



## Identifying the Dimensions of Personal Resilience Model of Iranian Startup Founders

**Vahid Yousefian Arani** \* 

\*Corresponding Author, Ph.D. Candidate, Department of Business Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: vahid.yousefian@ut.ac.ir

**Marjan Fayyazi** 

Assistant Prof., Department of Business Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: mfayyazi@ut.ac.ir

**Fereshteh Amin** 

Assistant Prof., Department of Business Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: famin@ut.ac.ir

**Ali Davari** 

Assistant Prof., Department of Business Creation, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: ali\_davari@ut.ac.ir

### Abstract

#### Objective

Considering the high rate of failure among startups and the atmosphere of the Iranian startup ecosystem, as well as the economic-political crisis in recent years, lots of entrepreneurs starting their business face failure or serious crisis. Thus, investigating the dimensions of entrepreneurs' resilience and its nature among Iranian entrepreneurs is vital. Hence, the objective of this research is to identify the dimensions of the personal resilience of startup founders.

#### Methodology

This research has a descriptive-exploratory orientation, inductive approach, and phenomenological strategy. Conducting in-depth interviews with 13 Iranian startup founders and carrying out thematic analysis, five main themes, 16 subsidiary themes, and 454 codes were extracted.

#### Findings

Based on the achieved results, the formation of personal resilience among entrepreneurs consists of five main themes: (1) Entrepreneur's characteristics: including personal characteristics and psychological capabilities, values and beliefs, entrepreneurial motivation, and skills and readiness for facing business adversities, (2) External support: including psychologically empowering factors and providing needed facilities by different sources of support for instance from a spouse, family, friends, co-founders, employees, investors, mentors, therapist, customers, and society, (3) Characteristics of

failure: including costs of failure and causes of failure, (4) The process of forming resilience: including initial actions for improving mood, initial reactions, mental approaches and actions, person-related proceedings and work-related proceedings, and (5) After-failure growth: including psychological growth, attitudinal growth, work-related behavioral growth, and non-work-related behavioral growth.

## Conclusion

This study presented a model of resilience formation from failure to shaping resilience, to after-failure growth. This model clarifies the dimensions of entrepreneurs' personal resilience in more detail by putting dimensions in three relatively distinct time intervals. It also discussed several factors in entrepreneurs' personal resilience in more detail, adding to the existing literature. The dual role of self-confidence is notable in this regard. Self-confidence and efficacy can strengthen one's resilience; however, if not realistic, such self-confidence can amplify the negative consequences of failure, as entrepreneurs cannot act as expected by themselves in the face of adversity. Another dual factor in personal resiliency is the bond between an entrepreneur and a business, which is usually referred to as parental love. Although this passion and love for the business advance them to persist in the business, it may blind the entrepreneur's unbiased analysis of the problems and challenges both in the internal and external environment, which may lead them to more business crises. The current study also emphasizes the high similarity between entrepreneurs' characteristics that strengthen one's resiliency, and the reported growth as a result of resilient coping with failure, in different aspects such as psychological capabilities, values and beliefs, attitudes, and behavioral improvements. It suggests that facing adversity and showing resilience toward failure, is, by itself, an important source of even more resilience. Finally, based on the findings, applicable suggestions on increasing the personal resiliency of entrepreneurs are presented, including the development of psychological capabilities, skills, and work/family/friends network and their means; learning mental and behavioral approaches toward business failure such as acceptance, mourning over the loss of failure, and avoiding denial; cultural attempts toward a better atmosphere in Iranian startup ecosystem by investors and other players in Iran's startup ecosystem such as looking at using psychotherapy counseling as a personal development attempt; and supports and infrastructures needed to improve resilience.

**Keywords:** Entrepreneurial failure, Personal resiliency, startup, Thematic analysis.

**Citation:** Yousefian Arani, Vahid; Fayyazi, Marjan, Amin, Fereshteh & Davari, Ali (2022). Identifying the Dimensions of Personal Resilience Model of Iranian Startup Founders. *Journal of Business Management*, 14(4), 741-769. <https://doi.org/10.22059/JIBM.2022.342100.4361> (in Persian)





## شناسایی ابعاد مدل تاب آوری فردی بنیان گذاران استارت‌آپ‌های ایرانی

وحید یوسفیان آرائی\*

\* نویسنده مسئول، دانشجوی دکتری، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: vahid.yousefian@ut.ac.ir

مرجان فیاضی

استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: mfayyazi@ut.ac.ir

فرشته امین

استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: famin@ut.ac.ir

علی داوری

استادیار، گروه کارآفرینی کسب‌وکار جدید، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: ali\_davari@ut.ac.ir

### چکیده

**هدف:** با توجه به درصد بالای شکست استارت‌آپ‌ها و فضای زیست‌بوم استارت‌آپی ایران و بحران‌های اقتصادی - سیاسی در سال‌های اخیر، عمده کارآفرینانی که به‌تازگی وارد دنیای استارت‌آپی می‌شوند با پدیده شکست کارآفرینی مواجه می‌شوند. بنابراین، لزوم بررسی ابعاد تاب‌آوری کارآفرینان و شناخت ماهیت آن‌ها در جامعه کارآفرینی ایرانی ضروری است. بر این اساس، هدف از اجرای این پژوهش، شناسایی عوامل و ابعاد مدل تاب‌آوری فردی بنیان‌گذاران استارت‌آپ‌ها بوده است.

**روش:** این پژوهش با جهت‌گیری توصیفی - اکتشافی و رویکرد استقرایی با استراتژی پدیدارشناسی اجرا شده است. با انجام مصاحبه‌های عمیق روایی با ۱۳ نفر از بنیان‌گذاران استارت‌آپ‌های ایرانی و استفاده از تکنیک تحلیل مقوله در تجزیه و تحلیل داده‌ها، ۵ مقوله اصلی، ۱۶ مقوله فرعی و ۴۵۴ کد اولیه (مفهوم) شناسایی شد.

**یافته‌ها:** شکل‌گیری تاب‌آوری کارآفرینان ایرانی را می‌توان در پنج بعد دسته‌بندی کرد: ویژگی کارآفرین، حمایت و کمک بیرونی، ابعاد شکست، روند ایجاد تاب‌آوری پس از شکست و نتایج رشد فردی.

**نتیجه‌گیری:** مدلی از اجزای روند شکل‌گیری تاب‌آوری، از ابعاد یک شکست تا مسیر بروز رفتار تاب‌آورانه و در نهایت رشدهای ناشی از تاب‌آوری، ارائه شد. به‌علاوه، بخش‌هایی از یافته‌های جدید این پژوهش، همانند اثرهای دوگانه برخی عوامل، از جمله اعتمادبه‌نفس، علاقه به کسب‌وکار و نقش همسر تحلیل شد. در نهایت پیشنهادها کاربردی برآمده از نتایج پژوهش، برای کارآفرینان، سرمایه‌گذاران و سایر فعالان زیست‌بوم استارت‌آپی کشور، از جمله توسعه توانمندی‌های روان‌شناختی، مهارت‌های مورد نیاز و شبکه ارتباطی کاری/ غیرکاری کارآفرین، تغییر رویکردهای ذهنی، رفتاری و فرهنگی توسعه‌پذیر و حمایت‌ها و زیرساخت‌های لازم مطرح شد.

**کلیدواژه‌ها:** استارت‌آپ، تاب‌آوری فردی، تحلیل مقوله، شکست کارآفرینی.

**استناد:** یوسفیان آرائی، وحید؛ فیاضی، مرجان؛ امین، فرشته و داوری، علی (۱۴۰۱). شناسایی ابعاد مدل تاب‌آوری فردی بنیان‌گذاران استارت‌آپ‌های ایرانی. *مدیریت بازرگانی*، ۱۴(۴)، ۷۴۱-۷۶۹.

## مقدمه

یکی از محرک‌های اصلی توسعه اقتصادی در کشورها کارآفرینان هستند و تربیت و حفظ کارآفرینان جوان و توانمند برای پیشرفت اقتصادی کشورها ضروری است. این در حالی است که میزان شکست در کسب‌وکارها، به‌خصوص کسب‌وکارهای استارت‌آپی بسیار زیاد است و تجربه این شکست برای کارآفرینان، اگر به خروج آن‌ها از دنیای کارآفرینی منجر شود، می‌تواند زیست‌بوم کارآفرینی را از کارآفرینان مناسب خالی کند. آمارهای جهانی مؤسسه استارت‌آپ ژنوم<sup>۱</sup> نشان می‌دهد که در سال ۲۰۱۹ از هر ۱۰ استارت‌آپ ۹ مورد به شکست انجامیده است. به‌علاوه، آمار اداره کار<sup>۲</sup> ایالات متحده نشان می‌دهد که ۲۰ درصد از کسب‌وکارهای نوپا در اولین سال شروع به کار خود با شکست مواجه می‌شوند (گونزالس<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷). آمارهای منتشر شده در رابطه با شکست استارت‌آپ‌ها در ایران نیز این موضوع را تأیید می‌کند. در ایران تنها ۱۴/۴ درصد از استارت‌آپ‌ها به عمر ۳ سال و تنها ۳/۵ درصد به مرحله بلوغ رسیده‌اند (خلیقی و ایمانی، ۱۳۹۸). با توجه به اینکه ۵۳ درصد از بنیان‌گذاران استارت‌آپ‌ها کمتر از ۳۰ سال دارند و ۴۸ درصد از آنان در کارآفرینی تجربه شکست ندارند، تقویت تاب‌آوری در این افراد می‌تواند به ادامه فعالیت کارآفرینی و همچنین رشد آن‌ها منجر شود و در تقویت اکوسیستم استارت‌آپی کشور اثر چشمگیری داشته باشد (خلیقی و ایمانی، ۱۳۹۸).

به‌علاوه، شرایط محیط خارجی و اقتصاد کلان جامعه در سال‌های اخیر ایران نیز، وضعیت کسب‌وکارهای استارت‌آپی ایرانی را با چالش‌های جدی‌تری مواجه کرد. این شرایط از دو رویداد در سطح کلان جامعه نشئت گرفت. نخستین رویداد، همه‌گیری ویروس کووید ۱۹ بود. بر اساس آمار منتشر شده از پژوهشکده آمار ایران، در ماه‌های اولیه همه‌گیری (اسفند ۹۸ و فروردین ۹۹) ۳۸ درصد کسب‌وکارها مجبور شدند فعالیت‌های خود را به‌طور موقت تعطیل کنند و ۴۰ درصد نیز با ظرفیتی کمتر از ظرفیت کامل فعالیت خود را ادامه دادند (پژوهشکده آمار<sup>۴</sup>، ۱۳۹۹). دومین رویداد نیز از زنجیره رویدادهای اقتصادی - سیاسی، از جمله تشدید تحریم‌ها، تورم افسارگسیخته و قطعی موقت اینترنت در ایران نشئت گرفت که برای استارت‌آپ‌های ایرانی بحران‌های جدی به‌وجود آورد و نیاز کارآفرینان به تاب‌آوری را تشدید کرد. شایان توجه است که کارآفرینان، در حالت عادی نیز بیشتر از سایر گروه‌های کاری با عدم قطعیت‌ها، پیچیدگی‌های کاری و شکست در کسب‌وکارشان مواجهند (ما، لنگ، سان و سینگ<sup>۵</sup>، ۲۰۲۱). این موضوع به‌دلایل مختلفی همچون جدیدبودن مدل‌های کسب‌وکار، نبود نمونه‌های موفق قبلی، موفق نبودن در توسعه مناسب فناوری، روشن نبودن امکان جذب سرمایه در مراحل مختلف رشد، نوپا بودن تیم‌های استارت‌آپی، مشکل در حفظ تیم و مشکلات فنی جدی‌تر است (اونداس<sup>۶</sup>، ۲۰۲۱). این چالش‌ها اهمیت توجه به تاب‌آوری بنیان‌گذاران استارت‌آپ‌ها در ایران را بیش از پیش نشان می‌دهد.

تاب‌آوری یک ویژگی شخصیتی ثابت و تغییرناپذیر نیست (گوچاردی و دیگران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۸) و به‌عنوان یکی از ابعاد

1. Startup Genome

2. Bureau of Labor

3. Gonzalez

4. <https://srta.ac.ir/>

5. Ma, Lang, Sun & Singh

6. Öndas

7. Gucciardi et al.

سرمایه‌های روان‌شناختی، قابلیت پویا، شکل‌پذیر و توسعه‌پذیر است (نولزن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸)؛ از این رو شناسایی ابعاد تاب‌آوری در کارآفرینان، از جمله شناخت عوامل مؤثر بر تاب‌آوری، چگونگی شکل‌گیری رفتار تاب‌آورانه و استراتژی‌های تاب‌آوری کارآفرینان، به بنیان‌گذاران کسب‌وکارهای نوپا در مقابله با وضعیت دشوار و بازگشت به موقعیت عادی و رشد بیشتر کمک می‌کند. به‌علاوه با توجه به اینکه اغلب، توسعه استارت‌آپ‌های دانش‌بنیان در مراحل اولیه با آموزش و توانمندسازی از سوی سرمایه‌گذار، در قالب مؤسسه‌ها و صندوق‌های خطرپذیر، مراکز رشد و شتاب‌دهنده‌ها به کارآفرینان همراه است، شناسایی ابعاد ایجاد تاب‌آوری، می‌تواند به طراحی مداخله‌هایی برای افزایش تاب‌آوری در قالب این آموزش‌ها و توانمندسازی‌ها منجر شود. اثرگذاری این مداخله‌ها در افزایش تاب‌آوری، در مطالعات مختلفی نشان داده شده است (برای مثال: توبرت<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶؛ کانتو، تولک، فريتز و قریاخه<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰ و ابوت، وزنیاک، مک‌گلینچ، وال، گلد و وینوگرادوف<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰). علاوه بر بُعد کاربردی، این پژوهش از بُعد نظری نیز دستاوردهای شایان توجهی دارد. مطالعات کارآفرینی با کلیدواژه تاب‌آوری در ایران (از جمله رحمان سرشت، دهدشتی شاهرخ، خاشعی و دوست محمدیان، ۱۳۹۸ و ورمزیاری و ایمانی، ۱۳۹۶)، به‌طور عمده بر تاب‌آوری در سطح سازمان تمرکز کرده‌اند. اگرچه مطالعاتی در زمینه تاب‌آوری افراد در فضای کار (کارکنان سازمان‌ها) در ایران وجود دارد، نگارندگان مطالعات چندانی نیافتند که به ابعاد تاب‌آوری کارآفرینان در ایران به‌گونه‌ای توجه کند که ویژگی‌های خاص این گروه و همچنین، شرایط متمایز زیست‌بوم کارآفرینی ایران (در مقایسه با دیگر کشورها) در نظر گرفته شود. از این رو، پژوهش حاضر با هدف شناسایی ابعاد تاب‌آوری فردی بنیان‌گذاران استارت‌آپ‌ها در ایران انجام شده است. در ادامه مطالب، ابتدا به پیشینه پژوهش از بُعدهای نظری و تجربی پرداخته شده است، سپس روش‌شناسی پژوهش بررسی می‌شود. در بخش بعد، یافته‌های پژوهش ارائه و مفاهیم اصلی و فرعی به‌دست‌آمده با ذکر نمونه‌هایی از کدهای اولیه تشریح می‌شود. در نهایت، در بخش نتیجه‌گیری و پیشنهادها، نتایج تحلیل شده و با یافته‌های پژوهش‌های پیشین مقایسه می‌شود و ضمن بررسی محدودیت‌های تحقیق، پیشنهادهای کاربردی برآمده از تحقیق برای کارآفرینان و سایر فعالان و سیاست‌گذاران زیست‌بوم استارت‌آپی ایران ارائه خواهد شد.

