

## مدل‌های ذهنی کارآفرینان برتر ایران: با تأکید بر موفقیت

### کارآفرینان نوپا

امیرمحمد کلابی<sup>۱\*</sup>، جهانگیر یدالهی فارسی<sup>۲</sup>، فاطمه شفیعی<sup>۳</sup>

۱- استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

۲- دانشیار، گروه کارآفرینی کسب‌وکار جدید، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۳- کارشناسی ارشد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

پذیرش: ۱۴۰۰/۶/۲۰

دریافت: ۱۴۰۰/۱/۳۰

### چکیده

باتوجه به لحظه‌ای بودن تصمیم‌گیری‌های کارآفرینان، خطاهای ادراکی و شناختی در فرایند تصمیم‌گیری تأثیر زیادی دارند و در نهایت بر شکست و موفقیت کارآفرینان نیز تأثیر خواهند داشت. پژوهش حاضر با رویکردی کیفی، با هدف کاهش تجربه شکست در کارآفرینان نوپا و بهبود تصمیم‌گیری‌های کارآفرینانه آنها انجام شده است و به بررسی مدل‌های ذهنی کارآفرینان موفق و برتر ملی و همچنین تأثیرات مثبت و منفی خطاهای ادراکی و شناختی بر تصمیم‌گیری‌های کارآفرینانه آنها خواهد پرداخت. نمونه آماری پژوهش شامل ۱۱ نفر از کارآفرینان موفق و برتر ملی بوده است که در کارنامه کاری خود حداقل یک تجربه شکست داشته‌اند. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با آنها به صورت حضوری و تلفنی بوده است و تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز در دو مرحله انجام شده است. در پژوهش حاضر نقش هریک از خطاهای شناسایی شده در دو مرحله اول چرخه عمر کسب‌وکار، یعنی مرحله ایده‌پردازی و استارت‌آپ بررسی شده است. یافته‌های پژوهش نشان داد که خطاهای ادراکی و شناختی کارآفرینان در چهار گروه دسته‌بندی می‌شوند که شامل ویژگی‌های اصلی، خطاهای تسهیل‌کننده، خطاهای مشترک و خطاهای بازدارنده کارآفرینی می‌باشند. این دسته‌بندی براساس تجربیاتی که کارآفرینان از این خطاها داشتند، تدوین شده است.

**واژه‌های کلیدی:** مدل‌های ذهنی کارآفرینان، خطاهای ادراکی، چرخه عمر کسب‌وکار، کارآفرینان برتر.



## ۱- مقدمه

از آنجایی که کارآفرینی یکی از کانال‌های اصلی توسعه اقتصادی و فرهنگی کشور و از پایه‌های نوآوری در هر جامعه‌ای محسوب می‌شود، مطالعه رفتارها و الگوهای ذهنی کارآفرینان به منظور شناسایی دلایل شکست و موفقیت آنها در سطح فردی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در اغلب کارآفرینان عنصر «نیاز» انگیزه‌ای برای حرکت رو به جلو و تلاش برای تحقق آرزوها است و در نهایت با برخوردی درست و هوشمندانه با این نیازها شاهد تأسیس هزاران واحد صنعتی، کشاورزی و... هستیم که به دست افرادی آفریده شده‌اند که تنها تفاوت آنها با سایر افراد، براساس گفته‌های خودشان، این است که دنیا را به گونه‌ای متفاوت از دیگران می‌بینند. هر فردی مدل ذهنی منحصر به فرد خود را دارد که تمامی رفتارهای او را تحت تأثیر خود قرار می‌دهد. با توجه به تعاریفی که از مدل ذهنی ارائه شده است، یک مدل ذهنی عبارت است از نحوه باور، تفکر و نگرش افراد نسبت به خود و تمامی دنیا. به طور خلاصه می‌توان مدل ذهنی را این گونه تعریف کرد: اینکه افراد چگونه دنیا را می‌بینند [۱]. مطالعه مدل‌های ذهنی کارآفرینان برتر کمک شایانی به شناسایی رویکردهای آنها نسبت به وقایع مختلف، شناسایی خطاهای ادراکی رایج در بین کارآفرینان و نحوه برخورد آنها با این خطاها می‌کند و جنبه‌های مثبت و منفی خطاها را آشکار می‌سازد که به این ترتیب می‌تواند الگویی برای کمک به کارآفرینان نوپا طراحی کند تا با کسب تجربه جایگزین، خطاهای تصمیم‌گیری را به حداقل برسانند. امروزه با توجه به بالا بودن نرخ شکست کسب و کارهای نوپا در کشور، وجود داشتن کارآفرینان موفق سریالی در صنایع مختلف و کمبود اشتغال و پایین بودن تولیدات ملی به ویژه با وجود تحریم‌ها و تورم روزافزون، کارآفرینی اهمیتی بیش از پیش پیدا کرده است. یک کارآفرین در صورت موفقیت نه تنها نیاز خود به نوآوری، خلاقیت و کسب درآمد را اقناع می‌کند بلکه با ایجاد بسترهای شغلی متنوع بسته به اندازه کسب و کار خود می‌تواند اشتغال‌زایی نیز داشته باشد که خود گام مؤثری در افزایش تولیدات ملی محسوب می‌شود و از آنجاکه اشتغال یکی از اصلی‌ترین عوامل جلوگیری از انحطاط جوامع است، بنابراین می‌توان گفت که کارآفرینی به رشد فرهنگی جامعه نیز منتهی می‌شود. با وجود اینکه عوامل محیطی بسیاری در میزان موفقیت کارآفرینان نقش دارند، تفاوت در موفقیت و شکست کارآفرینان مختلفی که در



یک جامعه واحد اقدام به تأسیس کسب‌وکار خود کرده‌اند، نشان از اهمیت تأثیر عوامل درونی و فردی کارآفرینان در میزان موفقیت آنها دارد. با بررسی پژوهش‌های گذشته مشخص شد که پژوهش مشابهی کمی در این حوزه انجام شده است، برای مثال در پژوهش میراندا و ملو<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) به تجزیه و تحلیل عناصر مشترک مدل‌های ذهنی کارآفرینان فرهنگی در برزیل پرداخته شد. نتایج این پژوهش نشان داد که محرک‌های انگیزه در کارآفرینان متفاوت است و مدل‌های ذهنی بر انگیزه و میزان تعهد کارآفرینان تأثیرگذار است [۲]. در پژوهش داسکو<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۲) نقش مدل‌های ذهنی کارآفرینان یونانی در توسعه راهبرد بازاریابی شرکت‌ها بررسی شده بود. آنها استدلال کردند تفاوت در مدل‌های ذهنی به ایجاد مزیت در شرکت کمک می‌کند و بر یادگیری سازمانی و مدیریت دانش تأثیرگذار است [۳]. بنابراین پژوهش‌هایی که در این زمینه انجام شده است، به‌طور عمده بر نقش عوامل محیطی در شکست کسب‌وکارها متمرکز بوده‌اند. با توجه به اینکه تاکنون دلایل این شکست‌ها با تأکید بر مدل‌های ذهنی و خطاهای ادراکی کارآفرینان مطالعه نشده است، در این پژوهش با مطالعه مدل‌های ذهنی کارآفرینان و نحوه تأثیر خطاهای ادراکی<sup>۳</sup> بر تصمیم‌گیری به شناسایی آنها و ارائه پیشنهادهایی برای کاهش شکست کسب‌وکارهای نوپا پرداخته‌ایم.

