

شکست کارآفرینان باتجربه ایرانی ریشه‌ها، دلایل و پیامدها

کد موضوعی: ۳۲۰

شماره مسلسل: ۱۲۸۳۳

اسفندماه ۱۳۹۱

نام گروه: مطالعات محیط کسب‌وکار

به نام خدا

فهرست مطالب

۱	چکیده	۱
۱	مقدمه	۱
۴	۱. مبانی نظری تحقیق	۴
۴	۱-۱. مفهوم شکست	۴
۵	۱-۲. دلایل شکست	۵
۸	۲. روش‌شناسی تحقیق	۸
۹	۲-۱. منابع گردآوری اطلاعات	۹
۹	۲-۲. روش گردآوری داده‌ها	۹
۱۱	۲-۳. سازه‌های پژوهش	۱۱
۱۲	۲-۴. جامعه و نمونه آماری	۱۲
۱۲	۲-۵. روش تعیین حجم نمونه	۱۲
۱۲	۲-۶. روش نمونه‌گیری	۱۲
۱۳	۲-۷. روایی و پایایی پژوهش	۱۳
۱۴	۳. یافته‌های تحقیق	۱۴
۱۵	۳-۱. ریشه‌های شکست کارآفرینان باتجربه ایرانی	۱۵
۲۳	۳-۲. پیامدهای شکست	۲۳
۲۵	۳-۳. اقدامات انجام شده	۲۵
۲۸	۳-۴. آموخته‌ها	۲۸
۳۱	۴. ارائه چارچوب یادگیری از شکست کارآفرینان	۳۱
۳۳	جمع‌بندی و نتیجه‌گیری	۳۳
۳۵	پیشنهادها	۳۵
۳۶	منابع و مأخذ	۳۶



شکست کارآفرینان باتجربه ایرانی ریشه‌ها، دلایل و پیامدها

چکیده

کسب‌وکارهای نوپا نقشی اساسی در ایجاد نوآوری، اشتغال و افزایش مزیت رقابتی کشور دارند. با این حال نرخ شکست این‌گونه کسب‌وکارها بالاست و به تبع آن هزینه‌های اقتصادی، اجتماعی، روحی - روانی و جسمانی - فیزیکی زیادی را به کارآفرینان و سایر افراد جامعه تحمیل می‌کنند. به همین دلیل، شناسایی دلایل این شکست‌ها، موضوع بااهمیتی محسوب می‌شود. دلایل شکست اغلب کسب‌وکارها، عواملی تقریباً مشابه و قابل شناسایی هستند. در این پژوهش که با روش تحقیق روایتی و با تکنیک مصاحبه‌های عمیق و هدفمند به انجام رسیده است، روایات زندگی کاری ۱۰ کارآفرین باتجربه که در میز کاری خود تجربه شکست‌های گوناگونی را داشته‌اند، شناسایی و در ۷ مقوله به این شرح ارائه می‌شود: نداشتن دانش، تجربه و مهارت‌های کارآفرینی، چالش بازاریابی و فروش، مشکلات شراکت نامناسب، انعطاف‌ناپذیری در روش، مشکلات مالی، شیفتگی به مسیر خطا و نامساعد بودن محیط کسب‌وکار. اساسی‌ترین یافته متمایز این پژوهش شناسایی نقش مسائل و مشکلات شراکت نامناسب و انعطاف‌پذیری ضعیف در شکست کسب‌وکارها می‌باشد.

مقدمه

کسب‌وکارهای نوپا نقشی اساسی در ایجاد نوآوری، اشتغال و افزایش مزیت رقابتی کشور دارند. با این حال نرخ شکست این‌گونه کسب‌وکارها بالاست و به تبع آن هزینه‌های اقتصادی، اجتماعی، روحی - روانی و جسمانی - فیزیکی زیادی را به کارآفرینان و سایر افراد جامعه تحمیل می‌کنند. مواجهه با شکست در مراحل مختلف فرآیند کارآفرینی که اساس آن را یادگیری تجربی از طریق روش‌های آزمون و خطا تشکیل می‌دهد (دیدگاه خلق فرصت)، امری بسیار رایج و قابل پیش‌بینی است. آنچه در این میان حائز اهمیت است ضرورت تصمیم‌گیری و سیاستگذاری مناسب در جهت کاهش تعداد شکست‌ها و تقلیل پیامدهای منفی حاصل از آنهاست. این یک الگوی متعارف است که اولین کسب‌وکار ایجاد شده توسط یک کارآفرین با مشکلات زیادی مواجه شود، ولی آنچه مهم است ضرورت تدوین سیاست‌های حمایتی لازم در جهت شناسایی ریشه‌های شکست، جلوگیری از ورشکستگی کامل و کمک به بازتوانی کارآفرینان به‌منظور حفظ و تداوم فعالیت‌های کسب‌وکار می‌باشد.

درک چگونگی تحمل شکست و نحوه مواجهه با آن، ما را در درک بهتر و عمیق‌تر دیدگاه نوظهور خلق فرصت در کارآفرینی یاری کرده و اطلاعات ارزشمندی درخصوص فرآیند کارآفرینی که طبق این دیدگاه براساس آزمون و خطا شکل می‌گیرد، در اختیار ما قرار می‌دهد. براساس دیدگاه خلق فرصت، آزمون و خطا در فرآیند یادگیری نقشی بسزا داشته و یک عامل کلیدی در تشخیص و بهره‌برداری از فرصت به‌شمار می‌رود (Alvarez & Barney, 2005). به‌طور مشابه ساراسواتی (۲۰۰۴) معتقد است که رویارویی با شکست در بهره‌برداری از فرصت، نقشی کلیدی و هدایتگر در موفقیت‌های بعدی کارآفرینان، چه در سطح خرد (سطح فردی) و چه در سطح کلان (سطح کل اقتصاد) ایفا می‌کند. پژوهشگران دیگری نیز بر این باورند که شکست‌ها می‌توانند باعث به‌وجود آمدن یادگیری کلیدی شده که احتمال موفقیت افراد را در فعالیت‌های کارآفرینانه افزایش می‌دهد (Minniti & Bygrave, 2001; Shepherd, 2003).

با اینکه توجه به نمونه‌های موفق و الگوبرداری از آنها در تحقیقات کارآفرینی جایگاه بسیار بالایی دارد، اما باید توجه داشت که مطالعه شکست‌های کارآفرینان می‌تواند به‌عنوان منبع ارزنده‌ای جهت شناسایی و رفع موانع و درک چگونگی توسعه مهارت‌ها و دانش کارآفرینان تلقی گردد (McGrath, 1999). با این وجود هنوز هم مطالعات اندکی درخصوص یادگیری از شکست صورت گرفته و این زمینه پژوهشی در مراحل ابتدایی است و نیازمند سرمایه‌گذاری‌های بیشتری می‌باشد (Carmeli, 2007). به‌طور مشابه شپهرد (۲۰۰۳) نیز معتقد است که اطلاعات اندکی درخصوص شکست کارآفرینانه و توانایی مقابله با شکست و یادگیری از شکست توسط کارآفرینان وجود دارند. در حوزه مطالعاتی کارآفرینی اکثر پژوهشگران بر این باورند که منظور از شکست، انحلال کسب‌وکار نبوده، بلکه از شکست به‌عنوان عدم دستیابی کارآفرینان به اهداف از پیش تعیین شده در زمان راه‌اندازی و یا مدیریت کسب‌وکار یاد می‌کنند (Cannon & Edmondson, 2001, 2005; Sitkin, 1992). شکست‌های کارآفرینان می‌تواند ناشی از ضعف‌های بخش‌های مختلف یک سازمان باشد. نتایج تحقیقات انجام گرفته درخصوص دلایل شکست کسب‌وکارها بیانگر این امر است که عللی همچون مشکلات محصول، بازاریابی ضعیف، مشکلات مالی و مدیریتی، اتخاذ سیاست‌های نامناسب، کمبود سرمایه و مسائل پرسنلی در شکست کارآفرینان نقش داشته‌اند (Bruno, et al., 1992).

با اینکه همه مشکلات پیش روی یک سازمان قابل پیش‌بینی نیستند، ولی پژوهش‌ها نشان می‌دهد که بسیاری از فجایع سازمانی زمانی اتفاق می‌افتند که مدیران با یک مشکل قابل پیش‌بینی مواجه شده، ولی به‌دلیل عدم آمادگی مناسب، واکنش نادرستی از خود نشان داده و اوضاع را خراب‌تر می‌نمایند (Singh, et al., 2007). در نتیجه سازمان‌ها همواره با هزینه‌های اساسی مواجه هستند که به‌وسیله آمادگی قبلی قابل حذف و یا تقلیل است، البته به شرطی که سازمان‌ها برای مقابله با بحران‌های آتی و مدیریت صحیح آن آمادگی لازم را داشته باشند.



ترنر (۱۹۷۶) معتقد است زمانی که اشتباهات و ناکارایی‌های بخش‌های مختلف سازمان مورد توجه قرار نگیرد، به‌خوبی درک نشود و یا اقدامات مناسب صورت نپذیرد، مشکلات کوچک انباشته شده تا به سطحی برسند که یک فاجعه را رقم زنند.

یادگیری از شکست از جمله عوامل مؤثر بر ایجاد آمادگی برای مقابله با بحران‌های فعلی و بحران‌های آتی سازمان در سطح خرد محسوب می‌شود، ولی تجربه کشورهای موفق نشان داده است که شناسایی راهکارهای مناسب و تدارک سازوکارهای حمایتی مورد نیاز در جهت ارتقای سهولت کسب‌وکار و همچنین بهبود فضای کسب‌وکار بهترین گزینه برای کاهش زیان‌های ناشی از چنین شکست‌هایی است. در نتیجه این پژوهش می‌تواند کمک شایانی به کارآفرینان موجود در صنایع مختلف کشور از یک‌سو و سیاستگذاران کلان کشور از سوی دیگر در موارد فوق‌الذکر ارائه کند.

امروزه اهمیت کارآفرینان و کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در توسعه اقتصاد ملی و منطقه‌ای به‌دلایل متعددی از جمله نقش کارآفرینان به‌عنوان عاملان ایجاد نوآوری (Schumpeter, 1934)، مولد اشتغال پایدار و همچنین عامل افزایش مزیت رقابتی (Audretsch, Keilbach, & Lehmann, 2006) مورد تأیید است. چنین شرایطی سبب می‌شود که سیاستگذاری‌های کلان کشورها به سمت حمایت از ایجاد و توسعه کسب‌وکارهای کوچک سوق یابد. آلدریچ^۱ (۱۹۹۹) بیان می‌کند که نیمی از کارآفرینان در تلاش برای سازماندهی کسب‌وکار خویش با شکست روبرو می‌شوند.

شکست‌ها در ایجاد و اداره کسب‌وکارها را می‌توانیم از منظر هزینه‌های گوناگون شامل: هزینه اقتصادی، اجتماعی، روحی- روانی و جسمانی- فیزیکی مورد توجه قرار دهیم (نوتاش، ۱۳۸۹). به‌عنوان مثال نتایج یک تحقیق حاکی از آن است که تا حدودی نیمی از پروژه‌های سیستم‌های اطلاعاتی آمریکا در سال ۱۹۹۵ با شکست روبرو شده و این شکست‌ها هزینه‌ای حدود ۱۴۰ میلیارد دلار به همراه داشته‌اند (Keil & Robey, 1999). شناسایی دلایل و ریشه‌های شکست کسب‌وکارهای کارآفرینانه کاربردهای اساسی در موارد زیر دارد: تقویت قابلیت تطبیق‌پذیری کارآفرینان، ایجاد فضای مناسب برای یادگیری از شکست‌ها و خطاها، فراهم کردن محتوای علمی - کاربردی لازم برای سیاستگذاری توسعه و پایداری کسب‌وکارهای کوچک، متوسط و با رشد سریع.

درخصوص چرایی و حتی چگونگی شکست کسب‌وکارهای کوچک و متوسط پژوهش‌های متعدد و ارزشمندی در سطح جهانی صورت گرفته است، که عمدتاً پایه و اساس سیاستگذاری‌های توسعه این‌گونه کسب‌وکارها را تشکیل می‌دهند. در کشورمان نیز از یک‌سو نیاز شدیدی به استفاده از دستاوردهای کسب‌وکارهای کوچک و متوسط از قبیل اشتغال‌آفرینی، توسعه نوآوری و رقابت‌جویی ملی به چشم می‌خورد، از سوی دیگر با توجه به نامساعد بودن محیط کسب‌وکار جهت شکوفایی کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، امروزه شاهد نرخ بالای شکست کسب‌وکارهای موجود به‌ویژه کسب‌وکارهای نوپا، به‌صورت ضمنی و آشکار هستیم. در چنین شرایطی شناسایی ریشه‌ها

1. Aldrich

و دلایل این شکست‌ها به‌منظور توانمندسازی و آماده کردن سازمان‌های نوپا، کوچک و متوسط برای بقا و تعالی، امری حیاتی به‌نظر می‌رسد. علیرغم وجود چنین ضرورتی پژوهش‌های محدودی درخصوص شناسایی ریشه‌های شکست کارآفرینان ایرانی (آراستی، ۱۳۸۹) صورت گرفته است. در عین حال اندک پژوهش‌های موجود نیز به‌صورت کمی و با استفاده از ابزار پرسشنامه صورت گرفته و جنبه نظرسنجی دارند، که از اعتبار کمی در توصیف و پیش‌بینی وقایع برخوردار هستند.

با توجه به بحث‌های موصوف، دغدغه پژوهشی زیر مطرح می‌شود:

۱. ریشه‌های شکست کارآفرینان باتجربه ایرانی چیست؟
۲. پیامدهای مواجهه با چنین شکست‌هایی چیست؟
۳. نقش سیاستگذاران منطقه‌ای و ملی در این خصوص چیست؟

۱. مبانی نظری تحقیق

۱-۱. مفهوم شکست

بررسی پیشینه پژوهش‌ها نشان می‌دهد که از شکست تعابیر متفاوتی در ادبیات مدیریت و کسب‌وکار ارائه شده است. برخی از این تعاریف عبارتند از: ورشکستگی و ناتوانی در پرداخت دیون (Zacharakis, Meyer, & DeCastro, 1999)، پایان کار شرکتی که به اهداف خود نرسیده است (McGrath, 1999)، انحراف از اهداف تعیین شده و مورد انتظار (Cannon & Edmondson, 2001). شپهرد (۲۰۰۳) شکست کارآفرینانه را این‌چنین تعریف کرده است: شکست کارآفرینانه زمانی رخ می‌دهد که درآمدهای سازمان به‌شدت کم شده و یا هزینه‌های آن به قدری زیاد شود که شرکت ورشکست شده و امکان ادامه فعالیت آن با مالکیت و مدیریت فعلی وجود نداشته باشد.

تعاریف ارائه شده پژوهشگران مختلف از شکست را می‌توان در یک سنخ‌شناسی در قالب سه دیدگاه به‌صورت زیر دسته‌بندی کرد: دیدگاه اول شکست را معادل تعطیل شدن و انحلال کسب‌وکار می‌داند، طبق این تعریف هر کسب‌وکاری که از ادامه فعالیت خود دست برداشته و منحل شود، شکست‌خورده تلقی می‌شود. این دیدگاه با انتقادهای فراوانی روبرو شده است، زیرا براساس این دیدگاه هر کارآفرینی که یک کسب‌وکار را منحل کند، ناموفق قلمداد می‌شود. درحالی که دلایل فراوانی برای منحل شدن یک کسب‌وکار وجود دارد. این دلایل می‌تواند دربرگیرنده طیف گسترده‌ای از عوامل بوده که از پایان زمان مأموریت و دستیابی کامل به هدف گرفته تا عواملی نظیر مشکلات و دلایل شخصی، مشکلات مدیریتی و فنی و ورشکستگی را دربر می‌گیرد (Bates, 2005; Headd, 2003; Watson & Everett, 1993).

دیدگاه دوم تعریف دقیق‌تری از شکست ارائه داده و آن را معادل شکست تجاری می‌داند. این تعریف به کسب‌وکاری اشاره دارد که به اهدافش نرسیده و ورشکست شده و در نتیجه مجبور



می‌شود برخلاف تمایل خود از ادامه فعالیت دست کشیده و به انحلال تن در دهد (Bruno, Mcquarrie, & Torgrimson, 1992; McGrath, 1999; Shepherd, 2003; Singh, Corner, & Pavlovich, 2007).

