

## مفهوم پردازی فرایند تصمیم‌گیری کارآفرینانه در بنگاه‌های کوچک و متوسط کارآفرین

سیدحمید خداداد حسینی\*

دانشیار دانشگاه تربیت مدرس

امیرمحمد کلابی

دانشجوی دکتری مدیریت کارآفرینی، دانشگاه تهران

روزا مهرابی

دانشجوی دکتری مدیریت کارآفرینی، دانشگاه تهران

### چکیده

این پژوهش، با درک نقش و اهمیت فرایند تصمیم‌گیری کارآفرینانه و با توجه به ضعف مطالعات پیشین در پرداختن به بعد کیفی این مقوله به مفهوم پردازی فرایند تصمیم‌گیری کارآفرینانه در کسب و کارهای کوچک و متوسط کارآفرین می‌پردازد. بدین منظور با به کارگیری راهبرد کیفی مطالعه موردی به بررسی موضوع یادشده در میان کارآفرینان برتر سال ۱۳۸۸ پرداخته شده است. یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که فرایند تصمیم‌گیری کارآفرینانه در کسب و کارهای کوچک و متوسط کارآفرین با تکیه بر راهبردهایی متشکل از جستجوی اطلاعات، شناسایی راهکارهای تصمیم‌گیری موجود و ممکن، بررسی و ارزیابی موقعیت شرکت به لحاظ محیطی، ارزیابی ریسک موجود در هر یک از راهکارهای تصمیم، رویارویی با مشکلات و تنگناها و بررسی پیشنهادهای سایرین، به کارگیری تجربه و دانش شخصی، و تکیه بر شهود و جهت‌گیری‌های ذهنی اتخاذ می‌گردد.

**کلید واژه‌ها:** فرایند تصمیم‌گیری، تصمیم‌گیری کارآفرینانه، کسب و کارهای کوچک و متوسط کارآفرین، مطالعه موردی.

## Conceptualization of the entrepreneurial decision making process in small & medium size enterprises

**Hamid Khodadad Hoseini**

Associate Professor of Tarbiat Modares University

**Amir Mohammad Kolabi**

Ph.D student in Entrepreneurship, University of Tehran

**Rosa Mehrabi**

Ph.D student in Entrepreneurship, University of Tehran

### Abstract

Regarding the importance of entrepreneurial decision making process and due to the insufficiency of pervious research in considering qualitative aspects of the issue, this study aims to conceptualize entrepreneurial decision making process in small & medium size enterprises. For this purpose, the qualitative case study method was applied among Iranian prominent entrepreneurs in the year of 2009. The research findings suggest that entrepreneurial decision making process in small & medium size enterprises rely on guideline consist of; searching for information, recognition of the available and feasible decision alternatives, investigating and evaluating environmental factors affecting enterprises, evaluating the risks of each decision alternative, dealing with the problems & bottlenecks, regarding others suggestions, utilizing personal experiences, and relying on personal intuition & cognitive biases.

**Key Words:** Decision making process, Entrepreneurial decision making, Small and medium size enterprise, Case study.

### مقدمه

امروزه کسب و کارهای کوچک و متوسط<sup>۱</sup> با رویکردهای کارآفرینانه به بخش عمده‌ای از اقتصاد ملت‌ها مبدل شده‌است؛ به طوری که تقریباً در عمده کشورها در حدود ۹۹ درصد از اشتغال و رشد ناخالص داخلی توسط آنها تامین شده و از این رو منابعی جهت توسعه و تحول اقتصادی، اشتغال‌زایی، نوآوری و رقابت در هر بازاری محسوب می‌شوند (Simpson et al., 2011).

یافته‌های محققان حاکی از این واقعیت است که موفقیت این کسب و کارها به شدت به فنون و

### 1. Small and Medium-Size Enterprises (SME)

فرایندهای تصمیم‌گیری مدیران آنها وابسته است (Gibcus & VanHoesel, 2010). در واقع تصمیماتی که توسط مالکان کسب و کارهای کوچک و متوسط کارآفرین اتخاذ می‌شود جوهره و قلب کارآفرینی در این کسب و کارها به شمار می‌روند (De Kort & Vermeulen, 2010).

لازم به توضیح که بنا بر نظر محققانی از جمله گییکاس و همکاران (۲۰۱۰)، ورمولن و کورسو (۲۰۱۰) و بوسنیتز (۱۹۹۹) تصمیم‌گیری مالکان کسب و کارهای کوچک و متوسط در زمره فرایند تصمیم‌گیری کارآفرینانه جای دارد؛ چرا که این گونه تصمیمات اساساً بر بقاء و ماهیت سازمان تأثیر گذارند، سازمان را به سوی آینده هدایت نموده و مسیر حرکت به سوی ماندگاری در محیط بازار را شکل می‌بخشند.

علی‌رغم اهمیت فرایند تصمیم‌گیری کارآفرینانه کورسو و همکاران (۲۰۱۰)، به این نکته اشاره نموده‌اند که عمده مطالعات گذشته در این حوزه تاکنون بیشتر به تشریح فرایندها و رویه‌های عقلایی<sup>۱</sup> تصمیم‌گیری مدیران در شرکت‌های بزرگ و چندملیتی تمرکز داشتند. در حالی که برخی محققان از جمله کورسو و همکاران (۲۰۱۰)، گییکاس و همکاران (۲۰۱۰) و بوسنیتز و بارنی (۱۹۹۷) به این نتیجه دست یافتند که کارآفرینان برخلاف مدیران در فرایند تصمیم‌گیری خود از اصول و قواعد عقلایی و منطقی پیروی ننموده و فرایند تصمیم‌گیری کارآفرینانه در کسب و کارهای کوچک با تصمیم‌گیری مدیران متفاوت است؛ به طوری که الگوها و چارچوب‌های موجود قادر به توصیف این فرایندها نیست.

با عنایت به موارد پیش گفته، همچنین با عنایت به اینکه در پژوهش‌های داخلی در ایران، تحقیقی یافت نمی‌شود که به مفهوم‌پردازی کیفی این رویکرد مهم کارآفرینانه در بنگاه‌های کوچک و متوسط پرداخته شده باشد. هدف از مطالعه حاضر یافتن پاسخ مناسب این سوال است که فرایند تصمیم‌گیری کارآفرینان در کسب و کارهای کوچک و متوسط کارآفرین به چه صورتی می‌باشد.

### پیشینه تحقیق

#### فرایند تصمیم‌گیری

تصمیم‌گیری فرایندی است که از طریق آن، راه حل مسأله معینی انتخاب می‌گردد و مشتمل بر مجموعه فعالیت‌هایی است که به گزینش یک راهکار، از مجموع راهکارهای بدیل منجر می‌شود (Rezaeian, 2000, p.138). کپنز و ترنگو (۱۹۶۵)، بیان کردند هنگام جستجو برای دستیابی به تعریف

فرایند تصمیم‌گیری، تعاریف متعددی به دست می‌آید که همگی بر ذهنی بودن این فرایند تأکید دارند. در بیشتر این تعاریف تصمیم‌گیری فرایندی شناختی برای دستیابی به یک موقعیت، یا انتخاب از میان گزینه‌های ممکن با استفاده از ابزارهای شناختی از قبیل حافظه و تفکر تعریف شده است.

