

## **Criticism and Genealogy of Failure at Different Stages of the Organization's Life Cycle**

**Manijeh Ghareche\***

**Bahman Hajipour\*\* , Akbar Alamtabriz\*\*\* , Masoumeh Mohammadipour pamsari\*\*\*\***

### **Abstract**

Business failure is a very complex process and is influenced by various factors. SME's are important for every economy but despite their importance, failure and bankruptcy occur among them. The present article presents a more specific approach based on the complementary of theoretical approaches in the field of organization failure and uses three approaches to identify different types of failures in different stages of the organization's life cycle. Criticism and studying the results of systematic review in three stages and trying to link two theoretical foundations of organization life cycle and organization failure studies in order to achieve a better understanding of types of failure in each stage of the life cycle of SMEs by using open and closed Sorting cards to perform data mining, reveals 9 different types of failure. Revealing the types of failures that SME's may encounter in each stage of their life cycle, compared to the simplistic, single-level view of enterprise failure highlights

---

\* Associate Professor, Department of Business Management, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran, ghareche@yahoo.com

\*\* Associate Professor, Department of Business Management, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran, b-hajipour@sbu.ac.ir

\*\*\* Full Professor, Department of Management of Information Technology, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran, a-tabriz@sbu.ac.ir

\*\*\*\* PhD Candidate, Commercial Policy-Making, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran (Corresponding Author), masoomemohammadipour@yahoo.com

Date received: 2020-11-15, Date of acceptance: 2021-04-25

Copyright © 2010, IHCS (Institute for Humanities and Cultural Studies). This is an Open Access article. This work is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/> or send a letter to Creative Commons, PO Box 1866, Mountain View, CA 94042, USA.

the appropriate route of policymaking in this area to prevent major damages of these company's failures.

**Keywords:** Organization Failure, Organization Lifecycle, Deterministic Approach, Voluntary Approach



## نقد و تبارشناسی شکست در مراحل مختلف چرخه عمر سازمان

منیژه قره چه\*

بهمن حاجی پور\*\*، اکبر عالم تبریز\*\*\*، معصومه محمدی پور پامساری\*\*\*\*

### چکیده

شکست کسب‌وکارها فرایندی بسیار پیچیده است و تحت تأثیر عوامل مختلفی قرار دارد. کسب و کارهای کوچک برای هر اقتصادی با اهمیت بوده اما علی‌رغم اهمیت شان، شکست و ورشکستگی در آن‌ها بسیار رخ می‌دهد. مقاله حاضر به منظور نوع‌شناسی شکست در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط یک رویکرد مشخص تر بر اساس مکمل بودن رویکردهای تئوریک در زمینه شکست سازمان را ارائه می‌نماید و سه رویکرد را به صورت مکمل به منظور شناسایی انواع شکست‌های محتمل در مراحل مختلف چرخه عمر سازمان به کار می‌بندد. نقد و بررسی نتایج مرور سیستماتیک در سه مرحله و تلاش به منظور پیوند زدن دو بستر تئوریک چرخه عمر سازمان و مطالعات شکست سازمان در این مقاله با بهره‌مندی از روش کارت دسته‌بندی باز و بسته جهت انجام داده‌کاوی، ۹ نوع مختلف شکست را آشکار می‌سازد. آشکار نمودن انواع شکست‌هایی که کسب و کارهای کوچک و متوسط ممکن است در هر مرحله از چرخه عمر خود با آن مواجه گردند، مسیر مناسب سیاستگذاری در این حوزه را در مقایسه با دید ساده‌انگارانه و تک‌سطحی شکست سازمان، جهت پیشگیری از خسارات عمده شکست این شرکت‌ها برجسته می‌نماید.

\* دانشیار دانشگاه شهید بهشتی، گروه مدیریت بازرگانی، تهران، ایران، ghareche@yahoo.com

\*\* دانشیار دانشگاه شهید بهشتی، گروه مدیریت بازرگانی، تهران، ایران، b-hajipour@sbu.ac.ir

\*\*\* استاد تمام دانشگاه شهید بهشتی، گروه مدیریت صنعتی و فناوری اطلاعات، تهران، ایران، a-tabriz@sbu.ac.ir

\*\*\*\* دانشجوی دکتری سیاستگذاری بازرگانی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)،

masoomemohammadipour@yahoo.com

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۸/۲۵، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۲/۰۵

**کلیدواژه‌ها:** شکست سازمان؛ چرخه عمر سازمان؛ رویکرد جبری؛ رویکرد ارادی.

## ۱. مقدمه

نقد دیدگاه تک سطحی و تقسیم بندی دوگانه مطالعات شکست در خصوص شرکت های کوچک و متوسط از این جهت حائز اهمیت است که ایجاد و حمایت از بنگاه‌های کوچک و متوسط، در بسیاری از کشورهای پیشرفته و تازه توسعه یافته جهان، یکی از اولویت‌های اساسی در برنامه توسعه اقتصادی برای مقابله با مشکلات اقتصادی به ویژه بیکاری محسوب می‌شود (یونیدو، ۲۰۰۸). صنایع کوچک و متوسط محل رشد و توسعه، کارآفرینی، نوآوری و ریسک‌پذیری هستند که خود پایه‌ای برای رشد بلندمدت و حرکت به سوی بزرگ‌تر شدن شرکت‌ها هستند. صنایع کوچک و متوسط علاوه بر این کارکردها، کانون اصلی توسعه فناوری و تأمین نیازهای پیچیده و پیشرفته کشورها به حساب می‌آیند و حمایت‌های گسترده‌ای توسط مدیران (دولتی - صنعتی) از آن‌ها به عمل می‌آید. در این میان در اغلب کشورهای جهان، بنگاه‌های کوچک و متوسط با مشکلات به نسبت مشابهی مواجه هستند، کمبود دانش اقتصادی، ضعف تجارب مدیریتی، ناتوانی در اثرگذاری بر تغییرات محیطی و آسیب‌پذیری بالا، در این راستا است (سپهری و آبرون، ۱۳۸۶). اما علی‌رغم اینکه شکست در تمامی کسب‌وکارها در اندازه‌های مختلف رخ می‌دهد، کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در معرض تهدیدهای بزرگ‌تری هستند، تحقیقات نشان می‌دهند که تنها در حدود ۵۰ درصد از کسب‌وکارهای کوچک و متوسط به فعالیت تجاری خود در پنج سال اول تأسیس ادامه می‌دهند (Watson, 2003). تیمونز و اسپنلی (۱۹۴۴) تأیید کرده‌اند که بیش از ۲۰ درصد از کسب‌وکارهای جدید در سال اول و ۶۶ درصد در ۶ سال اول شکست می‌خورند. این آمار نشان‌دهنده درصد بالای شکست شرکت‌های کوچک و متوسط است بنابراین نقد و بررسی دلایل عملکرد ضعیف و شکست این شرکت‌ها حائز اهمیت است (Arasti et al, 2012). در نقد این نوع از مطالعات شکست مشاهده می‌شود که اغلب پژوهش‌های انجام شده بر روی شکست یا بقای شرکت‌ها تنها بر یک رویکرد تئوریک تمرکز نموده‌اند (Smida and Khelil, 2010) که طیفی از تئوری جمعیت شناختی سازمانی تا دیدگاه منبع محور را شامل می‌شود که نشان‌دهنده یک تقسیم بندی آشکار بین دیدگاه جبرگرایانه و ارادی است (Khelil, 2016). نوع شناسی شکست با نقد رویکرد تقسیم بندی دو قطبی سازمان‌ها، منجر به فائق آمدن بر رویکرد تقسیم بندی سازمان‌ها در دو تقسیم بندی بقا

