

الجمود المؤسسي كمعوق للتحول الريادي: تقييم أداء الجامعات الفلسطينية وفق نموذج الأبعاد الأربعة المقترح

الاستلام: 14/ مارس / 2025
التحكيم: 3/ ابريل / 2025
القبول: 4/ ابريل / 2025

عبد الفتاح احمد أبو ماضي^(1,*)

© 2025 University of Science and Technology, Aden, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2025 جامعة العلوم والتكنولوجيا، المركز الرئيس عدن، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

¹ كلية علوم الاقتصاد والتصرف، جامعة صفاقس، تونس
* عنوان المراسلة: abdalfatah.abumadi@gmail.com

الجمود المؤسسي كمعوق للتحويل الريادي: تقييم أداء الجامعات الفلسطينية وفق نموذج الأبعاد الأربعة المقترح

الملخص:

يهدف هذا البحث إلى تشخيص ظاهرة الجمود المؤسسي كمعوق رئيسي للتحويل الريادي في الجامعات الفلسطينية، من خلال تطوير نموذج تقييم تكاملي فريد. استند هذا النموذج إلى دمج نظريتي الدور (Role Theory) والجشلت (Gestalt Theory) لقياس أداء الجامعات في نشر ثقافة ريادة الأعمال عبر أربعة أبعاد مترابطة هي: أداء القيادة، التعليم والتدريب، بيئة ريادة الأعمال، والإرشاد والتوجيه. اعتمد البحث على منهجية mixed-methods (كمية ونوعية) باستراتيجية التثليث (Triangulation). تم جمع البيانات الكمية من خلال استبيان إلكتروني لعينة مكونة من (373) أكاديمياً وإدارياً في (10) جامعات فلسطينية، إلى جانب تحليل نوعي للمحتوى للوثائق والإجابات المفتوحة. كشفت النتائج عن تقييم عام متوسط لأداء الجامعات (3.26). وسجل بُعد أداء القيادة أعلى متوسط (3.73)، بينما حصل بُعد الإرشاد والتوجيه على الأدنى (3.07). كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الجامعات التقليدية مقارنة بالتقنية في جميع الأبعاد. كشف تحليل مصفوفة التأثير المتبادل عن خلل بنيوي حاسم، تمثل في فشل الصورة الكلية (Gestalt Failure) حيث لم يتحقق التكامل الفعال بين الأبعاد الأربعة، إذ ظل بُعد "الإرشاد والتوجيه" كحلقة ضعيفة ومنفصلة، مما حال دون تحقيق التأثير المتكامل حيث يكون "الكل أكبر من مجموع أجزائه". خلص البحث إلى أن جوهر المشكلة يتمثل في عجز تحويل الإرادة الاستراتيجية إلى فاعلية تنفيذية، مما يشخص قصور دور (Role Pathology) الجامعات في تعزيز نشر ثقافة ريادة الأعمال في المجتمع. أوصى البحث بمعالجة هذا الخلل البنيوي من خلال إعادة هيكلة آليات التمكين التنفيذي، وتعزيز بُعد الإرشاد والتوجيه، وتوجيه الجامعات التقنية بشكل خاص لتبني سياسات تكاملية.

الكلمات المفتاحية: الجمود المؤسسي، التحويل الريادي، أداء الجامعات، التكامل البنيوي، الجامعات الفلسطينية.

Institutional Inertia as an Obstacle to Entrepreneurial Transformation: Assessing the Role of Palestinian Universities Using a Novel Four-Dimensional Model.

Abedalfatah. A. Abumadi^(1, *)

Abstract:

Within the context of high graduate unemployment in Palestine, this study aims to diagnose the phenomenon of institutional inertia as a main obstacle to the entrepreneurial transformation of Palestinian universities. This is achieved by developing a unique integrated evaluation model based on combining Role Theory and Gestalt Theory. The model measures university performance in disseminating an entrepreneurial culture across four interconnected dimensions: Leadership Performance, Education and Training, Entrepreneurship Ecosystem, and Mentoring & Guidance.

The research adopted a mixed-methods approach using a Triangulation strategy. Quantitative data were collected via an electronic questionnaire administered to a sample of 373 academic and administrative staff across 10 Palestinian universities, alongside a qualitative content analysis of documents and open-ended responses.

Results revealed a medium overall assessment of university performance (M=3.26). The Leadership Performance dimension scored the highest mean (M=3.73), while Mentoring & Guidance scored the lowest (M=3.07). Statistically significant differences were found, favoring traditional universities over technical ones across all dimensions.

Cross-Impact Matrix analysis uncovered a critical structural flaw, manifesting as a Gestalt Failure. Effective integration among the four dimensions was not achieved, as the Mentoring & Guidance dimension remained a weak and disconnected link, preventing the synergistic effect where "the whole is greater than the sum of its parts."

The study concluded that the core problem lies in the inability to translate strategic will into executive efficacy, diagnosing a Role Pathology. It recommended addressing this structural flaw by re-engineering executive empowerment mechanisms, strengthening the Mentoring & Guidance dimension, and particularly guiding technical universities to adopt integrative policies.

Keywords: *Institutional Inertia, Entrepreneurial Transformation, University Performance, Structural Integration, Palestinian Universities.*

¹ Faculty of Economics and Management University of Sfax, Tunisia

* Corresponding Author address: abdalfatah.abumadi@gmail.com

مقدمة الدراسة

في سياق التطورات المتسارعة لم يعد أداء الجامعات يقتصر على الوظائف التقليدية، بل من المتوقع أن تسهم بدور أكثر فاعلية في تعزيز ثقافة ريادة الأعمال، بما يعزز دعم الابتكار وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية. (Etzkowitz, 2008)

تشير مراجعة الأدبيات إلى أن معظم الدراسات ركزت على البرامج الأكاديمية والمناهج الحاضنة لريادة الأعمال، بينما أغفلت الأبعاد المؤسسية والهيكلية التي تشكل البيئة الحاضنة داخل الجامعات (Guerrero et al., 2012; Wagemans et al., 2020). وهذا التصور يعد عاملاً مؤثراً في محدودية انتشار ثقافة ريادة الأعمال على مستوى المجتمع، إذ تلعب الجامعات دوراً محورياً في ترسيخ هذه الثقافة كمنهج حياة وسلوك مؤسسي يؤثر في الأفراد والمؤسسات على حد سواء. وفي ضوء هذا التصور في الأدبيات، تكمن أهمية هذا البحث.

كما وتأتي أهمية هذا البحث من تقديم نموذج منهجي متكامل لتقييم أداء الجامعات في نشر ثقافة ريادة الأعمال، يتجاوز الأطر التقليدية التي تقتصر على تقييم البرامج الأكاديمية. من خلال دمج نظريتي الدور (Role Theory) والجشلت (Gestalt Theory) وإسهامهما في تقديم فهم أعمق لكيفية عمل النظام المؤسسي للجامعة كوحدة متكاملة. كما أن النتائج التي سيخلص إليها البحث ستوفر توصيات علمية وعملية لصناع القرار في المؤسسات الأكاديمية، مما يساعدهم على تعزيز التوافق بين رؤية واستراتيجية الجامعات وممارستها اليومية. ومن هذا المنطلق، يقترح هذا البحث نموذجاً يجمع بين نظرية الدور ونظرية الجشلت لقياس أداء الجامعات عبر أربعة أبعاد مترابطة:

- 1- أداء القيادة: وهو ما ينعكس في أداء الإدارة العليا للجامعة الذي يتمثل في ممارسات الإدارة وقيامها بوظائفها، تحديد رؤية ورسالة وخطط استراتيجية للجامعة.
- 2- تعليم وتدريب ريادة الأعمال: من خلال تنفيذ البرامج الأكاديمية والأنشطة التدريبية الداعمة لثقافة ريادة الأعمال التي بدورها تؤثر في سلوك أصحاب المصلحة، وتكسيهم المعرفة والمهارات المطلوبة.
- 3- توفر بيئة ثقافة ريادة الأعمال داخل الجامعة: مما يحفز أصحاب المصلحة في مواجعة سلوكهم مع تنبي ريادة الأعمال كثقافة.
- 4- الإرشاد والتوجيه والأنشطة اللا منهجية التي تقدمها الجامعة للرياديين من أصحاب المصلحة، وتحديد الطلبة، العاملين (أكاديميين/ إداريين).

