

## شناسایی شایستگی‌های بازدارنده پایداری کارآفرینان کسب‌وکارهای کوچک و متوسط (مورد مطالعه: کسب‌وکارهای فعال در صنایع غذایی)

الهام تکی\*<sup>1</sup> - مرتضی رضائی زاده<sup>2</sup> - هادی نوتاش<sup>3</sup>

1. کارشناسی ارشد کارآفرینی، دانشگاه کاشان

2. استادیار دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه شهید بهشتی و عضو هیات علمی وابسته

دانشگاه لیمریک ایرلند

3. دکتری توسعه کارآفرینی، دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران

تاریخ دریافت: 1395/4/1

تاریخ پذیرش: 1396/8/10

### چکیده

کسب‌وکارهای کوچک و متوسط به عنوان نیرو محرکه توسعه اقتصادی و اجتماعی، نقش اساسی در فرایند توسعه جوامع دارند. داشتن جریان اقتصادی توانمند، برخورداری از قدرت سازگاری با شرایط متغیر محیطی، امکان رقابت‌پذیری بالا و هم‌چنین تنوع و نوآوری از مهم‌ترین ویژگی این نوع کسب‌وکارهاست. با این حال، درصد قابل توجهی از این کسب‌وکارها در طول عمر خود دچار مشکل شده و شکست می‌خورند. در کنار عوامل مهم دیگری که بر عدم بقای آنها اثرگذارند، برخی از شایستگی‌های منفی یا بازدارنده کارآفرینان نیز تأثیر بسزایی در این فرایند دارند. این پژوهش با هدف شناسایی شایستگی‌های بازدارنده بقای کسب‌وکارهای ایران انجام شده است. این تحقیق برحسب هدف از نوع کاربردی و برحسب گردآوری اطلاعات کیفی - روایتی می‌باشد. نمونه آماری این تحقیق براساس روش نمونه‌گیری هدفمند شامل 10 نفر از کارآفرینان کسب‌وکارهای کوچک و متوسط فعال در صنعت غذایی با عمر بالای 5 سال در ایران بوده است که نمونه‌گیری جامعه هدف تا مرحله دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت. داده‌های تحقیق ابتدا از طریق مصاحبه‌های روایت‌محور و مطالعه زندگینامه کارآفرینان جمع‌آوری و در نهایت یافته‌ها براساس روش کدگذاری به دست آمده‌اند و نشان می‌دهند که شایستگی‌های بازدارنده بقای کسب‌وکارها عبارتند از: خودپرتر بینی، سست عنصری، ضعف در تحلیل، بداخلاقی، ضعف در مهارت‌های کسب‌وکار، عدم رضایت از شغل و نداشتن تجربه کافی.

**واژه‌های کلیدی:** بقاء، شایستگی، شایستگی‌های کارآفرینانه بازدارنده، کسب‌وکارهای کوچک و متوسط

## مقدمه

جهان در چند دهه گذشته شاهد پیشرفت چشم گیری در رشد صنایع کوچک بوده است (Carree & Thurik, 1998). "در بسیاری از کشورها این صنایع، تأمین کنندگان اصلی اشتغال، مهد تحول و نوآوری و پیشرو در ابداع فناوری‌های جدید بوده که با صادرات قابل توجه، نقش اثرگذاری در توسعه اقتصادی کشورهای خود ایفا می‌کنند" (مدهوشی و تاری به نقل از جی اکس و همکاران، 1386: 147). با این حال چنین کسب و کارهایی در سراسر جهان به دلیل ویژگی‌های خاص خود کسب و کارها، مدیران و صاحبان‌شان بیشتر در معرض شکست هستند. با استناد به پژوهش‌های تیلور<sup>1</sup> (1999) می‌توان گفت که 40 درصد شرکت‌ها در حدود یک سال عمر کرده و 60 درصد آن‌ها در حدود 5 سال باقی می‌مانند (تاری، 1391).

یکی از مهم‌ترین عوامل مهم شکست کارآفرینان را می‌توان "کمبود مهارت‌های مدیریتی، تجربه و شناخت محیط دانست" (مهارتی و ناظمی، 1391: 44). با استناد به پژوهشی دیگر دلایل شکست کسب و کارهای کوچک و متوسط را می‌توان ارزیابی غیرواقعی طرح، نداشتن انگیزه کافی و دلسردی از کار، عضویت نداشتن در شبکه‌ها و گروه‌های مرتبط با کسب و کار، تأمین نامناسب منابع مالی، قوانین و مقررات دولتی و جو اقتصادی نامناسب جامعه دانست (آراستی و غلامی، 1389). در پژوهش دیگری الیاسی و نوتاش (1390) دلایل و ریشه‌های شکست کارآفرینان ایرانی را در 7 مقوله: نداشتن دانش، تجربه و مهارت‌های کارآفرینی، چالش بازاریابی و فروش، شراکت نامناسب، انعطاف ناپذیری در روش، مشکلات مالی، شیفتگی به مسیر خطا و نامساعد بودن محیط کسب و کار شناسایی کردند.

در کنار عوامل اثرگذار بر شکست کسب و کارها عوامل دیگری نیز وجود دارند که بقا و دوام کسب و کار را تحت شعاع خود قرار می‌دهند. به عنوان مثال از نظر مارچتا<sup>2</sup> (2012) عوامل اثرگذار بر بقای کسب و کار را می‌توان به سه دسته: 1) ویژگی‌های کارآفرین؛ 2) ویژگی‌های

1 Taylor

2 Marchetta

شرکت و 3) محیط کسب‌وکار تقسیم‌بندی کرد. از بین سه دسته بالا، دسته اول از نظر میزان اهمیت و اثرگذاری، بیشتر مورد توجه محققان کارآفرینی قرار گرفته است. در ادامه پژوهش‌های محققان و تأکید بیشتر آن‌ها بر ویژگی‌ها و شایستگی‌های خود کارآفرینان، مک‌گریگور و ورزالیک<sup>1</sup> (2005) بیان کردند که برای بقا و موفقیت این نوع کسب‌وکارها در عملیات‌شان، مدیران و مالکان آن‌ها می‌بایست شایستگی‌های کارآفرینانه خاصی را داشته باشند. به عقیده صاحب‌نظران کارآفرینی، از آن‌جا که شایستگی‌های کارآفرینانه شامل مجموعه‌ای از ویژگی‌های شخصیتی، مهارت‌ها و دانش کارآفرین می‌شود (Man et al, 2002)، می‌توان این شایستگی‌ها را با تولد، بقا، رشد شرکت‌های تازه تأسیس مرتبط دانست (Abd-Hamid et al, 2015). بنابراین با استناد به مطالعه‌هایی که بیانگر اهمیت نقش این کسب‌وکارها در اقتصاد بودند و آمار بالای شکست آن‌ها، این پژوهش به دنبال شناسایی آن دسته از شایستگی‌های بازدارنده‌ای خواهد بود که سبب ایجاد اختلال در رشد آن‌ها شده و مانع بقای آن‌ها می‌شوند.