## ۲- مروری بر ادبیات

### ۲-۱- مدل ذهنی و خطای ادراکی

مفهوم مدل ذهنی برای اولین بار به‌وسیله روانشناس اسکاتلندی، کنث کریک در سال ۱۹۴۳ مطرح شد. پس از آن، این مفهوم به‌وسیله پژوهشگران دیگر در حوزه مدیریت نیز مطالعه شد. یک تعریف از مدل ذهنی عبارت است از نحوه باور، تفکر و نگرش افراد نسبت به خود و همه عوامل پیرامونی شامل دیگران، وقایع و تمام دنیا، کارکرد اصلی مدل ذهنی کمک به فرد در ساده‌سازی موقعیت‌های پیچیده، دستیابی به شناختی بهتر از وقایع و اتخاذ بهترین تصمیم‌های ممکن است [۴]. در شرایط پیچیده، مدل ذهنی در تسهیل فرایند تصمیم‌گیری و هدایت

1. Miranda and Melo
2. Daskou
3. Cognitive biases



سازمان از راه احتمالات ممکن، تأثیرگذار و کمک‌کننده است [۵]. عوامل تأثیرگذار در شکل‌گیری یک مدل ذهنی شامل فاکتورهای ذاتی مانند ژنتیک و فاکتورهای پس از تولد مثل تجربه، تحصیلات، محیط و اطلاعات هستند. بنابراین هر فرد مدل ذهنی خاصی دارد که با مدل ذهنی دیگران متفاوت است. به دلیل همین تمایز است که افراد مختلف می‌توانند توصیف‌های متفاوتی از یک رویداد واحد داشته باشند [۱]. تأثیر تحصیلات و تجربه بر این امر دلالت دارد که مدل ذهنی افراد می‌تواند در طول زندگی با بالاتر رفتن سطح تحصیلات و میزان تجربه ارتقا پیدا کند و تأثیر محیط نیز بیانگر این موضوع است که با تغییر رویکرد افراد نسبت به محیط پیرامون خود و همچنین با تغییر محیطی که فرد در آن قرار می‌گیرد، مدل ذهنی آن‌ها نیز متحمل تغییراتی می‌شود. این امر اثباتی است بر ماهیت پویای مدل‌های ذهنی [۶]. با شکل‌گیری مدل ذهنی در ذهن یک فرد، الگوی ثابتی برای حل مسئله ایجاد می‌شود. قبل از پرداختن به مدل‌های ذهنی کارآفرینان، لازم است تا توضیح کوتاهی از میانبرهای شهودی ابتکاری<sup>۱</sup> ارائه شود. میانبرهای شهودی ابتکاری، میانبرهای ذهنی برای ساده‌سازی فرایند تصمیم‌گیری هستند. بیشتر مطالعه‌هایی که روی میانبرهای شهودی ابتکاری انجام شده‌اند، بر اثرهای منفی این میانبرها در فرایندهای تصمیم‌گیری متمرکز هستند [۷]، زیرا میانبرهای شهودی ابتکاری، تحریف خطاهای ادراکی را به دنبال دارند [۸]. این در حالی است که خطاهای ادراکی نیز به‌عنوان انحراف از منطق و انحراف از نتایج بهینه معرفی می‌شوند [۹]؛ [۱۰]؛ برای مثال، میلکمن<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۹) بیان می‌کنند تصمیم‌هایی که بر مبنای میانبرهای شهودی ابتکاری اتخاذ می‌شوند، باید خطازدایی<sup>۳</sup> شده تا تأیید شوند [۱۱] (شکل ۳) یا پول<sup>۴</sup> (۲۰۱۶) که خطای ادراکی را یک پدیده شناختی تعریف می‌کند، به‌طور نظام‌مند رخ می‌دهد و سبب دوری از واقعیت می‌شود [۱۲]. با وجود مطالعه‌هایی که به‌نحوی بر اثرهای منفی وابستگی به میانبرهای شهودی ابتکاری کار کرده‌اند، شواهد زیادی مبنی بر وابستگی به این میانبرهای تصمیم‌گیری به‌ویژه در کارآفرینان و مدیران وجود دارد. پاکارد<sup>۵</sup> (۲۰۱۷) یکی از دلایل این وابستگی در کارآفرینان را ماهیت غیرقابل‌پیش‌بینی محیط و شرایط عدم اطمینان که

1. Heuristics  
2. Milkman  
3. Debiased  
4. Pool  
5. Packard

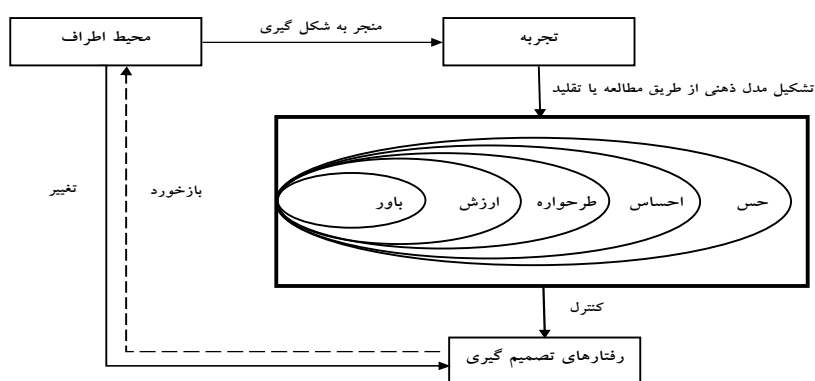


کارآفرینان به‌طور مداوم با آنها در ارتباط هستند؛ می‌داند [۱۳]. در چنین محیطی درحالی‌که کارآفرینان مسئولیت داشته و تصمیم‌گیری‌های اساسی را برعهده دارند، اطلاعات سازگار که منجر به تصمیم‌گیری بهینه شوند، وجود ندارد یا بسیار اندک است. بنابراین کارآفرین با استفاده از میانبرهای شهودی ابتکاری، براساس اطلاعات، محیط، دانش، تجربه و هوش خود تصورات ذهنی خود از محیط را شکل می‌دهد و مدل ذهنی خود را می‌سازد [۷]. سپس با استفاده از مدل ذهنی سعی می‌کند در شرایط پیچیده، بین اطلاعات متناقض ارتباطات برقرار کرده و براساس آن اقدام به تصمیم‌گیری کند. به بیان ساده‌تر در مدل ذهنی یک کارآفرین، فرد با کسب مقدار کافی از اطلاعات - درحالی‌که بر مفهوم تمرکز دارد- از اثربخشی بیشتر اطلاعات کسب‌شده استفاده می‌کند و با برقراری ارتباط بین اطلاعات سعی دارد بهترین تصمیم ممکن را اتخاذ کند. تفاوت اصلی مدل ذهنی یک کارآفرین با افراد عادی همین نحوه برخورد با اطلاعات است [۱۴، ص ۳۵۵]. از جمله مطالعه‌هایی که روی مدل‌های ذهنی کارآفرینان متمرکز بوده‌اند، می‌توان به پژوهش‌های مک‌گرث و مک‌میلان<sup>۱</sup> (۲۰۰۰)، کریوال و مک‌مسون<sup>۲</sup> (۲۰۱۰)، ژونگ<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) و هاینیه و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۰۸) اشاره کرد [۱۵ - ۱۸]. پژوهش‌ها در این حوزه بر استفاده از مدل‌های ذهنی کارآفرینانه در زمینه‌های مختلف از مهندسی گرفته تا توسعه فرهنگ سازمانی متمرکز بوده‌اند. نکته‌ای که به‌وسیله تقریباً تمامی این پژوهش‌ها تأیید می‌شود این است که مدل‌های ذهنی ماهیتی شناختی دارند و اهمیت مطالعه مدل‌های ذهنی کارآفرینان هم در این است که این مدل‌های ذهنی در رویارویی با شرایط عدم اطمینان بیشترین کارایی را دارند [۱۹، ص ۱۳۵]. در شکل ۱ شکل‌گیری یک مدل ذهنی که توسط لی و سوچیراپینیوکول<sup>۵</sup> (۲۰۱۰) پیشنهاد شده است، دیده می‌شود. براساس این مدل‌سازی یک مدل ذهنی از پنج سطح شامل باور، ارزش، طرح‌واره ذهنی، احساس<sup>۶</sup> و حس تشکیل شده است. ارتباط‌های درونی بین این پنج سطح، مدل ذهنی را به دو قسمت داخلی و خارجی تقسیم می‌کند. بخش داخلی شامل