يسهم ارتفاع معدل البطالة بين خريجي التعليم العالي في فلسطين في تعظيم مسؤولية الجامعات، ويظهر الحاجة الملحة إلى تعزيز أدائها في نشر ثقافة ريادة الأعمال. فقد بلغت نسبة البطالة بين الشباب الخريجين (من عمر 19 إلى 29 عاماً) الحاصلين على شهادة دبلوم متوسط فأعلى نحو 47% في الربع الثالث من عام 2023 (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2024). وتظهر هذه المؤشرات ضرورة إعادة النظر في أدوار الجامعات، مما يستدعي تطوير نموذج تكاملي لتقييم أدائها من منظور شامل، بهدف الكشف عن الفجوة بين الأداء المتوقع منها والواقع المؤسسي الفعلي.

وعليه، يقدم هذا البحث بناء على الفجوة الأدبية إطاراً تحليلياً نظرياً تكاملياً (Integrative Theoretical Framework) يجمع بين نظرية الدور ونظرية الجشلت جاء هذا البناء المنهجي لسد فجوة في تقييم الظواهر المؤسسية المعقدة، حيث أخفقت الأطر التقليدية في تفسير ظاهرة الجمود المؤسسي التي تنشأ من عدم الاتساق بين الممارسة الجزئية والصورة الكلية للثقافة الريادية وذلك وفق المحاور التالية:

نظرية الدور (Role Theory): من المنظور الجزئي والمحددات الوظيفية للدور كما في (Chandler et al., 2024) ويعكس هذا المنظور الجزئي (The Micro-Perspective) تحليل السلوك المؤسسي للجامعة ويوظف هذه النظرية لقياس أداء الجامعة عبر تحليل الأدوار المحددة والمتوقعة من قبل العاملين في الجامعة (الأكاديميين والإداريين). وتركز هذه النظرية على أن كفاءة الجامعة تحدد بمدى وضوح الأدوار لمكوناتها (الهيكليّة) ومواردها البشرية والعاملين فيها وتجنب غموض الدور (Role Ambiguity) أو صراع الأدوار (Role Conflict) بينها. في سياق هذا البحث، تُفسّر هذه النظرية كيف أن ضعف تحديد أبعاد الأداء- المقترحة- مثل أداء القيادة (كمتغير جزئي) أو أداء الجامعة في الإرشاد والتوجيه يساهم بشكل مباشر في خلق الجمود المؤسسي للجامعة في الممارسة اليومية.

نظرية الجشتالت (Gestalt Theory) تعكس قياس الاتساق الداخلي للجامعة وتقدم نظرية الجشتالت المنظور الكلي (The Macro-Perspective) الذي يتبنى فرضية "الكل أكبر من مجموع أجزائه" في المجال المؤسسي للجامعة، حيث يشير بعد توفر الثقافة الريادية إلى صورة كاملة متسقة (A Coherent Institutional Gestalt) تتطلب تكامل جميع المكونات. من خلال هذه النظرية سيتم اختبار مستوى التحول الريادي الذي يحدث عندما تمتلك الجامعة أدواراً ريادية جيدة لأجزائها (أجزاء قوية)، لكنها قد تخفق كمؤسسة (الكل) في تحقيق التحول الفعلي بسبب عدم اتساق وتكامل هذه الأجزاء في صورة موحدة. وهذا ما يمثل جوهر الجمود المؤسسي في عنوان البحث. (Velt, Tarba, & Ben-Hafüt, 2023)

الأطر التقليدية والإضافة النوعية للبحث

على الرغم من الإسهامات المحورية لنموذج الجامعة الريادية (Miller, McAdam, & Cunningham, 2024) ونماذج النضج الريادي كما في (Audretsch & Thurik, 2012) بتحديد المخرجات الهيكلية للتحول نحو الريادة الجامعية، فإن هذه الأطر تظهر بعض القصور في تشخيص جوهر الجمود المؤسسي للجامعة؛ كنتيجة تشخيصية لقصور التناغم والاتساق الداخلي بين الأبعاد المؤسسية، مما يمنع تحقيق التفاعل الكلي ويُفسّر تأخر التحول الريادي للجامعات. وبتقدير الباحث، يرجع هذا القصور إلى تركيز الأطر التقليدية على المخرجات الهيكلية التي لا تلامس التحدي الثقافي والداخلي المتأصل في صراع الأدوار أو غموض المهام بين العاملين. جاء هذا البحث لمعالجة هذا النقص المنهجي عبر بناء الإطار النظري التكاملية (الجسر التحليلي)، الذي يُمهد لنموذج الأبعاد الأربعة المقترح في هذا البحث. ويهدف هذا النموذج إلى توفير آلية مزدوجة للقياس: أولاً، قياس فعالية الأداء الجزئي في ضوء نظرية الدور (Role Theory). (Chandler et al., 2024). ثانياً قياس مدى تناغم وتكامل أداء الجامعة كمؤسسة متكاملة في ضوء نظرية الجشتالت (Gestalt Theory). (Velt et al., 2023). وبذلك، يوفر النموذج الرباعي المقترح في هذا البحث أداة تشخيصية تركز على التحديات الثقافية الداخلية المسببة للجمود، بدلاً من الاقتصار على الأرقام الهيكلية، وهو ما يمثل الفجوة المعرفية التي يسعى هذا البحث لسدها.

إن الابتكار النوعي لهذا البحث يكمن في بناء الجسر التحليلي والدمج بين النظريتين. ويهدف هذا الإطار التكاملية إلى تجاوز النقص في الأطر التقليدية من خلال توفير آلية مزدوجة للقياس: قياس فعالية الأداء الجزئي وفق نظرية (الدور) (Chandler et al., 2024)، وقياس مدى تناغم وتكامل هذا الأداء في صورة مؤسسية كلية متسقة مع نظرية (الجشتالت). إن تحليل الجمود المؤسسي للجامعات كمعوق للتحول الريادي يتطلب نظرة عميقة مزدوجة لتقديم حلول لا تقتصر على إصلاح الأجزاء، (Nabi, Liñán, Fayolle, Krueger, and Walmsley, 2022) بل تتطلب إعادة تشكيل الصورة الكلية للعمل المؤسسي في الجامعات.

مشكلة البحث

في سياق التحول العالمي نحو اقتصاد المعرفة، تواجه الجامعات الفلسطينية إشكالية جمود مؤسسي (Institutional Inertia) عميق يعيق مسار تحولها نحو الريادة الجامعية. ورغم الجهود البحثية المبذولة في دراسة أدوار الجامعات في نشر ثقافة ريادة الأعمال، لا تزال هناك فجوة منهجية في النماذج القادرة على تقييم الأداء المؤسسي بشكل متكامل، حيث تفتقر إلى الآليات التي تقيس التفاعل البنوي بين الأبعاد المؤسسية المختلفة وتكشف عن الخلل الهيكلي الكامن وراء الإخفاق عن تحقيق التكامل الفعال. ويهدف هذا البحث من خلال النموذج المقترح إلى تشخيص مكانم القصور البنوي -والتمثل في غياب التكامل بين أبعاد الأداء الأربعة: (أداء القيادة، التعليم والتدريب، بيئة ريادة الأعمال، والإرشاد والتوجيه) - والذي يحول دون تحقق الصورة الكلية الفاعلة للجامعة كمنظومة متكاملة، ويؤثر استمرار الجمود المؤسسي كعائق جوهري أمام التحول الريادي. وانطلاقاً من هذه الإشكالية، يبرز السؤال الرئيسي: كيف يُحدد الجمود المؤسسي التحول الريادي في الجامعات الفلسطينية؟ تحليل للعوامل الوسيطة في نموذج مقترح.