### مروری بر مبانی نظری و پیشینه تحقیق

#### مفهوم شایستگی

واژه شایستگی برای نخستین بار در رشته روانشناسی اعتبار داده شد. در حقیقت آغازگر جنبش شایستگی در روانشناسی مک‌کلند بود (Barret & Depinet, 1991). از نظر او شایستگی‌ها ویژگی‌های افراد هستند که باعث تمایز در عملکرد یک شغل و یا نقش خاص می‌شوند و با پیامدهای موفق در کار و زندگی مرتبط هستند (دهقانان، 1385). در ادامه پژوهش‌ها در مورد شایستگی‌ها بارتلیت و گوشال<sup>2</sup> (1997) سه دسته از شایستگی‌ها یعنی نگرش/خصوصیات، دانش/تجربه، مهارت‌ها/قابلیت‌ها شناسایی کردند. نمونه‌هایی از این ویژگی‌ها، همان‌طور که توسط این نویسندگان ارائه شد، شامل ویژگی‌های شخصی نیاز به موفقیت، نیاز به قدرت، ابتکار، کارآمدی، اقناع‌کنندگی، رقابتی بودن، مهارت‌های فردی،

1 McGregor & Varzalic

2 Bartlett & Ghoshal

مهارت‌های فرصت، مهارت‌رهبری و هم‌چنین دانش عملیاتی، سازمانی و راهبردی است (Rezaei-Zadeh et al., 2011; Rezaei-Zadeh et al, 2014). هافمن<sup>1</sup> (1999) با مرور ادبیات شایستگی سه معنای متفاوت از شایستگی را در ادبیات شناسایی کرد. در معنای اول شایستگی به‌عنوان عملکرد قابل مشاهده تعریف می‌شود. در معنای دوم شایستگی عبارت است از استاندارد یا کیفیت نتیجه به دست آمده از عملکرد فرد و در معنای سوم شایستگی به‌عنوان ویژگی‌های بنیادین فرد در نظر گرفته می‌شود. براساس این رویکرد تمرکز بر روی دانش، مهارت و توانایی‌هایی است که به فرد کمک می‌کند تا به عملکرد خوب دست پیدا کند. یادآور می‌شود که در این مقاله هدف از شایستگی تعریف سوم هافمن (1999) است.

### شایستگی کارآفرینانه

با توجه به این که محققان در زمینه کارآفرینی می‌توانند مفهوم و نظریه‌های مربوط به شایستگی را از ادبیات مدیریتی عاریه بگیرند (Bird, 1995). در سال‌های اخیر رویکرد شایستگی به یک ابزار محبوب مطالعه ویژگی‌های کارآفرینانه تبدیل شده است (Li xiang, 2009). افزایش علاقه به شایستگی‌های کارآفرینانه ناشی از ارتباط بین شایستگی‌ها در تولد، بقا و رشد کسب‌وکار می‌باشد (Churchill & levis, 1983). شایستگی‌های کارآفرینانه به مجموعه‌ای از ویژگی‌ها مانند دانش عمومی و تخصصی، انگیزه‌ها، ویژگی‌ها، خویشتن‌پنداری‌ها، نقش‌های اجتماعی، مهارت‌ها، نگرش‌ها، ارزش‌ها، باورها، قابلیت‌ها، شخصیت، خرد، تخصص (اجتماعی، فنی و مدیریتی) و گرایش‌های رفتاری گفته می‌شود که در نهایت منجر به شروع، بقا و رشد کسب‌وکارها می‌شود (عزیزی و همکاران، 1392). از نظر من و همکاران<sup>2</sup> (2002) شایستگی‌های کارآفرینانه به‌عنوان توانایی کلی کارآفرینان برای انجام نقش یک شغل به‌طور موفقیت‌آمیز تعریف می‌شود.

1 Hoffmann

2 Man et al

با توجه به تعاریف بیان شده در این مقاله شایستگی‌های کارآفرینانه را می‌توان مجموعه‌ای از دانش، نگرش، انگیزه، مهارت و تجربه کارآفرینانه که منعکس‌کننده رفتار واقعی کارآفرین و اثرگذار بر بقاء و دوام کسب‌وکار است، تعریف کرد (Rezaei-Zadeh et al, 2017).

### بقای کسب‌وکار

پژوهش‌ها در مورد کارآفرینی، مدیریت و سازمان‌ها بر اهمیت درک بهتر شرایطی که موفقیت و بقای کسب‌وکارها را ارتقا می‌دهند، تأکید کرده‌اند. مطالعه‌های اخیر در ادبیات کارآفرینی به دنبال شناسایی اهمیت فرایند کارآفرینی با عملکرد شرکت‌ها بوده‌اند که در این راستا هم عوامل اثرگذار بر ایجاد شرکت‌ها و هم عوامل تعیین‌کننده بقاء و عملکرد طولانی‌مدت آن‌ها بررسی شده‌اند (Glancey et al, 1998). در حقیقت بقاء به معنای آن است که کسب‌وکارها فعالیت‌های مرتبط با پایداری خود را انجام داده، در دستیابی به سودآوری اثرگذار باشند، منابع را به‌طور اثرگذار جذب کنند و متناسب با محیط زیست طراحی شده باشند (Chrisman et al, 1998).

چند ویژگی کلیدی به‌عنوان عوامل کلیدی بقای کسب‌وکارهای کوچک و متوسط با وجود نتایج تجربی ناکافی شناسایی شده‌اند (Caliendo et al, 2014) که از این بین عوامل شناسایی شده چهار مجموعه از متغیرها به‌طور بالقوه بر بقای فعالیت‌های کارآفرینانه اثرگذارند: (1) سرمایه‌های انسانی، اجتماعی و مالی؛ (2) ویژگی‌های شرکت؛ (3) ویژگی‌های صنعت و (4) ویژگی‌های محیطی. این پژوهش بر روی شایستگی‌های فردی کارآفرینان به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل اثرگذار در بقای کسب‌وکارهای کارآفرینانه تمرکز کرده است.