فرایند تصمیم‌گیری از دو جنبه اصلی مورد بررسی محققان واقع شده است: رویکرد هنجاری و رویکرد توصیفی (Minta et al., 1997). رویکرد هنجاری یا کمی، مبتنی بر رهیافت انتخاب عقلایی بوده و بر رده‌بندی پارامترهای مسأله و حل مسأله بر اساس طیفی از ارزش‌های مشخص تأکید دارد. محققانی از جمله شاور و اسکات (۱۹۹۱)، بل و رایفا (۱۹۸۸) که از این دیدگاه پیروی می‌کنند، معتقدند فرایند تصمیم‌گیری ذاتاً یک فرایند عقلایی است و تصمیم‌گیران کاملاً به صورت ابزاری عمل می‌کنند و قادراند به شیوه عقلایی بهینه‌ترین راهکار موجود را انتخاب و جهت افزایش مطلوبیت خود تلاش کنند. دیدگاه‌های سنتی مانند تصمیم‌گیری هنجاری، عقلانیت از دیدگاه کلاسیک، عقلانیت محدود و عقلانیت نئوکلاسیک از جمله مواردی هستند که بر فرضیه عقلایی فرایند تصمیم‌گیری تأکید دارند.

در مقابل این رویکرد، چارچوب توصیفی یا کیفی قرار دارد که نه تنها برای رده‌بندی و تعیین پارامترهای مسأله تلاش نمی‌کند، بلکه مبتنی بر رهیافت روانشناسی معرفت‌شناختی بوده، به دنبال حل مسأله بر اساس تحلیل‌های کیفی مبتنی بر راهکارهای ذهنی و شهودی می‌باشد. دیدگاه‌های تصمیم‌گیری شهودی، تصمیم‌گیری ابتکاری، تصمیم‌گیری طبیعی و تصمیم‌گیری باز در رده رویکرد تصمیم‌گیری کیفی جای دارند (Vermeulen & Curseu, 2010; Gibcus et al., 2010).

#### فرایند تصمیم‌گیری کارآفرینانه

فرایند تصمیم‌گیری کارآفرینانه بنا بر تعریف شوماکر (۱۹۹۳) "انتخاب‌های ارادی یا واکنش‌های سریع درحوزه موضوعاتی است که اساساً بر بقاء و ماهیت سازمان تأثیر گذارند". از منظر محققانی از جمله کاسون (۱۹۹۲)، بوسنیتز (۱۹۹۹) و ایوانوا و گییکاس (۲۰۰۳)، فرایند تصمیم‌گیری کارآفرینانه مبتنی بر رویکرد توصیفی و کیفی است و دیدگاه‌های هنجاری کلاسیک و نئوکلاسیک تصمیم‌گیری عقلایی مغایر با طرز عمل کارآفرینان است؛ چرا که در رویکرد هنجاری فرض بر این است که کارآفرینان به همه اطلاعات مورد نیاز برای تصمیم‌گیری دسترسی دارند و تصمیم‌گیری فرایندی بی-اهمیت و ناچیز و نقش کارآفرین در اتخاذ آنها بسیار جزئی جلوه داده شده است.

در حالی که محققان عرصه کارآفرینی الگوها و نظریه‌های هنجاری را از پاسخگویی به سوال‌های موجود در زمینه فرایند تصمیم‌گیری کارآفرینان عاجز یافته و معتقدند کارآفرینان در عالم واقعی هنگام تصمیم‌گیری با کمبود اطلاعات یا اطلاعات نامربوط، و زمان ناکافی برای تصمیم‌گیری (خصوصاً به منظور

تجزیه و تحلیل) مواجه می‌شوند؛ از این رو تکیه بر دیدگاه‌های سنتی در کارآفرینی هر نوع فرصت و موقعیتی را که منجر به بروز خلاقیت کارآفرینان، و رویارویی آن‌ها با ابهام یا هماهنگی با تغییرهای محیطی می‌شود از بین می‌برند و پوشش دهنده رشد و توسعه‌ای نیستند که نیروی محرکه‌اش بر مبنای تصمیم‌گیری غیر معمول و غیر عقلایی کارآفرینان است (Vermeulen & Curseu, 2010; Gustafson, 2009; Michl et al., 2009).

در همین راستا ایورسن و جورجسن (۲۰۰۸)، نیز معتقدند کارآفرینان، اغلب مجبور می‌شوند تصمیم‌های خود را بدون دسترسی به روندهای تاریخی، نبود مستندات و اطلاعات کافی در مورد بازار اتخاذ نمایند. این در حالی است که تصمیم‌گیری برای آغاز یک کسب و کار یا تصمیم‌گیری برای عرضه یک محصول یا خدمت جدید، خود به تنهایی دربرگیرنده فرایندهای تصمیم‌گیری بیشماری است که کارآفرین تنها با تکیه بر رویکردهای هنجاری و عقلایی قادر به اتخاذ چنین تصمیماتی نخواهد بود.

علاوه بر این موارد به بیان گوستافسون (۲۰۰۹)، از آنجا که محیط کارآفرینی محیط ابهام است، تفکر و تصمیم‌گیری کارآفرینان تحت شرایط عدم اطمینان رخ می‌دهد و در چنین شرایطی آنها مجبور می‌شوند به منظور انتخاب از میان راه‌حل‌ها و گزینه‌های موجود خروجی‌های هر اقدام یا حالت‌های مختلف ناشی از آن را در نظر بگیرند. چنین عملی صرفاً با تکیه بر رویکردهای عقلایی ممکن نیست؛ از این رو کارآفرینان به تحلیل‌های کیفی، ذهنی و شهودی مبتنی بر رهیافت معرفت‌شناختی روی می‌آورند.

در مجموع گییکاس و همکاران (۲۰۱۰)، با جمع‌بندی نظریات و تحقیقات حوزه فرایند تصمیم‌گیری کارآفرینانه به این جمع‌بندی دست یافتند که محققان عرصه کارآفرینی نظریه‌ها، رویکردها و الگوهای سنتی تصمیم‌گیری را از پاسخگویی به سوال‌های موجود در زمینه تصمیم‌گیری کارآفرینانه در کسب و کارهای کوچک و متوسط کارآفرین عاجز یافته‌اند.

#### فرایند تصمیم‌گیری کارآفرینانه در کسب و کارهای کوچک و متوسط

از منظر محققانی از جمله گییکاس و ون‌هوسل (۲۰۱۰) فرایند تصمیم‌گیری کارآفرینانه در کسب و کارهای کوچک دریافته‌اند که اغلب به صورت انفرادی و توسط فرد کارآفرین اتخاذ می‌شوند. در چنین شرایطی است که دیدگاه‌های عقلایی و منطقی تصمیم‌گیری اعتبار خود را از دست می‌دهند (Gibcus & Van Hoesel, 2010).

