

هدف‌گرایی، امکان‌گرایی و عملکرد کسب‌وکارهای کارآفرینانه

وجیه باقرصاد^۱، علی داوری^{۲*}، ترانه فرخ منش^۳

۱. مربی، گروه مدیریت، دانشگاه فنی و حرفه‌ای، تهران، ایران

۲. استادیار، گروه کسب‌وکار، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

۳. دانشجوی دکتری، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۹/۰۱

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۶/۳۰

چکیده

هدف‌گرایی (علیت) و امکان‌گرایی (اثرسازی) دو منطق تصمیم‌گیری است که کارآفرینان در انجام فعالیت‌ها بکار می‌گیرند. در طول دو دهه گذشته، توجه زیادی به این دو منطق رفتاری که کارآفرینان در راه‌اندازی و توسعه شرکت‌های جدید بکار می‌گیرند، شده است. پژوهش‌های موجود حاکی از آن است که عملکرد کسب‌وکار با هدف‌گرایی و امکان‌گرایی رابطه دارد. هدف این مقاله بررسی هدف‌گرایی و امکان‌گرایی (با چهار بعد آزمایش‌گری، زیان قابل تحمل، انعطاف‌پذیری و پیش‌تعهدات) بر عملکرد کسب‌وکار با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری است. این پژوهش از منظر هدف کاربردی است و داده‌ها به روش، توصیفی-همبستگی گردآوری شده است. جامعه آماری پژوهش، کسب‌وکارهای فعال در صنعت فناوری اطلاعات است. نمونه آماری از طریق فرمول کوکران، شامل ۱۷۵ کارآفرین فعال در این حوزه است که به روش نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شده‌اند. داده‌های گردآوری شده، با نرم‌افزارهای SPSS^{۲۶} و SmartPLS^۳ تجزیه و تحلیل شده است. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که انعطاف‌پذیری، هدف‌گرایی، آزمایش‌گری با عملکرد کارآفرینانه رابطه‌ای مثبت و معنی‌دار دارد؛ و زیان قابل تحمل و پیش‌تعهدات با عملکرد رابطه‌ای منفی و معنی‌دار دارد.

کلیدواژه‌ها: امکان‌گرایی، عملکرد کسب‌وکار، کارآفرینی، منطق تصمیم‌گیری، هدف‌گرایی

۱- مقدمه

هنگام شروع یک کسب‌وکار جدید، کارآفرینان تصمیماتی می‌گیرند که بر موفقیت و عملکرد کسب‌وکار تأثیر دارد. امروزه درک اینکه چگونه کارآفرینان اطلاعات را تجزیه و تحلیل و تصمیم‌گیری می‌کنند و چگونگی تأثیر تصمیمات آن‌ها بر کسب‌وکار در پژوهش‌های کارآفرینی اهمیت پیدا کرده است [۱]، [۲]. ساراسواتی [۳]، دو منطق تصمیم‌گیری هدف‌گرایی (علیت) و امکان‌گرایی (اثرسازی) معرفی نموده است، که هدایت‌کننده رفتارهای کارآفرینانه می‌باشد. به زعم وی، بسیاری از کارآفرینان در ایجاد کسب‌وکار با عدم اطمینان محیط مواجه هستند و در این میان کارآفرینان خبره با استفاده از رویکردهای امکان‌گرایانه سعی در کنترل عدم اطمینان دارند. آن‌ها به جای استفاده از رویکردهای منطقی و خطی و استفاده از رویکرد برنامه‌ریزی یعنی شروع با اهداف مشخص، با ابزارهای در دسترس آغاز می‌نمایند و نیازی به پیش‌بینی آینده نامطئن ندارند. امکان‌گرایی مبتنی بر بررسی تأثیرات احتمالی است که می‌تواند با استفاده از ابزارهای تحت کنترل یک کارآفرین ایجاد شود، از جمله اینکه او چه کسی است، چه کسی را می‌شناسد و چه می‌داند [۳]. بنابراین امکان‌گرایی در محیط‌های نامطئن و غیرقابل پیش‌بینی و در شرایطی که افراد باید با ابزارهایی که دارند کار کنند، مفید است [۴].

هدف‌گرایی یک رویکرد ساختاری در تصمیم‌گیری است که به برنامه‌های کاملاً آماده، اهداف از پیش تعریف شده و منابع مورد نیاز متکی است. کارآفرینانی که منطق رفتاری هدف‌گرایی را بکار می‌گیرند، برای انتخاب بهترین ابزار برای دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده شرکت، از برنامه‌ریزی و تحلیل دقیق و آینده‌نگرانه استفاده می‌نمایند [۵]، [۶]. امکان‌گرایی یک چارچوب تصمیم‌گیری است که کنش و رفتار کارآفرینانه را هدایت می‌کند [۷] و به جای استفاده از برنامه‌ریزی و تکنیک‌های پیش‌بینی محور (هدف‌گرایی)، تمرکز بر استفاده از استراتژی‌های کنترل مانند استفاده از انعطاف‌پذیری و آزمایش‌گری برای ایجاد محصولات و بازارهای جدید است، همچنین، کارآفرینان از امکان‌گرایی با هدف دستیابی به بهترین نتایج استراتژیک از طریق استفاده از منابع موجود و کنترل عدم اطمینان محیط، در فرایند تصمیم‌گیری کارآفرینانه شرکت می‌کنند. هدف‌گرایی نیز به‌عنوان رویکرد مسلط در پژوهش‌ها بر برنامه‌ریزی و پیش‌بینی تأکید دارد [۸]. نظریه‌های نوین رفتاری مانند



امکان گرایی بر تصمیم گیری انعطاف پذیر، سازگارتر و مشارکتی تأکید دارند. هدف گرایی و امکان گرایی، دو منطق تصمیم گیری است که توسط کارآفرینان بکار می رود و به طور گسترده پذیرفته شده است [۹]، [۱۰].

ارتباط بین هدف گرایی و امکان گرایی و عملکرد کسب و کار تاحدودی پیچیده است. برخی مطالعات استدلال می کنند که هدف گرایی و امکان گرایی عملکرد کسب و کارهای جدید را بهبود می دهد. مثلاً امکان گرایی موجب رفع محدودیت منابع می شود، ریسک نزولی را محدود می کند و موجب دستیابی به فرصت های جدیدی برای ایجاد و کسب ارزش می شود. از سوی دیگر هدف گرایی کنش ها را به سمت اهداف هدایت می کند، مشروعیت کسب و کار جدید را افزایش می دهد، کسب منابع کارآفرینانه را تسهیل می کند و یادگیری را افزایش می دهد [۱۱]. امکان گرایی به شرکت های جدید امکان کشف و ایجاد فرصت های جدیدی برای خلق ارزش و همچنین بهره برداری از آن ها را می دهد [۱۲].

در سال های اخیر رشد شرکت های نوپا در جهان و ایران مورد توجه قرار گرفته است. کسب و کارهای نوپا در صورت رشد و بزرگ شدن می توانند به اشتغال زایی و رشد اقتصادی کمک کنند. با این حال، راه اندازی کسب و کار به خودی خود، منجر به رشد و توسعه اقتصاد و اشتغال زایی نمی شود. بسیاری از این شرکت ها در همان سال های اولیه از بین می روند. بر اساس یک تحقیق در دانشگاه هاروارد، ۷۵٪ شرکت های کارآفرین با شکست مواجه شده اند [۱۳]. برخی از مشکلات منجر به شکست استارت آپ ها عبارتند از: اشتباه در تصمیم گیری و همچنین اشتباه در خصوص نیاز مشتری، اشتباه در شناسایی ویژگی های محصول در طراحی و ساخت، تأکید بر اجرای ایده به جای تست، مدل سازی، بازخورد و اصلاح، هزینه های مربوط به راه اندازی [۱۴].