### رابطه شایستگی‌های کارآفرینانه با بقای کسب‌وکارهای کوچک و متوسط

شایستگی‌های کارآفرینانه به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل تعیین‌کننده بقاء همواره در کانون توجه محققان بوده است. به‌عنوان مثال، کرسی<sup>1</sup> (1996) نظریه سرمایه انسانی را مطرح

کرده و مدعی شد که سرمایه انسانی یک تعیین کننده واقعی بقاء به جای سرمایه مالی است. ننه<sup>1</sup> (2011) خلاقیت، اعتماد به نفس و توانایی سازگاری، تحمل ابهام و عدم قطعیت، و سواس فرصت، تعهد و اراده را از ویژگی های کارآفرینانه مورد نیاز برای بقای طولانی مدت کسب-وکارهای کوچک و متوسط شناسایی کرد. قابلیت توسعه پذیری این شایستگی های کارآفرینانه که در بقای کسب و کار اثرگذارند، نیز موضوع پژوهش های بسیاری در گذشته بوده است (رضایی زاده و همکاران، 1391). به عنوان مثال، اینیانگ و ایناف<sup>2</sup> (2009) شایستگی های کارآفرینانه را به عنوان گروهی از دانش مرتبط، نگرش ها و مهارت ها تعریف کردند که یک کارآفرین می بایست آن ها را از طریق آموزش مدیریتی و توسعه کسب کند، در نتیجه او را قادر به عملکرد بهتر می کند.

### پیشینه تحقیق

به عقیده مینتزرگ<sup>3</sup> (1989) موانع رشد و بقای کسب و کارها در 4 زمینه: عملیات کسب و کار، مدیریت، بازاریابی و عملیات مالی مشابه یک دیگر هستند. کارتر و همکاران<sup>4</sup> (2000) طی پژوهش های منطقه ای، پنج مانع اصلی برای کسب و کار و بقای آن ها را شناسایی کردند: (1) دسترسی به منابع مالی؛ (2) دانش کلی در مورد کسب و کار؛ (3) دسترسی به تجهیزات و امکانات؛ (4) اعتماد به نفس و شبکه های پشتیبانی و (5) نداشتن منطق اقتصادی. آیدیس<sup>5</sup> (2005) در پژوهش خود چهار مانع در عملیات کسب و کار از جمله: رسمی، غیررسمی، محیط و مهارت کارآفرین را با مطالعه 332 مالک کسب و کار در لیتوانی بررسی و تجزیه و تحلیل کرد. براساس پژوهش بکِل و ورکو<sup>6</sup> (2008) تأمین مالی ناکافی، سطح پایین آموزش،

2 Neneh

2 Inyang & Enuoh

3 Mintzberg

4 Carter et al

5 Aidis

6 Bekele & Worku

مهارت‌های مدیریتی ضعیف، ضعف در مهارت‌های فنی و ناتوانی در تبدیل بخشی از سود خود به سرمایه‌گذاری از مهم‌ترین عوامل توقف کسب‌وکارها هستند.

باتوجه به این که مطالعه‌های کمی در مورد موانع بقای کسب‌وکار با این استدلال که این موانع می‌توانند به‌نوعی همان عواملی باشند که سبب شکست کسب‌وکار می‌شوند، انجام شده است در ادامه به بررسی برخی مطالعه‌های مرتبط با شکست کسب‌وکارها پرداخته خواهد شد. براساس پژوهش‌های لارسن و کلوت<sup>1</sup> (1979) دلایل شکست کسب‌وکارها عواملی هم‌چون: خوش‌بینی، تحصیلات ناکافی، انعطاف‌ناپذیری در روش، برخورد سلیقه‌ای، تصمیم‌گیری غیرمنطقی، سیر در گذشته، استفاده نکردن از مشاوره، نداشتن دانش و مهارت کسب‌وکار هستند. باردلی و مور<sup>2</sup> (2000) دریافته‌اند که شایع‌ترین علل شکست کسب‌وکارهای کوچک و متوسط مهارت‌های مدیریتی ناکافی و سرمایه محدود است.

در پژوهشی دیگر فلادی و تاوالا<sup>3</sup> (2008) دریافته‌اند که عدم مدیریت اثربخش، مدیریت مالی، مهارت‌های کارآفرینانه، آموزش کافی، منابع، مهارت‌های فنی - بازاریابی و ناتوانی در گرفتن وام از تأمین‌کنندگان از مهم‌ترین عوامل شکست کسب‌وکارهای کوچک و متوسط می‌باشند. درنهایت فاتوکی<sup>4</sup> (2014) در پژوهش خود با هدف شناسایی علل شکست کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در آفریقا و کمک به بهبود بقای آن‌ها با مطالعه ادبیات مروری دریافته‌اند که علاوه بر عوامل خارجی، عوامل داخلی هم‌چون نداشتن تجربه مدیریتی، نداشتن مهارت کاربردی، ضعف در آموزش کارکنان و نگرش ضعیف نسبت به مشتریان از علل اثرگذار در شکست کسب‌وکارها است.

## روش‌شناسی

این پژوهش بر حسب هدف کاربردی و از لحاظ روش گردآوری اطلاعات کیفی -

1 Larson & Clute

2 Bradley & Moore

3 Phaladi & Thwala

4 Fatoki

روایتی<sup>1</sup> است. در اندیشه اصلی رویکرد روایتی بر این نکته تأکید می‌شود که افراد به صورت گسترده‌ای به تجارب خود معنا می‌دهند و تجارب خود را به شکل داستان‌وار به دیگران انتقال می‌دهند (Riessman, 1993). بدین ترتیب در ابتدا با استفاده از مصاحبه‌های روایت‌محور به بازخوانی و مرور زندگی و سرگذشت تعدادی از کارآفرینان دارای کسب و کارهای بادوام از ابتدا تا زمان مصاحبه پرداخته شده است. در حقیقت "در این نوع مصاحبه‌ها زندگی به یک داستان تبدیل می‌شود و راوی به دنبال بازآفرینی زندگی خود با استفاده از همه منابع موجود می‌باشد که به لحاظ حافظه و تحقیق در اختیار دارد" (ذکایی، 1387: 86). این مصاحبه با طرح یک سؤال مولد که به مورد مطالعه خطاب می‌شد و هدف آن ترغیب مصاحبه‌شوندگان به بیان روایت اصلی بود، شروع می‌شد. در ادامه مصاحبه بخش‌هایی از روایت که به خوبی پوشش داده نشده بودند از کارآفرین سؤال می‌شد (ذکایی، 1387).

