

## کارآفرینی و آینده‌نگاری: مروری بر برخی پژوهش‌های مفهومی

مهدی زیودار<sup>۱</sup>

### چکیده

آینده‌نگاری رویکردی نظام‌مند، پیوسته و دائمی است که براساس مجموعه‌ای از روش‌ها و روش‌شناسی‌های آزمون‌شده اجرا می‌شود. این فرایند، آینده علم و فناوری، بازارها، مشتریان و جامعه را می‌نگرد و وظیفه محوری‌اش مهیاسازی کسب‌وکار با هدف تصمیم‌گیری‌های راهبردی، حفظ توان رقابت‌پذیری آتی، و تقویت قابلیت‌های کسب‌وکار در یادگیری و نوآوری است. هدف آینده‌نگاری، آینده‌گراکردن کسب‌وکار است. از سوی دیگر، کارآفرینی هنر و کارکردی است که واکاوی ارتباط آن با مبانی آینده‌نگاری، رابطه‌ای تنگاتنگ میان آینده‌نگاری و نظریه‌های خلق و اثرسازی در کارآفرینی را آشکار می‌سازد. آینده‌نگاری در فرایند خلق، توسعه و تثبیت کسب‌وکارهای کارآفرینانه، نقش محوری ایفا می‌کند. بر همین اساس در این مقاله، ضمن معرفی و تشریح مفاهیم مربوط به آینده‌نگاری و همچنین مبانی روان‌شناختی آینده‌نگاری و تصمیم‌گیری کارآفرینانه، آینده‌نگاری در دو مرحله مجزا و تعیین‌کننده از مراحل تکامل کسب‌وکار (پیش از تثبیت کسب‌وکار و پس از تثبیت کسب‌وکار) بررسی می‌شود و آن‌گاه به منظور ارائه دسته‌بندی متمایز و مجزا، نتایج پراکنده برخی مطالعات پیرامون موضوع آینده‌نگاری در کسب‌وکار، به لحاظ مفهومی تلفیق می‌شود.

واژگان کلیدی: آینده‌نگاری، کارآفرینی، آینده، کسب‌وکار

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۶/۱۱

تاریخ بازنگری: ۱۳۹۹/۰۷/۰۲

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۷/۰۹

### مقدمه

تولیدکنندگان غیررقابتی نفوذ می‌کنند و مصرف می‌شوند؛ بنابراین رقابت‌پذیرسازی محصولات دیگر یک انتخاب نیست و نیاز اساسی و شرط بقا و ماندگاری امروز و فردای شرکت‌های کارآفرین در کنار بنگاه‌های جهانی است (Schwarz et al., 2020; Vishnevskiy et al., 2015; Wright and Ricks, 1994). حرکت بزرگی که امروز افراد و اطلاعاتشان آغاز کرده‌اند درحال دگرگون‌ساختن دنیاست. هم‌اکنون کسب‌وکارها می‌توانند

با برداشته‌شدن موانع پیش روی کسب و کار در گستره جهانی، دنیا به مرحله جدیدی از جهانی‌شدن وارد شده است. در این مرحله، تمامی نوآوری‌ها ناگزیر از حالت منفعلانه خارج می‌شوند و فعالانه، ویژگی‌های ساختار شکنی را برمی‌گزینند. به همین سبب، دیگر حاشیه امنی برای محصولات و خدمات غیررقابتی - حتی در بازارهای داخلی - وجود ندارد و محصولات رقابتی در مناطق و کشورهای بسیار دوردست تولید می‌شوند و به درون منازل

می‌شود. از این منظر، دنیا به‌گونه‌ای در حال تحول و شکل‌گیری دائم است و کارآفرین نیز تأثیر چشمگیری در شکل‌دهی به جهان دارد (Sarasvathy, 2001a, 2001b, 2008).

آینده‌نگاری عبارت است از مطالعه آینده برای کسب‌وکار، که بر تدوین راهبرد و چشم‌انداز برای میان‌مدت و بلندمدت متمرکز است. آینده‌نگاری فرایندی مشارکتی<sup>۵</sup> است که کسب‌وکار را قادر می‌سازد در اتخاذ تصمیمات و بهره‌گیری از نوآوری‌ها - به‌منظور مقابله با مشکلات آینده - پیش‌دستی<sup>۶</sup> کند. آینده‌نگاری رویکردی نظام‌مند، پیوسته و دائمی است که براساس مجموعه‌ای از روش‌ها و روش‌شناسی‌های آزمون‌شده انجام می‌شود. این فرایند، آینده علم و فناوری، بازارها، مشتریان و جامعه را می‌نگرد و وظیفه محوری آن، مهیاسازی کسب‌وکار به‌منظور تصمیم‌گیری‌های راهبردی، حفظ توان رقابت‌پذیری آتی، و تقویت قابلیت‌های کسب‌وکار در یادگیری و نوآوری است. هدف آینده‌نگاری، آینده‌گرکردن کسب‌وکار است (Burmeister et al., 2005; Schwarz et al., 2020).

برهمن اساس در این مقاله، ضمن معرفی و تشریح مفاهیم مربوط به آینده‌نگاری و همچنین مبانی روان‌شناختی آینده‌نگاری و تصمیم‌گیری کارآفرینانه، آینده‌نگاری در دو مرحله مجزا و تعیین‌کننده از مراحل تکامل کسب‌وکار (پیش از تثبیت کسب‌وکار و پس از تثبیت کسب‌وکار) بررسی می‌شود و آن‌گاه به‌منظور ارائه دسته‌بندی متمایز و مجزا، نتایج پراکنده برخی مطالعات پیرامون موضوع آینده‌نگاری در کسب‌وکار، به‌لحاظ مفهومی تلفیق می‌شود.

## ۱. ماهیت، ریشه‌ها و ارتباط آینده‌نگاری با کارآفرینی

اهمیت نظریه پیچیدگی (CT)<sup>۷</sup> در حل مسائل و کاربرد آن در کارآفرینی، با هدف درک بهتر این پدیده، به ظهور مفهومی به نام نظام انطباقی پیچیده (CAS)<sup>۸</sup> منجر شده است (Fuller and Warren, 2006). سیستم انطباقی پیچیده، سیستمی باز است که در حالت عدم تعادل دائم به‌سر می‌برد و در بردارنده ویژگی خود-سازمان‌دهی<sup>۹</sup> است. این سیستم در جریان تعامل میان کنشگران نامتجانس<sup>۱۰</sup> متحول می‌شود. خلق نظم<sup>۱۱</sup> را می‌توان به‌منزله دیگر ویژگی بارز این ساختار برشمرد؛ بدین‌گونه که سیستم‌های انطباقی پیچیده همواره به سمت نظم پیش می‌روند (Mckelvey, 2004).

به مکان‌هایی انتقال یابند که نیروی کار باکیفیت و ارزان‌قیمت در دسترس‌اند و از آن نقطه، به ارائه خدمات به دنیای توسعه‌یافته اقدام کنند؛ در این عصر ما با این پدیده زندگی می‌کنیم، در دنیایی که لباس‌هایمان در نقطه‌ای در قلب آسیا و تلفن‌های همراهمان در اروپای مرکزی تولید می‌شوند، یا مرکز ارتباطی پشتیبانی تماس‌ها، که در ایرلند و هند واقع شده است. از طرفی، در عصر کنونی - که یکی از مشخصه‌های مهم کسب‌وکار، تغییر و یکی از مشخصه‌های مهم تغییر، تازگی و نوگرایی است - دیگر نمی‌توان با تجربیات و امکانات و منابع گذشته در رقابت با دیگران به موفقیت دست یافت و بر مخاطره‌های ناشی از وقایع آینده چیره شد؛ بلکه در این رهگذر، افراد و سازمان‌هایی پیروزند که به‌گونه‌ای اندیشمندانه آینده را نه پیش‌بینی، بلکه می‌سازند. آنان نوآرانی هستند که شعارشان «ما قواعد را تعیین می‌کنیم» است؛ در نتیجه برای پذیرش تغییر در جوامع و باورها، نیاز به تازگی و نوگرایی است و کارآفرینان ناگزیرند که هم تازگی و نوگرایی را بفهمند و هم عنصر کشنده بر سر راه خود، یعنی عادات و باورهای خود و جامعه را از میان بردارند. این کار یکی از رویه‌های مهم در الگوهای تصمیم‌گیری کیفی و حل خلاقانه مسئله به‌شمار می‌رود (Wordenweber and Weissflog, 2005).

در موضوع آینده‌سازی،<sup>۱</sup> کارآفرینان از عناصر تأثیرگذار بوده‌اند و از میان‌برداشتن حصار عادات غیراثربخش، درهم‌شکستن عادات محافظه‌کارانه و چارچوب‌های ذهنی سنتی و شکل‌دهی به چارچوب‌های ذهنی اثربخش و نوین خلاقیت از هنرهای این انسان‌های پیشرو و نوآور است (Ibid). با بررسی بحران‌ها و تحولات حال حاضر جهان، می‌توان نتیجه گرفت که آینده زودتر از گمان ما به زمان حال تبدیل می‌شود و شناسایی آن، گذر از شرایط کنونی به شرایط مطلوب را ممکن‌تر می‌سازد. این امر مهم خود می‌تواند در پذیرش تغییر و روی‌آوری به تازگی و نوگرایی تأثیر بسزایی داشته باشد و از این راه، رابطه‌ای تنگاتنگ میان آینده‌نگاری<sup>۲</sup> و نظریه خلق و اثرگذاری<sup>۳</sup> کارآفرینی - که هر دو به دنبال خلق فرصت‌ها برای دستیابی به مزیت‌های رقابتی جهان آینده‌اند - برقرار شود. در نظریه اثرگذاری، کارآفرینی فرایندی است مشتمل بر خلق<sup>۴</sup> و بهره‌برداری از فرصت‌ها؛ بنابراین بهره‌برداری از فرصت‌های خلق‌شده، همراه با راهبردهای آتی و برنامه‌ریزی‌نشده و شامل گزینش از مجموعه‌ای از گزینه‌هاست که بر محور انعطاف، آزمایش و تجربه است. در این نظریه، وظیفه کارآفرین توسعه فرصت است. این کار از راه تجربه و تغییر مسیری صورت می‌پذیرد که به شکل‌گیری اطلاعات جدید منجر

