

## پیشگفتار

تصمیم‌گیری مسئله‌ای است که بشر از زمان خلقتش تاکنون با آن مواجه بوده است. در تمدنهای کهنی چون مصر و یونان باستان مردم عقیده داشتند که تنها کاهنان و پادشاهان قادرند در مورد مسائل مهم زندگی آنها، بهترین تصمیم را اتخاذ کنند. با گذشت زمان همراه با پیشرفت علوم و فناوری، نیازهای بشر هم تغییرات شگرفی کرده است؛ به طوری که فرد در طول شبانه‌روز با مسائل گوناگونی روبه‌رو می‌شود که باید در مورد آنها بهترین تصمیم را اتخاذ کند. این مسائل ممکن است به موارد شخصی و زندگی روزمره، تصمیم‌گیریهای کلان در حوزه تنظیم بودجه سالانه کشور، احداث یک سد یا مدیریت تولید یک کارخانه مربوط باشد.

از طرف دیگر، جهان شامل نظام پیچیده‌ای از عناصر است که برهم اثر متقابل دارند. برای نمونه، اقتصاد به انرژی و دیگر منابع وابسته است، دستیابی به انرژی بستگی به موقعیت سیاسی و جغرافیایی دارد، موقعیت سیاسی به قدرت نظامی وابسته است، و قدرت نظامی هم تا حد زیادی در گرو فناوری، دانش و منابع است. در چنین شبکه پیچیده‌ای، تشخیص اولین علت و آخرین معلول کار ساده‌ای نیست. ذهن ما به ویژه در شرایط ابهام و عدم اطمینان نمی‌تواند این روابط متقابل را به طور هم‌زمان در نظر گرفته، در مورد موضوعات مختلف تصمیم‌گیری کند.

مسئله دیگر، نقش تصمیم‌گیری در مدیریت است. واضح است که تصمیمهای مدیران در سازمان مربوط (گاهی در سطح یک صنعت و حتی کشور) تأثیر اساسی دارد. به نظر یکی از معروف‌ترین نظریه‌پردازان دانش مدیریت، هربرت سایمون<sup>۱</sup>،

---

1. Herbert Simon

«تصمیم‌گیری را می‌توان مترادف با مدیریت دانست». به عبارت دیگر هر یک از وظایف مدیر به واسطه تصمیم‌گیری از حالت بالقوه به حالت فعلی درمی‌آید. وابستگی برنامه‌ریزی به اتخاذ تصمیم‌های بهینه در هر مرحله آن‌چنان است که تصمیم‌گیری، جزئی غیر قابل تفکیک در هر برنامه به شمار می‌رود، به گونه‌ای که مشکل بتوان «برنامه‌ریزی» را بدون «تصمیم‌گیری» تصور کرد، و همان‌گونه که استرایتن<sup>۱</sup> خاطر نشان ساخته است امروزه نقش تصمیم‌ها در توسعه‌یافتگی کمتر از نقش منابع نیست.

امروزه نتیجه برخی تصمیم‌ها به حدی مهم است که بروز خطا می‌تواند ضررهای جبران‌ناپذیری را بر فرد تحمیل کند، و در نتیجه روش‌های قدیمی و غیر علمی پاسخگوی نیاز انسانها نیستند. در همین راستا علوم مدیریت، رایانه، آمار، شبیه‌سازی، بهینه‌سازی، سیستم‌های صف، تحقیق در عملیات و روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره<sup>۲</sup> و تصمیم‌گیری چندشاخصه<sup>۳</sup> روش‌هایی هستند که برای کمک به تصمیم‌گیری انسان ابداع شده‌اند.

از طرف دیگر پیچیدگی موضوعات مورد مطالعه در کارآفرینی با محوریت فرصت، روش‌هایی متفاوت با روش‌های تحقیق در دیگر رشته‌های علوم انسانی را طلب می‌کند. روش‌هایی که در اکثر حوزه‌های علوم انسانی بسط و گسترش یافته‌اند، به ندرت از بررسی و تحلیل وضعیت موجود پدیده‌ها و امور فراتر رفته‌اند و بیشتر، تبیین و توصیف «آنچه که اتفاق افتاده» و «آنچه که هست» را دنبال می‌کنند. اگرچه این روشها در برنامه‌ریزی و توسعه اهمیت زیادی دارند، اما برای تصمیم‌گیری در فضای ابهام و بهره‌برداری از فرصت‌های ارزشمند ناشناخته کافی به نظر نمی‌رسند.

تأکید بر تعیین «بهترین شیوه» استفاده از منابع موجود، اتخاذ «مناسب‌ترین» راه برای مواجهه با آینده، تشخیص مناسب‌ترین گزینه‌ای که «می‌تواند و باید باشد» شاید دامی باشد که آدمی را از پرداختن به شیوه‌های ابتکاری تصمیم‌گیری بازدارد.

1. Straiten

2. multi criteria decision-making (MCDM)

3. multi attributes decision-making (MADM)

از این رو، در بسیاری از موارد تصمیم‌گیری کار آسانی نیست؛ به ویژه در مواردی که با مجموعه قابل توجهی از متغیرها سروکار و به اولویت‌بندی واحدهای تصمیم‌گیری براساس اهمیت نسبی‌شان آن هم در فضای ابهام و عدم اطمینان، نیاز داشته باشیم. پیچیدگی‌های محیط برنامه‌ریزی، کثرت، پراکندگی و ابهام در اطلاعات و مشکلات عدیده‌ای که در جهان کنونی با آن مواجه‌ایم، صرفاً منطقی کمی و نگاه عددی به داده‌ها را برنمی‌تابد، و جامع‌نگری در تصمیم‌گیریها، بهره‌گیری از تخصصها، تجربیات، سوابق و دیدگاههای علمی گوناگون و همچنین استفاده از فنون «تصمیم‌گیری گروهی»<sup>۱</sup> و «چندمعیاره» را بیش از پیش ضروری نموده است. از سوی دیگر ابهام<sup>۲</sup> و عدم قطعیت<sup>۳</sup> ذاتی حاکم بر محیطهای برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری، نیازمند روشهایی است که خلاقانه امکان بررسی و صورت‌بندی منطقی مفاهیم نامشخص<sup>۴</sup> و با تعریف نامناسب<sup>۵</sup> و مبهم این علوم را فراهم نمایند.

