اعضای خانواده وجود دارد، افراد برای حضور در کسب‌وکارهای خانوادگی بی‌علاقه هستند [۲۴].

استفاده از پیشامدهای خوب و بد

بررسی نگاشت‌های علی نشان می‌دهد که ۹ شرکت از شرکت‌های موردبررسی از پیشامدهای خوب و بد (پیشامدهای اقبال‌گونه) همواره در تصمیم‌گیری‌های خود استفاده کرده و برخی فرصت‌های پیش‌رو حاصل همین اقبال بوده است. نکته قابل‌توجه اینکه در نگاشت شرکت ۷ که با پارادایم هدف‌گرایانه مدیریت می‌شود، هیچ‌گونه اقبالی مشاهده نشده است (جدول ۸). شدت و ضعف پیشامدهای اقبال‌گونه بر اساس میزان تأثیرگذاری‌های آن‌ها در نگاشت‌های علی و نیز استنباط محقق از

نوع پیشامد محاسبه شده و در قالب اعداد ۱ تا ۵ نمره‌دهی شده است. در این محاسبات عدد ۵ به معنای شدت بالای تأثیر پیشامدها در تصمیمات شرکت است. نتایج نشان می‌دهد که در اغلب شرکت‌ها پیشامدهای اقبال‌گونه نقش مهمی در تصمیم‌گیری‌ها و روند حرکتی آن‌ها دارد.

جدول ۸ پیشامدهای خوب و بد در تصمیم‌گیری

کد	پارادایم دوره شروع	استفاده از پیشامدهای خوب و بد در تصمیم‌گیری‌ها	شدت و ضعف پیشامدها
شرکت ۱	امکان‌گرایانه	√	۳
شرکت ۲	امکان‌گرایانه	√	۴
شرکت ۳	امکان‌گرایانه	√	۵
شرکت ۴	امکان‌گرایانه	√	۵
شرکت ۵	امکان‌گرایانه	√	۴/۵
شرکت ۶	امکان‌گرایانه	√	۴/۵
شرکت ۷	هدف‌گرایانه	×	-
شرکت ۸	امکان‌گرایانه	√	۵
شرکت ۹	امکان‌گرایانه	√	۵
شرکت ۱۰	امکان‌گرایانه	√	۴

کنترل آینده

منطق امکان‌گرایی معتقد است که کارآفرینان به‌جای پیش‌بینی آینده بر کنترل آینده تمرکز دارند. یافته‌های این تحقیق با استفاده از آنالیز مفاهیم مرکزی نشان می‌دهد که کارآفرینان کمتر به نتایج پیش‌بینی آینده اعتقاد دارند و عمدتاً از طریق به‌کارگیری برخی استراتژی‌ها سعی در کنترل آینده و اتفاقات غیرقابل‌پیش‌بینی آن دارند. جدول ۹ نتایج تحلیل مفاهیم مرکزی نگاشت‌های علی را نشان می‌دهد. نتایج نشان می‌دهد که مهم‌ترین استراتژی کنترل آینده برای کارآفرینان موردبررسی، تنوع در محصولات و خدمات است. مباحثی نظیر توسعه جغرافیایی، تنوع ناهمگون^۱، تقویت اعتبار در بازار و نیز پاسخ به شرایط محیطی در زمان مقتضی و با توجه به شرایط، سایر استراتژی‌های مهم کنترل آینده هستند که با اختلاف فاحشی در مرتبه دوم تحلیل

۱. ورود به کسب و کارهایی که با کسب و کار فعلی ارتباط ندارد.

قرار دارند. مباحثی نظیر انجام تحقیقات بازار، سناریونویسی برای آینده، تحلیل رقابتی و نیز هوشمندی بازاریابی جزو استراتژی‌های کنترل آینده کارآفرینان در این تحقیق نیست. نتایج پژوهش حاضر در این مورد، نتایج تحقیقات پیشین را تأیید می‌کند [۱۵].