أسئلة البحث:

ولإجابة عن هذا السؤال، تنبثق الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما مستوى الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية في أبعاد النموذج الأربعة: (أداء القيادة، التعليم والتدريب، بيئة ريادة الأعمال، والإرشاد والتوجيه)؟
- 2- ما طبيعة العلاقة البنوية بين هذه الأبعاد، وكيف يمكن تفسير أنماط التفاعل بينها عبر مصفوفة التأثير المتبادل؟
- 3- كيف تساهم أنماط التفاعل بين الأبعاد في استمرار الجمود المؤسسي وإعاقة تحقيق التكامل الكلي (فشل الصورة الكلية)؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أنماط الجمود المؤسسي بين الجامعات التقليدية والتطبيقية؟

أهداف البحث:

انسجماً مع الإشكالية المطروحة والأسئلة البحثية، وتماشياً مع النموذج المقترح، يهدف هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- تحليل الآليات البنوية للجمود المؤسسي وأثره على التحول الريادي.
 - 2- تقييم الأداء المؤسسي عبر الأبعاد الأربعة للنموذج المقترح.
 - 3- تحديد أنماط الجمود المؤسسي وفقاً لاختلاف نوع الجامعة.
- يقدم هذا البحث الفرضيات التالية تماشياً مع أسئلته وانسجماً مع إطاره النظري القائم على دمج نظرية الدور (Role Theory) ونظرية الجشلت (Gestalt Theory) وانطلاقاً من طبيعة الدراسة الاستقصائية وهدفها القائم على القياس والتقييم، تمت صياغة الفرضيات على هيئة فرضيات صفرية (Null Hypotheses) على النحو التالي:
- 1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى أداء الجامعات في نشر ثقافة ريادة الأعمال، حسب نوع الجامعة (تقليدية مقابل تطبيقية).
 - 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى أداء الجامعات في بُعد "أداء القيادة" (Leadership Performance)، حسب نوع الجامعة.

- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى أداء الجامعات في بُعد "التعليم والتدريب (Education & Training)"، حسب نوع الجامعة.
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى أداء الجامعات في بُعد "بيئة ريادة الأعمال (Entrepreneurial Ecosystem)"، حسب نوع الجامعة.
- 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى أداء الجامعات في بُعد "الإرشاد والتوجيه (Mentoring & Guidance)"، حسب نوع الجامعة.
- 6- لا توجد علاقة ذات تأثير متبادل بين الأبعاد الأربعة لأداء الجامعات (أداء القيادة، التعليم والتدريب، بيئة ريادة الأعمال، والإرشاد والتوجيه).

حدود البحث:

يتحدد هذا البحث بحدود إجرائية وموضوعية تضبط نطاقه، وتقدم إطاراً لفهم نتائجه وتفسيرها، وهي على النحو التالي:

الحدود الموضوعية: اقتصر هذا البحث على تقييم الأداء المؤسسي للجامعات في تعزيز ثقافة ريادة الأعمال، وذلك بالتركيز على الأبعاد الأربعة التي يضمها النموذج المقترح: أداء القيادة، والتعليم والتدريب، وبيئة ريادة الأعمال، والإرشاد والتوجيه.

الحدود المكانية: اقتصر تطبيق البحث على نطاق الجامعات الفلسطينية، مما يجعل إمكانية تعميم النتائج على مؤسسات أكاديمية أخرى خارج هذا السياق مرهونة بوجود ظروف ومتغيرات ثقافية واقتصادية مشابهة. الحدود البشرية: اقتصر هذا البحث في حدوده البشرية على عينة من العاملين (الأكاديميين والإداريين). يُعد هذا القيد المنهجي ضرورياً لتركيز التشخيص على آليات الجمود المؤسسي الداخلية وقياس التناغم الكلي (الجشلت)، وتقديم توصيات تنفيذية للإدارة.

الحدود الزمنية: تم جمع البيانات وتحليلها خلال الفترة الزمنية 2024-2025. وتجدر الإشارة إلى أن نتائج البحث ترتبط بهذا الإطار الزمني، وقد تتأثر بالتطورات المستقبلية في السياسات التعليمية أو الظروف الاقتصادية التي قد تطرأ على مجتمع البحث.

المحددات المنهجية: واجهت البحث بعض التحديات التي قد تؤثر على دقة النتائج، ومنها ضعف معدل الاستجابة من بعض الجامعات، حيث اقتصرت المشاركة على 10 جامعات من أصل 19، مما قد يؤدي إلى عدم شمول العينة. بالإضافة إلى ذلك، فإن عدد المستجيبين من الموظفين في بعض الجامعات كان محدوداً، مما قد يحد من قدرة البحث على تمثيل كافة آراء مجتمع البحث.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

تنعكس مصطلحات البحث وتعريفاتها وفق ما تضمنه الإطار النظري، وبنيت على ما جاء في الدراسات السابقة وتوضح فيما يلي:

أولاً الإطار النظري:

يستند هذا البحث إلى إطار نظري يجمع بين نظرية الدور بمنظورها الجزئي لتحليل أداء الأبعاد المنفردة، ونظرية الجشلت بمنظورها الكلي لتقييم التكامل البنوي بينها. ويهدف هذا الدمج إلى تشخيص جمود الجامعات الفلسطينية في التحول الريادي عبر آلية قياس مزدوجة.

منظور نظريّة الدور (التحليل الجزئي)؛ تستخدم نظريّة الدور في هذا البحث كأداة تحليلية لقياس مدى وضوح وكفاءة الأدوار المؤسسية المتوقعة من الجامعة. وتركز على تحليل التوافق أو التباين بين "الأداء المتوقع" (المنبثق من الرؤية والخطط الاستراتيجية) و"الأداء الفعلي" (المتمثل في الممارسات التشغيلية) لكل بُعد من الأبعاد الأربعة للنموذج. ويساعد هذا التحليل في كشف مظاهر "غموض الدور" أو "صراع الأدوار التي تعيق الفاعلية". (Chandler et al., 2024)

منظور نظريّة الجشتلت (التحليل الكلي)؛ توظف نظريّة الجشتلت، بمبدئها الأساسي "الكل أكبر من مجموع أجزائه"، لتقييم مدى تحقيق التكامل البيئي بين أبعاد النموذج الأربعة. فتحقيق التحول الريادي لا يعتمد فقط على قوة كل بُعد منفرداً، بل على التفاعل المتبادل والتضافر بينها لإيجاد "صورة كلية" منتجة لأثر تكاملي يتجاوز مجرد مجموع آثار الأجزاء. وعجز النظام عن تحقيق هذا التكامل يُشخص على أنه "فشل في الصورة الكلية"، وهو جوهر الجمود المؤسسي الذي يستكشفه هذا البحث.

ثانياً: الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

أكدت الأدبيات السابقة على أهمية الأبعاد المؤسسية الفردية في دعم ريادة الأعمال الجامعية، كما يلخصها الجدول (1). ومع ذلك، ظل النهج التكاملي لقياس تفاعل هذه الأبعاد وتأثيرها الجماعي على الأداء المؤسسي الكلي غير مشبع بحثاً وتحليلاً، خاصة من وجهة نظر العاملين الذين يشكلون حجر الزاوية في التنفيذ. ومن هنا، تبرز الفجوة التي يملؤها هذا البحث. وفيما يلي لأهم الأبحاث السابقة التي ارتكزت عليها الفجوة البحثية والتركيز على أبعاد النموذج المقترح

الجدول (1) تركيز الدراسات السابقة على أبعاد النموذج المقترح والفجوة البحثية

البُعد	أبرز الدراسات	التركيز الرئيسي للدراسات السابقة	الفجوة البحثية
أداء القيادة	(Guerrero et al., 2020; Tyssen et al., 2021)	دور الإدارة العليا في تخصيص الموارد، صياغة الاستراتيجية، وبناء ثقافة داعمة للابتكار.	اقتصار التركيز على الدور الاستراتيجي دون ربطه فعلياً بالفاعلية التشغيلية.
التعليم والتدريب	(Nabi et al., 2022) (أبو وطفة وآخرون، 2022)	أثر البرامج الأكاديمية والمناهج في إكساب المعرفة والمهارات الريادية وتشكيل النوايا.	قياس المخرجات على مستوى الطالب بشكل منفصل عن البيئة المؤسسية الحاضنة.
بيئة ريادة الأعمال	(Isenberg, 2011; Audretsch et al., 2022) بن عطية ومياح. (2024).	أهمية البنية التحتية الداعمة (الحاضنات، المراكز، الموارد المالية، الشبكات).	معالجة البيئة كعنصر مادي وهيكلية بشكل منفصل عن السياق الثقافي والقيادي.
الإرشاد والتوجيه	(Kram, 1985; St-Jean & Audet, 2012)	أثر علاقات الإرشاد في تطوير القدرات الشخصية والمهنية للرياديين وثقتهم.	فصل هذا البعد عن النظام المؤسسي الشامل، مما يجعله نشاطاً ثانوياً غير مدمج.