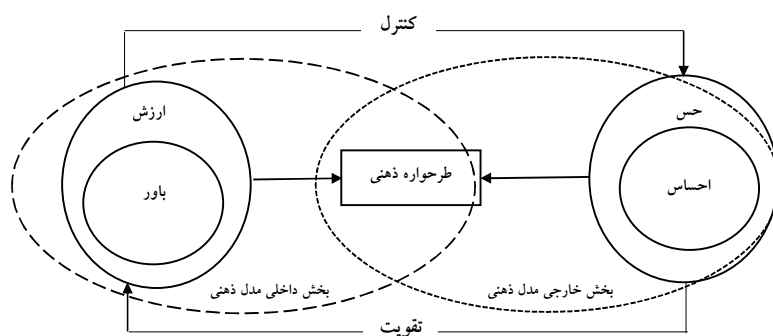
1. MCGrath and Mac Millan
2. Kriewall and Mekemson
3. Zhong
4. Haynie
5. Li and Sujrapinyokul

۶. دو واژه Emotion و Feeling در انگلیسی به‌جای هم استفاده می‌شوند، اما لازم به توضیح است که در این جا Emotion به معنای حس و واکنش به حالت‌های محیطی است و Feeling به معنای احساس و معنا دادن به Emotion است.

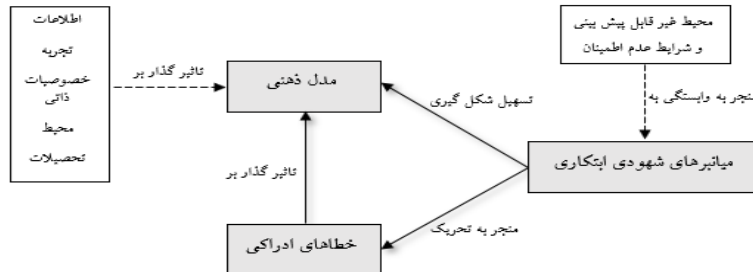
باور و ارزش و بخش خارجی شامل احساس و حس است. این دو قسمت به وسیله طرح‌واره ذهنی به هم مرتبط می‌شوند [۲۰] (شکل ۲). طرح‌واره‌های ذهنی، ساختار دانش در ذهن انسان است که تحت تأثیر باورها و ارزش‌ها قرار دارد درحالی‌که خود بر شیوه و نتایج پردازش اطلاعات تأثیرگذار است [۲۱]. در شکل ۳ ارتباط بین میانبرهای شهودی ابتکاری، خطاهای ادراکی و مدل ذهنی دیده می‌شود.



شکل ۱. شکل‌گیری یک مدل ذهنی [۲۰]



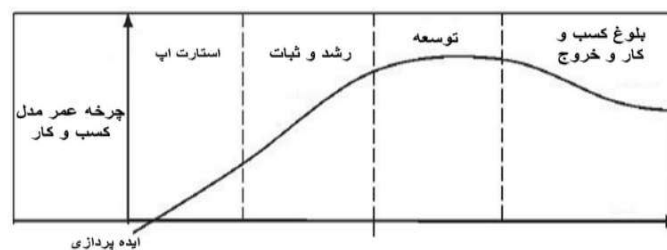
شکل ۲. ساختار یک مدل ذهنی [۲۰]



شکل ۳. ارتباط بین مدل‌های ذهنی، میانبرهای شهودی ابتکاری و خطاهای ادراکی [۱۱]

## ۲-۲- چرخه عمر کسب‌وکار

همانگونه که در شکل ۴ دیده می‌شود، چرخه عمر یک کسب‌وکار ۵ مرحله دارد. نحوه رفتار کارآفرین در هر یک از این مراحل تعیین کننده میزان موفقیت آن مرحله است به گونه‌ای که کوچک‌ترین خطایی می‌تواند هزینه‌های بسیار زیادی در پی داشته باشد. در اینجا با تجزیه و تحلیل مصاحبه‌های انجام شده، به شناسایی خطاهای ادراکی که کارآفرینان در مرحله ایده‌پردازی و استارت‌آپ در معرض آن هستند، پرداخته می‌شود. شناخت این خطاها می‌تواند کمک بزرگی برای کارآفرینان نوپایی باشد که به تازگی کسب‌وکاری را پیاده‌سازی کرده و یا قصد پیاده‌سازی آن را دارند، زیرا با آگاهی از نحوه برخورد کارآفرینان موفق با چالش‌های کارآفرینی می‌توان از تجربه بسیاری از شکست‌ها در امان بود.



شکل ۴. چرخه عمر (مدل) کسب‌وکار [۲۲]



### ۳- روش پژوهش

باتوجه به اینکه مطالعه حاضر رویکردی کیفی دارد، جامعه آماری ما را کارآفرینان برتر ملی و معرفی شده از سوی وزارت کار در سال‌های اخیر شکل می‌دهد که در تخصص‌های مختلف تشکیل شده است. جمع‌آوری داده‌ها از راه مصاحبه نیمه‌ساختار یافته بوده است. در انتخاب نمونه خود توجه داشتیم که با کارآفرینانی مصاحبه کنیم که فقط تجربه شکست نیز در کارنامه کاری خود داشته باشند و در بین آنها تخصص‌های مشابه نیز وجود داشته باشد، زیرا که هدف ما مطالعه خطاهای ادراکی مدل‌های ذهنی کارآفرینان موفق و بررسی نقش هریک از این خطاها در تصمیم‌گیری‌های آنان و در تحصیل شکست و موفقیت است. بدیهی است که شباهت‌های مدل‌های ذهنی کارآفرینان با تخصص‌های غیرمشابه در کنار همین شباهت‌ها در کارآفرینانی با تخصص‌های مشابه، ارزندگی و تعمیم‌پذیری بیشتری به نتیجه‌گیری ما خواهد بخشید. در انجام مصاحبه از کارآفرینان خواستیم تا داستان کارآفرینی خود را از آغاز شرح دهند؛ از گرایش‌های درونی خود، دلایل ورود آنها به این عرصه، زمینه‌های خانوادگی و محیطی و همه عواملی که خود فکر می‌کنند در ورود آنها به این عرصه مؤثر بوده‌اند، به ویژه نیازهای خود صحبت کنند. درنهایت نیز پس از این روایت، سؤال‌هایی که هنوز برای ما بی‌پاسخ مانده بود، پرسش شد. در سؤال‌هایی که مطرح شد، به‌طور مستقیم به هیچ‌یک از خطاهای ادراکی اشاره‌ای نداشتیم، بلکه در بین صحبت‌های کارآفرینان سعی کردیم که رویکردهای آنها را نسبت به هریک از خطاها شناسایی و استخراج کنیم. به‌این‌ترتیب همه داده‌های موردنیاز پژوهش گردآوری شد. پس از تکمیل فرایند گردآوری اطلاعات، نخست کدگذاری باز براساس گزاره‌های کلامی انجام شد، به این صورت که از میان گزاره‌های کلامی چهار دسته از صفات شامل ویژگی‌های اصلی کارآفرینان، تسهیل‌کنندگان کارآفرینی، خطاهای مشترک و بازدارندگان کارآفرینی براساس نحوه تأثیر بر راه‌اندازی کسب‌وکار شناسایی شدند. سپس کدگذاری محوری به این شکل انجام شد که در هریک از دسته‌های نام‌برده، به شناسایی خطاهای ادراکی کارآفرینان پرداختیم. به‌این‌ترتیب شناسایی و استخراج ۲۲ خطا و تأثیر هریک (مثبت یا منفی) بر قصد راه‌اندازی کسب‌وکار انجام شد، زیرا مصاحبه‌ها تا جایی انجام شد که داده‌ها به نقطه اشباع نظری رسیدند. این اتفاق در یازدهمین و دوازدهمین مصاحبه انجام شد.





