

## التعلم من الفشل المقاوالاتي

## Learning From Entrepreneurial Failure

محمد براق<sup>1</sup>، عمار فاروق غربي<sup>2</sup>، نشنش فتيحة<sup>3</sup><sup>1</sup>المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، esc16berrag@gmail.com<sup>2</sup>المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، farouk.esc90@yahoo.com<sup>3</sup>جامعة الجزائر 2، الجزائر، fatihanechnech@yahoo.com

تاريخ النشر: 2022/09/15

تاريخ القبول: 2022/08/21

تاريخ الاستلام: 2022/06/25

## ملخص:

يواجه الباحثون مجموعة من التحديات لدراسة ظاهرة الفشل المقاوالاتي. من بينها، الفصل بين نتائج الفشل وأسبابه، التداخل بين أسباب الفشل وصعوبة التمييز بين عوامل النجاح والفشل. كما توجد مجموعة من العوامل التي تؤدي الى فشل المشاريع المقاوالاتية الصغيرة والمتوسطة، التوظيف الخاطئ، نقص الموارد، شدة المنافسة وغيرها. كما يمكن أن يؤدي الفشل إلى مجموعة من النتائج السلبية على المقاول، المؤسسة والمجتمع. كلمات مفتاحية: مقاوالاتية، فشل، نجاح، تعلم من الفشل، مؤسسات ناشئة

## Abstract:

To study the phenomenon of entrepreneurial failure, researchers face a lot of challenges like the separation between the failure causes and results, the overlap between this causes and how to distinguish success from failure factors.

There are a huge factors that lead to the failure of startups like wrong employment, lack of resources and intense competition.

Failure can get to a negative consequences for the entrepreneur, the organization and the society.

**Keywords:** Entrepreneurship, Failure, Success, learning from Failure, Startups

## 1. مقدمة

يواجه الباحثون مجموعة من التحديات لدراسة ظاهرة الفشل المقاواني، من بينها، الفصل بين نتائج الفشل وأسبابه، التداخل بين أسباب الفشل وصعوبة التمييز بين عوامل النجاح والفشل. كما توجد مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى فشل المشاريع المقاوانية الصغيرة والمتوسطة، من بينها التوظيف الخاطيء، نقص الموارد، شدة المنافسة وغيرها. كما يمكن أن يؤدي الفشل إلى مجموعة من التبعات السلبية على المقاوان، المؤسسة والمجتمع، منها تبعات مالية، نفسية وتبعات اجتماعية. كما أن هناك مجموعة من المميزات المعرفية، السلوكية، العاطفية المميزة للعقلية المقاوانية والتي من الممكن أن تؤثر على أداء المؤسسة الناشئة.

يهدف البحث لإعطاء إجابة على السؤال الموالي:

**ماهي نتائج الفشل المقاواني؟ وماهي أهم العوائق التي تحول دون التعلم منه؟**

يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف الموالية:

-تحديد مفهوم الفشل المقاواني؛

-تحديات دراسة ظاهرة الفشل المقاواني؛

-عوامل الفشل المقاواني؛

-العوائق النفسية للتعلم من الفشل المقاواني.

يتم الاعتماد في هذه الورقة البحثية على المنهج الوصفي في دراسة مختلف جوانب الموضوع.

## 2. الفشل المقاواني

يتم دراسة ظاهرة الفشل المقاواني من خلال العناصر الموالية.

### 1.2. مفهوم الفشل المقاواني

حاول مجموعة من الباحثين تحديد مفهوم الفشل المقاواني، في هذا الصدد، عرف الفشل المقاواني على أنه "يحدث عندما يكون هناك انخفاض في الإيرادات و / أو ارتفاع أكبر في النفقات بحيث تصبح المؤسسة الناشئة معسرة وغير قادرة على الحصول على تمويلات جديدة، وبالتالي، لا يمكنها الاستمرار في العمل بملكية المقاوان الحالي". (Shepherd, 2003, p. 318)

كما عرف الفشل على أنه "ظاهرة تتجلى من خلال دخول المؤسسة الجديدة في دوامة من الفشل الاقتصادي، ودخول المقاوان في حالة نفسية من خيبة الأمل دون أن يجد الدعم المالي أو المعنوي اللازم، يرى فيه المقاوان تهديدا لاستمرار مؤسسته" (Khelil, 2017, p. 18) ، اقترن هذا التعريف بأبعاد ثلاثة، فشل اقتصادي، خيبة أمل التي قد تصيب المقاوان واختفاء المؤسسة الناشئة.

و عرف الفشل المقاواني أيضا على أنه "وقف المشاركة في المشروع المقاواني، لأنه لم يحقق الحد الأدنى من الجدوى الاقتصادية على النحو المنصوص عليه من قبل المؤسس". (Ucbasaran, Shepherd, Lockett, & Lyon, 2013).