### پیشینه نظری پژوهش

در بخش پیشینه نظری پژوهش، ابتدا به پیشینه و اجزای سرمایه روان‌شناختی، به‌عنوان چارچوب نظری غالبی پرداخته شده است که مفهوم تاب‌آوری را در خود جای داده است. در ادامه، تعریف تاب‌آوری فردی ارائه شده و در نهایت رویکردهای موجود در بررسی تاب‌آوری فردی بررسی شده است.

در حدود دو دهه قبل، مارتین سلیمان، یک حرکت جدید در روان‌شناسی را معرفی کرد و آن را روان‌شناسی مثبت‌نگر<sup>۵</sup> نامید (سلیمان و چیکستیمیه‌ای<sup>۶</sup>، ۲۰۰۰). در مقایسه با روان‌شناسی سنتی که بر بیماری‌های روانی و درمان

1. Nolzén

2. Tubbert

3. Cantu, Tolk, Fritts & Gharehyakheh

4. Albott, Wozniak, McGlinch, Wall, Gold, & Vinogradov

5. Positive Psychology

6. Seligman & Csikszentmihalyi

آن‌ها متمرکز بود، روان‌شناسی مثبت‌نگر، تمرکز خود را بر چگونگی ساختن قوت‌های افراد مانند ویژگی‌های شخصیتی، استعدادها و فضیلت‌ها قرار می‌دهد تا زندگی آن‌ها را سازنده‌تر و ارزشمندتر کند. لوتانز و یوسف<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) که از پژوهشگران حوزه رفتار سازمانی بودند، در ادامه این پارادایم جدید، مفهوم سرمایه‌های روان‌شناختی را مطرح کردند و به‌اختصار آن را سایکپ<sup>۲</sup> نامیدند. این مفهوم در مطالعات متعددی با محوریت فرد لوتانز بررسی شده است (لوتانز، ووگلگسنگ و لستر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶؛ لوتانز، ۲۰۰۲؛ لوتانز، یوسف و آولیو<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷) و در حوزه رو به ظهور رفتار سازمانی مثبت‌نگر قرار دارد (لوتانز و چرچ<sup>۵</sup>، ۲۰۰۲؛ لوتانز و فری<sup>۶</sup>، ۲۰۱۷). سرمایه‌های روان‌شناختی، آن دسته از ظرفیت‌های روان‌شناختی هستند که برای بهبود عملکرد، قابلیت دارند اندازه‌گیری شوند، توسعه یابند و مدیریت شوند. چهار سرمایه روان‌شناختی که به بهترین نحو در معیارهای مشخص شده در رفتار سازمانی مثبت‌نگر پیشنهاد شده‌اند عبارت‌اند از:

۱. خودکارآمدی: باور مثبت به خود و اعتمادبه‌نفس فرد برای برداشت و به‌کار بستن منابع لازم و اقدام برای موفقیت در انجام وظایف در محیط چالش‌برانگیز؛
۲. امید: میزان باور به اهداف و انرژی پیگیری آن‌ها و در زمان ضرورت، تغییر مسیر آن‌ها به‌منظور دستیابی به موفقیت؛
۳. خوش‌بینی: اسناد مثبت درباره موفقیت‌های حال و آینده فرد؛
۴. تاب‌آوری.

لوتانز (۲۰۰۲) تاب‌آوری را «ظرفیت بازگشت از وضعیت دشوار، شکست، درگیری یا حتی وقایع مثبت، پیشرفت و افزایش مسئولیت» تعریف کرده است (لوتانز، ۲۰۰۲: ۷۰۲). این تغییر نه‌تنها بازگشت از وضعیت دشوار به وضعیت عادی را شامل می‌شود، بلکه به روندی اشاره می‌کند که به رشد و توسعه بیشتر فرد نیز می‌انجامد. تعاریف متفاوتی نیز از پژوهشگران دیگر برای تاب‌آوری ارائه شده است، برای مثال، تاب‌آوری ظرفیت انطباق مثبت در وضعیت دشوار تعریف شده است (مستن و رایت<sup>۷</sup>، ۲۰۱۰؛ ریچاردسون<sup>۸</sup>، ۲۰۰۲). نکته مهم این است که در اغلب این تعاریف، به سه ویژگی مشترک اشاره شده است: ۱. وجود دشواری یا وضعیت ناگوار؛ ۲. به نمایش گذاشتن انطباق؛ ۳. وقوع رشد پس از اتفاق. بنابراین وجود موقعیت یا وضعیت ناگوار، شرط اصلی در بروز تاب‌آوری است. در مطالعات کارآفرینی، شکست کارآفرینی به‌عنوان بستری در نظر گرفته می‌شود که در آن رفتار تاب‌آورانه روی می‌دهد. مطالعات مختلف گستره متفاوتی را برای شکست کارآفرینی در نظر گرفته‌اند و این گستره، از عدم دستیابی به اهداف تعیین‌شده برای کسب‌وکار تا ورشکستگی کامل و تعطیلی کسب‌وکار، به‌عنوان شکست کارآفرینی قلمداد می‌شود (سینگ، کرنر و پاولویچ<sup>۹</sup>، ۲۰۰۷). در این پژوهش

---

1. Luthans & Youssef
2. Psycap
3. Luthans, Vogelgesang & Lester
4. Luthans, Youssef & Avolio
5. Luthans & Church
6. Luthans & Frey
7. Masten & Wright
8. Richardson
9. Singh, Corner & Pavlovich

منظور از شکست کارآفرینی، ایجاد شرایط دشوار برای کسب‌وکار است، وضعیتی که ادامه فعالیت کسب‌وکار و فعالیت‌های استارت‌آپ را با تهدید و رکود جدی و تعطیلی موقت مواجه کند یا به صورت کامل، به تعطیلی کسب‌وکار منجر شود. شایان ذکر است که در این تعریف، شکست رویدادی یک‌باره و لحظه‌ای در نظر گرفته نمی‌شود، بلکه باید آن را فرایندی در نظر گرفت که با ایجاد موقعیت دشوار شروع می‌شود و در نهایت به تبعات جدی، مانند تعطیلی کسب‌وکار می‌انجامد (جنکینز و مک‌کلیف<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶).

پژوهشگران تاب‌آوری فردی را به سه شکل مفهوم سازی کرده‌اند (کوسک و پریجینو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶؛ ریچاردسون، ۲۰۰۲). در دیدگاه نخست، تاب‌آوری یک ویژگی شخصیتی پایدار یا مجموعه‌ای از قوت‌های فردی مختلف تعریف می‌شود (لوتار، سیچتی و بکر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰). در رویکرد دوم، نگاه به تاب‌آوری، ظرفیت‌محور است؛ به این معنا که تاب‌آوری را نوعی ویژگی توسعه‌پذیر و وضعیتی می‌داند که در دوره‌های زمانی مشخص می‌تواند ثابت در نظر گرفته شود؛ اما این قابلیت را دارد که از طریق تمرین و آموزش توسعه یابد (لوتانز، ۲۰۰۲). رویکرد سوم، فرایند‌محور است. در این رویکرد، به تاب‌آوری همانند نوعی فرایند دنباله‌دار و پیشرفتی نگریسته می‌شود که در پاسخ به تعداد زیادی از رویدادهای احتمالی به وجود می‌آید و به انطباق مثبت از سوی فرد می‌انجامد (مکلارن و روتستین<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳؛ مونکمیر، هوگل و ویس<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲). در این نگاه، رویدادهای احتمالی از جمله شرایط زمینه‌ای محیط کار بررسی می‌شود (سوتکلیف و وگوس<sup>۶</sup>، ۲۰۰۳)؛ زیرا مطالعات نشان داده است که تاب‌آوری در حوزه‌های مختلف، ویژگی‌های خاص خود را دارد (هارمز، ونه‌وو و لوتانز<sup>۷</sup>، ۲۰۱۷؛ تودت، ویس و هوگل<sup>۸</sup>، ۲۰۱۹). به علاوه در این نگاه ترکیبی از اعمال، ظرفیت‌های توسعه‌پذیر و المان‌های وضعیتی و ثابت، بر نتیجه فرایند تاب‌آوری اثر می‌گذارند. از این رو، نگاه فرایندی رویکردی جامع و یکپارچه در مطالعه تاب‌آوری ارائه می‌دهد (هارتمن، ویس، نیومن و هوگل<sup>۹</sup>، ۲۰۲۰، کوسک و پریجینو، ۲۰۱۶).

در فضای کارآفرینی، به تاب‌آوری در سطوح مختلفی، از جمله فردی، تیمی، کسب‌وکار (سازمان) و زیست‌بوم توجه شده است (دوچک<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۸). مطالعات مرتبط با تاب‌آوری کارآفرینی در ایران نیز، بیشتر تاب‌آوری را در سطح کسب‌وکار بررسی کرده‌اند (رحمان سرشت و همکاران، ۱۳۹۸ و ورزمیاری و ایمانی، ۱۳۹۶) و بررسی آن در سطح فردی که مدنظر این پژوهش است، مغفول مانده است. نکته مهم دیگر در پژوهش‌های تاب‌آوری فردی در حوزه کارآفرینی این است که بسیاری از مطالعات، مفاهیمی مانند سرسختی<sup>۱۱</sup>، آمادگی<sup>۱۲</sup>، تداوم<sup>۱۳</sup> و خودکارآمدی<sup>۱۴</sup> را با تاب‌آوری هم معنا در نظر

1. Jenkins & McKelvie
2. Kossek & Perrigino
3. Luthar, Cicchetti, Becker
4. McLarnon & Rothstein
5. Moenkemeyer, Hoegl & Weiss
6. Sutcliffe & Vogus
7. Harms, Vanhove & Luthans
8. Todt, Weiss & Hoegl
9. Hartmann, Weiss, Newman & Hoegl
10. Duchek
11. Hardiness
12. Preparedness
13. Persistence
14. Self-efficacy

گرفته‌اند تا توضیح دهند که چرا برخی کارآفرینان بهتر از دیگران در مواجهه با شکست عمل می‌کنند (کوربر و مکناتن<sup>۱</sup>)، (۲۰۱۷). پژوهشگران دیگر، گامی فراتر برداشته و تاب‌آوری کارآفرینانه را مجموعه‌ای از ویژگی‌های رفتاری توصیف کرده‌اند. دووریس و شیلدز<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) انعطاف‌پذیری، انگیزه، استقامت و خوش‌بینی را به‌عنوان رفتارهای افزایش‌دهنده تاب‌آوری مطرح می‌کنند.

### پیشینه تجربی پژوهش

در بخش پیشینه تجربی با تمرکز بر پژوهش‌ها و مطالعاتی که مدل‌سازی تاب‌آوری فردی را مدنظر قرار داده‌اند، سابقه مطالعات و تحقیقات پیشین مرور شده است.

نخستین دسته از مطالعاتی که به ارائه مدل‌هایی برای تاب‌آوری فردی در حوزه محیط‌های کاری و حرفه‌ای پرداخته‌اند، بیشتر بر کارکنان یا رهبران سازمان‌ها تمرکز کرده‌اند و فضای کارآفرینی را بررسی نکرده‌اند. این دسته از مطالعات، مدل‌هایی برای عوامل شکل‌دهنده تاب‌آوری فردی را ارائه داده‌اند. مطالعه لوتانز و همکارانش (۲۰۰۶) از اولین مطالعاتی بود که به نظریه‌پردازی و جمع‌بندی عوامل مؤثر بر تاب‌آوری در فضای سازمانی پرداخت. آن‌ها سه دسته عامل را به‌عنوان اجزای مدل خود مطرح کردند که عبارت‌اند از: دارایی‌ها (تقویت‌کننده‌های تاب‌آوری)؛ فاکتورهای ریسک (تضعیف‌کننده‌های تاب‌آوری) و ارزش‌ها. هارتمن و همکارانش (۲۰۲۰) نیز مدل خود را در شکل‌گیری تاب‌آوری فردی که نتیجه یک مطالعه مروری بود، ارائه دادند. ایشان عوامل مؤثر بر تاب‌آوری در فضای سازمان را به پنج دسته ویژگی‌های شخصیتی ثابت و جهت‌گیری‌های ارزشی فرهنگی، منابع فردی، نگرش‌های فردی و ذهنیت‌ها، عواطف فردی و نیازمندی‌های کاری طبقه‌بندی کردند. در ایران نیز جوکار، کریمی و نادری (۱۳۹۹) الگوی ارتقای تاب‌آوری را شامل چهار دسته عوامل فردی (توانمندی‌های فردی و شغلی و ویژگی‌ها شخصیتی)، عوامل خانوادگی (ارتباط با خانواده و تعادل کار و زندگی)، عوامل سازمانی، و عوامل اجتماعی دانسته‌اند.