در واقع شرکت های کارآفرین از رویکرهای تصمیم گیری متداول هدف گرایی و یا علیت گرا استفاده می کنند، که نتیجه آن گاهی ایجاد هزینه های متعدد و یا شکست ایده های اولیه است. در سال های اخیر با معرفی رویکردهای رفتاری امکان گرایی بر این موضوع تأکید می گردد که بهتر است کارآفرینان و شرکت های کارآفرین بر اساس مهارت ها، توانایی ها و داشته ها و همچنین با آزمون تدریجی بازار، عمل کنند تا احتمال شکست کاهش یابد. لذا بحث امکان گرایی در کنار هدف گرایی اهمیت یافته است و به عنوان دو منطق بنیادی

تصمیم‌گیری از حوزه‌های پژوهشی رو به رشد در حوزه کارآفرینی است. علی‌رغم اهمیت رابطه بین هدف‌گرایی و امکان‌گرایی با عملکرد، در ادبیات کارآفرینی کمتر به این روابط توجه شده است [۱۵]. برای این اساس سؤال اصلی تحقیق این است که آیا هدف‌گرایی و چهاربعد امکان‌گرایی بر عملکرد کسب‌وکار تأثیر دارند؟ به این ترتیب، در این تحقیق فرضیه تأثیر هدف‌گرایی و ابعاد امکان‌گرایی (آزمایش‌گری، زیان قابل تحمل، انعطاف‌پذیری و پیش تعهدات) بر عملکرد کسب‌وکار مطرح شده است. در این مقاله ابتدا مرور ادبیات و پیشینه تحقیق در حوزه‌های مرتبط شامل هدف‌گرایی، امکان‌گرایی و عملکرد کسب‌وکار بیان شده است و در ادامه روش‌شناسی تحقیق و یافته‌های پژوهش و نتیجه‌گیری و پیشنهادات بیان شده است.

۲- پیشینه پژوهش

تصمیم‌گیری فرصت اظهار و تبادل نظر در رابطه با هر مسئله را برای تمام افراد دخیل در آن مسئله فراهم کند [۱۶]. تحلیل تصمیم‌گیری کمک زیادی به شناخت بهتر و مطلوب‌تر مسائل در حوزه‌های گوناگون می‌کند [۱۷]. فرایندهای امکان‌گرایی به‌عنوان یکی از رویکردهای تصمیم‌گیری به کارآفرینان کمک می‌کند تا مجموعه‌ای از ابزارهای موجود را به کار می‌گیرند و بر انتخاب بین اثرات احتمالی که از مجموعه ابزارهای موجود ایجاد شوند، تمرکز می‌کند. فرایندهای هدف‌گرایی، اثر خاصی که از قبل موجود است را برمی‌گزیند و بر انتخاب بین ابزارهای ایجاد آن اثر، تمرکز می‌کند. فرایندهای هدف‌گرایی مبتنی بر پیش‌بینی هستند، در حالی که فرآیند امکان‌گرایی متکی بر منطق کنترل است؛ یعنی نیازی به پیش‌بینی آینده نیست، آینده باید کنترل شود. امکان‌گرایی از طریق استفاده از ابزارهای موجود که تحت کنترل کارآفرین است، در شرایط محیطی غیرقابل پیش‌بینی کنترل می‌شود [۱۸]. در ادامه ادبیات تحقیق در چهار بخش هدف‌گرایی، امکان‌گرایی و عملکرد کسب‌وکار، همچنین ارتباط هدف‌گرایی و امکان‌گرایی با عملکرد مرور می‌گردد.

(۱) **هدف‌گرایی:** هدف‌گرایی به‌عنوان یک منطق تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری دقیق را با تمرکز بر به حداکثر رساندن سود، تجزیه و تحلیل رقابتی و اجتناب از شگفتی ترکیب می‌کند. برنامه‌ریزی کسب‌وکار می‌تواند به طرق مختلف بر عملکرد کسب‌وکار تأثیر



مثبت بگذارد. برنامه‌ریزی با تعیین اهدافی که دستیابی به آن‌ها منوط به برنامه‌های از پیش تعیین شده و تجزیه و تحلیل دقیق است، کنش‌ها را هدایت می‌نماید [۱۹]. لذا برخی از مطالعات در تحقیقات استراتژیک و برنامه‌ریزی که هدف‌گرایی را به عنوان یک منطق تصمیم‌گیری منطقی تحلیل می‌کنند، این رابطه را تأکید نموده‌اند [۲۰].

۲) **امکان‌گرایی:** امکان‌گرایی با استفاده از کنترل محیط، یک روش نوظهورتر برای برخورد با محیط‌های نامشخص است. کارآفرینان امکان‌گرا هنگام ارزیابی گزینه‌ها به جای درآمد پیش‌بینی شده، بر زیان قابل تحمل تأکید دارند. کارآفرینان امکان‌گرا مسیری با سود بالقوه بالاتر را انتخاب نمی‌کنند، هزینه فرصت را ارزیابی نمی‌کنند و برای موفقیت، تحلیل‌های رقابتی و پیچیده را انجام نمی‌دهند. کارآفرین امکان‌گرا به جای اجتناب از شرایط اقتضایی از آن‌ها بهره‌برداری می‌کند [۲۱]. در عدم اطمینان، پیش‌بینی غیرممکن می‌گردد و هیچ روشی برای محاسبه بازده مورد انتظار برای یک دوره معین وجود ندارد. بنابراین، به جای تجزیه و تحلیل گزینه‌ها و انتخاب یکی از آن‌ها با بالاترین بازده مورد انتظار، کارآفرین گزینه‌های مبتنی بر زیان قابل تحمل را انتخاب می‌کند، انعطاف‌پذیری را حفظ می‌کند، از آزمایشگری استفاده می‌کند و به دنبال این است که با ایجاد اتحاد و دریافت تعهدات از طرف تأمین‌کنندگان بالقوه، رقبا و مشتریان، آینده را کنترل کند [۲۲]. امکان‌گرایی به کارآفرینان اجازه می‌دهد کنترل بیشتری بر آینده خود داشته باشند و آن‌ها را قادر می‌سازد تا با عدم اطمینان به عنوان منبع و به عنوان بخشی از فرایند کنار بیایند. چندلر^۱ و همکاران (۲۰۱۱) امکان‌گرایی را سازه‌ای چهار بعدی شامل آزمایشگری، زیان قابل تحمل، انعطاف‌پذیری و پیش تعهدات معرفی کرده‌اند.

۳) **عملکرد کسب‌وکار:** یکی از مبانی موفقیت و رقابت سازمان‌ها، ارتقاء و بهبود سطح عملکرد فعالیت‌های سازمانی است [۲۳] و نکاتارامن و رمونجام^۲ (۱۹۸۶) اذعان دارند که عملکرد شرکت را می‌توان با استفاده از عملکرد مالی و عملکرد عملیاتی (غیرمالی) یا هر دو اندازه‌گیری نمود [۲۴]، [۲۵]. نتیجه یا عملکرد هر کسب‌وکاری را می‌توان در افزایش حجم فروش، درآمد و افزایش تعداد مشتریان و غیره مشاهده کرد. عملکرد معیاری برای اندازه‌گیری کارایی و اثربخشی سازمان در یک دوره زمانی خاص که از طریق نشانه‌هایی در بازار، مشتری و میزان فروش آن مشخص می‌گردد [۲۶]. مفهوم عملکرد شامل ۱) عملکرد مالی و به مفهوم افزایش رشد و سودآوری است [۲۵]. ۲) عملکرد غیرمالی بر رضایت