5. Participatory Process

6. Anticipation

7. Complex Theory

8. Complex Adaptive Systems

9. Self-organizing

10. Heterogeneous Agents

11. Order Creating

1. Future Creation

2. Foresight

3. Effectuation Theory

4. Opportunity Creation

انسان صرفاً ناظر بیرونی است که فقط می‌تواند به نظاره آن آینده محتوم بپردازد. این پارادایم مبتنی بر پیش‌بینی آینده است و عمدتاً بر مبنای تحلیل روندهای گذشته و ادامه آن‌ها در سال‌های آتی است؛

ب) پارادایم اکتشافی: در این پارادایم نیروی انسان در ساخت آینده در نظر گرفته می‌شود و انسان جایگاه بیرونی و مشاهده‌گر خود را تغییر داده و با مفهوم ساخت آینده روبه‌رو شده است. در این پارادایم انسان با طیف وسیعی از آینده‌ها، شامل آینده‌های ممکن،<sup>۶</sup> آینده‌های محتمل<sup>۷</sup> و آینده‌های مطلوب<sup>۸</sup> مواجه است و رسیدن به هریک از آن‌ها به سطح و کیفیت خواسته انسان، یعنی آینده مطلوب وی بستگی دارد. در این پارادایم، برخلاف پارادایم قاعده‌ای، جبرگرایی پنهان وجود ندارد، بلکه انسان کاملاً مختار است مسیر زندگی‌اش را خود انتخاب کند. در این پارادایم انسان با سه پرسش اساسی روبه‌روست: «وقوع کدام آینده‌ها ممکن است؟»، «وقوع کدام آینده محتمل‌تر است؟» و «وقوع کدام آینده‌ها مطلوب است؟».

در پارادایم قاعده‌ای، عمل برنامه‌ریزی از زمان حال شروع شده و رو به سوی آینده داشته است؛ به عبارت دیگر، رو به بیرون است و تلاش می‌کند تحت شرایط گوناگون کشف کند که کدام آینده رخ می‌دهد و نقطه شروع این آینده‌ها غالباً در زمان حال است. اما در پارادایم اکتشافی، اصطلاحاً برنامه‌ریزی رو به درون است و با انتخاب یک یا چند موقعیت خاص در زمان آینده شروع می‌شود و در واقع، نقطه شروع در این پارادایم آینده است و با رویکرد پس‌نگرانه<sup>۹</sup> از آینده به امروز برنامه‌ریزی شروع می‌شود. همچنین این دو پارادایم حامل نظریه‌های «علیت» و «اثرگذاری» هستند. با نظریه علیت می‌توان آنچه در گذشته رخ داده تبیین و آنچه در آینده رخ خواهد داد پیش‌بینی کرد. این اصل بیشتر به پارادایم قاعده‌ای نزدیک است و پیش‌بینی مهم‌ترین ابزار آن است. اما در نظریه اثرگذاری، رفتار انسان‌ها در آینده نمی‌تواند با رجوع به قوانین علیت تبیین شود و در مسیر خلق این آینده، ممکن است ناپیوستگی‌هایی در روندها حادث شود که شگفتی‌های علم و فناوری نام دارد و آینده‌نگاری و آینده‌پژوهی، ابزار برنامه‌ریزی آن است. رویکرد «علیت»، رویکرد سنتی به برنامه‌ریزی و رویکرد «اثرگذاری»، رویکرد نو به برنامه‌ریزی است.

از طرفی در حوزه کارآفرینی، هماهنگی میان مفهوم کارآفرینی از دیدگاه شومپتر<sup>۱۰</sup> (1934) و رفتار عوامل اقتصادی دخیل در خلق بنگاه کارآفرینانه معنادار است. از یک‌سو، فعالیت سیستم

پیش‌فرض مفهوم سیستم انطباقی پیچیده از نقطه نظر عدم تعادل، با پیش‌فرض مکتب اقتصادی اتریش منطبق است. به‌رغم این پیش‌فرض مکتب اقتصادی نوکلاسیک - که بازارها را در حالت تعادل دائم بررسی می‌کند - در مکتب اتریش این موضوع تحلیل می‌شود که بازارها در حالت عدم تعادل دائم به‌سر می‌برند. در این مکتب اقتصادی، همچنین (برخلاف مکتب نوکلاسیک که یکی از مشخصه‌های بازارها را رقابت کامل می‌داند) مشخصه رقابت پویا به‌منزله یکی از مشخصه‌های بازارها بررسی می‌شود. بازارها نیز در مکتب اتریش همواره با مجموعه‌ای از خطاها و ناکارآمدی‌ها روبه‌رویند که همه عوامل این بازارها آن را درک نمی‌کنند؛ بنابراین افرادی ویژه با دراختیارداشتن دانش منحصربه‌فرد از ناکارآمدی‌ها و خطاهای بازار، دست به آینده‌نگاری می‌زنند. این افراد، کارآفرینانی هستند که با دانش و کنش خویش - با هدف ترازکردن عرضه و تقاضا - می‌کوشند و بازارها را به سمت تعادلی از نوع موقت و زودگذر هدایت می‌کنند (Renko et al., 2012). به عبارت دیگر، به‌گونه‌ای که فون میسر<sup>۱</sup> (1949) تصریح می‌دارد، بازارها را کارآفرینانی که مشتاق کسب سود از موقعیت عدم تعادل اند به سمت تعادل سوق می‌دهند.

پیش‌فرض عدم تعادل دائمی مکتب اتریش، تطابق چشمگیری با ویژگی عدم تعادل دائم سیستم انطباقی پیچیده دارد. از سویی نیز، ویژگی نظم‌آفرینی و حرکت سیستم انطباقی پیچیده به‌سوی نظم را می‌توان بدین‌گونه در مکتب اتریش مشاهده کرد که عدم تعادل دائم در این مکتب، به‌وسیله کارآفرینان به سمت تعادل موقت سوق داده می‌شود. همچنین پیش‌فرض‌های مذکور در مکتب اتریش، با پارادایم اکتشافی<sup>۲</sup> تونیس<sup>۳</sup> (1992) پیرامون موضوع برنامه‌ریزی برای آینده انطباقی نسبی دارد. رویکردهای برنامه‌ریزی برای آینده از بدو پیدایش به دو دسته قاعده‌ای<sup>۴</sup> و اکتشافی تقسیم می‌شود (Jantsch, 1967). برنامه‌ریزی‌های قاعده‌ای اصولاً اسلوب‌مند بوده و برنامه‌ریزی‌های اکتشافی عمدتاً مبتنی بر فقدان هم‌نویی با روندهای جاری،<sup>۵</sup> شهود و خلاقیت‌اند؛ بنابراین رویکرد دوم برنامه‌ریزی‌ها در کارآفرینی مدنظر است. بر همین مبنای تونیس (1992) نیز دو پارادایم کلی را معرفی می‌کند که هریک، نگاه ویژه‌ای به مفهوم آینده و نحوه رسیدن به آن دارند:

الف) پارادایم قاعده‌ای: در این پارادایم آینده نتیجه علی و معلولی گذشته است و نوعی جبرگرایی پنهان در آن وجود دارد. نتیجه این نگاه به آینده، آینده‌ای است محتوم و ثابت که تاریخ مطابق با قوانین خود، حال را به آن آینده تبدیل خواهد کرد. در این پارادایم،

6. Possible Futures
7. Probable Futures
8. Desired Futures
9. Retrospective
10. Schumpeter

1. Von Mises
2. Explorative
3. Twiss
4. Normative
5. Non-Conformism

مبتنی بر نوآوری شومپیتری زمانی که بر محور تعامل میان فرد کارآفرین و دیگر کنشگران اجتماعی صورت می‌پذیرد، نظام خالق نظم را تشکیل می‌دهد که درک آن مستلزم تحلیل پویایی فرایندی چندسطحی است.

کارآفرین به‌ندرت در زمان حال زندگی می‌کند. کارآفرین و شرکت وی هم‌اکنون در حال فعالیت‌اند، اما همواره نگرشی به آینده دارند. نمود تصمیمات فعلی در آینده محقق می‌شود. نکته درخور توجه آن است که با تغییر زمینه از حال به آینده، همه تصمیم‌گیری‌ها پیچیده شده، از عقلانیت کمتری بهره‌مند خواهد شد. در چنین شرایطی، تصمیم‌گیری نیازمند مدنظر قراردادن توسعه‌های بازار در شرایط فقدان اطمینان، فناوری‌های کشف‌نشده، تغییر الگوهای سازمانی و گاه حتی تغییر گزینه‌های مالی است؛ بنابراین کسب و کار آینده هم‌اکنون و اینجا وجود ندارد که بتوان آن را تحلیل یا به شکل عقلایی ارزیابی کرد. مسیر آینده فقط به روی تصور و تخیل<sup>۶</sup> باز است و آینده هنوز نوشته نشده است. کامیابی در کسب اهداف آینده، نیازمند پیش‌دستی، تفسیر و خلق چشم‌انداز در زمان حال است. چنین نیازی بیش از آنکه به عقلانیت وابسته باشد، مستلزم دراختیارداشتن شایستگی «هنری» است. به‌منظور بررسی مفصل‌تر این نکته، باید به مطالعه فوتلا<sup>۷</sup> و همکاران (2006) اشاره شود که قلمرو کارآفرینی را فصل مشترک سه قلمرو مجزا تعریف می‌کند:

۱) قلمرو مالی: برخی از مکاتب فکری در کارآفرینی، کارکرد سرمایه‌دار<sup>۸</sup> را تنها عنصر (یا دست‌کم، مهم‌ترین عنصر) کارآفرینی می‌دانند. این مکاتب، عمدتاً برپایه تفکرات مکتب کلاسیک اقتصادی و مکتب مارکسیستی شکل گرفته‌اند؛

۲) قلمرو مدیریتی: مکاتب فکری دیگری نیز وجود دارند که هنگام تعریف نقش کارآفرین، بر فعالیت مدیریتی وی متمرکزند. مکاتب فکری نئوکلاسیک و نهادگرا (به‌رغم وجود تفاوت در پیش‌فرض‌های بنیادی آن‌ها) در این قلمرو جای دارند؛

۳) قلمرو تقویت‌کننده<sup>۹</sup>: نظریه‌های گوناگونی نیز عناصر روان‌شناختی کارآفرینانه را در طیفی از رسمیت و عینی‌گرایی در یک‌سو و ذهنی‌گرایی در سوی دیگر، مدنظر قرار می‌دهند. در این قلمرو، عامل نوآوری در کارآفرینی شومپیتری (1934)، عامل فقدان اطمینان در کارآفرینی نایت (1921)، هوشیاری کارآفرینانه کرزنر (1997) و مجموعه گوناگونی از کیفیت‌های فردی و شرایط اجتماعی، گستره‌ای از رویکردهای روان‌شناختی و جامعه‌شناختی را در قبال قلمرو کارآفرینی تشکیل می‌دهند.

