

## **Developing a Futuristic Model for Entrepreneurial Recovery, Learning, and Re-emergence Based on Entrepreneurs' Failure Studies**

**Alireza Fereidooni**

Ph.D. Student in Entrepreneurship, Islamic Azad University, Qazvin Branch, Iran  
afreidooni@yahoo.com

**Morteza Mousakhani\***

Full Professor of Public Management, Islamic Azad University, Science and Research Branch, Tehran, Iran, (Corresponding Author) mousakhani@qiau.ac.ir

**Kamal Sakhdari**

Assistant Professor of Entrepreneurship, University of Tehran, Iran, kasakhdari@ut.ac.ir

**Mohamad Ataee**

Assistant Professor of Public Management, Islamic Azad University, Qazvin Branch, Iran, mohamad.ataee@yahoo.com

### **Abstract**

**Purpose:** Entrepreneurs who fail have different functions. Some grieve and its aftermath is liberated and entrepreneurial re-emergence, others plunge into their grief and choose another path. What happens to these entrepreneurs after they fail? Why some of them can recover and some cannot? This study attempts to refine the studies and develop a deep understanding of what entrepreneurs experience after failure and analyze the post-failure model for future mapping.

**Method:** In this research, we used a meta-synthesis as a new approach in qualitative studies in order to integrate studies on business failure to generate comprehensive and interpretive findings. First, we present the possible and probable future prospects for the entrepreneur after experiencing failure. Then, the desired future image of the entrepreneur after the failure is drawn and its model is written.

**Findings:** Four related areas in post-failure life including consequences, learning, recovery and entrepreneurial re-emergence were identified and led to the development of a post-failure life model. Findings indicate the influence of individual and environmental factors on the celerity of recovery and quality of learning.

**Conclusion:** According to the research results, it is necessary to provide the obligatory training for entrepreneurs in different periods to strengthen the sense-making of the concept of failure and its recognition as an acceptable event with entrepreneurship, as well as the development of necessary individual skills to learn about phenomena and recover from events should be on the agenda of trustees.

**Key Words:** Entrepreneurial Failure, Life after Failure, Future Imaging and Shaping, Futures Studies, Desirable Future.

## دو فصلنامه آینده پژوهی ایران

مقاله پژوهشی، سال پنجم، شماره اول، بهار و تابستان ۱۳۹۹، صفحه: ۱۰۵-۱۳۸

# تدوین مدل آینده پژوهانه بازیابی، یادگیری و اقدام مجدد کارآفرینانه بر اساس واکاوی پژوهش های شکست کارآفرینان

علیرضا فریدونی

دانشجوی دکتری، گروه کارآفرینی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران afreidooni@yahoo.com

مرتضی موسی خانی\*

استاد، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

mousakhani@qiau.ac.ir

کمال سخدری

استادیار، گروه کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران kasakhdari@ut.ac.ir

محمد عطائی

استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد، قزوین، ایران mohamad.ataee@yahoo.com

## چکیده

**هدف:** کارآفرینانی که با شکست مواجه می‌شوند، عملکردهای متفاوتی دارند؛ برخی از غم و اندوه و عواقب آن رهایی یافته و اقدام مجدد کارآفرینانه می‌کنند، برخی دیگر در غم فرو رفته و مسیر دیگری را برمی‌گزینند. چه اتفاقی برای کارآفرینان، پس از شکست می‌افتد؟ در این پژوهش تلاش نموده‌ایم تا اتفاقاتی که کارآفرینان، پس از شکست تجربه می‌کنند را شناسایی و مدل بازیابی، یادگیری و اقدام مجدد را به منظور نگاشت آینده تدوین نماییم.

**روش:** در این پژوهش از روش فراترکیب به‌عنوان رویکردی نو در مطالعات کیفی، برای یکپارچه‌سازی مطالعات درخصوص شکست کسب و کار به منظور ایجاد یافته‌های جامع و تفسیری استفاده کرده‌ایم. ابتدا آینده‌های ممکن و محتمل پیش روی فرد کارآفرین دارای تجربه شکست را ارائه داده، سپس تصویر آینده مطلوب فرد کارآفرین را پس از شکست ترسیم و مدل آن را نگاشته‌ایم.

**یافته‌ها:** چهار حوزه مرتبط با هم در حیات پس از شکست شامل عواقب، یادگیری، بازیابی و اقدام مجدد کارآفرینانه شناسایی و منجر به تدوین مدل حیات پس از شکست شد. یافته‌ها حاکی از اثرگذاری عوامل فردی و محیطی در سرعت بازیابی و کیفیت یادگیری است.

**نتیجه‌گیری:** با توجه به نتایج تحقیق شایسته است آموزش‌های لازم به کارآفرینان در مقاطع مختلف داده شود تا درک مفهوم شکست و شناخت آن به‌عنوان رخدادی قابل پذیرش همراه کارآفرینی در ایشان تقویت شود. همچنین توسعه مهارت‌های لازم فردی برای یادگیری از پدیده‌ها و بازیابی از رخدادها در دستور کار متولیان قرار گیرد.

**واژگان کلیدی:** شکست کارآفرینی، حیات پس از شکست، تصویرپردازی و شکل‌بخشی آینده، آینده‌پژوهی، آینده مطلوب.

## ۱- مقدمه

ارزش کارآفرینی در توسعه اقتصادی به ایجاد شغل و نوآوری به‌خوبی مستند شده است. (کاری و توریک، ۲۰۱۰؛ لی و همکاران، ۲۰۱۱) با این حال، بخش قابل توجهی از سرمایه‌گذاری‌های جدید شکست می‌خورند. (هید، ۲۰۰۳؛ ویکلاند و همکاران، ۲۰۱۰) کارآفرینی مملو از شکست است (لیو و همکاران، ۲۰۱۹) و اثرات شکست کسب و کار بر روی فرد کارآفرین، پیچیده و مسلماً متناقض است. در عین حال، ممکن است شکست به یک فرصت یادگیری بالقوه ارزشمند برای کارآفرین سرمایه‌گذار در یک کسب و کار شکست‌خورده منجر شود. (مک‌گراث، ۱۹۹۹) با توجه به اهمیت و نقش بسزای کارآفرینی در رشد و توسعه اقتصادی و نیز آمار قابل توجه شکست کارآفرینان در دنیا، یکی از ضرورت‌های بسترهای رشد خلاقیت و کارآفرینی در جامعه، نقد و تحلیل فرآیند یادشده و شناسایی عوامل موفقیت و شکست آن است. این نقدها جامعه را بیش از پیش برای ظهور کارآفرینان بالقوه با احتمال موفقیت بیشتر آماده می‌کند. به این ترتیب از رشد بی‌تفاوتی، یوچ‌گرایی و نگرش‌های منفی نسبت به کسب و کار و حتی فرار مغزها و مهاجرت فیزیکی جلوگیری کرده و همچنین به اثربخشی بیشتر حمایت‌های دولت در این زمینه کمک می‌کند. (آراستی و غلامی، ۱۳۸۹) امروزه شاهد نرخ بالای شکست کسب و کارهای موجود به‌ویژه کسب و کارهای نوپا به‌صورت ضمنی و آشکار هستیم. براساس آمار اداره کار آمریکا، حدود ۴۰ درصد از بنگاه‌های نوپا در چهار سال اول دوره عمر خود شکست می‌خورند. (کاسنز و همکاران، ۲۰۱۸) با توجه به برخی از شاخص‌های کارآفرینی در ایران که دیدبان جهانی کارآفرینی (GEM) در سال ۲۰۱۵ منتشر کرده، شاخص کارآفرینی نوپا ۱۳ درصد، شاخص کارآفرینی تثبیت‌شده ۱۴ درصد و شاخص ترس از شکست ۴۰ درصد (زالی، ۱۳۹۴) بوده است که مؤید تداوم نیافتن فعالیت‌های کارآفرینانه و ترس از شکست است.

افراد به اشکال مختلفی با وقایع دردناک روبه‌رو می‌شوند. بعضی از افراد در مقابل وقایع ناگوار مقاومت می‌کنند، زیرا می‌توانند عملکرد مثبتی انجام دهند، درحالی‌که دیگران شکست قابل توجهی را تجربه می‌کنند. (شفر و همکاران، ۲۰۱۹) چگونه واکنش‌های کارآفرینان نسبت به شکست بر عملکرد سرمایه‌گذاری‌های بعدی آنها اثر می‌گذارد؟ (یاماگاکا و همکاران، ۲۰۱۴) رؤیای شناخت و آگاهی نسبت به آینده، رؤیایی است که از دیرباز تلاش افراد بسیاری را در طول تاریخ به خود معطوف داشته است. آینده در هر لحظه در حال ساخته شدن است و هیچ‌گاه نمی‌ایستد. برخی از نویسندگان نقش یادگیری در فرایند تکامل کسب و کار را یکی از محرک‌های اصلی محدودکننده شکست کسب و کار می‌دانند. (کاسنز و همکاران، ۲۰۱۸)

چگونه کارآفرینان شکست خورده از غم و اندوه خود می‌کاهند؟ چگونه و با چه ساز و کاری خود را بازیابی کرده، از شکست می‌آموزند و اقدام مجدد کارآفرینانه انجام می‌دهند؟ قطعاً تاکنون بسیار اندک می‌دانیم. بسیاری از حوادث و رویدادهای آینده قابل پیش‌بینی و انقیادند. دخالت انسان در این روند موجبات تغییر و تحولات مطلوب را ایجاد خواهد کرد. اما در اغلب موارد اشتغال به زمان حال و تلاش برای رفع مشکلات موجود، مانع از آن می‌شود که مدیران و تصمیم‌گیرندگان به آینده بیندیشند؛ حال آنکه مشکلات کنونی ناشی از عدم شناخت آینده‌ای بوده است که اینک «زمان حال» نامیده می‌شود. در این پژوهش برآنیم تا با مطالعه‌ای عمیق بر پژوهش‌های انجام‌شده ضمن مرور ادبیات، توسعه و تدقیق درک و بینش مفاهیم شکست، دلایل و اثرات منفی آن و اتفاقات پس از شکست، آینده ممکن و محتمل را شناسایی و در قالب مدلی برای بازیابی، یادگیری و اقدام مجدد کارآفرینانه آینده مطلوب پیش روی کارآفرینان دارای تجربه شکست را بیان نماییم تا بتوان براساس آن سازوکار تأثیر شکست بر کارآفرین و حیات پس از شکست که منجر به اقدام مجدد کارآفرینانه می‌شود را تدوین نموده و آینده مطلوب فرد کارآفرین را ترسیم نماییم. این امر بر فرایند «تصویرسازی از آینده» تأکید و دلالت دارد. تصاویر آینده از ظرفیت تاثیرگذاری بر زندگی و سرنوشت بشری برخوردار میباشند. تصاویر آینده در هدایت رفتار بشر، عاملی مهم به شمار می‌آیند؛ این تصاویر با هدایت رفتار بشر - خواه تنها انطباقی باشد، خواه کنترلی - در شکل‌گیری آینده پیش رو نقش دارند (کميجانی و همکاران، ۱۳۹۸). یکی از مشهورترین تعاریف آینده‌پژوهی را وندل بل (Wendell Bell) ارائه داده است. وی بر این باور است که آینده‌پژوهی در پی شناسایی، ابداع، ارائه، آزمون و ارزیابی آینده‌های ممکن و محتمل است تا بر پایه ارزش‌های جامعه، آینده‌های مرجح را انتخاب و برای پی‌ریزی ساخت مطلوب‌ترین آینده کمک کند. (موسوی و همکاران، ۱۳۹۸) به عبارت دیگر، مطالعه و بررسی تصاویر آینده، تصویرسازی از آینده، ترویج تصویری خاص از آینده و حمایت از آن، و تلفیق دانش و ارزش برای طراحی اقدام اجتماعی به‌منظور تحقق تصویر مطلوب و پیشگیری از وقوع تصویر نامطلوب، در کانون اهداف و وظایف آینده‌پژوهی و آینده‌پژوه قرار دارد. (کميجانی و همکاران، ۱۳۹۸). به این منظور، نگاه ریزبینانه و منتقدانه‌ای بر مطالعات این حوزه خواهیم داشت.

## ۲- چهار چوب نظری

ماهیت فرآیند کارآفرینی با عدم اطمینان (نایت، ۱۹۲۱)، آزمایش (ساراس واسی، ۲۰۰۱؛ سومر و همکاران، ۲۰۰۹)، شکست (سومر و همکاران، ۲۰۰۹) و منابع محدود (وینبرگ و لنداستروم، ۲۰۰۱) توصیف شده است. بنابراین، تعجب‌آور نیست که بیشتر طرح‌های کارآفرینی به شکست

تدوین مدل آینده‌پژوهانه بازاریابی، یادگیری و اقدام مجدد کارآفرینانه براساس واکاوی .../۱۰۹

می‌انجامد. (نات و پوسن، ۲۰۰۵؛ شفرد و هاینی، ۲۰۱۱). سینگ (Singh) و همکاران بیان می‌کنند که از دیدگاه شفرد (Shepherd) شکست رویدادی ناگوار با پیامدهای عمده برای شرکت است. برونو (Bruno) و همکاران (۱۹۹۹) شکست را عدم تداوم کسب و کار، به دلایل متعددی از جمله مشکلات قانونی، اختلاف در شراکت، فوت و تغییر در سود که موجب انتقال به کسب و کار مشابه می‌شود، تعریف می‌کنند. سینگ (۲۰۱۱) به نقل از کارتر و اوکن (Carter & Auken) (۲۰۰۶) اظهار می‌کند حداقل چهار گونه از تعاریف برای توضیح صریح و روشن شکست به کار برده شده است: شکست در برون‌رفت از یک موقعیت، ورشکستگی، انحلال کسب و کار برای پرهیز از زیان بیشتر، و عدم تداوم. لوزییر و هلایی (۲۰۱۰) شکست را زمان «عدم سوددهی» شرکت تعریف می‌کنند. به‌طور مشابه کلهو و مک‌کلور (Coelho and McClure) (۲۰۰۵) شکست کسب و کار را «ناتوانی شرکت در بقا» به این معنی که درآمد به اندازه کافی بیشتر از هزینه‌ها نیست و این امر موجب کاهش جذابیت برای ادامه فعالیت است، می‌دانند. دو تعریف اخیر کمی گسترده‌تر از ورشکستگی است که در آن الزما شرکت باید ورشکسته شود تا «شکست» شناخته شود. (سینگ، ۲۰۱۱) تعریف کریزی (Cressy) (۲۰۰۶) وسیع‌تر است. او شکست را «سقوط ارزش شرکت به پایین‌تر از هزینه فرصت ماندن در کسب و کار» تعریف کرده است. این تعریف به این معناست که وقتی کارآفرین می‌بیند که چشم‌انداز باقی ماندن در کسب و کار به‌طور قابل توجهی نسبت به خروج کمتر است آن کسب و کار جذابیت خود را از دست می‌دهد. تعریف کریزی تأکید بیشتری بر هزینه فرصت نسبت به سوددهی دارد. گلدرد (Gelder) (۲۰۰۷) در تعریف خود عبارت «توقف بهره‌برداری» را به‌کار برده است؛ بنابراین به ایده عدم تداوم (قطع) اشاره می‌کند. این تعریف ایده «مجبور» بودن به توقف بهره‌برداری را به دلیل «نبود منابع و یا بحران مالی به شکست مرتبط می‌کند». (گلدرد، ۲۰۰۷) سینگ (۲۰۰۷) «قطع کسب و کار» را برای تعریف عملیاتی از شکست کسب و کار استفاده کرده است، ولی در رساله خود بیشتر بر نوع عدم تداوم (قطع) که به‌عنوان شکست قابل پذیرش است تأکید دارد: «تعریف ما نه تنها شامل فاکتورهای اقتصادی از قبیل ورشکستگی و ناتوانی در پرداخت دیون است، بلکه دیگر عوامل از قبیل درگیری‌های ترمرد و مشکلات قانونی و مشکلات شخصی کارآفرین را در بر می‌گیرد».