دسته دیگری از مطالعات این حوزه، به تاب‌آوری فردی به‌عنوان یک مدل پویا پرداختند. کینگ و روتستین<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) در پژوهش مروری خود با بررسی ادبیات پیشین و نظریات پژوهشگران در حوزه‌های نامرتب به فضای کاری، در جست‌وجوی ارائه مدلی برای تاب‌آوری بودند که بتواند در فضای محیط کار استفاده شود. آن‌ها یک دسته‌بندی از عوامل حمایتی و فرایندهای درگیر در تاب‌آوری ارائه دادند که سه دسته فرایند عاطفی، شناختی یا انطباقی (مانند داشتن معنا) و رفتاری یا نماینده‌سازی (مانند خود‌کارآمدی) را شامل می‌شود و از طریق ایجاد باورهای توانمندساز (با ارزش هستیم، می‌فهمم، با شایستگی هستیم) به تاب‌آوری در فرد منجر می‌شود. بروز این تاب‌آوری در فرد نیز، خروجی‌های تاب‌آوری، شامل مسیرهای موفقیت شغلی، انطباق فردی و نتایج مثبت زندگی را به همراه دارد. کوپر، فلینت - تیلور و پیرن<sup>۴</sup> (۲۰۱۳) نیز با مرور پژوهش‌های پیشین، مدل تاب‌آوری خود را به‌عنوان یک فرایند پویا توصیف کرد. بر اساس چارچوبی

1. Korber & McNaughton  
2. De Vries & Shields  
3. King & Rothstein  
4. Cooper, Jill Flint-Taylor & Pearn



که وی برای فهم تاب‌آوری کارکنان در شرایط فشار کاری ارائه داده است، تاب‌آوری به‌عنوان فرایندی پویا توصیف شده است که تعامل بین ویژگی‌های شخصیتی فردی و موقعیتی را شامل می‌شود. در این چارچوب به ۱۲ ویژگی شخصیتی پرداخته شده است که در ایجاد تاب‌آوری در محیط کار اهمیت دارد. این ویژگی‌ها در چهار دسته اصلی طبقه‌بندی شده‌اند و عبارت‌اند از: ۱. اطمینان، مانند هیجان‌ات مثبت و خوش‌بینی؛ ۲. هدفمندی، مانند خودکنترلی و وظیفه‌شناسی؛ ۳. انطباق، مانند هوشمندی و حل مسئله و همچنین توانایی بداهه‌سازی؛ ۴. حمایت اجتماعی مانند خودآگاهی و اجتماعی بودن. همچنین عوامل موقعیتی با تأکید بر منابع حمایتی خارجی و فرایندهای تاب‌آوری در ابعاد عاطفی (سازوکارهای مرتبط با کنترل و تنظیم هیجان‌ات)، رفتاری (سازوکارهای مرتبط با کنترل رفتار) و استراتژی‌های خودکنترلی‌شناختی (سازوکارهای مرتبط با فهم و کنترل تفکرها و الگوهای فکری)، به تاب‌آوری منجر می‌شود.

دسته سوم، مطالعات حوزه کارآفرینی است که به تاب‌آوری فردی بنیان‌گذاران کسب‌وکارها در حوزه ادبیات شکست کارآفرینی پرداخته است. در این مطالعات که فرایند بازیابی کارآفرین را پس از شکست کسب‌وکار بررسی کرده‌اند، در واقع نحوه شکل‌گیری رفتار تاب‌آورانه در کارآفرین را نشان داده‌اند. مانتره، اولاف، شیلد و وارا<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) به بررسی اسناد روایی ذی‌نفعان مختلف و به‌خصوص کارآفرینان از شکست پرداختند و نشان دادند که چگونه استفاده از روایت‌ها از طریق پردازش عاطفی و شناختی شکست، از مسیر بازیابی اندوه و فرایند توجیه خود، به‌عنوان ابزاری برای گذر از شکست مورد استفاده قرار می‌گیرد. کورنر، سینگ و پاولویچ<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) و لی، هوانگ و لی<sup>۳</sup> (۲۰۲۱) نیز به دنبال جست‌وجوی عملکرد عاطفی و روان‌شناختی کارآفرینان پس از شکست کارآفرینانه بودند و میزان تاب‌آوری کارآفرینان پس از شکست را بررسی کردند. اومرد<sup>۴</sup> (۲۰۲۰) نیز در فرایند تجربه شکست کارآفرینی و مدیریت آن، سه عامل تجربه و هزینه‌های شکست، تأثیرها و انتقال از شکست و خروجی‌های شکست را شناسایی کرد. اثرهای تاب‌آوری در فضای کارآفرینی نیز در ادبیات شکست کارآفرینی بررسی شده است. یاماکاوا، پنگ و دیدز<sup>۵</sup> (۲۰۱۵) و ماندل، برگر و کوکرتز<sup>۶</sup> (۲۰۱۶) واکنش کارآفرینان به شکست و رشد کسب‌وکار آتی را بررسی کرده‌اند و اسناد درونی از علت شکست، انگیزش درونی ایشان برای ایجاد کسب‌وکار جدید و شدت شکست را مؤثرترین عوامل رشد فردی و رشد کسب‌وکار آتی دانسته‌اند. دیاس و تیکسریا<sup>۷</sup> (۲۰۱۷) نیز به تحلیل وقایع پس از شکست کسب‌وکار از جمله چگونگی حرکت به سمت توسعه کسب‌وکار جدید، چگونگی تغییر رفتار و اقدام‌ها و اثر شکست قبلی بر تصمیم‌های جدید پرداختند.

در ایران نیز مطالعات مختلفی به پدیده شکست کارآفرینی و بررسی برخی از اجزای فرایند تاب‌آوری کارآفرینی و مراحل بازیابی از شکست پرداخته‌اند. محمدی الیاسی و نوتاش (۱۳۹۰) و آراستی و غلامی (۱۳۸۹) به بررسی علل شکست کارآفرینی پرداختند. پارسانژاد، رضوی و فروتن (۱۳۹۸) نیز پیامدهای شکست کارآفرینی از جمله پیامدهای مالی،

1. Mantere, Aula, Schildt & Vaara
2. Corner, Singh & Pavlovich
3. Li, Huang & Li
4. Omoredede
5. Yamakawa, Peng & Deeds
6. Mandl, Berger & Kuckertz
7. Dias & Teixeira

اجتماعی و روانی آن را بررسی کرده‌اند. فریدونی، موسی‌خانی، سخدری، کمال و عطایی (۱۴۰۰) نیز بر عوامل تأثیرگذار بر بازیابی کارآفرینان در تجربه‌های شکست تمرکز کرده‌اند و آن‌ها را در چهار دسته خانواده، تعاملات اجتماعی، اعتقادات مذهبی و حواس‌پرستی قرار داده‌اند. حامدی و مهدی‌آبادی<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) نیز در مطالعه‌ای ابعاد فردی کارآفرینان را که به تاب‌آوری منجر می‌شود، در پنج دسته ارزش‌ها و باورها، انگیزه، شاخص‌های اثرگذاری، روابط رسمی و غیررسمی و سرمایه انسانی قرار دادند. سایر مطالعات داخلی با کلیدواژه تاب‌آوری کارآفرینی در زمینه ایران بسیار محدود است؛ هرچند مطالعاتی از جمله رحمان سرشت و دیگران (۱۳۹۸) و ورمزیاری و ایمانی (۱۳۹۶) با عناوین تاب‌آوری کارآفرینانه انجام شده است. این تحقیقات تاب‌آوری در سطح کسب‌وکار را بررسی کرده‌اند و کارآفرین را به‌عنوان یکی از ابعاد تاب‌آوری کسب‌وکار در نظر گرفته‌اند.

بررسی پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که مدل تاب‌آوری فردی کارآفرینان، عوامل متعددی را شامل می‌شود که به‌صورت پراکنده در ادبیات این حوزه بررسی شده و مطالعات جامع در این زمینه محدود است. به‌علاوه، ادبیات پژوهشی کشور در این حوزه، خالی از نگاهی جامع به این پدیده در یک مطالعه پدیدارشناسانه است؛ به‌گونه‌ای که این پدیده را در جامعه کارآفرینی ایران و شرایط خاص آن بررسی و ابعاد آن را شناسایی کند. در این مطالعه، به‌منظور جلوگیری از سوءگیری در کشف مؤلفه‌های موضوع بررسی، با نگاهی داده‌مدار و بدون ارائه چارچوب نظری از پیش تعیین شده، به شناسایی ابعاد تاب‌آوری اقدام شده است. سؤال اصلی پژوهش عبارت است از: ابعاد و مؤلفه‌های اصلی تاب‌آوری فردی بنیان‌گذاران استارت‌آپ‌های ایرانی چیست؟

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ جهت‌گیری از نوع پژوهش‌های توصیفی - اکتشافی و رویکرد آن استقرایی است و از پارادایم تفسیرگرایی برای تدوین چارچوب مفهومی بهره برده است. جامعه پژوهش، بنیان‌گذاران استارت‌آپ‌ها و روش نمونه‌گیری از نوع هدفمند و قضاوتی بوده است. روش جمع‌آوری داده‌ها نیز مصاحبه‌های عمیق روایی با ۱۳ نفر از بنیان‌گذاران استارت‌آپ‌های ایرانی بوده است. شرط ورود این افراد به مصاحبه، داشتن تجربه شکست کارآفرینی یا پشت سر گذاشتن بحران جدی‌ای بوده که به تعطیلی دائمی یا عدم امکان ادامه کسب‌وکار در کوتاه‌مدت منجر شده است. به‌علاوه، شرط دیگر ورود افراد به مطالعه، نشان‌دادن تاب‌آوری کارآفرینانه ایشان پس از شکست، از طریق راه‌اندازی مجدد همان کسب‌وکار یا ایجاد کسب‌وکار جدید بوده است. مصاحبه‌ها در بازه زمانی تابستان و پاییز ۱۴۰۰ انجام شده و زمان هر مصاحبه ۸۰ تا ۱۲۰ دقیقه به طول انجامید و پس از انجام نهمین مصاحبه اشباع نظری حاصل شد؛ به این معنا که مصاحبه‌های بعد از آن نتوانست داده جدیدی برای غنی‌کردن یافته‌های پژوهش یا تغییر مقوله‌های اصلی و فرعی اثرگذار ایجاد کند؛ هرچند انجام مصاحبه‌ها تا مصاحبه سیزدهم ادامه یافت. گردآوری داده‌ها با استفاده از استراتژی پژوهش پدیدارشناسی و تجزیه و تحلیل داده‌ها با بهره‌گیری از تکنیک تحلیل مقوله (تحلیل مضمون) (بروان و کلارک<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶) به شرح ذیل انجام گرفت:

در گام اول، آشنایی با داده‌ها صورت گرفت و محقق کلیه فایل‌های صوتی ضبط شده را مجدداً گوش داد و حروف چینی و بازخوانی کرد؛ به نحوی که داده‌ها چندین مرتبه از نگاه محقق گذشت و با خواندن مکرر به شیوه‌ای فعال و با جست‌وجوی معانی و الگوهای نهفته در آن‌ها، غوطه‌ور شدن محقق در داده‌ها به صورت کامل محقق شد. در گام دوم، محقق شروع کرد به ایجاد کدهای اولیه در نرم‌افزار مکس کیودا<sup>۱</sup> (برای افزایش سرعت و دقت) و ۴۵۴ کد اولیه استخراج شد. به منظور اطمینان از پایایی کدگذاری‌ها نیز از روش پایایی بین دو کدگذار استفاده شد و درصد توافق درون موضوعی ۸۲ درصد به دست آمد که نشان داد پایایی کافی در کدگذاری‌ها وجود دارد. در گام بعدی، محقق به دسته‌بندی و مرتب‌کردن کدهای مختلف در قالب مقوله‌های بالقوه پرداخت. جهت تعیین این مقوله‌ها تلاش شد که به معیارهای خاص گزینش مقوله‌های اصلی و فرعی، از جمله انتزاعی و کلی بودن و پوشش‌دهی کدها از نظر معنایی، قدرت تحلیلی مقوله‌ها، فراوانی داده‌های اولیه و جریان طبیعی مصاحبه‌ها توجه شود. در ادامه، محقق با بازنگری مقوله‌های ایجاد شده و همچنین رفت‌وبرگشت بین مقوله‌ها، به ۵ مقوله اصلی و ۱۶ مقوله فرعی به شرح جدول ۱ دست یافت و در نهایت، به تعریف و تشریح مقوله‌ها پرداخت که در بخش یافته‌های پژوهش ارائه شده است.

جدول ۱. مقوله‌های اصلی و فرعی تاب‌آوری فردی بنیان‌گذاران استارت‌آپ‌ها

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی
ویژگی کارآفرین (۱۰۵)	ویژگی‌های شخصیتی و توانمندی‌های روان‌شناختی (۴۶)
	باورها و ارزش‌ها (۱۳)
	مهارت‌ها (۱۵)
	انگیزه کارآفرین (۳۱)
انگیزه کارآفرین (۳۱)	عوامل توانمندساز روانی (۴۲)
	ایجاد شرایط و امکانات مطلوب (۸)
	تبعات یا هزینه‌های شکست (۹۱)
ابعاد شکست (۱۶۵)	علت‌های شکست (۷۴)
	اقدامات اولیه برای بهبود حال فردی (۱۷)
	واکنش‌های اولیه (۳)
	مسیر پذیرش (۲۰)
نتایج تاب‌آوری (۸۴)	اقدامات (۱۰)
	رشد روانی (۳۵)
	رشد نگرشی (۲۱)
	رشد رفتار غیرکاری (۶)
	رشد رفتار کاری (۲۲)

\*تعداد کدهای هر مقوله در پرانتز قرار داده شده است.

روایی پژوهش نیز مبتنی بر چهار معیار گوبا و لینکلن<sup>۱</sup> (۱۹۹۴)، یعنی قابلیت اعتبار، قابلیت انتقال، قابلیت اتکا و قابلیت تأیید بررسی شد (دانایی فرد، الوانی و آذر، ۱۳۹۲). جهت افزایش قابلیت اعتبار، نتایج پژوهش با اساتید این حوزه مطرح و صحت داده‌ها و مقوله‌های استخراجی از سوی آنان تأیید شد. در رابطه با قابلیت انتقال، جامعه و بستر انجام پژوهش تشریح شد. به‌منظور تأمین قابلیت اتکا تلاش شد که هر یک از مراحل گردآوری و ثبت و ضبط داده‌ها، تحلیل آن‌ها و استخراج مقوله‌های نهایی، به‌طور مجزا و مستمر بازنگری و صحت‌سنجی و مستندسازی شود. در نهایت قابلیت تأیید از طریق مقایسه و تحلیل نتایج و یافته‌های تحقیق با تحقیق‌های پیشین حاصل شد.

## یافته‌های پژوهش

### توصیف جمعیت‌شناختی

۱۳ بنیان‌گذار استارت‌آپ، مشارکت‌کنندگان این تحقیق را تشکیل می‌دهند. از این تعداد، ۲ نفر در رده سنی بین ۲۰ تا ۳۰ سال، ۱۰ نفر بین ۳۰ تا ۴۰ سال و ۱ نفر بین ۴۰ تا ۵۰ سال بودند و میانگین سنی این افراد ۳۵ سال بود. ۳ نفر دارای تحصیلات کارشناسی، ۸ نفر تحصیلات کارشناسی ارشد و ۲ نفر در مقطع دکتری بودند. ۴ استارت‌آپ در حوزه گردشگری، ۳ استارت‌آپ در حوزه فین‌تک، ۲ استارت‌آپ در حوزه پلتفرم‌های آنلاین (خدمات اجتماعی و سفارش غذا) و یک استارت‌آپ در هر یک از حوزه‌های کاریابی، تحلیل داده، پزشکی و آموزش موسیقی بود. تعداد شکست‌های این کارآفرینان نیز به‌طور میانگین در ۱/۵ کسب‌وکار بوده است (۶ نفر ۲ تجربه و ۷ نفر ۱ تجربه شکست داشته‌اند).