انطباقی پیچیده فعالیت پیش‌رونده به‌سوی نظم است و از سوی دیگر، خلق نوآوری بنگاه‌های کارآفرینانه جدید را می‌توان فعالیتی نظم‌آفرین تلقی کرد.

به‌رغم معنای نوآورانه و شکننده تقارن<sup>۱</sup> کنش کارآفرینانه، این کنش، آمیختگی تاریخی ویژه‌ای با الگوها، تقارن‌ها و ساختارها دارد. برهمین اساس، فرایند آینده‌نگاری در کارآفرینی عبارت است از درک کارآفرینانه‌ای که هدایتگر کنش‌هایی مشتمل بر بازگشایی آمیختگی‌ها، شکست تقارن‌ها و الگوسازی مجدد به‌گونه‌ای پایدار است (Fuller and Warren, 2006).

هرچند در میزان دقت و معرفت‌افزایی از نقطه‌نظر روایی و پایایی مطالعات و پیش‌بینی‌های آینده (به‌سبب کمبود زمان در اختیار برای پیش‌بینی و هزینه نسبتاً بالای مورد نیاز به‌منظور پیش‌بینی‌های دقیق و شفاف) همواره تردید و اشکال بوده است، اما همچنان اهمیت تلاش برای فهم بیشترین میزان ممکن از آینده پیش‌رو گسترش می‌یابد (Kahn, 2006). این درحالی است که در شرایط فقدان اطمینان که گزینه‌های پیش‌رو و همین‌طور احتمال رخداد آن‌ها نیز نامشخص است، پیش‌بینی‌های آماری به‌تنهایی اثربخشی و دقت لازم را ندارند و گاه حتی به وقوع خطاهای بزرگ و جبران‌ناپذیر منجر می‌شوند (Armstrong and Green, 2005). به‌همین ترتیب، در فرایند آینده‌نگاری کارآفرینانه نیز هیچ‌گونه انطباقی با پیش‌فرض‌های اثبات‌گرای مکتب نئوکلاسیک نمی‌توان یافت. برای درک بهتر مفهوم آینده‌نگاری در کارآفرینی باید ترکیبی از هستی‌شناسی پارادایم ساخت‌گرا<sup>۲</sup> و مفهوم سیستم‌های انطباقی پیچیده را به‌کار گرفت. در این حالت، هستی‌شناسی قلمرو کارآفرینی، ترکیبی از کنشگران چندگانه و سلسله‌مراتبی از ساختارهای درحال ظهور و شکل‌گیری<sup>۳</sup> است. با وجود چنین رویکردی، کنش کارآفرینانه، کنش جمعی فرد، سازمان‌ها، شبکه‌ها و اتحادیه‌هاست. آینده‌نگاری کنش چندگانه کارآفرینی در این رویکرد، یک فرایند است و نه موضوع انتخابی منطقی (مشتمل بر جست‌وجوهای نظام‌مند پارادایم اثبات‌گرا و طراحی سناریو) یا پیش‌علم اسرارآمیز<sup>۴</sup> کارآفرینانه (که در نگرش شومپیتر به‌مثابه ظرفیتی از بصیرت و دوراندیشی است که در آینده به واقعیتی درست یا حقیقت مبدل می‌شود و بخشی از توانمندی کارآفرین است) (Ibid).

شایان ذکر است که فرایند تخریب خلاق<sup>۵</sup> شومپیتر به‌تنهایی و آن‌گونه که وی باور دارد و تشریح می‌کند، برهم‌زننده تعادل و نظم است (Schumpeter, 1934). اما فرایند خلق بنگاه کارآفرینانه

6. Imagination

7. Fontela

8. Capitalist Function

9. Booster

1. Symmetry Breaking

2. Constructivist

3. Emergent

4. Mysterious Prescience

5. Creative Destruction



شهود عبارت است از نوعی ادراک ذهنی که بدون استدلال‌های استقرایی یا قیاسی صورت می‌گیرد. شهود موجب می‌شود که در شرایط فقدان اطمینان، افراد از عملکردی که انتظار می‌رود بهتر عمل کنند. به عبارت دیگر، افراد با قابلیت شهود بالا، در شرایط فقدان اطمینان، از آنچه انتظار می‌رود عملکرد بهتری از خود نشان می‌دهند و بالعکس (Dean et al., 1974). این قابلیت را می‌توان هم‌تراز با همان کیفیت یا موهبت فرازمینی<sup>۵</sup> برشمرد که اوما<sup>۶</sup> (1983) از آن به‌منزله عامل محوری در موفقیت کارآفرینان در آینده‌نگاری و تصمیم‌گیری یاد کرده است یا شومپتر (1934) آن را پیش‌علم اسرارآمیز خطاب کرده است.

افزون‌براین، فوتلا و همکاران (2006) ضمن مقایسه کارکردهای هنر و کارآفرینی، کارکرد تقویت‌کننده کارآفرینی را گونه‌ای از «هنر» معرفی کرده‌اند که عملکرد آن در ترکیب اثربخش شهود (خلق چشم‌اندازهایی پیش‌گامانه از آینده) و عقلانیت (تصمیم‌گیری مناسب در زمان حال) تبلور می‌یابد. علاوه بر شهود، خلاقیت نیز در حکم توانایی و همچنین فرایند مبتنی بر تفکر جانبی<sup>۷</sup>، همواره ناظر به آینده است. همانند خلاقیت کارآفرینانه، که از محیط تأثیر می‌پذیرد، خلاقیت هنری نیز رابطه‌ای تنگاتنگ با محیط دارد. برای مثال، کاولیس<sup>۸</sup> (1964) نشان داد در جامعه‌ای که با شرایط شکوفایی اقتصادی روبه‌روست، امکان بروز و نمود خلاقیت نیز امکان‌پذیر می‌شود.<sup>۹</sup> نمونه‌های بارز این وضعیت را به گواهی تاریخ، در یونان باستان و دوران رنسانس ایتالیا می‌توان به‌وضوح مشاهده کرد. در شرایط شکوفایی و رفاه اقتصادی، این امکان وجود دارد که پس از برآورده شدن نیازهای ضروری و اساسی اجتماعی، بخشی از منابع نیز به‌سوی فعالیت‌های غیراساسی گسیل شود. براین اساس، بخش چشمگیری از منابع از یک سو امنیت خاطر و آزادی فرد خلاق برای خلاقیت را مهیا می‌کند و از سوی دیگر، موجب شکل‌دهی به ذهن باز، انتظارات و نیازهایی فراتر از نیازهای اساسی در سایر افراد جامعه، برای پذیرش محصول خلاقیت می‌شود.

فرد خلاق هیچ‌گاه نمی‌تواند درباره وضعیت نتیجه اطمینان داشته باشد و طبیعتاً نتیجه فرایند خلاقیت، پس از واقعه خلاقیت معلوم می‌شود؛ بنابراین در مسیر فرایند خلاقیت، فرد دائم تصمیم‌هایی را به قصد خلق نتیجه اتخاذ می‌کند، تصمیم‌هایی

در میان این سه قلمرو، طبیعی است که قلمرو تقویت‌کننده مشخصه‌های پویاتر داشته باشد و به‌سختی بتوان آن را در قالب عبارات عینی و قطعی صورت‌بندی کرد؛ چراکه نه شامل برنامه‌ریزی‌های دقیق مالی است و نه از کاربست‌پذیری تکنیک‌های عینی فعالیت‌های کسب‌وکار (نظیر برنامه‌ریزی تولید) بهره‌مند است؛ بنابراین این قلمرو بیش از آنکه از ماهیت عینی دو قلمرو مالی و مدیریتی بهره‌مند باشد، به کیفیت‌های روان‌شناختی و جامعه‌شناختی کارآفرین وابسته است. کارکرد تقویت‌کننده را می‌توان نوعی کارکرد ارتقادهنده<sup>۱</sup> در دو حوزه به‌شمار آورد:

۱. کارکرد ارتقادهنده کسب‌وکار پیش از راه‌اندازی کسب‌وکار، شامل فعالیت‌های کارآفرینان بالقوه؛

۲. کارکردهای ارتقادهنده کسب‌وکار، پس از راه‌اندازی (یا تثبیت کسب‌وکار)، شامل فعالیت‌های کارآفرینان نوپا (یا تثبیت‌شده) در توسعه کسب‌وکار (Fontela et al., 2006).

