



## Exploring the Necessity-based and Opportunity-based Serial Entrepreneurs' Experience of Failure

Armin Khaleghi Forghani<sup>1\*</sup>, Hamza Khastar<sup>2</sup>, Mohammadreza Toozandjani<sup>3</sup>

<sup>1,2</sup>Assistant Professor, Department of Human Resource Management and Business Administration, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran.

<sup>3</sup>MSc, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran.

### ARTICLE INFO

#### Article Type:

Original Research

**Received:** 04.13.2023

**Revised:** 06.24.2023

**Accepted:** 09.05.2023

#### Keyword:

Serial Entrepreneurship  
Necessity-base Entrepreneurship  
Opportunity-based  
Entrepreneurship  
Perception of Failure  
Learning From Failure

#### \*Corresponding Author:

Armin Khaleghi Forghani

#### Email:

[armin.khaleghi@gmail.com](mailto:armin.khaleghi@gmail.com)

### ABSTRACT

Failure is an integral part of the entrepreneurial process, and its experience profoundly affects the entrepreneur. This issue is particularly important for serial entrepreneurs who have recovered from failure and started entrepreneurship again. In this research, the multiple case-study method was used to analyze the experience of failure in opportunity and necessity serial entrepreneurs. Data were obtained from interviews with 19 serial entrepreneurs, and data analysis was conducted using MAXQDA software. The results showed that necessity and opportunity serial entrepreneurs have differences in perception, reasons, and overcoming failure. Necessity serial entrepreneurs have more objective perceptions of failure than opportunity entrepreneurs, consider individual factors more than others as the cause of their failure and perform different actions during failure. By examining the similarities and differences in the failure experience of necessity and opportunity serial entrepreneurs, this study revealed new paths in the research of entrepreneurs' failure. The results of this study can be used in the planning of entrepreneurship education and transfer the reasons and learnings of the serial entrepreneur to new entrepreneurs.



---

## EXTENDED ABSTRACT

---

### Introduction

The current research seeks to understand the phenomenon of failure in serial entrepreneurs, to address the issue of how serial entrepreneurs experience failure, their response to failure, and what they have learned from these experiences. Dividing serial entrepreneurs into two categories of opportunity and necessity-based entrepreneurs, propositions that show how serial entrepreneurs face failure were examined. This research sought to answer the following question: what are the similarities and differences in the experience of failure in opportunity and necessity – based serial entrepreneurs?

### Methodology

This research aimed to analyze the differences in experiences and learning from the failure of opportunity and necessity serial entrepreneurs. A qualitative approach was used to answer this question. The statistical population of this research included Iranian serial entrepreneurs who experienced failure before succeeding in their current business. Due to the exploratory nature of this research, the purposeful sampling method was used. The participants in this research included eleven necessity serial entrepreneurs and eight opportunity serial entrepreneurs.

To analyze the data obtained from the interview, first, the interviews were transcribed and then coded with the help of MAXQDA software. Coding means giving labels to different pieces of data. Although there are different procedures for the data coding process, each is suitable for a specific study. However, the common feature of all these procedures is that the primary data become specific and meaningful units that can be used to extract concepts from their combination. The results of this study can help entrepreneurs, educators, and business professionals to learn from entrepreneurial failure and achieve business goals.

### Results and discussion

In the process of open coding, a total of 350 initial codes were found from 19 interviews. As a result of examining these codes, 45 concepts and 10 categories were formed in 4 main topics. Based on the data extracted from interviews with entrepreneurs, the entrepreneurial journey from the previous failure to the current successful business was placed in four main themes: perception of failure, reasons for failure, consequences of failure, response, and lessons learned.

- **Proposition 1:** Necessity serial entrepreneurs' perception of failure is based on objective evidence (bankruptcy), while opportunity entrepreneurs perceive failure based more on subjective evidence (failure to reach goals, low opportunity capacity, and business going out of control).
- **Proposition 2:** Necessity serial entrepreneurs consider individual factors as the reason for failure more than opportunity serial entrepreneurs.
- **Proposition 3:** Opportunity serial entrepreneurs often survive through the failure period as employees, while necessity serial entrepreneurs face more economic hardship

- **Proposition 4:** There is no fundamental difference in the learnings of necessity serial entrepreneurs and opportunity serial entrepreneurs from the experience of failure.

## Conclusion

The uncertainty of entrepreneurial activities has made failure an integral part of the entrepreneurial process. Previous research shows that serial entrepreneurs have differences in experience and learning from failure with less experienced entrepreneurs, but so far, no research has paid attention to the similarities and differences in failure experience among serial entrepreneurs. In this research, the perception and learning from failure among opportunity-based and necessity-based serial entrepreneurs were investigated. The results indicated that in the perception of failure, necessity serial entrepreneurs have a more objective perception of failure evidence than opportunity serial entrepreneurs. These entrepreneurs equate failure with its complete objective manifestation, i.e., bankruptcy. In contrast, opportunity entrepreneurs perceive failure to reach goals or low opportunity capacity before bankruptcy as a failure. This can be due to the different possibilities ahead for these two types of entrepreneurs. Necessity entrepreneurs do not perceive failure until the business reaches the stage of bankruptcy because they do not imagine another job opportunity for themselves. These differences are also evident in the reasons for failure, and necessity entrepreneurs pay greater attention to personal reasons as failure factors than opportunity entrepreneurs. Factors such as low experience and misplaced trust in others are individual factors that necessity serial entrepreneurs only point to. In the field of business and environmental factors, no noticeable difference was observed between opportunity and necessity entrepreneurs.

The period of going through failure and the resulting crises also have differences for opportunity and necessity entrepreneurs. Regarding economic activity, opportunity entrepreneurs often turn to being employee to earn money and make a living during times of failure. Failure can even be considered an advantage for them in some cases, leading them to be offered even better jobs due to the experience they have gained in the industry. At the same time, necessity entrepreneurs turn to grant funding due to limited employment opportunities. Among the methods of financial assistance that were observed only in necessity entrepreneurs, borrowing or selling personal property was the most important method identified. In the field of learning from failure, it can be said that although individual and managerial learning such as paying attention to legal issues and contracts and reducing the number of employees, the importance of accounting and financial management were observed more in necessity entrepreneurs; learnings in the field of partnership, paying greater attention to product-market fit, and the importance of marketing and branding were mentioned more in opportunity serial entrepreneurs. However, the breadth of learning domains made no significant difference in this field.



## واکاوی تجربه شکست کارآفرینان سریالی فرصت‌محور و ضرورت‌محور

آرمین خالقی فرقانی<sup>۱\*</sup>، حمزه خواستار<sup>۲</sup>، محمدرضا تونزدجانی<sup>۳</sup>

۱- استادیار، گروه مدیریت منابع انسانی و مدیریت کسب‌وکار، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

۳- دانش‌آموخته کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

### چکیده

### اطلاعات مقاله

شکست بخش جدایی‌ناپذیر فرایند کارآفرینی است و تجربه آن اثراتی عمیق بر فرد کارآفرین ایجاد می‌کند. این موضوع به خصوص درباره کارآفرینان سریالی که توانسته‌اند مرحله بازیابی از شکست را پشت سر گذاشته و مجدداً اقدام به کارآفرینی نمایند از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در این پژوهش به دنبال واکاوی تجربه شکست در کارآفرینان سریالی فرصت‌محور و ضرورت‌محور از روش کیفی مطالعه موردی چندگانه بهره گرفته شد و داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۱۹ کارآفرین سریالی به دست آمد. تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه به کمک نرم‌افزار MAXQDA انجام پذیرفت. نتایج نشان می‌دهد که کارآفرینان سریالی ضرورت‌محور و فرصت‌محور در ادراک، دلایل و همین‌طور عبور از شکست تفاوت‌هایی با هم دارند. کارآفرینان سریالی ضرورت‌محور ادراک عینی‌تری از کارآفرینان فرصت‌محور نسبت به پدیده شکست دارند، عوامل فردی را بیش از سایرین عامل شکست خود می‌دانند و در دوران عبور از شکست نیز اقدامات متفاوتی را در مقایسه با کارآفرینان سریالی فرصت‌محور انجام می‌دهند. این مطالعه با بررسی شباهت‌ها و تفاوت‌های تجربه شکست کارآفرینان سریالی ضرورت‌محور و فرصت‌محور مسیرهای جدیدی را در پژوهش‌های شکست کارآفرینان نمایان می‌کند. از نتایج این مطالعه می‌توان در برنامه‌ریزی آموزش کارآفرینی استفاده نمود و دلایل و آموخته‌های کارآفرین سریالی را به کارآفرینان تازه‌کار منتقل نمود.

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۰۱/۲۴

بازنگری مقاله: ۱۴۰۲/۰۴/۰۳

پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۰۶/۱۴

### کلید واژگان:

کارآفرینی سریالی  
کارآفرینی ضرورت‌محور  
کارآفرینی فرصت‌محور  
ادراک شکست  
یادگیری از شکست

\*نویسنده مسئول: آرمین خالقی فرقانی

پست الکترونیکی:

[armin.khaleghi@gmail.com](mailto:armin.khaleghi@gmail.com)



## مقدمه

کارآفرینان به دنبال موفقیت دست به کار می‌شوند، اما شکست بخش جدایی‌ناپذیر فرایند کارآفرینی است (اوکباساران و همکاران، ۲۰۱۳).<sup>۱</sup> در واقع، شکست یکی از نتایج معمول است که تا مدت‌ها هم در عمل و هم در مطالعات کارآفرینی نادیده گرفته شد (جنکینز، ۲۰۲۲).<sup>۲</sup> شکست برای کارآفرین تجربه‌ای تلخ با اثراتی عمیق است، می‌تواند دردناک و پرهزینه باشد (کوئیلو و مک‌کلور، ۲۰۰۵)<sup>۳</sup> و حتی عامل بی‌اعتباری فرد کارآفرین شوند (پولیتیس و گابریلسون، ۲۰۰۹).<sup>۴</sup> با این وجود تجربه شکست یادگیری‌های بسیاری را نیز با خود به همراه دارد (لاتاچر و ودویاک، ۲۰۲۰).<sup>۵</sup> شکست یک کسب‌وکار عمیقاً بر توانایی کارآفرین برای راه‌اندازی کسب‌وکارهای بعدی اثر گذار است (کوپ، ۲۰۱۱)<sup>۶</sup> و کارآفرینان بسیاری، پس از شکست اولین کسب‌وکار خود و یادگیری از آن به موفقیت دست می‌یابند.