لیاو (Liao) و همکاران (۲۰۰۸) تعریف قطع را به‌کار برده‌اند، ولی تعریف ایشان خاص کارآفرینان نوظهور است. نقطه قوت این تعریف در روشن کردن تفاوت قطع و شکست است. قطع کارآفرینی مفهوم ضمنی وسیع‌تری نسبت به شکست کارآفرینی دارد. آراستی و غلامی (۱۳۸۹) بیان می‌کنند که تمایل بسیاری برای استفاده از دو واژه تعطیلی کسب و کار و شکست کسب و کار به‌جای یکدیگر دیده می‌شود. اختلاط این دو واژه، این فرض را ایجاد می‌کند که

بیشتر صاحبان کسب و کارهایی که تعطیل می‌شوند، ناموفق بوده‌اند. به این ترتیب صاحبان کسب و کارهای تعطیل‌شده به «کارآفرینان شکست‌خورده» مشهور می‌شوند. درحالی‌که دلایل متعددی برای تعطیلی کسب و کار وجود دارد؛ از فروش موفق یک کسب و کار از یک سو تا نابودی غیرارادی آن از سوی دیگر. (آراستی و غلامی، ۱۳۸۹) استوک و بلک برن (Stokes and Blackburn) (۲۰۰۲) معتقدند که تعطیلی کسب و کار می‌تواند در نتیجه عوامل دیگری مانند بازنشستگی، بیماری، فرصت‌های جذاب‌تر و فروش سودآور کسب و کار باشد. این در حالی است که برخی نویسندگان برای این حالت‌ها نیز واژه‌ی «شکست» را به کار می‌برند. (کوپ، ۲۰۱۱)

می‌توان تعاریف شکست را در قالب سه دیدگاه دسته‌بندی نمود: دیدگاه اول شکست را معادل تعطیل شدن و انحلال کسب و کار می‌داند. براساس این تعریف هر کسب و کاری که از ادامه فعالیت خود دست برداشته و منحل شود، شکست‌خورده تلقی می‌شود. این دیدگاه با انتقادهای زیادی روبه‌رو است؛ زیرا براساس این دیدگاه هر کارآفرینی که یک کسب و کار را منحل نماید، ناموفق قلمداد می‌شود. درحالی‌که دلایل فراوانی از جمله: پایان زمان مأموریت و دستیابی کامل به اهداف و همچنین مشکلات شخصی - مدیریتی برای منحل شدن یک کسب و کار وجود دارد. (هید، ۲۰۰۳) دیدگاه دوم تعریف دقیق‌تری از شکست ارائه داده است و آن را معادل شکست تجاری می‌داند. این تعریف به کسب و کاری اشاره می‌کند که به اهدافش نرسیده و ورشکست شده و در نتیجه مجبور می‌شود برخلاف تمایل خود از ادامه فعالیت دست کشیده و به انحلال تن دهد. (سینگ و همکاران، ۲۰۰۷) شفرد (۲۰۰۳) نیز اعتقاد دارد شکست کارآفرینانه زمانی رخ می‌دهد که درآمدهای سازمان به شدت 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. آخرین دیدگاه، شکست را لزوماً به معنای انحلال کسب و کار تلقی نکرده، بلکه از شکست به‌عنوان دست نیافتن کارآفرینان به اهداف تعیین شده در زمان تأسیس یا مدیریت کسب و کار خود یاد می‌کند. برخی مطالعات کلیدی در زمینه درک شکست کارآفرینی در جدول (۱) ارائه شده است.

تدوین مدل آینده‌پژوهانه بازیابی، یادگیری و اقدام مجدد کارآفرینانه براساس واکاوی .../۱۱۱

جدول (۱) پیشینه مطالعات کلیدی در زمینه تعاریف شکست کارآفرینی

سال	نویسندگان	تعریف
۱۹۹۳	گاسکیل، اوکن و مانینگ (Gaskill, Auken & Manning)	نیاز به فروش دارایی یا انحلال برای جلوگیری از زیان و یا پرداخت به طلبکاران و یا ناتوانی کلی برای کسب سود از کسب و کار.
۱۹۹۷	مک‌گراث	خاتمه سرمایه‌گذاری‌ای که از اهدافش فاصله گرفته است.
۱۹۹۹	کاردون و مک‌گراث (Cardon & McGrath)	شکست به عنوان یک «سفر آموزشی».
۲۰۰۰	شفرد، داگلاس و استنلی (Shepherd, Douglas & Stanely)	احتمال اینکه یک شرکت بدون نقدینگی و ناتوان در بازیابی قبل از اینکه ورشکست شود فعالیت خود را متوقف کند.
۲۰۰۱	کانتن و ادمنسون (Cannon and Edmondson)	انحراف از نتایج مورد انتظار و مطلوب.
۲۰۰۳	شفرد	زمانی رخ می‌دهد که کاهش درآمد و یا افزایش هزینه‌ها به اندازه‌ای است که شرکت با «عدم نقدینگی» (insolvent) مواجه می‌شود و قادر به جذب بدهی‌های جدید و یا سرمایه‌گذاری مجدد نیست؛ در نتیجه نمی‌تواند تحت مالکیت و مدیریت فعلی ادامه یابد.
۲۰۰۷	گلدر	فروش یک کسب و کار، ادغام یا متوقف کردن آن به دلیل وجود گزینه‌های بهتر.
۲۰۰۹	پولیتیس و گابریلسون (Politis & Gabrielsson)	انحراف از نتایج مورد انتظار و مورد نظر از جمله اشتباهات قابل اجتناب و نتایج منفی اجتناب‌ناپذیر تجربه و ریسک‌پذیری.
۲۰۱۰	لوسیر و هلابی (Lussier and Halabi)	زمانی که شرکت «سودآور نیست».

### ۳- روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش از روش فراترکیب استفاده شده است. فراترکیب نوعی مطالعه کیفی است که اطلاعات و یافته‌های مطالعات کیفی دیگر با موضوع مرتبط و مشابه را بررسی می‌کند. فراترکیب با فراهم کردن نگرشی نظام‌مند برای پژوهشگران از طریق ترکیب پژوهش‌های کیفی مختلف به کشف موضوعات و استعاره‌های جدید و اساسی می‌پردازد و با این روش، دانش فعلی را ارتقا می‌دهد و دید جامع و گسترده‌ای را در زمینه مسائل به وجود می‌آورد. (کمپجانی و همکاران، ۱۳۹۸) فراترکیب مستلزم این است که پژوهشگر بازنگری دقیق و عمیقی انجام دهد و یافته‌های پژوهش‌های کیفی مرتبط را ترکیب کند. از طریق بررسی یافته‌های مقاله‌های اصلی پژوهش، پژوهشگران تعابیری را آشکار و ایجاد می‌کنند که تصویر جامع‌تری از پدیده

مورد بررسی نشان می‌دهد. فراترکیب مانند نگرش نظام‌مند، نتیجه‌ای را حاصل می‌کند که از مجموع بخش‌هایش بزرگتر است. (کمالی، ۱۳۹۶) روش فراترکیب برای یکپارچه‌سازی چندین مطالعه به منظور ایجاد یافته‌های جامع و تفسیری صورت می‌گیرد و بر مطالعات کیفی متمرکز است. این رویکرد ماهیتاً یک روش نظری نیست و لزوماً ادبیات موضوعی زیادی را درگیر نمی‌کند. همچنین عصاره‌ای از تفسیرهای مطالعه‌های مشابه نیست، بلکه یکپارچه‌سازی تفسیر یافته‌های اصلی مطالعات منتخب به‌منظور ایجاد یافته‌های جامع و تفسیری و حاکی از فهم عمیق پژوهشگر در این زمینه است؛ یعنی به جای ارائه خلاصه جامعی از یافته‌ها، ترکیب تفسیری از یافته‌ها ایجاد می‌کند. (همان) هدف اصلی فراترکیب ارائه یافته‌هایی است که مفاهیم و بینش عمیق‌تری را تولید کنند؛ زیرا پژوهش‌های متعدد و موردی به دلیل حرکت در چارچوب‌های ساختاری و رشته‌ای قادر به ارائه چنین پیش‌بینی‌ای نیستند و نمی‌توانند چنین بینش عمیق و کاربردی‌ای را ارائه کنند. فراترکیب کیفی است و به‌عنوان یک روش مرور نظام‌مند برای تجمیع و یکپارچگی نتایج پژوهش‌های گوناگون مربوط به یک حوزه خاص است. نوبلت و هیر (Noblit & Hare) سه مرحله اصلی انتخاب پژوهش‌ها، ترکیب پژوهش‌ها و ارائه ترکیب را برای انجام روش فراترکیب پیشنهاد کرده‌اند. در مرحله اول، پژوهش‌های مورد نظر شناسایی شده و موارد مرتبط با موضوع انتخاب می‌شوند. در مرحله دوم ابتدا مشخص می‌شود که مطالعات گردآوری و تعیین شده چگونه با هم مرتبطند؛ سپس مطالعات بر پایه رویکردی جامع به یکدیگر ترجمه می‌شوند. به‌علاوه، شباهت‌ها و تفاوت‌های هر کدام مشخص و در نهایت چارچوب جدیدی استخراج می‌شود که علاوه بر نشان دادن مفهوم اصلی و تفسیرهای فردی، یک موضوع جامع را تبیین می‌کند. در مرحله سوم، استعاره جدید که همان چارچوب کشف شده است، با شکل و توضیحات کامل ارائه می‌شود. (کمالی، ۱۳۹۶)

#### ۴- یافته‌های پژوهش

##### ۴-۱- دلایل شکست

سینگ (۲۰۱۱) دلایل شکست را در شش گروه دسته‌بندی کرده است. اولین دلیل شکست ناشی از مشکلات مالی، شامل سرمایه ناکافی راه‌اندازی شرکت، محدودیت‌های نقدینگی و مسائل مربوط به مدیریت بدهی است. دومین دلیل شکست مشکلات با کارکنان و مشتریان است که منتهی به شکست سرمایه‌گذاری می‌شود. سومین دلیل شکست با مباحث برنامه‌ریزی از جمله نبود یا ناکافی بودن طرح تجاری، تحقیقات نارسا و نداشتن اهداف تجاری مشخص مرتبط است. چهارمین دلیل شکست مرتبط با رهبری است. پنجمین دلیل شکست تمرکز بر محصول یا



تدوین مدل آینده‌پژوهانه بازاریابی، یادگیری و اقدام مجدد کارآفرینانه براساس واکاوی .../۱۱۳

خدمات ارائه‌شده توسط شرکت بوده و در نهایت عوامل نامطلوب محیط بیرونی برای شرکت می‌تواند به شکست منجر گردد. اکانم و ویر (Ekanem & Wyer) (۲۰۰۷) معتقدند که سرمایه ناکافی راه‌اندازی نتیجه عدم دانش کافی و مشکل گرفتن وام از بانک‌ها و مؤسسات مالی به دلیل نداشتن کسب و کار قبلی، سود و یا مدارک فعالیت بانکی است. در این شرایط کارآفرین اغلب بر منابع مالی غیررسمی مانند کمک از فامیل و دوستان، پس‌انداز شخصی و یا درآمد حین تولید تکیه می‌کند. (اکانم و ویر، ۲۰۰۷؛ لیاو و همکاران، ۲۰۰۸) تقاضای دادن اعتبار به مشتری (عبداله و همکاران، ۲۰۰۹)، بدهی بد (همان) و «تصور یک قرض خیلی زود» (برونو و همکاران، ۱۹۹۲) از دلایل مالی شکست است. هوگارتی (Hogarty) (۱۹۹۳) معتقد است برآورد کم نیازهای مالی، نداشتن اهداف مالی مشخص، برنامه و حسابداری در محل، نداشتن برنامه برای پیاده‌سازی در مشکلات مالی احتمالی و روابط ضعیف با سرمایه‌گذاران نیز از جمله دلایل مالی شکست محسوب می‌شوند. عبداله (۲۰۰۹) بیان می‌کند که تجربه و مهارت کم کارکنان، داشتن نگرش منفی، نادرست و فاقد نظم و انضباط بودن، دلایل شکست سرمایه‌گذاری است. علاوه بر این هوگارتی (۱۹۹۳) معتقد است تمایل کارآفرین به «استخدام سریع و اخراج آرام» به عنوان مثال عدم توانایی اخراج کارکنانی که برای شرکت مشکل‌سازند نیز به شکست کمک می‌کند. ناتوانی مدیریت تعداد زیاد کارکنان و شکست در استخدام افراد لایق نیز می‌تواند به عنوان دلایل شکست سرمایه‌گذاری مطرح شود. (احمد، ۲۰۰۹) عدم تخصص مالک - مدیر به عنوان مثال، دانش ناکافی (لیاو و همکاران، ۲۰۰۸)، نداشتن آموزش کافی و نداشتن تجربه و توانایی‌های مدیریت (کارتر و اوکن، ۲۰۰۶) منجر به شکست سرمایه‌گذاری خواهد شد. سوریز و لیدون (Sweircz & Lydon) (۲۰۰۲) معتقدند که داشتن مهارت‌های کاربردی در زمینه‌های بازاریابی، عملیات، امور مالی، منابع انسانی و یا مهارت‌های شخصی مانند توانایی شناسایی نقاط ضعف و قوت خود، توانایی پیشبرد شرکت فراتر از اهداف شخصی، توانایی استفاده از کمک و مشاوره‌های خارجی در زمان مورد نیاز و توانایی در خلق یک شرکت پایدار به کاهش احتمال شکست کمک می‌کند. هوگارتی (۱۹۹۳) به این نتیجه رسیده است که مشکلات کیفیت محصول و خدمات می‌تواند یک کسب را برای خروج از بازار تحت فشار قرار دهد. از جمله عوامل محیط بیرونی مؤثر بر شکست می‌توان به «شرایط ضعیف بازار مانند رشد آرام و اندازه» (زاکاراکیس و همکاران، ۱۹۹۹)، «وضعیت کلی اقتصاد» (عبداله و همکاران، ۲۰۰۹) و «چگونگی صنعت» (استروتمن، ۲۰۰۶) اشاره کرد. عبداله و همکاران (۲۰۰۹) نیز معتقدند که نگرش منفی اجتماعی، سیاست‌های دولت، تأخیر پرداخت‌های دولت، به اشتراک-گذاری ضعیف اطلاعات توسط دولت، بوروکراسی، تاکتیک‌های غیراخلاقی استفاده‌شده توسط رقبا، حضور رقبای بزرگتر و یا خارجی با مزیت مقیاس تولید و حوادث غیرمترقبه همه

