مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal

تم الاستلام في : 2026/10/20 تم القبول في: 2026/11/06 تم النشر في : 2026/11/08

www.doi.org/10.62341/HCSJ

العوامل التنظيمية وأثرها على تعزيز التوجه الريادي لدى الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة

الباحث: علي عبد الرحمن سليمان أبو زايد

دائرة الاقتصاد والعلوم الإدارية – إدارة الأعمال
جامعة القرآن الكريم وتأصيل العلوم – السودان
aliabuzayed85@gmail.com

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل التنظيمية وأثرها على تعزيز التوجه الريادي لدى الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة""، كما سعت إلى تحديد أبرز العوامل التنظيمية التي تؤثر في تحقيق التوجهات الريادية للجامعات الفلسطينية، وتحليل الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة فعالية العوامل التنظيمية استنادًا إلى متغيرات مثل الجنس، صفة العمل، الدرجة العلمية، وسنوات الخدمة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين والأكاديميين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، والذين بلغ تعدادهم الإجمالي (4460) فرداً من هذا المجتمع، ووزعت الاستبانة على (354) من العاملين الإداريين والأكاديميين، تم استرداد (271) استبانة مكتملة. حيث أظهرت نتائج الدراسة أن العوامل التنظيمية في الجامعات الفلسطينية متوفرة بدرجة كبيرة، حيث بلغت الدرجة الكلية لفعاليتها 93.04%، مما يعكس مستوى متقدمًا من التنسيق والتخطيط داخل هذه المؤسسات. فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي، سجل متوسط حسابي قدره (0.788)، مما يشير إلى دور الهيكل التنظيمي في تعزيز التنسيق بين الأقسام والموظفين، حيث جاء في المرتبة الأولى بين المجالات المدروسة وتم تصنيفه كـ "جيد جداً" أما نمط القيادة فقد سجل متوسط حسابي قدره (0.766)، مما يدل على أن أساليب القيادة المتبعة تدعم المشاركة الفعالة وتشجع التعاون بين الأفراد ومن أهم

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
تم الاستلام في : 2026/10/20 تم القبول في: 2026/11/06 تم النشر في : 2026/11/08
www.doi.org/10.62341/HCSJ

التوصيات تعزيز الهيكل التنظيمي بتوزيع الأدوار بوضوح، واستخدام تقنيات حديثة لضمان التنسيق والكفاءة وتعزيز التعاون مع الجامعات العالمية، وتطوير التعليم الإلكتروني، وتحفيز ريادة الأعمال الطلابية.

الكلمات المفتاحية: العوامل التنظيمية، التوجهات الريادية، استراتيجيات الريادة، ريادة الأعمال.

Organizational Factors and Their Impact on Enhancing Entrepreneurial Orientation at Palestinian Universities in the Gaza Strip"

Ali Abdulrahman Sulaiman Abu Zayed
Economics and Administrative Sciences – Business Administration /
University of the Holy Quran and Original Sciences – Sudan
aliabuzayed85@gmail.com

Abstract :
This study aimed to identify the Organizational Factors and Their Impact on Enhancing Entrepreneurial Orientation at Palestinian Universities in the Gaza Strip". It also sought to identify the most prominent organizational factors influencing the achievement of entrepreneurial orientations in Palestinian universities, and to analyze the statistically significant differences among the mean estimates of the study sample regarding the degree of effectiveness of organizational factors, based on variables such as gender, employment status, academic degree, and years of service. The study adopted the descriptive-analytical approach. The study population consisted of administrative and academic staff at Palestinian universities in the Gaza Strip, totaling (4,460) individuals. A questionnaire was distributed to (354) administrative and academic staff members, of which (271) completed questionnaires were retrieved. The results revealed that organizational factors in Palestinian universities are highly available, with a total effectiveness score of 93.04%, reflecting an advanced level of coordination and planning within these

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
تم الاستلام في : 2026/10/20 تم القبول في: 2026/11/06 تم النشر في : 2026/11/08
www.doi.org/10.62341/HCSJ

institutions. Regarding the organizational structure, it recorded a mean of (0.788), indicating the role of organizational structure in enhancing coordination among departments and employees; it ranked first among the studied domains and was classified as "Very Good." As for the leadership style, it recorded a mean of (0.766), indicating that the adopted leadership styles support effective participation and encourage cooperation among individuals. Among the most important recommendations are: strengthening the organizational structure by clearly distributing roles, using modern technologies to ensure coordination and efficiency, enhancing cooperation with international universities, developing e-learning, and stimulating student entrepreneurship.

Keywords: Organizational Factors, Entrepreneurial Orientations, Entrepreneurship Strategies, Entrepreneurship.

مقدمة:

تُعدّ العوامل التنظيمية محوراً جوهرياً لفهم طبيعة عمل المؤسسات على اختلاف أنواعها، إذ تشكّل الإطار الذي يحدّد آليات تنفيذ الأنشطة وتحقيق الأهداف المؤسسية. وتشمل هذه العوامل — ومنها السياسات والهياكل الإدارية والثقافة التنظيمية والموارد البشرية — عناصر تؤثر تأثيراً مباشراً وغير مباشر في قدرة المؤسسة على تجسيد رؤيتها ومواجهة التحديات المتسارعة. وفي هذا السياق، تسهم العوامل التنظيمية الواضحة في رفع كفاءة العمل، ودعم تدفق المعلومات واتخاذ القرارات الرشيدة، بما ينعكس إيجاباً على إنتاجية المؤسسة وفرص نجاحها في بيئة تنافسية. وفي ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، تُعزّز العوامل التنظيمية الداعمة الأداء المؤسسي من خلال تهيئة بيئة عمل مرنة تحفّز الابتكار والتعاون، وتحقّق الاستخدام الأمثل للموارد وتقلّل الهدر، بما يرفع جودة المخرجات المؤسسية. وبذلك تتحوّل هذه العوامل إلى قوة محرّكة تمكّن المؤسسات من تحقيق أهدافها بفعالية، وتعزيز تنافسيتها، وتهيئة السبيل نحو التميز المستدام. وفي عالم يتسم بتغيّرات متسارعة وتحديات متزايدة، باتت التوجهات الريادية ضرورة حتمية لمؤسسات التعليم العالي، ولا سيّما الجامعات بوصفها مراكز رئيسية لإعداد الأجيال

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
تم الاستلام في : 2026/10/20 تم القبول في: 2026/11/06 تم النشر في : 2026/11/08
www.doi.org/10.62341/HCSJ

المستقبلية. وتُعبّر التوجهات الريادية عن الاستراتيجيات والممارسات التي تتبنّاها المؤسسات لتعزيز الابتكار واستغلال الفرص والتكيّف مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، بما يمكّن الجامعات من تحقيق التميز الأكاديمي وتحسين أدائها المؤسسي وتعزيز تفاعلها مع احتياجات المجتمع ومتطلبات سوق العمل. وتكتسب هذه التوجهات أهمية خاصة في السياق الفلسطيني، حيث تواجه الجامعات تحديات معقدة ناجمة عن الظروف الاقتصادية والسياسية، ما يجعل تبنّي الريادة خطوة أساسية لتمكينها من تحقيق أهدافها وضمان استمراريتها. ومن هنا، تسعى الدراسة الحالية إلى استكشاف أثر العوامل التنظيمية في تعزيز التوجه الريادي لدى الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وبيان كيفية توظيفها في البيئة الجامعية لتحفيز الابتكار وتطوير الأداء المؤسسي وتلبية احتياجات المجتمع، بما يعزّز دور الجامعات قوةً دافعةً للتنمية في ظل بيئة متغيّرة.

1.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تسعى المؤسسات الأكاديمية إلى مواكبة التطورات وتحقيق التنمية البشرية انطلاقًا من كونها منبر العلم والمعرفة، وذلك عبر وظائفها المتغيرة والمتطورة: التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع. وقد شهد قطاع التعليم العالي في محافظات غزة تزايداً ملحوظاً في أعداد المؤسسات الأكاديمية؛ إذ أشار الكتاب التربوي الإحصائي السنوي لوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية لعام (2020م) إلى أن عدد هذه المؤسسات بلغ (26) مؤسسة، منها (8) جامعات، و(10) كليات جامعية، و(8) كليات متوسطة، تتنوع تخصصاتها وبرامجها وآليات إدارتها. وقد انعكس هذا التزايد في حدة المنافسة داخل قطاع التعليم العالي، مما دفع كثيراً من المؤسسات إلى تبنّي سياسات ريادية لجذب الطلبة وتحسين سمعتها الأكاديمية.