بنابراین نمونه آماری ما متشکل از ۱۱ نفر از کارآفرینان برتر ملی بوده است. به این ترتیب پایایی داده‌ها با رسیدن به نقطه اشباع نظری تأمین شد. برای تعیین روایی نتایج پژوهش، از روش کرسول<sup>۱</sup> (۱۳۹۴) استفاده شد. در این روش بیان شده است که پژوهشگران کیفی می‌توانند در پژوهش‌های خود از راهبردهای تطبیق اعضا (بازبینی دوباره نتایج با نظر مشارکت‌کنندگان بعد از ارائه گزارش پژوهش) و کثرت‌گرایی (تنوع سطوح مصاحبه‌شوندگان از نظر علمی و اجرایی) استفاده کنند [۲۳]، به این منظور در انتخاب نمونه‌ها تلاش شد که کارآفرینان صنایع مختلف به عنوان مصاحبه‌شونده‌ها انتخاب شوند و موضوع و نتایج پژوهش نیز دوباره به مصاحبه‌شوندگان نشان داده شد تا از میزان انطباق نتایج با نظرها اطمینان حاصل شود. در جدول ۱ اطلاعات دموگرافیک مصاحبه‌شوندگان ارائه شده است. مصاحبه‌شوندگان همگی مرد و تحصیلات دانشگاهی داشتند.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

Q11	Q10	Q9	Q8	Q7	Q6	Q5	Q4	Q3	Q2	Q1	سرد
۴۵	۳۶	۲۸	۳۵	۳۴	۳۲	۳۸	۴۱	۴۹	۷۰	۷۳	سرد
کارشناسی	کارشناسی ارشد	کارشناسی	کارشناسی	کارشناسی	دیپلم	کارشناسی	کارشناسی	دکتر	کارشناسی	دکتر	تحصیلات
شیلات	آی تی	فراورده‌های غذایی	شیلات	صنعت چرم	آی تی	عمران	فراورده‌های غذایی	ورزش	کشاورزی	کشاورزی، نفت	تخصص

#### ۴- تجزیه و تحلیل یافته‌ها

تجزیه و تحلیل یافته‌ها در دو مرحله انجام شد. مرحله اول شناسایی و استخراج خطاهای ادراکی و دسته‌بندی آنها به عنوان: ۱- ویژگی‌های اصلی کارآفرینان؛ ۲- تسهیل‌کنندگان کارآفرینی؛ ۳- خطاهای مشترک و ۴- بازدارندگان کارآفرینی بود و در مرحله دوم بررسی نقش هریک از

1. Creswell



این خطاها در دو مرحله نخست چرخه عمر کسب‌وکار، یعنی ایده‌پردازی و استارت‌آپ در سطح فردی انجام گرفت. کدگذاری محوری و بازپژوهش در جدولی مشابه جدول ۲ براساس گزاره‌های کلامی انجام شد. پس از تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها و تکمیل کدگذاری‌های باز، محوری و دسته‌بندی خطاهای ادراکی، نتایج با مصاحبه‌شوندگان به اشتراک گذاشته شد تا از تأیید آنها نیز اطمینان حاصل شد که پس از آن نتایج خود را به صورت نهایی ثبت کردیم. در جدول ۳ نیز دسته‌بندی نهایی خطاها ارائه شده است.

جدول ۲. مثالی از کدگذاری‌های محوری و باز براساس گزاره‌های کلامی مصاحبه‌شوندگان

کد مصاحبه‌شونده	گزاره‌های کلامی	کدگذاری باز	کدگذاری محوری
Q4 و Q2 Q1 و Q5 Q7 و Q11 Q9 و Q6	دوست داشتم کسب‌وکار خودم را داشته باشم. بنابراین باوجود اینکه مشغول به کار و دارای درآمد بودم (و حتی شغل پرسودی هم داشتم)، شغلم را رها و به دنبال تحقق ایده‌های خود رفتم. شغل دولتی خود را رها کردم و به کار شخصی روی آوردم.	ریسک‌پذیری <sup>۱</sup>	ویژگی‌های اصلی کارآفرینان
Q1 و Q3	زندگی مرفهی را که در آمریکا داشتم، رها و در شرایطی به کشورم بازگشتم که کشورم دوران بحران را سپری می‌کرد.		

جدول ۳. دسته‌بندی خطاهای ادراکی

کدگذاری باز	کدگذاری محوری
ریسک‌پذیری، اعتماد بنفس بیش از حد <sup>۲</sup>	ویژگی‌های اصلی کارآفرینان
خوش‌بینی بیش از حد <sup>۳</sup> ، گرایش به بازارهای آشنا <sup>۴</sup> ، چندگانگی چارچوب‌های ذهنی	خطاهای تسهیل‌کننده کارآفرینی
خودشیفتگی <sup>۵</sup> ، گریز از ابهام و تحمل ابهام <sup>۶</sup> ، گسیختگی احتمالات <sup>۱</sup> ، خطای دسترسی <sup>۲</sup> ، خطای لنگرانداختن <sup>۳</sup> ، خطای تأییدی <sup>۴</sup> ، خطای محافظه‌کاری <sup>۵</sup> ، ابهام در پیش‌بینی آینده <sup>۶</sup>	خطاهای مشترک

- 1 Risk taking
- 2 Overconfidence
- 3 Over optimism
- 4 Home bias
- 5 Narcissism
- 6 Ambiguity aversion, Tolerance of ambiguity



کدگذاری محوری	کدگذاری باز
	همگرایی در کسب اطلاعات <sup>۷</sup> ، خطای حفظ وضع موجود <sup>۸</sup> ، اشراق، پیروی از نشانه‌های آشنا <sup>۹</sup>
خطاهای بازدارنده‌ی کارآفرینی	خطای نسبت‌دادن به خود <sup>۱۰</sup> ، خوش‌باوری <sup>۱۱</sup> ، حساس‌گری ذهنی <sup>۱۲</sup> ، شابلون‌زدن <sup>۱۳</sup> ، توهم دانشی <sup>۱۴</sup>

#### ۴-۱- ویژگی‌های اصلی کارآفرینان

دو صفت ریسک‌پذیری و اعتماد به نفس بیش از حد از صفاتی هستند که در تمامی افراد نمونه پژوهش ما مشاهده شده است. اگرچه این دو ویژگی در بسیاری از موارد خطا محسوب می‌شوند، ولی در مورد کارآفرینان می‌بینیم که همه آنها با اتخاذ ریسک‌های بزرگ اقدام به تأسیس کسب‌وکار خود کرده‌اند. این دو صفت را می‌توان به‌عنوان بایدهای کارآفرینی تعریف کرد، به‌گونه‌ای که به گفته کارآفرینان، افرادی که اهل ریسک‌پذیری نیستند و یا اعتماد به نفس بیش از حد ندارند، در این عرصه جایگاهی نخواهند داشت. این دو صفت در هر دو مرحله ایده‌پردازی و استارت‌آپ تأثیر مثبت دارند.