مشتریان به وفاداری آن‌ها به محصولات و بقا تأکید دارد [۲۷]. عملکرد شرکت در اکثر پژوهش‌های کارآفرینی سازه‌ای چندبعدی در نظر گرفته شده است [۲۸]، [۲۹]. حوزه شاخص‌های عملکرد مالی بایستی عواملی مانند رشد فروش، رشد خالص درآمد و بازگشت سرمایه، سودآوری را بررسی کرد و عملکرد غیرمالی موفقیت عملیاتی مانند بقا و موفقیت درک شده اندازه‌گیری می‌گردد [۳۰]. پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهند که استفاده از اصول امکان‌گرایی برای عملکرد شرکت‌ها مفید است. از طریق تمرکز بر تعهدات قبلی و مشارکت‌ها، کارآفرینان امکان‌گرا اتحادیهایی ایجاد می‌کنند که آن‌ها را قادر می‌سازد تا ریسک شرکت را به اشتراک بگذارند [۳۱] و همچنین قادر به بهره‌برداری از منابع در اختیار ذی‌نفعان مانند اطلاعات، دانش و دسترسی به شبکه‌ها می‌شوند. در به‌کارگیری اصل زیان قابل تحمل، کارآفرینان ریسک را با در نظر گرفتن بدترین سناریو مدیریت می‌کنند و بنابراین می‌توانند فرصت‌های را به دقت بررسی کنند. پایین نگه داشتن هزینه‌ها و افزایش درآمدها می‌تواند منجر به فرصت‌های بهتری برای بهبود عملکرد در آینده شود. تصمیم‌گیری بر اساس اصول انعطاف‌پذیری، شرکت را به سمت توسعه قابلیت‌های انطباق برای واکنش سریع‌تر به تغییرات محیطی سوق می‌دهد و به‌طور بالقوه شکل‌گیری قابلیت‌های پویا را تحریک می‌کند که از عملکرد بلندمدت برتر شرکت پشتیبانی می‌کند [۳۲]. اصل آزمایشگری می‌تواند یک عامل تعیین‌کننده در توسعه نوآوری‌ها باشد، که پایه‌ای را برای بهبود عملکرد، فراهم می‌کند. ادبیات کارآفرینی علی‌رغم اهمیت رابطه بین علیت و عملکرد، کمتر به این رابطه توجه کرده است. با این حال، برخی از مطالعات در پژوهش‌های استراتژیک و برنامه‌ریزی که از رابطه بین علیت و عملکرد حمایت می‌کنند [۱۵].

دی تین و همکاران (۲۰۱۵)، نقش علیت را در استراتژی‌های خروج از کارآفرینی بررسی کردند [۳۳]. کریستینسون و همکاران (۲۰۱۶) بیان می‌کنند که چگونه منطق علّی رابطه بین تنوع تیم و نوآوری را شکل می‌دهد [۲۰] زمانی که علیت به‌عنوان یک منطق شناختی صریح در تصمیم‌گیری کارآفرینانه دیده می‌شود، تأثیر مثبت علیت را بر عملکرد نشان می‌دهند [۱۵]، [۲۰]. در برخی پژوهش‌ها امکان‌گرایی و علیت به‌طور مشترک در ارتباط با عملکرد شرکت‌ها و پروژه‌ها ارزیابی شده است [۱۸]، [۳۴].



در برخی پژوهش‌ها ادعا شده است که فرآیندهای علی و منطق‌های امکان‌گرا به‌طور متفاوتی به کسب‌وکارها کمک می‌کنند. منطق امکان‌گر به کارآفرینان کمک می‌کند تا فرصت‌هایی را برای بهره‌برداری پیدا کنند، در حالی که علیت آن‌ها را قادر می‌سازد تا آنچه را که در برخی از تصمیم‌ها قابل پیش‌بینی است، تعیین کنند تا از این تصمیم‌ها حداکثر استفاده را ببرند [۳۵].

جدول شماره ۱ خلاصه‌ای از مطالعات پیشینه مبانی نظری داخلی و خارجی مرتبط با موضوع پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۱. خلاصه پیشینه تجربی (داخلی و خارجی) مرتبط با موضوع پژوهش

نویسندگان، سال و مجله	نتایج
یو و همکاران (۲۰۱۸) پیش‌بینی فناوریانه و تغییرات اجتماعی	هدف‌گرایی و امکان‌گرایی هنگامی که عدم اطمینان محیطی (نسبتاً) زیاد است، تأثیر متقابل مثبتی بر عملکرد شرکت دارد، اما وقتی عدم اطمینان محیطی (نسبتاً) کم است، تأثیر متقابل منفی بر عملکرد شرکت دارد [۱۰].
اربن و هیدنریچ (۲۰۱۵)	ابعاد مختلف امکان‌گرایی به‌طور مثبت با جهت‌گیری فناوری ارتباط دارند و عملکرد شرکت را تحت تأثیر قرار می‌دهند. باید شرکت‌ها به استفاده از اصول امکان‌گرایی شامل آزمایشگری، انعطاف‌پذیری، ایجاد پیش‌تعهدات و ایجاد اتحاد بازده خود را حداکثر نموده و خسارات احتمالی را محدود نمایند [۳۶].
شیروکوا، اوسیفسکی، لاسکوا و مهدوی مازده، (۲۰۲۰) مجله کارآفرینی استراتژیک	هدف‌گرایی منجر به بهبود عملکرد می‌شود، اما اگر یک شرکت در شرایط نامساعد قرار بگیرد، این تأثیرگذاری کاهش می‌یابد [۳۷].
اسمولکا، ورهول، برمایستر -لامپ و هیگنز (۲۰۱۸)، نظریه و عملکرد کارآفرینی	کسب‌وکارها از استفاده همزمان این دو منطق هدف‌گرایی و امکان‌گرایی در کارآفرینی سود می‌برند و عملکرد کسب‌وکار هم با منطق هدف‌گرایی و امکان‌گرایی کارآفرینان رابطه مثبت دارد [۱۸]
سمیه تقوایی و سیدرضا حجازی (۱۳۹۷) توسعه کارآفرینی	کارآفرینان از طریق سه راهبرد تجربه‌گرایی، انعطاف‌پذیری، و پیش‌تعهدات بر یادگیری راهبردی بنگاه اثر می‌گذارند. هرچند راهبرد پیش‌تعهدات به‌طور منفی بر یادگیری راهبردی اثرگذار است [۳۸].
سیدسعید میرواحدی و داود پیرا (۱۳۹۸)	رفتار شرکت‌های مورد مطالعه در دوره ورود به بازارهای خارجی امکان‌گرایانه بوده و به تدریج که فعالیت خارجی در بازارهای هدف

نویسندگان، سال و مجله	نتایج
مدیریت بازرگانی	گسترش می‌یابد، به هدف‌گرایی گرایش بیشتری پیدا می‌کنند [۳۹].
سیدسعید میرواحدی (۱۳۹۶)	کارآفرینان ایرانی اصولاً زیان قابل تحمل، مشارکت، پیش‌بینی به جای کنترل و نیز استفاده از پیشامدهای خوب و بد را در تصمیم‌گیری‌های نوین در تصمیم‌گیری
پژوهش‌های نوین در تصمیم‌گیری	تصمیم‌گیری‌های خود، به کار می‌گیرند [۱۹].

مطالعاتی که در راستای تأثیر هدف‌گرایی و امکان‌گرایی بر روی عملکرد کارآفرینانه انجام شده است، از جمله مطالعات رید، سانگ و اسمیت^۲ در سال ۲۰۰۹ نشان دهنده رابطه معناداری بین امکان‌گرایی، هدف‌گرایی و عملکرد کسب‌وکار است [۳۱]، [۴۰].