چالش‌های محیط خارجی هستند که به‌عنوان دلیل شکست شرکت مطرح شده‌اند. شناسایی ریشه‌ها و دلایل این شکست‌ها به‌منظور توانمندسازی و آماده کردن سازمان‌های نوپا، کوچک و متوسط برای بقا و تعالی، امری حیاتی است. (محمدی و همکاران، ۱۳۹۰) شناسایی دلایل مهم است، زیرا تعداد بالای شکست کسب و کار تأثیر منفی بر اقتصاد ملی، نرخ اشتغال دارد؛ همچنین می‌تواند منجر به پیامدهای منفی برای اشخاص کارآفرین شود. (احمد و سیت، ۲۰۰۹) نتایج ادراک دلایل شکست کارآفرینی، براساس واکاوی، تجمیع، ترکیب و در نهایت تفسیر ادبیات ارائه‌شده در آثار علمی پژوهشگران برجسته این حوزه، در قالب جدول (۲) ارائه شده است.

جدول (۲) دلایل و ریشه‌های شکست

سال	پژوهشگر	یافته‌های عمده	یافته‌های فراگیر
۱۹۹۲	برونو و همکاران	مباحث طراحی محصول/ خدمات - زمان‌بندی ارائه به بازار محصول/ خدمات - تکنیک‌های نامناسب توزیع و فروش - اتکای بیش از حد روی نوع خاصی از مشتری.	
۱۹۹۳	هوگارتی	برآورد کم نیازهای مالی - نداشتن اهداف مالی مشخص - استخدام سریع و اخراج آرام.	
۱۹۹۹	زاکاراکیس و همکاران	عوامل محیط بیرونی مانند شرایط ضعیف بازار، رشد آرام و اندازه بازار.	۱- مشکلات محصول ۲- مشکلات مالی
۲۰۰۲	استوکس و بلکبرن (Stokes & Blackburn)	سرمایه انسانی - نداشتن مهارت‌های لازم برای کارآفرینی موفقیت‌آمیز.	۳- مشکلات کارکنان ۴- مشکلات مدیریت
۲۰۰۶	هاوارد و همکاران (Hayward et al)	خطای شناختی.	و رهبری ۵- مشکلات
۲۰۰۶	شفرد و ویکلوند (Shepherd & Wiklund)	نبود مهارت‌های خاصی برای موفقیت و مدیریت یک شرکت در کارآفرینان.	برنامه‌ریزی ۶- خطای شناخت
۲۰۰۷	اکنام و وبر	سرمایه ناکافی - مشکل گرفتن وام - تکیه بر منابع مالی غیر رسمی.	
۲۰۰۸	لیا و همکاران	عدم تخصص مالک/ مدیر.	
۲۰۱۱	سینگ	مشکلات مالی - مشکلات با کارکنان - مباحث برنامه‌ریزی - رهبری - تمرکز بر محصول - عوامل بیرونی.	

#### ۴-۲- هزینه‌های شکست و تعدیل‌کننده‌های آنها

هزینه‌های شکست نتایج منفی کسب و کار است که بر کارآفرین تأثیر می‌گذارد. (شفرد و همکاران، ۲۰۱۲) تأثیرات منفی شکست می‌تواند به فشار آوردن در سال‌های بعد از وقوع شکست به کارآفرین ادامه دهد (کوپ، ۲۰۱۱)، مانع یادگیری کارآفرین از شکست شود (شفرد،

تدوین مدل آینده‌پژوهانه بازاریابی، یادگیری و اقدام مجدد کارآفرینانه براساس واکاوی .../۱۱۵

(۲۰۰۳) و انگیزه کارآفرین را برای ورود دوباره به کسب و کار شخصی کاهش دهد. (شفرد و همکاران، ۲۰۰۹) کوپ (۲۰۱۱) براساس تجربه شرکت‌کنندگان در پژوهش، بیان می‌کند شکست پدیده‌ای پیچیده است که می‌تواند تأثیر جدی و مضر بر جنبه‌های متعدد زندگی یک کارآفرین داشته باشد. یافته‌ها سه حوزه متمایز مالی، اجتماعی و روانی (عاطفی و انگیزشی) که در آن شکست دارای تأثیر قابل ملاحظه‌ای است را ارائه می‌دهند.

هزینه‌های مالی شکست: به اعتقاد کوپ (Cope) (۲۰۱۱) برای برخی کارآفرینان هزینه‌های مالی شکست ممکن است به صورت بدهی شخصی باشد که تسویه آن چند سال طول بکشد. شکست به احتمال زیاد تحمیل هزینه‌های مالی به شکل از دست رفتن یا کاهش درآمد شخصی کارآفرین است. شفرد و همکاران (۲۰۰۳) نیز به نتیجه مشابهی رسیده‌اند که در صورت شکست کسب و کار، کارآفرینان ممکن است هزینه‌های مالی قابل توجهی را متحمل شوند.

تعدیل‌کننده‌های هزینه‌های مالی شکست: تعدادی از مطالعات به تعدیل‌کننده‌هایی در رابطه بین شکست کسب و کار و هزینه‌های مالی ناشی شده اشاره کرده‌اند. اول، براساس تئوری نهادی، هزینه‌های مالی شکست کسب و کار که برای کارآفرینان رخ می‌دهد، ممکن است توسط قواعد نهادی در محیطی که در آن شکست اتفاق افتاده، تعدیل شود. به‌ویژه از نظر قانون ورشکستگی «کارآفرین‌محور» (entrepreneur-friendliness) مرتبط با ایشان. (آمور و کامینگ، ۲۰۰۸؛ فن وایت، ۲۰۰۳؛ لی و همکاران، ۲۰۱۱). مک‌گراث (۱۹۹۹) گزینه‌هایی عملی همچون سرمایه‌گذاری‌های پله‌ای نسبتاً کوچک در سرمایه‌گذاری را وسیله‌ای برای مدیریت عدم قطعیت و کاهش هزینه‌های منفی شکست پیشنهاد داده است. همان‌طور که این عدم اطمینان‌ها حل می‌شود، کارآفرین قادر است که سرمایه‌گذاری بیشتری انجام دهد. (شفرد، ۲۰۱۳) دوم، براساس مطالعه کارآفرینان متخصص، ساراسواتی (Sarasvathy) (۲۰۰۸) نشان داد که چگونه کارآفرینان به دنبال کاهش هزینه‌های مالی شکست از طریق به‌کارگیری «اصل ضرر قابل تحمل» (Affordable loss principle) هستند. ضرر قابل تحمل مستلزم این است که تصمیم‌گیرندگان برآورد کنند که چه چیزی را ممکن است بتوانند در معرض خطر قرار دهند و تعیین کنند چه چیزی را مایلند از دست بدهند تا فعالیتی را انجام دهند. (Dew et al, 2009)

هزینه‌های اجتماعی شکست: شکست می‌تواند به هزینه‌های اجتماعی در ارتباط با تأثیر آن بر روابط شخصی و حرفه‌ای منجر شود. سینگ و همکاران (۲۰۰۷) به فروپاشی ازدواج و بن‌بست ارتباطات در شرایط شکست اشاره کرده‌اند. کیفیت ارتباطات پس از شکست می‌تواند به دلیل ننگ دانستن شکست کاهش یابد. (ستون و کالاهان، ۱۹۸۷) شفرد و همکاران (۲۰۱۲) معتقدند که شکست در کارآفرینان دارای تجربه شکست، ایجاد حس ننگ می‌کند.

تعدیل‌کننده‌های هزینه‌های اجتماعی شکست: فرهنگ، نگرش را می‌سازد. فرهنگ‌ها و تفکرات نهادی مختلف، نگرش‌های متفاوت نسبت به شکست را شکل می‌دهند. اول، همان‌گونه که پیش‌تر اشاره شد، قوانین ورشکستگی در دنیا با توجه به میزان «کارآفرین‌محور» بودن متفاوت است. درحالی‌که این قوانین هزینه‌های مالی شکست را تحت تأثیر قرار می‌دهند (همان‌طورکه در بالا بحث شد) ممکن است نگرش‌های اجتماعی و هنجارهای مربوط به شکست کسب و کار را نیز تحت تأثیر قرار دهند. (شفرد، ۲۰۱۳) اگر قانون ارزش اجتماعی یک عمل را تأیید کند، آن عمل از لحاظ اجتماعی بیشتر قابل قبول خواهد بود و حتی موجب از بین رفتن تدریجی هنجارهای مرسوم می‌شود. (افرت، ۲۰۰۶) از طرفی، برخی مطالعات نشان می‌دهد که هرچه قانون، شکست را بیشتر جریمه کند، احتمال اینکه شکست لکه‌ای ننگ تلقی شود بیشتر است. دوم، علی‌رغم شواهد فوق، قوانین ورشکستگی باید در زمینه فرهنگی گسترده‌تر مورد توجه قرار گیرد؛ زیرا اگر با ارزش‌ها و هنجارهای فرهنگی سازگار نباشد تأثیر آنها بر تصمیم‌گیری کارآفرینان ممکن است کاهش یابد. (لی و همکاران، ۲۰۰۷). کرکود (Kirkwood) (۲۰۰۷) نشان می‌دهد که واکنش شدید منفی عمومی نسبت به «شکست» مانع شروع مجدد کسب و کار افرادی است که تجربه شکست کسب و کار دارند. با این حال، او معتقد است که محدوده‌ای که در آن شکست لکه ننگ شده است و به همین ترتیب محدوده‌ای که در آن میزان اعتبار کارآفرین می‌تواند احیا شود تا حدی تحت تأثیر محدوده‌ای است که در آن «شکست» می‌تواند به شرایط خارجی نسبت داده شود تا به خود کارآفرین.

هزینه‌های روانی شکست: شفرد و همکاران (۲۰۱۲) معتقدند که دو هزینه وابسته به هم روان‌شناختی مرتبط با تجربه کارآفرینان از شکست کسب و کار وجود دارد: عاطفی و انگیزشی. تعدادی از احساسات منفی، از جمله درد، ندامت، شرم، تحقیر، خشم، احساس گناه، همچنین سرزنش و ترس از ناشناخته‌ها به شکست کسب و کار مرتبط شده‌اند. (کاردون و مک‌گراث، ۱۹۹۹؛ کوپ، ۲۰۱۱؛ شفرد، ۲۰۰۳؛ سینگ و همکاران، ۲۰۰۷) شفرد (۲۰۰۳) بر غم و اندوه به عنوان یک اصطلاح فراگیر توصیف‌کننده تعدادی از احساسات منفی حاصل از زیان‌های مرتبط با شکست متمرکز شده است. غم و اندوه واکنش منفی عاطفی به از دست دادن یک کسب و کار، می‌تواند علائم رفتاری، تجربی و فیزیولوژیکی ایجاد کند. این اثرات عاطفی و فیزیولوژیکی شکست کسب و کار ممکن است به صورت افسردگی با شدت‌های مختلف ظاهر شود (سینگ و همکاران، ۲۰۰۷) که به نوبه خود می‌تواند بر انگیزه افراد تأثیر بگذارد. درحالی‌که تأثیرات مالی ناشی از شکست به وضوح زیان‌آور است. در کارآفرینان دارای تجربه شکست درک قوی وجود دارد که عوارض عاطفی سخت‌ترین قسمت است. (کوپ، ۲۰۱۱)

تدوین مدل آینده‌پژوهانه بازیابی، یادگیری و اقدام مجدد کارآفرینانه براساس واکاوی .../۱۱۷

تعدیل‌کننده‌های هزینه‌های روانی شکست: تعدادی از مطالعات به بررسی نقش تفاوت‌های فردی در پاسخ‌های روان‌شناختی به شکست پرداخته‌اند. نخست، آموزش و تجربه ممکن است بر رابطه بین شکست کسب و کار و هزینه‌های روان‌شناختی کارآفرین تأثیر بگذارد. (شفر، ۲۰۱۳) کوپ (۲۰۱۱) دریافت کارآفرینانی که قبلاً کسب و کارهای موفقیت‌آمیز داشتند بیشتر از کسانی که قبلاً کسب و کار موفق نداشته‌اند می‌توانند خود را از «موانع عاطفی قدرتمند شکست» (powerful emotional shackles of failure) دور نگه دارند. دوم، با وجود اینکه تجربه می‌تواند رابطه بین شکست کسب و کار و هزینه‌های روان‌شناختی کارآفرین را تعدیل کند، ماهیت این تعدیل ممکن است بسیار پیچیده باشد. (شفر، ۲۰۱۳) به عنوان مثال، با وجود اینکه تنها یک شکست می‌تواند به واکنش مقاومتی و انگیزه بیشتر برای غلبه بر ناکامی‌ها (مک‌گراث، ۱۹۹۹) منجر شود، چندین شکست بدون وجود موفقیت می‌تواند منتهی به از دست دادن ایمان و ناتوانی در غلبه بر سختی شود. (برونستین و گولویترز، ۱۹۹۶) آکباساران (Ucbasaran) و همکاران (۲۰۰۹)، دریافتند که یک رابطه U شکل معکوس بین میزان شکست تجربه‌شده و شناسایی فرصت‌های کارآفرینانه وجود دارد. آنها معتقدند هنگامی که میزان شکست‌ها کم است، کارآفرین انگیزه دارد که سخت‌تر تلاش کند؛ بنابراین فرصت‌های بیشتری را شناسایی می‌کند. با این حال، بعد از یک نقطه خاص، «تحمل کردن» (Stomach) شکست سخت‌تر شده و انگیزه کارآفرین برای شناسایی فرصت‌های آتی کاهش می‌یابد. (شفر، ۲۰۱۳) نتایج واکاوی، تجمیع، ترکیب و در نهایت تفسیر ادبیات ارائه‌شده در آثار علمی پژوهشگران برجسته در حوزه هزینه‌های شکست، در قالب جدول (۳) ارائه شده است.