مشخصه‌های اصلی کارکرد تقویت‌کننده، شامل کیفیت‌های شخصی کارآفرینانه در حوزه انگیزش، جاه‌طلبی، نوآوری (به‌منزله محصول خلاقیت)، همکاری و پیش‌گامی است. کیفیت‌های فوق از دو دسته از عوامل محیطی متأثرند:

۱) عوامل محیط شخصی کارآفرین: شامل خانواده، تحصیلات و تجارب حرفه‌ای که نگرش‌ها، ارزش‌ها و توانایی‌های کارآفرین را شکل می‌دهند (Cooper and Dunkelberg, 1987; Krueger and Casrud., 1993; Krueger, 2003).

۲. عوامل محیط سراسری<sup>۲</sup> کارآفرین: شامل عوامل اجتماعی - فرهنگی و سیاسی - نهادی که اطلاعات و فرصت را در اختیار کارآفرین قرار می‌دهند و همین‌طور در شکل‌گیری نگرش‌ها و ارزش‌های وی مؤثرند (Shane, 1994; Davidsson, 1995; Aldrich and Martinez, 2003).

فوتلا و همکاران (2006) تصریح می‌کنند که ابهام آمیخته با محیط احاطه‌کننده کارآفرین، وی را با موقعیت عقلانیت محدود<sup>۳</sup> مواجه می‌سازد؛ زیرا او با محیطی (شخصی و سراسری) سروکار دارد که پیوسته در حال تغییر است، تغییراتی که هم‌اکنون نتایج آن‌ها بر کارآفرین پوشیده است؛ بنابراین در موقعیت رویارویی با عقلانیت محدود، تصمیم‌گیری کارآفرین به کارکرد تقویت‌کننده وابسته است. آن‌ها همچنین معتقدند که کیفیت‌های کارکرد تقویت‌کننده در کارآفرینان، با شهود<sup>۴</sup> هم‌بستگی معنادار دارد؛ بنابراین شهود در حکم منبع پویای ذهنی، منبع کارآفرینی است.

۵. هدف از به‌کاربردن واژه فرازمینی در اینجا، تأکید بر خاص بودن این ویژگی و خاص بودن کارآفرینان به‌نسبت دیگر افراد عادی جامعه است. شهود مدنظر در کارآفرینی، نوعی ویژگی است که با تجربه حاصل می‌شود (Fontela et al., 2006).

6. Ohmae

7. Lateral Thinking

8. Kavolis

۹. شعر به‌منزله یکی از محورهای مطالعات خلاقیت ناب (Pure Creativity) از این قاعده مستثناست.

1. Promoter Function

2. Global Environment

3. Bounded Rationality

4. Intuition

ذیل، به موازات تمامی توانایی‌هایی که برای داشتن کارایی در تولید لازم‌اند، ضروری است:

(۱) پیش‌بینی‌ناپذیری و عدم قطعیت در مراحل نخستین فرایند آینده‌نگاری؛

(۲) تحمل اشکالات و خطاهایی که به احتمال فراوان در طول این فرایند حادث خواهند شد؛

(۳) شکیبایی و اطمینان خاطر در قبال فرایند ظهور طبیعی و رشد؛

(۴) توانایی حرکت در مسیر جریان؛<sup>۵</sup>

(۵) توانایی مقاومت در برابر نیاز ذاتی و طبیعی دراختیارداشتن کنترل همه‌جانبه بر تمامی عوامل دخیل در شکل‌دهی به پیامد تصمیم؛

(۶) بهره‌مندی از نوعی حس زمانی‌بندی و شهود ویژه در تشخیص مناسب‌ترین زمان اقدام به عمل.

آینده‌نگاری در بطن خود، مقوله‌ای متناقض‌گونه<sup>۶</sup> است. دوگانگی ناشی از تقابل اثربخشی و کارایی، این مقوله را به یکی از دوگانه‌ترین مقولات در کسب‌وکار بدل می‌سازد. به همین علت، افرادی که درگیر آینده‌نگاری هستند برای موج‌سواری بر روی امواج نوآوری و همچنین فعالیت در دنیای قانون‌مند تولید باید توانمندی‌های متنوعی داشته باشند (Ibid).

کارآفرینانی که فرایند آینده‌نگاری را آغاز می‌کنند عمدتاً افرادی‌اند که سکان‌دار کشتی در دریاهای طوفانی عدم قطعیت و نوآوری‌های بنیادین<sup>۷</sup> هستند. چنین افرادی باید با شهامت و از حس ادراک بالا برخوردار باشند. به‌علاوه ضروری است که این افراد، مستقل و درعین حال معتمد اطرافیان خود باشند (Ibid).

در آینده‌نگاری، ذهن کارآفرین به آینده جهش<sup>۸</sup> می‌کند و تصویری از شرایط آینده‌ای را که به آن جهش کرده است در ذهن خویش به تصویر می‌کشد. وی این تصویر (آینده بالقوه) را از راه تحلیل سناریوهای گوناگون ارزیابی می‌کند. از طرفی، کارآفرین با این جهش، به‌گونه‌ای پویا و با ارزیابی شرایط آینده، می‌کوشد میان این آینده مصور و شرایط زمان حال پیوندی برقرار سازد. با وجود چنین پیوندی و به‌واسطه تحلیل سناریوهای گوناگون، وی درمی‌یابد که به‌منظور رخداد مناسب‌ترین سناریو، چه تغییراتی در متغیرها و شرایط حال باید صورت پذیرد. به همین منظور راهبردها، برنامه‌ها و اقدامات مدنظر با هدف دستیابی به آینده مطلوب و مدنظر وی تدوین می‌شوند (Kahn, 2006).

همچنین در این بخش لازم است ماهیت و چگونگی رخداد

که در اصل خلاقانه‌اند و برگرفته از تجربه، شهود و انتظار.<sup>۱</sup> در فرایند تصمیم‌گیری کارآفرینانه، که به خلق یا جلوگیری از شکل‌گیری آینده‌های ممکن منجر می‌شود، کارآفرین همانند شاعر به کسب‌وکار خود «معنا» می‌بخشد، طرح و ساختار آن را تعیین می‌کند و همانند نویسنده یا شاعری که ماورای اندیشه‌های جاری جامعه، اندیشه‌های خود را با نوشته‌ها یا اشعار خود نقل می‌کند، با خلق کسب‌وکار خویش، ماورای رویه‌های جاری اقتصاد رفتار می‌کند. بنابراین، می‌توان شباهت‌های معناداری میان فعالیت‌های هنری و تصمیم‌گیری کارآفرینانه احصا کرد که در مواردی همچون شهود، خلاقیت، شجاعت و آینده‌نگاری نمود می‌یابد. در کارآفرینی تصمیم‌های پی‌درپی، به خلق کسب‌وکارها منجر می‌شود. این کار را می‌توان به کار نقاشی تشبیه کرد که تصمیم‌هایش در انتخاب، رسم و ترکیب خطوط، اشکال و رنگ‌ها به پیدایش تصویر زیبا منجر می‌شود یا همچون شاعری است که با کنار هم قراردادن کلمات، معنای جدیدی می‌آفریند. درحقیقت، کارآفرین عقلایی بیشینه‌ساز نیز هنگام مواجهه با موقعیت فقدان اطمینان و تجسم اقدامات خویش در آینده، از توسل به کارکردهای هنری گریزی ندارد. در این‌گونه موقعیت‌ها، کارآفرین بیش از آنکه از خصایص «عقلایی» بودن بهره‌مند باشد، از خصایص هیجانی<sup>۲</sup> بودن برخوردار است (Fontela et al., 2006).

در پنجاه سال اخیر، تلاش‌های مرتبط با موضوع پیش‌بینی، تحت عناوین گوناگونی انجام شده است که البته وجوه مشترک بسیاری داشته‌اند. براین‌مبنا می‌توان این تلاش‌ها را منطبق بر رویکردهای تحلیل انتظاری<sup>۳</sup> فرانسه، رویکرد آینده‌پژوهی آمریکا و اخیراً رویکرد آینده‌نگاری متعلق به انگلستان و اتحادیه اروپا احصا کرد. پیش‌فرض‌های مشترک تمامی این رویکردها به شرح ذیل است (Ibid):

- ۱) مشروط‌بودن پیش‌بینی‌ها و ناشناخته‌بودن آینده؛
- ۲) وجود مسیرها، گزینه‌ها یا سناریوهای متعدد؛
- ۳) اختیار تصمیم‌گیرندگان<sup>۴</sup>.

## ۲. آینده‌نگاری در کارآفرینان بالقوه و نوپا

کارآفرینانی که قدم در فرایند آینده‌نگاری می‌گذارند به‌خوبی آگاه‌اند که نوآوری آن‌ها، تجلی تصویر ذهنی و ایده آن‌ها در دنیای فیزیکی است و برای نیل به آن، به هنگام مواجهه با وضعیت‌های ذیل احساس آرامش می‌کنند (Wordenweber and Weissflog, 2005). گفتمانی است که وجود توانمندی‌های

5. Going With the Flow

6. Paradoxical

7. Disruptive Innovations

8. Leap

1. Expectation

2. Emotional

3. Prospective Analysis

4. The Free Agency of Decision-Makers

از فرایند آینده‌نگاری، قادر خواهد شد که الگوی رفتارهای جامعه و همین‌طور تصویر شخصی خود را دوباره ساختاردهی کند. پیش‌بینی کشمکش‌هایی که همواره میان عملکرد نوآوری (شکست تقارن موجود) و عملکردهای بازگشتی<sup>۱۱</sup> (شکل‌گیری تقارن‌های جدید) وجود دارد، نیازمند نوعی قضاوت مدیریتی است که چگونگی نمود ساختارها را تجسم و معین می‌کند. این قضاوت به تأثیر کارآفرین و دیگر کنشگران اصلی دخیل در اقدام وی وابسته است؛

