

Modeling the Role of Cognitive and Emotional Components in Entrepreneurs' Strategic Decision-Making

Jahangir. Yadollahi Farsi¹, Danial. Zahirifard^{2*}

¹ Professor, Department of New Business, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Tehran, Iran

² PhD Student in Entrepreneurship, New Business Department, University of Tehran, Tehran, Iran

* Corresponding author email address: danial.zahirifard@ut.ac.ir

Article Info

Article type:

Original Research

How to cite this article:

Yadollahi Farsi, J. & Zahirifard, D. (2026). Modeling the Role of Cognitive and Emotional Components in Entrepreneurs' Strategic Decision-Making. *Journal of Technology in Entrepreneurship and Strategic Management*, 5(3), 1-24.



© 2026 the authors. Published by KMAN Publication Inc. (KMANPUB), Ontario, Canada. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

ABSTRACT

This study aimed to identify and model the interactive role of cognitive and emotional components in entrepreneurs' strategic decision-making processes. This applied qualitative study was conducted using thematic analysis. The study population comprised university academics specializing in management and entrepreneurship, as well as experienced entrepreneurs working in start-ups and knowledge-based companies. Participants were recruited through purposive and snowball sampling, and in-depth semi-structured interviews were conducted with 12 participants until theoretical saturation was achieved. After audio recording and verbatim transcription, the interviews were analyzed through the thematic network approach in three consecutive stages: extracting basic themes, developing organizing themes, and constructing global themes. MAXQDA software was used to organize and code the qualitative data. The credibility and trustworthiness of the findings were enhanced through member checking, agreement among researchers during coding, the use of diverse data sources, and the simultaneous collection and analysis of data. The findings indicated that entrepreneurs' strategic decision-making emerged from the interaction of five global themes: cognitive dimensions, emotional dimensions, individual characteristics, environmental factors, and outcomes and strategies. Cognitive dimensions, including information processing, option evaluation, analytical thinking, and knowledge-based learning, provided the rational foundation for strategic decisions. Emotional regulation, motivational emotions, intuition, and emotional intelligence influenced the direction, intensity, and implementation of these decisions. Individual characteristics, particularly resilience, risk-taking, self-efficacy, and an opportunity-oriented mindset, acted as catalytic factors that shaped entrepreneurs' interpretations of environmental stimuli. Environmental conditions could either intensify or mitigate cognitive load and emotional pressure. The central phenomenon of the model was "cognitive-emotional balance," through which rational analysis, experiential intuition, and emotional regulation were integrated. This balance contributed to improved organizational performance, adaptability, organizational learning, sustainable profitability, and competitive advantage. Effective strategic decision-making in entrepreneurship depends on the entrepreneur's ability to integrate rational analysis with intuition, emotional regulation, and environmental adaptability; therefore, the simultaneous development of cognitive and emotional competencies can strengthen decision quality under uncertainty.

Keywords: Strategic decision-making, cognitive components, emotional components, entrepreneurs, thematic analysis, cognitive-emotional balance, thematic network.

Extended Abstract

Introduction

Strategic decision-making is a central mechanism through which entrepreneurs identify opportunities, allocate scarce resources, respond to competitive pressures, and determine the long-term direction of their ventures. Unlike routine managerial decisions, strategic choices involve substantial uncertainty, incomplete information, time pressure, and consequences that may be difficult or impossible to reverse. Contemporary entrepreneurial environments are further characterized by rapid technological change, market volatility, shifting customer expectations, and unstable regulatory and economic conditions. Under these circumstances, entrepreneurial orientation and market orientation can improve organizational performance only when entrepreneurs are capable of interpreting environmental uncertainty and translating market information into appropriate strategic actions (Cheng et al., 2025). Strategic decision-making should therefore not be understood as a purely rational, sequential, and calculation-based process. Instead, it emerges from the continuous interaction of analytical reasoning, intuitive judgment, previous experience, motivational states, and emotional responses.

From a cognitive perspective, entrepreneurs use mental models, schemas, scripts, and knowledge structures to organize information, identify patterns, and distinguish potential opportunities from environmental threats. Cognitive structures enable entrepreneurs to reduce complexity and make timely decisions when comprehensive analysis is not feasible (Urban, 2012). Social and contextual influences also shape the ways in which entrepreneurs perceive information, evaluate alternatives, and interpret the behavior of customers, competitors, team members, and investors (Baron et al., 2020). A dual-processing perspective suggests that strategic decision-making involves the complementary use of intuition, analytical reasoning, and reframing. Intuition provides rapid judgments based on accumulated experience, analytical reasoning facilitates systematic comparison of alternatives, and reframing allows decision-makers to reconsider the meaning and boundaries of a strategic problem (Luoma & Martela, 2021). The effectiveness of entrepreneurial decisions thus depends not on the exclusive use of either intuition or analysis, but on the entrepreneur's ability to shift flexibly between cognitive strategies.

Nevertheless, entrepreneurial cognition is vulnerable to systematic biases. Excessive confidence, anchoring, confirmation bias, optimism, and illusion of control can distort risk assessment and lead entrepreneurs to overestimate the feasibility of strategic options. Research on the financial decisions of academic entrepreneurs has demonstrated that cognitive complexity and cognitive biases influence how information is interpreted and resources are allocated (Babaei et al., 2024). A systematic review of strategic decision-making similarly indicated that cognitive biases arise from cognitive limitations, motivational processes, and their interaction with contextual conditions (Roosta Kalishami et al., 2025). Consequently, cognitive mechanisms can both facilitate rapid opportunity recognition and generate strategic errors, depending on the entrepreneur's capacity for critical reflection and mental revision.

Emotions constitute another fundamental element of entrepreneurial decision-making. Emotional states influence attention, memory, perceived risk, persistence, and readiness for action. From the perspective of motivation and emotion, affective experiences provide information about the individual's relationship with the environment and regulate the direction and intensity of behavior (Reeve, 2018). Positive emotions such as passion, hope, and optimism may strengthen innovative action, whereas anxiety and fear of failure may promote either careful evaluation or excessive avoidance. Neurotechnological evidence has further shown that emotional responses can influence entrepreneurial choices before

conscious analytical evaluation is fully developed (Serna-Zuluaga et al., 2024). Emotions should therefore not be regarded merely as disruptive forces; they can also function as informational and motivational resources.

Cognition and emotion operate as interdependent rather than separate systems. Emotional states shape information processing, while cognitive interpretations determine the meaning and intensity of emotional reactions. This relationship occurs at individual, team, and organizational levels, because entrepreneurial emotions affect communication, information exchange, and the implementation of strategic decisions (Griffith et al., 2023). Emotions may also mediate the relationship between entrepreneurs' thinking processes and their final choices, explaining why individuals exposed to similar information may reach different decisions (Sanda & Sallama, 2023). Entrepreneurial alertness and cognitive style additionally determine how entrepreneurs scan the environment, search for information, and recognize emerging opportunities (Sassetti et al., 2022). Accordingly, effective entrepreneurial action depends on the integration of cognitive evaluations, emotional energy, and behavioral motivation. Qualitative models of entrepreneurial behavior have similarly emphasized that beliefs, attitudes, emotions, and motivational forces jointly encourage entrepreneurial action (Gholipour et al., 2022). Entrepreneurial mindfulness and adaptive emotion regulation may further reduce impulsive responses, promote cognitive reappraisal, and improve strategic decisions under economic uncertainty (Rostamzadeh et al., 2025). Despite these developments, previous studies have often examined cognitive and emotional components separately. The present study therefore sought to develop an integrated model explaining how cognitive and emotional components interact with individual and environmental conditions to shape entrepreneurs' strategic decision-making.

Methods and Materials

This study was applied in purpose and qualitative in methodological orientation. Thematic analysis was selected because of the exploratory nature of the research problem and the need to identify the meanings, experiences, and mechanisms underlying entrepreneurs' strategic decisions. The study population consisted of university academics specializing in entrepreneurship, strategic management, organizational behavior, innovation management, and managerial decision-making, as well as experienced entrepreneurs working in start-ups and knowledge-based enterprises. Participants were required to possess relevant academic expertise or substantial practical experience in entrepreneurial and strategic decision-making.

Participants were recruited through purposive and snowball sampling. Initially, key experts who met the inclusion criteria were identified, after which additional participants were introduced through professional networks. In-depth semi-structured interviews were conducted with 12 participants. Data collection continued until theoretical saturation was reached and subsequent interviews no longer generated conceptually distinct information. The interview questions were open-ended and focused on participants' experiences and interpretations of cognitive processes, emotional reactions, individual characteristics, environmental conditions, strategic behaviors, and decision outcomes.

All interviews were conducted with participants' informed consent, audio-recorded, transcribed verbatim, and prepared for qualitative analysis. Data analysis followed the thematic network approach and involved a systematic, iterative movement between the interview transcripts and the developing conceptual structure. Meaning units and initial codes were first extracted through open coding. Similar

codes were then compared and grouped into basic themes. In the next stage, conceptually related basic themes were integrated into organizing themes, which were subsequently synthesized into global themes. MAXQDA software was used to manage, classify, retrieve, and organize the qualitative data. Trustworthiness was enhanced through member checking, comparison of coding decisions among researchers, continuous revision of the coding framework, and simultaneous data collection and analysis. The final conceptual model was developed by interpreting the relationships among the global, organizing, and basic themes.

Findings

The analysis generated 60 basic themes, which were integrated into 20 organizing themes and five global themes. The five global themes were cognitive dimensions, emotional dimensions, individual characteristics, environmental factors, and outcomes and strategies. The cognitive dimension consisted of four organizing themes: information processing, option evaluation, analytical thinking, and knowledge-based learning. Information processing included logical analysis of the environment, interpretation of market data, and analysis of competitors' behavior. Option evaluation consisted of scenario comparison, assessment of long-term consequences, and risk estimation. Analytical thinking incorporated critical thinking, systems thinking, and complex problem-solving. Knowledge-based learning included using previous experience, learning from failure, and revising mental models in response to feedback.

The emotional dimension contained emotion management, motivational emotions, intuition, and emotional intelligence. Emotion management included anxiety control, emotion regulation, and stability during crises. Motivational emotions involved passion for innovation, self-confidence, and achievement motivation. Intuition was represented by affective decision-making, immediate opportunity recognition, and emotional understanding of market conditions. Emotional intelligence comprised organizational empathy, emotional self-awareness, and communication skills. These findings indicated that emotional processes did not merely follow strategic decisions but actively shaped attention, persistence, risk perception, and the implementation of strategic choices.

Individual characteristics represented the third global theme and included personality traits, key attitudes, individual values, and managerial styles. Risk-taking, resilience, and initiative constituted the principal personality traits. An opportunity-oriented mindset, belief in growth, and self-efficacy formed the attitudinal components. Ethical conduct, responsibility, and professional commitment represented individual values, while transformational, participative, and results-oriented approaches constituted managerial styles. These characteristics acted as interpretive filters through which entrepreneurs understood environmental changes and regulated cognitive and emotional responses.

Environmental factors comprised the business context, supportive resources, the entrepreneurial ecosystem, and political-cultural conditions. Economic volatility, competitive intensity, and technological change increased uncertainty and cognitive-emotional pressure. Access to capital, social networks, and legal support reduced ambiguity and facilitated strategic action. Accelerators, access to experts, and appropriate infrastructure strengthened the entrepreneurial ecosystem, while macro-level policies, entrepreneurial culture, and regulatory stability shaped the broader context of decision-making.

The final global theme included organizational outcomes, capability development, cognitive strategies, and emotional strategies. Organizational outcomes comprised market growth, competitive advantage, and sustainable profitability. Capability development included organizational learning, adaptability, and structural improvement. Cognitive strategies involved specialized training, intelligent

data analysis, and strategic thinking, whereas emotional strategies included resilience training, stress management, and motivation enhancement. The central phenomenon linking all themes was cognitive-emotional balance. This balance reflected entrepreneurs' ability to combine logical analysis with experiential intuition, regulate negative emotions, use motivational emotions constructively, and adapt their decisions to environmental conditions.