المصدر: إعداد الباحث

ثالثاً: النموذج المفاهيمي والتعريفات الإجرائية:

يتبنى هذا البحث نموذجاً تكاملياً يقيس أداء الجامعة في نشر ثقافة ريادة الأعمال عبر أربعة أبعاد مترابطة، يتم قياسها منفردة (منظور نظرية الدور) وتكاملياً (منظور نظرية الجشلت). فيما يلي التعريف الإجرائي لهذه الأبعاد كما في الجدول (2):

الجدول (2) التعريفات الإجرائية لأبعاد النموذج البحثي المقترح

التعريف الإجرائي	البُعد
ممارسات الإدارة العليا في صياغة واعتماد الرؤية والرسالة والخطط الاستراتيجية الداعمة لريادة الأعمال.	أداء القيادة
البرامج الأكاديمية، والمناهج، والأنشطة التدريبية (كالدورات وورش العمل) الهادفة إلى بناء المعرفة والمهارات الريادية.	التعليم والتدريب
توفر البنية التحتية الداعمة (مادية ومعنوية) مثل التشريعات، والشراكات، والموارد، والحاضنات.	بيئة ريادة الأعمال
آليات الدعم الشخصي والمهني المستمر لتوجيه الرياديين وتشجيعهم على تنفيذ أفكارهم.	الإرشاد والتوجيه

تعريف ثقافة ريادة الأعمال (إجرائياً): إطار متكامل من القيم والمعارف والسلوكيات داخل الجامعة، يحفز المبادرة وتحمل المخاطرة الإيجابية، ويحول الأفكار الابتكارية إلى مشاريع ناشئة ضمن بيئة داعمة توفر التعليم والتمويل والإرشاد.

يعتمد قياس هذه الأبعاد على تحليل مؤشراتنا من خلال استبانة البحث، ويتم تقييم التكامل بينها باستخدام مصفوفة التأثير المتبادل لاستكشاف مدى تحقيق التصافر المؤسسي (الجشلت) وكشف الفجوة بين الأداء المتوقع والفعلي.

منهجية البحث:

اعتمد البحث تصميماً مختلطاً (mixed-methods) باستراتيجية التثليث (Triangulation) تم جمع البيانات الكمية عبر استبانة إلكترونية، وحللت باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية (اختبار t، ANOVA) لتحليل التفاعل الكلي بين الأبعاد، وطبقت تقنية مصفوفة التأثير المتبادل (Cross-Impact Matrix). وتم إجراء تحليل مضمون (Content Analysis) للبيانات النوعية المستقاة من الإجابات المفتوحة.

مجتمع البحث وعينته:

تكون مجتمع البحث من جميع العاملين (أكاديميين وإداريين) في الجامعات الفلسطينية البالغ عددها 19 جامعة، والبالغ إجمالي عددهم 12939 موظفاً وفقاً لإحصاءات وزارة التعليم العالي الفلسطينية (2024). تم اختيار عينة طبقية عشوائية مكونة من (373) مفردة، باستخدام معادلة ستيفن ثومبسون لحساب حجم العينة من المجتمع المحدد، مع تحديد هامش خطأ (0.05) ومستوى ثقة (95%). وتم توزيع الاستبانة إلكترونياً على أفراد العينة بعد التحقق من صدقها وثباتها (معامل كرونباخ ألفا > 0.80).

معالجة البيانات وأساليب التحليل

تم تحليل البيانات باستخدام المنهجية المختلطة على النحو التالي:

التحليل الكمي: تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية (مقياس ليكرت الخماسي) لقياس الأبعاد الأربعة للنموذج بعد التأكد من صدقها وثباتها بمعامل كرونباخ ألفا (> 0.80).
التحليل النوعي: لتعميق النتائج الكمية، تم إجراء تحليل مضمون (Thematic Analysis) للبيانات النصية المستقاة من: الإجابات المفتوحة في الاستبيان. الوثائق الرسمية المنشورة على مواقع الجامعات الإلكترونية.

إجراءات وأدوات جمع البيانات

إجراءات جمع البيانات: جمعت الاستبانة عبر عدة وسائل؛ البريد الإلكتروني، روابط إلكترونية نماذج جوجل (Google Forms)، باركود (QR)، بعد الحصول على موافقات الجهات الرسمية ذات العلاقة (وزارة التعليم العالي- الإدارة العامة للبحث العلمي-، الإدارات المختصة في الجامعات).

أدوات البحث:

الاستبانة: تم تطوير استبانة لقياس الأبعاد الأربعة للنموذج، وتم التحقق من خصائصها السيكمومترية كما يلي:

- الصدق: تم التأكد من الصدق الظاهري من خلال تحكيمها على (12) محكماً متخصصاً، والصدق البنائي من خلال دراسة استطلاعية (ن=40) أظهرت معاملات ارتباط جميع الفقرات بأبعادها تتراوح بين (0.64-0.93). كما في الجدول (3). وجاءت بدرجات مقبولة ودالة إحصائياً كما في (Garcia, 2011).
- الثبات: تم حساب معامل كرونباخ ألفا للأبعاد، وتراوحت قيمه بين (0.88-0.93)، مما يؤكد ثبات الأداة وملاءمتها للتطبيق. كما حددها فرانكل ووالن (Fraenkel & Wallen, 2003)

البيانات النوعية: تم جمع البيانات النوعية من خلال سؤال مفتوح في الاستبانة وتحليل الوثائق المنشورة على مواقع الجامعات الإلكترونية.

الجدول (3) قيم معاملات ارتباط فقرات كل بُعد مع الدرجة الكلية للبُعد لاستبانة العاملين (ن=40)

البُعد	نطاق معاملات الارتباط (الفقرات-البُعد)	معامل ثبات كرونباخ ألفا
أداء القيادة	0.66 - 0.84	0.88
التعليم والتدريب	0.68 - 0.89	0.92
الإرشاد والتوجيه	0.83 - 0.89	0.92
بيئة ريادة الأعمال	0.80 - 0.91	0.93

المصدر: إعداد الباحث بناءً على بيانات العينة الاستطلاعية (ن=40) بيانات برنامج (SPSS v.28)

النتائج والمناقشة:

كشف التحليل الإحصائي للبيانات وجود فجوة جوهرية في الأداء المؤسسي. كما يوضح الجدول (4)، سجل البُعد أداء القيادة مستوى مرتفعاً (م = 3.73)، في حين سجلت الأبعاد التشغيلية والتنفيذية مستويات متوسطة، وهي: التعليم والتدريب (م = 3.18)، وبيئة ريادة الأعمال (م = 3.09)، والإرشاد والتوجيه (م = 3.07). وكان الأداء الكلي متوسطاً أيضاً (م = 3.26). كما في الجدول (4)

الجدول (4) الأداء الكلي ومستويات الأبعاد الأربعة

المستوى	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	البُعد
مرتفع	1	0.69	3.73	أداء القيادة
متوسط	2	0.89	3.18	التعليم والتدريب
متوسط	3	0.91	3.09	بيئة ريادة الأعمال
متوسط	4	0.87	3.07	الإرشاد والتوجيه
متوسط	-	0.77	3.26	الأداء الكلي

المصدر: إعداد الباحث مخرجات التحليل برنامج SPSS.V28

لا تمثل هذه الفجوة مجرد قصور تنفيذي، بل هي تجسيد عملي لـ "صراع الأدوار" كما طرحه نظرية الدور (Role Theory)، (Chandler et al. (2024)، حيث يهيمن الدور الاستراتيجي لصناع القرار على الأدوار التشغيلية للمنفذين، مما يقوض الفاعلية الكلية. كما أن هذا التفكك يشكل انتهاكاً صريحاً لمبدأ التكامل في نظرية الجشلت (Gestalt Principle) (Velt et al., 2023)، حيث تفشل الجامعة في العمل ككل متكامل، مقتصرة على كونها مجرد أجزاء منفصلة. وبناءً على هذا التحليل، تقدم الدراسة الإسهامات النظرية والمنهجية التالية:

نموذج تقييم تكاملي: يسلط الضوء على الحاجة الملحة لتطوير أدوات تقيس التزامن والتناغم بين الأدوار الاستراتيجية والتنفيذية، وليس أداءها المنفصل.
إطار تشخيصي عملي: يمكن قادة الجامعات من تشخيص درجة التكامل في أنظمتهم الريادية، محققاً الانتقال من التشخيص النظري إلى التدخل العملي.
تفسير سياقي: توفير إطار لاختبار تأثير "التحديات الزمنية" كعامل مُعدّل يزيد من حدة صراع الأدوار في البيئات الهشة وغير المستقرة، مثل السياق الفلسطيني.