در این تحقیق برای پاسخ به سؤال اصلی تحقیق (آیا هدف‌گرایی و امکان‌گرایی بر عملکرد کسب‌وکار تأثیر دارند؟) پنج فرضیه توسعه داده شدند که در ادامه معرفی شده‌اند.

فرضیه (۱) هدف‌گرایی بر عملکرد کسب‌وکار تأثیر دارد.

هدف‌گرایی شامل فعالیت‌های تعریف اهداف، تمرکز بر نتایج، برنامه‌ریزی و تأکید بر تجزیه و تحلیل رقابتی می‌باشد [۴۱]. هدف‌گرایی می‌تواند با پیش‌بینی به ارتقاء عملکرد کمک کند.

فرضیه (۲) آزمایشگری بر عملکرد کسب‌وکار تأثیر دارد.

کارآفرینان برای شناسایی فرصت‌های کسب‌وکار پنهان در یک محیط غیرقابل پیش‌بینی اصل آزمایشگری می‌تواند عاملی تعیین کننده در توسعه نوآوری‌ها باشد، که زمینه بهبود عملکرد، به‌ویژه در زمینه‌های فناوری را فراهم می‌کند [۲].

فرضیه (۳) زیان قابل تحمل بر عملکرد کسب‌وکار تأثیر دارد.

در استفاده از اصل زیان قابل تحمل کارآفرینان با در نظر گرفتن بدترین سناریو، ریسک را مدیریت می‌کنند. بنابراین می‌توانند پتانسیل فرصت را با دقت اندازه‌گیری کنند [۳۱] پایین نگه داشتن هزینه و بالا بردن درآمد می‌تواند فرصت‌های بهتری برای عملکرد بهتر در آینده ایجاد کند.

فرضیه (۴) انعطاف‌پذیری بر عملکرد کسب‌وکار تأثیر دارد.

اصل انعطاف‌پذیری به شرکت‌های جدید کمک می‌کند تا از فرصت‌های محیطی برای رشد شرکت استفاده کنند و سعی می‌کنند با انعطاف منابع را ترکیب و ایده را به فرصت تبدیل کنند [۱۱]. تصمیم‌گیری بر اساس اصول انعطاف‌پذیری به عملکرد برتر شرکت برای بلندمدت کمک می‌کند [۳۲].



فرضیه (۵) پیش تعهدات بر عملکرد کسب و کار تأثیر دارد.

از طریق تمرکز بر پیش تعهدات و مشارکت‌ها، کارآفرین می‌تواند محصولات و یا خدمات شرکت را بر اساس توافق‌نامه‌های پیش‌فروش تضمین کنند. اتحادهای استراتژیک شرکت را قادر می‌سازد تا منابع ارزشمندی را از مشتریان بالقوه، تأمین‌کنندگان و رقبا قبل از داشتن محصولات کاملاً توسعه یافته به‌دست آورد [۲۲]

۳- روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از مبنای هدف، کاربردی است و روش گردآوری داده‌های آن از نوع توصیفی-همبستگی است. رویکرد پژوهش مبتنی بر مطالعات تطبیقی متعدد در حوزه کارآفرینی است. جامعه آماری پژوهش، بر اساس آمار سازمان نظام صنفی رایانه‌ای تهران و البرز شامل ۳۲۰ کسب استارت‌آپی در شهر تهران و کرج است که در سال ۱۳۹۹، حداقل سه سال فعالیت دارند. این شرکت‌ها در حوزه‌های پلتفرم، محتوا، تحلیل داده و یادگیری ماشین، پلتفرم موبایل، بازی و رویداد آنلاین مشغول به فعالیت بوده‌اند و از هر کسب و کار یک پرسشنامه به روش نمونه‌گیری تصافی گردآوری شده است، حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران محاسبه شد.

$$n = \frac{Nt^2pq}{Nd^2 + t^2pq} = \frac{0.5 \times 0.5 \times 1 / 96^2 \times 320}{0.5 \times 0.5 \times 1 / 96^2 + 0.4^2 \times 320}$$

در مجموع نمونه آماری شامل ۱۷۵ کارآفرین صاحب کسب و کار فعال در حوزه صنعت فناوری اطلاعات است. سنجش پایایی و تحلیل رابطه بین متغیرهای هدف گرایی و ابعاد امکان‌گرایی شامل آزمایش‌گری، زیان قابل تحمل، انعطاف‌پذیری و پیش تعهدات با عملکرد کسب و کار به روش مدل‌سازی معادلات ساختاری است که از نرم‌افزار اسمارت پی آل اس^۴ استفاده شده تا کیفیت تحلیل افزایش یابد.

ابزار گردآوری اطلاعات این پژوهش، پرسشنامه است. برای سنجش امکان‌گرایی از ابزار توسعه یافته توسط چندلر و همکاران (۲۰۱۱) که شامل چهار بعد آزمایش‌گری، زیان قابل تحمل، انعطاف‌پذیری، و پیش تعهدات است، استفاده شده است. به‌طور مشابه برای سنجش

علیت نیز با استفاده از مقیاس توسعه یافته چندلر و همکاران (۲۰۱۱) که شامل مواردی است که منعکس کننده اهداف از پیش تعیین شده، رفتارهای برنامه‌ریزی کسب‌وکار، و تحلیل‌های رقابتی با جهت‌گیری برای پیش‌بینی آینده‌ای نامطمئن است که پس از ترجمه و بازنگری، مورد استفاده قرار گرفت. تمامی آیت‌ها در مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت اندازه‌گیری شدند. شایان ذکر است پرسشنامه چندلر و همکاران در اکثر تحقیقات کمی هدف‌گرایی و امکان‌گرایی کارآفرینانه استفاده شده است. یافته‌های پژوهش در چارچوب سنجش اعتبار و آزمون فرضیات ارائه شده است. ارزیابی پایایی تحقیق توسط آلفای کرونباخ و پایایی مرکب^۵ بررسی شد. سپس با استفاده از روایی همگرا و روایی واگرا، روایی پرسشنامه سنجش شد. به عبارتی، میانگین واریانس استخراج شد^۶ محاسبه شد که همگی در سطح قابل قبولی بودند. شرط روایی همگرا این است که پایایی ترکیبی از میانگین واریانس استخراج شده، بزرگتر باشد که نتایج بررسی روایی همگرا نشان داد در این پژوهش، این شرط وجود دارد. بر این اساس مطابق با جدول شماره ۲، ارزیابی پایایی و روایی همگرا در ابعاد اصلی پژوهش نشان داده شده است.

جدول ۲. ارزیابی پایایی و روایی همگرا^۷ در ابعاد اصلی پژوهش

معیار پذیرش	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراج شده
معیار پذیرش	≥ ۰/۷	≥ ۰/۷	≥ ۰/۵
هدف‌گرایی	۰/۸۲۴	۰/۸۶۲	۰/۵۱۳
آزمایش‌گری	۰/۷۳۵	۰/۸۰۵	۰/۵۱۹
زیان قابل تحمل	۰/۸۶۳	۰/۸۸۹	۰/۷۳۰
انعطاف‌پذیری	۰/۷۱۱	۰/۷۹۳	۰/۵۰۵
پیش تعهدات	۰/۷۸۳	۰/۹۰۲	۰/۸۲۲
عملکرد کارآفرینانه	۰/۸۸۷	۰/۹۱۱	۰/۶۳۷



۴- یافته‌های پژوهش

به منظور سنجش روایی و اگر از شاخص میانگین واریانس استخراج شده استفاده شده است. به عبارتی جذر میانگین واریانس استخراج شده با همبستگی بین متغیرها یا خرده مقیاس‌ها مقایسه شد. به این منظور، میانگین واریانس استخراج شده باید از واریانس بین آن سازه یا متغیر مکنون با سایر سازه‌ها یا متغیرهای مکنون بزرگتر باشد. به بیان دیگر جذر میانگین واریانس استخراج شده باید از قدر مطلق همبستگی بین آن متغیر مکنون و سایر متغیرهای مکنون آن مدل بزرگتر باشد. در جدول شماره ۳ اعداد روی قطر اصلی جذر میانگین واریانس استخراج شده یا میانگین واریانس استخراج شده است و سایر اعداد قدر مطلق ضرایب همبستگی می‌باشند.