Discussion and Conclusion

The findings demonstrate that entrepreneurs' strategic decision-making is a multidimensional and dynamic process rather than a linear sequence of rational calculations. Cognitive mechanisms provide the analytical infrastructure needed to interpret market information, compare strategic scenarios, evaluate risk, and anticipate long-term consequences. However, their effectiveness depends on the entrepreneur's ability to revise mental models, learn from failure, and avoid rigid dependence on previous assumptions. Experience becomes strategically valuable only when it is transformed into reflective learning rather than reproduced automatically.

Emotional processes function as both regulatory and motivational mechanisms. Anxiety control and emotional stability protect cognitive resources during crises, while passion, self-confidence, and achievement motivation support the implementation of difficult decisions. Intuition serves as a particularly important intersection between cognition and emotion because it represents the rapid expression of accumulated knowledge through affective and experiential signals. Nevertheless, intuition is most reliable when it is grounded in relevant experience and supplemented by analytical assessment.

Individual characteristics shape the ways entrepreneurs respond to uncertainty. Resilience, self-efficacy, opportunity orientation, and initiative can transform environmental disruption into an opportunity for innovation, whereas ethical values and professional responsibility define the acceptable boundaries of strategic behavior. Participative and transformational management styles can further improve decision quality by incorporating diverse perspectives and generating emotional support for implementation.

Environmental conditions either intensify or reduce cognitive and emotional pressure. Economic instability, technological disruption, and competitive intensity increase the complexity of strategic choices, while access to capital, experts, networks, and supportive institutions reduces uncertainty. Strategic decision quality is therefore not exclusively an individual competence; it is also an outcome of the resources and stability provided by the entrepreneurial ecosystem.

Overall, the proposed model suggests that cognitive-emotional balance is the central capability underlying effective entrepreneurial decision-making. Entrepreneurs achieve stronger organizational performance when they integrate data-driven analysis, critical reflection, intuitive expertise, emotional regulation, motivational energy, and environmental awareness. This integration contributes to market growth, sustainable profitability, competitive advantage, organizational learning, and adaptability. The model provides a comprehensive framework for understanding strategic decisions under uncertainty and highlights the need to develop entrepreneurs' cognitive and emotional competencies simultaneously rather than treating them as separate domains.

مدل سازی نقش مؤلفه های شناختی و هیجانی در تصمیم گیری استراتژیک کارآفرینان

جهانگیر یداله‌ی فارسی^۱، دانیال ظهیری فرد^{۲*}

۱. استاد گروه کسب و کار جدید، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران
۲. دانشجوی دکتری کارآفرینی، گروه کسب و کار جدید، دانشگاه تهران، تهران، ایران

*ایمیل نویسنده مسئول: danial.zahirifard@ut.ac.ir

چکیده

اطلاعات مقاله

نوع مقاله

پژوهشی/اصیل

نحوه استناد به این مقاله:

یداله‌ی فارسی، جهانگیر، و ظهیری فرد، دانیال. (۱۴۰۵). مدل سازی نقش مؤلفه های شناختی و هیجانی در تصمیم گیری استراتژیک کارآفرینان. *تکنولوژی در کارآفرینی و مدیریت استراتژیک*، ۵(۳)، ۲۴-۱.



© ۱۴۰۵ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و مدل سازی نحوه تعامل مؤلفه های شناختی و هیجانی در فرایند تصمیم گیری استراتژیک کارآفرینان انجام شد. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر رویکرد، یک مطالعه کیفی مبتنی بر روش تحلیل مضمون بود. جامعه پژوهش شامل استادان دانشگاه در حوزه های مدیریت و کارآفرینی و نیز کارآفرینان باتجربه فعال در شرکت های نوپا و دانش بنیان بود. مشارکت کنندگان با استفاده از نمونه گیری هدفمند و گلوله برفی انتخاب شدند و مصاحبه های عمیق نیمه ساختاریافته با ۱۲ نفر تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت. مصاحبه ها پس از ضبط و پیاده سازی کامل، با استفاده از رویکرد شبکه مضامین و در سه مرحله استخراج مضامین پایه، تدوین مضامین سازمان دهنده و شکل دهی مضامین فراگیر تحلیل شدند. مدیریت و کدگذاری داده ها با نرم افزار MAXQDA انجام گرفت و اعتبار یافته ها از طریق بازبینی مشارکت کنندگان، توافق میان پژوهشگران و تحلیل هم زمان داده ها با گردآوری آن ها بررسی شد. نتایج نشان داد تصمیم گیری استراتژیک کارآفرینان از تعامل پنج مضمون فراگیر شامل ابعاد شناختی، ابعاد هیجانی، ویژگی های فردی، عوامل محیطی و پیامدها و راهبردها شکل می گیرد. ابعاد شناختی از طریق پردازش اطلاعات، ارزیابی گزینه ها، تفکر تحلیلی و یادگیری دانشی، زیربنای عقلانی تصمیم ها را فراهم می کردند؛ درحالی که مدیریت هیجان، هیجان انگیزی، شهود و هوش هیجانی، جهت و شدت تصمیم ها را تعدیل می کردند. ویژگی هایی مانند تاب آوری، ریسک پذیری، خودکارآمدی و نگرش فرصت محور نقش کاتالیزوری داشتند و عوامل محیطی می توانستند فشار شناختی و هیجانی را تشدید یا تعدیل کنند. پدیده محوری مدل، «تعادل شناختی-هیجانی» بود که به ارتقای عملکرد سازمانی، انطباق پذیری، یادگیری و مزیت رقابتی منجر می شد. کیفیت تصمیم گیری استراتژیک کارآفرینان به توانایی آنان در تلفیق تحلیل عقلانی، شهود، تنظیم هیجان و سازگاری با شرایط محیطی وابسته است؛ بنابراین، توسعه هم زمان شایستگی های شناختی و هیجانی می تواند تصمیم های راهبردی را در شرایط عدم قطعیت اثربخش تر سازد.

کلیدواژگان: تصمیم گیری استراتژیک، مؤلفه های شناختی، مؤلفه های هیجانی، کارآفرینان، تحلیل مضمون، تعادل شناختی-هیجانی، شبکه مضامین.

مقدمه

کارآفرینی در اقتصاد معاصر تنها به تأسیس یک کسب‌وکار جدید محدود نمی‌شود، بلکه فرایندی پویا برای شناسایی فرصت‌ها، بسیج منابع، پذیرش مخاطره، خلق ارزش و پاسخ‌گویی نوآورانه به تحولات محیطی است. کارآفرینان در مرکز شبکه‌ای از تصمیم‌های به‌هم‌پیوسته قرار دارند که هر یک می‌تواند مسیر رشد، بقا یا شکست یک کسب‌وکار را تعیین کند. این تصمیم‌ها در محیطی اتخاذ می‌شوند که ویژگی اصلی آن، عدم قطعیت، پیچیدگی، تغییرات سریع فناوری، نوسانات بازار، محدودیت منابع و فشار رقابتی است. در چنین شرایطی، تصمیم‌گیری استراتژیک به یکی از مهم‌ترین قابلیت‌های کارآفرینان تبدیل می‌شود؛ زیرا انتخاب جهت‌گیری بازار، تخصیص منابع، ورود به حوزه‌های جدید، توسعه محصولات، ایجاد ائتلاف‌های راهبردی و مواجهه با بحران‌ها مستلزم تصمیم‌هایی است که پیامدهای بلندمدت و بعضاً بازگشت‌ناپذیر دارند. شواهد نشان می‌دهد که تأثیر جهت‌گیری کارآفرینانه و بازارمحوری بر عملکرد کسب‌وکار، تحت تأثیر سطح عدم قطعیت محیطی قرار می‌گیرد و توانایی کارآفرین در تفسیر تغییرات محیطی و انتخاب پاسخ راهبردی مناسب، نقشی اساسی در تبدیل فرصت‌های بازار به عملکرد برتر ایفا می‌کند (Cheng et al., 2025).

تصمیم‌گیری استراتژیک در کارآفرینی را نمی‌توان فرایندی کاملاً عقلانی، خطی و مبتنی بر دسترسی به اطلاعات کامل تلقی کرد. کارآفرینان معمولاً با اطلاعات ناقص، زمان محدود، پیامدهای نامشخص و گزینه‌هایی مواجه‌اند که ارزش واقعی آن‌ها تنها پس از اجرا آشکار می‌شود. بنابراین، آنان ناگزیرند میان تحلیل نظام‌مند اطلاعات، استفاده از تجربیات گذشته، اعتماد به شهود و واکنش به هیجان‌های خود تعادل برقرار کنند. در دیدگاه پردازش دوگانه، تصمیم‌های استراتژیک حاصل تعامل میان فرایندهای سریع، شهودی و خودکار و فرایندهای آهسته، تحلیلی و تأملی هستند. شهود می‌تواند در موقعیت‌های پیچیده و محدودیت زمانی، امکان تشخیص سریع الگوها را فراهم سازد؛ درحالی‌که استدلال تحلیلی به ارزیابی دقیق‌تر گزینه‌ها، پیامدها و مخاطرات کمک می‌کند. بازچارچوب‌بندی یا بازنگری شناختی نیز به تصمیم‌گیرنده اجازه می‌دهد مسئله را از زوایای متفاوت بررسی کرده و از تثبیت زود هنگام بر یک تفسیر خاص جلوگیری کند (Luoma & Martela, 2021). ازاین‌رو، کیفیت تصمیم‌گیری کارآفرینانه به استفاده صرف از منطق یا شهود وابسته نیست، بلکه به توانایی کارآفرین در انتخاب و ترکیب متناسب راهبردهای شناختی در موقعیت‌های گوناگون بستگی دارد.

رویکرد شناختی به کارآفرینی بر این فرض استوار است که رفتار کارآفرینانه از نحوه ادراک، سازمان‌دهی، تفسیر و استفاده افراد از اطلاعات سرچشمه می‌گیرد. کارآفرینان برای درک محیط از طرح‌واره‌ها، اسکریپت‌ها، مدل‌های ذهنی و ساختارهای دانشی استفاده می‌کنند که در طول تجربه‌های حرفه‌ای و اجتماعی شکل گرفته‌اند. این ساختارها تعیین می‌کنند که فرد چه اطلاعاتی را مهم بداند، چگونه فرصت‌ها و تهدیدها را تشخیص دهد و چه گزینه‌هایی را برای اقدام مناسب تلقی کند. پژوهش از منظر شناخت کارآفرینانه نشان داده است که تفاوت در الگوهای ذهنی و شیوه پردازش اطلاعات می‌تواند تفاوت میان افراد در تشخیص فرصت، ارزیابی ریسک و آغاز رفتار کارآفرینانه را توضیح دهد (Urban, 2012). همچنین، اصول روان‌شناسی اجتماعی نشان می‌دهد که قضاوت و رفتار انسان صرفاً از ویژگی‌های درونی ناشی نمی‌شود، بلکه تحت تأثیر تعامل فرد با محیط اجتماعی، برداشت از رفتار دیگران، هنجارهای گروهی و شیوه ارائه اطلاعات قرار دارد (Baron et al., 2020). بنابراین، شناخت کارآفرینانه ماهیتی فردی و درعین‌حال زمینه‌مند دارد و در تعامل با ساختارهای اجتماعی و محیط کسب‌وکار شکل می‌گیرد.