۴) حساسیت به تغییر در شرایط: این حساسیت به سبب هوشیاری<sup>۱۲</sup> کارآفرین در برابر تغییرات در حال شکل‌گیری در محیط و آزمون کارایی چشم‌انداز (خلق‌شده به‌دست وی در مرحله اول فرایند) در بستر این تغییرات اتفاق می‌افتد (Fuller and Warren, 2006)؛ به‌جز مرحله شناسایی فرصت که در آن سازه هوشیاری، در حکم اصلی‌ترین عامل تشخیص یا کشف فرصت‌های کارآفرینانه، عمده‌ترین محور مطالعات در خصوص عامل فرد کارآفرین را تشکیل می‌دهد (Neneh, 2019). این هوشیاری را سه عامل تعیین می‌کند:

الف) غنای طرح‌وارگی: تناسب طرح‌واره<sup>۱۳</sup> با دنیای واقعی و غنای مشخصه‌ها و ویژگی‌های طرح‌واره، تعیین‌کننده غنای طرح‌وارگی در فرد کارآفرین اند (Valliere, 2013)؛

ب) همخوانی طرح‌وارگی: اینک چگونه هر فرد طرح‌واره ذهنی خود را به یک محرک پیوند دهد در افراد متفاوت است. محرک‌های یکسان ممکن است دو طرح‌واره مختلف را در دو فرد برانگیزند (Ibid)؛

ج) آستانه فعال‌سازی طرح‌وارگی: از آنجاکه نمی‌توان قدرت محرک‌های محیطی را افزایش داد، فرد کارآفرین باید آستانه فعال‌سازی طرح‌واره‌های ذهنی خود را پایین آورد (Ibid). همچنین فاصله زمانی میان محرک و پاسخ (فاصله زمانی میان محرک تغییر در محیط و پاسخ محیط به محرک یا عامل شکل‌دهنده تغییر و شکل‌گیری تغییر در محیط) هر قدر کمتر باشد، حساسیت به تغییر را پایین می‌آورد؛ بنابراین فقط افراد با آستانه فعال‌سازی طرح‌واره پایین، در فواصل زمانی کم میان

فرایند آینده‌نگاری در کارآفرینی به‌اختصار معرفی و تشریح شود. این فرایند (EROS) - که بر محور چهار مرحله تجربیات<sup>۱</sup>، هویت‌سازی بازتابی<sup>۲</sup>، سازمان‌دهی قلمروها<sup>۳</sup> و حساسیت به تغییر شرایط<sup>۴</sup> صورت می‌پذیرد - به شکل چارچوبی مفهومی و نه چارچوبی نظری، چگونگی ظهور بنگاه‌های کارآفرینانه را به تصویر می‌کشد. این چهار مرحله در ذیل به‌اختصار تشریح می‌شوند:

۱) تجربیات: تعداد تجربیات و کیفیت این تجربیات عوامل تعیین‌کننده‌ای هستند که کارآفرین بالقوه را قادر می‌سازند پیام‌های ضعیفی<sup>۵</sup> را که فرصت‌ها ارسال می‌کنند دریافت کنند. درحقیقت، خلق چشم‌انداز به‌دست کارآفرین در این مرحله انجام می‌شود. خلق چشم‌انداز فرایندی است شامل پی‌بردن، تمیزدادن واقعیت و استخراج معنا از موجودیت یا موجودیت‌های بالقوه و مبهم (پیام‌های ضعیف ارسالی از فرصت‌ها). چنین فرایندی - فارغ از هرگونه قوانین مکانیکی - عینی و مالی بوده و به آزادی خواست و اراده و همچنین ظرفیت ذهن انسان به‌منظور کشف از راه تفکر خلاق و ارائه راهکارهایی که از پیش موجود نیستند وابسته است. در این فرایند، فضایی حکم‌فرماست که فاقد سازوکارهای تشخیص و ارزشیابی متقن و نظام‌مند برای کارآفرینان است و تجربیات حکم‌افکنش‌هایی<sup>۶</sup> از الگوها یا مدل‌های موجود را دارند که به خلق الگوهای جدید منجر می‌شوند؛

۲) هویت‌سازی بازتابی: در این مرحله، کارآفرین چگونگی تحول بنیادین در مفاهیم بنیادین را مانند اینکه «ما چه نقشی در جهان داریم»<sup>۷</sup> و «چه می‌کنیم»<sup>۸</sup> در ذهن می‌پروراند. مطابق با مفروضات پارادایم ساخت‌گرا، بازتاب تعاملات هویت شخصی کارآفرین بالقوه از یک‌سو، و ذی‌نفعان کسب‌وکار بالقوه وی از سوی دیگر، هویت کسب‌وکاری را که در آینده به‌دست کارآفرین بالقوه شکل خواهد گرفت تعیین می‌کند. کیفیت این بازتاب به‌مثابه روشی که با یکی از مدل‌های پویای شناختی، قادر به رهبری و پیشی‌گرفتن از تغییرات نظام‌مند محیط باشد، رقم‌زننده خلق اثربخش کسب‌وکار خواهد بود؛

۳) سازمان‌دهی قلمروها: ساختاردهی مجدد<sup>۹</sup> قواعد و رویه‌های مرسوم، اولویت‌ها، ارزش‌ها و وابستگی متقابل روابط، مبنای این مرحله از فرایند را تشکیل می‌دهد. کارآفرین در این مرحله

10. Recursive

11. Alertness

12. Schematic Richness

۱۳. کارآفرینان از راهبردهای متعددی به‌منظور برقراری ارتباط با حجم و پیچیدگی اطلاعات حسی شکل‌دهنده دنیای پیرامون استفاده می‌کنند. تکنیکی قدرتمند در همین حوزه، استفاده از قواعد، اسناد و دسته‌بندی‌ها با استفاده از ساختارهای ذهنی با هدف ارائه مشخصه‌ها و روابط واقعی (طرح‌واره‌ها) به‌منظور تفسیر اطلاعات و معنا بخشی به آن است (Valliere, 2013).

14. Schematic Association

15. Schematic Priming

1. Experiments

2. Reflexive Construction of Identity

3. Organizing Domains

4. Sensitivity to Changes in Conditions

5. Weak Signals

6. Projections

7. What We Are

8. What We Do

9. Restructuring Pattern Behaviors

۳. تشخیص فرصت‌های مناسب: از میان تمامی گزینه‌های راهبردی پیش‌رو، فقط تعداد کمی باید انتخاب شوند. هنگامی که انتخاب انجام شد، منابع گوناگون به شکل جدی برای بهره‌برداری از فرصت تخصیص می‌یابند. با متمرکز شدن کلیه منابع بر گزینه‌های کمتر، امکان گسترش توان رقابتی در برابر رقبای موفقیت‌افزایش می‌یابد. این مرحله را می‌توان یکی از مهم‌ترین مراحل برشمرد که چگونگی گذر از آن، موفقیت و موفق نبودن بسیاری از کارآفرینان را تعیین می‌کند؛

۴) تخصیص منابع: آهنگ حرکت در مسیر راهبرد، باید متناسب با کم‌وکیف منابع در اختیار تعیین شود و نه براساس هدف واهی کسب عواید بیشتر در زمان کمتر؛ بنابراین مقاومت در برابر زیاده‌خواهی‌های نامعقول و تجاوز از محدوده منابع ضروری است؛

۵) طی کردن (جسورانه اما سازگار) مسیر انتخاب‌شده: از یک سو، پایبندی به پیش‌فرض‌ها و مبانی زیربنایی در انتخاب گزینه‌های راهبردی و از سوی دیگر، توان تغییر این اصول و پیش‌فرض‌ها در مواقع مقتضی ضروری است.

با نگاهی دقیق‌تر به فرایند فوق، می‌توان تطبیق ضمنی آن با سه مرحله اصلی مدیریت استراتژیک (مدیریت راهبردی) مشتمل بر تدوین استراتژی‌ها، اجرای استراتژی‌ها و ارزیابی استراتژی‌ها (David, 2013) را به‌وضوح ملاحظه کرد. به‌مانند فرایندهای متنوع تصمیم‌گیری کارآفرینانه - که فی‌نفسه هنری ارزنده است - مدیریت استراتژیک نیز هنری است که علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیم‌های کارکردی چندگانه، برای نیل به اهداف بلندمدت را موجب می‌شود (Ibid).

### ۳. آینده‌نگاری پس از خلق (یا تثبیت) کسب‌وکار

بخش اعظم مدیران، به‌ویژه مدیران کسب‌وکارهای نوآورانه دریافته‌اند که موفقیت کسب‌وکار در بلندمدت، مستلزم دراختیارگرفتن نگرشی نظام‌مند به آینده است. رویکرد نظام‌مند آینده‌نگاری فرایندی تکاملی برای کسب‌وکارهایی است که خود را موجودیت‌هایی در حال تغییر و سازمان‌های یادگیرنده می‌دانند و وفاداری و پیوستگی آن‌ها بیش از آنکه به ساختار سازمانی باشد، به فرهنگ و ارتباطات است (Burmeister et al., 2005).

در عصر کنونی کسب‌وکار، پرسش اساسی و بحرانی در حوزه رقابت‌پذیری آینده این است: «چگونه کسب‌وکار می‌تواند توانمندی خود در گشایش بازارهای جدید را با توجه به آینده، شرایط جدید جهانی‌سازی و اقتصاد دانش‌محور کشف مجدد کند؟» (Ibid). آینده‌نگاری افق پیش‌رو را گسترش می‌دهد: از فردا تا پس‌فردا یا پنج تا ده سال یا حتی بیش از آن. نیاز به پیش‌بینی آینده‌های ممکن، نیازمند به تعامل با ابهام در زمان حال است

محرک و پاسخ محیطی، قادرند به تغییرات و ردیابی چنین تغییراتی پیش از وقوع قطعی حساسیت داشته باشند (Fuller and Warren, 2006).

مطابق با دسته‌بندی سه‌گانه بالاز و گاسپار<sup>۱</sup> (2010)، سطح خرد آینده‌نگاری به این مرحله از تکامل کسب‌وکار مربوط می‌شود. در سطح خرد، محور آینده‌نگاری عمدتاً فرد کارآفرین است و پایایی و اعتبار آن به توانایی‌ها و تصمیمات وی بستگی مستقیم دارد.

