

الجامعة الريادية كاستراتيجية

لجامعات إقليم كردستان العراق لإدارة الأزمات

م.د. ألفن ناظر
الداؤد*

المخلص

Formatted: Space After: 0 pt, Line spacing: Multiple 1.15 li

سعت الدراسة الحالية إلى إبراز الدور الذي تلعبه الجامعات الريادية في إدارة الأزمات التي تواجه جامعات إقليم كردستان العراق، وكذلك التعامل مع الأزمات التي يواجهها المجتمع المحيط بهذه الجامعات. أعتمد المنطق الاستقرائي والمدخل النوعي لإجراء الدراسة الحالية التي اتخذت من المقابلات أداة رئيسة لجمع البيانات. حيث تم إجراء اثنان وعشرون مقابلة مع العمداء ورؤساء الأقسام في جامعة دهوك. تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من هذه المقابلات عن طريق استخدام مدخل التحليل الموضوعي. توصلت هذه الدراسة إلى أن أهم الأزمات التي تساهم الريادية الجامعية في التعامل معها هي أزمات التمويل، والأزمات المتعلقة بالاستخدام الغير الكفوء للموارد، والأزمات الناتجة من ضغوطات المجتمع المحيط، وأزمات الاداء المنقلب. كما تساهم في معالجة ازميتين من الأزمات التي تواجه المجتمع المحيط بهذه الجامعات وهي أزمات التوظيف والأزمات الاقتصادية. خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي جرى استخلاصها في ضوء نتائج الدراسة، أهمها ضرورة التفكير بجدية بالبدء باعتماد انموذج الجامعة الريادية والاستفادة من التجارب الناجحة التي خاضتها الجامعات في الدول النامية الأخرى عندما تبنت الريادية الجامعية.

الكلمات المفتاحية: الريادية، الجامعة الريادية، إدارة الأزمات.

* قسم إدارة الأعمال/ سكول الإدارة والاقتصاد/ جامعة دهوك

Entrepreneurial University as a Strategy for the Universities of Kurdistan region of Iraq for Crisis Management

Abstract

This study aims at highlighting the role played by the entrepreneurial universities in managing the crises facing universities in Kurdistan Region. It also deals with those facing the surrounding society. Inductive reasoning and qualitative approach have been followed to conduct the present study, which depends on the interviews as the main technique to collect data.

Twenty-two interviews are conducted with the deans and head Departments at the University of Duhok. The data has been analyzed by employing Thematic Analysis approach. The findings from this study have shown that the crises, in which the entrepreneurial university contribute, are those of funding, crises related to the inefficient use of resources, crises resulting from pressures of the surrounding society, and volatile performance. It also contributes to addressing two of the crises facing the surrounding society, namely employment crises and economic crises.

Key words: entrepreneurship, entrepreneurial university, crisis management.

1. المقدمة

تعمل الجامعات في بيئة دائمة وسريعة التغير. وهذا ما يؤدي إلى زيادة مستويات عدم اليقين ومواجهة أوقات مضطربة، خاصة فيما يتعلق بالوفاء بمسؤولياتها تجاه احتياجات وتوقعات أصحاب المصالح إلى جانب نموذج العمل المتغير الذي يجب أن تعتمد عليه في الوقت الراهن. هذا ما قد يكون أحد الأسباب لتبني الريادية في هذه الجامعات، ليس فقط داخل الجامعة إنما تشجيع مثل هذا السلوك بين أصحاب المصالح والمجتمع المحيط. وما يجعل الأمر أكثر تعقيداً هو صعوبة التوصل إلى توافق في الآراء حول تعريف موحد للريادة. ولذلك، من المنطقي أن لا تكون المساعي الريادية سلسلة مطلقة بل متصلة بدءاً من فلسفة شومپتر Schumpeter الإبداعية إلى مدخل كيرزнер Kirzner الخاص بعملية اكتشاف الفرص.

في السابق الريادية في الجامعات كانت مرتبطة وبشكل كبير بأقامة المشاريع المشتركة مع شركات الأعمال، والاستفادة المالية من الاختراعات، وإنشاء حاضنات الأعمال. أما في الوقت الراهن فإن هناك تركيزاً على داخل الجامعة أيضاً المتمثل بتشجيع وتمكين الموظفين والطلاب ليكونوا أكثر ريادية. علاوة على ذلك، هناك حاجة متزايدة لقادة الجامعة بأن يكون سلوكهم أكثر ريادية سواء في صياغة الاستراتيجية أو تنفيذها.