آخرین دیدگاه شکست را لزوماً به معنای انحلال کسب‌وکار تلقی نکرده، بلکه از شکست به‌عنوان عدم دستیابی کارآفرینان به اهداف تعیین شده در زمان تأسیس یا مدیریت کسب‌وکار خود یاد می‌کند (Cannon & Edmondson, 2001, 2005; Sitkin, 1992).

۲-۱. دلایل شکست

نتایج تحقیقات متعدد حاکی از آن است که دلایل شکست اغلب سازمان‌ها، عواملی تقریباً مشابه و قابل شناسایی هستند و آگاهی از این دلایل می‌تواند از بروز شکست جلوگیری کند. با وجود این که یافتن دلایل موفقیت سازمان‌ها کمک قابل توجهی به مدیران و کارآفرینان در جهت حرکت به‌سوی موفقیت خواهد بود، ولی به اعتقاد نگارندگان، شناسایی و آگاهی از دلایل عمده شکست سازمان‌های مختلف نقشی به مراتب ارزنده‌تر در جهت یادگیری کارآفرینان و سیاستگذاری برای پایداری و توسعه سازمان‌ها بازی می‌کند. دلایل و ریشه‌های شکست‌ها از دیدگاه اندیشمندان در جدول ۱ ساماندهی شده‌اند. به‌عنوان نمونه، نتایج پژوهش برونو^۱ و همکارانش (۱۹۸۷) در بررسی دلایل شکست کسب‌وکارها طی ۲۰ سال از دهه ۱۹۶۰ - ۱۹۸۰ نشان می‌دهد که دلایل شکست‌ها در طی این سال‌ها تغییر چندانی نداشته است. نتایج تحقیق آنها که درخصوص ۲۵۰ شرکت فناور مستقر در دره سیلیکون انجام شده، نشان داد که ۵۰ درصد شرکت‌های مورد مطالعه با شکست مواجه شده، ۳۲ درصد از این شرکت‌ها ادغام شده یا فروخته شده و تنها ۱۸ درصد از آنان رشد کرده و زنده مانده‌اند. برونو (۱۹۹۲) در مطالعه دیگری مواردی شامل: مشکلات محصول، بازاریابی، مسائل مالی، مدیریتی و پرسنلی را از عوامل اصلی شکست کسب‌وکارها برشمرده است. در این تحقیق مشکلات و ضعف‌های تیم مدیریتی مهمترین دلیلی است که توسط ۹۰ درصد پاسخ‌دهندگان به‌عنوان دلیل شکست برشمرده شده است. زاکاراکیس^۲ و همکارانش (۱۹۹۹) در تحقیقات خود به بررسی شکست کارآفرینان پرداخته‌اند. آنها در مطالعات خود ۸ مورد شکست خورده را که شرکت‌های تولیدی بودند و در عرصه فناوری‌های برتر فعالیت داشتند، مورد بررسی قرار دادند. ۵۸ درصد از کارآفرینان علت شکست کسب‌وکار خود را به عوامل درونی مانند استراتژی مدیریتی ضعیف و کمبود سرمایه نسبت داده‌اند. این درحالی است که ۷۵ درصد سرمایه‌گذاران مخاطره‌پذیر علت شکست همان شرکت‌ها را به عوامل بیرونی و خارج از کنترل کارآفرینان مربوط دانسته‌اند. آنان عواملی همچون رقابت شدید، نرخ رشد کم بازار و کوچک بودن اندازه بازار را به‌عنوان علل

1. Bruno

2. Zacharakis, Meyer, & DeCastro

شکست خود برشمردند. تعمق در مورد دلایل شکست‌ها براساس پژوهش‌های مطروحه در جدول زیر، نشان می‌دهد که شکست‌های کارآفرینانه عمدتاً براساس چند مقوله شامل: بازار، مالی، مدیریتی، محصول، ویژگی‌های کارآفرینی و محیط قابل دسته‌بندی هستند، اما نکته اساسی در چگونگی وقوع مسائل و مشکلات فوق می‌باشد. در ضمن نامساعد بودن محیط کسب‌وکار هم از عواملی است که تقریباً در اکثر پژوهش‌های بررسی شده در جدول ۱ به‌عنوان یکی از ریشه‌های شکست مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است.

جدول ۱. مقایسه پژوهش‌های پیشین در حوزه ریشه‌های شکست کارآفرینان

ردیف	پژوهشگران	دلایل شکست
۱	لویت ^(۱) (۱۹۶۰)	عدم ارزیابی اهداف، نداشتن بیش واقعی نسبت به بازار، بی‌همتا و منحصر به فرد نبودن شرکت، درک نامناسب از تکنولوژی مورد نیاز، دانش مالی ضعیف، بی‌توجهی به قوانین و مقررات
۲	لارسن و کلوت ^(۲) (۱۹۷۹)	خوش‌بینی، تحصیلات ناکافی، انعطاف‌ناپذیری در روش، برخورد سلیقه‌ای، تصمیم‌گیری غیرمنطقی، سیر در گذشته، عدم استفاده از مشاوره، نداشتن دانش و مهارت کسب‌وکار
۳	برونو، لیدکروهاردر ^(۳) (۱۹۸۷)	زمانبندی ضعیف، مشکلات طراحی محصول، استراتژی نامناسب توزیع، تعریف مبهم کسب‌وکار، اتکای بیش از حد به یک مشتری، خیلی زود وام گرفتن، رابطه نامناسب با سرمایه‌گذاران مخاطره‌پذیر، ضعف کار تیمی و مسائل منابع انسانی
۴	ترپسترا و السون ^(۴) (۱۹۹۳)	ضعف تأمین و مدیریت مالی، مشکلات بازاریابی و فروش، ضعف در توسعه محصول، نقص مدیریت تولید و عملیات، ضعف مدیرعامل، مدیریت منابع انسانی نامناسب، مشکلات ناشی از محیط اقتصادی و قوانین و مقررات نامناسب حاکم بر محیط کسب‌وکار
۵	داچ، فولر-تون و رایبیز ^(۵) (۱۹۹۴)	مشکلات خارجی شامل: رابطه با مشتری، دانش بازار، برنامه‌ریزی بازار، مکان‌یابی، قیمت‌گذاری، تولید محصول، رقبا و گسترش و توسعه کسب‌وکار مشکلات داخلی شامل: تأمین سرمایه، جریان نقدینگی، تجهیزات مورد نیاز، کنترل دارایی، منابع انسانی، رهبری، ساختار سازمانی و سیستم حسابداری
۶	زاکاراکیس ^(۶) (۱۹۹۹)	شرایط نامناسب بازار خارجی، استراتژی مدیریتی ضعیف، کمبود مهارت‌های مدیریتی، ناتوانی در تأمین سرمایه
۷	اگ و دیپریجکر ^(۷) (۲۰۰۶)	عوامل و مشکلات مربوط به: محیط دور یا محیط کلان، محیط نزدیک (شامل مشتریان، تأمین‌کنندگان، رقبا و ...)، ویژگی‌های کارآفرین، سیاست‌های شرکت، ویژگی‌های سازمان (بلوغ، انعطاف‌پذیری و ...)
۸	گالست و مارتیز ^(۸) (۲۰۰۹)	دلایل شکست شرکت‌ها، شامل مسائل: منابع انسانی، مدیریتی، مالی، خارجی - حاکمیتی، بازاریابی دلایل شکست کسب‌وکارهای نوپا و کارآفرینانه، شامل مسائل: مدیریتی، محصول، ارزیابی فرصت، رشد و توسعه کسب‌وکار
۹	آراستی، غلامی (۱۳۸۹)	ارزیابی غیرواقعی طرح، نداشتن انگیزه کافی و خستگی و دلسردی از کار، عضویت نداشتن در شبکه‌ها و گروه‌های مرتبط با کسب‌وکار، تأمین نامناسب منابع مالی، قوانین و مقررات دولتی ناسازگار با فعالیت‌های کارآفرینی، جو اقتصادی نامناسب جامعه

(1) Levitt

(2) Larson & Clute

(3) Bruno, Leidecker, & Harder

(4) Terpstra & Olson

(5) Dodge, Fullerton, & Robbins

(6) Zacharakis, Meyer & DeCastro

(7) Ooghe & De Prijcker

(8) Gulst & Maritz



اُگ و دیپریچکر (۲۰۰۶) در شناسایی دلایل شکست کسب‌وکارها، ویژگی‌های کارآفرینان و لارسن و کلوت (۱۹۷۹) برخوردهای سلیقه‌ای کارآفرینان با موضوعات را مورد توجه قرار داده‌اند. به اعتقاد برخی از اندیشمندان (Bazerman, 2001; Petkova, 2008)، نحوه تصمیم‌گیری کارآفرینان، خود به‌عنوان یکی از دلایل اصلی شکست آنان قلمداد می‌شود. علت این است که کارآفرینان در تصمیم‌گیری از مدل‌های تفکر منطقی استفاده نمی‌کنند، بلکه از میانبرهای شناختی یا همان روش‌های شهودی بهره می‌گیرند (Mitchell et al., 2007). چنانچه از این قبیل تصمیم‌گیری به شیوه نادرستی استفاده شود، منجر به شکل‌گیری تعصبات فکری خاصی همچون اعتماد به نفس بیش از حد، توهم کنترل، استدلال به‌وسیله قیاس، قانون اعداد کوچک (Keh, Foo, & Lim, 2002) و خطای اسنادی خودخدمتی^۱ (Fiske & Taylor, 1991) می‌شود. در چارچوب مطروحه توسط مینیتی و بایگریو^۲ (۲۰۰۱) کارآفرینان در هنگام تصمیم‌گیری در مواجهه با مسائل جدید به‌صورت تصادفی یکی از گزینه‌های ممکن را انتخاب کرده و پس از وقوع نتایج آن، ذخیره دانشی خود را افزایش می‌دهند. در ادامه اقداماتی که نتایج مطلوبی را به همراه داشته تقویت شده و مجدداً تکرار می‌شوند. در نتیجه با گذشت زمان، وابستگی به مسیر نقش بسزایی در تصمیمات بعدی بازی خواهد کرد. از آنجایی که این تصمیمات بهینه نبوده احتمال اشتباه زیاد است، در نتیجه کارآفرینان با شکست مواجه می‌شوند.

مطالعات گوناگون نشان می‌دهند که موفقیت‌های اولیه با ایجاد دام موفقیت، ممکن است زمینه‌ساز شکست‌های بعدی گردند. پژوهشگران دو دلیل را برای این امر ذکر کرده‌اند (Khaneman & Tversky, 1984): دلیل اول این است که کارآفرینان معمولاً براساس شهود و مدل‌های ذهنی خود تصمیم‌گیری کرده و این تصمیمات به‌دلیل مرتبط بودن به موفقیت در ذهن آنها برجسته می‌شوند و اساس تصمیم‌گیری بعدی آنها می‌گردند. با ادامه این روند الگوی تصمیم‌گیری کارآفرینان محدود به تجربیات گذشته شده، توجه آنان به متغیرها و شرایط جدید کمتر گشته، تا جایی که دیگر به‌دنبال اصلاح الگوی رفتاری پیشین خود نخواهند بود (Shepherd, Zacharakis, & Baron, 2003). دومین دلیل این است که موفقیت‌های پیشین سبب ایجاد اعتماد به نفس کاذب در کارآفرینان شده و در نتیجه احتمال خوش‌بینی غیرواقعی و بیش از حد در آنان افزایش می‌یابد. از آنجایی که کارآفرینان در محیط اطلاعاتی غنی با عدم اطمینان فراوان فعالیت دارند، کنش‌های گذشته باعث موفقیت شده است، لزوماً نمی‌تواند سبب دستیابی به موفقیت در آینده شود و به‌تبع آن احتمال بروز شکست‌ها افزایش می‌یابد.

با توجه به ضرورت توجه به شکست کسب‌وکارها در کشور و به‌منظور بررسی عمیق‌تر ریشه‌های این شکست‌ها، ابزار پژوهش حاضر براساس ابعاد و مؤلفه‌های عمومی مطروحه

1. Self-Serving Attribution Bias

2. Minniti & Bygrave

درخصوص دلایل شکست، تهیه و اصلاح شد و پرسشنامه نهایی برای استفاده در مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختاریافته با کارآفرینان باتجربه ایرانی سامان یافت.

۲. روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش در زمره پژوهش‌های کیفی صورت گرفته است. علت انتخاب روش تحقیق کیفی این است که ویژگی‌های زیر مد نظر محقق بوده که تنها در روش تحقیق کیفی قابل حصول می‌باشد:

- کلامی بودن داده‌های مورد نیاز.

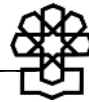
- تمرکز بر نقطه‌نظرهای شرکت‌کنندگان در فرآیند پژوهش و معنایی که آنان به پدیده مورد مطالعه

نسبت می‌دهند.

- استفاده از زبان گفتاری.

در این پژوهش محقق تلاش کرده تا از طریق تحلیل واژگان به بررسی پدیده شکست از ابعاد مختلف پرداخته و به یک تصویر تفصیلی کلان از آن دست یابد. برای این منظور از روش تحقیق روایتی استفاده شده است. دلیل اصلی انتخاب این روش، اقدام به شناسایی و ارائه الگویی برای یادگیری از شکست از طریق واکاوی و بررسی تجربیات گذشته کارآفرینانی است که داستان چگونگی تجربه کردن شکست یا شکست‌های گذشته خود را در قالب داستان زندگی‌شان روایت کرده‌اند. در این راستا پژوهشگر سعی بر آن دارد که با تمرکز بر تجربه‌های کسب شده توسط کارآفرینان در مواجهه با شکست و گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه و دستیابی به مدارک و مستندات مرتبط، به این امر پی برد که شکست در زندگی کاری این افراد چه نقشی داشته است. در حقیقت روش تحقیق روایتی به پژوهشگر در بازنمایی تجربه‌های افراد مورد مطالعه در رویارویی با شکست و مقابله با آن کمک می‌نماید. در اینجا پژوهشگر از طریق مصاحبه با افراد مورد نظر و مراجعه به متن مصاحبه‌ها و گزارش‌های مربوط، داده‌های لازم را درباره تجربه شکست و مقابله با آن به دست می‌آورد. همچنین نقطه عطف این تجربه‌ها را بازنمایی کرده و به آنها معنا می‌بخشد. این معنا بخشی به تجربه‌ها در هنگام مصاحبه و پس از آن توسط پژوهشگر صورت می‌گیرد. به بیانی دیگر می‌توان گفت که استفاده از روش تحقیق روایتی در این پژوهش به منظور بازنمایی تجربه‌های افراد منتخب، در یک حیطه خاص یعنی تجربه کردن شکست و همچنین معنا بخشی به این تجربه‌ها بوده است. برای انجام این تحقیق مانند هر تحقیق روایتی دیگری باید هفت ویژگی زیر مورد توجه قرار گرفته و رعایت شوند (Creswell, 2002):

- بازنمایی تجربه‌های فردی،
- گاه‌شماری تجربه‌ها با توجه به فرآیند زمانی (گذشته، حال و آینده)،
- گردآوری داستان‌های تجربه مرتبط فرد،



- بازگو کردن داستان،
 - کدگذاری موضوعها،
 - توصیف زمینه یا موقعیت،
 - همدستی پژوهشگر با مصاحبه‌شونده.
- با توجه به مراتب فوق، گام‌های زیر را جهت انجام این پژوهش طی می‌نماییم.
- **بیان مسئله:** پی بردن به موقعیت نامعین مورد نظر یعنی آشکار کردن تجربه‌های افراد در تجربه شکست و ضرورت و اهمیت بازنمایی آن.
 - **بررسی پیشینه تحقیق:** استفاده از پیشینه پژوهش در روش تحقیق روایتی نه به‌منظور جهت‌گیری طرح تحقیق، بلکه تنها به جهت غنی‌تر کردن گزارش تحقیق صورت می‌گیرد.
 - **بیان هدف تحقیق:** یافتن و کاویدن معناهای حاصل از تجربه‌های فردی در مواجهه با شکست و مقابله با آن و بازنمایی آنها.
 - **گردآوری داده‌ها:** از طریق مصاحبه با افراد مورد نظر و همچنین با استفاده از سایر مدارک و اسناد مرتبط.
 - **تحلیل و تفسیر داده‌ها:** از طریق بازگو نمودن داستان‌های حکایت شده از طرف مصاحبه‌شونده در قالب نوشتاری و تحلیل آن به‌منظور یافتن مقوله‌های مورد نیاز برای بازنمایی تجربه‌ها.
 - **تهیه گزارش تحقیق و ارزیابی آن:** در این مرحله ابتدا مصاحبه‌ها را به‌صورت داستان توصیف کرده و سپس عمق تجربه‌های بازنمایی شده افراد را با دقت و واقع‌گرایی بیان خواهیم کرد.