غير أن تبنّي التوجهات الريادية واجه — ولا يزال يواجه — تحديات جسيمة، تتصل بطبيعة الظروف الراهنة في قطاع غزة، وبضعف القدرات المالية للمؤسسات الأكاديمية، فضلاً عن عوامل تتعلق بالهياكل التنظيمية وأنماط القيادة وأساليب الإدارة. وهنا تبرز الفجوة المعرفية التي تنطلق منها الدراسة؛ إذ إن التوجه الريادي ليس نتاج جهد منفرد للإدارة العليا أو القيادات، ولا حصيلة جهود قسم أكاديمي أو إداري دون الآخر، بل هو نتاج تفاعل منظومي

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
تم الاستلام في : 2026/10/20 تم القبول في: 2026/11/06 تم النشر في : 2026/11/08
www.doi.org/10.62341/HCSJ

يبني فيه القائد السياسات ويوفّر الاحتياجات، وينفّذ فيه الموظف المهام والأنشطة بطرق ريادية. وعلى الرغم من ذلك، لا تزال الدراسات التي تتناول أثر العوامل التنظيمية في تعزيز التوجه الريادي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة محدودة، ولم تُفسّر هذه العلاقة تفسيراً منهجياً كافياً في ظل بيئة تتسم بالحصار وعدم الاستقرار. ومن هذا المنطلق، تتبلور مشكلة الدراسة في الحاجة إلى تقصّي وتحليل أثر العوامل التنظيمية في تعزيز التوجه الريادي لدى الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، بما يسمح بتحديد العوامل الأكثر تأثيراً، وتفسير آليات عملها، وتقديم مقترحات عملية لتعزيزها. ما العوامل التنظيمية وأثرها على تعزيز التوجه الريادي لدى الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة؟

وينبثق عن السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية والتي جاءت على النحو الآتي:

1. ما درجة فعالية العوامل التنظيمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة؟
2. ما مدى تبني الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة للتوجهات الريادية؟
3. ما أبرز العوامل التنظيمية على تحقيق التوجهات الريادية للجامعات الفلسطينية بقطاع غزة؟

الفصل الأول: الإطار العام والدراسات السابقة

1.2 أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الاهداف التالية:

1. تحديد درجة فعالية العوامل التنظيمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
2. استكشاف مدى تبني الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة للتوجهات الريادية.
3. تحديد أبرز العوامل التنظيمية التي تؤثر في تحقيق التوجهات الريادية للجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
تم الاستلام في : 2026/10/20 تم القبول في: 2026/11/06 تم النشر في : 2026/11/08
www.doi.org/10.62341/HCSJ

1.3 فرضيات الدراسة:

- **الفرضية الرئيسية: اكتفت الدراسة بالفرضية الدراسية الأولى وهي:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعوامل التنظيمية بأبعادها (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، بيئة العمل، الإمكانيات المتاحة، السياسات والإجراءات، الثقافة التنظيمية) على تحقيق التوجهات الريادية للجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

1.4 متغيرات الدراسة:

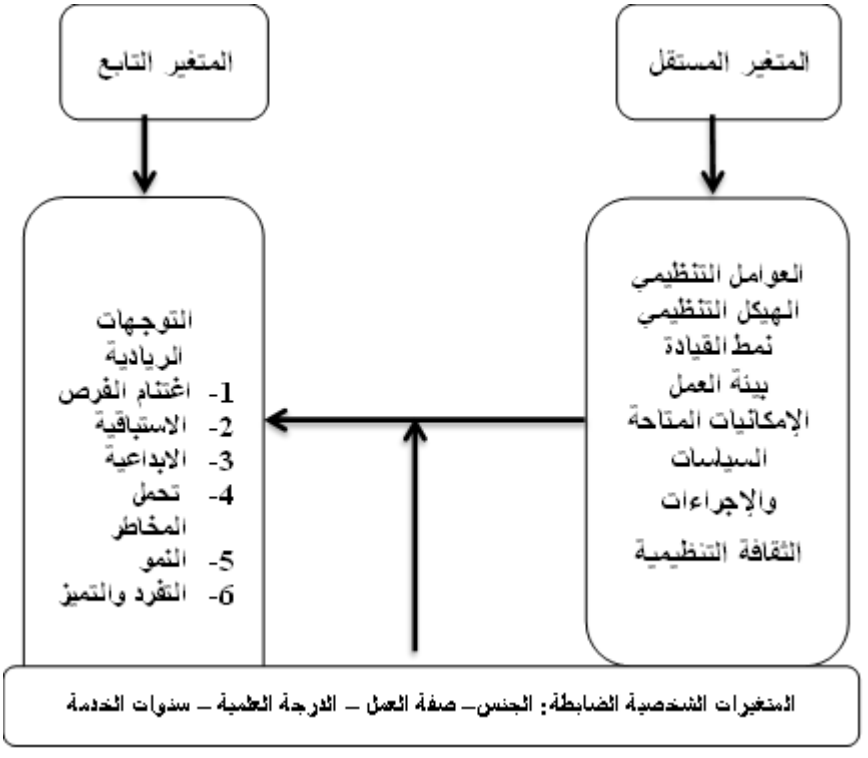
- ❖ **المتغير المستقل:** العوامل التنظيمية. حيث تم تحديد أبعادها في ضوء الدراسات السابقة على أنها: (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، بيئة العمل، الإمكانيات المتاحة، السياسات والإجراءات، الثقافة التنظيمية).
- ❖ **المتغير التابع:** التوجهات الريادية. حيث تم تحديد أبعادها في ضوء الدراسات السابقة على أنها: (اغتنام الفرص، الابداعية، الاستباقية، تحمل المخاطر، النمو، التفرد والتميز).
- ❖ **المتغيرات الشخصية الضابطة:** (الجنس، صفة العمل، الدرجة العلمية، سنوات الخدمة).

1.5 أنموذج الدراسة:

تنقسم متغيرات الدراسة إلى: متغيرات مستقلة، ومتغير تابع، ومتغيرات شخصية ضابطة، وتتمثل هذه المتغيرات بالشكل الآتي:

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
تم الاستلام في : 2026/10/20 تم القبول في: 2026/11/06 تم النشر في : 2026/11/08
www.doi.org/10.62341/HCSJ



شكل رقم (1): أنموذج متغيرات الدراسة حيث جرد بواسطة الباحث في ضوء ظروف الجامعات الفلسطينية وبعض الدراسات السابقة

1.6 أهمية الدراسة: تبرز أهمية الدراسة من خلال التالي:

1-الأهمية النظرية:

1. دراسة العوامل التنظيمية تُسهم في توضيح مؤشرات القدرات والهياكل التنظيمية والإدارية المتوفرة في الجامعات الفلسطينية.

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
تم الاستلام في : 2026/10/20 تم القبول في: 2026/11/06 تم النشر في : 2026/11/08
www.doi.org/10.62341/HCSJ

2. يساعد في فهم كيفية تأثير هذه العوامل على الأداء المؤسسي وتسلط الدراسة الضوء على بعض المؤشرات والعوامل المؤثرة في تحقيق ونجاح التوجهات الريادية للجامعات في البيئة الفلسطينية.
3. يعزز من فهم دور هذه التوجهات في تطوير التعليم العالي وتقدم الدراسة إطاراً نظرياً جديداً يُثري المكتبة الفلسطينية والعربية بموضوعات قد تكون غائبة أو لم يتم تناولها بشكل كافٍ في الدراسات السابقة، مما يساهم في إضافة قيمة علمية للمجال.

2-الأهمية التطبيقية:

1. تبين الدراسة العوامل التنظيمية المتوفرة في الجامعات الفلسطينية؛ بما يعزز قدرات الإدارة العليا على اتخاذ القرارات بناءً على الظروف الراهنة، والإمكانات المتاحة.
2. تبين الدراسة طبيعة التوجهات الريادية، وهذا يعزز قدرة رؤساء الأقسام الإدارية والأكاديمية في تبني سياسات وآليات لتحسين التوجهات الريادية.
3. تقدم الدراسة نتائج تتعلق بأبرز العوامل التنظيمية على تحقيق التوجهات الريادية؛ وهذا يفيد صناع القرار في المؤسسات الأكاديمية والجامعات حول سبل تبني التوجهات الريادية وضمان نجاحها.
4. تقدم الدراسة نتائج وتوصيات ومقترحات تفيد الباحثين والمختصين، وتفتح لهم آفاقاً لدراسات مستقبلية تتعلق بتحقيق التوجهات الريادية في الجامعات الفلسطينية.

1.7 مصطلحات الدراسة: تشتمل الدراسة الحالية على المصطلحات التالية:

العوامل التنظيمية: هي العناصر الهيكلية، الثقافية، والسلوكية التي تحدد كيفية توزيع المهام، وتوجيه الأفراد، وتأثير البيئة الداخلية والخارجية على أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. **ويعرفها الباحث إجرائياً:** هي مجموعة من الأنشطة والمبادرات المخططة التي تهدف إلى تعزيز روح الابتكار والتفكير الريادي بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، من خلال تطوير بيئة تنظيمية وبرامج أكاديمية تشجع على البحث التطبيقي، وحل المشكلات الواقعية، وتطوير الأفكار الريادية وتحويلها إلى مشروعات فعلية أو شركات ناشئة.