التحليل المقارن (Comparative Analysis)

أجري اختبار (t) لعينتين مستقلتين (Independent-samples t-test) عند $(\alpha=0.05)$ لمقارنة تقييمات العاملين تبعاً لنوع الجامعة. أظهرت النتائج فروقاً دالة إحصائية لصالح الجامعات التقليدية في جميع الأبعاد مع أحجام أثر (Cohen's d) تتراوح بين متوسطة وعالية كما في الجدول (5) التالي:

الجدول (5) اختبار فرضية استجابات العاملين باستخدام اختبار (t؛ ت) تبعاً لمتغير نوع الجامعة (تقليدية، تقنية)

الأبعاد	نوع الجامعة	المتوسط الحسابي M	الانحراف المعياري SD	قيمة ت؛ t	مستوى الدالة
أداء القيادة.	تقنية	3.66	0.82	-2.11	0.04
	تقليدية	3.87	0.59		
أداء الجامعة في التعليم والتدريب	تقنية	3.01	0.95	-4.18	0.00
	تقليدية	3.51	0.77		
أداء الجامعة في المساعدة والإرشاد.	تقنية	2.76	0.84	-8.07	0.00
	تقليدية	3.63	0.69		
أداء الجامعة في توفير بيئة ثقافة زيادة الأعمال.	تقنية	2.84	0.92	-6.69	0.00
	تقليدية	3.64	0.78		
الدرجة الكلية لأبعاد أداء الجامعة لدورها في نشر ثقافة زيادة الأعمال.	تقنية	3.06	0.81	-5.79	0.00
	تقليدية	3.66	0.66		

$p \leq .05$; $p \leq .01$ المصدر: إعداد الباحث

كشف تحليل المقارنة باستخدام اختبار (t) للعينات المستقلة عن وجود تباين منهجي في أداء الجامعات. كما يوضح الجدول (5) سجلت الجامعات التقليدية متوسطات أعلى ذات دلالة إحصائية ($p < .05$) في جميع الأبعاد مقارنة بنظيراتها التقنية، مع تسجيل فجوة كبيرة بشكل ملحوظ في بُعدي المساعدة والإرشاد ($t = -6.69$, $p < .01$) وتوفر بيئة زيادة الأعمال.

بالإضافة إلى التحليل الوصفي، أُجري تحليل الارتباط (Pearson Correlation) بين الأبعاد الأربعة للنموذج (أداء القيادة، التعليم والتدريب، بيئة زيادة الأعمال، الإرشاد والتوجيه) لاختبار الفرضية السادسة واستقصاء درجة التكامل الوظيفي بين هذه الأبعاد وفق مصفوفة التأثير المتبادل، وقد أظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقات ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين جميع الأبعاد، تراوحت قيم معاملات الارتباط بين ($r = 0.52$) و ($r = 0.71$)، مما يؤكد أن المنظومة تعمل كوحدة متكاملة ويبرر رفض الفرضية الصفرية السادسة.

الجدول (6) معاملات الارتباط بين أبعاد أداء الجامعة في نشر ثقافة زيادة الأعمال ($n = 373$)

البعد	أداء القيادة	التعليم والتدريب	بيئة زيادة الأعمال	الإرشاد والتوجيه
أداء القيادة	X	0.64	0.59	0.52
التعليم والتدريب	0.64	X	0.71	0.66
بيئة زيادة الأعمال	0.59	0.71	X	0.68
الإرشاد والتوجيه	0.52	0.66	0.68	X

$p < 0.01$ (دالة إحصائية عند مستوى 0.01). المصدر: إعداد الباحث

إن وجود علاقات ارتباط دالة إحصائية بين الأبعاد الأربعة يدعم منطق النموذج التكاملية المستند إلى نظرية الجشلت. ومع ذلك، تتطلب هذه النتائج الارتباطية تحليلاً أعمق بالاستناد إلى مصفوفة التأثير المتبادل؛ حيث كشفت هذه المصفوفة عن تباين حاد في قوة التأثير؛ إذ سجل بُعد الإرشاد والتوجيه كالأقل تأثيراً والأضعف ارتباطاً بالدور الكلي، على الرغم من ارتباطه النظري. إن هذا التباين في قوة الارتباط والتأثير، على الرغم من

وجود العلاقة، يشخص خللاً بنيوياً في الترابط اللازم لتضافر المكونات والأجزاء للجامعة، ويشير إلى قصور الدور (Role Pathology) الذي يعيق تحقيق الصورة الكلية (Gestalt Failure) المنشودة.

يوضح جدول (7) أن قيم حجم الأثر (Cohen's d) للفروق بين الجامعات التقليدية والتقنية تراوحت بين صغيرة (d=0.29) ومتوسطة (d=0.57) وكبيرة جداً (d=1.13) مما يشير إلى أن الفروق ليست دالة إحصائياً فحسب، بل تحمل دلالة عملية معتبرة. كما ويلاحظ أن أكبر حجم أثر سجل في بُعد الإرشاد والتوجيه (d=1.13) يليه توفر بيئة ثقافة ريادة الأعمال (d=0.93) وهو ما يعزى إلى الفجوة المؤسسية الواضحة في هذه الأبعاد بين الجامعات التقليدية والتقنية.

إن تفوق الجامعات التقليدية في جميع الأبعاد، لا سيما في بُعد "المساعدة والإرشاد" الذي سجل أعلى قيمة لحجم الأثر (d=1.13) يتسق مع طبيعة هذه المؤسسات التي غالباً ما تمتلك هياكل إدارية راسخة وخبرات متراكمة في بناء علاقات دعم وتوجيه تقليدية للرياديين (للطلبة وأعضاء هيئة التدريس) (Guerrero et al., 2020) وفي المقابل، ما تزال الجامعات التقنية في المراحل الأولى من تطوير هذه الأنظمة، مما ينعكس على انخفاض أدائها في هذا البعد.

في الوقت ذاته، تختلف نتائج هذا البحث مع توجهات بعض الأدبيات التي تفترض تفوق الجامعات التقنية، بحكم طبيعتها المتخصصة، في تبني ممارسات ريادة الأعمال (Etzkowitz, 2008) إلا أن النتائج الحالية تشير إلى أن النضج المؤسسي والخبرة التاريخية للجامعات التقليدية قد يمنحها ميزة تنافسية في هذا السياق. وهذا التباين يمثل إسهاماً علمياً جديداً، حيث يسלט الضوء على أن مجرد التركيز على الجانب التقني أو التخصصي لا يكفي لبناء ثقافة ريادية فعالة، بل يتطلب الأمر تكاملاً بين الأبعاد الاستراتيجية، والبرامجية، وبيئة الدعم، مما يؤكد صحة النموذج المفاهيمي الذي قدمه البحث.