۲-۱. منابع گردآوری اطلاعات

- منابع مورد استفاده در این پژوهش به قرار زیر است:
- منابع کتابخانه‌ای (مقالات و کتاب‌های پژوهشی معتبر و دسته اول داخلی و خارجی) برای شناسایی الگوها و نظریه‌های مرتبط با یادگیری از شکست.
 - افراد کلیدی (کارآفرینان مورد نظر و خبرگان این حوزه) جهت شناسایی و ارائه داستان‌های زندگی مرتبط با موضوع.

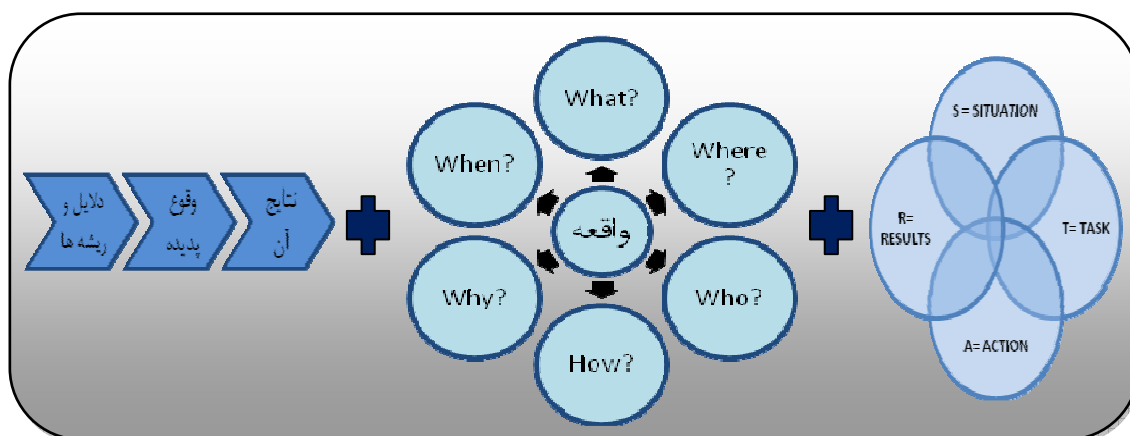
۲-۲. روش گردآوری داده‌ها

از میان رویکردهای چهارگانه گردآوری داده‌ها (بازرگان، ۱۳۸۷) در این پژوهش از تکنیک مصاحبه و از نوع مصاحبه‌های عمیق استفاده شده است. البته در موارد متعددی برای تکمیل و برطرف کردن خلأهای اطلاعاتی رویکرد مشاهده و مراجعه به اسناد و مدارک نیز مورد استفاده قرار گرفته است. در انجام مصاحبه‌ها از نمونه‌ها خواسته می‌شد تا در قالب یک داستان، سرگذشت کسب‌وکار خود

را از ابتدا تا زمان مواجه شدن با شکست و پس از آن روایت نمایند. تأکید بیشتر بر زمان تجربه شکست و اقدامات و یافته‌های پس از این تجربه بود، هرچند که برای دستیابی به ریشه‌ها و زمینه‌های بروز شکست باید تا حدودی در جریان رویدادهای مهم رخ داده در هر مورد، از زمان آغاز کسب‌وکار، تا زمان وقوع شکست نیز قرار گرفت. در ادامه به جهت حصول اطمینان از کامل بودن اطلاعات و از قلم نیفتادن جنبه‌های اساسی مورد نظر، فهرست اطلاعات اساسی مورد نظر را در قالب پرسشنامه‌ای تنظیم شد تا در زمان مصاحبه اگر نمونه مورد مصاحبه، در زمان صحبت در مورد سرگذشت موردی را فراموش کرد، با استفاده از این سؤالات از وی خواسته شد که بحث را کامل کند.

بدین منظور از رویکردهای رایج مورد استفاده در طراحی پرسشنامه بهره گرفته شد. از آنجایی که از میان رویکردهای متداول، رویکرد STAR (Kessler, 2006) و رویکرد 5W1H (Jang & Woo, 2005) برای تشریح یک اتفاق یا موقعیت کاربرد بیشتری داشته و هریک جنبه‌هایی از یک رویداد را بهتر پوشش می‌دادند، در طراحی پرسشنامه مورد نظر از ترکیب این دو روش با توجه به مراحل مختلف یک واقعه یا کنش استفاده شده است.

نمودار ۱. چگونگی شکل‌گیری ابزار مصاحبه



رویکرد STAR بر جنبه‌های زیر به‌عنوان ارکان اصلی اتفاق افتادن یک رویداد تأکید دارد (Kessler, 2006):

- موقعیت (Situation): موقعیت و شرایط ویژه‌ای که در زمان ایجاد یک کنش وجود داشته است.
- کار (Task): موقعیت، شغل و جایگاه افراد تأثیرگذار در ایجاد آن کنش.
- کنش (Action): اقدامات انجام شده توسط افراد مورد نظر.
- نتایج (Result): نتایج و خروجی‌های کنش مورد نظر.
- رویکرد دوم رویکرد 5W1H می‌باشد. این رویکرد شامل سؤالات اساسی زیر است (Jang & Woo, 2005):



- چه چیزی (What): رویداد مورد نظر چیست و چه ابعادی دارد؟
- کجا (Where): این اتفاق در چه مکانی صورت گرفته است؟
- چه کسی (Who): چه کسانی در ایجاد آن نقش داشته‌اند؟
- چگونه (How): این اتفاق چگونه و در چه شرایطی به وقوع پیوسته است؟
- چرا (Why): دلایل و ریشه‌های ایجاد این پدیده چیست؟
- چه زمانی (When): این حادثه در چه زمانی رخ داده است؟

در استفاده از رویکرد مصاحبه برای گردآوری داده‌ها در این پژوهش از فرم‌های مصاحبه ساده‌ای که دربرگیرنده عنوان پژوهش، نام مصاحبه‌شونده، نام سازمان، سمت مصاحبه‌شونده در سازمان، تاریخ و محل مصاحبه هستند، استفاده شده است. همچنین با کسب اجازه از مصاحبه‌شوندگان، مصاحبه به صورت کامل ضبط شده و فایل‌های صوتی آنها برای پیاده‌سازی متن کامل مصاحبه و مراجعه‌های بعدی مورد استفاده قرار گرفته است. هرچند که اکثر مصاحبه‌شوندگان به دلیل اینکه می‌خواستند در مورد شکست‌های خود، دلایل آن و حتی ضعف‌ها و اشتباه‌های خود صحبت کنند، اجازه انتشار متن مصاحبه و حتی ذکر نامشان در قسمت یافته‌های پژوهش را به پژوهشگر ندادند، لذا فایل‌های صوتی و متن کامل مصاحبه‌ها به صورت محرمانه تنها در اختیار تیم پژوهش بوده و صرفاً یافته‌های پژوهش به همراه خلاصه‌ای از داستان پس از حذف مشخصات هویتی قابل انتشار است، لذا در قسمت‌هایی که ذکر واقعه‌ای خاص برای تشریح یافته‌های پژوهش ضروری بوده است، سعی شده تا بدون ذکر نام و مشخصات آن مورد خاص، واقعه به صورت مختصر آورده شود.

در نهایت باید گفت که در این پژوهش تا حد ممکن سعی شده است که علاوه بر مصاحبه با خود کارآفرینان، جهت گردآوری اطلاعات تکمیلی از منابعی نظیر بررسی تاریخچه زندگی، تجزیه و تحلیل اتفاقات مهم دوره حیات سازمان و نیز مطالعه اسناد و مدارک مربوط به کارآفرینان مورد نظر و کسب‌وکارشان استفاده شود و در مواردی که لازم بوده، با سایر همکاران و یا شرکا نیز مصاحبه‌های تکمیلی صورت گرفته است.

۲-۳. سازه‌های پژوهش

۲-۳-۱. شکست در کارآفرینی

شکست عبارت است از عدم دستیابی کارآفرینان به اهداف تعیین شده در زمان تأسیس یا مدیریت کسب‌وکار (Cannon & Edmondson, 2001, 2005; Sitkin, 1992).

۲-۳-۲. کارآفرینان باتجربه

کارآفرینان باتجربه، کارآفرینانی هستند که بیش از یک شرکت را راه‌اندازی کرده‌اند. چه

کارآفرینانی که با حفظ کسب‌وکار پیشین خود اقدام به راه‌اندازی کسب‌وکار جدیدی می‌نمایند و چه کارآفرینانی که سازمان قبلی خود را رها کرده و اقدام به تأسیس یک کسب‌وکار جدید می‌نمایند.

۲-۴. جامعه و نمونه آماری

در این پژوهش کارآفرینان باتجربه (که حداقل دارای تجربه راه‌اندازی دو کسب‌وکار باشند)، فعال در بخش‌های مختلف صنعت، جامعه آماری را تشکیل می‌دهند.

نمونه آماری شامل کارآفرینان باتجربه است که براساس روش انتخاب هدفمند شناسایی و دارای شاخص‌های زیر هستند:

- در تأسیس و یا توسعه کسب‌وکار خویش نقش کلیدی داشته باشند.
- حداقل ۱۰ سال از زمان ایجاد اولین کسب‌وکارشان گذشته باشد.
- کارآفرینان باتجربه سریالی یا پورتفولیو (دارای تجربه راه‌اندازی حداقل دو کسب‌وکار) محسوب شوند.
- در چرخه عمر کسب‌وکار خود شکست‌های متعددی را تجربه کرده باشند.
- با شکست خویش مقابله کرده و بر آن فائق آمده و مجدداً در عرصه کسب‌وکار موفق شده باشند.

۲-۵. روش تعیین حجم نمونه

در این پژوهش، انتخاب حجم نمونه از ابتدا میسر نبوده، بلکه پس از آغاز نمونه‌گیری، گسترش حجم نمونه تا زمانی ادامه پیدا می‌کند که به مرحله اشباع نظری برسیم، یعنی مرحله‌ای که پس از آن اضافه شدن نمونه دیگری، معنای جدیدی را به همراه نداشته باشد و مطمئن شویم که اطلاعات به‌دست آمده، به‌طور کامل حوزه مورد مطالعه را پوشش داده است. این اتفاق در بررسی نمونه هشتم به وقوع پیوست، ولی برای اطمینان بیشتر مطالعات تا شرکت دهم ادامه یافت.

۲-۶. روش نمونه‌گیری

روش مورد استفاده، روش نمونه‌گیری هدفمند است. در این نوع نمونه‌گیری برخلاف نمونه‌گیری احتمالی، هدف استنباط آماری خاصی نبوده، بلکه هدف آن است که مناسب‌ترین افراد برای تحقق هدف تحقیق انتخاب شوند. در مطالعه چگونگی تجربه شکست و مقابله با آن، باید کسانی انتخاب گردند که در گذشته شکست را تجربه کرده و با موفقیت بر آن غلبه کرده باشند. در ضمن از بین افراد بالقوه برای مصاحبه، اقدام به انتخاب کسانی شده که بتوانند در فرآیند گردآوری، خزانه داده‌های مورد نیاز را غنی‌تر نمایند، تا امکان ساختن الگوی یادگیری فراهم آید. همچنین از میان انواع راهبردهای نمونه‌گیری پیشنهاد شده توسط مایلز و هابرمن (۱۹۹۴) در این پژوهش از ترکیبی

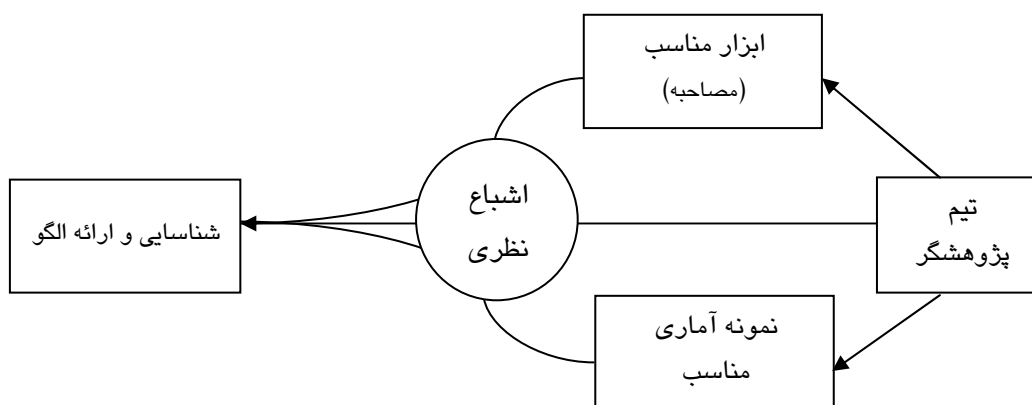


از راهبردهای همگن، برمبنای نظریه و در دسترس بودن استفاده شده است. همچنین تلاش بر این بوده تا افرادی انتخاب شوند که علاوه بر اطمینان از صداقتشان، امکان دسترسی مرتب به ایشان، سازمانشان، سایر همکاران و شرکایشان وجود داشته باشد تا در صورت نیاز به سادگی بتوان با هریک ارتباط برقرار کرده و اطلاعات مورد نیاز را تکمیل کرد.

۲-۷. روایی و پایایی پژوهش

در این پژوهش به منظور تحقق روایی تحقیق سعی شده که با طراحی نظاممند ابزار گردآوری اطلاعات و استفاده از نظرات خبرگان در اصلاح و تکمیل آن از یکسو و آزمودن آن در مصاحبه اولیه و اصلاح و تأیید آن از سوی دیگر، هدف اصلی تحقیق برآورده شود. همچنین جهت اعتباربخشی به یافته‌های پژوهش از مدل زیر استفاده می‌شود:

نمودار ۲. چگونگی اعتباربخشی به پژوهش



براساس این مدل، اعتبار این پژوهش در گرو اعتبار تیم پژوهش، ابزار مورد استفاده، نمونه‌های مناسب و حجم نمونه لازم تا رسیدن به مرحله اشباع نظری می‌باشد. تیم پژوهشگر با بهره‌مندی از راهنمایی اساتید مشاور و راهنما که برخوردار از تجربه مصاحبه و به‌کارگیری این روش در تحقیقات پیشین هستند، سعی در طراحی سؤالات اولیه با تأکید بر معیارهای مناسب کیفی دارد. البته شایان ذکر است که در جریان مصاحبه‌های عمقی با کارآفرینان، از آنها خواسته می‌شود که داستان تجربه شکست خود را بازگو کنند، لذا در این مصاحبه از پرسش‌های کلیشه‌ای و از قبل طراحی شده استفاده نخواهد شد، زیرا سؤالات باید در خلال مصاحبه و صرفاً به جهت تشویق مصاحبه‌شونده به کامل کردن روایت خود طرح شوند و این سؤالات برای هر موردی متفاوت خواهد بود. هرچند که از تعدادی سؤال از پیش تعیین شده

برای حصول اطمینان از روشن شدن کلیه زوایای داستان و جلوگیری از فراموش شدن ابعاد مختلف پدیده مورد مطالعه، متناسب با مورد استفاده شده است. درخصوص این پرسشنامه، تیم پژوهش با استفاده از نظرات خبرگان سعی داشته که دقت لازم را برای طراحی ابزار مناسب به کار گیرد. در ادامه تست اولیه باعث بهبود پرسشنامه و رفع نواقص آن شد. البته در مصاحبه باز و عمیق نقش مصاحبه‌گر در کنترل جلسه مصاحبه بسیار حائز اهمیت است، لذا برای افزایش توانمندی تیم پژوهش در برگزاری مصاحبه‌های عمیق، محقق در دوره‌ای با عنوان «کارگاه آموزشی مقدماتی مصاحبه» شرکت نموده و در ادامه به‌عنوان عضو فعال تیم پروژه «مستندسازی چگونگی تشکیل دانشکده کارآفرینی» با فرآیند مصاحبه‌های عمیق آشنا تر شده و تجربه‌های ارزنده‌ای درخصوص برگزاری مصاحبه‌های باز کسب کرد. همچنین مطالعه سرگذشت ۳۰ کارآفرین معتبر ایران و جهان و توجه عمیق به روش‌ها و منابع یادگیری، تجارب شکست آنها و آموخته‌های آنان از شکست‌های پیشین به محقق در زمینه نزدیک‌تر شدن به موضوع و افزایش حساسیت محقق نسبت به موضوع مورد بررسی شده و تأثیر بسزایی در انجام موفق‌تر این پژوهش داشته است.

