

مقاله پژوهشی

تناقض رشد و شکست: نوع‌شناسی شکست SME ها در مرحله رشد سازمانی

معصومه محمدی پور پامساری^۱، منیژه قره‌چه^{۲*}، بهمن حاجی پور^۳، اکبر عالم‌تبریز^۴

چکیده

هدف: کسب‌وکارهای کوچک و متوسط رونق هر اقتصاد و جریان خون اقتصادهای مدرن هستند. این نوع از کسب‌وکارها به سبب ماهیت و ویژگی‌های خاص خود و به دلیل اینکه سهم مهمی در تأمین نرخ بیکاری کشورها و افزایش رشد و توسعه اقتصادی جوامع دارند، برای دولت‌ها دارای اهمیت بسیار بالایی هستند. اما علی‌رغم اینکه شکست در تمامی کسب‌وکارها در اندازه‌های مختلف رخ می‌دهد، کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در معرض تهدیدهای بزرگ‌تری هستند. هدف مقاله حاضر، نوع‌شناسی شکست کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در مرحله رشد سازمان، از طریق بررسی تجربیات زیسته موردهای مطالعاتی است.

طراحی/روش‌شناسی/ویکرد: در این پژوهش از تحلیل پدیدارشناسانه در مورد پژوهی چندگانه استفاده شده است.

یافته‌های پژوهش: نتایج این نوع‌شناسی، نقش شکست سازمانی را نسبت به دو نوع دیگر شکست فردی و محیطی بارزتر می‌نماید و نشان می‌دهد که نوع غالب شکست، در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط واقع در مرحله رشد، از نوع شکست سازمانی است.

محدودیت‌ها و پیامدها: این الگو می‌تواند هم هشدار و هم راهنمایی برای کسب‌وکارهای کوچک و متوسط بوده و راه را برای پیشگیری از بحران و ارتقای قابلیت‌های درون‌سازمانی جهت پیشگیری از شکست سازمان در مرحله رشد هموار نماید.

پیامدهای عملی: نوع‌شناسی شکست در مرحله رشد سازمان می‌تواند مسیر سیاست‌گذاری‌های نهادی حمایتی چون شهرک‌های صنعتی و پارک‌های علم و فناوری را جهت حمایت و هدایت صحیح این نوع کسب‌وکارها تحت تأثیر قرار دهد.

ابتکار یا ارزش مقاله: مقاله به پژوهش‌های مدیریتی با ارزیابی هم‌زمان انواع شکست و مرحله چرخه عمر سازمان می‌افزاید.

نوع مقاله: مقاله علمی

مشخصات نویسندگان

۱. دانشجوی دکتری سیاست‌گذاری بازرگانی، دانشگاه شهید بهشتی، ایران، تهران.

ma.mohammadi.qmr@gmail.com

۲. گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، ایران، تهران (*نویسنده مسئول).

m_gharache@sbu.ac.ir
۳. گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، ایران، تهران.

b-hajipour@sbu.ac.ir
۴. گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، ایران، تهران.

a-tabriz@sbu.ac.ir

کلمات کلیدی: شکست سازمان؛ مرحله رشد چرخه عمر سازمان؛ سطح فردی / سازمانی / محیطی.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۱۲/۲۵ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۰۷/۰۳ تاریخ چاپ مقاله: ۱۳۹۹/۱۲/۰۱
منتشر شده توسط دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران





Research Paper

The Paradox of Growth and Failure: The Typology of SMEs Failure at the Organizational Growth Stage

Masoumeh Mohammadipour¹, Manijeh Ghareche^{2*}, Bahman Hajipour³, Akbar Alamtabriz⁴

Authors

1. Ph.D Student in Commercial policy making, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran
ma.mohammadi.qmr@gmail.com
2. Commercial Management Department, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran
(*Corresponding Author).
m_gharache@sbu.ac.ir
3. Commercial Management Department, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.
b-hajipour@sbu.ac.ir
4. Industrial Management Department, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.
a-tabriz@sbu.ac.ir

Abstract

Objective: SMEs are the bloodstream of modern economies. These types of businesses are very important for governments because of their special nature and characteristics, and because they play an important role in providing the unemployment rate of countries and increasing the economic growth and development of societies. But despite the fact that failures occur in all businesses in different sizes, SMEs are exposed to greater threats. The purpose of this article is to typify the failure of small and medium-sized businesses in the growth phase of the organization, by examining the lived experiences of case studies.

Design / Methodology / Approach: In this research, phenomenological analysis of multiple case studies has been used.

Findings: The results of this typology show the role of organizational failure more than the other two types of individual and environmental failures and show that the predominant type of failure in SMEs located in the growth stage is organizational failure.

Limitations and Consequences: This model can be both a warning and a guide for SMEs and pave the way for crisis prevention and upgrading internal organizational capabilities to prevent organizational failure in the growth phase.

Practical Implications: The typology of failure in the growth phase of the organization can affect the policy direction of support institutions such as industrial estates and science and technology parks to support and properly guide these types of businesses.

Initiative or value of the article: The article adds to managerial research by simultaneously evaluating the types of failures and the life cycle of the organization.

Paper Type: Research Paper

Keywords: Organization failure; Organizational life cycle growth phase; Individual / organizational / environmental level.

Received Date:2020-03-15

Acceptation Date: 2020-09-24

Publication Date: 2021-02-19

Publisher: Iran – Tehran – Shahid Beheshti University – Faculty of Management & Accounting



مقدمه

کسب و کارهای کوچک برای هر اقتصادی با اهمیت بوده و کمک شایان توجهی به اشتغال و تولید ناخالص داخلی (GDP) می‌نماید. اما علی‌رغم اهمیتشان برای اقتصاد، شکست و ورشکستگی در آن‌ها بسیار رخ می‌دهد (Escalante and Turvey, 2006). سهم صنایع کوچک از صنعت، سرمایه‌گذاری و اشتغال در ایران به شرح ذیل است:

PAP

۱۱ (۴)

۱۱۳ | صفحه

جدول ۱. سهم صنایع کوچک از صنعت، سرمایه‌گذاری و اشتغال تا اردیبهشت ۱۳۹۵

سهم از صنعت	سهم سرمایه‌گذاری در صنعت	میانگین سرمایه‌گذاری	سهم اشتغال
۹۲ درصد	۲۴ درصد	۲ میلیارد تومان	۴۲ درصد

منبع: ماهنامه تدبیر، گروه مطالعات SMEs سازمان مدیریت صنعتی

محیط کسب و کار آشفته امروزی، ناشی از منابع کمیاب، افزایش رقابت و روند سریع تغییرات فناوری است (یزدانی و همکاران، ۱۳۹۶). صنایع کوچک در ایران، شاید از نظر تعداد با کشورهای دیگر تا حدودی برابری کند، اما از نظر میزان بازدهی فاصله زیادی تا کشورهای پیشرفته دارد. این مسئله ضمن توجه به نقش این صنایع در اقتصاد و ایجاد اشتغال، توجه درست و سرمایه‌گذاری در جهت افزایش صادرات غیرنفتی کشور را می‌طلبد (سازمان صنایع کوچک و شهرک‌های صنعتی، ۱۳۹۷). اما علی‌رغم اهمیت فزاینده شرکت‌های کوچک و متوسط، این شرکت‌ها در سال‌های اولیه عملیات خود به منظور فائق آمدن بر موانع جهت بقا با چالش‌های دشواری مواجه می‌شوند. نرخ مرگ‌ومیر کسب و کارها همیشه در کسب و کارهایی که در گام‌های اولیه توسعه کسب و کار خود هستند در بالاترین حد قرار دارد (Escalante and Turvey, 2006). میزان شکست کسب و کارهای کوچک در پنج سال اول بیش از ۵۰٪ است (ریس، ۲۰۰۶). تیمونز و اسپینلی^۲ (۱۹۹۴) نیز بیان می‌کنند که بیش از ۲۰٪ از سرمایه‌گذاری‌های جدید در عرض یک سال شکست، و ۶۶٪ در شش سال اول شکست می‌خورند. آخرین آمار دفتر حمایت از کسب و کارهای کوچک آمریکا در سال ۲۰۱۸ نشان می‌دهد که تنها بین ۴/۴۵ تا ۵۱ درصد از کسب و کارها بعد از ۵ سال باقی‌مانده‌اند.

بر اساس گزارش سال ۲۰۱۷ دیده‌بان جهانی کارآفرینی، متوسط نرخ «عدم تداوم فعالیت کسب و کارهای نوپا» در ایران، ۱۳/۳ درصد است که با متوسط منطقه آسیا و اقیانوسیه (۱۱/۲ درصد) و کشورهای منبع محور (factor driven: ۶ درصد) - که ایران نیز در این دسته قرار می‌گیرد - فاصله قابل توجهی دارد (GEM global report, 2014, 2015-2016, 2016-2017). گزارش دیده‌بان جهانی کارآفرینی در سال ۲۰۱۹ نیز همچنان درصد عدم تداوم فعالیت کسب و کارهای نوپا در ایران را از بین ۱۰ درصد افراد بزرگ‌سالی که کسب کار نوپا ایجاد می‌کنند، ۷ درصد نشان می‌دهد که همراه با برخی از کشورهای خاورمیانه جزء بالاترین درصدهای عدم تداوم فعالیت است که از این ۷ درصد، ۶ درصد آن دارای دلایل منفی و تنها ۱ درصد آن به دلایل مثبتی چون تغییر فعالیت و امثال آن بوده است. کسب نمره ۵/۲ برای شاخص عدم تداوم فعالیت به دلایل منفی متأسفانه ایران را در بین

¹ Reiss

² Timmons & Spinelli.