كما عرف الفشل المقاواني على انه ”ظاهرة متعددة الأبعاد، متعددة الأوجه ومتعددة العوامل في نفس الوقت. فهو متعدد الأبعاد، لأنه ينتج عنه مزيج من عنصرين: أحدهما اقتصادي فيما يتعلق بالمؤسسة الناشئة“، قابل للقياس بشكل عام من خلال مجموعة من المؤشرات المالية، والآخر نفسي يتعلق بالمقاويل. كما أنه متعدد الأوجه لأنه يمكن أن يأخذ مفاهيم مختلفة تختلف من شخص لآخر، مما يجعل من الصعب قياس الفشل، كما أنه متعدد العوامل، لأنه لا ينتج عن علاقة سبب ونتيجة بسيطة، ولكن من مجموعة من العناصر الغير ملائمة أحيانا، والتي يصعب تحديدها تجريبيا. (Khelil, Smida, & Zouaoui, 2018, p. 38)

كما عرف الفشل المقاواني على أنه ”ظاهرة نفسية اقتصادية تتميز بدخول المؤسسة في دوامة من الأداء الضعيف، وبالتالي دخول المقاويل في حالة نفسية من خيبة الأمل الناجمة عن عدم تحقيق توقعاته“. (Klimas, Czakon, Kraus, Kailer, & Maalaoui, 2021, p. 2)

من مجمل التعريف السابقة يمكن أن نعرف الفشل المقاواني على أنه عدم قدرة المؤسسة على تحقيق الأداء الاقتصادي اللازم لضمان استدامة بقائها، نتيجة لمجموعة من العوامل المختلفة، مما يكون له تداعيات على المقاويل، المؤسسة والاقتصاد ككل.

### 3. تحديات دراسة ظاهرة الفشل المقاواني

لا تزال دراسة ظاهرة الفشل المقاواني تعترضها مجموعة من التحديات، فيما يلي عرض لأهم التحديات التي تواجه الباحثين : (Berger, 2014, pp. 54-59)

#### 3.1. الفصل بين أسباب الفشل ونتائجه

في السياق المقاواني، يتمثل التحدي الذي يواجهه الباحثين في فصل أسباب الفشل عن نتائجه، في كثير من الأحيان، تميل البحوث إلى التركيز على مظاهر الفشل المقاواني بدلا من الأسباب الجذرية له، فنتائج الفشل قد تكون ذات بعد استراتيجي و يمتد أثرها لتشكل هي في حد ذاتها سبب لفشل مستقبلي اخر، كما يمكن أن يكون السبب الجذري الواحد له أعراض مختلفة، مما يجد من القدرة على تحديده بشكل دقيق.

#### 3.2. التداخل بين عوامل الفشل المقاواني

من الصعب تحديد السلاسل السببية لأسباب ونتائج الفشل المقاواني، عادة لا يؤدي السبب الجذري بشكل مباشر وفوري إلى الفشل، ولكن من خلال سلسلة من الأحداث التي تمثل السلسلة السببية. لذلك، فإن أسباب الفشل تكون معقدة للغاية. غالبا ما توجد أسباب مختلفة في نفس الوقت، والتي تأتي من مصادر مختلفة وتعتمد على بعضها البعض. يمكن أن تكون الأسباب المختلفة مترابطة تعزز التأثير السلبي على المشروع المقاواني. وبالتالي، فمن الصعب إيعاز الفشل إلى سبب معين، لأنه غالبا ما توجد فرص لتعويض نقطة ضعف معينة بقوة معينة، أو العكس بالعكس لتخفيف قوة معينة من خلال نقطة ضعف معينة.

#### 3.3. صعوبة التمييز بين عوامل النجاح والفشل

يعد التمييز بين النجاح المميز وعوامل الفشل تحدياً آخر يواجه الباحثين في السياق المقاولاتي، لا تبحث العديد من الدراسات بشكل صريح في عوامل الفشل، ولكنها بدلا من ذلك ترى عوامل الفشل كعوامل نجاح معكوسة، ومع ذلك، هذا ليس صحيحا بالضرورة. على الرغم من أنه في بعض الحالات قد يكون من المفيد بالفعل استكشاف عوامل النجاح من أجل فهم عوامل الفشل بشكل أفضل، إلا أنه سيكون من المفيد بشكل عام التحقيق المباشر في أسباب الفشل.

أحد الأسباب الواضحة لذلك هو أن البحث عن عوامل النجاح يعاني دائما من التحيز الناجم عن آراء الناجحين، حجة أخرى هي أنه بينما يمكن الوصول إلى النجاح بطرق عديدة من المفترض أن يكون لعوامل الفشل أنماط أكثر وضوحا. لذلك، يجب أن تركز البحوث الأكاديمية بشكل واضح إما على عوامل النجاح أو على عوامل الفشل، والتمييز بدقة بين هذين الأمرين.

### 4.3. عمر المؤسسة

نظرا لأن مجتمع المؤسسات الناشئة هو بيئة ديناميكية للغاية مع تطورات وتغيرات سريعة، فمن المهم مقارنة المؤسسات فقط خلال نفس الفترة الزمنية، خاصة في الصناعات الديناميكية للغاية مثل التكنولوجيا الفائقة، حيث قد تواجه مؤسسة عالية التقنية في ثمانينيات القرن الماضي تحديات مختلفة تماما عن تلك التي كانت تواجهها في العقد الأول من القرن الحادي والعشرين. لذلك، لا يمكن مقارنة عوامل الفشل إلا في نفس الإطار الزمني.

عندما يعاني المقاولون من تأثير سلبي في المراحل الأولى لتطور المؤسسة الناشئة، فإنهم قد يواجهون مجموعة من التداعيات السلبية التي قد تؤدي إلى انخفاض احتمالية نجاح المشروع وبقائه، كما أنه من الممكن أن يمتد تأثير تلك التداعيات على أولئك الذين يتفاعل معهم المقاول، كأعضاء الفريق المؤسس، موظفو المشروع الجدد، أصحاب المصلحة الخارجيين مثل المستثمرين والعملاء، مما قد يؤثر سلبا على سلوكهم وتفاعلاتهم على نجاح المشروع عموما. (Casely, 2016, p. 68)

### 4. عوامل فشل المشاريع المقاولاتية

توجد مجموعة من العوامل التي قد تؤدي إلى فشل المشاريع المقاولاتية الصغيرة، والتي يمكن إجمالها في العناصر الموالية: (Tim

Mazzarol & Reboud, 2020, pp. 144-146)

#### -التقليل من وقت البدء

في كثير من الأحيان يفشل مؤسسو المشروع الجديد في تقدير الوقت الذي سيستغرقه الأمر لبدء العمل وتشغيله، من المحتمل أن تستغرق متطلبات تطوير المنتجات الجديدة وترتيب الجهود اللوجيستية والتوظيف والمبيعات الكثير مما كان متصورا في البداية، مما قد يؤثر سلبا على مؤسستهم الناشئة.