جدول (۳) هزینه‌های شکست

تاریخ	پژوهشگر	یافته‌های عمده	یافته‌های فراگیر
۱۹۸۶	هریس و ساتون (Harris & Sutton)	مراسم اختتامیه‌ای که طی آن مردم پشتیبانی‌های روانی خود را تبادل می‌کنند و می‌توانند خویش، سیستم اجتماعی و بازخورد اتفاق را اصلاح نمایند.	
(۱۹۹۹)	کاردون و مک‌گراث	دو سبک: گرایش درماندگی؛ به موجب آن شکست به توانایی نسبت داده می‌شود؛ در نتیجه منجر به گرایش به رها کردن می‌شود. گرایش تسلط؛ به موجب آن شکست به عدم تلاش نسبت داده می‌شود و منجر به تولید انگیزه برای تلاش بیشتر می‌شود.	۱- هزینه‌های اجتماعی ۲- هزینه‌های عاطفی ۳- هزینه‌های روانی ۴- رفتار پس از شکست
۲۰۰۴	کوپ، کاو و اسلس Eccles) (Cope, Cave, &	نکات برجسته تمایز بین کسب و کار، کارآفرینی، سرمایه‌گذاری و شکست سرمایه‌داری نشان می‌دهد که شکست کسب و کار به‌طور خودکار یک علامت «نقطه سیاه» توسط سرمایه‌گذاران ریسک‌پذیر در نظر گرفته نشده است.	۵- هزینه‌های مالی ۶- یادگیری
۲۰۰۴	شفر (Shepherd)	پیشنهادات خود را برای تغییرات آموزشی به‌منظور کمک به دانشجویان جهت مدیریت احساسات در یادگیری از	

دو فصلنامه آینده‌پژوهی ایران، مقاله پژوهشی، سال پنجم، شماره اول، بهار و تابستان ۱۳۹۹ صفحه ۱۰۵-۱۳۸

	شکست ارائه می‌دهد.		
۲۰۰۹	شفرد	توسعه نظریه چند (و میان) سطحی زمان بهبودی از غم و اندوه از دست دادن کسب و کار خانوادگی. فراهم کردن بینش بازیابی با پیشنهاد چگونگی پویایی تعامل غم و اندوه در سطح فردی از طریق هوش هیجانی و در سطح گروه خانواده از طریق قابلیت عاطفی منجر به نمایش چند سطحی بازیابی از شکست کسب و کار.	
۲۰۱۱	کوپ (Cope)	کمک به ساخت مفهوم عمیق‌تر از فرایند و محتوای یادگیری از شکست. یادگیری به‌عنوان یک فرایند دیده شده. بازیابی و ظهور مجدد پس از شکست به عنوان یک عملکرد مشخص فرایندهای یادگیری سطح بالاتر که اجازه می‌دهد کارآفرینان در مورد خود و کارآفرینی یاد بگیرند دیده می‌شود. این یافته‌ها نشان می‌دهد که شکست می‌تواند «آمادگی کارآفرینی» برای فعالیت‌های کارآفرینی پس از آن را بهبود بخشد.	
۲۰۱۱	شفرد و هاینی (Haynie)	کارآفرینان انگ ناشی از شکست را ممکن است با استفاده از استراتژی‌های مدیریت احساس برای ادراک شخصی و چگونگی دید دیگران حتی اگر به معنی اتخاذ یک نگاه منفی به خود باشد، تنظیم نمایند. این رفتار نامعقول ممکن است اثرات مثبت بر سلامت روانی و آرامش کارآفرین داشته باشد.	
۲۰۱۶	مندل، برگر و کوکرتز (Mandl, Berger, Kuckertz)	ابعاد استادی از مرکز علیت، قابلیت کنترل و ثبات که بخش بزرگی از کارآفرینان نوآور، سریالی و پورتفولیو تا رفتارهای پس از آن مانند ترک فعالیت‌های کارآفرینی پس از شکست کسب و کار را توضیح می‌دهد. علاوه بر این، مشترکات و تفاوت بین انواع مختلف از کارآفرینان در برداشت شناسایی شده است.	

اشتراک مطالعات این به مفهوم است که شکست کسب و کار با از دست دادن چیزی (یا کسی) مهم همراه است. کارآفرینان وقتی یک شکست سرمایه‌گذاری را تجربه می‌کنند چگونه می‌توانند باقی بمانند؟ ضربه ویرانگری که شکست می‌تواند بر کارآفرینان داشته باشد و مبارزه‌ای که آن کارآفرینان می‌توانند در هنگام بازسازی زندگی خود پس از شکست با آن مواجه شوند چگونه است؟ کارآفرینان می‌توانند از شکست یاد بگیرند، اما ممکن است ابتدا نیاز به بهبود احساسات منفی ناشی از شکست داشته باشند تا بتوانند به طور مؤثر از تجربه شکست درس بگیرند. ساز و کار زندگی پس از شکست کارآفرینان چگونه است؟

#### ۴-۳- پس از شکست

#### ۴-۳-۱- بازیابی

برای کارآفرینان وقتی کسب و کارشان شکست می‌خورد چه اتفاقی می‌افتد؟ تداوم رکود اقتصاد جهانی، محیطی بسیار پرچالش را برای کارآفرینان ایجاد کرده است و بسیاری از اقتصادها شاهد افزایش شدیدی در نرخ‌های شکست کسب و کار هستند. (کوپ، ۲۰۱۱) در واقع شکست نشان‌دهنده یک «سیگنال واضح» است که چیزی به خطا رفته و افراد را به توجه به اینکه آن چیست تشویق می‌کند. (سیتکین، ۱۹۹۲) شکست کسب و کار احتمالاً باید یک تقاطع انگاشته شود؛ زیرا بعضی از افراد از شکست کسب و کار باز می‌گردند و کسب و کارهای جدیدی را پیدا می‌کنند؛ (هسلز و همکاران، ۲۰۱۱) در حالی که دیگران مسیر شغلی کاملاً متفاوت را دنبال می‌کنند. (مندل و همکاران، ۲۰۱۶) با وجود اینکه ادبیات شکست کسب و کار، یادگیری از شکست را به‌عنوان یک فرایند مهم کارآفرینی تصدیق کرده است، دانش کافی در مورد چگونگی یادگیری از شکست، که تجربه شکست کسب و کار را به عملکرد سرمایه‌گذاری جدید مرتبط می‌کند وجود ندارد. (بوسو و همکاران، ۲۰۱۸)

کوپ (۲۰۱۱) با شناسایی سه مرحله مشخص یا «چهارچوب‌های یادگیری» از شکست که طی آن شکل‌ها و فرآیندهای یادگیری اتفاق می‌افتد، مفهوم شکست به عنوان «یک سفر یادگیری» (کاردون و مک‌گراث، ۱۹۹۹) را کامل می‌کند. او معتقد است پس از شکست، فرد کارآفرین سه مرحله را طی می‌نماید که آن را «فرآیند یادگیری چند مرحله‌ای» (کوپ، ۲۰۱۱) نامیده است. این سه مرحله اصلی را که «زنجیره شکست» (failure continuum) (هولمبرگ و مورگان، ۲۰۰۳) نیز نامیده‌اند، کوپ (۲۰۱۱) به شکل زیر بیان می‌نماید: اول، «اثرات» (aftermath) شکست، هزینه‌های بی‌شمار شکست را بررسی می‌کند. همان‌گونه که بیان شد شکست پدیده‌ای پیچیده است که می‌تواند تأثیر جدی و مضر بر جنبه‌های مختلف زندگی یک کارآفرین داشته باشد. یافته‌ها، شش حوزه مشخص را شناسایی کرده که شکست در آنها تأثیر چشمگیری دارد. این حوزه‌ها عبارتند از: مالی، عاطفی، فیزیولوژیکی، اجتماعی، حرفه‌ای و کارآفرینی. علاوه بر آن تحقیقات نشان می‌دهد که شکست می‌تواند موجب از بین رفتن عزت نفس، افت ناگهانی جایگاه اجتماعی و کاهش شأن فرد در نگاه خودش و سایر افراد باشد. (شفر، ۲۰۰۳) سینگ و همکاران (۲۰۰۷) موارد دوری از معاشرت در روابط شخصی حیاتی با خانواده و دوستان به دلیل احساس خجالت و ناامیدی را گزارش کرده‌اند. مطالعات نشان می‌دهد که حتی آخرین سنگر پشتیبانی، همسر و فرزندان کارآفرین، ممکن است درگیر عواقب عاطفی شکست شوند و استرس حاد و احساس ناتوانی بر سلامت روان و عاطفی آنها تأثیر اساسی بگذارد. فشار جدی می‌تواند در روابط زناشویی تا نقطه فروپاشی مطلق بروز کند (کوپ،

(۲۰۱۱). در این زمان یک مسئله مهم بروز می‌کند که دقیقاً کدام کارآفرینان می‌توانند بلافاصله پس از شکست به دوران قبل از سقوط برگردند یا در واقع روند ضروری شکست را به تنهایی تحمل کنند. اهمیت تعامل اجتماعی در فهم بهبود سریع‌تر بعضی از کارآفرینان نسبت به دیگران را شفرد (۲۰۰۳) بیان کرده است. در مواردی این افراد به دنبال دوستان، خانواده یا حتی روان‌شناسان هستند تا در مورد غم و اندوه با ایشان صحبت کنند. شفرد (۲۰۰۹) تأیید می‌کند که روابط جدید ممکن است با منحرف کردن کارآفرین از آنچه اتفاق افتاده است به او در جهت پیشبرد حرکت کمک کند. کوپ (۲۰۱۱) بیان می‌کند که اقدامات اجتماعی در ارتباط با شکست یکی از روندها و گام‌های «ظهور مجدد» (re-emergence) است که طی آن کارآفرینان آسیب‌های وارده به روابط را بازسازی می‌کنند. در نتیجه تأیید اجتماعی ممکن است موجب حمایت اقدام مجدد گردد. دوم، «بازیابی» (recovery) از شکست، روندهای یادگیری را نشان می‌دهد که توان بازیابی را تسهیل می‌کند. یافته‌ها حاکی از آن است که بازیابی از شکست، روند بهبود تدریجی را نشان می‌دهد که در آن تا حدودی فاصله زمانی و روانی برای غلبه بر احساسات بسیار خام و دردناک شکست لازم است. (کوپ، ۲۰۱۱) کارآفرینان دارای تجربه شکست طبیعتاً زمان‌های بهبود از غم و اندوه متفاوت را تجربه کرده‌اند. (شفرد، ۲۰۰۹) آنچه از مطالعات برداشت می‌شود این است که «برگشت به عقب» (stepping back) هدفمند و ضروری شکست سرمایه‌گذاری، قبل از تأمل معنادار منجر به یادگیری و اقدام مجدد می‌تواند آغاز شود. کوپ (۲۰۱۱) توصیف می‌کند که یکی از افراد مورد مطالعه او چگونه شش‌ماه را صرف بازی در تنیس و رفتن به ساحل کرد و تأکید کرد که «من به آن احتیاج داشتم، فقط به بهبودی و غلبه بر شکست نیاز داشتم، زیرا خیلی زجرآور بود». این بدان معنا نیست که کارآفرینان دارای تجربه شکست تصمیم ندارند که با دقت در مورد آنچه اتفاق افتاده فکر کنند و سعی کنند با از دست دادن سرمایه‌گذاری و سطح مقصر بودن خود کنار بیایند. (کوپ، ۲۰۱۱) سوم، «ظهور مجدد» اشکال و نتایج متمایز یادگیری از شکست را مستند می‌کند. کوپ (۲۰۱۱) نتایج یادگیری از شکست را در چهار زمینه دسته‌بندی می‌کند: ۱. یادگیری در مورد خود ۲. یادگیری در مورد سرمایه‌گذاری و سقوط آن. ۳. یادگیری شبکه‌ها و روابط ۴. یادگیری در حوزه مدیریت سرمایه‌گذاری. یافته‌های مشابه توسط سینگ و همکاران (۲۰۰۷) همچنین استوکس و بلکبرن (Stokes and Blackburn) (۲۰۰۲) به دست آمده است.