الجدول (7) حجم الأثر (Cohen's d) للفروق بين الجامعات التقليدية والتقنية في أبعاد دور الجامعة

التفسير	حجم الأثر (Cohen's d)	الانحراف المعياري (تقنية)	متوسط التقنية	الانحراف المعياري (تقليدية)	متوسط التقليدية	البعد
صغير	0.29	0.82	3.66	0.59	3.87	أداء القيادة
متوسط	0.57	0.95	3.01	0.77	3.51	تعليم وتدريب ريادة الأعمال
كبير جداً	1.13	0.84	2.76	0.69	3.63	بيئة ريادة الأعمال
كبير	0.93	0.92	2.84	0.78	3.64	الإرشاد والتوجيه
كبير	0.82	0.81	3.06	0.66	3.66	الدرجة الكلية لأداء الجامعة لدورها في نشر ثقافة ريادة الأعمال

المصدر: إعداد الباحث

بناءً على نتائج اختبار (t) الموضحة في الجدول (7) التي أظهرت فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في جميع أبعاد البحث لصالح الجامعات التقليدية، وبالإستناد إلى قيم حجم الأثر (Cohen's d) التي تراوحت بين متوسطة وكبيرة جداً، يتم رفض الفرضية الصفرية H_0 ، وتقبل الفرضية البديلة H_1 أي "توجد

فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات العاملين لمستوى دور الجامعات الفلسطينية في نشر ثقافة زيادة الأعمال باختلاف نوع الجامعة، لصالح الجامعات التقليدية، مما يعكس تفاوتاً مؤسسياً يستدعي المعالجة. تتسق نتائج هذا البحث مع توجهات الأبحاث التي تشير إلى أن الجامعات ذات الهياكل المؤسسية العميقة والراسخة تكون أكثر قدرة على تبني أدوار جديدة ونشرها، وذلك من خلال دمجها في رؤيتها واستراتيجيتها (Guerrero et al., 2020). وفي الوقت ذاته، تختلف هذه النتائج مع الأدبيات التي تفترض أن الجامعات التقنية، بحكم طبيعتها المتخصصة في العلوم والتكنولوجيا، يجب أن تكون أكثر فعالية في تبني ثقافة زيادة الأعمال (Etzkowitz, 2008). وهذا يعكس الإسهام النوعي لهذا البحث حيث لم يكتف بالكشف عن هذا التفاوت، بل يقدم نموذجاً تحليلياً يفسر سببه، فمن منظور نظرية الجشلت (Gestalt) يبرز أن أداء الجامعة ككل يعتمد على تفاعلات الدور بين الأبعاد الأربعة، وليس على وجودها كعناصر منفصلة. إن تفوق الجامعات التقليدية ليس نتاجاً لوجود بُعد واحد متفوق، بل هو نتاج تكامل بين أبعادها الأربعة. وبناءً على هذا التفاوت المؤسسي، سيقدم البحث مقترحات عملية لكلا صنفَي الجامعات (تقليدية، تطبيقية) لتعزيز أدائها في نشر ثقافة زيادة الأعمال في قسم التوصيات من هذا البحث.

الخلاصة النظرية: تتلخص نتائج البحث الكمي بما يلي:

يكشف هذا البحث من خلال التثليث النظري أي دمج منظورين مكملين في إطار تحليلي واحد- منظور "الدور" (كمدخل تحليلي جزئي) ومنظور "الجشلت" (كمدخل تركيبي كلي) عن عدم تكامل جوهري في الأداء المؤسسي للجامعات. فبيانات الأبعاد المنفردة - وفق نظرية الدور - أظهرت تبايناً حاداً بين وضوح وكفاءة أداء القيادة (كدور استراتيجي) وغموض وضعف أداء الإرشاد (كدور تشغيلي)، وتظهر النتائج وجود تباين حاد في كفاءة الممارسات المؤسسية بين الأبعاد المختلفة، مما يشير إلى خلل هيكلي في توزيع المهام والمسؤوليات، حيث تفوق أداء القيادة (الذي يتمثل بالممارسات القيادية الاستراتيجية) بينما يتدنى مستوى الأداء في الأبعاد الأخرى (وتتمثل بالآليات التنفيذية التشغيلية) مما يعكس عدم اتزان في الأداء الوظيفي للنظام المؤسسي ككل.

غير أن التحليل المنفرد لهذه الأجزاء - رغم أهميته - يظل قاصراً عن تفسير تعثر التحول نحو الأداء الريادي للجامعة. هنا تبرز قيمة نظرية الجشلت كعدسة تفسيرية للكل، حيث تكشف أن ضعف الروابط التشغيلية بين الأبعاد - وتحديدًا تدني مستوى بُعد الإرشاد والتوجيه- يحول دون تحقيق التكامل بين الأنظمة الفرعية (المكونات) التي تمثل الأجزاء أي التعاون والتكامل بين مكونات النظام الذي ينتج تأثيراً أكبر من مجموع تأثيرات الأجزاء منفردة، هذا التأثير الضروري لتوليد الخصائص الناشئة عن تفاعل الأجزاء؛ وهي الصفات أو النتائج الجديدة التي تظهر على مستوى النظام الكلي ولا يمكن تفسيرها بمجرد تحليل مكوناته المنفردة-اللازمة- للتحول نحو الأداء الريادي للجامعة.

وهكذا لا ينفي المنظور الكلي المنظور الجزئي، بل يكمله. إن فشل الصورة الكلية (Gestalt Failure) لا يعود لضعف المكونات الأساسية فحسب، بل لفتل التفاعل بينها. وهذا يحول دون تحول الجامعة من كونها حاوية لأدوار منفصلة إلى كيان متكامل قادر على إنتاج قيمة مضافة أكبر من مجرد مجموع أجزائه.

نتائج تحليل المحتوى:

يمثل هذا القسم الدمج المنهجي لمناهج البحث ويقدم التحليل النوعي (Qualitative Analysis) عبر استراتيجية التثليث (Triangulation)، لتعميق تفسير النتائج الكمية، من خلال تحليل وثائق الجامعات الرسمية وردود

المبجوثين على الأسئلة المفتوحة. هدف هذا التحليل إلى تشخيص أولويات الخطاب المؤسسي الرسمي، وتفسير التباين في الأداء بين الأبعاد التشغيلية والاستراتيجية التي كشفت عنها النتائج الكمية.

الجدول (8) توزيع الأهمية النسبية للأبعاد الأربعة المقترحة وترتيبها تنازلياً وفق نتائج تحليل المحتوى

البُعد الرئيسي	الكلمات/المصطلحات المفتاحية	عدد مرات التكرار	الأهمية النسبية(%)
التعليم والتدريب	المناهج، البحث العلمي، المهارات، الابتكار، الإبداع، ورش عمل، دورات، تدريب	18	33.3
بيئة ريادة الأعمال	ريادة الأعمال، ريادية، حاضنات أعمال، دعم، مشاريع، موارد، بيئة محفزة	17	31.5
أداء القيادة	التخطيط، الاستراتيجية، القيادة، الجودة، التميز، الإدارة العليا	10	18.5
الإرشاد والتوجيه	إرشاد، توجيه، دعم، تواصل، شراكة، شبكات، متابعة	9	16.7
المجموع		54	100%

المصدر: إعداد الباحث

يُظهر جدول (8) تحليل المضمون للبيانات النوعية، أن هناك تكاملاً بين النتائج الكمية والنوعية مع وجود تباين في مستويات التركيز، ففي الوقت الذي أظهرت فيه النتائج الكمية تقييماً متوسطاً للأداء الكلي مع تفوق بُعد أداء القيادة، فإن تحليل المحتوى كشف أن الكلمات والمصطلحات الأكثر تكراراً كانت مرتبطة بشكل أساسي بالتعليم والتدريب وبيئة ريادة الأعمال.

يمكن تفسير هذا التباين بأن المبحوثين، كمجموعة تركز في خطابها ومقترحاتها على الجوانب الملموسة والقابلة لتطبيق ثقافة ريادة الأعمال، مثل البرامج التعليمية والبيئة الداعمة، مما يجعل هذه الأبعاد بمثابة المحركات الأساسية الفاعلة في نشر ثقافة ريادة الأعمال. هذا ما يؤكد أن جهود الجامعة، رغم أنها قد لا تكون مثالية في تقييمات الأداء الشاملة إلا أنها نجحت في خلق وعي وتوجه نحو هذه الجوانب تحديداً. وبذلك، تساهم هذه النتائج في سد الفجوة في الأدبيات المتعلقة بالدور المؤسسي للجامعات، عبر تقديم رؤية متكاملة تتجاوز التقييمات الكمية المباشرة إلى تحليل دلالات ومحتوى الخطاب الأكاديمي والمهني. وتبسيط الضوء على أسباب الجمود المؤسسي كذلك.