به دنبال مشاهده تأثیرات شکست بر کارآفرینان بود که پژوهشگران کارآفرینی این موضوع را جدی گرفته و به مطالعه آن پرداختند و به همین دلیل بیش از نیمی از مطالعات شکست در کارآفرینی طی سال‌های اخیر یعنی از سال ۲۰۱۵ تاکنون انجام شده است (لاتاچر و ودویاک، ۲۰۲۰). یافته‌های حاصل از مطالعه شکست، پتانسیل آن را دارند که شناخت ارزشمندی درباره چگونگی یادگیری کارآفرینان از این تجربه تلخ ارائه دهد (جنکینز، ۲۰۲۲). از این رو مطالعه علل شکست و تأثیر شکست بر کارآفرینان و آموخته‌های کسب شده از آن، برای درک رویکرد متفاوت کارآفرینان نسبت به شکست کسب‌وکار و درک یادگیری از شکست اهمیت بالایی یافته است.

در پی فراخوان پژوهش درباره شکست و یادگیری از شکست در کارآفرینان (لی و همکاران، ۲۰۱۱)<sup>۷</sup>، پژوهشگران بر روی کسب و کارهای شکست خورده قبلی در مقایسه با کسب و کارهای موفق امروز و تأثیرات یادگیری متفاوت آن‌ها از شکست (اگرس و سانگ، ۲۰۱۵)<sup>۸</sup>، و اینکه چگونه کارآفرینان سریالی<sup>۹</sup> از تجربیات گذشته خود (اعم از شکست یا موفقیت) یاد می‌گیرند و عملکرد خود را در طول زمان بهبود می‌بخشند (وایلان و لافونته، ۲۰۱۹)<sup>۱۰</sup> تمرکز کرده‌اند. در این میان مطالعه تجربه و یادگیری کارآفرینان سریالی از شکست از اهمیت خاصی برخوردار است چرا که کارآفرینان سریالی با هر بار خروج از کسب‌وکار تجربیاتی به دست می‌آورند و با راه‌اندازی یک کسب‌وکار جدید تجربیات قبلی را با خود همراه می‌کنند (کلیماس و همکاران، ۲۰۲۱).<sup>۱۱</sup> در واقع این نوع از کارآفرینان توانسته‌اند از شکست عبور کنند و فرصت آن را یافته‌اند تا آموخته‌های حاصل از تجربه شکست را در کسب‌وکار بعدی خود به کار گیرند و به موفقیت دست یابند. لذا واکاوی تجربیات کارآفرینان سریالی از شکست می‌تواند دستاوردهای پژوهشی و کاربردی بسیاری با خود به همراه داشته باشد (اگرس و سانگ، ۲۰۱۵).

واکاوی شکست به معنی شناخت و بررسی تجربه شکست در کارآفرینان سریالی، نحوه مواجهه با آن، بازیابی از شکست و درس آموخته‌ها است. لذا پژوهش حاضر به دنبال آن است تا با فهم پدیده شکست در کارآفرینان سریالی، که پس از تجربه شکست مجدداً توانسته‌اند اقدام به راه‌اندازی کسب و کار نمایند، به این موضوع بپردازد که کارآفرینان سریالی شکست را چگونه تجربه می‌کنند، پاسخ آن‌ها به شکست چیست و از این تجربه در ادامه مسیر چه آموخته‌اند. ما در این

<sup>1</sup> Ucbasaran

<sup>2</sup> Jenkins

<sup>3</sup> Coelho & McClure

<sup>4</sup> Politis & Gabriellson

<sup>5</sup> Lattacher & Wdowiak

<sup>6</sup> Cope

<sup>7</sup> Lee

<sup>8</sup> Eggers & Song

<sup>9</sup> Serial entrepreneurs

<sup>10</sup> Vaillant & Lafuente

<sup>11</sup> Klimas

پژوهش به دنبال گزاره‌هایی هستیم که نحوه مواجهه کارآفرینان سریالی با شکست را نمایان کند و با تقسیم کارآفرینان به دو گروه کارآفرینان فرصت‌محور<sup>۱</sup> و ضرورت‌محور<sup>۲</sup> می‌خواهیم این شناخت را به صورت مقایسه‌ای برای این دو دسته از کارآفرینان سریالی به دست آوریم. در واقع این پژوهش به دنبال پاسخ به این سوال است که شباهت‌ها و تفاوت‌های تجربه شکست در کارآفرینان سریالی فرصت‌محور و ضرورت‌محور چیست. به این منظور در ادامه ابتدا به بررسی پیشینه مطالعات شکست در کارآفرینی خواهیم پرداخت. سپس روش انجام پژوهش ارائه شده است و در ادامه آن یافته‌های پژوهش ارائه گردیده است. در پایان نیز بر اساس تجزیه و تحلیل داده‌ها، دستاوردهای این تحقیق بیان خواهد شد.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### شکست در کارآفرینی

یکی از بحرانی‌ترین رویدادهایی که یک کارآفرین می‌تواند با آن مواجه شود، شکست است (اسپینوزا-بناویدس و دیاز، ۲۰۱۹)<sup>۳</sup>. با وجود عدم اطمینان و ابهام بالای مرتبط با فرایند کارآفرینی و راه‌اندازی کسب‌وکار، شکست یک پدیده رایج است و در یک مفهوم گسترده شامل هرگونه انحراف منفی نتایج واقعی از نتایج مورد انتظار است (پولیتیس و گابریلسون، ۲۰۰۹). تاکنون تعاریف مختلفی از شکست از سوی پژوهشگران حوزه‌های مختلف از کارآفرینی و مدیریت تا اقتصاد، حسابداری و حقوق ارائه شده است. با این حال همچنان اختلاف نظرهایی برای رسیدن به یک تعریف جامع و یکپارچه پیرامون این مفهوم وجود دارد.

اقتصاددانان شکست را زمانی به یک کسب‌وکاری نسبت می‌دهند که نرخ بازگشت سرمایه به دست آمده توسط شرکت، هزینه‌های فرصت و سرمایه‌گذاری انجام شده را به اندازه کافی پوشش نمی‌دهد (فردلاند و موریس، ۱۹۷۶)<sup>۴</sup>. با این وجود بررسی این تعریف از دیدگاه کارآفرینانه نشان می‌دهد که بسیاری از کارآفرینان سود خود را کاهش می‌دهند تا سود ناملموس و پاداش‌هایی نظیر افزایش سهم بازار، استقلال و رضایتمندی شخصی را به دست آورند (بنز، ۲۰۰۹)<sup>۵</sup>. کارآفرینی صرفاً یک فعالیت سودجویانه نیست و به همین دلیل تعریف اقتصاددانان از شکست محدود است زیرا منافع ناملموس مالکیت شرکت را در بر نمی‌گیرد. از سوی دیگر از نظر حقوق دانان شکست معادل ورشکستگی مالی است که از مهمترین مشکلاتی است که شرکت‌ها در عرصه رقابت با آن مواجه می‌شوند. ورشکستگی به شرایطی گفته می‌شود که یک کسب‌وکار از پرداخت دیون خود ناتوان شده و نمی‌تواند به تعهدات خود عمل نماید (بورگر و همکاران، ۲۰۰۵)<sup>۶</sup>. (کنون و ادموندسون، ۲۰۰۵)<sup>۷</sup> تعریف دیگری را بیان می‌کند که در آن شکست به عنوان «انحراف از نتایج مطلوب و مورد انتظار» در نظر گرفته می‌شود و به همین ترتیب دیدگاه مدیریت راهبردی با کمی بهبود شکست را با عنوان «عدم تطابق سازمان با واقعیت‌های محیط» معرفی می‌کند. (اوکباساران و همکاران، ۲۰۱۳) از نگاه کارآفرینی شکست را قطع مشارکت در یک کسب‌وکار به دلیل آن که حداقل آستانه دوام اقتصادی که توسط کارآفرین تصریح شده بود را برآورده نکرده است می‌دانند. به طور کلی تعاریف ارائه شده توسط منابع مختلف را می‌توان در قالب سه دیدگاه به صورت زیر دسته‌بندی نمود:

<sup>1</sup> Opportunity entrepreneurship

<sup>2</sup> Necessity entrepreneurship

<sup>3</sup> Espinoza-Benavides & Díaz

<sup>4</sup> Fredland & Morris

<sup>5</sup> Benz

<sup>6</sup> Burger

<sup>7</sup> Cannon & Edmondson

- **دیدگاه اول:** شکست را معادل تعطیلی و انحلال شرکت می‌داند. مطابق این تعریف هر کسب و کاری که از ادامه فعالیت به هر دلیلی دست بکشد، شکست خورده تلقی می‌شود (باتز، ۲۰۰۵)<sup>۱</sup>.
  - **دیدگاه دوم:** این دیدگاه تعریف دقیق‌تری از شکست ارائه می‌کند و آن را معادل با شکست تجاری می‌داند. این تعریف کسب و کاری را شکست خورده می‌داند که به اهدافش نرسیده، ورشکست شده و در نتیجه مجبور است اقدام به انحلال اجباری کند (سینگ و همکاران، ۲۰۰۷)<sup>۲</sup>.
  - **دیدگاه سوم:** این دیدگاه شکست را لزوماً به معنای انحلال ندانسته بلکه شکست را به عنوان عدم‌دستیابی به اهداف تعیین شده در زمان تاسیس توسط کارآفرین می‌داند (کنون و ادموندسون، ۲۰۰۵).
- در نهایت آنچه که از ادبیات این حوزه استنباط می‌شود آن است که پژوهشگران کارآفرینی بر این باورند که منظور از شکست در حوزه مطالعاتی یادگیری، صرفاً انحلال یک کسب‌وکار نیست، بلکه شکست را به صورت نرسیدن کارآفرینان به اهداف از پیش تعیین شده در زمان ایجاد یا مدیریت کسب‌وکار تعریف می‌کنند (محمدی الیاسی و نوتاش، ۲۰۱۲). در این میان یکی از حوزه‌هایی که پژوهشگران کارآفرینی به آن پرداخته‌اند دلایل شکست است. دلایل متعددی برای شکست کسب و کارها وجود دارد. (مهارتی و ناظمی، ۲۰۱۳) معتقدند عوامل مهم شکست کارآفرینان را می‌توان کمبود مهارت‌های مدیرتی، تجربه و شناخت از محیط دانست.
- (آراستی و غلامی، ۲۰۱۰) دریافتند که عوامل شکست در ایران شامل سه عامل خارجی (جو اقتصادی نامناسب جامعه، قوانین و مقررات دولتی و تامین نامناسب منابع مالی از راه سرمایه‌گذاران و بانک‌ها) و سه عامل داخلی (تغییر انگیزه‌ها، خستگی و دلسردی از کار، ارزیابی غیرواقعی طرح و عضویت نداشتن در شبکه‌ها و گروه‌های مرتبط با کسب‌وکار) است. در مطالعه‌ای دیگر که بر روی کسب‌وکارهای نوپای دانشگاهی شهر تهران انجام شد، مهمترین عامل شکست کارآفرینان ضعف در تیم شناسایی شد و پس از آن راهبردهای اشتباه، بازاریابی نادرست، دشواری صنعت، محصول ضعیف و عوامل مالی در رتبه‌های بعدی اهمیت قرار گرفتند (پارسانژاد و همکاران، ۲۰۱۹).
- در کنار مطالعاتی که به بررسی چپستی شکست و دلایل آن پرداخته‌اند، دیگر پژوهشگران به بررسی آثار مثبت شکست در فرصتی که برای یادگیری برای کارآفرین فراهم می‌آورد متمرکز شده‌اند (کوربت و همیلسکی، ۲۰۰۷)<sup>۳</sup>.
- تجربه فرد کارآفرین در غلبه بر عدم موفقیت منجر به تاب‌آوری و احساس خودکارآمدی می‌شود که هر دو مولفه‌های ضروری برای کارآفرینی به شمار می‌روند (لی و همکاران، ۲۰۱۱). (اوکیاساران و همکاران، ۲۰۱۳) بیان می‌کنند که کارآفرینانی که در گذشته شکست‌های چشمگیری را در کسب‌وکار خود تجربه نموده‌اند، اعتماد به نفس کمتری ندارند و از فرصت‌های کارآفرینی نیز فاصله نگرفته‌اند، بلکه نسبت به همتایان موفق خود اعتماد به نفس بیشتری داشته و علاقه بیشتری برای ایجاد کسب‌وکارهای جدید دارند. این کارآفرینان شکست را هزینه ورود به کارآفرینی می‌دانند. بنابراین، هنگامی که یک کسب‌وکار با شکست مواجه می‌شود، هم تأثیر مثبت و هم تأثیر منفی بر ذی‌نفعان کسب‌وکار می‌گذارد (لی و همکاران، ۲۰۱۱). لذا شکست می‌تواند به عنوان یک فرصت یادگیری برای کارآفرینان تلقی شود (کوپ، ۲۰۱۱).
- یادگیری از شکست به تلاش افراد برای کسب درس‌ها و آموزه‌های حاصل از شکست‌های خود گفته می‌شود. این فرایند فقط به تشخیص و اصلاح خطا محدود نیست، بلکه در پی شناسایی و به چالش کشیدن دلایل و ریشه‌های اساسی ایجاد مشکل است (کارملی و شوپروک، ۲۰۰۸)<sup>۴</sup>. تجربه شکست یک پیش‌نیاز مهم برای یادگیری است و این فرصت را مهیا می‌کند تا دلایل شکست بررسی شود و شکست را به مقدمه‌ای برای شروعی تازه برای دست‌یابی به اهداف تبدیل کند. در جدول ۱ خلاصه‌ای از پژوهش‌های انجام شده در خصوص شکست ارائه شده است.

<sup>1</sup> Bates

<sup>2</sup> Singh

<sup>3</sup> Corbett & Hmieleski

<sup>4</sup> Carmeli & Schaubroeck

## جدول ۱. گزیده‌های از پژوهش‌های شکست در کارآفرینی.

ردیف	نویسندگان	سال	روش پژوهش	یافته‌ها
۱	(پولیتیس و گابریلسون)	۲۰۰۹	کمی	نتیجه می‌گیرد که کارآفرینان سریالی از کارآفرینان تازه‌کار دیدگاه مثبت‌تری نسبت به شکست دارند و یادگیری از شکست را به عنوان یک جنبه مهم کسب‌وکار باور دارند. کارآفرینان سریالی معتقدند شکست‌ها فرصت‌هایی برای آینده هستند و در بلندمدت نتایج مطلوب‌تری به‌همراه خواهند داشت.
۲	(لین و همکاران) <sup>۱</sup>	۲۰۱۹	کمی	نتایج پژوهش نشان داد که درگیر شدن شدید در یادگیری ممکن است کارآفرینانی را که در تلاش‌های قبلی شکست خورده‌اند مجبور به انجام اقدامات پیشگیرانه و راهبردی‌تر از قبل کند. علاوه بر این، نتایج نشان می‌دهد که شرکت‌هایی با عملکرد بهتر، یادگیری اضطراری تأثیر آشکارتری بر تغییرات در راهبرد رهبری هزینه داشت، اما تأثیرات آشکار کمتری بر تغییرات در راهبرد تمایز نشان داد.
۳	(پرتوافکنان و همکاران)	۲۰۲۱	کمی	بررسی کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ایرانی نشان می‌دهد که مهمترین عوامل شکست عبارتند از: کمبود تجربه، نداشتن نگرش اصلاحی و توسعه‌ای، ناامیدی و عدم سرمایه‌گذاری مجدد، عدم حمایت‌های مالی دولت، وضعیت متلاطم اقتصادی، تغییرات ارزشی مصرف‌کننده، عدم ثبات قوانین دولتی، نداشتن انگیزه و عدم تمایل در ورود مجدد به کسب‌وکار و بازار، آموزش ناکافی و نبود مشاوره و هدف‌گذاری عقلایی، عدم شناخت بازار هدف، تجهیز نبودن به فناوری مدرن و ارزش نداشتن تولید داخلی.
۴	(اومورده) <sup>۲</sup>	۲۰۲۱	کیفی	حرکت کارآفرین بین تجربه، هزینه و اثرات شکست و مرحله‌گذار و تکرار مداوم بین تجربه شکست و تاثیر آن به کارآفرینان کمک می‌کند تا در جهت شناسایی فرصت‌ها و انجام سرمایه‌گذاری‌های جدید، تلاش بیشتری انجام دهد. همچنین تاکید می‌کند که کارآفرینان پس از تجربه و آموختن از شکست‌های قبلی، به دنبال فرصت‌های جدید انجام سرمایه‌گذاری می‌گردند.
۵	(کریمی و همکاران)	۲۰۲۱	کمی	کارآفرینان مشارکت‌کننده در این پژوهش، تجربه شکست داشته و موافق این موضوع هستند که یادگیری از شکست می‌تواند به انجام سرمایه‌گذاری جدید منجر شود. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که: یادگیری از شکست، انجام سرمایه‌گذاری‌های جدید را با موفقیت بیشتری همراه می‌کند. تجربه شکست به انجام سرمایه‌گذاری‌های جدید در کسب‌وکارهای دیگر منجر خواهد شد. اکثر کارآفرینان، درس‌های مفید کسب‌وکاری را از تجربیات شکست‌های متعدد در کسب‌وکار خود می‌آموزند.
۶	(هندیجانی فرد و همکاران)	۲۰۲۴	آمیخته	در این مقاله پژوهشگران به دنبال ترسیم نقشه دانش شکست کسب‌وکار و شکست کارآفرینی طی سال‌های ۲۰۱۶ تا ۲۰۲۱ پرداخته‌اند. نتایج پژوهش حاکی از آن است که «شکست کارآفرینی» با واژگان تصمیم‌گیری، خودباوری، استقامت و یادگیری از شکست هم‌رخدادی بالایی دارد.
۷	(رئیس‌ی و همکاران)	۱۳۹۷	کمی	این پژوهش به بررسی مهمترین عوامل موثر بر شکست کسب‌وکارهای گلخانه‌ای پرداخته است. مهمترین دلایل مالی به ترتیب شامل کمبود سرمایه، عوامل زیرساختی و فنی، عدم وجود صنایع تبدیلی محصولات گلخانه‌ای و مهمترین دلیل

<sup>1</sup> Lin<sup>2</sup> Omoredede

ردیف	نویسندگان	سال	روش پژوهش	یافته‌ها
				اجتماعی-فرهنگی و آموزشی عدم برگزاری کلاس‌ها و دوره‌های آموزشی برای کارگران و اصلی‌ترین عامل فردی را نداشتن تجربه و تخصص مرتبط کافی شناسایی نموده است.