گییکاس و همکاران (۲۰۱۰) طی مطالعه خود در زمینه فرایند تصمیم‌گیری کارآفرینانه در شرکت‌های کوچک و متوسط از کارآفرینان برتر کشور فنلاند خواستند تا فرایند تصمیم‌گیری خود شرح دهند. نتایج اولیه این مطالعه نشان داد که فرایند تصمیم‌گیری کارآفرینان دارای سه مرحله ظهور ایده، عملیاتی کردن ایده و اجرای تصمیم می‌باشد. در هر کدام از این مراحل دو لحظه حیاتی وجود دارد که عبارتند از: لحظه

اتخاذ تصمیم‌های غیر رسمی و بروز محرک و لحظه اتخاذ تصمیم رسمی.

لازم به ذکر است که تحقیق استنتاجی این محققان با در نظر گرفتن مفاهیمی چون تحلیل و ارزیابی محیط کسب و کار، پردازش اطلاعات و گرایش به ریسک کارآفرینانه، که عوامل مهمی برای تصمیم‌گیری در محیط‌های پیچیده هستند، انجام پذیرفت و در خلال آن این موضوع اثبات گردید که کارآفرینان با تکیه بر ویژگی‌های شخصیتی خود از جمله: قاطعیت و سرسختی و استقلال؛ تصمیمات خود را اتخاذ می‌کنند و به منظور بررسی مخاطرات احتمالی از نظرات افرادی همچون مشاوران یا دوستان مورد اعتماد خود نیز بهره می‌برند. اما در نهایت به واسطه خصوصیات شخصیتی یادشده توجه چندانی به جزئیات ذکر شده توسط مشاوران نشان نمی‌دهند و تصمیم نهایی توسط خود آنها اتخاذ خواهد شد.

میشل و همکاران (۲۰۰۹) و بارون و وارد (۲۰۰۷) نیز که تحقیقات اکتشافی خود را به شناسایی عوامل موثر بر تصمیم‌گیری کارآفرینان معطوف نمودند به این نتیجه دست یافتند که کارآفرینان هنگام تصمیم‌گیری برای بهره‌برداری از فرصت‌ها بیشتر از سایرین با پیچیدگی، تنوع بالای اطلاعات، پویایی محیطی مواجه‌اند و در چنین شرایطی برای تعدیل فرایند تصمیم‌گیری خود و یافتن راهکارهای جدید به جست و جو و پردازش ذهنی اطلاعات بر اساس مکانیزم‌های شناختی خود روی می‌آورند. مطالعات انجام شده توسط میشل و همکاران (۲۰۰۹) نشان داده است که به کارگیری مهارت‌های ادراکی-شناختی، جهت-گیری‌های ذهنی و شهودی و قضاوت‌های مبتنی بر تجربه در این مرحله از تصمیم‌گیری برای کارآفرینان اهمیت بیشتری پیدا می‌کنند. به عنوان نمونه کارآفرینان مورد مطالعه در تحقیقات بارون و وارد (۲۰۰۷) تأیید نموده‌اند که در مراحل اولیه از فرایند تصمیم‌گیری اغلب بر شهود و ادراکات ذهنی خود تأکید ورزیده و متعاقباً در مراحل بعدی با استدلال‌های منطقی آنها را مورد بررسی قرار می‌دهند.

دی کورت و ورمولن (۲۰۱۰) نیز در همین راستا طی بررسی کیفی فرایند تصمیم‌گیری کارآفرینان دریافتند تجربه شخصی نقش مهمی در فرایند تصمیم‌گیری این افراد ایفا می‌کند؛ چرا که کارآفرینان تمایل بالایی به تعمیم تجربیات شخصی و اعتماد به نفس بیش از حد خود برای فائق آمدن بر موانع دارند و این روش را به عنوان سازو کاری برای ساده‌سازی مسائل پیچیده به کار می‌برند.

صرف نظر از این موارد به زعم بوسنیتز و بارنی (۱۹۹۷) از زمانی که مسیر پژوهش‌های کارآفرینی به سمت روانشناسی شناختی گرایش پیدا کرد، زیرساخت‌های روان‌شناختی متعددی برای درک فرایند تصمیم‌گیری کارآفرینان فراهم شد و در این بین این موضوع آشکار گردیده که کارآفرینان در محیط‌های مملو از عدم قطعیت به شناسایی و استفاده از راهکارهای ابتکاری در تصمیم‌گیری خود گرایش بیشتری

پیدا می کنند. این راهکارها در واقع قوانین و ساز و کارهایی شناختی و تسهیل شده و قضاوت‌های ذهنی هستند که کارآفرینان برای اتخاذ تصمیم‌های کارآفرینانه از آنها استفاده می کنند (Baron & Ward, 2007; Bakker et al., 2007).

علاوه بر موارد فوق، تحقیقات اثبات نموده‌اند که گرایش به ریسک‌پذیری یکی از عواملی است که تصمیم‌گیری کارآفرینان را تحت تأثیر قرار می‌دهد (Curseu et al., 2010). موضوع ریسک‌پذیری مدت‌ها درون‌مایه هسته‌ای ادبیات تصمیم‌گیری کارآفرینانه بوده است و این موضوع به اثبات رسیده که کارآفرینان دائماً با موقعیت‌های پر مخاطره روبرو می‌شوند (Busenitz, 1999). نتایج حاصل از پژوهش فورلانی و مولینز (۲۰۰۰)، پیرامون عوامل تأثیرگذار بر فرایند تصمیم‌گیری کارآفرینان نشان می‌دهد که گرایش به ریسک‌پذیری کارآفرینانه باعث می‌شود آنها هنگام تصمیم‌گیری برای بهره‌برداری از فرصت‌های راه‌اندازی کسب و فرصت‌ها را با توجه به میزان ریسک نهفته در آن تحلیل و آن فرصتی را که در مقایسه با سایرین مخاطرات کمتری دارد انتخاب کنند.

همچنین به اعتقاد گییکاس و ون‌هوسل (۲۰۱۰) از آنجا که کارآفرینان/مالکان کسب و کارهای کوچک و متوسط کارآفرینانه به طور مداوم در جستجوی فرصت‌ها می‌باشند، جهت تصمیم‌گیری برای شروع و اداره کسب و کار خود همواره در حال بررسی و تحلیل محیط، وضعیت رقبا، مشتریان، تأمین‌کنندگان و در کل ذینفعان خود هستند. همچنین محیط داخلی کسب و کار خود را از این منظر که در چه مرحله‌ای از چرخه تولید قرار دارند، نحوه عملکرد کارکنان و میزان سوددهی کسب و کار، مورد ارزیابی مداوم قرار می‌دهند.

### روش اجرای پژوهش

ماهیت کلی پژوهش حاضر کیفی است و از داده‌های کیفی و رویکرد تفسیری در آن استفاده شده است. با عنایت به موارد پیش گفته و با توجه به نوظهور بودن موضوع و مفهوم تصمیم‌گیری کارآفرینانه، همچنین با عنایت به این موضوع که در پژوهش‌های داخلی پیشین کمتر مطالعه‌ای یافت می‌شود که به مفهوم‌پردازی این رویکرد مهم کارآفرینانه در بنگاه‌های کوچک و متوسط در بعد کیفی پرداخته باشد، پژوهش حاضر تمرکز خود را بر مفهوم‌پردازی تصمیم‌گیری کارآفرینانه در کسب و کارهای کوچک و متوسط برتر کارآفرین در ایران قرار داده است.