یافته و شکست خورده می گردد و علاوه بر شناسایی «ترکیب های خروج های ناشی از شکست»؛ «ترکیب های تداوم فعالیت همراه با شکست» را نیز مورد توجه قرار می دهد. بدون درک چنین ترکیب های مفهومی واسطه ای، درک شکست کارآفرینانه ناقص باقی می ماند (Khelil, 2016). به همین منظور پژوهش حاضر درصدد پرمودن این شکاف مطالعاتی برآمده است و ضمن نقد رویکرد تقسیم بندی دوقطبی سازمان ها در دو تقسیم بندی بقا یافته و شکست خورده، به دنبال شناسایی و تبیین الگوی جامع شکست از طریق نوع شناسی شکست در شرکت های کوچک و متوسط در ایران می باشد. پژوهش حاضر یک رویکرد مشخص تر بر اساس مکمل بودن رویکردهای تئوریک در زمینه شکست سازمان را ارائه می نماید و سه رویکرد منبع محور، بازار محور و کارآفرینی را به صورت مکمل به منظور پاسخ به سؤالات اصلی پژوهش یعنی «الگوی نوع شناسی شکست برای کسب و کارهای کوچک و متوسط در ایران کدام است؟» و «عوامل اصلی شکست شرکت های کوچک و متوسط در ایران در هر یک از مراحل چرخه عمر در هر یک از انواع شکست کدام است؟» با ادبیات چرخه عمر سازمان پیوند زده و به دنبال کشف انواع شکست های ناشی از سه رویکرد در مراحل مختلف چرخه عمر سازمان است. در نهایت نیز عوامل مؤثر بر هر یک از انواع شکست ها جهت تبیین الگوی مورد نظر شناسایی می گردد.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

تعریف کسب و کارهای کوچک و متوسط: مطابق تعریف یونیدو (۲۰۰۳) و تعریف موردپذیرش در اکثر کشورهای جهان، شرکت های کوچک و متوسط به سه دسته طبقه بندی شده اند: (۱) شرکت هایی که کمتر از ۱۰ کارمند دارند، شرکت های خرد هستند. (۲) شرکت هایی که از ۱۰ تا ۴۹ کارمند دارند، شرکت های کوچک هستند. (۳) شرکت هایی که ۵۰ تا ۲۴۹ کارمند دارند، شرکت های متوسط هستند. در ایران نیز تعریف واحدی از کسب و کارهای کوچک و متوسط وجود ندارد، در ایران وزارت صنایع و معادن، جهاد کشاورزی و تعاون، بنگاه های کوچک و متوسط را واحدهای صنعتی و خدماتی می دانند که کمتر از ۵۰ نفر کارکنان دارند (احمد پور و مقیمی، ۱۳۸۵). اما مطابق با بررسی های مرکز پژوهش های بازرگانی و سازمان توسعه صنایع کوچک و متوسط و قوانین فعلی در ایران مجموعه بنگاه های صنعتی کمتر از ۵۰ نفر کارکنان در زمره بنگاه های کوچک و متوسط هستند که مبنای پژوهش حاضر نیز قرار می گیرد. لذا در پژوهش حاضر بنگاه هایی دارای

کمتر از ۵۰ نفر کارکنان هستند بعنوان بنگاه‌های کوچک و متوسط در ارتباط با موضوع تحقیق مورد مطالعه قرار گرفته‌اند.

تعریف شکست: 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 این‌حال در ادبیات تعاریفی از شکست توسط محققان ارائه شده است همچون عدم ادامه حیات کسب‌وکار به هر دلیل و اعلام رسمی ورشکستگی توسط شرکت (Watson, 2003). اولمر و نیلسن (۱۹۴۷) شکست کسب‌وکار را این‌گونه تعریف کردند: پذیرش شکست به‌منظور جلوگیری از هزینه‌های بیشتر. کوکران (۱۹۸۱) نیز این قضیه را این‌گونه مطرح کرد که شکست کسب‌وکار می‌تواند به معنای خاتمه کسب‌وکار برای حداکثر بهره‌برداری از آن در دوره زمانی کوتاه باشد. اورت و واتسون (۱۹۹۶) بیان می‌نمایند اگر شکست فقط به‌عنوان ورشکستگی تعریف شود یک دیدگاه بسیار محدود به وجود خواهد آورد و بسیاری از کسب‌وکارهایی که علی‌رغم از دست دادن پول بسیار به عملیات خود ادامه می‌دهند را در نظر نمی‌گیرد. لذا کانون و ادموندسون (۲۰۰۵) یک مفهوم‌سازی وسیع‌تری را مطرح نموده و شکست را به‌عنوان «انحراف از نتایج مطلوب و مورد انتظار» تعریف نمودند. وقتی شکست به این شیوه تعریف شود، شکست‌های ناشی از موقعیتی که کارآفرین به لحاظ فرایندهای بحرانی ناکارآمد است یا زمانی که اهداف مطلوب به دست نیامده است را نیز شامل می‌شود (Atsan, 2016). اکثر نویسندگان در این حوزه دو نوع شکست را تمییز می‌دهند: دگرگونی (تغییر شکل دادن، تحول)، خاتمه یافتن (نابودی) (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. در این مقاله نیز براساس تعریف فوق‌علاوه بر شکست کامل سازمان، شکست بخشی (یعنی تحول و تغییر شکل یافتن) نیز مورد توجه قرار گرفته است.

نقد و بررسی مطالعات پیش‌زمینه‌های شکست: شکست کسب‌وکارها فرایندی بسیار پیچیده است و تحت تأثیر عوامل مختلفی قرار دارد که دارای دو پیشینه مجزا است که می‌تواند به نوع‌شناسی شکست کسب‌وکارها کمک نماید. نقد و بررسی ادبیات حوزه شکست طیفی از تئوری‌های سازمان صنعتی (Industrial Organization)، جمعیت‌شناختی سازمانی (Ecology Organization) و مطالعات سازمان (Organization Study) تا روانشناسی

سازمانی (Organization Psychology) را شامل می‌شود. ادبیات این حوزه نشان می‌دهد که تحقیقات تئوری و عملی در حوزه شکست به‌وضوح به دو مکتب جبرگرایی (IO/OE) و ارادی (OS/OP) تقسیم می‌شوند:

۱. دیدگاه جبرگرایی (IO/OE): درحالی‌که محققان IO و OE روی موضوعات بسیاری توافق ندارند بر روی این موضوع اتفاق نظر دارند که زمانی که شکست رخ می‌دهد، صنعت بیش از شرکت اهمیت دارد. آن‌ها بر این عقیده‌اند که سازمان‌ها درون محیط خود جا گرفته‌اند پس قدرت تبیین عوامل خارجی بیش از عوامل سطح شرکت است. در نتیجه شکست از عوامل خارجی ناشی می‌شود که مدیریت بر آن کنترلی نداشته یا کنترل کمی دارد. این دیدگاه شامل دو تئوری اصلی سازمان صنعتی و جمعیت‌شناختی سازمانی است. ادبیات سازمان صنعتی (IO) طیفی از دلایل اولیه شکست سازمانی را این‌چنین مطرح می‌کند: تغییر در ساختار تقاضا به دلیل تعویض برند به‌وسیله مشتریان کلیدی، تغییر در ذائقه مصرف‌کنندگان، کاهش‌های دوره‌ای در تقاضا، رقابت استراتژیک به دلیل رقابت در میان رقبای موجود یا تازه‌واردان. مبنای تئوریک اساسی بوم‌شناسی سازمانی (OE)، مدل انتخاب طبیعی است (Hannan & Freeman, 1978). این مدل در تلاش است به تشریح تکامل اجتماعی بلندمدت به‌ویژه فرازوفرودهای جمعیت‌های سازمانی بپردازد. یک جمعیت از سازمان‌هایی تشکیل شده است که در پاسخ به نیروهای محیطی، شکل یا استراتژی مشتری را به روش یکسان بکار می‌گیرند (Hawley, 1950). نکته کلیدی رویکرد بوم‌شناختی جمعیت در این است که سازمان‌های دیگر نیز در تأثیرگذاری بر شانس موفقیت یا شکست یک سازمان نقش ایفا می‌کنند. بر اساس کارول و وان وایتلوستوین (۱۹۹۵)، سازمان صنعتی و بوم‌شناسی جمعیت مکمل هم هستند: بوم‌شناسی جمعیت شباهت اشکال سازمانی درون یک جمعیت همگن را هدف قرار می‌دهد و پویایی‌های ظاهری آن‌ها را بررسی می‌کند درحالی‌که سازمان صنعتی بر تنوع درونی سازمان‌های اقتصادی مختلف و تفاوت‌های رفتاری تأکید می‌نماید؛ بنابراین به نظر می‌رسد اندیشه‌های برگرفته از هر دو جریان ادبیات، به‌منظور درک پویایی‌های درون و بین انواع و جمعیت‌های سازمان ضروری است.

۲. دیدگاه ارادی (شکست سازمانی از دیدگاه OS/OP): در مقابل ادبیات سازمان صنعتی، ادبیات مطالعات سازمانی (OS) تأکید بیشتری بر عوامل سازمانی داخلی به‌عنوان دلایل شکست دارد (Hambrick & D'Aveni, 1988; Tedlow, 2008). دیدگاه ارادی این فرض که مدیران بی‌قدرت‌اند و یا بر اساس منطق عقلایی عمل می‌کنند را رد می‌نماید و در عوض بر

این فرض استوار است که مدیران تصمیم‌گیرندگان اصلی شرکت هستند (Hambrick et al. 1984; Hambrick and Mason 1996) و ادراکات آن‌ها از محیط خارجی تأثیر زیادی بر چگونگی مدیریت و سوء مدیریت آن‌ها دارد (Mone et al. 1998) با توجه به این دیدگاه، اقدامات مدیریتی تحت تأثیر الگوهای ذهنی مدیریت سازمان و محیط آن قرار دارد و توسط تعهدات موجود، قدرت و ظرفیت برای اجرا یا پیاده‌سازی آن‌ها محدود می‌شود (Greenwood and Hinings 1996). هسته اصلی ادبیات OS/OP این است که کسی که تصمیم‌گیری می‌کند مهم‌تر از بستر خارجی‌ای است که تصمیم در آن گرفته می‌شود. سنگ بنای این تحقیقات این عقیده است که شکست از اقدام‌ها و عدم اقدام‌های تصمیم‌گیرندگان سازمان ناشی می‌شود و عوامل سطح شرکت، بیشتر محتمل است که منجر به شکست سازمان شوند (Nutt, 2002). ادبیات OS/OP فاقد یک تئوری زمینه‌ای برای تبیین و تشریح پدیده شکست سازمانی است اما چندین تئوری سطح میانی مناسب به منظور توضیح دلایل داخلی شکست شکل گرفته‌اند. در نتیجه همان‌گونه که در رشته‌های دیگر مطرح است، فقدان یک تئوری زمینه‌ای منجر به نتایج متناقض می‌گردد. به منظور تشریح بحث‌های مرتبط با دلایل شکست در سطوح فردی و سازمانی ۵ تئوری سطح میانی شامل تئوری‌های منبع محور (Resourced based theory)، گروه فکری (Group thinking theory)، رده بالاتر (Upper Echelon Theory)، نفرین موفقیت (Curse of Success)، اثر سختی رفتار (Threat Rigidity Effect Theory) و پویایی‌های روانشناختی (psychodynamic factors) مورد توجه قرار می‌گیرد (Mellahi & Wilkinson, 2004).

نقد و بررسی این دو حوزه نشان می‌دهد از آنجاکه 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, 2014)؛ و از طرف دیگر هر یک از این دو دیدگاه به تنهایی، تصویر محدودی از شکست سازمانی را ارائه می‌دهند، ترکیب دو تئوری جبرگرایانه و ارادی به منظور دستیابی به مدل بقا برای شرکت‌های نوپا تصویر کامل‌تری را در اختیار قرار خواهد داد (Amankwah-Amoah & Debrah, 2010) و ادغام هر دو فاکتور، توضیح بسیار قوی‌تری از علل شکست سازمانی را



ارائه می‌دهد. هرچند دیدگاه‌های جبری و داوطلبانه هرکدام دارای شایستگی هستند، هر دسته از توضیحات جداگانه تنها یک تصویر محدود از علل شکست سازمانی را ارائه می‌دهد.

مطالعات مراحل مختلف چرخه عمر: تحقیقات انجام شده در زمینه توسعه سازمان‌ها در طول حیاتشان منجر به ارائه مدل‌های مختلفی از چرخه حیات سازمان شده است (سپهری و آبرون، ۱۳۸۶). مراحل حیات در هر یک از مدل‌های سازمان ارائه شده بسته به نظر محقق با توجه به اینکه وی چگونه آن‌ها را تعریف می‌نماید از یکدیگر متفاوت است. برخی از این مدل‌ها برای سازمان‌های کوچک و متوسط است. برخی دیگر بر روی سازمان‌ها و نهادهای بزرگ‌تر یا دولتی متمرکز شده‌اند. از این رو گستره مدل‌ها را می‌توان از سه مرحله تا ده مرحله تعیین نمود. بسیاری از مدل‌های جامع‌تر ۵ مرحله یا بیشتر از آن دارند. در برخی از مدل‌ها نیز چند زیر مرحله باهم ترکیب شده‌اند و مراحل کلی‌تر در نظر گرفته شده است. در هرکدام از این مدل‌ها محققین از خصوصیات مختلفی برای تفسیر مدل خود مراحل مختلف چرخه عمر بهره جسته‌اند (سپهری و آبرون، ۱۳۸۶). برخی از مهمترین این مدل‌ها در بخش‌های بعدی به منظور نقد و بررسی و همچنین دستیابی به مراحل مشترک در چرخه حیات سازمان‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرند.