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
تم الاستلام في : 2026/10/20 تم القبول في: 2026/11/06 تم النشر في : 2026/11/08
www.doi.org/10.62341/HCSJ

التوجهات الريادية: هو ظاهرة تنظيمية تعكس القدرة الإدارية لدى المنظمة، والتي تباشر في استخدامها بشكل موسع لغرض تغيير المشهد التنافسي لصالحها. **ويعرفها الباحث إجرائياً:** هي مجموعة من الأنشطة والمبادرات المخططة التي تهدف إلى تعزيز روح الابتكار والتفكير الريادي بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، من خلال تطوير بيئة تنظيمية وبرامج أكاديمية تشجع على البحث التطبيقي.

1.8 حدود الدراسة:

1. **الحدود الموضوعية:** تناولت هذه الدراسة العوامل التنظيمية وأثرها على تعزيز التوجه الريادي لدى الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"".
2. **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة: جامعة الأزهر، جامعة فلسطين، جامعة الأقصى، الجامعة الإسلامية، جامعة القدس المفتوحة، جامعة الأمة، وجامعة الإسراء.
3. **الحدود البشرية:** يقتصر على العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ضمن الأقسام الإدارية والأكاديمية.
4. **الحدود الزمانية:** طبقت الدراسة خلال فتره الدراسة 2020-2024.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

تمهيد: يوضح الباحث في هذا الجزء بعض الجهود والدراسات المرتبطة بموضوع الدراسة، وذلك في إطار توضيح فجوة الدراسة الحالية البحثية، حيث عُرضت الدراسات وفق تسلسل زمني من الأحدث إلى الأقدم، كما عرضها الباحث وفق آلية ومنهجية موحدة بحيث يستعرض من كل دراسة أهم أهدافها، وإجراءاتها، ونتائجها:

1. **عبد الله، هبه ياسين (2023). بعنوان: تأثير العوامل التنظيمية والفردية على درجة المشاركة في المعرفة: الدور الوسيط لدافعية الفرد للتعلم.** هدفت الدراسة الحالية إلى دراسة تأثير بعض العوامل التنظيمية والفردية على درجة مشاركة الأفراد للمعرفة. وبصفة أكثر تحديداً، تقوم الدراسة الحالية باختبار تأثير الثقافة التعاونية ودعم المشرف المباشر، ودعم

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
تم الاستلام في : 2026/10/20 تم القبول في: 2026/11/06 تم النشر في : 2026/11/08
www.doi.org/10.62341/HCSJ

مجموعة العمل، واتجاه الفرد نحو مشاركة المعرفة، على درجة مشاركة المعرفة. ودور دافعية الفرد للتعلم كمتغير وسيط تفاعلي في التأثير على هذه العلاقة. تم تطبيق الدراسة في جامعة الإسكندرية في جمهورية مصر العربية باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. كما تم جمع البيانات من خلال قوائم الاستقصاء الإلكترونية على موقع Google form ، وتمثلت عينة الدراسة من (340) مفردة من أعضاء هيئة التدريس المعاونة من بعض الكليات النظرية المتمثلة في كلية التجارة والآداب والتربية والحقوق والسياحة والفنادق والكليات العملية المتمثلة في كلية الطب، والصيدلة والعلوم والهندسة). وتم تحليل البيانات الواردة فيها باستخدام برنامجي (SPSS.V25.) و (AMOS.V22.) . أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي ذي دلالة معنوية بين المتغيرات المستقلة الثقافة التعاونية، ودعم مجموعة العمل، واتجاه الفرد نحو مشاركة المعرفة والمتغير التابع المشاركة في المعرفة، وكذلك عن وجود تأثير سلبي ذي دلالة معنوية بين دعم المشرف المباشر والمشاركة في المعرفة، ويوجد تأثير تفاعلي لدافعية الفرد للتعلم على العلاقة بين دعم المشرف المباشر والمشاركة في المعرفة، في حين لا يوجد تأثير تفاعلي لدافعية الفرد للتعلم على العلاقة بين كل من الثقافة التعاونية و دعم مجموعة العمل، و اتجاه الفرد نحو مشاركة المعرفة ومتغير المشاركة في المعرفة.

2. زيد، جمال درهم. (2021) بعنوان: أثر التوجه الريادي في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الأهلية في العاصمة صنعاء. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التوجه الريادي في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية اليمنية في العاصمة صنعاء، ومستوى ممارسته في تحقيق التميز المؤسسي، ولتحقيق ذلك فقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة لجمع البيانات، حيث تم توزيع (264) استبانة على مجتمع الدراسة، من القيادات الأكاديمية والإدارية متمثلة: برؤساء الجامعات، ونوابهم، وعمداء الكليات ،ورؤساء الأقسام الأكاديمية، ومدراء الإدارات، وقد تم اختيار أسلوب الحصر الشامل، وبعد إجراء التحليل المناسب أظهرت النتائج أن ممارسة التوجه الريادي جاء بمستوى عالٍ، وقد كان أعلى أبعاد التوجه الريادي توافراً بُعد الإبداع،

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
تم الاستلام في : 2026/10/20 تم القبول في: 2026/11/06 تم النشر في : 2026/11/08
www.doi.org/10.62341/HCSJ

وأقل الأبعاد توافراً بُعد المخاطرة، وكان مستوى تحقق التميز المؤسسي عاليا، وجاء بُعد القيادة أكثر تحققاً، بينما جاء بُعد الموارد البشرية أقل تحققاً، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن التوجه الريادي يزيد من التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الأهلية، وفي ضوء تلك النتائج استخلصت الدراسة استنتاجات، أهمها: أن التوجه الريادي يعزز التميز المؤسسي في الجامعات من خلال زيادة الإبداع والتنافسية والاستباقية والمخاطرة، وفي ضوء ذلك أوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بالتوجه الريادي بجميع أبعاده، لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الأهلية، كما أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتميز المؤسسي بجميع أبعاده، وأن تجعله الجامعات من الأهداف الاستراتيجية لأنه الركيزة الأساسية للوصول إلى مستويات أداء عالية.

3. **أحمد، أدهم ابراهيم (2021). بعنوان: أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على التوجه الريادي – دراسة مقارنة بين كلية تدريب خانيونس وكلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين في قطاع غزة.** هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على التوجه الريادي، وارتكزت على معرفة أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات التنافسية، تطوير رأس المال البشري، دعم الثقافة التنظيمية، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، تنفيذ الرقابة المتوازنة) على التوجه الريادي (الإجراءات الاستباقية، تبني المخاطر، الإبداع، التوجه الاستقلالي، العدائية في المنافسة) لدى العاملين في كلية تدريب خانيونس وكلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين في قطاع غزة. وكذلك الكشف عن الفروق بين متوسط التقديرات لمتغيرات: (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي)، وإيراد مقترحات مستقبلية. تم استخدام الوصفي التحليلي كما استفادت من المنهج التاريخي. وقد تم اختيار كل المفردات وفق منهج المسح الشامل، وتم تصميم الاستبانة كأداة للدراسة لجمع البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين (إداريين وأكاديميين) في كلية تدريب خانيونس وكلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين، وقد بلغ (124) مشاركاً، وتم استرداد (110) استبانة. وتوصلت نتائج إلى أن هنالك أثر إيجابي بين (التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات التنافسية، تطوير

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
تم الاستلام في : 2026/10/20 تم القبول في: 2026/11/06 تم النشر في : 2026/11/08
www.doi.org/10.62341/HCSJ

رأس المال البشري، دعم الثقافة التنظيمية، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، تنفيذ الرقابة المتوازنة) وبين (الإجراءات الاستباقية، تبني المخاطر، الإبداع، التوجه الاستقلالي، العدائية في المنافسة) لدى المشاركين بالدراسة بنسب مرتفعة في طبيعتها وموجبة وطردية في اتجاهها بين المتغيرين. أوصت الدراسة بالعمل تحسين ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة والعمل على توعية إدارات الجامعات بأهمية بناء التوجه الريادي وانشاء وحدة في كل كلية تعنى بالريادة للمساهمة الدائمة في بناء توجه ريادي ناجحة وتعزيز ثقافة الموظف الريادي والعمل على طرح مكافآت للعاملين المبادرين والاهتمام بأنماط القيادة المختلفة وممارستها لا سيما تلك المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية.

ثانياً: دراسات باللغات الأجنبية.

4. دراسة Toendan، (2021) . بعنوان: آثار التوجه نحو تنظيم المشاريع والتعلم التنظيمي على القدرة التسويقية في إدارة سلسلة الإمدادات.