### چارچوب نظری و ابزارهای پژوهش

چارچوب نظری مورد نظر در این تحقیق مبتنی بر آموزه‌های دانش تصمیم‌گیری و کارآفرینی می‌باشد که به منظور سازماندهی نتایج گزارش‌ها و مصاحبه‌ها، همچنین گردآوری و مدیریت یافته‌ها به کار گرفته شده است. از آنجا که مطالعه موردی با جنبه اکتشافی و چستی‌گونه، تأکید فراوانی بر شناسایی فرایندها و درک و تفسیر آنها دارد، در این پژوهش به مصاحبه‌های عمیق و نیمه ساختار یافته و طرح سوالات باز با کارآفرینان و مالکان کسب و کارهای برتر کارآفرین در ایران پرداخته شد. لازم به تأکید است در این مطالعه افراد مورد بررسی، موضوع را مستقیماً تجربه نموده و درک عمیقی از آن داشته‌اند.

### جامعه آماری پژوهش

جامعه آماری در این پژوهش مالکان کسب‌وکارهای کوچک و متوسط کارآفرین برتر منتخب وزارت کار و امور اجتماعی ایران در سال ۱۳۸۸ هستند. در این تحقیق (همانند آنچه در پژوهش‌های کیفی رخ می‌دهد) به دلیل همگن و غیر احتمالی بودن جامعه به جای نمونه‌گیری احتمالی از روش‌های نمونه‌گیری هدفمند همگون استفاده شده است؛ بدین صورت که ۱۲ نفر از افراد واجد شرایط به طور هدفمند و با توجه به داشتن اطلاعات ذی‌قیمت برگزیده شدند. اما در نهایت به دلیل محدودیت‌های جغرافیایی و ارتباطی امکان مصاحبه با ۱۰ نفر از آنها فراهم شد. لازم به ذکر است که تمامی مصاحبه‌ها طی یک فرایند مشابه تا رسیدن به مرحله اشباع هدایت شدند.

### گردآوری داده‌ها

از آنجا که گردآوری تفصیلی داده‌ها از مراجع مختلف، عنصر اصلی مطالعه موردی را تشکیل می‌دهد؛ در این تحقیق در ابتدا به منظور دستیابی به چارچوب مفهومی تحقیق و گردآوری و دسته‌بندی سوالات نیمه ساختاریافته به منابع ثانویه شامل پیشینه و ادبیات نظری موجود در کتب و مقالات آکادمیک حوزه تصمیم‌گیری و کارآفرینی (که قبلاً به آنها اشاره شد) رجوع و کلیه اطلاعات مرتبط در زمینه مبانی نظری گردآوری شد. در مرحله بعد جهت گردآوری داده‌های کیفی با تکیه بر چارچوب مفهومی و سوالات گردآوری شده به مصاحبه با مالکان کسب و کارهای کوچک و متوسط کارآفرین پرداخته شد. لازم به ذکر است داده‌های این پژوهش مجموعاً در طول یک ماه گردآوری گردید.

### طبقه‌بندی و جمع‌بندی داده‌های گردآوری شده

در مصاحبه‌ها جمع‌آوری داده‌ها تا رسیدن به نقطه اشباع ادامه یافت. در این مطالعه به منظور روشن‌تر شدن پاسخ افراد، سوالات در قالب نیمه ساختار یافته و مبتنی بر چارچوب نظری طراحی شده و در عین حال از مصاحبه شونده‌گان خواسته شد تا به طور باز و خارج از چارچوب نظری به تشریح و توصیف



موضوع پردازند. سپس پاسخ سوالات مربوطه در داخل چارچوب نظری در جداول مناسب صورت‌بندی گردید. هدف از طرح سوالات آن بود که برای شرکت کنندگان در فرایند تحقیق این امکان فراهم آید که بدون توجه به نقش محقق به عنوان یک کارشناس یا پژوهشگر، پاسخ‌های خود را مطرح نمایند. در نهایت به واسطه تحلیل محتوا ابعاد اصلی موضوع حاصل شد و داده‌های گردآوری شده به روش استنباط استقرایی در قالب موضوع‌ها، ابعاد و اجزا دسته‌بندی شدند.

#### تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده

جهت تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی از روش تحلیل محتوا استفاده شد. استراتژی کلی تحلیل در این پژوهش، تکیه بر موضوعات نظری و استفاده از روش مقایسه است. برای تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با روش تحلیل محتوا، واحد تحلیل موضوع در نظر گرفته شده است. به این صورت که هر موضوع گستره‌ای از یک عبارت تا چند جمله را در بر می‌گیرد. چارچوب مفهومی پژوهش راهنمای اصلی موضوعات مورد توجه در تحلیل بود. در تحلیل محتوا از هر دو شیوه تحلیل محتوای آشکار و نهفته استفاده شد؛ به عبارتی، در برخی از موارد محتوای نهفته در داده‌ها نیز تعبیر شد.

به طور کلی در به‌کارگیری روش تحلیل محتوا مراحل ذیل به اجرا درآمد:

- تلخیص داده‌ها: تفسیر مصاحبه‌ها، خلاصه کردن عبارت‌ها یا عبارت‌های مترادف، قرار دادن عبارات در دسته‌بندی‌های وسیع‌تر.
- عرضه داده‌ها: یافته‌های حاصل از هر مصاحبه در جدولی مکتوب و آماده کدگذاری گردید.
- نتیجه‌گیری: در این پژوهش برای نتیجه‌گیری روش تحلیل تم در مراحل ذیل پیاده‌سازی گردید:
  - مرحله اول: آماده‌سازی داده‌ها

قبل از آغاز تحلیل داده، داده‌ها به صورتی تنظیم شدند که کار با آنها آسان باشد. به این صورت که پس از تلخیص و عرضه داده‌ها جدولی مشابه با جدول شماره (۱) تنظیم و پاسخ سوالات هر مصاحبه شونده در آن درج گردید.

جدول شماره (۱): آماده‌سازی داده‌های کیفی

کد مصاحبه شونده	گزاره‌های کلامی	مفاهیم کدگذاری باز (ابعاد)	مفاهیم کدگذاری محوری (اجزا)

ستون‌های جدول در بر دارنده اطلاعات زیر هستند:

– کد مصاحبه شونده: کد از  $I_1$  تا  $I_{10}$ ؛

– گزاره‌های کلامی: گزاره‌های کلامی فرد مصاحبه شونده در پاسخ به سوالات؛

– کدگذاری باز: گفته‌های کارآفرینان به عنوان مفاهیم کلیدی در نظر گرفته می‌شوند؛

– کدگذاری محوری: عنوانی به مجموعه‌ای از مفاهیم مشترک بیان شده تعلق می‌گیرد.

#### ▪ مرحله دوم: کدگذاری

کدگذاری، ماده اولیه تحلیل تم می‌باشد. در این مرحله به هر مصاحبه شونده کدی از  $I_1$  تا  $I_{10}$  که عدد آن نشان‌دهنده شماره کارآفرین است، اختصاص یافت. در کدگذاری باز، مفاهیم کلیدی گفته‌های کارآفرینان بوده و در کدگذاری محوری عنوانی به مجموعه‌ای از مفاهیم مشترک بیان شده تعلق گرفت.