۵۴ کشور مورد بررسی، در رتبه هشتم قرار داده است (GEM global report, 2019). همچنین ایران در شاخص زمینه کارآفرینی ملی در بین ۵۴ کشور بررسی شده توسط دیده‌بان جهانی کارآفرینی در سال ۲۰۱۹، رتبه آخر (۳/۱۵ از ۱۰) را کسب نموده است. با توجه به آراستی (۲۰۱۱)، شکست شرکت‌های کوچک و متوسط، یک حوزه حیاتی برای انجام تحقیقات است و هیچ سیاستی نمی‌تواند برای شرکت‌های کوچک و متوسط بدون درک درست علل شکست کسب‌وکار فرموله شود (علوی، ۱۳۸۰). از آنجا که تمامی عملیات باید در جهتی سوق داده شوند که انسان سالم بتواند در محیط سالم رشد کرده و زمینه‌های رشد و ارتقا برای نسل‌های آتی را فراهم کند (داراب پور و همکاران، ۱۳۹۷)، یک دسته از مطالعات در زمینه شکست سازمان‌ها، مطالعات چرخه عمر سازمانی هستند. بر اساس دیدگاه چرخه عمر، سازمان‌ها مانند موجودات زنده پس از تأسیس خود مراحل مختلفی را پشت سر گذاشته و در هر مرحله با مسائل خاص موجود در آن مواجه می‌شوند. این دیدگاه بر این معنا تأکید دارد که می‌توان سیر تکامل سازمان‌ها را بعد از تأسیس آن‌ها به نحو بسیار خوبی پیش‌بینی نمود و بر این اساس سازمان را در بحران حیات و ممات مطالعه نمود (علوی، ۱۳۸۰).

از نقطه نظر سازمانی، مرگ آخرین مرحله از چرخه عمر سازمانی است که اجتناب‌ناپذیر است. رویکرد چرخه عمر، موفقیت و شکست را به سازگاری یا عدم سازگاری بین مدیریت، عملکرد و شرایط محیطی نسبت می‌دهد (Pretorius, 2009). اما شکست در مرحله رشد چرخه عمر سازمان نمایانگر تناقض قابل توجهی است که مقاله حاضر درصدد حل این تناقض است. لذا هدف این مقاله نوع‌شناسی شکست در مرحله رشد چرخه عمر کسب‌وکارهای کوچک و متوسط است و در راستای پاسخ به سؤال اصلی پژوهش «انواع شکست کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در مرحله رشد چه هستند؟» به شناسایی عوامل مؤثر بر هر یک از انواع شکست‌های شناسایی شده نیز می‌پردازد.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

تعریف شکست: واژه شکست در فرهنگ لغات و بستر این چنین تعریف شده است: «توصیف یا حقیقت نداشتن یا عدم کفایت وجوه در کوتاه‌مدت». به‌طور کلی برای بیان شکست کسب‌وکار از اصطلاحات مختلفی مانند انحلال شرکت، مرگ سازمان، سقوط سازمان، ورشکستگی و افول استفاده می‌شود (Cardoz and Borchert, 2004). با این حال در ادبیات تعاریفی از شکست توسط محققان ارائه شده است:

- ✓ عدم ادامه حیات کسب‌وکار به هر دلیل و اعلام رسمی ورشکستگی توسط شرکت (Watson, 2003).
- ✓ اولمر و نیلسن^۳ (۱۹۴۷): پذیرش شکست به‌منظور جلوگیری از هزینه‌های بیشتر.
- ✓ کوکران^۴ (۱۹۸۱): شکست کسب‌وکار می‌تواند به معنای خاتمه کسب‌وکار برای حداکثر بهره‌برداری از آن در دوره زمانی کوتاه باشد.
- ✓ شکست سازمانی به‌عنوان (۱) توقف غیرارادی عملیات، (۲) ورشکستگی یک سازمان یا (۳) تغییر غیرارادی در مالکیت تعریف می‌شود (Habersang et al, 2018).

³ Ulmer and Nielsen

⁴ Cochran

برای رویکرد سازمانی، مفهوم شکست ذاتاً مبهم و گیج‌کننده نیست. شکست می‌تواند پایان مطلق یا انحلال یک شرکت باشد، همچنین می‌تواند به عملکرد ضعیف دائمی یا سازمان‌دهی مجدد عمیق منجر شود. اکثر نویسندگان در این حوزه دو نوع شکست را تمییز می‌دهند: دگرگونی (تغییر شکل دادن، تحول)، خاتمه یافتن (نابودی). شرکت‌ها هنگامی که «ادغام» می‌شوند متحول می‌شوند، کنترل مستقل خود را از دست می‌دهند یا تغییر مالکیت می‌دهند. اما «خاتمه» از ابطال پروانه یک شرکت، ورشکستگی یا تکمیل مأموریت ناشی می‌شود (Anheier and Moulton, 1999). لذا مطالعه شکست کسب‌وکارهای کوچک و متوسط را بر پیوستاری از شکست‌های بخشی (تداوم فعالیت علی‌رغم عدم موفقیت) تا شکست کامل (ورشکستگی) می‌توان تعریف نمود (اورت و واتسون^۵، ۱۹۹۸؛ انهیر و مولتون^۶، ۱۹۹۹). در این مقاله نیز بر اساس تعریف فوق علاوه بر شکست کامل سازمان، شکست بخشی (یعنی تحول و تغییر شکل یافتن) نیز مورد توجه قرار گرفته است.

مفهوم چرخه زندگی سازمانی ابتدا توسط مایسون هیبر در سال ۱۹۵۹ پیشنهاد شد. در سال ۱۹۸۹، دانشمند مدیریت آمریکایی آدیزس به‌طور کامل نظریه چرخه زندگی سازمانی را توضیح داد. او معتقد است که با تکامل مداوم چرخه زندگی، سازمان‌ها در هنگام ورود به یک مرحله جدید با مشکلات مختلف مواجه خواهند شد. اگر شرکت‌ها نتوانند از طریق تصمیم‌گیری مؤثر مسئله را حل کنند و مشکلات را از بین ببرند، تکرار کورکورانه جاده‌های قدیمی مانع از توانایی سازمان در توسعه می‌شود. توصیف و تحلیلی از نظریه چرخه زندگی سازمانی، الگوهای رفتاری است که معمولاً در طول توسعه شرکت انتخاب می‌شوند و بهترین رفتار شرکت باید برای جلوگیری از مشکلات معمولی که ممکن است در طول رشد و پیری با آن مواجه شوند انتخاب شود. بر اساس دیدگاه چرخه عمر، سازمان‌ها مانند موجودات زنده پس از تأسیس خود مراحل مختلفی را پشت سر گذاشته و در هر مرحله با مسائل خاص موجود در آن مواجه می‌شوند. این دیدگاه بر این معنا تأکید دارد که می‌توان سیر تکامل سازمان‌ها را بعد از تأسیس آن‌ها به نحو بسیار خوبی پیش‌بینی نمود و بر این اساس سازمان را در بحران حیات و ممات مطالعه نمود (علوی، ۱۳۸۰).

از نقطه نظر سازمانی، مرگ آخرین مرحله از چرخه عمر سازمانی است که اجتناب‌ناپذیر است. رویکرد چرخه عمر، موفقیت و شکست را به سازگاری یا عدم سازگاری بین مدیریت، عملکرد و شرایط محیطی نسبت می‌دهد (Pretorius, 2009). اما شکست در مرحله رشد چرخه عمر سازمان نمایانگر تناقض قابل توجهی است که مقاله حاضر درصدد حل این تناقض است. لذا از بین مراحل مختلف چرخه عمر سازمانی، تنها مرحله رشد سازمان مورد بررسی قرار گرفته است و سازمان‌هایی مورد بررسی قرار گرفته‌اند که در این مرحله، شکست را تجربه نموده‌اند.