The effects of entrepreneurial orientation and organizational learning on marketing capability in supply chain management

هدفت الدراسة إلى زيادة رضا المستهلكين من خلال التوجه نحو تنظيم المشاريع والتعلم التنظيمي وقدرات التسويق عبر الانترنت للحصول على احتياجات السوق والمنتجات التي يقبلها المستهلكون وبناء استراتيجيات الأعمال في الأنشطة التجارية القائمة على الموارد. وتبين النتائج أن التوجه نحو تنظيم المشاريع والتعلم التنظيمي زادا بشكل كبير من القدرات التسويقية وزاد بشكل كبير من رضا العملاء خلال الاقتصاد الضعيف. بصرف النظر عن ذلك، فأن التعلم التنظيمي يزيد أيضًا بشكل كبير من رضا العملاء. The Body Shop هو منتج مصنوع من مواد خام صديقة للبيئة بطريقة احترافية في أفضل معالجة وتعبئة وتسليم للحفاظ على العلاقات مع المستهلكين. تستخدم طريقة البحث الكمي SPSS 23.0 و SEM AMOS 23.0 من توزيع الاستبيانات على 100 مستهلك في كاليمانتان الوسطى و 100 مستهلك في جنوب كاليمانتان. يستهدف تأثير هذا البحث شركات متاجر الهيئات التي لديها منافذ بيع في وسط وجنوب كاليمانتان من أجل استخدام التكنولوجيا لبناء علاقات تجارية والحفاظ على ثقة المستهلك في منتجات متاجر الجسم.

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
تم الاستلام في : 2026/10/20 تم القبول في: 2026/11/06 تم النشر في : 2026/11/08
www.doi.org/10.62341/HCSJ

5. دراسة أبو جبارة، (2020) بعنوان: الرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها على تعزيز التوجه الريادي من وجهة نظر الموظفين في المناصب الإشرافية في جامعات قطاع غزة.

Strategic Agility and its Impact on Enhancing Entrepreneurial Orientation from the Viewpoint of Employees in Supervisory Positions in Gaza Strip Universities,

هدفت الدراسة إلى تأثير الرشاقة الاستراتيجية على تعزيز التوجه الريادي من وجهة نظر الموظفين في المناصب الإشرافية في جامعات قطاع غزة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيانات تم توزيعها على عينة مكونة من 150 موظفًا في المناصب الإشرافية في مختلف الجامعات في قطاع غزة. أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير كبير للرشاقة الاستراتيجية على تعزيز التوجه الريادي، حيث تبين أن استراتيجيات مثل التكيف مع التغيرات والتطوير المستمر كان لها تأثير إيجابي على تعزيز الأداء الريادي في الجامعات. بناءً على هذه النتائج، أوصى الباحث بعدة توصيات، أبرزها تعزيز استراتيجيات الرشاقة الاستراتيجية داخل الجامعات لضمان التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة التعليمية، وتطوير مهارات القيادة الريادية لدى الموظفين في المناصب الإشرافية، وتحسين آليات اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تدعم الابتكار والتطوير المستمر في الجامعات.

6. دراسة شو وآخرون (Shu. et. al., 2019) بعنوان: الدعم المؤسسي الحكومي، والتوجه الريادي، والتجديد الاستراتيجي وأداء الشركات الانتقالية في الصين.

Government institutional support, entrepreneurial orientation, strategic renewal, and firm performance in transitional China

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر التوجه الريادي والدعم المؤسسي الحكومي والتجديد الاستراتيجي على الأداء المنظمي لدى الشركات الانتقالية الصينية، ولتحقيق الأهداف تم استخدام المنهج الارتباطي، وتمثلت أداة الدراسة بالاستبانة، وجمعت البيانات من (230) منظمة صينية فتوصلت الدراسة إلى مجوعة من النتائج جاء أهمها أن الدعم الحكومي للمنظمات يطور التوجهات الريادية والتجديد الاستراتيجي بشكل فردي إلا أن التوجهات الريادية لها أثر وسيط في العلاقة بين الدعم الحكومي والتجديد الاستراتيجي. وكذلك يتوسط

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
تم الاستلام في : 2026/10/20 تم القبول في: 2026/11/06 تم النشر في : 2026/11/08
www.doi.org/10.62341/HCSJ

التجديد الاستراتيجي في العلاقة بين التوجهات الريادية وأداء المنظمات المالي ويؤثر يتوسط جزئياً في العلاقة بين التوجهات الريادية وسمعة المنظمة.

التعقيب على الدراسات السابقة: يُستخلص من استعراض الدراسات السابقة — العربية والأجنبية — أنها تناولت موضوع التوجه الريادي من زوايا متعددة، إذ ركزت بعض الدراسات على علاقة التوجه الريادي بالتميز المؤسسي (زيد، 2021)، أو بممارسات القيادة الاستراتيجية (أحمد، 2021)، أو بالرشاقة الاستراتيجية (أبو جبارة، 2020)، في حين انصرفت دراسات أخرى إلى اختبار أثر التوجه الريادي والدعم المؤسسي الحكومي والتجديد الاستراتيجي على الأداء المنظمي (Shu et al., 2019) ، أو إلى علاقة التوجه الريادي والتعلم التنظيمي بالقدرة التسويقية(Toendan, 2021) ، أو إلى أثر العوامل التنظيمية والفردية في المشاركة بالمعرفة (عبدالله، 2023). وبمراجعة نقدية لهذه الجهود، يلحظ الباحث اتفاقها على الأثر الإيجابي المعنوي للتوجه الريادي في متغيرات الأداء والتميز والابتكار، وهو ما يعزز منطق الدراسة الحالية ويفسر أهميتها. غير أن هذه الدراسات، على تنوعها، ظلت متباينة في مجتمعاتها وأدواتها وأبعادها التحليلية؛ فمنها ما طُبقت في بيئات تنظيمية صناعية أو خدمية(Shu et al., 2019 ؛(Toendan, 2021 ، ومنها ما اقتصرت على قيادات أكاديمية وإدارية عليا (زيد، 2021) أو على عينة محدودة من الموظفين في مناصب إشرافية (أبو جبارة، 2020)، أو على كلية بعينها (أحمد، 2021)، أو على أعضاء هيئة التدريس المعاونة في سياق غير فلسطيني (عبدالله، 2023). كما أن معظمها تعامل مع التوجه الريادي كمتغير تابع أو وسيط، ولم تتناول العوامل التنظيمية كمتغير مستقل مؤثر فيه بشكل مباشر ومتكامل في البيئة الجامعية الفلسطينية بقطاع غزة.

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
تم الاستلام في : 2026/10/20 تم القبول في: 2026/11/06 تم النشر في : 2026/11/08
www.doi.org/10.62341/HCSJ

الفصل الثالث: الإطـــــار الـنـظـــــري

العوامل التنظيمية: مفهوم وأهمية وأهداف العوامل التنظيمية

1. العوامل التنظيمية: تُعتبر العوامل التنظيمية في الجامعات من العناصر الحيوية التي تؤثر بشكل كبير على أدائها وقدرتها على تحقيق أهدافها التعليمية والبحثية. تلعب هذه العوامل دوراً محورياً في تشكيل بيئة التعليم العالي، حيث تشمل مجموعة من الظروف والاعتبارات الداخلية والخارجية التي تؤثر على هيكل الجامعة، والثقافة المؤسسية، واستراتيجياتها في التعليم والبحث.

2. مفهوم وأهداف العوامل التنظيمي:

يمثل مبحث العوامل التنظيمية مجالاً غنياً يستكشف كيف تؤثر مجموعة من العناصر على إدارة المؤسسات وكفاءتها. يتكون هذا المبحث من عدة مكونات رئيسية تسلط الضوء على جوانب مختلفة من العوامل التنظيمية وتأثيرها في الأداء المؤسسي. أولاً، يتناول المبحث مفهوم العوامل التنظيمية، حيث يتم التعريف بها كالإطار الذي ينظم العمليات داخل المؤسسة، ويحدد كيفية تفاعل الأفراد والفرق. يشمل هذا الجزء تحليل التعريفات المختلفة والخصائص الأساسية للعوامل التنظيمية ثانياً، يتناول أهمية العوامل التنظيمية، حيث يتم استعراض الدور الحيوي الذي تلعبه في تحسين أداء المؤسسات.

❖ **مفهوم العوامل التنظيمية:** هي العناصر التي تشكل البنية الداخلية لأي مؤسسة أو منظمة وتؤثر في كيفية سير العمل وتحقيق الأهداف. تشمل هذه العوامل الهيكل التنظيمي، العوامل التنظيمية، القيادة، والموارد البشرية. تلعب هذه العوامل دوراً أساسياً في تحديد قدرة المؤسسة على الابتكار والتكيف مع التغيرات البيئية (منصور،2015) وفي حين **يعرفها محمود (2023) العوامل التنظيمية:** هي مجموعة العناصر الهيكلية والثقافية والسلوكية التي تحدد كيفية عمل المؤسسة وتؤثر في تحقيق أهدافها.

