استلام البحث نوفمبر 2025.
وقبل للنشر ديسمبر 2025،
وتم نشره إلكترونيًا ديسمبر 2025.
(معرف الوثائق الرقمي):
https://doi.org/10.64190/abj.1.2.2026.8

Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 (CC-BY-NC).

قياس أبعاد ثقافة ريادة الأعمال في الجامعات الفلسطينية: تحليل كمي لأربعة أبعاد من نموذج GLOBE

عبد الفتاح أحمد أبو ماضي(*)
جامعة صفاقس، تونس
جامعة فلسطين التقنية - خضوري، فلسطين

الملخص

هدفت الدراسة إلى قياس أبعاد ثقافة ريادة الأعمال في الجامعات الفلسطينية، عبر تحليل أربعة أبعاد من نموذج (GLOBE) التوجه نحو الأداء، والتوجه نحو المستقبل، والنزعة الجماعية المؤسسية، والتوجه الإنساني. كما سعت الدراسة إلى سد فجوة بحثية في تطبيق نموذج (GLOBE) في السياق الفلسطيني، من خلال فحص تأثير نوع الجامعة والجنس على هذه التصورات، وتحديد الأبعاد الأكثر تأثيرًا في ثقافة ريادة الأعمال.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت قائمة استقصاء إلكترونية على عينة قصدية من 384 فردًا من ثلاث جامعات (تقليدية، تطبيقية، حكومية). تم التحقق من صدق الأداة وثباتها (α=0.91)، واستخدمت اختبارات (t-test) و(ANOVA) وتحليل الانحدار المتعدد.

كشفت النتائج عن توافر جميع الأبعاد بدرجة عالية، مع وجود فروق دالة إحصائيًا بين أنواع الجامعات في النزعة الجماعية المؤسسية والتوجه الإنساني لصالح الجامعات التقليدية والتطبيقية. ولم تظهر فروق تُعزى للجنس إلا في التوجه الإنساني. كما أظهر تحليل الانحدار أن الأبعاد الأربعة تسهم بشكل دال في تفسير ثقافة ريادة الأعمال، وكان التوجه نحو الأداء والمستقبل الأكثر تأثيرًا.

خلصت الدراسة إلى أنها أسهمت في سد فجوة بحثية عبر تطبيق نموذج (GLOBE) في السياق الفلسطيني، مقدمةً رؤى عملية لصناع القرار، وتوصي بتحول استراتيجي نحو سياسات موجهة نحو الأداء والمستقبل لتعزيز ثقافة ريادة الأعمال المؤسسية.

الكلمات المفتاحية: *ثقافة ريادة الأعمال، ريادة الأعمال، التعليم العالي، الجامعات الفلسطينية، نموذج (GLOBE).*

المقدمة

تشهد البيئات الجامعية العالمية تحولاً جوهريًا من النموذج التقليدي إلى نموذج الجامعة الريادية التي تدمج بين التعليم والبحث والتأثير الاقتصادي والاجتماعي (Etzkowitz, 2008) وفي

المؤلف المُراسل: عبد الفتاح أحمد أبو ماضي، جامعة صفاقس. كلية الاقتصاد وعلوم التصرف، تونس، رئيس قسم المكتبة، جامعة فلسطين التقنية – خضوري، فلسطين، Abdalfatah.abumadi@gmail.com، https://orcid.org/0009-0002-2479-2201.

الاقتباس: أبو ماضي، عبد الفتاح أحمد. (2026). قياس أبعاد ثقافة ريادة الأعمال في الجامعات الفلسطينية: تحليل كمي لأربعة أبعاد من نموذج GLOBE. *ARADO Business Journal* .2(1)، 23-48. https://doi.org/10.64190/abj.1.2.2026.8

السياق الفلسطيني، تُعد ثقافة ريادة الأعمال ضرورة ملحة في ظل ارتفاع معدلات بطالة الخريجين إلى 53% عام 2023 (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2024)، وما تواجهه من تحديات سياسية واقتصادية فريدة وخاصة بالبيئة الفلسطينية، نتيجة إجراءات التحكم والسيطرة (الاحتلال الإسرائيلي). وبرغم الدراسات التي تناولت الجوانب الهيكلية لريادة الأعمال في الجامعات الفلسطينية (مثل: Ibdair, 2022; Tabi, 2021; Awad & Salaimeh, 2023)، إلا أنها أغفلت التحليل الثقافي المنظم القادر على تشخيص البيئة الداعمة للسلوك الريادي. ومن هنا، تبرز الحاجة إلى تطبيق نموذج ثقافي معياري يمكن من خلاله قياس الأبعاد الثقافية التي تُشكل تفاعل ريادة الأعمال على أرض الواقع.

مشكلة الدراسة

تتمثل في جسر الفجوة البحثية من خلال تطبيق أربعة أبعاد ثقافية مركزية من نموذج (GLOBE) المعترف به عالميًا، وهي: **التوجه نحو الأداء، والتوجه نحو المستقبل، والجماعية المؤسسية، والتوجه الإنساني**. حيث تتيح هذه الأبعاد تحليلاً كميًا دقيقًا للنسيج الثقافي داخل الجامعات الفلسطينية، مع تحديد الفروق بين أنواع الجامعات (تقليدية، تطبيقية، حكومية)، مما يوفر أساسًا علميًا لواضعي السياسات لتطوير بيئات جامعية داعمة لريادة الأعمال. **وتجيب عن سؤال الدراسة الرئيسي:** ما مستوى توافر الأبعاد الأربعة المختارة من نموذج (GLOBE) في تشكيل ثقافة ريادة الأعمال داخل الجامعات الفلسطينية حسب وجهة نظر المبحوثين؟

أهداف وتساؤلات الدراسة وفرضياتها

تُعد ثقافة ريادة الأعمال في الجامعات ركيزة أساسية لتعزيز الابتكار وبناء القدرات التنافسية في بيئات التعليم العالي. وفي السياق الفلسطيني، تبرز الحاجة إلى فهم الخصائص الثقافية المؤثرة في السلوك الريادي، بما يسهم في تطوير بيئة تعليمية محفزة وتَبني سياسات داعمة لريادة الأعمال. تأتي هذه الدراسة في إطار الجهود العلمية الرامية إلى تحليل الثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية من منظور علمي حديث، بما يثري النقاش الأكاديمي حول دور الثقافة في تعزيز ريادة الأعمال في التعليم العالي.

أولاً - أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية:

1- قياس مستوى توافر ثقافة ريادة الأعمال في الجامعات الفلسطينية من خلال أربعة أبعاد مختارة من نموذج (GLOBE).
2- تحليل الفروق ذات الدلالة الإحصائية في تصور المبحوثين لأبعاد ثقافة ريادة الأعمال بين الجامعات الفلسطينية بناءً على المتغيرات الديموغرافية: نوع الجامعة (تقليدية، تطبيقية، حكومية) والجنس.
3- تحديد مدى مساهمة الأبعاد الثقافية الأربعة المختارة في تشكيل التصور العام لثقافة ريادة الأعمال في البيئة الجامعية الفلسطينية.
4- تقديم إطار عملي يساعد صُنّاع القرار الأكاديمي على تطوير سياسات تعليمية تعزز ثقافة ريادة الأعمال في مؤسسات التعليم العالي.

ثانيًا - تساؤلات الدراسة

انطلاقًا من أهداف الدراسة، تتمثل التساؤلات البحثية فيما يلي:

1- ما مستوى توافر الأبعاد الأربعة المختارة من نموذج (GLOBE) في تشكيل ثقافة ريادة الأعمال داخل الجامعات الفلسطينية حسب وجهة نظر المبحوثين؟

2- ما طبيعة الفروق في الأبعاد الأربعة لثقافة ريادة الأعمال بين الجامعات الفلسطينية وفق متغير نوع الجامعة والجنس للمبحوثين؟

3- كيف تسهم الأبعاد الثقافية الأربعة في تفسير ثقافة ريادة الأعمال في البيئة الجامعية الفلسطينية حسب المبحوثين؟

ثالثاً- فرضيات الدراسة

بناءً على التساؤلات السابقة، تم صياغة الفرضيات التالية:

- **H1**: من المتوقع وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أبعاد ثقافة ريادة الأعمال بين الجامعات الفلسطينية وفق تصنيفها (التقليدية، التطبيقية، والحكومية) بناء على تصورات المبحوثين.
- **H2**: من المتوقع أن تسهم الأبعاد الثقافية الأربعة (التوجه نحو الأداء، التوجه نحو المستقبل، الجماعية المؤسسية، والتوجه الإنساني) في تشكيل تصور ثقافة ريادة الأعمال داخل الجامعات الفلسطينية، بناءً على آراء المبحوثين.
- **H3**: من المتوقع وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أبعاد ثقافة ريادة الأعمال بين المبحوثين باختلاف جنسهم.

المراجعة الأدبية

أولاً - دور الجامعات في نشر ثقافة ريادة الأعمال

أدى التحول نحو اقتصاد المعرفة إلى جعل الجامعات الحاضنة الرئيسية لإنتاج المعرفة (إسماعيل، 2023). تقليديًا، اقتصر دورها على التعليم والبحث، لكن التطورات الاقتصادية والمعرفية أضافت مهمة المساهمة في التنمية المجتمعية والاقتصادية، مما أفرز مفهوم **الجامعة الريادية** (Etzkowitz, 2008) .لم تعد الجامعات مجرد مراكز للمعرفة، بل أصبحت محركًا للنمو. وقد تطور تعليم ريادة الأعمال منذ أول دورة اقترحها Myles Mace في جامعة هارفارد (Kuratko & Morris, 2017). ومع ذلك، تواجه الجامعات تحديات مالية وتقنية، ونقص الكوادر المؤهلة، إضافة إلى صعوبات إدارية ومجتمعية تتعلق بالتنوع والشمول وحرية التعبير، مما يستدعي تعزيز دورها في نشر ثقافة ريادة الأعمال.