بر اساس نتایج حاصل از تحلیل‌های پژوهش حاضر، ابعاد تاب‌آوری بنیان‌گذاران کسب‌وکارهای نوپا ۵ مقوله اصلی را دربرمی‌گیرد که عبارت‌اند از «ویژگی کارآفرین»، «حمایت و کمک بیرونی»، «ابعاد شکست»، «فرایند ایجاد تاب‌آوری پس از شکست» و «نتایج رشد فردی» و در مجموع ۱۶ مقوله فرعی را شکل می‌دهند. در ادامه هر یک از مقوله‌های اصلی به همراه مقوله‌های فرعی تشریح شده است.

### ویژگی کارآفرین

یکی از موضوعات مهم اثرگذار در بروز تاب‌آوری کارآفرینان، ویژگی‌های کارآفرین است. بدیهی است که ویژگی‌ها و مشخصات کارآفرینان در نحوه تصمیم‌گیری و رفتارهایی که از خود بروز می‌دهند، به‌خصوص بروز و تقویت رفتار تاب‌آوری اثرگذار است. ویژگی کارآفرینان در قالب ۴ مقوله فرعی قرار می‌گیرد که عبارت‌اند از: «ویژگی‌های شخصیتی و توانمندی‌های روان‌شناختی»، «باورها و ارزش‌ها»، «مهارت‌ها» و «انگیزه کارآفرین».

اولین مقوله که کارآفرینان به آن اشاره کردند، وجود برخی از ویژگی‌های شخصیتی بود که در مواجهه آن‌ها با شکست کسب‌وکار، به ایشان کمک کرده است. برای مثال یکی از مصاحبه‌شوندگان به ویژگی صبوری اشاره کرد و آن را یکی از خصلت‌های مهم در مواجهه با دشواری‌ها دانست:

«من خودم آرام باشم اول تا بعد بتونم شرایط رو که بحرانیه و ملتهب و متشنج هست رو تا حد ممکن آرامش کنم. چون

اون اوایل که ما درگیر این قضیه شدیم ... هی فکر می‌کردیم این قضیه تو ۳۰ روز درست می‌شه همین‌جور که پیش می‌رفتیم، می‌گفتیم این قضیه ادامه داره و ۹۰ روز تو این حالت وایسوندن خودت و کاربرهایی که شاکی‌اند و میگن مگه نگفتی یک هفته دیگه چی شد؟ این‌ها رو باید صبر داشته باشه دیگه آدم».

از دیگر ویژگی‌های شخصیتی استخراج شده می‌توان به سخت‌کوشی و تلاش، روحیه رقابتی، روحیه استقلال‌طلبی و کانون کنترل درونی اشاره کرد.

نقش توانمندی‌ها یا سرمایه‌های روان‌شناختی نیز، در مسلح‌کردن کارآفرین و تبدیل او به فردی که می‌تواند در بحران‌ها و چالش‌های مداوم و دشوار کسب‌وکار، تاب‌آوری داشته باشد، مشخص به نظر می‌رسد. کارآفرینان در این مطالعه به توانمندی‌های روان‌شناختی مانند خودباوری، سرسختی، امید، توان کنترل، انصاف داشتن و مأموریت‌محوری اشاره کردند.

مقوله دوم، وجود باورها و ارزش‌هایی در سیستم فکری کارآفرین است که می‌تواند تاب‌آوری او را تا حد قابل توجهی افزایش دهد. باورهای معنوی و الهی همچون اعتقاد به لطف و حمایت خدا و باورهای غیرالهی مانند اعتماد به دنیا، صلح و همراهی با دنیا و اعتقاد به ناپایداری اوضاع و دشواری‌ها و داشتن ارزش‌هایی همچون مؤثر بودن، خلق کردن و شادبودن از مهم‌ترین باورها و ارزش‌های اثرگذار در افزایش تاب‌آوری کارآفرین در مواجهه با دشواری‌هاست. برای مثال، یکی از کارآفرینان حضور و لطف خداوند را (که بخش مهمی از سیستم باورهای اوست، اصلی‌ترین عامل تاب‌آوری خود می‌داند:

«ولی توی اون بحرانه چیزی نبوده جز لطف خدا که اون بحران هم رد می‌شده و ادامه می‌دیم و بدش هم خیلی بهتر از مرحله قبلش می‌شه خداوشکر».

مقوله سوم نیز داشتن مهارت و تجربه کافی در مواجهه با بحران‌هاست که در بروز رفتار تاب‌آورانه در کارآفرینان مؤثر است. معمولاً تجربه‌های اولیه کارآفرینان، به علت نداشتن مهارت‌های اولیه کارآفرینی با شکست مواجه می‌شود و این شکست‌ها بیشترین اثر منفی را بر روحیه کارآفرین می‌گذارد. داشتن مهارت‌هایی مانند تجربه و آمادگی مدیریت بحران، نگرش حل مسئله، برنامه‌ریزی و مهارت‌های رفتاری و نگرشی مانند فهمیدن دیگران و حفظ ارتباط مؤثر با آن‌ها، از مهارت‌هایی است که کارآفرینان در هنگام مواجهه با چالش‌های جدی کسب‌وکار اثربخش دانسته‌اند. برای مثال، یکی از مصاحبه‌شوندگان گفت:

«اون شفافیت که من سعی کردم با بچه‌ها داشته باشم تو طول مدت، ارتباط دائمی و نزدیک قوی، به من این حس رو همیشه داد که می‌شه یه راهی براش پیدا کرد و ساخت».

انگیزه‌های کارآفرینی، آخرین عاملی است که حرکت کارآفرین به جلو و مقابله با شکست‌ها را برای او امکان‌پذیر می‌کند. از مؤثرترین انگیزه‌های کارآفرینی، می‌توان به انگیزه‌هایی اشاره کرد که به نوعی در فرد ایجاد معنا می‌کند و به زندگی او هویت می‌دهد. از نمونه این انگیزه‌ها در کارآفرینان مورد مطالعه ارزش‌آفرینی، ایجاد تغییر در دنیا، معنویت و مؤثر بودن برای دیگران را می‌توان نام برد. برای مثال، می‌توان به صحبت‌های یکی از کارآفرینان اشاره کرد:

«من همیشه اینجوری می‌دیدم که اون روزی که قراره بمیرم، چطور از خودم راضیم؟ وقتی که یک تغییر مثبت و بزرگی تو دنیا گذاشته باشم و چون انگیزهٔ اصلیم همیشه این بوده، در واقع توی همهٔ سختی‌ها تحملش آسون‌تر می‌شد، کمتر برام غیرمنطقی می‌شد ادامه دادن».

دسته دیگر انگیزه‌ها با لذت کارآفرینی، علاقه به ساختن و جذابیت کارآفرینی در مقایسه با سایر گزینه‌های کاری مرتبط است. نکتهٔ شایان توجه، تغییر انگیزهٔ کارآفرینان در طول مسیر مواجهه با دشواری‌هاست. درحالی که انگیزه‌های بیرونی مانند یادگیری و رشد حرفه‌ای، اثبات خود به دیگران، عدم موفقیت در سایر برنامه‌ها و ثروتمند شدن، در ابتدای مسیر کارآفرینی پررنگ است، این انگیزه‌ها در طول مسیر رنگ باخته و انگیزه‌های مرتبط با احساس تعلق شامل علاقه به تیم و علاقه به کسب‌وکار در ادامهٔ مسیر کارآفرینی پررنگ می‌شوند.

### حمایت و کمک بیرونی

هیچ کارآفرینی نمی‌تواند به‌تنهایی در راه اندازی و توسعهٔ یک کسب‌وکار موفق باشد. در زمان روبه‌رویی با چالش‌های کسب‌وکار، دو دسته حمایت که در قالب دو مقولهٔ فرعی عوامل توانمندساز روانی و ایجاد شرایط و امکانات مطلوب دسته‌بندی شده‌اند، از سوی گروه‌های حامی که در این مطالعه، شامل خانواده و همسر، کارکنان، تراپیست، سرمایه‌گذار، دوستان، جامعه، هم‌بنیان‌گذار و مشتریان بود، به کارآفرین در مواجهه با شکست‌های کارآفرینی کمک کرد.

در مقولهٔ فرعی عوامل توانمندساز روانی، مهم‌ترین عامل شناسایی‌شده از سوی کارآفرینان، دریافت حس همراهی و جلوگیری از احساس تنهایی در زمان مواجهه با چالش‌هاست. این همراهی می‌تواند به‌صورت تعهد کارکنان به کسب‌وکار، درک شدن، مورد اعتماد قرار گرفتن و فهمیده شدن از سوی دیگران، دیدن تلاش دیگران، وجود سابقهٔ کارآفرینی در خانواده، اهمیت قائل شدن سرمایه‌گذار و وجود ارزش‌های مشترک با این افراد حامی بروز یابد. سایر عوامل توانمندساز روانی از سوی حامیان، تأیید گرفتن از دیگران به شکل‌های قضاوت نشدن، تأیید سرسختی، تأیید وقوع رشد، تأیید شدن در تصمیم‌ها و انتخاب‌ها و عوامل دیگری مانند ایجاد آرامش و ایجاد حس امنیت و اختیار عمل است. نمونه‌ای از این عوامل توانمندساز، حمایتی است که یکی از کارآفرینان از کارکنان کسب‌وکار خود دیده و به آن اشاره کرده است:

«تو همون برهه‌ای که کسب‌وکار به اون شرایط رسید، من یک ایمیل به بچه‌ها زدم و گفتم که ما احتمالاً می‌خواهیم که شرکت رو جمع کنیم، کسی نیاد فردا صبح؛ و فوق‌العاده‌ترین اتفاقی که برام افتاد این بود که فردا صبح اومدم دیدم که همهٔ بچه‌های شرکت هستند ... همین الان هم که دارم می‌گم خیلی حس جذابی همچنان. بچه‌های شرکت گفتند که آقا ما حاضریم سه، چهار، پنجاه بدون حقوق بمونیم شرکت رو سرپا کنیم اگه می‌شه، و این خیلی اتفاق بی‌نظیره. آدم به پشتوانهٔ همین آدم‌ها سرپا می‌ایسته واقعاً».

در مقولهٔ فرعی ایجاد شرایط و امکانات مطلوب نیز، عمدهٔ حمایت‌ها در قالب حمایت دانشی، از جمله هم‌فکری از سوی سرمایه‌گذار یا ارائهٔ خدمات منتورینگ و همچنین حمایت مالی و ایجاد حس امنیت مالی قرار دارد. صحبت‌های یکی از کارآفرینان که دربارهٔ تعامل خود با یکی از اعضای خانواده در یکی از اولین تجربه‌های کارآفرینی خود سخن می‌گفت در این زمینه جالب است:

«یک بخشیش هم کمک‌های مالی بود و این کمک مالی نمی‌خوام بگم خیلی زیاد بود یا مثلاً خیلی کم بود؛ ولی خیال من رو یکم راحت می‌کرد. ته دلم قرص بود که مثلاً من الان لنگ پول کرایه ماشینم نیستم. پس بذار خوب یاد بگیرم که بتونم (کسب‌وکار) رو خوب بسازم».

### ابعاد شکست

بررسی تاب‌آوری کارآفرینان بدون توجه به بستری که تاب‌آوری در آن به نمایش گذاشته شده است، امکان‌پذیر نیست. بنابراین همان‌طور که مشارکت‌کنندگان این تحقیق نیز قرار گرفتن در شرایط بحران و مواجهه با شکست را به‌عنوان عامل اصلی در تحرک خود برای بروز رفتار تاب‌آورانه و در نهایت ایجاد رشدهای ناشی از تاب‌آوری عنوان کرده‌اند، در این تحقیق ابعاد شکست به‌عنوان یکی از ابعاد تاب‌آوری مطرح شده است که شامل دو بُعد فرعی تبعات یا هزینه‌های ایجاد شده و علت‌های شکست است.

فرد زمانی به بروز رفتار تاب‌آورانه دست می‌زند که با تبعات شکست مواجه می‌شود و شدت و نوع این تبعات و هزینه‌ها، بر رویکرد مواجهه با آن و میزان تاب‌آوری به نمایش گذاشته شده و در نهایت با رشدهای ناشی از تاب‌آوری مرتبط است. علت‌های شکست نیز از این جهت شایان اهمیت است که درک کارآفرین از علت شکست و اسنادی که فرد به این شکست می‌دهد، هم در درک او از تبعات شکست اثر گذاشته و هم میزان مسئولیت فرد در شکست را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

تبعات و هزینه‌های شکست کارآفرینی گزارش شده از سوی مشارکت‌کنندگان این تحقیق را می‌توان در چهار دسته کلی تبعات عاطفی و روان‌شناختی، تبعات شناختی و نگرشی، تبعات مالی و هزینه‌های مرتبط با کسب‌وکار قرار داد. در دسته هزینه‌های عاطفی و روان‌شناختی، عمده‌ترین تبعات ایجاد شده برای فرد، حمله‌ور شدن احساسات منفی است که می‌تواند ناامیدی، ترس، غم، خشم، حس خسران، استرس، استیصال و حس از دست‌دادن باشد. برای مثال، تجربه ترس، استیصال و خستگی را می‌توان در صحبت‌های یک کارآفرین در دل بحران کارآفرینی ایجاد شده مشاهده کرد:

«آنقدر پایین پایین بودم که ترس تمام وجودم رو می‌گرفت که چی می‌شه. من الان دیگه داره ۴۰ سالم می‌شه، قراره چه اتفاقی بیفته؟ چطوریه این‌ها؟ آنقدر ترس که حتی به خودکشی هم فکر می‌کردم که مثلاً آره واقعا که من دیگه باید بمیرم. دیگه هرکاری می‌خوام بکنم نمی‌شه اصلاً، من دیگه باید بمیرم اصلاً خسته شدم».