۳. روش پژوهش؛ به منظور پیوند زدن دو بستر تئوریک مطالعات پیش زمینه‌های شکست سازمان و مطالعات مراحل مختلف چرخه عمر در سه سطح فردی، سازمانی و محیطی، تحلیلی ۳ مرحله‌ای در این مقاله به روش مرور سیستماتیک صورت گرفته است. در این روش مهمترین مقالات منتشر شده در سال‌های ۱۹۷۲ الی ۲۰۱۶ جهت بررسی جداگانه در سه مرحله مطالعه پیش زمینه‌های شکست، مطالعه مراحل چرخه عمر و مطالعه پیش زمینه‌های شکست در مراحل مختلف چرخه عمر در سه سطح فردی، سازمانی و محیطی مورد بررسی قرار گرفتند. در سطح اول تحلیل، متغیرهای نقش آفرین در شکست سازمان در هر یک از مطالعات به روش مرور متنی استخراج شده‌اند و سطح تحلیل هر یک مشخص شد. در سطح دوم تحلیل، مطالعات مختلف چرخه عمر سازمان به منظور دستیابی به مراحل مشترک چرخه عمر در انواع مطالعات مورد بررسی قرار گرفت. بررسی مطالعات چرخه عمر به روش دسته بندی کارت باز و بسته و گروه بندی مجدد مراحل تعیین شده در مطالعات، منجر به شناسایی مراحل مشترک موجود در مطالعات مختلف گردید. در نهایت در سطح سوم تحلیل متغیرهای شناسایی شده در سطح یک تحلیل، در مراحل

مختلف شناسایی شده در سطح دوم تحلیل با استفاده از روش دسته بندی کارت باز و بسته، مجدداً جایابی شدند تا ترکیب های مختلف از انواع شکست های سازمانی محتمل در هر مرحله از چرخه عمر سازمان شناسایی گردد. بدین منظور ۲۳ مقاله جهت مطالعه پیش زمینه های شکست، ۱۳ مقاله جهت مطالعه چرخه عمر، ۳۱ مقاله جهت مطالعه پیش زمینه های شکست در مراحل مختلف چرخه عمر با جستجوی کلمات مختلف پیرامون شکست سازمان، از بین ۱۸۲ مقاله مستخرج از پایگاه های داده، در سه مرحله بررسی و انتخاب شدند. در مرحله اول اطلاعات استنادی به همراه خلاصه تمام مقالات استخراج شده از پایگاه داده، مورد بررسی قرار گرفت. سپس عنوان مقالات انتخاب شده، بررسی شدند و مقالات که با موضوع اصلی پژوهش بی ارتباط بودند حذف گردیدند. در مرحله دوم با مطالعه خلاصه مقالات باقی مانده، مقالات مرتبط با هدف اصلی طرح، انتخاب شدند. در مرحله سوم با مطالعه متن مقالات، مقالات در سه دسته مطالعات پیش زمینه های شکست، مطالعات چرخه عمر و مطالعاتی که به بررسی شکست در سطوح مختلف سازمان و در مراحل مختلف چرخه عمر سازمان پرداخته اند انتخاب و دسته بندی شدند. در هر یک از سه دسته بندی، تحلیل داده های حاصل از مرور متنی مقالات جداگانه صورت گرفته است که در بخش های بعدی تشریح می گردند.

۴. تحلیل داده ها؛ بخش اول تحلیل: با بررسی مدل های موجود در تحقیقات پیشین در زمینه شکست سازمانی، جدولی از تئوری های نقش آفرین در شکست سازمان ها به شرح جدول ۲ استخراج می گردد که وجود سطوح مختلف تحلیل فردی یا سازمانی و یا محیطی (ستون سوم جدول ۲) و بستر تئوریک (ستون اول جدول ۲) مورد استفاده را در هر یک را نشان می دهد:

جدول ۲. سطوح تحلیل شکست در مطالعات پیشین

محقق / سال	سطح تحلیل	نوع شکست	خروجی تئوری ها
رویکرد ارادی (درونی)			
Carter & Van Auken, 2005	سازمان	توسعه، استقرار و بهره برداری از منابع و قابلیت های فیزیکی	تئوری منبع محور
D'Aveni, 1989; Tedlow, 2008 دی وال (۲۰۱۱)	سازمان/ فرد	شکست سازمانی تحت هدایت تیم مدیریت ارشد *ترکیب تیم مدیریتی: همگنی تیم مدیریت /	دیدگاه رده بالاتر

		تجربه تصدی گری*جانشینی مدیریتی	
Anheier and Moulton, 1999	سازمان/محیط	*شکست سازمانی: آخرین مرحله چرخه عمر	چرخه عمر
Anheier and Moulton, 1999	سازمان/محیط	*شکست سیاسی	قدرت و نفوذ
Anheier and Moulton, 1999	سازمان	*از منظر ساختاری	الگوی روابط اجتماعی
(روپگا، ۲۰۱۱)	فرد سازمان	*شروع ناموفق*رشد کورکورانه*بی روح بودن *بلندپروازی*مصرف داخلی بیش از حد	منظر فرایندی
Miller, 1977	فرد/سازمان عدم انطباق با محیط	*اجرای کورکورانه*بوروکراسی راکد*شرکت بی سر *پیامدها	سندروم های شکست (میلر)
جیننگز و بیور (۱۹۹۵)	فرد	*مشکلات ذاتی *ضعف مالی یا مدیریتی *دور ماندن نشانه ها و دلایل شکست	سه سطح علل شکست
آرجنتی (۱۹۷۶) Staw et al, 1981	فرد/سازمان	شکست مربوط به کمبودهای داخلی در برخورد با تهدیدات خارجی	OS/OP
Peterson et al, 1998	فرد/سازمان	نتیجه گیری اشتباه و اتخاذ تصمیمات منجر به شکست	تنوری گروه فکری
Mellahi & (Wilkinson, 2004)	فرد/سازمان	.....	نفرین موفقیت
Mellahi & (Wilkinson, 2004)	سازمان	.....	اثر سختی رفتار
رویکرد جبری (بیرونی)			
Falk, 2013 Baum & Mezias, 1992; آمانکوا - آموآ (۲۰۱۰، ۲۰۱۶) Mellahi & Wilkinson, 2004	محیط	شکست غیر ارادی	سازمان صنعتی
(Hannan & Freeman, 1989, 1977) Mellahi & (Wilkinson, 2004) (Hannan & Carroll, 1992) (Hawley, 1950) (Aldrich & Auster, 1986)	محیط/سازمان	*تراکم جمعیت*چرخه عمر صنعت*سن سازمان *اندازه سازمان	بوم شناسی جمعیت
رویکرد روانشناسانه (عاطفی)			
Anheier and Moulton, 1999	فرد	*از منظر شناختی	تمایلات روانی