تعریف کسب‌وکارهای کوچک و متوسط: به گفته پترسون، البام و کازمتسکی^۷ (۱۹۸۶) کسب‌وکار کوچک، کسب‌وکاری است که مالکیت و فعالیت آن به‌طور مستقل بوده و در زمینه عملیاتی خود غالب نیستند. محققان و سایر ذی‌نفعان از معیارهای خاصی برای عملیاتی کردن سازه کسب‌وکار کوچک استفاده کرده‌اند. برخی از

⁵ Watson and Everett

⁶ Anheier and Moulton

⁷ Peterson, Albaum, and Kozmetsky

عوامل شامل ارزش افزوده، ارزش دارایی، فروش سالانه و تعداد کارکنان است (نیلی و درگاهی، ۱۳۸۲). در ایران نیز تعریف واحدی از کسب‌وکارهای کوچک و متوسط وجود ندارد، وزارت صنایع و معادن، جهاد کشاورزی و تعاون، بنگاه‌های کوچک و متوسط را واحدهای صنعتی و خدماتی می‌دانند که کمتر از ۵۰ نفر کارمند دارند (احمد پور و مقیمی، ۱۳۸۵). بانک مرکزی ایران نیز کسب‌وکارهای کمتر از ۱۰۰ نفر نیروی کار را کوچک و متوسط می‌داند. مرکز آمار ایران کسب‌وکارها را به چهار دسته ۱-۹ کارمند، ۱۰-۴۹ کارمند، ۵۰-۹۹ کارمند و بیش از ۱۰۰ کارمند طبقه‌بندی کرده است و کسب‌وکارهای کمتر از ۱۰ نفر نیروی کار را کوچک و متوسط می‌داند؛ اما مطابق با بررسی‌های مرکز پژوهش‌های بازرگانی و سازمان توسعه صنایع کوچک و متوسط و قوانین فعلی در ایران مجموعه بنگاه‌های صنعتی کمتر از ۵۰ نفر کارکنان، در زمره بنگاه‌های کوچک و متوسط هستند که مبنای پژوهش حاضر نیز قرار می‌گیرد.

مطالعات پیش‌زمینه‌های شکست: بازبینی ادبیات موضوع نشان می‌دهد که تحقیقات نظری و میدانی بر روی پیش‌زمینه‌های شکست سازمانی، بین دو قطب دیدگاه جبری و دیدگاه ارادی تقسیم‌بندی می‌شود. دیدگاه جبری در ادبیات سازمان صنعتی کلاسیک (IO) و بوم‌شناسی سازمان (OE) استدلال می‌کند که مدیران توسط عوامل بیرونی که کنترلی بر آن ندارند یا کنترل اندکی بر آن دارند محدود شده‌اند. این استدلال بدین معناست که راهبران سازمانی در مواجهه با تغییرات محیطشان بی‌قدرت هستند. در آن طرف طیف، دیدگاه ارادی در ادبیات مطالعات سازمانی (OS) و روانشناسی سازمانی (OP) چنین استدلال می‌کند که اقدامات، عدم اقدامات و ادراکات مدیران؛ دلایل اصلی شکست سازمانی هستند (Mellahi & Wilkinson, 2004).

از آنجا که از یک طرف بین حوزه درون‌سازمانی و بیرون‌سازمانی فعل و انفعالاتی رخ می‌دهد و ضعف شایستگی‌های درونی همچون ناتوانی سرمایه انسانی منجر به درک ضعیف محیط خارجی و در نتیجه تخصیص نامناسب منابع و گمراه شدن توجه مدیریت می‌گردد (Amankwah-Amoah & Debrah, 2010). یا همچنین ضعف در پردازش اطلاعات توسط تصمیم‌گیرندگان درون‌سازمانی منجر به تخصیص نامناسب منابع، توجه نامناسب مدیریتی در بیرون از سازمان می‌گردد (Amankwah-Amoah, ۲۰۱۴)؛ و از طرف دیگر هر یک از این دو دیدگاه به‌تنهایی، تصویر محدودی از شکست سازمانی را ارائه می‌دهند؛ ترکیب دو نظریه جبرگرایانه و ارادی تصویر کامل‌تری را در اختیار قرار خواهد داد (Amankwah-Amoah & Debrah, 2010). بررسی سیستماتیک مقالات این حوزه که در جدول شماره ۲ ذکر شده‌اند، متغیرهای تأثیرگذار بر شکست سازمان را در هر دسته از نظریه‌ها به شرح جدول پیوست ۱ نمایان ساخت و نشان می‌دهد که شکست در مرحله رشد سازمان در سه سطح فردی، سازمانی و محیطی قابل وقوع است:

جدول ۲. مقالات جهت انجام مرور سیستماتیک پیش‌زمینه‌های شکست در مرحله رشد چرخه عمر

ردیف	مطالعات	سال	ردیف	مطالعات	سال
۱	مولتون و همکاران	۱۹۹۶	۲	ترونهیل	۲۰۰۳
۳	مالاهی و ویلکینسون	۲۰۰۴	۴	گیور و مارتینز	۲۰۱۶
۵	گراکینو	۲۰۱۶			

بخش دوم تحلیل: در مرحله دوم تحلیل، به منظور دستیابی به الگوی نوع‌شناسی شرکت‌های کوچک و متوسط در مرحله رشد، از روش دسته‌بندی مجدد در تحلیل‌های مرور سیستماتیک استفاده گردید. بدین منظور از دو روش هم‌زمان کارت‌های دسته‌بندی باز و بسته (Spencer, 2004, 2009) استفاده شد. در روش کارت دسته‌بندی باز، اقلام ابتدا به دسته‌بندی‌های دارای خصوصیات مشترک تقسیم شدند (سطوح فردی، سازمانی، محیطی) (جدول پیوست شماره ۱). سپس در روش دسته‌بندی بسته اقلام (که انتخاب اقلام مربوط به مرحله رشد در آن صورت می‌گیرد)، به منظور طبقه‌بندی متغیرهای هر سطح فردی، سازمانی و محیطی مربوط به مرحله رشد در طبقه خود؛ توصیف نویسندگان (و مفاهیم کلیدی) از هر سطح شکست مربوط به مرحله رشد، در یک کارت مشخص جداگانه قرار داده شد. در نهایت کارت‌ها مجدداً با استفاده از رویکرد کارت دسته‌بندی باز طبقه‌بندی شدند، همه کارت‌های مربوط به سطح فردی در مرحله رشد در یک گروه، کارت‌های مربوط به سطح سازمانی در مرحله رشد در یک گروه و کارت‌های مربوط به سطح محیطی در مرحله رشد در یک گروه دیگر طبقه‌بندی شدند. شرح هر کارت برای یافتن عناصر مشترک مورد بررسی قرار گرفت، کارت‌هایی که عناصر مشترک داشتند برای ایجاد یک نقطه به هم متصل شدند. توصیفات در کارت‌هایی که به بیش از یک نقطه مربوط بودند به نقطه‌ای اختصاص داده شد که دارای بیشترین ویژگی‌های مشترک بود و در مواردی که قابل تفکیک نبود به هر دو نقطه تخصیص داده شد. بدین ترتیب طبقه‌بندی مجدد برای هر سطح به شرح جداول ۳، ۴ و ۵ حاصل گردید.

جدول ۳. فراوانی متغیرهای شکست در مرحله رشد در سطح فردی

شکست در مرحله رشد در سطح فردی	محدود عقلا بین مسائل	عدم انطباق بین هست و استعداد	مدیریتی در دانش ناکارآمدی
ترونهیل، ۲۰۰۳			
گراکینو و رایو، ۲۰۱۶			
نظریه	ارادی	ارادی	ارادی
جمع فراوانی	۳ مورد ارادی	۰ مورد جبری	

(محقق، ۱۳۹۹)

جدول ۴. فراوانی متغیرهای شکست در مرحله رشد در سطح سازمانی

عدم توانایی در به اجماع رسیدن در مورد سطوح کارکنان و مسیرها	انتخاب استراتژی	رقابت بین منابع، توانایی‌ها و عوامل استراتژیک صنعت برای ایجاد موفقیت رقابتی	نقص در منابع: کمبود دارایی‌های استراتژیک	ناکارآمدی در قابلیت‌های مدیریت منابع مالی	استفاده از رسانه	سابقه کسب و کار	جایگزینی مدیران	مشکلات ذی‌نفعان بیرونی	هزینه‌های اداری بالاتر	جذب، استخدام و نگهداشت نیروی با مهارت	مشکلات افزایش سرمایه	عدم وجود ارتباطات با ثبات با مشتریان	فقدان یا ضعف ساختار رسمی	هزینه‌های یادگیری و وظایف جدید	شکست در مرحله رشد در سطح سازمانی	مولتون و همکاران، ۱۹۹۶
---	-----------------	---	--	---	------------------	-----------------	-----------------	------------------------	------------------------	---------------------------------------	----------------------	--------------------------------------	--------------------------	--------------------------------	----------------------------------	------------------------

														ترونیل، ۲۰۰۳
														گیور و مارتینز، ۲۰۱۶
														مالاهی و ویلکینسون، ۲۰۰۴
ارادی	ارادی	ارادی	ارادی	ارادی	ارادی	ارادی	جبری	جبری	جبری	جبری	جبری	جبری	جبری	نظریه
۷ مورد ارادی						۸ مورد جبری						جمع فراوانی		

(محقق، ۱۳۹۹)

جدول ۵. فراوانی متغیرهای شکست در مرحله رشد در سطح محیطی

کاهش بیش از حد قیمت	مرحله (اشتباه در پیش بینی تقاضا و مازاد ظرفیت تولید)	رقابت برای نیروی کار	مقررات دولتی	قوانین مالیاتی	محدودیت افزایش سرمایه	شکست در مرحله رشد در سطح محیطی
						مالاهی و ویلکینسون، ۲۰۰۴
ارادی	جبری-ارادی	جبری	جبری	جبری	جبری	نظریه
۷ مورد ارادی			۸ مورد جبری			جمع فراوانی

(محقق، ۱۳۹۹)