### کارآفرینی سریالی

کارآفرینان با نرخ بالایی از شکست مواجه هستند (کلیماس و همکاران، ۲۰۲۱). با این حال، بسیاری از کارآفرینان به طور مداوم کسب‌وکارهای جدیدی را آغاز می‌کنند، یا از طریق توسعه کسب‌وکارهای جدید در حین فعالیت در یک شرکت موجود (کارآفرینی پورتفولیو) یا شروع یک کسب‌وکار جدید پس از پایان دادن به دیگری (کارآفرینی سریالی) (دابیک و همکاران، ۲۰۲۳).<sup>۱</sup> پژوهش‌ها نشان می‌دهد که بخش قابل توجهی از کسب‌وکارهای جدید توسط افرادی ایجاد می‌شود که پیش از آن نیز تجربه کارآفرینی داشته‌اند (اوباساران و همکاران، ۲۰۱۰).<sup>۲</sup> کارآفرینان سریالی دارای ویژگی‌های متفاوتی نسبت به کسانی هستند که برای اولین بار تلاش می‌کنند (کارآفرینان تازه‌کار) یا کسانی که بیش از یک عملیات را همزمان اجرا می‌کنند (کارآفرینان پورتفولیو) (رایت و همکاران، ۱۹۹۸).<sup>۳</sup> کارآفرینان سریالی در واقع افرادی هستند که قبل از ورود به کسب‌وکار جدید، از یک کسب‌وکار خارج می‌شوند (اوباساران و همکاران، ۲۰۱۰).

تصور قالب در گذشته بر این بود که کارآفرینانی که در کسب‌وکار خود شکست می‌خورند، به دلیل زیان‌های شخصی، مالی و عاطفی قابل توجهی که با آن‌ها مواجه می‌شوند، اعتماد به نفس خود را برای شروع یک کسب‌وکار جدید از دست می‌دهند و برای همیشه از بازار خارج می‌شوند (دابیک و همکاران، ۲۰۲۳). با این حال، مطالعات جدید نشان می‌دهد که از بین کسانی که شکست خورده‌اند، بسیاری از آن‌ها کسب‌وکار جدیدی را شروع می‌کنند و در مقایسه با کسانی که برای اولین بار کسب‌وکاری را آغاز کرده‌اند، عملکرد بهتری نیز دارند. به این ترتیب، تحقیقات به سمت مطالعه اثرات یادگیری از تجربیات کارآفرینی شکست خورده سوق پیدا نمود و موضوعاتی نظیر درس‌های آموخته‌شده، اینکه آیا کارآفرین سریالی بیشتر از موفقیت گذشته از شکست یاد گرفته است یا خیر، و تأثیر آن بر سرمایه انسانی، قابلیت‌های کسب‌وکار و کارایی تشخیص فرصت‌ها در پاسخ به تحلیل بازار مورد توجه قرار گرفتند (کوپ، ۲۰۱۱).

### کارآفرینی ضرورت‌محور و فرصت‌محور

مطابق تعریف، کارآفرینانی که در ابتدا و قبل از راهاندازی کسب‌وکار به عنوان بیکار شناخته می‌شوند «کارآفرین ضرورت‌محور» نام دارند. در مقابل، افرادی که کارمند یا دانشجو هستند، یا قبل از راهاندازی کسب‌وکار فعالانه به دنبال شغل نیستند، به عنوان کارآفرینان فرصت‌محور تعریف می‌شوند (رابرتس و همکاران، ۲۰۱۹).<sup>۴</sup> یکی از مهمترین تلاش‌ها برای ایجاد یک تعریف کاربردی از کارآفرینی فرصت‌محور در مقابل ضرورت‌محور توسط دیده‌بان جهانی کارآفرینی<sup>۵</sup> ارائه شد. این دیدگاه بر مبنای سوال «آیا مشارکت شما در این کسب‌وکار برای استفاده از یک فرصت است یا به دلیل نبود انتخاب‌های بهتری برای کار؟» کارآفرینان را طبقه‌بندی می‌کند (رینولدز و همکاران، ۲۰۰۵).<sup>۶</sup>

<sup>1</sup> Dabic

<sup>2</sup> Ucbasaran

<sup>3</sup> Wright

<sup>4</sup> Roberts

<sup>5</sup> Global Entrepreneurship Monitor

<sup>6</sup> Reynolds

پژوهش‌های گوناگونی به مطالعه مقایسه‌ای کارآفرینان فرصت‌محور در مقابل کارآفرینان ضرورت‌محور پرداخته‌اند. (لارسون و تولین، ۲۰۱۹)<sup>۱</sup> دریافتند که سطح رضایت ادراک شده در کارآفرینان فرصت‌محور نسبت به کارآفرینان ضرورت‌محور بالاتر است. در پژوهشی دیگر، (لی و همکاران، ۲۰۲۰) به زمینه‌های نهادی متمایز این دو نوع از کارآفرینی پرداختند و یا مطالعه‌ای دیگر انتقال فناوری در میان این دو نوع از کارآفرینان می‌پردازد (کیورا و همکاران، ۲۰۲۰).<sup>۲</sup> با این وجود تاکنون پژوهشی با هدف واکاوی تجربیات شکست این دو نوع از کارآفرینان انجام نپذیرفته است. این پژوهش به دنبال پاسخ به این سوال شکل گرفته است. در این پژوهش کارآفرینانی که یا با فرصت‌های محدود شغلی مواجه هستند یا براساس برخی موانع فرصت اشتغالی ندارند و کسب‌وکار خود را راه‌اندازی کرده‌اند را کارآفرینان ضرورت‌محور و در مقابل کارآفرینانی که امکان حضور در سایر کسب‌وکارها را دارند ولی یک فرصت مناسب در بازار را شناسایی و به سراغ آن می‌روند کارآفرینان فرصت‌محور نامیده شده‌اند.

## روش‌شناسی

هدف اصلی این پژوهش واکاوی تفاوت‌های تجربیات و یادگیری از شکست کارآفرینان سریالی فرصت‌محور و ضرورت‌محور است. این پژوهش بر اساس هدف، توسعه‌ای-کاربردی به شمار می‌رود و از به لحاظ رویکرد پژوهشی، با در نظر گرفتن این که این مطالعه به دنبال واکاوی تجربیات و یادگیری کارآفرینان سریالی از شکست می‌باشد، از رویکرد استقرایی بهره گرفته است. این پژوهش در زمره تحقیقات کیفی با استراتژی مطالعه موردی چندگانه<sup>۳</sup> قرار می‌گیرد. استراتژی مطالعه موردی چندگانه امکان مقایسه را فراهم می‌آورد و مشخص می‌کند آیا یک یافته در یک مورد خاص مشاهده شده یا به طور مداوم در چندین مورد تکرار شده است (ایسنهاردت و گرائنبر، ۲۰۰۷).<sup>۴</sup> به منظور مقایسه ادراک و یادگیری کارآفرینان سریالی از شکست از ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. جامعه آماری این پژوهش کارآفرینان سریالی ایرانی می‌باشند که پیش از موفقیت در کسب‌وکار فعلی خود، شکست را تجربه نموده‌اند. مشارکت کنندگان در این پژوهش ۱۹ کارآفرین سریالی با تجربه شکست بودند که مطابق مدل خود طبقه بندی دیده‌بان جهانی کارآفرینی بر اساس پاسخ آنان به سوال «آیا مشارکت شما در کسب‌وکار برای استفاده از یک فرصت بود یا به دلیل نبود انتخاب‌های بهتری برای کار؟» (رینولدز و همکاران، ۲۰۰۵) به دو گروه شامل ۱۱ کارآفرین سریالی ضرورت‌محور و ۸ کارآفرین سریالی فرصت‌محور تقسیم شدند که در جدول ۲ ویژگی‌های جمعیت‌شناختی آن‌ها ارائه شده است.

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان.

کد	سن	تحصیلات	نوع	صنعت قبلی (شکست)	صنعت فعلی (موفقیت)
N1	۴۱	لیسانس	ضرورت‌محور	ساختمان	ساختمان
N2	۵۷	دیپلم	ضرورت‌محور	پوشاک	پوشاک
N3	۴۲	لیسانس	ضرورت‌محور	ساختمان	ساختمان
N4	۳۸	دیپلم	ضرورت‌محور	ساختمان	ساختمان
N5	۶۲	دیپلم	ضرورت‌محور	ساختمان	ساختمان
N6	۵۴	لیسانس	ضرورت‌محور	نفت و گاز	نفت و گاز
N7	۳۴	دیپلم	ضرورت‌محور	لوازم خانگی	لوازم خانگی

<sup>1</sup> Larsson & Thulin

<sup>2</sup> Civera

<sup>3</sup> Multiple Case-study

<sup>4</sup> Eisenhardt & Graebner

کد	سن	تحصیلات	نوع	صنعت قبلی (شکست)	صنعت فعلی (موفقیت)
N8	۴۳	لیسانس	ضرورت‌محور	چوب و کاغذ	چوب و کاغذ
N9	۳۸	دیپلم	ضرورت‌محور	قطعات خودرو	قطعات خودرو
N10	۴۹	لیسانس	ضرورت‌محور	تاسیسات	تاسیسات
N11	۳۱	فوق دیپلم	ضرورت‌محور	پوشاک	پوشاک
O1	۳۷	لیسانس	فرصت‌محور	خرده فروشی	بیمه
O2	۴۰	لیسانس	فرصت‌محور	تجارت الکترونیک	تبلیغات
O3	۲۶	لیسانس	فرصت‌محور	تجارت الکترونیک	تبلیغات
O4	۲۹	لیسانس	فرصت‌محور	کشاورزی	کشاورزی
O5	۳۰	فوق لیسانس	فرصت‌محور	تجارت اجتماعی	مالی
O6	۳۶	لیسانس	فرصت‌محور	اسباب بازی	خدمات ابری
O7	۵۷	لیسانس	فرصت‌محور	برق	محیط زیست
O8	۲۴	لیسانس	فرصت‌محور	تجارت الکترونیک	مالی