(D1).			و انتظارات مدیران
(برادلی و مور، ۲۰۰۰)	فرد	.....	کارآفرین عامل اصلی شکست ها SME
Mellahi & ) (Wilkinson, 2004)	فرد	اثر متغیرهای روانشناختی	Op
بروان و استارکی (۲۰۰۰)	فرد	.....	لختی شناختی
(Vidar and Lechner, 2013)	فرد	اعتماد به نفس کاذب	تعصب شناختی
(Cooper and Artz, 1995, nabil khelil, 2016)	فرد	شکست و بقا وابسته به آستانه عملکرد کارآفرین	تئوری اختلاف مکمل تئوری آستانه

بخش دوم تحلیل: در مرحله دوم تحلیل به منظور داده‌کاوی در بررسی سیستماتیک ادبیات حوزه چرخه عمر، دو روش دسته‌بندی کارت‌های باز و بسته هم‌زمان مورد استفاده قرار گرفت (open and closed card sort approaches) (اسپنسر، ۲۰۰۴، ۲۰۰۹). در روش دسته‌بندی کارت باز، اقلام به دسته‌های دارای خصوصیات مشترک تقسیم می‌شوند. در روش دسته‌بندی کارت بسته، دسته‌های موجود از پیش معلوم است (موقعیت در طول مراحل چرخه عمر) و اطلاعات جدید (گرفته‌شده از مدل‌های محققان) در ساختار موجود یکپارچه شده است. طبقه‌بندی کارت با قرار دادن توصیف نویسندگان (و مفاهیم کلیدی) هر مرحله از چرخه عمر شرکت در یک کارت مشخص جداگانه شروع شد. به‌عنوان مثال، مدل گرینر ۵ مرحله داشت و شرح هر مرحله بر روی یک کارت شاخص فهرست شد. این تکرار برای هر یک از ۱۳ مدل چرخه عمر تکرار شده و به ۶۰ کارت جداگانه منجر شد، هرکدام با شرح یک مرحله از یک مدل چرخه عمر؛ سپس، ۶۰ کارت با استفاده از رویکرد کارت باز به گروه‌های طبقه‌بندی‌شده مرتب شدند. شرح هر کارت شاخص برای یافتن عناصر مشترک، مورد بررسی قرار گرفت. کارت‌هایی که عناصر مشترکی را به اشتراک گذاشتند، برای ایجاد یک نقطه مشترک به هم متصل شدند. توصیفات مرحله‌ای در کارت‌هایی که دارای ویژگی‌های بیش از یک نقطه بودند، به نقطه‌هایی که دارای ویژگی‌های بیشتر مشترک بودند، اختصاص داده شدند؛ باین‌حال، در برخی موارد، تعادل مشخصی بین دو مرحله وجود داشت و به همین ترتیب، توصیف مرحله به هر دو نقطه تطبیق داده شد.

جدول پیوست ۱ نتایج این داده‌کاوی را نشان می‌دهد: (به جدول پیوست ۱. گروه‌بندی مجدد مراحل چرخه عمر مراجعه شود).

همانگونه که از جدول پیوست ۱ استنباط می‌گردد، این کار مرتب‌سازی مجدد منجر به چهار نقطه (مرحله در چرخه عمر) شد. لذا به‌طورکلی می‌توان در مورد مدل‌های چرخه حیات سازمان چهار مرحله مشترک را در نظر گرفت. بررسی ادبیات حوزه کسب‌وکارهای کوچک و متوسط نیز در این چرخه حیات ۴ مرحله‌ای قرار می‌گیرد. این ۴ مرحله عبارت‌اند از: آغاز (ایجاد)، رشد و توسعه، بلوغ، افول (بازیابی)؛ این مدل چهار مرحله‌ای در پژوهش حاضر به منظور درک الگوی نوع شناسی شکست شرکت‌ها در هر یک از مراحل مورد استفاده قرار گرفت اما از آنجا که این مقاله به دنبال مطالعه شکست در طول مراحل مختلف حیات سازمان است، مرحله افول یا مرگ از تحلیل‌ها حذف گردید و سه مرحله حیات سازمان تا پیش از رسیدن به مرحله افول (آغاز، رشد و توسعه، بلوغ) مورد بررسی قرار گرفت.

بخش سوم تحلیل: در مرحله سوم تحلیل، به منظور دستیابی به پیش‌زمینه الگوی نوع شناسی شرکت‌های کوچک و متوسط در مراحل مختلف چرخه عمر، انجام داده‌کاوی و دسته‌بندی انواع شکست‌ها در مراحل مختلف چرخه عمر از روش دسته‌بندی مجدد در تحلیل‌های مرور سیستماتیک استفاده گردید. نتایج استفاده از دو روش همزمان کارتهای دسته‌بندی باز و بسته (Spencer, 2004, 2009)، در ادبیات حوزه شکست سازمان‌ها که در روش کارت دسته‌بندی باز، اقلام ابتدا به دسته‌بندی‌های دارای خصوصیات مشترک تقسیم شدند (سطوح فردی، سازمانی، محیطی). سپس در روش دسته‌بندی بسته اقلام (۵ مراحل چرخه عمر منتج شده از دسته‌بندی صورت گرفته از سیر تئوری‌ها در ادبیات چرخه عمر)، از پیش معلوم هستند. طبقه‌بندی با قرار دادن توصیف نویسنده‌گان (و مفاهیم کلیدی) از هر سطح شکست در یک کارت مشخص جداگانه انجام شد و ادامه فرایند همانند مرحله قبل صورت گرفت. بدین ترتیب طبقه‌بندی مجدد به شرح جدول پیوست ۲ حاصل گردید. تلخیص متغیرهای مستخرج از جداول پیوست ۲ ناشی از گروه‌بندی مجدد پیش‌زمینه‌های شکست در مراحل مختلف چرخه عمر سازمان و دستیابی به فراوانی متغیرهای مربوط به هر بستر تئوریک به شرح جداول پیوست دستیابی به الگوی نوع شناسی شکست در کسب و کارهای کوچک و متوسط را به شرح جدول ۳ ممکن می‌سازد:

جدول ۳. فراوانی متغیرهای شکست در هر مرحله در سطوح فردی، سازمانی و محیطی

بلوغ		رشد و توسعه		آغاز		مراحل چرخه عمر / عوامل سطح شکست	
۱۴	ارادی	۳	ارادی	۱۹	ارادی	۱۹ مورد	فردی
۰	جبری	۰	جبری	۰	جبری		
۱۴	ارادی	۷	ارادی	۱۵	ارادی	۲۱ مورد	سازمانی
۳	جبری	۸	جبری	۲	جبری		
۰	ارادی	۲	ارادی	۱	ارادی	۱۸ مورد	محیطی
۹	جبری	۴	جبری	۱۷	جبری		
۲۸	جبری	۱۲	جبری	۳۹	ارادی	جمع	
۱۲	ارادی	۱۲	ارادی	۱۹	جبری		