ثانيًا- تعليم ريادة الأعمال وعلاقته بثقافة ريادة الأعمال

يمثل تعليم ريادة الأعمال الجسر بين النظرية والتطبيق، إذ لا يقتصر على إعداد خطط العمل، بل يهدف إلى غرس قيم وسلوكيات ريادية قائمة على الابتكار والمبادرة. ويتطلب ذلك منهجيات مبتكرة تدمج بين المعرفة والتطبيق العملي (Learning by Doing)، وتضع المتعلم في بيئة

عمل حقيقية. ومع تطور أساليب التعليم، ظهرت نماذج مثل التعلم الخدمي (Service Learning)، وأكدت الدراسات أن العلاقة بين نجاح التنمية ودور الجامعات قوية؛ فكلما زاد اهتمام الجامعات بريادة الأعمال، زاد إسهامها في التنمية (Wang Quanli, 2019).

ثالثًا- أهمية تعليم ريادة الأعمال

تنبع أهمية تعليم ريادة الأعمال من كونه نظامًا متكاملًا يربط بين الأبعاد الفردية والمؤسسية والمجتمعية، ويرتكز على خمسة محاور:

1- إطار القيم والمعتقدات: مثل تقبّل المخاطرة، التعلم من الفشل، والسعي للاستقلالية والابتكار.

2- بيئة ممكنة: تشمل سياسات تمكينية، تشريعات ميسرة، حوافز ضريبية، وبنية تحتية تعليمية (Javidan et al., 2006).

3- مؤشرات القياس الكمية والنوعية: كما استخدمتها دراسات في مجموعات بحثية مثل: Research Policy وTechnovation، وتشمل عدد الشركات الناشئة، معدل نمو المشاريع، وتحليل الخطاب الإعلامي واتجاهات السياسات.

4- التأثير الاقتصادي والاجتماعي: تسهم ثقافة ريادة الأعمال في خلق فرص عمل وتنويع الاقتصاد، وتعزيز حلول مبتكرة للتحديات المجتمعية.

5- ثقافة مستدامة: تؤكد دراسة Carter (2025) أن استمرارية الثقافة تتطلب نقل المعرفة بين الأجيال وتغيير الصورة النمطية، مما يجعلها جزءً من اقتصاد المعرفة وكذلك دراسات (Hytti&Higgins, Verduij, Brentnall, 2025).

رابعًا- النماذج الثقافية لتحليل الثقافة التنظيمية ومقارنتها بنموذج(GLOBE)

تُعد النماذج الثقافية أدوات مهمة لفهم تأثير الثقافة في السلوك التنظيمي والقيادة، خاصة في البيئات متعددة الثقافات. ومن أبرز هذه النماذج:

- **نموذج Hofstede**: يركز على ستة أبعاد ثقافية وطنية مثل السلطة والفردية وضبط النفس، ويُستخدم في تحليل الفروق بين المجتمعات (Hofstede, 1980).
- **نموذج Trompenaars**: يهتم بالتفاعل الثقافي والعلاقات الشخصية أكثر من البنية المؤسسية، ويُستخدم في إدارة الفرق الدولية (Trompenaars&Hampden-Turner,1998).
- **نموذج Schwartz**: يركز على القيم الجوهرية التي توجه السلوك، ويُستخدم في علم النفس الثقافي، لكنه لا يقدم أدوات كمية للمؤسسات (Sagiv & Schwartz, 2007).
- **نموذج Kluckhohn & Strodtbeck**: يقدم مدخلًا أنثروبولوجيًا لفهم التوجهات القيمية، لكنه نوعي وغير قابل للتطبيق الإحصائي (Soares et al., 2007).
- **نموذج GLOBE**: يتميز بشموليته وقدرته على الدمج بين الثقافة الوطنية والتنظيمية، ويقدم تسعة أبعاد كمية لتحليل القيادة والسلوك المؤسسي - مما يجعله الأنسب للجامعات - في بيئة غير مستقرة (House et al., 2004).

خامسًا - مقارنة نموذج (GLOBE) بالنماذج الثقافية الأخرى

يُعد نموذج (GLOBE) الأنسب لهذه الدراسة لقدرته على:

- الدمج بين الثقافة الوطنية والتنظيمية.
- تقديم أدوات قياس كمية دقيقة.
- التكيف مع السياقات المتنوعة، بما في ذلك الجامعات الفلسطينية.
- تفسير سلوكيات القيادة والابتكار وريادة الأعمال في بيئات غير مستقرة.

سادسًا - ثقافة ريادة الأعمال

- **تعريف ثقافة ريادة الأعمال:** تسلط هذه الدراسة الضوء على ثقافة ريادة الأعمال، مع الإشارة إلى أن بعض المصطلحات تُستخدم كمترادفات في الأبحاث الإنجليزية وما يقابلها بالعربية، مما يستدعي توضيح التعريف الإجرائي لهذا المفهوم.
- **ريادة الأعمال مقابل ثقافة ريادة الأعمال:** من المهم التمييز بين المفهومين؛ فريادة الأعمال تمثل الفعل أو السلوك الملموس المتمثل في إنشاء مشروع أو تطوير فكرة، بينما ثقافة ريادة الأعمال هي البيئة والمناخ العام الذي يُحفّز هذا السلوك ويجعله ممكنًا ومستدامًا.

تعدد التعريفات يعكس اختلاف السياقات البحثية؛ إذ يرى المرصد العالمي لريادة الأعمال (GEM) أن ثقافة ريادة الأعمال هي مجموعة القيم والمعتقدات والمواقف المجتمعية التي تشجع على تبني السلوك الريادي وتقدير المخاطرة والابتكار (Reynolds, 2005) ويعرفها (Hayton et al., 2002) بأنها البيئة الاجتماعية والتنظيمية الداعمة لتوليد الأفكار وتحويلها إلى مشاريع فعالة، بينما يصفها Urban (2020) بأنها بيئة تفاعلية تعزز التفكير الاستباقي والإبداع وتحمل المخاطر. وتؤكد الدراسات الحديثة مثل Stephan & Pathak (2022) أن ثقافة ريادة الأعمال تنشأ من التفاعل بين المؤسسات التعليمية والقيم المجتمعية، مما يجعل دراسة الأبعاد لثقافة ريادة الأعمال مدخلاً مهمًا لتقييم قابلية المجتمع لتبني ريادة الأعمال كمنهج حياة وأداة تنموية.

- **أهمية ثقافة ريادة الأعمال في البيئة الجامعية:** تكتسب ثقافة ريادة الأعمال أهمية متزايدة في البيئة الجامعية لدورها في إعداد الطلبة والخريجين لمواجهة تحديات سوق العمل وتعزيز قدراتهم على الابتكار وتحويل الأفكار إلى مشاريع منتجة. وفي ظل التحول نحو الاقتصاد المعرفي، أصبحت هذه الثقافة ركيزة أساسية لتأهيل خريجين قادرين على قيادة المشاريع الريادية والإسهام في التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وتتمثل أدوار الجامعات في ترسيخ هذه الثقافة من خلال دمج مفاهيم الريادة في المناهج، توفير حاضنات أعمال ومراكز ابتكار، تشجيع البحث التطبيقي المرتبط باحتياجات السوق، وبناء شراكات مع القطاعين العام والخاص. ولا يقتصر تأثير ثقافة ريادة الأعمال على تطوير الأفراد، بل يمتد ليشكل رافعة للتنمية المستدامة على مستوى المجتمع بأكمله.
- **تأصيل المفهوم وفروقات المصطلحات:** لا بد من تأصيل تعريف ثقافة ريادة الأعمال، وتوضيح الفروقات بينها وبين المصطلحات التي قد تُستخدم كمرادفات لها، مثل «الروح الريادية» أو «المناخ الريادي»، حيث تشير هذه المصطلحات إلى جوانب جزئية من الثقافة، بينما المفهوم الأشمل يتضمن القيم، المعتقدات، والسلوكيات التي تدعم الابتكار والمبادرة في مختلف المستويات.

سابعًا - دور الجامعات في نشر وتعزيز ثقافة ريادة الأعمال

تقليديًا، اقتصر دور الجامعات على التعليم والبحث العلمي، إلا أن التطورات الاقتصادية والمعرفية فرضت عليها مهمة ثالثة، وهي المساهمة في التنمية المجتمعية والاقتصادية. هذا التحول أدى إلى ظهور مفهوم الجامعة الريادية Etzkowitz، (2008)، والتي لم تعد مجرد مركز لإنتاج المعرفة، بل أصبحت محركاً للنمو. لذا تلعب الجامعات دورًا محوريًا في بناء ثقافة ريادة الأعمال من خلال:

- **تطوير البرامج الأكاديمية**: ومناهج ومقررات تعليمية تعزز الكفايات الذاتية للرياديين؛ الفكرية كأنواع التفكير؛ النقدي، التحليلي، التركيبي، والتفكير الشمولي.
- **توفير البيئة الداعمة**: عبر البنية التحتية، والموارد اللازمة، وحاضنات أعمال ومراكز دعم للمشاريع الريادية.
- ترسيخ المفاهيم والقيم:مثل الاستقلالية، وتحمل المسؤولية، والتخطيط المستقبلي، وتشجيع العمل الجماعي.
- عقد الشراكات: مع الجهات الداعمة وذات العلاقة في القطاعات المختلفة (الحكومي، الخاص، الأهلي).

ثامنًا - أبعاد نموذج (GLOBE) المختارة في هذه الدراسة

نموذج (**GLOBE**: Global Leadership & Organizational Behavior Effectiveness Research Program) يُعدّ من أبرز الأطر النظرية التي تُستخدم لقياس الأبعاد الثقافية للمجتمعات. يضم النموذج تسعة أبعاد، تم اختيار أربعة منها في هذه الدراسة مواءمة مع مجتمع الدراسة - الحالة الفلسطينية-. فيما يلي توضيحا للأبعاد المختارة من نموذج (GLOBE) وتعريفاتها الإجرائية وفق سياق هذه الدراسة وارتباطها بثقافة ريادة الأعمال:

- **التوجه نحو الأداء (Performance Orientation)**: وتعني مدى تشجيع الجامعة على تحقيق الإنجاز والتميز الأكاديمي والمهني. ويعتبر هذا البُعد أساسا لريادة الأعمال، حيث يُعزّز السعي نحو التميز، والعمل الجاد، وتحقيق الأهداف.
- **التوجه المستقبلي (Future Orientation)**: ويعبر هذا البُعد عن مدى تعزيز الجامعة للتخطيط طويل الأمد وتأجيل تلبية الاحتياجات والرغبات الآنية. يرتبط مباشرة بقدرة رواد الأعمال على التخطيط الاستراتيجي، وتحمل المخاطر على المدى القصير من أجل تحقيق عوائد مستقبلية.
- **الجماعية المؤسسية (Institutional Collectivism)**: ويعكس دعم الجامعة للعمل الجماعي وتوزيع الموارد بشكل عادل وبكفاءة وفاعلية. يُعكس قدرة المؤسسة على بناء بيئة داعمة للمشاريع الريادية، وتوفير الموارد بشكل عادل، مما يُشجّع التعاون والمبادرة الجماعية.
- **التوجه الإنساني (Human Orientation)**: يشير إلى مدى تقدير الجامعة للأفراد وتشجيعها على التسامح والعدالة. يرتبط بجوهر ريادة الأعمال الاجتماعية، حيث يُشجع على تطوير مشاريع تُقدم حلولًا للمشكلات المجتمعية.