#### ۴-۲- سهیل‌کننده‌های کارآفرینی

صفاتی همچون خوش‌بینی بیش از حد، چندگانگی چارچوب‌های ذهنی و گرایش به بازارهای آشنا می‌توانند کارآفرینی را تسریع کنند، برای مثال علاقه کارآفرینان به توسعه و آبادی شهر یا کشور زادگاه آنها (گرایش به بازارهای آشنا) می‌تواند یک محرک بسیار قدرتمند در ایده‌پردازی

1. Disjunction effect
2. Availability bias
3. Anchoring bias
4. Confirmation bias
5. Conservatism bias
6. Gamblers' fallacy
7. Congruence bias
8. Status quo
9. Hindsight effect
10. Self-attribution bias
11. Disposition effect
12. Mental accounting
13. Framing
14. Illusion of knowledge



و استارت‌آپ باشد. خوش‌بینی بیش از حد به دلیل انگیزه‌بخشی بیشتر به کارآفرین به‌ویژه در ایده‌پردازی که در آن ایده نیازمند پردازش و حمایت است و بدبینی نسبت به چالش‌های پیش‌رو در بسیاری از موارد می‌تواند منجر به نابودی ایده شود که از مؤثرترین محرک‌های شروع کسب‌وکار محسوب می‌شود. اما در استارت‌آپ، این ویژگی می‌تواند ریسک‌پذیری‌های نابه‌جا را به دنبال داشته باشد. چندگانگی چارچوب‌های ذهنی به انعطاف‌پذیری و پویایی رفتاری کارآفرینان در محیط‌های متنوع و میزان نقش‌پذیری آنها باتوجه‌به هر محیط اطلاق می‌شود. هرچه چندگانگی چارچوب‌های ذهنی کارآفرینان بیشتر باشد، کارآفرینان در برخورد با محیط‌های جدید با تسلط و کارایی بیشتری با موقعیت‌ها برخورد خواهند کرد. این صفت با خطای گریز از ابهام و برخی از خطاهایی که یادگیری را محدود می‌کنند، مانند خطای تأییدی و خوش‌باوری رابطه عکس دارد. باتوجه‌به اینکه کارآفرینان همواره با محیط‌های دارای عدم اطمینان در ارتباط هستند، برخورداری از این ویژگی رفتاری می‌تواند در رویارویی با چالش‌های کارآفرینی بسیار اثربخش باشد.

#### ۴-۳- خطاهای مشترک کارآفرینی

آن‌دسته از خطاهای ادراکی هستند که بسته به شرایط هم می‌توانند کارآفرینی را تحریک و تسریع کنند و هم می‌توانند مانعی برای آن باشند. این خطاها شامل خودشیفتگی، گریز از ابهام (تحمل ابهام)، گسیختگی احتمالات، خطای دسترسی، به دنبال نشانه‌های آشنا رفتن، لنگر انداختن، خطای تأییدی، محافظه‌کاری، خطای حفظ وضع موجود، همگرایی در کسب اطلاعات، اشراق و ابهام در پیش‌بینی آینده است. در مورد خودشیفتگی باید به این نکته توجه داشت که این صفت خصیصه‌های منفی است، چرا که فرد خودشیفته اگرچه به ظاهر اعتماد به نفس بالایی دارد، اما این اعتماد به نفس بسیار متزلزل و سست و به‌شدت وابسته به تحسین و تأیید دیگران است [۲۴]. بنابراین این ویژگی تا جایی می‌تواند از محرک‌های کارآفرینی محسوب شود که اعتماد به نفس بالای فرد در برخورد با انتقادات و یا عدم تأیید دیگران، از بین نرفته باشد. نکته دیگری را که باید درباره خودشیفتگی در نظر داشت، این است که افراد خودشیفته به این دلیل به دیگران اهمیت می‌دهند که تأیید و تحسین آنها را جلب کنند؛



به عبارت دیگر مشکلات و یا چالش‌های دیگران کمترین اهمیتی برای آنها ندارد [۲۵]، درحالی‌که در گرایش به بازارهای آشنا دیدیم که خدمت به شهر یا کشور زادگاه، یکی از انگیزه‌های قوی کارآفرینی در بسیاری از کارآفرینان است و با خودشیفتگی به طور کامل در تضاد است. با وجود این، در ایده‌پردازی، فرد خودشیفته مصمم‌تر به نظر می‌رسد، چرا که در این مرحله ایده فرد تنها برای خود اوست و به بازخوردی از جانب دیگران نیاز ندارد. در کارآفرینان برتر می‌بینیم که اغلب آنها از حضور در محیط‌های ناآشنا نه تنها ترسی ندارند بلکه در بسیاری از موارد محیط‌های جدید را فرصت‌هایی برای نوآوری‌های بیشتر می‌دانند. بنابراین گریز از ابهام می‌تواند بازدارنده باشد و مانعی برای حضور در عرصه‌های بزرگ‌تر یا مانعی برای آرمان‌خواهی‌های بیشتر باشد و در مقابل، تحمل ابهام به دلیل ایجاد امکان شناسایی فرصت‌ها در محیط‌های جدید، می‌تواند عاملی محرک باشد. در اینجا می‌توان گفت هرچه اعتماد به نفس و ریسک‌پذیری فرد بالاتر باشد، ترس کمتری از حضور در محیط‌های ناآشنا خواهد داشت. یکی از خطاهایی که در ارتباط با قطعیت و عدم قطعیت محیط وجود دارد، گسیختگی احتمالات است که شباهت زیادی به تحمل ابهام دارد، به این معنا که فرد ترجیح می‌دهد در محیط و شرایطی قرار بگیرد که نسبت به احتمالات آن اطمینان خاطر دارد. در ایده‌پردازی این خطا بازدارنده است، زیرا موجب محدود شدن ایده می‌شود اما در مرحله استارت‌آپ علاوه بر بازدارندگی می‌تواند محرک نیز باشد چون همان‌گونه که در مصاحبه‌ها شنیدیم، گاه برای جلوگیری از ریسک‌های نابه‌جا، ترجیح این است که ایده را در محیط‌هایی اجرا کنیم که شرایط نامعلوم نداشته باشند به‌ویژه در کارآفرینانی که به واسطه قرض یا وام سرمایه اولیه کار خود را فراهم کرده‌اند، آغاز کسب‌وکار با بهره‌گیری از حداقل امکانات در دسترس (خطای دسترسی) از جمله مهم‌ترین خصوصیات است که راه‌اندازی استارت‌آپ را سرعت می‌بخشد. اما در ایجاد ایده ابتدایی و با تداوم کسب‌وکار، محدود بودن به موارد در دسترس و آسان می‌تواند مانعی برای ایده‌های بزرگ و توسعه بیشتر باشد. تورسکی و کانمن<sup>۱</sup> (۱۹۷۴) خطای لنگرانداختن را تصمیم‌گیری براساس نقطه ابتدایی تعریف می‌کنند [۸]. این خطا در برخورد با شکست می‌تواند هم محرک و هم بازدارنده کارآفرینی باشد.