جدول ۳. مقایسه ضریب همبستگی و جذر میانگین واریانس استخراج شده

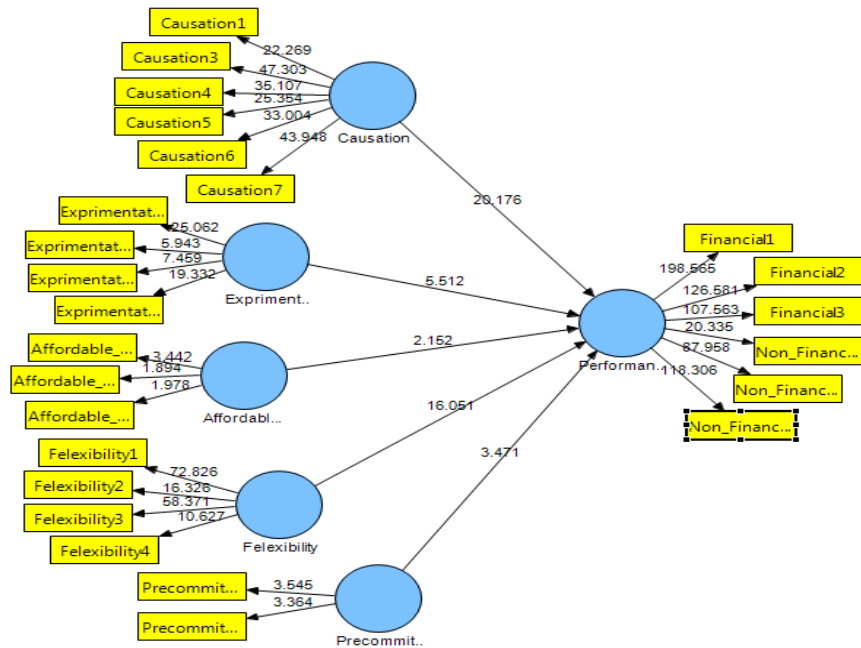
پیش تعهدات	عملکرد کارآفرینانه	انعطاف‌پذیری	آزمایش‌گری	هدف‌گرایی	زیان قابل تحمل	
					۰/۵۳۲	زیان قابل تحمل
				۰/۳۶۳	۰/۰۹۶	هدف‌گرایی
			۰/۲۶۹	-۰/۱۴۸	-۰/۰۴۳	آزمایش‌گری
		۰/۲۵۵	۰/۱۴۰	۰/۰۱۷	۰/۰۱۴	انعطاف‌پذیری
	۰/۴۰۶	۰/۲۴۸	۰/۰۸۴	۰/۲۰۸	-۰/۰۴۳	عملکرد کارآفرینانه
۰/۶۷۵	-۰/۰۳۵	۰/۱۸۴	۰/۰۱۸	۰/۲۳۰	۰/۱۹۱	پیش تعهدات

برای ارزیابی برازش کلی مدل از شاخص نیکویی برازش مدل یا مدل فیت^۸ براساس دیدگاه تنن‌هوس، وینزی، چاتلین و لائورو^۹ (۲۰۰۵) استفاده شده است. مقادیر نزدیک به یک نشان از کیفیت مناسب مدل دارد. مدل فیت را می‌توان با محاسبه میانگین هندسی میانگین اشتراک و واریانس تبیین شده^{۱۰} به دست آورد. برازش کلی مدل توسط معیار مدل فیت با استفاده از روش زیر محاسبه می‌گردد.

$$GoF = \sqrt{com \times R^2} = \sqrt{621/0 \times 0/310} = 0/438$$

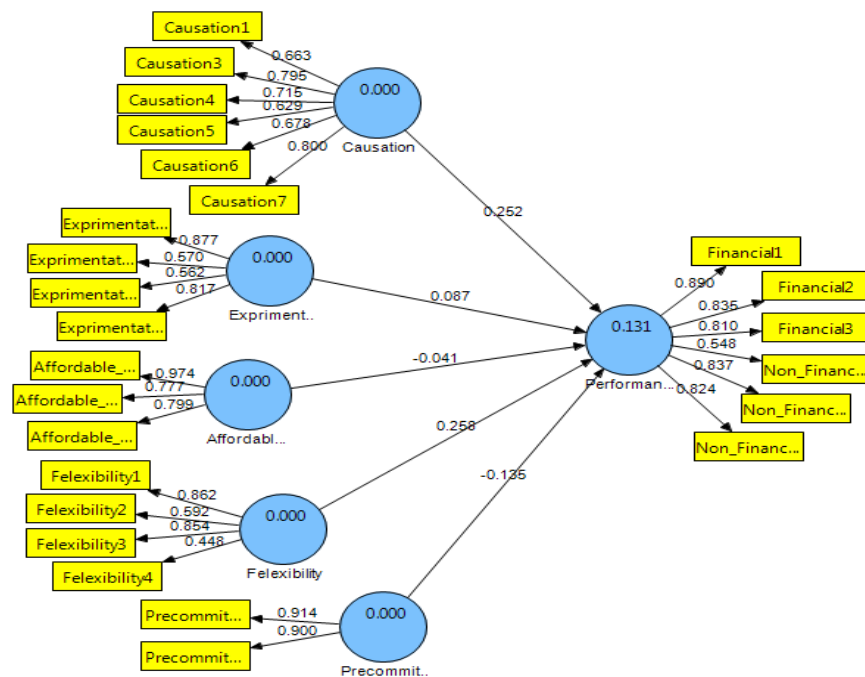
$\overline{com}$ نشانه میانگین مقادیر اشتراکی هر سازه بوده و $\overline{R^2}$ نیز مقدار میانگین مقادیر R^2 سازه درون‌زای مدل است. وتزلس و همکاران^{۱۱} (۲۰۰۹)، سه مقدار ۰/۰۱؛ ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی نموده‌اند. در پژوهش حاضر، مقدار ۰/۴۳۸ برای GOF نشان از برازش بالای مدل دارد [۴۲].

تحلیل عاملی تأییدی با رویکرد سخت‌گیرانه زیاد انجام شد و سؤالات دارای بار عاملی کمتر از ۰/۵ حذف شدند، لذا بارعاملی بین تمام سؤالات پرسش‌نامه و متغیرهای مکنون بیشتر از ۰/۵ است و به این معناست که سازه به‌کار رفته، به‌خوبی متغیر مکنون موردنظر را سنجیده و این شاخص‌ها قابل قبول می‌باشند. در تحلیل عاملی-تأییدی علاوه‌بر شاخص بار عاملی، آماره t هم محاسبه می‌شود که مقدار این آماره باید بزرگ‌تر از ۱/۹۶ باشد [۴۲]. از طرفی، مقدار آماره t نیز ملاک تأیید یا رد فرضیات است. اگر این مقدار به‌ترتیب از ۱،۶۴، ۱،۹۶ و ۲،۵۸ بیشتر باشد، فرضیه در سطوح ۹۰، ۹۵ و ۹۹ درصد تأیید می‌شود. بررسی‌ها نشان داد (شکل شماره ۱ و جدول شماره ۴)، هدف‌گرایی و ابعاد امکان‌گرایی (آزمایش‌گری، زیان قابل تحمل، انعطاف‌پذیری و پیش‌تعهدات) بر متغیر وابسته عملکرد کارآفرینانه، تأثیر مثبتی و معنادار دارند و فرضیات در سطح ۹۹ درصد مورد تأیید است.