#### -عدم كفاية الموارد التمويلية

قد يتطلب تحقيق نمو مستدام موارد كبير تفتقر إليها عادة المؤسسات الناشئة، ما يمكنه أن يشكل تحديا لبقائها، لذلك نجد أن العديد من المقاولين قد يفضلون عدم نمو أعمالهم، لأن القيام بذلك بدون موارد كافية قد يؤدي إلى فشلها.

### - مدى مساهمة التدفقات النقدية في تحقيق الأرباح

على المقاول العمل على زيادة إجمالي الربح إلى أقصى حد، وكذلك الحفاظ على انخفاض التكاليف العامة من أجل الوصول إلى نقطة التعادل في أقرب وقت ممكن.

### - المبالغة في تقدير حجم السوق

من الممكن أيضا أن يبالغ المقاول في تقدير حجم الحصة السوق الذي يمكنه تغطيتها في السنوات الأولى. فالافتتاح الكبير لدى بعض المقاولين بأن منتجهم أو خدمتهم ستكون ناجحة، قد يدفعهم إلى تجاهل مختلف الاستراتيجيات المتبعة من قبل منافسيهم للاحتفاظ بعملائهم الحاليين.

### - نقص الموارد

تمثل المتغيرات الداخلية المرتبطة بالموارد المقاولانية سببا في فشل الكثير من المؤسسات الناشئة، (Khelil, Smida, & Zouaoui, 2018, pp. 39-76) وهي تتعلق أساسا بالعناصر المئوية:

- **نقص الخبرة**، يتم التعبير عن نقص الخبرة من خلال العوامل رأس المال المعرفي كالخبرة المهنية قبل الإنشاء، التدريب التقني والإداري وإتقان مجال النشاط.

- **هشاشة الشبكة العلائقية**، إن أزمة الشرعية وغياب المصادقية التي يعاني منها المؤسسون لأول مرة هي السبب الهام في الضعف العلائقي، قد تنعكس هشاشة الشبكة العلائقية في العلاقات الغير ملائمة مع الجهات التمويلية، انعدام المصادقية تجاه العملاء، الانتماء أو عدم الانتماء إلى عائلة، الدعم الشخصي، لعائلي والدائرة الاجتماعية للمؤسس.

### -التوظيف الخاطئ

يعتبر تواجد فريق مؤسس قوي أحد أهم العوامل في نجاح أي مشروع جديد، تفتقر معظم المؤسسات الناشئة إلى الموارد المالية لتوظيف أفضل الموظفين التي هي في حاجة إليهم.

### -الفشل في سياسة توزيع الأرباح

يمكن لمالك المؤسسة الناشئة التي حققت نجاحا ونمو سريعا أن يقع ضحية غطرسته، حيث يدفع الكثير من المالكين على أنفسهم من أرباح المؤسسة دون أي مراعاة للأساليب العلمية المتعلقة بالسياسة المالية للمؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى إذا كانت الأعمال ستنمو، فيجب الاحتفاظ بهذه الأموال لتمويل النشاط التجاري في المستقبل.

### - القيود السياقية

يشمل بعد القيود السياقية ثلاثة أبعاد فرعية تتعلق بالعقبات المؤسساتية، الصعوبات في الوصول إلى الموارد الخارجية و المنافسة الشديدة. (Khelil, Smida, & Zouaoui, 2018)

- **عقبات مؤسساتية**، من بينها عدم كفاية اللوائح الضريبية، الإجراءات الإدارية المرهقة، صعوبة الحصول على الاعتماد، تكلفة التمويل البنكي، سياسة مالية غير موثوقة تجاه المقاولين الجدد، ثقافة اجتماعية معادية للمقاولين الشباب وعدم وجود نظام دعم نفسي.

- الصعوبات في الوصول إلى الموارد الخارجية، الاعتماد الشديد على عدد محدود من العملاء، الصعوبات في العثور على ممولين جدد، صعوبة الحصول على قروض بنكية.

- شدة المنافسة، والتي تمثل أحد التهديدات الرئيسية لبقاء المؤسسات الناشئة، سواء من قبل المؤسسات القائمة التي تستفيد من وفورات الحجم، تمارس استراتيجيات تعتمد على خفض التكاليف، أو مؤسسات تعتمد على استراتيجيات النسخ خاصة في حالة عدم وجود حماية ضد التقليد.

#### - المتغيرات التحفيزية

تعتبر المتغيرات التحفيزية عوامل عدم استقرار بطبيعتها، وتشكل نقطة فاصلة بين بقاء المؤسسة الناشئة وفشلها، يمكن التمييز بين العوامل الموالية: (Khelil, Smida, & Zouaoui, 2018)

- الارتباط المقاولاتي، عبارة عن متغيرات النفسية التي يتم التدرج بها، كالإرهاق العقلي، الاكتئاب النفسي، الشعور باليأس، وقلة الإرادة للاستمرار والنضال من أجل بقاء المشروع ونجاحه. فهي عبارة عن متغيرات نفسية يتم التدرج بها، والتي تظهر من خلال حالة من التثبيط والإحباط والرغبة في التخلي عن المؤسسة.