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه، ابتدا متن مصاحبه پیاده سازی شد و سپس به کمک نرم‌افزار MAXQDA کدگذاری گردید. کدگذاری به این معنی است که به بخش‌های مختلف داده‌ها، برچسب‌هایی اطلاق می‌شود که نشان می‌دهد هر داده درباره چه چیزی است. هرچند که رویه‌های مختلفی برای فرآیند کدگذاری داده‌ها وجود دارد و هر یک از آن‌ها برای مطالعه خاصی مناسب است، اما ویژگی مشترک همه این رویه‌ها این است که داده‌های اولیه تبدیل به واحدهای مشخص و معنی‌داری می‌شوند که بتوان از ترکیب آن‌ها به استخراج مفاهیم پرداخت. سپس این مفاهیم در مقوله‌های انتزاعی‌تر دسته‌بندی و توصیف می‌شوند (نوری و مهرمحمدی، ۲۰۱۲). در این پژوهش برای اطمینان از روایی از روش ارزیابی درونی یعنی مراجعه به مشارکت‌کنندگان برای تایید و همین‌طور ارزیابی بیرونی یعنی کدگذاری توسط اساتید کارآفرینی استفاده شد. به علاوه برای تحقق پایایی نیز محققان در تمام مراحل انجام تلاش کردند دقت لازم را مبذول دارند و ضمن مستندسازی جزئیات تحقیق از سوالات و پروتکل مکتوب مصاحبه گرفته تا کدگذاری و مستندسازی و رسیدن به اشباع نظری از هر گونه سوگیری اجتناب ورزند.

## یافته‌ها

پس از انجام مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با کارآفرینان سریالی مراحل زیر برای تحلیل داده‌ها انجام پذیرفت.

### گام اول: پیاده‌سازی مصاحبه‌ها

برای تحلیل داده‌ها، پیاده‌سازی متن کامل متن مصاحبه از روی فایل صوتی صورت پذیرفت و سپس شواهد از متن مصاحبه استخراج گردید.

### گام دوم: کدگذاری باز

کدگذاری اولیه بر اساس شناسایی و دسته‌بندی شواهد در مصاحبه‌ها صورت پذیرفت. در فرآیند کدگذاری در مجموع از ۱۹ مصاحبه انجام شده ۳۵۰ کد اولیه شکل گرفت. سپس این کدهای اولیه بر اساس مشابهت و حذف کدهای تکراری در قالب ۴۵ کد باز که نمونه‌هایی از آن‌ها در جدول شماره ۳ ارائه شده تلفیق شد.

## جدول ۳. نمونه‌های از کدگذاری اولیه.

کد مصاحبه	نمونه گزاره کلامی	کد باز
N01	هر چیزی تجربه خاص خودش را نیاز دارد مثلا شما اگر ناظر جوش هستید باید تجربه نظارت داشته باشید که بعد بتوانی یک شرکت نظارتی بزنی. شما اگر قصد دارید تولید کننده یک محصولی باشد باید تجربه تولید داشته باشید... من تجربه تولید را نداشتم.	تجربه پایین
N05	من سالی که قرارداد را بستم بر مبنای قیمت‌های آن زمان بود، در حالی که وقتی ساختمان‌هایی که باید در آن کار انجام می‌شد آماده شد دلار در مدت کوتاهی چند برابر شده بود و اقلامی که برای کار لازم بود همگی خارجی بود و جهش قیمت ۱۰ تا ۱۵ برابری داشت که تاثیر بسزایی داشت.	تورم و ناپایداری اقتصادی
O03	چون در آن زمان کار تبلیغاتی انجام می‌دادیم، ارتباطات خوبی در این زمینه داشتم و زمانی که به تهران برگشتم یکی از دوستانی که با ایشان ارتباط داشتم مرا صدا زد و رفتم کنار مجموعه‌ای که درحال شکل‌گیری بود البته در آنجا مالکیتی نداشتم و به شکل کارمندی شروع کردم.	کارمندی در دوران عبور از شکست
O07	شراکت در کار لازم هست و باید بتوانی این مورد را مدیریت کنی. سهم آورده هرکس باید معلوم باشد و در ضمن سود هر نفر هم باید مشخص باشد اگر اینها معلوم نباشد و هر شریکی بخواهد در همه موارد تصمیم بگیرد و در زمان سود سهم خواهی کند سنگ روی سنگ بند نمی‌شود. اگر این حساب کتابها معلوم نباشد حتما هم شراکتشان از بین می‌رود و هم رفاقتشان.	توجه بیشتر به تقسیم سهام در شراکت
O07	بعضی‌ها بخصوص جوان‌ترها فکر می‌کنند همه چیز را بلد هستند درحالی که این طور نیست باید از دیگران کمک گرفت هم کمک فکری و هم در برخی موارد کمک فنی. اگر قرار باشد یک تنه جلو بروی و به حرف هیچ کس گوش ندهی حتما صدمه می‌بینی.	مشورت با افراد باتجربه

## گام سوم: کدگذاری محوری

در این مرحله ۴۵ کد باز استخراج شده در قالب محورهای اصلی که تجربه و یادگیری از شکست کارآفرینان سریالی را توضیح می‌دهد دسته‌بندی شد.

## گام چهارم: کدگذاری انتخابی

کدگذاری انتخابی به معنای یکپارچه کردن و پالایش یافته‌ها است و در این مرحله، مقوله‌های جدا از هم در چارچوبی معنادار کنار یکدیگر قرار می‌گیرند. براساس داده‌های استخراج شده از مصاحبه با کارآفرینان، سفر کارآفرینی از شکست قبلی تا کسب‌وکار موفق فعلی در چهار بعد اصلی شامل ادراک شکست، دلایل شکست، پیامدهای شکست، پاسخ و آموخته‌ها جای گرفت (جدول شماره ۴). در ادامه به بررسی یافته‌های حاصل از این فرایند تحلیل خواهیم پرداخت.

جدول ۴. کدگذاری مصاحبه‌های کارآفرینان سریالی.

ردیف	کارآفرینان سریالی فرصت‌محور										کارآفرینان سریالی ضرورت‌محور										کد باز	کد محوری	بند
	O8	O7	O6	O5	O4	O3	O2	O1	تعداد	N11	N10	N9	N8	N7	N6	N5	N4	N3	N2	N1			
۰									۱۱	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	ورشکستگی	ادراک عینی	ادراک از شکست
۱				✓					۰												اتحلال تیم		
۳			✓		✓		✓		۰												حس نرسیدن به اهداف	ادراک ذهنی	
۲			✓			✓			۰												حس خارج شدن کسب‌وکار از کنترل		
۵	✓	✓				✓	✓	✓	۰												فهم ظرفیت پایین فرصت		
۰									۶		✓		✓	✓	✓		✓			✓	تجربه پایین	دلائل شکست	عوامل فردی (کارآفرین)
۴		✓	✓	✓			✓		۳					✓		✓				✓	بلندپروازی		
۰									۵	✓			✓	✓		✓	✓				اعتماد نابه‌جا		
۲	✓					✓			۷		✓	✓	✓	✓	✓					✓	ضعف دانش تخصصی		





ردیف	کد باز	کارآفرینان سریالی ضرورت‌محور																کد محوری	بهره					
		کارآفرینان سریالی فرصت‌محور								کارآفرینان سریالی ضرورت‌محور														
تعداد		O8	O7	O6	O5	O4	O3	O2	O1	تعداد	N11	N10	N9	N8	N7	N6	N5	N4	N3	N2	N1			
۱					✓					۰													شرکت	انتخاب دقیق‌تر شرکا
۳			✓			✓	✓			۰													مدیریت	توجه بیشتر به تقسیم سهام
۰										۴			✓	✓	✓			✓					مدیریت	ضرورت حضور مالک در محل کار
۲						✓			✓	۳			✓						✓	✓			مدیریت	توجه به مسائل حقوقی و دقت در تنظیم قراردادهای
۰										۷		✓	✓		✓		✓		✓	✓	✓		مدیریت	کاهش تعداد نیروی انسانی
۱							✓			۶	✓				✓	✓	✓		✓		✓		مدیریت	برنامه‌ریزی کارها
۳		✓				✓		✓		۷	✓		✓		✓	✓	✓		✓		✓		مدیریت	مطالعه بازار پیش از شروع
۰										۴			✓			✓			✓		✓		مدیریت	اهمیت حسابداری و مدیریت مالی
۴		✓			✓	✓			✓	۰													مدیریت	توجه بیشتر به تناسب محصول-بازار
۴				✓	✓			✓	✓	۰													مدیریت	اهمیت بازاریابی و برندسازی
۱				✓						۰													مدیریت	حفظ تعادل میان اقدامات و منابع

## بعد ادراک شکست

اکثر کارآفرینان سریالی ضرورت‌محور شکست را با ورشکستگی مالی برابر دانسته‌اند و زمانی که کسب‌وکار با مشکلات مالی و ناترازی در این بخش مواجه می‌شود، شکست کسب‌وکار را ادراک می‌کنند. این موضوع با ۱۱ مورد اشاره به کدباز «ورشکستگی» در مصاحبه‌های کارآفرینان سریالی ضرورت‌محور به دست آمده است. به عنوان نمونه گزاره‌های کلامی مصاحبه N04 به این صورت بیان می‌کند: «در نهایت ورشکست شدیم و مشکلات مالی کار را به شکست کشاند» این نوع نگاه کارآفرینان ضرورت‌محور به شکست با تعریفی که اقتصاددانان از شکست ارائه می‌دهند و در آن «عنوان شکست زمانی به یک کسب‌وکار اطلاق می‌شود که نرخ بازگشت سرمایه بدست آمده توسط شرکت، هزینه‌های فرصت را به اندازه کافی پوشش نمی‌دهد (فردلاند و موریس، ۱۹۷۶)» مطابقت دارد.