شکل ۱. نتایج آزمون T

همچنین بررسی ضریب مسیر (شکل شماره ۲) نشان داد که بیشترین رابطه مستقیم در جهت افزایش عملکرد کارآفرینانه به ترتیب عبارت‌اند از انعطاف‌پذیری، هدف‌گرایی و آزمایش‌گری است و البته زیان قابل تحمل و پیش تعهدات با عملکرد کسب‌وکار رابطه معکوس دارد و با افزایش زیان قابل تحمل و پیش تعهدات میزان عملکرد کاهش پیدا می‌کند.



شکل ۲. نتایج ضریب مسیر مدل

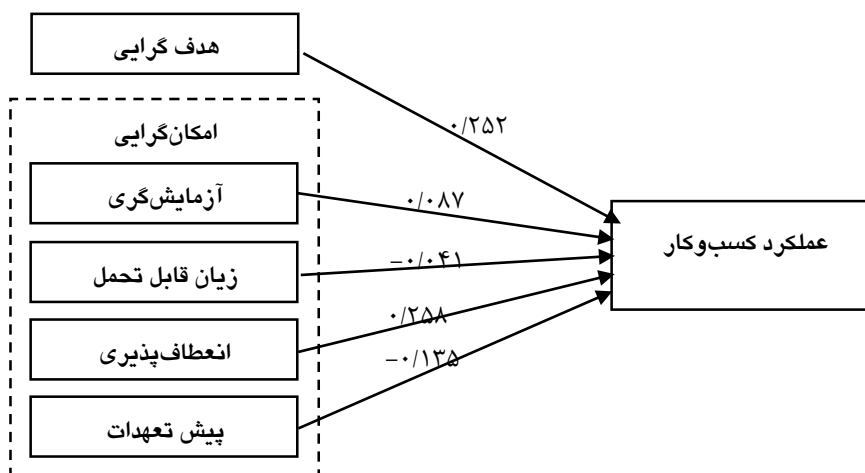
نتایج نهایی در جهت تأیید یا رد فرضیات پژوهش در جدول شماره ۴ نشان داده شده است.

جدول ۴. بررسی آزمون فرضیات تحقیق

نتیجه	آماره T	شدت رابطه (ضریب مسیر C)	فرضیه
تأیید/ رابطه مثبت	۲۰/۱۷۶	۰/۲۵۲	تأثیر هدف‌گرایی بر عملکرد
تأیید/ رابطه مثبت	۵/۵۱۲	۰/۰۸۷	تأثیر آزمایش‌گری بر عملکرد
تأیید/ رابطه منفی	۲/۱۵۲	-۰/۰۴۱	تأثیر زیان قابل‌تحمل بر عملکرد
تأیید/ رابطه مثبت	۱۶/۰۵۱	۰/۲۵۸	تأثیر انعطاف‌پذیری بر عملکرد
تأیید/ رابطه منفی	۳/۴۷۱	-۰/۱۳۵	تأثیر پیش‌تعهدات بر عملکرد



از این رو مدل نهایی تحقیق مطابق با شکل ۳ می باشد.



شکل ۳. مدل نهایی تحقیق

۵- بحث و نتیجه گیری

به عقیده سارسواتی (۲۰۰۸) یکی از مشکلات کارآفرینان، آگاهی اندک نسبت به رویکردهای نوین تصمیم گیری کارآفرینانه است. کارآفرینان مبتدی به دلیل شناخت اندک بازار و صنعت معمولاً از رویکردهای خطی و هدف گرایانه برای راه اندازی استفاده و معمولاً با صرف سرمایه فراوان با شکست مواجه می گردند. در حالی که کارآفرینان خبره با استفاده از رویکرد امکان گرایانه ریسک های بازار را کاهش می دهند. بر این اساس امکان گرایی به عنوان نظریه ای که موجبات بروز پیشرفت های جدیدی در تبیین رفتار کارآفرینانه فراهم آورده است، در سال های اخیر توجه فزاینده ای را به خود جلب کرده است. ذکر این موضوع ضروری است که دو رویکرد هدف گرایانه و امکان گرایانه مکمل یکدیگر می باشند و تأکید بر امکان گرایی به مفهوم نفی هدف گرایی نیست. در واقع کارآفرینان با تجربه این دو رویکرد را در کنار هم استفاده می کنند. با این حال این نوع پژوهش ها در کشورهای در حال توسعه مانند ایران بسیار کم انجام شده است. این پژوهش به بررسی تأثیر هدف گرایی و امکان گرایی

(با ابعاد آزمایش‌گری، زیان قابل تحمل، انعطاف‌پذیری و پیش تعهدات) بر عملکرد کسب‌وکارهای ایرانی با رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری در پاسخ به سؤال تحقیق پرداخته است.

داده‌های این پژوهش، با استفاده از ابزار پرسشنامه استاندارد هدف‌گرایی و امکان‌گرایی چندلرو همکاران (۲۰۱۱) و از بین ۱۷۵ کسب‌وکار فعال در صنعت فناوری اطلاعات به روش نمونه‌گیری تصافی جمع‌آوری شد. یافته‌های تحقیق نشان داد که تمام متغیرهای مستقل مورد پژوهش، شامل هدف‌گرایی، آزمایش‌گری، زیان قابل تحمل، انعطاف‌پذیری و پیش تعهدات بر متغیر وابسته یا عملکرد کارآفرینانه تأثیر معنی‌داری دارد. در واقع در پاسخ به سؤال اصلی می‌توان گفت هدف‌گرایی و چهار بعد امکان‌گرایی بر عملکرد کسب‌وکار تأثیر دارد. نتایج به‌دست آمده، مورد تایید تحقیقات پیشین نیز می‌باشد [۴۰]، [۱۸]، [۱۲] و [۲].

البته پژوهش‌های رید و همکارانش^{۱۲} (۲۰۰۹) نشان داد که بین ابعاد امکان‌گرایی و عملکرد کسب‌وکار رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین پژوهش اربن و هیدنریچ^{۱۳} نشان داده است که اصل پیش تعهدات، آزمایش‌گری و انعطاف‌پذیری به‌طور قابل توجهی بر عملکرد تأثیرگذار است. مطالعات برتل^{۱۴} و همکارانش (۲۰۱۴) نیز نشان داده است که اصل پیش تعهدات، آزمایش‌گری و انعطاف‌پذیری به‌طور قابل توجهی بر عملکرد تأثیرگذار است. نتایج سایر مطالعات نشان می‌دهند که سازه امکان‌گرایی به‌طور کلی تأثیر مثبتی بر عملکرد کسب‌وکار جدید دارد [۱۲]، [۱۸].

نتایج این پژوهش نشان داد که بین هدف‌گرایی و تمام ابعاد امکان‌گرایی با عملکرد کسب‌وکار رابطه معنی‌داری وجود دارد اما یافته‌ها بیانگر آن است که، بین انعطاف‌پذیری و آزمایش‌گری با عملکرد لزوماً رابطه مثبت و معنی‌داری وجود ندارد.