آن گونه که از نتایج جدول ۳ بر می‌آید، در مرحله آغاز؛ شکست در سطح فردی و سازمانی عمدتاً از نوع ارادی و در سطح محیطی از نوع جبری است که البته شکست در هر سه سطح فردی، سازمانی و محیطی در مرحله آغاز پررنگ است. در مرحله رشد و توسعه؛ شکست در سطح سازمانی پررنگ تر از دو سطح دیگر بوده که البته سهم عوامل جبری و ارادی نزدیک به هم هستند (شکست ارادی-جبری). در مرحله بلوغ؛ مجدداً در سطوح فردی و سازمانی نوع شکست ارادی غالب شده و در سطح محیطی شکست جبری نمود می‌یابد که البته نقش پررنگ تر شکست در این مرحله متوجه سطح سازمانی از نوع ارادی است. البته میبایست در نظر داشت که نقش عوامل فردی و سازمانی در مراحل اولیه در جهت کسب منابع، توسعه سازمان بوده و نقش همین عوامل در دوران پیری از نوع توانایی انطباقشان با تغییرات محیط خارجی است. لذا الگوی پیش زمینه این پژوهش (ماتریس ۹ خانه ای شکست) به صورت زیر است:

جدول ۴. الگوی مفهومی پژوهش (ماتریس ۹ خانه شکست)

مراحل چرخه عمر / عوامل سطح شکست	بلوغ	رشد و توسعه	آغاز
فردی	دیدگاه ارادی: شکست در شناسایی و تحلیل تغییرات	دیدگاه ارادی: شکست در ارزیابی فرصتها و مدیریت منابع	دیدگاه ارادی: شکست در چیدمان منابع
سازمانی	دیدگاه ارادی: شکست در انطباق با تغییرات	دیدگاه ارادی-جبری: شکست در اجرای استراتژی و ایجاد قابلیت ها و مدیریت	دیدگاه ارادی: شکست در مدیریت منابع

	منابع		
دیدگاه جبری: شکست در دسترسی به منابع	دیدگاه ارادی- جبری: شکست در انتخاب استراتژی	دیدگاه جبری: شکست در پیش بینی تغییرات	محیطی
فقدان منابع و قابلیت مدیریت منابع	ایجاد موقعیت استراتژیک و قابلیت مدیریت منابع	اتمام منابع و قابلیت پاسخ به تغییرات محیطی	ریشه شکست

### ۳. نتیجه گیری

نتیجه تحلیل داده ها در جدول ۴ نشان می دهد که با بررسی ادبیات و ایجاد پیوند میان ادبیات حوزه شکست سازمان و ادبیات حوزه چرخه عمر سازمان می توان انواع دقیقتری از شکست سازمانی را شامل ۹ نوع شکست محتمل شناسایی نمود که سازمان ها ممکن در مراحل مختلف چرخه عمر خود با آن مواجه گردند.

شکست نوع اول؛ شکست در سطح فردی از نوع ارادی در مرحله آغاز است. متغیرهایی چون توانایی خرید، توانایی ساخت و فروش، کاریزمای فردی، سبک مدیریتی و کارآفرینی، تخصص تأمین مالی، ایجاد نوآوری، وقف نامحدود خود، انتظار کارآفرین، سازماندهی و جهت دهی، نقش مالک، ارزش ها، اهداف مالک، روابط اجتماعی، قابلیت های انسانی، سرمایه دانش، تعصب های شناختی، مشکلات انگیزشی، اعتماد به نفس کاذب، ریسک پذیری در مواجهه با عدم اطمینان، سوابق خانوادگی؛ متغیرهای نقش آفرین در این نوع از شکست هستند. شکست نوع دوم؛ شکست در سطح سازمانی از نوع ارادی در مرحله آغاز است. در این نوع از شکست متغیرهایی چون سابقه، دانش، تخصص محدود منجر به عدم مشروعیت و عدم دسترسی به منابع، استفاده از طرح ها، استراتژی ها و فناوری های اثبات نشده، عدم توانایی بسیج منابع، عدم مشروعیت، عدم دسترسی به منابع مالی، فقدان ارتباط با دیگر سازمان ها، از دست دادن پرسنل کلیدی، سوء مدیریت، تجربه قبلی کم، ساختار سازمانی، سبک ارتباطات، پاداش، سیستم های رسمی و برنامه ریزی، نوآوری در خط محصول، تصمیمات متمرکز و کنترل شده، انتخاب استراتژی، توسعه قابلیت های کسب و کار، استراتژی اولین سال های تأسیس، عوامل مربوط به هیئت مدیره: اتصالات مدیران، اندازه هیئت مدیره، مدیران بیرون سازمانی؛ نقشی تأثیرگذار دارند. شکست نوع سوم؛ شکست در سطح محیطی از نوع جبری در مرحله آغاز است. متغیرهای این نوع شکست شامل اختیار بر اساس حق مالکیت، وابستگی به ارباب رجوع، وابستگی به تأمین

کنندگان، محیط ساکن و همگن، مرحله صنعت، سودآوری صنعت، کانال‌ها و بازارهای محدود، ورود تازه واردان، منابع محیطی زمان تأسیس، شرایط رقابتی در زمان تأسیس، شبکه تجاری: در دسترس بودن ابزارها و حمایت تجاری، تأثیر تراکم بر انتخاب موقعیت استراتژیک، اندازه سازمان، موقعیت جغرافیایی، قیمت تجربه شده، نفوذ سیاسی کشورهای دارای قرارداد برانصباف افراد با صلاحیت و موانع دولت، محدودیت‌های دولت بر تصمیم‌گیری، آزادسازی، کاهش ارزش پول هستند. شکست نوع چهارم؛ 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 پنجم؛ شکست در سطح سازمانی از نوع ارادی-جبری در مرحله رشد و توسعه است. متغیرهای معرف این نوع شکست هزینه‌های یادگیری وظایف جدید، فقدان یا ضعف ساختار رسمی، عدم وجود ارتباطات با ثبات با مشتریان، مشکلات افزایش سرمایه، جذب، استخدام و نگهداشت نیروی با مهارت، هزینه‌های اداری بالاتر، مشکلات ذینفعان بیرونی، جایگزینی مدیران، سابقه کسب و کار، استفاده از رسانه، ناکارآمدی در قابلیت‌های مدیریت منابع مالی، نقص در منابع: کمبود دارایی‌های استراتژیک، رقابت بین منابع، توانایی‌ها 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 ششم؛ 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 پیش‌بینی تقاضا و مازاد ظرفیت تولید)، کاهش بیش از حد قیمت متغیرهای این نوع از شکست هستند شکست هفتم؛ شکست در سطح فردی ارادی در مرحله بلوغ است. متغیرهای این نوع شکست شامل تجربه مدیریتی، فقدان بینش مدیریتی، تعهد به استراتژی گذشته و عدم پاسخ به موقع به فرصت‌های بازار، یا هشدارهای زودهنگام، ناتوانی مدیران در ایجاد استراتژی‌های متناسب با تلاطم‌ها، تخصص‌های نامتناسب و نامتوازن، استعداد ضعیف، ساختار روابط اجتماعی غیر سودمند، ویژگی‌های جمعیت شناختی مدیریت، اجرای ضعیف استراتژی، عدم سنجش جدی مشکلات، پردازش معیوب اطلاعات، خود فریبی تصمیم‌گیران، انکار بحران، اسناد سببی، آستانه عملکرد، رضایت کارآفرینانه، رضایت و سکون مدیریت در مواجهه با تکانه‌های خارجی، شکاف بین عملکرد و دستاورد واقعی با اهداف و انتظارات فردی، ترجیح منافع کوتاه مدت، تئوری گروه فکری، تئوری تهدید شدت اثر، ویژگی‌های شخصی تصمیم