این درحالی است که کارآفرینان سریالی فرصت‌محور ادراک مبتنی بر شواهد ذهنی تری از شکست دارند و شواهدی نظیر «حس نرسیدن به اهداف»، «حس خارج شدن کسب‌وکار از کنترل» یا «فهم ظرفیت پایین فرصت» برای آن‌ها به معنی شکست است. این نوع نگاه بیشتر نزدیک به دیدگاه کاردن است که بیان می‌دارد «شکست به عنوان انحرافی از نتایج مطلوب و مورد انتظار در نظر گرفته می‌شود». به عنوان نمونه مشارکت‌کننده O06 بیان داشت که: «به دلیل ضعف در زیر ساخت‌های مدیریتی کنترل کسب‌وکار از دستمان خارج شد و رفتیم به سمت ضرر».

در مجموع می‌توان این گونه بیان کرد که با توجه به تعداد کدهای استخراج شده از مصاحبه‌ها، ادراک کارآفرینان سریالی ضرورت‌محور از شکست بیشتر مبتنی بر شواهد عینی (ورشکستگی) است (۱۱ بار تکرار عوامل عینی) در حالی که کارآفرینان فرصت‌محور شکست را اغلب مبتنی بر شواهد ذهنی‌تر نظیر نرسیدن به اهداف، ظرفیت پایین فرصت و خارج شدن کسب‌وکار از کنترل درک می‌کنند (۹ بار تکرار عوامل ذهنی).

## بعد دلایل شکست

شناخت دلایل شکست کسب‌وکارها به منظور پیش‌گیری و پیش‌بینی و در جهت بقای کسب‌وکار از اهمیت بالایی برخوردار است. در این حوزه عوامل فردی (کارآفرین)، عوامل کسب‌وکاری و عوامل محیطی سه دسته اصلی دلایل شکست را شکل می‌دهند. عوامل فردی شناسایی شده شامل تجربه پایین، بلندپروازی، اعتماد نابه‌جا به دیگران و ضعف دانش تخصصی می‌باشند. به عنوان نمونه‌ای از گزاره‌های مرتبط با عوامل فردی، مشارکت‌کننده N01 در مورد «تجربه پایین» بیان می‌کند که «هرچیزی تجربه خاص خودش را نیاز دارد مثلاً شما اگر ناظر جوش هستید باید تجربه نظارت داشته باشید که بعد بتوانی یک شرکت نظارتی بزیند، شما اگر قصد دارید تولید کننده یک محصولی باشد باید تجربه تولید داشته باشید... من تجربه تولید را نداشتم». به همین ترتیب مشارکت‌کننده N07 درباره «اعتماد نا به جا به دیگران» می‌گوید «آن زمان خیلی به همه اعتماد داشتم، مثلاً اگر چیزی از انبار کم می‌شد یا مبلغی از صندوق کم می‌آمد می‌گفتم حتماً من اشتباه کردم و پیگیر نمی‌شدم که چه اتفاقی افتاده و می‌زدم جزء هزینه‌ها. اصلاً به این فکر نمی‌کردم که ممکن است کارگر یا شریکم از انبار کالا بردارد. الان به این چیزها خیلی اهمیت می‌دهم و حتماً پیگیری می‌کنم»

در میان عوامل کسب‌وکاری مواردی نظیر مهاجرت هم‌بنیان‌گذاران، اختلاف میان شرکا، ناتوانی در ایجاد تناسب محصول-بازار، اندازه بازار کوچک، ضعف برنامه‌ریزی، ضعف مدیریت منابع انسانی، ضعف مدیریت مالی، ضعف حقوقی و قراردادهای، کمبود سرمایه و سرمایه‌گذاری‌های غلط توسط کارآفرینان سریالی بیان گردید. به عنوان مثال درباره عامل «مهاجرت اعضا تیم» به عنوان یکی از دلایل شکست مشارکت‌کننده O01 مطرح می‌کند که «در نهایت اعضای کلیدی تیم که همگی افراد توانمندی بودند از ایران مهاجرت کردند و این شد که کار از بین رفت».

کارآفرینان سریالی در این پژوهش مهمترین عوامل محیطی شکست را تورم و ناپایداری اقتصادی و همینطور تحریم بیان کردند. به عنوان نمونه یکی از مشارکت‌کنندگان در این پژوهش در اشاره به عامل «تورم و ناپایداری اقتصادی» در

شکست بیان می‌کند «من سالی که قرارداد را بستم بر مبنای قیمت‌های آن زمان بود، در حالی که وقتی ساختمان‌هایی که باید در آن کار انجام می‌شد آماده شد دلار در مدت کوتاهی چند برابر شده بود و اقلامی که برای کار لازم بود همگی خارجی بود و جهش قیمت ۱۰ تا ۱۵ برابری داشت که تاثیر بسزایی داشت».

در این میان به نظر می‌رسد که تعداد بیشتری از کارآفرینان سریالی ضرورت‌محور عوامل فردی را دلیل شکست خود می‌دانند. این موضوع در ۲۱ بار اشاره به این عوامل در مصاحبه آن‌ها مشهود است، در حالی که کارآفرینان سریالی فرصت‌محور تنها ۶ بار در مجموع به عوامل فردی اشاره داشته‌اند. از سوی دیگر، در رابطه با عوامل کسب‌وکاری (۲۵ بار ضرورت‌محور در مقابل ۲۱ بار فرصت‌محور) و محیطی (۶ بار ضرورت‌محور و ۶ بار فرصت‌محور) تفاوت مهمی میان این دو دسته از کارآفرینان مشاهده نشد.

### بعد دوران عبور از شکست

پس از وقوع شکست کارآفرینان درگیر دوران بازیابی می‌شوند و لازم است ابتدا از بحران‌های ایجاد شده عبور نمایند و پاسخ مناسبی برای آن‌ها بیابند. کارآفرینان سریالی به منظور عبور از این دوران سخت روش‌های متفاوتی را انتخاب کرده‌اند. این روش‌ها در دو بخش کلی «فعالیت اقتصادی» و «دریافت کمک مالی» دسته‌بندی می‌شود. در مورد فعالیت اقتصادی دو نوع فعالیت کارمندی و واسطه‌گری شناسایی گردید. به عنوان مثال مشارکت‌کننده NO1 که از کارآفرینان سریالی ضرورت‌محور بوده است در رابطه با دوران عبور از شکست بیان می‌کند که مجبور شده به واسطه‌گری بپردازد: «در این دوران مجبور شدم به سراغ فروشندگی ملک بروم. در واقع وارد بازار املاک شدم». از سوی دیگر، کارآفرین سریالی فرصت‌محور O03 درباره بازگشت به کارمندی در دوران عبور از شکست اشاره می‌نماید «رفتم در یک کسب‌وکار تازه تاسیس به عنوان کارمند شروع به کار کردم تا درآمد داشته باشم».

در میان کارآفرینان سریالی مشاهده گردید که در این میان اکثر کارآفرینان سریالی فرصت‌محور مسیر کارمندی را برای عبور از شکست برای مدتی انتخاب کرده‌اند (۵ مورد تکرار کرد)، این درحالی است که در میان کارآفرینان سریالی ضرورت‌محور با توجه به اینکه فرصت کاری برای آن‌ها وجود ندارد، اقدام به واسطه‌گری بسیار رایج‌تر است (۴ مورد تکرار کرد). از طرف دیگر برخی از کارآفرینان سریالی ضرورت‌محور به دلیل محدودیت‌هایی که در اشتغال داشته‌اند مجبور به دریافت کمک مالی از دیگران شده‌اند و اقداماتی نظیر قرض گرفتن یا فروش اموال شخصی را برای عبور از دوران شکست انتخاب می‌نمایند (۸ بار در کارآفرینان سریالی ضرورت‌محور در مقابل صفر بار در کارآفرینان سریالی فرصت‌محور). به عبارتی می‌توان گفت کارآفرینان سریالی فرصت‌محور غالباً از دوران شکست با کارمندی عبور می‌کنند، در حالی که کارآفرینان سریالی ضرورت‌محور با دشواری‌های اقتصادی بیشتری مواجه می‌شوند.

### بعد آموخته‌ها از شکست

یکی از اهداف مهم این پژوهش شناسایی آموخته‌های کارآفرینان سریالی از تجربه شکست می‌باشد. آنچه که مسلم است و در گفتار همه مشارکت‌کنندگان مشهود بود شکست‌های قبلی آموخته‌هایی برای این افراد به همراه داشت که با کمک این آموخته‌ها توانسته‌اند امروز کسب‌وکار موفق‌تری را راه‌اندازی و اداره کنند. آموخته‌های کارآفرینان سریالی در سه حوزه آموخته‌های مرتبط با «فرد»، مرتبط با «شراکت» و همینطور «مدیریت» دسته‌بندی می‌شوند.