مفهوم وأهمية وأهداف وأبعاد التوجيهات الريادية:

تعتبر التوجهات الريادية في الجامعات المعاصرة من العوامل الحاسمة التي تعزز من قدرتها على تحقيق التفوق الأكاديمي والمساهمة الفاعلة في تنمية المجتمع. تسعى الجامعات

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
تم الاستلام في : 2026/10/20 تم القبول في: 2026/11/06 تم النشر في : 2026/11/08
www.doi.org/10.62341/HCSJ

لتبني هذه التوجهات بهدف خلق بيئة تعليمية متميزة تساهم في تعزيز روح الابتكار والإبداع، حيث يتم تطوير مهارات القيادة لدى الطلاب وأعضاء هيئة التدريس على حد سواء. تعتمد التوجهات الريادية على الانتقال من الأسلوب التقليدي للتعليم إلى نموذج أكثر ديناميكية ومرونة، يركز على تهيئة بيئة محفزة للمبادرات وتشجيع الطلاب وأعضاء هيئة التدريس على توليد الأفكار الجديدة.

كما يسهم هذا التحول نحو الريادة في تحقيق التنمية الشاملة، حيث يصبح للجامعة دور مؤثر في دفع عجلة الاقتصاد المعرفي وتتيح التوجهات الريادية للطلاب وأعضاء الهيئة الأكاديمية الفرصة للمشاركة في مشاريع بحثية مبتكرة وتطوير حلول للمشكلات المعاصرة. علاوة على ذلك، تسهم الجامعات التي تتبنى هذه التوجهات في إعداد كوادر قادرة على تأسيس شركات ناشئة مبنية على الأبحاث العلمية والاكتشافات الحديثة. وفي هذا السياق، تصبح الجامعات بوابة أساسية لتعزيز الاقتصاد المعرفي وتكوين قادة قادرين على إحداث تأثيرات إيجابية على المجتمع أبو جبارة، 2020)

فهذا النهج يجعل من الجامعة شريكًا استراتيجيًا ليس فقط في إعداد القوى العاملة، ولكن في صياغة الحلول العملية التي تسهم في معالجة القضايا الحقيقية. كما أن الجامعات التي تتبنى التوجهات الريادية تنشط في تفعيل الشراكات مع مؤسسات صناعية وحكومية، وهو ما يسهم بشكل كبير في تيسير نقل المعرفة وتطبيقها. هذه الشراكات تحقق فائدة مزدوجة؛ إذ تدعم النمو الاقتصادي والاجتماعي وتساعد في تحويل المعرفة النظرية إلى تطبيقات عملية تفيد المجتمع. نتيجة لذلك، تصبح الجامعة مركزًا للابتكار، حيث يلتقي الأكاديميون والطلاب والخبراء لتبادل الأفكار والتعاون في مشاريع تعود بالفائدة على المجتمع المحلي والاقتصاد، مما يعزز من مكانة الجامعة كمحور للتنمية والابتكار المستدام (أبو زايد ، 2019).

3. مفهوم وأهمية وأهداف وأبعاد التوجيهات الريادية:

تعد التوجيهات الريادية من المفاهيم الحديثة التي تسعى المؤسسات لتبنيها وتطويرها لتحقيق التميز والتنافسية في بيئات الأعمال المتغيرة. يعبر هذا المفهوم عن توجيه الأنشطة والممارسات المؤسسية نحو الابتكار والمخاطرة.

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
تم الاستلام في : 2026/10/20 تم القبول في: 2026/11/06 تم النشر في : 2026/11/08
www.doi.org/10.62341/HCSJ

وتعزيز العمل الاستباقي الذي يستهدف تحديد الفرص واستغلالها قبل المنافسين. التوجيهات الريادية ليست مقتصرة على المؤسسات الربحية، بل يمتد تأثيرها إلى المؤسسات التعليمية والحكومية والمنظمات غير الربحية، حيث تسهم في تحسين الأداء وتعزيز المرونة في مواجهة التحديات والتغيرات المستمرة فالتوجيهات الريادية تتجلى في دورها الرئيسي في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، حيث تساعدها على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق، وتطوير منتجات وخدمات مبتكرة تلبي احتياجات العملاء المتجددة (أبو زايد، 2019).

نبذة تعريفية بالجامعات:

بدأت رحلة التعليم الجامعي في فلسطين مع بداية العهد العثماني، حيث كانت هناك محاولات لإدخال التعليم الحديث في المنطقة، إلا أن التعليم في تلك الفترة كان محدوداً ومقتصراً على المدارس الدينية والمدارس التي تدرس اللغة العربية والتاريخ والدين. مع بداية الانتداب البريطاني في عام 1917، زاد الاهتمام بتطوير التعليم في فلسطين، وتم تأسيس مدارس ثانوية ولكن لم تكن هناك جامعات في تلك الفترة . ففي عام 1948، أصبح التعليم الجامعي في فلسطين يمثل تحدياً كبيراً بسبب الاحتلال الإسرائيلي، الذي أدى إلى تهجير العديد من الفلسطينيين من أراضيهم. ومع ذلك، لم يتوقف الفلسطينيون عن السعي لتوفير التعليم العالي. ففي عام 1965، تأسست "جامعة بيرزيت" في الضفة الغربية، وهي واحدة من أقدم الجامعات الفلسطينية، وبدأت بتقديم برامج أكاديمية متخصصة. ومع اندلاع الاحتلال الإسرائيلي للضفة الغربية وقطاع غزة عام 1967، أصبحت بيرزيت وجهة هامة للطلاب الفلسطينيين في هذه المناطق (وزارة التربية والتعليم العالي، 2017)، وفي السبعينات والثمانينات، شهد التعليم الجامعي الفلسطيني نمواً ملحوظاً، حيث تم تأسيس عدة جامعات. في عام 1977، تأسست "جامعة النجاح الوطنية" في نابلس، وهي جامعة كبرى في شمال الضفة الغربية، وكانت تقدم برامج أكاديمية في مجموعة متنوعة من التخصصات. في نفس الفترة، بدأ العديد من الطلاب الفلسطينيين في الخارج بالعودة إلى وطنهم، مما ساهم في تعزيز مستوى التعليم العالي في البلاد ومع بداية التسعينات، وفي ظل اتفاقيات أوسلو،

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
تم الاستلام في : 2026/10/20 تم القبول في: 2026/11/06 تم النشر في : 2026/11/08
www.doi.org/10.62341/HCSJ

ظهرت فرص جديدة للتطوير الاقتصادي والاجتماعي، ولكن التحديات لم تختفِ. كان الاحتلال الإسرائيلي وما يترتب عليه من حواجز عسكرية وقيود على التنقل يشكل عائقًا أمام العديد من الطلاب الفلسطينيين.

ويوكد الباحث أن التعليم الجامعي في فلسطين يواجه تحديات اقتصادية وسياسية مستمرة، إلا أن الجامعات الفلسطينية أصبحت مراكز أكاديمية مرموقة. تم تأسيس العديد من الجامعات الأخرى مثل "جامعة فلسطين التقنية" و"جامعة الخليل" وجامعات أخرى، التي تواصل تقديم برامج أكاديمية وتخصصات متقدمة. ورغم التحديات المتمثلة في الاحتلال، تبقى الجامعات الفلسطينية منارة للعلم والمعرفة، وتسهم بشكل رئيسي في تعزيز الهوية الفلسطينية وتطوير المجتمع الفلسطيني.

الفصل الرابع: المنهجية والإجراءات

يوضح الباحث في هذا الفصل الخطوات والإجراءات التي تمت في الجانب الميداني من هذه الدراسة من حيث منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، أداة الدراسة، تطبيق أداة الدراسة والمعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

4.1 منهج الدراسة: اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لموضوع وأهداف الدراسة، والذي يتناول دراسة أحداث وظواهر وممارسات قائمة موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي؛ دون تدخل الباحث في مجرياتها، ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها مباشرة.

4.2 مجتمع الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة بالعاملين أصحاب الوظائف الإدارية والأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة من كلا الجنسين، والبالغ تعدادهم (4460) فرداً.