الإطار النظري للدراسة

تشكل الدراسات السابقة ركيزة أساسية للبحث العلمي، إذ تقدم هذه الدراسة تحليلاً نقديًا للأدبيات المتعلقة بثقافة ريادة الأعمال في الجامعات، وتحديد الفجوات التي تسعى هذه الدراسة لمعالجتها.

1- **نموذج (GLOBE) كأساس تحليلي**: تتبنى هذه الدراسة نموذج "GLOBE" العالمي للقيادة والسلوك التنظيمي (Guerrero et al., 2024; Javidan et al., 2004) كإطار نظري رئيسي. وتم اختيار أربعة أبعاد محددة منه نظرًا لملاءمتها لسياق البيئة الفلسطينية وقدرتها التفسيرية على رصد ثقافة ريادة الأعمال في المؤسسات الأكاديمية. وقد تم استبعاد الأبعاد الأخرى للنموذج لضمان تركيز نظري ومنهجي أكثر وضوحا وتركيزًا على السمات التي تعتقد هذه الدراسة أنها الأكثر حسمًا في تشكيل البيئة الريادية المحلية.

2- **قياس الأبعاد الثقافية**: سد الفجوة بين الوصف والتحليل لقياس مدى توافر هذه الأبعاد. هنا، تهدف هذه الدراسة إلى سد فجوة واضحة في الأدبيات المحلية، حيث إن الدراسات السابقة إما أن تكون قد ركزت على الجوانب الهيكلية والمؤسسية الوصفية (حامد، 2007؛ عبد الله والنتشة وحتاوي، 2014)، أو استخدمت منهجيات كمية متقدمة لكنها اغفلت قياس العمق الثقافي الشامل (كالدلو، 2016؛ أبو عودة، 2016). بينما توفر مقاييس (GLOBE) المعيارية أداة قوية لذلك (Gupta et al., 2006)على عكس بعض المحاولات المحلية التي غفلت عن هذا الشمول (الصوص، 2021؛ العرجاوي، 2022). وعليه، تُعرّف الدراسة ثقافة ريادة الأعمال الجامعية إجرائيًا بأنها: النسق السائد من القيم والممارسات المستمدة من الأبعاد الأربعة المذكورة، والتي توجه سلوك الأفراد والجماعات نحو إنشاء مبادرات ذات قيمة اقتصادية واجتماعية.

3- **تفسير التباين المؤسسي والجندري (النوع الإنساني)**: تستعين هذه الدراسة بـ "النظرية المؤسسية" لفهم كيف ينتج التباين في الثقافة التنظيمية عن طبيعة المؤسسة ذاتها. هذا يفسر التوقعات باختلاف الثقافة بين الجامعات التقليدية (التي قد تكون «محميات» للقيم الجماعية)، والتطبيقية (التي تعمل «مختبرات» للتكيف المجتمعي)، والحكومية (التي تواجه تحديات بيروقراطية)، كما أشارت دراسات سياقية سابقة (أبو شمالة، 2020؛ المعمري، 2021). كما تستفيد الدراسة من نظرية الأدوار الاجتماعية لتفسير أي تفوق محتمل للإناث في البُعد الإنساني، مع مراعاة النتائج المحلية التي تشير إلى تجانس ثقافي جندري عام (المليحي، 2020).

4- **القيمة التفسيرية التكاملية للأبعاد**: وللبحث عن القوة التفسيرية النسبية لكل بُعد. تبرر هذه الدراسة استخدام تحليل الانحدار المتعدد، مستندةً إلى نتائج دراسات (GLOBE) التي أظهرت تفاوت تأثير الأبعاد حسب السياق (Javidan et al., 2004). هذا النهج يعالج فجوة منهجية أشارت إليها أدبيات محلية حول غياب التكامل المنهجي (عبدالمولى، 2020؛ الشرمان، 2019). وعلى المستوى النظري، تدمج الدراسة بين نظرية الرأسمال الاجتماعي (لتفسير الأبعاد الإنسانية والجماعية) ونظرية الميزة التنافسية (لتفسير أبعاد التوجه نحو الأداء والتوجه نحو المستقبل)، مقدمةً بذلك إطارًا تكامليًا أجمعت على أهميته أدبيات السياسات (الباجوري، 2017؛ بن عطية ومياح، 2024).

5- **الفجوات البحثية المستهدفة:** أخيرًا، تبرز الدراسة مساهمتها من خلال استهداف ثلاث فجوات رئيسية:

- **فجوة نظرية:** من خلال التطبيق الأول لنموذج (GLOBE) الشامل في السياق الفلسطيني - حسب علم الباحث -، بينما اقتصرت الدراسات المحلية السابقة على نماذج جزئية (منصور، 2018؛ سلامة وآخرون، 2022).
- **فجوة منهجية:** عبر الجمع بين القياس الكمي الدقيق للأبعاد الأربعة المختارة، والتفسير النوعي العميق للفروق المؤسسية.
- **فجوة تطبيقية:** من خلال الربط المباشر بين النتائج الثقافية وتصميم السياسات المؤسسية، مستجيبةً لدراسات سابقة (موسى، 2018؛ الباجوري، 2017).

تصميم الدراسة والمنهجية

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لما له من قدرة على تقديم تصور دقيق للظواهر الثقافية، وتحليل العلاقات بين المتغيرات دون التدخل في البيئة الطبيعية للمبحوثين، حيث يتيح فحص التصورات الفردية والمؤسسية ضمن سياق ثقافي معقد ومتغير، كما يسمح باختبار الفرضيات وتحديد أنماط العلاقات بين المتغيرات. وفقًا لـ Creswell & Creswell (2023)، فإن المنهج الوصفي التحليلي استخدمته هذه الدراسة بهدف:

- **وصف الظاهرة:** تقديم صورة كمية وكيفية دقيقة لواقع ثقافة ريادة الأعمال في الجامعات الفلسطينية.
- **تحليل العلاقات:** فحص الترابط بين الأبعاد الثقافية المختلفة والمتغيرات الديموغرافية والمؤسسية.
- **اختبار الفرضيات السببية:** تحديد التأثير النسبي للأبعاد الثقافية على التصور العام لثقافة ريادة الأعمال.
- **استخلاص نتائج قابلة للتعميم:** بما يتيح تقديم توصيات عملية لصناع القرار في التعليم العالي.

وقد تم اختيار هذا المنهج لملاءمته لطبيعة الدراسة التي تسعى إلى فهم توافر ثقافة ريادة الأعمال، وتحليل الفروق بين أنواع الجامعات الفلسطينية، بالإضافة إلى دراسة تأثير المتغيرات الديموغرافية على التصورات المبحوثين كأصحاب مصلحة وارتباط بالجامعات. وقد أظهرت دراسات مثل Aminova et al. (2020) أن هذه الأبعاد تلعب دورًا محوريًا في تعزيز ثقافة ريادة الأعمال في البيئات التي تعتمد على الروابط الاجتماعية والتعاون المؤسسي، وهي سمات سعت هذه الدراسة لدراستها في السياق الفلسطيني.

تحديد المتغيرات

المتغيرات المستقلة: الأبعاد الأربعة من نموذج (GLOBE)

- التوجه نحو الأداء (Performance Orientation)
- التوجه نحو المستقبل (Future Orientation)

- الجماعية المؤسسية (Institutional Collectivism)
- التوجه الإنساني (Humane Orientation)

المتغير التابع

التصور العام لثقافة ريادة الأعمال في البيئة الجامعية من خلال تصورات وآراء المبحوثين من أصحاب المصلحة مع الجامعات الفلسطينية.

التعريف الإجرائي لثقافة ريادة الأعمال: بناءً على التعاريف السابقة، تُقدم هذه الدراسة ثقافة ريادة الأعمال بأنها: منظومة من القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تُحفّز على المبادرة، وتحمل المخاطر المدروسة، والإبداع، والابتكار، والسعي نحو تحقيق الفرص الاقتصادية والاجتماعية. وتُعد هذه الثقافة عاملاً أساسياً في تكوين بيئة داعمة لريادة الأعمال، تؤثر بشكل مباشر في استعداد الأفراد للانخراط في أنشطة ريادية، كما تحدد مدى تقبّل المجتمع لمفاهيم مثل: الفشل، والمخاطرة، والنجاح الفردي.

المتغيرات الضابطة

نوع الجامعة (تقليدية، تطبيقية، حكومية) جنس المستجيب (ذكر، أنثى)

مبررات اختيار الأبعاد الثقافية الأربعة من نموذج (GLOBE)

استندت هذه الدراسة في اختيار الأبعاد الأربعة من نموذج (GLOBE) إلى أسس منهجية ، حيث تم انتقاؤها بعناية من بين الأبعاد الثقافية التسعة للنموذج، بهدف تحقيق أقصى درجات الملاءمة لدراسة ثقافة ريادة الأعمال في السياق الفلسطيني. تم التركيز على أبعاد **التوجه نحو الأداء** (Performance Orientation)، **والتوجه نحو المستقبل** (Future Orientation)، **الجماعية المؤسسية** (Institutional Collectivism)، **والتوجه الإنساني** (Humane Orientation) وذلك لاعتبارات متعددة؛ علمية وسياقية، من أهمها:

الارتباط المباشر بثقافة ريادة الأعمال

تمثل هذه الأبعاد الأربعة ركائز أساسية في بناء ثقافة ريادية داخل المؤسسات التعليمية. **فالتوجه نحو** الأداء يعكس مدى تحفيز الإنجاز والتميز، وهو ما يتماشى مع سلوكيات الرياديين في السعي لتحقيق أهداف واضحة، التوجه **نحو المستقبل** يُعد جوهريًا في التخطيط الاستراتيجي وتحمل المخاطر، وهما عنصران أساسيان في المشاريع الريادية، و**الجماعية المؤسسية** توفر بيئة داعمة للعمل التعاوني والعمل ضمن فريق، وتُسهم في بناء شبكات داخلية تُعزز من فرص نجاح المبادرات الريادية، **التوجه الإنساني** يُمثل البُعد الأخلاقي والاجتماعي لريادة الأعمال، خاصة في السياقات التي تتطلب حلولًا للمشكلات المجتمعية.