سایر تبعات عاطفی و روان‌شناختی ایجاد شده شامل خستگی، فشارهای روانی مداوم و افسردگی است. ویژگی این تبعات در گذرا بودن و ناپایداری آن است و پس از مدتی این احساس درد به فراموشی سپرده می‌شود. دسته دیگر شامل هزینه‌ها و تبعات شناختی و نگرشی است که دو نمود اصلی دارد. نمود اول، نگاه منفی فرد به خود مانند کاهش خودباوری، ایجاد حس بی‌کفایتی، از بین رفتن اعتمادبه‌نفس، از بین رفتن عزت‌نفس و به‌صورت کلی، از بین رفتن نگرش مثبت فرد به خود نمایان شود. نمود دوم، نگرش‌های منفی فرد به داشته‌ها و وضعیت موجود خود است که می‌تواند شامل شک کردن به نیت کارآفرینی، حس ناموفق بودن، سرخوردگی ناشی از مقایسه با دیگران، از بین رفتن حس زندگی و ایجاد چالش هویت شغلی باشد. تبعات مالی نیز شامل هزینه‌ها و تبعاتی است که از نظر مالی برای کارآفرین ایجاد

می‌شود. در زیست‌بوم استارت‌آپی ایران، بیشتر کسب‌وکارها با جذب سرمایه از سرمایه‌گذاران بیرونی تأمین مالی می‌شوند و اغلب، بیشترین هزینه‌های مالی بر این گروه اعمال می‌شود. هرچند بسیاری از کارآفرینان از منابع شخصی خود استفاده نموده و تبعاتی مانند خرج کردن پس‌انداز شخصی خود یا استقراض شخصی از دیگران برای تزریق به کسب‌وکار را تجربه می‌کنند. در تمامی موارد با شکست کسب‌وکار، سهام کارآفرین در کسب‌وکار نیز از بین می‌رود که از دیگر تبعات شکست کارآفرینی برای شخص کارآفرین است. در نهایت فرد با هزینه‌های مرتبط با کسب‌وکار مواجه می‌شود که شامل کاهش یا از دست‌دادن تیم، تعطیلی دائم یا موقت کسب‌وکار و مشکوک شدن به اعتبار کارآفرین و کسب‌وکار است که البته، با توجه به شرایط مدنظر، محقق در انتخاب کارآفرینان و کسب‌وکارها در این تحقیق، همه نمونه‌ها شکست کارآفرینی را در کسب‌وکار خود تجربه کرده‌اند.

علت‌های شکست را نیز می‌توان در سه دسته عوامل فردی و شخصی، چالش‌های درون کسب و کار و چالش‌های محیطی قرار داد. عوامل فردی و شخصی بیشتر ناشی از کم‌تجربگی، ضعف در مهارت‌ها و دانش مرتبط با کارآفرینی و کسب‌وکار از جمله مهارت برنامه‌ریزی مالی مناسب است. یکی دیگر از عوامل فردی شناسایی شده، علاقه به کسب‌وکار است که باعث بی‌توجهی دقیق بنیان‌گذار به مشکلات کسب‌وکار و ایجاد امیدواری غیرواقع‌بینانه در او می‌شود. بحران‌های شخصی (مانند فوت مادر در یکی از کارآفرینان مورد مطالعه) می‌تواند در صورت هم‌زمانی با بحران‌های کسب‌وکار، شرایط دشواری را برای کارآفرین ایجاد کرده و تبعات بحران‌های حوزه کسب‌وکار را نیز دوچندان کند. در چالش‌های درون کسب‌وکار نیز، مهم‌ترین عامل چالش‌های مرتبط با منابع انسانی است. این عوامل می‌تواند بی‌انگیزگی تیم، دورکاری، تیم نامناسب، خستگی تیم و خروج نیروهای کلیدی از شرکت را شامل شود. از سایر عوامل درون کسب‌وکار می‌توان به ناتوانی در جذب سرمایه و اتمام منابع مالی، نامناسب بودن محصول یا مدل کسب‌وکار، اختلاف هم‌بنیان‌گذاران و مشکلات فنی اشاره کرد. از چالش‌های محیطی نیز می‌توان به چالش‌های فضای صنعت و کارآفرینی از جمله رقابت شدید و عدم بلوغ اکوسیستم کارآفرینی؛ چالش‌های سرمایه‌گذار از جمله عدم بلوغ سرمایه‌گذار و عدم حمایت در شرایط سخت؛ و ضعف قانونی اشاره نمود. هر چند مهمترین علت شکست در این دسته، چالش‌های ایجاد شده ناشی از اتفاقات و شرایط اقتصادی، سیاسی است. برای مثال، می‌توان به صحبت‌های یکی از کارآفرینان که در حوزه گردشگری خارجی فعالیت دارد اشاره کرده که نشان‌دهنده ضربات محکمی است که اتفاقات پی‌درپی بر پیکره کسب‌وکار و تاب‌آوری کارآفرین وارد کرده است:

«...بازۀ بسیار طولانی بود تا آبان ۹۸ که آبان ۹۸ به بعد رو دیگه احتمالاً شما هم می‌دونید. یک رولرکستر عجیبی بود که اتفاق افتاد با ماجرای شلوغی شروع شد، بعد ماجرای روابط ایران و آمریکا، بعد ماجرای ترور سردار سلیمانی، بعد ماجرای در واقع هواپیمای اوکراینی و بعدهم سرآخر کرونا. و گل سر سبدشون هم بعد از کرونا».

### روند ایجاد و شکل‌گیری تاب‌آوری پس از شکست

این مقوله اصلی به مسیری اشاره دارد که کارآفرین پس از مواجهه با شکست طی کرده و در جریان آن، پس از گذر از تبعات و هزینه‌های شکست، رشد فردی و تاب‌آوری بیشتر را تجربه می‌کند. این مقوله از چهار مقوله فرعی شامل



اقدام‌های اولیه برای بهبود حال فردی، واکنش‌های اولیه، مسیر پذیرش و اقدام‌ها تشکیل شده است. مقوله فرعی اول، اقدام‌های اولیه برای بهبود حال فردی، اشاره به اقدام‌هایی دارد که کارآفرین در حین تجربه شرایط دشوار برای پایدار کردن و بهبود روحیه خود انجام می‌دهد. این اقدام‌ها از منظر افراد مختلف متفاوت است، هرچند دو اقدام فعالیت بدنی از جمله ورزش، پیاده‌روی و کوهنوردی و صحبت با دوستان، عمومیت بیشتری در میان کارآفرینان دارد. برای مثال، یک کارآفرین این اقدام‌ها را چنین توصیف کرد:

«یکی از کوفاندرها همسر من بود و خوب فیلم می‌دیدیم و حال من بهتر می‌شد. دیگه تو دوران کرونا، من بهش می‌گم یه مخدر، نمی‌گم یه اقدام. یک مخدری بود مثلاً که یه کم حال ما رو تو اون دوره بهتر کنه، فیلم دیدن بود، بیرون رفتن، سفر رفتن. تو اون دوره یه گربه بی‌سرپرست رو به سرپرستی قبول کردیم همه این‌ها به هر حال نقش داشت که ما اون دوره رو بتونیم یه کم بهتر بگذرونیم».

هنگام مواجهه با شکست، کارآفرینان معمولاً واکنش‌های اولیه‌ای را مانند انکار واقعیت، مقصر شمردن دیگران و سوگواری برای شکست و احساس فقدان ایجاد شده در خود (مقوله فرعی دوم) بروز می‌دهند. برای مثال، یک کارآفرین اولین واکنش خود به شکست را این گونه توصیف می‌کند:

«انکار بود، در قالب این بود که نه این فیل نشده (شکست نخورده)، نه! مثلاً اینجا لابی کردند، بازی‌ای این وسط صورت گرفته، پشت داستان برنامه‌ای بوده و این‌ها و خشم‌های این چنینی».

در ادامه، فرد وارد مسیر پذیرش (مقوله فرعی سوم) می‌شود که خود شامل دو بخش اصلی رویکردهای ذهنی و اقدامات ذهنی است. پس از طی مرحله واکنش‌های اولیه، فرد با در پیش گرفتن رویکردهایی مسیر پذیرش را برای خود هموارتر می‌کند. این رویکردها شامل مواردی چون تفکر و تأمل یادگیرنده برای شناسایی علت ناراحتی‌ها، اولویت‌ها و علایق کاری و مرور خاطرات؛ رویکرد پذیرش طبیعی بودن و وجود سختی‌ها در زندگی و کسب‌وکار، پذیرش وجود حال بد و امکان و طبیعی بودن آن و تغییر نگرش از مقصر دانستن دیگران و نگرش قربانی به رویکرد حل مسئله است. برای مثال، یک کارآفرین، مورد آخر را این گونه بیان می‌کند:

«دنبال مقصر نگشتم از یک جایی به بعد. به محض اینکه دنبال مقصر نگشتم و دنبال راه‌حل گشتم، همه چیز شکلش عوض شد».

در مرحله بعد، فرد مجموعه‌ای اقدام‌های ذهنی را انجام می‌دهد که برای مقابله با تبعات شکست به او کمک می‌کند. این اقدام‌ها عادی‌سازی شکست، لذت‌بردن از چالش حل مسئله، بازتعریف اهداف، منطقی‌سازی و کوچک کردن ابعاد و اهمیت شکست را شامل می‌شود و در ادامه، اقدام‌هایی (مقوله فرعی چهارم) را برای گذر از شکست (از منظر فردی) اتخاذ می‌کند. این اقدام‌ها عبارت‌اند از: جست‌وجوی مسیر کار و تغییر آن، غرق شدن در کار جدید، تعهد به اقدام و شناسایی نقاط ضعف یادگیری و بهبود مهارت‌ها، تفکیک فضا و زمان کاری و غیرکاری و مدیریت انتظارات دیگران. برای مثال، دو مورد آخر را می‌توان در صحبت یک کارآفرین مشاهده کرد:

«سعی کردم شفاف به بچه‌ها بگم که خود این کمک کرد، یعنی انتظارها مدیریت شد، بعد انتظار خودم رو هم یه خُرده

مدیریت کردم. نمی‌تونم بگم برطرف کامل شد، ولی مدیریت شد ... بعد اون فشار فکری هم کمتر شد. دیگه، یعنی وقتی بیشتر استراحت می‌کنم یا با خودم این رو دارم که می‌گم اوکی شنبه می‌رم، شنبه قرار هست برم دوباره به این مسئله فکر کنم، جمعه بهش فکر نمی‌کنم. این هم هست یعنی هم جسمی سعی کردم تفکیک کنم فضای درواقع کار رو غیرکار رو، هم ذهنی این کار رو بکنم.»

## نتایج تاب‌آوری

نتایج و اثرهای مثبت بلندمدت ناشی از طی فرایند تاب‌آوری که پس از مواجهه با یک شکست کارآفرینی ایجاد می‌شود، در قالب چهار مقوله فرعی رشد روانی، رشد نگرشی، رشد رفتاری غیرکاری و رشد رفتاری کاری تقسیم‌بندی شده است. در مقوله فرعی رشد روانی، دو مجموعه از نتایج مثبت را می‌توان نام برد. دسته اول پذیرش در ابعاد متخلف است. فرد بهبودهای مختلفی را در پذیرش واقعیت، پذیرش نظرات دیگران، پذیرش شکست و وجود آن به‌عنوان بخشی از زندگی و کسب‌وکار، پذیرش حس منفی و پذیرش کمک دیگران را به‌دست می‌آورد. برای مثال، یک کارآفرین، از پذیرش کمک دیگران به‌عنوان تغییر مهمی در زندگی خود یاد کرد:

«یک چیزی که خیلی بیشتر از همه تو این مدت یاد گرفتمش و احساس می‌کنم چقدر خوبه، اینه که از دیگران کمک بگیرم. این خیلی خوبه. یک آدمی مثل من که همیشه نه من کمک نمی‌خوام و این‌ها، تو این یکی دوساله از آدم‌ها داره کمک می‌گیره. این خیلی شاید یک چیز بزرگه توی زندگیه من.»

دسته دوم، افزایش ظرفیت‌های روانی کارآفرین است. بهبود در مواردی چون توان فرد در قدردانی از دیگران، بهزیستی و رضایتمندی، واقع بینی، فروتنی، پایداری احساسی، صبر بیشتر، باز بودن و دگم نداشتن، خودآگاهی، ذهن آگاهی، خودباوری، و اعتمادبه‌نفس واقع بینانه در این دسته جای می‌گیرد.

در مقوله فرعی رشد نگرشی، رشد در نگرش‌های فرد را می‌توان در ابعاد مختلفی مشاهده نمود. بهبود نگرش فرد به خود، از جمله در تغییر نگرش از سخت‌گیری به مهربانی به خود، توجه به نقاط ضعف و نگاه بهتر به خود؛ لذت بردن از مسیر شغلی و فدا نکردن مسیر برای هدف؛ شکسته شدن وجهه ترسناک شکست؛ و ایجاد ارزش‌های جدید از جمله نگاه تعادل در زندگی؛ و ارزش‌هایی همچون صبر، صداقت و شفافیت از این جمله است. برای مثال، یک کارآفرین به تغییر نگرش نسبت به خود اشاره می‌کند:

«وقتی برمی‌گردم نگاه می‌کنم، حالم از خودم خوبه، یعنی اگه قرار باشه به خودم نمره بدم، نمره خیلی بالایی به خودم می‌دم ... همین که یاد گرفتم و فهمیدم که آدم خوبی هستم. آدمی‌ام که انرژی خوبی دارم. همین که آدمی‌ام که آدم‌ها دوستم دارند.»

مقوله فرعی رشد رفتاری از منظر فردی نیز این مؤلفه‌ها را شامل می‌شود: رفتار بالغانه‌تر با دیگران، مهارت مدیریت استرس و یادگیری؛ و مقوله فرعی رشد رفتاری از منظر کاری شامل بهبود در نحوه انجام کار از جمله پیگیری و مداومت در کار، استفاده از مشاور، توان در نظر گرفتن پیش‌بینی‌های بعید، پیگیری علایق کاری؛ یادگیری‌های مختلف از جمله یادگیری اهمیت شناخت دیگران، مهارت‌های مدیریت و اداره کسب‌وکار، توجه به حال تیم، اهمیت شفافیت در تیم و

اهمیت سرمایه‌گذار در رشد کسب‌وکار؛ و بهبود ارتباطات مؤثر در کارآفرین. برای مثال، یکی از مصاحبه‌شوندگان به یکی از جنبه‌های رشد در خود اشاره کرده است که هم در حوزه فردی و هم در حوزه کسب‌وکار اهمیت دارد:

«نگرش یادگیری مداوم و مستمر که خیلی نگرش کلیدی. شما یاد می‌گیری یعنی بهتون اثبات می‌شه که اگه پیوسته یاد نگیرید، نمی‌تونید اصلاً برید جلو و این یادگیری در درجه اول یادگیری از مشتری نه یادگیری هارد اسکیل (مهارت سخت)».

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف از این پژوهش، شناسایی ابعاد و اجزای فرایند تاب‌آوری فردی بنیان‌گذاران استارت‌آپ‌ها در گذر از شکست‌های کسب‌وکار بود که پنج مقوله اصلی در این زمینه شناسایی شد: «ویژگی کارآفرین»، «حمایت و کمک بیرونی»، «ابعاد بحران/شکست»، «روند ایجاد تاب‌آوری پس از شکست» و «نتایج رشد فردی». هر یک از مقوله‌های اصلی، چند مقوله فرعی را شامل می‌شود. با در نظر گرفتن این مقوله‌ها به صورت ابعاد شکل‌گیری و بروز تاب‌آوری و همچنین با در نظر گرفتن تعاریف تاب‌آوری فردی که سه بُعد وجود شرایط دشوار، به نمایش گذاشتن رفتار تاب‌آورانه و وقوع رشد را لازمه تاب‌آوری فردی می‌دانند، می‌توان مدل شکل‌گیری تاب‌آوری را به صورت شکل ۱ ترسیم کرد.