هنگام مرور سرگذشت کارآفرینان موفق، یکی از نکات شگفت‌آور این است که گویی آن‌ها از نوعی کیفیت یا موهبت فرازمینی در تصمیم‌گیری و پیش‌گویی بهره‌مند بوده‌اند؛ زیرا با نگاه پس‌نگرانه، به نظر می‌رسد که تک‌تک تصمیماتشان به لحاظ منطقی درست بوده است. درعین حال، کارآفرینی که این تصمیمات را اتخاذ کرده عمدتاً چندان از تحلیل‌های منطقی بهره نبرده است. درحقیقت این فرد به‌سادگی پیش‌فرض‌هایی را در مورد آینده شکل داده، بسیاری از موارد فقدان اطمینان را مجسم کرده و در اخذ تصمیم درست، یکی پس از دیگری موفق بوده است (Ohmae, 1983).

اما آیا می‌توان کارآفرین موفق را فردی در نظر گرفت که تصادفاً در مسابقه شرط‌بندی شرکت کرده و برنده شده است؟ به‌سختی می‌توان این را ادعا بیان کرد. فرایند تصمیم‌گیری در کسب‌وکار، اساساً با فرایندهای احتمالی مبتنی بر ریاضیات در مسابقات شرط‌بندی متفاوت است. این فرایند شامل قضاوت‌هایی پیرامون عناصر و موقعیت‌های فقدان اطمینان در شرایط محدودیت پول و زمان است که البته برخی استدلال‌های منطقی نیز آن‌ها را همراهی و پشتیبانی می‌کند. درواقع این فرایند را به شرح ذیل می‌توان فرایندی قابل تشخیص و دارای توالی، آن‌گونه که اوما (1983) نیز عنوان کرده، در نظر گرفت که فرد تبعیت‌کننده از آن، مرد کسب‌وکار آینده‌نگار<sup>۲</sup> یا همان کارآفرین موفق است:

۱) تعریف قلمرو کسب‌وکار: قلمرو کسب‌وکار باید دقیق و مشخص تعریف شود؛

۲) ارزیابی سناریوهای رقابتی: نیروهای فعال در محیط کسب‌وکار باید به‌گونه علت و معلولی در آینده برون‌یابی شوند و فرضیه منطقی درحکم سناریوی محتمل‌تر، به شکلی ساده و موجز تبیین شود؛

۱. بالاز و گاسپار آینده‌نگاری در حوزه کسب‌وکار را بر مبنای سطح و واحد تجزیه و تحلیل به سه دسته تقسیم کرده‌اند (Balazs and Gaspar, 2010): ۱. سطح خرد: شامل توانایی فردی یا رفتار کارآفرینان است که از آن با عناوینی همچون آینده‌نگاری اجرایی، آینده‌نگاری کارآفرینانه و آینده‌نگاری راهبردی نیز یاد می‌شود؛ ۲. سطح میانه (Mezo level): شامل آینده‌نگاری‌های مشارکتی و جمعی در سطح شرکت است که تحت عناوین آینده‌نگاری شرکتی یا آینده‌نگاری سازمانی شناخته می‌شود؛ ۳. سطح کلان: شامل آینده‌نگاری‌های جمعی و مشارکتی در سطح صنعت، منطقه یا کشور است و با عناوینی نظیر آینده‌نگاری فناوری و آینده‌نگاری اجتماعی خطاب می‌شود.

2. Foresighted Businessman

3. Boldly But Adaptively



- تغییرات عمدتاً حول محورهای زیر بوده است:
- الف) کاهش چرخه عمر محصولات؛  
 ب) افزایش تغییرات فناورانه؛  
 ج) افزایش سرعت نوآوری؛  
 د) افزایش سرعت نفوذ و اشاعه<sup>۴</sup> نوآوری.
- ۲) **جهل**:<sup>۵</sup> بسیاری از شرکت‌ها در تشخیص به موقع تغییرات دچار ضعف می‌شوند که این امر می‌تواند ناشی از عوامل زیر باشد:
- الف) کوتاه‌بودن مدت زمانی که شرکت‌ها برای واکنش و پاسخ‌گویی به تغییر در اختیار دارند؛  
 ب) سیگنال‌های هشداردهنده تغییر، دور از دسترس و خارج از اختیار شرکت‌ها هستند؛  
 پ) گران‌باری اطلاعات سرزیرشده به‌سوی مدیریت عالی و فقدان ظرفیت ارزیابی تأثیر بالقوه تغییرات؛  
 د) فقدان وصول اطلاعات به آن سطح مناسب مدیریتی که به لحاظ سلسله‌مراتبی، توان اتخاذ تصمیم برای شکل‌دهی به واکنش را در اختیار دارد؛  
 ه) فیلتر شدن اطلاعات به دست مدیران میانی به علل گوناگون، از جمله حفظ جایگاه خویش.
- ۳) **لختی**:<sup>۶</sup> چنانچه شرکتی تغییری با توان بالقوه‌اثرگذاری را ردیابی کند، باید از یک‌سو برنامه اقدامات مناسب را تدوین کند و از سوی دیگر آن را به اجرا بگذارد. اما به عللی همچون پیچیدگی ساختار داخلی، پیچیدگی ساختار خارجی (فشار قیمت و شبکه‌های همکاران و زنجیره تأمین) و لختی‌شناختی،<sup>۷</sup> شرکت‌ها از به‌اجرا گذاشتن این امر خودداری می‌کنند.
- راربک<sup>۸</sup> (2012) در پژوهشی دیگر، ارزش‌افزایی مطالعات آینده‌نگاری شرکتی یا آینده‌پژوهی<sup>۹</sup> در کسب‌وکار را در کنار دقت آینده‌نگاری، یکی از شاخص‌های اساسی در تعیین موفقیت آینده‌نگاری یا آینده‌پژوهی در کسب‌وکار می‌داند. آینده‌نگاری شرکتی، این ارزش‌افزایی را از دوره زیر انجام می‌دهد:
- ۱) پشتیبانی از نوسازی راهبردی<sup>۱۰</sup> و تحکیم تاب‌آوری<sup>۱۱</sup> سازمان در مقابل تغییرات خارجی؛  
 ۲) تقویت توانایی شرکت در خلق نوآوری‌های تدریجی و بنیادین برتر به‌منظور کسب و حفظ مزیت رقابتی (Rohrbeck, 2012)
- (Zivdar and Imanipour, 2017). مدیران نیازمند به تفکر در مورد آینده به‌منظور درک زمان حال و چگونگی اقدام در زمان حال‌اند (Cunha et al., 2006). پژوهش‌های پیرامون دیدگاه منبع‌محور، استفاده شرکت‌ها از منابع راهبردی به‌منظور غلبه بر رقبا را برجسته می‌سازد (Rohrbeck and Gemenden, 2011). چنین منابعی برای برخورداری از ارزش رقابتی، باید سه مشخصه داشته باشند:
۱. صیانت‌پذیر باشند؛<sup>۱</sup>
  ۲. کمیاب باشند؛<sup>۲</sup>
  ۳. مزیت رقابتی خلق کنند (Collis and Montgomery, 1995).
- این درحالی است که پژوهش‌های متمرکز بر قابلیت‌های پویا،<sup>۳</sup> نشان داده‌اند که منابع، مشخصه‌های رقابتی خود را به تدریج با گذشت زمان از دست می‌دهند (Helfat and Peteraf, 2003; Dutta et al., 2005; Ambrosini and Bowman, 2009). بنابراین شرکت‌ها نیازمند توسعه منابعی جدید برای حفظ قابلیت رقابت خودند (Teece et al., 1997; Eisenhardt and Mar-tin, 2000). این تجدید و نوسازی منابع، نیازمند پیگیری و ردیابی تغییرات کسب‌وکار، چه از نوع بطنی و تدریجی و چه سریع و گسسته یا بنیادین است (Levinthal, 1994; Gersick, 1991; Brown and Eisenhardt, 1997). در همین حوزه، مرور ادبیات مدیریت راهبردی نشان می‌دهد که آینده‌نگاری باید به‌منظور فراهم آوردن مبنایی برای پشتیبانی از نوسازی منابع راهبردی سازمان‌ها به‌کار گرفته شود؛ بنابراین بهره‌برداری درست از مزایای آینده‌نگاری می‌تواند دستاوردهای ذیل را - در هر دو حوزه نوآوری‌های بنیادین و تدریجی - برای شرکت‌ها به همراه داشته باشد:
- ۱) دستیابی به حوزه‌های جدید کسب‌وکار؛
  - ۲) ارتقای نرخ خلق مفاهیم و دیدگاه‌های نوآورانه؛
  - ۳) به‌چالش کشیدن طرح‌های نوآوری و ارتقای کیفیت خروجی این طرح‌ها (Rohrbeck and Gemenden, 2011; Rohrbeck, 2009).
- نکته درخور توجه اینجاست که شرکت‌ها عمدتاً در تطبیق بهنگام با تغییرات سریع دچار مشکل می‌شوند و به‌همین سبب، در شرایط پرمخاطره‌ای قرار می‌گیرند. این امر می‌تواند برخاسته از عللی با عناوین ذیل باشد:

۱) **نرخ بالای تغییر**: شتابان شدن آهنگ تغییرات عوامل اصلی مرتبط با فرایندهای کسب‌وکار در سه دهه اخیر، در تعیین قابلیت سازگاری و همین‌طور رقابت، بسیار سرنوشت‌ساز است. این

1. Appropriate
2. Scarce
3. Dynamic Capabilities

4. Diffusion
5. Ignorance
6. Inertia
7. Cognitive Inertia
8. Rohrbeck
9. Future Study
10. Strategic Renewal
11. Resilience

همه‌پایداری: آینده‌نگاری باید به فرایند یادگیری مستمر تبدیل شود تا همه طرح‌ها و مساعی فردی را نیز جذب کند و به‌منظور تأمین دانش آینده برای کسب‌وکار همسو و یکپارچه باشد (ibid).