#### ▪ مرحله سوم: خلق معانی و مفاهیم

در این مرحله از جمع‌بندی مفاهیم مشترکی که مصاحبه شوندگان در پاسخگویی به سوالات مطرح نمودند، جدولی جامع (جدول ۲) به دست آمد که بیانگر مولفه‌های تصمیم‌گیری کارآفرینانه است. در این مرحله، گزاره‌های استخراج و دسته‌بندی شده از هر مصاحبه برای مصاحبه شوندگان ارسال شد تا آنها را کنترل و در صورت لزوم اصلاح کنند. لازم به ذکر است پس از دسته‌بندی داده‌های هر مصاحبه، داده‌های هر دسته بررسی و مقایسه و موارد مشابه و غیر مشابه با مباحث نظری جستجو شدند. همچنین جهت خلاصه سازی از تفصیل کامل مصاحبه‌ها و نکات مطرح شده در این مقاله صرف نظر شده و فقط به دسته بندی نکات کلیدی که به واسطه کدگذاری داده‌ها و تحلیل آنها حاصل گردید، اشاره شده است.

#### بررسی روایی و پایایی داده‌های گردآوری شده

به منظور تأمین روایی ساخت در پژوهش کیفی حاضر، از روش کنترل توسط مشارکت کنندگان استفاده شد؛ علاوه بر آن، جستجو برای موارد منفی و توجیحات جایگزین نیز اعمال گردید. همچنین تلاش شد تا در انتخاب مصاحبه شوندگان افرادی با تجارب و تمایلات مختلف انتخاب شوند. علاوه بر این پژوهشگر تلاش نمود تا به واسطه علاقه یا میل شخصی موجب تعصب و یکسونگری نسبت به موضوع پژوهش نشود. همچنین برای دستیابی به روایی درونی پس از کدگذاری، دسته بندی و تحلیل داده‌های کیفی، الگویی مبتنی بر تجربه به دست آمد که با الگوی پیش بینی شده حاصل از موضوعات نظری مقایسه شد. در پژوهش کیفی از آنجا که مشارکت کنندگان نماینده جامعه نیستند، امکان تعمیم نتایج به کل جامعه وجود ندارد (Bazargan, 2008)، لذا، نمی‌توان در این پژوهش مدعی وجود روایی خارجی شد. در نهایت برای افزایش پایایی تحقیق تلاش شد تا در کلیه بخش‌های گزارش نهایی حتی الامکان به طور مبسوط تمام نکات، تصمیمات و دلایل آنها تشریح شود.

## یافته‌های پژوهش

پژوهش حاضر از طریق مصاحبه عمیق با ده تن از کارآفرینان برتر که تجربه راه‌اندازی و اداره کسب و کارهای کوچک و متوسط را داشته‌اند، هدایت شد و از آنجا که بیشتر مشارکت کنندگان خود را فاقد دانش عمیق کارآفرینی می‌دانستند، تلاش شد تا از طریق سؤالات باز، بخش‌های مختلف موضوع مورد بحث و بررسی قرار داده شود. در نهایت به واسطه مطالعه مبانی نظری در حوزه‌های مرتبط با موضوع، و بررسی ادراکات کارآفرینان و مدیرمالکان کسب و کارهای کوچک و متوسط کارآفرین تلاش شد تا فرایند تصمیم‌گیری کارآفرینان در کسب و کارهای کوچک و متوسط ایران مفهوم پردازی گردد. شاخص‌های و ابعاد شناسایی شده در جدول شماره (۲) قابل ملاحظه است. لازم به توضیح است که به دلیل مبسوط بودن گزاره‌های کلامی از اشاره به آنها صرف‌نظر شده و مبسوط آنها در صورت لزوم قابل ارائه است.

جدول شماره (۲): کدگذاری مصاحبه‌های صورت‌گرفته

کد مشارکت کنندگان	اجزا	بعد
کد ۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷	تلاش جهت گردآوری اطلاعات با توجه به عدم اطمینان و عدم قطعیت محیط	جستجوی اطلاعات
	تحقیق در خصوص موارد ناآشنا و غیر مرتبط	
	برقراری ارتباط با افراد ذینفع به منظور کسب اطلاعات لازم	
	گردآوری جزئیات لازم تا حد امکان با توجه به محدودیت در دسترسی کارآفرین به اطلاعات	
	پردازش ذهنی اطلاعات با تکیه بر تجارب و شناخت پیشین خود از جوانب مسأله مورد نظر	
کد ۱،۳،۴،۵،۶،۷، ۹، ۱۰	بررسی راهکارهای گوناگون قبل از اتخاذ تصمیم (با در نظر داشتن محدودیت‌ها)	شناسایی راهکارهای تصمیم‌گیری موجود و ممکن
	بررسی راهکارهای ذهنی و ابتکاری در مقابل محاسبات پیچیده به منظور ساده‌سازی فرایند تصمیم‌گیری	
	تکیه بر قضاوت‌های ذهنی و شناخت شخصی از جوانب مسأله	
	متمایز سازی دیدگاه‌های جایگزین و ترکیب آنها با یکدیگر به منظور اتخاذ یک تصمیم همه جانبه	
	توجه ویژه به شرایط محیطی در انتخاب راهکارها	
	انعطاف پذیری در مواجهه با راهکارها با توجه به شرایط محیطی	

## ادامه جدول (۲) از صفحه قبل

کد ۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۹،۱۰	در نظر گرفتن شرایط بازار و محیط رقابتی در اتخاذ تصمیم	بررسی و ارزیابی موقعیت شرکت به لحاظ محیطی
	در نظر گرفتن فرصت‌ها و تهدیدات محیطی در اتخاذ تصمیم	
	در نظر گرفتن نقاط قوت و ضعف شرکت در مقابل رقبا در برآورد نیاز مشتریان	
	در نظر گرفتن درصد تغییر در شرایط اقتصادی بازار	
کد ۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۹	تحلیل هر کدام از تصمیمات با توجه به میزان ریسک نهفته در آن	ارزیابی ریسک موجود در هر یک از راهکارهای تصمیم
	مقایسه سود حاصل از تصمیم با ریسک موجود در آن	
	رویارویی با عدم قطعیت محیط	
	انعطاف‌پذیری کارآفرین در برابر ریسک نهفته در هر تصمیم	
	انطباق‌گرایش به ریسک کارآفرین با ریسک نهفته در تصمیم	
کد ۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۹،۱۰	توجه به راهکارهای ارائه شده از سوی سایرین (خانواده، همکاران و ذینفعان)	توجه به موانع و مشکلات پیش روی شرکت و در نظر گرفتن پیشنهادات سایرین
	بررسی راهکارهای ارائه شده از سوی مشاوران شرکت	
	توجه به مشکلات مالی، قراردادهای مجوزهای شرکت در اتخاذ تصمیم	
	در نظر گرفتن قوانین و مقررات و موانع قانونی	
کد ۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷	اتخاذ تصمیم با توجه به سطح تجربه کارآفرین	اتکا بر تجارب و دانش شخصی
	تکیه بر مهارت، دانش و تخصص شخصی در اتخاذ تصمیم‌ها به واسطه عدم دسترسی به اطلاعات	
	پردازش اطلاعات با تکیه بر تجارب و دانش شخصی	
	رهایی از هنجارهای معمول و تکیه بر تجربه	
	تطبیق تجربه کارآفرین با ماهیت تصمیم	
کد ۱،۳،۴،۵،۶،۷،۹،۱۰،۲	به کارگیری فرایندهای ذهنی به منظور ساده‌سازی فرایند تصمیم	تکیه بر شهود و جهت‌گیری‌های ذهنی
	تصمیم‌گیری بر اساس ادراک و قضاوت‌های شهودی	
	استفاده از جهت‌گیری‌های ذهنی به عنوان یک میانبر در رفع ابهام موجود در محیط مسأله	
	به کارگیری شهود و شناخت شخصی جهت رویارویی با عدم اطمینان محیطی	

یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که تصمیم‌گیری کارآفرینانه در کسب و کارهای کوچک و متوسط در عمده مواقع با تکیه بر راهبردهایی متشکل از: جستجوی اطلاعات، شناسایی راهکارهای تصمیم‌گیری موجود و ممکن، بررسی و ارزیابی موقعیت شرکت به لحاظ محیطی، ارزیابی ریسک موجود در هر یک از راهکارهای تصمیم، رویارویی با مشکلات و تنگناها و بررسی پیشنهادات سایرین،

به کارگیری تجربه و دانش شخصی، تکیه بر شهود و جهت گیری های ذهنی اتخاذ می گردد. البته تمامی این راهبردها لزوماً و به ترتیب در هر فرایند تصمیم گیری کارآفرینانه اجرا نمی گردد، بلکه کارآفرین بسته به نوع مسأله پیش رو، همچنین با توجه به شرایط محیط مسأله، ممکن است تمامی یا برخی از این راهبردها را جهت اتخاذ تصمیم خود به کار گیرد.

### بحث و نتیجه گیری

جستجوی اطلاعات، اولین قدم حیاتی در فرایند تصمیم گیری کارآفرین است. کارآفرینان برتر اذعان نمودند که عمدتاً با توجه به محدودیت در دسترسی به اطلاعات تا حد امکان به گردآوری جزئیات لازم می پردازند. البته کارآفرینان با تجربه تر ممکن است از الگوهای تصمیم گیری ساده برای هدایت تحقیقات خود استفاده کنند؛ در حالی که این موضوع در مورد کارآفرینان نوپا به عکس می باشد. کارآفرینان با تجربه کوشش بیشتری جهت گردآوری و پایش اطلاعات محیطی انجام می دهند و بیشتر تحقیقات آنها به موارد ناآشنا و ناشناخته اختصاص دارد. آنها با در نظر گرفتن عدم اطمینان و عدم قطعیت محیط و با تکیه بر تجارب و شناخت پیشین خود از جوانب مسأله پیش رو به گردآوری اطلاعات و پردازش ذهنی آن می پردازند. یافته های این مرحله از تحقیق مطابق با نتایج تحقیق میشل و همکاران (۲۰۰۹) و بارون و وارد (۲۰۰۷) می باشد که جست و جو و پردازش ذهنی اطلاعات بر اساس مکانیزم های شناختی را یکی از سازوکارهایی معرفی نمودند که کارآفرینان برای تصمیم گیری در محیط های پویا به کار می برند. نکته قابل توجه در این تحقیق این است که کارآفرینان در رفتار خود به منظور کسب اطلاعات و برقراری ارتباط با افرادی که جزئیات لازم در حوزه مسأله مربوطه را در اختیارشان قرار می دهند، متفاوت اند. از آنجا که مالکان کسب و کارهای کوچک و متوسط کارآفرین اغلب با انبوهی از اطلاعات متنوع و ابهام در قلمرو مسأله مواجه هستند بر قضاوت های ذهنی و شناخت خود از جوانب مسأله تکیه نموده و راهکارهای ابتکاری گوناگونی را به منظور ساده سازی فرایند تصمیم گیری خود مدنظر قرار می دهند. یافته های این مرحله در راستای نتایج تحقیقات بوسنیتز و بارنی (۱۹۹۷) و بارون و وارد (۲۰۰۷) است. علاوه بر مورد فوق در خلال تحقیق آشکار گردید که تصمیم گیران در کسب و کارهای کوچک و متوسط کارآفرین برخلاف مدیران شرکت های بزرگ به حوزه گسترده ای از اطلاعات دسترسی ندارند. از این رو در تعیین راهکارهای ابتکاری با یکدیگر متفاوت اند. آنها اغلب راهکارهای ذهنی و ابتکاری را به محاسبات پیچیده ترجیح داده با متمایز سازی راهکارهای جایگزین و ترکیب مجدد آنها با یکدیگر، تلاش می کنند تا یک تصمیم همه جانبه را اتخاذ نمایند. کارآفرینان برتر آنقدر وقت ندارند تا

تمامی احتمالات را بررسی کنند. از این‌رو در مواجهه با راهکارهای متعدد، و با توجه به شرایط محیطی به دنبال بهترین یا بهینه‌ترین راهکار نیستند، بلکه تنها به تصمیمات رضایت بخش بسنده می‌کنند. از منظر کارآفرینان برتر مشارکت کننده در مصاحبه، فرایند تصمیم‌گیری کارآفرینانه همواره تحت تأثیر موقعیت و نیروهای اقتصادی در محیط قرار داشته و همین امر منجر به تغییر در ماهیت آن می‌شود. از آنجا که این افراد همواره با محیط‌های رقابتی پویا و متغیر مواجه‌اند، باید فرصت‌ها و تهدیدات محیطی را در تصمیم‌گیری کارآفرینانه خود لحاظ کنند. شرایط بازار و محیط رقابتی، نقاط قوت و ضعف شرکت و درصد تغییر در شرایط اقتصادی بازار عواملی مهم هستند که فرایند تصمیم‌گیری کارآفرینان را به شدت تحت تأثیر قرار می‌دهند. نتایج حاصل از این مرحله از تحقیق در خصوص تصمیم‌گیری کارآفرینانه در راستای یافته‌های گییکاس و ون‌هوسل (۲۰۱۰) می‌باشد که محیط داخلی و خارجی کسب و کار را متغیری مقدم و مهم در تصمیم‌گیری کارآفرینان معرفی نموده‌اند.

یکی از موارد مهم و مد نظر کارآفرینان برتر مشارکت کننده که در فرایند تصمیم‌گیری آنها نقش دارد، میزان ادراک آنها از ریسک موجود در ماهیت مسأله پیش رو است که عاملی تعیین‌کننده در سطح ریسک‌پذیری کارآفرینان محسوب می‌شود. از آنجا که تصمیمات کارآفرینانه در محیط‌های پیچیده که امکان ارزیابی همه اطلاعات وجود ندارد، اتخاذ می‌شوند، بنابراین هدف اصلی از تحلیل ریسک تصمیمات توسط کارآفرین در حقیقت تلاشی جهت کاهش عدم قطعیت محیطی است. به این منظور کارآفرینان به بررسی ریسک موجود در هر یک از راهکارهای تصمیم‌پرداخته و با مقایسه سود حاصل از تصمیم با ریسک موجود در آن تلاش می‌کنند تا میان گرایش به ریسک خود و ریسک نهفته در تصمیم انطباق برقرار نمایند. این در حالی است که میزان گرایش به ریسک در کارآفرینان با یکدیگر متفاوت است. نتایج حاصل از این مرحله از پژوهش هم‌راستا با تحقیقات فورلانی و مولینز (۲۰۰۰) است که نشان دادند گرایش به ریسک‌پذیری کارآفرینان باعث می‌شود که آنها حین تصمیم‌گیری در خصوص موقعیت‌های تجاری با توجه به میزان ریسک موجود، موقعیتی را که در مقایسه با سایرین مخاطرات کمتری دارد انتخاب نمایند.