شکل ۱. مدل تاب‌آوری فردی بنیان‌گذاران استارت‌آپ‌ها

شایان ذکر است که این پژوهش فقط به شناسایی ابعاد تاب‌آوری از منظر بستر و نحوه شکل‌گیری و نتایج آن پرداخته و بررسی روابط میان اجزای آن را پوشش نمی‌دهد؛ از این رو در مدل ارائه شده نیز رابطه علی بین ابعاد شناسایی شده بیان نشده است و پیشنهاد می‌شود که در مطالعات آتی به این موضوع پرداخته شود. جهت پیکان در این مدل نیز روند منطقی زمانی ایجاد تاب‌آوری را نشان می‌دهد، به این صورت که بروز شرایط دشوار یا شکست کارآفرینی، مقدمه بروز تاب‌آوری کارآفرین است و سپس تاب‌آوری با توجه به ویژگی‌های فردی، شرایط محیطی و روند ذهنی و اقدام‌هایی که

کارآفرین انجام می‌دهد، شکل گرفته و در نهایت به رشد فرد منجر می‌شود. همان طور که بیان شد، تعاریف تاب‌آوری نیز با این مراحل هم‌خوانی دارد.

این پژوهش تلاش کرد که ابعاد شکل‌گیری و ایجاد تاب‌آوری فردی کارآفرینان را شناسایی کند؛ چرا که علی‌رغم توجه پژوهشگران به ابعاد مختلف تاب‌آوری، تاکنون پژوهش جامعی انجام نشده است که ابعاد تاب‌آوری کارآفرینان ایرانی را در مواجهه با شکست‌های کارآفرینی نشان دهد. مطالعات گذشته، اغلب تاب‌آوری را به‌عنوان یک ویژگی شخصیتی یا ویژگی توسعه‌پذیر مدنظر قرار داده‌اند و مدل‌هایی که اجزای شکل‌گیری تاب‌آوری را به‌صورت فرایند در نظر گرفته‌اند، اغلب مدل خود را برای کارکنان سازمان‌ها ارائه داده‌اند و ویژگی‌های خاص ابعاد تاب‌آوری در کارآفرینان کمتر مورد توجه بوده است.

نگاه به پدیده شکست کارآفرینی در تحقیقات پیشین که تلاش کرده‌اند فرایند شکست کارآفرینی را ارائه کنند با مدل ارائه شده هم‌خوان است (دیاس و تیکسیرا، ۲۰۱۷). دیاس و تیکسیرا (۲۰۱۷) اجزای این مدل را شامل سه جزء علت‌ها، رویداد و تأثیرها دانستند. مدل ارائه شده در این پژوهش با اضافه کردن زمان‌بندی نسبی، وقوع هر یک از اجزای آن‌ها را با جزئیات بیشتری نشان داده است و اثرهای شکست کارآفرینی را در سه دسته جداگانه قراردادده است که از نظر زمانی در بازه‌های نسبتاً جداگانه‌ای روی می‌دهد. توجه به این نکته ضروری است که این ترتیب وقوع، گاهی می‌تواند با تغییراتی همراه باشد. برای مثال، برخی از تبعات تجربه شکست، در حین فرایند بهبود رخ می‌دهد. این یافته‌ها با الگوی یادگیری از شکست کوپ<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) که سه مرحله عواقب پس از شکست، فاز بازیابی و فاز ظهور مجدد (خروجی‌های یادگیری) را برای شکست کارآفرینی مطرح می‌کند نیز هم‌خوانی دارد. کارآفرین بلافاصله پس از وقوع شکست با تبعات و هزینه‌هایی روبه‌رو می‌شود. یافته‌های این تحقیق در تبعات و هزینه‌های شکست با یافته‌های پارساژاد و همکاران (۱۴۰۰) منطبق است. آن‌ها نیز هزینه‌های روانی را بزرگ‌ترین هزینه وارده بر کارآفرین می‌دانند. تجربه این تبعات برای شروع فرایند تاب‌آوری ضروری است؛ چرا که به‌عنوان تلنگری به کارآفرین برای شروع فرایند یادگیری و رشد عمل می‌کند و به شتاب گرفتن و غنی‌تر شدن روند ایجاد تاب‌آوری منجر می‌شود. کارآفرینان آگاهند که درصد شکست در استارت‌آپ‌ها زیاد است، با این حال شکست را برنامه‌ریزی نمی‌کنند و از این رو انتظار رشد و یادگیری از آن را نیز ندارند. بنابراین، یادگیری و رشد ناشی از فرایند تاب‌آوری، به‌عنوان تأثیر جانبی و غیرمستقیم شکست کارآفرینی دیده می‌شود. در ادامه به برخی از یافته‌های این تحقیق درباره تعدادی از مقوله‌های فرعی و تمایز آن با پژوهش‌های پیشین پرداخته شده است.

یکی از ویژگی‌های پرتکرار کارآفرینان این پژوهش که در مواجهه با شکست به ایشان کمک کرده است، ویژگی سرسختی است که در کنار اعتمادبه‌نفس و خودکارآمدی می‌تواند فرد را در عبور از شکست کمک کند. این موضوع با یافته‌های آیالا و مانزانو<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) و فیشر، مارتیز و لوبو<sup>۳</sup> (۲۰۱۶) هم‌خوانی دارد. خودکارآمدی نوعی باور یا اعتمادبه‌نفس

1. Cope

2. Ayala & Manzano

3. Fisher, Maritz & Lobo

است که فرد را قادر می‌سازد عملکرد خود به‌عنوان یک فرد و بهزیستی عاطفی خود را از طریق فرایندهای شناختی و فرایندهای انگیزشی، هیجانی و انتخابی تنظیم کند (اوتامی و هلمی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). این ویژگی توسعه‌پذیر است و یکی از جنبه‌های رشد وقوع یافته در کارآفرینان این تحقیق بود. نکته مهم دیگر، نوع اعتمادبه‌نفس کارآفرین است. چنانچه این اعتمادبه‌نفس واقع‌بینانه نباشد، می‌تواند به تجربه‌های منفی ناشی از شکست دامن بزند؛ چرا که فرد نمی‌تواند طبق انتظارات خود در مواجهه با شکست موفق عمل کند. یکی از نتایج تجربه شکست و رشدهایی که بر اثر آن ایجاد می‌شود، افزایش واقع‌بینی در خودکارآمدی فرد و اعتمادبه‌نفس اوست. این موضوع توضیح کامل‌تری نسبت به برخی از پژوهش‌ها ارائه می‌دهد؛ برای مثال، دووریس و شیلدرز (۲۰۰۶) اعتمادبه‌نفس را در کلیه کارآفرینان تاب‌آور بالا ارزیابی می‌کنند. این نتایج با ملکپها (۱۴۰۰) نیز که هم‌بستگی بالای ویژگی‌های سرسختی، خودکارآمدی خلاقانه و تاب‌آوری را نشان داد، هم‌خوانی دارد.

یکی دیگر از مواردی که در این تحقیق به آن اشاره شد، علاقه‌ای است که میان کارآفرین و کسب‌وکار ایجاد می‌شود. از این علاقه به کسب‌وکار مانند علاقه به فرزند یاد شده و یکی از عوامل مهم در ایجاد انگیزه و تلاش برای ادامه دادن در مسیر کارآفرینی است. همان‌طور که در تحقیقات پیشین، از جمله دوچک (۲۰۱۸) و فیشر و دیگران (۲۰۱۴)، هیجان‌های مثبت به کار، به‌خصوص شور و اشتیاق در ایجاد تاب‌آوری و موفقیت‌های کارآفرینی اثر گذار است، در این تحقیق نیز، مشاهده شد که این شور و اشتیاق و علاقه زیاد به کسب‌وکار، اثرهای مثبت چشمگیری بر تاب‌آوری کارآفرین و انگیزه او در ادامه مسیر کسب‌وکار و تلاش برای حفظ آن دارد؛ اما پژوهش حاضر مشاهده جدیدی را به ادبیات فوق اضافه می‌کند که این علاقه به کسب‌وکار، گاهی باعث می‌شود که در تصمیم‌گیری‌های کارآفرین اثرهای منفی بگذارد و ممکن است دید بی‌طرفانه او درباره اثرهای عوامل محیطی بر کسب‌وکار را مخدوش سازد یا باعث شود فرد نتواند به مشکلات و چالش‌هایی که در کسب‌وکار در حال رشد هستند با دقت توجه کند. بنابراین علاقه یا شور و هیجان بسیار به کسب‌وکار می‌تواند تأثیرهای دوگانه‌ای بر موفقیت کسب‌وکار و تاب‌آوری کارآفرین داشته باشد. همچنین برخی از کارآفرینان کسب‌وکار را به فرزند خود تشبیه کرده و شکست کارآفرینی را مانند مرگ یک عزیز دانسته‌اند و به سوگواری پس از آن اشاره می‌کنند که نشان از همین علاقه به ادامه و توسعه کسب‌وکار است. به‌علاوه، برخی کارآفرینان معنا و هویت خود در زندگی را به کسب‌وکار گره زده‌اند و با هدف تغییر در دنیا، ارزش آفرینی و تأثیرگذاری و احساس تعلق، نگاه خود به کسب‌وکار را از کارکردن صرف، به مفهومی بزرگ‌تر تغییر می‌دهند. گفتنی است که یکی از معیارهای رشد پس از شکست و تاب‌آوری ایجاد شده، تغییر نگاه کارآفرینان به کسب‌وکار، به‌عنوان منبع شادکامی و لذت بردن از زندگی است. این موضوع با تجربه هیجان‌های مثبت در کارآفرینی که در تحقیقات قبلی (ژائو، جیانگ و یین<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰ و تیکسیرا و وسکیو<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰) تأکید شده بود، هم‌خوانی دارد و نشان می‌دهد که کارآفرینان تاب‌آور، هیجان‌های مثبت بیشتری را تجربه می‌کنند. به نظر می‌رسد اثر هیجان‌های مثبت و تاب‌آوری اثری دوسویه و هم‌افزا باشد. این موضوع را

1. Utami & Helmi  
2. Zhao, Jiang & Yin  
3. Teixeira & Vasque

می‌توان مانند فردریکسون<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) به ماریچج صعودی تشبیه کرد که در آن هیجان‌های مثبت، به افزایش تاب‌آوری منجر می‌شود و رشد تاب‌آوری در فرد نیز باعث می‌شود که فرد تبعات منفی شکست کسب‌وکار را کمتر احساس کرده و هیجانات مثبت را نیز بیشتر درک کند.

یافته دیگر درباره نقش مذهب در توسعه تاب‌آوری فرد و کمک به او در مواجهه با شکست است که با پژوهش‌های پیشین تا حد زیادی منطبق است (ریکاردو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). به نظر می‌رسد که یکی از دلایل اصلی این موضوع این است که فرد با اتصال خود به یک قدرت ماورایی و درک احساس حمایت از او، به این تاب‌آوری دست پیدا می‌کند. در این تحقیق نشان داده شد که این ادراک حمایت، نه تنها در انسان‌های مذهبی، بلکه در افرادی وجود دارد که لزوماً اعتقاد عمیقی به ادراک حمایت از خدا ندارند. در این افراد احساس حمایت و اتصال به قدرت بزرگ‌تر، بیشتر از اعتماد و اتکایی که به دنیا دارند و صرف نظر از وجود یک قدرت الهی، نشئت می‌گیرد. این افراد بدون تأکید به تکیه به قدرت خدا، دنیا را دوست و خیرخواه خود می‌دانند و با ایجاد این نگاه در خود که دنیا و مصائب آن زودگذر و بحران‌های کسب‌وکار نیز موقتی است و از آن عبور خواهند کرد، توان خود را برای مقابله با شکست در خود افزایش می‌دهند. این پژوهش با بخش‌های زیادی از پژوهش کریمی و محمدی (۱۳۹۶)، فریدونی و دیگران (۱۴۰۰) هم‌راستاست؛ اما از این منظر از پژوهش‌های مذکور متمایز است که ضمن تأیید اثرگذاری عواملی همچون خواست خدا (تقدیر) توکل و توسل و آخرت‌گرایی، وجود عوامل جایگزین آن‌ها را نیز در جامعه کارآفرینی ایران مورد تأیید قرار می‌دهد. به‌علاوه، داشتن ارزش‌ها و باورهای باثبات به خودی خود، می‌تواند اثرهای زیادی در تاب‌آوری فرد داشته باشد که هم در سطح کسب‌وکار (یعنی داشتن ارزش‌های مرتبط با کسب‌وکار مانند مشتری‌مداری) و هم در سطح فرد (باورهای باثبات و مستحکم) می‌تواند در تاب‌آوری اثرگذار باشد. داشتن پایه‌های عمیق و باثبات فرد را در مواجهه با شکست پایدارتر می‌کند و باعث می‌شود که فرد با ثبات بیشتری چالش‌ها را طی کند.

داشتن هدف متعالی نیز در انگیزه کارآفرین ریشه دارد. انگیزاننده‌های بیرونی و تصورات و انتظارات غیرواقعی اولیه، بیشتر در ابتدای مسیر کارآفرینی دیده می‌شود و یکی از عوامل اصلی محرک افراد برای ورود به دنیای کارآفرینی است؛ ولی این انگیزه‌ها در ادامه مسیر کارآفرینی بیشتر به انگیزه‌های درونی‌تر و عمیق‌تر از جنس احساس تعلق و ایجاد معنا و هویت در زندگی تبدیل می‌شود و اهداف متعالی‌تری را برای ادامه مسیر کارآفرینی در فرد ایجاد می‌کند. انگیزه‌های معنوی و ارزشی مانند رسالتی که فرد برای خود تعریف می‌کند نیز در مواجهه با شکست می‌تواند فرد را برای ادامه و حرکت رو به جلو تقویت کند. این موضوع هم با تحقیقات داخلی (کریمی و محمدی، ۱۳۹۶) و هم با پژوهش‌های خارجی (لی و وانگ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷) هم‌راستاست.

یافته دیگر این پژوهش درباره نقش حمایتی دیگران است که علی‌رغم اهمیت فراوان آن، در مطالعات کارآفرینی کمتر مورد توجه قرار گرفته است. مواجهه مؤثر کارآفرین با شکست، بیش از پیش نیازمند دریافت حمایت از سوی

1. Fredrickson  
2. Ricardo  
3. Lee & Wang

دیگران است. در این راستا، نقش دوگانه خانواده و به‌ویژه همسر بسیار شایان توجه است. همسر فرد با ایجاد شرایط حمایتی، از جمله درک شدن و فهمیده شدن، همراهی با کارآفرین در سختی‌ها و مشکلات، هم‌دلی، روحیه‌دادن برای ادامه کسب‌وکار و آرامش بخشی و دلگرمی می‌تواند نقش پُررنگی در تاب‌آوری کارآفرین داشته باشد. از طرف دیگر کارآفرینان متأهل توان کمتری برای تحمل شرایط سخت اقتصادی و مالی دارند و از بین رفتن حس امنیت مالی در شکست کارآفرینی تاب‌آوری ایشان را با کاهش مواجه می‌کند. این مطالعه ضمن تأیید یافته‌های فریدونی و دیگران (۱۴۰۰) درباره تأثیر مثبت خانواده بر تاب‌آوری کارآفرینان، به لزوم توجه به نقش دوگانه خانواده و همسر در تاب‌آوری کارآفرین تأکید می‌کند.