عدم اعتماد به دیگران، توجه به توسعه فردی، مشورت با افراد باتجربه، حرکت گام به گام و کنترل بلندپروازی‌ها و همینطور تنوع بخشی به حوزه‌های سرمایه‌گذاری شخصی با استفاده از سود کسب‌وکار مهمترین آموخته‌های فردی کارآفرینان سریالی را شکل می‌دهد. نکته‌ای که در اینجا حائز اهمیت است این که کارآفرینان سریالی ضرورت‌محور آموخته‌های فردی بیشتری را از تجربه شکست فراگرفته و ذکر کردند. به عنوان نمونه کارآفرین سریالی ضرورت‌محور NO1 درباره توجه به مشورت با افراد با تجربه بیان می‌نماید که «باید از تجربه دیگران استفاده کنی، اگر استفاده کردی

و از دیگران چیز یاد گرفتی می‌توانی به نتیجه برسی وگرنه اگر بخواهی همه چیز را خودت تجربه کنی حتما آسیب می‌بینی». به طور مشابه کارآفرین سریالی فرصت‌محور 007 در همین رابطه می‌گوید «جوانترها فکر می‌کنند همه چیز را بلد هستند درحالی که این طور نیست باید از دیگران کمک گرفت هم کمک فکری و هم در برخی موارد کمک فنی». از سوی دیگر، در موضوع شراکت کارآفرینان سریالی مسائلی نظیر توجه به انتخاب دقیق‌تر شرکا و همینطور توزیع دقیق‌تر سهام میان شرکا و هم‌بنیان‌گذاران را مطرح نمودند. در خصوص آموخته‌های مدیریتی از تجربه شکست موضوعاتی نظیر ضرورت حضور مالک در محل کار، توجه به مسائل حقوقی و دقت در تنظیم قراردادها، کاهش تعداد نیروی انسانی، برنامه‌ریزی کارها، مطالعه بازار پیش از شروع، اهمیت حسابداری و مدیریت مالی، توجه بیشتر به تناسب محصول-بازار، اهمیت بازاریابی و برندسازی و همینطور حفظ تعادل میان اقدامات و منابع مطرح گردید. به عنوان نمونه کارآفرین سریالی ضرورت‌محور N04 درباره ضرورت حضور مالک در کار بیان داشت که «وقتی یک مجموعه‌ای را جمع می‌کنی اگر خودت بالای سر کار نباشی با شکست روبرو می‌شوی. یعنی حتما باید حضور داشته باشی».

با توجه به تنوع حوزه‌های یادگیری از شکست در میان کارآفرینان سریالی که در حوزه‌های فردی، شراکت و مدیریتی توزیع شده است نمی‌توان درباره تفاوت میان کارآفرینان فرصت‌محور و ضرورت‌محور در این رابطه نتیجه‌گیری نمود. در واقع در این پژوهش، تفاوت اساسی در آموخته‌های کارآفرینان سریالی ضرورت‌محور و کارآفرینان سریالی فرصت‌محور از تجربه شکست مشاهده نشد.

## بحث و نتیجه‌گیری

ریسک و عدم قطعیت بالای فعالیت‌های کارآفرینانه شکست را به بخشی جدایی‌ناپذیر از فرایند کارآفرینی تبدیل کرده است (لین و همکاران، ۲۰۱۹). پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که کارآفرینان سریالی در تجربه و یادگیری از شکست با کارآفرینان کم‌تجربه تفاوت‌هایی دارند (اگرس و سانگ، ۲۰۱۵)، اما تاکنون کمتر پژوهشی به بررسی شباهت‌ها و تفاوت‌های تجربه شکست در میان کارآفرینان سریالی توجه نشان داده است. در این تحقیق به دنبال پاسخ به این سوال به بررسی ادراک و یادگیری از شکست در میان کارآفرینان سریالی فرصت‌محور و ضرورت‌محور پرداخته شد. نتایج نشان می‌دهد که در ادراک شکست، کارآفرینان سریالی ضرورت‌محور ادراکی عینی‌تر از شواهد شکست در مقایسه با کارآفرینان سریالی فرصت‌محور دارند. این کارآفرینان شکست را با نمود عینی کامل آن یعنی ورشکستگی معادل می‌دانند در حالی که کارآفرینان فرصت‌محور نرسیدن به اهداف یا ظرفیت پایین فرصت را پیش از وقوع ورشکستگی به عنوان شکست ادراک می‌نمایند. این موضوع می‌تواند به دلیل امکان‌های متفاوت پیش‌رو برای این دو نوع از کارآفرینان باشد. در واقع کارآفرینان ضرورت‌محور از آن‌جا که امکان شغلی دیگری برای خود متصور نیستند تا زمانی که کسب‌وکار به طور کامل به مرحله ورشکستگی نرسد شکست را ادراک نمی‌کنند. این موضوع همراستا با یافته‌های پژوهش (بهولا و همکاران، ۲۰۰۶)<sup>۱</sup> در مقایسه کارآفرینان ضرورت‌محور و فرصت‌محور است. آن‌ها بیان می‌کنند که کارآفرینان ضرورت‌محوری معمولاً ریسک‌پذیری کمتری نسبت به کارآفرینان فرصت‌محور دارند، با این وجود زمانی که با پذیرش ریسک اقدام به راه‌اندازی کسب‌وکار می‌نمایند اغلب در به سرانجام رسانیدن کسب‌وکار پایداری بیشتری از خود نشان می‌دهند. (چریسوستومه، ۲۰۱۰)<sup>۲</sup> نیز این موضوع را به صورت تلاش بسیار زیاد کارآفرینان ضرورت‌محور برای بهره‌گیری از تمام امکانات جهت جلوگیری از شکست کسب‌وکار بیان می‌کنند. برای این دسته از کارآفرینان با محدودیت‌های اشتغال، شکست کسب‌وکار به معنی نابودی رویاهاست و تا حد ممکن از مواجهه با آن اجتناب می‌نمایند.

این تفاوت‌ها درباره دلایل شکست نیز مشهود است و کارآفرینان ضرورت‌محور بیش از کارآفرینان فرصت‌محور دلایل فردی را به عنوان عامل شکست مورد توجه قرار داده‌اند. عواملی نظیر تجربه پایین و اعتماد نابه‌جا به دیگران، عواملی

<sup>1</sup> Bhola

<sup>2</sup> Chrysostome

فردی هستند که کارآفرینان سریالی ضرورت‌محور تنها به آن‌ها اشاره می‌کنند. در حوزه عوامل کسب‌وکاری و محیطی دلایل شکست تفاوت مشهودی میان کارآفرینان فرصت‌محور و ضرورت‌محور مشاهده نگردید.

دوران عبور از شکست و بحران‌های ناشی از آن نیز برای کارآفرینان فرصت‌محور و ضرورت‌محور تفاوت‌هایی دارد. از نظر فعالیت اقتصادی، کارآفرینان فرصت‌محور به دلیل امکان کارمندی غالباً برای کسب درآمد و گذران زندگی در دوران عبور از شکست به سمت کارمندی روی می‌آورند. شکست حتی در مواردی برای آن‌ها یک مزیت نیز به شمار می‌رود و باعث می‌شود حتی مشاغل بهتری به دلیل تجربه‌ای که در صنعت کسب کرده‌اند به آن‌ها پیشنهاد شود، در حالی که کارآفرینان ضرورت‌محور به دلیل محدودیت یافتن شغل به سمت واسطه‌گری یا دریافت کمک‌های مالی روی می‌آورند. در میان روش‌های کمک مالی که تنها در کارآفرینان ضرورت‌محور مشاهده شد، قرض گرفتن یا فروش اموال شخصی مهمترین روش‌های شناسایی شده بودند. در زمینه آموخته‌ها از شکست می‌توان گفت یادگیری‌های فردی و مدیریتی نظیر توجه به مسائل حقوقی و قراردادهای، کاهش تعداد نیروی انسانی، اهمیت حسابداری و مدیریت مالی بیشتر در کارآفرینان ضرورت‌محور مشاهده گردید. (چرسوسستمه، ۲۰۱۰) بیان می‌کند که کارآفرینان ضرورت‌محور بسیار در جهت جلوگیری از تکرار اشتباهات شکست قبلی خود تلاش می‌نمایند. این موضوع به طور ویژه در آموخته‌های فردی و مدیریتی نمود می‌یابد، آموخته‌هایی در زمینه شراکت و توجه بیشتر به تناسب محصول-بازار و اهمیت بازاریابی و برندسازی نیز در کارآفرینان سریالی فرصت‌محور بیشتر مورد اشاره قرار گرفت. اما گستردگی حوزه‌های یادگیری موجب شد تا تفاوت معناداری در این زمینه مشاهده نشود.

مشارکت نظری این پژوهش را می‌توان در توجه به وجود تفاوت‌هایی در تجربه شکست کارآفرینان سریالی فرصت‌محور و ضرورت‌محور دانست. به علاوه حوزه‌های اصلی تفاوت در میان این دو نوع کارآفرینان در ادراک شکست، دلایل شکست و دوران عبور از شکست شناسایی گردید که در پژوهش‌های آتی می‌تواند با استفاده از روش‌های کمی به طور گسترده‌تری مورد بررسی و مطالعه قرار گیرد. یافته‌های این مطالعه می‌تواند در آموزش کارآفرینان نیز مورد استفاده قرار گیرد. به طور خاص بسیاری از دلایل شکست کارآفرینان ضرورت‌محور در مسائلی نظیر تجربه پایین در صنعت، ضعف‌های مدیریت منابع انسانی، مدیریت مالی و حسابداری و ضعف‌های حقوقی و قراردادی مشاهده شد که می‌تواند با ارائه آموزش‌های مناسب تأثیراتی را بر شکست این کسب‌وکارها به وجود آورد.

مهمترین محدودیت پژوهش حاضر را عدم حضور زنان کارآفرینان در نمونه‌های مطالعه دانست که لازم است در پژوهش‌های آتی مورد توجه بیشتری قرار گیرد چرا که جنسیت نیز می‌تواند منشاء تفاوت‌هایی در تجربه شکست کارآفرینان سریالی ایجاد نماید.