با وجود نقش تسهیل‌کننده فرایندهای شناختی، ذهن انسان همواره اطلاعات را به‌صورت کامل و بی‌طرفانه پردازش نمی‌کند. محدودیت ظرفیت پردازش، فشار زمانی و پیچیدگی محیط باعث می‌شود کارآفرینان از میانبرهای ذهنی استفاده کنند. این میانبرها گاه موجب

تسریع تصمیم‌گیری و کاهش بار شناختی می‌شوند، اما در شرایطی نیز سوگیری‌هایی مانند اعتماد به نفس بیش از حد، لنگراندازی، تأییدطلبی، خوش‌بینی افراطی، توهم کنترل و بی‌توجهی به احتمال شکست را ایجاد می‌کنند. در تصمیم‌های مالی کارآفرینان دانشگاهی، پیچیدگی شناختی و سوگیری‌های ذهنی به‌عنوان مؤلفه‌هایی اساسی شناسایی شده‌اند که می‌توانند بر تحلیل اطلاعات، ارزیابی فرصت‌ها و تخصیص منابع اثرگذار باشند (Babaei et al., 2024). اعتماد بیش از حد ممکن است کارآفرین را به برآورد اغراق‌آمیز توانمندی‌های خود و کم‌برآورد کردن تهدیدها سوق دهد، درحالی‌که اثر لنگر می‌تواند تصمیم‌گیرنده را به اطلاعات اولیه وابسته کند و مانع تعدیل قضاوت در مواجهه با شواهد جدید شود.

بررسی نظام‌مند سوگیری‌های شناختی در تصمیم‌گیری استراتژیک نیز نشان می‌دهد که این سوگیری‌ها پدیده‌هایی تصادفی یا محدود به افراد کم‌تجربه نیستند، بلکه بخشی از سازوکار طبیعی قضاوت در شرایط عدم قطعیت محسوب می‌شوند. برخی سوگیری‌ها از محدودیت‌های پردازش اطلاعات سرچشمه می‌گیرند، برخی با نیازهای انگیزشی و حفظ تصویر مثبت از خود ارتباط دارند و گروهی نیز حاصل تعامل عوامل شناختی، هیجانی و اجتماعی هستند (Roosta Kalishami et al., 2025). این موضوع به‌ویژه در کارآفرینی اهمیت دارد؛ زیرا کارآفرین باید هم‌زمان به فرصت‌های بالقوه حساس باشد، مخاطرات را ارزیابی کند و انگیزه لازم برای اقدام را حفظ نماید. کاهش کامل سوگیری‌ها نه ممکن و نه لزوماً مطلوب است، زیرا برخی میانبرهای شناختی در محیط‌های پرشتاب می‌توانند تصمیم‌گیری را تسهیل کنند. مسئله اصلی، دستیابی به سطحی از خودآگاهی شناختی است که به کارآفرین امکان دهد زمان استفاده از شهود را تشخیص دهد، فرض‌های ذهنی خود را بازبینی کند و در تصمیم‌های حساس از تحلیل داده‌ها و دیدگاه‌های مکمل بهره گیرد.

در کنار شناخت، هیجان یکی از عناصر بنیادین تصمیم‌گیری کارآفرینانه است. هیجان‌ها صرفاً واکنش‌هایی پس از تصمیم نیستند، بلکه پیش از انتخاب و در جریان ارزیابی گزینه‌ها بر توجه، ادراک ریسک، یادآوری اطلاعات، پیش‌بینی پیامدها و آمادگی برای اقدام تأثیر می‌گذارند. از منظر نظریه‌های انگیزش و هیجان، حالت‌های عاطفی اطلاعاتی درباره رابطه فرد با محیط فراهم می‌کنند و می‌توانند رفتار را به‌سوی نزدیک شدن به فرصت یا اجتناب از تهدید جهت دهند (Reeve, 2018). اشتیاق، امید، غرور و خوش‌بینی می‌توانند انرژی روانی لازم برای پیگیری یک فرصت دشوار را افزایش دهند، درحالی‌که ترس، اضطراب، ناامیدی و شرم ممکن است موجب احتیاط، تعویق، کناره‌گیری یا بازنگری در تصمیم شوند. باین‌حال، اثر هیجان‌ها همواره یک‌سویه نیست؛ برای نمونه، سطح متعادل ترس می‌تواند کارآفرین را به ارزیابی دقیق‌تر مخاطرات سوق دهد، درحالی‌که ترس شدید ممکن است انعطاف‌پذیری ذهنی را کاهش داده و موجب اجتناب از فرصت‌های ارزشمند شود.

مطالعات مبتنی بر فناوری‌های عصب‌شناختی نیز نشان داده‌اند که هیجان‌ها نقش معناداری در تصمیم‌های کارآفرینان دارند و واکنش‌های عاطفی می‌توانند حتی پیش از شکل‌گیری ارزیابی آگاهانه، جهت انتخاب را تحت تأثیر قرار دهند (Serna-Zuluaga et al., 2024). این یافته‌ها دیدگاه سنتی درباره تقابل عقل و هیجان را به چالش می‌کشند. در رویکردهای جدید، هیجان نه دشمن عقلانیت، بلکه بخشی از سامانه اطلاعاتی تصمیم‌گیری است. کارآفرین ممکن است از احساس نگرانی به‌عنوان نشانه‌ای برای بررسی بیشتر داده‌ها استفاده کند یا اشتیاق خود را به‌منزله منبعی برای پایداری در اجرای تصمیم به کار گیرد. باین‌حال، هنگامی که شدت هیجان از ظرفیت تنظیم فرد فراتر رود، احتمال قضاوت تکانشی، تمرکز محدود بر یک پیامد، نادیده گرفتن شواهد متناقض و تصمیم‌گیری واکنشی افزایش می‌یابد. بنابراین، آنچه کیفیت تصمیم را تعیین می‌کند، صرف وجود هیجان مثبت یا منفی نیست، بلکه نحوه شناسایی، تفسیر و تنظیم آن است.

شناخت و هیجان در فرایند تصمیم‌گیری دو نظام مستقل نیستند، بلکه در سطوح مختلف فردی، گروهی و سازمانی به‌طور مستمر بر یکدیگر اثر می‌گذارند. هیجان می‌تواند دامنه توجه و سبک پردازش اطلاعات را تغییر دهد و ارزیابی شناختی موقعیت نیز نوع و شدت هیجان

تجربه‌شده را شکل دهد. برای مثال، کارآفرینی که تغییر فناوری را به‌عنوان فرصت تفسیر می‌کند، احتمالاً اشتیاق و کنجکاوی بیشتری تجربه خواهد کرد؛ اما فردی که همان تغییر را تهدیدی برای هویت حرفه‌ای یا بقای کسب‌وکار بداند، ممکن است با اضطراب و مقاومت مواجه شود. دیدگاه چندسطحی درباره هیجان و شناخت در تصمیم‌گیری کارآفرینانه تأکید می‌کند که تجربه‌های عاطفی فرد از روابط تیمی، ساختار سازمانی و شرایط محیطی تأثیر می‌پذیرند و در مقابل، بر کیفیت تعاملات، انتقال اطلاعات و اجرای تصمیم‌های راهبردی اثر می‌گذارند (Griffith et al., 2023). در نتیجه، تصمیم‌گیری استراتژیک را باید محصول شبکه‌ای از تعاملات شناختی، هیجانی و اجتماعی دانست.

هیجان‌ها همچنین می‌توانند رابطه میان فرایندهای فکری کارآفرین و انتخاب‌های نهایی او را میانجی‌گری کنند. ممکن است دو کارآفرین اطلاعات مشابهی درباره یک فرصت در اختیار داشته باشند، اما به دلیل تفاوت در واکنش‌های هیجانی، تصمیم‌های کاملاً متفاوتی اتخاذ کنند. احساس اطمینان می‌تواند فرد را به اقدام سریع‌تر سوق دهد، درحالی‌که تردید یا ترس ممکن است موجب جست‌وجوی اطلاعات بیشتر یا کنار گذاشتن فرصت شود. یافته‌های مربوط به اثر میانجی هیجان در رابطه میان فرایندهای تفکر و تصمیم‌گیری کارآفرینانه نشان می‌دهد که تحلیل شناختی تنها زمانی به رفتار منجر می‌شود که از مسیر ارزیابی‌ها و واکنش‌های عاطفی عبور کند (Sanda & Sallama, 2023). از این رو، مدل‌هایی که صرفاً بر پردازش اطلاعات یا محاسبه سود و زیان تمرکز می‌کنند، نمی‌توانند به‌طور کامل توضیح دهند که چرا کارآفرینان در برابر شرایط مشابه، انتخاب‌های متفاوتی انجام می‌دهند.

سبک شناختی و میزان هوشیاری کارآفرینانه نیز در نحوه جست‌وجو و تشخیص فرصت‌ها نقش مهمی دارند. کارآفرینان اثربخش تنها به اطلاعاتی که به‌طور مستقیم در اختیار آنان قرار می‌گیرد اکتفا نمی‌کنند، بلکه محیط را به‌طور فعال پایش کرده و نشانه‌های پراکنده را با یکدیگر پیوند می‌دهند. فرایند تصمیم‌گیری آنان دارای ریتمی است که میان جست‌وجوی هدفمند، پایش گسترده محیط و توقف برای ارزیابی گزینه‌ها حرکت می‌کند. سبک شناختی می‌تواند تعیین کند که فرد تا چه اندازه بر تحلیل جزئیات، تصویر کلی، تجربه گذشته یا نشانه‌های شهودی تکیه کند و هوشیاری کارآفرینانه نیز ارتباط میان جست‌وجوی اطلاعات و تشخیص فرصت را تقویت می‌کند (Sassetti et al., 2022). در چنین شرایطی، انعطاف‌پذیری شناختی به کارآفرین اجازه می‌دهد با تغییر وضعیت، از یک سبک پردازش به سبک دیگر حرکت کند و از وابستگی افراطی به تحلیل یا شهود بپرهیزد.

پیوند میان فرایندهای شناختی و هیجانی تنها در مرحله انتخاب یک گزینه اهمیت ندارد، بلکه در شکل‌گیری و تداوم رفتار کارآفرینانه نیز نقش دارد. طراحی مدل ترغیب به رفتار کارآفرینانه با رویکردهای شناختی و هیجانی نشان داده است که باورها، ارزیابی‌های ذهنی، نگرش‌ها، احساسات و انگیزه‌های فرد به‌صورت یکپارچه بر تمایل او به آغاز و ادامه فعالیت کارآفرینانه اثر می‌گذارند (Gholipour et al., 2022). فرد ممکن است از نظر شناختی یک فرصت را سودمند تشخیص دهد، اما در نبود خودکارآمدی، اشتیاق یا تحمل ابهام، برای اقدام آمادگی نداشته باشد. برعکس، هیجان و انگیزه شدید بدون ارزیابی شناختی مناسب می‌تواند به رفتارهای شتاب‌زده و مخاطره‌آمیز منجر شود. بنابراین، تعادل شناختی-هیجانی را می‌توان ظرفیتی دانست که در آن تحلیل، شهود، انگیزش و تنظیم عاطفی به‌صورت هماهنگ در خدمت انتخاب و اجرای تصمیم قرار می‌گیرند.

یکی از سازوکارهایی که می‌تواند این تعادل را تقویت کند، ذهن‌آگاهی کارآفرینانه است. ذهن‌آگاهی به فرد کمک می‌کند افکار و هیجان‌های خود را بدون واکنش فوری مشاهده کرده و میان تجربه درونی و اقدام بیرونی فاصله‌ای تأملی ایجاد کند. در شرایط عدم قطعیت اقتصادی، تنظیم هیجان و ذهن‌آگاهی می‌تواند از تشدید اضطراب، واکنش‌های تکانشی و چسبندگی به الگوهای ذهنی ناکارآمد جلوگیری کنند. یافته‌ها حاکی از آن است که بازاریابی شناختی هیجان‌ها، کیفیت تصمیم‌گیری راهبردی را افزایش می‌دهد، درحالی‌که سرکوب هیجان‌ها می‌تواند انعطاف‌پذیری و دقت تصمیم را کاهش دهد (Rostamzadeh et al., 2025). بر این اساس، کارآفرین اثربخش کسی نیست که

هیجان های خود را حذف کند، بلکه فردی است که آن ها را تشخیص می دهد، معنای آن ها را می فهمد و به گونه ای تنظیم می کند که فرایند تحلیل و اجرای راهبرد مختل نشود.