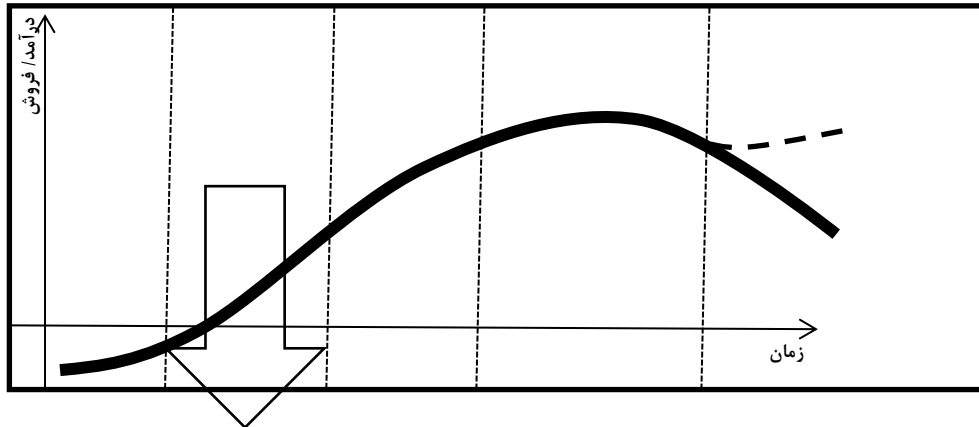
تلخیص متغیرهای مستخرج از جداول پیوست ۳، ۴ و ۵ ناشی از گروه‌بندی مجدد پیش‌زمینه‌های شکست در مرحله رشد سازمان و دستیابی به فراوانی متغیرهای مربوط به هر بستر نظری به شرح نتایج جداول ۳، ۴ و ۵، دستیابی به الگوی نوع‌شناسی شکست در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط را به شرح جدول ۶ ممکن می‌سازد:

جدول ۶. فراوانی متغیرهای شکست در رشد در سطوح فردی، سازمانی و محیطی

رشد و توسعه		مراحل چرخه عمر / عوامل سطح شکست	
۳	ارادی	۳ مورد	فردی
۰	جبری		
۷	ارادی	۱۵ مورد	سازمانی
۸	جبری		
۲	ارادی	۶ مورد	محیطی
۴	جبری		
۱۲	جبری		جمع
۱۲	ارادی		

(محقق، ۱۳۹۹)

آن گونه که از نتایج جدول ۶ برمی آید، در مرحله رشد و توسعه؛ شکست در سطح سازمانی با کسب ۱۵ مورد، پررنگ تر از دو سطح دیگر بوده که البته سهم عوامل جبری و ارادی نزدیک به هم هستند (شکست ارادی-جبری). لذا الگوی پیش زمینه این پژوهش به صورت زیر است:



عوامل سطح شکست/ مراحل چرخه عمر	رشد و توسعه
فردی	دیدگاه ارادی: شکست در ارزیابی فرصت ها و مدیریت منابع
سازمانی	دیدگاه ارادی-جبری: شکست در اجرای استراتژی و ایجاد قابلیت ها و مدیریت منابع
محیطی	دیدگاه ارادی-جبری: شکست در انتخاب استراتژی
ریشه شکست	ایجاد موقعیت استراتژیک و قابلیت مدیریت منابع

شکل ۱. الگوی مفهومی پژوهش (محقق، ۱۳۹۹)

نتیجه تحلیل داده ها در جدول ۶ نشان می دهد که با بررسی ادبیات و ایجاد پیوند میان ادبیات حوزه شکست سازمان و ادبیات حوزه چرخه عمر سازمان می توان انواع دقیق تری از شکست سازمانی را شامل ۳ نوع شکست محتمل به شرح زیر شناسایی نمود که سازمان ها ممکن است در مرحله رشد چرخه عمر خود با آن مواجه گردند:

شکست نوع اول؛ شکست در سطح فردی از نوع ارادی در مرحله رشد و توسعه است. متغیرهای فردی چون مسائل عقلانیت محدود، عدم انطباق بین پست و استعداد؛ ناکارآمدی در دانش مدیریتی متغیرهای معرف این نوع از شکست هستند.

شکست نوع دوم؛ شکست در سطح سازمانی از نوع ارادی-جبری در مرحله رشد و توسعه است. متغیرهای معرف این نوع شکست هزینه های یادگیری وظایف جدید، فقدان یا ضعف ساختار رسمی، عدم وجود ارتباطات باثبات با مشتریان، مشکلات افزایش سرمایه، جذب، استخدام و نگهداشت نیروی بامهارت، هزینه های اداری بالاتر، مشکلات ذی نفعان بیرونی، جایگزینی مدیران، سابقه کسب و کار، استفاده از رسانه، ناکارآمدی در قابلیت های مدیریت منابع مالی، نقص در منابع شامل کمبود دارایی های استراتژیک، رقابت بین منابع، توانایی ها

و عوامل استراتژیک صنعت برای ایجاد موقعیت رقابتی، انتخاب استراتژی، عدم توانایی در به اجماع رسیدن در مورد سطوح کارکنان و مسیرها هستند.

شکست نوع سوم؛ شکست در سطح محیطی از نوع ارادی - جبری در مرحله رشد و توسعه است. محدودیت در افزایش سرمایه، قوانین مالیاتی، مقررات دولتی، رقابت برای نیروی کار، مرحله صنعت (اشتباه در پیش بینی تقاضا و مازاد ظرفیت تولید)، کاهش بیش از حد قیمت متغیرهای این نوع از شکست هستند.

روشن‌شناسی

نوع پژوهش، توصیفی و تبیینی است. راهبرد تحقیق بر اساس رویکرد استقرایی و کیفی، موردپژوهش چندگانه برای استخراج نوع شکست انتخاب شده است. در این تحقیق هر یک از موردهای مطالعاتی به‌منظور شناسایی نوع شکست تجربه شده به روش تطبیق الگو با الگوی مفهومی پژوهش، تطبیق داده شدند تا جایگاه هر یک مشخص شود. روش نمونه‌گیری، نمونه‌گیری گلوله برفی و نمونه‌گیری ملاک محور است، هر چند باید توجه داشت که تحقیق چند موردی نوعی نمونه‌گیری نیست، بلکه تکرار تحقیق است (رضاییان و لشکر بلوکی، ۱۳۸۹). واحد تحلیل در این پژوهش شرکت‌های کوچک و متوسط شکست‌خورده هستند. روش جمع‌آوری داده‌ها، مطالعات اسنادی و مصاحبه عمیق بوده است. جامعه آماری این تحقیق شامل شرکت‌های شکست‌خورده شهرک‌های صنعتی استان تهران بوده است و نمونه‌ها از بین شرکت‌های شکست‌خورده (واحدهای راکد) معرفی شده توسط شرکت شهرک‌های صنعتی استان تهران به روش ملاک‌محور انتخاب شده‌اند. بدین ترتیب شرکت‌های صنعتی راکد که در مرحله رشد، از شرایط فعال به راکد تغییر وضعیت پیدا کرده بودند، انتخاب شدند و جمع‌آوری داده‌ها و مصاحبه عمیق با مدیرعامل و یا مالک این شرکت‌ها صورت گرفت.

رویکرد مورد پژوهی، جمع‌آوری اطلاعات و روش تحلیل: بر طبق تقسیم‌بندی ذکر شده در جدول ۷، چهار رویکرد مورد پژوهش وجود دارد (رضاییان و لشکر بلوکی، ۱۳۸۹). با توجه به اهداف تحقیق، رویکرد چندموردی جزءنگر انتخاب شده است.

جدول ۷. انواع رویکردها به مورد پژوهی

چند موردی	تک موردی
جزءنگر چند موردی	جزءنگر تک موردی
کل‌نگر چند موردی	کل‌نگر تک موردی

(رضاییان و لشکر بلوکی، ۱۳۸۹)

آنچه در این تحقیق مد نظر بوده است، تحقیق موردی چندگانه برای نظریه‌پردازی بوده است که در نهایت ما را به سمت نوع‌شناسی شکست سازمانی رهنمون می‌سازد و رویکردی کیفی و استقرایی دارد و در پی آزمون فرضیه نیست (رضاییان و لشکر بلوکی، ۱۳۸۹). در این پژوهش تحلیل داده‌ها اساساً به‌صورت متنی و با تفسیر داده‌های حاصل از منابع است که خاص پژوهش‌های کیفی است. با توجه به هدف و روش‌شناسی تحقیق، ابتدا به روش کارت دسته‌بندی باز و بسته در تحلیل مرور سیستماتیک، که در قسمت قبل تشریح شد، الگوی اولیه تحقیق شامل سه نوع شکست محتمل در مرحله رشد شناسایی گردید. سپس به‌منظور تکمیل و تأیید الگوی

مفهومی پژوهش، مصاحبه عمیق با خبرگان و مشاوران صنعت به روش تحلیل تفسیری داده‌های مصاحبه انجام شد. خبرگان، دو نفر از مشاوران مورد تأیید شرکت شهرک‌های صنعتی استان تهران و معرفی شده توسط این نهاد بوده‌اند که از آن‌ها خواسته شد «عوامل فردی، سازمانی و محیطی شکست کسب و کارهای کوچک و متوسط در مرحله رشد را شرح دهند؟» لذا بر اساس عقیده روبین^۸ (۲۰۰۵) و گیلهام^۹ (۲۰۰۰) برای تحلیل تفسیری متن یادداشت‌ها پژوهشگر مراحل زیر را طی نمود:

۱. به ترتیب، متن‌های پیاده شده مرور شدند.
۲. در هر متن، گفته‌های اساسی برجسته شدند زیر آن‌ها خط کشیده شد. گفته‌های تکراری، جمله‌های معترضه و سایر داده‌های نامربوط نادیده گرفته شدند.
۳. برخی از گفته‌های مشابه که به نظر می‌رسید چیز تازه‌ای را مطرح کرده‌اند، مشخص شدند.
۴. هنگامی که تمام متن‌ها مرور شدند، پژوهشگر به متن اولیه رجوع نمود و دوباره آن‌ها را مرور کرد تا اطمینان یابد در برجسته کردن گفته‌های اساسی دچار غفلت نشده است. همچنین بررسی گردید آیا در گفته‌های اساسی، گفته‌هایی وجود دارند که واقعاً اساسی نباشند در اینجا از کمک پژوهشگر دوم بهره گرفته شد تا مجدداً متن‌ها را جداگانه علامت‌گذاری کند. سپس آنچه او برجسته کرده بود با علامت‌گذاری خود مقایسه کرد و تغییرات انجام شد.
۵. پژوهشگر دوباره به متن اولیه بازگشت و با مرور گفته‌های اساسی برجسته شده، مجموعه‌ای از مقوله‌ها را از پاسخ‌های داده شده به هر سؤال استخراج نمود و عناوین ساده‌ای به آن‌ها اختصاص داد.
۶. در این مرحله، محقق بر اساس بررسی فهرست مقوله‌ها، عناوینی که مناسب و ضروری نبودند را حذف نمود و مقوله‌هایی که قابلیت ترکیب داشتند را با یکدیگر ترکیب نمود.
۷. پس از تعیین نظام مقوله‌بندی نهایی، پژوهشگر به سراغ متن‌های پیاده شده رفت و هر گفته اساسی از پیش مشخص شده را با فهرست مقوله‌ها مقایسه نمود و هر گفته اساسی را به مقوله مورد نظر ربط داد. در مواردی که این ارتباط به راحتی برقرار نمی‌شد مجدداً در عناوین مقوله‌ها تغییراتی ایجاد شد و یا مقوله‌های جدیدی اضافه گردید.
۸. در نهایت پژوهشگر مقوله‌های هر سؤال را استخراج نمود. با انجام فعالیت‌های ذکر شده محتوای آشکار متن‌ها تحلیل و توصیف شدند. سپس پژوهشگر برای تحلیل معنای واقعی آنچه افراد گفته‌اند، آنچه را افراد درباره هر مقوله با شیوه‌های گوناگون بیان کرده بودند را در کنار یکدیگر قرارداد تا معنای پنهان آنچه مصاحبه‌شوندگان گفته‌اند درک شود و برای ممانعت از به‌کارگیری استنباط‌های شخصی، ترجیحات فردی و مقوله‌های اشتباه، پژوهشگر پیش از شروع تحلیل، شالوده‌های اساسی استنباط خود را طبق متغیرهای

⁸ Rubin

⁹ Gillham

جداول ۳، ۴ و ۵ به‌وضوح مشخص نمود و همچنین از روش مرور هم‌تا توسط پژوهشگر دوم بهره گرفت که نتایج آن به‌صورت مقولات اصلی استخراج شده برای سرفصل‌های اصلی مدنظر پژوهش (عوامل سه سطح شکست در ستون ۱، ۲ و ۳ جدول ۹) لیست شدند.

در گام دوم جهت شناسایی انواع شکست‌های واقعی تجربه شده در مورد‌های مطالعاتی (تجربه زیسته)، موردپژوهی چندگانه برای سه مورد مطالعاتی شکست‌خورده صورت گرفت. سه مورد مطالعاتی معرفی شده از سوی شرکت شهرک‌های صنعتی به این منظور انتخاب شدند که به لحاظ برخورداری از متغیرهای تحقق ایده نخست، آغاز توسعه سریع سازمان، جستجو و به‌کارگیری طرح‌های توسعه‌ای در مورد اول؛ تحقق ایده نخست، آغاز توسعه سریع سازمان، رشد سودآوری در مورد دوم؛ توسعه سریع سازمان، جستجو و به‌کارگیری طرح‌های توسعه‌ای جدید و نیاز به سرمایه بیشتر در مورد سوم؛ بر اساس اسکات و بروس^{۱۰} (۱۹۸۷) و ولی زاده لاریجانی، اثنی عشری، (۱۳۹۶) در مرحله رشد قرار داشتند. در هر مورد از مصاحبه‌شوندگان پرسیده شد «سناریوی شکست خود را شرح دهند؟»، «عوامل فردی منجر به بروز مشکل چه بودند؟»، «عوامل سازمانی منجر به شکست چه بودند؟»، «عوامل محیطی منجر به شکست چه بودند؟» و «اگر به گذشته بازمی‌گشتند چه اقداماتی انجام می‌دادند تا از شکست جلوگیری نمایند؟» اطلاعات به‌دست‌آمده که از مصاحبه عمیق با سه مورد مطالعاتی جمع‌آوری شده بودند بر اساس موردپژوهی پدیدارشناسانه به روش توصیفی و با استفاده از ابزار تحلیل کلایزی برای تحلیل هریک از موردها به شرح زیر مورد تحلیل قرار گرفتند:

در قدم اول مصاحبه‌ی همه مصاحبه‌شوندگان، به‌دقت مطالعه شدند. برای این منظور تمام مصاحبه‌ها ضبط شدند و سپس بر روی کاغذ برگردانده شدند. در قدم بعدی برای کسب معانی، چندین بار خوانده شدند که این مرحله به ساکن شدن محقق در داده‌ها معروف است. در مرحله دوم جهت استخراج جملات مهم، عبارات و یا جملاتی که به‌طور مستقیم به پدیده مورد نظر مربوط بود، از مصاحبه‌ها استخراج گردید، این جملات استخراج‌شده را جملات مهم می‌نامند. در مرحله سوم که مرحله فرموله کردن معانی شناخته شده است، معنی هر جمله مهم استخراج و در حاشیه متن مصاحبه یادداشت گردید. این‌ها به‌عنوان معانی منظم شده یا کد در جدولی ذکر شدند. در مرحله چهارم که دسته‌بندی داده‌هاست مورد قبلی برای هر مصاحبه تکرار شد و انبوه معانی استخراج شده به‌صورت خوشه موضوعات (تم‌ها و موضوعات اصلی)، سازمان‌دهی و فرموله شدند. در ادامه این خوشه‌ها به پروتکل‌های اولیه ارجاع داده شدند تا روایی آن‌ها مورد بررسی و تأیید قرار گیرند. در مرحله پنجم یک توصیف جامع از نتایج و خوشه‌ها تهیه گردید. در مرحله ششم در جهت تدوین بیانیه صریح و روشن از ساختار اساسی پدیده مورد مطالعه با فرموله کردن توصیف جامع پدیده تحت مطالعه، یک تصویر کلی از ساختار پدیده (نوع شکست) ارائه گردید. در مرحله آخر به‌منظور اعتبارسنجی نهایی یافته‌ها با رجوع به شرکت‌کنندگان و پرسش از آنان در مورد نتایج، از صحت یافته‌ها اطمینان حاصل شد.

اعتبار سنجی تحلیل: پس از تحلیل داده‌ها، گزارش تبیین هر سه مورد به شکل روایتی تدوین شد. به‌منظور بررسی و تأیید اعتبار الگوی تبیین‌کننده این نوع‌شناسی، اقدامات لازم صورت گرفت. در این روش، که کنترل

¹⁰ Scott & Bruce

اعضا (member cheking) نامیده می‌شود، پژوهشگر از دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان برای برقرار ساختن اطمینان‌پذیری یافته‌ها و تفاسیر استفاده می‌کند. این رویکرد که در بیشتر مطالعات کیفی برجسته و مشهود است، مستلزم ارائه مجدد داده‌ها، تحلیل‌ها، تفاسیر و نتیجه‌گیری‌ها به مشارکت‌کنندگان است به طوری که آن‌ها بتوانند در مورد صحت و اطمینان‌پذیری شرح ارائه شده اظهار نظر کنند (کرسول، ۲۰۰۷). در پژوهش حاضر جهت تضمین اعتبار داده‌ها، در مصاحبه‌های حضوری و غیرحضوری، پس از تحلیل هر مصاحبه، نتایج به مصاحبه‌شونده بازگشت داده شدند و پس از تأیید صحت و سقم مطالب توسط مشارکت‌کننده و اعمال تغییرات لازم در صورت لزوم، مراحل بعدی تحلیل داده‌ها انجام شدند. با توجه به اینکه، نکات اصلاحی مواردی بودند که تغییرات اساسی در گزارش و نحوه تبیین ایجاد نمی‌کرد و به نوعی این دیدگاه‌های اصلاحی و اگر از هم نبودند، پس از اعمال نکات اصلاحی، گزارش نهایی تدوین گردید. در مرحله بعدی، یافته‌های حاصل از پژوهش و نتایج مورد کاوی با ادبیات نظری مقایسه شد تا بررسی شود که آیا نتایج پژوهش و قضایای پیشنهادی حقیقت را می‌گوید یا نه و یا نیاز به اصلاح دارد؟ به‌ویژه تلاش شد که قضایای پیشنهادی و عوامل شناسایی شده با عوامل نظری مقایسه شود. در ادامه، نتایج توصیفی به‌دست‌آمده از نمونه‌های مطالعه شده ارائه می‌شود که شامل دو قسمت است: الف) عوامل استخراج شده از نمونه‌های مورد بررسی و ب) جایابی هر یک از موردهای مطالعاتی در یکی از سه سطح شکست فردی، سازمانی و یا محیطی از الگوی مفهومی پژوهش به‌منظور اینکه تعیین گردد کدام نوع از شکست فردی، سازمانی و یا محیطی در مرحله رشد سازمان غالب است؛