شفرد (۲۰۰۳) فرآیند بازیابی از غم و اندوه پس از شکست را در دو محوریت تعریف می‌نماید: «محوریت باخت» (loss orientation) مشتمل بر آشنایی با شکست و احساسات منفی مرتبط با آن به طور فعال به منظور درک شکست و اتفاقی که رخ داده است و نتیجه این فرآیند، شکستن پیوندهای عاطفی به موضوع شکست. (آرچر، ۱۹۹۹) تغییر نحوه تفسیر یک رویداد



تدوین مدل آینده‌پژوهانه بازیابی، یادگیری و اقدام مجدد کارآفرینانه براساس واکاوی .../۱۲۱

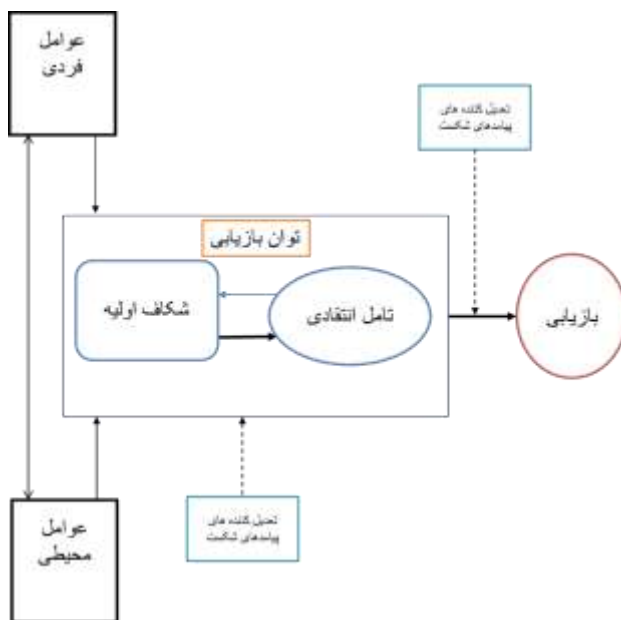
می‌تواند به فرد اجازه دهد احساساتش را طوری تعدیل کند که افکار این رویداد دیگر احساسات منفی ایجاد نکنند. (گروس، ۱۹۹۹) افراد خوداشتغال (کارآفرین) با محوریت باخت ممکن است در جستجوی دوستان، خانواده یا روان‌شناسان باشند که بخواهند در مورد غم و اندوه خود صحبت کنند. همچنین ممکن است افکار خود را به زمان صرف‌شده در ایجاد و تکوین کسب و کار متمرکز کنند و در مورد شرایط و وقایع پیرامون شکست کسب و کار دوباره تفکر کنند. (شفر، ۲۰۰۳)

«محوریت ترمیم» (restoration orientation) برپایه اجتناب و سرکوب است. فرد عمداً خود را از افکار مربوط به شکست منحرف می‌کند و اجازه می‌دهد خاطرات مربوط به شکست به تدریج محو شود تا سرعت بهبودی از اندوه را تسریع کند؛ (شفر، ۲۰۰۳) همچنین از منابع ثانویه استرس‌زا ناشی از شکست پیشگیری می‌شود. روابط جدید، افراد را قادر می‌سازد تا خود را از افکار مربوط به شکست منحرف کنند و این امکان را برای محو تدریجی خاطرات مرتبط با شکست فراهم می‌کند. برای کارآفرین، ایجاد یک کسب و کار جدید می‌تواند بهبودی از اندوه ناشی از شکست کسب و کار قبلی را تقویت کند (اگرچه این احتمال وجود دارد که همان اشتباهات تکرار شود، زیرا این افراد به اندازه کافی از شکست نیاموخته‌اند). (شفر، ۲۰۰۰) چنین فعالیت‌هایی افراد را قادر می‌سازد تا ضمن حفظ فعالیت‌های ضروری برای بازسازی جنبه‌های زندگی خود، از فکر کردن در مورد شکست فاصله بگیرند. (آرچر، ۱۹۹۹)

کدام فرآیند بهبود از اندوه مؤثرتر است؟ استراب و اسکات (Stroebe & Schut) (۱۹۹۹) اظهار داشتند که بهبودی از اندوه فقدان یک شخص محبوب، یک انتخاب «این یا آن» بین دو رویکرد نیست. احتمالاً هر دو سبک مقابله، محوریت باخت و محوریت ترمیم درگیر هزینه‌های متفاوتی‌اند. محوریت باخت مستلزم مواجه شدن است که از نظر جسمی و روحی طاقت‌فرسا است. مطالعه نشان می‌دهد که تفکر انتقادی طولانی و مشخصه درون‌گرایی محوریت باخت می‌تواند ناخوشایند باشد. (کوپ، ۲۰۱۱) در عین حال محوریت ترمیم مستلزم سرکوب است که به تلاش ذهنی نیاز دارد و عواقب بالقوه معکوس برای سلامتی فرد به همراه خواهد داشت. (آرچر، ۱۹۹۹) نوسان بین دو مدل رفتار مقابله، مکانیسم اصلی تنظیم‌کننده را می‌سازد و به فرد این امکان را می‌دهد که مزایای هر یک را به دست آورد و هزینه‌های تداوم بیش از حد آن را به حداقل برساند. (شفر، ۲۰۰۳) کاردون و مک‌گراث (۱۹۹۹) طی مطالعات خود به دو رویکرد در رابطه با یادگیری پی بردند. اول، واکنش «درماندگی» (helpless) که در آن شکست به ناتوانی ذاتی نسبت داده شده است. احساس ناخوشایندی منجر به اضطراب، افسردگی و احساس شرم می‌شود. دوم، واکنش «تسلط» (mastery) که در آن شکست به کمبود تلاش نسبت داده شده و به دنبال آن تلاش‌های دوچندان انجام دادن، به طرز چشمگیری خوش‌بین

دو فصلنامه آینده‌پژوهی ایران، مقاله پژوهشی، سال پنجم، شماره اول، بهار و تابستان ۱۳۹۹، صفحه ۱۰۵-۱۳۸

باقی ماندن و شکست را یک تجربه یادگیری واقعی دانستن است. نتایج نشان می‌دهد که رویکرد غالب در شکست، واکنش «تسلط» است. وقتی یک فرد از غم و اندوه بهبود یافته است که افکار مربوط به حوادث پیرامون و منجر به از بین رفتن کسب و کارش دیگر باعث ایجاد پاسخ عاطفی منفی در او نشود. کسانی که از شکست کسب و کار احساس غم و اندوه می‌کنند سرانجام از غم و اندوه بهبود می‌یابند و یا به غم و اندوه مزمن مبتلا می‌شوند که نیاز به کمک‌های روان‌شناختی حرفه‌ای دارند. (شفره، ۲۰۰۳) براساس مطالعه عمیق، تدقیق، تجمیم و بازتفسیر پژوهش‌های انجام‌شده فرآیند بازیابی از شکست را شناسایی و در شکل (۱) ارائه نموده‌ایم.



شکل (۱) مدل بازیابی از شکست - منبع نگارندگان

پس از تجربه شکست، کارآفرین ممکن است در غم و اندوه ناشی از شکست فرو رفته و دچار بحران روانی، مالی و اجتماعی ناشی از شکست گردد و نتیجه آن افسردگی و فرار از تلاش برای بازیابی است (آینده ممکن) و یا بدون تفکر درخصوص آنچه بر او گذشته و تفکر و تعمق بر دلایل شکست به تلاش بدون تفکر و انفعالی روی آورد (آینده محتمل)، اما مطالعات بیانگر آن است که آینده مطلوب که به دنبال شکل‌گیری آن هستیم باید مسیری را طی کند که ابتدا از آنچه بر او گذشته فاصله بگیرد، سپس به آن بیندیشد که چرا و به چه دلیل این اتفاق برای او و کسب و کارش پیش آمده، او مقصر بوده است یا دیگران و یا شرایط اقتصادی چه چیز را ندیده یا برنامه‌ریزی و مطالعه دقیق نداشته است. همان‌گونه که مدل شکل (۱) نشان می‌دهد، کارآفرین

تدوین مدل آینده‌پژوهانه بازیابی، یادگیری و اقدام مجدد کارآفرینانه براساس واکاوی .../۱۳۳

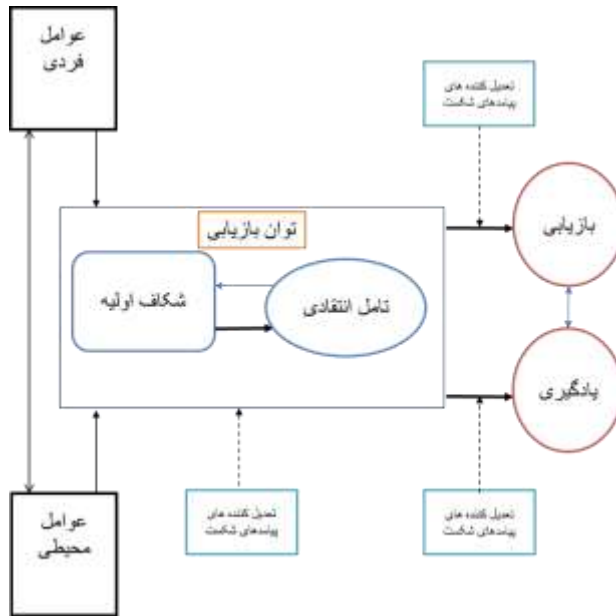
شکست خورده پتانسیلی برای رهایی از غم و اندوه دارد که ما آن را توان بازیابی نامیده‌ایم. توان بازیابی، فرآیندی است شامل شکاف اولیه و تأمل انتقادی (به بیان کوپ) و یا محوریت باخت و محوریت ترمیم (به بیان شفرد) که فرد با نوسان بین این دو بر غم و اندوه خود غلبه می‌کند و با تفکر در آنچه بر او واقع شده به تدریج خود را از غم، اندوه و سرزنش می‌رهاند و بخش‌هایی از هزینه‌های مالی، اجتماعی و روانی شکست را می‌کاهد. در این مدل، متغیر توان بازیابی در رابطه با متغیر بازیابی، نقش متغیر مستقل را دارد؛ همچنین تعدیل‌کننده‌های شکست می‌توانند به‌عنوان متغیر تعدیل‌گر عمل نمایند. در عین حال در بخش دیگر مدل توان بازیابی به‌عنوان متغیر مستقل و عوامل فردی مانند خوش‌بینی، تاب‌آوری، مرکز کنترل درون همچنین عوامل محیطی از قبیل دوستان، فامیل، قوانین به‌عنوان متغیر مستقل دیده شده‌اند.

#### ۴-۳-۲- یادگیری

آیا همه کارآفرینان از تجربه قبلی یاد می‌گیرند؟ موضوع مشترک تحقیق در مورد شکست کارآفرینی، این است که شکست می‌تواند یک منبع مهم یادگیری برای کارآفرینان باشد. (کوپ، ۲۰۰۳؛ نک و دتینه، ۲۰۰۷؛ مک‌گراث، ۱۹۹۹؛ مینیتی و بای‌گریو، ۲۰۰۱) کارآفرینان با دانش تجربی از شکست و هوشیاری بیشتر نسبت به فرصت‌های جدید، در شروع و رشد سرمایه‌گذاری‌های جدید با احتمال بیشتری موفق می‌شوند. (یوسو و همکاران، ۲۰۱۸) مردم از کارآفرینان بسیار موفق، ستایش فضایل شکست را به‌عنوان یک معلم ارزشمند می‌شنوند. (اکباسران و همکاران، ۲۰۱۳) اگرچه مفسران تأکید می‌کنند که فرآیند یادگیری از شکست به وضوح مشخص نشده است (مک‌گراث، ۱۹۹۹) و غم و اندوه مانعی جدی برای یادگیری از شکست شناخته شده است، (شفرد، ۲۰۰۳) یافته‌های تجربی نتایج غیرقطعی را نشان داده‌اند. برخی از مطالعات، رابطه مثبت بین تجربه قبلی و عملکرد را تأیید می‌کنند. مطالعات دیگر رابطه‌ای را بین این دو پیدا نکردند. (اکباسران و همکاران، ۲۰۰۸) بنابراین، یادگیری نتیجه‌ای بالقوه اما غیرقطعی شکست است. همان‌طور که پیش‌تر ذکر شد یکی از شایع‌ترین علل شکست در میان شرکت‌های جدید بی‌تجربگی است. (آنا، ۲۰۱۲) این نشان می‌دهد که حوزه‌ای برای یادگیری کارآفرینان از شکست وجود دارد. (شفرد، ۲۰۰۳؛ استوکس و بلک برن، ۲۰۰۲) تجربیات چنین رویدادهای غیرعادی می‌تواند به‌طور قابل ملاحظه‌ای به میزان دانش ذهنی کارآفرین کمک کند. (مینیتی و بای‌گریو، ۲۰۰۱) محققان متعدد نشان داده‌اند که شکست کسب و کار برای اقتصاد و به‌طور کلی جامعه به دلیل انتشار دانش و منابع از کسب و کارهایی که از دست رفته‌اند، خوب است. (اکباسران و همکاران، ۲۰۱۳) پیام ثابت برخی نظریه‌پردازان این است که شکست پیش‌نیازی ضروری برای یادگیری است. (کوپ، ۲۰۱۱) حوادث بحرانی و ناگهانی مانند شکست می‌تواند به‌عنوان منابع مهم اطلاعاتی که به بازسازی دانش سهامداران

دو فصلنامه آینده‌پژوهی ایران، مقاله پژوهشی، سال پنجم، شماره اول، بهار و تابستان ۱۳۹۹ صفحه ۱۰۵-۱۳۸

کارآفرین کمک می‌کنند عمل نمایند. (کوپ، ۲۰۰۳؛ دکینز و فریل، ۱۹۹۸؛ مینیتی و بای‌گریو، ۲۰۰۱؛ شفر، ۲۰۰۳) علی‌رغم میزان بالای شکست، بسیاری از کارآفرینان پس از تجربه شکست دوباره وارد خوداشتغالی می‌شوند. حکایت‌های فراوانی از کارآفرینان بسیار موفق موجود است که موفقیت فعلی خود را به یادگیری از شکست‌های گذشته نسبت می‌دهند. (آنا، ۲۰۱۴) به این نکته هم باید توجه داشت که لزوماً یادگیری از شکست بر یادگیری از موفقیت ارجحیت ندارد. (کوپ، ۲۰۱۱) اگر شکست، بخشی از یک فرآیند در حال انجام کارآفرینی در نظر گرفته شود، می‌توان آن را حالتی موقت دید که فرصت‌های آموزشی ارزشمندی برای کارآفرینان فراهم می‌آورد. (پولیتس و گابریلسون، ۲۰۰۹) یافته‌ها تا به امروز نشان می‌دهد که برخی از کارآفرینان می‌توانند خود را از عواقب منفی شکست محافظت کنند یا می‌توانند از آنها سریعاً بهبود یابند و دوباره وارد خوداشتغالی شوند. برای این کارآفرینان، شکست بخشی از فرآیند در حال انجام کارآفرینی است. (آنا، ۲۰۱۴) ساز و کارهای تأثیر شکست بر کارآفرینان به طور ناچیز درک شده (کوپ، ۲۰۱۱) و به تحقیقات اخیر که تمرکز بر چگونگی یادگیری کارآفرینان از وقایع بحرانی دارد، منجر شده است. (کوپ، ۲۰۰۳) دو موضوع مشترک از این ادبیات ظاهر می‌شود. اول، تأمل به عنوان مؤلفه‌ای مهم در روند یادگیری از شکست شناخته شده است. دوم، احساسات ناشی از شکست، در ابتدا می‌تواند یادگیری از شکست را دشوار نماید. (آنا، ۲۰۱۴) این امر به این دلیل است که احساسات منفی می‌تواند ظرفیت فرد را برای پردازش اطلاعات جدید کاهش دهند (شفر، ۲۰۰۳) و حتی می‌تواند به دلیل فشار روانی باعث نسبت دادن عوامل بیرونی به شکست و کاهش توانایی یادگیری از شکست شود؛ (اکباساران و همکاران، ۲۰۱۱) زیرا کارآفرینان به نقش خود در کمک به شکست تأمل نمی‌کنند. (آنا، ۲۰۱۴). علاوه بر این، بازیابی و یادگیری احتمالاً در هم تنیده‌اند. کارآفرینان هر چه از شکست بهبود می‌یابند در وضعیت بهتری برای پردازش شکست و پردازش سیستماتیک آنچه اتفاق افتاده است و دلایل آن خواهند بود. (شفر، ۲۰۰۳؛ کوپ، ۲۰۱۱) بنابراین، یادگیری ممکن است نتیجه بدیهی شکست نباشد، بلکه فرآیندی است که به مرور زمان آشکار می‌شود. (شفر و همکاران، ۲۰۱۱) نتیجه واکاوی موشکافانه، تفسیر مجدد یافته‌ها و ترکیب مطالعات پژوهشگران در راستای یافتن فرآیند یادگیری کارآفرینان در شکل (۲) نشان داده شده است.