جدول ۹ استراتژی‌های کنترل آینده

تأثیرگذاری و تکرار در مفاهیم مرکزی	استراتژی‌های کنترل آینده
٪۸۰	تنوع در محصولات و خدمات (سبد محصولات)
٪۱۰	توسعه جغرافیایی بازار
٪۱۰	تنوع ناهمگون
٪۱۰	پاسخ به محیط با توجه شرایط
٪۱۰	تقویت قدرت چانه‌زنی در بازار/افزایش اعتبار

۷- بحث و نتیجه‌گیری

با بررسی نتایج حاصل از پژوهش حاضر، می‌توان نتیجه‌گیری کرد که نظریه امکان‌گرایی در فرآیندهای تصمیم‌گیری کارآفرینان ایرانی نیز به چشم می‌خورد. این نتایج همسو با نتایج پژوهش‌های پیشین است که در برخی کشورهای دنیا انجام شده است [۱؛ ۱۵؛ ۲۵؛ ۲۶]. کارآفرینان ایرانی عموماً از هر پنج اصل امکان‌گرایی در تصمیم‌گیری‌های خود در شرکت‌های کارآفرینانه استفاده می‌کنند. استفاده از امکانات موجود در ایجاد یک کسب‌وکار، توجه به اصل ضرر قابل‌تحمل در زمینه ریسک‌های مالی و غیرمالی، استفاده از شراکت جهت توزیع ریسک و توسعه شرکت، استفاده از پیشامدهای اقبال‌گونه در تصمیم‌گیری‌ها و نیز کنترل به جای پیش‌بینی آینده، اصولی هستند که جز در اندک مواردی در شرکت‌های موردبررسی مشاهده شده است. نتایج این تحقیق نتایج پژوهش‌های پیشین را تأیید می‌کند و نشان می‌دهد که تفکر امکان‌گرایی بر اساس میزان منابع در اختیار کارآفرینان می‌تواند یک تفکر مناسب برای شکل‌دهی شرکت‌های کارآفرینانه باشد [۲۷].

در عمل، هنگامی که کارآفرین قصد دارد کسب‌وکاری را راه‌اندازی نماید، تلاش دارد از هر آنچه می‌تواند فراهم آورد، استفاده نماید. به‌عنوان مثال، از نظر تأمین

مالی اولین منبع می‌تواند خانواده، دوستان و آشنایان باشد. با توجه به محدودیت‌های منابع در دسترس و عدم توانایی در استخدام افراد در ابتدای شکل‌گیری شرکت، کارآفرین خود همه‌کاره است و اغلب وظایف را توأمان انجام می‌دهد [۲۶]. پس از مدتی روند تغییر پارادایم از امکان‌گرایی به سمت هدف‌گرایی در شرکت‌ها شکل می‌گیرد [۱۲]؛ یعنی همچنان‌که عناصر امکان‌گرایی در شرکت وجود دارد همزمان عناصر هدف‌گرایی نیز به چشم می‌خورد [۲۸]. این تغییر پارادایم عملاً امکان‌گرایی و هدف‌گرایی را در دو سر یک طیف نمایان می‌کند. یافته‌های تحقیقات مشابه نیز نشان از تغییر جهت پارادایم‌های شکل‌گیری بر اساس ویژگی‌های محیط و بازار دارد. البته تحقیقات نشان می‌دهد که ویژگی‌های محیط و عدم اطمینان محیطی در این تغییر نقش دارد؛ به نحوی که در عدم اطمینان محیطی همچنان امکان‌گرایی منطق تصمیم‌گیری غالب است [۲۹]. لذا می‌توان نتیجه‌گیری کرد که امکان‌گرایی و هدف‌گرایی به‌نوعی پارادایم توسعه شرکت نیز محسوب می‌شوند. در پارادایم امکان‌گرایی شرکت به‌صورت تدریجی و با تکیه بر امکانات موجود خلق شده و به‌مرور، با توجه به رشد و توسعه بازار و شرکت به سمت هدف‌گرایی می‌رود [۳۰]؛ بنابراین، می‌توان پارادایم ایجاد شرکت‌های کارآفرینانه را بر دو نوع خلق تدریجی و یک‌باره تقسیم‌بندی کرد.

خلق تدریجی همان استفاده از تصمیم‌گیری امکان‌گرایانه و حرکت تدریجی به سمت رشد و توسعه است و خلق یک‌باره به‌مانند شرکت شماره ۷ موردبررسی در این تحقیق، به معنای استفاده از امکانات کافی و استقرار یک‌باره شرکت و استفاده از هدف‌گرایی در تصمیمات است. پارادایم هدف‌گرایانه (خلق یک‌باره) به این معنی است که کارآفرین منابع وسیعی در اختیار دارد و می‌تواند از ابتدا شرکتی ایجاد نماید که امکانات مادی و غیرمادی موردنظر را داشته باشد.