جدول ۸. لیست موارد مطالعاتی جهت انجام مورد پژوهی

مرحله شکست	مرحله تحلیل	شماره مورد مطالعاتی	هدف بررسی
رشد سازمان	خبرگان	خبره شماره ۱	تکمیل و تأیید الگوی مفهومی پژوهش
		خبره شماره ۲	تکمیل و تأیید الگوی مفهومی پژوهش
	مرحله دوم (مصاحبه با مدیرعاملان یا مالکان شرکت‌های شکست‌خورده)	مورد مطالعاتی شماره ۱	تطبیق مورد مطالعاتی با الگوی مفهومی
		مورد مطالعاتی شماره ۲	تطبیق مورد مطالعاتی با الگوی مفهومی
		مورد مطالعاتی شماره ۳	تطبیق مورد مطالعاتی با الگوی مفهومی

تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

متغیرهای مستخرج از مصاحبه‌های انجام شده با خبرگان ۱ و ۲، به ستون دوم جدول ۹ اضافه شدند و الگوی کامل‌تری را جهت شناسایی شکست، در موردهای مطالعاتی ۱، ۲ و ۳ ارائه نمودند. به همین منظور موردهای مطالعاتی از حیث برخورداری یا عدم برخورداری از عوامل استخراج شده نهایی، مورد بررسی قرار گرفتند و نتایج در ستون‌های چهارم، پنجم و ششم جدول ۹ به شرح زیر نشان داده شد بدین ترتیب که در صورت برخورداری عدد یک و عدم برخورداری با عدد صفر نشان داده شده است:

جدول ۹. نتایج بررسی موردها (درصد اکتسابی هر سطح از شکست برای هر مورد مطالعاتی بر اساس تعداد عوامل هر سطح با وزن برابر)

مورد ۳	مورد ۲	مورد ۱	منبع	متغیرهای هر مرحله	سطح شکست در مرحله رشد
		۱	گراکینو و رایو، ۲۰۱۶	مسائل عقلانیت محدود	سطح فردی
	۱	۱	تکمیل شماره ۷	انگیزه ها و انتظارات کارآفرین	
		۱	گراکینو و رایو، ۲۰۱۶	عدم انطباق بین پست و استعداد	
۱		۱	ترونهیل، ۲۰۰۳	ناکارآمدی در دانش مدیریتی	
			خبره شماره ۱	عدم خلاقیت	
			خبره شماره ۱	نداشتن روحیه جنگندگی و گرفتن سهم بازار	
			خبره شماره ۱	نداشتن روحیه نوآوری و قانع بودن	
	۱	۱	خبره شماره ۲	عدم حضور و تمرکز کامل، چند شغله بودن و عدم وقف خود	
۱	۲	۵		جمع تعداد عوامل شکست فردی مرحله رشد	
			گیور و مارتینز، ۲۰۱۶ مالاهی و ویلکینسون، ۲۰۰۴	هزینه‌های یادگیری وظایف جدید	سطح سازمانی
	۱	۱	مالاهی و ویلکینسون، ۲۰۰۴	فقدان یا ضعف ساختار رسمی	
۱			مالاهی و ویلکینسون، ۲۰۰۴	عدم وجود ارتباطات با ثبات با مشتریان	
	۱		مالاهی و ویلکینسون، ۲۰۰۴	مشکلات افزایش سرمایه	
	۱	۱	مالاهی و ویلکینسون، ۲۰۰۴ گیور و مارتینز، ۲۰۱۶	جذب، استخدام و نگهداشت نیروی با مهارت	
۱			مالاهی و ویلکینسون، ۲۰۰۴	هزینه‌های اداری بالاتر	
۱	۱	۱	مالاهی و ویلکینسون، ۲۰۰۴	مشکلات ذی‌نفعان بیرونی	
۱			مالاهی و ویلکینسون، ۲۰۰۴	جایگزینی مدیران	
		۱	گیور و مارتینز، ۲۰۱۶	سابقه کسب و کار	
			گیور و مارتینز، ۲۰۱۶	استفاده از رسانه	
۱	۱	۱	ترونهیل، ۲۰۰۳	ناکارآمدی در قابلیت‌های مدیریت منابع مالی	
	۱	۱	ترونهیل، ۲۰۰۳	نقص در منابع: کمبود دارایی‌های استراتژیک	
		۱	ترونهیل، ۲۰۰۳	رقابت بین منابع، توانایی‌ها و عوامل استراتژیک صنعت برای ایجاد موقعیت رقابتی	
۱		۱	ترونهیل، ۲۰۰۳	انتخاب استراتژی، (اشتباه در انتخاب استراتژی، ناتوانی در توسعه استراتژی مناسب جهت استفاده از فرصت‌های محیطی)	

تناقض رشد و شکست:
نوع‌شناسی

	۱	۱	تروتهیل، ۲۰۰۳	عدم توانایی در به اجماع رسیدن در مورد سطوح کارکنان و مسیرها، (ناتوانی در حل تعارضات سازمانی)	
	۱		خبره شماره ۱	ناتوانی در محاسبه بهای تمام شده	
		۱	خبره شماره ۱	ساختار سازمانی	
	۱		خبره شماره ۱	ترکیب تیم مدیریتی	
	۱	۱	خبره شماره ۱	برنامه‌ریزی	
		۱	خبره شماره ۱	ایجاد انگیزه در پرسنل؛ پاداش؛ (برآورده کردن توقعات مالی پرسنل)	
			خبره شماره ۱	عدم جانشین‌پروری در وراث	
			خبره شماره ۱	حرکت نکردن به سمت هیئت مدیره از تک مالکیتی	
	۱		خبره شماره ۲	یکی بودن مدیر با مدیر فنی	
			خبره شماره ۲	وقف خود در زمینه های فنی بجای امور مدیریتی	
		۱	خبره شماره ۲	عدم وجود ساختار تقسیم منافع شفاف در کسب و کارهای فامیلی	
			خبره شماره ۲	توزیع نامتوازن و نامناسب سرمایه	
			خبره شماره ۲	عدم وجود ساختار شفاف تقسیم وظایف و مسئولیت‌ها در کسب و کارهای خانوادگی	
	۱۰	۸	۱۳	جمع تعداد عوامل شکست سازمانی مرحله رشد	
		۱	مالاهی و ویلکینسون، ۲۰۰۴	محدودیت در افزایش سرمایه	
	۱	۱	خبره شماره ۱	قوانین مالیاتی، مقررات دولت، (تغییر سیاست‌ها)	
			مالاهی و ویلکینسون، ۲۰۰۴	رقابت برای نیروی کار	
	۱		مالاهی و ویلکینسون، ۲۰۰۴	مرحله صنعت (اشتباه در پیش بینی تقاضا و مازاد ظرفیت تولید)	
	۱		مالاهی و ویلکینسون، ۲۰۰۴	کاهش بیش از حد قیمت	
			خبره شماره ۲	اشتباه در پیش‌بینی تقاضای آینده محصول	
	۱	۱	خبره شماره ۲	عدم ثبات قیمت‌ها	سطح محیطی
			خبره شماره ۲	روند خرید فصلی در بازار	
	۱		خبره شماره ۲	طولانی بودن فرایند رسیدگی به شکایات؛ کندی و کیفیت خدمات دولتی در گمرک و ترخیص و ...)	
	۱	۱	خبره شماره ۲	عدم ثبات در الزامات قانونی	
	۱		خبره شماره ۲	عدم پایداری خریداران بزرگ به قراردادهای منعقد	
	۱		خبره شماره ۲	عدم حمایت قضایی مناسب از واحدهای کوچک	
			خبره شماره ۱	از بین رفتن سهامداران اصلی و قادر نبودن وراث به ادامه کسب و کار	
	۸	۲	۳	جمع تعداد عوامل شکست محیطی مرحله رشد	

سپس نرمال‌سازی خطی برای جمع عوامل به‌دست‌آمده در جدول ۹، به روش بردار ویژه با فرمول زیر صورت گرفت که نتایج آن در جدول ۱۰ آورده شده است.