الاستنتاجات (Conclusions)

بناءً على التكامل المنهجي بين التحليل الكمي والنوعي، تخلص الدراسة إلى الاستنتاجات البنوية التالية: فشل التكامل البنوي كنموذج تفسيري جديد؛ كشفت النتائج عن فجوة جوهرية تتجاوز ضعف الأداء إلى فشل النظام في تحقيق التكامل الكلي. فعلى الرغم من ارتفاع أداء القيادة، لم يتمكن من رفع مستوى الأبعاد التشغيلية (كالإرشاد والتوجيه)، مما يحصر أداء الجامعة في مرحلة "مجموع الأجزاء" وفقاً لنظرية الجشلت، عاجزة عن تحقيق "الأداء الكلي التكامل".

القصور التحويلي: من الاستراتيجية إلى التنفيذ يكمن الخلل الأساسي في العجز عن تحويل الإرادة الاستراتيجية إلى فاعلية تنفيذية. يمتلك بُعد القيادة أعلى قوة ارتباط نظرية، إلا أن تأثيره يتلاشى على

المستوى التشغيلي، مما يخلق فجوة بين القمّة والقاعدة. هذه النتيجة تحول التركيز من تحسين التوجيهات الاستراتيجية إلى إصلاح آليات التمكين والضبط التنفيذي. تشخيص الأبعاد المؤثرة في الجمود المؤسسي للجامعات؛ الإرشاد والتوجيه كانت نقطة ضعف -سجل أدنى متوسط أداء وأضعف قوة ارتباط- أي أنه كان العامل الجذري للجمود المؤسسي. يؤكد التكامل المنهجي أن هذا الضعف ليس عارضاً، بل هو تجسيد لـ "قصور الدور" (Role Pathology) الناتج عن غموض المهام وصراع الأدوار، مما يحول دون تحقيق التكامل الكلي لأداء الجامعة.

التوصيات (Recommendations)

في هذا القسم يُقدّم هذا البحث التوصيات التنفيذية لمعالجة قصور أداء الجامعة في نشر وتعزيز ثقافة ريادة الأعمال الناشئة عن الخلل البنيوي الذي أكدّه رفض الفرضية السادسة، بالإضافة إلى معالجة التفاوت الواضح في الأداء بين الجامعات (الذي أثبتته الفرضيات الخمس لصالح الجامعات التقليدية)، والتوصيات موجّهة تحديداً للجامعات التقنية لرفع أدائها في الأبعاد التي سجلت فيها فروقا جوهرية. ويُقدّم توصيات تطبيقية وبحثية تستند إلى الاستنتاجات النقدية التي توصل إليها فشل الصورة الكلية (Gestalt Failure) الموثق بالنتائج الكمية والنوعية وتحليل مصفوفة التأثير المتبادل.

أولاً: التوصيات البنيوية لصناع القرار (Addressing Structural Pathology)

1- سد الفجوة بين الاستراتيجية والتنفيذ: توصي الدراسة وزارة التعليم العالي والإدارات الجامعية العليا بإعادة هندسة آليات التمكين التنفيذي. مما يتطلب تفويضاً أوسع للمستويات الإدارية الوسطى (كمديري مراكز الإبداع والابتكار وريادة الأعمال) لاعتماد ميزانيات مصغرة للمشاريع الريادية والموافقة على الأنشطة ذات الصلة خلال فترات زمنية محددة. يهدف هذا إلى تحويل التوجيهات الاستراتيجية إلى إجراءات تنفيذية ملموسة.

2- تعزيز بُعد الإرشاد والتوجيه الهيكلي: تم تحديد هذا البعد كنقطة الارتكاز الأضعف في المنظومة الجامعية. لذلك، توصي الدراسة الإدارات الجامعية العليا بتبني "برنامج الإرشاد الزمني المضمون"، حيث يُخصّص للريادي مرشد أكاديمي أو مهني، وتحتسب ساعات الإرشاد كجزء من العبء التدريسي المعتمد. يجب أن تقتصر هذه الآلية بإصدار أوصاف وظيفية واضحة لموظفي الإرشاد لمعالجة "غموض المهام" و"صراع الأدوار".

3- ربط الحوافز المؤسسية بمؤشرات التكامل: توصي الدراسة لجان الاعتماد والجودة ووزارة التعليم العالي بتطوير واعتماد "مؤشر التكامل الريادي" كمعيار تمويلي. يجب أن يقيس هذا المؤشر نواتج التكامل بين الأبعاد الاستراتيجية والتنفيذية، مثل: نسبة تحول المشاريع الطلابية إلى شركات ناشئة، ودرجة التكامل بين الكليات في الأنشطة الريادية، وفاعلية الشراكات مع القطاع الخاص. يقترح ربط ما يصل إلى 30% من التمويل الحكومي بحصول الجامعة على تقييم مرتفع في هذا المؤشر.

ثانياً: التوصيات التنفيذية للجامعات (معالجة قصور الدور):

تقدم هذه التوصيات برنامجاً تنفيذياً موجهاً لكل صنف من الجامعات، بهدف تحويل (بعد القيادة) الإرادة الاستراتيجية إلى نفوذ تنفيذي فعال، والعمل على معالجة قصور الدور المتمثل في بُعد الإرشاد والتوجيه، بما يضمن تحقيق الصورة الكلية (Gestalt) المنشودة.

1- أداء القيادة (Leadership Performance) يجب على الجامعات العمل على سد الفجوة الارتباطية بين أداء القيادة والقاعدة التنفيذية. بالنسبة للجامعات التقليدية، ضرورة مواصلة استثمار القيادة في تعميق الرؤية الاستراتيجية للريادة وربطها بشكل أوضح بالخطط التنفيذية، مع التأكيد على ضرورة أن تترجم هذه الرؤية إلى سياسات واضحة لدعم الابتكار والريادة، مما يبرز دور بُعد القيادة بشكل متسق في المحتوى الكلي للجامعة. أما الجامعات التقنية، فيجب أن تعمل القيادة (الإدارة العليا) على صياغة رؤية استراتيجية واضحة للريادة تتواءم مع طبيعتها التقنية، وتترجم إلى أهداف قابلة للقياس ومهام تنفيذية تعالج غموض الأدوار في التطبيق العملي لثقافة ريادة الأعمال.

2- تعليم وريادة الأعمال (Entrepreneurship Education) يجب على الجامعات أن تنظر إلى التعليم والتدريب كأحد المحركات الأساسية الفاعلة في مسيرة نشر ثقافة ريادة الأعمال، وفقاً لما أثبتته تحليل المحتوى. تتلخص التوصية للجامعات التقليدية في تطوير برامج ومناهج دراسية متخصصة في الريادة، تراعي التخصصات المختلفة، مع التركيز على الجانب التطبيقي لضمان قدرة المبادرات التعليمية على تشكيل دعماً هيكلياً للبيئة الريادية الكلية. بينما يتركز عمل الجامعات التقنية حول تطوير مناهج وبرامج تدريبية متخصصة في ريادة الأعمال التقنية، مع التركيز على الدمج المنهجي للمهارات الريادية في البرامج الأكاديمية في مختلف التخصصات، لتجنب عمل المناهج بشكل منعزل وتوفير اتساق ضروري لتحقيق الصورة الكلية.

3- بيئة ريادة الأعمال (Entrepreneurship Ecosystem) على الجامعات (كلا الصنفين) ترجمة الاهتمام الكبير بهذا البعد (كما ظهر في آراء المبحوثين والوثائق الرسمية) إلى إجراءات ملموسة. يتطلب هذا البعد من الجامعات التقليدية تعزيز الشراكات الفعالة مع القطاع الخاص لتوفير فرص تمويل وبرامج دعم للمشاريع الناشئة، بينما تحتاج الجامعات التقنية إلى بناء حاضنات أعمال متخصصة وتوفير التمويل الأولي وتسهيل الإجراءات الإدارية، بما يحول الخطاب الرسمي إلى آليات دعم ملزمة وقابلة للقياس، مما يدعم الأداء الكلي للجامعة.