عوامل فردی مانند ریسک پذیری، تاب آوری، خودکارآمدی، تجربه، ارزش های اخلاقی و سبک مدیریتی نیز نحوه تعامل شناخت و هیجان را تحت تأثیر قرار می دهند. خودکارآمدی بالا می تواند اعتماد لازم برای اقدام در شرایط مبهم را فراهم کند، اما اگر با بازبینی واقع بینانه همراه نباشد، به اعتماد بیش از حد تبدیل می شود. تاب آوری به کارآفرین کمک می کند شکست را منبع یادگیری بداند و پس از پیامدهای نامطلوب، توان شناختی و هیجانی خود را بازیابی کند. ارزش های فردی و تعهد حرفه ای نیز حدود قابل قبول تصمیم را مشخص می سازند و مانع آن می شوند که فشار برای بقا یا سودآوری، تصمیم گیری را از ملاحظات اخلاقی جدا کند. سبک مدیریتی مشارکتی می تواند با وارد کردن دیدگاه های متفاوت، سوگیری های فردی را کاهش دهد و درعین حال، حمایت عاطفی تیم را در اجرای تصمیم افزایش دهد. در مقابل، تمرکز بیش از حد قدرت تصمیم گیری در یک فرد ممکن است آسیب پذیری سازمان را در برابر خطاهای شناختی و نوسانات هیجانی افزایش دهد.

محیط کسب و کار نیز بستر شکل گیری و بروز این مؤلفه ها را فراهم می کند. نوسانات اقتصادی، رقابت شدید و تغییرات فناوری، بار شناختی کارآفرین را افزایش داده و همزمان اضطراب، ترس از شکست و احساس فوریت را تشدید می کنند. در مقابل، دسترسی به سرمایه، مشاوران، شبکه های اجتماعی، شتاب دهنده ها و حمایت های قانونی می تواند عدم قطعیت را کاهش دهد و امکان ارزیابی دقیق تر گزینه ها را فراهم آورد. به همین دلیل، تصمیم گیری استراتژیک را نمی توان صرفاً بر اساس ویژگی های شخصیتی یا توانایی ذهنی کارآفرین توضیح داد. یک کارآفرین ممکن است در محیطی باثبات از تحلیل جامع استفاده کند، اما در بحران شدید ناگزیر به اتکال بیشتر بر تجربه و شهود شود. از این رو، مدل جامع تصمیم گیری باید تعامل میان ظرفیت های درون فردی و شرایط محیطی را در نظر گیرد و نشان دهد که چگونه فشارها و منابع زمینه ای، تعادل شناختی-هیجانی را تضعیف یا تقویت می کنند.

با وجود گسترش مطالعات مرتبط، بخش قابل توجهی از پژوهش های پیشین مؤلفه های شناختی و هیجانی را به صورت جداگانه بررسی کرده اند. برخی مطالعات بر سوگیری ها، سبک شناختی، تحلیل اطلاعات یا شهود تمرکز داشته اند و گروهی دیگر نقش اشتیاق، ترس، اضطراب، تنظیم هیجان یا هوش هیجانی را مطالعه کرده اند. این تفکیک تحلیلی، اگرچه برای شناخت دقیق هر سازه سودمند است، نمی تواند پیچیدگی فرایند واقعی تصمیم گیری کارآفرینانه را به طور کامل بازتاب دهد. همچنین، بسیاری از پژوهش ها بر قصد کارآفرینانه، تصمیم های عملیاتی یا پیامدهای عملکردی متمرکز بوده اند و نحوه تبدیل تعاملات شناختی و هیجانی به تصمیم های کلان و بلندمدت را کمتر توضیح داده اند. خلأ دیگر، محدودیت مدل هایی است که همزمان نقش ویژگی های فردی، عوامل محیطی، راهبردهای توسعه ای و پیامدهای سازمانی را در یک چارچوب منسجم نشان دهند.

تبیین چنین چارچوبی نیازمند رویکردی است که بتواند تجربه زیسته کارآفرینان و خبرگان را در بستر واقعی تصمیم گیری آشکار سازد. روش های کیفی و به ویژه تحلیل مضمون، امکان شناسایی الگوهای معنایی، روابط پنهان و سازوکارهایی را فراهم می کنند که ممکن است در ابزارهای از پیش تعیین شده کمی نادیده بمانند. از طریق تحلیل روایت ها و تجربه های تصمیم گیرندگان می توان دریافت که کارآفرینان چگونه اطلاعات را تفسیر می کنند، چه زمانی از شهود بهره می گیرند، چگونه اضطراب و اشتیاق خود را تنظیم می کنند، چه ویژگی هایی آنان را در برابر بحران پایدار نگه می دارد و عوامل محیطی چگونه مسیر تصمیم را تغییر می دهند. مدل حاصل از چنین تحلیلی می تواند علاوه بر توسعه دانش نظری، مبنایی برای طراحی آموزش های تفکر استراتژیک، مدیریت سوگیری، تنظیم هیجان، تاب آوری و تصمیم گیری مبتنی بر داده در اکوسیستم های کارآفرینی فراهم آورد.

بنابراین، هدف پژوهش حاضر مدل سازی نقش و تعامل مؤلفه های شناختی و هیجانی در تصمیم گیری استراتژیک کارآفرینان با توجه به ویژگی های فردی، عوامل محیطی، راهبردهای تصمیم گیری و پیامدهای سازمانی بود.

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر رویکرد در بخش کیفی، از روش تحلیل مضمون^۱ بهره می برد. دلیل انتخاب این رویکرد، ماهیت اکتشافی موضوع پژوهش و ضرورت شناسایی و تبیین عمیق ابعاد و مؤلفه های شناختی و هیجانی مؤثر بر تصمیم گیری استراتژیک کارآفرینان است. روش تحلیل مضمون به پژوهشگر این امکان را می دهد که الگوهای معنایی و مضامین اصلی موجود در داده های کیفی را به صورت نظام مند شناسایی و طبقه بندی کند و از طریق آن، چارچوب مفهومی مناسبی برای تبیین پدیده مورد مطالعه ارائه دهد. جامعه آماری پژوهش شامل خبرگان حوزه کارآفرینی، اساتید دانشگاهی در رشته های مدیریت و کارآفرینی، و کارآفرینان با تجربه در شرکت های نوپا و دانش بنیان بود که دارای سابقه علمی یا اجرایی در حوزه تصمیم گیری استراتژیک و کارآفرینی بودند. انتخاب مشارکت کنندگان با استفاده از روش نمونه گیری هدفمند و به صورت گلوله برفی انجام شد؛ بدین صورت که ابتدا تعدادی از خبرگان کلیدی شناسایی شدند و سپس از طریق معرفی آنان، سایر افراد واجد شرایط نیز وارد مطالعه شدند. در مجموع با ۱۲ نفر از خبرگان مصاحبه نیمه ساختاریافته عمیق انجام شد و پس از انجام مصاحبه دوازدهم، اشباع نظری حاصل گردید؛ با این حال، چند مصاحبه تکمیلی نیز برای اطمینان از کامل بودن داده ها انجام شد. آمار توصیفی مصاحبه شوندگان در جدول (۱) آورده شده است.

جدول ۱

آمار توصیفی مصاحبه شوندگان

ردیف	نوع خبره	جنسیت	مدرک تحصیلی	مرتبه/سمت شغلی	سابقه (سال)	حوزه تخصصی
۱	دانشگاهی	مرد	دکتری	استاد تمام	۲۶	مدیریت کارآفرینی
۲	دانشگاهی	زن	دکتری	دانشیار	۱۹	مدیریت استراتژیک
۳	دانشگاهی	مرد	دکتری	استادیار	۹	رفتار سازمانی
۴	دانشگاهی	مرد	دکتری	دانشیار	۱۷	کارآفرینی سازمانی
۵	دانشگاهی	زن	دکتری	استادیار	۱۱	تصمیم گیری مدیریتی
۶	دانشگاهی	مرد	دکتری	استاد تمام	۲۴	مدیریت نوآوری و کارآفرینی
۷	کارآفرین	مرد	کارشناسی ارشد	مدیرعامل استارتاپ	۱۲	کارآفرینی فناوری
۸	کارآفرین	زن	کارشناسی ارشد	بنیان گذار استارتاپ	۱۰	کسب و کارهای نوپا
۹	کارآفرین	مرد	کارشناسی ارشد	مدیرعامل شرکت دانش بنیان	۱۴	توسعه کسب و کار
۱۰	کارآفرین	مرد	کارشناسی ارشد	هم بنیان گذار استارتاپ	۸	استراتژی کسب و کار
۱۱	کارآفرین	زن	کارشناسی ارشد	مدیر نوآوری	۹	نوآوری و تجاری سازی
۱۲	دانشگاهی	مرد	دکتری	استادیار	۱۳	تصمیم گیری استراتژیک در کارآفرینی

برای گردآوری داده ها از مصاحبه های نیمه ساختاریافته استفاده شد. سؤالات مصاحبه بر اساس اهداف پژوهش و با رویکردی باز طراحی شدند تا مشارکت کنندگان بتوانند تجربیات و دیدگاه های خود را درباره نقش مؤلفه های شناختی و هیجانی در تصمیم گیری استراتژیک

¹ Thematic Analysis

کارآفرینان به طور کامل بیان کنند. تمامی مصاحبه ها با رضایت مشارکت کنندگان ضبط، سپس به طور کامل پیاده سازی و برای تحلیل آماده شدند. تحلیل داده ها بر اساس مراحل تحلیل مضمون انجام گرفت. در مرحله نخست، متن مصاحبه ها به دقت مطالعه شد و کدهای اولیه از داده ها استخراج گردید. در مرحله دوم، کدهای مشابه در قالب مضامین پایه دسته بندی شدند. در مرحله سوم، مضامین پایه در سطحی بالاتر سازمان دهی شده و مضامین سازمان دهنده شکل گرفتند. در نهایت، با تجمیع و تفسیر این مضامین، مضامین فراگیر شناسایی شد که بیانگر ابعاد اصلی مؤلفه های شناختی و هیجانی مؤثر بر تصمیم گیری استراتژیک کارآفرینان بودند. فرآیند تحلیل داده ها با استفاده از نرم افزار مکس کیودا^۱ انجام شد که امکان مدیریت و سازمان دهی داده های کیفی را فراهم می سازد.

به منظور افزایش اعتبار و روایی یافته ها، از راهکارهایی همچون بازبینی مشارکت کنندگان^۲، مقایسه و توافق میان چند پژوهشگر در فرآیند کدگذاری و استفاده از منابع داده متنوع بهره گرفته شد. همچنین تحلیل داده ها به صورت هم زمان با فرآیند جمع آوری داده انجام گرفت تا امکان اصلاح مسیر مصاحبه ها و تعمیق در مفاهیم نوظهور فراهم شود. در نهایت، بر اساس مضامین استخراج شده، چارچوب مفهومی پژوهش شامل ابعاد و مؤلفه های شناختی و هیجانی مؤثر بر تصمیم گیری استراتژیک کارآفرینان طراحی گردید.

یافته ها

به منظور شناسایی و صورت بندی مؤلفه های شناختی و هیجانی مؤثر بر تصمیم گیری استراتژیک کارآفرینان، داده های متنی حاصل از مصاحبه های عمیق و نیمه ساختاریافته با خبرگان حوزه کارآفرینی بر اساس روش تحلیل مضمون و با بهره گیری از رویکرد شبکه مضامین آتراید-استرلینگ (۲۰۱۱) مورد تحلیل قرار گرفت. فرآیند استخراج مضامین طی یک مکانیزم رفت و برگشتی و منظم در سه سطح متوالی صورت پذیرفت:

۱. استخراج مضامین پایه (کدگذاری باز): در این مرحله، جملات کلیدی و واحدهای معنایی مصاحبه ها به عنوان کدهای اولیه ثبت شدند که نمایانگر مفاهیم اولیه از منظر خبرگان هستند.
 ۲. تدوین مضامین سازمان دهنده (کدگذاری محوری): کدهای پایه که قرابت مفهومی و معنایی داشتند، تلخیص و ترکیب شده و مقولات انتزاعی تری را تحت عنوان مضامین سازمان دهنده شکل دادند.
 ۳. توسعه مضامین فراگیر (کدگذاری انتخابی): در نهایت، مضامین سازمان دهنده حول محور هسته های مفهومی مشترک و کلان پژوهش، به عنوان مضامین فراگیر صورت بندی شدند.
- داده های خام استخراج شده و نحوه انتساب آن ها به لایه های مختلف مضامین در ادامه گزارش شده است. جدول (۲) منعکس کننده کدهای پایه و شواهد متنی حاصل از مصاحبه ها است.