به‌زعم کارآفرینان برتر مورد مصاحبه درصد مشکلات و تنگناهایی که در طول فرایند تصمیم‌گیری ایجاد می‌شود یکی از مواردی است که تصمیم‌گیری آنها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. البته نوع این مشکلات برای هر کارآفرین متفاوت است؛ مثلاً مشکلات مالی، محدودیت‌هایی که به واسطه قراردادها یا مجوزهای موجود بر کارآفرین تحمیل می‌شود، یا قوانین و مقررات و موانع قانونی. در کل اعتقاد

کارآفرینان برتر بر این است که بسته به نوع فعالیتشان با مشکلات متفاوت و منحصر به فردی مواجه می‌شوند و این موارد مسیر فرایند تصمیم‌گیری کارآفرینانه آنها را جهت دهی می‌نماید.

در تحقیق آشکار گردید که کارآفرینان برتر مورد مصاحبه در تصمیم‌گیری نهایی خود از نظرات افراد قابل اعتماد در گروه دوستان، خانواده، مشاوران و کارکنان نیز بهره می‌برند، اما در نهایت از آنجا که به زعم خود افرادی ثابت قدم، خودباور، نیرومند و مستقل هستند تصمیم نهایی را خود به شخصه و صرفاً با در نظر گرفتن پیشنهادهای سایرین اخذ می‌کنند. این موضوع توسط محققان پیشین از جمله گییکاس و ون‌هوسل (۲۰۱۰) نیز به اثبات رسیده است که کارآفرینان به لحاظ میزان تمایل به استقلال و خودمختاری به طور مستقل تصمیم‌گیری نموده و صرفاً به منظور بررسی ریسک‌های احتمالی از جزئیات موجود در نظرات سایرین نیز بهره می‌برند. در مجموع این موضوع به وضوح در کارآفرینان مشارکت‌کننده در پژوهش نمایان است که آنها به لحاظ میزان پذیرش حمایت‌سایرین و همنوایی با هنجارها با یکدیگر متفاوت‌اند. با این وجود در اغلب موارد راهکارهای ارائه شده از سوی مشاوران شرکت و افراد ذینفع در اتخاذ تصمیمات کارآفرینان تأثیرگذار است.

کارآفرینان مورد مصاحبه اذعان نمودند از آنجا که مانند مدیران در شرکت‌های بزرگ، به منابع و سیستم‌های اطلاعاتی گسترده دسترسی ندارند، در اغلب موارد با اتکا به نفس و تکیه بر تجارب و دانش شخصی، تصمیمات خود را اتخاذ می‌کنند. آنها تلاش می‌کنند تا با رهایی از هنجارهای معمول و تکیه بر تجربه، دانش، اعتقاد و اطمینان به نفس خود به تطبیق تجارب شخصی و مهارت‌های تخصصی خود با مسأله تصمیم‌پردازند. دی کورت و ورمولن (۲۰۱۰) نیز در همین راستا عنوان نموده است که کارآفرینان تمایل بالایی در به کارگیری تجربیات شخصی و اعتماد به نفس بیش از حد خود در فرایند تصمیم‌گیری کارآفرینانه دارند. البته لازم به ذکر است که پژوهش حاضر نشان داد برخی از کارآفرینان به لحاظ ماهیت حرفه و کسب‌وکار خود یکسره در حال تصمیم‌گیری‌اند، و این امر بر تجربه و اعتماد به نفس آنها در اتخاذ تصمیمات کارآفرینانه می‌افزاید. در حالی که برخی فقط در مواقع لزوم این کار را انجام می‌دهند. از این رو فراوانی تصمیم‌گیری نقش مهمی در اعمال تجربه و دانش شخصی در فرایند تصمیم‌گیری آنها به شمار می‌رود.

در نهایت یکی از مهم‌ترین مواردی که در فرایند تصمیم‌گیری کارآفرینان به چشم می‌خورد تکیه بر شهود ادراکات و جهت‌گیری‌های ذهنی است. قضاوت‌های شهودی جهت‌گیری‌ها و فرایندهای ذهنی به منزله راهکارهایی هستند که کارآفرینان به عنوان یک میانبر در رفع ابهام موجود در محیط مسأله به کار

می‌برند. آنها به منظور ساده‌سازی، فرایند تصمیم‌گیری شهود و ادراکات ذهنی خود را به کار گرفته و بدین واسطه تصمیمات خود را مورد ارزیابی قرار می‌دهند. در واقع ادراک، شهود و شناخت شخصی کارآفرین حربه‌هایی هستند که کارآفرینان برتر مورد مصاحبه از آنها جهت رویارویی با عدم اطمینان و عدم قطعیت محیطی بهره می‌برند. این در حالی است که محققان برجسته ای از جمله بارون و وارد (۲۰۰۷) و میشل و همکاران (۲۰۰۹) نیز در تحقیقات خود به نقش شهود، شناخت و ادراکات ذهنی در فرایند تصمیم‌گیری کارآفرینان اشاره نموده و عنوان کرده اند که به کارگیری مهارت‌های ادراکی-شناختی، جهت‌گیری‌های ذهنی و شهودی و قضاوت‌های مبتنی بر تجربه در تصمیم‌گیری کارآفرینان اهمیت بسزایی دارد.

### پیشنهادها

- با توجه به نتایج به دست آمده در خصوص فرایند تصمیم‌گیری کارآفرینان در کسب و کارهای کوچک و متوسط کارآفرین پیشنهاد می‌گردد که کارآفرینان و محققان نکات ذیل را مورد توجه و عنایت خود قرار دهند:
- با توجه به اینکه اهمیت جستجوی اطلاعات به عنوان اولین قدم حیاتی در فرایند تصمیم‌گیری کارآفرینانه در این تحقیق آشکار گردید، به کارآفرینان نوپا توصیه می‌شود به منظور افزایش مهارت و کاهش خطای خود جهت تصمیم‌گیری در محیط‌های پویا، نامطمئن و مبهم کارآفرینی قابلیت جستجوی بهینه، گردآوری، پردازش و تجزیه و تحلیل اطلاعات را در خود تقویت نمایند.
- با توجه به اینکه کارآفرینان در کسب و کارهای کوچک و متوسط کارآفرین برخلاف مدیران شرکت‌های بزرگ به حوزه گسترده‌ای از اطلاعات دسترسی ندارند، پیشنهاد می‌شود در جهت تقویت قابلیت‌های ذهنی و شناختی خود تلاش نمایند؛ چرا که این کار به آنها کمک می‌کند تا به جای تجزیه و تحلیل‌های منطقی و حساب‌های سرانگشتی از راهکارهای ابتکاری مبتنی بر پردازش ذهنی اطلاعات استفاده نموده و با متمایز سازی راهکارهای جایگزین و ترکیب مجدد آنها با یکدیگر به یک راهکار تصمیم‌گیری همه‌جانبه و رضایت بخش دست یابند.
- با توجه به دستاوردهای پژوهش به کارآفرینان پیشنهاد می‌شود که به منظور اتخاذ تصمیم‌گیری‌های صحیح و همه‌جانبه، محیط داخلی و خارجی کسب و کار خود را به طور مرتب مورد پایش قرار دهند و با رصد کردن شرایط بازار، وضعیت رقبا، شناسایی نیازهای بازار و درصد تغییر در شرایط اقتصادی فرایند تصمیم‌گیری کارآفرینانه خود را بهبود ببخشند.