یافته‌های مرتبط با روند ایجاد تاب‌آوری نیز شایان توجه است. کارآفرینان بلافاصله پس از تجربه شکست واکنش‌های اولیه‌ای مانند انکار واقعیت و مقصر شمردن دیگران را نشان می‌دهند که ممکن است در ابتدا به تاب‌آوری آن‌ها کمک نکند؛ اما به مرور رویکردها و اقدام‌های ذهنی را در پیش می‌گیرند که می‌تواند به شکل سازنده‌ای به تاب‌آوری آن‌ها منجر شود. در رویکردهای تفکر و تأمل یادگیرنده و رویکرد پذیرش، کارآفرین تلاش می‌کند که رویکرد مناسبی را اتخاذ کند که می‌تواند در عبور از شکست به ایشان کمک کند. رویکرد اول به فرد کمک می‌کند که آمادگی یادگیری از موقعیت را در خود ایجاد کند و رویکرد دوم به او کمک می‌کند که بتواند آمادگی تغییر را در خود به‌وجود آورد. پس از ایجاد این آمادگی اولیه، کارآفرین به بازتعریف معنا و اهداف خود در زندگی و در ارتباط با کسب‌وکار می‌پردازد و با توجه به موقعیت جدید، به برنامه‌ریزی مناسب در سطح فردی و شخصی اقدام می‌کند که این امر باعث می‌شود اهمیت و بزرگی شکست در رسیدن به اهداف جدید کاهش یابد. یکی دیگر از سازوکارهای بهبود که در این تحقیق تأکید شد، تغییر نگرش فرد از مقصر دانستن دیگران و نگرش قربانی به نگرش حل مسئله و عامل بودن است. در این سازوکار فرد متوجه می‌شود که راه کار سازنده برای برخوردن و شروع دوباره، پذیرش است. این پذیرش در موضوعات مرتبط با شکست کارآفرینی از جمله پذیرش سختی‌ها، پذیرش حال بد و پذیرش مسئولیت حل شرایط به‌وجود آمده است که فرد را به سمت عامل بودن و نگاه حل مسئله سوق می‌دهد. همچنین این پذیرش به فرد کمک می‌کند که شکست را پدیده‌ای عادی ببیند و به آن نگاه منطقی داشته باشد. سازوکار دیگر نیز به‌دست‌آوردن کنترل در ابعاد دیگر زندگی است که باعث می‌شود فرد نیاز به کنترل و قدرت را در بعد دیگری از زندگی ارضا کند و دچار تبعات عدم ارضای این نیاز نشود. در نهایت فرد برای ایجاد شرایطی که بتواند فرایند بازیابی خود را تسریع کند، اقدام‌هایی را انجام می‌دهد که در بخش یافته‌های پژوهش از آن‌ها نام برده شد. موارد فوق با یافته‌های کینگ و روتستین (۲۰۱۰)، فورستر و دوچک<sup>۱</sup> (۲۰۱۷)، مانتر و دیگران (۲۰۱۳)، اومرد (۲۰۲۰)، سینگ و پاولویچ (۲۰۱۷)، لی و همکاران (۲۰۲۱) و دیاس و تیکسریا (۲۰۱۷) هم‌راستاست.

پس از طی فرایند فوق، اثرهای بلندمدت تاب‌آوری که غالباً رشد و تاب‌آوری فردی است، در کارآفرین بروز می‌یابد. البته مطالعات پیشین نتایج بلندمدت شکست کارآفرینی را به شکل چندسطحی مورد بررسی قرار داده و اثرهای فردی،

سازمانی و محیطی را برمی‌شمارند (کلیماس، ۲۰۲۱). در این پژوهش، سطوح سازمانی و محیطی خارج از محدوده پژوهش بود؛ هرچند اثرهای تاب‌آوری در سطح فردی، نسبت به پژوهش مذکور با جزئیات بیشتری ارائه شده است. هم اثرهای کوتاه‌مدت، در قالب تبعات و هزینه‌های شکست و هم اثرهای بلندمدت، در قالب رشد فردی و تاب‌آوری تشریح شده است. اثرهای مثبت تاب‌آوری در سطح فردی، از ایجاد رشد در ابعاد مختلف شخصی و حرفه‌ای کارآفرین حکایت می‌کند و نشان می‌دهد که مواجهه با شکست می‌تواند رشد کارآفرین را در ابعاد مختلفی تسریع کند و نه تنها به کارآفرین کمک کند که شکست را پشت سر بگذارد، آن را مدیریت کند و به شرایط پیش از شکست بازگردد، بلکه رشد شایان توجهی را نیز در ابعاد مختلف کسب کند. این رشدها را می‌توان در دسته‌های کلی رشد نگرشی، رشد روانی و رشد رفتاری کاری و غیرکاری قرار داد که هر کدام می‌تواند شامل موارد گوناگونی باشد که به‌طور کامل در بخش قبلی تشریح و تحلیل شده است.

نکته دیگر در این تحقیق مشابهت بالای ابعاد رشد پس از شکست و ویژگی‌های کارآفرین تاب‌آور است. این ابعاد علاوه بر ویژگی‌های شخصیتی و توانمندی‌های روان‌شناختی، انگیزه‌های کارآفرین، رویکردها و علایق، مهارت‌ها و باورها و ارزش‌های او را هم شامل می‌شود. تجربه کارآفرینان شرکت‌کننده در این تحقیق که بیش از یک شکست کارآفرینی را تجربه کرده‌اند نیز، به همراه این مشابهت در عوامل تاب‌آورانه، نشان می‌دهد که تجربه شکست کارآفرینی و طی مسیر کارآفرینی، به خودی خود یکی از مهم‌ترین عوامل توسعه تاب‌آوری فرد است. کارآفرینانی که یک بار شکست را تجربه کرده و مسیر تاب‌آوری را طی کرده‌اند، در ابعاد مختلفی رشد کرده‌اند که در تجربه شکست بعدی با تاب‌آوری بسیار بالاتر با شکست مواجه شده و با تجربه حداقل تبعات منفی، آن را پشت سر گذاشته‌اند و به روال عادی کاری و زندگی خود بازگشته‌اند. این نتایج با یافته‌های برانیکی، سولیوان - تیلور و لیوشیتز<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) و فیشر و همکاران (۲۰۱۶) هم‌راستاست و بر نتایج کریمی و دیگران (۱۴۰۰) تأکید می‌کند. آن‌ها نشان دادند جنبه‌هایی از شکست می‌تواند به یادگیری کارآفرینانه منجر شود و سرمایه‌گذاری‌های جدید را با موفقیت بیشتری همراه سازد.

در ادامه پیشنهادهای کاربردی برآمده از پژوهش حاضر برای افزایش تاب‌آوری فردی کارآفرینان که مخاطبان آن کارآفرینان، سرمایه‌گذاران، دولت و سایر فعالان زیست‌بوم استارت‌آپی کشورند، ارائه می‌شود:

- این تحقیق نشان داد برخی از توانمندی‌های روان‌شناختی مانند خودباوری، سرسختی، امید، انصاف و... در ایجاد تاب‌آوری کارآفرینان مؤثر است. بنابراین توسعه توانمندی‌های روان‌شناختی و همچنین ویژگی‌هایی که قابلیت توسعه دارند، توصیه می‌شود. این کار، از طریق مطالعه و برگزاری دوره‌های آموزشی به کارآفرینان و برنامه‌ریزی دوره‌های مذکور به سرمایه‌گذاران و مؤسسه‌های حمایتی استارت‌آپی از جمله مراکز رشد و شتاب‌دهنده‌ها امکان‌پذیر است.
- یکی از مقوله‌های فرعی ایجاد تاب‌آوری فردی در کارآفرینان انگیزه فرد است و نشان داده شد که توجه کارآفرینان به انگیزه‌های عمیق درونی (مانند احساس تعلق و معنا) و انتخاب کسب‌وکارهایی که برای آن شور و اشتیاق درونی



- و انگیزه‌های معنوی و ارزش‌های فردی (مانند ساختن، اثرگذاری و احساس تعلق) دارند، در تاب‌آوری ایشان تأثیرگذار است. از این رو پیشنهاد می‌شود کارآفرین در هنگام شروع کسب‌وکار خود به این موارد توجه ویژه کنند.
- آگاهی‌دادن به کارآفرینان از دشواری‌های مسیر کارآفرینی توسط سرمایه‌گذاران یا سایر فعالان زیست بوم استارت‌آپی، با توجه به اینکه اغلب کارآفرینان این پژوهش اشاره کردند که در ابتدای فعالیت کارآفرینی خود، از چالش‌های این حوزه اطلاع نداشتند.
  - مهارت‌های مقابله با شکست یکی از مقوله‌های فرعی در تاب‌آوری فردی بنیان‌گذاران استارت‌آپ‌ها در این پژوهش بود. لذا توجه به کسب مهارت‌ها و ابزارهای تاب‌آوری از جمله داشتن مهارت‌های درآمدزایی جانبی برای مقابله با تجربه بحران‌های مالی، مقروض شدن و حس استیصال و کسب مهارت‌هایی نظیر مهارت‌های مدیریت بحران، توسعه نگرش حل مسئله، برنامه‌ریزی و مهارت فهمیدن و ارتباط با دیگران به کارآفرینان پیشنهاد می‌شود.
  - حمایت‌ها و کمک بیرونی یکی از مقوله‌های اصلی در تاب‌آوری کارآفرینان در این پژوهش است. با توجه به تجربیات ارائه شده از سوی کارآفرینان این پژوهش، پرهیز از غرور و لجبازی بیجا و استقبال از کمک دیگران، توسعه شبکه ارتباطی شغلی و شبکه ارتباطات دوستانه و خانوادگی و توجه به ایجاد و توسعه رابطه احساسی و عاطفی پایدار توصیه می‌شود.
  - استفاده از خدمات مشاوره روان‌شناسی و روان‌درمانی، به‌ویژه در زمان‌های مواجهه با شکست‌های کارآفرینی و همچنین، فرهنگ‌سازی توسط سرمایه‌گذاران، دولت و فعالان زیست‌بوم استارت‌آپی کشور در نگاه به بهره‌مندی از این خدمات به‌عنوان یک اقدام توسعه فردی و نه بیماری و تلاش برای شکستن قبح آن در جامعه ضروری است. در این پژوهش، روان‌کاوی یکی از اجزای اصلی شبکه حمایتی برای تعدادی از کارآفرینان بود.
  - ارائه خدمات منتورینگ و کوچینگ برای کارآفرینان جوان و کم‌تجربه توسط شتاب‌دهنده‌ها، صندوق‌های سرمایه‌گذاری جسورانه و مراکز نوآوری و رشد، با توجه به اینکه حمایت دانشی توسط کارآفرینان به‌عنوان بخشی از مقوله فرعی ایجاد شرایط و امکانات مطلوب مورد تأکید قرار گرفت.
  - کارآفرین سهم فعالیت‌هایی را که در بازیابی انرژی به او کمک می‌کند، دست کم نگیرد و تفریحات و ورزش و فعالیت بدنی را در برنامه خود داشته باشد. کارآفرینان در مقوله فرعی اقدام‌های اولیه برای بهبود بر این نکته تأکید کردند.
  - با توجه به تجربه کارآفرینان تاب‌آور طی روند ایجاد تاب‌آوری که به‌عنوان یکی از مقوله‌های اصلی تاب‌آوری در این پژوهش تأکید شد، پیشنهاد می‌شود کارآفرین پس از شکست، از انکار واقعیت بپرهیزد و مسیر پذیرش را در پیش گیرد. وقوع شکست را بپذیرد و به خود اجازه دهد که در این زمینه ناراحت باشد و مدتی را به سوگواری اختصاص دهد. کارآفرین باید به خود یادآوری کند که شکست پدیده‌ای طبیعی است و آن را به‌عنوان فرصتی برای یادگیری ببیند و سعی کند با خوش‌بینی، به دستاوردها و تجربه‌های ناشی از شکست نیز توجه کند. فعالان زیست‌بوم استارت‌آپی کشور و مؤسسه‌های حمایتی، از جمله مراکز رشد و شتاب‌دهنده‌ها نیز به فرهنگ‌سازی در این زمینه بپردازند و فضا را برای پذیرش کارآفرین شکست خورده تسهیل کنند.

### محدودیت‌های پژوهش و پیشنهادهایی برای پژوهشگران آتی

یکی از محدودیت‌های پژوهش حاضر این بود که تنها به بررسی کارآفرینان تاب‌آور پرداخت و کارآفرینان فاقد تاب‌آوری را مدنظر قرار نداد. این موضوع از این جهت حائز اهمیت است که مقایسه بین این دو دسته می‌تواند یافته‌های جدیدی ایجاد کند. از این رو پیشنهاد می‌شود که در تحقیقات آتی به این موضوع توجه شود.

یکی دیگر از محدودیت‌های تحقیق، بررسی تاب‌آوری تنها از منظر خود کارآفرینان است و سایر فعالان زیست‌بوم استارت‌آپی و همچنین اطرافیان کارآفرین مانند هم‌بنیان‌گذاران، خانواده، سرمایه‌گذاران و... در نظر گرفته نشده‌اند. بنابراین پیشنهاد می‌شود این پژوهش از منظر دیگران نیز بررسی شود و با استفاده از تئوری اسناد و بررسی اسناد شکست و همچنین در نظر گرفتن تفاوت جایگاه افراد به‌عنوان عامل یا ناظر، یافته‌های تحقیق تعمیق شود.

یکی دیگر از محدودیت‌های تحقیق استفاده از یک رویکرد کیفی است که با توجه به ماهیت پدیدارشناسانه این پژوهش، بسیار به مشاهدات محقق و شرکت‌کنندگان محدود تحقیق وابسته است و ممکن است غرض و تعصب مشاهده‌گر (محقق) به‌صورت کامل حذف نشده باشد. به‌علاوه این تحقیق فقط به شناسایی ابعاد مدل تاب‌آوری فردی بنیان‌گذاران استارت‌آپ‌ها پرداخت و رابطه بین ابعاد شناسایی نشد. بنابراین پیشنهاد می‌شود با استفاده از نتایج این تحقیق، در یک مطالعه کمی به بررسی روابط بین ابعاد شناسایی شده پرداخته و دقت نتایج به‌دست‌آمده به آزمون گذاشته شود.