بیشتر کتابهای موجود در زمینه کارآفرینی را می‌توان به دو دسته مجزا تقسیم نمود: کتابهای «درسی و آموزشی» (رساله‌ها) و کتابهای «الهام‌بخش و انگیزاننده»<sup>۶</sup>. کتابهای آموزشی که در مورد «چگونگیها»<sup>۷</sup> صحبت می‌کنند، معمولاً سهم زیادی در توضیح اصول و اساس شروع یک کسب‌وکار، شامل چگونگی کشف فرصتها، تجزیه و تحلیل محیط، تدوین طرح کسب‌وکار، یا سرمایه‌گذاری دارند. این دسته کتابها به شما می‌گویند «چگونه» کاری را انجام دهید، اما نمی‌توانند به خوبی بگویند «چه» کاری را انجام دهید. تفاوت این کتاب و به طور خاص بخش سوم آن با کتابهای مذکور در همین نکته است.

کتابهای الهام‌بخش با هدف ارائه ایده‌های نو، معمولاً «پنج راز» رسیدن به موفقیت را برای کسب‌وکارهای نوپا دربردارند؛ اما اغلب این پنج راز با پنج راز

---

1. group decision making
2. vagueness
3. uncertainty
4. imprecise
5. ill-defined
6. inspirational books
7. how to

کتابهای دیگر تطابق ندارند. این مسئله باعث می‌شود خواننده احساس کند که یا هیچ کدام از نویسندگان درباره‌ی مطلب آشنایی نداشته‌اند، یا عملاً صدها راز برای رسیدن به موفقیت وجود دارد. البته باید اذعان داشت که هر کدام از این رازها در شرایط و محیط مقتضی خود قابل استفاده‌اند. کتابهایی نیز وجود دارند که به بررسی عوامل شکست در کسب و کارها پرداخته‌اند؛ برخی از آنها بر مورد کاوی و برخی دیگر بر چگونگی اجتناب از ورشکستگی تمرکز کرده‌اند. برخی هم به عنوان راهنمایی در مواجهه با مشکلات استفاده می‌شوند.

کتاب پیش رو سعی دارد تا تصمیم‌گیری را از جنبه‌ی کیفی مورد بررسی قرار دهد. رویکرد غالب در این کتاب ارائه الگوها، سبکها و چارچوبهای ذهنی و ادراکی کارآفرینانه است. بنابراین تمام موضوعات در سه بخش مجزا معرفی شده‌اند. در بخش اول، کلیات تصمیم‌گیری و متون پیشین در این حوزه بررسی شده است. در بخش دوم با رویکردی کیفی به سبکهای تصمیم‌گیری کارآفرینانه و چارچوبهای ادراکی و فراشناختی موجود در این حوزه پرداخته شده است. رویکردهای کیفی به تصمیم‌گیری کارآفرینان، از جمله راهکارهای تصمیم‌گیری ابتکاری و جهت‌گیریهای شناختی آنان، همچنین الگوی پیچیدگی شناختی که به پیچیدگی ساختاری سیستم ادراکی کارآفرینان اشاره دارد، در این بخش تشریح و بررسی شده است. در بخش سوم به معرفی مجموعه‌ای از اصول کاربردی در حوزه تصمیم‌گیری کارآفرینانه پرداخته و سعی شده تا با گردآوری مجموعه‌ای از مثالهای عملی از کارآفرینان موفق، اصولی معرفی شوند که به تصمیم‌گیری کارآفرینان کمک کرده، شانس موفقیت کسب و کار آنان را افزایش دهد. این مهم میسر نبود مگر با همکاری و همراهی ده دانشجوی علاقه‌مند در پروژه درسی الگوهای تصمیم‌گیری کارآفرینان که با مراجعه به تعداد بسیاری از کارآفرینان موفق سالهای اخیر تلاش نمودند تا نقشه ادراکی و سیستم باورهای آنان را در تصمیم‌گیریهای مهم و حیاتی ثبت نمایند. علاوه بر ابعاد تجربی، با بررسی یافته‌ها در آموخته‌های اعتقادی، فرهنگی و ادبی تلاش گردید تا نسبت به بومی‌سازی و قابل‌حس نمودن

این معانی برای علاقه‌مندان اهتمام لازم به عمل آید. زبان از تقدیر و تشکر از تمامی کارآفرینانی که در اوج مشغله کاری خود زمان بسیاری را به پژوهشگران همراه این مطالعه تخصیص دادند و همچنین دانشجویان عزیزی که طی سالیان اخیر در این بررسی همراه و همدل بودند قاصر است و ذکر اسامی تمامی آنها میسر نیست اما جا دارد از تمامی این عزیزان که با ارائه نظرات خود به بهبود اثر حاضر یاری رسانده‌اند تشکر و قدردانی نماییم.

محمدحسن مبارکی

عضو هیئت علمی دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران

امیرمحمد کلابی

روزا مهرابی

بهار ۱۳۹۱