جدول (1): توزيع مجتمع الدراسة

الجامعة	أكاديمي	إداري	الإجمالي
جامعة الأقصى	250	400	650
الجامعة الإسلامية بغزة	500	700	1200
جامعة الأزهر بغزة	300	600	900
جامعة القدس المفتوحة	350	500	850
جامعة الأمة للتعليم المفتوح	90	150	240
جامعة فلسطين	120	180	300

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
تم الاستلام في : 2026/10/20 تم القبول في: 2026/11/06 تم النشر في : 2026/11/08
www.doi.org/10.62341/HCSJ

الجامعة	أكاديمي	إداري	الإجمالي
جامعة غزة	80	100	180
جامعة الإسراء	60	80	140
الإجمالي	1750	2710	4460

المصدر/ الكتاب الاحصائي التربوي السنوي، 2020، ص 75

4.3 عينة الدراسة: تنقسم عينة الدراسة إلى:

1- العينة الاستطلاعية: تم اختيار عينة عشوائية استطلاعية قوامها (30) من العاملين الإداريين والأكاديميين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة من مجتمع الدراسة الأصلي، وتم تطبيق الأداة المستخدمة في الدراسة الحالية على العينة الاستطلاعية بهدف التحقق من صلاحية الأداة للتطبيق على أفراد العينة الكلية، وذلك من خلال حساب صدقها وثباتها بالطرق الإحصائية الملائمة.

2- العينة الكلية: تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة لمجتمع الدراسة في جمع البيانات، حيث طبقت الأداة على عينة قوامها (354) من العاملين الإداريين والأكاديميين، وتم استرداد (271) استبانة مكتملة، مما يمثل معدل استجابة قدره 76.5%. وفيما يلي توصيف دقيق لعينة الدراسة باستخدام الجداول والأشكال التوضيحية بما يسهم في تكوين تصور دقيق لتوزيع عينة الدراسة وتكوينها.

3- وصف العينة: بعد جمع الاستبانات، قام الباحث بإدخال البيانات بهدف تحليل النتائج باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وفيما يلي وصف عينة الدراسة:

جدول (2): توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة%
ذكر	200	73.8
أنثى	71	26.2
المجموع	271	100.0

يتضح من الجدول (2) أن (73.8%) من أفراد العينة هم من الذكور، بينما (26.2%) هم من الإناث. **ويعزو الباحث** ذلك إلى طبيعة التوزيع قد يعكس طبيعة العمل في الجامعات

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
تم الاستلام في : 2026/10/20 تم القبول في: 2026/11/06 تم النشر في : 2026/11/08
www.doi.org/10.62341/HCSJ

الفلسطينية بقطاع غزة، حيث يحتمل أن الذكور يشغلون النسبة الأكبر من الوظائف الأكاديمية والإدارية، خاصة في ظل الظروف الاجتماعية والاقتصادية التي قد تؤثر على مشاركة المرأة في سوق العمل.

جدول (3): توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	التكرار	النسبة%
اقل من 5 سنوات	50	18.5
من5 إلى اقل من 15 سنة	80	29.5
15 سنه فاكثر	141	52.0
المجموع	271	100.0

يتضح من الجدول (3) تشير البيانات إلى أن أغلب العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة لديهم خبرة طويلة، حيث أن (52.0%) أمضوا 15 سنة أو أكثر في العمل. يمثل ذوو الخبرة المتوسطة نسبة (29.5%)، في حين أن نسبة (18.5%) فقط لديهم خبرة أقل من 5 سنوات. هذا يعكس استقرار الكادر الأكاديمي والإداري، **ويعزو الباحث** ذلك إلى أن هذا يعكس استقرار الكادر الأكاديمي والإداري، وقد يُعزى ذلك إلى قلة فرص العمل البديلة أو الالتزام بالوظيفة الجامعية في ظل محدودية الفرص في القطاع.

جدول (4): توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة%
دراسات متوسطة	0	0.0
بكالوريوس	110	40.6
دراسات عليا	161	59.4
المجموع	271	100.0

يتضح من الجدول (4) أن غالبية العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة من حملة الدراسات العليا بنسبة (59.4%)، بينما يشكل حملة البكالوريوس نسبة (40.6%) ولم تُسجل أي مشاركة من حملة الدراسات المتوسطة. **ويعزو الباحث** ذلك إلى أن هذا يعكس

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
تم الاستلام في : 2026/10/20 تم القبول في: 2026/11/06 تم النشر في : 2026/11/08
www.doi.org/10.62341/HCSJ

المستوى التعليمي المرتفع التوجه الأكاديمي العالي في الجامعات، حيث تسعى الكوادر الجامعية إلى الحصول على درجات علمية متقدمة لتعزيز الكفاءة والمكانة الوظيفية.

جدول (5): توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب الدرجة الوظيفية

الدرجة الوظيفية	التكرار	النسبة%
موظف إداري	174	54.2
موظف أكاديمي	97	45.8
المجموع	271	100.0

يتضح من الجدول (5) فسر أكثر يتوزع المشاركون بين الموظفين الإداريين والأكاديميين بشكل متقارب نسبيًا، حيث يشكل الموظفون الإداريون الأغلبية بنسبة (54.2%) مقارنة بـ (45.8%) للأكاديميين. يعكس ذلك أن الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تعتمد على عدد كبير من الكوادر الإدارية لدعم العمل الأكاديمي، مما يشير إلى التوازن النسبي بين العمل الإداري والتعليمي وهذا يشير إلى أهمية الكوادر الإدارية في دعم العملية التعليمية داخل الجامعات، إذ تلعب دورًا محوريًا في تسيير الأعمال الإدارية والتنظيمية التي تساهم في تحقيق الأهداف الأكاديمية. **ويرى الباحث** أن هذا الأمر يتوافق بين الوظائف الإدارية والأكاديمية قد يكون مرتبطاً بالتحديات التي تواجه الجامعات في قطاع غزة، مثل الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية، مما يفرض الحاجة إلى هيكل تنظيمي مرن يدعم الكادر الأكاديمي ويضمن استمرارية تقديم الخدمات التعليمية بكفاءة.

4.4 أدوات الدراسة:

يكثر استخدام الاستبانات في البحوث الإنسانية ولاسيما الوصفية منها؛ حيث تسعى الاستبانة إلى الحصول على معلومات وحقائق محددة عن المشكلة المعينة. ولتحقيق أهداف الدراسة ولجمع المزيد من البيانات والمعلومات والحقائق المتعلقة بموضوع دراسته، قام الباحث ببناء أداة الدراسة (استبانة) ليتم تطبيقها على عينة الدراسة، وقد استفاد الباحث في بناء الاستبانات من الإطار النظري والدراسات السابقة، مثل دراسة جمال (2021)، (Shu,2019) دراسة أدهم (2021) ودراسة محمد (2020)، دراسة الطراونة (2019)،

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
تم الاستلام في : 2026/10/20 تم القبول في: 2026/11/06 تم النشر في : 2026/11/08
www.doi.org/10.62341/HCSJ

دراسة ابو زايد (2019)، دراسة احمد (2019)، الحلالمة والخفاجي (2018)، دراسة فضل (2015)، دراسة زغمار (2017)، دراسة (Abu Jabara,2020).

أولاً: استبانة العوامل التنظيمية:

1 – تصميم استبانة العوامل التنظيمية: بعد اطلاع الباحث على الأطر النظرية والدراسات السابقة، قام بإعداد استبانة العوامل التنظيمية، وتكونت الاستبانة من (30) فقرة موزعة على (6) مجالات، والجدول التالي يبين توزيع فقرات الاستبانة على المجالات:

جدول (6): توزيع فقرات استبانة العوامل التنظيمية

مجالات الاستبانة	عدد الفقرات
المجال الأول: الهيكل التنظيمي	5
المجال الثاني: نمط القيادة	5
المجال الثالث: بيئة العمل	5
المجال الرابع: الامكانيات المتاحة	5
المجال الخامس: السياسات والاجراءات	5
المجال السادس: الثقافة التنظيمية	5
المجموع	30

وتتم الاستجابة على الاستبانة وفقاً لتدرج خماسي على طريقة ليكرت (بدرجة كبيرة جداً– بدرجة كبيرة– بدرجة متوسطة– بدرجة منخفضة– بدرجة منخفضة جداً) وتصحح على التوالي بالدرجات: (5–4–3–2–1) وجميع الفقرات إيجابية التصحيح، ويتم احتساب درجة المفحوص على الاستبانة بجمع درجاته على كل مجال وجمع درجاته على جميع المجالات لحساب الدرجة الكلية للعوامل التنظيمية، وتعبر الدرجة المنخفضة عن ضعف تقدير عينة الدراسة من العاملين الإداريين والأكاديميين في الجامعات الفلسطينية لدرجة العوامل التنظيمية فيها؛ فيما تعبر الدرجة المرتفعة عن قوة تقديرهم لهذا الدور.

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
تم الاستلام في : 2026/10/20 تم القبول في: 2026/11/06 تم النشر في : 2026/11/08
www.doi.org/10.62341/HCSJ

2 – صدق استبانة العوامل التنظيمية: يُقصد بصدق الأداة أن تقيس ما وضعت من أجل قياسه، وتحقق الأهداف التي وضعت لها قبل إعدادها. ولإيجاد صدق وثبات الاستبانة، قام الباحث بتطبيقها على عينة عشوائية بسيطة بلغت (271) من الاداريين والأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة من كلا الجنسين.