راهبردهای آینده‌نگاری را می‌توان با توجه به دو معیار قلمرو و تمرکز زمانی نیز تحلیل و دسته‌بندی کرد (Cunha et al., 2006). براین اساس، قلمرو راهبردهای آینده‌نگاری می‌تواند بزرگ‌مقیاس<sup>۱</sup> (کلان) یا کوچک‌مقیاس<sup>۲</sup> (خرد) باشد. در قلمرو درشت‌نمود، تمرکز بر مسائل برنامه‌ریزی در سطوح راهبردی و کلان است و در قلمرو خردنمود، محور اصلی، تعاملات و امور جاری در سطوح خرد است که به‌نحوی اجزای سازنده راهبردهای کلان‌اند. از طرفی، تمرکز زمانی راهبردهای آینده‌نگاری را نیز می‌توان به تمرکز بر حال یا تمرکز بر آینده تقسیم‌بندی کرد. ترکیب این دو معیار به شکل‌گیری چهار شیوه آینده‌نگاری منجر می‌شود:

۱. برنامه‌ریزی راهبردی<sup>۳</sup> (کلان - آینده): در این شیوه آینده‌نگاری، که قدمتی بیش از دیگر شیوه‌ها دارد، آینده‌نگاری نوعی توانمندی ویژه و مجزای سازمانی است که بر مبنای تحلیل‌های اسلوب‌مند و عقلانیت صورت می‌پذیرد؛

۲. چشم‌اندازسازی<sup>۴</sup> (خرد - آینده): در این شیوه، سازمان‌ها می‌کوشند به‌جای پیش‌بینی آینده، آینده را از راه تدوین چشم‌اندازی که دستیابی به آن را برای خود الزام‌آور می‌کنند خلق کنند؛

۳. ظهور برنامه‌ریزی‌شده<sup>۵</sup> (خرد - حال): در این شیوه، سازمان‌ها با ترکیب سطوح بالایی از سازگاری و انطباق با ساختار، از آشفتگی<sup>۶</sup> اجتناب می‌کنند. برای کاربست این شیوه آینده‌نگاری، سازمان‌ها جهت‌گیری کلی و راهبردی (منعطف) را، که مدیریت عالی تعیین کرده، با اطلاعات موجود و در اختیار نیروی انسانی سطوح عملیاتی سازمان ترکیب می‌کنند؛

۴. تفکر سناریومحور<sup>۷</sup> (کلان - حال): نوعی فرایند یادگیری است و بر این مبنای قرار دارد که پیش‌بینی آینده ناممکن است، اما امکان بازنمایی تحولات محتمل در متغیرهای اصلی خالق آینده وجود دارد (Ibid).

درنهایت این نکته مهم را باید برجسته ساخت که آینده‌نگاری شرکتی ناظر به آینده بلندمدت است و اساساً ماهیتی بلندمدت دارد؛ بدین معنا که یکی از شروط اساسی در ثمربخشی سرمایه‌گذاری در آینده‌نگاری، آن است که نباید انتظار باروری نتایج و بازگشت

وی فعالیت‌های آینده‌نگاری را در سه گروه کلی جای می‌دهد (Ibid):

۱) جست‌وجوی مستمر محیط و تضمین پاسخ بهنگام شرکت به تغییرات محیطی؛

۲) تسهیل مباحثات و تبادل نظرها میان ذی‌نفعان داخلی شرکت پیرامون مسائل مرتبط با تغییر راهبردی؛

۳) تشخیص و حمایت از اکتساب منابع راهبردی لازم برای خلق مزیت رقابتی در محیط‌های پویا (Rohrbeck and Gemenden, 2011).

از طرفی، برمایستر و همکاران (2005) آرایش آینده‌نگاری را به شرح ذیل معرفی کرده‌اند:

۱. پایه‌ها: پایه و اساس آینده‌نگاری در کسب‌وکار عبارت است از شایستگی‌هایی در دانش کسب‌وکار، روندهای مرتبط و توسعه‌های آتی، شایستگی‌های روش‌شناسانه (وجود گروه‌های مستقل هدایت فرایندها و سناریوها) و شایستگی عملیاتی (قابلیت پردازش اطلاعات گردآوری‌شده)؛

۲. خلافت: تمرکز آینده‌نگاری بر موضوعات جدید، چشم‌اندازهای جدید و عقاید نوآورانه است؛

۳. ارتباطات: آینده‌نگاری باید قادر باشد نتایج خود را به مدیریت کسب‌وکار القا کند. به‌عبارت‌دیگر، آینده‌نگاری باید بتواند نتایج خود را به‌گونه‌ای توجیه کند که مدیران آن را بپذیرند؛

۴. همکاری: همه اعضای سازمان باید پیام اصلی آینده‌نگاری را درک کنند تا آینده‌نگاری به حاشیه‌تور کسب‌وکار رانده نشود؛

۵. استمرار: فقط تحلیل مستمر و نظام‌مند آینده می‌تواند به خلق ارزش برای کسب‌وکار منجر شود.

همچنین آن‌ها قطعات سازنده ساختمان آینده‌نگاری را مشتمل بر موارد زیر عنوان کرده‌اند:

الف) آغاز: فرایند آینده‌نگاری به جلب حمایت مدیریت عالی و مشارکت بخش‌های گوناگون کسب‌وکار نیازمند است. با مشارکت کارکنان کسب‌وکار از آغاز، توجه و پذیرش نتایج آینده‌نگاری در آینده نیز تضمین می‌شود؛

ب) گروه: کارکرد آینده‌نگاری در کسب‌وکار، به دراختیارداشتن اعضای گروه مختص به خود و برخورداری از دانش خبرگان نیازمند است؛

ج) پژوهش: خلق ابزار آینده‌نگاری، نیازی مبرم در فاز پژوهش است. همچنین در این فاز تعادل میان علم و عمل برقرار می‌شود تا فرایند و نتایج آینده‌نگاری به زبان کسب‌وکار قابل انجام و ارائه باشد؛

د) جامعه: کسب‌وکار نیازمند شکل‌دهی به جامعه‌ای شبکه‌ای در بطن خود است تا بتواند در آینده، به انتشار نتایج آینده‌نگاری و پایه‌گذاری تصمیمات راهبردی آینده‌نگاری پردازد؛

1. Macroscopic
2. Microscopic
3. Strategic Planning
4. Visioning
5. Planned Emergence
6. Chaos
7. Scenario Thinking

سطح تجزیه و تحلیل و همین‌طور واحد تجزیه و تحلیل تلفیق کرد. بر همین اساس و بر مبنای دسته‌بندی بالاز و گاسپار (2010)، سطوح متفاوت تجزیه و تحلیل در آینده‌نگاری به سه دسته خرد، میانه و کلان تقسیم شده‌اند؛ بنابراین سطح تجزیه و تحلیل تا مرحله تثبیت کسب‌وکار و تا سطح میانه در تغییر است. دسته‌بندی ذیل بر مبنای متغیرهای دیگر مشتمل بر سطح تجزیه و تحلیل، واحد تجزیه و تحلیل، هدف آینده‌نگاری، تصمیم‌گیری، ماهیت و روش در جدول ۱ مشاهده می‌شود.

سرمایه اختصاص یافته به فعالیت‌های آینده‌نگاری را در کوتاه‌مدت داشت. این شرایط به گونه‌ای است که گاه حتی مدیری که آغازگر فرایند آینده‌نگاری در شرکت بوده در زمان باروری نتایج آن، از شرکت خارج شده است (Rohrbeck, 2012).

#### ۴. تلفیق نتایج مطالعات به لحاظ مفهومی

به منظور ارائه دسته‌بندی مجزا و متمایز در هریک از مراحل فرایند تکامل کسب‌وکار، نتایج برخی از مطالعات پیرامون موضوع آینده‌نگاری در حوزه کسب‌وکار را می‌توان بر مبنای

جدول ۱: دسته‌بندی آینده‌نگاری‌ها در فرایند تکامل کسب‌وکار

کسب‌وکار تثبیت شده	پیش از راه‌اندازی	کسب‌وکار نوپا	درجه تکامل کسب‌وکار
میانه	خرد	میانه	سطح تجزیه و تحلیل
کسب‌وکار	کارآفرین بالقوه	کسب‌وکار	واحد تجزیه و تحلیل
رشد کسب‌وکار	کشف و ارزیابی فرصت	تثبیت کسب‌وکار	هدف آینده‌نگاری
مشارکتی	فردی	مشارکتی	تصمیم‌گیری
شهودی/منطقی	شهودی	منطقی	ماهیت
قضاوتی/کمی	قضاوتی (کیفی)	کمی	روش

۳) تحلیل تأثیر متغیرهای تعیین‌کننده محیط کسب‌وکار در لزوم آینده‌نگاری و اعتبار و قابلیت اطمینان آن؛

۴) مقایسه کارکردهای آینده‌نگاری کارآفرینان موفق در کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه؛

۵) واكوی فرایند آینده‌نگاری در شرایط زمینه‌ای و محیط کسب‌وکار کارآفرینی در ایران؛

۶) اجرای طرح‌های پژوهشی کیفی و آمیخته اکتشافی مجزا به منظور توسعه مفاهیم، گزاره‌ها و الگوهای متمرکز بر پدیده آینده‌نگاری در انواع گوناگون فعالیت‌های کارآفرینانه کشور؛ از جمله کارآفرینی تجاری، کارآفرینی در سازمان (کارآفرینی سازمانی)، کارآفرینی در بخش عمومی و کارآفرینی اجتماعی).

#### منابع

Aldrich, H. E. and Martinez, M. (2003). "Entrepreneurship as Social Construction: A Multilevel Evolutionary Approach". In Z.A. Acs and D. Audretsch (Eds.) *Handbook of Entrepreneurship Research, An Interdisciplinary Survey and Introduction*, p. 359-99. London: Kluwer.