4- الإرشاد والتوجيه (Mentoring & Coaching) مثل هذا البعد نقطة الارتكاز الأضعف في البنية المؤسسية للجامعات، وقد أثبت اختبار الفرضية السادسة أنه يمتلك أضعف قوة ارتباط بالدور المؤسسي الكلي للجامعة، مما يجعل معالجته أمراً ضرورياً لمنع فشل الصورة الكلية البنيوية لمعالجة الخلل الجذري المتمثل في قصور الدور (Role Pathology) وعليه يجب على جميع الجامعات العمل على تحديد أوصاف وظيفية واضحة للمرشدين لمنع صراع الأدوار وضمان الارتقاء بهذا البعد إلى مستوى الأهمية الذي حظي به بعدا (التعليم، والبيئة). وفي ضوء الفروق الجوهرية التي أثبتتها الفرضيات الخمسة لصالح الجامعات التقليدية، يجب توجيه العمل التنفيذي تفصيلاً:

- للجامعات التقليدية: يوصى بتوسيع نطاق خدمات الإرشاد ليشمل جميع الرياديين فيها والعاملين، والتركيز على ضمان الارتقاء بهذا البعد ضمن الهياكل المؤسسية القائمة. وفق مجموعة مشاريع تطبيقية مثل: إنشاء "صندوق البذرة الريادية" برأس مال أولي (100-500 ألف دولار) يديره طلاب وأساتذة معاً لتمويل مشاريع الطلاب عبر لجان تقييم طلابية-أكاديمية مشتركة.

- للجامعات التقنية: من الضرورة إنشاء وحدات إرشاد متخصصة ذات تمكين فني واضح وتعيين مرشدين من ذوي الخبرة في ريادة الأعمال التقنية، مع تأكيد دورهم في الهيكل التنظيمي، وذلك لتقليص الفجوة المؤسسية الملحوظة في التقييم الكمي والتحليل النوعي التي تشير إلى غموض المهام والأدوار. ومن خلال

تنفيذ إجراءات تحفيزية للإبداع والابتكار بإلزام كل طالب في السنة النهائية بتسجيل براءة اختراع أو نموذج ابتكاري كشرط للتخرج وتوفير مختبرات الابتكار المفتوحة 7/24 مع مرشدين تقنيين متخصصين.

- تحويل 10% من مساحات الجامعة إلى "حاضنات أعمال طلابية" مجهزة بالكامل.
- وتخصيص قاعات مهيأة كمقار مؤقتة للشركات الناشئة لمدة 6 أشهر قابلة للتجديد.
- يُقرّ الباحث بأنه لم يتلقَ أي دعم مالي أو تمويل من أي جهة، سواء كانت عامة أو خاصة، لإجراء هذا البحث.
- يؤكد الباحث على عدم وجود أي تضارب في المصالح أو تعارض يؤثر على نزاهة وموضوعية نتائج البحث، ولم يحدث أي خلاف بخصوص حقوق النشر أو الملكية الفكرية. يعدّ هذا البحث عملاً أصيلاً ومستقلاً، وجميع الآراء والنتائج الواردة فيها هي نتاج جهد الباحث وحده.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2024). *التقرير الربعي لسوق العمل للربع الثالث 2023*. رام الله.
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطينية. *كتاب الإحصاء السنوي للتعليم العالي 2022-2023*. رام الله. <https://www.mohe.pna.ps/services/statistics>
- سلامة، أ، صالح، ع، منصور، ل، حمد، م، وأبو وطفة، ي. (2022). *آليات موازنة مخرجات التعليم العالي مع متطلبات سوق العمل في الضفة الغربية* [ورقة سياسات]. مركز مسارات.
- 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

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Audretsch, D. B., & Belitski, M. (2023). The role of universities in fostering entrepreneurial ecosystems. *Research Policy*, 52(1), 104–118. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2022.104118>
- Audretsch, D. B., & Thurik, R. (2012). Entrepreneurship and the knowledge economy. In D. B. Audretsch & R. Thurik (Eds.), *The handbook of research on entrepreneurship and regional development* (pp. 1–15). Edward Elgar Publishing.
- Audretsch, D. B., Cunningham, J. A., Kuratko, D. F., Lehmann, E. E., & Menter, M. (2022). Entrepreneurial ecosystems: Economic, technological, and societal impacts. *Journal of Technology Transfer*, 47(2), 1–25. <https://doi.org/10.1007/s10961-021-09875-0>
- Miller, K., McAdam, M., & Cunningham, J. A. (2024). Academic entrepreneurship and university transformation: The continuing relevance of Clark's pathways. *Research Policy*, 53(1), 104987. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2024.104987>.
- Etzkowitz, H. (2008). *The triple helix: University–industry–government innovation in action*. Routledge.
- Fayolle, A., & Redford, D. T. (2022). *Handbook on the entrepreneurial university*. Edward Elgar Publishing.

- Fraenkel, J. R., & Wallen, N. E. (2003). *How to design and evaluate research in education* (5th ed.). McGraw-Hill.
- Garcia, L. (2011). *Statistical methods for validation in psychological assessment*. Sage Publications.
- Guerrero, M., Urbano, D., & Fayolle, A. (2020). Entrepreneurial university and regional development: A review of the literature. *Studies in Higher Education, 45*(1), 1–18. <https://doi.org/10.1080/03075079.2020.1730715>
- Isenberg, D. J. (2011). The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economic policy: Principles for cultivating entrepreneurship. *Babson Entrepreneurship Ecosystem Project, 1*(1), 1–13.
- Velt, H., Tarba, S., & Ben-Hafüt, C. (2023). Gestalt principles in organizational change: A cognitive perspective on mergers and acquisitions integration. *Journal of Management Studies*. <https://doi.org/10.1111/joms.12984>
- Chandler, D. E., Hall, D. T., & Kram, K. E. (2024). An interactionist model of mentoring: Navigating the complex dance of developmental relationships at work. *Academy of Management Review*. Advance online publication. <https://doi.org/10.5465/amr.2022.0411>
- Nabi, G., Liñán, F., Fayolle, A., Krueger, N., & Walmsley, A. (2022). The impact of entrepreneurship education in higher education: A systematic review and research agenda. *Academy of Management Learning & Education, 21*(1), 1–25. <https://doi.org/10.5465/amle.2021.0337>
- St-Jean, É., & Audet, J. (2012). The role of mentoring in the learning development of the novice entrepreneur. *International Entrepreneurship and Management Journal, 8*(1), 119–140. <https://doi.org/10.1007/s11365-010-0160-1>
- Thurik, R., & Dejardin, M. (2012). Entrepreneurship and the concept of the entrepreneurial university. In *Entrepreneurship and culture* (pp. 192–221). Edward Elgar Publishing.
- Tyssen, A. K., Wald, A., & Spieth, P. (2021). Leadership in entrepreneurial universities: The role of academic leaders. *Studies in Higher Education, 46*(5), 1–15. <https://doi.org/10.1080/03075079.2021.1953333>
- Urban, B. (2020). Entrepreneurial alertness, self-efficacy, and social capital in a networked environment. *Journal of Small Business and Enterprise Development, 27*(5), 1–18. <https://doi.org/10.1108/JSBED-03-2020-0085>
- Wagemans, K., Wubben, E., & Omta, O. (2012). The impact of education on entrepreneurship: A comparison of different programmes. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business, 15*(2), 1–20. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2012.04572>
- Wertheimer, M. (1923). Untersuchungen zur Lehre von der Gestalt [Studies in the theory of gestalt]. *Psychologische Forschung, 4*, 301–350.
- Guerrero, M., Urbano, D., Cunningham, J. A., & Gajón, E. (2021). The role of entrepreneurship in the transformation of universities: A systematic review. *Journal of Technology Transfer, 46*(2), 1–34. <https://doi.org/10.1007/s10961-020-09829-y>
- Miller, D. J., & Acs, Z. J. (2022). The entrepreneurial university: A framework for understanding the role of higher education in entrepreneurship. *Small Business Economics, 59*(1), 1–18. <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00555-9>