- از آنجا که تصمیمات کارآفرینانه در محیط‌های پویای کارآفرینی که امکان ارزیابی همه اطلاعات وجود ندارد، اتخاذ می‌شوند، به کارآفرینان توصیه می‌شود به منظور رویارویی با عدم اطمینان محیطی به همه جوانب مسأله پیش رو به صورت منسجم توجه نموده و از این طریق سطح درک خود از ریسک نهفته در ماهیت تصمیم‌گیری را افزایش دهند و بتوانند موقعیتی که در مقایسه با سایرین مخاطرات کمتری دارد را انتخاب نمایند.
- به کارآفرینان توصیه می‌شود جهت مقابله با مشکلات و محدودیت‌های موجود در حیطه فعالیت خود، در جهت تقویت روحیه استقلال و خودباوری و ثبات قدم در خود تلاش نموده و در صورت امکان جهت بررسی ریسک‌های احتمالی ناشی از تصمیم‌گیری خود از جزئیات موجود در نظرات سایرین نیز بهره‌مند شوند.
- با توجه به اینکه کارآفرینان برتر سطح دانش و تجربه را به عنوان دو عامل مهم در افزایش سطح اعتماد و اطمینان به نفس خود در اتخاذ تصمیمات کارآفرینانه معرفی نمودند، توجه به این موارد به کارآفرینان نوپا پیشنهاد می‌گردد.
- در نهایت با توجه به محدودیت‌های تحقیق پیش‌رو در دسترسی به جامعه بزرگ‌تری از کارآفرینان برتر در سراسر کشور، امکان بومی‌سازی و تعمیم نتایج در این پژوهش فراهم نگردید؛ از این رو تمرکز بر تعمیم نتایج پژوهش حاضر به حیطه وسیع‌تری از جامعه کارآفرینان برتر کشور به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌گردد.

## References

- Bakker, R. M.; Curseu, P. L., & Vermeulen, P. A. M. (2007). Cognitive factor in entrepreneurial strategic decision making, *Cognition, Brain, Behavior*, 11(9), 195-219.
- Baron, R. A., & Ward, T. B. (2007). Behavioral & cognitive factors in entrepreneurship: entrepreneurs as the active element in new venture creation, *Strategic Entrepreneurship*, 28(2), 553-574.
- Bazargan, A. (2008). *Introduction to qualitative research & mixed methods*, Tehran: Didar Publication, 37(in Percian).
- Bell, D. E., & Raiffa, H. (1988). *Decision making: descriptive, normative, & prescriptive interactions*, London: Cambridge University Press, 244.
- Busenitz, L. W. (1999). Entrepreneurial risk & strategic decision making: It's a matter of perspective, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(3), 325-340.
- Busenitz, L.W., & Barney, J. B. (1997). Differences between entrepreneurs & managers in large organizations: biases & heuristics in strategic decision making, *Journal of Business Venturing*, 12(4), 93-110.

- Casson, M. (1992). *The entrepreneur: an economic theory*, London: Gregg Revivals, 237.
- Curseu, P. L.; Vermeulen, P. A. M., & Bakker, R. M. (2010). The psychology of entrepreneurial strategic decisions, in: Vermeulen, P. A. M., & Curseu, P. L. (eds), *Entrepreneurial strategic decision making: a cognitive perspective*, Edward Elgar publishing limited, 41-68.
- De Kort, M. J. J., & Vermeulen, P. A. M. (2010). Entrepreneurial decision-makers and the use of biases and heuristics, in: Vermeulen, P. A. M., & Curseu, P. L. (eds), *Entrepreneurial strategic decision making: a cognitive perspective*, Edward Elgar publishing limited, 123-135.
- Forlani, D., & Mulinz, I. (2000). Perceived risks & choices in entrepreneurs' new venture decisions, *Journal of Business Venturing*, 15(4), 305-322.
- Gigcus, P.; Vermeulen, P. A. M., & Radulova, E. (2010). The decision-making entrepreneur: a literature review, in Vermeulen, P. A. M., & Curseu, P. L. (eds), *Entrepreneurial strategic decision making: a cognitive perspective*, Edward Elgar publishing limited, 11-41.
- Gigcus, P., & van Hoesel, P. (2010). Strategic decision-making processes' in SMEs: an exploratory study, in: Vermeulen, P. A. M., & Curseu, P. L. (eds), *Entrepreneurial strategic decision making: a cognitive perspective*, Edward Elgar publishing limited, 89-105.
- Gustafsson, V. (2009). entrepreneurial decision-making: thinking under uncertainty, in: Carsrud, A. L., & Brännback M. (eds.), *Understating the entrepreneurial mind*, New York: Springer dordrecht heidelberg, 285-304.
- Ivanova, E., & Gibcus, P. (2003). *The decision making entrepreneur: literature review*. Italy: scientific analysis of entrepreneurship and SME, 43.
- Iversen, J., & Jorgensen, R. (2008). *Defining & measuring entrepreneurship*, New York: new publication Inc. 160.
- Kepner, CH., & Tregoe, BB. (1965). *The rational manager*, New York :Mc graw hill. 146.
- Michl, T. W.; Isabell, M.; Sporrle, M., & Picot, A. (2009). The role of emotions & cognitions in entrepreneurial decision-making, in: Carsrud, A. L., & Brännback M. (eds.), *Understating the entrepreneurial mind*, New York: springer dordrecht heidelberg, 167-188.
- Mintz, A.; Geva, N.; Redd, S. B., & Carnes, A. (1997). The effect of dynamic & static choice sets on decision strategy: an analysis utilizing the decision board platform, *American Political Science Review*, 2(1), 91-113.
- Rezaeian, A. (2000). *Principles of organization & management*, Tehran: SAMT publication. (in Percian).
- Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic decisions in organizations: rational and behavioral views, *Journal of Management Studies*, 30(1), 107-129.
- Shaver, K. G., & Scott , L. R. (1991). Person, process, choice: the psychology of new venture creation, *Entrepreneurial Practice Journal*, 12(3), 78-94.

Simpson, M.; Taylor, N., & Padmore, J. (2011). Marketing in SME: an introduction, in Sonny, N., & Gbadamosi, A. (eds), *Entrepreneurship marketing principles and practice of SME marketing*, London: Rutledge, Taylor and Francis, 1-10.

Vermeulen, P. A. M., & Curseu, P. L. (2010). Entrepreneurs and strategic decision, in: Vermeulen, P. A. M., & Curseu, P. L. (eds), *Entrepreneurial strategic decision making: a cognitive perspective*, Edward Elgar publishing limited, 1-11.