وبهذا فإن هناك مجموعة من الأسئلة البحثية التي يمكن إثارتها فيما يخص مواضيع الجامعة الريادية. البحث الحالي يتعامل مع واحد من هذه الأسئلة وهو: هل إن تبني الريادية الجامعة يساعد في تجنب معالجة الازمات التي تواجهها جامعات الاقليم والمجتمع المحيط؟

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Space After: 0 pt, Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Space After: 0 pt, Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Justified, Space After: 0 pt, Don't add space between paragraphs of the same style, Line spacing: Multiple 1.15 li, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0" + Indent at: 0.25"

Formatted: Space After: 0 pt, Line spacing: single

وعليه فان هذا البحث سيتناول في بادئ الامر أهداف الدراسة وأهميتها؛ ثم سيناقش الادبيات التي تناولت الجامعة الريادية وادارة الازمات. كما سيتطرق الى المنهجية المعتمدة في انجاز البحث. ثم سيتناول نتائج الدراسة الحالية ومناقشتها. واخيراً سيتم عرض اهم الاستنتاجات والتوصيات الخاصة بالدراسة الحالية.

2. أهداف البحث وأهميته

يهدف هذا البحث إلى تحديد ما إذا كان لتبني مدخل الجامعة الريادية دوراً في ادارة الازمات التي تواجه جامعات الاقليم والحد من الازمات التي يواجهها المجتمع المحيط بهذه الجامعات. الازمات هذه تعد من المتاعب التي يواجهها الاقليم على مدار السنوات السابقة. وهنا تبرز أهمية هذه الدراسة حيث تتناول مشكلة حقيقة تستحق البحث ولفت انظار كل من جامعات الاقليم والحكومة اليها. لهذه الدراسة اهمية اخرى وهي تناول موضوع الجامعة الريادية في سياق الدول النامية. حيث يؤكد (Sam and van der Sijde, 2014) بان هناك حاجة حقيقة لإجراء المزيد من الدراسات التي تتناول ظاهرة الجامعة الريادية في الدول النامية باعتبار ان الدراسات التي اجريت ليست كافية لتوضيح الدور الذي تلعبه الجامعات الريادية في مثل هذا السياق.

3. الجانب النظري

1.3 الجامعة الريادية

لم يتفق الباحثون في مجال الادارة على تعريف موحد للجامعة الريادية (Jaminki, 2017; Kirby, Guerrero & Urbano, 2011). لهذا تنوعت التعاريف الذي تناولت هذا المفهوم (Kirby et al., 2011). عرفها (Clarck, 1998, p. 1) بانها "الجامعة التي تسعى من تلقاء نفسها الى الابداع في القيام باعمالها. وتسعى إلى تحقيق تغيير جوهري في الطابع التنظيمي للوصول إلى حالة واعدة للمستقبل. كما تسعى الى تكون جامعة ذات تأثير كبير في البيئة المحيطة".

يعرفها (Zhou and Peng (2008, p.638) بانها "الجامعة التي تؤثر بشكل كبير على التطوير الاقليمي للصناعات والنم والاقتصادي من خلال ريادة اعمال عالية التقنية المستندة على البحوث الفاعلة، نقل التكنولوجيا، القدرة الريادية".

أما Kirby (2002, p.2) فيعرفها بانها "الجامعة التي من خلال ثقافتها الريادية قادرة الابداع، وتمييز وخلق الفرص، والعمل كفريق، تتحمل المخاطر والاستجابة للتجديبات".

ويرى (Sam and van der Sijde (2014, p. 901) بان الجامعة الريادية هي "الجامعة التي لها القدرة على إشراك نفسها في أدوار مختلفة في المجتمع والنظام البيئي الابداعي".

ويصف (Etzkowitz (2013, p.23) هذا النوع من الجامعات بانها "ظاهرة تنشأ نتيجة العمل للخروج من المنطق الداخلي 'inner logic' للتطور الاكاديمي الذي سبق وقام بتوسيع الدور المؤسسي للجامعة من الوصي على المعرفة الى منشئ المعرفة".

الجامعات الريادية تهتم بصورة كبيرة بالحصول على وتكامل المعرفة ومشاركتها مع المجتمع الاوسع (Gibb, 2009; Jacob, Lundqvist, & Hellsmark, 2003). كما تهتم بالابداعية (Clark, 1998; Sam & van der Sijde, 2014). وان تبني مفهوم الجامعة

Formatted: Justified, Space After: 0 pt, Don't add space between paragraphs of the same style, Line spacing: Multiple 1.15 li, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0" + Indent at: 0.25"

Formatted: Space After: 0 pt, Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: After: 0", Space After: 0 pt, Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Space After: 0 pt, Line spacing: Multiple 1.15 li