جامعه آماری این پژوهش همه کارآفرینان فعال در صنعت غذایی ایران بوده که تعدادی از آن‌ها با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند برای مصاحبه انتخاب شدند. علاوه بر آن، به منظور شناسایی شایستگی‌های بیشتر و اثرگذارتر بخشی از اطلاعات مورد نیاز، از کتب نگارش شده در ارتباط با زندگی‌نامه کارآفرینان برتر در این حوزه و مطالعه و خلاصه‌بندی آن‌ها در قالب داستان نیز استفاده شد. در این روش، نمونه‌گیری تا زمانی ادامه پیدا می‌کند که محقق به مرحله اشباع نظری برسد. لازم به بیان است که کارآفرینان مورد مصاحبه تجربه حداقل یکبار شکست را در کسب و کار خود داشته‌اند اما به دلیل روحیه شکست‌ناپذیری بالا و به کارگیری تجارب قبلی توانسته‌اند پس از تجربه ناکامی دوباره شروع کرده و احتمال بقای خود را افزایش دهند.

در این پژوهش 10 کارآفرین فعال در حوزه صنایع غذایی با داشتن حداقل 3 معیار از 5 معیار بقاء (که شامل: 1) افزایش تعداد کارکنان؛ 2) افزایش سود خالص حداقل به میزان 20 درصد؛ 3) افزایش تعداد مشتریان حداقل به میزان 20 درصد و 4) افزایش دارایی حداقل به میزان 10 درصد هر کدام از زمان تأسیس تا زمان حال می‌باشد، انتخاب شدند. تحلیل داده‌ها با



استفاده از روش کدگذاری و مقوله‌بندی اشتراس و کوربین (1990) انجام شده و برای انجام آن از سه گام اصلی: کدگذاری اولیه (استخراج شواهد)، کدگذاری ثانویه (تلفیق موارد مشابه یا شناسایی شاخص‌ها) و شناسایی مقوله‌ها (تلفیق و پیوند بین شاخص‌ها) استفاده شده است (Strauss & Corbin, 1990).

به منظور سنجش روایی تحقیق، نسخه‌برداری در این پژوهش از دو مرحله تشکیل شده است؛ مرحله اول شامل ضبط صدا و مرحله دوم نیز تهیه نسخه کتبی از مصاحبه‌هایی می‌باشد که ضبط شده‌اند. این سبک در تمامی مصاحبه‌های انجام شده در این تحقیق رعایت شده و در تمامی مراحل تحقیق از نظارت و راهنمایی خبرگان دانشگاهی استفاده شده است. در ضمن پژوهشگر در تمامی مراحل انجام تحقیق سعی بر آن داشته که در انتخاب گروه پژوهشگر، نمونه آماری مناسب، حجم نمونه و ابزار مورد استفاده دقت لازم را داشته و تجربه‌ها، تمایلات و سوگیری‌های خود را در تفسیر و تجزیه و تحلیل داده‌ها دخالت ندهد.

در حقیقت در مصاحبه‌های روایتی معیار اصلی اعتبار اطلاعات، اطمینان از روایتی بودن شرح ارائه شده توسط مصاحبه‌شونده می‌باشد (ذکایی، 1387؛ Rezaei-Zadeh, 2014). به منظور دستیابی به اعتبارپذیری مصاحبه‌ها از دو روش ارزیابی درونی و بیرونی استفاده شد. برای تحقق ارزیابی بیرونی از یکی از دانش‌آموختگان کارشناسی ارشد کارآفرینی خواسته شد متن 2 مورد از مصاحبه‌ها و متون نوشتاری جمع‌آوری شده از کتب زندگینامه‌ها را مطالعه و دوباره کدگذاری کند. هم‌چنین خبرگان دانشگاهی کدگذاری‌های انجام شده در هر مصاحبه را دوباره کنترل کردند. نتایج به دست آمده در این روش هم‌سانی 80 درصدی در کدگذاری را به همراه داشت که نشان‌دهنده پایا بودن کدگذاری انجام شده بود. هم‌چنین تحقق پایایی این پژوهش با رسیدن به مرحله اشباع نظری تا نمونه دهم انجام شده است. در این پژوهش هم‌چنین با انجام یک مصاحبه به‌عنوان پیش‌آزمون به اصلاح برخی از بخش‌های سؤال‌های طراحی شده پرداخته شد. بدین شکل که پس از انجام هر پژوهش و تهیه متن مصاحبه به بررسی و اصلاح برخی از سؤال‌ها پرداخته شد و در مصاحبه بعدی تغییرات اعمال شده به کار گرفته شد.

## یافته‌ها

در این پژوهش با 6 کارآفرین فعال در صنعت غذایی مصاحبه انجام شد و زندگینامه 4 کارآفرین دیگر با مطالعه کتب مرتبط، مطالعه و بررسی شد، که از بین 10 نمونه مورد مطالعه دو نفر زن و بقیه مرد بوده و بین 35-75 سال سن داشتند. هم‌چنین همه این افراد تحصیلات دانشگاهی داشتند که مدرک 20 درصد آن‌ها دکتری و بقیه کارشناسی ارشد و کارشناسی بودند. کارآفرینان فعال در تولید مواد غذایی هم‌چون سس، انواع مربا و ترشیجات، کنسروهای گوشتی و غیر گوشتی، آبلیمو، نوشیدنی و بستنی و زیتون پرورده بخش اصلی نمونه آماری این تحقیق را تشکیل دادند.

فرآیند کدگذاری این پژوهش شامل سه مرحله شناسایی شواهد، شناسایی و ترکیب مفاهیم اولیه و شناسایی مقوله‌هاست. برای تحلیل داده‌ها ابتدا فایل صوتی مصاحبه‌ها، پیاده‌سازی و تایپ شد، هم‌چنین زندگینامه کارآفرینان برتر در این حوزه جمع‌آوری و پس از آن فرآیند سه مرحله‌ای کدگذاری آغاز شد.

**گام اول تحقیق:** در نخستین گام تحلیل، نمونه‌ای از کدهای اولیه یا همان شناسایی شواهد از مصاحبه نگارشی شماره 1، در قالب جدول (1) آورده شده است. در این مرحله در مجموع 40 کد از شواهد اولیه متن مصاحبه و زندگینامه‌ها استخراج شد.