شکل (۲) مدل بازیابی و یادگیری از شکست - منبع نگارندگان

همان‌طور که مدل بیانگر آن است، یادگیری پس از تأمل انتقادی و همراه با بازیابی می‌تواند شروع شود. مطالعات نشان می‌دهد که بازیابی و یادگیری در تعامل با هم عمل می‌کنند؛ بدین نحو که هرچه فرد کارآفرین خود را از غم و اندوه می‌رهاند سرعت و کیفیت یادگیری او افزایش می‌یابد و همچنین با افزایش یادگیری فرد، بازیابی تسریع می‌شود.

#### ۴-۴ - ظهور مجدد (اقدام مجدد کارآفرینانه)

در چه شرایطی کارآفرینانی که از خاکستر برخاسته‌اند (بازگشت از شکست‌های قبلی) به عملکرد سرمایه‌گذاری بهتری در آینده دست می‌یابند؟ (یاماگاکاوا و همکاران، ۲۰۱۰). به طور خاص، عوامل تعیین‌کننده چه تأثیری بر توانایی این کارآفرینان برای یادگیری، پایداری و دستیابی به عملکردهای بعدی در قالب رشد دارد؟ تا آنجا که چنین تحقیقاتی وجود دارد مطالعات به سمت موضوع یادگیری از شکست گره خورده است؛ (کوپ، ۲۰۱۱؛ شفر، ۲۰۰۳) به‌ویژه اینکه چگونه برخی سرمایه‌گذاری‌های بار دوم (برخلاف مرتبه اول) منجر به موفقیت بیشتر می‌شوند؛ (کاواکامی، ۲۰۰۷) ضمن اینکه، آموختن از شکست، خودکار (Automatic) نیست. (شفر، ۲۰۰۳). این امر در خلأ رخ نمی‌دهد و هر تجربه شکست به ناچار منجر به موفقیت آینده نمی‌شود. (گرین و همکاران، ۲۰۰۳) ناهمگونی در توانایی کارآفرینان برای به حداکثر رساندن یادگیری آنها از شکست وجود دارد. (شفر، ۲۰۰۳) با این حال، «کمتر کسی تحقیق کرده است که چگونه کارآفرینان یا جوامع، شکست سرمایه‌گذاری را درک می‌کنند و

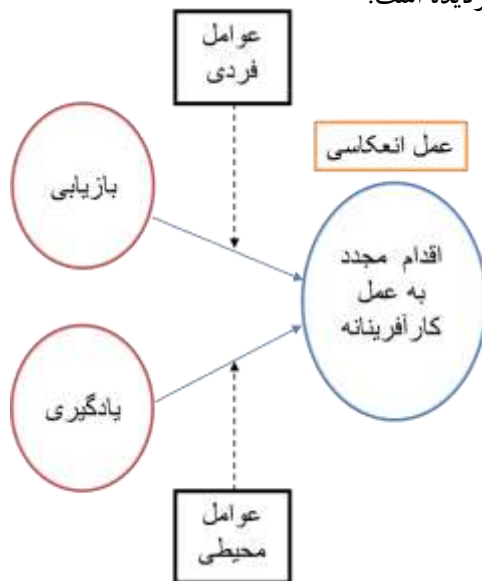
کاربردهای چنین ادراکاتی برای ادامه کارآفرینی چگونه است». (کاردون و همکاران، ۲۰۱۰) تمرکز بر واکنش‌های کارآفرینان نسبت به شکست، به طور خاص: ۱. چگونگی نقش نگرش کارآفرین به دلیل شکست در یادگیری از شکست ۲. چگونگی نقش چشم‌انداز آینده استارت‌آپ بر پایداری و غلبه بر شکست ۳. چگونگی تأثیر این ادراکات و انگیزه‌ها بر کارآفرینی آینده (یاماکاوا و همکاران، ۲۰۱۴) عوامل تأثیرگذار در شکل‌گیری و رشد سرمایه‌گذاری آتی‌اند. ایشان در مورد کارآفرینانی که پس از شکست به راه‌اندازی کسب و کار دیگر اقدام کرده‌اند، معتقدند که نسبت دادن تقصیر شکست کارآفرینی قبلی به خود با رشد سرمایه‌گذاری‌های بعدی رابطه مستقیم دارد. همچنین نتیجه مطالعه آنها بیانگر این است که انگیزه ذاتی کارآفرینان برای راه‌اندازی کسب و کار دیگر پس از شکست کارآفرینی با رشد سرمایه‌گذاری‌های بعدی رابطه مستقیم دارد.

یک مزیت فرض شده یادگیری این است که می‌تواند منجر به بهبود عملکرد در تلاش‌های بعدی کارآفرینی شود. (کوپ، ۲۰۱۱) تحقیقات اخیر به تجزیه و تحلیل ساختاری متغیر تجربه قبلی پرداخته و بر چگونگی تأثیر آموختن از شکست‌های گذشته بر عملکرد فعلی متمرکز شده است. (ریروپ، ۲۰۰۵؛ اکباساران و همکاران، ۲۰۱۰؛ یاماکاوا و همکاران، ۲۰۱۰) ریروپ (Rerup) (۲۰۰۵) اظهار داشت که شکست می‌تواند کاربردهای آگاهانه‌ای را از تجربیات گذشته در سرمایه‌گذاری‌های جدید ایجاد کند. در این شرایط، تفکر و هوشیاری، توانایی کارآفرین است برای اصلاح تجربیات شکست گذشته‌اش به منظور بهره‌برداری مؤثرتر از دانش خود. (آنا، ۲۰۱۴) اکباراسان و همکاران (۲۰۱۰) بین تجربه شکست قبلی و خوش‌بینی نسبی رابطه مشابهی یافتند. آنها دریافتند ابراز خوش‌بینی نسبی در کارآفرینان پورتفولیو (portfolio) با تجربه شکست به دلیل برآورده نشدن انتظاراتشان در مقایسه با کارآفرینان تازه‌کار و سریالی کمتر است. در عین حال، آنها زمانی که کارآفرینان پورتفولیو یا کارآفرینان سریالی تجربه شکست اقتصادی نداشتند این رابطه را پیدا نکردند. این یافته نشان می‌دهد که شکست‌های مربوط به انتظارات برآورده‌نشده ممکن است در تقویت یادگیری، بهتر از شکست‌های اقتصادی باشد. (آنا، ۲۰۱۴) این موضوع مرتبط با تفکر و آگاهی است. احساس انتظارات برآورده‌نشده ممکن است بیشتر از شکست‌های اقتصادی باعث تفکر و توجه به اینکه چرا و چه چیز اشتباه بوده شود. (آنا، ۲۰۱۴). با تمرکز ویژه بر رابطه بین یادگیری و عملکرد، یاماکاوا (Yamakawa) و همکاران (۲۰۱۰) دریافتند که وقتی کارآفرینان خود را به دلیل شکست‌های گذشته سرزنش می‌کنند احتمالاً در سرمایه‌گذاری‌های بعدی رشد خود را تجربه می‌کنند. منطبق این است که: انتساب‌های داخلی گناه (خود را منشأ شکست دانستن) به احتمال زیاد منجر به این خواهد شد

تدوین مدل آینده‌پژوهانه بازیابی، یادگیری و اقدام مجدد کارآفرینانه براساس واکاوی .../۱۳۷

که کارآفرین به عقب بنگرد و در نظر بگیرد که چه اشتباهی انجام داده است و آن اشتباهات چگونه می‌توانند در آینده بهبود یابند. (یاماگاتا و همکاران، ۲۰۱۰)

مطالعه موشکافانه، تفسیر مجدد یافته‌ها و ترکیب مطالعات پژوهشگران در راستای دستیابی به عوامل تأثیرگذار در شروع اقدام مجدد کارآفرینانه و رابطه بین این عوامل منتج به مدل ارائه‌شده در شکل (۳) گردیده است.



شکل (۳) مدل اقدام مجدد کارآفرینانه - منبع نگارندگان

همان‌گونه که مدل مبین آن است، بازیابی و یادگیری نقش متغیر مستقل در ارتباط با اقدام مجدد به‌عنوان متغیر وابسته دارد. بدین معنا که در فرآیند صحیح می‌بایست بازیابی و یادگیری (تا سطوحی) اتفاق افتاده باشد تا اقدام مجدد شکل گیرد. موفقیت اقدام مجدد با میزان و نوع بازیابی و یادگیری ارتباط مستقیم دارد. در این رابطه عوامل فردی و محیطی به‌عنوان متغیر تعدیل‌گر عمل می‌کنند. برخی می‌آموزند که از بار مسئولیت راه‌اندازی کسب و کار، خود را برهانند و پس از بازیابی، مسیر دیگری مانند استخدام در یک شرکت را انتخاب می‌کنند. هر یادگیری و بازیابی منجر به اقدام مجدد کارآفرینانه نخواهد بود. اما آن سرنوشتی که باید به دنبال آن بود تا برای فرد دارای تجربه شکست رقم بخورد آینده‌ای است که بر یادگیری و بازیابی اتفاق افتد که او را به ایجاد کسب و کار جدید (اقدام به عمل کارآفرینانه) رهنمون شود.

## ۵- نتیجه گیری

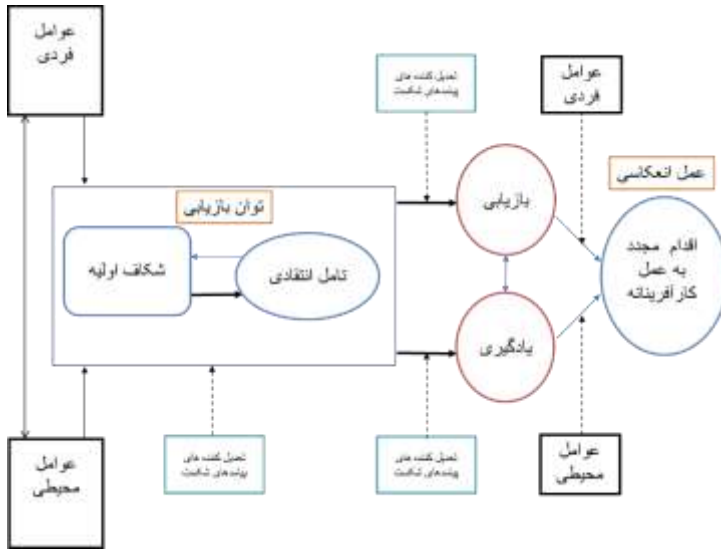
بر پایه مطالعات انجام شده، نگاه موشکافانه و منتقدانه به آنچه تاکنون تشریح گردید، چگونگی زندگی پس از شکست یک کارآفرین تا شروع مجدد اقدام کارآفرینانه را براساس تفسیر، تجمیع، ترکیب و یکپارچه سازی در مدل شکل (۴) بازنمایی نموده ایم. در این راه با جستجوی منابع، الگوها و عوامل تغییر یا ثبات، به تجسم آینده های بالقوه و برنامه ریزی برای آنها پرداخته ایم تا شمایی از آینده را تصویر نماییم که برنامه ریزان بتوانند راه رسیدن به آن را طراحی کنند. همچنین تلاش شده است تا انتخاب های مختلفی راجع به آینده فراروی کارآفرینان دارای تجربه شکست قرار داده و در انتخاب و پی ریزی مطلوب ترین آینده به آنان کمک نماییم. همان گونه که در مدل بیان شده است فرد کارآفرین پس از تجربه شکست، غم و اندوه شدیدی را تجربه خواهد کرد. بسیاری در این غم باقی مانده و توان ایشان برای حرکت به جلو محدود می شود. این غم شدید که کوپ آن را شکاف اولیه نامیده است و سفرد هم آن را دوران محوریت شکست می داند با توجه به ویژگی های فردی مانند خوش بینی، سرسختی، قابلیت برگشت به قبل، شادابی و همچنین عوامل محیطی مختلف از جمله خانواده، دوستان، مشاوران و فرهنگ کارآفرینی جامعه می تواند پایان یابد. مطالعات بیانگر آن است که مدت زمان خروج از این دوره با تکیه بر عوامل فوق می تواند کاهش و یا افزایش یابد. مطلوب ترین وضعیت خروج فرد از این حالت در کوتاه ترین زمان ممکن است.