1. Tversky and Kahneman



تصمیم‌گیری براساس وقایع گذشته چنانچه به یادگیری منجر شود، محرک و چنانچه باعث ترس و تلاش دوباره نداشتن شود، بازدارنده محسوب می‌شود؛ کسب اطلاعات هم‌راستا با ایده‌های کارآفرین و توجه‌نداشتن به اطلاعات ناقص - که همان خطای تأییدی است - در ایده‌پردازی محرک و انگیزه‌بخش، اما در استارت‌آپ و توسعه و بلوغ کسب‌وکار مخرب است، به‌ویژه اینکه در اجرا و توسعه حتماً باید موارد منفی و اطلاعات ناقص اهداف در نظر گرفته شود تا درنهایت با تصمیم‌گیری بهینه از هدررفت سرمایه و نابودی کسب‌وکار جلوگیری کرد. فرد در محافظه‌کاری سعی می‌کند پیرو اطلاعاتی که تا آن لحظه دارد، عمل کند. این خطای رفتاری بسته به شرایط کسب‌وکار می‌تواند مثبت باشد و به‌صورت مانعی برای ریسک‌های نابه‌جا عمل کند، به‌ویژه در اجرا و توسعه می‌تواند مانع ریسک‌های سودمند و شناسایی فرصت‌ها شود. در اینجا کارآفرین با اتکا به دانش و تجربه خود از محیط کار و شناختی که از افراد مرتبط دارد، باید رویکردی بهینه نسبت به شدت محافظه‌کاری داشته باشد. در رابطه با ایده‌پردازی افراد به‌طور اساسی در پاسخ به احساس نیاز به تغییر یا اصلاح وضع موجود، به خلق ایده دست می‌زنند. بنابراین محافظه‌کاری در ایده‌پردازی جایی ندارد؛ ابهام در پیش‌بینی آینده به این معناست که فرد احتمال وقوع دوباره یک رخداد ناگوار را که در گذشته اتفاق افتاده است، در آینده بسیار کم می‌پندارد. این خطا که به خطای قماربازان معروف است، در ایده‌پردازی به‌دلیل اینکه با نادیده‌گرفتن احتمالات ضعیف شکست، منجر به انگیزه‌بخشی می‌شود، محرک است. اما در استارت‌آپ نادیده‌گرفتن احتمالات این‌چنینی می‌تواند سبب نابودی سرمایه شود. بنابراین تأثیر منفی دارد. در کارآفرینان موفق می‌بینیم که با کسب تجربه و یادگیری از شکست‌های گذشته، با هوشیاری و احتیاط لازم به تصمیم‌گیری درخصوص آینده و پیش‌بینی آن می‌پردازد؛ در مقابل، خطای پیروی از نشانه‌های آشنا وجود دارد که براساس آن فرد احتمال رخدادی را در آینده به این دلیل که در گذشته به وقوع پیوسته است، بیشتر می‌داند یا اینکه در حل مشکلات و تصمیم‌گیری از روش‌های گذشته پیروی می‌کند. شیلر (۲۰۰۶) این خطا را سناریوسازی می‌نامد که عکس خطای ابهام در پیش‌بینی آینده است و در افراد با سن بالا بیشتر دیده می‌شود [۲۶]، زیرا این افراد به تجربه‌های خود در پیش‌بینی آینده اعتماد زیادی داشته‌اند. بنابراین بیشتر با پیروی از روال‌های گذشته، به دنبال پیش‌بینی آینده هستند [۲۷]. سناریوسازی بدون در نظر گرفتن تغییرات محیطی، هم در ایده‌پردازی و هم در استارت‌آپ تأثیر



منفی بر تصمیم‌گیری‌ها دارد؛ همگرایی در کسب اطلاعات از آن دسته از خطاهایی است که به دلیل جلوگیری از کسب اطلاعات جدید، روند یادگیری را کند و یا متوقف می‌کند. براساس گفته‌های کارآفرینان موفق، کسب دانش و اطلاعات در تمامی مراحل تجارت همراه آنها است و همین امر یکی از دلایل اصلی پویای کسب‌وکار و آمادگی آنها در رویارویی با شرایط مختلف است. این موضوع در حالی است که در ایده‌پردازی، کسب اطلاعات هم‌راستا با باورها هم عاملی انگیزه‌بخش و تقویت‌کننده است و هم به نوعی موجب محدودیت ایده‌ها و کاهش نوآوری می‌شود. یکی دیگر از ویژگی‌ها که می‌تواند نقش محرک و بازدارنده را همزمان ایفا کند، خطای اشراق است که شباهت زیادی به توهم دانشی دارد. اشراق به این معنا است که فرد احساس می‌کند در تمامی زمینه‌های تصمیم‌گیری اشراق و درک کامل دارد. این صفت در ایده‌پردازی بسیار محرک است، اما در اجرا و توسعه می‌تواند سبب اتخاذ ریسک‌های نابه‌جا و موفقیت‌نداشتن در عرصه‌های غیرمرتبط با تخصص فرد شود. میزان اتکا به اشراق باید به گونه‌ای باشد که به تصمیم‌گیری‌های نسنجیده ختم نشود.

#### ۴-۴- بازدارنده‌های کارآفرینی

خطاهایی هستند که چنانچه برعکس آنها عمل نشود، مانعی برای خلاقیت و کارآفرینی هستند. این خطاها براساس تجزیه و تحلیل یافته‌های خود، شامل خطای نسبت دادن به خود، توهم دانشی، خوش‌باوری، حسابگری ذهنی و شابلون‌زدن است. در ارتباط با این خطاها می‌بینیم که کارآفرینان موفق رفتاری به‌طور دقیق در خلاف جهت از خود نشان می‌دهند، برای مثال درباره خطای نسبت دادن به خود که به معنای نسبت دادن تمامی موفقیت‌ها به خود و شکست‌ها به دیگران است، در یکی از مصاحبه‌ها می‌شنویم که: «در هر شکستی که متحمل می‌شویم، اولین و مهم‌ترین کاری که می‌کنم این است که نقش خود را در موفقیت‌نداشتن مشخص می‌کنم تا از تکرارپذیری اشتباهاتم تا حد امکان جلوگیری کنم» یا در کارآفرینی دیگر می‌بینیم که رویارویی با چالش‌ها را بخشی از حرفه خود می‌داند بدون اینکه به دنبال مقصری برای مشکلات باشد. رفتار این کارآفرینان به‌طور دقیق عکس این خطا است. توهم دانشی خطایی است که در رفتار یک کارآفرین حرفه‌ای دیده نمی‌شود چون همان‌گونه که بیان