الريادية يساعد على ايجاد مصادر تمويل اضافية (Jacob et al., 2003) وبالتالي القدرة على تحقيق الاستقلالية (Gibb, 2009) والتأثير الايجابي على التطور الاقتصادي والاجتماعي (Etzkowitz, 2013; Sam & van der Sijde, 2014; Zhou & Peng, 2008). في سياق الدول النامية، هناك عدد قليل من الدراسات التي تناولت ظاهرة الجامعة الريادية. من هذه الدراسات هي التي قام بها (Salamzadeh, Farsi, and Salamzadeh (2013) والتي من خلالها اقترح مدخل النظام الديناميكي لدراسة كيفية التحول باتجاه الجامعات الريادية في الدول النامية. وباستخدام هذا المدخل أكدوا ان متغيرات السياسة الخارجية تعد العائق الرئيسي التي تحول دون هذا التحول. وبالمقابل فان التفاعلات بين المتغيرات الداخلية في الجامعات تساعد على المضي قدما نحو اعتماد أسلوب الجامعة الريادية. فيما يخص المتغيرات الداخلية، اعتبر (Guerrero, Urbano and Salamzadeh (2014) الموارد البشرية من اهم المتغيرات التي تساعد في التحول باتجاه الجامعة الريادية في الدول النامية. ومن ناحية اخرى اعتبر الموارد المالية واحدة من المتغيرات التي لها تأثير كبير على هذا التحول وخاصة ان الجامعات في الدول النامية تعتمد وبشكل كبير على الحكومة فيما يخص التمويل. في هذا الصدد يرى (Jarohnovich and Avotins (2013 ان هناك ثلاثة طرق تساعد الجامعات في الدول النامية للتحول الى جامعات ريادية: ادراج الريادة في مختلف المقررات دراسة في الجامعة، وخلق فرص ريادية لاعضاء الجامعة، وايجاد اجراءات تعليمية واضحة لإعداد الرياديين.

2.3. إدارة الازمات

تعرف إدارة الازمات بأنها "العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالازمات المحتملة عن طريق الاستشعار، ورصد المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية المولدة للأزمة وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع الأزمة أو التعامل معها بأكبر قدر من الكفاءة والفاعلية وبما يحقق أقل قدر من الأضرار للمنظمة وللبيئة وللعاملين، مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة، وأخيراً دراسة القوى والعوامل التي تقف وراء الأزمة لمنع حدوثها مرة أخرى في المستقبل" (مصطفى، 2005، ص482).

تركز إدارة الازمات بشكل كبير على أنشطة القادة واتصالاتهم التي تسعى الى الحد من احتمال حدوث الازمة، والعمل على الحد من الضرر الناجم عن الازمات، والسعي الى اعادة تأسيس النظام على اساس ما تحدته الازمات (Bundy, Pfarrer, Short & Coombs, 2017). في هذا الصدد يرى الحدراوي والخفاجي (2010) ان الهدف الرئيسي لإدارة الازمات هو التمكن من الاستجابة السريعة والفاعلة للتغيرات المتسارعة للأزمة وذلك للحد من حدوث الازمة أو التخفيف من اثارها وذلك من خلال القيام بالاستعدادات اللازمة لمواجهة الازمات المتنبئ بها وتوفير الموارد والدعم اللازمين لتحقيق التوازن. تتضمن إدارة الازمات ثلاثة مكونات رئيسية: (1) التواصل مع اصحاب المصالح؛ (2) الاستجابة؛ و(3) إصلاح الاضرار (Liu, Shankar Yun, 2017). ويرى Williams, Gruber, Sutcliffe, Shepherd and Zhao (2017) الادارة الفاعلية للازمات خمس

Formatted: After: 0", Space After: 0 pt, Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Space After: 0 pt, Line spacing: Multiple 1.15 li

مراحل أساسية: (1) تمييز اشارات الانذار بالازمة؛ (2) التهيئة لمواجهة الازمة او منع حدوثها؛ (3) الاحتواء/معالجة الاضرار؛ (4) تخطي الازمة/الانتعاش؛ و(5) التعلم.

يمكن اتباع اسلوبان لادارة الازمات: الاستعداد الوقائي والاستعداد العلاجي. بالنسبة للاسلوب الاول فانه يتم عن طريق ما تقوم به المنظمات من أنشطة قبل وقوع الازمة اللازمة لاكتشاف اشارات الانذار المبكر وتعقبها وتحليلها بغية التهيئة اللازمة للتعامل معها او التخفيف من حدتها (زيدان، 2003). اما بالنسبة للاسلوب الثاني، فان المنظمة تتخذ الأنشطة اللازمة بعد وقوع الازمة وتتم بخمسة مراحل: "مرحلة اختراق الازمة، مرحلة مرحلة التمرکز واقامة قاعدة للتعامل مع عوامل وعناصر الازمة بعد اختراقها، مرحلة توسيع قاعدة التعامل ومد جسور مجالات الاختيار، مرحلة الانتشار السريع لتدمير عناصر الازمة وشل حركتها وابعادها عن أماكن السيطرة، مرحلة التوجيه لقوى الفعل الإداري الصانعة للآزمة إلى المجالات الأخرى" (الخضيرى، 2002، ص175).

في هذا الصدد يؤكد (البزاز، 2001) ان هناك مجموعة من المتطلبات الادارية للتعامل مع الازمات، أهمها:

- أ. استخدام المنهجية العلمية والادارية السليمة للتعامل مع الازمات. وهذا ما يتطلب التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة.
- ب. تبني الاسلوب المرحلي في التعامل مع الازمات؛ مثل اختراق الازمة والتمرکز ومن ثم الانتشار السريع لانتهاء الازمة.
- ت. عدم اتباع نفس الاجراءات المتبعة في التعامل مع الازمات / المشكلات الأخرى.
- ث. توفير الموارد والاستعدادات اللازمة للتدخل في الاوقات المناسبة لمواجهة اي عجز يمكن ان يواجه القائم بالتعامل مع الازمة.
- ج. تفويض السلطات عند الضرورة.
- ح. إيجاد نظام اتصال فاعل.