جدول 1. نمونه‌ای از کدهای اولیه

Px1 حرف شنوی نداشتن	من دیگه به به حدی رسیده بودم که دیگه حرف شنوی نمی‌کردم.	Px
Px2 نداشتن روحیه مبارزه‌جویی	گفتم باشه من مشکلی ندارم و از همه چی استعفاء میدم و میام بیرون.	
Px3 طرد شدن از همه چیز	حالا فکر می‌کردم رانده شده بودم.	
Px4 غرور	مشکل این بود که نمی‌دونستن من دارم چکار می‌کنم خیلی مورد انتقاد بودم اما من نمی‌تونستم ببذیرم حرفای اونا رو.	
Px5 حرف شنوی نداشتن		
Px6 انتقاد ناپذیری		
Px7 رودربایستی با دیگران	پاشدم رفتم تو دفتر میرداماد ولی خب چون سن و سالشون از من بزرگ‌تر بود تو رودربایستی شون قرار گرفته بودم.	
Px8 عصبانیت	برعکس این که خیلی آروم ولی تو کارم خیلی عصبانی می‌شم.	
Px9 ترس از شکست	این مسأله شده برای من یک نگرانی، با خودم می‌گم نکنه این دفعه هم من	
Px10 امید نداشتن به آینده	اینو به تهش برسونم و باز دوباره به اتفاق دیگه بیفته.	

همان‌گونه که در جدول (1) نشان داده شده است کدهای اولیه شناسایی شده از روایت‌ها، در مرحله اولیه کدگذاری در ردیفی جداگانه به منظور انجام مراحل بعدی کدگذاری دسته‌بندی شدند.

**گام دوم تحلیل:** در گام بعد به منظور انتخاب مفاهیم، موارد مشابه دسته‌بندی شده و با حذف موارد تکراری، شاخص‌های مرتبط با موضوع شناسایی شد. در این مرحله 25 مفهوم از بین 40 کد شناسایی شده در مرحله اول انتخاب شدند. که نمونه‌ای از آن در جدول (2) ارائه شده است.

جدول 2. نمونه‌ای از مفاهیم شناسایی شده

Px4	غرور	Px5، Px1	لجبازی
Px9	ترس از شکست	Px7	ناتوانی در نه گفتن به دیگران
Px6	نداشتن روحیه انتقادپذیری	Px10، Px3	نامیدی
Px8	عصبانیت	Px2	نداشتن روحیه مبارزه‌گری

جدول 2 نمایانگر انتخاب یک مفهوم به عنوان مفهوم اصلی و قرار دادن کدهای مشابه هم زیرمجموعه آن است.

**گام سوم تحلیل:** در این مرحله، برای شناسایی مقوله‌ها، ترکیب‌های لازم بین مفاهیم توأم با معنابخشی به عمل آمد، و با این روش مقوله‌های مرتبط با موضوع به شرح جدول (3) برای نمونه شماره یک مطرح شده است.

جدول 3. نمونه‌ای از مقوله‌های شناسایی شده

Px5، Px1	لجبازی	خود بر تو بینی
Px6	نداشتن روحیه انتقادپذیری	
Px4	غرور	
Px2	نداشتن روحیه مبارزه‌گری	سست عنصری
Px7	ناتوانی در نه گفتن به دیگران	
Px10، Px3	نامیدی	
Px9	ترس از شکست	بداخلاقی
Px8	عصبانیت	

همان گونه که در جدول 3 مشاهده می شود در نهایت مفاهیم مرتبط با یک دیگر در یک گروه قرار گرفته و در نهایت 7 مقوله تعیین شد.

#### جدول 4. مقوله های نهایی

1. خود برترینی	لجبازی - نداشتن روحیه انتقادپذیری - انداختن تقصیر گردن دیگران - غرور - عدم دریافت کمک از دیگران - اعتماد به نفس کاذب
2. سست عنصری	زود تسلیمی - نداشتن روحیه مبارزه گری - ناتوانی در نه گفتن به دیگران - ضعف در تحمل ناملایمات - نداشتن پشتکار - اعتماد بیش از اندازه به دیگران - ناامیدی - ترس از شکست - نداشتن اعتماد به نفس
3. ضعف در تحلیل	ضعف در پیش بینی مشکلات - ناتوانی در فهم سریع اعمال رقبا
4. بد اخلاقی	بد اخلاقی و تند مزاجی - عصبانیت
5. ضعف در مهارت های کسب و کار	نداشتن مهارت مدیریتی - نداشتن مهارت بازاریابی - ضعف در برقراری ارتباط - ضعف در زبان انگلیسی
6. نارضایتی از شغل	نارضایتی از شغل
7. بی تجربگی	بی تجربگی

در جدول (4) تمامی مفاهیم و مقوله های شناسایی شده از 10 نمونه بررسی شده نشان داده شده اند. در ادامه برای شفاف سازی فرایند کد گذاری و شناسایی مقوله های نهایی، به تعریف هر یک از این مقوله ها و ارائه شواهد گفتاری برای هر یک پرداخته می شود.

#### 1. خود برترینی

با استناد به گفته های کارآفرینان می توان چنین برداشت کرد که خود برترینی نوعی نگرش منفی در فرد نسبت به دیگران است که سبب یک دندگی و لجبازی او در انجام امور می شود. چنین افرادی اعتماد به نفس کاذبی داشته و سعی در انجام فعالیت های مربوط به کسب و کار خود، به تنهایی و بدون کمک گرفتن از دیگران دارند. نمونه روایتی از مقوله بیان شده:

"این خیلی خوب پیش می رفت و توی اداره ثبت شرکتی که با اون شرایط به این بار رسیده بود گزارش هاش به ما می رسید تا این که ایجاد نگرانی برای خود شرکاء کرد چون من دیگه به یه حدی رسیده بودم که دیگه حرف شنوی نمی کردم" (مقوله لجبازی، نمونه

شماره 1)

## 2. سست عنصری

این شایستگی بازدارنده که به نوعی بر ضعف بودن شخصیت فرد دلالت دارد ناشی از نداشتن عقیده‌ای استوار و یا تابعیت از حرف و نظر دیگران است. یک کارآفرین با چنین شایستگی بازدارنده‌ای هیچ اختیاری از خود نداشته و در تصمیم‌گیری‌های مربوط به کسب‌وکار خود به طور دایم دچار تردید و لغزش می‌شود. نمونه‌ی روایتی از مقوله بیان شده:

"من مطمئن بودم ازم نمی‌خرد مطمئن بودم 100 درصد در صد ازم نمی‌خرد. اعتماد به نفسم رو تو اولین جایی که از دست دادم همین جا بود." (مقوله ناامیدی و نداشتن اعتماد به نفس، نمونه شماره 3)