بر اساس نتایج این پژوهش که بین هدف‌گرایی، و دو بعد امکان‌گرایی شامل انعطاف‌پذیری و آزمایش‌گری با عملکرد کسب‌وکار رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد، به کسب‌وکارها توصیه می‌شود جهت بهبود عملکرد به منطق تصمیم‌گیری هدف‌گرایی و همچنین انعطاف‌پذیری و آزمایش‌گری توجه بیشتری داشته باشند. براساس یافته‌ها بین زیان قابل تحمل و پیش تعهدات با عملکرد کسب‌وکار رابطه منفی و معنی‌داری وجود دارد و یا به عبارتی رابطه زیان قابل تحمل و پیش تعهدات، با عملکرد، رابطه‌ای معکوس است و با افزایش



هر یک از این دو، عملکرد کسب و کار کاهش می‌یابد. ممکن است علت این عدم همخوانی در نتایج به علت تفاوت در روش‌ها، جامعه آماری و یا در حجم نمونه‌ها باشد. توضیح کلی برای این نتیجه این است که نقش در دسترس بودن منابع در عملکرد بسته به تخصص کارآفرینی و ترکیب این تخصص با منطق تصمیم‌گیری متفاوت است. توضیح بالقوه دیگر این است که افراد تازه کار از منابعی که در اختیار دارند استفاده مناسب نمی‌کنند. به عبارتی، علت رابطه منفی زیان قابل تحمل با عملکرد کسب و کار آن است که برای افراد تازه کار برخلاف انتظار، امکان پایین نگه داشتن هزینه و بالا بردن درآمد جهت ایجاد فرصت‌های بهتر برای عملکرد بهتر در آینده غیرممکن است. علت رابطه منفی پیش تعهدات با عملکرد کسب و کار آن است که افراد تازه کار به آسانی توان فروش تضمینی محصولات و یا خدمات و همچنین امکان ایجاد توافق نامه‌های پیش فروش دشوار است.

بر اساس یافته‌های تحقیق پیشنهادات کاربردی و تحقیقاتی زیر مطرح می‌گردد. پیشنهاد می‌شود رویکردهای نوین تصمیم‌گیری امکان‌گرایانه در قالب دوره آموزشی برای کارآفرینان ارائه گردد. معرفی امکان‌گرایی کارآفرینانه می‌تواند دریچه جدیدی برای کاهش شکست ایده‌های کارآفرینانه ایجاد کند. همچنین به کارآفرینانی که قصد راه‌اندازی کسب و کار دارند، پیشنهاد می‌گردد با تکیه بر منابع، مهارت‌ها و توانایی‌های در دسترس دارند، دست به اقدام بزنند و محصولات/خدمات را تولید کنند تا در صورت شکست کسب و کار هزینه‌های شکست اندک باشد. پیشنهاد دیگری که باید مدنظر قرار داد آن است که کارآفرینان پس از طی کردن مراحل اولیه رشد و زمانی که به سودآوری بالا می‌رسد، به منظور توسعه کسب و کار به تعیین اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت و برنامه‌ریزی توجه کنند. در واقع در مراحل بالای رشد توجه به رویکردهای هدف گرا در کنار امکان‌گرا لازم است.

این پژوهش در کنار یافته‌های خود دارای محدودیت‌هایی نیز می‌باشد که می‌تواند فرصتی برای تحقیقات آینده باشد. یکی از این محدودیت‌ها مربوط به جامعه آماری و مشارکت کنندگان تحقیق بوده است که محدود به کسب و کار فعال در صنعت فناوری اطلاعات است. می‌توان از سایر فعالان و صاحبان کسب و کار در سایر حوزه‌ها و در جامعه آماری گسترده و در صنایع مختلف این بررسی به عمل آید. در نهایت پیشنهاد می‌شود که با استفاده از روش‌های متنوع و جدید پژوهشی، تحلیل عمیق‌تری را فراهم تا به توسعه ادبیات

امکان گرایی کمک کند. همچنین شناسایی و بررسی تأثیر دیگر ابعاد رفتار کارآفرینانه بر عملکرد کارآفرینانه نیز مهم است. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده، سایر ابعاد رفتار کارآفرینانه، شناسایی و تأثیر آن‌ها بر عملکرد کارآفرینانه مورد پژوهش قرار گیرد. همچنین اکثر تحقیقات شرکت‌های نوپا را بررسی کرده است، اما ممکن است امکان‌گرایی در مراحل بعدی توسعه شرکت، از جمله خروج کارآفرینانه نقش داشته باشد که نیاز به تحقیق دارد.

۶- پی‌نوشت‌ها

۱. Chandler
۲. Venkatraman & Ramanujam
۳. Read, Song, & Smit
۴. Smart PLS
۵. Composite Reliability (CR)
۶. Average Variance Extracted (AVE)
۷. $CR > AVE$
۸. Gdoogness of fit (GOF)
۹. Tenenhaus, Vinzi, Chatelin, and Lauro
۱۰. R-squares (R^2)
۱۱. Wetzels, Odekken-Schroder, and Van Oppen
۱۲. Read et al.
۱۳. Urban and Heydenrych
۱۴. Brettel, Mauer, Engelen, and Küpper

۷- منابع

- [۱] Wiltbank, R., Read, S., Dew, N., & Sarasvathy, S., Prediction and control under uncertainty: Outcomes in angel investing. *Journal of Business Venturing*, ۲۰۰۹. ۲۴, ۱۱۶-۱۳۳.
- [۲] Ruiz-Jiménez, J. M., Ruiz-Arroyo, M., & del Mar Fuentes-Fuentes, M., The impact of effectuation, causation, and resources on new venture performance: novice versus expert entrepreneurs. *Small Business Economics*, ۲۰۲۰. ۱-۲۱.
- [۳] Sarasvathy, S., Kumar, K., York, J. G., & Bhagavatula, S., An effectual approach to

- international entrepreneurship: Overlaps, challenges, and provocative possibilities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, ۲۰۱۴, ۳۸(۱), ۷۱-۹۳.
- [۴] Sarasvathy, S. D., & Dew, N., New market creation through transformation. *Journal of evolutionary economics*, ۲۰۰۵, ۱۵(۵), ۵۳۳-۵۶۵.
- [۵] [۵] Brettel, M., Bendig, D., Keller, M., Friederichsen, N., & Rosenberg, M., Effectuation in manufacturing: how entrepreneurial decision-making techniques can be used to deal with uncertainty in manufacturing. *Procedia CIRP*, ۲۰۱۴, ۱۷, ۶۱۱-۶۱۶.
- [۶] Reymen, I. M., Andries, P., Berends, H., Mauer, R., Stephan, U., & Van Burg, E., Understanding dynamics of strategic decision making in venture creation: a process study of effectuation and causation. *Strategic entrepreneurship journal*, ۲۰۱۵, ۹(۴), ۳۵۱-۳۷۹.
- [۷] Sarasvathy, S., & Dew, N., Effectuation and over-trust: Debating Goel and Karri. *Entrepreneurship Theory and Practice*, ۲۰۰۸, ۳۲(۴), ۷۲۷-۷۳۷.
- [۸] Brinckmann, J., Grichnik, D., & Kapsa, D., Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning-performance relationship in small firms. *Journal of business Venturing*, ۲۰۱۰, ۲۵(۱), ۲۴-۴۰.
- [۹] Dew, N., Read, S., Sarasvathy, S. D., & Wiltbank, R., Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision-making: Differences between experts and novices. *Journal of Business Venturing*, ۲۰۰۹, ۲۴(۴), ۲۸۷-۳۰۹.
- [۱۰] Yu, X., Tao, Y., Tao, X., Xia, F., & Li, Y., Managing uncertainty in emerging economies: The interaction effects between causation and effectuation on firm performance. *Technological Forecasting and Social Change*, ۲۰۱۸, ۱۳۵, ۱۲۱-۱۳۱.
- [۱۱] Peng, X. B., Liu, Y. L., Jiao, Q. Q., Feng, X. B., & Zheng, B., The nonlinear effect of effectuation and causation on new venture performance: The moderating effect of environmental uncertainty. *Journal of Business Research*, ۲۰۲۰, ۱۱۷, ۱۱۲-۱۲۳.
- [۱۲] Cai, L., Guo, R., Fei, Y., & Liu, Z., Effectuation, exploratory learning and new