- التوجه الفردي، يتم التعبير عن التوجه الفردي من خلال مجموعة من المتغيرات مثل البحث عن الاستقرار والأمن المالي، عدم التوازن الملحوظ بين الجهد المبذول والمكافأة المستلمة وتفضيل مكانة الموظف.

- إيعاز النجاح المقاولاتي للعوامل الخارجية، يرتبط هذا المتغير بالاعتقاد بأن نجاح المشروع يعتمد على معايير خارجية لا يمكن السيطرة عليها.

- طبيعة الدوافع نحو الإبداع، فأحد المصادر الرئيسية للتحفيز قد تمليه المشاكل المتعلقة بالبطالة، وغياب مثل هكذا مشاكل اجتماعية قد يولد لدى بعض المقاولين عدم الرغبة في العمل الحر.

- الثقة المفرطة، خاصة للمقاولين المرتبكين الذين يسعون لأهداف لا يمكن تحقيقها بسبب نقص الموارد.

- العوامل النفسية، فالخوف من الفشل، الوقت المحدود المكرس للحياة الشخصية، مدى الضغط الناجم عن النشاط المقاولاتي، النفور من المخاطرة وتفضيل النشاط براتب هي من بين العوامل النفسية التي تفسر أيضا سبب الفشل المقاولاتي

#### 5. نتائج الفشل المقاولاتي

يمكن أن تكون هذه العواقب مالية ونفسية واجتماعية. (Khelil, Smida, & Zouaoui, 2018)

#### 1.5. النتائج المالية للفشل المقاولاتي

يمكن النتائج المالية للفشل المقاولاتي في العناصر الموالية:

- تدهور الوضع المالي الشخصي للمقاول، والذي يمكن أن يكون أكثر وطأة إذا كان صاحب المشروع أو أفراد عائلته يضمنون سداد ديون المؤسسة.

- يمكن للبنك الحصول على جزء من راتب المقاول أو المنزل الذي يملكه.
- من أجل تجنب إغلاق المؤسسة بسبب الإفلاس، يقوم بعض المقاولون حتى ببيع أصولهم الخاصة (منزل و السيارة) لسداد ديونهم.
- من أجل إخراج أعمالهم من دوامة الفشل، يقوم بعض المقاولين ببيع كل شيء يمتلكونه، على الرغم من خيبة أملهم بسبب وضعهم الشخصي، إلا أنهم يكافحون للحفاظ على بقاء مؤسساتهم، حتى وإن كانت أعمالهم تدمر الموارد أكثر مما تخلقها.
- بالنظر إلى الاستثمارات الضخمة من حيث المال والوقت والطاقة المبذولة، فإن قرار إغلاق مؤسساتهم يعتبر صعباً، ويعتبر استمرار نشاط المقاولاتي ضروريا نظرا للالتزامات المالية والعاطفية كبيرة في النشاط المقاولاتي من جهة ونقص المال، الحافز والوقت اللازم للتحضير لإعادة بناء مؤسسة جديدة.

أشار عدد من الدراسات أنه يمكن تقليل التكاليف المالية الناتجة عن الفشل المقاولاتي من خلال تعديل هيكل التكاليف المالية التي يتكبدها صاحب المشروع في حالة فشل مؤسسته، لاسيما من حيث مدى ملائمة قانون الإفلاس للمقاولين الذي يخضعون له. في حالة الإفلاس، يجب على المالك التنازل عن الأصول التي تزيد عن مستوى الإعفاء الثابت، والذي يختلف من دولة إلى أخرى. (Ucbasaran, Shepherd, Lockett, & Lyon, 2013, pp. 162-202) أو من خلال القيام باستثمارات مرحلية صغيرة نسبيا في المشاريع كوسيلة لإدارة عدم اليقين وخفض التكاليف السلبية للفشل. أو السعي إلى تقليل التكاليف المالية للفشل من خلال تطبيق مبدأ الخسارة المعقولة.<sup>1</sup>

### 2.5. العواقب النفسية للفشل المقاولاتي

يعتبر الحزن من أبرز مظاهر التبعات النفسية للفشل المقاولاتي، فالحزن يعرف على أنه عملية عاطفية، عندما يفقد الفرد شيئا كان مرتبطا به، يتحسد في الصدمة، الإنكار، الغضب، الاستسلام والتي تعتبر أبرز المظاهر العاطفية للفشل المقاولاتي، في سياق المقاولاتية، عندما يفقد صاحب المشروع عمله، يلاحظ أن الحزن، الألم، الغضب، الندم والشعور بالذنب الذي يحس به المقاول نتيجة هذه الخسارة هي التكاليف العاطفية الأكثر دراسة في الأدبيات. والتي يمكن أن يكون لها تداعيات فسيولوجية تظهر في الغالب على شكل أرق، تعب، إرهاق، اكتئاب، فقدان الوزن و ارتفاع الضغط الدموي.

يمكن ان تساهم مجموعة من العوامل في تخفيف العواقب النفسية للفشل المقاولاتي، يمكن اجمالها في النقاط الموالية:

(Ucbasaran, Shepherd, Lockett, & Lyon, 2013)

- يؤثر التعليم والخبرة على العلاقة بين الفشل المقاولاتي والتكاليف النفسية للمقاولين، فالمقاولون الذين كانوا يمتلكون سابقا أعمالا ناجحة كانوا أكثر قدرة على إخراج أنفسهم من التبعات النفسية للفشل المقاولاتي من أولئك الذين لم يمتلكوا سابقا مشروعاً ناجحاً.
- يلاحظ ان التبعات النفسية للفشل المقاولاتي بالنسبة لأصحاب المشاريع الاستثمارية المتعددة، الذين لديهم على الأقل عمل واحد آخر للتركيز عليه والعودة إليه أقل.