4. منهجية البحث

تم الاعتماد على المنطق الاستقرائي Inductive Reasoning والمدخل النوعي Qualitative Approach لاجراء الدراسة الحالية. وتم جمع البيانات من خلال اجراء مقابلات مع اثنان وعشرون عميد ورئيس قسم في جامعة دهوك. وتم تسجيل جميع هذه المقابلات وتم تم تحويلها الى نصوص لتسهيل عملية التحليل. وتم استخدام مدخل التحليل المواضيعي Thematic Analysis لتحليل بيانات الدراسة الحالية من خلال فرزها، وترميزها، وتصنيفها ووضعها في مجموعات. اتباع مثل هذا الاسلوب في التحليل ساهم في ابراز العديد من المواضيع التي لم يسأل عنها الباحث اثناء اجراء المقابلات وبالتالي الوصول الى صورة اكثر شمولية فيما يخص الاجابة على السؤال البحثي للدراسة الحالية.

تم اختيار عينة البحث من خلال مراعاة مستويين: تحديد المؤسسات قيد الدراسة واختيار الافراد المبحوثين. بالنسبة للمؤسسة قيد الدراسة، تم اختيار جامعة دهوك لتكون مجتمعاً للدراسة الحالية وذلك للأسباب التالية:

- أ. سهولة الحصول على ما يكفي من البيانات.

Formatted: Space After: 0 pt, Don't add space between paragraphs of the same style, Line spacing: Multiple 1.15 li, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

Formatted: After: 0", Space After: 0 pt, Don't add space between paragraphs of the same style, Line spacing: Multiple 1.15 li, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0" + Indent at: 0.25"

Formatted: Space After: 0 pt, Don't add space between paragraphs of the same style, Line spacing: Multiple 1.15 li, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

ب. واحدة من اهداف هذه الجامعة هي تشجيع خريجها (من خلال البرامج التدريبية) للاندماج في القطاع الخاص واقامة مشاريع واعمال خاصة بهم. كما ان هذه الجامعة تهدف الى اقامة حاضنات الاعمال (University of Duhok, 2014).
ت. تبذل جامعة دهوك جهوداً كبيرة لتعزيز علاقاتها مع الجامعات والمراكز العلمية العالمية (University of Duhok, 2018).
ث. تسعى هذه الجامعة الى دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في الاقليم من خلال خريجها الذين تمتعون بمهارات عالية، واجراء أبحاث حول التعامل مع القضايا التي لها تأثير كبير على تطور مجتمع واقتصاد الاقليم (University of Duhok, 2018).

أما بالنسبة للأفراد المبحوثين، فقد تم اختيار العمداء ورؤساء الاقسام ليكونوا المصدر الرئيسي لبيانات هذه الدراسة. السبب الرئيسي لهذا الاختيار هو ان الاسئلة التي استخدمت في المقابلات يفضل ان تتم الاجابة عليها من قبل الافراد الذين يمتلكون مركزاً قيادياً في جامعاتهم وذلك يرجع إلى قدرتهم على دعم مبادرات المضي نحو الجامعات الريادية (Coyle, Gibb & Haskins, 2013)؛ وايضا يلعبون دوراً مهماً في تقييم وتطوير العملية الريادية (Ren & Guo, 2011).

5. نتائج الدراسة ومناقشتها 1.5 الازمات الجامعية

بينت نتائج تحليل بيانات الدراسة الحالية ان تبنى الريادية من قبل جامعات الاقليم سوف يساعد هذه الجامعات على تخفيف حدة عدداً من الازمات وادارتها.

أ. ازمات التمويل

من أهم الازمات التي يمكن للريادية معالجتها في جامعات كردستان هي تلك المتعلقة بالمشكلات المالية. حيث أكد اثني عشر مستجيب ان على هذه الجامعات ايجاد مصادر تمويل أخرى بالإضافة الى ما تحصل عليه من الحكومة وهذا ما يتطلب تبني الفلسفة الريادية عند اجرائها لعملياتها. يرى بعض المستجيبين ان الاعتماد الكلي على الحكومة في تمويل هذه العمليات يعد نقطة ضعف على هذه الجامعات معالجتها. وهذا ما يتماشى مع دراسة Zhou and Peng (2008) اللذان أكدوا ان التدخل الكبير من قبل الحكومة في شؤون الجامعة يؤثر على ادائها وينتج عنه توجه ريادي غير واضح.