## 3. ضعف در تحلیل

این شایستگی بازدارنده به ضعف توانایی کارآفرین در درک و تحلیل وقایع و حوادث اطراف خود و مرتبط با بقای کسب‌وکار اشاره دارد. چنین کارآفرینانی قادر به پیش‌بینی مشکلات پیش‌روی کسب‌وکار خود و فعالیت‌های رقبای نبوده و در نهایت با چالش‌ها و مسائل غیرمنتظره‌ای که بقای کسب‌وکارشان را تهدید می‌کند روبه‌رو خواهند شد. نمونه‌ی روایتی از مقوله بیان شده:

"برنامه ما رو کلا بهم ریخت. شرایط اقتصادی مون تو بدترین وضعیتش رسید. ما اینا رو پیش‌بینی نکردیم. مملکت وضعیتش تو اون زمان نابهنجار بود. الانشم تو فشار هستیم تنها ما نیستیم." (مقوله ضعف در پیش‌بینی مشکلات، نمونه شماره 6)

## 4. بد اخلاقی

از گفته‌های کارآفرینان می‌توان چنین برداشت کرد که این شایستگی بازدارنده نوعی واکنش رفتاری تند و خشن کارآفرین در برخورد و تعامل با دیگران است که به مرور زمان سبب ناتوانی او در برقراری ارتباط اثرگذار با دیگران می‌شود. نمونه‌ی روایتی از مقوله بیان شده:

"من خیلی بد اخلاق بودم. دوره دبیرستانم خیلی ارتباط نمی‌گرفتم دوره دانشگاه خب بهتر شده بود." (مقوله بد اخلاقی، نمونه شماره 2)

### 5. ضعف در مهارت‌های کسب و کار

یکی از مهم‌ترین عواملی که مانع بقای کسب و کار می‌شود ضعف کارآفرین در مهارت‌های مرتبط با کسب و کار است. با استناد به گفته‌های مصاحبه‌شوندگان و زندگینامه‌ها، این شایستگی به عدم توانایی کارآفرین در اداره و مدیریت کسب و کار و هم‌چنین بازاریابی محصولات و خدمات خود اشاره دارد. کارآفرینان با ضعف در برقراری ارتباط با دیگران نمی‌توانند به خوبی نظر تأمین‌کنندگان، سرمایه‌گذاران و مشتریان را جلب کنند. نمونه روایتی از مقوله بیان شده:

"تو اون زمانی که شرکت آموزش محوره رو داشتیم اونجا مدیر بودم خوب نبود ما شکست خوردیم من نمی‌تونستم تیم رو جمع کنم. ما تو یه چیز خیلی ضعیف بودیم اونم بازاریابی. بازاریابی به شدت ضعیف هستیم!!! و فرصت هم نداشتیم." (مقوله نداشتن مهارت مدیریتی و بازاریابی، نمونه شماره 2)

### 6. نارضایتی از شغل

این شایستگی به عدم رضایت درونی فرد اشاره دارد. در چنین شرایطی کارآفرین به دلیل برخی از عوامل هم‌چون مورد تمسخر قرار گرفتن توسط دیگران از اشتغال به کار و فعالیت فعلی‌اش ناامید شده و هیچ لذتی نمی‌برد. نمونه روایتی شایستگی بیان شده:

"ما رفتیم گفتیم چطوری این فرقه‌ها را بفروشیم، سخت بود. یکی از اینها را انداختیم بالا. یک دختری رد شد به ما متلک گفت ما خجالت کشیدیم." (مقوله نارضایتی، نمونه شماره 4)

### 7. بی‌تجربگی

در اختیار داشتن تجربه قبلی کسب و کار به کارآفرین در انجام بهتر امور با ریسک کم‌تر، کمک خواهد کرد. گاهی وقت‌ها نبود این تجربه مانع انجام کارها به درستی شده و کارآفرین را با مشکلات عدیده‌ای در کسب و کار مواجه می‌کند. نمونه روایتی از مقوله بیان شده:

"در ظرف مدت کوتاهی دو شعبه از مرکز میزهای کامپیوتری را ایجاد کردم؛ اما به دلیل بی‌تجربگی و عجله داشتن برای پیشرفت در اثر سهل‌انگاری در برخورد با شریکم دچار مشکل شده و ورشکست شدم." (مقوله بی‌تجربگی، نمونه شماره 10)

## بحث و نتیجه‌گیری

همان‌طور که در قسمت قبل اشاره کردیم در این پژوهش 7 شایستگی بازدارنده نهایی و 25 مفهوم مرتبط با این شایستگی‌ها شناسایی شدند. برخی از این شایستگی‌ها در مطالعه‌ها مربوط به موانع بقا و یا علل شکست کسب‌وکار در پژوهش‌های قبلی شناسایی شده‌اند که در ادامه به مقایسه این شایستگی‌های شناسایی شده با پژوهش‌های مرتبط با آن‌ها می‌پردازیم.

نداشتن مهارت‌های کسب‌وکاری یکی از شایستگی‌هایی است که پژوهشگرانی هم‌چون باردلی و مور (2000)، فلادی و تاوولا (2008) و فاتوکی (2014) الیاسی و نوتاش (1390)، بکل و ورکو (2008) و مهارتی و ناظمی (1391) به‌عنوان مانع بقا و یکی از علل شکست کسب‌وکارها به آن اشاره کرده‌اند. آیدیس (2005) بر این عقیده بود موانع مهارتی و ضعف کارآفرین در مهارت‌های کسب‌وکاری متأثر از موانع محیطی هستند.

بنابراین ضعف کارآفرین در مهارت‌های مدیریتی را می‌توان این‌گونه توصیف کرد که باوجود این‌که شکست در تمامی کسب‌وکارها در اندازه‌های مختلف رخ می‌دهد، کارآفرینان و مدیران کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در معرض تهدیدهای بزرگ‌تری هستند، چرا که چنین کسب‌وکارهایی به‌سادگی نمی‌توانند منابع مالی یا انسانی لازم را در مقایسه با شرکت‌های بزرگ‌تر که نوعاً به‌چنین منابعی دسترسی آسان دارند، را تأمین کنند (ابراهیمیان جلودار و همکاران، 1391). از سویی دیگر کمبود افراد حرفه‌ای در کادر آموزشی کشور و عدم آگاهی مدرسان نسبت به روش‌ها و محتوای آموزش کارآفرینی را می‌توان یکی از چالش‌های اصلی عدم کسب و یادگیری مهارت‌های کارآفرینانه در طول زمان تحصیل افراد دانشجویان دانست (Arasti et al, 2014). درنهایت می‌توان این‌گونه نتیجه گرفت که عدم آموزش کارآفرین سبب ضعف او در مهارت‌های مرتبط با کسب‌وکار شده که این عامل او را در جذب منابع مالی یا انسانی و امور مرتبط با اداره کسب‌وکار دچار مشکل کرده و در نهایت شکست کسب‌وکار را در پی خواهد داشت.