جدول ۲

کدها و نکات کلیدی موجود در متون (مضمون های پایه)

ردیف	شاهد مثال (نقل قول از خبرگان)	مضمون پایه (متغیر)	شماره مصاحبه شونده
۱	برای تصمیم گیری ابتدا باید محیط و تغییرات آن را منطقی تحلیل کرد.	تحلیل منطقی محیط	۱
۲	داده های بازار را جمع آوری و تفسیر می کنیم تا جهت حرکت مشخص شود.	تفسیر داده های بازار	۲

¹ MAXQDA

² Member Check

۳	باید رفتار رقبا را به دقت زیر نظر داشت و الگوهای آن‌ها را فهمید.	تحلیل رفتار رقبا	۴
۴	همیشه چندین سناریو برای تصمیم‌های بزرگ در نظر می‌گیریم.	مقایسه سناریوها	۵
۵	پیامدهای بلندمدت هر تصمیم را قبل از اجرا می‌سنجیم.	سنجش پیامدها	۸
۶	ریسک‌های احتمالی استراتژی را از قبل برآورد می‌کنیم.	برآورد ریسک	۹
۷	سعی می‌کنم با نگاه انتقادی به مسائل سازمانی نگاه کنم.	تفکر انتقادی	۳
۸	تصمیمات ما باید اثرات کلی بر کل سیستم سازمان داشته باشد.	تفکر سیستمی	۶
۹	حل مسائل پیچیده مستلزم بررسی همه‌جانبه ابعاد موضوع است.	حل مسئله پیچیده	۱۱
۱۰	از تجربیات گذشته برای حل بحران‌های فعلی استفاده می‌کنم.	استفاده از تجربیات	۱۲
۱۱	شکست‌ها بهترین درس را برای تصمیم‌های آینده به ما می‌دهند.	یادگیری از شکست‌ها	۷
۱۲	مرتباً ذهنیت خود را بر اساس بازخورد بازار به‌روزرسانی می‌کنم.	بازنگری ذهنی	۱۰
۱۳	در شرایط عدم قطعیت، باید اضطراب خود را کنترل کرد.	کنترل اضطراب	۲
۱۴	فشار تصمیم‌گیری بالاست و باید تنظیم هیجانی داشت.	تنظیم هیجانی	۴
۱۵	پایداری در بحران اصلی‌ترین ویژگی کارآفرین است.	پایداری در بحران	۶
۱۶	اشتیاق به نوآوری است که ما را به جلو می‌راند.	اشتیاق نوآوری	۱
۱۷	باید به درستی تصمیم‌های بزرگ خود ايمان داشته باشیم.	اعتمادبه‌نفس	۵
۱۸	در مواجهه با موانع، انگیزه پیشرفت باید حفظ شود.	انگیزه پیشرفت	۹
۱۹	گاهی اوقات تصمیمات بزرگ را بر اساس حس درونی می‌گیرم.	تصمیم‌گیری حسی	۸
۲۰	فرصت‌های بازار گاهی در نگاه اول تشخیص داده می‌شوند.	تشخیص فرصت‌آنی	۳
۲۱	درک هیجانی فرصت‌ها به من در انتخاب مسیر کمک کرده است.	درک هیجانی بازار	۱۱
۲۲	همدلی با اعضای تیم برای اجرای تصمیمات حیاتی است.	همدلی سازمانی	۷
۲۳	خودآگاهی هیجانی باعث می‌شود از تصمیم‌های هیجانی اشتباه بپرهیزم.	خودآگاهی هیجانی	۱۲
۲۴	مهارت‌های ارتباطی باعث نفوذ تصمیمات در تیم می‌شود.	مهارت‌های ارتباطی	۱۰
۲۵	بدون ریسک‌پذیری، کارآفرینی معنایی ندارد.	ریسک‌پذیری	۴
۲۶	تاب‌آوری در برابر سختی‌ها، موفقیت را تضمین می‌کند.	تاب‌آوری	۲
۲۷	ابتکار عمل در شناسایی نیازهای جدید بازار مهم است.	ابتکار عمل	۸
۲۸	نگاه من همیشه به سمت شکار فرصت‌های جدید است.	نگرش فرصت‌محور	۵
۲۹	باور به رشد دائمی، موتور محرک شرکت ماست.	باور به رشد	۱
۳۰	اعتماد به توانمندی خود، پایه اصلی اعتماد سرمایه‌گذاران است.	خودکارآمدی	۹
۳۱	اخلاق‌مداری در تمام تصمیمات استراتژیک باید رعایت شود.	اخلاق‌مداری	۱۱
۳۲	مسئولیت‌پذیری در قبال عواقب تصمیمات را می‌پذیرم.	مسئولیت‌پذیری	۶
۳۳	تعهد حرفه‌ای به ذینفعان برای من اولویت دارد.	تعهد حرفه‌ای	۳
۳۴	سبک تحول‌گرا به تیم انگیزه تغییر می‌دهد.	سبک تحول‌گرا	۱۰
۳۵	در تصمیم‌گیری‌های کلان از مشارکت تیم بهره می‌برم.	سبک مشارکتی	۱۲
۳۶	تمرکز اصلی من همیشه بر نتیجه نهایی است.	سبک نتیجه‌گرا	۷
۳۷	نوسانات اقتصادی بزرگترین عامل عدم قطعیت ماست.	نوسانات اقتصادی	۲
۳۸	شدت رقابت در بازار ما لحظه‌ای است.	شدت رقابت	۴
۳۹	تغییرات تکنولوژیک جهت‌گیری استراتژیک ما را عوض می‌کند.	تغییرات تکنولوژیک	۶
۴۰	دسترسی به سرمایه، کلید پیاده‌سازی استراتژی است.	دسترسی به سرمایه	۱
۴۱	شبکه‌های اجتماعی برای من حکم بازوی مشورتی را دارند.	شبکه‌های اجتماعی	۵
۴۲	حمایت‌های قانونی می‌تواند موانع رشد را حذف کند.	حمایت‌های قانونی	۹
۴۳	حضور در شتاب‌دهنده‌ها فضای فکری مرا باز کرد.	وجود شتاب‌دهنده‌ها	۸
۴۴	دسترسی به خبرگان، خطاهای استراتژیک ما را کاهش داد.	دسترسی به خبرگان	۳
۴۵	زیرساخت‌های لازم برای توسعه باید فراهم باشد.	زیرساخت‌های لازم	۱۱
۴۶	سیاست‌های کلان کشور بر آینده کسب‌وکار ما اثر مستقیم دارد.	سیاست‌های کلان	۷

۴۷	فرهنگ کارآفرینی باید در سازمان نهادینه شود.	فرهنگ کارآفرینی	۱۲
۴۸	ثبات مقررات برای تصمیم گیری بلندمدت ضروری است.	ثبات مقررات	۱۰
۴۹	هدف ما رسیدن به سهم بیشتر از بازار است.	رشد بازار	۵
۵۰	کسب مزیت رقابتی هدف غایی استراتژی ماست.	مزیت رقابتی	۲
۵۱	سودآوری پایدار نتیجه تصمیم های آگاهانه است.	سودآوری پایدار	۴
۵۲	ارتقای یادگیری سازمانی، هوش جمعی ما را افزایش می دهد.	ارتقای یادگیری	۶
۵۳	انطباق پذیری با شرایط محیطی رمز بقاست.	انطباق پذیری	۱
۵۴	بهبود ساختار سازمانی به اجرای بهتر استراتژی کمک می کند.	بهبود ساختار	۹
۵۵	آموزش تخصصی برای تقویت دیدگاه استراتژیک لازم است.	آموزش تخصصی	۸
۵۶	تحلیل هوشمند داده، ابزار امروز مدیران کارآفرین است.	تحلیل هوشمند داده	۳
۵۷	تفکر استراتژیک یعنی دیدن مسیرهای آینده.	تفکر استراتژیک	۱۱
۵۸	آموزش تاب آوری به مدیران در شرایط بحرانی حیاتی است.	آموزش تاب آوری	۷
۵۹	مدیریت استرس بخشی از مهارت های نرم مدیریتی است.	مدیریت استرس	۱۲
۶۰	تقویت انگیزش کارکنان، استراتژی ها را عملیاتی می کند.	تقویت انگیزش	۱۰

۲) مرحله دوم مضمون های سازمان دهنده: در این مرحله مقولات به دست آمده از ترکیب و تلخیص مضمون های پایه طبقه

بندی گردید. نتایج به دست آمده در جدول (۳) گزارش شده است.

جدول ۳

مضمون های سازمان دهنده مرتبط با مدل تصمیم گیری استراتژیک کارآفرینان

مضمون سازمان دهنده	مضامین پایه
پردازش اطلاعات	تحلیل منطقی محیط
	تفسیر داده های بازار
	تحلیل رفتار رقبا
ارزیابی گزینه ها	مقایسه سناریوها
	سنجش پیامدها
	برآورد ریسک
تفکر تحلیلی	تفکر انتقادی
	تفکر سیستمی
	حل مسئله پیچیده
یادگیری دانشی	استفاده از تجربیات
	یادگیری از شکست ها
	بازنگری ذهنی
مدیریت هیجان	کنترل اضطراب
	تنظیم هیجانی
هیجان انگیزی	پایداری در بحران
	اشتیاق نوآوری
	اعتماد به نفس
	انگیزه پیشرفت
شهود و شمس	تصمیم گیری حسی

تشخیص فرصت آنی	
درک هیجانی بازار	
همدلی سازمانی	هوش هیجانی
خودآگاهی هیجانی	
مهارت‌های ارتباطی	
ریسک‌پذیری	خصایص شخصیتی
تاب‌آوری	
ابتکار عمل	
نگرش فرصت‌محور	نگرش‌های کلیدی
باور به رشد	
خودکارآمدی	
اخلاق‌مداری	ارزش‌های فردی
مسئولیت‌پذیری	
تعهد حرفه‌ای	
سبک تحول‌گرا	سبک مدیریتی
سبک مشارکتی	
سبک نتیجه‌گرا	
نوسانات اقتصادی	بستر کسب‌وکار
شدت رقابت	
تغییرات تکنولوژیک	
دسترسی به سرمایه	منابع حمایتی
شبکه‌های اجتماعی	
حمایت‌های قانونی	
وجود شتاب‌دهنده‌ها	اکوسیستم کارآفرینی
دسترسی به خبرگان	
زیرساخت‌های لازم	
سیاست‌های کلان	شرایط سیاسی-فرهنگی
فرهنگ کارآفرینی	
ثبات مقررات	
رشد بازار	عملکرد سازمانی
مزیت رقابتی	
سودآوری پایدار	
ارتقای یادگیری	توسعه قابلیت‌ها
انطباق‌پذیری	
بهبود ساختار	
آموزش تخصصی	راهبرد شناختی
تحلیل هوشمند داده	
تفکر استراتژیک	
آموزش تاب‌آوری	راهبرد هیجانی
مدیریت استرس	
تقویت انگیزش	

۳) مرحله سوم مضمون های فراگیر: در این مرحله مضمون های فراگیر از ترکیب و تلخیص مضمون های سازمان دهنده طبقه

بندی شدند. نتایج در جدول (۴) مشاهده می شوند.

