



AL- Rafidain  
University College

PISSN: (1681-6870); EISSN: (2790-2293)

مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم

Available online at: <https://www.jrucs.iq>

JRUCS

Journal of AL-Rafidain  
University College for  
Sciences

## تحليل أسباب الاخفاق الريادي ونتائجه - دراسة حالة في إحدى الجامعات الاهلية في بغداد

م.د. مروة سامي احمد <a href="mailto:marwa.sami@ruc.edu.iq">marwa.sami@ruc.edu.iq</a>	م.د. علي محمد خليل الشواف <a href="mailto:alimk@uruk.edu.iq">alimk@uruk.edu.iq</a>
قسم إدارة الاعمال - كلية الرافدين الجامعة، بغداد، العراق	قسم إدارة الاعمال - كلية اوروك الجامعة، بغداد، العراق

معلومات البحث	المستخلص
تواريخ البحث تاريخ تقديم البحث: 2021/10/13 تاريخ قبول البحث: 2021/12/18 تاريخ رفع البحث على الموقع: 2023/8/31	تعد الريادة هي مصدر للفرص المميزة ذات القيمة التنافسية وان احد متطلبات النمو والابداع لتحقيق ريادة الاعمال هو دراسة جوانب الاخفاق والتعلم من نتائجه، اذ سعت الدراسة الى تحليل اسباب الاخفاق الريادي ونتائجه في كلية الرافدين احدى الكليات الاهلية الرائدة في بغداد، وتمثلت مشكلة الدراسة في البحث عن الاسباب التي ادت الى تراجع موقعها الريادي بين المنافسين وكيف انعكس ذلك عملية التعلم من نتائج هذا الاخفاق، وتم جمع البيانات من خلال المقابلات التي اجريت مع متخذي القرار والريادين في الكلية والبالغ عددهم (10) بواسطة قائمة الفحص التي تضمن مجموعة من الاسئلة، وكشف التحليل لهذه المقابلات والاجابة عن التساؤلات الى تحديد نقاط القوة والضعف وتحليل فجوة الاداء. وكانت ابرز نتائج الدراسة ادراك الإدارة العليا في كلية الرافدين اهمية تحديد اسباب الاخفاق الريادي والتركيز على عوامل النجاح للاستمرار في الريادة التي تحتلها الكلية ومنافسة الكليات الاخرى.
الكلمات المفتاحية الاخفاق الريادي، اسباب الاخفاق، نتائج الاخفاق للمراسلة: م.د. مروة سامي احمد <a href="mailto:marwa.sami@ruc.edu.iq">marwa.sami@ruc.edu.iq</a>	
doi: <a href="https://doi.org/10.55562/jruc.v53i1.556">https://doi.org/10.55562/jruc.v53i1.556</a>	

### المقدمة

تعد الريادة مسار طويل من التجارب المتنوعة التي قد تؤدي في النهاية إلى نقطة وصول لم تكن متوقعة في البداية، وهذا يعني ان الريادة عملاً ليس سهلاً على الإطلاق مليء بالتحديات التي يجب على الرياديين مواجهتها والتغلب عليها وصولاً لتحقيق المراكز الريادية في مضمار المنافسة، وان تحقيق الريادة في الأعمال لا تكون بتوفير البنية التحتية فقط بل في تغيير ثقافة التحدي وقبوله والتفكير بطرق مختلفة تتسجم مع متطلبات البيئية والتناغم بين الجهات العاملة وتحفيز المواهب حتى بعد إخفاقات المشروعات الريادية، والعمل على بناء مجموعات مترابطة من ريادي الأعمال وشبكة تبادل معرفي لتجنب أخطاء الآخرين وعدم تكرارها. والاخفاق هو جزء من قصة نجاح الريادي اذ يمثل مرحلة يمر بها كل الرياديين في الطريق نحو النجاح، وأن القدرة على تحمّل الاخفاق والتعلم من النتائج وتراكم الخبرات والتجارب للنهوض والعودة هي أحد اهم خصائص رواد الأعمال. تضمن البحث اربعة محاور انصرف الاول لمنهجيته والثاني للإطار النظري والثالث للجانب العملي واختمت البحث بالمحور الرابع الذي تناول عرض الاستنتاجات والتوصيات.

### المحور الاول: منهجية البحث

#### • أولاً: مشكلة البحث

تطمح منظمات الاعمال بشكل مستمر الى الوصول لمكانه ريادية بين المنافسين. وهذا بدوره يجعل كل منظمة متميزة ورائدة محط انظار من قبل المنافسين والباحثين على المستوى المهني والأكاديمي. وبالتركيز المستمر بحثاً عن ركائز تميزها وريادتها لتكون نموذجاً ريادياً يحتذى به قد نجد بعض الإخفاقات الناتجة عن عوامل بيئية خارجية تؤدي الى مخاطر تهدد موقعها التنافسي تارةً، وتأخيراً في تقدمها الريادي تارةً أخرى. وهذا في جوهره ينحسب الى الدور الريادي الذي تمارسه كلية الرافدين

الجامعة (عينة البحث) في بيئة التعليم العالي. مما يؤثر في الازهان تساؤل أساسي مفاده: (ماهي العوامل التي تؤدي الى اخفاق الاعمال الريادية؟ وماهي النتائج التي يمكن التعلم منها؟ اما على الصعيد المعرفي فعلى الرغم من ان الموضوع قيد البحث والتحليل حظي باهتمام نسبي من الباحثين والمتخصصين إلا أن معطيات مساهمتهم النظرية المتعلقة بحالة تحليل العلاقة بين اسباب الإخفاق الريادي ونتائجه قليلة جداً. وتأسيساً على ما سبق يمكن تأطير مشكلة البحث عبر إثارة التساؤلات الآتية:

1. ما أهم الاتجاهات المفاهيمية لمتغيرات البحث؟
2. ما مستوى إدراك عينة البحث لأسباب النجاح الريادي واخفاقاته؟
3. هل تدرك عينة البحث عوامل النجاح الريادي واخفاقاته والنتائج المترتبة على كل منها؟
4. كيف يساهم تحديد اسباب الاخفاق الريادي في العودة الى بيئة الاعمال التنافسية؟

#### • ثانياً: أهمية البحث

تتجلى أهمية البحث في جانبين رئيسيين هما: الجانب النظري اذ يستمد البحث أهميته النظرية من خلال عرض تأطير نظري عن اسباب الاخفاق الريادي ونتائجه وأبرز ما توصل اليه الباحثين في هذا المجال وعرضه من خلال جملة من المحاور المهمة لترصين هذا البحث، وتسليط الضوء على معرفة اسباب الاخفاق الريادي كأحد اسباب تراجع المنظمات في بيئة المنافسة واهمية الاستفادة من نتائجه لمعالجة الأخطاء. والجانب الميداني اذ يكتسب البحث اهمية كبيرة للبيئة العراقية ولاسيما في كلية الرافدين الجامعة بوصفها احدى الجامعات الاهلية الرائدة ومرشداً للمديرين فيها فيما يتعلق بكيفية تحديد اسباب الاخفاق واستغلال النتائج كفرصة للانطلاق والعودة الى المسار الريادي وتعزيز دورها في البيئة التنافسية.

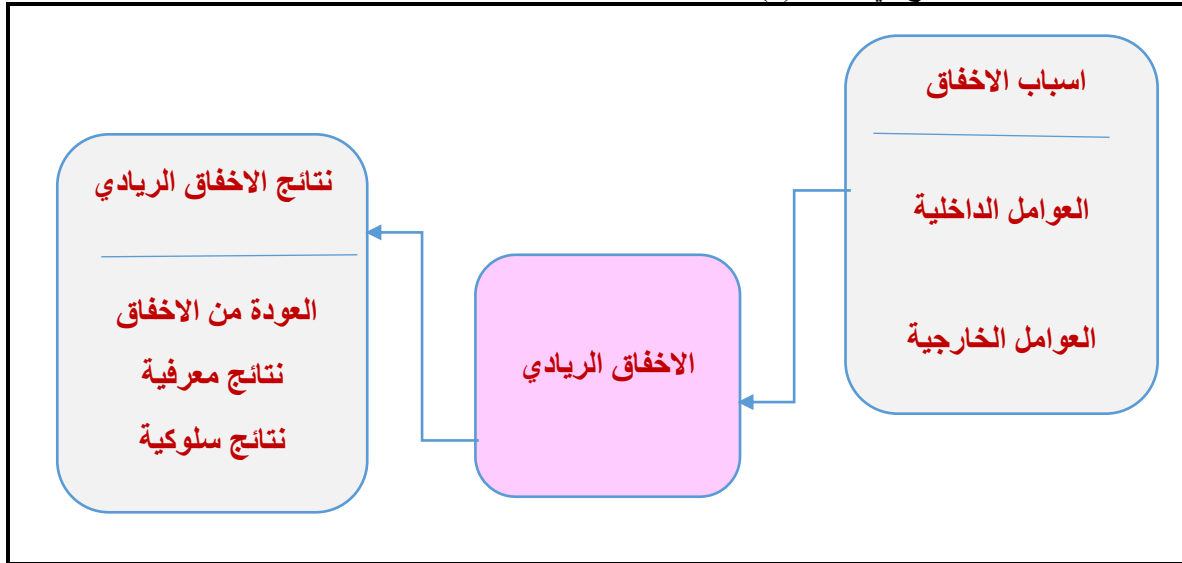
#### • ثالثاً: أهداف البحث

يسعى البحث الى تحقيق جملة من الاهداف ومنها:

1. توضيح اسباب الاخفاق الريادي ونتائجه من خلال تقديم اطار نظري عنهما.
2. تشخيص مستويات إدراك الادارة لأسباب الاخفاق الريادي في الكلية المبحوثة.
3. تحديد مستويات إدراك الادارة لنتائج الاخفاق الريادي في الكلية المبحوثة.

#### • رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

لقد أسفرت المراجعة لأدبيات أسباب الاخفاق الريادي ونتائجه إلى بلورة مخطط البحث الفرضي، والذي تم صياغته في ضوء مشكلته وأهدافه كما موضح في الشكل (1).



شكل (1): المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من اعداد الباحثين

#### • خامساً: مجتمع البحث وعينته

يتمثل مجتمع البحث بكلليات وجامعات التعليم الاهلي والبالغ عددها (30) جامعة وكلية أهلية في مدينة بغداد لغاية سنة 2021 والمسجلة في موقع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي حسب اخر تحديث لها في 2019/1/27، وسعيًا لتحقيق اهداف البحث عمدت الباحثة الى اختيار أسلوب العينة القصدية (العمدية) ووقع الاختيار على كلية الرافدين الاهلية لتطبيق الجانب العملي وذلك لكونها أحد ثلاث كليات الاهلية الاقدم تأسيساً (الرافدين، التراث، المنصور) ولديها خبرة طويلة في مجال التعليم.

#### • سادساً: منهجية البحث

تم اعتماد أسلوب دراسة الحالة لامتياز هذا المنهج بالنظرة الشمولية اذ يجمع بين اكثر من اسلوب بحثي في أن واحد كالمشاهدات الميدانية والمقابلات الشخصية والاسئلة والاستفسارات واقتران وصف الحالة بتحليلها.

#### • سابعاً: ادوات البحث والوسائل الاحصائية

تتضمن وسائل جمع البيانات وتحليلها:

1. أداة جمع البيانات: استخدم الباحث عدد من الادوات والاساليب لجمع البيانات وهي:

- أ. **المسح المكتبي:** لإغناء الجانب النظري أجرت الباحثة مسحاً على ما هو متاح من المصادر العربية والاجنبية التي تناولت موضوع البحث.
- ب. **الزيارة الميدانية للكلية عينة البحث:** لغرض الحصول على البيانات الأولية.
- ت. **قائمة الفحص:** وتعد أداة القياس الرئيسية والتي اعتمدت في البحث لجمع البيانات، وقد تضمنت (20) فقرة وتم تصميم قائمة الفحص بالاعتماد على دراسة (محمد والربيعي، 2017) وصياغة الفقرات بما يخدم الواقع العملي للدراسة، وتم استخدام المقياس الخماسي (مطبق كلياً، مطبق جزئياً، مطبق نوعاً ما، مطبق بشكل ضعيف، غير مطبق) والاوزان المقابلة لها (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي وبذلك يكون الوسط الحسابي الفرضي للمقارنة يساوي (3) اي مطبق نوعاً ما.
2. **الوسائل الاحصائية:** الوسط الحسابي، النسبة المئوية، تحليل الفجوة ويتم ايجاد فجوة التطبيق عن طريق طرح نسبة الاتمام أي 100% من النسبة المئوية لكل قائمة فحص.

## المحور الثاني: الإطار النظري: اسباب الاخفاق الريادي ونتائجه

سيتم في هذا المحور التعرض لمفهوم الاخفاق الريادي، واسبابه، ونتائجه وكالاتي:

### 1. الاخفاق الريادي

بغض النظر عن مدى كفاءة المنظمات فإن بعض الاخفاق لا مفر منه، وبهذا تعددت الآراء التي عرفت الاخفاق بشكل مختلف ومن وجهات نظر عديدة حسب التوجهات والمواقف ، فأشار (Politis & Gabrielsson, 2009: 366) الى الاخفاق هو عدم تحقيق بعض النتائج أو الغايات المرجوة اذ يمثل انحراف عن النتائج المتوقعة والمطلوبة بما في ذلك الأخطاء التي يمكن تجنبها وكذلك النتائج السلبية التي لا مفر منها من خلال للتجارب والمخاطر، وهذا يعني ان الاخفاق يحدث عندما لا يعمل الريادي بشكل كافٍ فيما يتعلق ببعض المهام المهمة أو عندما لا تسير الأمور كما هو متوقع أثناء عملية إنشاء أو إدارة الأعمال بسبب ارتفاع الضغوط، وتعدد العقبات، وعدم التأكيد الشديد فيما يتعلق بالنتائج.

والبعض اشاروا بان الاخفاق هو الإفلاس الا ان (Atsan,2016: 436) ناقش هذا الرأي اذ اكد على ان معيار الإفلاس للإخفاق يعني أن الاخفاق يحدث عندما تكون المنظمة مفلسة قانوناً وتتوقف عملياتها مما يؤدي إلى خسارة الدائنين، وإذا تم تعريف الاخفاق على أنه إفلاس فسيتم النظر إليه من منظور ضيق للغاية اذ يتم استبعاد العديد من المنظمات التي لا تزال تعمل رغم خسارتها للأموال من الدراسة. ويمكن وصفه بشكل اوسع بانه انحراف عن النتيجة المتوقعة والمرغوبة، وعند وصفه بهذه الطريقة هذا يعني قد يحدث الاخفاق عندما يكون صاحب المشروع ضعيف الأداء من حيث العمليات الحرجة أو عندما لا يتم تحقيق الأهداف المرجوة.

نوه (Cope,2011:620) على أن الاخفاق يمثل واحدة من أصعب التجارب المعقدة ذات القيمة والتي يحصل من خلالها أصحاب الاعمال على ثروة نتيجة المشاركة بالخبرات وهذا يشير الى ان الاخفاق مفهوم مهم في ريادة الأعمال سواء من حيث اسبابه أو نتائجه على تنظيم المشاريع الفردية والمجتمع ككل.

يعد تفسير اخفاق الاعمال بشكل واضح أمر مهم وذلك لسببين الاول يمكن من اجراء المقارنات في الدراسات، والثاني تؤثر طبيعة التعريف المستخدم على طبيعة النتائج والعمليات التي يتابعها الباحثون، وهذا هو جوهر ما اوضحه (Ucbasaran et al, 2013: 166-175) و (Arasti et al,2014:3) الى ان هناك العديد من المفاهيم التي توضح اخفاق الأعمال والتي تختلف من حيث شمولها والتي تتراوح من النطاق الواسع (انتهاء الملكية) إلى الأقل (انتهاء العمل) إلى المفهوم المحدود (الإفلاس)، اذ يركز التعريف الواسع لإخفاق الأعمال على انتهاء الملكية اي خروج صاحب المشروع من أعماله، ولا يشمل انتهاء الملكية خروج المنظمات التي أغلقت فحسب وانما المنظمات التي تم بيعها لأن المالك يرغب في التقاعد لأسباب تتعلق بالعمر أو بالصحة، وتلك التي تباع بغرض الربح، وتلك التي تباع لأن المالك يرغب فقط في الانتقال إلى مشروع آخر، اما المفهوم الضيق او المحدود لإخفاق الأعمال فهو يتعلق بالإفلاس (الأداء الاقتصادي الضعيف) فهو يمثل إشارة واضحة إلى شركة فاشلة وخطوة كبيرة نحو الموت، فضلاً عن ان هناك مؤشرات أخرى توضح اخفاق الأعمال منها الشركة لا توفر دخلاً معقولاً للمالك أو معدل عائد عادل للمستثمرين.

وهذا يشير إلى أن الاخفاق الريادي قد تم وصفه بعدد من الطرق المختلفة وإن اختيار كيفية تحديد الاخفاق له آثار مهمة بالنسبة للباحثين لتشخيص الاسباب والنتائج ويمكن تعريف اخفاق الاعمال على أنه التوقف عن المشاركة في المنافسة لأنها لم تحقق الحد الأدنى من القبول والجدوى الاقتصادية التي توفر لها امكانية البقاء في مجال العمل كما خطط له المنظم صاحب العمل.

### 2. اسباب الاخفاق الريادي

غالباً ما يُنظر إلى الاخفاق على أنه عكس النجاح ولذلك يتم اقتراح استراتيجيات تجنب الاخفاق كنتائج ثانوي لاستراتيجيات النجاح (Heinze, 2014:23) ، الا ان للإخفاق الريادي اسباب وعوامل يمكن تحديدها للنظر في اثارها ونتائجها التي تتعكس سلباً او ايجاباً على النجاح الاستراتيجي.

يمكن تفسير اسباب الاخفاق الريادي من خلال العوامل التنظيمية الداخلية (القرارات الإجراءات التي تخضع لسيطرة المنظمة ) والعوامل البيئية الخارجية (أحداث خارجة عن سيطرة الإدارة) وهذا هو جوهر ما نوه عنه (Arasti et al,2014:3) و (Atsan,2016: 436) اذا اوضح الاخير بان العوامل الداخلية تأتي من:

➤ عدم الكفاءة الإدارية وهذا يعني اخفاق الإدارة في أن تكون قادرة على ضمان تحديد المشكلات على الفور وتطبيق الحلول الصحيحة لإعطاء المنظمة أفضل تغيير ممكن للبقاء والنمو.

- الثقة المفرطة والإفراط في المخاطرة.
  - سوء التخطيط المالي أي الدخول في قيود التدفق النقدي، وسهولة الحصول على الائتمانات، وإنفاق الأموال على الأشياء الخاطئة.
  - العلاقات مع الشركاء ومشكلات تعارض الاهداف التي تواجه الرياديين مع شركائهم كسبب للإخفاق.
- ويتبين من ذلك اخفاق الأعمال يرتبط بقرارات المدير وسلوكياته والطريقة التي يدير بها مشروعه، اما العوامل الخارجية فتتضمن الظروف الاقتصادية غير الملائمة، والسياسات الحكومية، ونقص الموارد المالية.
- اما (Lukason& Hoffman, 2015: 47-48, 52) فقد حلل اسباب الاخفاق الداخلية والخارجية حسب الاتي:

#### • حجم المنظمة:

- ✓ المنظمات صغيرة الحجم تُحقق داخلياً بسبب مشكلات الإدارة الغير كفؤة وعدم الخبرة ونقص بالموارد الا انها نادراً ما تُحقق او تفشل خارجياً بسبب المرونة العالية والقدرة على التكيف السريع في البيئة الخارجية.
- ✓ المنظمات كبيرة الحجم نادراً ما تحقق داخلياً بسبب كفاءة الادارة وخبرتها في الحصول على الموارد الا انها تفشل خارجياً بسبب عدم قدرتها على التكيف السريع مع البيئة الخارجية المعقدة.

#### • عمر المنظمة:

- ✓ المنظمات الناشئة تكون غير ناضجة وكثيراً ما تحقق بسبب العوامل الداخلية نتيجة لنقص الخبرة والموارد والكفاءة الادارية.
- ✓ المنظمات الناضجة كثيراً ما تُحقق بسبب العوامل الخارجية نتيجة التغييرات في بيئتها التي لا تستطيع إجراؤها والتكيف معها.

إن الاخفاق وحتى المتكرر منه يمكن اعتباره جزءاً طبيعياً من المشاريع الجديدة اذ غالباً ما ترتبط أنشطة تنظيم الاعمال بارتفاع الضغط، وتعدد العقبات، وعدم اليقين الشديد فيما يتعلق بالنتائج، وغالباً ما يؤدي اتخاذ القرارات في أماكن تنظيم الاعمال إلى درجات مختلفة من الأخطاء أو سوء التقدير بسبب حقيقة بسيطة مفادها أن المعلومات المتاحة إما غير كاملة أو غامضة (Politis& Gabrielson, 2009: 366).

### 3. نتائج الاخفاق الريادي

يستفيد الرياديون من اخفاقاتهم السابقة كحافز لمزيد من تطوير الأعمال اذ يساعد الاخفاق على توفير فرص للتعلم وهو جزء أساسي من عملية التعلم للمنظمات بجميع أنواعها، وفي ذات السياق اشار (Lee& Miesing, 2017: 157) اذا اكد على ان هناك ثلاث مراحل للتعلم من الاخفاق: تحديد الاخفاق، تحليل الاخفاق، نتائج معتمدة والنتيجة البديهية للإخفاق هو معرفة ما يجب عمله وما يجب تجنبه وبالتالي تعلم طريقة أكثر دقة للقيام بالأعمال.

الاخفاق الريادي هو شرط أساسي للتعلم وتحديد اسبابه واكتساب الخبرات، وهذا يتفق مع ما اشار اليه (Atsan,2016) (436): بان الاخفاق سوف يمكن الرياديين للحد من عدم التأكد والبحث عن فرص تجارية جديدة.

واكد (Politis& Gabrielson, 2009: 366) بان التعامل مع حالات عدم التأكد وكاستجابة لنتائج الاخفاق يتعين على المدراء تعديل أهدافهم واستراتيجياتهم باستمرار لمواكبة التغييرات الطارئة مع تطور الاعمال ويمكن الاخذ بأسباب الاخفاق كإشارة إلى بعض النقص الذي يحتاج إلى تعديل أو بعض عدم الكفاءة أو عدم الفاعلية، ومن هذا نستنتج ان الاخفاق هو مجرد مرحلة مؤقتة في عملية ريادة الأعمال والتي يمكن استخدامها كمصدر قيم للتعلم وتحسين الوعي الذاتي.

واوضح (Atsan,2016: 437) بانه ينتج عن الاخفاق تطوير المعرفة الريادية والخبرات التنظيمية ويؤكد بأن مسيرة عمل الرياديين وخبراتهم في العمل تشكل توجهاتهم ومواقفهم اتجاه الاخفاق وهذا يحقق لهم نتيجتين الاولى تعلم كيفية التعرف على الفرص والثانية استغلال الفرص وكيفية التغلب على العقبات التقليدية عند تنظيم وإدارة الاعمال الجديدة، ويشير (Cope,2011:621) الى ان المنظمات تتعلم من الاخفاق وتظهر من جديد بشكل متميز وعلى مستوى اعلى من السابق اذ ينعكس ذلك على التأهب الريادي لنشاط الريادة في وقت لاحق.

وبين (Ucbasaran et al, 2011: 186-187) ان فهم الرياديين لأسباب الاخفاق يؤدي الى ثلاث نتائج : نتائج العودة او الشفاء من الاخفاق، النتائج المعرفية، النتائج السلوكية.

**(1) العودة من الاخفاق:** الشفاء الأسرع من المشاعر السلبية نتيجة فقدان العمل والانتعاش يعزز الرفاهية العاطفية والنفسية لأصحاب المشاريع ، مما يجعلهم أكثر إنتاج. ويؤكد (Cope,2011:610) الى أن الشفاء من الاخفاق يتكون من ثلاث مراحل مترابطة أولاً هناك فجوة أولية يتم التعامل من خلالها نفسياً مما يساعد على إزالة الاخفاق، ثانياً هناك فترة من التفكير النقدي يشارك خلاله الرياديين في محاولة حازمة وعقلانية للحد من الاخفاق، ثالثاً وأخيراً هناك مدة من العمل الذي يحاول فيه الريادي الانتقال من الاخفاق إلى متابعة الفرص الأخرى.

**(2) النتائج المعرفية:** هناك اهتمام متزايد بشأن العلاقة بين الاخفاق والبنى المعرفية الأخرى مثل الثقة والتفاؤل، اذ ان التفاؤل أكثر من مجرد تفسير لمعدل اخفاق الاعمال الجديدة المغامرة، وانما هذا التفاؤل يعد بمثابة محفز يمكن الرياديين من ترجمته لمساعدتهم على التعلم والشفاء من الاخفاق ويميلون إلى الاعتقاد بأنهم أقل عرضة من غيرهم لتجربة الأحداث السلبية وأكثر مواجهة الأحداث الإيجابية.

**(3) النتائج السلوكية:** الرياديين الذين يمتلكون خبرة في اخفاق الأعمال لا يكتفون فقط بالنوايا القوية لبدء الأعمال القادمة وتطويرها ولكن في الواقع هم يعملون ذلك فعلاً، وتكمن الفائدة من الاخفاق هو أنه يوفر فرصة للتعلم مع احتمالية كبيرة لتقديم

الأداء بشكل أفضل للأعمال التي يملكها الرياديون الذين عانوا من الاخفاق سابقاً، الرياديين الذين يمتلكون خبرة في الاعمال نتيجة لتجارب اخفاق سابقة يحددوا المزيد من فرص الايجابية اكثر من أولئك الذين لا يملكون مثل هذه الخبرة. قد يكون الرياديون غارقون في الشعور بعدم القدرة أو عدم الكفاءة وتقليل احترام الذات، الأمر الذي يمكن أن يجعلهم يتوقفون عن محاولة لتحقيق أفكار ابداعية جديدة وإن فهم سبب قيام الرياديين بمواقف أكثر إيجابية تجاه الإخفاقات مقارنة بالآخرين قد يزيد من معرفة كيفية تطوير موقف إيجابي تجاه الاخفاق وتشجيعه.

### المحور الثالث: الجانب العملي

يتناول هذا المحور وصف محل البحث وعرض وتقييم متغيرات البحث، وهي أسباب الاخفاق الريادي ونتائجه وبالاعتماد على قائمة فحص للمتغيرات المبوثة.

#### • أولاً: وصف واقع حال الكلية المبوثة

تم تأسيسها في 1988/11/23م وتعد الجمعية العراقية للعلوم الاحصائية هي الجهة المؤسسة للكلية. وانطلقت الدراسة بهذه الكلية ابتداءً من العام الدراسي 1989/1988، وتمنح شهادة البكالوريوس في مختلف الاختصاصات العلمية وهي تخضع لقوانين وأنظمة وتعليمات وضوابط وزارة التعليم العالي والبحث العلمي من خلال الاشراف العلمي والتربوي المباشر على انشطتها المختلفة وبذلك فان الشهادة التي تمنحها الكلية معترف بها من قبل تلك الوزارة ومعادلة للشهادات التي تمنحها الجامعات الحكومية. تضم كلية الرافدين الجامعة حالياً اثنا عشر قسمًا كالاتي: (ادارة الاعمال، القانون، المحاسبة، علم الحاسوب، هندسة البرمجيات، هندسة اتصالات الحاسوب، هندسة تقنيات التبريد والتكييف، هندسة تقنيات الحاسوب، طب الاسنان، الصيدلة، تحليلات مرضية، الهندسة المدنية).

#### • ثانياً: عرض وتحليل عينة البحث

لتحليل البيانات تم استعمال مقياس خماسي لقائمة الفحص والموضح في جدول (1)، إذ جرى تخصيص وزن لكل فقرة من فقرات المقياس وكالتالي:

جدول (1): المقياس المستخدم في قائمة الفحص وأوزانه

الوزن	فقرات المقياس
5	مطبق كلياً
4	مطبق جزئياً
3	مطبق نوعاً ما
2	مطبق بشكل ضعيف
1	غير مطبق

ويتم احتساب النتيجة عن طريق عد عدد مرات الإجابة أي ايجاد حاصل ضرب الوزن بالتركرر، ولتحديد المعدل الحقيقي (الوسط الحسابي) لأسباب الاخفاق الريادي ونتائجه فيتم احتساب المعدل على النحو التالي:

$$\bar{X} = \frac{\sum x_i f_i}{\sum f_i} \quad (1)$$

وتم استعمال النسبة المئوية لقائمة الفحص الخاصة بأسباب الاخفاق الريادي ونتائجه للتعبير عن مقدار توافر الاسباب والنتائج في كلية الرافدين (عينة البحث)، وتحسب هذه النسبة على النحو التالي:

$$\% = \frac{\sum x_i f_i}{\sum f_i * 5} \quad (2)$$

حيث أن:

$\bar{X}$  = الوسط الحسابي

$X_i$ : الأوزان

$f_i$ : التكرارات

5: أعلى وزن في المقياس المستعمل

ويتم ايجاد فجوة التطبيق عن طريق طرح نسبة الاتمام أي 100% من النسبة المئوية لكل قائمة فحص.

ويوضح الجدول (2) نتائج قائمة الفحص الخاصة بأسباب الاخفاق الريادي ونتائجه. أظهرت نتائج قائمة الفحص الخاصة بأسباب الاخفاق الريادي ونتائجه الموضحة في الجدول أعلاه الى أن كلية الرافدين قد حققت معدل (3.6) وهو اعلى من (3) من أصل أكبر قيمة (5) ونسبة تطبيق بلغت (72%) وهذا يدل على ان مستوى اداء الكلية بشكل عام جيد جداً، والذي بدوره حقق الريادية للكلية وهذا يتطلب من الادارات العليا دعم المزيد من برامجها وخططها وتطويرها ووضع استراتيجيات وبرامج تنقل الكلية الى مستويات ريادة اعلى في مجال التعليم تمهيداً للدخول في التصنيفات الاقليمية والدولية. وبالتالي ينعكس ذلك على تقليص فجوة ادائها والتي بلغت (28%). وتشير قائمة الفحص الى مجموعة كبيرة من نقاط القوة التي تركز عليها الكلية والتي هيبتها للحصول على موقعها التنافسي وبجدارة، فضلاً عن بعض نقاط الضعف التي تتطلب من ادارة الكلية معالجتها والتركيز عليها لتقليل حجم الفجوة في الاداء للاستمرار بالمحافظة على مستوى الريادة، ويمكن ايجاز نقاط القوة والضعف كالاتي:

**جدول (2): قائمة الفحص الخاصة بأسباب الاخفاق الريادي ونتائجه**

ت	الفقرات	مطبق كلياً	مطبق جزئياً	مطبق نوعاً ما	مطبق بشكل ضئيف	غير مطبق
1	تضع ادارة الكلية المعايير للأداء المتميز لتحقيق الريادية.		*			
2	تفتح قنوات تواصل بين مختلف اجزاء الكلية لزيادة كفاءة وفاعلية الاداء.			*		
3	تعمل قيادة الكلية على تحديد المهام والواجبات بشكل واضح لكافة المستويات الادارية داخل المنظمة .			*		
4	تستخدم ادارة الكلية الوسائل التكنولوجية الحديثة والمعدات المتطورة لمنافسة المنظمات الريادية .		*			
5	تهتم الكلية بزيادة الانفاق في مجال البحث والتطوير والتدريب لرفع كفاءة العاملين وتحقيق الريادة .			*		
6	تمتلك قيادة الكلية امكانية اعادة تنظيم مواردها وامكانياتها للعودة الى بيئة المنافسة مع المنظمات الرائدة.		*			
7	تتبنى ادارة الكلية نظم معلومات متكامل لتأهيل وتنظيم بنك المعلومات والمعرفة الخاصة بالكلية.			*		
8	تعمل قيادة الكلية على رؤية استراتيجية واستشراف للمستقبل لإيجاد موقع تنافسي في بيئة المنافسة.	*				
9	تلتزم الكلية بالمعايير والمحددات البيئية وتعمل فوق المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة المحيطة.			*		
10	تقوم ادارة الكلية بإجراء المقارنات مع المنظمات المنافسة لمعرفة مستوى تفوقها الريادي عن منافسيها في مجال الاعمال .		*			
11	تدرس الكلية الجدوى الاقتصادية لمشاريعها ومدى امكانية الاستمرار في المشاريع او الدخول في مشاريع جاهزة.	*				
12	تسهم عملية الاختيار للمواقع القيادية داخل الكلية في تحقيق جودة القرارات الادارية لتكون رائدة في مجالها.		*			
13	تعمل الادارة في الكلية على تقليل فجوة التعارض في الاهداف للوصول الى الريادية		*			
14	تعمل الكلية على التكيف السريع مع البيئة الخاصة المعقدة للتنافس مع الكليات الرائدة.		*			
15	تتبنى الادارة التوسع في حجم الكلية تلبية لمتطلبات المنافسة وبيئة العمل.		*			
16	تعمل الكلية على الاستعانة بخبراء من ذوي التخصص والريادة في مجال اعمالهم.			*		
17	تعمل الكلية على تحديد نقاط الضعف ومعالجتها والاستفادة من اخطائها للعودة للمنافسة مع الكليات الرائدة.			*		
18	تحاول الكلية استثمار الفرصة من قبل الرياديين للانتقال من الاخفاق الى النجاح والريادة في مجال الاعمال.			*		
19	يعمل الرياديين على التعلم من تجارب الاخفاق في مجال الاعمال للبدء بالأعمال القادمة وتطويرها.			*		
20	توفر ادارة الكلية اجراءات لمراقبة وقياس مدى تطبيق الكلية للمعايير الريادية المعتمدة محليا ودوليا.			*		
	<b>الاوزان</b>	5	4	3	2	1
	<b>التكرارات</b>	2	8	10	0	0
	<b>النتيجة</b>	10	32	30	0	0
	<b>المعدل 20/72</b>			3.6		
	<b>النسبة المئوية</b>			%72		
	<b>الفجوة</b>			%28		

**• نقاط القوة**

- ✓ تسعى ادارة الكلية باستمرار بأجراء المقارنات مع الكليات المنافسة الاخرى لمعرفة مستوى تفوقها الريادي عن منافسيها في مجال الاعمال.
- ✓ اهتمام ادارة الكلية باستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة والمعدات المتطورة لدعم جانب التعليم الأكاديمي وتسهيل سير العمل الاداري لتعزيز موقعها التنافسي بين الكليات الريادية.
- ✓ تعمل قيادة الكلية باستمرار على اعادة تنظيم مواردها وامكانياتها وتقييم صرفياتها وتركيزها على جوانب تطوير علاقاتها مع الجهات الرسمية للبقاء في بيئة المنافسة مع المنظمات الرائدة.

✓ تعتمد ادارة الكلية على نظم معلومات متكامل لتأهيل وتنظيم بنك المعلومات والمعرفة الخاصة بالكلية إذ يخصص كل قسم لكل طالب يوزر (User) على موقع الكلية لمعرفة تفاصيل نتائجه.

#### • نقاط الضعف

- ✓ تعمل الادارة على التوسع في حجم الكلية تلبية لمتطلبات المنافسة في بيئة العمل، الا ان هذا الاجراء تأخر تنفيذه بسبب عوامل خارجية لا يمكن السيطرة عليها.
- ✓ مؤخراً ظهرت بوادر الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع الذي يحتاج الى المزيد من الدعم لتطوير نشاطات بيئية فعالة.
- ✓ بالرغم من توافر دراسات الجدوى الاقتصادية في اي منظمة ترغب في توسيع انشطتها ومشاريعها للحفاظ على موقعها الريادي الا ان المنافع من هذه دراسات لم تنعكس على الجانب الريادي في الكلية وظهر ذلك من خلال فقدانها لكثير من حصتها السوقية بالرغم من استمرار انشطتها.
- ✓ عدم الاهتمام بتوثيق تجارب وخبرات ونجاحات الرياديين في حقل العمل الذي انعكس على ضعفها في الكشف عن الفرص البيئية التي تعزز موقعها التنافسي.

### المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

#### • أولاً: الاستنتاجات

1. كان توظيف إدارة الكلية للوسائل التكنولوجية الحديثة والمعدات المتطورة واضحاً من خلال توفير المعدات والمستلزمات الخاصة بالمختبرات لدعم جانب التعليم الأكاديمي وتسهيل سير العمل الإداري وهذا يعزز من موقعها التنافسي بين الكليات الريادية.
2. اظهرت ادارة الكلية اهتمام واضح بإجراء المقارنات مع الكليات المنافسة الاخرى لمعرفة مستوى تفوقها الريادي عن منافسيها في مجال الاعمال، اذ تتجه الكلية نحو التفوق الريادي من خلال تقييمها لمستويات المنافسين واتخاذ خطوات سباقية في تطوير علاقاتها من الجهات الرسمية وفق ما نصت عليه القوانين وتعمل على التوسع في انشطتها تحضيراً لانطلاق ريادية في حقل العمل .
3. استطاعت ادارة الكلية تعزيز مواردها وامكانياتها وتقييم مصروفاتها وتركيزها على جوانب التوسع في الحجم تمهيداً لبناء صرح علمي غير مسبوق للاستمرار في بيئة المنافسة مع الكليات الرائدة.
4. لأداره الكلية اهتمام واضح بنظم المعلومات المتكامل لتأهيل وتنظيم بنك المعلومات والمعرفة الخاصة بالكلية إذ يخصص كل قسم لكل طالب يوزر (User) على موقع الكلية لمعرفة تفاصيل نتائجه فضلاً عن شبكه الكترونية مرتبطة بالنظام الرئيسي لتسهيل انسياب المعلومات و تخزينها في نظم الإدارة العليا.
5. اظهرت ادارة الكلية الاهتمام العالي بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع كتخصيص الزيارات والمخصصات المالية لدعم مقرات الايتام ودعم المتضررين في التكاليف الدراسية.
6. تعد الكلية من بين اهم الكليات الرائدة في التعليم الأهلي والذي يشار لها بالتميز والريادة.

#### • ثانياً: التوصيات

1. تعزيز الاستفادة من الوسائل التكنولوجية الحديثة والمعدات المتطورة لدعم جانب التعليم الأكاديمي وتسهيل سير العمل الإداري وهذا يعزز من موقعها التنافسي بين الكليات الريادية.
2. دعم اجراء المقارنات مع الكليات المنافسة الاخرى الذي ينعكس على معرفة مستوى تفوقها الريادي عن منافسيها في مجال الاعمال، من خلال توفير اليات مناسبة لدراسة مستوى اداء المنافسين بالمقارنة مع اداء الكلية لتحديد الجوانب الريادية للطرفين وتجديد أنشطة الكلية.
3. السعي الدائم في تنظيم موارد الكلية وامكانياتها المالية والمادية والبشرية باستمرار واستثمار المصاريف الثانوية في ضوء تبنيها لأنشطة النمو وتركيزها على جوانب التوسع في الحجم تمهيداً لبناء صرح علمي غير مسبوق للاستمرار في بيئة المنافسة مع الكليات الرائدة.
4. تشجيع ادارة الكلية على دعم وتعزيز نظم المعلومات المتكامل لتأهيل وتنظيم بنك المعلومات والمعرفة الخاصة بالكلية وتطوير المزيد من انظمة دعم القرار التي تعزز من اداء الرياديين وتسهيل انسياب المعلومات وتخزينها في نظم الإدارة العليا.
5. الكشف عن الفرص البيئية واستثمارها من خلال فتح اقسام جديدة لأداره الميزة التنافسية لها.
6. توجيه انظار الادارة العليا في الكلية الى اهمية تحديد اسباب النجاح الريادي لها والتركيز على عوامل النجاح للاستمرار في الريادة التي تحتلها الكلية ومنافسة الكليات الاخرى.

#### المصادر

- [1] محمد، زهرة عبد والربيعي، لؤي راضي (2017) "تصميم وتقييم متطلبات نظام التصنيع الأخضر: دراسة حالة في شركة دياي العامة للصناعات الكهربائية-معمل محولات التوزيع" مجلة الادارة واقتصاد، المجلد 40، العدد 110.

- [2] Atsan, N. (2016) "Failure Experiences of Entrepreneurs: Causes and Learning Outcomes", 12<sup>th</sup> International Strategic Management Conference, ISMC 2016, 28-30 October , Antalya, Turkey.
- [3] Cope, J. (2011) "Entrepreneurial learning from failure: An interpretative phenomenological analysis", Journal of Business Venturing, No.26 .
- [4] Heinze, I. (2014) "Entrepreneur sense-making of business Failure", E Content Management Pty Ltd. Small Enterprise Research, Vol. 20, No. 1.
- [5] Lukason, O. & Hoffman, R. (2015) "Firm failure causes: a population level study", Journal Problems and Perspectives in Management, Vol. 13, No. 1.
- [6] Politis, D. & Gabrielsson, J. (2009) "Entrepreneurs' attitudes towards failure: An experiential learning approach", International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, Vol. 15, No. 4.
- [7] Ucbasaran, D.; Shepherd, D. & Lockett, A. (2013) "Life After Business Failure: The Process and Consequences of Business Failure for Entrepreneurs", Journal of Management, Vol. 39, No. 1.
- [8] 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, , Vol. 4, No. 10.
- [9] Lee, J. & Miesing, P. (2017) "How entrepreneurs can benefit from failure management", Organizational Dynamics, Vol. 46, No. 3.





AL- Rafidain  
University College

PISSN: (1681-6870); EISSN: (2790-2293)

**Journal of AL-Rafidain  
University College for Sciences**

Available online at: <https://www.jruc.s.iq>

**JRUCS**

Journal of AL-Rafidain  
University College for  
Sciences

## Analysis of the Causes and Results of the Entrepreneur Failure - Case Study at A Private University in Baghdad

<b>Dr. Ali M. Khalel Al-Shawaf</b>	<b>Dr. Marwa S. Ahmad</b>
<a href="mailto:alimk@uruk.edu.iq">alimk@uruk.edu.iq</a>	<a href="mailto:marwa.sami@ruc.edu.iq">marwa.sami@ruc.edu.iq</a>
Department of Business Administration - Uruk University College, Baghdad, Iraq	Department of Business Administration - Al - Rafidain University College, Baghdad, Iraq

### Article Information

#### Article History:

Received: October, 13, 2021  
Accepted: December, 18, 2021  
Available Online: August, 31, 2023

#### Keywords:

Entrepreneur failures, Reasons of Entrepreneur failures, Results of Entrepreneur failures

#### Correspondence:

Dr. Marwa S. Ahmad  
[marwa.sami@ruc.edu.iq](mailto:marwa.sami@ruc.edu.iq)

**doi:** <https://doi.org/10.55562/jruc.s.v53i1.556>

### Abstract

*Entrepreneurship is a source of unique opportunities with competitive value. One of the requirements of growth and innovation for entrepreneurship is to study the failures and learn from its results. A study sought to analyze the causes and results of the entrepreneurial failure in Al-Rafidain College, one of the leading colleges in Baghdad. The reasons that led to the decline of its leading position among the competitors and how it reflected the process of learning from the results of this failure. The data was collected through interviews with the (10) decision makers and entrepreneurs at the College by the checklist that included a set of questions to analyze these interviews and the answers of the questions to identify the strengths and weaknesses and analyze the performance gap. The main results of the study were the understanding of the senior management in the College the importance of identifying the causes of the entrepreneurial failure and focus on the success factors to continue the entrepreneurship occupied by the college and the competition of other colleges.*