محدودیت دیگر تحقیق این بود که کلیه استارت‌آپ‌های بررسی شده در شهر تهران مستقر بوده و نمونه‌هایی از سایر شهرها در نظر گرفته نشده است. با اینکه زیست‌بوم استارت‌آپی کشور بیشتر در تهران متمرکز است، انتخاب کارآفرینان مستقر در سایر شهرها نیز می‌توانست در تعمیم بهتر داده‌ها مؤثر باشد. در نهایت پیشنهاد می‌شود تاب‌آوری کارآفرینان، علاوه بر سطح فردی در سطوح تیم و کسبوکار بررسی شود و کنش این ابعاد بر یکدیگر مدنظر قرار گیرد.

### منابع

- آرآستی، زهرا و غلامی، منیره (۱۳۸۹). علل شکست کارآفرینان در ایران. *فصلنامه علمی پژوهشی توسعه کارآفرینی*، ۳(۲)، ۱۶۳-۱۸۴.
- پارساژاد، محمدرضا؛ رضوی، سید مصطفی و فروتن، زین (۱۳۹۸). مدل‌سازی یکپارچه عوامل مؤثر بر شکست کارآفرینان و پیامدهای مالی، اجتماعی و روانی آن. *فصلنامه علمی پژوهشی توسعه کارآفرینی*، ۱۲(۱)، ۴۱-۵۹.
- جوکار تنگ کرمی، کریمی، بیژن؛ کریمی، فریبا و نادری، محمدعلی. (۱۴۰۰). ارائه الگوی عوامل مؤثر بر ارتقای تاب‌آوری کارکنان اقماری در شرکت پایانه‌های نفتی ایران. *فصلنامه مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی*، ۱۲(۴۶)، ۲۰۳-۲۱۸.
- خلیقی، عطا و ایمانی، فیروزه (۱۳۹۸). *تحلیل فضای استارت‌آپی ایران (الکام استارز ۱۳۹۸)*. سازمان نظام صنفی رایانه‌ای کشور.
- دانایی فرد، حسن؛ الوانی، مهدی و آذر، عادل (۱۳۹۲). *روش شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع*. نشر صفار.
- رحمان سرشت، حسین؛ دهدشتی شاهرخ، زهره؛ خاشعی، وحید و دوست محمدیان، شهیده (۱۳۹۸). طراحی مدل تاب‌آوری استارت‌آپ‌های مبتنی بر فاوا با رویکرد آمیخته. *فصلنامه علمی پژوهشی توسعه کارآفرینی*، ۱۲(۴)، ۶۲۱-۶۴۰.

- فریدونی، موسی‌خانی، سخدری، کمال و عطایی، محمد (۱۴۰۰). شناسایی عوامل تأثیرگذار بر بازیابی کارآفرینان دارای تجربه شکست. *فصلنامه مدیریت توسعه و تحول*، (ویژه نامه)، ۱-۱۳.
- کریمی، آصف و محمدی، معصومه (۱۳۹۶). شناسایی مؤلفه‌های معنویت اثرگذار بر تاب‌آوری در افراد کارآفرین. *مدیریت در دانشگاه اسلامی*، ۱۴(۱)، ۲۶۳-۲۸۰.
- محمدی الیاسی، قنبر و نوتاش، هادی. (۱۳۹۰). شناسایی ریشه‌های شکست کارآفرینان کارکننده ایرانی: نگاهی روایتی گفتمانی. *فصلنامه علمی پژوهشی توسعه کارآفرینی*، ۴(۳)، ۳۱-۵۰.
- ملکیها، مرضیه (۱۳۹۸). بررسی شاخص‌های روانسنجی مقیاس سرمایه شخصی کارآفرینی درونی (نسخه ایرانی). *پژوهش‌های علوم شناختی و رفتاری*، ۱۰(۱)، ۹۳-۱۰۸.
- ورمزیاری، حجت؛ ایمانی، بابک (۱۳۹۶). تحلیل تاب‌آوری کسب‌وکارهای روستایی در شهرستان ملکان. *فصلنامه علمی پژوهشی توسعه کارآفرینی*، ۱۰(۱)، ۱۸۱-۲۰۰.

## References

- Albott, C. S., Wozniak, J. R., McGlinch, B. P., Wall, M. H., Gold, B. S., & Vinogradov, S. (2020). Battle buddies: rapid deployment of a psychological resilience intervention for health care workers during the coronavirus disease 2019 pandemic. *Anesthesia and analgesia*, 131(1), 43-54.
- Arasti, Z. & Gholami, M. (2010). Entrepreneur's failure reason in Iran. *Journal of entrepreneurial development*, 3(2), 163-184. (in Persian)
- Ayala, J. C., & Manzano, G. (2014). The resilience of the entrepreneur. Influence on the success of the business. A longitudinal analysis. *Journal of economic psychology*, 42, 126-135.
- Branicki, L. J., Sullivan-Taylor, B., & Livschitz, S. R. (2017). How entrepreneurial resilience generates resilient SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(7), 1244-1263.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77-101.
- Cantu, J., Tolk, J., Fritts, S., & Gharehyakheh, A. (2021). Interventions and measurements of highly reliable/resilient organization implementations: A literature review. *Applied Ergonomics*, 90, 103241.
- Cooper, C. L., Flint-Taylor, J., & Pearn, M. (2013). *Building resilience for success: A resource for managers and organizations* (Vol. 8). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Cope, J. (2011). Entrepreneurial learning from failure: An interpretative phenomenological analysis. *Journal of Business Venturing*, 26(6), 604-623.
- Corner, P. D., Singh, S., & Pavlovich, K. (2017). Entrepreneurial resilience and venture failure. *International Small Business Journal*, 35(6), 687-708.
- Danayifard, H., Alvani, M. & Azar, A. (2013). *Qualitative research method: A holistic approach*. Saffar press. (in Persian)

- De Vries, H. E., & Shields, M. I. (2006). Towards a theory of entrepreneurial resilience: A case study analysis of New Zealand SME owner operators. *New Zealand Journal of Applied Business Research*, 5(1), 33-43.
- Dias, A., & Teixeira, A. A. (2017). The anatomy of business failure: A qualitative account of its implications for future business success. *European Journal of Management and Business Economics*, 26(1), 2-20.
- Duchek, S. (2018). Entrepreneurial resilience: a biographical analysis of successful entrepreneurs. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14(2), 429-455.
- Fereydooni, A., Moosakhani, M., Sakhdari, K. & Atayi, M. (2022). Identifying factors in entrepreneurs' recovery with failure experience. *Journal of Development & Evolution Management*, (Special Issue), 1-13. (in Persian)
- Fisher, R., Maritz, A., & Lobo, A. (2016). Does individual resilience influence entrepreneurial success? *Academy of Entrepreneurship Journal*, 22(2), 39.
- Foerster, C., & Duchek, S. (2017). What makes leaders resilient? An exploratory interview study. *German Journal of Human Resource Management*, 31(4), 281-306.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218-226.
- Gonzalez, G. (2017). What factors are causal to survival of a startup. *Muma Business Review*, 1(9), 97-114.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of qualitative research*, 2(163-194), 105.
- Gucciardi, D. F., Crane, M., Ntoumanis, N., Parker, S. K., Thøgersen-Ntoumani, C., Ducker, K. J., & Temby, P. (2018). The emergence of team resilience: A multilevel conceptual model of facilitating factors. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(4), 729-768.
- Hamedi, H. & Mehdiabadi, A. (2020). Entrepreneurship resilience and Iranian organizations: application of the fuzzy DANP technique. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 14(3), 231-247.
- Harms, P. D., Vanhove, A., & Luthans, F. (2017). Positive projections and health: An initial validation of the implicit psychological capital health measure. *Applied Psychology*, 66(1), 78-102.
- Hartmann, S., Weiss, M., Newman, A., & Hoegl, M. (2020). Resilience in the workplace: A multilevel review and synthesis. *Applied Psychology*, 69(3), 913-959.
- Jenkins, A., & McKelvie, A. (2016). What is entrepreneurial failure? Implications for future research. *International Small Business Journal*, 34(2), 176-188.
- Jokar Tang Karami, B., Karimi, F. & Nadi, M.A. (2021). A Model of Factors Affecting on Promoting the Resilience of Rotating Staff in Iranian Oil Terminals Company. *Strategic studies in the oil and energy industry*, 12 (46), 203-218. (in Persian)

- Karimi, A. & Mohammadi, M. (2017). Identifying spiritual factors on resilience in entrepreneurs. *Journal of management in Islamic university*, 6(114), 263-28. (in Persian)
- Khaliqi, A. & Imani, F. (2019) Analysis of Iranian startup ecosystem (Elecom Stars 2019) *Iran Organization of computer trade union*. (in Persian)
- King, G. A., & Rothstein, M. G. (2010). Resilience and leadership: the self-management of failure. *Self-management and leadership development*, 361.
- Korber, S., & McNaughton, R. B. (2017). Resilience and entrepreneurship: a systematic literature review. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(7), 1129-1154.
- Lee, J., & Wang, J. (2017). Developing entrepreneurial resilience: Implications for human resource development. *European Journal of Training and Development*, 41(6), 519-539.
- Li, J., Huang, J., & Li, J. (2021). Overview of Entrepreneurial Failure: From an Attributional Perspective. *Journal of Investment and Management*, 10(1), 1-7.
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Perspectives*, 16(1), 57-72.
- Luthans, F., & Church, A. H. (2002). Positive organisational behavior: Developing and managing psychological strengths [and executive commentary]. *Acad. Manag. Execut.* (1993-2005), 16, 13-29.
- Luthans, F., & Frey, R. (2017). Positive psychology in the workplace: The important role of psychological capital (PsyCap). In *Positive Psychology* (pp. 169-196). Routledge.
- Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological capital: An evidence-based positive approach. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 4, 339-366.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(3), 387-393.
- Luthans, F., Vogelgesang, G. R., & Lester, P. B. (2006). Developing the psychological capital of resiliency. *Human resource development review*, 5(1), 25-44.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge* (Vol. 198). Oxford: Oxford University Press.
- Luthar, S. S., Cicchetti, D., & Becker, B. (2000). The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. *Child development*, 71(3), 543-562.
- Ma, H., Lang, C., Sun, Q., & Singh, D. (2021). Capability development in startup and mature enterprises. *Management Decision*, 59(6), 1442-1461.
- Malekiha, M. (2020) Evaluation of psychological scale of personal entrepreneurial capital (Iranian version). *Journal of behavioral and cognitive sciences*. 10(1), 93-108. (in Persian)

- Mandl, C., Berger, E. S., & Kuckertz, A. (2016). Do you plead guilty? Exploring entrepreneurs' sensemaking-behavior link after business failure. *Journal of Business Venturing Insights*, 5, 9-13.
- Mantere, S., Aula, P., Schildt, H., & Vaara, E. (2013). Narrative attributions of entrepreneurial failure. *Journal of Business Venturing*, 28(4), 459-473.
- Masten, A.S. & Wright, M.O.D. (2010). Resilience over the lifespan: Developmental perspectives on resistance, recovery, and transformation. In J. W. Reich, A. J. Zautra, & J. S. Hall (Eds.), *Handbook of adult resilience* (pp. 213–237). The Guilford Press.
- McLarnon, M. J., & Rothstein, M. G. (2013). Development and initial validation of the workplace resilience inventory. *Journal of Personnel Psychology*, 12(2), 63.
- Moenkemeyer, G., Hoegl, M., & Weiss, M. (2012). Innovator resilience potential: A process perspective of individual resilience as influenced by innovation project termination. *Human Relations*, 65(5), 627-655.
- Mohammadi-Elyasi, G. & Notash, H. (2011) Identifying failure roots' of experienced Iranian entrepreneurs. *Journal of entrepreneurial development*, 4(3), 31-50. (in Persian)
- Nolzen, N. (2018). The concept of psychological capital: a comprehensive review. *Management Review Quarterly*, 68(3), 237-277.
- Omoredede, A. (2020). Managing Crisis: A qualitative lens on the aftermath of entrepreneurial failure. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1-28.
- Öndas, V. (2021). *A Study on High-tech Startup Failure: Antecedents, Outcome and Context*. DOI:10.13140/RG.2.2.25524.37765
- Parsanejad, M., Seyyed Mostafa, R., & Foroutan, Z. (2019). Integrated modeling of entrepreneurial failure antecedents and its financial, social and psychological consequences. *Journal of entrepreneurship development*, 12(1), 41-59.
- Rahman Seresht H., Dehdashti Z., Khashei V. & Doustmohammadian S. (2020). Towards a resilience model for ICT startups (Mix method). *Journal of entrepreneurial development*. 12(4), 621-640. (in Persian)
- RahmanSeresh, H., Dehdashti Shahrikh, Z., Khashei, V., & Doustmohammadian, S. (2020). Towards a resilience model for ICT startups (Mix method). *Journal of Entrepreneurship Development*, 12(4), 621-640. (in Persian)
- Ricardo, S. (2015). Resilience in the face of business failure: A Brazilian study on entrepreneurial behavior. *Journal of Business and Management Review*, 4 (7).
- Richardson, G. E. (2002). The metatheory of resilience and resiliency. *Journal of clinical psychology*, 58(3).
- Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychological Association* (Vol. 55, No. 1, p. 5).
- Singh, S., Corner, P., & Pavlovich, K. (2007). Coping with entrepreneurial failure. *Journal of Management & Organization*, 13(4), 331-344.

- Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. (2003). Organizing for resilience. In K. Cameron, K. J. E. Dutton & R. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 94-121). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Teixeira, A. A., & Vasque, R. (2020). Entrepreneurship and happiness: does national culture matter? *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 25(01), 2050007.
- Todt, G., Weiss, M., & Hoegl, M. (2019). Leading through innovation project setbacks: how authentic leaders keep their innovators resilient. *Project Management Journal*, 50(4), 409-417.
- Tubbert, S. J. (2016). Resiliency in emergency nurses. *Journal of emergency nursing*, 42(1), 47-52.
- Utami, C. T., & Helmi, A. F. (2017). Self-efficacy and resilience: a meta-analysis review. *Buletin Psikologi*, 25(1), 54-65.
- Varmazyari, H. & Imani, B. (2017) Analyzing resilience of rural businesses in Malekan County. *Journal of entrepreneurial development*, 10(1), 181-200. (in Persian)
- Yamakawa, Y., Peng, M. W., & Deeds, D. L. (2015). Rising from the ashes: Cognitive determinants of venture growth after entrepreneurial failure. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(2), 209-236.
- Zhao, D., Jiang, J., & Yin, Z. (2020). Can entrepreneurship bring happiness? Evidence from China. *Economic Modelling*, 91, 679-686.