پس از آن فرد شروع به تأمل و تفکر درخصوص کسب و کار و رفتارهای دیگران و خود خواهد نمود که چه شد و چرا کسب و کار او با شکست مواجه گردید؟ کجا اشتباه کرده؟ چه کسی مقصر است؟ این دوره زمانی پس از شکست را کوپ تأمل انتقادی و سفرد محوریت ترمیم نامیده است و کاردون این مسیر را سفر یادگیری می داند. این تفکرات فرد را مجدد به حالت قبل (شکاف اولیه) برمی گرداند و نوسان بین تفکر و شکاف در حالت مطلوب فرد را به تعادلی خواهد رساند که او بر آسیب های شکست غلبه و به درک آنچه بر او رفته است خواهد رسید. برخی از پژوهشگران معتقدند که اگر فرد کارآفرین موفق به پاسخ سؤالات خود شود، یادگیری اتفاق افتاده است. اما با عمیق شدن در پژوهش ها دریافتیم که در صورت طی این مراحل، آمادگی ای در فرد ایجاد می شود که می تواند منجر به بازیابی و یادگیری شود. ما مجموع این دو بخش را توان بازیابی نامیده ایم. بنابراین قائل به آنیم که توان بازیابی به عنوان متغیر مستقل در رابطه با یادگیری و بازیابی (متغیر وابسته) قرار می گیرد. در مبحث بازیابی با توجه به مطالعات، که به طور مشروح مورد بحث قرار گرفت، گروهی از پژوهشگران معتقدند بازیابی با اقدام مجدد کارآفرینانه به یک معناست، اما دقت کامل در مطالعات انجام شده ما را به



تدوین مدل آینده‌پژوهانه بازیابی، یادگیری و اقدام مجدد کارآفرینانه براساس واکاوی .../۱۳۹

درک عمیق‌تری از بازیابی می‌رساند. بازیابی به‌عنوان مرحله‌ای که درد و غم ناشی از شکست در فرد کارآفرین تعدیل پیدا کرده و فرد شکست خورده توانسته است بر هزینه‌های آن غلبه کند و از نظر مالی، اجتماعی و روانی تا حدودی در وضعیت قبل از شکست قرار گیرد تعریف می‌گردد. ما معتقدیم یادگیری نیز یکی از نتایج توان بازیابی است، نه براساس دیدگاه برخی پژوهشگران نتیجه بازیابی؛ چراکه بازیابی و یادگیری می‌توانند همزمان روی داده و برهم نیز اثرگذار باشند. به‌عنوان مثال نتایج حاصل از تأمل انتقادی، فرد را به این موضوع رهنمون می‌شود که شکست جزئی از کسب و کار است (به‌عنوان یک موضوع در یادگیری). این نتیجه می‌تواند سرعت بازیابی فرد را افزایش دهد. برخی از پژوهشگران معتقدند بازیابی منجر به اقدام مجدد می‌گردد و یادگیری می‌تواند بر این اقدام مجدد تأثیرگذار باشد. در واقع ایشان یادگیری را متغیر تعدیل‌کننده در رابطه بین بازیابی و اقدام مجدد می‌دانند و برخی نیز قائل به جدایی بازیابی و یادگیری نیستند. اما نگاه عمیق پژوهش‌ها، ما را به آنجا رساند که باید یادگیری و بازیابی اتفاق افتاده باشد تا فرد براساس یادگیری از شکست قبلی اقدام به تأسیس کسب و کار جدید نماید. در این مقطع نیز عوامل فردی و محیطی را می‌توان به‌عنوان متغیر تعدیل‌کننده مد نظر قرار داد که در سرعت و کیفیت اقدام مجدد تأثیرگذار است. بنابراین یادگیری و بازیابی در رابطه با اقدام مجدد که یک متغیر وابسته است را می‌توان متغیر مستقل در نظر گرفت، زیرا میزان و نوع بازیابی و یادگیری بر کیفیت اقدام مجدد فرد تأثیرگذار است. مدل نهایی این پژوهش که حاصل واکاوی موشکافانه، تفسیر مجدد یافته‌ها و ترکیب مطالعات پژوهشگران براساس روش فراترکیب بوده در شکل (۴) ارائه گردیده است. این مدل بیانگر مسیری مطلوبی است که کارآفرینان دارای تجربه شکست می‌بایست طی نمایند تا بازیابی و یادگیری منجر به اقدام مجدد کارآفرینانه توسط ایشان صورت پذیرد.



شکل (۴) مدل حیات پس از شکست - بازیابی، یادگیری و اقدام مجدد - منبع نگارندگان

برای دستیابی به آینده مطلوب، بایسته است از یک طرف دولت مردان و متولیان کارآفرینی کشور آموزش‌های لازم را در مقاطع مختلف تحصیلی با رویکرد تقویت توان بازیابی افراد، در دستور کار قرار دهند؛ زیرا این توان نه تنها در توسعه کارآفرینی و ظهور کارآفرینان موفق تاثیرگذار خواهد بود، بلکه به‌طور عمومی نیز فرهنگ تاب‌آوری و بازیابی جامعه را توسعه خواهد داد. همچنین به‌طور خاص مراکز حمایتی مانند پارک‌های علم و فناوری و مراکز رشد کارآفرینی باید آموزش و توسعه مهارت افراد را در جهت درک عمیق شکست کسب و کار و مقابله با آن، در دستور کار قرار دهند. علاوه بر آن، شایسته است قانون‌گذاران با وضع قوانین کارآفرین‌محور مانند قوانین ورشکستگی، الزامات حمایتی از کارآفرینان دارای تجربه شکست را فراهم آورند تا با تعدیل و کاهش آثار و عواقب شکست در افراد، موجب کاهش ترس از شکست و در نتیجه افزایش اقدامات کارآفرینانه شوند. از طرف دیگر کارآفرینان باید با شناخت و درک عمیق شکست و اینکه شکست پایان راه نیست، مهارت‌های فردی مورد نیاز را برای گذر از دوران غم و اندوه در خود توسعه دهند و به این باور برسند که شکست جزئی از فرآیند کارآفرینی است. همچنین به توسعه مهارت‌های فردی یادگیری از پدیده‌ها در خود توجه ویژه داشته باشند و توان بازیابی را در خود تقویت کنند.

## ۶- پژوهش‌های آتی

در این بخش، ما یک برنامه تحقیقاتی (آینده‌نگر) را برای شکست کسب و کار و ساختار اقدام مجدد کارآفرینانه ارائه شده در شکل (۴) بیان می‌کنیم.

### ۶-۱- پژوهش‌های آتی در حوزه تعریف شکست کسب و کار

بررسی ما در مورد ادبیات، تعاریف مختلفی را برای شکست کسب و کار نشان داد. در بسیاری از موارد، تعاریف عملیاتی شکست کسب و کار بدون ارائه یک توجیه مفهومی ارائه شده است. از آنجا که تمرکز ما روی تجربه فرد کارآفرین از رویداد شکست بود به دنبال یک تعریف گسترده (در عین حال جامع) که بیانگر تمرکز ما باشد بودیم. بنابراین، شکست کسب و کار را پایان درگیری در یک سرمایه‌گذاری به دلیل عدم تحقق حداقل شرایط حیات اقتصادی تعیین شده توسط کارآفرین تعریف کردیم. با وجود این، تعریف شکست کسب و کار که یک محقق از آن استفاده می‌کند، بستگی به سؤال پژوهش دارد.

برای سؤال پژوهشی که به دنبال هزینه‌های مالی شکست است تعاریف بر پایه «ورشکستگی» و «تمام مالکیت به دلیل بدهی» مناسب به نظر می‌رسد. برای سؤالات پژوهشی که بر روی هزینه‌های اجتماعی شکست متمرکز شده مهم است که دیگران در مورد شکست بدانند و البته بستگی به این دارد که «دیگران» چه کسانی باشند. اگر بستگان هستند بدون نیاز به تعریف، از هزینه‌های اجتماعی آگاهند و اگر در سطح وسیع‌تری مطالعه می‌شود تعریف عمومی‌تری نیاز است. در چنین شرایطی تعریف شکست به عنوان ورشکستگی می‌تواند به محققان در بررسی هزینه‌های اجتماعی شکست کمک کند. برای سؤالات پژوهش در خصوص هزینه‌های روانی شکست کسب و کار، تعریف مناسب ممکن است تعریفی باشد که مبتنی بر درک کارآفرین از شکست کسب و کارش باشد، نه براساس انکار آنچه اتفاق افتاده است. در چنین شرایطی تعریف «قطع مالکیت به دلیل عملکرد زیر آستانه» مناسب مطالعات است. علاوه بر این، فرصت‌های دیگری برای مطالعات در حوزه اختلاف در تعریف شکست وجود دارد؛ اینکه چگونه تفاوت در تعریف شکست می‌تواند منجر به تفاوت در نتایج آن شود.

### ۶-۲- پژوهش‌های آتی در حوزه هزینه‌های شکست و بازیابی

در ابتدا درک اینکه چگونه برخی از کارآفرینان می‌توانند سریع‌تر از دیگران از هزینه‌های شکست خود را رها کرده و بازیابی کنند و چرا برخی از کارآفرینان قادر به بازیابی از هزینه‌های شکست نیستند، بسیار مهم است. کدام ویژگی فردی مانند سرسختی، ریسک‌پذیری و شادابی بر بازیابی تأثیرگذار است؟ ساز و کار اثرگذاری این ویژگی‌ها بر خروج فرد از شکاف اولیه

چیست و چرا موجب ورود افراد به مرحله تأمل انتقادی می‌شود؟ آیا عوامل محیطی ای وجود دارد که موجب افزایش سرعت بازیابی گردد؟ مطالعه ادبیات، نشانگر این است که عوامل محیطی مانند قوانین ورشکستگی، دوستان، فامیل و همچنین شرایط اقتصاد کلان می‌تواند تأثیرگذار باشد. مطالعات آتی در این بخش می‌تواند معطوف به شناسایی ساز و کار این تأثیر شود. دوم اینکه وقتی شکست رخ می‌دهد، احتمالاً هزینه‌های آن بر خانواده کارآفرین نیز تأثیرگذار خواهد بود. به نظر می‌رسد تحقیقات در سطوح مختلف می‌تواند، دید خوبی به کارآفرینی که زندگی خانوادگی دارد بدهد. به‌عنوان مثال ممکن است هزینه‌های مستقیم بلافاصله پس از شکست کسب و کار برای دو کارآفرین یکسان باشد اما اختلاف در ثروت خانواده می‌تواند منجر به اختلاف در هزینه‌های مالی بلندمدت شکست کسب و کار شود. در این صورت، شاید عواقب مالی پس از شکست کسب و کار برای کسانی که ثروت خانوادگی کمتری دارند نسبت به خانواده‌های با ثروت بیشتر شایع‌تر باشد. برای تئوری‌سازی در این موارد باید آزمون‌های عملی انجام گیرد. همچنین شناسایی تعدیل‌کننده‌های هزینه‌های شکست، یعنی عواملی که موجب کاهش غم و اندوه ناشی از شکست می‌شوند و نحوه تأثیرگذاری آنها بر فرد کارآفرین برای طی کردن مراحل پس از شکست، حوزه قابل توجهی برای پژوهش خواهد بود.

### ۳-۶- پژوهش‌های آتی در حوزه درک و یادگیری از شکست و اقدام مجدد

کدام عامل فردی و چگونه بر یادگیری از شکست تأثیرگذار است؟ آیا همیشه شکست موجب یادگیری سازنده می‌شود و موجب حرکت کارآفرین به جلو و اقدام مجدد کارآفرین می‌شود؟ ساختار متقابل یادگیری و بازیابی بر هم چگونه است؟ آیا یادگیری بدون بازیابی اتفاق می‌افتد. با نگاهی به مطالعات انجام‌شده دیده می‌شود که بسیاری از کارآفرینان، پس از شکست دو فرآیند یادگیری و بازیابی را طی می‌کنند. برای اقدام مجدد کارآفرینانه کدام یک تأثیر بیشتری دارد؟ آیا آنانی که خود را از غم و اندوه شکست بازیابی می‌کنند بهتر می‌آموزند و سریع‌تر دست به اقدام مجدد می‌زنند؟ چه کسانی با چه ویژگی‌های فردی‌ای پس از تجربه شکست اقدام کارآفرینانه جدید انجام می‌دهند. عوامل محیطی تأثیرگذار بر این اقدام چیست. ساختار تأثیرگذاری بازیابی و یادگیری بر این افراد چگونه است.

### ۴-۶- پژوهش‌های آتی در حوزه توان بازیابی

ساختار عمل متقابل شکاف اولیه و تأمل انتقادی چگونه است؟ در پیدایش توان بازیابی کدام عوامل فردی و محیطی تأثیرگذارند؟ مطالعه ادبیات، بیانگر آن است که به اعتقاد برخی

تدوین مدل آینده‌پژوهانه بازاریابی، یادگیری و اقدام مجدد کارآفرینانه براساس واکاوی .../۱۳۳

پژوهشگران گروهی از افراد پس از آنکه از مرحله تامل انتقادی خارج شوند مجددا اقدام به عمل کارآفرینانه می‌کنند و برخی مسیر دیگری را برمی‌گزینند. با مطالعات دیگر مشخص می‌شود توان بازاریابی که منجر به بازاریابی و یادگیری نشود فرد را به اقدام مجدد رهنمون نمی‌شود. رابطه توان بازاریابی یادگیری و اقدام مجدد همچنین، توان بازاریابی، بازاریابی و اقدام مجدد کارآفرینانه می‌تواند حوزه جدیدی برای مطالعه باشد.

## کتابنامه

۱. آراستی، زهرا و غلامی، منیره. (۱۳۸۹). «علل شکست کارآفرینان در ایران». توسعه کارآفرینی. (۸) ۱۶۳ - ۱۸۴.
۲. کمالی، یحیی. (۱۳۹۶). «روش‌شناسی فراترکیب و کاربرد آن در سیاست‌گذاری عمومی». فصلنامه سیاست. ۴۷ (۳). ۷۲۱ - ۷۳۶.
۳. کمیجانی، علی و همکاران. (۱۳۹۸). «سیمای حکمرانی مطلوب در آینده‌پژوهی: از تصویرپردازی تا شکل‌بخشی آینده». دوفصلنامه آینده‌پژوهی ایران. ۴ (۱). ۲۰۷ - ۲۳۵.
۴. محمدی الیاسی، قنبر و نوتاش، هادی. (۱۳۹۰). «شناسایی ریشه‌های شکست کارآفرینان کارکننده ایرانی». توسعه کارآفرینی. (۱۳). ۳۱ - ۵۰.
۵. موسوی، سید مرتضی و همکاران. (۱۳۹۸). «ارائه مدلی برای پیش‌بینی آینده صنعت بانکداری ایران برپایه مدیریت ریسک: رویکرد مدل یابی ساختاری». دوفصلنامه آینده‌پژوهی ایران. ۴ (۱). ۲۸۹ - ۳۱۲.