گیران، لختی شناختی؛ است. شکست نوع هشتم؛ شکست در سطح سازمانی ارادی در مرحله بلوغ است. متغیرهایی چون لختی استراتژیک، مشکلات مالی، ناتوانی در توسعه استراتژی های مناسب، پیروی از روالهای کاری، فرایندها و استراتژی ها قدیمی در مقابل بحران های ناشی از تکانه های خارجی، لختی فرهنگی، وابستگی به مسیر، نفرین موفقیت، تغییرات مکرر در تیم مدیریت ارشد، از دست دادن پرسنل کلیدی، ویژگی های تصمیم گیران، ترکیب تیم مدیریت، همگنی و تجربه تصدی گری، تضاد منافع ذینفعان، مشکلات انگیزشی، همراستا نبودن انگیزه ها، تأثیرات عوامل خارجی در محدودیت های مدیریتی، دخالت سیاسی، عدم توازن بین منابع داخلی و قابلیت های در حال تغییر، ناتوانی در تراز کردن خود با محیط کسب و کار، بوروکراسی بیش از حد، استخدام بیش از حد، مدیریت ضعیف، عدم تمایل به تغییر، تخریب روتین ها، روابط بین سازمانی و مشروعیت در مواجهه با تغییر: لختی ساختاری، از دست رفتن مشروعیت، ناتوانی در انطباق با فناوری جدید، رفتارهای استراتژیک دارای نوسان و بسیار متزلزل، تعهد فرایندها: عدم توانایی در ایجاد تحول، مقاومت در برابر تغییر سازمانی، ناتوانی در تصمیم گیران در تغییر به دلیل محدودیت های سهامداران؛ متغیرهای معرف این نوع از شکست هستند. شکست نوع نهم؛ شکست در سطح محیطی جبری در مرحله بلوغ است. متغیرهای آزادسازی، نوسانات نرخ ارز، فشارهای سازمانی از سوی دولت، توسعه فضای کسب و کار، جو اقتصادی، رکود اقتصادی، پویایی محیطی (اشتباه در پیش بینی تلاطم در تقاضا)، بخشش محیطی (کمیابی منابع در دسترس)، پیچیدگی محیطی (پیچیدگی در روابط درون و بیرون سازمانی)، ورود فناوری جدید؛ متغیرهای این نوع شکست هستند.

تحقیقات آتی: تحقیقات آتی در این زمینه می توانند بر تفکیک انواع صنعت تأکید نماید و متغیرهای نقش آفرین انواع شکست را در هریک از صنایع در مطالعات تطبیقی مقایسه نماید تا مسیر سیاستگذاری در هریک از صنایع را شفافتر نماید.

## کتابنامه

احمد پور، محمود و مقیمی، سیدمحمد (۱۳۸۵)، *مبانی کارآفرینی*، محل نشر: انتشارات مرکز کارآفرینی دانشگاه تهران

سپهری، مهران و آبرون، فرناز (۱۳۸۶). «مطالعه چرخه حیات سازمانی در سازمان های ایرانی با اندازه کوچک-متوسط»، *پنجمین کنفرانس بین المللی مدیریت تهران*، محل نشر: گروه پژوهشی آریانا.

- Adewale, O. O., Abolaji, A. J. and Kolade, O. J., (2011). "Succession Planning And Organizational Survival: Empirical Study on Nigerian Private Tertiary Institutions", *Serbian Journal of Management*, 6(2) 231 – 246.
- Aldrich, H.E. and Auster, E.R. (1986). "Even Dwarfs Start Small: Liabilities of Age and Size and Their Strategic Implications. In Staw, B.M. and Cummings, L.L. (eds)", *Research in Organization Behavior*. JAI Press, 165–198.
- Amankwah-Amoa, J. (2016). "An Integrative Process Model of Organizational Failure". *Journal of Business Research*, 69 (2016), 3388–3397.
- Amankwah-Amoah, J., and Debrah, Y. A. (2010). "The Protracted Collapse of Ghana Airways: Lessons in Organizational Failure". *Group & Organization Management*, 35, 636–665.
- 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.
- Argenti, J. (1976). "Corporate Collapse: The Causes and Symptoms". *New York: John Wiley*.
- Baum, J. A. C., & Mezias, S. J. (1992). "Localized Competition and Organizational Failure in the Manhattan Hotel Industry, 1898-1990". *Administrative Science Quarterly*, 37, 580–604.
- Baum, J.A.C. and Singh, J. (1994). "Organizational Niches And The Dynamics of Organizational Mortality". *Administrative Science Quarterly*, 36, 187–218.
- Bradley III, D. B., and Moore, H. L. (2000). "Small Business Bankruptcy Caused by Lack of Understanding of Business Environment and Consumer Needs". In 1998 ICSB Singapore Conference.
- Carroll, C., Van Witteloostuijn, A., (1995). "Industrial Organization and Organizational Ecology: the Potentials for Cross-Fertilization". *Organ. Stud*, 16 (2), 265–298.
- Carter, R., & Van Auken, H. (2006). "Small Firm Bankruptcy". *Journal of Small Business Management*, 44(4), 493–512.
- Churchill, N. Lewis, V. (1983), "The Five Stages of Small Business Growth", *Harvard Business Review*, 61, 3, 30–50.
- Cochran, A. B. (1981). "Small Business Mortality Rates: A Review of the Literature". *Journal of Small Business Management*, 19(4), 50-59.
- Cooper, A.C., and Artz, W.A., (1995). "Determinants of satisfaction for entrepreneurs". *J. Bus. Ventur.* 10 (6), 439–457.
- Freeman, R.B. (1980), "The Exit-Voice Tradeoff in the Labor Market: Unionism", Job Tenure, Quits, and Separations, *Quarterly Journal of Economics*, 94, 43-673.
- Garicano, L. and Rayo, L. (2016). "Why Organizations Fail: Models and Cases", *Journal of Economic Literature* 2016, 54(1), 137–192.
- Gieure, C., and Buendía-Martínez, I., (2016). "Determinants of Translation-ifirm Survival: A fuzzy set analysis". *Journal of Business Research*, 69 (2016) 5377–5382.
- Greiner, L.E. (1972): Evolutions and Revolutions as Organizations Grow, *Harvard Business Review*, 50, 4, 37-46.
- Hambrick, D., and D'Aveni, R. A. (1992). "Top Team Deterioration as Part of the Downward Spiral of Large Corporate Bankruptcies". *Management Science*, 38, 1445–1467.