واحدة من نقاط ضعف جامعتنا هي الاعتماد الكلي على التمويل الحكومي.
(المستجيب 5)

مما تجدر الإشارة اليه ان الحاجة لمصادر تمويل اضافية تظهر لاجداد الحلول للتزايد المستمر في عدد الطلاب الجامعيين، لتنفيذ الخطط المتعلقة بفتح اقسام علمية جديدة، لتحقيق المزيد من الاستقلالية والحرية الاكاديمية، واجراء البحوث التي تساهم في التطوير الاجتماعي والاقتصادي وتساهم في ايجاد حلول جذرية للمشكلات الانسانية.

Formatted: Justified, Space After: 0 pt, Don't add space between paragraphs of the same style, Line spacing: Multiple 1.15 li, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0" + Indent at: 0.25"

Formatted: Space After: 0 pt, Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Justified, Space After: 0 pt, Don't add space between paragraphs of the same style, Line spacing: Multiple 1.15 li, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0" + Indent at: 0.25"

Formatted: Space After: 0 pt, Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Space After: 0 pt, Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Space After: 0 pt, Line spacing: Multiple 1.15 li

عند رجوعى من بريطانيا الى كردستان كان هناك ثلاثة جامعات فقط. الان لدينا اثنان وثلاثون جامعة حكومية واهلية. مع ذلك فى وقت قريب اعلن وزير التعليم العالى ان هناك عددا من الطلاب الذين لم يتمكنوا من الحصول على اى قبول جامعى وذلك لعدم وجود طاقة استيعابية من قبل جامعات الاقليم لقبول هؤلاء الطلبة. (المستجيب 1)

ان تحليل اجابات المستجيبين اشارت الى ان مواجهة الازمات المالية لا تتطلب فقط الحصول على مصادر مالية اضافية وتحقيق الارباح فى الامد القصير بل خلق قيمة للجامعة والمجتمع الذى تعمل فيه. هذا ما يتطلب التقييم المستمر للقيمة التى تحققها هذه الجامعات. تحقيق هذه القيمة يتم من خلال تحقيق سمعة جيدة وتحقيق مستويات عالية من الجودة ورضا اصحاب المصالح عن الخدمات التى تقدمها الجامعة.

ب. الاستخدام الغير الكفوء للموارد:

أكد ثمانية من المستجيبين ان واحد من اهم الاسباب التى تدفع بجامعات كردستان للتفكير بتبنى الريادية هو الدور الذى تلعبه الانشطة الريادية فى ادارة الموارد الجامعية بشكل اكفأ. هذا ما يتماشى مع (Salamzadeh, Salamzadeh, and Daraei 2011) الذين اكدوا على اهمية تبني مفهوم الجامعة الريادية فى ادارة الموارد المتاحة. فى هذا السياق اشار ثلاثة من المستجيبين ان الجامعات فى كردستان فى حاجة حقيقية لادارة مواردها المتاحة لكى تستطيع الحصول على المزيد من المصادر المالية. من اهم هذه الموارد هى استغلال مراكز الاستشارات بشكل افضل، الحصول على الرسوم الدراسية، إقامة المشاريع التجارية. ان تبني الريادية ووفقا لبعض المستجيبين قد يساهم بشكل كبير للقيام بما سبق ذكره. من الجدير بالذكر ان سبعة من المستجيبين اكدوا ان الجامعات الحكومية فى كردستان بدأت باستغلال مواردها بالشكل الذى يساعدها على الحصول على المزيد من مصادر التمويل وخاصة من خلال التعليم الموازى وخدمات المراكز الاستشارية الا ان فاعلية هذه الخدمات ليست ثابتة كما الدخل المستحصل يتم مشاركته مع وزارة التعليم العالى.

تعاى جامعات الاقليم من الاستخدام غير الفعال لمواردها. المستجيب 10

ج. ضغوطات المجتمع المحيط

يؤكد المستجيبين ان المجتمع المحيط يتوقع الكثير من الجامعات سواء فيما يتعلق بجودة الخريجين او ما تقدمه الجامعة للمجتمع من خدمات هدفها تطويره. وهذا ما يمكن تسهيله من خلال تبني الريادية وذلك لان الجامعات الريادية تسعى وبشكل كبير الى التأثير الايجابى على المجتمع المحيط وان تكون بمثابة المواطن الصالح. وعلى هذا فان التحول للجامعات الريادية سوف يخفف من الازمات التى يولدها الضغط المجتمعي.

ينظر الى جامعات الاقليم على انها مركز علمى وفكرى يقوم بتخريج طلبة ذو قابليات فكرية ومهارات عالية التى من شأنها تطوير المجتمع. (المستجيب 14)

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Justified, Space After: 0 pt, Don't add space between paragraphs of the same style, Line spacing: Multiple 1.15 li, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: أ. ب. ج. ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0" + Indent at: 0.25"

Formatted: Space After: 0 pt, Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Space After: 0 pt, Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Justified, Space After: 0 pt, Don't add space between paragraphs of the same style, Line spacing: Multiple 1.15 li, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: أ. ب. ج. ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0" + Indent at: 0.25"

Formatted: Space After: 0 pt, Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Space After: 0 pt, Line spacing: Multiple 1.15 li

في سياق هذه النتائج (Welch (2011 أكد انه ينظر للجامعات على انها المصدر الرئيسي لتهيئة الافراد ذوي المهارات العالية المرغوب فيهم في الاقتصاديات المستندة على المعرفة. هذا ما قد يساعد على تلبية توقعات المجتمع الكردي بخصوص تخريج طلبة ذوي قابليات فكرية ومهارات تقنية عالية التي تساهم في تطوير وخلق قيمة للمجتمع. وفقا لـ Fayolle and Redford (2014) فان الجامعات الريادية تعد جهة فاعلة في تشكيل المجتمعات وتزويدها بموارد بشرية تساهم في خلق القيمة السالفة الذكر.

ث. الأداء المتقلب

على الرغم من ان جميع انواع الجامعات تسعى الى تقديم افضل الخدمات لاصحاب المصالح الا ان اثنان من المستجيبين أكدا ان الجامعات الريادية تقدم اداءً افضل مقارنة مع الجامعات الغير الريادية وتسعى باستمرار الى تحسين ادائها. هذا يتماشى الى حد ما مع دراسة (2005) Powers and McDougall. وبذلك فان تبني الريادية سوف يساهم في معالجة المشكلات للحد من تفاقمها وبالتالي تحولها الى ازمات وخصوصاً ان جامعات الاقليم وفقاً لاربعة من المستجيبين تتأثر بالوضع السياسي والاقتصادي الغير المستقر في الوقت الحالي الذي يجعل اداء الجامعات متقلب. واحد من المستجيبين أكد ان الحصول على مصادر تمويل اضافية قد يساعد الجامعات على التعامل الكفوء مع المشكلات المذكورة اعلاه.

عدم استقرار الوضع الاقتصادي والمشكلات السياسية يؤثران على عمل

جامعتنا بالشكل الذي يجعل ادائها صعب التنبؤ به. (المستجيب 3)

2.5 ازمات المجتمع المحيط

تحليل بيانات الدراسة الحالية دل على ان تبني الريادية من قبل جامعات الاقليم لا يساعد فقط في ادارة الازمات التي تواجهها بل يساعد ايضاً على التخفيف من ازمات التوظيف والازمات التي تواجه اقتصاد الاقليم.

أ. ازمات التوظيف

أكد اربعة من المستجيبين بان اهم الازمات التي يمكن للجامعات الريادية معالجتها هي ازمة التوظيف التي يعاني منها خريجوا جامعات الاقليم وذلك ان هذا النوع من الجامعات يسعى الى تخريج طلبة يخلقون الوظائف وليس فقط الباحثين عن الوظائف. وتستطيع الجامعات الريادية القيام بذلك من خلال المقررات الدراسية وورشات العمل التي تركز على الريادية وكذلك دمجهم في الصناعة وقطاع الاعمال وزرع الروح والثقافة الريادية فيهم. في هذا السياق يؤكد (2014) Shatz, Constant, Luoto, Smith, and Abramzon بان معالجة ازمة التوظيف في الاقليم تتطلب تطوير القطاع الخاص بشكل سريع او تطوير مهارات الخريجين المطلوبة لتلبية حاجات سوق العمل الحالي. ويرى الباحث بان ازمة التوظيف يمكن معالجتها بشكل جزئي عندما يكون لدى الخريجين القدرة على القيام بمشاريعهم الخاصة لان هذه المشاريع من شأنها ان تطور القطاع الخاص وتقلل من البطالة. فيما يتعلق بتطوير القطاع الخاص، يؤكد (2012) Anthony, Hansen, Kumar, Shatz, and Vernez بان الريادة على المستوى المحلي وإقامة اعمال جديدة تعد واحدة من اهم الاستراتيجيات للوصول الى مثل هذا التطوير.

Formatted: Space After: 0 pt, Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Indent: Before: 0.56", After: 0.59", Space After: 0 pt, Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Space After: 0 pt, Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Justified, Space After: 0 pt, Don't add space between paragraphs of the same style, Line spacing: Multiple 1.15 li, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: أ. ب. ج. ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0" + Indent at: 0.25"

Formatted: Space After: 0 pt, Line spacing: Multiple 1.15 li

يواجه خريجو جامعات الاقليم مشكلة حقيقية فيما يخص التوظيف. حيث انه من الصعب على وظيفة بعد التخرج. (المستجيب 7)

من اهم اسباب صعوبة الحصول على وظيفة من قبل خريجي جامعات الاقليم (وفقا لبيانات الدراسة الحالية) هي التزايد الكبير في عدد الخريجين، وضعف الطاقة الاستيعابية للدوائر الحكومية فيما يخص التوظيف، ووجود فرص عمل قليلة في سوق العمل في الاقليم.

6- الازمات الاقتصادية

أكد أربعة من المستجيبين ان التحول نحو الجامعات الريادية سوف يكون له تأثير ايجابي على معالجة عدد من الازمات التي تواجه اقتصاد الاقليم لما سوف تقدمه من دعم للمشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم، ومساعدة قطاع الاعمال في تحسين اداءه ودعم عددا من الاعمال والصناعات حتى التعاون معهم. هذا ما يمكن للجامعات الريادية القيام به بسهولة مقارنة مع الجامعات الغير الريادية كون الجامعات الريادية تؤمن وبشكل كبير باهمية الاعمال والمشاريع الريادية وتسعى لاشاعة ثقافتها الريادية لتشمل المجتمع المحيط بل والجامعات الاخرى. هناك عدد من الادلة التي تدعم وجهة النظر هذه مثل (Etzkowitz, 2013; Guerrero, Cunningham, & Urbano, 2015; Urbano & Guerrero, 2013; Zhou & Peng, 2008). كما ان الجامعات الريادية تسعى بشكل كبير الى اقامة تحالفات وشبكات والتعاون مع الحكومة والصناعة وقطاع الاعمال. وهذا ما يتماشى مع نموذج Triple Helix المقترح من قبل Etzkowitz and Leydesdorff (1995) الذي يشدد على أهمية التعاون بين الجامعة، الصناعة وقطاع الأعمال، والحكومة.

هناك تشجيع لجامعتنا ان تساهم في تطوير الاقليم وذلك يشمل كل من الجانب الاجتماعي والاقتصادي. المستجيب 16

6- الاستنتاجات والتوصيات

سعى هذا البحث الى تحديد الدور الذي تلعبه الريادة الجامعية في ادارة الازمات التي تواجه الجامعات والحد من الازمات التي يواجهها المجتمع المحيط بالجامعة. ومن اهم الازمات التي تساهم الريادية في التعامل معها على المستوى المؤسسي للجامعة هي ازمات التمويل، والازمات المتعلقة بالاستخدام الغير الكفوء للموارد، والازمات الناتجة من ضغوطات المجتمع المحيط، وازمات الاداء المتقلب. اما بالنسبة للمجتمع المحيط بالجامعة، فان الريادية تساهم في معالجة ازمات التوظيف والازمات الاقتصادية.

نتائج هذه الدراسة لها انعكاسات هامة على الجامعات التي تهتم بالريادية، وخاصة في الدول النامية لتتمكن من معرفة اهم المنافع التي يمكن ان تكتسبها من السلوك بريادية وبالتالي التفكير بجدية بالتحول نحو الريادية. كما ان نتائج هذه الدراسة قد تشجع حكومة الاقليم بدعم وتمكين الجامعات من القيام بانشطة ريادية عديدة من شأنها مساعدة هذه الجامعات من التحول الفاعل نحو الجامعة الريادية. وعلى هذا توصي الدراسة الحالية جامعات الاقليم بالبدء باعتماد نموذج الجامعة الريادية والاستفادة من التجارب الناجحة من تبني الريادية الجامعية من قبل الجامعات في الدول النامية الاخرى. كما ان جامعات الاقليم تحتاج الى زرع الثقافة الريادية في منتسبيها

Formatted: Space Before: 12 pt, After: 0 pt, Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Justified, Space After: 0 pt, Don't add space between paragraphs of the same style, Line spacing: Multiple 1.15 li, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0" + Indent at: 0.25"

Formatted: Space After: 0 pt, Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Justified, After: 0.59", Don't add space between paragraphs of the same style, Line spacing: Multiple 1.15 li, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0" + Indent at: 0.25"

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

في جميع المستويات وفي طلابها وايضا في المجتمع المحيط من خلال ما تقوم به من أنشطة ريادية حتى لو كانت في مستوياتها الاولى. على هذه الجامعات ايضا تعزيز علاقتها مع قطاع الاعمال ويجاد المزيد من التعاون والمشاريع المشتركة. تحتاج هذه الجامعات ايضا الى تغيير علاقتها مع الحكومة من المعتمد بشكل كلي عليها الى شريك في عملية التمويل وايضا القيام بأنشطة مشتركة.

المصادر

المصادر العربية

- اليزاز، حسن. (2001). إدارة الازمة بين نقطتي الغليان والتحول. المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت. الطبعة الاولى.
- الحدراوي، حامد والخفاجي، كرار. (2010). أسباب نشوء الأزمات وإدارتها: دراسة استطلاعية لأراء عينة من أعضاء مجلس النواب العراقي، مجلة الكوفة للعلوم القانونية والسياسية. المجلد (1)، العدد (5)، العراق.
- الخضيرى، محسن. (2002). إدارة الأزمات: علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف، مجموعة النيل العربية، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر.
- زيدان، ممدوح. (2003). تقييم الأداء ومواجهة الأزمات، الطبعة الاولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر.
- مصطفى، يوسف. (2005). الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد، الطبعة الاولى، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.

