An-Najah University Journal for Research – B
Humanities
مجلة جامعة النجاح للأبحاث – ب
العلوم الإنسانية

Fostering an Entrepreneurial Culture in Palestinian Universities: A Mixed-Methods Analysis of Barriers and Enablers from Stakeholder Perspectives

Abdelfatah Ahmed Abu Madi[1,*]

(Type: Full Article). Received: 4th Sep. 2025, Accepted: 28th Nov. 2025, Published: ××××. DOI: ××××
Accepted Manuscript, In Press

Abstract: Background: Palestinian universities face growing challenges in cultivating an entrepreneurial culture amid limited resources and institutional constraints. Understanding these barriers and identifying strategic solutions is essential for fostering innovation and sustainable development in higher education. **Aims**: This study aims to explore the key obstacles hindering the promotion of entrepreneurial culture in Palestinian universities and to propose actionable strategies based on the perspectives of diverse stakeholders. **Method**: A mixed-methods approach was employed, integrating quantitative tools (closed-ended questionnaire) and qualitative techniques (open-ended questions and document analysis). A sample of 377 respondents from each stakeholder group—academic and administrative staff, students and graduates, and external actors—was selected from ten universities using Simpson's formula. Quantitative data were analyzed using means, standard deviations, relative weights, and t-tests, while qualitative data were processed through open coding. **Results**: The findings revealed several barriers, including limited funding, weak institutional collaboration, and low awareness of entrepreneurial culture Proposed strategies focused on establishing incubators, enhancing partnerships, and strengthening university media initiatives. Statistically significant differences were observed in favor of traditional universities over technical universities. **Conclusion:** This study highlights the importance of inclusive stakeholder engagement and a dual-method research design in addressing institutional challenges. The results offer a foundation for policy development aimed at fostering a sustainable entrepreneurial culture in Palestinian higher education institutions.
Keywords: Entrepreneurial culture; Palestinian universities; stakeholders; institutional barriers; strategic proposals

تعزيز الثقافة الريادية في الجامعات الفلسطينية: دراسة منهجية مختلطة للعوائق والمُمكنات من منظور أصحاب العلاقة

عبد الفتاح أحمد أبو ماضي[1،*]

تاريخ التسليم: (2025/9/4)، تاريخ القبول: (2025/11/28)، تاريخ النشر: (××××)

الملخص: الخلفية: تواجه الجامعات الفلسطينية تحديات متزايدة في ترسيخ ثقافة ريادة الأعمال، في ظل محدودية الموارد والمعوقات المؤسسية. ويُعد فهم هذه المعوقات واقتراح حلول استراتيجية أمراً ضرورياً لتعزيز الابتكار والتنمية المستدامة في التعليم العالي. **الهدف:** تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أبرز العوائق التي تحول دون تعزيز ثقافة ريادة الأعمال في الجامعات الفلسطينية، واقتراح استراتيجيات عملية بناءً على وجهات نظر أصحاب العلاقة. **المنهجية:** اعتمدت الدراسة على المنهج المختلط، من خلال أدوات كمية (استبانة مغلقة) وتقنيات نوعية (أسئلة مفتوحة وتحليل الوثائق). تم تطبيق معادلة ستيفن ثومبسون لتحديد حجم العينة، فبلغ إجماليها 377 مشاركاً، مثلوا فئات مختارة من أصحاب المصلحة (أكاديميين، إداريين، طلبة، أصحاب مصلحة) من عشر جامعات. تم تحليل البيانات الكمية باستخدام المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية واختبارات(t) ، بينما تم تحليل البيانات النوعية باستخدام الترميز المفتوح. النتائج: كشفت النتائج عن عدة عوائق، أبرزها ضعف التمويل، ضعف التعاون المؤسسي، وانخفاض الوعي بثقافة ريادة الأعمال. وتضمنت المقترحات الاستراتيجية إنشاء حاضنات أعمال، وتعزيز الشراكات، وتفعيل مبادرات إعلامية جامعية. كما ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الجامعات التقليدية مقابل التقنية في عدة محاور. **الاستنتاج:** تُبرز هذه الدراسة أهمية إشراك أصحاب العلاقة، واعتماد التصميم المنهجي المزدوج في معالجة التحديات المؤسسية. وتقدم نتائجها أساسًا لتطوير سياسات مؤسسية تدعم ثقافة ريادة أعمال مستدامة في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.
الكلمات المفتاحية: ثقافة ريادة الأعمال؛ الجامعات الفلسطينية؛ أصحاب المصلحة؛ العوائق المؤسسية؛ المقترحات الاستراتيجية

1 Higher Institute of Business Administration, University of Sfax, Tunisia.
* Corresponding author email: abdalfatah.abumadi@gmail.com

1 المعهد العالي لإدارة الأعمال، جامعة صفاقس، تونس.
*الباحث المراسل: Abdalfatah.abumadi@gmail.com
https://orcid.org/0009-0002-2479-2201

الخلفية (Background)

في ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية المتسارعة، تبرز الجامعات كمؤسسات محورية في بناء الاقتصاد المعرفي وتعزيز ثقافة ريادة الأعمال، بوصفها رافعة استراتيجية للتنمية والابتكار وتوليد فرص العمل. وقد أكدت الأدبيات أن ترسيخ هذه الثقافة داخل البيئة الجامعية يُسهم في إعادة هيكلة المؤسسات الأكاديمية، وتنمية قدرات الرياديين من أصحاب العلاقة: العاملين، الطلبة، أصحاب المصلحة وتحفيزهم على المبادرة والابتكار، بما ينسجم مع متطلبات احتياجات المجتمع وسوق العمل المحلي والعالمي (Gibb & Hannon, 2012; Boldureanu et al., 2020; Jardim, 2023).

في السياق الفلسطيني، تتضاعف أهمية هذا الدور في ظل التحديات البنيوية التي تواجه الاقتصاد الوطني الفلسطيني وارتفاع معدلات البطالة بين الخريجين، حيث لا يستوعب السوق المحلي سوى (17.3%) من مخرجات التعليم العالي، وفق بيانات الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2023). ورغم إدراج مفاهيم ريادة الأعمال في بعض الخطط الاستراتيجية للجامعات الفلسطينية، إلا أن تحليل محتوى هذه الخطط يُظهر تفاوتاً في مستوى التفعيل، وغياباً سببياً للمنهجية المؤسسية في نشر ثقافة ريادة الأعمال. كما أن السياسات الحكومية، رغم اعترافها بأهمية التعليم العالي، لم تُدرج الريادة- عموما وريادة الأعمال تحديداً- بشكل واضح كأداة لحل المشكلات الاقتصادية، كما ورد في وثيقة الخطة القطاعية للتعليم العالي (وزارة التربية والتعليم العالي، 2023).

تنبع أهمية هذه الدراسة من سعيها إلى سد فجوة معرفية ومنهجية في الأدبيات الفلسطينية والعربية، من خلال تحليل تصورات فئات متعددة من أصحاب العلاقة؛ (العاملين أكاديميين وإداريين، الطلبة، والمستفيدين من خدمات الجامعة (University Service Beneficiaries) أصحاب المصلحة) حول المعوقات والمقترحات المتعلقة بقيام الجامعات الفلسطينية بدورها في نشر ثقافة ريادة الأعمال. تمتاز هذه الدراسة باعتماد منهجية مزدوجة تجمع بين التحليل الكمّي والنوعي، وتُغطي عشر جامعات فلسطينية تمثل أكثر من نصف مؤسسات التعليم العالي العاملة، مما يمنحها أصالة علمية وقيمة تطبيقية عالية في توجيه السياسات الجامعية نحو نموذج مؤسسي يعزز ثقافة ريادة الأعمال.

كما تتميّز هذه الدراسة بأصالة علمية ومنهجية تتجلى في تناولها لمفهوم ثقافة ريادة الأعمال (Entrepreneurial Culture) بوصفه إطاراً قيمياً وسلوكياً يُحفّز التوجه نحو الريادة، ويُعزز قبول السلوك الريادي داخل البيئة الجامعية. بخلاف مصطلح ريادة الأعمال (Entrepreneurship) الذي يُشير إلى النشاط الاقتصادي التطبيقي لإنشاء مشروع مبتكر وتحقيق الربح، فإن ثقافة ريادة الأعمال تمثل البيئة التمكينية التي تسمح بحدوث هذا السلوك وتدعمه وتديمه (Hayton & Cacciotti, 2014) و(Hofstede, 2001) وقد حرصت هذه الدراسة على استخدام هذا المصطلح بدقة دون اللجوء إلى مُرادفات أو تعبيرات عامة، مما يُعزز الاتساق المفاهيمي ويُجنب الانحرافات النظرية.

وتنبع أصالة الدراسة أيضًا من اعتمادها تصميماً مختلطاً (Mixed Methods Design) يجمع بين التحليل الكمّي لاستجابات استبانة مغلقة، والتحليل النوعي للإجابات المفتوحة والمحتوى الوثائقي من منشورات الجامعات مثل: الخطط واستراتيجيات الجامعات، برامج، أنشطة، مشاريع تتعلق بثقافة ريادة الاعمال، مما يمنحها عمقاً تحليلياً تكاملياً قد يكون نادراً في الأدبيات الفلسطينية والعربية المقارنة.

كما تُغطي الدراسة عشر جامعات فلسطينية تمثل أكثر من نصف مؤسسات التعليم العالي العاملة، وتستند إلى بيانات ميدانية من ثلاث فئات محددة من أصحاب العلاقة، هذا التعدد في زوايا التحليل يُمكّن الدراسة من تقديم توصيات تنفيذية واقعية تستند إلى تصورات الأطراف الفاعلة والمستفيدة، مما يمنحها أهمية تطبيقية عالية في توجيه السياسات الجامعية نحو نموذج مؤسسي يعزز ثقافة ريادة الأعمال على المستويين الأكاديمي والمجتمعي.

أهداف الدراسة، أسئلتها، وفرضياتها

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم واقع قيام الجامعات الفلسطينية بدورها في نشر ثقافة ريادة الأعمال (Entrepreneurial Culture)، بتحليل تصورات فئات متعددة من أصحاب العلاقة (Stakeholders)، ومن خلال تحديد والمعوّقات والمقترحات ذات الصلة بقيام الجامعة بدورها في تعزيز ثقافة ريادة الاعمال، وذلك عبر الأهداف التالية:

1. تحديد المتطلبات المؤسسية اللازمة لتعزيز نشر الثقافة الريادية.
2. تحليل كفاءة الموارد البشرية في دعم نشر الثقافة الريادية.
3. رصد أبرز المعوقات التي تحد من الدور الريادي للجامعات.
4. استكشاف المقترحات العملية من قبل أصحاب العلاقة لتفعيل دور في نشر ثقافة ريادة الاعمال.