شد، یکی از دلایل اصلی موفقیت کارآفرینان برتر، دانش‌اندوزی همیشگی آنها است و می‌توان این حقیقت را در نحوه برخورد آنها با موقعیت‌های مختلف و مدیریت چالش‌ها مشاهده کرد. با این حال، این ویژگی در ایده‌پردازی می‌تواند محرک باشد، اما در اجرا و توسعه ممکن است اثرهای جبران‌ناپذیری به بار آورد. بنابراین کارآفرین در عمل همواره باید نسبت به دانش خود واقع‌بین و در جهت افزایش اطلاعات موردنیاز خود و به‌روزرسانی گام بردارد، خوش‌باوری به معنای توجه بیش از حد به مزایا و نادیده‌گرفتن ضررهای احتمالی زمان تصمیم‌گیری است. اگرچه این خطا منجر به تحریک ایده‌پردازی می‌شود، میزان بروز آن در کارآفرینان با میزان تجربه آنها رابطه معکوس دارد [۲۸]. بنابراین برای کارآفرینان نوپا و کم‌تجربه بسیار حایز اهمیت است که زمان تصمیم‌گیری تمامی جوانب و ضررهای احتمالی ناشی از تصمیم‌های خود را در نظر بگیرند و با خوش‌باوری‌های بیش از اندازه موجب اتلاف وقت و هزینه نشوند. امروزه با وجود اینکه بسیاری از جوانان از نبود سرمایه کافی و تسهیلات دولتی به‌عنوان دلیلی برای عدم آغاز کسب‌وکار و پیاده‌سازی ایده‌های خود نام می‌برند، برخی از کارآفرینان برتر وجود پشتوانه مالی را عاملی برای شکست می‌دانند، زیرا به عقیده آنها خرج کردن پولی که فرد خود به‌دست نیاورده است، به‌مراتب راحت‌تر از خرج کردن پولی است که با تلاش خود به آن رسیده است. این همان خطای حسابگری ذهنی است؛ یعنی فرد نسبت به خرج کردن منابعی که به‌راحتی در اختیار او قرار گرفته است، دقت و احتیاط کافی ندارد. این ویژگی که همواره منفی است، نباید منجر به هدررفتن سرمایه‌ها شود؛ شابلون‌زدن به معنای درک متفاوت یک مفهوم واحد در شرایط گوناگون است. برای جلوگیری از این خطا که در افراد کم‌تجربه‌تر به‌صورت ناخودآگاه رخ می‌دهد، فرد باید ذهنی پویا در برخورد و تجزیه و تحلیل محیط اطراف داشته باشد، به‌گونه‌ای که اجازه ندهد شرایط محیطی در درک او از واقعیت حاضر تأثیرگذار باشد، برای مثال با قرارگرفتن در یک محیط پرچالش نباید بلافاصله ذهنیتی منفی اتخاذ کرد و از شناسایی فرصت‌ها غافل ماند. از این‌رو در بخش بحث و نتیجه‌گیری و جدول ۴ به‌طور خلاصه دسته‌بندی خطاهای ادراکی شناسایی شده، براساس تأثیری که روی ایده‌پردازی و استارت‌آپ دارند، ارائه شده است.





## ۵- بحث و نتیجه‌گیری

باتوجه به هدف پژوهش به مطالعه رفتارها و الگوهای ذهنی کارآفرینان و نقش خطاهای ادراکی در موفقیت و شکست آنها پرداخته شد. در پژوهش از تحلیل محتوای کیفی از روش کدگذاری باز و کدگذاری محوری استفاده شد و براساس کدگذاری محوری ۲۲ خطای ادراکی استخراج و شناسایی شدند. براساس یافته‌های این پژوهش و براساس نحوه تأثیرگذاری خطاها بر کسب‌وکار، خطاهای ادراکی به چهار دسته ویژگی‌های اصلی کارآفرینان، تسهیل‌کنندگان کارآفرینی، خطاهای مشترک و بازدارندگان کارآفرینی تقسیم شدند. بسیاری از پژوهشگران از جمله متیوس<sup>۱</sup> (۲۰۰۸)، کایرد<sup>۲</sup> (۱۹۹۱)، ورشچگینا و هوبنهاين<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) و کارلند<sup>۴</sup> و همکاران (۱۹۹۵) ریسک‌پذیری را از الزام‌های کارآفرینی دانسته‌اند [۲۹-۳۲]. اما در مورد سایر خطاهای ادراکی که در این پژوهش بررسی شده‌اند؛ تقریباً تمام پژوهش‌ها بر اثرهای منفی این خطاها در فرایند تصمیم‌گیری متمرکز بوده‌اند که از میان آنها می‌توان به مطالعه‌های تورسکی و کانمن (۱۹۷۴)، کاریوفیلاس<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۷)، فریدمن و رانجل<sup>۶</sup> (۲۰۱۴)، و شفرین و استتمن<sup>۷</sup> (۱۹۸۵) اشاره کرد [۸؛ ۳۳-۳۵]. ما برای نخستین بار در این پژوهش از تأثیر مثبت خطاهای ادراکی بر تصمیم‌گیری و به‌طور خاص در عرصه کارآفرینی صحبت کردیم و به دلایل موفقیت کارآفرینان برتر با تأکید بر مدل‌های ذهنی آنها و بدون در نظر گرفتن تأثیر عوامل محیطی پرداختیم. کارآفرینان برای اتخاذ ریسک‌های بزرگ، باید اعتماد به‌نفسی بسیار بالا داشته باشند تا در برابر چالش‌ها احساس ضعف نکنند و در شرایطی که تمامی اطرافیان و دوستان و حتی خانواده آنها را از ریسک‌کردن نهی می‌کنند بتوانند بر ایده خود پافشاری کرده و موانع را پشت سر بگذارند. همچنین چندانکه بودن چارچوب ذهنی کارآفرینان منجر به پویایی رفتار در محیط‌های مختلف می‌شود و آنها از مواجهه با فضاهاى جدید و عدم اطمینان محیطی هراسی نخواهند داشت. این پژوهش می‌تواند راهنمایی برای کارآفرینان

1. Mathews
2. Caird
3. Vereshchagina and Hopenhayn
4. Carland
5. Kariofyllas
6. Frydman and Rangel
7. Shefrin and Statman



نوپا باشد که به تازگی قدم در عرصه کارآفرینی گذاشته‌اند، به‌ویژه در کشوری همانند ایران که نوسان‌های اقتصادی گاه شدید و غیرقابل‌پیش‌بینی است و به عقیده عده زیادی از افراد این نوسان‌ها دلایل اصلی شکست‌های تجاری بسیاری است. ما با این پژوهش نشان دادیم که کارآفرینان برتر باوجود مشکلات و چالش‌های فراوان محیطی، با بهره‌گیری از رویکرد و تفکری متفاوت نسبت به دنیا، از بین تهدیدها برای خود فرصت ساخته و با تلاش و پشتکار مداوم به موفقیت مطلوب خود دست پیدا می‌کنند. در جدول ۴ خطاهای شناسایی‌شده و تأثیر آن در مرحله ایده‌پردازی و استارت‌آپ آمده است.

جدول ۴. خطاهای شناسایی‌شده و تأثیر هر یک در ایده‌پردازی و استارت‌آپ

دسته‌بندی	خطا	تأثیر در ایده‌پردازی	تأثیر در استارت‌آپ	خطا	تأثیر در ایده‌پردازی	تأثیر در استارت‌آپ
ویژگی‌های اصلی	ریسک‌پذیری	مثبت	مثبت	اعتماد به‌نفس بیش از حد	مثبت	مثبت
خطاهای تسهیل‌کننده	خوش‌بینی بیش از حد	مثبت	مثبت / منفی	چندگانگی چارچوب‌های ذهنی	مثبت	مثبت
	گرایش به بازارهای آشنا	مثبت	مثبت			
خطاهای مشترک	خودشیفتگی	مثبت	منفی	خطای لنگر انداختن	مثبت / منفی	مثبت / منفی
	گریز از ابهام (تحمل ابهام)	مثبت / منفی	مثبت / منفی	خطای تأبیدی	مثبت	منفی
	گسیختگی احتمالات	منفی	مثبت / منفی	محافظه‌کاری	منفی	مثبت / منفی
	خطای دسترسی	مثبت / منفی	مثبت	ابهام در پیش‌بینی آینده	مثبت	منفی
	پیروی از نشانه‌های آشنا	منفی	منفی	هم‌گرایی در کسب اطلاعات	مثبت / منفی	منفی
	خطای حفظ وضع موجود	منفی	مثبت / منفی	اشراق	مثبت	منفی