## References

1. Appelbaum, S. H., and Goransson, L. (1997), Transformational and adaptive learning within the learning organisation: A framework for research and application, *The Learning Organisation*, 4(3), 115-128.
2. Arasti, Zahra; Gholami, Monira, (2010), Causes of Entrepreneurship Failure in Iran, *Entrepreneurship Development* . Summer 2010 – (8) (Scientific-Research) from 163 to 184. (in Persian)
3. Archer, J. (1999). The nature of grief: The evolution and psychology of reactions to loss. *New York: Routledge*.
4. Argyris, C., Schön, D.A., (1978). Organisational Learning: A Theory of Action Perspective. *Addison-Wesley Publishing Co.*, Reading, MA.
5. Armour, J., & Cumming, D. (2008). Bankruptcy law and entrepreneurship. *American Law and Economics Review*, (10): 303-350.
6. Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, (50): 248-287.

دو فصلنامه آینده‌پژوهی ایران، مقاله پژوهشی، سال پنجم، شماره اول، بهار و تابستان ۱۳۹۹ صفحه ۱۰۵ - ۱۳۸

7. Baron, R. A., & Ensley, M. D. (2006). Opportunity recognition as the detection of meaningful patterns: Evidence from comparison of novice and experienced entrepreneurs. *Management Science*, (52): 1331-1344.
8. Baumard, P., Starbuck, W.H., (2005). Learning from failures: why it may not happen. *Long Range Planning* 38 (3), 281-298.
9. Bonanno, G. A., & Keltner, D. (1997). Facial expression of emotion and the course of conjugal bereavement. *Journal of Abnormal Psychology*. 106: 126-137.
10. Boso, Nathaniel. Adeleyeb, Ifedapo. Donbesuorc, Francis. Gyensared, Michael, (2018), Do entrepreneurs always benefit from business failure experience? *Journal of Business Research*.
11. Bruno, A. V., Mcquarrie, E. F., & Torgrimson, C. G. (1992). The evolution of new technology ventures over 20 years: Patterns of failure, merger and survival. *Journal of Business Venturing*, 7(1), 291-302.
12. Brunstein, J. C., & Gollwitzer, P. M. (1996). Effects of failure on subsequent performance: The importance of selfdefining goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, (70): 395-407.
13. Cannon, M.D. and Edmundson, A.M. (2001), Confronting failure: Antecedents and consequences of shared beliefs about failure in organizational work groups, *Journal of Organizational Behavior*, 22(2), 161-177.
14. Cardon, M. S., Stevens, C. E., & Potter, D. R. (2011). Misfortunes or mistakes? Cultural sensemaking of entrepreneurial failure. *Journal of Business Venturing*, (26): 79-92.
15. Cardon, M., & McGrath, R. G. (1999). When the going gets tough Toward a psychology of entrepreneurial failure and re-motivation. *Paper presented at the Frontiers of Entrepreneurship Research Conference, Babson College, Wellesley, MA*.
16. Carree, M., & Thurik, R. (2010). The impact of entrepreneurship on economic growth. In Z. J. Acs & D. B. Audretsch (Eds.), *Handbook of entrepreneurship research*: 557-594. New York: Springer
17. Carter, R., & Auken, H. V. (2006). Small firm bankruptcy. *Journal of Small Business Management*, 44(4), 493-512.
18. Cave, F., Eccles, S. and Rundle, M. (2001), "Attitudes towards entrepreneurial failure: A learning experience or an indelible stigma?" Proceedings of the 2001 *Babson College-Kauffman Foundation Entrepreneurship Research Conference*, Jonnkoping, Sweden, May. *Clinical Psychology*, 58(3): 307-321.
19. Coelho, P.R.P. and McClure, J.E., (2005), Learning from failure, *Mid-American Journal of Business*, 20(1), 13-20.
20. Cope J., (2011), Entrepreneurial learning from failure: An interpretative phenomenological analysis, *Journal of Business Venturing*, (26), 604-623.

21. Cope, J., (2005). Toward a dynamic learning perspective of entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory and Practice* 29 (4), 373–398.
22. Cope, J., Cave, F., & Eccles, S. (2004). Attitudes of venture capital investors towards entrepreneurs with previous business failure. *Venture Capital*, (6): 147-172.
23. Cosenza, Federico, Notob, Guido, (2018), Fostering entrepreneurial learning processes through DynamicStart-up business model simulators, *The International Journal of Management Education*, 468-482
24. Cressy, R. (2006). Why do most firms die young? *Small Business Economics*, 26(1), 103-116.11
25. Cuisner, M., Janssen, H., Graauw, C, Bakker, S., & Hoogduin, C. (1996). Pregnancy following miscarriage: Curse of grief and some determining factors. *Journal of Psychometric Obstetrics and Gynecology*. (17): 168-174.
26. Deakins, D., and Freel, M. (1998), Entrepreneurial learning and the growth process in SMEs, *The Learning Organisation*, 5(3), 144-155.
27. Dean A. Shepherd, Fouad Philippe Saade, Joakim Wincent.(2019). How to circumvent adversity? Refugee-entrepreneurs' resilience in the face of substantial and persistent adversity. *Journal of Business Venturing*. (on line Ver.)
28. Dew, N., Sarasathy, S., Read, S., & Wiltbank, R. (2009). Affordable loss: Behavioral economic aspects of the plunge decision. *Strategic Entrepreneurship Journal*, (3): 105-126.
29. Fan, W., & White, M. J. (2003). Personal bankruptcy and the level of entrepreneurial activity. *Journal of Law & Economics*, (46): 543-567
30. Gelder, J.-L. V., Vries, R. E. D., Frese, M., & Goutbeek, J.-P. (2007). Differences in psychological strategies of failed and operational business owners in the Fiji Islands. *Journal of Small Business Management*, 45(3), 388-400.
31. Gibb, A.A., (1997). Small firms' training and competitiveness: building on the small business as a learning organisation. *International Small Business Journal* 15 (3),13–29
32. Green, S.G., Welsh, M.A., & Dehler, G.E. (2003). Advocacy, performance, and threshold influence on decisions to terminate new product development. *Academy of Management Journal*, (46), 419-434.
33. Gross, J. J. (1998). Antecedent- and response-focused emotion regulation: Divergent consequences for experience, expression, and physiology. *Journal of Personality and Social Psychology*. (74): 224-237.
34. Gross, J. J. (1999). Emotion regulation: Past, present, future. *Cognition and Emotion*, (13): 551-573.
35. Headd, B. (2003). Redefining business success: distinguishing between closure and failure. *Small Business Economics*, 23(1), 51-61.
36. Hessels, J., Grilo, I., Thurik, R., & van der Zwan, P. (2011). Entrepreneurial exit and entrepreneurial engagement. *Journal of Evolutionary Economics*, (21): 447-471.

37. Holmberg, S.R., and Morgan, K.B. (2003), Franchise turnover and failure: New research and perspectives, *Journal of Business Venturing*, 18(3), 403-418.
38. Kamali, Yahya; (2017); Hybrid methodology and its application in public policy; *Politic Quarterly*; 47(3), 721 - 736. (In Persian)
39. Kawakami, A. (2007). Success factors for those starting up their business for the second time: The effect of experience of failure on subsequent performance, *Journal of Japanese Labor Research*, (559), 41-53
40. Kirkwood, J. (2007). Tall poppy syndrome: Implications for entrepreneurship in New Zealand. *Journal of Management & Organization*, 13: 366-382.
41. Knight, F. H. (1921). Risk, uncertainty and profit. *Washington: University of Chicago Press*
42. Knott, A. M., & Posen, H. E. (2005). Is failure good? *Strategic Management Journal*, 26(7): 617-641.
43. Komijani, Ali; Eivazi, Mohammad Rahim; Bozorgmehri, Majid; Nezamipour, Qadir; (2019); The image of good governance in futures studies: from illustration to shaping the future; *Journal of Iran Futures Studies*; 4(1); 207 - 235. (In Persian)
44. Lee, S. H., Peng, M. W., & Barney, J. B. (2007). Bankruptcy law and entrepreneurship development: A real options perspective. *Academy of Management Review*, (32): 257-272.
45. Lee, S. H., Yamakawa, Y., Peng, M. W., & Barney, J. B. (2011). How do bankruptcy laws affect entrepreneurship development around the world? *Journal of Business Venturing*, (26): 505-520
46. Liao, J. J., Welsch, H., & Moutray, C. (2008). Start-up resources and entrepreneurial discontinuance: The case of nascent entrepreneurs. *Journal of Small Business Strategy*, 19(2), 1-15
47. Liua, Yiran. Lib, Yong. Haoc, Xiling. Zhangd, Yuli. (2019). Narcissism and learning from entrepreneurial failure. *Journal of Business Venturing*. (On line ver.)
48. McGrath, R.G. (1999), falling forward: Real options reasoning and entrepreneurial failure, *Academy of Management Review*, 24(1), 13-30.
49. Mezirow, J., (1991). Transformative Dimensions of Adult Learning. *Jossey-Bass, San Francisco*.
50. Minniti, M., & Bygrave, W. (2001). A dynamic model of entrepreneurial learning. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 25(3): 5-16
51. Mohammadi Eliassy, Ghanbar; Notash, Hadi, (2011), *Entrepreneurship Development*: Fall 2011(13) 31 - 50. (In Persian)
52. Mousavi, Seyed Morteza et al. (2019). *Journal of Iran Futures Studies*; 4(1); 289 - 312. (In Persian)



53. Nolen-Hoeksema, S. (1991). Responses to depression and their effects on the duration of the depressive episode. *Journal of Abnormal Psychology*, (100): 569-582.
54. Politis, D. (2005). The process of entrepreneurial learning: A conceptual framework. *Entrepreneurship Theory and Practice*, (29) 399-424.
55. Prigerson, H. G., Bierhals, A. J., Kasl, S. V., Reynolds, C. F., Shear, M. K., Day, N., Beery, L C, Newsom, J. T., & Jacobs, S. (1997). Traumatic grief as a risk factor for mental and physical morbidity. *American Journal of Psychiatry*. (154) 616-623.
56. Prigerson, H. G., Shear, M. K., Newsom, J. T., Frank, E., Reynolds, C. F., Houck, P. R., Bierhals, A. J., Kupier, D. J., & Maciejewski, P. K. (1996). Anxiety among widowed elders: Is it distinct from depression and grief? *Journal of Anxiety*. 2(2): 1-12
57. Sarasvathy, S. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2): 243-263.
58. Sarasvathy, S. (2008). Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise. *Northampton, MA: Edward Elgar*.
59. Seligman, M. (2006). Learned optimism: How to change your mind and your life. *New York: Random House*.
60. Shepherd, D. A., & Haynie, J. M. (2011). Venture failure, stigma, and impression management: A self-verification, self-determination view. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5(2): 178-197
61. Shepherd, D. A., Douglas, E. J., & Shanley, M. (2000). New venture survival: Ignorance, external shocks, and risk reduction strategies. *Journal of Business Venturing*. (15) 393-410
62. Shepherd, D. A., Wiklund, J., & Haynie, J. M. (2009). Moving forward: Balancing the financial and emotional costs of business failure. *Journal of Business Venturing*, 24(2)134-148.
63. Shuchter, S. R. (1986). Dimensions of grief: Adjusting to the death of a spouse. *New York: Jossey-Bass*
64. Singh Smita, (2011), experiencing and learning from entrepreneurial failure, Ph. D. thesis, *The University of Waikato*.
65. Singh, S., Corner, P. and Pavlovich, K. (2007), Coping with entrepreneurial failure, *Journal of Management and Organization*, 13(4), 331-344.
66. Singh, S., Corner, P., & Pavlovich, K. (2007). Coping with Entrepreneurial Failure. *Journal of Management & Organization*, (13) 331-344.
67. Sitkin, S. B. (1992). Learning through failure: The strategy of small losses. *Research in Organizational Behavior*, (14) 231-266
68. Sommer, S. C., Loch, C. H., & Dong, J. (2009). Managing Complexity and Unforeseeable Uncertainty in Startup Companies: *An Empirical Study*.
69. Staw, B. M. (1981). The escalation of commitment to a course of action. *Academy of Management Review*, (6) 577-578.

70. Staw, B. M., & Hoang, H. (1995). Sunk costs in the NBA: Why draft order effects playing time and survival in professional basketball. *Administrative Science Quarterly*, (40) 474-494.
71. Stokes, D. and Blackburn, R. (2002). Learning hard way: the lessons of owner-manages who have closed their businesses, *Journal of small business and enterprise development*, 9(1)17-27.
72. Stroebe, M. S., & Schut, H. (1999). The dual process of coping with bereavement: Rationale and description. *Death Studies*. (23)197-224
73. Ucbasaran, D., Westhead, P., Wright, M., & Flores, M. (2010). The nature of entrepreneurial experience, business failure and comparative optimism. *Journal of Business Venturing*, (25) 541-555.
74. Ucbasaran, D., Wright, M., Westhead, P., & Busenitz, L. (2003). The impact of entrepreneurial experience on opportunity identification and exploitation: Habitual and novice entrepreneurs. In J. Katz & D. Shepherd (Eds.), *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*, vol. 6: Cognition and decision-making in the entrepreneurial context: 231-264. Oxford, UK: JAI, Elsevier.
75. Ucbasaran, D., Shepherd, A., Lockett, Lyon (2013), Life After Business Failure: The Process and Consequences of Business Failure for Entrepreneurs, *Journal of Management*, 39,163-201
76. Wiklund, J., Baker, T., & Shepherd, D. (2010). The age effect of financial indicators as buffers against the liabilities of newness. *Journal of Business Venturing*, (25)423-437.
77. Wortman, C. B., & Silver, R. C. (1989). The myths of coping with loss. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*. (57) 349-35
78. Wortman, C. B., & Silver, R. C. (1992). Reconsidering assumptions about coping with loss: An overview of current research. In L. Montada, S. H. Filipp, & M. S. Lerner (Eds.), *Life crises and experiences of loss in adulthood*: 341-365. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.