- على الرغم من أن الخبرة قد تعمل على تخفيف التبعات النفسية للفشل المقاواني، إلا أن طبيعة هذا الاعتدال قد تكون معقدة للغاية. على سبيل المثال، على الرغم من أن فشلا واحدا قد يولد دافعا أكبر للتغلب على التبعات النفسية للفشل المقاواني، فقد يؤدي الفشل المتعدد إلى فقدان الثقة وعدم القدرة على التغلب مختلف الصعاب.
- قد يحتفظ المقاول بالثقة في قدراته الخاصة إذا تم النظر إلى الفشل المقاواني، على أنه حالة استثنائية. ومع ذلك، مع زيادة نسبة الفشل، تتضاءل القدرة على تفسير الفشل باعتباره حالة غير طبيعية للمقاول، مما يؤثر سلبا على دوافعه.
- من المرجح أن يكون للأفراد المتفائلين، والذين يرون في أسباب الفشل على أنها عابرة. وبالتالي، فتعامل الأفراد المتفائلون مع الصعاب على أنها تحديات يساعدهم على تحويل المشكلات إلى فرص، تطوير مهاراتهم، الحفاظ على الثقة، والنهوض بسرعة من النكسات والاستمرار في بذل الجهد الكافي لنجاح مشاريعهم.
- يمكن أن تؤدي الثقة المفرطة - حتى لو كانت تزيد من احتمالية الفشل - إلى تقليل التكاليف العاطفية للفشل المقاواني.
- يؤثر الفشل السابق بشدة على الأفراد، فالأفراد الذين أنشئوا أعمالا ناجحة كان لديهم اكتئاب ما بعد الفشل أقصر مقارنة بالأفراد الذين فشلوا دون نجاح سابق.

### 3.5. العواقب الاجتماعية للفشل المقاواني

- يمكن أن يكون الفشل العمل عواقب اجتماعية، تتمثل في فقدان المصداقية وتدهور طبيعة علاقات المقاول مع شبكته المهنية. كما يمكن أن يؤثر الفشل أيضا على جودة العلاقة بين المقاول وعائلته. يمكن أن يؤدي بالمقاول إلى العزلة أو حتى فقدان اتجاهه الاجتماعي، خاصة للمقاولين الذين يعانون من الفشل بعد أن حققوا نجاحا كبيرا، فهؤلاء بعد فشل مؤسساتهم، أصبحوا فاشلين في نظر المجتمع. و بالتالي، من أجل تجنب وصمة العار الاجتماعية، يميل بعض رواد الأعمال إلى التستر على هزيمتهم الشخصية. خاصة المصابين بجنون العظمة، فعلى الرغم من أنهم على رأس مؤسسات فاشلة، إلا أنهم يسعون إلى نقل صورة اجتماعية إيجابية.

- يمكن أن تساهم مجموعة من العوامل في تخفيف العواقب النفسية للفشل المقاواني، يمكن إجمالها في النقاط التالية
  - تعتبر المشكلة الرئيسية في التعامل مع الفشل هي وجود خارج المقاول، أي في الممارسات الاجتماعية، التقاليد وثقافة المؤسسات، على وجه الخصوص، تعتمد فرص الكسب من الفشل على سلوكيات الوالدين الذين غالبا ما تحمي أطفالهم من الأذى، بالإضافة إلى المدارس التي تكافئ الطلاب الذين يرتكبون أخطاء أقل. هذه الظواهر تخلق سلوكيات موجهة للسيطرة بدلا من التعلم، و تؤدي إلى انخفاض كبير في احترام الذات عند الفشل.
  - تدفع هذه الممارسات الأفراد إلى الانخراط في الأنشطة التي تعمل على تحسين ثقتهم بأنفسهم وتؤدي إلى موقف يؤدي فيه الفشل إلى خلق إحساس بالعجز. وبالتالي، يقلل من معتقدات الأفراد في قدرتهم على القيام بمهام محددة في المستقبل بنجاح.
  - يمكن للقوى المؤسساتية والثقافية أن تؤدي إلى مواقف مختلفة تجاه الفشل، حيث قد تعكس قوانين الافلاس مثلا، المواقف والمعايير المجتمعية تجاه الفشل. قد يقر التشريع المعنى الاجتماعي للفعل، مما يجعل الفعل مقبولا اجتماعيا إلى حد ما، وحتى يؤدي إلى تآكل



المعايير الراسخة . وبالتالي، يجب النظر في قوانين الإفلاس ضمن السياق الثقافي الأوسع لأن تأثيرها على صنع القرار لدى رواد الأعمال قد يتضاءل إذا لم تكن متوافقة مع القيم والمعايير الثقافية. (Ucbasaran, Shepherd, Lockett, & Lyon, 2013) - في البيئات ذات التواجد القوي لرأس المال الاستثماري (وادي السيليكون)، هناك العديد من الإخفاقات ويقابلها موقف أكثر تسامحا تجاه الفشل - على الأقل بالنسبة لبعض أنواع الإخفاقات لبعض أنواع المقاولين. فأصحاب رؤوس الأموال يميزون في هاته البيئات بين الإخفاقات المقبولة والأقل قبولا، طالما أن صاحب المشروع صادق ويظهر وعيا بنقاط قوته وضعفه ورغبته في استكمال تطوير مهاراته.

### 6. التعلم من الفشل

يتم معالجة ظاهرة التعلم من الفشل في النقاط الموالية:

#### 1.6. مفهوم التعلم من الفشل

يعني التعلم من الفشل تمكن المقاول من استخدام المعلومات حول عوامل فشل مؤسسته ضمن معارفه الحالية في كيفية إدارة أعماله الخاصة بشكل فعال، كالقضايا المرتبطة باختيار الاستثمار، إدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة، إدارة تحديات النمو وفهم السوق والمنافسة. (Ucbasaran, Shepherd, Lockett, & Lyon, 2013)

#### 2.6. العوائق النفسية للتعلم من الفشل

في استكشاف العوائق التي تحول دون التعلم من الفشل، تشير الأدبيات إلى أن هناك خمسة عوامل قد تؤثر نفسيا على الفرد وبالتالي على عملية الفشل الذكي. (Ucbasaran, Shepherd, Lockett, & Lyon, 2013)

#### 1.2.6. الخوف من الفشل

في السياق المقاولاتي، تم فحص الخوف من الفشل من حيث البعد الاقتصادي و البعد النفسي، حيث إن النظرة الاقتصادية للخوف من الفشل هي أن الخوف من إدراك الفشل يؤثر سلبا على المقاولاتي كخيار مهني، بينما تصف الدراسات التي تتبنى منظورا نفسيا بحتا الخوف من الفشل بأنه شعور سلبي ناتج عن توقع احتمالية الفشل ومرتبطة بنتائج نفسية وسلوكية. يشير هذا إلى أن الخوف من الفشل هو شعور سلبي بالنتائج المتوقعة، والتي يمكن أن تتحد مع المشاعر السلبية الأخرى (الازدراء وخيبة الأمل) للتأثير على حكم الناس على قيمة تأسيس مشروع جديد. (Cacciotti, 2015, pp. 75-76)

ينشأ ارتباط الفشل والخطأ من سن مبكرة عندما يتعلم الأطفال أن هذا الفشل يعني تحمل اللوم. في الواقع، تعود جذور الخوف من الفشل إلى التنشئة الاجتماعية للوالدين، والعلاقات بين الوالدين والطفل. حيث تشير الدراسات إلى أن الأفراد الذين ينتابهم شعور بالخوف من الفشل يتم تكوينهم اجتماعيا بطريقة توجههم إلى احتمال الفشل، مما يمارس ضغوطا عليهم للنجاح بما يتجاوز قدراتهم، وهذا يتطلب تكاليف علائقية جد معقدة في حالة حدوث الفشل. فهؤلاء الأفراد قد تعلموا تعريف الفشل على أنه حدث غير مقبول يحمل آثارا سلبية على تقديرهم لذاتهم وأمنهم، مما يؤدي بهم إلى التوجه نحو اليقظة والسعي لتجنب الفشل.

بالإضافة إلى تأثير الوالدين، فإن العار يكمن في صميم مخاوف الناس من الفشل، خاصة عانى الفرد من ألم العار الحاد، يتعلم الفرد تجنب الفشل في مواقف الإنجاز. العار هو أحد المكونات الرئيسية للخوف من الفشل ويتم تجنبه في جوهره من قبل الناس بأي ثمن تقريباً.

تعتبر ثقافة إلقاء اللوم عائق أمام التعلم لأنه من غير المحتمل أن تتعلم الفرق بشكل فعال من الأخطاء إذا كانت عقلية هاته الفرق تركز على إلقاء اللوم على الآخرين. بالإضافة إلى ذلك، في إطار الفريق هناك إمكانية للتأثير المتبادل بشكل كبير. لذلك، فإن أي معتقدات مشتركة حول الفشل يمكن أن تؤثر بشكل كبير على الفرد.

وصف الخوف من الفشل على أنه بناء متعدد الأبعاد، مصمم في سبعة أبعاد مختلفة: (Cacciotti, 2015, p. 75)

- الخوف من الخسارة أو احتمال فقدان مصدر الرزق والثروة في حالة فشل المشروع.
- الخوف من القدرة على أداء الأعمال أو المهام المرتبطة بالسعي وراء فرصة أو فكرة، أو تطوير المشروع.
- الخوف من القدرة على توليد أو جذب الموارد المالية اللازمة للمشروع.
- الخوف من الإمكانيات الحقيقية للفرصة أو الفكرة التي يقوم عليها المشروع.
- الخوف من الكيفية التي قد ينظر بها الآخرون إلى صاحب المشروع في حال فشله كلياً.
- الخوف من تكاليف الفرصة البديلة المرتبطة بتخصيص الوقت والموارد لتطوير مشروع قد يفشل.

تؤكد طبيعة هذه الأبعاد أن خوف رواد الأعمال من الفشل، كما لوحظ سابقاً، لا ينبغي التعبير عنه فقط من حيث الخوف من احتمال انهيار المشروع التجاري، أي أن الخوف من الفشل في السياق المقاوالاتي يجب أن يفهم من حيث إمكانية الفشل في المهام والمسؤوليات المحيطة بنشاط ريادي معين، كالتمويل، التسويق، التواصل والتوظيف. (Cacciotti, 2015)

#### 1.1.2.6. مصادر الخوف من الفشل

يرتبط أحد العناصر الأساسية لتجربة الأفراد مع الخوف من الفشل بأسبابه أو مصادره، والتي يمكن إجمالها في العناصر الموالية:

(Cacciotti, 2015)

- **الأمن المالي**، إن الطبيعة غير المؤكدة للنشاط المقاوالاتي تجعل الأمن المالي مصدر لخوف المقاولين، فالمقاولون المحتملون والنشطون يخشون استثمار الكثير من أموالهم الخاصة في مؤسساتهم الناشئة، وعدم القدرة على سداد الديون وفقدان مختلف مواردهم نتيجة للإفلاس المحتمل.

- **القدرة الشخصية**، يتضمن مخاوف بشأن قدرة الأفراد على اتخاذ أفضل الممارسات أثناء السعي وراء فرصة معينة أو خلال تطوير المشروع، وبما أن كل مرحلة تتطلب الكثير من الموارد الملائمة لخصوصيتها، فإن عملية اتخاذ الإجراءات يمكن أن تثير مخاوف بشأن القدرة على دعم النجاح وبقاء المشروع. إذا لم يتم إكمال المهام بنجاح بسبب عدم القدرة، يلوم المقاولون أنفسهم ويشعرون أنهم مسئولون عن الفشل.

- القدرة على تمويل المشروع، يرتبط هذا المصدر الشائع للخوف من الفشل بالقدرة الشخصية والأمن المالي، لاحظ الباحثون في هذا الصدد، أن المقاولون لا يركزون على إمكانية وجود مخاطر مالية شخصية، بقدر القدرة أو احتمالية الحصول على الموارد المالية لبدء المشروع أو استدامته.

- جدوى الفكرة، هناك مصدر آخر للخوف من الفشل قد يكون خاصا بالسياق المقاولاتي وهو القلق بشأن جدوى الفكرة، ومدى ملائمة مواردهم للاستغلال الجيد لها.

- الاحترام الاجتماعي، تجربة الفشل بالنسبة لمعظم الناس لها تأثير نفسي كبير، وهناك رغبة قوية للأفراد لرؤية أنفسهم على أنهم يحظون بتقدير كبير من قبل الآخرين، خاصة مع هؤلاء الأشخاص الذين يتفاعلون معهم بشكل متكرر. يعتقد الناس ضمينا أن الكشف عن الفشل سيؤثر سلبا على تقديرهم لذاتهم وهذا يؤدي إلى نفور طبيعي من الكشف عن الفشل. ما يفاقم هذا الأمر هو أنه عندما يتعلق الأمر بالفشل، يتوقع الناس أن يتم الحكم عليهم بقسوة أكبر مما هو عليه الحال في العادة. (Cacciotti et al, 2015, p. 75)

- قدرة المشروع الجديد على التنفيذ، يبدو أن المخاوف بشأن قدرة المشروع (ككيان تنظيمي أو فريق) على تنفيذ مجموعة متنوعة من مهام قيادة الأعمال أوسع وأقل تركيزا على الأنا. إنها ليست مسألة التقليل من قيمة الذات، ولا مسألة الإضرار بالاحترام الاجتماعي. يدور هذا الموضوع التنظيمي حول المخاوف والمخاوف المتعلقة بأنشطة محددة يجب أن يقوم بها المشروع، وليس الفرد وحده.

- تكاليف الفرص البديلة، يعكس المصدر الأخير للخوف من الفشل مخاوف عامة بشأن تكاليف الفرصة البديلة للوقت أو المال المطلوبين لتطوير المشروع، فقدان التوازن بين العمل والحياة، وعدم وجود الوقت الكافي لقضائه مع العائلة والأصدقاء والأحباء.

### 2.2.6. مستوى الكفاءة الذاتية وموقع السيطرة الداخلي

تعتبر الكفاءة الذاتية العالية والموقع الداخلي للسيطرة جانبان مهمان في سيكولوجية المقاول، ومع ذلك، عندما يتعلق الأمر بالاعتراف بالفشل، مثل هذه المشاعر الإيجابية للذات ومشاعر السيطرة قد تكون غير واقعية، وقد لا تتوافق مع التفكير الصادق. وبهذه الطريقة، تعمل الكفاءة الذاتية العالية والموقع الداخلي للسيطرة كعائق يجعل من الصعب التعلم من الفشل.

يتطلب التعلم من الفشل من الأفراد مواجهة فشلهم من خلال التغذية الراجعة النقدية ويمكن أن يشكل ذلك تجربة غير سارة، مما يؤدي إلى تقليل الكفاءة الذاتية، إذا كان الأفراد غير قادرين على إدارة مثل هذه المشكلات النفسية بشكل فعال يمكن أن يكون له آثار جانبية كبيرة على احترام الفرد لذاته. فبالفطرة يفضل الناس تسريع تحليل الفشل أو حتى تجنبه تماما. في الواقع، يفضل الناس ترك الفشل وراءهم بدلا من الاستفادة من كافة تفاصيله للتعلم.

مع التأثير الإيجابي وتقدير الذات العالي، يكتسب المقاول مستويات متزايدة من الكفاءة الذاتية من التفكير المضاد، وبالتالي تشجيع التفكير المستمر في الماضي والتعلم منه سواءا بالنسبة للفرد والمؤسسة. كما أن المقاولين المتحمسون بشكل كبير قد يكونون أقل عرضة للشعور بأن قيمتهم الذاتية، وبالتالي، فهم أقل عرضة للتأثير السلبي من الخوف من الفشل. (Stroe, Sirén,

Shepherd, & Wincent, 2020, pp. 5-6)

### 3.2.6. التحيزات المعرفية

التحيزات المعرفية تمنع بشكل أكبر القدرة على التعلم من حالات الفشل، وهي تتمثل في كل من التحيز التأكيدي، إيعاز النجاح، التصورات السلبية للأحداث والأثر الرجعي السلبي.

- التحيز التأكيدي، حيث يتم رفض الدليل الذي لا يؤكد وجهة نظر الفرد، يميل المقاول إلى جعل المعلومات المرتبطة بالفشل أقل وضوحاً وأقل تصديقاً، ويميل إلى عدم تقديمها في الكثير من الأحيان. في الواقع، حين يتم تشويه المعلومات يمكن إساءة تفسيرها.