دسته‌بندی	خطا	تأثیر در ایده‌پردازی	تأثیر در استارت‌آپ	خطا	تأثیر در ایده‌پردازی	تأثیر در استارت‌آپ
خطاهای بازدارنده	نسبت‌دادن به خود	منفی	منفی	حسابگری ذهنی	منفی	منفی
	توهم دانشی	منفی	منفی	شابلون‌زدن	منفی	منفی
	خوش‌باوری	منفی	منفی			منفی

باتوجه به اینکه پژوهش حاضر رویکردی کیفی دارد، پیشنهاد می‌شود در مطالعه‌های آینده نتایج حاصل از پژوهش کمی شود تا بتوان با قطعیت بیشتری درباره صحت نتایج به‌دست آمده صحبت کرد. همچنین خطاهای ادراکی (که بر فرایندهای ذهنی انسان تأثیرگذار هستند) طیف بسیار گسترده‌ای را در بر می‌گیرند که ما در این پژوهش تنها ۲۲ مورد از این خطاها را شناسایی و تجزیه و تحلیل کرده‌ایم. بنابراین مطالعه خطاهای ادراکی بیشتر و تأثیرات آنها بر سایر مراحل چرخه عمر کسب‌وکار می‌تواند گام بزرگی جهت کاهش شکست‌های کارآفرینان نوپا و افزایش موفقیت‌های آنان در آینده باشد.

## ۶- منابع

- [1] Senge P. M. "The art and practice of the learning organization", New York: Doubleday Press, (1990).
- [2] Miranda A. G., Melo M. C. D. O. L. "Creative economy: Mental models of cultural entrepreneurs in Belo Horizonte, Brazil", *The International Journal of Management Science and Information Technology (IJMSIT)*, 15, (2015): 94-113.
- [3] Daskou S., Yannopoulos P., Koutoulas G. "Mental models of Greek entrepreneurs: evidence from two networks", *International Journal of Economics and Business Research*, 4(4), (2012): 459-471.
- [4] Johnson-Laird P. N. *Mental models: Towards a cognitive science of language, inference, and consciousness*, Harvard University Press. (1983).
- [5] Milan G. S., De Toni D., Dorion E., Schuler M. "The influence of entrepreneurs' mental models on organizational performance", *Gestao*, 8(1), (2010): 355-381.
- [6] Chapman J. A., Ferfolja T. "Fatal flaws: The acquisition of imperfect mental models and their use in hazardous situations", *Journal of Intellectual Capital*, 2(4), (2001): 398-409.



- [7] Gilbert-Saad A., Siedlok F., McNaughton R. B. "Decision and design heuristics in the context of entrepreneurial uncertainties", *Journal of Business Venturing Insights*, 9(1), (2018): 75-80.
- [8] Tversky, A., Kahneman, D. "Judgment under uncertainty: Heuristics and biases". *science*, 185(4157), (1974): 1124-1131.
- [9] Haselton M. G., Nettle D., Murray D. R. "The evolution of cognitive bias", *The handbook of Evolutionary Psychology*, 2(1), (2005): 1-20.
- [10] Cossette P. "Heuristics and cognitive biases in entrepreneurs: a review of the research", *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 27(5), (2014): 471-496.
- [11] Milkman, K. L., Chugh, D., Bazerman, M. H. "How can decision making be improved", *Perspectives on psychological science*, 4(4), (2009): 379-383.
- [12] Pool E., Brosch T., Delplanque S., Sander D. "Attentional bias for positive emotional stimuli: A meta-analytic investigation", *Psychological Bulletin*, 142(1), (2016): 79-87.
- [13] Packard M. D. "Where did interpretivism in the theory of entrepreneurship?", *Journal of Business Venturing*, 32(5), (2017): 536-549.
- [۱۴] رضائیان علی «مبانی سازمان و مدیریت»، تهران: انتشارات سمت، (۱۳۷۹).
- [15] McGrath R. G., MacMillan I. C. *The entrepreneurial mindset: Strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty*, Harvard Business Press, (2000).
- [16] Kriewall T. J., Mekemson K. "Instilling the entrepreneurial mindset into engineering undergraduates", *The Journal of Engineering Entrepreneurship*, 1(1), (2010): 5-19.
- [17] Zhong Y. "Study on cognitive decision support based on learning and improvement of mental models", *2008 ISECS International Colloquium on Computing, Communication, Control, and Management*. (2008).
- [18] Haynie J. M., Shepherd D., Mosakowski E., Earley P. C. "A situated metacognitive model of the entrepreneurial mindset", *Journal of Business Venturing*, 25(2), (2010): 217-229.
- [۱۹] مبارکی و همکاران «الگوهای تصمیم‌گیری کارآفرینان، روش‌ها، چارچوب‌ها و نقشه‌های ذهنی»، تهران: انتشارات سمت، (۱۳۹۷).
- [20] Li W, Sujirapinyokul S. "A study on mechanisms of strategic decision-making based on entrepreneur's mental model", *International Conference on E-Product E-Service and E-Entertainment*. (2010).



- [21] Gioia Dennis A., Peter P. "Scripts in organizational behavior", *Academy of Management Review* 9(3), (1984): 449-459.
- [22] Jablonski A., Jablonski M. "Research on business models in their life cycle", *Sustainability*, 8(5), (2016): 1-37.
- [۲۳] کرسول جولیت، پوشش کیفی و طرح پژوهش، انتخاب از میان پنج رویکرد روایت پژوهی، پدیدارشناسی، نظریه داده‌بنیاد، قوم‌نگاری، مطالعه موردی، ترجمه حسن دانایی‌فرد و حسن کاظمی، تهران: انتشارات صفار، (۱۳۹۴).
- [24] Kernis Michael H. "Measuring self-esteem in context: The importance of stability of self-esteem in psychological functioning", *Journal of Personality* 73(6), (2005): 1569-1605.
- [25] Campbell W. Keith, Joshua D. Foster "The narcissistic self: Background, an extended agency model, and ongoing controversies". New York : Psychology Press. (2007).
- [26] Shiller R. J. "Irrational Exuberance", Book, 2<sup>nd</sup> paperback edition, Currency Doubleday, (2006).
- [27] Tavor T. "Investors' short term decision making and review of the hindsight bias effect", *Mediterranean Journal of Social Sciences* 4(11), (2013): 176-182.
- [28] Feng L, Mark S. Seasholes. "Do investor sophistication and trading experience eliminate behavioral biases in financial markets", *Review of Finance*, 9(3), (2005): 305-351.
- [29] Mathews J. "Entrepreneurial process: A personalistic-cognitive platform model", *Vikalpa*, 33(3), (2008): 17-34.
- [30] Caird S. "Testing enterprising tendency in occupational groups", *British Journal of Management*, 2(4), (1991): 177-186.
- [31] Vereshchagina G., Hopenhayn H. A. "Risk taking by entrepreneurs", *American Economic Review*, 99(5), (2009): 1808-30.
- [32] Carland J. W., Carland Jr, Pearce J. "Risk taking propensity among entrepreneurs, small business owners and managers", *Journal of Business and Entrepreneurship*, 7(1), (1995): 15-27.
- [33] Kariofyllas S., Philippas D., Siriopoulos C. "Cognitive biases in investors' behaviour under stress: Evidence from the London Stock Exchange", *International Review of Financial Analysis*, 54, (2017): 54-62.
- [34] Frydman C., Rangel A. "Debiasing the disposition effect by reducing the saliency of information about a stock's purchase price", *Journal of Economic Behavior & Organization*, 107, (2014): 541-552.

- [35] Shefrin H., Statman M. "The disposition to sell winners too early and ride losers too long: Theory and evidence", *The Journal of finance*, 40(3), (1985): 777-790.