همچنین تیم پژوهش تلاش داشته که با انتخاب نمونه آماری مناسب، اطلاعات ارزشمند و مرتبط با موضوع ویژه این پژوهش، جمع‌آوری گردد. بدین منظور در راستای تحقق روایی پژوهش سعی شده است که شاخص‌های مناسبی برای انتخاب نمونه آماری در نظر گرفته شود. یکی از مهمترین این شاخص‌ها دارا بودن تجربه شکست در گذشته و توان غلبه بر آن و کسب موفقیت‌های بعدی بوده است. نکته دیگر این است که افراد انتخاب شده از جمله کارآفرینان باتجربه محسوب شده که حداقل تجربه راه‌اندازی دو کسب‌وکار را داشته‌اند. قرار دادن این شاخص‌ها به همراه سایر شاخص‌های مطرح شده در قسمت جامعه و نمونه آماری، سبب می‌شود که وحدت دغدغه موضوع یا تجربه، ما را در شناسایی الگوی مورد نظر به‌درستی یاری کند.

پس از انجام مصاحبه، تمامی داده‌های مفید از متن مصاحبه‌ها خارج شده و مجدداً در اختیار مصاحبه‌شوندگان قرار می‌گیرد تا نظرات خود را جهت تکمیل اطلاعات ارائه دهند. کروزل (۲۰۰۳) از این روش به‌عنوان یکی از مهمترین استراتژی‌های اعتباربخشی به تحقیقات کیفی نام می‌برد. در مورد حجم نمونه هم همان‌طور که قبلاً اشاره شد، با وجود رسیدن به اشباع نظری در نمونه هشتم، برای اطمینان بیشتر مطالعه تا نمونه دهم ادامه پیدا کرد. به بیانی دیگر تحقق پایایی این پژوهش از طریق رسیدن به مرحله اشباع نظری صورت گرفته است.

۳. یافته‌های تحقیق

در این پژوهش براساس معیارهای موصوف، ۱۰ کارآفرین باتجربه به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. این افراد همگی از تحصیلات دانشگاهی در سطح کارشناسی و بالاتر برخوردار بوده و



حداقل ده سال سابقه کارآفرینی داشته‌اند. ضمناً به‌منظور دستیابی به تجربیات گوناگون و به‌تبع آن، اعتبار بیشتر یافته‌ها، سعی شده است که این شرکت‌ها از صنایع گوناگونی انتخاب شوند. از این میان دو شرکت در بخش فناوری اطلاعات، سه شرکت در صنعت خودرو، دو شرکت در بخش الکترونیک و اتوماسیون و سه شرکت دیگر در بخش فولاد، عمران و راهسازی، و ویدئو رسانه فعالیت داشته‌اند.

در ابتدا آنچه که در بیشتر مصاحبه‌ها آشکار شد، این بود که نمونه‌ها، پس از صحبت از چگونگی آغاز کسب‌وکارشان تا زمان رسیدن به شکست، سعی می‌کردند دلایل شکست را تشریح کنند. در این میان برخی از افراد پس از تشریح شکست به تشریح مشکلات و مصیبت‌های پیش آمده در اثر شکست پرداخته و در نهایت چگونگی فائق آمدن بر مشکلات و ادامه کسب‌وکار و یا راه‌اندازی کسب‌وکار جدید خود را شرح داده‌اند.

بر این اساس و نیز با توجه به دیدگاه فرآیندی تیم پژوهش بر آن شد که وقایع نهفته در روایت‌ها را در قالب چهار بخش اصلی زیر طبقه‌بندی نماید:

۱. ریشه‌های شکست،

۲. عواقب شکست،

۳. اقدامات انجام شده.

این سه بخش براساس گفته‌های مصاحبه‌شوندگان و نیز ترتیب زمانی - فرآیندی از هم تفکیک شده‌اند. به بیان دیگر اکثر کارآفرینان مورد مطالعه در هنگام روایت داستان شکستشان، ناخودآگاه این بخش‌بندی را در ساماندهی ذهنی خود داشته و براساس منطق ذهنی خود، روایت‌هایشان را در قالب این دسته‌بندی غیررسمی ساختار داده‌اند. بر همین اساس و نیز هماهنگی آن با فرآیند منطقی و ادبیات موضوع، ما نیز از همین چارچوب بهره برده‌ایم.

در ادامه برای هر یک از بخش‌های مذکور، چگونگی کدگذاری اولیه، مراحل تحلیل روایت‌ها و نتایج حاصل از تحلیل آنها به‌صورت کامل شرح داده خواهد شد.

۳-۱. ریشه‌های شکست کارآفرینان باتجربه ایرانی

پیش از انجام تحلیل، متن کامل مصاحبه‌ها از روی فایل صوتی ضبط شده، در قالب جدول‌هایی نظیر جدول زیر نگارش گردید، تا از این طریق شرایط لازم برای کدگذاری فراهم گردد.

جدول ۲. نمونه‌ای از روایت‌ها (قسمتی از مصاحبه نمونه شماره ۱۰)

شماره مصاحبه	روایت‌ها	شناسایی شواهد موضوع
۱	عدم باور به موفقیت شرکت باعث شد که هیچ‌کدام از شرکا در آن مقطع تمام انرژی و تلاش خود را برای به ثمر رساندن شرکت خرج نکنند. در ضمن همه ما در زندگی اولویت‌هایی مهمتر از آن شرکت داشتیم و همین امر سبب شد که آن کسب‌وکار با شکست مواجه شود. البته باید این را هم اضافه کنم که اساس شراکت ما کاملاً غلط بود. صرف اینکه ما با هم دوست بودیم و همگی در کار خود آدم‌های موفق بودیم اصلاً نمی‌توانست دلیلی بر موفقیت شراکت ما باشد.	باور نداشتن به شرکت و شرکا داشتن اولویت‌های غیرکاری اشتباه در انتخاب شرکا

گام اول تحلیل: در نخستین گام تحلیل کدگذاری اولیه یا همان شناسایی شواهد از مصاحبه‌های نگارشی، در قالب جدول زیر به تفکیک صورت گرفت. در این جدول، دلایل شکست کسب‌وکارهای مورد مطالعه به تفصیل آورده شده است.

جدول ۳. کدگذاری اولیه (شناسایی شواهد)

شماره نمونه	دلایل شکست
۱	۱. تغییر سیاست‌های دولت ۲. بی‌ثباتی مدیران (کارفرما) ۳. عدم وصول مطالبات و داشتن بدهی ۴. قصور کارفرما در انجام تعهدات ۵. قوانین نامناسب حاکم بر محیط ۶. عدم اطمینان محیطی
۲	۷. انعطاف‌پذیری پایین ۸. ناسالم بودن محیط کسب‌وکار ۹. ضعف بازاریابی ۱۰. مشکل تأمین مالی و نبود سرمایه در گردش مناسب ۱۱. اشتباه در شراکت
۳	۱۲. مشکلات شراکت و نداشتن دقت مناسب در انتخاب شرکا ۱۳. یکسان بودن تخصص شرکا ۱۴. ضعف کار تیمی ۱۵. نداشتن دانش آکادمیک مدیریت
۴	۱۶. مشکلات و اختلافات شراکت ۱۷. اعتماد بیش از حد و عدم شناخت مناسب ۱۸. مدیریت غیرعلمی و سنتی ۱۹. نداشتن تجربه مناسب ۲۰. ضعف تحقیقات بازار ۲۱. بازار نامناسب و بدون رشد ۲۲. اصرار بر ادامه دادن راه خطا و نادیده گرفتن علائم مشکل ۲۳. سیاست‌های سلیقه‌ای دولت ۲۴. عدم ابراز نظر مخالف
۵	۲۵. طولانی شدن بیش از حد پروژه ۲۶. نداشتن راه‌حل جایگزین ۲۷. نبود سرمایه در گردش مناسب ۲۸. عدم همفکری شرکا ۲۹. بهره بالای وام‌های بانکی ۳۰. تولید غیراقتصادی ۳۱. دخالت رفاقت در شراکت ۳۲. وابستگی به مسیر ۳۳. احتیاط بیش از حد و عدم ریسک‌پذیری



شماره نمونه	دلایل شکست
۶	۳۴. نبود تحقیقات بازار مناسب ۳۵. عدم تشخیص نیاز واقعی ۳۶. ضعف بازاریابی ۳۷. نداشتن مزایای رقابتی کافی ۳۸. قدرت مذاکره ضعیف ۳۹. نداشتن برند، اعتبار، قدرت و ارتباطات استراتژیک قوی ۴۰. ناتوانی در غلبه بر عوامل محیطی
۷	۴۱. بستر نامناسب خانوادگی ۴۲. نداشتن دانش و تجربه ایجاد و اداره کسب و کار ۴۳. عدم تخصص‌گرایی ۴۴. استفاده از روش آزمون و خطا ۴۵. بازاریابی ضعیف و عدم توجه به نیاز مشتری
۸	۴۶. شراکت نامناسب ۴۷. اختلاف‌نظر و درگیری شرکا ۴۸. شفاف نکردن مسائل و ایجاد سوء تفاهم ۴۹. دخالت دادن دوستی‌ها در شراکت ۵۰. تعارف زیاد و عدم ابراز مخالفت
۹	۵۱. نداشتن مطالعه بازار مناسب ۵۲. نبود تناسب بین محصول شرکت و نیاز جامعه ۵۳. نوآوری افراطی ۵۴. عدم حمایت مناسب شرکا و سرمایه‌گذاران ۵۵. محیط نامساعد و ناسالم ۵۶. عدم تمرکز مناسب ۵۷. سیاست‌های دولت
۱۰	۵۸. نداشتن هدف و برنامه دقیق ۵۹. نبود تحقیقات بازار به‌منظور شناسایی نیاز واقعی ۶۰. نداشتن بازاریابی مناسب ۶۱. عدم باور شرکا به یکدیگر و به موفقیت شرکت ۶۲. نداشتن اولویت‌های دیگری غیر از شرکت و کم شدن حضور مسئولین ۶۳. شراکت نامناسب و تعارفات زیاد ۶۴. اصرار بر ادامه خطا

همان‌طور که مشاهده می‌شود، توجه به تک‌تک این عوامل برای سیاست‌گذاران و مدیران بخش‌های عمومی برای جلوگیری از بروز چنین شکست‌هایی و در نتیجه ممانعت از تحمیل چنین هزینه‌هایی به صنعت کشور کاملاً ضروری است. در ادامه سعی بر آن است تا این دلایل براساس پیشینه پژوهشی موجود دسته‌بندی و خلاصه شود.

گام دوم تحلیل: در گام بعد به منظور کدگذاری ثانویه موارد مشابه دسته‌بندی شد و با حذف موارد تکراری، مؤلفه‌های مرتبط با موضوع شناسایی گردید. با توجه به طولانی بودن مطالب کدگذاری ثانویه که به شناسایی ۳۵ مؤلفه انجامید، نمونه‌هایی از آن در قالب جدول زیر ارائه می‌شود:

جدول ۴. نمونه‌ای از کدگذاری ثانویه (شناسایی مؤلفه‌ها)

ردیف	شناسایی مؤلفه‌ها	موارد
۱	تغییر سیاست‌های دولت، سیاست‌های سلیقه‌ای دولت	۵۷، ۲۳، ۱
۹	ضعف بازاریابی	۶۰، ۴۵، ۳۶، ۹
۱۰	مشکل تأمین مالی و نبود سرمایه در گردش کافی	۲۷، ۱۰
۱۱	مشکلات شراکت، نداشتن دقت مناسب در انتخاب شرکا	۶۳، ۵۴، ۴۸، ۴۷، ۴۶، ۲۸، ۱۷، ۱۶، ۱۲، ۱۱
۱۶	ضعف تحقیقات بازار و عدم تشخیص نیاز، ریسک و تهدیدها	۵۹، ۵۲، ۵۱، ۳۵، ۳۴، ۲۰
۲۳	دخالت دادن دوستی‌ها در شراکت	۴۹، ۳۱
۳۵	عدم باور شرکا به یکدیگر و نیز به موفقیت شرکت	۶۱

گام سوم تحلیل: در این مرحله، جهت شناسایی مقوله‌ها ترکیبات لازم بین مؤلفه‌ها و توأم با معنابخشی به عمل آمد و به این روش مقوله‌های مرتبط با موضوع به شرح جدول ۵ شناسایی و مطرح شد.

جدول ۵. شناسایی مقوله‌ها

ردیف	مقوله‌ها (ریشه‌ها)	موارد
۱	ضعف دانش، تجربه و مهارت‌های کارآفرینی	۶۲، ۵۸، ۵۶، ۴۴، ۴۳، ۴۲، ۴۱، ۳۹، ۳۸، ۳۷، ۳۳، ۳۰، ۲۵، ۱۹، ۱۸، ۱۵، ۱۴
۲	چالش بازاریابی و فروش	۶۰، ۵۹، ۵۳، ۵۲، ۵۱، ۴۵، ۳۶، ۳۵، ۳۴، ۲۰، ۹
۳	مشکلات شراکت نامناسب	۶۳، ۶۱، ۵۴، ۵۰، ۴۹، ۴۸، ۴۷، ۴۶، ۳۱، ۲۸، ۲۴، ۱۷، ۱۶، ۱۳، ۱۲، ۱۱
۴	انعطاف‌ناپذیری در روش	۲۶، ۷
۵	مشکلات مالی	۲۷، ۱۰، ۳
۶	شیفتگی و وابستگی به مسیر خطا	۶۴، ۳۲، ۲۲
۷	نامساعد بودن محیط کسب‌وکار	۵۷، ۵۵، ۴۰، ۲۹، ۲۳، ۲۱، ۸، ۶، ۵، ۴، ۲، ۱

در ادامه به شرح موارد فوق و ارائه مصادیق آن از مصاحبه‌ها پرداخته خواهد شد.

۱. نداشتن دانش، تجربه و مهارت‌های مورد نیاز کارآفرینی و ضعف در اجرا

نداشتن دانش مدیریت و یا تحصیلات مرتبط، نداشتن تجربه راه‌اندازی و اداره کسب‌وکار، ضعف کار تیمی، احتیاط بیش از حد و ریسک‌پذیری کم، نداشتن مهارت‌های لازم برای مذاکره، نداشتن ارتباطات قوی، تکیه بیش از حد بر روش آزمون و خطا، نداشتن هدف و برنامه دقیق و موارد مشابه از دیگر مواردی است که نمونه‌های بررسی شده به‌عنوان دلایل شکست خود از آن نام برده‌اند.

توصیه‌های سیاستی منتج از آن

برگزاری دوره‌های آموزشی، کارگاه‌های عملی و برقراری امکان دسترسی کارآفرینان به مشاوره‌های تخصصی در قالب کلینیک‌های کسب‌وکار و یا مراکز مشاوره کسب‌وکار که در این مراکز می‌توان از کارآفرینان برجسته در کنار اساتید دانشگاهی حوزه‌های مدیریت، اقتصاد و کارآفرینی برای حل کردن مشکلات کسب‌وکارها بهره گرفت. بر این اساس پیشنهاد می‌گردد چنین



مراکز در نزدیکی دانشگاه‌ها و یا درون پارک‌های علم و فناوری دانشگاهی کشور ایجاد و مراکز موجود تقویت گردند. البته برای حضور مؤثر اساتید و کارآفرینان در این مراکز باید مشوق‌های انگیزشی لازم در نظر گرفته شود.

۲. ضعف بازاریابی

ضعف بازاریابی، ضعف تحقیقات بازار و عدم تشخیص نیاز، ناتوانی در پیش‌بینی ریسک‌ها و تهدیدهای رقبا، نوآوری افراطی و نامتناسب با بازار و سایر موارد مشابه را می‌توان زیرمجموعه ضعف بازاریابی در نظر گرفت. البته ضعف بازاریابی و مشکلات تأمین مالی را می‌توان زیرمجموعه نداشتن دانش، تجربه و مهارت‌های کارآفرینی طبقه‌بندی کرد، ولی به دلیل اهمیت زیاد و فراوانی بالا، آنها در دسته‌های مجزا و مستقل قرار داده شدند.

به‌عنوان مثال در نمونه ۷ به‌خوبی می‌توان این مشکل را درک کرد:

«اگر بخواهم مشکلات را در مراحل مختلف رشد کسب‌وکار برایتان تعریف کنم باید بگویم که در مرحله اول همان‌طور که گفتیم به‌خاطر عدم تشخیص نیاز واقعی شکست می‌خوریم. در ابتدا ما محصولاتی می‌ساختیم که هیچ بازاری نداشت. مثلاً در ابتدا ما سوئیچر کانال‌های صوتی آنالوگ را طراحی و تولید کردیم، ولی این محصولی نبود که به درد کسی بخورد. اساساً مفهوم، مفهوم چرتی بود.»