جدول ۴

مضمون های فراگیر مرتبط با مدل تصمیم گیری استراتژیک کارآفرینان

مضمون فراگیر	مضمون سازمان دهنده	مضامین پایه
ابعاد شناختی	پردازش اطلاعات	تحلیل منطقی محیط
		تفسیر داده های بازار
		تحلیل رفتار رقبا
	ارزیابی گزینه ها	مقایسه سناریوها
		سنجش پیامدها
		برآورد ریسک
	تفکر تحلیلی	تفکر انتقادی
		تفکر سیستمی
		حل مسئله پیچیده
	یادگیری دانشی	استفاده از تجربیات
		یادگیری از شکست ها
		بازنگری ذهنی
ابعاد هیجانی	مدیریت هیجان	کنترل اضطراب
		تنظیم هیجانی
		پایداری در بحران
	هیجان انگیزشی	اشتیاق نوآوری
		اعتماد به نفس
		انگیزه پیشرفت
	شهود و شمع	تصمیم گیری حسی
		تشخیص فرصت آنی
		درک هیجانی بازار
	هوش هیجانی	همدلی سازمانی
		خودآگاهی هیجانی
		مهارت های ارتباطی
ویژگی های فردی	خصایص شخصیتی	ریسک پذیری
		تاب آوری
		ابتکار عمل
	نگرش های کلیدی	نگرش فرصت محور
		باور به رشد
		خودکارآمدی
	ارزش های فردی	اخلاق مداری

مسئولیت پذیری		
تعهد حرفه‌ای		
سبک تحول‌گرا	سبک مدیریتی	
سبک مشارکتی		
سبک نتیجه‌گرا		
نوسانات اقتصادی	بستر کسب‌وکار	عوامل محیطی
شدت رقابت		
تغییرات تکنولوژیک		
دسترسی به سرمایه	منابع حمایتی	
شبکه‌های اجتماعی		
حمایت‌های قانونی		
وجود شتاب‌دهنده‌ها	اکوسیستم کارآفرینی	
دسترسی به خبرگان		
زیرساخت‌های لازم		
سیاست‌های کلان	شرایط سیاسی-فرهنگی	
فرهنگ کارآفرینی		
ثبات مقررات		
رشد بازار	عملکرد سازمانی	پیامدها و راهبردها
مزیت رقابتی		
سودآوری پایدار		
ارتقای یادگیری	توسعه قابلیت‌ها	
انطباق‌پذیری		
بهبود ساختار		
آموزش تخصصی	راهبرد شناختی	
تحلیل هوشمند داده		
تفکر استراتژیک		
آموزش تاب‌آوری	راهبرد هیجانی	
مدیریت استرس		
تقویت انگیزش		

مدل نهایی حاصل از تحلیل مضامین پژوهش در خصوص ابعاد شناختی و هیجانی مؤثر بر تصمیم‌گیری استراتژیک کارآفرینان در شبکه مضامین ترسیم‌شده در نمودار (۱) ارائه شده است:

تحلیل، تفسیر و تبیین الگوی مفهومی تعامل شناخت و هیجان

شبکه مضامین حاصل از تحلیل کیفی پژوهش حاضر نشان می‌دهد که تصمیم‌گیری استراتژیک کارآفرینان، بر خلاف الگوهای سنتی و کاملاً عقلانی، پدیده‌ای چندبعدی، پویا و حاصل برهم‌کنش لایه‌های درون‌فردی (شناخت، هیجان و ویژگی‌های فردی) و متغیرهای کلان برون‌فردی (عوامل محیطی) است. در ادامه، روابط پویا و منطق تحلیلی حاکم بر این مؤلفه‌ها تبیین می‌گردد:

دیالکتیک تعاملی ابعاد شناختی و ابعاد هیجانی (هسته مرکزی تصمیم گیری)

یافته های پژوهش نشان می دهد که پردازش اطلاعات استراتژیک (از تحلیل منطقی محیط تا مقایسه سناریوها) همواره تحت تأثیر مستقیم و همزمان ساختارهای هیجانی کارآفرین قرار دارد.

- **مدیریت هیجان و پویایی شناختی:** در شرایط عدم قطعیت شدید و فشارهای ناشی از نوسانات بازار، «تنظیم هیجانی» و «کنترل اضطراب» مانع از پدیده «قفل شدگی شناختی» و «تونل زنی ذهنی» کارآفرین می شود. این تنظیم به کارآفرین اجازه می دهد تفکر انتقادی و سیستمی خود را حفظ کرده و گزینه ها را با سوگیری کمتری ارزیابی کند.

- **شهود به عنوان فصل مشترک شناخت و هیجان:** «تصمیم گیری حسی» و «تشخیص فرصت آنی» که در بعد هیجانی دسته بندی شده اند، در حقیقت تبلور تجربیات شناختی انباشته شده کارآفرین در گذشته هستند که به شکل کدهای هیجانی و شهودی سریع خود را نشان می دهند. کارآفرین با تکیه بر این «شهود کارآفرینانه»، بار ذهنی پردازش اطلاعات را در شرایط بحرانی کاهش می دهد.

نقش کاتالیزوری ویژگی های فردی کارآفرین

ویژگی های فردی شامل خصایص شخصیتی (ریسک پذیری، تاب آوری)، نگرش ها (نگرش فرصت محور، خودکارآمدی) و ارزش های فردی (اخلاق مداری و تعهد حرفه ای)، به عنوان فیلترهای ادراکی عمل می کنند که نحوه ورود محرک های محیطی به سیستم شناختی-هیجانی کارآفرین را تعیین می نمایند:

- کارآفرینی که از «خودکارآمدی» و «باور به رشد» بالایی برخوردار است، تغییرات ناگهانی بازار را به عنوان تهدید پردازش نکرده، بلکه آن را به عنوان یک «فرصت» ادراک می کند. این ادراک مثبت، مانع بروز هیجانات منفی (مثل ترس از شکست) شده و ارزیابی شناختی گزینه ها را به سمت سناریوهای توسعه محور سوق می دهد.

فشارها و تسهیل کننده های محیطی

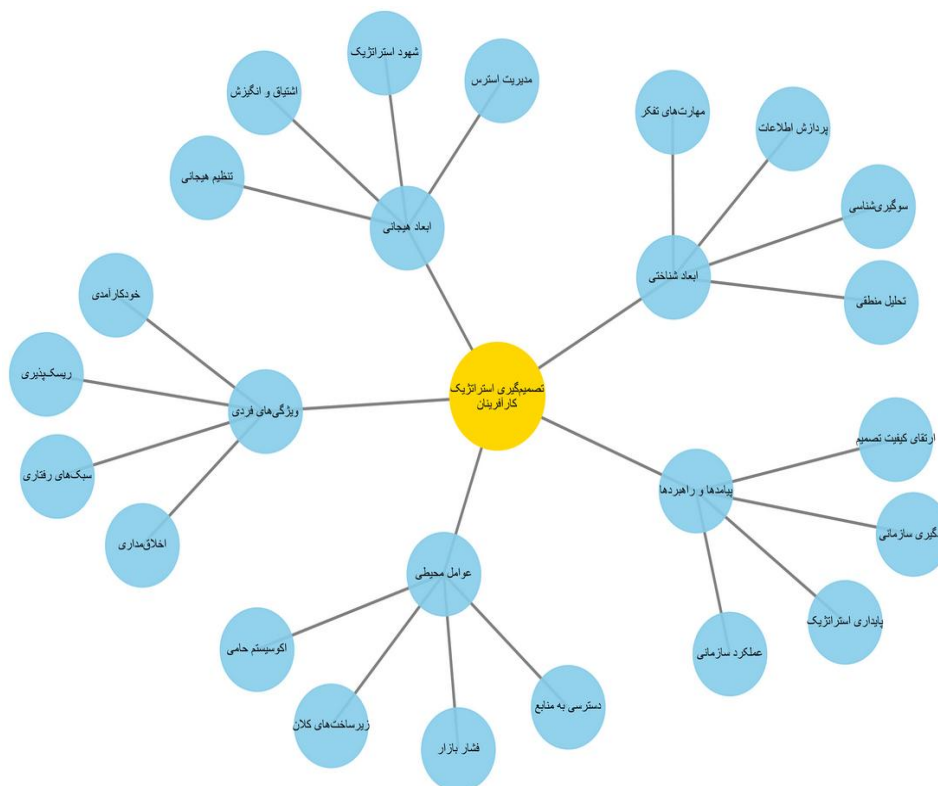
عوامل محیطی به عنوان متغیرهای زمینه ای و بسترآفرین، بار شناختی و نوسانات هیجانی کارآفرین را تشدید یا تعدیل می کنند. نوسانات اقتصادی و تغییرات تکنولوژیک، بار پردازش اطلاعات را افزایش داده و پایداری هیجانی را به چالش می کشند. در مقابل، دسترسی به منابع حمایتی (اکوسیستم کارآفرینی و دسترسی به خبرگان) به عنوان یک «ضربه گیر شناختی» عمل کرده، سطح ابهام را کاهش داده و فرآیند تصمیم گیری استراتژیک را تسهیل می کند.

پیامدها و سازوکارهای راهبردی توسعه

پیامد نهایی برهم کنش بهینه شناخت و هیجان در فرآیند تصمیم گیری، به شکل ارتقای عملکرد سازمانی (کسب مزیت رقابتی و سودآوری پایدار) و توسعه قابلیت های پویا (انطباق پذیری و ارتقای یادگیری) جلوه گر می شود. کارآفرینان و سازمان ها برای استمرار این کیفیت تصمیم گیری، به پیاده سازی راهبردهای شناختی (نظیر تحلیل هوشمند داده و تفکر استراتژیک) و راهبردهای هیجانی (مانند مدیریت استرس سازمانی و آموزش تاب آوری) روی می آورند که این امر به صورت چرخه ای، مجدداً ظرفیت های شناختی و هیجانی کارآفرین را برای تصمیمات آتی تقویت می کند.

شکل ۱

مدل نهایی شناختی و هیجانی در تصمیم‌گیری استراتژیک کارآفرینان



بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف مدل‌سازی نقش مؤلفه‌های شناختی و هیجانی در تصمیم‌گیری استراتژیک کارآفرینان انجام شد. تحلیل مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختاریافته با خبرگان نشان داد که ساختار تصمیم‌گیری استراتژیک کارآفرینان در قالب پنج مضمون فراگیر شامل ابعاد شناختی، ابعاد هیجانی، ویژگی‌های فردی، عوامل محیطی و پیامدها و راهبردها قابل تبیین است. این مضامین فراگیر از ۲۰ مضمون سازمان‌دهنده و ۶۰ مضمون پایه تشکیل شدند و در مجموع نشان دادند که تصمیم‌گیری استراتژیک نه یک فرایند کاملاً عقلانی و محاسبه‌محور و نه نتیجه واکنش‌های صرفاً هیجانی است، بلکه از تعامل مستمر تحلیل شناختی، تجربه، شهود، تنظیم هیجان، ویژگی‌های فردی و مقتضیات محیطی شکل می‌گیرد. در مدل نهایی، «تعادل شناختی-هیجانی» به عنوان هسته اصلی تصمیم‌گیری شناسایی شد؛ به این معنا که کیفیت تصمیم‌ها به توانایی کارآفرین در ترکیب تحلیل منطقی با شهود، کنترل هیجان‌های منفی، بهره‌گیری از هیجان‌های انگیزشی و سازگار کردن الگوهای ذهنی با تغییرات محیط وابسته است. پیامد این تعامل متعادل نیز در قالب ارتقای عملکرد سازمانی، دستیابی به مزیت رقابتی، افزایش سودآوری پایدار، توسعه یادگیری و تقویت انطباق‌پذیری سازمانی ظاهر می‌شود.