- إيعاز النجاح، هو التصور بأن النجاح هو نتيجة لعمل الفرد، والفشل هو نتيجة عوامل خارجية، ما يمكن أن يؤدي إلى ارتباط غير صحيح بين الإجراءات والنتائج .

- التصورات السلبية للأحداث، يمكن أن يؤدي الإدراك السلبي للأحداث المتعلقة بالفشل إلى آراء متشائمة. وبالتالي، تشويه النتائج. يمكن أن يؤدي كذلك التذكر السلبي بأثر رجعي للأحداث المرتبطة بالفشل إلى تجنبها وعدم مناقشتها وقمعها مما قد يعني حدوث نفس الأخطاء مرارا وتكرارا، ما يشكل عائقا أمام التعلم.

- الأثر الرجعي السلبي، التحيزات المضادة للفشل يمكن أن تؤدي إلى سلوك يركز على تجنب الفشل بوسائل غير أخلاقية، كالتلاعب بمؤشرات الأداء، ما يسمح بتمديد حياة المشاريع الفاشلة عن طريق تحويل المزيد الموارد لدعم المشاريع ذات الأداء الضعيف، وهذا يقلل من فرص التعلم، ويؤدي إلى آثار سلبية على لاقتصاد ككل.

### 4.2.6. الحزن

يمكن أن يؤدي الفشل المقاولاتي إلى الكثير من المشاعر السلبية التي قد تؤثر على الطريقة التي يعالج بها صاحب المشروع المعلومات والتي تؤثر سلبا على قدرته على التعلم من الفشل، ومدى الالتزام بالمشاريع المستقبلية.

غالبا ما يكون المقاولون شغوفين بالمشاريع التي يبدؤونها، و كلما زادت الطاقة، العاطفة والالتزام في المشروع، ارتفع مستوى الحزن عند فشل المشروع، مما قد يؤثر سلبا على المقاول. بالإضافة إلى ذلك، كلما زاد فشل المشروع الذي يعاني منه الفرد، تتراكم المشاعر السلبية، مما يقلل بدوره من قدرة الفرد على التعلم من الفشل.

### 7. خاتمة

عادة ما يرتبط موضوع الفشل المقاولاتي، وقد ظهرت مجموعة من الدراسات التي حاول من خلالها الباحثون دراسة مختلف تحديات ظاهرة الفشل المقاولاتي، عوامل فشل المشاريع المقاولاتية الصغيرة والمتوسطة، وحدود مجموعة من الآليات التي يمكن من خلالها تقليص التداعيات السلبية للفشل المقاولاتي، ومحاولة الاستفادة والتعلم منه.

لذلك فإن الاقتراحات المقدمة تركز على معالجة هذه الإشكالية في العناصر الموالية:

- الاهتمام بالكفاءات المقاولاتية وتشجيعها على الإبداع.

- المواصلة في تشجيع الشباب المقاول على إنشاء مؤسساتهم الخاصة وفقا لمبادئ علمية وتوعيتهم لأهمية ذلك، على أن يكون ذلك مرتبطا بإستراتيجية اقتصادية تخدم التنمية المحلية والوطنية.

- فرض أنظمة رقابية صارمة لمتابعة الشباب المقاول ومرافقته أثناء وبعد إنشاء مؤسساتهم.
- إرساء الثقافة المقاوالاتية من خلال المناهج التربوية والتعليمية في كافة المستويات التعليمية.
- الاهتمام بتكوين المقاولين حول مختلف جوانب إدارة المشاريع وذلك قبل إطلاقهم لمؤسساتهم الخاصة.

- Berger, P. K. (2014). *The Role of Fear for Entrepreneurial Venture Creation Causes of Failure before and after Foundation*. Springer.
- Cacciotti, G. (2015). *Fear of Failure in Entrepreneurship : A Review, Reconceptualization and Operationalization* (Phd Thesis). The University of Warwick: Warwick Business School.
- Casely, W. R. (2016). *An Analysis of Intelligent Failure within Corporate Entrepreneurship* (Phd Thesis). University of Exeter.
- Khelil, N. (2017). *L'essence de l'échec Entrepreneurial* ( Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion). France: IAE de Caen Basse-Normandie.
- Khelil, N., Smida, A., & Zouaoui, M. (2018). Que Signifie échouer en Entrepreneuriat ? Relecture de la Littérature. *Revue internationale P M E Économie et Gestion de la Petite et moyenne entreprise* .
- Klimas, P., Czakon, W., Kraus, S., Kailer, N., & Maalaoui, A. (2021). Entrepreneurial Failure: A Synthesis and Conceptual Framework of its Effects. *European Management Review* .
- Shepherd, D. A. (2003). Learning from Business Failure: Propositions of Grief Recovery for the Self-Employed. *Academy of Management Review* .
- Stroe, S., Sirén, C., Shepherd, D. ..., & Wincent, J. (2020). The Dualistic Regulatory Effect of Passion on the Relationship between Fear of Failure and Negative Affect: Insights from Facial Expression Analysis. *Journal of Business Venturing* , 5-6.
- Tim Tim Mazzarol , Sophie Reboud .(2020) .*Entrepreneurship and Innovation, Theory, Practice and Context, Fourth Edition* . Springer, Fourth editin.
- Ucbasaran, D., Shepherd, D. A., Lockett, A., & Lyon, J. (2013). Life After Business Failure: The Process and Consequences of Business Failure for Entrepreneurs. *Journal of Management* .