- venture performance: evidence from China. *Journal of Small Business Management*, ۲۰۱۷، ۵۵(۳)، ۳۸۸-۴۰۳.
- [۱۳] Blank, S., Why the lean start-up changes everything. *Harvard business review*, ۲۰۱۳، ۹۱(۵)، ۶۳-۷۲.
- [۱۴] Blank, S., The four steps to the epiphany: successful strategies for products that win. John Wiley & Sons. ۲۰۲۰
- [۱۵] Laskovaia, A., Shirokova, G., & Morris, M. H., National culture, effectuation, and new venture performance: global evidence from student entrepreneurs. *Small Business Economics*, ۲۰۱۷، ۴۹(۳)، ۶۸۷-۷۰۹.
- [۱۶] Mirvahedi, S., An Investigation of Iranian Entrepreneurs' Decision Making Logic Based On Effectuation Theory. *Modern Research in Decision Making*, ۲۰۱۸، ۲(۴)، ۲۲۹-۲۵۴.
- [۱۷] Khaje Naieni, A., Mohammadi Kangarani, H., Ashtarian, K., Network Analysis of Decision Making in Irans Nanotechnology Policy Making; Case Study of Nanotechnology Plan. *Management Research in Iran*, ۲۰۲۱ ۱۸(۲)، ۲۵-۵۴
- [۱۸] Smolka, K. M., Verheul, I., Burmeister-Lamp, K., & Heugens, P. P., Get it together! Synergistic effects of causal and effectual decision-making logics on venture performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, ۲۰۱۸، ۴۲(۴)، ۵۷۱-۶۰۴.
- [۱۹] Smolka, K. M., Verheul, I., Burmeister-Lamp, K., & Heugens, P. P., Get it together! Synergistic effects of causal and effectual decision-making logics on venture performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, ۲۰۱۸، ۴۲(۴)، ۵۷۱-۶۰۴.
- [۲۰] Kristinsson, K., Candi, M., & Sæmundsson, R. J., The relationship between founder team diversity and innovation performance: The moderating role of causation logic. *Long Range Planning*, ۲۰۱۶، ۴۹(۴)، ۴۶۴-۴۷۶.
- [۲۱] Fisher, G., Effectuation, causation, and bricolage: A behavioral comparison of emerging theories in entrepreneurship research. *Entrepreneurship theory and practice*, ۲۰۱۲، ۳۶(۵)، ۱۰۱۹-۱۰۵۱.
- [۲۲] Chandler, G. N., DeTienne, D. R., McKelvie, A., & Mumford, T. V., Causation and

- effectuation processes: A validation study. *Journal of business venturing*, ۲۰۱۱. ۲۶(۳), ۳۷۵-۳۹۰.
- [۲۳] Jahanizadeh, F., Moshabaki, A., Kord Naeij, A., & Khodadad Hosseini, S. H., Explaining the basic principles of business ecosystem approach. *Management Research in Iran*, ۲۰۱۵. ۱۹(۲), ۱۳۹-۱۶۰.
- [۲۴] Venkatraman, N., & Ramanujam, V., Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of management review*, ۱۹۸۶. ۱۱(۴), ۸۰۱-۸۱۴.
- [۲۵] Karacaoğlu, K., Bayrakdaroglu, A., & San, F. B., The impact of corporate entrepreneurship on firms' financial performance: evidence from Istanbul stock exchange firm, ۲۰۱۳.
- [۲۶] Adams, B., & Sykes, V., Performance measures and profitability factors of successful African-American entrepreneurs: An exploratory study. *Journal of American Academy of Business*, ۲۰۰۳. ۲(۲), ۴۱۸-۴۲۴.
- [۲۷] Webb, J. W., Ireland, R. D., Hitt, M. A., Kistruck, G. M., & Tihanyi, L., Where is the opportunity without the customer? An integration of marketing activities, the entrepreneurship process, and institutional theory. *Journal of the Academy of Marketing Science*, ۲۰۱۱. ۳۹(۴), ۵۳۷-۵۵۴.
- [۲۸] Murphy, G. B., Trailer, J. W., & Hill, R. C., Measuring performance in entrepreneurship research. *Journal of business research*, ۱۹۹۶. ۳۶(۱), ۱۵-۲۳.
- [۲۹] Chenhall, R. H., & Langfield-Smith, K., Multiple perspectives of performance measures. *European management journal*, ۲۰۰۷. ۲۵(۴), ۲۶۶-۲۸۲.
- [۳۰] Mayer-Haug, K., Read, S., Brinckmann, J., Dew, N., & Grichnik, D., Entrepreneurial talent and venture performance: A meta-analytic investigation of SMEs. *Research Policy*, ۲۰۱۳. ۴۲(۶-۷), ۱۲۵۱-۱۲۷۳.
- [۳۱] Read, S., Song, M., & Smit, W., A meta-analytic review of effectuation and venture performance. *Journal of business venturing*, ۲۰۰۹. ۲۴(۶), ۵۷۳-۵۸۷.
- [۳۲] Teece, D. J., Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of

- (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, ۲۰۰۷, ۲۸(۱۳), ۱۳۱۹-۱۳۵۰.
- [۳۳] DeTienne, D. R., McKelvie, A., & Chandler, G. N., Making sense of entrepreneurial exit strategies: A typology and test. *Journal of Business Venturing*, ۲۰۱۵, ۳۰(۲), ۲۵۵-۲۷۲.
- [۳۴] Brettel, M., Mauer, R., Engelen, A., & Küpper, D., Corporate effectuation: Entrepreneurial action and its impact on R&D project performance. *Journal of business venturing*, ۲۰۱۲, ۲۷(۲), ۱۶۷-۱۸۴.
- [۳۵] Frese, T., Geiger, I., & Dost, F., An empirical investigation of determinants of effectual and causal decision logics in online and high-tech start-up firms. *Small Business Economics*, ۲۰۲۰, ۵۴(۳).
- [۳۶] Urban, B., & Heydenrych, J., Technology orientation and effectuation-links to firm performance in the renewable energy sector of South Africa. *South African Journal of Industrial Engineering*, ۲۰۱۵, ۲۶(۳), ۱۲۵-۱۳۶.
- [۳۷] Shirokova, G., Osiyevskyy, O., Laskovaia, A., & MahdaviMazdeh, H., Navigating the emerging market context: Performance implications of effectuation and causation for small and medium enterprises during adverse economic conditions in Russia. *Strategic Entrepreneurship Journal*, ۲۰۲۰, ۱۴(۳), ۴۷۰-۵۰۰.
- [۳۸] Taghvaei, S., & Hejazi, S. R. H., The Effect of Entrepreneurial Orientation on Strategic Learning: Defining the Role of Effectuation Strategy. *Journal of Entrepreneurship Development*, ۲۰۱۸, ۱۱(۲), ۳۰۱-۳۲۰.
- [۳۹] Mirvahedi, S., An Investigation of Iranian Entrepreneurs' Decision Making Logic Based On Effectuation Theory. *Modern Research in Decision Making*, ۲۰۱۸, ۲(۴), ۲۲۹-۲۵۴.
- [۴۰] Deligianni, I., Voudouris, I., & Lioukas, S., Do effectuation processes shape the relationship between product diversification and performance in new ventures?. *Entrepreneurship Theory and Practice*, ۲۰۱۷, ۴۱(۳), ۳۴۹-۳۷۷.
- [۴۱] Sarasvathy, S. D., Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from

economic inevitability to entrepreneurial contingency. Academy of management Review, ۲۰۰۱. ۲۶(۲), ۲۴۳-۲۶۳.

- [۴۲] Davari, A., & Rezazadeh, A. Structural Equation Modeling with PLS Software. In ۴. Jihad Daneshgahi Publishing Organization, Tehran, Iran, ۲۰۱۶