#### نتیجه‌گیری

در این گزارش، ضمن تبیین کارکرد کارآفرینی به منزله عامل تغییر و خلق جهان آینده و کارآفرینان به مثابه کنشگران محوری در فرایند کارآفرینی، اهمیت موضوع آینده‌نگاری در کارآفرینی عنوان شد. این اهمیت به گونه‌ای است که گاه حتی می‌توان زیربنای اصلی کنش اثربخش کارآفرینی در دو رویکرد کشف و خلق فرصت را فرایند آینده‌نگاری به‌شمار آورد؛ بنابراین در گزارش پیش‌رو تلاش شد تا اهمیت این فرایند و همچنین مبانی و بنیان‌های پیونددهنده این موضوع با کنش کارآفرینی در حکم کنشی هتري تبیین شود و بر همین مبنای، دسته‌بندی جدید و متمایز برای یکپارچه‌سازی نتایج برخی مطالعات پیرامون موضوع آینده‌نگاری در کسب‌وکار - که پیش از این با پراکندگی مواجه بودند - ارائه شود. به همین منظور، مطالعات و پژوهش‌های بیشتری پیرامون موضوعات ذیل پیشنهاد می‌شود:

۱) بررسی صحت ادعای برخی اندیشمندان (که در این مقاله نیز بدان‌ها اشاره شد) با این مضمون که کارکرد کارآفرینی معادل آینده‌نگاری در حوزه کسب‌وکار است؛

۲) اکتشاف و مقایسه شایستگی‌های شناختی و فراشناختی کارآفرینان بالقوه، نوپا و تثبیت‌شده از نقطه‌نظر مؤلفه‌های آینده‌نگاری کسب‌وکار؛

- Ambrosini, V. and Bowman, C. (2009). "What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?". *International Journal of Management Review*, 11, Issue 1, p. 29-49.
- Armstrong, J. S. and Green, K. C. (2005). Demand Forecasting: Evidence-based Methods. *Strategic Marketing Management: A Business Process Approach*, edited by Luiz Moutinho and Geoff Southern.
- Balazs, J. and Gaspar, J. (2010). "Taking care of each other: Solid economic base for living together". *Futures*, 42(1), p. 69-74.
- Brown, S. L. and Eisenhardt, K. M. (1997). "The art of continuous change: linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations". *Administrative Science Quarterly*, 42(1), p. 1-34.
- Burmeister, K., Neef, A. and Beyers, B. (2005). *Corporate foresight*. Murmann Verlag.
- Collis, D. and Montgomery, C. (1995). "Competing on resources: strategy in the 1990s". *Harvard Business Review*, 73, 118-128.
- Cooper, A. C. and Dunkelberg, W. C. (1987). "Entrepreneurial Research: Old Question, New Answers and Methodological Issues". *American Journal of Small Business*, 11(3), p. 11-23.
- Cunha, M. P., Palma, P. and da Costa, N. G. (2006). "Fear of foresight: Knowledge and ignorance in organizational foresight". *Futures*, 38(8), p. 942-955.
- David, F. R. (2013). *Strategic management: Concepts and cases: A competitive advantage approach*. Upper Saddle River: Pearson.
- Davidsson, P. (1995). "Culture, Structure and Regional Levels of Entrepreneurship". *Entrepreneurship and Regional Development*, 7(1), 41-62.
- Dean, D., Mihalasky, J., Ostrander, S. and Schroeder, L. (1974). *Executive ESP*. Englewood Cliffs N.J., Prentice Hall.
- Dutta, S., Narasimhan, O. and Rajiv, S. (2005). "Conceptualizing and measuring capabilities: methodology and empirical application". *Strategic Management Journal*, 26(3), p. 277-285.
- Eisenhardt, K. M. and Martin, J. A. (2000). "Dynamic capabilities: what are they?". *Strategic Management Journal*, 21(10-11), p. 1105-1121.
- Fontela, E., Guzmán, J., Pérez, M. and Santos, F. J. (2006). "The art of entrepreneurial foresight". *Foresight*, 8(6), p. 3-13.
- Fuller, T. and Warren, L. (2006). "Entrepreneurship as foresight: A complex social network perspective on organizational foresight". *Futures*, 38(8), p. 956-971.
- Gersick, C. J. G. (1991). "Revolutionary change theories—a multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm". *Academic Management Review*, 16(1), p. 10-36.
- Helfat, C. E. and Peteraf, M. A. (2003). "The dynamic resource-based view: capability lifecycles". *Strategic Management Journal*, 24(10), p. 997-1010.
- Kahn, K. B. (2006). *New product Forecasting*. M. E. Sharpe.
- Jantsch, E (1967). *Technological Forecasting in Perspective*. Paris: OECD.
- Kavolis, V. (1964). "Economic correlates of Artistic Creativity". *The American Journal of Sociology*, 70(3), p. 332-341.
- Kirzner, I. (1997). "Entrepreneurial discovery and the competitive market process: an Austrian approach". *Journal of Economic Literature*, 35(1), p. 60-85.
- Knight, F. (1921). *Risk, Uncertainty and Profit*. Houghton Mifflin, New York.
- Krueger, N. and Casrud, A. L. (1993). "Entrepreneurial intentions: Applying the theory of planned behavior". *Entrepreneurship and Regional Development*, 5(4), p. 315-30.
- Krueger, N. (2003). "The Cognitive Psychology of Entrepreneurship". In Z.A. Acs. and D.D. Audretsch (Eds.) *Handbook of Entrepreneurship Research: An Interdisciplinary Survey and Introduction*, p. 105-140, Londres: Kluwer.
- Levinthal, D. A. (1994). "Surviving Schumpeterian environments: an evolutionary perspective". *Evolutionary Dynamics of Organizations*, 167, p. 178.



- McKelvey, B. (2004). "Toward a complexity theory of entrepreneurship". *Journal of Business Venturing*, 19(3), p. 313-341.
- Von Mises, L. (1949). *Human action: A treatise on economics*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Neneh, B. (2019). "From entrepreneurial alertness to entrepreneurial behavior: The role of trait competitiveness and proactive personality". *Personality and Individual Differences*, 138(1), p. 273-279.
- Ohmae, K. (1983). *The mind of the strategist*. Harmondsworth: Penguin.
- Renko, M, Shrader, R. C. and Simon, M. (2012). "Perception of entrepreneurial opportunity: a general framework". *Management Decision*, 50(7), p. 1233-1251.
- Rohrbeck, R. and Gemunden, H. G. (2011). "Corporate foresight: Its three roles in enhancing the innovation capacity of a firm". *Technological Forecasting and Social Change*, 78(2), p. 231-243.
- Rohrbeck, R. (2009). Innovating for the future- The roles of corporate foresight in innovation management. *European Center for Information and Communication Technology (EICT)*, Berlin, Germany and Technische Universität Berlin.
- Rohrbeck, R. (2012). "Exploring value creation from corporate-foresight activities". *Futures*, 44(5), p. 440-452.
- Sarasvathy, S. D. (2001a). "Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency". *Academy of Management Review*, 26(2), p. 243-288.
- Sarasvathy, S. D. (2001b). "Effectual reasoning in entrepreneurial decision making: Existence and bounds". *Best Paper Proceedings, Academy of Management*. 2001(1) p. D1-D6, Washington DC.
- Sarasvathy, S. D. (2008). *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*. Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, UK.
- Shane, S. (1994). "Cultural Values and the Championing Process". *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 18(4), P. 25-41.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. New Brunswick, NJ, Transaction Publishers.
- Schwarz, J. O., Rohrbeck, R. and Wach, B. (2020). "Corporate foresight as a microfoundation of dynamic capabilities". *Futures and Foresight Science*, 2(2), P. e28.
- Teece, D. J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997). "Dynamic capabilities and strategic management". *Strategic Management Journal*, 18(7), P. 509-533.
- Twiss, B. C. (1992). *Forecasting for Technologist and engineers: a practical guide for better predictions*. London, UK.
- Valliere, D. (2013). "Towards a schematic theory of entrepreneurial alertness". *Journal of Business Venturing*, 28(3), P. 430-442.
- Vishnevskiy, K., Karasev, O. and Meissner, D. (2015). "Integrated roadmaps and corporate foresight as tools of innovation management: the case of Russian companies". *Technological Forecasting and Social Change*, 90, P. 433-443.
- Wordenweber, B. and Weissflog, U. (2005). *Innovation Cell: Agile Teams to Master Disruptive Innovation*. Springer.
- Wright, R. W. and Ricks, D. A. (1994). "Trends in international business research: Twenty five years later". *Journal of International Business Studies*, 25(4), P. 687-701.
- Zivdar, M. and Imanipour, N. (2017). "Antecedents of New Venture Creation Decision in Iranian High-tech Industries: Conceptualizing by a Non-Teleological Approach". *The Qualitative Report*, 22(3), P. 732-744.

## **Entrepreneurship and Foresight: A Review of Certain Conceptual Studies**

Mehdi Zivdar<sup>1</sup>

### **Abstract**

Foresight is a systematic, continual, and permanent approach that employs a wide range of tested strategies and techniques. This process addresses the future of science and technology, markets, customers, and society, with a primary focus on business intelligence for strategic decision making, sustaining future competitiveness, and strengthening business learning and innovation capabilities. In a nutshell, foresight's objective is to propel the business forward. On the other hand, entrepreneurship is an art of investigating future principles, revealing a close connection between foresight and theories of creation and implementation in entrepreneurship. Foresight is critical in the process of establishing, growing, and consolidating entrepreneurial enterprises. Thus, while introducing and describing the concept of foresight, as well as the psychological foundations of foresight and entrepreneurial decision making, this paper discusses foresight in two distinct stages of business evolution (before and after the establishment of the business). The article then discusses foresight in three distinct stages of business evolution in order to present a distancing argument (before, during, and after the establishment of the business).

**Keywords:** Foresight, Entrepreneurship, Future, Business

---

1. Assistant Professor, Department of Entrepreneurship, Faculty of Management and Economics, University of Sistan and Baluchestan; mehdizivdar@entp.usb.ac.ir