می‌توان خلق یک‌باره و خلق تدریجی یک کسب‌وکار را نیز به‌صورت یک طیف در نظر گرفت که کارآفرینان با توجه به منابعی که در دست دارند می‌توانند تصمیم به راه‌اندازی کسب‌وکارها کنند. تصویر ۱ نشان‌دهنده این دو فلسفه فکری در شکل‌گیری کسب‌وکارهای کوچک است. نکته اصلی در این طیف، جای‌گیری روش فکری و تفکر تصمیم‌گیری کارآفرینان در هرکدام از این طیف است. برخی می‌توانند کاملاً امکان‌گرا،

برخی کاملاً هدف‌گرا و برخی دیگر با توجه به منابع در دسترسشان ترکیبی از این دو خواهند بود.

تفکر امکان‌گرایانه	تفکر هدف‌گرایانه
خلق تدریجی	خلق یک‌باره
استفاده از امکانات موجود و در دسترس	استفاده از منابع از پیش تجهیز شده
برنامه‌ریزی کمتر	برنامه‌ریزی بیشتر
تفکر کمتر نظام‌مند	تفکر نظام‌مندتر
عدم اطمینان بیشتر	عدم اطمینان کمتر

تصویر ۱ تفکر امکان‌گرا در برابر تفکر هدف‌گرا

با توجه به اینکه تفکر امکان‌گرا همچنان در حال توسعه است [۱۶] و دامنه این نظریه به سایر حوزه‌های کارآفرینی نظیر بازاریابی امکان‌گرایانه [۳۱]، برنامه‌ریزی امکان‌گرایانه [۳۲]، کارآفرینی بین‌الملل [۳۳] و سایر حوزه‌ها نیز کشیده است، لذا تحقیقات زیر جهت استفاده محققان برای پژوهش‌های آتی و توسعه این نظریه در ایران پیشنهاد می‌شود:

- بررسی تفاوت/شباهت منطق تصمیم‌گیری امکان‌گرایانه بین کارآفرینان خبره و کارآفرینان تازه‌کار و همچنین بین کارآفرینان و مدیران کلاسیک؛
- بررسی منطق تصمیم‌گیری امکان‌گرایانه در تصمیمات مربوط به حوزه‌های مالی، بازاریابی، تولید و سایر حوزه‌های عملیاتی شرکت‌ها به صورت جزئی؛
- بررسی منطق تصمیم‌گیری امکان‌گرایانه در فرآیند جهانی‌شدن و توسعه شرکت‌های کارآفرینانه در ایران؛
- بررسی منطق تصمیم‌گیری امکان‌گرایانه میان کارآفرینان موفق و کارآفرینان شکست‌خورده در ایران.

هر یک از این بررسی‌ها می‌تواند به درک صحیح و تبیین این منطق تصمیم‌گیری در شرکت‌های کارآفرینانه کمک شایانی کند و نیز نتایج این تحقیقات می‌تواند برای

کارآفرینان فعال در حوزه‌های مختلف صنعتی چراغ راهی جهت تصمیم‌گیری بهتر و مدیریت مؤثرتر شرکت‌های کوچک و کارآفرین باشد.

۸- منابع

- [1] Sarasvathy, S., *Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency*. Academy of Management Review, 2001. 26(2): p. 243-263.
- [2] Sarasvathy, S., *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise*. 2008, Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- [3] Toghiani, A., A. Rajabzadeh, and A. Anvari Rostami, *Designing of Decision Making Model in Uncertainty Conditions*. Modern Researches in Decision Making, 2016. 1(1): p. 189-216.
- [4] Read, S., S.D. Sarasvathy, and N. Dew, *Effectual entrepreneurship*. 2016: Taylor & Francis.
- [5] Read, S., M. Song, and W. Smit, *A meta-analytic review of effectuation and venture performance*. Journal of Business Venturing, 2008. 24(6): p. 573-587.
- [6] Schumpeter, J.A., *Capitalism, socialism, and democracy*. 1943, London: Routledge.
- [7] Smith, N.R., *The entrepreneur and his firm: The relationship between type of man and type of company*. 1967, East Lansing, Mich: Bureau of Business and Economic Research, Michigan State University.
- [8] Hite, J.M. and W.S. Hesterly, *The evolution of firm networks: From emergence to early growth of the firm*. Strategic Management Journal, 2001. 22: p. 275-286.
- [9] Bourdieu, P., *The forms of capital*, in *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, J.G. Richardson, Editor. 1985, Greenwood Press: New York. p. 241-258.
- [10] Dew, N., et al., *Affordable loss: Behavioral economic aspects of the plunge Decision*. Strategic Entrepreneurship Journal, 2009. 3: p. 105-126.