نخستین یافته پژوهش نشان داد که ابعاد شناختی، زیربنای عقلانی تصمیم‌گیری استراتژیک کارآفرینان را فراهم می‌کنند. این بعد شامل پردازش اطلاعات، ارزیابی گزینه‌ها، تفکر تحلیلی و یادگیری دانشی بود. در سطح پردازش اطلاعات، تحلیل منطقی محیط، تفسیر داده‌های بازار و بررسی رفتار رقبای کارآفرین امکان می‌دهد تصویری منظم‌تر از وضعیت موجود به دست آورد. در سطح ارزیابی گزینه‌ها نیز مقایسه سناریوها، سنجش پیامدهای بلندمدت و برآورد ریسک، احتمال انتخاب گزینه‌های نامتناسب را کاهش می‌دهد. تفکر انتقادی، تفکر سیستمی

و توانایی حل مسائل پیچیده نیز موجب می شوند تصمیم گیرنده از تمرکز محدود بر یک متغیر یا پیامد کوتاه مدت فاصله بگیرد. این یافته با دیدگاه پردازش دوگانه در تصمیم گیری استراتژیک هم راستا است؛ بر اساس این دیدگاه، تصمیم گیری اثربخش به استفاده هماهنگ از استدلال تحلیلی، شهود و بازچارچوب بندی مسئله نیاز دارد (Luoma & Martela, 2021). بر این اساس، کارآفرین زمانی می تواند تصمیمی راهبردی و سازگار اتخاذ کند که ضمن تحلیل اطلاعات عینی، آمادگی بازنگری در تعریف مسئله و فرض های اولیه خود را نیز داشته باشد.

نقش پردازش شناختی در یافته های حاضر با پژوهش های حوزه شناخت کارآفرینانه نیز مطابقت دارد. کارآفرینان از ساختارهای دانشی، طرحواره ها و مدل های ذهنی برای تشخیص فرصت ها و تفسیر محرک های محیطی استفاده می کنند. این ساختارها به آنان اجازه می دهند میان اطلاعات پراکنده ارتباط برقرار کرده و در محیط های مبهم الگوهای معنادار را تشخیص دهند (Urban, 2012). همچنین، یافته مربوط به اهمیت تحلیل رفتار رقبا و تفسیر داده های بازار را می توان بر اساس دیدگاه روان شناسی اجتماعی توضیح داد؛ زیرا قضاوت افراد نه تنها تحت تأثیر ویژگی های شخصی، بلکه متأثر از محیط اجتماعی، رفتار دیگران، چارچوب ارائه اطلاعات و هنجارهای حاکم بر گروه است (Baron et al., 2020). بنابراین، تصمیم شناختی کارآفرین در خلأ شکل نمی گیرد، بلکه محصول دریافت و تفسیر اطلاعاتی است که از بازار، رقبا، مشتریان، اعضای تیم و شبکه های حرفه ای به دست می آید.

یکی دیگر از مضامین شناختی شناسایی شده، یادگیری دانشی شامل استفاده از تجربه های پیشین، یادگیری از شکست ها و بازنگری ذهنی بود. این یافته نشان می دهد که تجربه تنها زمانی به مزیت تصمیم گیری تبدیل می شود که فرد بتواند آن را تحلیل کرده و مدل های ذهنی خود را بر اساس بازخوردهای جدید اصلاح کند. کارآفرینان ممکن است تجربه گسترده ای داشته باشند، اما در صورت پافشاری بر تفسیرهای گذشته، تجربه آنان به نوعی تصلب شناختی منجر شود. در مقابل، بازنگری ذهنی به آنان اجازه می دهد بین شرایط فعلی و تجربه های پیشین تمایز قائل شوند و از تعمیم اشتباه زده راه حل های گذشته جلوگیری کنند. یافته مربوط به نقش سبک شناختی، جست و جوی اطلاعات و هوشیاری کارآفرینانه نیز با این نتیجه همسو است. فرایند تصمیم گیری کارآفرینان اثربخش دارای ریتمی پویا میان جست و جوی هدفمند، پایش محیط، تشخیص نشانه ها و ارزیابی فرصت ها است و سبک شناختی تعیین می کند که کارآفرین چگونه این اطلاعات را دریافت و پردازش کند (Sassetti et al., 2022).

با این حال، نتایج نشان داد که مؤلفه های شناختی در کنار نقش تسهیل کننده خود می توانند منشأ خطاهای تصمیم گیری باشند. هرچند سوگیری های شناختی در مدل نهایی به صورت یک مضمون مستقل گزارش نشدند، مفاهیمی مانند ضرورت تفکر انتقادی، مقایسه سناریوها، برآورد ریسک و بازنگری ذهنی نشان دهنده اهمیت کنترل این سوگیری ها هستند. پژوهش درباره تصمیم های مالی کارآفرینان دانشگاهی نشان داده است که اعتماد به نفس بیش از حد، لنگراندازی، توهم کنترل و سایر میانبرهای شناختی می توانند نحوه تحلیل اطلاعات و ارزیابی ریسک را تحت تأثیر قرار دهند (Babaei et al., 2024). مرور نظام مند سوگیری های شناختی نیز بیانگر آن است که خطاهای تصمیم گیری استراتژیک فقط ناشی از کمبود اطلاعات نیستند، بلکه از تعامل محدودیت های شناختی، انگیزه های فردی و شرایط محیطی پدید می آیند (Roosta Kalishami et al., 2025). بنابراین، تأکید مشارکت کنندگان بر تفکر انتقادی و سناریونویسی را می توان سازوکاری برای کاهش وابستگی به برداشت های اولیه، خوش بینی افراطی و تأییدطلبی دانست.

دومین یافته اصلی پژوهش به ابعاد هیجانی مربوط بود که چهار مضمون سازمان دهنده مدیریت هیجان، هیجان انگیزشی، شهود و شم و هوش هیجانی را دربر می گرفت. مدیریت هیجان از طریق کنترل اضطراب، تنظیم هیجانی و حفظ پایداری در بحران، به کارآفرین کمک می کند ظرفیت تحلیل و تمرکز خود را در موقعیت های فشارزا حفظ کند. در شرایط عدم قطعیت، اضطراب شدید می تواند دامنه توجه را محدود سازد و فرد را به تصمیم گیری اجتنابی یا واکنشی سوق دهد. در مقابل، تنظیم هیجان موجب می شود فرد بدون انکار یا سرکوب هیجان، شدت

و نحوه بیان آن را مدیریت کرده و از اطلاعات نهفته در تجربه هیجانی بهره گیرد. این نتیجه با مبانی انگیزش و هیجان همخوان است؛ بر اساس این دیدگاه، هیجان‌ها سیستم‌هایی انگیزشی و اطلاعاتی هستند که رابطه فرد با محیط را منعکس می‌کنند و جهت، شدت و استمرار رفتار را شکل می‌دهند (Reeve, 2018).

نتایج مربوط به کنترل اضطراب و تنظیم هیجان همچنین با یافته‌های مربوط به ذهن‌آگاهی کارآفرینانه مطابقت دارد. ذهن‌آگاهی و بازاریابی شناختی هیجان‌ها می‌توانند فاصله‌ای میان تجربه هیجانی و واکنش رفتاری ایجاد کنند و در نتیجه، احتمال تصمیم‌های تکانشی یا اجتنابی را کاهش دهند. در مقابل، سرکوب هیجان‌ها ممکن است منابع شناختی فرد را مصرف کند و توانایی او را برای تحلیل موقعیت کاهش دهد (Rostamzadeh et al., 2025). از این منظر، تعادل شناختی-هیجانی به معنای حذف ترس، نگرانی یا هیجان‌های شدید نیست، بلکه به معنای توانایی مشاهده، تفسیر و تنظیم آن‌هاست. کارآفرینی که ترس از شکست را به عنوان علامتی برای بازبینی فرض‌ها در نظر می‌گیرد، می‌تواند از این هیجان برای بهبود تصمیم استفاده کند؛ اما اگر همان ترس کنترل نشده باقی بماند، ممکن است به تعویق، انفعال یا کنار گذاشتن فرصت منجر شود.

مضمون هیجان انگیزشی شامل اشتیاق به نوآوری، اعتمادبه‌نفس و انگیزه پیشرفت بود. این یافته نشان داد که تحلیل شناختی به تنهایی برای تبدیل یک گزینه به اقدام راهبردی کافی نیست، بلکه تصمیم به نیروی هیجانی و انگیزشی برای اجرا نیاز دارد. اشتیاق به نوآوری موجب می‌شود کارآفرین در برابر موانع اولیه پایداری بیشتری نشان دهد و برای تبدیل ایده به محصول یا خدمت منابع بیشتری بسیج کند. اعتمادبه‌نفس نیز در شرایطی که نتایج تصمیم از پیش قابل تضمین نیست، آمادگی اقدام را افزایش می‌دهد. با این حال، این مؤلفه‌ها زمانی کارکرد مثبت دارند که با ارزیابی واقع‌بینانه همراه باشند؛ زیرا اشتیاق کنترل نشده می‌تواند توجه به شواهد منفی را کاهش دهد و اعتمادبه‌نفس افراطی به کم‌برآورد کردن مخاطرات بینجامد. مدل‌های شناختی و هیجانی رفتار کارآفرینانه نیز نشان می‌دهند که باورها، ارزیابی‌ها، انگیزه‌ها و احساسات در کنار یکدیگر بر شکل‌گیری و استمرار کنش کارآفرینانه اثر می‌گذارند (Gholipour et al., 2022).

یافته مربوط به شهود و شم، شامل تصمیم‌گیری حسی، تشخیص آنی فرصت و درک هیجانی بازار، یکی از مهم‌ترین نقاط اتصال شناخت و هیجان در مدل حاضر بود. شهود در ظاهر واکنشی سریع و غیرتحلیلی است، اما غالباً بر تجربه‌های انباشته، شناخت ضمنی و تشخیص ناخودآگاه الگوها استوار است. کارآفرین باتجربه ممکن است پیش از آنکه بتواند دلایل انتخاب خود را به صورت کلامی بیان کند، نامتناسب بودن یک گزینه یا ارزش بالقوه یک فرصت را احساس کند. یافته‌های پژوهش‌های عصب‌شناختی نیز نشان داده‌اند که واکنش‌های هیجانی در ارزیابی گزینه‌های کارآفرینانه نقش دارند و ممکن است پیش از تحلیل آگاهانه، توجه فرد را به محرک‌های معنادار هدایت کنند (Serna-Zuluaga et al., 2024). بنابراین، شهود نباید در برابر شناخت قرار گیرد؛ بلکه می‌توان آن را شکل سریع و فشرده‌ای از پردازش تجربه‌های گذشته دانست. با این حال، اتکا به شهود در حوزه‌های ناآشنا یا شرایطی که بازخوردهای گذشته نامعتبر شده‌اند، می‌تواند خطاهای راهبردی ایجاد کند.

هوش هیجانی نیز از طریق همدلی سازمانی، خودآگاهی هیجانی و مهارت‌های ارتباطی در مدل ظاهر شد. این یافته نشان می‌دهد که تصمیم استراتژیک صرفاً انتخاب فردی کارآفرین نیست، بلکه برای اجرا به پذیرش، هماهنگی و همکاری اعضای سازمان نیاز دارد. خودآگاهی هیجانی به کارآفرین کمک می‌کند اثر خشم، اضطراب، اشتیاق یا نگرانی را بر قضاوت خود تشخیص دهد. همدلی نیز امکان درک واکنش‌های اعضای تیم و ذی‌نفعان را فراهم می‌کند و مهارت‌های ارتباطی به انتقال منطق تصمیم و کاهش مقاومت در برابر تغییر کمک می‌کند. دیدگاه چندسطحی درباره شناخت و هیجان در تصمیم‌گیری کارآفرینانه نیز نشان می‌دهد که هیجان‌های فردی از روابط تیمی و سازمانی تأثیر می‌پذیرند و در مقابل، بر تبادل اطلاعات و اجرای تصمیم‌ها اثر می‌گذارند (Griffith et al., 2023). همچنین، هیجان‌ها می‌توانند رابطه میان

فرایندهای تفکر و تصمیم نهایی را میانجی گری کنند؛ به گونه ای که ارزیابی شناختی یک فرصت، از طریق احساس اطمینان، ترس یا اشتیاق به اقدام یا اجتناب منتهی شود (Sanda & Sallama, 2023).