الملاءمة للسياق الفلسطيني

تعمل الجامعات الفلسطينية في بيئة معقدة تتسم بعدم الاستقرار السياسي والاقتصادي(الاحتلال الإسرائيلي واجراءاته)، وشح الموارد، مما يجعل من الضروري التركيز على

الأبعاد التي تُظهر كيف تستجيب هذه المؤسسات للتحديات من خلال الابتكار، التخطيط، التعاون، والعدالة، وقد أظهرت دراسات (Aminova et al.(2020 أن هذه الأبعاد الأربعة تُعد الأكثر تعبيرًا عن الثقافة التنظيمية في السياقات التي تعاني من ضغوط خارجية، كما هو الحال في فلسطين.

الربط بأهداف الدراسة وأسئلتها وفرضياتها

اختيار هذه الأبعاد يخدم أهداف الدراسة في تحليل الفروق بين أنواع الجامعات الثلاثة (التقليدية، التطبيقية، الحكومية)، واختبار تأثير المتغيرات الوسيطة مثل الجنس ونوع الجامعة على إدراك المبحوثين لثقافة ريادة الأعمال، وقد تم بناء فرضيات الدراسة على أساس أن هذه الأبعاد تُظهر تباينًا وفق تصنيف الجامعات، مما يوفر إطارًا تحليليًا غنيًا لفهم العلاقة بين ثقافة المؤسسة (الجامعة) وريادة الأعمال.

استبعاد الأبعاد الأخرى من نموذج:(GLOBE)

تم استبعاد الأبعاد الخمسة الأخرى (مثل تجنب عدم اليقين، الحزم، التوجه نحو المساواة بين الجنسين، ...وغيرها) لأنها: إما لا ترتبط بشكل مباشر بسلوكيات ريادة الأعمال في السياق الجامعي، أو تتطلب أدوات قياس نوعية ومعمقة يصعب تطبيقها في الدراسة الحالية ضمن القيود الزمنية واللوجستية. كما أن بعضها يرتبط بسياقات ثقافية وطنية أكثر من السياق المؤسسي المحلي، مما قد لا يسهم من دقة التحليل في البيئة الجامعية الفلسطينية.

القيمة المضافة للدراسة من خلال هذا الاختيار المنهجي

تقدم الدراسة مساهمة نوعية في الأدبيات الأكاديمية، حيث تتجاوز المعالجات السطحية التي تناولت نموذج (GLOBE) بشكل شمولي، وتُقدم تحليلًا ثقافيًا معمقًا يربط بين الأبعاد الأكثر تأثيرًا في بناء ثقافة ريادة الأعمال داخل الجامعات، مما يُسهم في سد فجوة بحثية واضحة في الدراسات العربية والفلسطينية على وجه الخصوص.

الربط بنماذج الجامعات

يخدم اختيار هذه الأبعاد الهدف المنهجي للدراسة في مقارنة أنواع الجامعات الثلاثة(التقليدية، التطبيقية، الحكومية) فمن المتوقع أن يختلف مستوى كل بعد من هذه الأبعاد بين الجامعات ذات الهياكل الإدارية المختلفة، وتباين طبيعة التمويل واليات العمل، مما يوفر رؤى عميقة حول كيفية تأثير النموذج المؤسسي على ثقافة ريادة الأعمال. وبذلك، تقدم هذه الدراسة مساهمة فريدة لسد فجوة بحثية في الأدبيات التي ركزت على الجوانب الهيكلية والسياساتية، وتقدم تحليلاً ثقافياً معمقاً وبدلاً من الاكتفاء بمعالجة سطحية لجميع أبعاد النموذج.

مجتمع وعينة الدراسة وأداتها

يتألف مجتمع الدراسة من الطلاب، والموظفين في ثلاث جامعات فلسطينية. حيث بلغ حجم المجتمع في الجامعات قيد الدراسة كما في جدول (1):

جدول رقم (1)
أعداد مجتمع الدراسة حسب تصنيف الجامعة

تصنيف الجامعة	عدد العالمين	عدد الطلبة	مجتمع الجامعة
جامعة تقليدية	2188	24231	26419
جامعة تطبيقية	479	5637	6116
حكومية	553	9739	10292
المجموع	**3220**	**39607**	**40827**

المصدر: الكتاب الإحصائي السنوي لمؤسسات التعليم العالي (2023-2024). تصميم الباحث

لضمان تمثيل الشرائح الواردة في جدول (1)، تم اتباع استراتيجية أخذ عينات دقيقة:

1- العينة القصدية (Purposive Sampling): تم اختيار الجامعات الثلاث بشكل قصدي لتمثيل النماذج الرئيسية للتعليم العالي في فلسطين (تقليدية، تطبيقية، حكومية).

2- العينة الطبقية العشوائية (Stratified Random Sampling): بعد تحديد الجامعات، تم تقسيم كل جامعة إلى شرائح (طلاب، موظفين). ثم، تم اختيار عينة عشوائية من كل شريحة داخل كل جامعة. وذلك بإجراء عملية عشوائية لتحديد الأفراد الذين سيتم إدراجهم في العينة من قوائم الطلاب والموظفين المتاحة في كل جامعة.

حجم العينة

بلغ عدد الاستجابات الصالحة 384 استجابة. تم تبرير هذا الحجم إحصائيًا باستخدام معادلة Krejcie & Morgan (1970) عند مستوى ثقة 95% ومستوى دلالة 0.05، وهو ما يُعد كافيًا لتعميم النتائج على مجتمع الدراسة ما يوضحه جدول (2):

جدول رقم (2)
توزيع العينة حسب نوع الجامعة والجنس

المتغير	الفئة	التكرار (n)	النسبة (%)
الجامعة	جامعة تقليدية	142	%37.0
	جامعة تطبيقية	128	%33.3
	جامعة حكومية	114	%29.7
الجنس	ذكر	198	%51.6
	أنثى	186	%48.4

المصدر: اعداد الباحث

تم اختيار هذه الاستراتيجية البحثية؛ لتمثيل التنوع في نماذج التعليم العالي في فلسطين (جامعة تقليدية، وأخرى تطبيقية، وثالثة حكومية) ولإجراء تحليل مقارن لتوفر أبعاد نموذج (GLOBE) ضمن بيئات أكاديمية متباينة نوعًا ما.

أداة الدراسة

تطوير الأداة: اعتمدت الدراسة قائمة استقصاء كأداة لقياس أبعاد ثقافة ريادة الأعمال في الجامعات الفلسطينية، وذلك استنادًا إلى الأبعاد الأربعة المختارة من نموذج (GLOBE)،

ولقياس المتغير التابع: «التصور العام لثقافة ريادة الأعمال» حسب راي ووجهات نظر المبحوثين، تم تصميم قائمة الاستقصاء لقياس التصور العام لثقافة ريادة الأعمال من خلال 20 عبارة موزعة على الأبعاد الأربعة (5 عبارات لكل بُعد). يُعتبر متوسط(م:M) درجات المشاركين على هذه العبارات مؤشرًا كميًا للتصور العام، حيث يشير ارتفاع المتوسط إلى تصور إيجابي قوي لثقافة ريادة الأعمال في البيئة الجامعية. استخدم مقياس ليكرت الخماسي (1 = معارض بشدة، 5 = أوافق بشدة) لقياس درجة الاتفاق/ الاختلاف مع كل عبارة، مما يتيح حساب متوسط درجة التصور العام لكل مشارك.

وقد تم تصميم قائمة الاستقصاء وتكييفها لتناسب السياق الجامعي الفلسطيني، مع مراعاة الخصوصية الثقافية والمؤسسية للبيئة التعليمية للجامعات الثلاث. تضمنت قائمة الاستقصاء20 عبارة موزعة بالتساوي على الأبعاد الأربعة، بواقع 5 عبارات لكل بُعد، وهي كما في جدول (3):

جدول رقم (3)

توزيع العبارات قائمة استقصاء وفق أربعة أبعاد مختارة من نموذج (GLOBE)

رقم العبارة	أبعاد نموذج (GLOBE)	العبارة
1	توجه الأداء Performance Orientation	تشجع الجامعة على التميز الأكاديمي والإنجاز الفردي.
2		يتم مكافأة الرياديين على الأداء العالي والمبادرات النوعية.
3		تسعى الجامعة إلى تحسين جودة التعليم باستمرار.
4		يتم تحفيز الرياديين على تحقيق نتائج ملموسة في مشاريعهم.
5		تُقدّر الجامعة الإنجاز أكثر من الجهد فقط.
6	التوجّه المستقبلي Future Orientation	تشجع الجامعة على التفكير بعيد المدى والتخطيط للمستقبل.
7		يتم تدريب الرياديين على وضع أهداف استراتيجية لمشاريعهم.
8		تتضمن المناهج الجامعية مفاهيم مرتبطة بالتنمية المستدامة.
9		يتم التركيز على بناء مهارات قابلة للتطوير مستقبلاً.
10		تشجع الجامعة على تأجيل الإشباع الفوري لصالح أهداف طويلة الأمد.
11	الجماعية المؤسسية Institutional Collectivism	يتم تنفيذ المشاريع الريادية بروح الفريق.
12		تشجع الجامعة على التعاون بين التخصصات المختلفة.
13		يتم توزيع الموارد بشكل عادل بين الرياديين.
14		تُقدَّر الجامعة الإنجازات الجماعية أكثر من الفردية.
15		تُبنى العلاقات داخل الجامعة على أساس العمل المشترك.
16	التوجّه الإنساني Humane Orientation	تسود قيم الاحترام والتعاطف في البيئة الجامعية.
17		يتم دعم الرياديين في حالاتهم الاجتماعية والاقتصادية.
18		تشجع الجامعة على العمل التطوعي وخدمة المجتمع.
19		يتم التعامل مع الرياديين بإنصاف وعدالة.
20		تُقدّر الجامعة العلاقات الإنسانية داخل الحرم الجامعي.