- [11] Morrish, S., *Portfolio entrepreneurs: an effectuation approach to multiple venture development*. Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship, 2009. 11(1): p. 32-48.
- [12] Mirvahedi, S., *An investigation into the role of serendipity, effectuation, and entrepreneurial marketing in fast-growth entrepreneurial firms*, in *Management, Marketing and Entrepreneurship* 2014, University of Canterbury: Christchurch.
- [13] Kirzner, I.M., *Competition and entrepreneurship*. 1973, Chicago: University of Chicago Press.
- [14] Wiltbank, R., et al., *What to do next? The case for non-predictive strategy*. Strategic Management Journal, 2006. 27(10): p. 16.
- [15] Read, S., et al., *Marketing under uncertainty: An effectual approach*. Journal of Marketing 2009. 73(3): p. 1.
- [16] Perry, J.T., G.N. Chandler, and G. Markova, *Entrepreneurial effectuation: A review and suggestions for future research*. Entrepreneurship Theory and Practice, 2011. 35(1): p. 1-25.
- [17] Chetty, S., et al., *Contextualising case studies in entrepreneurship: A tandem approach to conducting a longitudinal cross-country case study*. International Small Business Journal, 2013. 31(1): p. 1-12.
- [18] Axelrod, R., *The analysis of cognitive maps*. Structure of decision, 1976: p. 55-73.
- [19] Narayanan, V. and D.J. Armstrong, *Causal mapping for research in information technology*. 2005: Idea Group Publishing.
- [20] Hosseinzadeh Shahri, M. and F. Mansouri, *Developing demand chain management in insurance industry with cause mapping method*. The Modares Journal of Management Researches in Iran, 2015. 18(3): p. 25-45.
- [21] Chandler, G.N., et al., *Causation and effectuation processes: A validation study*. Journal of Business Venturing, 2011. 26(3): p. 375-390.

- [22] Alsos, G.A., T.H. Clausen, and S. Solvoll. *Towards a better measurement scale of causation and effectuation*. in *Academy of Management Proceedings*. 2014. Academy of Management.
- [23] Morrish, S., *Portfolio entrepreneurs: Pathways to growth and development*. 2008, University of Canterbury. Management.
- [24] Hantooshzadeh, M. and H. Zand Hesami, *Designe of Model to Evaluate Effective Factors on the Apathy of Family Members to Family Businesses*. The Modares Journal of Management Researches in Iran, 2015. 18(3): p. 47-65.
- [25] Dew, N., et al., *Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision-making: Differences between experts and novices*. Journal of Business Venturing, 2009. 24(4): p. 287-309, Sayed, M.T., *To what extent does the cognitive style of novice entrepreneurs lead to effectual and causal decision making?* 2017, University of Twente.
- [26] Read, S. and S. Sarasvathy, *Knowing what to do and doing what you know: Effectuation as a Form of entrepreneurial expertise*. The Journal of Private Equity, 2005. 9(1): p. 45.
- [27] Reymen, I., et al., *Decision making for business model development: a process study of effectuation and causation in new technology-based ventures*. R&D Management, 2016.
- [28] Reymen, I.M., et al., *Understanding Dynamics of Strategic Decision Making in Venture Creation: A Process Study of Effectuation and Causation*. Strategic Entrepreneurship Journal, 2015. 9(4): p. 351-379.
- [29] Ciszewska-Mlinaric, M., K. Obloj, and A. Wasowska, *Effectuation and causation: Two decision-making logics of INVs at the early stage of growth and internationalisation*. Journal of East European Management Studies, 2016. 21(3): p. 275-297.
- [30] Laine, I. and T. Galkina, *The interplay of effectuation and causation in decision making: Russian SMEs under institutional uncertainty*. International Entrepreneurship and Management Journal, 2016: p. 1-37.

- [31] Nijssen, E., *Entrepreneurial Marketing: An Effectual Approach*. 2014: Routledge.
- [32] Whalen, P.S. and S.S. Holloway, *Effectual marketing planning for new ventures*. *AMS Review*, 2012. 2: p. 34-43.
- [33] Sarasvathy, S., et al., *An effectual approach to international entrepreneurship: Overlaps, challenges, and provocative possibilities*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2014. 38(1): p. 71-93.