سومین یافته پژوهش نشان داد که ویژگی های فردی در قالب خصایص شخصیتی، نگرش های کلیدی، ارزش های فردی و سبک مدیریتی، نقش کاتالیزوری و تعدیل کننده در تصمیم گیری دارند. ریسک پذیری، تاب آوری و ابتکار عمل تعیین می کنند کارآفرین تا چه اندازه آمادگی ورود به موقعیت های نامطمئن را دارد. نگرش فرصت محور، باور به رشد و خودکارآمدی نیز چارچوب تفسیر فرد از تغییرات محیطی را شکل می دهند. کارآفرینی که از خودکارآمدی و نگرش رشد برخوردار است، احتمالاً تغییرات بازار را بیشتر به عنوان فرصتی برای یادگیری و توسعه ادراک می کند. در مقابل، خودکارآمدی پایین می تواند حتی در حضور فرصت های مطلوب به تعلل یا اجتناب منجر شود. ارزش هایی مانند اخلاق مداری، مسئولیت پذیری و تعهد حرفه ای نیز محدوده تصمیم های قابل قبول را مشخص می کنند و از انتخاب گزینه هایی که با منافع بلندمدت ذی نفعان ناسازگارند جلوگیری می کنند. سبک مدیریتی تحول گرا و مشارکتی نیز از طریق استفاده از دیدگاه های گوناگون و ایجاد حمایت عاطفی، احتمال سوگیری فردی و مقاومت اجرایی را کاهش می دهد.

چهارمین یافته به نقش عوامل محیطی اختصاص داشت. نوسانات اقتصادی، شدت رقابت و تغییرات فناوری به عنوان بستر کسب و کار، میزان عدم قطعیت، بار شناختی و فشار هیجانی را افزایش می دهند. در مقابل، دسترسی به سرمایه، شبکه های اجتماعی، حمایت قانونی، شتاب دهنده ها، خبرگان و زیرساخت های مناسب می تواند نقش ضربه گیر شناختی و هیجانی داشته باشد. هنگامی که کارآفرین به اطلاعات معتبر، منابع مالی و حمایت حرفه ای دسترسی دارد، ابهام کاهش می یابد و امکان مقایسه دقیق تر گزینه ها فراهم می شود. اهمیت این یافته با نتایج مربوط به اثر عدم قطعیت محیطی بر رابطه جهت گیری کارآفرینانه و عملکرد همخوان است؛ شرایط محیطی تعیین می کنند که قابلیت ها و جهت گیری های کارآفرینانه تا چه اندازه به عملکرد مطلوب تبدیل شوند (Cheng et al., 2025). بنابراین، کیفیت تصمیم گیری تنها به شایستگی فردی وابسته نیست، بلکه از ظرفیت اکوسیستم برای کاهش عدم قطعیت و پشتیبانی از تصمیم گیرنده نیز تأثیر می پذیرد.

پنجمین یافته نشان داد که تعامل مطلوب مؤلفه های شناختی، هیجانی، فردی و محیطی به پیامدهایی مانند رشد بازار، مزیت رقابتی، سودآوری پایدار، یادگیری سازمانی، انطباق پذیری و بهبود ساختار منجر می شود. افزون بر این، راهبردهای شناختی شامل آموزش تخصصی، تحلیل هوشمند داده و توسعه تفکر استراتژیک و راهبردهای هیجانی شامل آموزش تاب آوری، مدیریت استرس و تقویت انگیزش، به عنوان سازوکارهای توسعه این ظرفیت ها شناسایی شدند. بر این اساس، مدل پژوهش ماهیتی چرخه ای دارد؛ تصمیم های متعادل به بهبود عملکرد و یادگیری منجر می شوند و یادگیری حاصل شده نیز کیفیت تصمیم های آینده را افزایش می دهد. در مجموع، یافته ها نشان می دهند که مزیت راهبردی کارآفرینان نه از عقلانیت محض و نه از شهود صرف حاصل می شود، بلکه محصول توانایی آنان در تنظیم رابطه میان داده، تجربه، هیجان، ارزش ها و مقتضیات محیطی است.

این پژوهش با محدودیت هایی همراه بود که باید در تفسیر یافته ها مدنظر قرار گیرد. ماهیت کیفی مطالعه و استفاده از نمونه ای محدود از استادان و کارآفرینان موجب می شود تعمیم نتایج به تمام کارآفرینان، صنایع و مناطق جغرافیایی با احتیاط انجام شود. داده ها بر اساس روایت های خود گزارشی مشارکت کنندگان گردآوری شدند و ممکن است تحت تأثیر سوگیری یادآوری، تمایل به ارائه تصویر مطلوب از خود یا تفسیر پس نگرانه تصمیم ها قرار گرفته باشند. همچنین، تفاوت های ناشی از نوع صنعت، مرحله چرخه عمر کسب و کار، اندازه سازمان و شدت بحران های محیطی به طور مستقل بررسی نشد. مقطعی بودن گردآوری داده ها نیز امکان مشاهده تغییرات مؤلفه های شناختی و هیجانی در طول زمان و در مراحل مختلف یک تصمیم استراتژیک را محدود کرد.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده مدل استخراج‌شده را با استفاده از روش‌های کمی، تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌سازی معادلات ساختاری آزمون کنند و روابط مستقیم، غیرمستقیم، میانجی و تعدیل‌کننده میان ابعاد مدل را بررسی نمایند. انجام مطالعات طولی می‌تواند نشان دهد تعادل شناختی-هیجانی در مراحل تشخیص مسئله، تدوین گزینه‌ها، انتخاب، اجرا و ارزیابی پیامدها چگونه تغییر می‌کند. مقایسه کارآفرینان موفق و ناموفق، کارآفرینان نوپا و باتجربه و کسب‌وکارهای فعال در صنایع باثبات و پرتلاطم نیز می‌تواند مرزهای کاربرد مدل را روشن سازد. استفاده از روش‌های ترکیبی، مشاهده رفتاری، مطالعات موردی، آزمایش‌های تصمیم‌گیری و شاخص‌های فیزیولوژیک می‌تواند وابستگی به داده‌های خودگزارشی را کاهش دهد. همچنین، بررسی نقش فرهنگ، جنسیت، سبک رهبری، نوع مالکیت، مرحله رشد کسب‌وکار و کیفیت اکوسیستم کارآفرینی در تقویت یا تضعیف روابط مدل توصیه می‌شود.

پیشنهاد می‌شود مراکز رشد، شتاب‌دهنده‌ها، دانشگاه‌ها و نهادهای حمایت از کارآفرینی، برنامه‌های آموزشی خود را از تمرکز صرف بر مهارت‌های فنی و مالی فراتر برده و آموزش تفکر انتقادی، سناریونویسی، تحلیل ریسک، شناسایی سوگیری‌های شناختی، تنظیم هیجان، مدیریت استرس و تاب‌آوری را در آن‌ها ادغام کنند. کارآفرینان می‌توانند برای تصمیم‌های مهم از نظام‌های تصمیم‌گیری ترکیبی استفاده کنند که در آن تحلیل داده‌ها، نظر خبرگان، گفت‌وگوی تیمی و شهود مبتنی بر تجربه در کنار یکدیگر قرار گیرند. تشکیل هیئت‌های مشورتی چندتخصصی، ثبت منطق تصمیم‌ها، ارزیابی پس از اجرا و ایجاد بانک تجربه‌های شکست و موفقیت می‌تواند یادگیری سازمانی را تقویت کند. همچنین، استفاده از کوچینگ حرفه‌ای و حمایت روان‌شناختی برای مدیران، به‌ویژه در دوره‌های بحران، می‌تواند خودآگاهی هیجانی و کیفیت تصمیم‌گیری آنان را افزایش دهد. سیاست‌گذاران نیز باید با ثبات‌بخشی به مقررات، تسهیل دسترسی به سرمایه و توسعه شبکه‌های مشاوره‌ای، فشار شناختی و هیجانی وارد بر کارآفرینان را کاهش دهند.

تقدیر و تشکر

از تمامی کسانی که در انجام این مطالعه همراهی نمودند تشکر و قدردانی می‌گردد.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

موازین اخلاقی

در پژوهش حاضر تمامی موازین اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

References

- Babaei, M., Ezzati, M., Mahjoub Eshratabadi, H., & Mehrbani, V. (2024). Identifying the Components of Complexity and Cognitive Biases Related to the Financial Decisions of Academic Entrepreneurs Using a Qualitative Grounded Theory Approach. *Quarterly Journal of Applied Psychological Research*, 15(3), 273-292.
- Baron, R., Byrne, D., & Branscomb, N. (2020). *Social Psychology* (Y. Karimi, Trans.; 11th ed.). Rovian Publications.
- Cheng, P., Wu, S., & Xiao, J. (2025). Exploring the Impact of Entrepreneurial Orientation and Market Orientation on Entrepreneurial Performance in the Context of Environmental Uncertainty. *Scientific reports*, 15(1), 1913. <https://doi.org/10.1038/s41598-025-86344-w>
- Gholipour, A., Asadi, J., Tajari, T., & Bayani, A. (2022). Designing a Model for Encouraging Entrepreneurial Behavior Using Cognitive and Emotional Approaches: A Qualitative Study. *Industrial and Organizational Psychology Studies*, 9(2), 355-376. <https://doi.org/10.22055/jiops.2023.42389.1313>
- Griffith, M. D., Bacq, S., & Chen, J. (2023). Emotions and Cognition in Entrepreneurial Decision Making: A Multilevel Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 47(4), 985-1012.
- Luoma, J., & Martela, F. (2021). A Dual-Processing View of Three Cognitive Strategies in Strategic Decision Making: Intuition, Analytic Reasoning, and Reframing. *Long Range Planning*, 54(3), 102065. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2020.102065>
- Reeve, J. M. (2018). *Motivation and Emotion* (Y. Seyed Mohammadi, Trans.; 7th ed.). Veirayesh Publications.
- Roosta Kalishami, A., Heidari, A., & Shahhosseini, M. (2025). Cognitive Biases in Strategic Decision-Making: A Systematic Review. *New Research in Decision-Making*, 10(1), 163-197.
- Rostamzadeh, F., Keyhan, J., & Ebrahimi Nowruzabad, S. (2025). Entrepreneurial Mindfulness and Emotion Regulation as Prerequisites for Strategic Decision-Making under Economic Uncertainty. First National Conference on Professional Ethics and Social Responsibility in Management and Financial Sciences, Urmia.
- Sanda, M. A., & Sallama, M. N. (2023). Mediation Effect of Emotions on Relational Dynamics between Entrepreneurs' Thinking Processes and Their Entrepreneurial Decision-Making. *Journal of the International Council for Small Business*, 4(4), 337-350. <https://doi.org/10.1080/26437015.2022.2156312>
- Sassetti, S., Cavaliere, V., & Lombardi, S. (2022). The Rhythm of Effective Entrepreneurs' Decision-Making Process: The Pathways of Alertness Scanning and Search and Cognitive Style. A Mediation Model. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 18(2), 555-578. <https://doi.org/10.1007/s11365-021-00759-1>
- Serna-Zuluaga, J. C., Juarez-Varon, D., Mengual-Recuerda, A., & Medina-Lopez, A. (2024). Analysis of the Influence of Emotions on the Decision-Making of Entrepreneurs Using Neurotechnologies. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 20(3), 2169-2186. <https://doi.org/10.1007/s11365-024-00960-y>
- Urban, B. (2012). Researching Entrepreneurship from a Cognitive Perspective: A Focus on Necessity Entrepreneurs in the Johannesburg Area. *African journal of business management*, 6(48), 11732-11742. <https://doi.org/10.5897/AJBM11.2669>