المصادر الاجنبية

- Anthony, C., Hansen, M., Kumar, K., Shatz, H., & Vernez, G. (2012). Building the Future: Summary of Four Studies to Develop the Private Sector, Education, Health Care, and Data for Decision making for the Kurdistan Region - Iraq: RAND Labor and Population.
- Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. Journal of Management, 43(6), 1661-1692.
- Clark, B. (1998). Creating entrepreneurial universities: organizational pathways of transformation. New York: Pergamon.
- Coyle, P., Gibb, A., & Haskins, G. (2013). The Entrepreneurial University: From concept to action. Retrieved from www.ncee.org.uk
- Etzkowitz, H. (2013). Anatomy of the entrepreneurial university. Social Science Information, 52(3), 486-511.
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (1995). The Triple Helix--University-industry-government relations: A laboratory for knowledge based economic development.
- Fayolle, A., & Redford, D. (2014). Stakeholder management and the entrepreneurial university. In A. Fayolle & D. Redford (Eds.), Handbook on the entrepreneurial university (pp. 11-24). UK.

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Space After: 0 pt, Don't add space between paragraphs of the same style, Line spacing: Multiple 1.15 li, Bulleted + Level: 1 + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

Formatted: Space After: 0 pt

Formatted: Space After: 0 pt, Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Space After: 0 pt, Don't add space between paragraphs of the same style, Line spacing: Multiple 1.15 li, Bulleted + Level: 1 + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

- [Gibb, A. \(2009\). Towards the Entrepreneurial University. Entrepreneurship education as a lever for change.. Retrieved from <http://www.ncee.org.uk>](#)
- [Guerrero, M., Cunningham, J. A., & Urbano, D. \(2015\). Economic impact of entrepreneurial universities' activities: An exploratory study of the United Kingdom. Research Policy, 44\(3\), 748-764.](#)
- [Guerrero, M., Urbano, D., & Salamzadeh, A. \(2014\). Evolving entrepreneurial universities: experiences and challenges in the Middle Eastern context. In D. Redford & A. Fayolle \(Eds.\), Handbook on the Entrepreneurial University \(pp. 163-187\). UK: Edward Elgar Publishing Limited.](#)
- [Jacob, M., Lundqvist, M., & Hellsmark, H. \(2003\). Entrepreneurial transformations in the Swedish University system: the case of Chalmers University of Technology. Research Policy, 32\(9\), 1555-1568.](#)
- [Jaminki, S. \(2017\). Authentic Entrepreneurial Learning among Students and Entrepreneurs in Entrepreneurial Universities: Insights from the Journeyman Travel Model. In J. Cunningham, M. Guerrero, & D. Urbano \(Eds.\), The World Scientific Reference on Entrepreneurship: Volume 1: Entrepreneurial Universities: Technology and Knowledge Transfer \(Vol. 1, pp. 265-295\): World Scientific.](#)
- [Kirby, D. A. \(2002\). Creating entrepreneurial universities: A consideration. University of Surrey.](#)
- [Kirby, D. A., Guerrero, M., & Urbano, D. \(2011\). Making universities more entrepreneurial: development of a model. Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, 28\(3\), 302-316.](#)
- [Liu, Y., Shankar, V., & Yun, W. \(2017\). Crisis management strategies and the long-term effects of product recalls on firm value. Journal of Marketing, 81\(5\), 30-48.](#)
- [Powers, J. B., & McDougall, P. P. \(2005\). University start-up formation and technology licensing with firms that go public: a resource-based view of academic entrepreneurship. Journal of business venturing, 20\(3\), 291-311.](#)
- [Ren, C. R., & Guo, C. \(2011\). Middle managers' strategic role in the corporate entrepreneurial process: Attention-based effects. Journal of management, 37\(6\), 1586-1610.](#)
- [Salamzadeh, A., Farsi, J. Y., & Salamzadeh, Y. \(2013\). Entrepreneurial universities in Iran: a system dynamics model. International Journal of Entrepreneurship and Small Business, 20\(4\), 420-445.](#)
- [Salamzadeh, A., Salamzadeh, Y., & Daraei, M. \(2011\). Toward a Systematic Framework for an Entrepreneurial University: A Study in](#)

- Iranian Context with an IPOO Model. Global Business and Management Review: An International Journal, 3(1), 30-37
- Sam, C., & van der Sijde, P. (2014). Understanding the concept of the entrepreneurial university from the perspective of higher education models. Higher Education, 68(6), 891-908.
 - Shatz, H. J., Constant, L., Luoto, J. E., Smith, A., & Abramzon, S. (2014). An Assessment of the Present and Future Labor Market in the Kurdistan Region—Iraq: Rand Corporation.
 - University of Duhok. (2018). International Relations. Retrieved from <http://web.uod.ac>
 - University of Duhok. (2018). Strategy. Retrieved from <http://web.uod.ac>
 - Urbano, D., & Guerrero, M. (2013). Entrepreneurial Universities: Socioeconomic Impacts of Academic Entrepreneurship in a European Region. Economic Development Quarterly, 27(1), 40-55.
 - Welch, A. (2011). Higher education in Southeast Asia: Blurring borders, changing balance: Taylor & Francis.
 - Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. Academy of Management Annals, 11(2), 733-769.
 - Zhou, C., & Peng, X.-M. (2008). The entrepreneurial university in China: nonlinear paths. Science and Public Policy, 35(9), 637-646.