- Hamilton, E. A. (2006). "An Exploration of the Relationship Between Loss of Legitimacy and the Sudden Death of Organizations". *Group & Organization Management*, 31, 327-358.
- Hannan, M. and Freeman, J. (1978). "Internal Politics of Growth and Decline. In Environments and Organizations. Meyer", M. et al San Francisco: Jossey-Bass. 177-199.
- Gaibraith, J. (1982), "The Stages of Growth", *Journal of Business Strategy*, 3(1), 70 – 79.
- Jennings, P. L., & Beaver, G. (1995). "The Managerial Dimension of Small Business Failure". *Strategic Change*, 4(4), 185-200.
- Khelil, N., (2016), "The Many Faces of Entrepreneurial Failure: Insights From an Empirical Taxonomy", *Journal of Business Venturing*, 31 (2016), 72-94.
- Lussier, R. N., and Pfeifer, S. (2001). "A Crossnational Prediction Model for Business Success". *Journal of Small Business Management*, 39(3), 228-239.
- McGovern, T. (2007). "Why Do Successful Companies Fail? A Case Study of the Decline of Dunlop". *Business History*, 49(6), 886-907
- 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.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1983). "Successful and Unsuccessful Phases of the Corporate Life Cycle". *Organization Studies*, 4, 339-356.
- Mone, M.A., McKinley, W. and Barker, V.L. (1998), "Organization Decline and Innovation: a Contingency Framework". *Academy of Management Review*, 23(1): 115-132.
- Pal, J., Medway, D., and Byrom, J. (2006). "Analysing Retail Failure from an Historical Perspective: A case study of A. Goldberg & Sons Plc". *Service Industries Journal*, 26(5), 513-535.
- Romanelli, E. (1989), "Environments and Strategies of Organization Start-Up: Effects on Early Survival", *Administrative Science Quarterly*, 34 (3) (Sep., 1989), pp. 369-387.
- Ropega, J. (2011). "The Reasons and Symptoms of Failure in SME". *International Advances in Economic Research*, 17(4), 476-483.
- Schumpeter, J. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper & Brothers.
- Scott, M. and Bruce, R., (1987). Five Stages of Growth in Small Business, *Long Range Planning*, 20 (3), 45-52.
- Sheppard, J. P. (1994a). "Strategy and Bankruptcy: an Exploration into Organizational Death". *Journal of Management*, 20, 795-833.
- Singh, S., Corner, P. D., and Pavlovich, K. (2015). "Failed, not finished: A narrative approach to understanding venture failure stigmatization". *Journal of Business Venturing*, 30(1), 150-166.
- Slater, S. and Narver, J. (1994). "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation Performance Relationship". *Journal of Marketing*, 58, 46-55.
- Starbuck, W.H., Greve, A. and Hedberg, B.L.T. (1978). "Responding to Crisis". *Journal of Business Administration*, 9, 111-137.
- Staw, B., Sandelands, L. and Dutton, J.E. (1981). "Threat-Rigidity Cycles in Organizational Behavior: a Multi-Level Analysis". *Administrative Science Quarterly*, 26, 501-524.

- Tedlow, R.S. (2008). "Leaders in Denial. *Harvard Business Review*", 86(7/8), 18-19.
- Thornhill, S., & Amit, R. (2003). "Learning about Failure: Bankruptcy", Firm Age, and the Resource-Based View. *Organization Science*, 14(5), 497-509.
- Ulmer, M. J., and Nielsen, A. (1947). "Business Turn-Over and Causes of Failure". *Survey of Current Business*, 27(4), 10-16.
- Vidar Gudmundsson, and S., Lechner, C., (2013). "Cognitive biases, organization, and entrepreneurial ifrm survival", *European Management Journal*, 31, 278-294.
- 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.

## جداول پیوست

جدول پیوست ۱. گروه بندی مجدد مراحل چرخه عمر

ردیف	مدل / محقق	مرحله صفر	مرحله یک	مرحله دو	مرحله سه	مرحله چهار
	گروه بندی مجدد	ایده کارآفرینی	آغاز/ ایجاد	رشد و توسعه	بلوغ	افول / بازیابی
۱	ال دفت	-----	خلاقیت	اشتراک مساعی	رسمی شدن	تجدید حیات
۲	رایتیز	کارآفرینی	شکل گیری اولیه	-----	رسمیت و کنترل پیچیده شدن ساختار	افول
۳	گرینر (۱۹۷۲)	-----	خلاقیت	جهت دهی	تفویض اختیار هماهنگی همکاری مبتنی بر اعتماد	-----
۴	گایبریت (۱۹۸۲)	آزمون و نمونه اولیه	مدل شاپ آغاز تولید حجمی	رشد طبیعی	مانور استراتژیک	-----
۵	چرچیل و لوتیس (۱۹۸۳)	-----	ایجاد بقا	موفقیت جهدش	بلوغ منابع	-----
۶	کوئین و کامرون (۱۹۸۳)	-----	کارآفرینی	تشریک مساعی	رسمیت و کنترل	تدبیراندیشی
۷	میلر و فریزن (۱۹۸۳)	-----	تولد	رشد	بلوغ	احیا زوال
۸	اسکات و بروس (۱۹۸۷)	-----	آغاز بقا	رشد توسعه	بلوغ	
۹	هانکس (۱۹۹۳)	-----	ایجاد (مفهوم و توسعه)	رشد	بلوغ (ثبات)	-----

















																			کارتون و ونه‌کن، ۲۰۰۶
																			همبریک، ۱۹۸۸
																			دی اوینی و مک میران، ۱۹۹۰
																			آمونکوا آموآ و دبراه، ۲۰۱۴
	اردی	اردی	چبری	اردی	اردی	اردی	اردی	اردی	چبری	اردی	اردی	اردی	اردی	اردی	چبری	اردی			تئوری
	۳ مورد چبری							۱۴ مورد اردی								جمع فراوانی			

جدول پیوست ۹،۲. فراوانی متغیرهای شکست در مرحله بلوغ در سطح محیطی

ورود فناوری جدید	پیچیدگی محیطی (پیچیدگی در روابط درون و بیرون سازمانی)	پخش محیطی (کمپای منابع در دسترس)	پویایی محیطی (اشتباه در پیش‌بینی تلاطم در تقاضا)	رکود اقتصادی	توسعه فضای کسب و کار، جو اقتصادی	فشارهای سازمانی از سوی دولت	نوسانات نرخ ارز	آزادسازی	شکست در مرحله بلوغ در سطح محیطی
									آمونکوا آموآ، ۲۰۱۰
									مدوی و بایروم، ۲۰۰۶
									مالاهی و ویلکینسون، ۲۰۰۴
									مک گورن، ۲۰۰۷
									کارتون و ونه‌کن، ۲۰۰۶
چبری	چبری	چبری	چبری	چبری	چبری	چبری	چبری	چبری	تئوری
۹ مورد چبری				۰ مورد اردی					جمع فراوانی