الیاسی و نوتاش (1390) و فاتوکی (2014) بی‌تجربگی کارآفرین را یکی دیگر از عوامل شکست کارآفرینان در پژوهش خود بیان کردند. در حقیقت کارآفرینان بی‌تجربه با تعیین اهداف غیرواقعی، عدم پیش‌بینی مشکلات آتی، نبودن ارزیابی مناسب بازار، عدم اقدام به موقع

و از دست دادن فرصت‌ها قادر به انتخاب بین تغییر یا دوام نبوده و اولین پایه‌های شکست خود را پی‌ریزی می‌کنند (Gersick, 1991). ضعف در برقراری ارتباط با دیگران در پژوهش آراستی و غلامی (1389) در قالب مقوله عضویت نداشتن در شبکه‌ها و گروه‌های مرتبط با کسب‌وکار به‌عنوان یکی از دلایل شکست و موانع بقای کسب‌وکارها مطرح شده است. به عقیده بکل و ورکو (2008) و دلمار و شین (2004) شبکه‌سازی سبب تسهیل اشتراک‌گذاری مهارت‌های کسب‌وکار و ایده‌های نو و هم‌چنین اطلاع از نیازها و خواسته‌های مشتریان می‌شود، بنابراین ضعف کارآفرین در این مهارت متقابلاً مانع از کسب مهارت‌ها و ارتباطات اثرگذار با مشتریان شده که درنهایت می‌تواند بر بقای کسب‌وکارها تأثیری منفی داشته باشد.

شایستگی بازدارنده عدم دریافت کمک و مشاوره دیگران در کسب‌وکار نیز توسط لارسن و کلوت (1979) به‌عنوان یکی از عوامل شکست کسب‌وکار مورد توجه قرار گرفته است. عدم اعتماد به‌نفس کارآفرین نیز توسط کارتر و همکاران (2000) به‌عنوان یکی از موانع بقای کسب‌وکارها مطرح شده است، یک کارآفرین با داشتن چنین شایستگی بازدارنده‌ای قابلیت‌ها و توانایی‌های خود را باور نداشته و همین عامل سبب می‌شود دست‌خوش شرایط بیرونی شوند و به‌مرور از انجام فعالیت‌ها ناامید شوند. مقوله ناامیدی در پژوهش آراستی و غلامی (1389) با عنوان نداشتن انگیزه کافی، خستگی و دلسردی از کار به‌عنوان یکی از علل شکست کسب‌وکار شناخته شده است. مطالعه جاویدان و دستمالچیان (2003) در ارتباط با فرهنگ و رهبری در ایران یکی از عوامل بی‌انگیزگی کارآفرینان را فاصله قدرت زیاد می‌داند که بر ابتکار فردی و خلاقیت افراد تأثیر می‌گذارد. به عقیده آن‌ها در چنین جوامعی انگیزه افراد برای مطرح کردن ایده‌های جدید از بین می‌رود زیرا آن‌ها نمی‌توانند افرادی که در موضوع قدرت هستند را به چالش بکشند. در ارتباط با این موضوع و در نظر گرفتن جامعه آماری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در این پژوهش می‌توان یکی از دلایل بی‌انگیزگی کارآفرینان را عدم خودباوری آن‌ها در رقابت با کسب‌وکارهای بزرگ دانست.



### محدودیت

زمان اندک برای انجام پژوهش از اولین محدودیت‌هایی می‌باشد که هر پژوهشگر با آن روبه‌روست و این تحقیق نیز از این محدودیت مستثنی نبوده است. عدم انجام پژوهش‌های مشابه در زمینه شایستگی‌های بازدارنده بقا کسب‌وکار در سطح ایران خود باعث طولانی‌تر شدن فرایند تحقیق و هم‌چنین عاریه گرفتن پیشینه پژوهش‌های انجام شده در مورد عوامل شکست کسب‌وکارها برای این پژوهش شده است.

### پیشنهادها

با در نظر گرفتن این امر که شایستگی‌های بازدارنده‌ی شناسایی شده در این پژوهش، با روش کیفی به دست آمده است پیشنهاد می‌شود قبل از تعمیم این یافته‌ها، نتایج پژوهش به روش کمی نیز آزمون شوند. نمونه‌های این تحقیق شامل کارآفرینان فعال در صنعت غذایی بودند که پیشنهاد می‌شود این پژوهش در صنایع دیگر نیز مورد مطالعه قرار گیرد و نتایج آن‌ها با یکدیگر مقایسه شوند. از سوی دیگر شایستگی‌های بازدارنده‌ی شناسایی شده در این پژوهش می‌تواند در دوره‌های آموزشی و توانمندسازی کارآفرینان مورد توجه قرار گرفته و به کارآفرینان به منظور رفع این شایستگی‌های منفی و تقویت شایستگی‌های مثبت کمک کند.

## منابع

- آراستی، زهرا، غلامی، مهرنوش (1389). علل شکست کارآفرینان در ایران، توسعه کارآفرینی، شماره 3 (2): 163-184.
- ابراهیمیان جلودار، روح الله، ابراهیمیان جلودار، یاسر، ابراهیمیان جلودار، محمود (1391). بررسی دلایل و نشانه‌های شکست در بنگاه‌های کوچک و متوسط، کنفرانس ملی کارآفرینی و مدیریت کسب و کارهای دانش بنیان.
- الیاسی، قنبر، نوتاش، هادی (1390). شناسایی ریشه‌های شکست کارآفرینان کارکشته ایرانی: نگاهی روایتی گفتمانی، توسعه کارآفرینی، 4(3): 31-50.
- تاری، غفار (1391). بررسی اثرات میانگین اشتغال و سرمایه گذاری در صنعت بر بقای شرکت‌های جدید در استان آذربایجان شرقی، فصلنامه علمی پژوهشی دانش مالی تحلیل اوراق بهادار، 5(16): 121-136.
- دهقانان، حامد (1385). مدیریت بر مبنای شایستگی (ضرورت‌ها و راهکارها)، مجلس پژوهش، 13(53): 117-149.
- ذکایی، محمد سعید (1387). روایت، روایتگری و تحلیل‌های شرح حال نگارانه، پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی، 69-98.
- رضایی زاده، مرتضی؛ محسن، انصاری؛ محبوبه، عارفی، مورفی، ایمون (1391). تعیین محدوده و ترتیب ارایه‌ی برنامه درسی برای ارتقای قابلیت‌های دانشجویان با استفاده از روش مدل‌یابی ساختاری تفسیری، نشریه توسعه کارآفرینی، 5(1): 165-184.
- عزیزی، محمد، شفیع زاده، احسان، اکبر زاده، نجمه (1392). شناسایی شایستگی‌های کارآفرینانه مورد نیاز مدیران دانشگاهی، توسعه کارآفرینی، 6(2): 53-72.
- مهاتری، یعقوب و ناظمی، شمس الدین (1391). تبیین نقش حمایت‌های دولتی موثر بر رشد و بقای کارآفرینان در واحدهای تولیدی کوچک در ایران، پژوهش نامه مدیریت تحول، 4(7): 38-60.
- مدهوشی، مهرداد، تاری، غفار. (1386). تأثیر سرمایه اولیه در بقای شرکتهای تولیدی کوچک و متوسط در ایران، فصلنامه دانش و توسعه، 20(2): 147-166.