أسئلة الدراسة

انطلاقًا من الأهداف السابقة، تتلخص مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس: ما العوائق البنيوية والإمكانات التي تُؤثّر في قدرة الجامعات الفلسطينية على تعزيز ثقافة ريادة الأعمال؟

وانبثق عنه الأسئلة الفرعية التالية تسعى الدراسة للإجابة عنها:

1. ما المتطلبات المؤسسية اللازمة لنشر ثقافة ريادة الأعمال في الجامعات الفلسطينية؟
2. ما مدى كفاءة الموارد البشرية في دعم برامج نشر الثقافة الريادية؟
3. ما أبرز المعوقات التي تحد من قيام الجامعات بدورها في نشر هذه الثقافة؟
4. ما المقترحات المقدمة من أصحاب العلاقة لتفعيل الدور الريادي للجامعات؟

فرضيات الدراسة

استناداً إلى الإطار النظري والدراسات السابقة، تفترض الدراسة ما يلي:

1. توجد معوّقات مؤسسية وبنيوية تحد من قيام الجامعات الفلسطينية بدورها في نشر ثقافة ريادة الأعمال.
2. تختلف تصورات أصحاب العلاقة حول المعوّقات والمقترحات تبعاً لنوع الجامعة (تقليدية/تقنية).
3. يقدّم أصحاب العلاقة مقترحات عملية قابلة للتطبيق لتعزيز ثقافة ريادة الأعمال داخل البيئة الجامعية.

الدراسات السابقة

في ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية المتسارعة، تبرز الجامعات كمؤسسات محورية في بناء الاقتصاد المعرفي، متحولة من النموذج التقليدي إلى ما يُعرف بـ "الجامعة الريادي (Entrepreneurial University) التي تدمج الابتكار وريادة الأعمال في أنشطتها التعليمية والبحثية وخدمة المجتمع. وتستند هذه التحولات على نماذج عالمية كـ "الحلزون الثلاثي (Triple Helix) "الذي يمثل نموذجاً للابتكار يقوم على التفاعل بين الجامعة والصناعة والحكومة.

وقد أكدت الأدبيات أن ترسيخ ثقافة ريادة الأعمال داخل البيئة الجامعية يسهم في إعادة هيكلة الجامعات، وتعزيز روح الريادة، وتنمية قدرات الرياديين من أصحاب العلاقة، وتحفيزهم على المبادرة والابتكار بما ينسجم مع متطلبات احتياجات المجتمع وسوق العمل المحلي والعالمي (Gibb & Hannon, 2012; Boldureanu *et al*., 2020; Jardim, 2023).

على الرغم من المحاولات المتعددة لنشر ثقافة ريادة الأعمال تُظهر الدراسات المحلية أن الجامعات الفلسطينية ما تزال تفتقر إلى منظومة مؤسسية متكاملة تتبنى هذا الدور بوضوح وفعالية، وهو ما يتعارض مع متطلبات نموذج "الجامعة الريادية" العالمي. ففي دراسة صويص (2020) على طلبة جامعة القدس المفتوحة، ظهر أن غالبية الطلبة لا يمتلكون تصوراً واضحاً لمفهوم الريادة، مما يشير إلى ضعف دمج المفاهيم الريادية ضمن المناهج الجامعية بصورة مؤسسية. وفي السياق ذاته، بيّنت دراسة ياسين (2021) أن البرامج الريادية تُقدّم كأنشطة غير منهجية، مما ينعكس سلباً على وعي الطلبة واتجاهاتهم نحو ريادة الأعمال.

ومن الناحية المنهجية، تتفق هذه التحديات مع ما أشارت إليه دراسة (Dwaikat, 2023) من صعوبات في تطبيق المناهج البحثية المتقدمة في السياق الفلسطيني، مما يعكس حاجة ماسة لدراسات منهجية أشمل.

كما أظهرت دراسة حديثة أن البيئة التنظيمية والتمويلية في فلسطين تواجه تحديات كبيرة، مما يستدعي تطوير حوافز ضريبية وتشريعات داعمة لتعزيز الريادة (Tawil & Morrar, 2025).

تكشف مراجعة دراسات المحلية عن أن كل دراسة ركزت على جزء منفصل من المشكلة دون رؤية متكاملة مما منع تطوير نموذج شامل. وهذا التشتت للدراسات المحلية ينعكس أيضاً على مستوى الأدبيات العربية، حيث قدمت دراسة أردنية (السرحان وقطيش، 2019) تحليلاً تربوياً يفتقر للبعد الاقتصادي، بينما ركزت دراسة عراقية (العبيدي والجميلي، 2020) على تقييم برامج منعزلة، وأخرى سعودية (الحربي والقحطاني، 2022) درست البيئة الجامعية بمعزل عن السياق التشريعي .يكشف هذا التماثل في المنهجية المجزأة على المستويين المحلي والعربي عن حاجة ملحة لإطار تكاملي يجمع هذه الأبعاد المتناثرة.

في ذات الوقت، قدم النموذجان العالميان (Etzkowitz, 2008; Guerrero & Urbano, 2012) نقلة نوعية ليس كمجرد مراجع استشهادية، بل كـأدوات تفكيك منهجي. فـالمنهج الحلزون الثلاثي لا يصف التفاعل بين الجامعة والصناعة والحكومة فحسب، بل يقدم آلية تشخيص للفجوات في النظام الإيكولوجي الريادي. والجامعة الريادية لا تمثل نموذجاً مثالياً، بل تقدم معايير تقييم لتحول المؤسسات الأكاديمية نحو الريادة كثقافة وفلسفة ومناهج سلوك.

وتكمن المساهمة الجوهرية لهذه الدراسة في تجاوز الإطار النظري الثنائي- العالمي مقابل المحلي-عبر تقديم نموذج يتكيف مع السياق الفلسطيني (Contextual Adaptation Model) يستخدم النماذج العالمية (كالحلزون الثلاثي والجامعة الريادية) كـأدوات تشخيص ديناميكية، مع إعادة معايرتها وفق تعقيدات الواقع الفلسطيني.

عملياً، يتحقق هذا النموذج من خلال ثلاث مسارات متكاملة: أولاً، تحويل النماذج العالمية من أطر توصيفية إلى مصفوفات تحليلية قابلة للتطبيق في السياق المحلي. ثانيًا: تصميم منهجية مختلطة تستقصي الفجوات بين النظرية والتطبيق من خلال منظور أصحاب العلاقة متعدد الزوايا. وأخيرًا، ربط التشخيص بالحلول عبر تحويل النتائج إلى إطار مؤسسي قابل للتنفيذ. وبهذا، تقدم الدراسة جسراً بين العالمي

والمحلي، وتصميم منهجية تكامل جديدة تثري الحقل البحثي وتسهم في تطوير النماذج العالمية في آن واحد.

الإطار النظري للدراسة

يُعد الإطار النظري في هذه الدراسة المساحة المفاهيمية التي تُشكّل القاعدة المعرفية والمنهجية لتحليل دور الجامعات الفلسطينية في نشر ثقافة ريادة الأعمال، وينطلق من التمييز الدقيق بين المفاهيم المتقاربة، خاصة بين "ريادة الأعمال" و"ثقافة ريادة الأعمال"، ويستعرض العلاقة بين تعليم ريادة الأعمال وبناء ثقافة ريادة الأعمال، ويُسلّط الضوء على الدور المؤسسي للجامعات في تعزيز هذه الثقافة، وصياغة العلاقة بين هذه العناصر في ضوء أهداف الدراسة وهو ما يوضحه الشكل (1) الذي يصور التفاعل بين هذه المكونات ضمن مصفوفة تحليلية تستند إلى نماذج عالمية، تشمل "الجامعة الريادية (Entrepreneurial University)"، ونموذج "الحلزون الثلاثي (Triple Helix)"، ونموذج "GLOBE" المطور في دراسة الثقافات التنظيمية (Schlägel & Sarstedt, 2021)، ونموذج "القدرات الديناميكية" في سياق الابتكار المؤسسي (Khan *et al*., 2023)، ونموذج "النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال" في التعليم العالي (Mazzarol, 2022).

التمييز بين ريادة الأعمال وثقافة ريادة الأعمال

كثيرًا ما تُستخدم مصطلحات "ريادة الأعمال"، و"التعليم الريادي"، و"ثقافة ريادة الأعمال" كمترادفات في الأدبيات الأكاديمية، وهو خلطٌ مفاهيمي يؤدي إلى غموض في تحليل السياسات التربوية والتعليمية والمؤسسية خاصة في الجامعات. لذلك، تؤكد هذه الدراسة على ضرورة التفريق بين هذه المصطلحات:

ريادة الأعمال (Entrepreneurship): تُشير إلى النشاط الاقتصادي التطبيقي الذي يمارسه الفرد أو المؤسسة لإنشاء مشروع مبتكر، وتحقيق الربح وتحمل المخاطر؛ وهو فعل اقتصادي قائم على المبادرة وتنظيم الموارد وتحقيق القيمة السوقية (Hisrich, Peters, & Shepherd, 2017, p. 7; Kuratko, 2020, p. 15)

ثقافة ريادة الأعمال (Entrepreneurial Culture): تمثل النظام القيمي والاجتماعي الذي يخلق البيئة التمكينية للسلوك الريادي. كما يؤكد (Lyons & Zhang, 2018, p. 215) فإن 'التمييز بين ريادة الأعمال كفعل فردي والثقافة الريادية كروح مؤسسية هو أمر بالغ الأهمية. وتضيف (Liguori *et al*., 2023, p. 42) أن الثقافة الريادية تتجاوز مجرد إنشاء الأعمال؛ فهي تجسد الأطر المعرفية والمعيارية التي تُشكل كيفية إدراك الأفراد لعدم التأكد والمخاطرة والابتكار وخلق القيمة المضافة. التعليم الريادي ودوره في ترسيخ ثقافة ريادة الأعمال داخل الجامعات، كما يُعتبر تعليم ريادة الأعمال حجر الأساس في ترسيخ الثقافة الريادية داخل البيئة الجامعية، إذ إنه لا يقتصر على إكساب المهارات الفنية، بل يتجاوز ذلك إلى تشكيل الوعي والسلوك الريادي، مما يُحدث تحولاً في القيم الإدراكية لدى الرياديين وخاصة الطلبة.