## References

- Arasti, Z., & Gholami, M. (2010). Causes of Failures for Entrepreneurs in Iran. *Journal of Entrepreneurship Development*, 3(2), 163-184. [https://jed.ut.ac.ir/article\\_22827.htm?lang=en](https://jed.ut.ac.ir/article_22827.htm?lang=en)
- Bates, T. (2005). Analysis of young, small firms that have closed: delineating successful from unsuccessful closures. *Journal of Business Venturing*, 20(3), 343-358. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.01.003>
- Benz, M. (2009). Entrepreneurship as a non-profit-seeking activity. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5(1), 23-44. <https://doi.org/10.1007/s11365-006-0031-y>
- Bhola, R., Verheul, I., Thurik, R., & Grilo, I. (2006). Explaining engagement levels of opportunity and necessity entrepreneurs. *EIM Business and Policy Research*, 1-45. <https://repub.eur.nl/pub/9705>
- Burger, L., O'Neill, C., & Mahadea, D. (2005). The impact of previous knowledge and experience on the entrepreneurial attitudes of Grade 12 learners. *South African Journal of Education*,

- 25(2), 89-94. <https://www.researchgate.net/publication/277874903> The Impact of Previous Knowledge and Experience on the Entrepreneurial Attitudes of Grade 12 Learners
- Cannon, M. D., & Edmondson, A. C. (2005). Failing to Learn and Learning to Fail (Intelligently): How Great Organizations Put Failure to Work to Innovate and Improve. *Long Range Planning*, 38(3), 299-319. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2005.04.005>
- Carmeli, A., & Schaubroeck, J. (2008). Organisational Crisis-Preparedness: The Importance of Learning from Failures. *Long Range Planning*, 41(2), 177-196. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2008.01.001>
- Chrysostome, E. (2010). The success factors of necessity immigrant entrepreneurs: In search of a model. *Thunderbird International Business Review*, 52(2), 137-152. <https://doi.org/10.1002/tie.20320>
- Civera, A., Meoli, M., & Vismara, S. (2020). Engagement of academics in university technology transfer: Opportunity and necessity academic entrepreneurship. *European Economic Review*, 123, 103376. <https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2020.103376>
- Coelho, P. R. P., & McClure, J. E. (2005). Learning from Failure. *American Journal of Business*, 20(1), 12-20. <https://doi.org/10.1108/19355181200500001>
- Cope, J. (2011). Entrepreneurial learning from failure: An interpretative phenomenological analysis. *Journal of Business Venturing*, 26(6), 604-623. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2010.06.002>
- Corbett, A. C., & Hmieleski, K. M. (2007). The Conflicting Cognitions of Corporate Entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(1), 103-121. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00165.x>
- Dabić, M., Vlačić, B., Kiessling, T., Caputo, A., & Pellegrini, M. (2023). Serial entrepreneurs: A review of literature and guidance for future research. *Journal of Small Business Management*, 61(3), 1107-1142. <https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1969657>
- Eggers, J. P., & Song, L. (2015). Dealing with Failure: Serial Entrepreneurs and the Costs of Changing Industries Between Ventures. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1785-1803. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0050>
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory Building From Cases: Opportunities And Challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888>
- Espinoza-Benavides, J., & Díaz, D. (2019). The entrepreneurial profile after failure. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 25(8), 1634-1651. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-04-2018-0242>
- Fredland, J. E., & Morris, C. E. (1976). A Cross Section Analysis of Small Business Failure. *American Journal of Small Business*, 1(1), 7-18. <https://doi.org/10.1177/104225877600100102>
- Hendijani Fard, M., Arasti, Z., Imanipour, N., & Chitsaz, E. (2024). Business Failure: A Bibliometric Co-occurrence and Content Analysis. *Quarterly Scientific Journal of National University of Skills*, 20(Special Issue), 35-62. <https://doi.org/10.48301/kssa.2023.353332.2214>
- Jenkins, A. (2022). Understanding Entrepreneurial Failure: Conceptualizing Failure, Taking Stock, and Broadening the Scope of Failure Research. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, 18(3), 159-211. <https://doi.org/10.1561/03000000081>
- Karimi, A., Mollaei, M. H., Mohammadian, B., & Zargaran Khouzani, F. (2021). The Impact of Business Failure Experience and Learning from Failure on New Venture Performance

- of Entrepreneur - Case Study of Qom Province. *Journal of Entrepreneurship Development*, 14(2), 281-299. <https://doi.org/10.22059/jed.2021.317684.653588>
- Klimas, P., Czakon, W., Kraus, S., Kailer, N., & Maalaoui, A. (2021). Entrepreneurial Failure: A Synthesis and Conceptual Framework of its Effects. *European Management Review*, 18(1), 167-182. <https://doi.org/10.1111/emre.12426>
- Larsson, J. P., & Thulin, P. (2019). Independent by necessity? The life satisfaction of necessity and opportunity entrepreneurs in 70 countries. *Small Business Economics*, 53(4), 921-934. <https://doi.org/10.1007/s11187-018-0110-9>
- Lattacher, W., & Wdowiak, M. A. (2020). Entrepreneurial learning from failure. A systematic review. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(5), 1093-1131. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-02-2019-0085>
- 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(5), 505-520. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2010.05.001>
- Li, Y., Huang, S., & Song, L. (2020). Opportunity and necessity entrepreneurship in the hospitality sector: Examining the institutional environment influences. *Tourism Management Perspectives*, 34(1), 100665. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100665>
- Lin, S., Yamakawa, Y., & Li, J. (2019). Emergent learning and change in strategy: empirical study of Chinese serial entrepreneurs with failure experience. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15(3), 773-792. <https://doi.org/10.1007/s11365-018-0554-z>
- Maharati, Y., & Nazemi, S. (2013). The impact of environmental factors on growth and survival of small manufacturing firms of entrepreneurs in Iran. *Transformation Management Journal*, 4(7), 38-60. <https://doi.org/10.22067/pmt.v4i7.19465>
- Mohhamadi Elyasi, G., & Notash, H. (2012). Identifying the Failure Causes of Habitual Iranian Entrepreneurs: a narrative Approach. *Journal of Entrepreneurship Development*, 4(3), 31-50. [https://jed.ut.ac.ir/article\\_24210.html](https://jed.ut.ac.ir/article_24210.html)
- Nouri, A., & Mehromhammadi, M. (2012). A model for utilizing the data-driven theory method in educational research. *Curriculum Studies* 6(23), 8-35. <https://sid.ir/paper/471446/en>
- Omoredede, A. (2021). Managing crisis: a qualitative lens on the aftermath of entrepreneurial failure. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 17(3), 1441-1468. <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00655-0>
- Parsanejad, M., Razavi, S. M., & Foroutan, Z. (2019). Integrated Modeling of Entrepreneurial Failure Antecedents and its Financial, Social and Psychological Consequences. *Journal of Entrepreneurship Development*, 12(1), 41-59. <https://doi.org/10.22059/jed.2019.278038.652949>
- Parto Afkanan, M., Gelard, P., & Naami, A. (2021). Design a pattern for restarting small and medium-sized failed entrepreneur's businesses using interpretive structural modeling and multi-criteria decision making methods. *Journal of Decisions and Operations Research*, 5(4), 486-491. <https://doi.org/10.22105/dmor.2020.252731.1236>
- Politis, D., & Gabrielsson, J. (2009). Entrepreneurs' attitudes towards failure. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 15(4), 364-383. <https://doi.org/10.1108/13552550910967921>
- Raisi, A., Sheihakitash, M., Kored, H., & Valinafs, A. (2018). Investigating and prioritizing the factors affecting the defeat of greenhouse business in Zarabad branch of Konarak region. *Quarterly Scientific Journal of National University of Skills*, 15(1), 113-126. [https://karafan.nus.ac.ir/article\\_100517.html?lang=en](https://karafan.nus.ac.ir/article_100517.html?lang=en)

- Reynolds, P., Bosma, N., Autio, E., Hunt, S., De Bono, N., Servais, I., Lopez-Garcia, P., & Chin, N. (2005). Global Entrepreneurship Monitor: Data Collection Design and Implementation 1998–2003. *Small Business Economics*, 24(3), 205-231. <https://doi.org/10.1007/s1187-005-1980-1>
- Roberts, P. W., Lall, S. A., & Kempner, R. (2019). *Observing Acceleration: Uncovering the Effects of Accelerators on Impact-Oriented Entrepreneurs*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-00042-4>
- Singh, S., Corner, P., & Pavlovich, K. (2007). Coping with entrepreneurial failure. *Journal of Management & Organization*, 13(4), 331-344. <https://doi.org/10.5172/jmo.2007.13.4.331>
- Ucbasaran, D., Shepherd, D. A., Lockett, A., & Lyon, S. J. (2013). Life After Business Failure: The Process and Consequences of Business Failure for Entrepreneurs. *Journal of Management*, 39(1), 163-202. <https://doi.org/10.1177/0149206312457823>
- Ucbasaran, D., Westhead, P., Wright, M., & Flores, M. (2010). The nature of entrepreneurial experience, business failure and comparative optimism. *Journal of Business Venturing*, 25(6), 541-555. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.04.001>
- Vaillant, Y., & Lafuente, E. (2019). Entrepreneurial experience and the innovativeness of serial entrepreneurs. *Management Decision*, 57(11), 2869-2889. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2017-0592>
- Wright, M., Westhead, P., & Sohl, J. (1998). Editors' Introduction: Habitual Entrepreneurs and Angel Investors. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22(4), 5-22. <https://doi.org/10.1177/104225879802200401>