- Abd-Hamid, Z., Azizan, N. A., & Sorooshian, S. (2015). Predictors for the Success and Survival of Entrepreneurs in the Construction Industry. *International Journal of Engineering Business Management*, 7(Godište 2015), 7-12.
- Aidis, R. (2005). Institutional barriers to small-and medium-sized enterprise operations in transition countries. *Small business economics*, 25(4), 305-317.
- Arasti, Z., Zandi, F., & Bahmani, N. (2014). Business failure factors in Iranian SMEs: Do successful and unsuccessful entrepreneurs have different viewpoints?. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 4(1), 10.
- Bradley III, D. B., & Moore, H. L. (2000). Small business bankruptcy caused by lack of understanding of business environment and consumer needs. In *1998 ICSB Singapore Conference*.
- Barrett, G. V., & Depinet, R. L. (1991). A reconsideration of testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 46(10), 1012.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1997). The myth of the generic manager: new personal competencies for new management roles. *California management review*, 40(1), 92-116.
- Bekele, E., & Worku, Z. (2008). FACTORS THAT AFFECT THE LONG-TERM SURVIVAL OF MICRO, SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN ETHIOPIA. *South African Journal of Economics*, 76(3), 548-568.
- Bird, B. (1995). Towards a theory of entrepreneurial competency. *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*, 2(1), 51-72.
- Caliendo, M., Fossen, F., & Kritikos, A. S. (2014). Personality characteristics and the decisions to become and stay self-employed. *Small Business Economics*, 42(4), 787-814.
- Carree, M. A., & Thurik, A. R. (1998). Small firms and economic growth in Europe. *Atlantic Economic Journal*, 26(2), 137-146.
- Carter, S., Andriopoulos, C., Webb, J., Tzokas, N., Ennis, S., & Lowe, A. (2000). Barriers to survival and growth in UK small firms.
- Chrisman, J. J., Bauerschmidt, A., & Hofer, C. W. (1998). The determinants of new venture performance: An extended model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(1), 5-29.
- Churchill, N., & Levis, V. (1983). The Five Stages of Small Business Growth,[w:] *Harvard Business Review.*, 61(3), 30-50.
- Cressy, R. (1996). Pre-entrepreneurial income, cash-flow growth and survival of startup businesses: model and tests on UK data. *Small Business Economics*, 8(1), 49-58.
- Delmar, F., & Shane, S. (2004). Legitimizing first: Organizing activities and the survival of new ventures. *Journal of business venturing*, 19(3), 385-410.
- Fatoki, O. (2014). The causes of the failure of new small and medium enterprises in South Africa. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(20), 922\_927.
- Glancey, K., Greig, M., & Pettigrew, M. (1998). Entrepreneurial dynamics in small business service firms. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 4(3), 249-268.
- Gersick, C. J. (1991). Revolutionary change theories: A multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm. *Academy of management review*, 16(1), 10-36.

- Hoffmann, T. (1999). The meanings of competency. *Journal of European Industrial Training*, 23(6), 275-286.
- Inyang, B. J., & Enuoh, R. O. (2009). Entrepreneurial competencies: The missing links to successful entrepreneurship in Nigeria. *International Business Research*, 2(2), 62\_71.
- Javidan, M., & Dastmalchian, A. (2003). Culture and leadership in Iran: The land of individual achievers, strong family ties, and powerful elite. *Academy of Management Perspectives*, 17(4), 127-142.
- Larson, C. M., & Clute, R. C. (1979). The failure syndrome. *American journal of small business*, 4(2), 35-43.
- Li, X. (2009). Entrepreneurial competencies as an entrepreneurial distinctive: An examination of the competency approach in defining entrepreneurs.
- MacGregor, R. C., & Vrazalic, L. (2005). A basic model of electronic commerce adoption barriers: A study of regional small businesses in Sweden and Australia. *Journal of small business and enterprise development*, 12(4), 510-527.
- Man, T. W., Lau, T., & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of business venturing*, 17(2), 123-142.
- Marchetta, F. (2012). Return migration and the survival of entrepreneurial activities in Egypt. *World Development*, 40(10), 1999-2013.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations*. Simon and Schuster.
- Neneh, B. N. (2011). *The impact of entrepreneurial characteristics and business practices on the long term survival of small and medium enterprises (SMEs)* (Doctoral dissertation, University of the Free State).
- Phaladi, M. J., & Thwala, W. D. (2008, March). Critical success factors for small and medium sized contractors in North West province, South Africa. In *5th Post Graduate Conference on Construction Industry Development* (pp. 16-18).
- Rezaei-Zadeh, M., Cleary, B., O'Reilly, J., Abdollahi, A., & Murphy, E. (2011, September). Identification and classification of entrepreneurial competencies mapped with human personalities. In *European Conference on Innovation and Entrepreneurship* (p. 77). Academic Conferences International Limited.
- Rezaei-Zadeh, M., Hogan, M., O'Reilly, J., Cleary, B., & Murphy, E. (2014). Using interactive management to identify, rank and model entrepreneurial competencies as universities' entrepreneurship curricula. *The Journal of Entrepreneurship*, 23(1), 57-94.
- RezaeiZadeh, M., Hogan, M., O'Reilly, J., Cunningham, J., & Murphy, E. (2017). Core entrepreneurial competencies and their interdependencies: insights from a study of Irish and Iranian entrepreneurs, university students and academics. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(1), 35-73.
- Riessman, C. K. (1993). *Qualitative research methods*, Vol. 30. Narrative analysis. Thousand Oaks, CA, US.
- Strauss, A., & Corbin, J. M. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Sage Publications, Inc.