همچنین نمونه ۴ بر این باور است که:

«مشکل دیگر ما ضعف تحقیقاتی بود که باعث شد نتوانیم ریسک‌های کار را درک کرده و نقش و تهدید رقبا را در نظر نگرفته بودیم. درحالی که سروش به‌عنوان اصلی‌ترین رقیب ما به آسانی توانست جلوی تبلیغات تلویزیونی ما را که خیلی هم روی آن سرمایه‌گذاری کرده بودیم، بگیرد و دیگر رقبا نیز با کاهش شدید قیمت‌هایشان توانستند ضررهای جبران‌ناپذیری را به ما وارد کنند.»

توصیه‌های سیاستی منتج از آن

- برگزاری کارگاه‌های آموزشی و دوره‌های مشاوره بازاریابی در قالب همان مراکز پیشنهادی،
- برگزاری بازدیدهای دوره‌ای برای مدیران و کارآفرینان از کسب‌وکارهای موفق داخلی و بین‌المللی با هدف آشنایی با شیوه‌های بازاریابی آنان

۳. مشکلات ناشی از شراکت نامناسب

یکی از مهمترین مشکلاتی که باعث شکست کارآفرینان شده اشتباه در شراکت است. نداشتن دقت مناسب در انتخاب شرکا، یکسان بودن تخصص شرکا، داشتن تعارف زیاد و عدم ابراز مخالفت‌ها و دخالت دوستی‌ها در شراکت را می‌توان در این گروه طبقه‌بندی کرد.

مورد ۸ علاوه بر مشکلات شراکت، در مورد دوری از تعارفات و لزوم رک‌گویی و ابراز مخالفت‌ها چنین می‌گوید:

«دلیل شکست ما اختلاف نظر در شراکت بود. به نظر من شراکت در ایران اصلاً معنایی ندارد. تمام مجموعه‌هایی که من از نزدیک دیدم، دیر یا زود با مشکل مواجه می‌شوند و شرکا از هم جدا می‌شوند. مخصوصاً در شراکت‌هایی که آورده یک طرف دانش تخصصی و کار است و آورده طرف دیگر سرمایه مالی، زیرا دیر یا زود یا کسی که دانش دارد به سرمایه مالی مورد نظر دست می‌یابد و یا طرف سرمایه‌دار به دانش تخصصی مربوط دست خواهد یافت و بعد از آن دیگر نیازی به شراکت احساس نمی‌کنند و به دنبال بهانه‌ای برای مستقل شدن می‌گردند.

مشکل این است که شراکت تعارف برنمی‌دارد، ولی ما در ایران خیلی اهل تعارف هستیم. برای اینکه طرفمان را ناراحت نکنیم، خیلی چیزها را نمی‌گوییم و چون مسئله گفته نمی‌شود و جرئت گفتن نظراتمان را نداریم، مسائل روز به روز حادث می‌شوند تا زمانی که دیگر کار از کار می‌گذرد. مخصوصاً شراکت‌هایی که براساس دوستی‌ها بنا شده باشند، بیشتر با این مشکل مواجهند. خیلی سخت است که هم دوستان خوبی باشید و هم شرکای خوب».

توصیه‌های سیاستی منتج از آن

متأسفانه این مشکل ریشه در ضعف فرهنگی جامعه ما و عدم تمرین و یادگیری کار تیمی داشته و به سادگی قابل حل نمی‌باشد. راه حل چنین معضلی در اصلاح آموزش‌های دوره کودکی افراد در مهد کودکها و مدارس ابتدایی نهفته است. جایی که باید سعی شود موفقیت افراد را در گروهی کار گروهی آنان قرار داد و نه در گروهی رقابت. برای این کار شیوه تدریس و امتحان گرفتن از کودکان باید تغییر کرده و امتحان‌ها به صورت گروهی برگزار شده و نمره هم به کل گروه تعلق گیرد. در این صورت تنها کسی می‌تواند نمره بالایی کسب کند که کار گروهی قوی‌تری داشته و به جای رقابت با سایر کودکان، به همکاری با آنان توجه کند. علاوه بر آموزش کار تیمی، کودکان باید رکاب‌گیری و پرهیز از تعارفات زیاد در مناسبات کاری و تعاملات اجتماعی را بیاموزد همچنین اتکای افراد به روابط دوستانه و خویشاوندی در شراکت می‌تواند ناشی از پیشرفته نبودن قانون تجارت در ایران باشد که اصلاح این قانون بستر مناسبی را برای رفع چنین مشکلی فراهم خواهد کرد.

۴. انعطاف‌پذیری پایین

نداشتن انعطاف‌پذیری و عدم پیش‌بینی راه‌های جایگزین از عوامل دیگری است که باعث شکست کسب‌وکارهای مورد مطالعه شده است.

«این پروژه در ابتدا به خوبی و با سرعت مناسب پیش می‌رفت ولی کم‌کم کار به درازا کشید و در حال حاضر پس از گذشت چهار سال هنوز به مرحله بهره‌برداری نرسیده است. این کار آنقدر طولانی شد که تقریباً بازار خود را از دست داد و تمام تلاش‌ها و سرمایه‌های استفاده شده در این پروژه به هدر رفته است. علت این شکست تکیه کردن به یک نفر بود. به دلیل درگیر بودن آن فرد، پروژه خیلی طولانی‌تر از حد انتظار ما شد و من هم گزینه دیگری را به عنوان جایگزین در نظر نداشتم».



توصیه‌های سیاستی منتج از آن

حل این مشکل در گروهی تجربه‌اندوزی افراد است، هرچند که می‌توان با ایجاد شبکه‌های اجتماعی تخصصی در صنایع مختلف و برقراری ارتباط نزدیک‌تر بین کارآفرینان و صاحبان صنایع و به اشتراک‌گذاری تجارب بین آنها این روند را تسریع کرد. در ضمن نقش مشاوران کسب‌وکار نیز در این میان درخور توجه است.

۵. مشکلات مالی

مشکلات مالی و کمبود نقدینگی نیز می‌تواند به شکست کسب‌وکارها منجر شود. نمونه شماره ۵ درخصوص علت شکست شرکت چنین می‌گوید:

«علت این شکست این بود که ما پول نداشتیم مواد اولیه بخریم و خط تولید را به‌طور کامل به‌کار بگیریم تا بر هزینه‌های ثابت غلبه کرده و به سوددهی برسیم. در آن زمان ما به دلیل نداشتن سرمایه مواد اولیه کم می‌گرفتیم و کم هم تولید می‌کردیم. چون تولید کمتر از حد لازم بود، ما حتی به نقطه سر به سر هم نمی‌رسیدیم. ما حداقل باید ۸ تن مواد می‌گرفتیم تا به نقطه سر به سر می‌رسیدیم، درحالی که ما چهار تن خرید می‌کردیم و با همان میزان به تولید می‌پرداختیم».

توصیه‌های سیاستی منتج از آن

با اینکه کمبود سرمایه و نقدینگی مشکل همیشگی همه کسب‌وکارهای نوپا تلقی می‌شود، با این حال تقویت سرمایه‌گذاران تخصصی همچون ونچر کپیتال‌ها در کشور و برقراری نوعی ارتباط نظام‌مند بین آنها و کسب‌وکارهای نوپا، به‌ویژه کسب‌وکارهای دانشگاهی و دانش‌بنیان می‌تواند نویدبخش تحولات شگرفی در آینده نزدیک باشد.

۶. اصرار بر خطا و وابستگی به مسیر خطا

نکته مهمی که این تحقیقات با آن روبرو شد نقش وابستگی به مسیر اشتباه و اصرار بر ادامه خطاست. بسیاری از شرکت‌ها در فعالیتهای خود دچار خطا شده و پس از تشخیص نشانه‌های اولیه مشکل، حاضر به قبول آن نیستند. در نتیجه تا جایی ادامه می‌دهند که مشکل به یک بحران تبدیل شده و در برخی موارد به انحلال کامل شرکت می‌انجامد.

چنین اتفاقی را می‌توان در سرگذشت نمونه ۵ به‌خوبی مشاهده کرد:

«اگر ما زودتر مجموعه را جمع می‌کردیم ضرر ما خیلی کمتر بود. داشتن علاقه به مجموعه سبب شد که ما به راحتی مجموعه را ول نکنیم و بر شکست اصرار کنیم تا جایی که شکست سخت‌تر شد. آنقدر ادامه دادیم که بحران جدی شد و ورشکست شدیم».

توصیه‌های سیاستی منتج از آن

متأسفانه این معضل نیز ریشه در ضعف‌های فرهنگی و سطح دانش عمومی جامعه ما دارد. مطالعات عمیق تاریخی نشان می‌دهد که چنین مشکلی همواره در همه سطوح مدیریت ما به چشم

می‌خورد و به‌نظر نمی‌رسد که بجز همت گماشتن به ارتقای دانش و فهم عمومی جامعه، آن هم در بلندمدت بتوان راه‌حلی میانبر برای چنین مشکلاتی به‌دست آورد.

۷. نامساعد بودن محیط کسب‌وکار

محیط کسب‌وکار نیز به اعتقاد بسیاری از کارآفرینان، نقش مهمی در موفقیت یا شکست آنان بازی می‌کند. بسیاری از نمونه‌های بررسی شده بر ناسالم بودن محیط کسب‌وکار، تغییر سیاست‌های دولت و به‌کارگیری سیاست‌های سلیقه‌ای، بی‌ثباتی مدیران و کارفرمایان دولتی، وجود قوانین نامناسب و غیرحمایتی، عدم اطمینان محیطی، نامناسب بودن بازار، بهره‌بالای وام‌های بانکی و سایر عوامل خارجی به‌عنوان یکی از اصلی‌ترین دلایل شکست خود اشاره داشته‌اند. مثلاً نمونه اول این عامل را مهمترین دلیل شکست خود قلمداد کرده است:

«زمانی که ما پروژه عسلویه را گرفتیم، در ابتدا شروع خیلی خوبی داشتیم و کارها خیلی خوب پیش می‌رفت، تا اینکه در سال ۱۳۸۴ به یکباره دولت تزریق پول به عسلویه را متوقف کرد. در این زمان صورت‌وضعیت‌های ما که مربوط به اقدامات تکمیل شده بود، توسط کارفرما تأیید و امضا نمی‌شد، زیرا کارفرما بودجه‌ای برای تخصیص به ما در اختیار نداشت. در نتیجه به‌دلیل نبود بودجه برای خرید مصالح، عملیات پروژه متوقف شده و توان ادامه کار از ما سلب شد.

در آن شرایط مشکل اصلی این بود که با وجود متوقف بودن پروژه، هزینه‌های ما به قوت خود باقی بود، زیرا ما همچنان باید هزینه دستمزد پرسنل و نیز هزینه ماشین‌آلات را متحمل می‌شدیم، درحالی که پروژه هم خوابیده بود و هیچ کاری پیش نمی‌رفت. از طرف دیگر قوانین موجود اجازه تعدیل نیرو را به ما نمی‌داد، با اینکه چند ماه کار خوابیده بود و معلوم هم نبود که کی طلب ما از سوی کارفرما پرداخت می‌شود، با این حال ما نمی‌توانستیم دست به تعدیل نیرو بزنیم، و هر کسی را که بیرون می‌کردیم به حکم دادگاه بازگشت به کار می‌گرفت و ادعای ما مبنی بر تخلفات کارفرما و نبود امکان ادامه کار در هیچ دادگاهی قابل استناد نبود».

به‌طور مشابه نمونه ۲ نیز چنین نظری دارد:

«... چنین نگرشی زمانی که با تغییر سیاست‌های دولت و اعطای اجازه واردات قطعات چینی به‌صورت گسترده همراه شد باعث گردید که در سال‌های ۱۳۸۱ - ۱۳۸۳ حدود ۹۰ درصد قطعه‌سازان موتور سیکلت ورشکست شوند».

توصیه‌های سیاستی منتج از آن

با اینکه از یکسو تأثیر فضای کسب‌وکار مساعد بر افزایش جذب سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی، ایجاد اشتغال و رشد تولید ناخالص داخلی امری مشهود و غیرقابل انکار است و ازسوی دیگر مشکلات ناشی از نامساعد بودن محیط کسب‌وکار سال‌هاست که در سخن، مورد توجه تمامی مسئولان کشور قرار دارد، ولی متأسفانه حتی پس از تأکیدات مکرر مقام رهبری بر لزوم اصلاح محیط کسب‌وکار در مواردی چند از جمله راهکارهای حل معضل اشتغال در سال ۱۳۹۰، باز



هم شاهد آن هستیم که براساس آمارهای جهانی گوناگون، پیوسته شاخص‌های محیط کسب‌وکار کشور افت بیش از پیشی را تجربه می‌کند. در چنین شرایطی امکان شکوفایی اقتصاد خصوصی وجود نخواهد داشت، لذا لازم است در اسرع وقت و با جدیت به رفع این معضل اقدام کرد.

در جمع‌بندی می‌توان چنین نتیجه گرفت که مشکلات و ریشه‌های اصلی شکست کارآفرینان مورد مطالعه در این پژوهش عبارتند از: نداشتن دانش، تجربه و مهارت‌های کارآفرینی، مشکلات بازاریابی و تحقیقات بازار، مشکلات ناشی از شراکت نامناسب، عدم انعطاف‌پذیری و پیش‌بینی راه‌های جایگزین، مشکلات مالی، اصرار بر خطا، نامساعد بودن محیط کسب‌وکار.

البته ذکر این نکته ضروری است که در مورد ریشه‌های شکست هرگز نمی‌توان ادعا کرد که در یک پژوهش کلیه مشکلات و دلایل شکست کارآفرینان را می‌توان شناسایی کرد، زیرا هر بخش از صنعت ویژگی‌ها و نقص‌های خاص خود را دارد که می‌تواند موجب شکست کارآفرینان فعال در آن بخش شود، به عبارت دیگر با تغییر زمینه فعالیت شرکت‌ها مشکلات جدیدی یافت می‌شود که منحصر به آن صنعت خاص است و در مورد سایر صنایع کاربردی ندارد. به عنوان مثال در نمونه ۵، تغییر قیمت آهن، جزء دلایل ذکر شده بود و کاملاً مشخص است که چنین دلیلی برای شرکت‌هایی که با آهن سروکار ندارند، نمی‌تواند جز ریشه‌های شکست تلقی شود. ما برای عمومیت دادن به الگوی نهایی چنین مواردی را که صرفاً به یک صنعت خاص برمی‌گردد، جزء عوامل محیطی در نظر گرفته‌ایم.

۲-۳. پیامدهای شکست

برای تحلیل و شناخت پیامدهای شکست نیز از همان روش شرح داده شده در قسمت قبل استفاده شده است، یعنی در جدول ۱ تمام مواردی را که نمونه‌ها به عنوان پیامدهای شکست خود ذکر کرده‌اند را آورده و کدگذاری نموده و در گام بعد به دسته‌بندی مفاهیم اولیه و یافتن مقوله‌های مرتبط پرداخته می‌شود.

جدول ۶. جمع‌بندی مقوله‌های مربوط به پیامدهای شکست

جمع‌بندی استنتاج‌ها و مصداق‌های آن		
ردیف	مقوله	موارد
۱	مشکلات اقتصادی (فشارهای مالی، از بین رفتن سرمایه و ایجاد بدهی)	۱، ۲، ۵، ۶، ۸، ۹، ۱۲، ۱۸، ۱۹، ۲۴، ۲۵، ۲۸، ۳۱، ۳۲
۲	مشکلات روحی و روانی	۳، ۱۰، ۱۳، ۱۶، ۲۰، ۲۲، ۲۳، ۲۶، ۲۹
۳	مشکلات فیزیولوژیک (مشکلات جسمی نظیر بیماری و مشکلات قلبی و ...)	۴، ۲۳، ۳۰
۴	مشکلات اجتماعی (مشکلات خانوادگی، از بین رفتن اعتبار و آبروی فرد)	۱۱، ۱۴، ۲۱، ۳۴
۵	هزینه فرصت از دست رفته (هدر رفتن زمان و انرژی)	۷، ۱۵، ۱۷، ۲۷، ۳۳

پس در نتیجه می‌توان گفت که براساس یافته‌های این تحقیق عوامل زیر را می‌توان به‌عنوان اساسی‌ترین پیامدهای منفی شکست در نظر گرفت:

- مشکلات اقتصادی،
- مشکلات روحی و روانی،
- مشکلات فیزیولوژیک،
- مشکلات اجتماعی،
- هزینه فرصت^۱ از دست رفته.