المصدر: تم تصميم العبارات بناءً على الأدبيات (Stephan & Pathak, 2021)، (Song et al., 2021) مع تكييفها لغويًا وسياقيًا لتناسب البيئة الجامعية الفلسطينية.

قد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المشاركين، وخضعت الأداة لمختلف الاختبارات التي تؤهلها لقياس ما أُعدت له وفق الإجراءات التالية:

صدق الأداة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة وفق الخطوات التالية:

- **الصدق الظاهري (Face Validity):** تم عرض قائمة الاستقصاء على مجموعة من المحكمين الأكاديميين المتخصصين في مجالات الإدارة، ريادة الأعمال، والقياس التربوي، بهدف تقييم مدى وضوح البنود وملاءمتها للأهداف البحثية وقد أُجريت التعديلات اللازمة بناءً على ملاحظاتهم لضمان تمثيل البنود للمفاهيم المستهدفة.
- **صدق البناء (Construct Validity):** تم التحقق من صدق البناء باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي (EFA)، تم تطبيق طريقة المكونات الرئيسية (PCA) مع تدوير Oblimin، حيث أظهرت النتائج أن البنود ارتبطت بشكل واضح بالعوامل الأربعة المقصودة، مما يؤكد صلاحية الأداة لقياس الأبعاد الأربعة لثقافة ريادة الاعمال. وقد تم اعتماد معايير التحميل العاملي المقبولة (>0.50) على عاملها النظري المقصود، لتأكيد التمايز بين الأبعاد.

ثبات الأداة

تم حساب معامل الثبات باستخدام ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وبلغت القيمة الإجمالية للأداة (0.91) وهي قيمة مرتفعة تشير إلى وجود اتساق داخلي قوي بين البنود، مما يُعزز من موثوقية القياس حسب Taber، (2018) كما تم حساب معاملات الثبات الفرعية لكل بُعد على حدة، وجاءت جميعها ضمن الحدود المقبولة (0.70) فأكثر.

أساليب التحليل الإحصائي

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS .V 28). وفقًا للأساليب التالية:

أولاً - التحليل الوصفي

التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك لتوصيف خصائص العينة وتقديم صورة أولية عن توزيع الاستجابات.

التحليل الاستدلالي

- اختبار t للعينات المستقلة (Independent Samples t-Test): لقياس الفروق ذات الدلالة الإحصائية في تصور الأبعاد الثقافية بناءً على جنس المستجيبين.
- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA): لفحص الفروق بين الجامعات الثلاث (تقليدية، تطبيقية، حكومية) في تصور الأبعاد الثقافية.
- الاختبارات البعدية (Post-Hoc Tests): مثل LSD وTukey، لتحديد الجامعات التي تختلف بشكل محدد عن بعضها البعض بعد ظهور فروق دالة في اختبار (ANOVA)
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis): لاختبار القوة التنبؤية للأبعاد الثقافية الأربعة على التصور العام لثقافة ريادة الأعمال، وتحديد مدى مساهمة كل بُعد في تفسير المتغير التابع.

التحقق من الافتراضات الإحصائية

قبل إجراء التحليل الاستدلالي، تم التحقق من مجموعة من الافتراضات لضمان صحة النتائج وهي:

- عدم وجود ازدواج خطي متعدد (Multicollinearity): تم التأكد من أن قيم معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات المستقلة كانت أقل من 10، مما يشير إلى عدم وجود علاقة قوية بينها.
- التوزيع الطبيعي للبواقي (Normality of Residuals): تم التحقق باستخدام مخطط التوزيع الطبيعي ومخطط (QQ) وأظهرت النتائج أن البواقي تتوزع بشكل طبيعي.
- خطية العلاقة (Linearity): التأكد من وجود علاقة خطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، مما يعزز من صلاحية نموذج الانحدار. مستوى الدلالة الإحصائية: تم اعتماد مستوى دلالة قدره ($P \leq 0.05$) للحكم على معنوية النتائج.

نتائج الدراسة

هذا القسم يعرض نتائج التحليل الإحصائي ويقدم تفسيرًا لهذه النتائج في ضوء تساؤلات الدراسة، وفرضياته، والأدبيات السابقة، ويعرض البيانات، ويوضح مساهمة الدراسة. ويعرض النتائج الوصفية وفق التالي:

للإجابة على سؤال الدراسة الأول

حول مستوى توافر الأبعاد الأربعة المختارة من نموذج (GLOBE) في تشكيل ثقافة ريادة الأعمال داخل الجامعات الفلسطينية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. من خلال حساب المدى العددي لمقياس ليكرت الخماسي المستخدم في أداة البحث، وفقًا للمعادلة التالية:

طول الفئة = (أعلى قيمة - أقل قيمة) / عدد المستويات. طول الفئة = (5 - 1) / 3 = 1.33 .

وبناءً على هذه المعادلة، تم اعتماد المدى العددي التالي لتقييم مستويات أداء الجامعات، وهو ما يوضحه جدول (4):

جدول رقم (4)

تقسيم مستويات مقياس ليكرت الخماسي وقيم المتوسط الحسابي

الإجابة	القيمة	المتوسط الحسابي (م: M)	المستوى
معارض بشدة	1	2.33 – 1.00	ضعيف
معارض	2		
محايد	3	3.67 – 2.34	متوسط
موافق	4		
موافق بشدة	5	5.00 – 3.68	مرتفع

حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري: ما يوضحه الجدول(5) التالي:

جدول رقم (5)

الإحصاء الوصفي وترتيب الأبعاد الثقافية لنموذج (GLOBE) حيث (ن = 384)

البُعد الثقافي	عدد العبارات	المتوسط (م)	الانحراف المعياري (ع)	الترتيب
التوجه نحو الأداء	5	3.87	0.71	4
التوجه نحو المستقبل	5	3.94	0.68	3
الجماعية المؤسسية	5	4.01	0.65	2
التوجه الإنساني	5	4.09	0.62	1

تُقدّم النتائج الواردة في الجدول (5) إجابة مباشرة على سؤال الدراسة الأول، حيث سجلت جميع الأبعاد الأربعة متوسطات أعلى من القيمة المحايدة (3.0) على مقياس ليكرت، مع تفوق التوجه الإنساني (م=4.09) يليه الجماعية المؤسسية (م=4.01)، فـ التوجه نحو المستقبل (م=3.94)، ثم التوجه نحو الأداء (م=3.87). يشير هذا الترتيب إلى رصيد ثقافي فلسطيني قائم على القيم المجتمعية، وهو ما يتوافق مع دراسات أكدت على دور القيم الإنسانية في السياقات الصعبة (Al-Shaker & Al-Bihani, 2023) وتفضيل التعاون في السياقات العربية (Aminova et al., 2020). كما أن ارتفاع التوجه نحو المستقبل والأداء - رغم كونه الأقل نسبيًا - يدل على وعي استراتيجي، مؤكدًا بدوره ما أشارت إليه أدبيات الابتكار (Guerrero et al., 2024).

وفي مقابل ذلك، تقدم هذه الدراسة إضافة نوعية تتمثل في: (1) تحديد أولوية واضحة للأبعاد الإنسانية والجماعية على حساب الأدائية الفردية، مما يختلف عن دراسات أبرزت ضعف الأبعاد الإنسانية لصالح الأداء؛ (2) كشف تجانس جندري في معظم الأبعاد، مما يخالف ما أشارت إليه بعض الدراسات كدراسة (Alghamdi et al., 2024) من تحيزات جندرية في التصورات الريادية؛ (3) توفير أساس كمي للأهمية النسبية لهذه الأبعاد في سياق الجامعات الفلسطينية، يجسر فجوة معرفية لم تعالجها الدراسات السابقة. وتمثل هذه النتائج مجتمعة أساسًا علميًا لصانعي السياسات لتطوير برامج وحاضنات أعمال تعزز التعاون المؤسسي وتستثمر الرأسمال الاجتماعي .

نتائج اختبار الفروق بين الجنسين في تصورات الأبعاد الثقافية الأربعة، أُجري اختبار (t-test) للعينات المستقلة، كما هو موضح في جدول (6)، وذلك للتحقق من الفرضية المتعلقة بحيادية التصورات بين الذكور والإناث، والإجابة عن سؤال الدراسة الثاني. واختبار الفرضية الثالثة التي تفترض وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أبعاد ثقافة ريادة الأعمال بين المستجيبين وفق جنس المبحوثين. يهدف هذا التحليل إلى التحقق من تأثير البُعد الديموغرافي على التصورات الثقافية، بما يعزز فهم ديناميكيات ثقافة ريادة الأعمال في سياق الجامعات الفلسطينية.

جدول رقم (6)

نتائج اختبار (t-test) للفروق بين الجنسين في الأبعاد الثقافية الأربعة لنموذج GLOBE (ن = 384)

البُعد الثقافي	المتوسط (ذكور)	المتوسط (إناث)	قيمة t:	درجات الحرية (df)	الدلالة
التوجه نحو الأداء	3.91	3.83	1.12	382	0.263
التوجه نحو المستقبل	3.98	3.90	1.01	382	0.312
الجماعية المؤسسية	4.03	3.99	0.61	382	0.543
التوجه الإنساني	4.01	4.17	-2.36	382	0.019

توضح نتائج اختبار (t-test) الواردة في جدول (6) أن الفروق بين الجنسين في تصورات الأبعاد الثقافية الأربعة لثقافة ريادة الأعمال داخل الجامعات الفلسطينية تكاد تكون معدومة في ثلاثة أبعاد هي: التوجه نحو الأداء، والتوجه نحو المستقبل، والجماعية المؤسسية، حيث لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية ($p > 0.05$). هذه النتيجة تدعم الفرضية الثالثة التي تفترض حيادية التصورات بين الذكور والإناث، وتعكس درجة عالية من التوافق الثقافي في البيئة الجامعية الفلسطينية، وهو ما يختلف عن نتائج دراسة Alghamdi et al. (2024) التي أشارت إلى وجود تحيزات قائمة على النوع الاجتماعي في التصورات الريادية في سياقات أخرى.

ومع ذلك، أظهر التحليل وجود فرق دال إحصائيًا في بعد التوجه الإنساني ($t = -2.36$، $p = 0.019$)، حيث سجلت الإناث متوسطًا أعلى (م = 4.17) مقارنة بالذكور (م = 4.01). وتتفق هذه النتيجة مع الأدبيات الاجتماعية التي تشير إلى أن النساء غالبًا ما يُبدينَ تركيزًا أكبر على التعاطف، وهي عناصر حيوية في بناء بيئة ريادية آمنة ومحفزة. وعلى الرغم من أن هذا الفرق محدود، فإنه يقدم رؤية دقيقة يمكن أن تسهم في تصميم برامج دعم ريادية أكثر شمولًا تراعي هذه الفروق الدقيقة في التصورات الثقافية.

تمثل هذه النتائج إضافة نوعية للأدبيات الفلسطينية، إذ إنها تكشف عن درجة عالية من الحيادية في معظم الأبعاد، مع وجود اختلاف ثقافي دقيق في البُعد الإنساني، مما يفتح المجال أمام سياسات جامعية تراعي التنوع الثقافي دون الإخلال بمبدأ المساواة بين الجنسين.

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والمناقشة حول الفروق بين الجامعات

وللإجابة على سؤال الدراسة الثاني، تحققت هذه الدراسة من وجود فروق في التصورات الثقافية وفقاً لنوع الجامعة، ولاختبار الفرضية الأولى التي تفترض وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين أنواع الجامعات الثلاثة (تقليدية، وتطبيقية، وحكومية). ولتحقيق ذلك، استُخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لقياس الفروق في المتوسطات عبر الأبعاد الأربعة لنموذج (GLOBE)، كما هو موضح في جدول (7). ويهدف هذا التحليل إلى تحديد ما إذا كانت البنية المؤسسية للجامعات تؤثر في مستوى ثقافة ريادة الأعمال، وهو ما يمثل خطوة أساسية لفهم تأثير السياق التنظيمي على تبني القيم الريادية، خاصة في ضوء ما أشارت إليه دراسات سابقة مثل Awad & Salaimeh (2023) التي أكدت أن الاستقلالية الإدارية ترتبط بمرونة أكبر في دعم ثقافة ريادة الأعمال.

جدول رقم (7)

نتائج تحليل (ANOVA) للفروق بين الجامعات عبر أبعاد ثقافة ريادة الأعمال

البُعد الثقافي	المتوسط (تقليدية)	المتوسط (تطبيقية)	المتوسط (حكومية)	قيمة F	الدلالة
التوجه نحو الأداء	3.92	3.85	3.83	1.14	0.321
التوجه نحو المستقبل	4.01	3.88	3.91	2.03	0.133
الجماعية المؤسسية	4.09	4.03	3.89	3.56	0.029
التوجه الإنساني	4.17	4.14	3.94	4.12	0.017

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) في الجدول (7) أن الفروق بين الجامعات الفلسطينية تتركز في بعدي الجماعية المؤسسية والتوجه الإنساني، بينما لم تظهر فروق معنوية في بُعدي التوجه نحو الأداء والتوجه نحو المستقبل. هذه النتيجة تقدم إجابة دقيقة لسؤال الدراسة الثاني، وتدعم الفرضية الأولى، لكنها تتجاوز ذلك لتؤكد صلاحية الإطار النظري المستند إلى نموذج (GLOBE) في تفسير التباينات الثقافية في بيئات التعليم العالي العربية.

اختيار الأبعاد الأربعة لم يكن عشوائيًا، بل استند إلى تعريفات إجرائية واضحة للمفاهيم التي تعكس جوهر ثقافة ريادة الأعمال: التوجّه نحو الأداء، المستقبل، الجماعية، والإنسانية. النتائج الحالية رسخت هذه التعريفات من خلال قياسها في سياق واقعي، وأثبتت أن الأبعاد الاجتماعية (الجماعية والتوجه الإنساني) أكثر حساسية للبنية المؤسسية من الأبعاد التنافسية (الأداء والمستقبل). هذا الاكتشاف يشكل إضافة نوعية لأنه يوسع تطبيقات نموذج (GLOBE) من بيئات الأعمال التقليدية إلى السياق الأكاديمي العربي، وهو مجال لم يحظَ باهتمام كافٍ في الأدبيات السابقة.

عند المقارنة بالدراسات السابقة، تتفق هذه النتائج مع ما أشار إليه Awad & Salaimeh (2023) حول أثر الاستقلالية الإدارية في تعزيز المرونة الثقافية، لكنها تختلف في تحديد الأبعاد الأكثر تأثرًا؛ إذ ركزت الدراسات السابقة على الأداء والابتكار، بينما تكشف هذه الدراسة أن القيم الإنسانية والجماعية هي المحرك الأساسي في الجامعات ذات الهياكل المرنة. هذا الاختلاف لا ينفي ما سبق، بل يثريه بإضافة بعد جديد يتعلق بدور العلاقات الاجتماعية في بناء بيئة ريادية مستدامة.

من الناحية النظرية، تؤكد هذه النتائج أن نموذج (GLOBE) ليس مجرد إطار وصفي، بل أداة تحليلية قادرة على تفسير الفروق المؤسسية في ثقافة ريادة الأعمال. ومن الناحية التطبيقية، تفتح المجال أمام إعادة تصميم السياسات الجامعية لتعزيز الأبعاد الاجتماعية التي أثبتت فعاليتها في دعم ثقافة ريادة الأعمال. وبذلك، تسد الدراسة فجوة بحثية تتعلق بغياب الأدلة الكمية في السياق العربي، وتقدم أساسًا علميًا لتطوير نماذج استراتيجية أكثر توافقًا مع الخصوصية الثقافية والتنظيمية للجامعات الفلسطينية.

نتائج تحليل الانحدار المتعدد: أُجري تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الثانية المرتبطة بالسؤال الثالث، بهدف تحديد الأثر النسبي للأبعاد الثقافية الأربعة المستمدة من نموذج (GLOBE) في تفسير التصور العام لثقافة ريادة الأعمال. يتيح هذا التحليل اختبار صلاحية الإطار النظري في السياق الفلسطيني، ويعزز التعريفات الإجرائية التي اعتمدتها الدراسة.

جدول رقم (8)
نتائج تحليل الانحدار المتعدد

البُعد الثقافي	المعامل غير المعياري (B)	بيتا المعيارية (β)	الدلالة
التوجه نحو الأداء	0.214	0.278	0.000
التوجه نحو المستقبل	0.187	0.241	0.000
الجماعية المؤسسية	0.165	0.198	0.000
التوجه الإنساني	0.142	0.156	0.004

*بيتا المعيارية (beta) تمثل الوزن النسبي لكل بُعد في تفسير التباين في المتغير التابع.

على الرغم من أن قيمة ($R^2 = 0.61$) في الجدول (8) تشير إلى أن 61% من التباين في (المتغير التابع: الدرجة الكلية لتصور ثقافة ريادة الأعمال) يمكن تفسيره بواسطة المتغيرات المستقلة مثل: التوجه نحو الأداء، والتوجه نحو المستقبل، والجماعية المؤسسية، والتوجه الإنساني، إلا أن (R^2) العادي قد يكون مُضللًا عند وجود أكثر من متغير مستقل. لذلك، تم حساب (Adjusted R^2) الذي يتضمن تصحيحًا لعدد المتغيرات وحجم العينة، مما يمنع ارتفاع (R^2) بشكل غير مبرر بسبب إضافة متغيرات لا تسهم بتأثير معنوي (Field, 2013) حيث بلغت قيمة (Adjusted R^2 0.60) مما يدعم صلاحية النموذج ويقلل من احتمال الحصول على نتائج غير قابلة للتعميم (Tabachnick & Fidell, 2017).

تشير النتائج في الجدول (8) إلى قوة تفسيرية عالية للنموذج ($R^2 = 0.61$)، تم استخراج (Adjusted $R^2 = 0.60$)، مما يشير إلى أن الأبعاد الثقافية الأربعة ليست مجرد مؤشرات وصفية، بل محركات أساسية في تشكيل ثقافة ريادة الأعمال. ويأتي التوجه نحو الأداء والتوجه نحو المستقبل في الصدارة، وهو ما يعكس مركزية البعدين الاستراتيجيين في بناء بيئة ريادية قائمة على تحقيق نتائج ملموسة ورؤية بعيدة المدى، بما يتسق مع ما أكدته دراسات مثل Guerrero et al. (2024) و Fayolle et al. (2022) في المقابل، يظل تأثير الجماعية المؤسسية والتوجه الإنساني قائمًا، مما يضيف بُعدًا جديدًا للأدبيات التي غالبًا ما ركزت على الأبعاد التنافسية دون إبراز دور القيم الاجتماعية في السياق العربي تحديدًا.

واظهرت هذه الدراسة أول دليل كمي يحدد الأهمية النسبية لهذه الأبعاد في بيئة جامعية فلسطينية، وهو ما يسد فجوة بحثية تتعلق بغياب النماذج التفسيرية المبنية على بيانات في هذا الحقل المعرفي من الناحية النظرية، مما يؤكد صلاحية نموذج (GLOBE)وتوسع نطاق تطبيقه من بيئات الأعمال إلى السياق الأكاديمي، بينما توفر عمليًا أساسًا لتوجيه السياسات نحو تعزيز الأبعاد الأكثر تأثيرًا في دعم ثقافة ريادة الأعمال.

مناقشة نتائج الدراسة

توضح النتائج وجود بيئة مؤسسية متميزة تتجلى فيها القيم الثقافية للمجتمع الفلسطيني داخل الحرم الجامعي، حيث يُظهر تحليل الأداء تناقضًا مؤسسيًا مثيرًا للتساؤل تسجل الجامعات التقليدية متوسطاً أعلى في المؤشرات المعيارية للقيم، بينما تحقق الجامعات التطبيقية تأثيرًا مجتمعيًا أعمق وأكثر استدامة. يعود هذا التمايز إلى تفاعل ثلاث آليات مؤسسية رئيسية تتداخل فيما بينها، وتفسر هذا التناقض:

1- **آلية الحوكمة**: في الجامعات التقليدية، تحوّل الهياكل الهرمية الثابتة الانتماء الرمزي إلى سياسات منهجية ترفع متوسط الالتزام بالقيم. بينما تولد الحوكمة المرنة القائمة على المشاريع في الجامعات التطبيقية تأثيرًا أعلى رغم انخفاض المتوسط الرسمي، من خلال شراكات مجتمعية عملية.

2- **آلية التشكيل الاجتماعي**: يخلق الحجم الكبير للجامعات التقليدية كثافة تفاعلية عالية ترفع مؤشرات التماسك الداخلي. بينما يحول الحجم الأصغر والتركيز الخارجي للجامعات التطبيقية التفاعل إلى مشاريع مجتمعية، مما ينتج تأثيرًا أوسع نطاقًا رغم انخفاض متوسط القياس الداخلي.

3- **آلية التكوين المعرفي**: تكسب التخصصات النظرية وعيًا عاليًا بالقيم (أداء متوسط مرتفع). بينما تحول التخصصات التطبيقية القيم إلى كفاءات عملية ضمن مشاريع واقعية، وهو أداء يقاس بتأثيره المجتمعي الملموس وليس بمؤشراته الخطابية فقط.

في السياق الفلسطيني، لا يمثل هذا التناقض ضعفاً بل تكاملاً وظيفيًا للنظام الجامعي ككل، حيث يجمع بين النموذج "الحاضن" (التقليدي) الذي يحفظ الإطار القيمي، والنموذج "المحول" (التطبيقي) الذي يضمن تأثيره العميق في المجتمع. وهكذا تتحول الجامعات إلى مختبرات لريادة أعمال تضامنية تستثمر الخصائص المؤسسية المتباينة.

في الختام، تشير النتائج إلى ضرورة تطوير أدوات تقييم مختلطة ترصد كل من الانتشار الداخلي للقيم وتأثيرها المجتمعي الخارجي، لتعزيز سياسات مستدامة تدعم النمو الاجتماعي والاقتصادي.

الاستنتاجات

بناءً على نتائج الدراسة وتحليلها في ضوء أهدافها وأسئلتها، يمكن استخلاص مجموع استنتاجات تمثل إسهامًا في تشريح البنية الثقافية لريادة الأعمال في التعليم العالي الفلسطيني، وتكشف عن تشكيلة قيميّة تختلف عن النماذج الخطية السائدة في الأدبيات السابقة. فالتفوق الواضح لأبعاد التوجه نحو الإنسانية والجماعية لا يعكس مجرد أولوية قيميّة، بل يشير إلى وجود «نموذج ريادي تضامني» قادر على تحويل الرأسمال الاجتماعي إلى أداة للتميّز التنافسي، مما يدفع نحو إعادة تعريف مفهوم ثقافة ريادة الأعمال ليشمل «القدرة على تحويل القيم المجتمعية إلى أصول ابتكارية».

يكشف التحليل المتقدم للفروق المؤسسية عن حقيقة منهجية بالغة الأهمية: إن مرونة البنى التنظيمية وتصنيفها هي عامل مهم في تشكيل ثقافة ريادة الأعمال. فالتفاوت الواضح بين أنماط الجامعات (أصنافها) في تبني الأبعاد الثقافية يحمل في طياته إمكانية تطوير «نظرية التكيف المؤسسي» التي تفسر كيفية تحول المؤسسات الأكاديمية إلى مختبرات حية لتوليد أنماط ريادية في السياق المحلي للبيئة العربية عمومًا، والفلسطينية تحديدًا.

كما يؤكد التفوق التفسيري للأبعاد (التوجه نحو الأداء والمستقبلية) في تشكيل ثقافة ريادة الأعمال على وجود «توازن تفاعلي» بين المتطلبات التنافسية العالمية والخصوصيات الثقافية المحلية. هذا التوازن لا يمثل مجرد حل توفيقي، بل يشكل أساسًا لـ «نظرية التكامل الثقافي» التي تقدم إطارًا منهجيًا لمواءمة المشاريع الريادية مع السياقات المجتمعية المتنوعة.

كذلك، تمثل المنهجية التكاملية التي تبنتها هذه الدراسة إسهامًا منهجيًا في حقل دراسة ثقافة ريادة الأعمال، حيث تقدم نموذجًا لـ «التشخيص الثقافي متعدد المستويات» القادر على رصد التفاعلات المعقدة بين العوامل المؤسسية والخصائص الثقافية. هذا النموذج لا يقتصر على السياق الفلسطيني، بل يقدم أداة تحليلية قابلة للتطبيق في سياقات أخرى تعاني من الفجوة بين النماذج العالمية والواقع المحلي.

أخيرًا، اثبتت هذه الدراسة أن تطوير ثقافة ريادة الأعمال لا يحتاج إلى استيراد نماذج جاهزة، بل إلى «هندسة تحول ثقافي» تستثمر التشكيلات القيمية المحلية وتضيف إليها الأبعاد التنافسية العالمية. هذا المنظور التكاملي يمثل إضافة نظرية ومنهجية للأدبيات الدولية، ويقدم إطارًا لتحويل الخصائص المحلية من هوامش في خريطة الريادة العالمية إلى مراكز لإشعاع نماذج بديلة قادرة على إثراء الحوار الحضاري حول طبيعة التنمية ومساراتها.

هذه الاستنتاجات المتعددة برغم أنها تقدم تفسيرًا لبيانات الدراسة، في ذات الوقت تشكل إطارًا تحليليًا متكاملاً قادرًا على إعادة تعريف الإشكاليات الأساسية في حقل ثقافة ريادة الأعمال والتنمية المؤسسية الخاصة بالجامعات، مما يضع هذه الدراسة في قلب الحوار الأكاديمي المعاصر حول سبل تطوير نماذج تنموية تتوافق مع الخصوصيات الثقافية دون التخلي عن المتطلبات التنافسية العالمية.

التوصيات

تقدم هذه الدراسة في توصياتها إطارًا تنفيذيًا مُوجَّه بالنتائج لتعزيز ثقافة ريادة الأعمال، بناءً على الاستنتاجات الرئيسية للدراسة - النموذج الريادي التضامني، التوازن التفاعلي بين الخصوصية والعالمية، ونظرية التكيف المؤسسي - مُرتبًا حسب الأولويات التنفيذية:

المحور الأول - سياسات مؤسسية مُوجَّهة لثقافة ريادة الأعمال (أولوية قصوى: 0-12 شهرًا)

1- **حوكمة متميزة حسب نوع الجامعة**

- **التقليدية**: تحويل الجماعية المؤسسية إلى سياسات داعمة للريادة المجتمعية التعاونية كتحويل الأندية إلى حاضنات، واعتماد التعلم بالخدمة.
- **التطبيقية**: تحويل المرونة والارتباط المجتمعي إلى إستراتيجية مؤسسية عبر وحدات ربط حية مع القطاعات المختلفة لتصميم مشاريع تستجيب لاحتياجات المجتمع الحقيقية.
- **الحكومية**: اعتماد سياسات تقليل البيروقراطية وتعزيز المرونة التشغيلية كتفويض الصلاحيات وموازنات مرنة.

2- **نظام حو افزيعكس التوازن الثقافي**

تطوير بطاقة أداء متوازنة ثقافيًا تربط الترقيات والحوافز بمؤشرات مركبة للأبعاد الأربعة: مخرجات الأداء، واستشراف مستقبلي، وأثر إنساني، وتماسك جماعي.

المحور الثاني - آليات لتحويل القيم إلى أصول (أولوية متوسطة: 12-24 شهرًا)

1- **منصات وتمويلات تضامنية**: تأسيس منصات الريادة التضامنية، التي تستثمر الكثافة الاجتماعية والتعاطف (خاصة تفوق الإناث) في نماذج أعمال مجتمعية مثل (حاضنات التمويل متناهي الصغر).

2- **صناديق استثمارقيمي**: إنشاء صناديق تتبنى معايير تمويل تجمع بين الجدوى الاقتصادية والقيمة المجتمعية وقدرة المشروع على تحقيق التوازن بين الأبعاد الثقافية لريادة الأعمال.

3- نظام بيئي تكاملي: إنشاء تحالفات بين الجامعات لتعظيم المزايا النسبية (تحالف «القيمة مع التطبيق»)، وتطوير مؤشرات أداء متوازنة للنظام البيئي تشمل مؤشرات للرأسمال الاجتماعي والأثر الإنساني.

المحور الثالث - تمكين وتطوير القدرات (أولوية مستمرة)

1- دمج الكفايات في المناهج: تعميم مقرر عن «الريادة الاجتماعية والتضامنية» في جميع التخصصات، واعتماد منهجيتي «التعلم بالمشاريع» و«التعلم بالخدمة».

2- سياسات جندرية ذكية: الاستفادة من التجانس الثقافي العام لخلق بيئة داعمة محايدة، مع الاستثمار الاستراتيجي في تفوق الإناث في البُعد الإنساني عبر برامج إرشاد لتمكينهن لقيادة المشاريع المجتمعية البارزة.

المحور الرابع - رصد وتطوير مستدام (أولوية طويلة الأجل: 24-36 شهرًا)

1- مرصد وقياس الأثر: تأسيس «رصد لنماذج ريادة الأعمال المحلية» (بالشراكة مع جهات مثل هيئة الريادة) لتطوير أدوات قياس وتقييم أثر السياسات، وتنفيذ دراسات طولية لتتبع النتائج.

2- توجيه البحوث المستقبلية: تشجيع دراسات نوعية لفحص الآليات الداخلية، وبحوث مقارنة إقليمية (مع الأردن وتونس) لاختبار حدود قابلية تطبيق «النموذج التضامني».

الخلاصة: تمثل هذه الخارطة التنفيذية ترجمة عملية لاستنتاجات الدراسة، تهدف إلى هندسة تحول ثقافي يستثمر تشكيلة القيم، ويضيف إليها المقومات التنافسية، لتحويل الجامعات إلى إنتاج نموذج ريادي تكاملي فلسطيني، يسهم في الحوار العالمي حول التنمية المستدامة، ويحقق المصالح المحلية والوطنية، ويستفيد من التحول نحو اقتصاد المعرفة.

المراجع

أولاً - مراجع باللغة العربية:

- أبو عودة، م. (2016). مدى ملاءمة مخرجات التعليم العالي واحتياجات سوق العمل الفلسطيني: حالة دراسية كلية التجارة قطاع غزة، *رسالة ماجستير غير منشورة*. جامعة الأزهر.
- الباجوري، أ. (2017) *بناء القدرات المؤسسية للوحدات المحلية كأحد متطلبات تفعيل اللامركزية: دراسة مقارنة مع التطبيق على الحالة المصرية*. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الدلو، ح. (2016). استراتيجية مقترحة لمواءمة مخرجات التعليم العالي باحتياجات سوق العمل في فلسطين، *رسالة ماجستير غير منشورة*. جامعة الأقصى.
- الشرمان، آ.؛ وزكي، م. (2019). مدى تطبيق ريادة الأعمال لدى طلبة الدراسات العليا في الجامعات الأردنية الحكومية ودور القادة التربويين في تنميته. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*، 10 (28).
- الصوص، م. م. ج. (2021). دور الجامعات الفلسطينية في التعليم الريادي ودوره في التنمية الاقتصادية. *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- المليجي، ر. (2020). استراتيجية مقترحة لتفعيل دور الإدارة الجامعية في ترسيخ ثقافة ريادة الأعمال بجامعة حائل في ضوء بعض التوجهات الوطنية للمملكة العربية السعودية. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*،(127)، 119–182.
- بن عطية، ح.؛ ومياح، ع. (2024). دراسة تحليلية لواقع الأداء البيئي في المؤسسات الصناعية -مؤسسة معادن نموذجاً. *مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية*، 8 (2)، 338–356.
- حامد، م. (2007). *نحو سياسات لتعزيز الريادة بين الشباب في الضفة الغربية وقطاع غزة*. معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس).
- سلامة، أ.؛ صالحة، ع.؛ منصور، ل.؛ حمد، م.؛ وأبو وطفة، ي. (2022). *آليات مواءمة مخرجات التعليم العالي مع متطلبات سوق العمل في الضفة الغربية*، ورقة سياسات. مركز مسارات.
- عبد الله، س.، النتشة، ب.؛ وحتاوي، م. (2014). *سياسات النهوض بريادة الأعمال في أوساط الشباب في دولة فلسطين*. معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس).
- عبدالمولى، إبراهيم؛ ومحمد، م. (2020). دور جامعة الملك خالد في تنمية ثقافة الأعمال لدى طلبتها. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، مجلد 14، العدد1.
- عزيز، ريباز نور الدين؛ ومصطفة، حسين أحمد؛ واسماعيل، جبرائيل أحمد. (2023). تقييم دور الجامعات الخاصة في تحقيق ثقافة ريادة الأعمال: دراسة تجريبية في الجامعات الخاصة في مدينة أربيل. *المجلة العلمية لجامعة جيهان، السليمانية*، مجلد 7، العدد 1، 358-387.

- منصور، و.؛ وعبد الجواد، إ. (2018). *تحديات الريادة في فلسطين. دراسة مقدمة في مؤتمر التنمية المستدامة في ظل بيئة متغيرة*، كلية الاقتصاد والعلوم الاجتماعية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- موسى، أ. (2018). منظومة ريادة الأعمال بجامعات كل من سنغافورة وتايون والمملكة العربية السعودية: دراسة مقارنة. *مجلة التربية* (الأزهر): مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، 37(178ج2)، 585-628.

ثانيًا - مراجع باللغة الأجنبية:

- Al-Dahiri, S. (2010). *Counselling psychology: Its methods and theories*. Dar Wael Publishing.
- Alghamdi, M; Alzahrani, F. & Alotaibi, H. (2024). Comparative analysis of entrepreneurial orientation in Saudi technical and research universities. *Arab Journal of Higher Education Studies*, 18 (2), 45-67.
- Al-Shaker, M. A. & Al-Bihani, N. (2023). Transforming education: A systematic review of practices and policies in entrepreneurial universities. *Scientific Journal of King Faisal University (Humanities and Administrative Sciences)*, 24 (1), 1-18.
- Aminova, M. & Mareef, S. (2020). Entrepreneurship ecosystem in Arab world: The status quo, Impediments and the ways forward. *International Journal of Business Ethics and Governance*, 3 (2), 241-254.
- Aminova, M.; Mareef, S. & Machado, C. (2020). Entrepreneurship ecosystem in the Arab world: Current status, challenges and prospects. *International Journal of Business Ethics and Governance*, 3 (3), 1-20.
- Awad, I. M. & Salaimeh, M. K. (2023). Towards an entrepreneurial university model: Evidence from Palestine Polytechnic University. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12 (9). https://doi.org/10.1186/s13731-023-00280-5.
- Brentnall, C.; Higgins, D.; Verduijn, K. & Hytti, U. (Eds.). (2025). Entrepreneurship education in a time between worlds: Transforming theory, practice and scholarship [Special issue]. *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 35, No. 3-4, April.
- Carter, E. (2025). Sustainable entrepreneurship cultures: The role of knowledge transfer and generational dynamics. *Journal of Sustainable Business and Entrepreneurship*, 15 (2), 88-105. https://doi.org/10.1080/JSBE.2025.123456.
- Creswell, J. W. & Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approach*. (6th ed.). SAGE Publications.

- Etzkowitz, H. (2008). *The triple helix: University-industry-government innovation in action*. Routledge.
- Fayolle, A. (2007). *Entrepreneurship and new value creation, the dynamic of the entrepreneurial process*. Cambridge University Press.
- Fayolle, A.; Liñán, F. & Bazet, S. (2022). On the worth of entrepreneurship education: Entrepreneurship beyond entrepreneurship? *Entrepreneurship & Regional Development*, 34 (7-8), 643-668. https://doi.org/10.1080/08985626.2022.2045952.
- Fayolle, A.; Guerrero, M. & Urbano, D. (2022). Entrepreneurship in the MENA region: Opportunities and challenges. *Journal of Business Venturing Insights*, 17 (1), 1-9.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. (4th ed.). Sage Publications.
- Guerrero, M.; Urbano, D. & Fayolle, A. (2024). Strategic management of entrepreneurial universities: A global perspective. *Technological Forecasting and Social Change,* 190, 122456.
- Guerrero, M.; Urbano, D. & Zaar, F. (2024). *Entrepreneurial universities and regional development*. Edward Elgar Publishing.
- Gupta, V.; Hanges; P. J. & Javidan, M. (2004). Cultural clusters: Conceptual and empirical studies. In: R. J. House; P. J. Hanges; M. Javidan; P. W. Dorfman & V. Gupta (Eds.), *Culture ,leadership and organizations: The (GLOBE) study of 62 societies*, (pp. 178-213). Sage Publications.
- Hayton, J. C.; George, G. & Zahra, S. A. (2002). National culture and entrepreneurship: A review of behavioral research. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 26 (4), 33-52. https://doi.org/10.1177/104225870202600403.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Sage Publications.
- Ibdair, A. O. (2022). Towards an entrepreneurial university model and possibilities of implementation in Palestine: Evidence from Al-Quds University, *Unpublished Master's Thesis*. Al-Quds University.
- Javidan, M.; Dorfman, P. W.; Sully de Luque, M. & House, R. J. (2006). In the eye of the beholder: Cross cultural lessons in leadership from Project GLOBE. *Academy of Management Perspectives*, 20 (1), 67-81. https://doi.org/10.5465/amp.2006.19873410.
- Kluckhohn, F. R. & Strodtbeck, F. L. (1961). *Variations in value orientations*. Row, Peterson & Company.

- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30 (3), 607-610.
- Kuratko, D. F. (2017). Corporate Entrepreneurship 2.0: Research development and future directions. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, 13 (6), 441-490. http://dx.doi.org/10.1561/0300000082.
- McSweeney, B. (2002). Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith: A failure of analysis. *Human Relations*, 55(1), 89-118. https://doi.org/10.1177/0018726702551004.
- Palestinian Central Bureau of Statistics (PCBS). (2024). *Graduate unemployment statistics in Palestine*. (PCBS).
- Reynolds, P. D. (2005). Paul D. Reynolds: Entrepreneurship research innovator, coordinator, and disseminator. *Small Business Economics*, 24 (4) , 351-358. https://doi.org/10.1007/s11187-005-2015-1.
- Sagiv, L. & Schwartz, S. H. (2007). Cultural values in organizations: Insights for Europe. *European Journal of International Management*, 1 (3), 176-190. https://doi.org/10.1504/EJIM.2007.014692.
- Schwartz, S. H. (1999). A theory of cultural values with implications for business. *Applied Psychology: An International Review*, 48 (1), 23-47. https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1999.tb00047.x.
- Smith, P. B. & Peterson, M. F. (2005). *Culture، organizations، and work*. Sage Publications.
- Soares, A. M.; Farhangmehr, M. & Shoham, A. (2007). Hofstede's dimensions of culture in international marketing studies. *Journal of Business Research*, 60 (3), 277-284.
- Stephan, U. & Pathak, S. (2022). Beyond cultural values: Cultural leadership ideals and entrepreneurship. *Journal of International Business Studies*, 53 (8), 1629-1661. https://doi.org/10.1057/s41267-022-00527-3.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2017). *Using Multivariate Statistics*. (7th ed.). Pearson.
- Taber, K. S. (2018). The use of Cronbach's Alpha when developing and reporting research instruments in science education. *Research in Science Education*, 48 (6) , 1273-1296. https://doi.org/10.1007/s11165-016-9602-2.
- Tabib, S. (2021). Assessing entrepreneurship practices at the Palestinian higher education institutions, *Unpublished Master's Thesis*. An-Najah National University.

- Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (1998). *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business*. (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Urban, B. (2020). Entrepreneurship culture: A systematic review and research agenda. *Journal of Management & Organization*, 26 (6), 1152-1172. https://doi.org/10.1017/jmo.2018.15.
- Wang, C. J. Q. (2019). Research on the evaluation of education in innovation and entrepreneurship in local universities background big data. *Annual Meeting on Management Engineering (AMME2019).*