$$n_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sum_1^m x_{ij}}$$

جدول ۱۰. نرمال‌سازی خطی جمع عوامل

نوع و مرحله شکست	مورد ۱	مورد ۲	مورد ۳
رشد فردی	۲۳.۸۱ = ۵/۲۱	۱۶.۶۷ = ۲/۱۲	۵.۲۶ = ۱/۱۹
رشد سازمانی	۶۱.۹۰ = ۱۳/۲۱	۶۶.۶۶ = ۸/۱۲	۵۲.۶۳ = ۱۰/۱۹
رشد محیطی	۱۴.۲۹ = ۳/۲۱	۱۶.۶۷ = ۲/۱۲	۴۲.۱۱ = ۸/۱۹
جمع	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰

نتایج نرمال‌سازی خطی داده‌ها در جدول ۱۰ نشان می‌دهد که در بین مورد‌های مطالعه شده، درصد عوامل شکست سطح سازمانی پررنگ‌تر بوده و کانون شکست در مرحله رشد، عمدتاً در سطح سازمانی قرار می‌گیرد که شکست نوع دوم است. همان‌طور که از داده‌های این جدول برمی‌آید در مورد مطالعاتی اول، بالاترین درصد مربوط به درصد عوامل شکست در سطح سازمانی یعنی ۶۱/۹۰ است. در مورد مطالعاتی دوم و سوم نیز بالاترین درصد مربوط به عوامل شکست سازمانی و به ترتیب برابر با ۶۶/۶۶ و ۵۲/۶۳ است. جایابی هر یک از مورد‌ها در ماتریس انواع شکست در مرحله رشد نیز در جدول شماره ۱۱ نمایانگر وزن بیشتر شکست نوع دوم در مورد‌های مطالعه شده است.

جدول ۱۱. جایابی مورد‌ها در ماتریس شکست

سطح شکست	مرحله رشد
فردی	دیدگاه ارادی؛ شکست در ارزیابی فرصت‌ها و مدیریت منابع
سازمانی	دیدگاه ارادی؛ شکست در ارزیابی فرصت‌ها و مدیریت منابع
محیطی	دیدگاه ارادی؛ شکست در انتخاب استراتژی

مورد سوم (سوم) در مرحله رشد سازمانی قرار دارد. مورد دوم (دوم) در مرحله رشد سازمانی قرار دارد. مورد اول (اول) در مرحله رشد محیطی قرار دارد.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

نتایج جداول ۹، ۱۰ و ۱۱ نشان می‌دهد که در مورد شکست اول، عوامل منجر به شکست فردی ۲۳.۸ درصد از کل عوامل، عوامل منجر به شکست سازمانی ۶۱.۹ درصد از کل عوامل و عوامل منجر به شکست محیطی ۱۴.۲ درصد از کل عوامل را به خود اختصاص داده‌اند و سهم بیشتر شکست مربوط به شکست سازمانی است. در مورد شکست دوم نیز کانون شکست با ۶۶.۶ درصد مربوط به شکست سازمانی است و شکست فردی و شکست محیطی هر کدام ۱۶.۶ درصد را به خود اختصاص دادند. در مورد شکست سوم، سهم شکست سازمانی و محیطی نزدیک به هم است اما همچنان سهم شکست سازمانی با ۵۲.۶ درصد بیشتر از دو نوع دیگر شکست است. شکست فردی و محیطی هریک به ترتیب ۵.۲ و ۴۲.۱ درصد را به خود اختصاص دادند. نتایج به‌دست‌آمده

از مورد پژوهی چندگانه کسب و کارهای کوچک و متوسط در حال رشد شکست خورده در ایران نشان داد که نوع بارز شکست در این سازمان‌ها، شکست سازمانی است. این نتیجه هم‌راستا با الگوی نوع‌شناسی مستخرج از ادبیات (شکل ۱) است که در آن شکست سازمانی را پررنگ‌تر از دیگر انواع شکست در مرحله رشد دانسته بود. عمده متغیرهای تأثیرگذار بر این نوع شکست که مورد توجه موردهای مطالعاتی قرار گرفت شامل فقدان یا ضعف ساختار رسمی، عدم وجود ارتباطات باثبات با مشتریان، مشکلات افزایش سرمایه، جذب، استخدام و نگهداشت نیروی بامهارت، هزینه‌های اداری بالاتر، مشکلات ذی‌نفعان بیرونی، جایگزینی مدیران، سابقه کسب و کار، ناکارآمدی در قابلیت‌های مدیریت منابع مالی، نقص در منابع شامل کمبود دارایی‌های استراتژیک، رقابت بین منابع، توانایی‌ها و عوامل استراتژیک صنعت برای ایجاد موقعیت رقابتی، انتخاب استراتژی، (اشتباه در انتخاب استراتژی، ناتوانی در توسعه استراتژی مناسب جهت استفاده از فرصت‌های محیطی)، عدم توانایی در به اجماع رسیدن در مورد سطوح کارکنان و مسیرها، (ناتوانی در حل تعارضات سازمانی)، ناتوانی در محاسبه بهای تمام‌شده، ساختار سازمانی، ترکیب گروه مدیریتی، برنامه‌ریزی، ایجاد انگیزه در کارکنان، پاداش، برآورده کردن توقعات مالی کارکنان، یکی بودن مدیر با مدیر فنی، عدم وجود ساختار تقسیم منافع شفاف در کسب و کارهای فامیلی است. این متغیرها می‌تواند هم هشدار و هم راهنمایی برای این‌گونه سازمان‌ها بوده و راه را برای پیشگیری از بحران و ارتقای قابلیت‌های درون‌سازمانی جهت پیشگیری از شکست سازمان در مرحله رشد هموار نماید لذا پیشنهاد می‌گردد کسب و کارهای فعال در مرحله رشد باید به‌منظور پیشگیری از شکست در این مرحله، به ارزیابی وضعیت متغیرهای سازمانی خود پرداخته و در جهت رفع ضعف‌های موجود در این زمینه بپردازند. در این مرحله متغیرهایی که به‌صورت کلی در دست‌بندی متغیرهای مربوط به ساختار سازمانی و تقسیم وظایف و منافع، مدیریت منابع مالی و انسانی و ذی‌نفعان و انتخاب استراتژی جای می‌گیرند دائماً مورد پایش و تقویت قرار گیرد.

محدودیت‌ها

عدم ثبت دقیق اطلاعات کسب و کارهای شکست‌خورده و عدم وجود آمارهای قابل‌اتکا به تفکیک صنعت و حوزه فعالیت و همچنین دسترسی دشوار به مدیران کسب و کارهای شکست‌خورده، دسترسی به اطلاعات در این حوزه را دشوار می‌نماید.

تحقیقات آتی

تحقیقات آتی در این زمینه، می‌توانند مراحل چرخه عمر این‌گونه شرکت را از آغاز تا مرگ در نظر گرفته و به شناسایی انواع شکست در هر یک از مراحل به‌صورت جداگانه بپردازد همچنین نوع صنعت می‌تواند عامل قابل‌توجهی در این‌گونه تحقیقات باشد. درنهایت شناسایی و تبیین استراتژی‌های پیشگیری و مقابله با انواع شکست‌ها در مراحل مختلف چرخه عمر می‌تواند مدنظر قرار گیرد.

1. Ahmadpour, M. & Moghimi, M. (2006), *Fundamentals of Entrepreneurship*. Entrepreneurship Center of Tehran University Press. (in Persian)
2. Alavi, B. (2001), The life cycle of organizations from birth to death, *Management Development*, 28, August 2001. (in Persian)
3. Amankwah-Amoa, J. (2016). An Integrative Process Model of Organizational Failure. *Journal of Business Research*, 69 (2016), 3388–3397.
4. Amankwah-Amoah, J. (2014b). Aunified Framework of Explanations for Strategic Persistence in the Wake of Others' Failures. *Journal of Strategy and Management*, 7(4), 422–444.
5. Amankwah-Amoah, J., and Debrah, Y. A. (2010). The Protracted Collapse of Ghana Airways: Lessons in Organizational Failure. *Group & Organization Management*, 35, 636–665.
6. Anheier, H. K. and L. Moulton. (1999). Studying Organizational Failures. *When Things Go Wrong: Organizational Breakdowns Failures*, Edited by H. K. Anheier. London: Sage, 273-290
7. Arasti, Z., Zandi, F., and Bahmani, N. (2014). Business Failure Factors in Iranian SMEs: Do Successful and Unsuccessful Entrepreneurs Have Different Viewpoints?, *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 4(1), 1-14.
8. Cochran, A. B. (1981). Small Business Mortality Rates: A Review Of The Literature. *Journal of Small Business Management*, 19(4), 50-59.
9. Darabpour, M., Majrohi Sardorud, J., Tabarsa, GH., & Darabpour, M., (2016), Explaining the Legal Model of Sustainable Development in the Construction Industry, *Public Management Perspective*, No. 33, 63-41. (in Persian)
10. Escalante C.L., and Turvey, C. G. (2006), “Business Start-Up Survival Challenges and Strategies of Agribusiness Entrepewneurs”, *Agricultural finance Review*, Spring 2006
11. Garicano, L. and Rayo, L. (2016). Why Organizations Fail: Models and Cases, *Journal of Economic Literature* 2016, 54(1), 137–192 <http://dx.doi.org/10.1257/jel.54.1.137>.
12. Ghobadian, A., & Gallear, D. N. (1996). Total quality management in SMEs. *Omega*, 24(1), 83-106.
13. Gieure, C., and Buendía-Martínez, I.,(2016). Determinants of Translation-firm Survival: A fuzzy set analysis. *Journal of Business Research*, 69 (2016) 5377–5382.
14. Gillham, B. (2000), *The Research Interview*, London, Rautledge.
15. Global Entrepreneurship Monitor 2019/2020 Global Report.
16. Habersang, S., Küberling-Jost, J., Reihlen, M., & Seckler, C. (2018). A Process Perspective on Organizational Failure: A Qualitative Meta-Analysis. *Journal of Management Studies*. doi:10.1111/joms.12341
17. Karimi, Siddiqui & Nasr, Ahmad Reza (2013), Method of Analysis of Interview Data, *Research*, Fourth Year, First Issue, 7, Spring and Summer 2013, 71-94. (in Persian)
18. Mellahi, K., and Wilkinson, A. (2004). Organizational Failure: A Critique of Recent Research and a Proposed Integrative Framework. *International Journal of Management Reviews*, 5, 21–41.
19. Peterson, R. A., Albaum, G., & Kozmetsky, G. (1986). The public's definition of small business. *Journal of small business Management*, 24(3), 63.
20. Pretorius, M. (2009). Defining business decline, failure and turnaround: a content analysis. *SAJESBM*. Volume 2.