البته این یافته‌ها نشان می‌دهد که همه موارد فوق درخصوص تک‌تک شکست‌ها صدق نکرده، بلکه هر شکستی متناسب با ویژگی‌ها و شرایط خاص خود، می‌تواند برخی از پیامدهای فوق را دربر داشته باشد. شدت و ضعف بروز این پیامدها نیز کاملاً متفاوت است. به‌عنوان مثال در نمونه شماره ۴ زیان مالی مذکور بسیار زیاد بوده، به‌طوری که مهندس در توصیف سرمایه‌گذاری ناموفق و سوخت شده خویش می‌گوید:

«برای این منظور ما با سرمایه‌گذاری حدود ۵ میلیارد تومانی شرکت توزیع آلفا را راه‌اندازی کرده، استودیو صدا و استودیو دوبله و امکانات فراوان دیگری به مجموعه اضافه کردیم. بدین وسیله ما امکان پخش یک فیلم را در سراسر ایران تنها در یک روز پیدا کردیم. ما حتی برای شهرستان‌ها نماینده پخش نگرفتیم و مستقیماً خودمان همه کار را برعهده داشته و در شهرستان‌ها دفتر زدیم. از دیگر اقدامات ما می‌توان به اصلاح قیمت‌ها، بالا بردن کیفیت و پوشش گسترده تبلیغات تلویزیونی با هزینه‌ای حدود ۱ میلیارد تومان اشاره کرد.»

این درحالی است که در مواردی همچون نمونه شماره ۵، این ضرر در حد چند میلیون تومان می‌باشد و مهندس در بیان علت سختی این شکست می‌گوید:

«از لحاظ عاطفی خیلی درگیر این پروژه بودم و برای همین است که این تجربه در ذهن من تا این حد بزرگ شده است، هرچند که از لحاظ مالی خیلی بزرگ نبود.»

مسائل فیزیولوژیک هم شامل مشکلات جسمانی و بیماری‌هایی است که در اثر فشارهای عصبی ناشی از شکست به افراد وارد می‌شود، این مسائل شامل مشکلات عصبی، بیماری‌های قلبی و بیماری‌هایی نظیر زخم معده می‌باشد. این مشکلات در شکل حاد خود می‌تواند باعث ایجاد سکتة مغزی و یا قلبی نیز گردد، در نتیجه استفاده از روش‌هایی برای کاهش فشارهای عصبی و غلبه کردن بر غم و غصه بعد از شکست، برای مقابله با شکست و یادگیری از آن کاملاً ضرورت خواهد داشت. در موارد ۳، ۴، ۶ و ۱۰ دیده شده که وقوع یک شکست می‌تواند باعث ایجاد مشکلات خانوادگی و اجتماعی شود. این مشکلات نظیر آنچه که در نمونه شماره ۴ دیده شد، حتی می‌تواند روابط خانوادگی دو برادر را هم تحت تأثیر خود قرار دهد:

1. Opportunity cost



«من بالاخره با اخوی سر این موضوع درگیر شدم. کم‌کم کار داشت به جایی می‌رسید که روابط خانوادگی ما هم تحت تأثیر مسائل کاری قرار می‌گرفت».

در بسیاری از نمونه‌ها همچون نمونه ۱۰ دیده شد که شراکتی که براساس دوستی‌ها بنا شده باشد، می‌تواند دوستی گذشته را نیز از میان بردارد:

«موضوع مهم دیگری هم که این شراکت برای ما به ارمغان آورد، ایجاد کدورت‌های فراوان در رفاقت‌هایمان بود. من به شدت به همه توصیه می‌کنم که اگر واقعاً کسی را دوست دارند، او را در یک شراکت نسنجیده خرج نکنند».

موضوع مهم دیگری که برخی از نمونه‌ها، به‌ویژه نمونه‌ای که به انحلال یک کسب‌وکار منجر شده است، به‌عنوان پیامد شکست از آن نام برده‌اند، هزینه فرصت از دست رفته است. براساس نظر شین (Shane, 2003: 63) کارآفرینان همواره گزینه‌های دیگری، جز کارآفرینی، برای استفاده از زمان و سرمایه خود دارند، در نتیجه انتخاب فعالیت‌های کارآفرینانه به معنی صرف نظر کردن از سایر گزینه‌ها و در نتیجه از دست دادن سود گزینه‌های دیگر است. در نتیجه تلف شدن مدت زمان طولانی و به هدر رفتن تمام تلاش‌ها و انرژی‌های صرف شده برای موفقیت یک کسب‌وکار را می‌توان به‌عنوان یکی از عواقب اصلی شکست برشمرد. زمان، سرمایه‌ای ارزنده و کمیاب است، پس هدر رفتن آن را می‌توان به‌عنوان یک پیامد منفی شکست در نظر گرفت، نظیر آنچه که در بررسی نمونه شماره ۸ مشاهده کردیم:

«... و من دوباره بیکار شدم و تمام انرژی صرف شده برای راه‌اندازی این کسب‌وکار به اضافه یکی دو سال از عمرم به هدر رفت».

۳-۳. اقدامات انجام شده

در اینجا نیز با استفاده از همان روش پیشین اقدامات انجام شده برای مقابله با شکست را به شکل زیر طبقه‌بندی نمودیم:

نمودار ۳. اقدامات انجام شده در مقابله با شکست

۱. تشفیص و پذیرش مشکل
۲. تلاش برای تشفیص دلایل و ریشه‌های مشکل
۳. تلاش برای اصلاح خطا و جلوگیری از شکست
۴. جلوگیری از تبدیل شدن شکست به یک بمران غیر قابل کنترل
۵. تلاش برای جلوگیری از تکرار خطا در آینده

نکته مهمی که در این بحث باید ذکر شود این است که کم و بیش در همه مصاحبه‌ها به صورت ضمنی به تشخیص و قبول مشکل و تلاش برای یافتن ریشه‌های آن اشاره شده است. این تشخیص فرآیندی ذهنی است که طی آن ذهن فرد با تفسیر شواهد عینی و داده‌های به دست آمده، اقدام به معنابخشی به این داده‌ها نموده و نهایتاً براساس معنای ایجاد شده تصمیم‌گیری می‌کند. آنچه که مهم است، این است که این افراد خطای تشخیص داده را به عوامل درونی مربوط می‌دانند و یا آن را به عوامل بیرونی نسبت می‌دهند. درستی چنین قضاوتی در یادگیری از شکست بسیار مؤثر است. در مصاحبه‌های صورت گرفته مشاهده شد که افرادی که خود را در ایجاد مشکل مقصر دانسته‌اند، تلاش بیشتری برای شناسایی نقاط ضعف خود انجام داده و در ادامه یادگیری بالاتری داشته‌اند. به عنوان مثال در نمونه شماره ۶ شاهد چنین نکته‌ای هستیم:

«خیلی وقت‌ها نقاط ضعف فردی یا سازمانی ما باعث شکست ما می‌شد:

• عدم توان مذاکره مناسب،

• عدم تشخیص صحیح لایه‌های تصمیم‌گیری در سازمان هدف،

• وارد شدن در عرصه‌ای که مزایای رقابتی کافی نداشتیم».

در مورد شماره ۸ نیز شاهد چنین امری بودیم:

«وقتی الان به آن موقع فکر می‌کنم به این نتیجه می‌رسم که من هم تا حدودی مقصر بودم، یعنی می‌توانستم کارهایی بکنم که جلوی آن شکست را بگیرد، ولی نکردم. من باید بیشتر در مسائل دخالت می‌کردم، باید آنها را وادار می‌کردم بنشینند و با هم حرف بزنند و مسائل را شفاف‌تر می‌کردند تا سوء تفاهم‌های پیش آمده برطرف می‌شد و مشکلات تا این حد حاد نمی‌شدند. الان دیگر با شریکم اصلاً تعارف ندارم، بسیار رک شدم و همیشه مسائل را با هم مطرح می‌کنیم. خیلی روزها با هم از شرکت بیرون می‌رویم و صحبت می‌کنیم و با رفتارهای اشتباه همدیگر مخالفت می‌کنیم. من در این تجربه یاد گرفتم که در شراکت اصلاً نباید تعارف کرد. خیلی صادقانه و رک ولی محترمانه باید مسائل مطرح بشود. مخفی کردن نظر مخالف بسیار خطرناک است».

و یا در مورد شماره ۹ چنین داشتیم:

«من سطح خودم را خیلی بالا برده بودم، درحالی که سطح جامعه خیلی پایین‌تر بود. نه به جامعه‌ای با سطح بالاتر رفتم و نه سطح محصولم را تا سطح درک این جامعه پایین آوردم و در این شرایط سرنوشتی جز شکست در انتظارم نبود».

به طور بارزتری این موضوع در نمونه شماره ۲ به چشم می‌خورد:

«من همیشه به محض اینکه می‌فهمم اشتباه کردم، اشتباهم را قبول می‌کنم و درصد جبران بر می‌آیم. هیچ وقت اشتباهم را توجیه نکرده و سعی می‌کنم قبل از اینکه مشکل بزرگ‌تر بشود از آن جلوگیری کنم. به نظر من اصلاح مستمر سبب جلوگیری از ایجاد بحران می‌شود».

البته این امر بدان معنا نیست که هر کسی مشکلی را به عوامل بیرونی نسبت داد، دچار خطا



شده و از شکست چیزی یاد نخواهد گرفت. در تعدادی از نمونه‌ها دیده شد که عوامل خارجی، عامل اصلی شکست دانسته شده و تحقیقات تکمیلی نیز مؤید صحت این ادعا بود. مثلاً در مورد شماره ۱ چنین امری مصداق داشت:

«زمانی که ما پروژه عسلویه را گرفتیم، در ابتدا شروع خیلی خوبی داشتیم و کارها خیلی خوب پیش می‌رفت، تا اینکه در سال ۱۳۸۴ به یکباره دولت تزریق پول به عسلویه را متوقف کرد. در این زمان صورت‌وضعیت‌های ما که مربوط به اقدامات تکمیل شده بود، توسط کارفرما تأیید و امضا نمی‌شد، زیرا کارفرما بودجه‌ای برای تخصیص به ما در اختیار نداشت. در نتیجه به دلیل نبود بودجه برای خرید مصالح، عملیات پروژه متوقف شده و توان ادامه کار از ما سلب شد.

مشکل دیگر تغییر پیاپی مدیران دولتی بود که به عنوان کارفرمای ما محسوب می‌شدند. در اثر این تغییرات، مدیر قبلی در چند ماه آخر به دلیل مشخص نبودن وضعیت و مدیر بعدی تا چند ماه پس از آغاز کار خود به دلیل آشنا نبودن با شرایط و جا افتادن در پست جدید خود از امضای اسناد مهم و تعهدآور خودداری می‌کردند و بدین صورت تا چند وقت کارهای ما معطل می‌ماند. این جابجایی‌های پیاپی باعث ایجاد وقفه‌های طولانی‌مدت در پرداخت‌ها و افزایش مشکلات مالی ما شدند. چنین مشکلاتی به خصوص در اواخر سال ۱۳۸۳ و سال ۱۳۸۴ کاملاً مشهود بود و گریبان‌گیر کلیه شرکت‌هایی شد که در عسلویه فعالیت داشتند. همچنین باید اضافه کنم که گاهی تغییر مدیران مجری طرح، ابطال توافقات مدیر پیشین را به دنبال داشت که این برخورد غیرمسئولانه سبب می‌شد که ما دیگر نتوانیم به این مدیران اعتماد کرده و کارها را به صورت عادی به پیش ببریم».

نکته قابل توجه در چنین مواردی این است که با وجود خارجی بودن عامل ایجاد خطا، چگونگی واکنش کارآفرین به این عامل خارجی در موفقیت و شکست وی نقش عمده‌ای دارد. در ضمن چنانچه فردی قادر به پیش‌بینی این وضعیت باشد، می‌تواند اقدامات پیشگیرانه‌ای جهت کاهش چنین ریسک‌هایی انجام دهد.

البته گاهی عوامل محیطی همچون تغییر سیاست‌های کلان دولت به قدری تأثیرگذار می‌شود که بسیاری از شرکت‌ها را در یک صنعت خاص به شدت تحت تأثیر قرار می‌دهد. نمونه شماره ۲ چنین وضعی را به خوبی به تصویر کشیده است:

«... بعدها با تغییر مسیر رشد از مسیر فنی به مسیر بازرگانی در این حوزه صنعت، ارزش‌ها و باورها تغییر کرده و آنچه که ارزش تلقی می‌شد، تولید محصول تحت لیسانس یک شرکت خارجی (چه معتبر و چه غیرمعتبر) بود و نه ارائه محصولی با کیفیت و ممتاز حتی در سطح دنیا. چنین نگرشی زمانی که با تغییر سیاست‌های دولت و اعطای اجازه واردات قطعات چینی به صورت گسترده همراه شد باعث گردید که در سال‌های ۱۳۸۱ - ۱۳۸۳ حدود ۹۰ درصد قطعه‌سازان موتورسیکلت ورشکست شوند».

به هر حال آنچه در مرحله تشخیص و اصلاح خطا بسیار حائز اهمیت است، آن است که

ریشه‌های خطا به‌درستی شناسایی شود تا براساس آن اقدامات اصلاحی انجام شده و یادگیری مؤثری صورت گیرد.

۳-۴. آموخته‌ها

یادگیری از شکست اساساً به تشخیص و اصلاح ریشه‌های شکست و جلوگیری از تکرار چنین شکستی در آینده معطوف می‌شود. محتاط‌تر شدن، کاهش ریسک‌پذیری، دقت بیشتر و سعی در پیش‌بینی دقیق‌تر مشکلات آتی از مهمترین آموخته‌های کارآفرینان مورد مطالعه می‌باشد. در اینجا نیز تنها جدول نهایی حاصل از جمع‌بندی مفاهیم و موضوعات اولیه درخصوص یادگیری از شکست آورده شده است. این جدول دربرگیرنده دسته‌بندی مقوله‌هایی است که نمونه‌های مختلف، به‌عنوان آموخته‌های خود از تجربه شکست ذکر کرده‌اند.

جدول ۷. جمع‌بندی مقوله‌های مربوط به آموخته‌ها

استنتاج‌ها و مصداق‌های آن		
ردیف	مقوله‌ها	شماره نمونه
۱	محتاط‌تر شدن، کاهش ریسک‌پذیری، دقت بیشتر و سعی در درک و پیش‌بینی همه جوانب کار	۱، ۲، ۵، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۷، ۲۰، ۴۱، ۵۰، ۵۱
۲	تغییر روش یا تغییر روند کسب‌وکار	۳، ۴، ۵۵
۳	پیش‌بینی راه‌های جایگزین	۶، ۲۸، ۴۴
۴	دقت بیشتر در انتخاب شریک و استخدام و روشن و مکتوب کردن همه موارد	۱۲، ۱۳، ۱۸، ۱۹، ۳۱، ۳۲، ۴۷، ۵۷
۵	پی بردن به اهمیت ارزش‌های اخلاقی، اعتماد و ایمان به شرکت و شرکا	۱۱، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۶۰
۶	افزایش مهارت‌های کارآفرینی (بازاریابی، شناخت بهتر از خود، هوش هیجانی، عملکرد مناسب تحت فشار، استفاده از سید سرمایه‌گذاری، استفاده مناسب از زمان، بهبود کار تیمی و مسئولیت‌پذیری، یادگیری مستمر و اصلاح ضعف‌ها)	۲۱، ۲۳، ۲۵، ۲۶، ۲۷، ۲۹، ۳۰، ۳۳، ۳۴، ۳۹، ۴۲، ۴۳، ۴۹، ۵۲، ۵۳، ۵۴، ۵۶، ۵۹
۷	جدا کردن شراکت از رفاقت، رک‌گویی، توان ابراز نظر مخالف و پرهیز از تعارف	۲۴، ۴۰، ۴۵، ۴۶، ۴۸، ۵۸
۸	کسب دانش و تجربه و روابط جدید	۳۵، ۳۶، ۳۷، ۳۸
۹	مشورت با خبرگان	۲۲

با توجه به اطلاعات جدول فوق و با بازنگری در مقوله‌های مطرح شده می‌توان مقوله‌های زیر را به‌عنوان اساسی‌ترین آموخته‌های کارآفرینان از تجربه شکست در نظر گرفت:

- احتیاط و دقت بیشتر،
- فرا گرفتن اصول شراکت،
- کسب دانش، تجربه و ارتباطات جدید،
- افزایش مهارت‌های کارآفرینانه،



• تغییر روش،

• پیش‌بینی سناریوها و راه‌های جایگزین.