أ – صدق المحكمين: قام الباحث بعرض الصورة الأولية للاستبانة على عدد من المحكمين والمختصين في إدارة الأعمال من الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة (أنظر ملحق 1)، وذلك بهدف معرفة ملاحظاتهم حول تحقيق محاور الاستبانة وفقراتها لأهداف الدراسة، ومدى انتماء الفقرات لمحاورها، وسلامتها من حيث الصياغة اللغوية، وبعد استعادة الاستبانات قام الباحث بتفريغ مجموعة الملاحظات التي أبداها المحكمون، وفي ضوئها قام الباحث بإعادة صياغة بعض الفقرات التي لم يتم الإجماع على ملاءمتها للدراسة.

ب– صدق الاتساق الداخلي: قام الباحث بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية له.

جدول (7): يبين معامل ارتباط درجات مجالات استبانة "العوامل التنظيمية" مع الدرجة الكلية للاستبانة

المجالات	معامل الارتباط
المجال الأول: الهيكل التنظيمي	0.85
المجال الثاني: نمط القيادة	0.78
المجال الثالث: بيئة العمل	0.80
المجال الرابع: الامكانيات المتاحة	0.76
المجال الخامس: السياسات والاجراءات	0.83
المجال السادس: الثقافة التنظيمية	0.77

* دالة عند 0.05 ** دالة عند 0.01

قيمة ر الجدولية (د.ح = 2-271) عند مستوى دلالة 0.05 = 0.118 ، وعند مستوى دلالة 0.01 = 0.155

يتضح من الجدول (7) أن جميع معاملات درجات ارتباطات محاور استبانة "العوامل التنظيمية"، أن جميع المجالات التنظيمية المستعرضة في الاستبانة (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، بيئة العمل، الإمكانيات المتاحة، السياسات والإجراءات، والثقافة التنظيمية) تؤثر

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
تم الاستلام في : 2026/10/20 تم القبول في: 2026/11/06 تم النشر في : 2026/11/08
www.doi.org/10.62341/HCSJ

بشكل قوي على الأداء العام، حيث جميعها أظهرت معاملات ارتباط إيجابية عالية. والدرجة الكلية لها دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، وبذلك يتضح أن مجالات الاستبانة الست تتسم بدرجة عالية من الصدق البنائي، أي أن الأداة تقيس ما صممت لقياسه.

3- ثبات استبانة "العوامل التنظيمية":

الثبات يعني استقرار النتائج وعدم تغيرها بشكل جوهري إذا أعيد تطبيق الاستبانة بنفس الظروف والشروط، وجرى تحليل بيانات العينة الميسرة من أجل استخراج مؤشرات ثبات استبانة العوامل وذلك من خلال الطرق والإجراءات الآتية:

أ – الثبات بطريقة التجزئة النصفية (Split-half method): تم حساب ثبات استبانة "العوامل التنظيمية" باستخدام طريقة التجزئة النصفية وقد تم تعديل طول الأداة باستخدام معادلة سبيرمان براون للدرجة الكلية زوجية عدد الفقرات (النصفين متساويين)، ومعادلة جتمان للمجالات فردية عدد الفقرات (النصفين غير متساويين)، والجدول (8) يبين قيم الثبات (الارتباطات) قبل وبعد التعديل:

جدول (8): يبين معامل الثبات لاستبانة العوامل التنظيمية وفقا لطريقة التجزئة النصفية

المجالات	عدد الفقرات	الارتباط قبل التعديل	معامل الثبات
المجال الأول: الهيكل التنظيمي	5	0.85	0.84
المجال الثاني: نمط القيادة	5	0.78	0.78
المجال الثالث: بيئة العمل	5	0.80	0.82
المجال الرابع: الامكانيات المتاحة	5	0.76	0.79
المجال الخامس: السياسات والاجراءات	5	0.83	0.81
المجال السادس: الثقافة التنظيمية	5	0.77	0.76
الدرجة الكلية للاستبانة	30	4.79	5.40

يتضح من الجدول (8) أن مجموع درجة العلاقة بين كل المجالات التنظيمية والدرجة الكلية للاستبانة. يمكن ملاحظة أن القيم متقاربة، مما يدل على أن جميع المجالات التنظيمية تتسم بعلاقة قوية مع الدرجة الكلية.

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
تم الاستلام في : 2026/10/20 تم القبول في: 2026/11/06 تم النشر في : 2026/11/08
www.doi.org/10.62341/HCSJ

الفصل الخامس: تحليل البيانات والإجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول وتفسيرها: ينص السؤال الأول على: ما درجة فعالية العوامل التنظيمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة؟ وللإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على استبانة "العوامل التنظيمية" بمجالاتها ودرجتها الكلية، والجدول (9) يبين ذلك:

جدول (9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل مجال من مجالات استبانة "العوامل التنظيمية" ودرجتها الكلية

م	المجال	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي%	الترتيب	الحكم على الدرجة
1	المجال الأول: الهيكل التنظيمي	5	0.788	0.0397	78.8	1	جيد جداً
2	المجال الثاني: نمط القيادة	5	0.766	0.0653	76.6	5	جيد
3	المجال الثالث: بيئة العمل	5	0.766	0.0361	76.6	4	جيد
4	المجال الرابع: الامكانيات المتاحة	5	0.764	0.0422	76.4	6	جيد
5	المجال الخامس: السياسات والاجراءات	5	0.782	0.0425	78.2	3	جيد جداً
6	المجال السادس: الثقافة التنظيمية	5	0.786	0.03007	78.6	2	جيد جداً
الدرجة الكلية للاستبانة		30	4.652	0.25587	%93.04	-	ممتاز

يتضح من الجدول (9) أن الدرجة الكلية لتقدير عينة الدراسة لدرجة فعالية العوامل التنظيمية داخل الجامعات الفلسطينية؛ حصلت على وزن نسبي (93.04%) أي بدرجة ممتازة. ويعزو الباحث النتيجة السابقة إلى أن الجامعات الفلسطينية تقوم بأداء جيد في العديد من المجالات التنظيمية، مثل الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والسياسات والإجراءات، حيث حصلت هذه المجالات على تقييمات جيدة جداً. ومع ذلك، هناك مجالات أخرى مثل "الإمكانيات المتاحة" التي تحتاج إلى تحسينات ملحوظة. هذه النتائج توفر معلومات قيمة للمسؤولين في

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
تم الاستلام في : 2026/10/20 تم القبول في: 2026/11/06 تم النشر في : 2026/11/08
www.doi.org/10.62341/HCSJ

الجامعات الفلسطينية لتحسين الأداء التنظيمي وتوجيه التعديلات التي قد تساهم في رفع مستوى جودة البيئة التعليمية والإدارية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني وتفسيرها: ينص السؤال الثاني من أسئلة الدراسة على: ما مدى تبني الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة للتوجهات الريادية؟ وللإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على استبانة "التوجه الريادي" بمجالاتها ودرجتها الكلية، والجدول (10) يبين ذلك:

جدول (10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل مجال من مجالات استبانة "التوجه الريادي" ودرجتها الكلية

م	المجال	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي%	الترتيب	الحكم على الدرجة
1	المجال الأول: اغتنام الفرصة	5	3.99	0.929	96.82	5	مرتفع جدا
2	المجال الثاني: الاستباقية	5	4.755	0.939	95.10	1	مرتفع جدا
3	المجال الثالث: الابداعية	5	4.724	0.928	94.48	4	مرتفع جدا
4	المجال الرابع: تحمل المخاطر	5	4.714	0.927	94.28	3	مرتفع جدا
5	المجال الخامس: النمو	5	4.714	0.927	94.28	2	مرتفع جدا
6	المجال السادس: التفرد والتميز	5	4.712	0.926	94.24	6	مرتفع جدا
	الدرجة الكلية للاستبانة	30	28.46	5.576	94.87	-	مرتفع جدا

يتضح من الجدول (10) أن الجامعات الفلسطينية تتمتع بمستوى عالٍ من التوجه الريادي وفقًا لآراء الإداريين والأكاديميين، حيث توزعت الدراسة على ستة مجالات رئيسية. **ويعزو الباحث** أن النتائج المرتفعة التي حققتها مجالات التوجه الريادي في الجامعات الفلسطينية إلى وجود بنية مؤسسية وسياسات تدعم الابتكار والتميز، مما يدل على أن هذه الجامعات تولي أهمية كبيرة لتعزيز ثقافة الريادة على المستويين الأكاديمي والإداري. هذه السياسات تعكس التزام الجامعات بتطوير بيئة عمل تشجع على استغلال الفرص المتاحة وتبني الممارسات الاستباقية التي تمكنها من مواجهة التحديات المتغيرة في قطاع التعليم العالي.