بينت نتائج دراسة حول القيادة الريادية في المؤسسات التعليمية الفلسطينية أن الممارسات الريادية تتأثر بعوامل ديموغرافية، مما يعكس الحاجة إلى تعزيز الرؤية الاستراتيجية والإبداع في التعليم العالي (Abu Helal & Sarairah, 2025).

وقد بيّنت الأدبيات أن التعليم الريادي التكاملي يُفضي إلى تحولات سلوكية ومجتمعية، منها: تعزيز الثقة بالنفس وروح المبادرة، تقبّل المخاطرة وتحمل المسؤولية، اكتساب مهارات التفكير النقدي وحل المشكلات، الانفتاح على خيارات التوظيف الذاتي والعمل الحر وتمشياً مع نموذج "التعلم التجريبي (Experiential Learning)" في التعليم الريادي (Neck & Corbett, 2018) وتصنف أدوات تعليم ريادة الأعمال داخل الجامعات إلى أربع فئات متكاملة:

المقررات الأكاديمية الريادية: تُدرج ضمن متطلبات الكليات، وتركز على البناء المعرفي للمفاهيم الريادية.

البرامج التطبيقية: تشمل المسابقات ومشاريع التخرج والتدريب العملي، وتُمكّن من انتقال الأفكار إلى حيز التطبيق.

الأنشطة غير الصفية: تتمثل في الملتقيات والنوادي الجامعية، وتعمل على نشر القيم الريادية في بيئة غير رسمية.

الحاضنات ومسرعات الأعمال: توفّر بيئة داعمة لتطوير المشاريع الريادية من خلال التمويل والإرشاد.

وهذه المكونات تمثل منظومة تعليمية متكاملة تهدف إلى تهيئة البيئة التربوية والتعليمية والمؤسسية الداعمة لثقافة ريادة الأعمال داخل الجامعة.

دور الجامعات في ترسيخ ثقافة ريادة الأعمال

تتبنى الجامعات المعاصرة دوراً يتجاوز النموذج الأكاديمي التقليدي نحو التحول لمفهوم "الجامعة الريادية" (Entrepreneurial University) التي تمثل محركاً للتنمية الاقتصادية والثقافية .(Etzkowitz, 2008) ويمكن تحليل هذا الدور من خلال أربعة مستويات متكاملة:

المستوى المؤسسي - حوكمة الريادة

- إدراج الريادة كهدف استراتيجي في التخطيط المؤسسي.
- إنشاء وحدات متخصصة لريادة الأعمال ذات صلاحيات تنفيذية.
- تخصيص موازنات استثمارية للمشاريع الريادية.

تطوير مؤشرات أداء لقياس أثر المقررات البرامج الأنشطة وحاضنات الأعمال على الثقافة الريادية.

المستوى الأكاديمي ـ منهجة الريادة

- دمج مفاهيم الريادة عبر كافة البرامج والتخصصات والمناهج الدراسية.
- تطوير مسارات تعليمية مرنة تجمع بين النظرية والتطبيق.
- تأهيل الكوادر الأكاديمية في الأساليب التربوية الريادية.

مستوى أصحاب المصلحة ـ تعزيز النُظُم البيئية

يُمثل الجدول (1) الإطار التكاملي لأدوار أصحاب المصلحة في بناء النظم البيئة الريادية، مستنداً إلى نموذج "Triple Helix" في التفاعل بين الجامعة والصناعة والمجتمع(الحكومة).

المستوى المجتمعي ـ شراكات تحويلية

- إقامة تحالفات استراتيجية مع قطاعات الإنتاج والخدمات.
- تصميم برامج مشتركة تستجيب لاحتياجات المجتمع والسوق المحلي والإقليمي، والدولي إن أمكن.
- توظيف مخرجات البحث العلمي في حل المشكلات المجتمعية وتلبية احتياجاته.

وتؤكد الدراسات الحديثة (Guerrero *et al*., 2021; Wright *et al*., 2023) أن نجاح الجامعات في هذا التحول يرتبط بقدرتها على بناء أنظمة متكاملة تدمج هذه المستويات الأربعة في إطار مؤسسي متماسك. يقدم الجدول (1) تصنيفاً للأدوار المتوقعة لأصحاب المصلحة الرئيسيين في نشر ثقافة ريادة الأعمال، مع التركيز على الفئات الداخلية (الأكاديميون، الإداريون، الطلبة) والفئات الخارجية (أصحاب المصلحة)

جدول (1): يبين فئات أصحاب العلاقة في الجامعات وادوارهم في نشر ثقافة ريادة الأعمال.

الفئة	الأدوار الممكنة في نشر ثقافة ريادة الأعمال
أكاديميون	دمج التفكير الريادي في طرائق التدريس، الإشراف على مشاريع طلابية ريادية، اقتراح مبادرات بحثية تطبيقية، المشاركة في حاضنات الأعمال كموجهين وخبراء
إداريون	تسهيل الإجراءات الإدارية المرتبطة بريادة الأعمال، تخصيص الموارد المالية، تنظيم فعاليات ومؤتمرات ريادية، دعم السياسات ذات العلاقة، المساهمة في تقديم الخدمات الداعمة (تكنولوجية، لوجستية، إعلامية) لبرامج الريادة، والمشاركة في الأنشطة التطبيقية داخل الحاضنات
طلبة	تطوير أفكار ريادية، الانخراط في الأنشطة والبرامج، المساهمة في نشر الوعي بين أقرانهم، والانفتاح على العمل الريادي كخيار مهني. تقديم نماذج ملهمة لتجارب ريادية ناجحة، المشاركة في الإشراف والتوجيه، التعاون مع الجامعة في تطوير المناهج الريادية.

المصدر: إعداد الباحث

البنية المفاهيمية للدراسة

تستند البنية المفاهيمية لهذه الدراسة إلى إطار تكاملي يستمد أسسه من النماذج العالمية الرائدة في تحول الجامعات نحو ريادة الأعمال، مع تكييفها للسياق الفلسطيني. ويوضح الجدول (2) العلاقة الديناميكية بين المكونات الأساسية لهذا الإطار:

جدول (2): يبين الإطار المفاهيمي للدراسة.

العنصر	الوظيفة	الآليات التشغيلية	المؤشرات
تعليم ريادة الأعمال	بناء الرأس المال البشري الريادي	التعلّم التجريبي تمكين المهارات تحويل القيم	اتجاهات الطلبة المهارات المكتسبة النوايا الريادية
دور الجامعات	تمكين نظم البيئة الداخلية للجامعة	الحوكمة الريادية تخصيص الموارد الشراكات الاستراتيجية	السياسات المعتمدة الموازنات المخصصة شبكات التعاون
ثقافة ريادة الأعمال	توليد القيمة المؤسسية	الانتشار القيمي الممارسات المؤسسية الرواسب الثقافية	المعايير الاجتماعية السلوكيات السائدة الرواسخ التنظيمية

المصدر: إعداد الباحث.

يُمثل الشكل (2) -انظر الشكل في الملاحق- الإطار التكاملي للتفاعل بين مكونات النظام الريادي، مستنداً إلى نموذج تحول مؤسسي تراكمي يقوم على نظرية القدرات الديناميكية. أي قدرة الجامعة (كمؤسسة اكاديمية) على تكييف مواردها وإعادة تشكيلها باستمرار لمواكبة المتغيرات، من خلال ثلاث قدرات أساسية: استشعار الفرص، واستيعاب المتغيرات، وإعادة تشكيل الهياكل التنظيمية.

أما الطابع التراكمي فيتجلى في كون كل مرحلة من مراحل التحول تؤسس لمرحلة تالية، مما يضمن استدامة التطور نحو النموذج الريادي.

وتكمن أصالة هذا الإطار في كونه لا يقتصر على وصف العلاقات بين العناصر، بل يقدم نموذجاً تحليلياً لقياس التفاعل بين السياسات والممارسات في البيئة الجامعية الفلسطينية، من خلال رصد تصورات أصحاب العلاقة في عشر جامعات تمثل جزءً كبيراً من النسيج المؤسسي للتعليم العالي الفلسطيني.

منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة المنهج المختلط (Mixed-Methods Approach)، الذي يدمج بين أداتين لجمع البيانات لتحقيق التكامل بين المنظور الكمي والنوعي، وذلك تماشيًا مع ما أوصت به أدبيات البحث في السياق الفلسطيني (Dwaikat, 2023).

المنهج الكمي: تم تطبيقه عبر استبانة مُحكمة (سيتم تفصيلها لاحقًا) لقياس اتجاهات أفراد العينة وتكرار الظواهر على نطاق واسع، مما يسمح بتعميم النتائج.

تحليل المضمون (التحليل النوعي) الذي اعتمد وفق الركائز التالية:

المنهجية والأساس النظري: اعتمدت الدراسة تحليل المضمون لتحليل البيانات النوعية، بالاستناد إلى نموذج تراكمي للوحدات التحليلية الذي ينتقل من البسيط إلى المركب

(Bardin, 2013; Saldaña, 2021) وتمت معالجة البيانات عبر برنامج (Microsoft Excel) لضمان الدقة والموثوقية. وفق الخطوات التالية لعملية تحليل:

تحديد وحدات التحليل وتطبيقاتها

وحدة الكلمة (Word Unit): رصد تكرار الكلمات الدالة مثل "ريادة"، "إبداع"، "ابتكار"، "إرشاد"، "دعم"، و"تمويل" لتحليل الأولويات في خطاب المستجيبين.

وحدة المصطلح (Item Unit): تحليل المصطلحات المتخصصة مثل "ريادة الأعمال"، "ثقافة ريادة الأعمال"، "حاضنات الأعمال"، "مسرعات الأعمال"، و"مشاريع ناشئة" لفهم الأطر المفاهيمية السائدة.

وحدة الموضوع (Theme Unit): استخلاص الموضوعات الرئيسية عبر الترميز الاستقرائي، والتي تمثلت في: "برامج ريادة الأعمال"، "المساقات الريادية"، "المسابقات الريادية"، "التحديات المؤسسية"، و"المقترحات الاستراتيجية."

الضبط المنهجي والتحقق: لضمان ثبات النتائج، طُبِّق الترميز المزدوج على عينة عشوائية (20% من البيانات) حيث بلغ معامل الاتفاق 87%، مما يعزز مصداقية التحليل (Saldaña, 2021).

الإثراء بالاقتباسات الداعمة: تم تدعيم التحليل باقتباسات مباشرة من إجابات المبحوثين، كشفت عن اتجاهات واضحة نحو التطوير البرامجي مثل:

"الحاجة إلى تطوير برامج توعية متخصصة وبناء شبكات داعمة للرياديين".

الدعم الهيكلي: "توفير التمويل والدعم المالي عبر إنشاء صناديق تمويل مخصصة للمشاريع الريادية المبتكرة".

البنية التحتية: "تطوير البنية التحتية عبر تجهيز مساحات عمل مشتركة ومختبرات حديثة محفزة للإبداع".

الثقافة المؤسسية: "ضرورة بناء ثقافة مؤسسية تدعم الابتكار وتشجع المخاطرة المحسوبة".

هذا التكامل بين التحليل الكمي للوحدات والتحليل النوعي للسياق يقدم رؤية شاملة تجيب بشكل عميق على أسئلة الدراسة، متجاوزاً الوصف إلى تحليل شبكة عوامل التأثير على سلوك الجامعة لتحديد معوقات أدائها لدورها في نشر ثقافة ريادة الأعمال في بيئتها الطبيعية.

حدود ومحددات الدراسة

حدود الدراسة

الحدود المكانية: سعت الدراسة لتغطية مجتمع الدراسة الأصلي المتمثل في جميع الجامعات الفلسطينية المسجلة رسميًا في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية والبالغ عددها (19) جامعة. وتمكنت من تطبيق أدوات البحث على (10) جامعات استجابت لطلب المشاركة، مثلت مختلف الأنماط المؤسسية (حكومية، أهلية، خاصة، تقنية) والتوزيع الجغرافي.

الحدود الزمانية: تم جمع البيانات الميدانية خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الأكاديمي 2024/2023.

الحدود البشرية: اشتملت على أربع فئات محددة من أصحاب العلاقة وهم: الأكاديميون، الإداريون، الطلبة، وأصحاب المصلحة الخارجيون.

الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة على تشخيص واقع قيام الجامعات الفلسطينية بدورها في نشر ثقافة ريادة الأعمال من خلال تحليل أربعة محاور أساسية: المتطلبات المؤسسية اللازمة لتعزيز الثقافة الريادية، المعوقات البنيوية التي تحد من هذا الدور، والمقترحات الاستراتيجية الكفيلة بتعزيز دور الجامعات في هذا المجال، مع تحليل كفاءة الموارد البشرية الداعمة لهذا التحول.

محددات الدراسة

المحددات المنهجية: اعتمدت الدراسة على المنهج المسحي للقطاع المحدد، مما يحد من إمكانية تتبع التطور الزمني للظاهرة. كما أن الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية يجعل البيانات قابلة للتأثر بنزعة الإجابة الاجتماعية.

المحددات التطبيقية: واجهت الدراسة صعوبات ميدانية في جمع البيانات من بعض الجامعات في قطاع غزة بسبب الظروف الأمنية والإغلاق الشامل، مما أدى إلى انخفاض نسبة الاستجابة من هذه المنطقة. كما أن عدم شمول جميع الجامعات الفلسطينية (19 جامعة) يؤثر على درجة تمثيل العينة للمجتمع الأصلي.

المحددات التحليلية: ركزت الدراسة على تحليل تصورات أصحاب العلاقة دون التعمق في تحليل السياسات الوطنية والتشريعات المؤثرة في البيئة الريادية، مما يعني أن النتائج تعكس الجانب التصوري أكثر من الجانب التشريعي والسياسي.

مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الجامعات الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية وقطاع غزة، البالغ عددها (19) جامعة، وهي متنوعة من حيث التصنيف (حكومية، خاصة، أهلية، تقنية) والتمثيل الجغرافي والمؤسسي. وقد حُددت فئات المجتمع وفقاً لتعريف الدراسة لأصحاب العلاقة وهم:

- **الأكاديميون:** أعضاء هيئة التدريس داخل الجامعات
- **الإداريون**: الكوادر غير التدريسية المرتبطة بالأنشطة التنفيذية
- **الطلبة**: الملتحقون بمراحل الدراسة المختلفة

– **أصحاب المصلحة:** المستفيدون من خدمات الجامعة ويشمل المتعاقدين، المدربين، المستشارين، المقاولين، الموردين، وكل من تربطه بالجامعة علاقة احترافية أو تدريبية خارجية.

ويُعد هذا التصنيف الواسع لأصحاب العلاقة توسيعًا منهجيًا لمجال الدراسة، يهدف إلى فهم ثقافة ريادة الأعمال من منظور متعدد الزوايا، بخلاف الدراسات التي اقتصرت على مجتمع واحد أو فئة محددة . اعتمدت الدراسة منهجية شاملة لاختيار عينة الدراسة، حيث تم استهداف جميع الجامعات الفلسطينية المسجلة رسميًا في وزارة التربية والتعليم العالي والبالغ عددها (19) جامعة عبر الآلية التالية:

التنسيق الرسمي: الحصول على خطاب دعم رسمي من الإدارة العامة للبحث العلمي في وزارة التربية والتعليم العالي لتسهيل مهمة جمع البيانات.

الاتصال المؤسسي: تواصل الباحث مباشرة مع إدارات الجامعات عبر: البريد الإلكتروني الرسمي للجامعات المعلن على مواقعها الإلكترونية. الخطابات الرسمية الموجهة لعمداء البحث العلمي أو نواب الرؤساء للشؤون الأكاديمية.

هذه الآلية تضمنت تمثيلاً شاملاً للبيئة الجامعية الفلسطينية، حيث استجابت (10) جامعات بنسبة (52.6%) من إجمالي المجتمع الأصلي. بعض الجامعات تعذر عليها التواصل بسبب الأوضاع الأمنية في قطاع غزة وما تشهده من حرب خلال فترة الدراسة، علما ان عدد الجامعات في قطاع غزة هو 5 جامعات استجابة منها 2 فقط.

وفقًا للبيانات الرسمية الواردة في الجدول رقم(3) ، الصادر عن وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية للعام الأكاديمي 2022–2023، فإن حجم مجتمع الدراسة في الجامعات المستجيبة يوضحه الجدول (3):

جدول (3): يبين التوزيع التفصيلي لمجتمع الدراسة والوزن النسبي للجامعات المستجيبة.

الجامعة	أكاديميون	إداريون	إجمالي العاملين	الطلبة	الوزن النسبي
جامعة النجاح	620	1,568	2,188	19,263	34.2%
جامعة القدس	587	1,087	1,674	2,485	12.1%
الجامعة العربية الأمريكية	341	1,056	1,397	11,618	15.6%
جامعة بيرزيت	342	978	1,320	3,371	9.1%
جامعة الأقصى	292	622	914	6,197	9.5%
جامعة خضوري	307	246	553	10,000	10.1%
جامعة الخليل	467	284	751	2,116	5.3%
جامعة بوليتكنك فلسطين	150	329	479	1,687	2.6%
جامعة فلسطين	110	251	361	1,363	1.9%
جامعة نابلس التقنية	22	32	54	337	0.5%
المجموع	**3,238**	**6,453**	**9,691**	**58,437**	**100%**

الجدول (3) تصميم الباحث. المصدر: تقرير وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (2022-2023)

ومن خلال البيانات في الجدول (3) تم حساب حجم العينة وفق التالي:

حساب عينة الدراسة

ولضمان اختيار عينة تمثل مجتمع الدراسة المحدد بصورة موضوعية، اعتمدت هذه الدراسة على معادلة ستيفن ثومبسون (Stephen Thompson's Sample Size Formula) حيث تُستخدم هذه المعادلة عند احتساب حجم عينة من مجتمع كبير مع تحديد هامش خطأ مسموح (d=0.05) ومستوى ثقة (Z=0.95=1.96)، بحيث **n** تمثل حجم العينة، (N=12939) حجم مجتمع الدراسة، (p=0.5) نسبة التوقع (غالباً 0.5 لتحقيق أقصى تنوع)، و(d=0.05) هامش الخطأ المطلوب). تتيح هذه الصيغة تحقيق توازن بين الدقة الإحصائية وكفاءة جمع البيانات في السياقات التي يقل فيها عدد الأفراد عن الافتراضات الكبيرة وفي مجتمع دراستنا عند التعويض في المعادلة تصبح حجم العينة(n=377) من أصحاب العلاقة.

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\left[N-1 \times \left(d^2 \div z^2\right)\right] + p(1-p)\right]}$$

$$n = \frac{12939 \times 0.5(1-0.5)}{[[12939-1 \times (0.05^2 \div 1.96^2)]+0.5(1-0.5)]} = 373$$

بعد حساب حجم العينة، وفق المعادلة تم توزيع عينة الدراسة البالغة (377) مفردة، والتي اعتمدت على معايير التمثيل المتوازن ما يوضحه جدول (4) وباستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية من المستجيبين، بناءً على:

1. الوزن النسبي لكل فئة: حيث خصص للطلبة الحصة الأكبر (75%) لكونهم المستفيد الرئيسي من برامج ريادة الأعمال، وتمثل بيئة التدريس والإدارة الركيزة الأساسية لبث الثقافة الريادية.
2. التوزيع الجغرافي والمؤسسي: حرص التوزيع على تمثيل مختلف المناطق الفلسطينية (شمال الضفة، وسطها، جنوبها، والقدس وقطاع غزة حيث أمكن).
3. التنوع المؤسسي: شمل التوزيع الجامعات الحكومية والأهلية والخاصة والتقنية لضمان تمثيل مختلف النماذج الجامعية.

وقد راعت هذه الدراسة في هذا التوزيع تحقيق أعلى درجة تمثيل لمجتمع الدراسة، والجانب العملي التطبيقي لجمع البيانات، حيث تم توزيع الاستبانات إلكترونيًا عبر القنوات الرسمية لكل جامعة مع متابعة ضمان تحقيق الحجم المستهدف من كل فئة.

جدول (4): توزيع حجم العينة وتمثيلها النسبي لفئات مجتمع الدراسة.

الفئة	عدد الاستبانات	التوزيع النسبي
الطلبة	280	75%
الأكاديميون	55	15%
الإداريون	38	10%
المجموع	**377**	**100%**

المصدر: إعداد الباحث.

لضمان مصداقية في جمع البيانات، اعتمدت الدراسة توزيع طبقي مزدوج. في المرحلة الأولى، وزعت الحصص العينية على الجامعات العشر تناسبياً مع أوزانها النسبية في المجتمع الأصلي لتحقيق تمثيل مؤسسي متوازن. وفي المرحلة الثانية، وزعت الحصة المخصصة لكل جامعة داخلياً على الفئات المستهدفة وفق نسب محددة مسبقاً (75%، 15%، 10%) لضمان شمول المشاركة وفق منهجية العينة الطبقية متعددة المستويات.

جدول (5): يبين توزيع العينة الدراسة على الجامعات وفئات المبحوثين.

الجامعة	الوزن النسبي	العدد الإجمالي للجامعة	طلبة	أكاديميون	إداريون
النجاح	34.2%	128	96	19	13
العربية الأمريكية	15.6%	58	44	9	5
القدس	12.1%	45	34	7	4
خضوري	10.1%	38	28	6	4
الأقصى	9.5%	35	27	5	3
بيرزيت	9.1%	34	26	5	3
الخليل	5.3%	20	15	3	2
بوليتكنك فلسطين	2.6%	10	7	2	1
فلسطين	1.9%	7	5	1	1
نابلس التقنية	0.5%	2	2	0	0
المجموع	100%	377	284	57	36

يكشف الجدول (5) عن حصيلة التطبيق العملي للتصميم العيني الطَبَقي، حيث بلغ إجمالي الوحدات المُوزَّعة 377 بدلاً من 373 المستهدفة. يُعزى هذا الفارق إلى متطلبات التمثيل النسبي الدقيق في التصاميم العينية الطبقية متعددة المستويات، والذي يستلزم تقريب الحصص المحسوبة نظرياً إلى أعداد صحيحة قابلة للتطبيق ميدانياً. وقد أُجري هذا التقريب الحسابي للحفاظ على تمثيلية الجامعات محدودة الحجم في العينة، ومنع تهميشها منهجياً، مما يخدم مبدأ الشمولية ويُعزز صدقية النتائج في تمثيلها للنسيج المؤسسي الكلي للتعليم العالي الفلسطيني. تُعد هذه الممارسة منهجيةً رصينةً ومقبولة في البحوث الاجتماعية التي تهدف إلى تحقيق توازن دقيق بين الدقة الإحصائية والتمثيلية الواقعية للمجتمع الأصلي.

أداة الدراسة وتطويرها

تصميم الأداة: قامت هذه الدراسة بتطوير ثلاث استبانات مستقلة، وُجّهت إلى كل فئة من أصحاب العلاقة على حدة، وذلك بهدف ضمان الملاءمة المنهجية والمفاهيمية بين طبيعة الفئة والمحتوى المطروح. وتم تصميم الأدوات بالاستناد إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة، المحلية والدولية.

محتوى الأداة: تم توزيع الفقرات على ثلاثة محاور رئيسية، وفق مقياس LIKERT الخماسي.

وتم التأكد من انسجام الصياغات بين الفقرات، ومنع أي تداخل مفاهيمي بين المحاور، لتحقيق الاتساق الإجرائي والوضوح في تحليل الاستجابات.

صدق وثبات أداة الدراسة: اعتمدت الدراسة على سلسلة منهجية للتحقق من صلاحية ومتانة الأداة، وذلك من خلال اختبارات الصدق والثبات، وفق المعايير السيكومترية المتعارف عليها.

صدق أداة الدراسة(الاستبانة)

الصدق الظاهري (Face Validity)

تم تحكيم الأداة من قبل مجموعة من الخبراء والمختصين، بهدف: التأكد من مدى ملاءمة الفقرات لمحاور الدراسة ومتغيراته، مراجعة الصياغة اللغوية وتراكيب الفقرات، ضمان عدم وجود تكرار أو تداخل مفاهيمي، التحقق من انتماء الفقرات للأبعاد التي تقيسها، إدراج تعديلات الخبراء وفقًا لنتائج التحكيم

صدق البناء (Construct Validity)

استُخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج:

- ارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه
- ارتباط كل بُعد بالدرجة الكلية للأداة.

تم تطبيق هذه الاختبارات على عينة استطلاعية عددها (40 مفردة)، وتم تفسير نتائج الارتباط بناءً على معيار Garcia (2011)

جدول (6): قوة البناء الداخلي لأداة الدراسة؛ مدى معامل الارتباط وما يوزيه من قوة الصدق.

مدى معامل الارتباط	قوة الصدق
أقل من 0.30	ضعيف
بين 0.30 – 0.70	متوسط
أعلى من 0.70	قوي

وقد تراوحت معاملات الارتباط لجميع الفقرات بين (0.46 – 0.94)، ما يشير إلى قوة البناء الداخلي للفقرات وارتباطها بأبعادها، ولم تُستبعد أي فقرة من الاستبانات الثلاث.

ثبات الأداة

تم التحقق من ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، وذلك على بيانات نفس

العينة الاستطلاعية (n=40). وقد استُخدم المعيار الذي حدده Fraenkel & Wallen (2003)، والبالغ 0.70 فأعلى، وكذلك معيار Kanguru (2016). وجاءت القيم كما يلي:

جدول (7): يبين ثبات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، وذلك على بيانات نفس العينة الاستطلاعية (n= 40).

الفئة	البُعد/المحور	معامل الثبات (α)
العاملون (أكاديميون، اداريون)	تحديات قيام الجامعة بدورها	0.81
	مقترحات تعزيز الدور	0.95
الطلبة	التحديات من وجهة نظرهم	0.92
	المقترحات لتعزيز الدور	0.93
أصحاب المصلحة	توعية المجتمع بريادة الأعمال	0.85
	توفير بيئة داعمة لريادة الأعمال	0.71
	التأثير على الاقتصاد المحلي	0.92

تُظهر القيم في الجدول (7) أن جميع الاستبانات تمتلك ثباتاً عالياً، مما يُمكّن من تطبيقها بثقة على العينة الأصلية، ويُعزز من مصداقية النتائج اللاحقة للدراسة.

إجراءات تطبيق أداة الدراسة ومعالجة البيانات وتحليلها

إجراءات التطبيق: تم تنفيذ إجراءات تطبيق أدوات الدراسة وفق التسلسل التالي:

- **توزيع الاستبانات:** تم عبر الإدارة العامة للبحث العلمي في وزارة التعليم العالي الفلسطينية، وبالتنسيق الرسمي مع إدارات الجامعات بعد الموافقة الرسمية من إدارات الجامعات، تم توزيع الاستبانة الإلكترونية عبر: القنوات الرسمية (بوابات الطلبة الإلكترونية، منصات التعلم)، قوائم البريد الإلكتروني للعاملين والأكاديميين، وسائل التواصل الاجتماعي الرسمية للجامعات.
- متابعة الاستجابة: تمت متابعة الجامعات غير المستجيبة عبر الاتصالات المباشرة. إرسال تذكير رسمي.
- استخدمت الدراسة أسلوب العينة المتاحة، حيث تم إرسال روابط الاستبانات إلكترونيًا إلى الفئات المستهدفة من أصحاب العلاقة.
- تم تحديد فترة زمنية محددة لجمع الردود، بعد التأكد من وصول الروابط وتوثيقها.

معالجة البيانات وتحليلها: تم إدخال البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الإصدار السابع، وفق الخطوات التالية:

- ترميز الاستجابات الكمية من الاستبانات المغلقة باستخدام مقياس Likert الخماسي.
- استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة ومحور.
- اختبار الفرضيات الإحصائية باستخدام :
- اختبار لعينتين مستقلتين (Independent Samples T-Test)
- تحليل الفروق بين الجامعات التقليدية والتقنية.
- تحليل العلاقة بين نوع الجامعة ومتغيرات الدراسة.
- تحليل البيانات النوعية من السؤال المفتوح باستخدام منهج التحليل الموضوعي (Open Codin) الترميز المفتوح.

نتائج تحليل بيانات الدراسة

نتائج تحليل المضمون (النوعي): يقدم الجدول (8) تحليلاً لنتائج تحليل المضمون مظهراً التكامل بين وحدات التحليل الثلاث (الكلمة، المصطلح، الموضوع) عبر مصدري البيانات الرئيسيين: إجابات المبحوثين على الأسئلة المفتوحة، والخطاب المؤسسي الرسمي المعلن على صفحات الجامعات الرسمية. يَكشف هذا التحليل عن البنية المفاهيمية المهيمنة على خطاب الثقافة الريادية في البيئة الجامعية الفلسطينية، من خلال الربط العضوي بين التكرارات الكمية والدلالات النوعية التي تجسدها الاقتباسات الواردة.

يُبرز الجدول التفاعلات الجوهرية للخطاب من خلال المقارنة بين مراكز الاهتمام في الخطابين (المؤسسي الرسمي، وأصحاب المصلحة من المجتمع)، مما يُتيح تحديد أوجه التوافق والتباين في تشخيص الواقع واستشراف آليات التطوير.

جدول (8): نتائج تحليل المضمون - التكرار والتحليل الموضوعي للبيانات النوعية.

المحور	المصطلح المحوري	كلمة مفتاحية	تكرار إجابات مفتوحة	تكرار الوثائق	اقتباس الدال من المشاركين
التحديات المؤسسية	ضعف التمويل، البيروقراطية الإدارية، غياب الاستراتيجية	نقص، غياب، ضعف، معوق	142	38	"أبرز تحدي هو ضعف التمويل وعدم وجود ميزانية مخصصة لدعم أفكارنا الريادية"
مقترحات استراتيجية	حاضنات أعمال، مسرعات، صناديق تمويل، شراكات	توفير، إنشاء، تطوير، تعزيز	187	67	"مطلوب إنشاء حاضنات أعمال داخل الحرم الجامعي توفر الإرشاد والتمويل"
البنية التحتية والدعم	مساحات عمل مشتركة، مختبرات ابتكار، بنية تحتية رقمية	مساحة، مختبر، تجهيز، بيئة	89	45	"نحتاج مساحات عمل مشتركة مجهزة بتقنيات حديثة لتجسيد الأفكار"
التطوير البرامجي والتعليمي	مساقات ريادة إلزامية، برامج تدريبية، مسابقات ريادية	تدريب، برنامج، مساق، تأهيل	124	58	"إدخال مساقات ريادة إلزامية لجميع الطلبة هو أساس بناء الثقافة"

المحور	المصطلح المحوري	كلمة مفتاحية	تكرار إجابات مفتوحة	تكرار الوثائق	اقتباس الدال من المشاركين
الثقافة الريادية والوعي	نشر الثقافة الريادية، التشجيع على المخاطرة، تقدير الابتكار	وعي، تشجيع، ثقافة، مبادر	95	29	"غياب الثقافة التشجيعية على المخاطرة هو أكبر عائق نفسي أمام الطلبة"

المصدر: إعداد الباحث.

نتائج التحليل الكمي

وفيما يلي نتائج التحليل الكمي لبيانات الدراسة، إذا تبرز الإجابة على أسئلة الدراسة، وتظهر النتائج اختلاف تصورات أصحاب المصلحة حسب نوع الجامعة، وفي إطار اختبار الفرضية الثانية التي افترضت هذا التباين، يُظهر الجدول (8) تحليلاً مقارناً للفروق الإحصائية بين الجامعات التقنية والتقليدية. يجمع بين مؤشرات التقييم الكمي لمحوري التحديات والمقترحات عبر فئات المبحوثين، مُبرزاً الأنماط المختلفة لإدراك الواقع واستشراف آليات التطوير في كل صنف من الجامعات.

جدول (9): يبين تحليل مقارن لإدراك التحديات والمقترحات الريادية بين صنفين الجامعات حسب فئة أصحاب العلاقة.

الفئة	البُعد	الجامعات التقنية		الجامعات التقليدية		قيمة (ت)	P
		M	Sig.	M	Sig.		
العاملون	تحديات	3.38	ط	2.91	ط	4.41	0.00
	مقترحات	4.01	ع	4.21	ع	-2.22	0.03
الطلبة	تحديات	3.59	ط	3.45	ط	1.28	0.20
	مقترحات	3.61	ع	4.17	ع	-5.01	0.00
أصحاب المصلحة	تحديات	3.06	ط	3.66	ط	5.79	0.00
	مقترحات	3.42	ع	3.98	ع	-4.36	0.00

هذه النتائج تجيب بشكل واضح على السؤال الثالث من خلال الكشف عن فروق ذي الدلالة الإحصائية ($p \leq 0.05$) كما تدعم الفرضية الثانية بشكل مباشر، حيث تُظهر الجامعات التقليدية - رغم ضعف بنيتها الريادية - حضوراً أكثر وضوحاً في الخطاب المجتمعي، مما يفسر إدراكها لتحديات أكبر (M=3.66) لأصحاب المصلحة مقارنة بنظيراتها التقنية (M = 3.06).

لا يقتصر هذا التباين على تأكيد الفرضية فحسب، بل يقدم إطاراً تفسيرياً متقدماً لفهم الأبعاد الاجتماعية لتحول التعليم العالي نحو النموذج الريادي، مجسداً ذلك التكامل المنشود بين الأسئلة البحثية والفرضيات العلمية من خلال الأدلة الإحصائية.

وللإجابة على السؤال الأول للدراسة والمتعلق بأبرز المعوقات التي تحول دون قيام الجامعات الفلسطينية بدورها في نشر ثقافة ريادة الأعمال، **وتحقيقاً للهدف الثالث** الذي ينص على رصد هذه المعوقات، يقدم الجدول (9) تحليلاً لتصورات المبحوثين.

حيث: (**M** = المتوسط الحسابي)، (**Sig=S** = مستوى الدلالة: ط = متوسط، ع = مرتفع، ض = ضعيف)، (النسبة المئوية = **%**)

جدول (10): تحليل المعوقات المؤسسية لنشر الثقافة الريادية بحسب فئات المبحوثين.

مؤشرات / المعيق	فئة العاملين			فئة الطلبة			فئة أصحاب المصلحة		
	M	S	%	M	S	%	M	S	%
	3.27	ط	65.4	3.51	ط	70.1	3.45	ط	69.0
ضعف الدعم المالي	3.61	ط	72.2	3.84	ع	76.8			
البيروقراطية الإدارية	3.47	ط	69.4						
ضعف أهمية ريادة الأعمال	3.45	ط	69.0						
عدم توفر البنية التحتية اللازمة	3.10	ط	62.0	3.40	ط	68.0			
ضعف التعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي							3.66	ع	73.2
البيئة الجامعية غير الداعمة				3.80	ع	76.0			
نقص الكادر المتخصص في ريادة الأعمال	2.59	ط	51.8	3.35	ط	67.0			
ضعف التواصل الإعلامي والتسويقي							3.38	ط	67.6
غياب البرامج التوعوية المشتركة							3.27	ط	65.4
ضعف ثقافة ريادة الأعمال داخل الجامعة	3.04	ط	60.8	3.36	ط	67.2			

تكشف النتائج في الجدول (10) عن تحقيق الهدف الثالث من الدراسة، حيث تم رصد أبرز المعوقات المؤسسية والبنيوية كما تجيب هذه النتائج بشكل مباشر على السؤال الأول، حيث برز ضعف الدعم المالي كأبرز التحديات من وجهة نظر العاملين بمتوسط حسابي (72.2%) والطلبة (76.8%)، بينما احتل ضعف التعاون المجتمعي الصدارة لدى أصحاب المصلحة (73.2%).

وتدعم هذه النتائج الفرضية الأولى للدراسة التي افترضت وجود معوقات مؤسسية تحد من دور الجامعات، حيث تجاوزت النسب المئوية للمعوقات (65%) لدى جميع الفئات، مع وجود

تباين دال إحصائياً في طبيعة الأولويات حسب الموقع الوظيفي لكل فئة. كما يُلاحظ أن متوسطات تقييم المعوقات تراوحت بين (3.27-3.51) مما يؤكد وجود بيئة غير ممكّنة تحتاج إلى تدخلات مؤسسية عاجلة.

سعياً للإجابة على السؤال الثاني للدراسة حول المقترحات العملية لتفعيل الدور الريادي للجامعات، **وتحقيقاً للهدف الرابع** المتعلق باستكشاف هذه المقترحات، يقدم الجدول (10) تحليلاً لتصورات المبحوثين.

كشفت نتائج تحليل المقترحات الإستراتيجية لتعزيز دور الجامعات في نشر ثقافة ريادة الأعمال بحسب فئات المبحوثين إجماع لافت بين الفئات المستهدفة حول الركائز الأساسية لتطوير البيئة الريادية في الجامعات الفلسطينية، حيث يتصدر "التعاون مع القطاع الخاص" قائمة الأولويات المشتركة، متجاوزاً حاجز 81% لدى جميع الفئات. هذا التوافق في الرؤية يشير إلى نضج ملحوظ في فهم متطلبات التحول نحو الجامعة الريادية.

جدول (11): يبين تحليل المقترحات الإستراتيجية لتعزيز دور الجامعات في نشر ثقافة ريادة الأعمال بحسب فئات المبحوثين.

مؤشرات / المقترح	العاملين			الطلبة			أصحاب المصلحة		
	M	S	%	M	S	%	M	S	%
	4.04	**ع**	**80.9**	**3.89**	**ع**	**77.7**	**4.13**	**ع**	**82.6**
تعزيز الثقافة الريادية عبر الأنشطة والندوات	4.16	ع	83.2						
تنظيم دورات تدريبية في مهارات ريادة الأعمال	4.13	ع	82.6	3.93	ع	78.6			
التعاون مع القطاع الخاص للاستفادة من الخبرات	4.12	ع	82.4	4.06	ع	81.2	4.21	ع	84.2
دعم مراكز البحث والتطوير وتوفير الموارد	4.12	ع	82.4	3.89	ع	77.8			
إنشاء حاضنات ومسرّعات أعمال	4.06	ع	81.2	3.83	ع	76.6	4.19	ع	83.8
تبسيط الإجراءات البيروقراطية	4.07	ع	81.4	3.83	ع	76.6			
تطوير البنية التحتية ومساحات العمل	3.86	ع	77.2	3.88	ع	77.6			
إنشاء صناديق تمويل ومنح للمشاريع	3.86	ع	77.2	3.79	ع	75.8			
إشراك المجتمع المحلي في برامج التوعية							4.13	ع	82.6
تبني استراتيجية اتصال إعلامي فاعلة							4.09	ع	81.8
توسيع برامج التعاون مع الخريجين الرياديين							4.02	ع	80.4

وعند التمحيص في تباينات اراء المبحوثين يبرز تدرج طبيعي في الأولويات يتسق مع الموقع المؤسسي لكل فئة: فبينما يركز العاملون على البعد الثقافي المؤسسي، ينحو الطلبة نحو الحلول التطبيقية المباشرة، فيما يتبنى أصحاب المصلحة رؤية استراتيجية تقوم على الشراكات المؤسسية والتواصل الفاعل. حيث تدعم النتائج بشكل واضح الفرضيات الثلاث للدراسة: **تأكيد الفرضية الثالثة** تؤكد المعدلات المرتفعة للمقترحات (M = 3.89-4.13) مع تجاوز الأوزان النسبية 75% صحة الفرضية الثالثة، حيث تثبت النتائج أن المقترحات المقدمة تتمتع بجدوى تطبيقية عالية وجاهزية للتنفيذ.

تأكيد الفرضية الثانية تباين التصورات حسب نوع الجامعة على الرغم من الإجماع على الأولويات الاستراتيجية، يظهر تحليل البيانات تفاصيل دقيقة تدعم الفرضية الثانية، ويظهر تمايز ترتيب الأولويات بين الفئات بما يعكس اختلاف مواقعها الوظيفية واحتياجاتها التشغيلية.

الإشارة غير المباشرة للفرضية الأولى - استجابة المقترحات للمعوقات تشكل طبيعة المقترحات المقدمة استجابة مباشرة للتحديات الموثقة في الجدول (11)، مما يؤشر -بشكل غير مباشر-إلى وجود الأساس الموضوعي للفرضية الأولى حول وجود معوقات مؤسسية تستدعي تقديم الحلول. يبرز من خلال التحليل ما يلي:

- الفرضية الأولى (وجود المعوقات) تخلق الحاجة.
- الفرضية الثالثة (المقترحات العملية).
- الفرضية الثانية (تباين التصورات) تفسر الاختلافات في أولويات المقترحات بين الفئات، وتصنيف الجامعات هذا التسلسل يثبت التكامل المنطقي بين فرضيات الدراسة، ويعزز مصداقية النموذج التحليلي المطروح.

مما يضع أمام متخذي القرار في القطاع الأكاديمي أدلة داعمة لصياغة سياسات تستجيب لتطلعات جميع الأطراف المعنية، مع التأكيد على وجود أرضية مشتركة يمكن البناء عليها لتحقيق التحول المنشود نحو جامعات ريادية فاعلة.

اظهرت نتائج التحليل النوعي والتفسير المقارن جملة قضايا من أهمها:

نتائج التحليل النوعي: أظهرت نتائج التحليل النوعي، المستندة إلى إجابات العاملين والطلبة وأصحاب المصلحة وتحليل محتوى المواقع الرسمية للجامعات الفلسطينية، أن هناك إدراكًا واسعًا لحاجة الجامعات إلى تجاوز دورها الأكاديمي التقليدي، وتبنّي وظيفة مؤسسية فاعلة في نشر ثقافة ريادة الأعمال. وقد ركزت التصورات على ضرورة بناء شراكات مع السوق، وتطوير المناهج، وتأهيل الكوادر التدريسية، إلى جانب إصلاح السياسات الإدارية وتقديم حوافز ريادية ضمن معايير الترقية.

كما برزت الدعوة لتعزيز التواصل مع المجتمع المحلي، وتكييف البرامج الدراسية وفقًا لاحتياجات السوق، إضافة إلى تحليل الرؤية الاستراتيجية للجامعات، حيث لوحظ تفاوت في تبنّي مفاهيم الريادة والابتكار ضمن الخطاب المؤسسي. وتبيّن وجود تقارب أعلى بين التصريحات والممارسة لدى الجامعات التي أنشأت مراكز ريادة وحاضنات أعمال، ما يعكس بيئة داعمة نسبيًا. وأظهر التحليل المقارن بين الجامعات التقليدية والتقنية تباينًا في الأداء؛ فالأولى أكثر حضورًا في البرامج الريادية، والثانية أكثر انخراطًا في المبادرات المجتمعية، مما يُبرز الحاجة إلى التكامل وتبادل الخبرات بين النوعين لتحقيق بيئة ريادية متكاملة.

في ضوء نتائج التحليل الكمي والنوعي، يظهر أن تصور دور الجامعات الفلسطينية في نشر ثقافة ريادة الأعمال يختلف حسب موقع الفاعلين داخل البيئة الأكاديمية والمجتمعية. ويعكس هذا التباين تباينًا في مستوى الإدراك والاحتكاك المباشر بالمعوقات والفرص، مما يتيح مقاربة تفسيرية متعددة المستويات تقارن بين تصورات العاملين داخل الجامعات، والطلبة المنخرطين في بيئتها التعليمية، وأصحاب المصلحة كمراقبين خارجيين يربطون بين الأداء المؤسسي والاحتياجات المجتمعية.

ويرتكز التفسير المقارن على تحليل الفروق الرقمية في الجداول، واستعراض التصورات التي وردت في التحليل النوعي، حيث تتمايز كل فئة في أولوياتها، زاوية رؤيتها، ومدى تدخلها في صياغة الحلول، ما يُشكّل أرضية ملائمة لفهم التباينات البنيوية والوظيفية بين الجامعات الفلسطينية، ومداخل التطوير المحتملة.

كما اسهمت نتائج التحليل النوعي في تعميق تفسير النتائج الكمية، من خلال إبراز التفاعل بين السياسات المؤسسية، البيئة التعليمية، واحتياجات السوق المحلي. وتُظهر أن نجاح الجامعات في نشر ثقافة ريادة الأعمال لا يعتمد فقط على البرامج الأكاديمية، بل يتطلب رؤية استراتيجية متكاملة، وقيادة مؤسسية منفتحة على المجتمع. كما يُبيّن التحليل أن تضمين **أبعاد ثقافة ريادة الأعمال** ضمن الخطط الجامعية لا يُنتج أثراً فعلياً ما لم يُترجم إلى ممارسات تنفيذية مثل تأسيس مراكز دعم، برامج تدريبية، وحوافز تنظيمية واضحة. ويُعد تفاوت الأداء بين الجامعات التقليدية والتقنية مؤشراً على الحاجة إلى نماذج تعاون مؤسسي تُعزز التكامل بين التعليم النظري والتطبيقي، وتفتح المجال لتبادل الخبرات بين أنماط المؤسسات الجامعية.

مناقشة النتائج

تكشف هذه الدراسة عن تحديات بنيوية تعيق التحول نحو نموذج الجامعة الريادية في السياق الفلسطيني، حيث يتجلى ضعف التمويل ليس مجرد عائق مالي، بل مؤشر على إشكالية أعمق في الأولوية الاستراتيجية للريادة ضمن السياسات الجامعية. هذا الاستنتاج يستند إلى التكامل بين البيانات الكمية- حيث سجل ضعف الدعم المالي أعلى النسب (76.8٪ بين الطلبة) - والبيانات النوعية التي كشفت عن غياب الميزانيات المخصصة والهياكل التمويلية المستدامة.

على مستوى التحليل المقارن، يبرز التباين بين الجامعات التقليدية والتقنية اختلافًا جوهريًا في "الرأس المال المؤسسي" والقدرة على مواجهة التحديات النظامية. فإدراك التحديات الأكثر وضوحًا في الجامعات التقليدية (M=3.66 مقابل 3.06) يعكس تعقيد التحول المؤسسي في هذه الجامعات، بينما تمثل الجامعات التقنية نموذجًا أكثر مرونة وإن كان محدود الإدراك للتحديات البنيوية.

في الإطار النظري، تقدم الدراسة مساهمة نقدية من خلال اختبار نماذج مثل "الحلزون الثلاثي" في سياق غير نمطي. فضعف تجسيد هذا النموذج - كما يتجلى في محدودية التعاون مع القطاع الخاص (73.2٪ بين أصحاب المصلحة) - لا يدل على قصور في النموذج نفسه، بل يسلط الضوء على الحاجة لتطوير أطر تفسيرية أكثر مرونة تأخذ في الاعتبار خصوصية البيئات الهشة والمركبة.

أما على المستوى المنهجي، فقد أتاح التكامل بين الآليات الكمية والنوعية سبر أغوار الظاهرة بشكل غير مسبوق. فالاتساق بين ارتفاع الأوزان النسبية للمقترحات الاستراتيجية (كإنشاء الحاضنات بنسبة 81.2٪) والشواهد النوعية الداعمة ("مطلوب إنشاء حاضنات أعمال داخل الحرم الجامعي") يعزز مصداقية النتائج ويكشف عن نضج ملحوظ في تصورات أصحاب المصلحة لمتطلبات التحول الريادي.

في السياق المعرفي، تتجاوز هذه الدراسة القيود المنهجية في الأدبيات السابقة من خلال شمولية العينة (عشر جامعات) وتنوع فئات المبحوثين (أربع فئات)، مما أتاح رصد أنماط وتحليلات كانت ستغيب في الدراسات المجتزأة. كما يمثل الربط التحليلي بين العوامل المؤسسية والثقافية تقدماً على الدراسات التي تناولت هذه الأبعاد بمعزل عن بعضها.

الاستنتاجات

في ضوء التحليل المتكامل للنتائج، يمكن استخلاص الاستنتاجات التالية:

أولاً، تؤكد الدراسة على الطبيعة النظامية للتحديات التي تواجه التحول الريادي في الجامعات الفلسطينية، حيث تتفاعل العوامل المالية والإدارية والثقافية في تشكيل بيئة جامعية تفتقر للتمكين النظامي. ثانيًا، يفرض التباين بين أنواع الجامعات ضرورة انتقال صناع السياسات من النماذج "الموحدة" إلى استراتيجيات "مخصصة" تراعي الخصائص المؤسسية المتباينة. أخيرًا، تقدم الدراسة إسهامًا نظريًا من خلال إعادة معايرة النماذج العالمية في ضوء سياق محلي فريد، مما يضع

أساسًا لبحوث مقارنة مستقبلية ويسهم في تطوير الحقل المعرفي لريادة الأعمال في التعليم العالي.

توصيات الدراسة

على المستوى المؤسسي (للإدارات الجامعية)

1. **إنشاء هيكل مؤسسي متخصص:** تأسيس وحدات أو مراكز لريادة الأعمال ذات صلاحيات تنفيذية وميزانيات مستقلة، لمعالجة التشتت المؤسسي الذي كشفته النتائج.
2. **اعتماد نموذج تمويلي مستدام:** تخصيص صندوق دعم ريادي داخل كل جامعة، والاستفادة من الشراكات مع القطاع الخاص لتمويل المشاريع الناشئة، استجابة لضعف الدعم المالي (76.8% من المستجيبين).
3. **توحيد السياسات الداعمة:** تطوير دليل سياسات موحد يحدد إجراءات تبسيط البيروقراطية وتسهيل عملية إنشاء المشاريع الريادية داخل الحرم الجامعي.

على المستوى الأكاديمي (لكليات وهيئات التدريس)

1. **إعادة هيكلة البرامج الأكاديمية:** دمج مفاهيم ريادة الأعمال عبر المناهج الدراسية كافة، وتصميم مسارات تخصصية في الابتكار وريادة الأعمال، مع تأهيل الكوادر الأكاديمية في أساليب التدريس الريادية.
2. **تعزيز البنية التحتية للتطبيق:** إنشاء مساحات عمل مشتركة ومختبرات ابتكار مجهزة، وربطها ببرامج التدريب العملي في سوق العمل، لتحويل الأفكار النظرية إلى مشاريع عملية.

على مستوى السياسات الوطنية (لوزارة التربية والتعليم العالي)

1. **مراجعة الإطار التشريعي:** إدراج تعزيز الثقافة الريادية كأولية في الاستراتيجيات الوطنية للتعليم العالي، وربط التمويل الحكومي للجامعات بمؤشرات أداء ريادية محددة.
2. **إنشاء منصة وطنية للتكامل:** تطوير منصة رقمية تجمع الجامعات والقطاع الخاص والرياديين لتعزيز الشراكات وتبادل الخبرات، مع إطلاق حملة وطنية للتوعية بأهمية ريادة الأعمال.

البحوث مستقبلية

1. **دراسة أثر السياسات:** إجراء دراسة طولية تقيس فعالية السياسات المقترحة في تحسين البيئة الريادية خلال خمس سنوات.
2. **تحليل مقارن معمق:** إجراء دراسة مقارنة مع جامعات رائدة في السياق الإقليمي لتحديد أفضل الممارسات القابلة للتطبيق محلياً

بيان الافصاح

- **تضارب المصالح:** يُقرّ الباحث بعدم وجود أي تضارب مصالح مالي أو مؤسسي يؤثر على نتائج هذه الدراسة.
- **التمويل:** لم يتلقَ تمويلًا مباشرًا أو غير مباشر من أي جهة خارجية تُؤثر على محتوى الدراسة أو توجهه المنهجي وتم تنفيذ هذه الدراسة بتمويل ذاتي كامل من قبل الباحث.
- توافر البيانات: توفر البيانات والمواد (AVAILABILITY OF DATA AND MATERIALS) تتوفر البيانات التي تم جمعها في هذه الدراسة من خلال أدوات البحث الكمية والنوعية، وهي محفوظة لدى الباحث الرئيسي. ويمكن مشاركتها مع الباحثين المهتمين لأغراض علمية غير تجارية، بناءً على طلب رسمي يُقدَّم عبر البريد الإلكتروني، وبما يتوافق مع معايير الخصوصية وموافقة الجهات المشاركة. ويأتي هذا التوجه دعمًا لمبدأ الشفافية العلمية والانفتاح المعرفي، وتعزيزًا للتعاون البحثي في مجال ريادة الأعمال داخل البيئة الجامعية الفلسطينية.
- **الشكر والتقدير:** يتقدم الباحثان بخالص الشكر والتقدير إلى جامعة صفاقس – كلية الاقتصاد وعلوم التصرف – مدرسة الدكتوراه – تونس، على الدعم الأكاديمي الذي ساهم في إنجاز هذا البحث، والشكر موصول إلى الأساتذة والزملاء الذين قدموا الملاحظات العلمية القيّمة، ولكل من ساعد في توفير البيانات والمراجع اللازمة لإتمام هذا العمل.

Open Access

This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons licence, and indicate if changes were made. The images or other third party material in this article are included in the article's Creative Commons licence, unless indicated otherwise in a credit line to the material. If material is not included in the article's Creative Commons licence and your intended use is not permitted by statutory regulation or exceeds the permitted use, you will need to obtain permission directly from the copyright holder. To view a copy of this license, visit https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/

المراجع

- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2023). *إحصاءات الخريجين وسوق العمل*. رام الله. تم الاسترجاع من https://www. pcbs. gov. ps/statistics
- السرحان، خالد، وقطيش، محمد. (2019). معوقات تطبيق برامج ريادة الأعمال في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة الدراسات التربوية والنفسية*، 13(2)، 89-112.
- العبيدي، علي، والجميلي، حسن. (2020). تقييم برامج ريادة الأعمال في الجامعات العراقية. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 8(4)، 23-45.
- الحربي، محمد، والقحطاني، أحمد. (2022). أثر البيئة الجامعية في تعزيز الثقافة الريادية لدى طلبة الجامعات السعودية. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 15(3)، 45-67.
- صويص، محمد. (2020). تصورات طلبة جامعة القدس المفتوحة لمفهوم الريادة. *مجلة الدراسات التربوية*، 6(2)، 78-95.
- ياسين، أحمد. (2021). فعالية البرامج الريادية في الجامعات الفلسطينية. *مجلة البحث العلمي في التعليم العالي*، 7(1)، 34-56.
- وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية. (2023). *وثيقة الخطة القطاعية للتعليم العالي*. رام الله. تم الاسترجاع من https://www. mohe. pna. ps

References

- Abu Helal, S., & Sarairah, K. A. (2025). The reality of secondary school principals' practice of entrepreneurial leadership in Palestine and relations with some variables. *An-Najah Univ. Journal for Research – B (Humanities)*, 39(3). Retrieved from https://journals.najah.edu/media/journals/full_texts/4_fJpaM6s.pdf.
- Abu Madi, A. A. (2025). *The role of universities in promoting entrepreneurial culture: A study of Palestinian universities* (Doctoral dissertation). University of Sfax, Tunisia.
- Al-Harbi, M., & Al-Qahtani, A. (2022). The impact of the university environment on promoting entrepreneurial culture among Saudi university students. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 15(3), 45–67.
- Al-Jasser, H. (2017). Development of entrepreneurial culture at Imam Muhammad bin Saud University. *Journal of Entrepreneurship Research*, 12(2), 145–162.
- Al-Monsash, M., Alarabi, A., & Hamali, M. (2024). Saudi universities as drivers of innovation and entrepreneurial development. *SDGs Review*, 6(1), 35–52. https://doi.org/10.1038/sdgsrev2024.001
- Al-Obaidi, A., & Al-Jumaili, H. (2020). Evaluation of entrepreneurship programs in Iraqi universities. *Journal of Management and Economics*, 8(4), 23–45.
- Al-Sarhan, K., & Qutaish, M. (2019). Obstacles to implementing entrepreneurship programs in Jordanian universities from faculty members' perspectives. *Journal of Educational and Psychological Studies*, 13(2), 89–112.
- Aminova, A., Qasim, K., & Said, F. (2020). Entrepreneurship ecosystem in the Arab world: Challenges and prospects. *Arab Economic Journal*, 28(3), 217–230. https://doi.org/10.11588/aej.2020.3.005.
- Bardin, L. (2013). *L'analyse de contenu*. Presses Universitaires de France.
- Beirut Arab University. (2023). Entrepreneurship center: Initiatives and success stories. Retrieved from https://www.bau.edu.lb/Centers/Entrepreneurship.
- Boldureanu, G., Ionescu, A. M., Bercu, A. M., Bedrule-Grigoruță, M. V., & Boldureanu, D. (2020). Entrepreneurship education through successful entrepreneurial models in higher education institutions. *Sustainability*, 12(3), 1267. https://doi.org/10.3390/su12031267.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). Sage Publications.

- Khan, S. A., Tang, J., & Zhu, R. (2023). Dynamic capabilities and entrepreneurial university performance: The mediating role of knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 27(3), 689–710. https://doi.org/10.1108/JKM-05-2022-0365.
- Kuratko, D. F. (2020). *Entrepreneurship: Theory, process, practice* (11th ed.). Cengage Learning.
- Liguori, E., Corbin, R., & Lackeus, M. (2023). The entrepreneurial culture: A systematic literature review and research agenda. *Journal of Small Business Management*, 61(2), 1–30. https://doi.org/10.1080/00472778.2022.2153125.
- Lyons, T. S., & Zhang, L. (2018). Who does (not) benefit from entrepreneurship programs? *Journal of Business Venturing*, 33(1), 215–232. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2017.12.004.
- Mazzarol, T. (2022). The entrepreneurial ecosystem in higher education: A conceptual framework. *Studies in Higher Education*, 47(3), 587–603. https://doi.org/10.1080/03075079.2020.1770716.
- Neck, H. M., & Corbett, A. C. (2018). The scholarship of teaching and learning entrepreneurship. *Entrepreneurship Education and Pedagogy*, 1(1), 8–41. https://doi.org/10.1177/2515127417737286.
- Palestinian Central Bureau of Statistics. (2023). *Graduates and labor market statistics*. Ramallah. Retrieved from https://www.pcbs.gov.ps/statistics
- Palestinian Ministry of Education and Higher Education. (2023). *Higher education sectoral plan document*. Ramallah. Retrieved from https://www.mohe.pna.ps
- Dweikat, N. (2023). The impact of job stress and job satisfaction on employee performance: The case of the Software Companies in Palestine. *An-Najah University Journal for Research – B (Humanities)*, 37(4), 775–803. https://doi.org/10.35552/0247-037-004-007.
- Etzkowitz, H. (2008). *The triple helix: University-industry-government innovation in action*. Routledge.
- Gibb, A., & Hannon, P. (2012). Towards the entrepreneurial university. *International Journal of Entrepreneurship Education*, 4, 73–110.
- Guerrero, M., & Urbano, D. (2012). The development of an entrepreneurial university. *The Journal of Technology Transfer*, 37(1), 43–74. https://doi.org/10.1007/s10961-010-9171-x.
- Guerrero, M., Urbano, D., & Fayolle, A. (2021). Entrepreneurial university ecosystems: A global perspective. *Studies in Higher Education*, 46(5), 857–867. https://doi.org/10.1080/03075079.2021.1896798.
- Hayton, J. C., & Cacciotti, G. (2014). Is there an entrepreneurial culture? A review of empirical research. *Entrepreneurship & Regional Development*, 26(9–10), 708–731. https://doi.org/10.1080/08985626.2014.962602.
- Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2017). *Entrepreneurship* (10th ed.). McGraw-Hill Education.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2nd ed.). Sage Publications.
- Jardim, J. (2023). Entrepreneurial universities: A bibliometric analysis. *Education Sciences*, 13(2), 186. https://doi.org/10.3390/educsci13020186.

- Saldaña, J. (2021). *The coding manual for qualitative researchers* (4th ed.). SAGE Publications.
- Schlägel, C., & Sarstedt, M. (2021). Assessing the measurement invariance of the four-dimensional cultural intelligence scale across countries: A composite model approach. *European Management Journal*, 39(4), 509–521. https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.12.004.
- Sweiss, M. (2020). Open University students' perceptions of the concept of entrepreneurship. *Journal of Educational Studies*, 6(2), 78–95.
- Tawil, R., & Morrar, R. (2025). Bolstering the startup sector in Palestine and its potential impact on public finance. *An-Najah Univ. Journal for Research – B (Humanities)*, 39(2). Retrieved from https://staff.najah.edu/media/published_research/2025/02/06/3_9ua5sb4.pdf.
- Wright, M., Siegel, D. S., & Mustar, P. (2023). The rise of the entrepreneurial university: A global phenomenon. *Research Policy*, 52(1), 104569. https://doi.org/10.1016/j.respol.2022.104569.
- Yaseen, A. (2021). Effectiveness of entrepreneurship programs in Palestinian universities. *Journal of Scientific Research in Higher Education*, 7(1), 34–56.