اولین نکته‌ای که تقریباً در مورد تمام افرادی که تلخی شکست را چشیده‌اند صادق است، محتاط‌تر شدن آنهاست. این امر با عباراتی همچون افزایش احتیاط، دقت بیشتر، ریسک‌پذیری کمتر و ... کم و بیش در همه موارد مشهود است. به‌عنوان مثال نمونه اول چنین گفته است:

«به‌طور کلی می‌توان گفت که این تجربه سبب محتاط‌تر شدن ما و دقت بیشتر در پذیرش شرایط پیمانکاری شده و لذا ما با پیش‌بینی چنین شرایطی در پروژه‌های بعدی بر اضافه کردن بندهایی جهت جریمه کارفرما در صورت ایجاد تأخیر در پرداخت صورت هزینه‌ها و نیز قرار دادن امکان فسخ یا خاتمه قرارداد در صورت قصور کارفرما در کلیه قراردادهای پیمانکاری خود تأکید نمودیم».

همچنین مورد شماره ۷ معتقد است:

«اگر آدم تلخی شکست را درک کند، بعد به این راحتی‌ها اشتباه نمی‌کند. در عین حال شکست تمرکز آدم را بیشتر می‌کند. جایی که بوی شکست می‌آید همه محتاط می‌شوند. بیشتر یادگیری‌ها در مرز نزدیک شدن به شکست و فاصله گرفتن از آن ایجاد می‌شود. وقتی آدم به مارجین شکست نزدیک می‌شود، در رفتارش دقت بیشتری می‌کند».

نکته مهم بعدی که افراد بعد از مواجه شدن با شکست فرا می‌گیرند اصول شراکت است. در بسیاری از موارد دیده شد که مسائل مربوط به شراکت عامل اصلی شکست قلمداد شده است. در بیشتر این موارد شراکت‌ها اساس درستی نداشته و بیشتر براساس دوستی‌ها و یا شناخت اولیه ناکافی بنا شده‌اند. همچنین در مواردی که چند دوست با هم شریک شده و کسب‌وکاری را راه‌اندازی کرده‌اند، ادامه کار بر مبنای روابط دوستانه و به دلیل وجود تعارف زیاد بین آنها مشکلات گوناگونی را سبب شده است.

نمونه بارز این مشکلات را در نمونه شماره ۳ می‌توان یافت:

«بزرگ‌ترین اشتباه ما در شراکت یکسان بودن تخصص‌های ما بود. نهایتاً دو نفر با یک تخصص کافی بود، اساساً نیازی به ۶ نفر با تخصص و سطح دانش یکسان وجود نداشت. اختلاف‌نظرهای ما ریشه در تفکر کاری و تفاوت انتظارات داشت. اگر می‌توانستم از اول شروع کنم تنها با یکی از آنها شریک می‌شدم. نداشتن شناخت کافی در آن زمان عاملی برای ایجاد این مشکلات شد. بحث شراکت با رفاقت خیلی فرق دارد. شراکت خیلی عمیق‌تر از رفاقت است. از نظر من شراکت را می‌توان با یک رابطه زناشویی مقایسه کرد. شاید حتی بتوان گفت که شراکت از ازدواج هم فراتر دانست، چون زمانی را که آدم در محیط کار با شریکش سپری می‌کند، بیشتر از زمانی است که در منزل و در کنار خانواده قرار دارد. صداقت و اعتماد اساس شراکت را تشکیل می‌دهد. این اعتماد باید در همه زمینه‌ها و به‌طور کامل وجود داشته باشد، اعتماد در اخلاق و رفتار، اعتماد در مسائل مالی، اعتماد روحی و ...».

در نمونه شماره ۴ همچنین مواردی به چشم می‌خورد:

«در این مرحله اعتماد بیش از حد و نداشتن شناخت مناسب عامل اصلی شکست شرکت بود. در آن زمان بیشتر تعاملات براساس آشنایی بود و معاملات بدون گرفتن چک و تعهد لازم صرفاً براساس آشنایی انجام می‌شد و همین امر باعث شکست مجموعه شد. اصولاً الگوی رفتاری مناسبی برای شراکت در فرهنگ ما وجود ندارد، چون قوانین و ضوابط مربوط به شراکت در فرهنگ ما نهادینه نشده است.

مسئله دیگری که من از این تجربه فرا گرفتم این است که در مورد هر طرح یا برنامه‌ای که مخالف هستم، به صورت جدی و بدون تعارف نظر خود را بیان می‌کنم و سعی می‌کنم دلیل مخالفتم را برای بقیه توضیح دهم. حتی گاهی تا حد دعوا نیز پیش می‌روم».

در نمونه شماره ۵ هم دیدیم که:

«دلیل دیگر هم این بود که ما چند شریک بودیم با سلايق مختلف که بعضاً اختلاف نظرهای فراوانی هم با هم داشتیم. ما بیش از حد دست به عصا راه می‌رفتیم، زیرا افراد با هم همفکر نبودند. عدم همفکری شرکا دلیل اصلی شکست است. گاهی نیز وضع از این وخیم‌تر می‌شد و شرکا به جای رفاقت به رقابت می‌پرداختند؛ رقابت کاری، مقامی و غیره زمانی که تعداد شرکا زیاد باشد و همه شرکا نیز در محل شرکت حاضر باشند، این مشکل پیش می‌آید، مگر اینکه یکی خیلی قوی‌تر از بقیه باشد و بقیه را تحت تأثیر خود قرار دهد».

مورد دیگری که به‌عنوان یکی از آموخته‌های اساسی ناشی از شکست در نمونه‌های بررسی شده نقش برجسته‌ای داشته است، کسب دانش، تجربه، ارتباطات و مهارت‌هایی است که در اداره و توسعه کسب‌وکار بسیار مؤثر هستند. مورد شماره ۶ در روایت خود چنین می‌گوید:

«خیلی از کارها ممکن است به نتیجه مورد نظر نرسند، درحالی که در همان کار، انسان به تجربه‌ای تازه دست یافته، با موضوعات جدید آشنا شده و ارتباطات زیادی هم پیدا می‌کند. اینها خودشان نتیجه هستند. از هر کاری شما تجربه‌ای پیدا می‌کنید که بالاخره آن تجربه در جایی از زنجیره فعالیت‌های کارهای دیگر به‌کار می‌آید».

معمولاً شکست‌های عملکردی موجب نمایان شدن ضعف‌های موجود در آن عملکرد بوده و در نتیجه زمینه را برای رفع آن نقیصه فراهم می‌آورند. نمونه‌های مختلف، آموخته‌های گوناگونی از تجربه ناموفق خود کسب کرده و براساس آن مهارت‌های کارآفرینانه خود را ارتقا داده‌اند. برخی از مهمترین آموخته‌های آنان عبارتند از: دست یافتن به شناخت بهتر از خود، افزایش هوش هیجانی، پی بردن به اهمیت تحقیقات بازار در شناسایی نیازهای واقعی و نقش بازاریابی مؤثر در موفقیت شرکت‌ها، دستیابی به توان عملکرد مناسب تحت فشار، استفاده از سبد سرمایه‌گذاری، استفاده مناسب از زمان، بهبود کار تیمی و مسئولیت‌پذیری، یادگیری مستمر و اصلاح ضعف‌ها. تمامی این مهارت‌ها که در اینجا از آنها به‌عنوان مهارت‌های کسب‌وکار نام برده می‌شود، برای حفظ بقا و



تضمین رشد سازمان‌ها ضروری می‌باشند. در این راستا در روایت شماره ۶ چنین بیان شده است: «شاید تجربه را بتوان مصداق عینی شکست دانست. موفقیت‌ها نتیجه مورد انتظار ما از عملکرد است، درحالی که شکست‌ها زوایای پنهان تفکرات، اندیشه‌ها و عوامل بیرونی را نشان می‌دهد. شکست باعث آب دیده شدن تیم‌ها می‌گردد. تقویت ارتباط تیمی و افزایش علقه‌های عاطفی از اثرات مثبت شکست است. شکست‌ها حس یادگیری آدم را ارضا می‌کنند. شکست همدلی را بیشتر می‌کند و احساس مسئولیت را افزایش می‌دهد. روحیه مبارزه‌طلبی انسان را نیز تقویت می‌کند. پس از شکست انسان به دنبال راهی برای جبران گشته و این امر سبب یادگیری می‌شود».

برخی از نمونه‌ها نیز پس از تجربه شکست، به این نتیجه رسیده‌اند که برای جلوگیری از شکست‌های دیگر باید راه و روش خود را تغییر دهند، به‌عنوان مثال در داستان نمونه شماره ۱ چنین ذکر شده است:

«با توجه به تجربه‌های پیشین ما فهمیده بودیم که بهتر است تا حد ممکن به‌جای استخدام نیروهای مورد نظر از پیمانکاران جز استفاده کرده و کارها را به‌صورت برون‌سپاری پیش ببریم، در این حالت می‌توانستیم بدون برخورد با موانع قانونی به قراردادهایمان خاتمه داده و از این طریق به تعدیل نیرو بپردازیم.

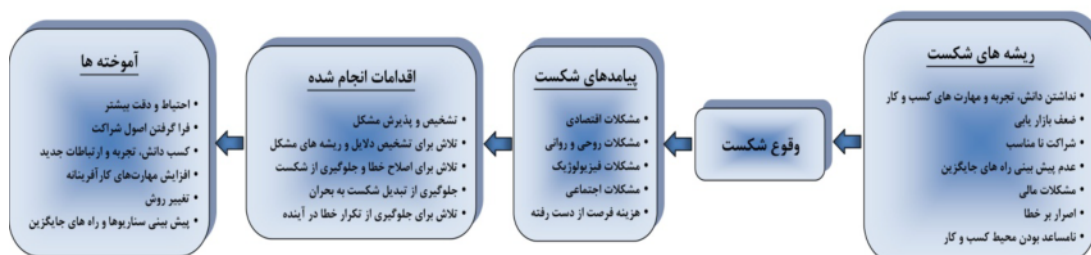
این امر (تجربه شکست) سبب شد که ما بیشتر به سمت قراردادهای پیمان‌مدیریتی به‌جای پیمانکاری متمایل شویم، هرچند که سود چنین قراردادهایی کمتر است ولی ریسک آن نیز به مراتب کمتر خواهد بود».

استفاده از نظر خبرگان و کمک گرفتن از مشاور نیز از جمله موارد دیگری است که در مصاحبه‌های انجام شده به‌عنوان آموخته بیان شده است. مثلاً نمونه شماره ۷ می‌گوید: «در کل می‌توانم بگویم که ما از شکست درس گرفتیم که به تخصص‌ها احترام بگذاریم و بدانیم که این تخصصی شدن برای شناخت پنهانیات لازم و ضروری است و باور پیدا کردیم که کار را باید به کاردان سپرد».

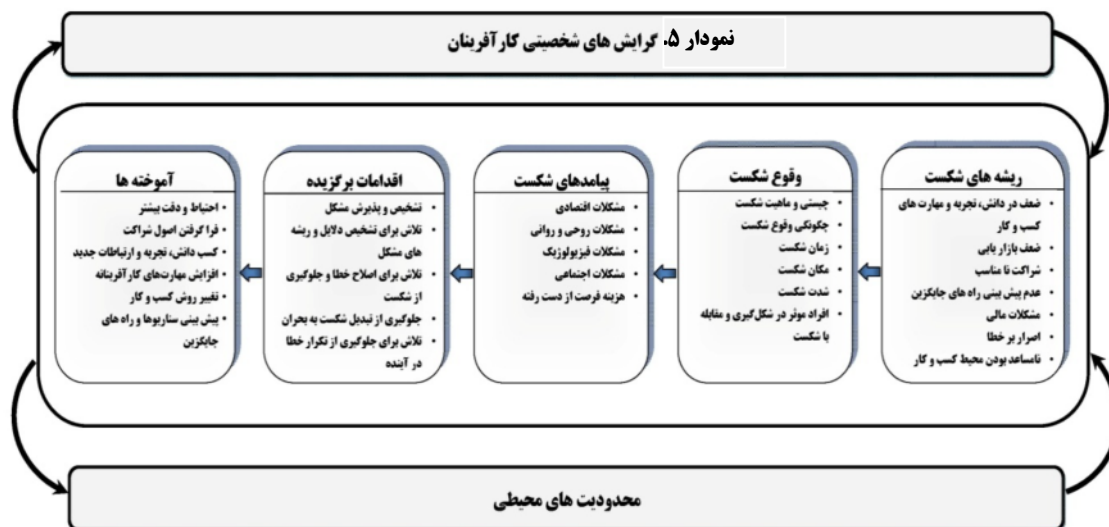
۴. ارائه چارچوب یادگیری از شکست کارآفرینان

با جمع‌بندی چهار بخش فوق به مدل اولیه زیر دست پیدا می‌کنیم:

نمودار ۴. چارچوب اولیه



البته این مدل بسیار ناقص و ابتدایی است و تنها به‌عنوان یک نقطه آغاز برای مدل‌سازی نهایی در نظر گرفته می‌شود. برای رفع نواقص آن و تکمیل چارچوب یادگیری از شکست نیاز است که بارها و بارها روایت‌های کارآفرینان مورد مطالعه را بررسی کرده و طی مصاحبه‌های تکمیلی اطلاعات و زوایای پنهان داستان شکست آنان را آشکار نماییم. با جمع‌بندی چهار بخش فوق، چارچوب زیر به‌عنوان چارچوب یادگیری از شکست کارآفرینان به‌دست آمد:



چارچوب یادگیری از شکست کارآفرینان

همان‌طور که در شکل فوق نیز مشخص است، با استفاده واکاوی روایت‌های کارآفرینان با عواملی چون محدودیت‌های محیطی و نیز گرایش‌های شخصیتی کارآفرینان مواجه می‌شویم که مراحل مختلف فرآیند یادگیری از شکست را تحت تأثیر قرار می‌دهند. به‌عنوان مثال نمونه شماره ۱ در تشریح شکست خود چنین می‌گوید:

«در آن شرایط مشکل اصلی این بود که با وجود متوقف بودن پروژه، هزینه‌های ما به قوت خود باقی بود، زیرا ما همچنان باید هزینه دستمزد پرسنل و نیز هزینه ماشین‌آلات را متحمل می‌شدیم، درحالی که پروژه هم خوابیده بود و هیچ کاری پیش نمی‌رفت. از طرف دیگر قوانین موجود اجازه تعدیل نیرو را به ما نمی‌داد، با اینکه چند ماه کار خوابیده بود و معلوم هم نبود که کی طلب ما از سوی کارفرما پرداخت می‌شود، با این حال ما نمی‌توانستیم دست به تعدیل نیرو بزنیم و هر کسی را که بیرون می‌کردیم به حکم دادگاه بازگشت به کار می‌گرفت و ادعای ما مبنی بر تخلفات کارفرما و نبود امکان ادامه کار در هیچ دادگاهی قابل استناد نبود».

به بیانی دیگر، تعدیل نیرو از جمله اقداماتی است که این شرکت برای مقابله با شکست خود باید



انجام می‌داد، ولی قوانین موجود به‌عنوان یک محدودیت محیطی چنین اجازه‌ای را نمی‌داد. مشابه همین مسئله در نمونه‌های دیگر نیز مشاهده شده است.

و یا در نمونه‌ای دیگر چنین آمده است:

«در چنین شرایطی مهمترین کاری که پیمانکاران می‌توانند برای جلوگیری از شکست انجام دهند این است که بیشتر به سمت قراردادهای پیمان مدیریتی به‌جای پیمانکاری متمایل شده، هرچند که سود چنین قراردادهایی کمتر است، ولی ریسک آن نیز به مراتب کمتر خواهد بود.»

در بررسی متن مصاحبه‌ها موارد متعددی درخصوص ویژگی‌ها و نگرش‌های فردی کارآفرینان و تأثیر آن بر فرآیند یادگیری از شکست مشاهده می‌شود. به‌عنوان مثال در نمونه شماره ۲ چنین آمده است:

«از همان اول به او گفته بودم که دو چیز برای من خیلی مهم است: اول اینکه شریک من حتماً باید اهل کار باشد و خودش واقعاً در مجموعه وقت و انرژی بگذارد و دوم اینکه به هیچ وجه حاضر نیستم شرکت وارد مسائل ربوی شود. بعدها متوجه شدم که ناخودآگاه به مسائل ربوی کشیده شدیم. برای همین همه پولم را گذاشتم و از مجموعه خارج شدم. با اینکه این هزینه و زیان برای من خیلی زیاد بود ولی اصلاً حاضر نبودم که با آن شرایط کار را ادامه بدهم.»

جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

از میان هفت مقوله شناسایی شده به‌عنوان ریشه‌های شکست کارآفرینان، بسیاری از پژوهشگران از جمله لویت (۱۹۶۰)، ترپسترا و السون (۱۹۹۳)، داج و همکارانش (۱۹۹۴) به مشکلات مالی به‌عنوان یکی از دلایل شکست اشاره داشته‌اند. نامساعد بودن محیط کسب‌وکار نیز عامل دیگری است که در بسیاری از پژوهش‌ها (Ooghe & De Prijcker, 2006; Terpstra & Olson, 1993; Zacharakis, et al., 1999; آراستی و غلامی، ۱۳۸۹) به‌عنوان یک ریشه اساسی شکست از آن نام برده شده است. مقوله نداشتن دانش، تجربه و مهارت‌های لازم را می‌توان در پژوهش لارسن و کلوت (۱۹۷۹) مشاهده کرد. به‌طور مشابه زاکاراکیس و همکارانش (۱۹۹۹) بر کمبود مهارت‌های مدیریتی، برونو و همکارانش (۱۹۸۷) بر ضعف کار تیمی و مسائل منابع انسانی و ترپسترا و السون (۱۹۹۳) بر ضعف در توسعه محصول، نقص مدیریت تولید و عملیات، ضعف مدیرعامل، مدیریت منابع انسانی نامناسب به‌عنوان دلایل شکست تأکید داشته‌اند. مشکلات بازاریابی و فروش را نیز می‌توان در ریشه‌های شکست ذکر شده توسط ترپسترا و السون (۱۹۹۳)، داج و همکارانش (۱۹۹۴) و لویت (۱۹۶۰) مشاهده کرد. انعطاف‌ناپذیری در روش و شیفتگی به مسیر خطا را در قالب «سیر در گذشته» می‌توان در یافته‌های پژوهش لارسن و کلوت مشاهده کرد، همچنین ارزیابی غیرواقعی طرح نیز توسط آراستی و غلامی (۱۳۸۹) به‌عنوان یکی از دلایل شکست مطرح شده است. به‌زعم نگارندگان دلیل وجود تشابهات در یافته‌ها، ناشی از عمومی

بودن مسائل مرتبط با فرآیند ایجاد و اداره کسب‌وکارهای نوپا می‌باشد. از این میان مشکلات مربوط به شراکت نامناسب، شامل انتخاب نادرست شرکا و تعامل نامناسب با آنها را کمتر می‌توان در ریشه‌های شکست مطروحه در سایر پژوهش‌ها مشاهده کرد. این درحالی است که این امر در میان نمونه‌های بررسی شده از فراوانی بالایی برخوردار است، به‌گونه‌ای که ۶۰ درصد از کارآفرینان مورد مطالعه، شراکت نامناسب را یکی از مهمترین دلایل شکست خود دانسته‌اند. به‌نظر نگارندگان، فرهنگ فردیت‌گرایی ما ایرانیان باعث می‌شود که در کارهای جمعی - تیمی با ناکارآمدی مواجه شویم.

در جمع‌بندی می‌توان چنین نتیجه گرفت که دلایل و ریشه‌های اصلی شکست کارآفرینان مورد مطالعه در این پژوهش عبارتند از: نداشتن دانش، تجربه و مهارت‌های کارآفرینی، چالش بازاریابی و فروش، مشکلات شراکت نامناسب، انعطاف‌ناپذیری در روش، مشکلات مالی، شیفتگی به مسیر خطا و نامساعد بودن محیط کسب‌وکار. با توجه به یافته‌های سایر پژوهش‌ها درخصوص شکست‌ها از یکسو و ازسوی دیگر با توجه به مشترک و عمومی بودن فرآیند ایجاد و توسعه کسب‌وکارها در ایران و جهان، قاعدتاً نایبستی تفاوت‌های اساسی در ریشه‌های شکست‌ها وجود داشته باشد، مگر در ابعاد فرهنگی - اجتماعی تفاوت‌هایی آشکار شود. البته باید توجه داشت که ریشه‌های شکست و اولویت‌بندی آن در صنایع خاص و در کشورهای مختلف ممکن است متفاوت باشد.

در خاتمه لازم به‌ذکر است که ایجاد اشتغال از طریق ایجاد کسب‌وکارهای جدید و تقویت کسب‌وکارهای موجود، ازجمله هدف‌هایی است که نه برنامه‌ریزان و نه سیاستگذاران اقتصادی، هیچ‌یک نتوانسته‌اند به نتایج قابل قبولی در مورد آن دست پیدا کنند. ناهمگونی بین هدف‌های اقتصادی، هدف‌های اجتماعی و اهداف سیاسی عمده‌ترین دلیل این شکست به‌شمار می‌آید. مشکل سیاستگذاری در کشور آن است که مردم می‌کوشند بر سیاست پیش‌دستی کنند و دشوارتر آنکه این کار، مدام درحال تکرار است. بسیاری از اندیشمندان اثبات کرده‌اند که سیاست‌ها و قوانین قطعی برای همه ادوار، موجب تورم کمتر و بیکاری پایین‌تری نسبت به سیاستگذاری صلاح‌دید می‌شود. در حقیقت آنچه که در سالیان اخیر سبب ناکامی در رسیدن به اهداف تعیین شده، گشته است، نبود قوانین نبوده، بلکه نحوه وضع قوانین و برخورد سلیقه‌ای با آنهاست. تعداد قوانین مرتبط با یک امر خاص در اسناد، سطوح، سازمان‌ها و ادارات مختلف آنچنان زیاد و بعضاً متناقض است که امکان عملیاتی شدن آنها را با چالشی جدی مواجه می‌کند.

همیشه یک قانون بد، اگر خوب اجرا شود، بهتر از صد قانون خوب است که بد اجرا شوند. مشکل جای دیگری است. اگر این قوانین در نقطه دیگری از دنیا کارآیی داشته‌اند، اصلاً به این معنا نیست که در کشور ما نیز کارآ هستند. قوانین زمانی مؤثرند که از دل نهادها، باورها، ارزش‌ها و هنجارهای جامعه جوشیده باشند. اول باید مردم یک جامعه به خوب بودن امری اعتقاد داشته باشند و ضرورت آن را درک کرده باشند، و پس از آن قانونی دربرگیرنده همان ارزش وضع شود، تا همه خود را ملزم به رعایت آن بدانند. قوانینی که امروزه در کشورهای توسعه‌یافته مورد استفاده



قرار می‌گیرد، حاصل تعاملات دهه‌ها و شاید سده‌های متمادی نهادها و ارزش‌های گوناگونی است که در دل مردم ایجاد شده، رشد کرده، اصلاح شده و نهایتاً متناسب با وضع موجود آنان گذشته است. این دارو، دارویی است برای دردهای اجتماعی و اقتصادی غرب، که از دل تاریخ و فرهنگ آنان جوشیده است. برای ما که تاریخ و فرهنگ و ارزش‌های متفاوتی داریم، استفاده از نسخه تجویزی دیگران، به هیچ وجه کارساز نخواهد بود. در این میان دو راه پیش روی ماست. اول آنکه میراث گرانبهایی که مدعی هستیم از دل تاریخ و فرهنگ کهن این مرزوبوم، برای ما به ارث رسیده است را به کلی ریشه‌کن کرده و فرهنگ و ارزش‌های غرب را جایگزین آن کنیم، به امید اینکه با این شبیه شدن، داروهای آنان بر ما کارگر افتد و دوم اینکه براساس شرایط خاص خودمان و با بهره‌گیری سنجیده و هوشیارانه از گنجینه علم و دانش بشر، دارویی درخور خود تهیه کنیم. شیوه دوم شیوه‌ای است که کشور چین انتخاب کرده و براساس آن به سمت توسعه و پیشرفت گام بر می‌دارد و راه اول راهی است که کشورهای نظیر امارات متحده عربی به‌کار بسته‌اند و این هر دو روش، بهتر از به‌کارگیری روشی نامتناسب با فرهنگ و ارزش‌های موجود یک جامعه است.

پیشنهادها

با در نظر گرفتن این امر که دلایل و ریشه‌های شکست شناسایی شده در این پژوهش، با روشی کیفی و براساس بررسی ۱۰ نمونه انتخاب شده، به‌دست آمده است، پیشنهاد می‌گردد که قبل از تعمیم، این نتایج به روش کمی آزمون و تأیید گردد. نکته قابل توجه دیگر در این پژوهش این است که نتایج از بررسی زندگی کاری کارآفرینانی حاصل شده که بر شکست خود غلبه کرده و به کسب‌وکار خویش ادامه داده‌اند. پیشنهاد می‌گردد که در پژوهش‌های آتی دلایل شکست کارآفرینانی که در اثر شکست کسب‌وکار خویش را منحل کرده و از عرصه کارآفرینی خارج شده‌اند نیز شناسایی و نتایج موجود مقایسه گردد. در نهایت پیشنهاد می‌شود که در پژوهش‌های آتی مواردی همچون بررسی هزینه‌های گوناگون شکست، درس‌ها و عبرت‌های کارآفرینان از شکست‌ها و خطاهای خود، چگونگی یادگیری از خطاها و شکست‌ها، نقش نگرش و عواطف کارآفرینان در پیدایش شکست و یادگیری از آن و نیز چارچوب سیاستگذاری برای پایداری و توسعه کسب‌وکارهای نوپا مبتنی بر درس‌های ناشی از شکست مورد توجه پژوهشگران قرار گیرد.

منابع و مأخذ

۱. بازرگان، ع. مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته: رویکردهای متداول در علوم رفتاری، نشر دیدار، ۱۳۸۷.
2. Alvarez, S. A., & Barney, J. B. (2005). *Discovery and Creation: Implications for practice and policy*. Paper presented at the 2005 Enterprise and Innovation Research Conference .
3. Argyris, C., & Schon, D. Organizational Learning: a Theory of Action Perspective. *Addison Wesley, Reading, Mass*, 2. 1978.
4. Bates, T. Analysis of young, small firms that have closed: delineating successful from unsuccessful closures. *Journal of Business Venturing*, 20(3), 2005. 343-358.
5. Bruno, A. V., Mcquarrie, E. F., & Torgrimson, C. G. The evolution of new technology ventures over 20 years: patterns of failure, merger and survival. *Journal of Business Venturing*, 7, 291-302, 1992.
6. Cannon, M. D., & Edmondson, A. C. Confronting failure: antecedents and consequences of shared belief about failure in organizational work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 22(161-77), 2001.
7. Cannon, M. D., & Edmondson, A. C. Failing to learn and learning to fail (intelligently): how great organizations put failure to work to innovate and improve. *Long Range Planning*, 38, 299-319, 2005.
8. Carmeli, A. Social Capital, Psychological Safety and Learning Behaviours from Failure in Organisations. *Long Range Planning*, 40 30-44, 2007.
9. Carmeli, A., & Schaubroeck, J. Organizational Crisis-Preparedness: The Importance of Learning from Failures. *Long Range Planning*, 41, 177-196, 2008.
10. Colquitt, J. A., & Zapata-Phelan, C. P. Trends in theory building and theory testing: a five-decade study of the academy of management journal. *Academy of Management Journal*, 50(6), 1281-1303, 2007.
11. Cope, J. Toward a dynamic learning perspective of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4), 373-397, 2005.
12. Creswell, J. W. Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research: Merrill, 2002.
13. Creswell, J. W. Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. London: SAGE, 2003.
14. Crossan, M. M., Lane, H. W., White, R. E., & Djurfeldt, L. Organizational Learning: Dimensions for a Theory. *International Journal of Organizational Analysis*, 3(4), 337-360, 1995.
15. Cyert, R. M., & March, J. G. *A Behavioral Theory of the Firm*. NJ.: Prentice-Hall, 1963.
16. Easterby-Smith, M. Disciplines of organizational learning: Contributions and critiques. *Human Relations*, 50(9), 1085-1113, 1997.
17. Edmondson, A. C. The local and variegated nature of learning in organizations: A group-level perspective. *Organization Science*, 13, 128-146, 2002.
18. Edmondson, A. C. Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens. New York: R. M. Kramer and K. S. Cook (eds), 2004.
19. Edmondson, A. C., & Moingeon, B. Learning, trust and organizational change:



- Contrasting models of intervention research in organizational behavior. In J. B. L. A. M. Easterby-Smith (Ed.), *Organizational Learning and the Learning Organization* (Vol. 157-175). London: Sage, 1999.
20. Headd, B. Redefining business success: distinguishing between closure and failure. *Small Business Economics*, 23(1), 51-61, 2003.
 21. Holcomb ,T. R., Ireland, R., Holmes Jr, R., & Hitt, M. Architecture of entrepreneurial learning: exploring the link among heuristics, knowledge, and action. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 167-192, 2009.
 22. Huber, G. P. Organizational learning ,The contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-115, 1991.
 23. Jang, S., & Woo, W. Unified context representing user-centric context: Who, where, when, what, how and why, 2005.
 24. Kessler, R. *Competency-based interviews*: Career Pr Inc, 2006.
 25. McGrath, R. G. Falling forward: real options reasoning and entrepreneurial failure. *Academy of Management Review*, 24(1), 13, 1999.
 26. Miles, M. B., & Huberman, A. M. *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*: SAGE publications, Inc, 1994.
 27. Minniti, M., & Bygrave, W. A dynamic model of entrepreneurial learning. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25, 5-16, 2001.
 28. Mitchell, R. K., Mitchell, J. R., & Smith, J. B. Inside opportunity formation: Enterprise failure, cognition, and the creation of opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(3), 225-242, 2008.
 29. Politis, D. The process of entrepreneurial learning: A conceptual framework. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4), 399-424, 2005.
 30. Rae, D., & Carswell, M. Towards a conceptual understanding of entrepreneurial learning. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 8(2), 150-158, 2001.
 31. Sarasvathy, S. D. Making it happen:beyond theories of the firm to theories of firm design. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(6), 519, 2004.
 32. Shane, S. *General Theory of Entrepreneurship: The Individual-Opportunity Nexus*. Northampton, MA: Edward Elgar, 2003.
 33. Shepherd, D. A. Learning from business failure: propositions of grief recovery for the selfemployed. *Academy of Management Review*, 28(2), 318-328, 2003.
 34. Singh, S., Corner, P., & Pavlovich, K. Coping with Entrepreneurial Failure. *Journal of Management & Organization*, 13, 331-344, 2007.
 35. Sitkin, S. B. Learning through failure: the strategy of small losses .In B. M. a. C. L. L. E. Staw (Ed.), *Research in Organizational Behavior* (pp. 231-266). Greenwich: JAI Press, 1992.
 36. Timmons, J. A. (Ed.). *New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century*. Boston: MA: Irwin McGraw-Hill, 1999.
 37. Tucker, A. L., & Edmondson, A. C. Why Hospitals Don't Learn from Failures: Organizational and Psychological Dynamics that Inhibit System Change. *California*

- Management Review*, 45(2), 55-72, 2003.
38. Turner, B. A. The organizational and interorganizational development of disasters. *Administrative Science Quarterly*, 21, 378-397, 1976.
 39. Vera, D., & Crossan, M. Organizational learning and knowledge management: Toward an integrative framework. in *Easterby-Smith and Lyles (eds)*, 2003.
 40. Watson, J., & Everett, J. Defining small business failure. *International Small Business Journal*, 11(3), 35-48, 1993.
 41. Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. *Managing the Unexpected: Assuring High Performance in an Age of Complexity*. San Francisco University of Michigan Pressing Problem Series, 2001.
 42. Westhead, P., Ucbasaran, D., & Wright, M. Experience and cognition: Do novice, serial, and portfolio entrepreneurs differ? *International Small Business Journal*, 23, 72-98, 2005.
 43. Young, J., & Sexton, D. Entrepreneurial learning: a conceptual framework *Journal of Enterprising Culture*, 5(3), 223-248, 1997.
 44. Zacharakis, A. L., Meyer, G. D., & DeCastro, J. Differing perceptions of new venture failure: a matched exploratory study of venture capitalists and entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 37(3), 1, 1999.



مرکز پژوهش‌ها
مجلس شورای اسلامی

شماره مسلسل: ۱۲۸۳۳

شناسنامه گزارش

عنوان گزارش: شکست کارآفرینان باتجربه ایرانی ریشه‌ها، دلایل و پیامدها

نام گروه: مطالعات محیط کسب‌وکار

تهیه و تدوین: هادی نوتاش

ناظر علمی: سیدامیر سیاح

متقاضی: معاونت اقتصادی

ویراستار تخصصی: مریم احمدیان

واژه‌های کلیدی: —

تاریخ انتشار: ۱۳۹۱/۱۲/۲