21. Reiss, F. (2006). "Why small businesses fail". [Online] Available: <http://www.publishinggame.com>.
22. Rezaian, A. & Lashkar-e-Blokhi, M. (2010), Competitive Intelligence and Strategic Decision Making, Business Management Perspective, 2(35), 43-65. (in Persian)
23. Rubin, H. J. & Rubin, I. S. (2005), Qualitative Interviewing, London, Sage.
24. Scott, M. & Bruce, R. (1987), Five Stages of Growth in Small Business, Long Range Planning, 20 (3), 45-52.
25. Sheppard, J. P. (1994a). Strategy and Bankruptcy: an Exploration into Organizational Death. *Journal of Management*, 20, 795-833.
26. Sheppard, J. P. (1994b). The relationship between corporate board linkages, industry environment, firm condition and organizational survival. *American Business Review*, 12, 15-28.
27. Spencer, D. (2004). Card Sorting: A Definitive Guide. Retrieved from <http://boxesandarrows.com/card-sorting-a-definitive-guide/> (2004, April 7)
28. Spencer, D. (2009). Card Sorting: Designing Usable Categories. Brooklyn, NY: Rosenfeld Media.
29. Thornhill, S., & Amit, R. (2003). Learning about Failure: Bankruptcy, Firm Age, and the Resource-Based View. *Organization Science*, 14(5), 497-509.
30. Timmons, J. A., & Spinelli, S. (1994). "New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century", (Vol. 4). Burr Ridge, IL: Irwin.
31. Ulmer, M. J., and Nielsen, A. (1947). Business Turn-Over and Causes of Failure. *Survey of Current Business*, 27(4), 10-16.
32. Watson J and Everett J (1996), "Do small businesses have high failure rates? Evidence from Australian retailers". *Journal of Small Business Management*, 34(4), 45-62.
33. Watson, J. (2003). The potential impact of accessing advice on SME failure rates. In 16th Annual Conference of Small Enterprise Association of Australia and New Zealand, Ballarat, Australia
34. Yadollahi, J. Aghajani, H. & Aghajani, A. A. (2009), Identifying internal factors affecting the performance of small and medium enterprises and presenting an effective model, *Management Quarterly*. 6 (14), 12-28. (in Persian)
35. Yazdani, N. ,. Khorakian, A., & Rahimnia, F. (2017). The Effect of Organizational Adherence on Deviant Behaviors in the Workplace in the Light of Work Belonging and Psychological Capital, *Public Management Perspective*, 31, pp. 41-15. (in Persian)

جدول پیوست شماره ۱. سطوح شکست در مرحله رشد سازمان در چرخه عمر

مرحله چرخه عمر	سطح فردی	سطح سازمانی	سطح محیطی
رشد	دیدگاه OP/OS- مسائل عقلانیت محدود: به دلیل محدودیت های شناختی نمایندگان سازمان و زمان محدود به وجود می آید که در	معایب نوپا بودن از دیدگاه بوم شناسی: نرخ بالاتر شکست در شرکت های نوپا ناشی از هزینه های لازم جهت یادگیری وظایف و فرایندهای جدید، لزوم سرمایه گذاری بر روی نقش های جدید و تضادی که چنین نقش هایی بروز	معایب نوپا بودن از دیدگاه بوم شناسی: محدودیت اصلی در سازمان های جوان شامل افزایش سرمایه، قوانین مالیاتی، مقررات دولتی و رقابت برای نیروی کار است (Mellahi & Wilkinson, 2004)

<p>این حالت نمایندگان اطلاعات لازم برای انجام کار را ندارند و اگر هم بخواهند نمی‌توانند تمام راه حل‌ها را برای هر مشکلی در نظر گرفته یا به دقت با دیگری مقایسه نمایند (گراکینو و رایو، ۲۰۱۶). شکست با عدم انطباق بین یک پست و استعداد شخصی که به آن پست باید عمل کند آغاز می‌گردد.</p> <p>دیدگاه OP/OS: شرکت‌های جوان به دلیل ناکارآمدی در دانش مدیریتی شکست می‌خورند (ترونیل، ۲۰۰۳).</p>	<p>می‌دهند، فقدان یا ضعف ساختار رسمی و عدم وجود ارتباطات با ثبات با مشتریان است (Mellahi & Wilkinson, 2004).</p> <p>معایب کوچک بودن از دیدگاه بوم‌شناسی: عملکرد شرکت‌های کوچک به خوبی شرکت‌های بزرگ نبوده و به دلیل مشکلات افزایش سرمایه، جذب، استخدام و نگهداشت نیروی کار با مهارت بالا، هزینه‌های اداری بالاتر و مشکلات با ذی‌نفعان بیرونی با نرخ‌های شکست بالاتری مواجه هستند (آلدریچ و آوستر، ۱۹۸۶).</p> <p>جایگزین کردن مدیران از دیدگاه OS/OP: اثرات منفی جایگزین نمودن مدیران در سازمان‌های کوچک، در گام‌های اولیه عمر یا در صورت رخ دادن بحران محتمل‌تر است و این بیشتر در سازمان‌های کوچک و جوان فاقد تجربه اداری کردن این گونه جایگزینی‌های مدیریتی و به ویژه در اولین جایگزینی‌های آن‌ها رخ می‌دهد. (Mellahi & Wilkinson, 2004)</p> <p>دیدگاه OP/OS: استفاده از رسانه‌های گروهی تأثیر مثبتی بر بقای شرکت دارد. (Gieure And Martínez, 2016)</p> <p>سرمایه انسانی، آموزش کارآفرینی، سابقه کسب و کار و استفاده از رسانه موجب موفقیت شرکت می‌شود. (Gieure And Martínez, 2016)</p> <p>شرکت‌های کوچک و کارآفرینان به کارگرفته‌شده، وقتی در کسب و کار خود سرمایه‌گذاری می‌کنند و از رسانه استفاده می‌کنند، زنده می‌مانند. همچنین کارآفرینان خوداشتغالی که در شرکت سرمایه‌گذاری می‌کنند و آموزش می‌بینند نیز زنده می‌مانند. (Gieure And Martínez, 2016)</p> <p>دیدگاه OP/OS: عوامل مربوط به هیئت مدیره (اتصالات مدیران، توازن هیئت مدیره، اندازه هیئت مدیره، مدیران بیرون سازمانی) می‌تواند بر سهم بازار شرکت، اندازه و ارزش خالص آن اثر بگذارد و</p>	<p>دیدگاه سازمان صنعتی - OS/OP: شکست شرکت‌ها در مرحله رشد صنایع بیشتر از مرحله بلوغ آن‌هاست. شرکت‌ها در صنایع رو به رشد، اجازه خروج از کنترل، تجربه مشکلات جریان نقدینگی ناشی از رشد و یا افزایش رشد فروش را با کاهش بیش از حد قیمت می‌دهند. در طرف سرمایه‌گذاری شرکت‌ها در صنایع رو به رشد ممکن است تقاضای آینده را دست‌بالا بگیرند و ظرفیت‌های تولید کنند (مولتون و همکاران، ۱۹۹۶).</p>
---	--	---

	<p>توسط آنها تحت تأثیر قرار بگیرد (شفره، ۱۹۹۴).</p> <p>دیدگاه OP/OS: استراتژی های تأمین مالی از طریق ایجاد بدهی و همچنین استراتژی های رشد اجباری، بدون توجه به نرخ رشد صنعت، ریسک بالای شکست را ایجاد می کند (مولتون و همکاران، ۱۹۹۶).</p> <p>شرکتهای جوان به دلیل ناکارآمدی قابلیت های مدیریت منابع مالی، شکست می خورند (ترونهیل، ۲۰۰۳).</p> <p>دیدگاه OP/OS- کمبود دارایی های استراتژیک (RBV): کمبود دارایی های استراتژیک و رقابت بین منابع و توانایی ها و عوامل استراتژیک صنعت در شرکت های جوان به منظور تلاش برای ایجاد یک موقعیت پایدار رقابتی (ترونهیل، ۲۰۰۳).</p>		
--	--	--	--