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
تم الاستلام في : 2026/10/20 تم القبول في: 2026/11/06 تم النشر في : 2026/11/08
www.doi.org/10.62341/HCSJ

5.3 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث وتفسيرها:

ينص السؤال الثالث من أسئلة الدراسة على: **هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين العوامل التنظيمية على تحقيق التوجهات الريادية للجامعات الفلسطينية بقطاع غزة؟** وينبثق عن هذا السؤال الثالث الفرضية الرئيسية الأولى:

الفرضية الرئيس: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعوامل التنظيمية بأبعادها (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، بيئة العمل، الإمكانيات المتاحة، السياسات والإجراءات، الثقافة التنظيمية) على تحقيق التوجهات الريادية للجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار بيرسون Person، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (11): معاملات الارتباط بين أبعاد العوامل التنظيمية والتوجه الريادي داخل الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة

الفرضية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين الهيكل التنظيمي واغتنام الفرصة داخل الجامعات الفلسطينية.	0.85	0.000001>
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين نمط القيادة والاستباقية داخل الجامعات الفلسطينية.	0.78	0.000001>
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين بيئة العمل والابداعية داخل الجامعات الفلسطينية.	0.80	0.000001>
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين الامكانيات المتاحة وتحمل المخاطر داخل الجامعات الفلسطينية.	0.76	0.000001>
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين السياسات والاجراءات والنمو داخل الجامعات الفلسطينية.	0.83	0.000001>
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين الثقافة التنظيمية والتفرد والتميز داخل الجامعات الفلسطينية.	0.77	0.000001>
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين العوامل التنظيمية والتوجه الريادي داخل الجامعات الفلسطينية.	4.79	0.000001>

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
تم الاستلام في : 2026/10/20 تم القبول في: 2026/11/06 تم النشر في : 2026/11/08
www.doi.org/10.62341/HCSJ

يتبين من الجدول (11) أن معامل الارتباط يساوي (4.79)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (<0.000001)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية والتوجه الريادي داخل الجامعات الفلسطينية. يوضح الجدول يعرض معاملات الارتباط بيرسون التي تمثل العلاقة بين الأبعاد التنظيمية المختلفة والتوجه الريادي داخل الجامعات الفلسطينية .كما يعرض الجدول القيمة الاحتمالية (p) لكل فرضية، والتي تشير إلى دلالة هذه العلاقات إحصائيًا. بناءً على ذلك، يمكن تفسير النتائج بشكل نظري في إطار مفاهيم الإدارة والريادة في التعليم العالي. ويعزو الباحث أن الهيكل التنظيمي يُعتبر الأساس الذي يقوم عليه الأداء الفعال داخل أي مؤسسة، خاصة في الجامعات. الهيكل التنظيمي الجيد يعني وجود توزيع واضح للمهام والمسؤوليات وصلاحيات اتخاذ القرار. وبالتالي، يُمكن أن يسهم في خلق بيئة مرنة وقادرة على **اغتنام الفرص** بسهولة. يمكن أن يساعد الهيكل التنظيمي في الجامعات الفلسطينية على التكيف مع التغيرات، والاستجابة السريعة للفرص التي قد تطرأ في بيئة التعليم العالي.

نتائج وتوصيات الدراسة

اولاً: نتائج الدراسة

1. بلغت الدرجة الكلية لفعالية العوامل التنظيمية في الجامعات الفلسطينية 93.04%، مما يعكس مستوى عالٍ من التنسيق والتخطيط المؤسسي.
2. حصل الهيكل التنظيمي على متوسط حسابي 0.788، مما يشير إلى دوره الفاعل في تعزيز التنسيق بين الأقسام والموظفين، وتصنيفه على أنه "جيد."
3. سجل نمط القيادة متوسط حسابي 0.766، مما يدل على تبني أسلوب قيادي يدعم المشاركة الفعالة والتعاون بين العاملين، وتم تصنيفه بأنه "جيد."
4. حصلت بيئة العمل على متوسط حسابي 0.766، مما يعكس توافر بيئة عمل مناسبة تعزز الإنتاجية، رغم الحاجة إلى بعض التحسينات، وتم تصنيفها في الترتيب الرابع.

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
تم الاستلام في : 2026/10/20 تم القبول في: 2026/11/06 تم النشر في : 2026/11/08
www.doi.org/10.62341/HCSJ

5. حققت السياسات والإجراءات متوسط حسابي 0.782، مما يعكس فعاليتها في تنظيم العمل وضمان الامتثال الإداري، وتم تصنيفها بـ "جيد جدًا" في الترتيب الثالث.

توصيات الدراسة:

أولاً: العوامل التنظيمية في الجامعات الفلسطينية:

1. تعزيز الهيكل التنظيمي بتوزيع الأدوار بوضوح، واستخدام تقنيات حديثة لضمان التنسيق والكفاءة.
2. تبني القيادة التشاركية عبر تدريب القادة، وتحسين التواصل، وتحفيز الموظفين على المشاركة.
3. تحسين بيئة العمل بتوفير مرافق مريحة، واعتماد أساليب عمل مرنة، ودعم الابتكار والإبداع.
4. زيادة الاستثمار في التكنولوجيا والتدريب، وتوفير الموارد اللازمة مع تحسين إدارة المالية.
5. تحديث السياسات والإجراءات بانتظام لتسهيل العمل، وتعزيز الامتثال والشفافية.
6. بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتعاون، وتبادل الأفكار، وتشجيع التنوع والمبادرات الفردية.

ثانياً: التوجهات الريادية في الجامعات الفلسطينية:

1. تعزيز التعاون مع الجامعات العالمية، وتطوير التعليم الإلكتروني، وتحفيز ريادة الأعمال الطلابية.
2. تحسين البنية التحتية التعليمية وإدارة الموارد، مع التوسع في البرامج الأكاديمية المتخصصة.
3. تعزيز الابتكار في طرق التدريس ودعم المشاريع الريادية، مع إشراك الطلاب في اتخاذ القرارات الأكاديمية.
4. تحفيز الطلاب على اتخاذ المخاطر المدروسة، وتنظيم ورش عمل في إدارة المخاطر لتعزيز التجارب العملية.

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
تم الاستلام في : 2026/10/20 تم القبول في: 2026/11/06 تم النشر في : 2026/11/08
www.doi.org/10.62341/HCSJ

5. تطوير برامج تعليمية متميزة، وتحفيز التميز الأكاديمي من خلال مراكز تميز أكاديمي وتعزيز سمعة الجامعات العالمية.

أولاً: المراجع العربية:

1. أبو جبارة، علي زهير علي، والذنيبات، والحسبان (2020) الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز التوجه الريادي من وجهة نظر العاملين في المواقع الإشرافية بجامعات قطاع غزة .رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
2. أبو زايد، علي عبد الرحمن(2019) أثر التوجه الريادي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في بلديات المحافظة الوسطى .رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
3. أحمد، أدهم ابراهيم. (2021). أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على التوجه الريادي – دراسة مقارنة بين كلية تدريب خانيونس وكلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين في قطاع غزة .مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، (7)5، .67-37
4. زيد، جمال درهم. (2021). أثر التوجه الريادي في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الأهلية في العاصمة صنعاء .المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، .(50)14
5. عبد الله، هبه ياسين. (2023). تأثير العوامل التنظيمية والفردية على درجة المشاركة في المعرفة: الدور الوسيط لدافعية الفرد للتعلم .مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، (2)60
6. محمود، مرام حسن. (2023). تأثير العوامل التنظيمية على واقع التسويق الرقمي للمنظمات المصرية: دراسة ميدانية .المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان، .26(2)
7. منصور، عبد الله، وأبو الحسيني، أحمد .(2015) دور العوامل التنظيمية والوظيفية في نجاح إدارة مشاريع المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة .رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

تم الاستلام في : 2026/10/20 تم القبول في: 2026/11/06 تم النشر في : 2026/11/08
www.doi.org/10.62341/HCSJ

8. وزارة التربية والتعليم العالي (2017)نبذة عن وزارة التربية والتعليم .تاريخ الاطلاع 2024/11/2، من https://www.mohe.pna.ps

ثانياً: المراجع الأجنبية:

9. Abu Jabara, A. (2020). Strategic agility and its impact on enhancing entrepreneurial orientation from the viewpoint of employees in supervisory positions in Gaza Strip universities (Unpublished Master's thesis). Al-Azhar University, Gaza, Palestine.
10. Shu, C., Zhou, Y., & Liu, C. (2019). Government institutional support, entrepreneurial orientation, strategic renewal, and firm performance in transitional China. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 25(3), 433-456.
11. Toendan, R. (2021). The effects of entrepreneurial orientation and organizational learning on marketing capability in supply chain management. Uncertain Supply Chain Management, 9, 21–30.

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع