

Strategic Planning and Student Experience: University Administration within the Green Line and the Educational Environment of Arab Students

دور إدارة الجامعات داخل الخط الأخضر في التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالبيئة التعليمية للطلبة العرب

Agder Abu Zarga^{1*}, Mohammad Ashour¹, Ebtesam Rababah¹.

¹Yarmouk University, Irbid, Jordan.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 31 May 2023

Accepted 06 Jul 2023

Published 01 Apr 2026

*Corresponding author:

Yarmouk University, Irbid, Jordan.

Email: zargaagader@gmail.com.

Abstract

This study investigates how university administrations within the Green Line engage in strategic planning and how this relates to the educational environment experienced by Arab students. Using a descriptive correlational design, we surveyed 361 faculty members and department heads selected via simple random sampling. Findings indicate a medium level of strategic planning performance and a high-quality educational environment for Arab students, with a positive, moderate, statistically significant correlation between the two ($\alpha = 0.05$). The results suggest that while campuses furnish supportive environments, administrative strategy—especially organizational structure—remains an underleveraged driver of equity and student experience. Educational implications include prioritizing strategy execution capacity (clear roles, data-informed decision-making), embedding culturally responsive practices, strengthening student services and advising, and establishing participatory governance mechanisms that include Arab student and faculty voices. Policy recommendations emphasize aligning strategic plans with measurable inclusion goals, resource allocation for learning supports, and continuous evaluation to reduce environment–strategy gaps.

Keywords: University Administration, Strategic Planning, Educational Environment, Green Line.

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الجامعات داخل الخط الأخضر في التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالبيئة التعليمية للطلبة العرب، استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، طبقت على عينة قوامها (٣٦١) من أعضاء هيئات التدريس ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات داخل الخط الأخضر، وأظهرت النتائج أنَّ دور إدارة الجامعات داخل الخط الأخضر في التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام

الأكاديمية ككل، جاءت ضمن درجة متوسطة، وأنّ مستوى البيئة التعليمية للطلبة العرب في الجامعات داخل الخط الأخضر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام الأكاديمية ككل، جاءت ضمن درجة كبيرة، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية معتدلة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، بين دور إدارة الجامعات داخل الخط الأخضر في التخطيط الاستراتيجي والبيئة التعليمية للطلبة العرب. يوصي الباحثان بالمحافظة على التخطيط الاستراتيجي للجامعات داخل الخط الأخضر، مع إعطاء أهمية أكبر للهيكل التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجامعة، التخطيط الاستراتيجي، البيئة التعليمية، الخط الأخضر.

١. المقدمة

١.١ الإطار النظري والدراسات السابقة

يُعد التعليم العالي من المراحل التعليمية المهمة في حياة الإنسان؛ لأنه يأتي استكمالاً لما تمّ تحقيقه في مراحل التعليم الأساسية والثانوية، ولذلك فإن تحقيق الأهداف التربوية التي يتوخاها المجتمع يعتمد على قدرة النظام التربوي لتحقيق أهدافه في هذه المراحل. وإذا كان النظام التربوي والتعليمي في مراحل التعليم العالي قادراً على بناء المعارف والاتجاهات، فإن تحقيق النوعية في هذا التعليم لا يتحقق إلا من خلال توجيه وتخطيط استراتيجي يحقق التميز للمؤسسات الجامعية.

ولكي تتمكن الجامعات من معايشة عصر العولمة والتعامل معه، واستيعاب التقنية التي فرضت نفسها على مختلف قطاعات الحياة المعاصرة، عليها أن تخوض عملية تغيير شامل وجذري يتعدى الشكل للمضمون، ويحقق الصورة المتناسبة مع متطلبات العصر، وتتطلب عملية التغيير تحديد الأهداف الاستراتيجية، والمبادئ الهادية للمنظومة القيمية للتعليم الجامعي، لتكون أساساً ينطلق منه برنامج تطوير التعليم الجامعي في ضوء الرؤية الواضحة للتحويلات الجذرية والمحلية والإقليمية والعالمية، وتستند استراتيجية التغيير إلى إدراك وإعطاء لطبيعة الدور الحيوي الذي يؤديه التعليم الجامعي بنمو الأمم والشعوب (Rudolph, 2021).

وبما أن الجامعات أداة حيوية بالمجتمعات الإنسانية؛ فإن قيادات هذه الجامعات تُعدّ العنصر المحوري في تحقيق ما أنيطت به من أهداف وغايات، وعلى القيادات الجامعية أن تكون قادرة على مواجهة التغيرات والتحويلات المعاصرة والتعامل معها بكفاءة واقتدار، ولما كانت القيادة الناجحة أساساً ضرورياً لأي تنظيم؛ فيبقى هناك دور مهم يضطلع القائد من خلاله لإدارة وتنظيم المؤسسة التي يتولّى قيادتها؛ لذا فمن الضروري أن يجمع الإداري الناجح بين المواصفات القيادية التي يجب أن يتصف بها، والمسؤوليات والسلطات الموكلة إليه، وهذا ما يؤكد تطوّر المؤسسة التعليمية وتقدمها (العريمي، ٢٠١٩).

وللوصول إلى الأهداف المنشودة، فإن ممارسة التخطيط الاستراتيجي تعتبر من أهم وظائف الإدارة الجامعية. فالتخطيط الاستراتيجي أسلوب إداري يختلف عن غيره من الأساليب الإدارية في كون مبادئه وأساليبه ونظرياته قد جرى تطويرها من التجارب العملية الميدانية، والفكر الأكاديمي النابع من الحاجة إلى تطوير أداء المؤسسات على المدى البعيد لضمان بقائها، وإيجاد أجواء حيوية تستفيد من الإمكانيات المتاحة بصورة فعّالة تعتمد على التخطيط الاستراتيجي كأسلوب علمي قادر على تحقيق الأهداف المنشودة (Biondi & Russo, 2022).

يشير المخلفي (٢٠٢٠) إلى أنّ التخطيط الاستراتيجي قد ازدادت أهميته بعصر العولمة والمتغيرات المتلاحقة والمنافسة الحادة المتأثرة من البيئة الخارجية، فأصبحت المؤسسة معنية أكثر من أي وقت مضى بتعرف كل ما يجري خارج حدودها بما في ذلك المتغيرات والمعطيات الاقتصادية الدولية، ومعظم المؤسسات تنظر بأهمية للتخطيط الاستراتيجي بالنسبة لبقائها ونموها الطويل الأمد. لذا، يُعدّ التخطيط آلية مرحلية للإدارة شأنه شأن أي عملية إدارية، فالتخطيط يستخدم لمساعدة المؤسسات لأداء عمل أفضل والتوجيه الأمثل لطاقتها، والتأكد من أنّ أعضاءها يعملون من أجل هدف واحد.

لقد أورد مريزق (٢٠١٩) أنّ أهم مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات التعليمية هو مساعدة المؤسسة على تحديد رؤيتها المستقبلية، والاستعداد للمستقبل، والتفكير الإيجابي، وذلك بالنظر للمشكلات كتحدّيات، والموارد المتوفرة والمطلوبة كمعطيات وتوظيفها لتحقيق الأهداف المنشودة، ويعمل التخطيط الاستراتيجي على تحديد الأولويات وفق احتياجات الأفراد والمؤسسة والمجتمع وسوق العمل.

تعتبر الجامعات رمزاً لنهضة الشعوب والأمم وعنواناً لحضارتها ورقّتها، ومحوراً جوهرياً تدور حوله الحياة الثقافية بمعناها الشامل وبأبعادها الفكرية، والأدبية، والعلمية، والتكنولوجية. فلا يقتصر دور التعليم الجامعي على إعداد وتدريب

الكوادر البشرية وتوفير القيادات، بل إنّه يتضمّن تطوير المجتمع والمساهمة في تطوير البحث العلمي لخدمة قضايا المجتمع وحلّ مشكلاته. وأهمّ المصادر لتغذية المجتمع بالكوادر البشرية المؤهلة التي يهتدى بنورها في المستقبل (بشير وعمار، ٢٠١٤). وأكّد الباحث سا وزملاؤه (Sá et al, 2018) أهمية الدور الفاعل والمهم للتعليم العالي باعتباره ركيزة مهمة من ركائز التقدم والتنمية، فلا بدّ من العناية بالعملية التعليمية وعناصرها كافّة من إدارة ومبان ومدرسين وطلبة ومناهج وبيئة صفية، ويتمّ من خلالها سدّ حاجات المجتمع لضمان التأثير الإيجابي لدور الجامعة في التنمية.

ومن المهام الضرورية الواجب على الجامعات القيام بها بالوقت الراهن الاهتمام بالبيئة النفسية والاجتماعية والفيزيائية داخل الجامعة، لأثرها الواضح بعملية التعليم؛ ورفع فعالية هذه العملية أو تعرقل مسارها، وتضعف مردودها، وربما تؤدي في حالات معينة إلى تعطيلها تماماً. فالبيئة التعليمية بما تنطوي عليه من عوامل ومتغيرات تتصل بالدافعية، والتحفيز والمنافسة والتواصل مع الآخر، فيمكن أن تكون قوة دافعة للمتعلمين أو مثبطة لهمتهم (أبو صاع وآخرون، ٢٠١٩).

بالإضافة إلى أن الجامعة تُعدّ مجتمعاً بشرياً تربوياً تظهر فيها أنواع متعددة من المواقف، وتنشط بداخلها صور مختلفة من التفاعل، وتتضح بين أفرادها أشكال متنوعة من العلاقات، وهي تهدف إلى تزويد الطلبة بالمعلومات والخبرات والمهارات والقيم والاتجاهات التي تسهم في تشكيل الجوانب الأساسية في شخصيتهم (بريكيت والحميري، ٢٠١٩). وأضاف كامرون ورايدأوت (Cameron & Rideout, 2022) إلى أنّ هناك ثلاثة أنماط من السلوك يُمكن أن تقود إلى تحقيق مستويات مرتفعة من الفاعلية التنظيمية للبيئة الجامعية، وهي: أن تقوم الجامعة باستقطاب الأفراد المؤهلين للعمل فيها وقيامهم بالأدوار المنوطة منهم، والاستمرار معها.

ويعتمد المستقبل الدراسي للطالب الجامعي على درجة تكيفه وتوافقه الاجتماعي والثقافي مع البيئة الجامعية الجديدة التي ينتقل إليها للدراسة، وتُسهم العملية التربوية بإكساب الطلبة خبرات تعليمية، وتؤهلهم إلى التكيف مع أقرانهم علمياً، وأكاديمياً، وفنياً. ولأنّ الإنسان كائنٌ اجتماعي ذو قدرة على التعامل مع مختلف الظروف، والاستجابة لمستجدات الحياة، فإن التكيف مع البيئة الجامعية يحتاج إلى عددٍ من المقومات الخاصة التي تجعل البيئة الجامعية بيئة صالحة للدراسة. وهذا يتطلب من الإدارة الجامعية إعادة النظر بأهدافها وبرامجها وهيكلها الإدارية والتنظيمية وخططها الاستراتيجية بما يتلاءم مع احتياجات الطلبة ووضعهم الراهن (العمري، ٢٠١٥).

يُعتبر العرب في فلسطين الداخل أقلية ذات هوية مركبة من حيث الثقافة، والعادات والتقاليد، تميزها عن سائر الأقليات الأخرى المتعددة داخل الخط الأخضر. وفي هذا العصر المتقدم والحديث تحاول هذه الأقلية مواكبة التغيرات، ومن ناحية أخرى المحافظة والالتزام بما لديها من معايير خاصة. وتعاني هذه الأقلية من انعدام تمثيل كافٍ في المؤسسات الحكومية في الدولة، وانخراط عادل ومسوّ في سوق العمل؛ وذلك لصعوبة اندماجهم في الجامعات داخل الخط الأخضر لمصاعب وعقبات مركبة من قبل الجامعات، وسياسة التعليم العالي بالإضافة إلى العراقيل الاجتماعية، والاقتصادية، والثقافية، إضافة إلى السياسة العليا للسلطة الحاكمة.

وعندما اشتدّت هذه العقبات وخاصة في مواضيع الطب والصيدلة، ومواضيع الطب المساندة المتنوعة بدأت هجرة الطلبة العرب إلى خارج البلاد، ووصل عدد الطلبة المنتسبين إلى الجامعات خارج البلاد أكبر من النسبة المتعلمة في داخل فلسطين الداخل، مما أدى إلى عروج مجلس التعليم العالي من سياسته، والقيام بالتغيير واتخاذ قرار بسياسة مغايرة، ووضع خطة استراتيجية مستقبلية يتمّ فيها تذليل هذه العقبات، وتسهيل العملية الدراسية. وقامت على تميمها على إدارة الجامعات ودعمها مادياً لتفعيل هذه الخطط على أرض الواقع (علي ودعاس، ٢٠١٨).

ومع ذلك، بقيت هنالك عقبات تواجه الطلبة الذي يرغبون بالانتساب، لأنّ عملية التغير لم تكن جذرية بالشكل الحقيقي بكل ما يتعلق بالبرامج الداعمة، لأن الطلبة بعد التحاقهم بمؤسسات التعليم العالي وتلقيهم للعملية التعليمية، وإكمالهم لكافة متطلبات النجاح يواجهون صعوبة للاندماج بسوق العمل. إذ أن هنالك تخبّطات عديدة لدى إدارة الجامعات بهذا السياق، وتنافس على استقطاب الطالب العربي. من هنا، تكمن أهمية هذا البحث في إعادة النظر في الخطط السابقة، وطرح خطة استراتيجية ناجعة وشاملة مبنية على مبدأ المساواة الحقيقي في حقّ المواطن بالنهوض بالعلم والمعرفة من أجله كفرد، ومن أجل مجتمعه خاصة عندما يكون المجتمع ذات قومية مستضعفة ومهمشة اجتماعياً وسياسياً.

وقد أجريت بعض من الدراسات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي والبيئة التعليمية. وسعت دراسة بني خالد والعناني (٢٠١٨) الكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الأردنية دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة، استخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات وتحليلها، تمّ تطبيقها على عينة قوامها (٥٨٥)

من العمداء، ورؤساء الأقسام الأكاديميين، والمدراء الماليين، ومدراء القبول. أظهرت نتائج هذا البحث أنَّ مستوى التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الخاصة في جميع مجالات التخطيط الاستراتيجي جاءت بدرجة مرتفعة. وأنَّ مستوى التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في جميع مجالات التخطيط الاستراتيجي جاء بدرجة متوسطة.

وكشفت دراسة المخلفي (٢٠٢٠) عن واقع التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية بجامعة القصيم بالسعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات وتحليلها، تمَّ تطبيقها على عينة قوامها (٨٣) عضواً من هيئة التدريس. وقد أظهرت النتائج أنَّ واقع التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية في جامعة القصيم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة عالية.

بينما في الجامعات الفلسطينية، هدفت دراسة أبو شرح وآخرون (Abusharekh et al, 2020) للتعرف إلى التخطيط الاستراتيجي الحديث للبنية التحتية الذكية. وقد استخدم المنهج الوصفي والتحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات وتحليلها، تمَّ تطبيقها على عينة قوامها (٩٠) موظفاً من العاملين بجامعات فلسطين. أظهرت نتائج هذا البحث وجود درجة عالية من الرضا عن التخطيط الاستراتيجي الحديث للبنية التحتية في جامعات فلسطين.

أمَّا حول التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية، فقد سعت دراسة ويليامز (Williams, 2021) للكشف حول هذا المجال باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة أداة لجمع البيانات وتحليلها، تمَّ تطبيقها على عينة قوامها (١٢٠) من العاملين بقطاع التعليم العالي. وقد أظهرت النتائج أنَّ نماذج التخطيط الاستراتيجي الحالية المستخدمة في التعليم العالي معقدة بشكل عام، ومعظمها مصممة خصيصاً لمؤسسة فردية، وتفتقر إلى الوضوح فيما يتعلق بعملية التنفيذ. بينما، سعت دراسة بيوندي وروسو (Biondi & Russo, 2022) للكشف عن تكامل التخطيط الاستراتيجي وأنظمة إدارة الأداء في الجامعات الإيطالية. لتحليل دراسات الحالة المتعددة، استخدم منهج تحليل الوثائق، والمنهج النوعي القائم على المقابلات التي تمَّ إجراؤها مع (٢٠) من مدراء إداريين أكاديميين مشاركين بالتخطيط الاستراتيجي وعمليات إدارة الأداء. أظهرت نتائج هذا البحث أنَّ عملية التخطيط الاستراتيجي للجامعة تمرُّ بعدة مراحل، وهي: رسم خرائط للطموح الاستراتيجي للموضوعات الرئيسية المسؤولة عن حوكمة الجامعة، تحليل "موضوعي" للبيئة الداخلية والخارجية لمدى ملاءمتها للعملية التعليمية. وضعف الموارد المالية يؤثر على التخطيط الاستراتيجي للجامعات بشكل كبير.

أما عن الدراسات التي تناولت البيئة التعليمية؛ فقد هدفت دراسة عاشور والمومني (٢٠١٨) التعرف إلى درجة رضى طلبة الدراسات العليا عن البيئة التعليمية. استخدم المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات وتحليلها، طبقت على عينة (١٧٤) طالباً تمَّ اختيارهم بالطريقة العشوائية. وقد أظهرت نتائج هذا البحث أنَّ درجة رضى طلبة الدراسات العليا في جامعة اليرموك عن البيئة التعليمية جاءت بدرجة متوسطة.

بينما في الجامعات الفلسطينية، سعت دراسة أبو صاع وآخرون (٢٠١٩) التعرف إلى واقع البيئة الجامعية في جامعة فلسطين التقنية (خضوري)، والجامعة العربية الأمريكية في جنين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيهما. استخدم البحث المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات وتحليلها، تمَّ تطبيقها على عينة (٤٦٢) عضو هيئة تدريس. أظهرت النتائج أنَّ تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع البيئة الجامعية بالجامعتين المذكورتين أعلاه جاءت بدرجة مرتفعة.

في حين هدفت دراسة التلة وزملائه (El Talla et al, 2019) في دراستهم في قطاع غزة التعرف إلى البيئة الإبداعية للكيئات التقنية العاملة في القطاع، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات وتحليلها، تمَّ تطبيقها على عينة قوامها (٢٨٩) من موظفي الكليات التقنية في قطاع غزة. وقد أظهرت النتائج وجود درجة عالية من الموافقة على أبعاد البيئة الإبداعية من وجهة نظر منتسبي الكليات التقنية بقطاع غزة.

أمَّا دراسة الأيوبي وآخرون (Alayoubi et al, 2020)، فقد هدفت التعرف إلى ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتحسين جودة الخدمة التعليمية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. استخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، طبقت على عينة قوامها (١٧٧) في الجامعة الإسلامية، والأزهر، والأقصى. أظهرت النتائج وجود علاقة قوية ودلالة إحصائية القيادة الاستراتيجية وتحسين جودة الخدمات التعليمية، وأبرز الممارسات الاستراتيجية تمثلت في: التوجه الاستراتيجي، واستثمار القدرات والموهب، وتنمية رأس المال البشري، وتعزيز الثقافة التنظيمية، والتركيز على الممارسات الأخلاقية، وتنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة. أمَّا تحسين جودة البيئة التعليمية تمثلت في: التجاوب والأمان والتعاطف.

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها لموضوع دور إدارة الجامعات داخل الخط الأخضر في التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالبيئة التعليمية للطلبة العرب: حلول ومقترحات، إذ لا توجد دراسات سابقة حسب حدود معرفة الباحثان، ربطت المتغيرين مع بعضهما البعض، واختلفت الدراسة في مجتمعتها وعينتها.

٢. مشكلة الدراسة وأسئلتها

لاحظ إحدى الباحثان من خلال عمله في الجامعة المفتوحة، وسلك التعليم العالي لسنوات عديدة، أنَّ الطلبة العرب بالجامعات داخل الخط الأخضر يواجهون العديد من الصعوبات والتحديات عند المرور بسيرورة القبول، وبداية الانخراط بالجامعات والكليات في فلسطين الداخل. إن جوهر هذه الصعوبات يتمحور حول شروط القبول الصعبة، ومنها: إتقان اللغة العبرية بدرجة إتقان لغة الأم، والحصول على علامة عالية في امتحان شامل للقبول (امتحان السايكوميتري)، ومقابلة شخصية باللغة العبرية، وهذا ما أكدت عليه دراسة الأيوبي وآخرون (Alayoubi et al, 2020). وتوجب التنويه أنَّ إتقان اللغة العبرية هو أحد أصعب المهام التي يواجهها المواطن العربي الفلسطيني داخل الخط الأخضر، خصوصاً الطالب الأكاديمي. فإنَّ السلك التعليمي هذا يتطلب من الطالب معرفة اللغة العبرية ليست فقط المحكَّة إنما الأكاديمية، وهذا بدوره يشكل عائقاً كبيراً، ويمنع من استقطاب الطالب العربي للتعليم في بلده، واللجوء للتعلُّم خارج البلاد والهجرة. من الناحية الأخرى إذا تمَّ قبول هذا الطالب، فهناك صعوبات وتحديات أكبر سوف يواجهها خلال دراسته، وهي التسرب من الجامعة، وتغيير المسار التعليمي، وتمديد سنوات التعليم إلى أكثر مما هو مطلوب ومتوافق عليه، إضافة لصعوبة الانخراط مع ثقافات أخرى مختلفة عن ثقافته ودينه، هذا إضافة إلى الصعوبات التي يواجهها الطلبة الخريجون في إيجاد عملٍ أو وظيفة بالتنافس مع عدد من الخريجين من الطلاب اليهود. وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية.

٢,١ أسئلة الدراسة

١. ما دور إدارة الجامعات داخل الخط الأخضر في التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام الأكاديمية؟
٢. ما واقع البيئة التعليمية للطلبة العرب في الجامعات داخل الخط الأخضر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام الأكاديمية؟
٣. هل توجد علاقة ارتباطية بين دور إدارة الجامعات داخل الخط الأخضر في التخطيط الاستراتيجي والبيئة التعليمية للطلبة العرب؟

٣. أهداف وأهمية الدراسة

٣,١ أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى بحث وتحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف إلى دور إدارة الجامعات داخل الخط الأخضر في التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام الأكاديمية.
٢. التعرف إلى مستوى البيئة التعليمية للطلبة العرب في الجامعات داخل الخط الأخضر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام الأكاديمية.
٣. بيان العلاقة الارتباطية بين دور إدارة الجامعات داخل الخط الأخضر في التخطيط الاستراتيجي ومستوى البيئة التعليمية للطلبة العرب.

٣,٢ أهمية الدراسة

تظهر أهمية الدراسة على النحو التالي:

١. **الأهمية النظرية:** تأتي أهمية الدراسة للمساهمة بإثراء حقل تخصص الإدارة التربوية، والأدب النظري بدراسات حول التخطيط الاستراتيجي للجامعات داخل الخط الأخضر ودوره في تهيئة بيئة تعليمية للطلبة العرب. وبالتالي يمكن أن

تكون الدراسة منطلقاً للاهتمام من قبل الباحثين بموضوع الدراسة، وتناولهم عينات أخرى في السُّلم التعليمي، وتبرز أهمية الدراسة أنها ستحتوي على توصيات قد تكون نقطة انطلاق لدراساتٍ مستقبلية.

٢. **الأهمية العملية:** من المؤمل أن تفيد نتائج الدراسة المسؤولين عن التخطيط بالجامعات داخل الخط الأخضر؛ حيث ستزوّدهم بتغذية راجعة عن التخطيط الاستراتيجي المتبع في الجامعات داخل الخط الأخضر، ودورها في استقطاب الطلبة لتلك الجامعات. ومن المؤمل أن تفيد الإدارات الجامعية من خلال بيان مستوى ملائمة البيئة التعليمية للطلبة العرب في الجامعات داخل الخط الأخضر بمستوياتها المختلفة، ومن المؤمل أن تفيد نتائج الدراسة متّخذي القرار في وزارة التعليم العالي عامة، وفي الجامعات داخل الخط الأخضر بتبني استراتيجيات ذات تخطيط عالي لتهيئة بيئة تعليمية داعمة للطلبة العرب وإشراك الجميع في تخطيطها (إدارات جامعية، وأعضاء هيئة تدريس، والطلبة العرب). كما يُمكن أن تفتح آفاقاً جديدة للباحثين لإجراء المزيد من هذه الدراسات.

٤. مصطلحات الدراسة

تضمنت هذه الدراسة مجموعة من التعريفات الاصطلاحية والإجرائية، وهي على النحو التالي:

التخطيط الإستراتيجي اصطلاحاً

"هو عبارة عن فلسفة وعملية إدارية عقلانية ومنطقية لها سلسلة من الخطوات، تهدف إلى تغيير في نظام العمل، وطريقة التفكير في حل المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها، وخبرة تعليمية، ونشاط يهدف لتطوير كل من المؤسسة والعاملين فيها" (المبوضين والأكلي، ٢٠١٩). ويُعرف إجرائياً أنه: "عملية متواصلة يقوم بها المسؤولون في الجامعات داخل الخط الأخضر بما هو متوفر لديهم من مقدرات عقلية وفكرية، وما يحيط بهم من مؤثرات بيئية للتوصل إلى أفكار وأساليب عمل جديدة وغير مألوّفة لرفع كفاءة وفعالية الأداء الإداري والتعليمي على حدّ سواء". وقيست بالدرجة الكلية على الاستبانة التي طوّرت لهذا الغرض.

البيئة التعليمية اصطلاحاً

"مجموعة من المقومات البشرية والمادية، وتتمثل المقومات البشرية في: البعد الأكاديمي، والبعد الإداري، والبعد الاجتماعي. أمّا المقومات المادية فتتمثل في: البعد الخدمي كقاعات الدراسة، والمراسم الفنية، والمكاتب، ومختبرات الحاسوب، والمرافق الجامعية، الساحات والحدائق" (ضحوي والمليجي، ٢٠١١). وتعرف إجرائياً بأنها: مجموعة من العوامل المادية والتنظيمية والسلوكية والاجتماعية التي تحيط بالطلبة داخل الجامعة وتؤثر بسلوكهم، ومن ثم دافعهم إلى الإنجاز لديه، وذلك من خلال ما توفره هذه البيئة للطلبة من فرص لإشباع حاجاتهم ورغباتهم، وقيست بالدرجة الكلية على الأداة التي طوّرت لهذا الغرض.

٥. حدود الدراسة

ستحدّد الدراسة الحالية بما يلي:

- **الحدّ الموضوعي:** دور إدارة الجامعات داخل الخط الأخضر في التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالبيئة التعليمية للطلبة العرب.
- **الحدّ البشري:** عيّنة من أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام الأكاديمية.
- **الحدّ المكاني:** الجامعات داخل الخط الأخضر، وهي: (حيفا، بن غوريون، بار إيلان، تل-أبيب، العبرية، المفتوحة ومعهد التخنيون للعلوم التطبيقية في حيفا).
- **الحدّ الزمني:** طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي (٢٠٢٢-٢٠٢٣).

٦. الطريقة والإجراءات

٦,١ منهج الدراسة

استخدم المنهج الوصفي الارتباطي؛ وذلك لملاءمته لأغراض الدراسة

٦,٢ مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات داخل الخط الأخضر، والبالغ عددهم (٦٥٤٠)، وذلك حسب إحصائيات وزارة التعليم العالي للعام الجامعي (٢٠٢٢).

٦,٣ عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (٣٦١) من أعضاء هيئات التدريس ورؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات داخل الخط الأخضر، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة بشكل يضمن تمثيل العينة للمجتمع الذي أخذت منه، وتوزيعها وفقاً لمتغيرات الدراسة.

٦,٤ أداة الدراسة

بغرض تطوير أداة الدراسة للكشف عن دور إدارة الجامعات داخل الخط الأخضر بالتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالبيئة التعليمية للطلبة العرب؛ تم الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية كدراسة كل من (المخلفي، ٢٠٢٠؛ Abusharekh et al, 2020؛ أبو صاع وآخرون، ٢٠١٩؛ El Talla et al, 2019)، والتي تكونت من ثلاثة أجزاء؛ الأول: يمثل البيانات الشخصية، والثاني: لقياس دور إدارة الجامعات بالتخطيط الاستراتيجي، تم التوصل إلى استبانة مؤلفة من (٣٠) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات (القيم، والرؤية والرسالة، والهيكل التنظيمي)، والثالث: لقياس البيئة التعليمية للطلبة العرب، حيث تم التوصل إلى استبانة مؤلفة من (٢٥) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات (البيئة المادية، والبيئة المعنوية، والبيئة الدراسية).

صدق المحتوى

للتحقق من صدق المحتوى للأداة تم عرضها بصورتها الأولية على مجموعة من الخبراء والمختصين بمجالات (الإدارة وأصول التربية، والقياس والتقويم، واللغة العربية)، بعدد من الجامعات، والبالغ عددهم (١٣) محكمًا؛ بهدف إبداء آرائهم بفقرات الاستبانة من حيث وضوح المعنى والصياغة اللغوية ومدى مناسبتها للمجال الذي تتبع له، وأي تعديلات وملحوظات يرونها مناسبة. تم الأخذ بما نسبته أكثر (٨٠٪) من كافة ملاحظات المحكمين، التي اقتضت على حذف ثلاث فقرات من أداة التخطيط الاستراتيجي، وثلاثة فقرات من البيئة التعليمية، وبهذا أصبحت أداة التخطيط الاستراتيجي مكونة من (٢٧) فقرة موزعة على ثلاث مجالات، وهي: (القيم له ٩ فقرات، والرؤية والرسالة له ٩ فقرات، والهيكل التنظيمي له ٩ فقرات). وتكون أداة البيئة التعليمية من (٢٢) فقرة موزعة على ثلاث مجالات، وهي: (البيئة المادية له ٨ فقرات، البيئة المعنوية له ٨ فقرات، والبيئة الدراسية له ٦ فقرات).

صدق البناء

تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية مؤلفة من (٣٠) عضواً من هيئات تدريس ورؤساء أقسام أكاديمية، من خارج مجتمع الدراسة المستهدفة، وذلك لحساب معاملات الارتباط المصحح لعلاقة الفقرات بأداة الدراسة. والجدول (١)، (٢) بين ذلك.

جدول (١): معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لاستبانة قياس دور إدارة الجامعات في التخطيط الاستراتيجي

الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
المجال	المقياس	المجال	المقياس	المجال	المقياس	المجال	المقياس
١	٠,٥٦**	١	٠,٧٣**	١	٠,٦٩**	١	٠,٨٧**
٢	٠,٦٧**	٢	٠,٨٢**	٢	٠,٨٤**	٢	٠,٨٣**
٣	٠,٥٨**	٣	٠,٧١**	٣	٠,٧٥**	٣	٠,٧٣**
٤	٠,٦٩**	٤	٠,٧٩**	٤	٠,٧٠**	٤	٠,٨٠**
٥	٠,٨٥**	٥	٠,٨٧**	٥	٠,٧٥**	٥	٠,٧٠**
٦	٠,٧٠**	٦	٠,٨٠**	٦	٠,٨٠**	٦	٠,٧٨**
٧	٠,٨٥**	٧	٠,٨٥**	٧	٠,٧٥**	٧	٠,٦٨**
٨	٠,٧٧**	٨	٠,٧٨**	٨	٠,٦٩**	٨	٠,٧٠**

٩	٠,٧٥**	٠,٧٧**	٩	٠,٧٤**	٠,٧٣**	٩	٠,٧٨**	٠,٧٢**
جدول (٢): معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لاستبانة واقع البيئة التعليمية للطلبة العرب في الجامعات								
الفقرة	معامل الارتباط	المجال	المقياس	الفقرة	معامل الارتباط	المجال	المقياس	معامل الارتباط
١	٠,٧٠**	٠,٦٦**	١	٠,٩٠**	٠,٨٨**	١	٠,٧٨**	٠,٧٩**
٢	٠,٨٦**	٠,٨٥**	٢	٠,٨٨**	٠,٩٠**	٢	٠,٧٢**	٠,٧٠**
٣	٠,٨٩**	٠,٨٨**	٣	٠,٨٠**	٠,٨٧**	٣	٠,٧٢**	٠,٧٢**
٤	٠,٧٥**	٠,٧٠**	٤	٠,٨٧**	٠,٨٢**	٤	٠,٨٣**	٠,٧٨**
٥	٠,٨٧**	٠,٨٦**	٥	٠,٨٤**	٠,٨٢**	٥	٠,٨٦**	٠,٧٨**
٦	٠,٨٣**	٠,٨٥**	٦	٠,٧٧**	٠,٧٤**	٦	٠,٩٠**	٠,٨٥**
٧	٠,٨٥**	٠,٨٥**	٧	٠,٨٢**	٠,٧٣**			
٨	٠,٧٩**	٠,٧٣**	٨	٠,٩٢**	٠,٨٧**			

يلاحظ من جدول (١، ٢) أنَّ جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات.

ثبات الأداة

لأغراض حساب ثبات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، فقد تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا بالاعتماد على بيانات التطبيق الأول للعيينة الاستطلاعية، ولأغراض حساب ثبات الإعادة؛ فقد تم إعادة التطبيق على العينة الاستطلاعية بطريقة الاختبار وإعادته بفواصل زمني مقداره أسبوعان بين التطبيقين الأول والثاني، وتم استخدام معامل ارتباط بيرسون لعلاقة التطبيق الأول بالثاني للعيينة الاستطلاعية.

جدول (٣): معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة لمجالات أداة الدراسة

المجال	الاتساق الداخلي	الإعادة	عدد الفقرات
القيم	٠,٨٨	٠,٩٥**	٩
الرؤية والرسالة	٠,٩٢	٠,٩٠**	٩
الهيكل التنظيمي	٠,٩١	٠,٩٦**	٩
الأداة ككل	٠,٩٦		٢٧
أداة البيئة التعليمية			
البيئة المادية	٠,٩٣	٠,٩٦**	٨
البيئة المعنوية	٠,٩٥	٠,٩٥**	٨
المادة الدراسية	٠,٨٨	٠,٩٤**	٦
الأداة ككل	٠,٩٧		٢٢

يلاحظ من الجدول (٣) أنَّ قيمة ثبات الاتساق الداخلي لأداة التخطيط الاستراتيجي المادية بلغت (٠,٩٦) بينما بلغت قيمة ثبات الاتساق الداخلي لأداة البيئة التعليمية (٠,٩٧).

تصحيح أداة الدراسة

بهدف إطلاق الأحكام على الأوساط الحسابية لأداة الدراسة ومجالاتها والفقرات التي تتبع لها، استخدم المقياس الخماسي لتصحيح الأداتين؛ وذلك بقسمة مدى الأعداد (١-٥) في خمس فئات للحصول على مدى كل مستوى، أي (٠,٨٠=١/٥-٥) وعليه ستكون المستويات على النحو الآتي:

— من (١,٠٠) إلى أقل من (١,٨) درجة قليلة جداً.

- من (١,٨) إلى أقل من (٢,٦) درجة قليلة.
- من (٢,٦) إلى أقل من (٣,٤) درجة متوسطة
- من (٣,٤) إلى أقل من (٤,٢) درجة كبيرة
- (٤,٢) فأكثر درجة كبيرة جداً.

٧. نتائج الدراسة ومناقشتها

يتناول هذا الجزء عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة ومناقشتها، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة التالية:

نتائج السؤال الأول ومناقشتها، والذي ينص على: "ما دور إدارة الجامعات داخل الخط الأخضر في التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام الأكاديمية؟" تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات محور التخطيط الاستراتيجي للجامعات داخل الخط الأخضر، مع مراعاة ترتيب المجالات تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، والجدول (٤) يبين ذلك.

جدول (٤): قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدور إدارة الجامعات في التخطيط الاستراتيجي مرتبة تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية

الرتبة	المجال	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٢	الرؤية والرسالة	٣,٥٠	٠,٦٨	كبيرة
٢	١	القيم	٣,٤٧	٠,٧٠	كبيرة
٣	٣	الهيكل التنظيمي	٢,٩٣	٠,٧٧	متوسطة
الأداة ككل			٣,٣٠	٠,٦٦	متوسطة

يلاحظ من الجدول (٤) أنّ دور إدارة الجامعات في التخطيط الاستراتيجي جاءت ضمن درجة متوسطة، بوسط حسابي (٣,٣٠) وانحراف معياري (٠,٦٦). جاءت المجالات وفقاً للترتيب التالي: الرؤية والرسالة بالمرتبة الأولى، تلاه مجال القيم بالمرتبة الثانية، وأخيراً مجال الهيكل التنظيمي، وهذا يعود أنّ الطلبة العرب لا يأخذون حيزاً بالخطّة الاستراتيجية للجامعات داخل الخط الأخضر، وأنّ التخطيط الاستراتيجي بكافة أشكاله الرؤية والرسالة، والقيم، والهيكل التنظيمي تُركز بمجملها على الطلبة اليهود. وربما يعود السبب في ذلك أن عملية التخطيط الاستراتيجي التي تقوم بها الجامعات داخل الخط الأخضر فيما يخص الطلبة العرب عبارة عن شعارات ورقية ترفع بالمؤتمرات والندوات المحلية والإقليمية والعالمية لبيان نبل الصفات الحسنة للجامعات وإداراتها على الساحة العالمية، وعلى غرار ذلك فإن الطلبة العرب لا يلمسون أي شيء منها على أرض الواقع، فسمات التمييز هي الأبرز بين الطلبة، ومما يدل على ذلك ما بيّنته نتائج دراسة علي ودعاس (٢٠١٨) أن الطلبة العرب لا يتمتعون بحقوقهم التي يطمحون إليها بالجامعات، ويعانون من التمييز في أحقيتهم في التعليم والحصول على وظائف بسوق العمل. والطلبة العرب يعتبرون أقلية بالجامعات، وعليه فإن نسبة الطلبة العرب في الجامعات نسبة ضئيلة مقارنة بالطلبة اليهود، ممّا يُعيق عملية دمجهم في التخطيط الاستراتيجي للجامعات مقارنةً بغيرهم من الطلبة. اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (المخلفي، ٢٠٢٠؛ Abusharekh et al, 2020) التي أظهرت أنّ واقع التخطيط الاستراتيجي الجامعة جاء بدرجة عالية.

أولاً: مجال الرؤية والرسالة

تمّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (الرؤية والرسالة)، والجدول (٥) يبين ذلك.

جدول (٥): قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (الرؤية والرسالة) مرتبة تنازلياً وفقاً لأوسطها الحسابية

الرتبة	الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٧	تسعى الجامعة لجذب الطلبة العرب ذوي الكفاءات العلمية	٣,٧٦	١,٠٦	كبيرة
٢	١	تُقدم الجامعة المنح الدراسية للطلبة العرب	٣,٧٥	٠,٧٥	كبيرة
٣	٤	تكفل الجامعة للطلبة العرب حرية الممارسة للأنشطة الطلابية ضمن القانون	٣,٧١	٠,٩٩	كبيرة
٤	٣	تتيح الجامعة للطلبة العرب حرية الانتماءات الحزبية	٣,٦٧	١,٠٧	كبيرة
٥	٥	تُعد الجامعة خطة بعيدة المدى لزيادة أعداد الطلبة العرب فيها	٣,٤٨	١,٠٤	كبيرة
٦	٢	توفر الجامعة الحماية الكاملة للطلبة العرب ضد الممارسات السياسية داخل الجامعة	٣,٤٣	١,٠٢	كبيرة
٧	٦	توفر الجامعة بيئة مناسبة للطلبة العرب للعمل في الاتحادات الطلابية	٣,٣٨	١,٠٠	متوسطة
٨	٨	توفر الجامعة مرافق السكن للطلبة العرب	٣,٢٢	١,٢٢	متوسطة
٩	٩	تُطلع الجامعة الطلبة العرب على الخطة الاستراتيجية التي تعدّها لتذليل العقبات أمامهم	٣,٠٧	٠,٩٧	متوسطة
الكلية			٣,٥٠	٠,٦٨	كبيرة

يلاحظ من الجدول (٥) أنَّ الأوساط الحسابية لفقرات مجال (الرؤية والرسالة) تراوحت بين (٣,٧٦-٣,٠٧)، وهذا يعود أنَّ الجامعات تهتمّ ضمن خططها الاستراتيجية بمجال الرؤية والرسالة، وتُنظر لكافة الطلبة نظرة متساوية إلى حدٍّ ما بعيداً عن معتقداتهم الدينية، والجامعة مزيّجاً من الطلبة كلّاً منهم يعتقد بمعتقدٍ خاصٍّ به، فلا تستطيع في رؤيتها ورسالتها أن تميّز بين طالبٍ وآخر. فـرؤية أغلب الجامعات النهوض بالعمل الطلابي إلى أرقى المستويات وصولاً إلى العالمية، ورسالتها تهيئة بيئة ملائمة لتهيئة حياة جامعية مثلى لاستنهاض الجهود الطلابية للمشاركة والمساهمة بالعمل الطلابي على أصعدته كافة، وحثّ الطلبة على الإبداع، وتنمية الحسّ الوطني وتعزيز هويّة الانتماء. وجاء أعلى تقدير للفقرة (٧) التي تنصّ على "تسعى الجامعة لجذب الطلبة العرب ذوي الكفاءات العلمية"، بالترتيب الأول، بوسط حسابي (٣,٧٦)، وبدرجة كبيرة، وهذا يعود أنَّ الطلبة يمتلكون المعرفة العلمية والعملية، ويحققون علامات مرتفعة بامتحان الثانوية العامة، ويستمرّون بالتميّز سواء أدرسوا بالجامعات داخل الخط الأخضر أو خارجها، بالإضافة لذلك، فإن الطلبة العرب خلال دراستهم بالجامعات المحلية والإقليمية والعالمية يتحصلون على مراتب مختلفة في سلّم التقدير الجامعي، ويحصلون على المنح الجامعية لتميّزهم، وهذا كله حتّم على الإدارات الجامعية داخل الخط الأخضر بتهيئة كافة إمكانياتها لجذب هؤلاء الطلبة، والاستفادة من طاقاتهم لخدمة جامعاتهم. بينما جاء أقلّ ترتيب للفقرة (٩) التي تنصّ على "تُطلع الجامعة الطلبة العرب على الخطة الاستراتيجية التي تعدّها لتذليل العقبات أمامهم" بالترتيب الأخير، بوسط حسابي (٣,٠٧)، وبدرجة متوسطة، وهذا يعود أنَّ الجامعات تعتمد بإعداد خططها من المستويات العليا (مجلس العُمداء)، ومن ثم تنتقل هذه المهمة إلى المستوى الأقلّ (العُمداء)، ومن ثمّ عيّنة مختارة من أعضاء هيئة التدريس، وهذا التسلسل يجعل الطلبة بعيدين عن ملامح الخطة الاستراتيجية ومضامينها وملاءمتها وعدم ملاءمتها. بالإضافة لذلك فإن بعض الجامعات تنظر للطلبة العرب بأنّ وظيفتهم الأسمى تتمثل بتلقي العلم بعيداً كل البعد عن المشاركة في تحديد ملامح بعض بنود الخطة الاستراتيجية التي تمنحهم مزيداً من الحقوق والصلاحيات الجامعية، وقبلها أو رفضها قبل اعتمادها من الجهات المختصة.

ثانياً: مجال القيم

كذلك تمّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (القيم)، والجدول (٦) يبين ذلك.

جدول (٦): قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (القيم) مرتبة تنازلياً وفقاً لأوسطها الحسابية

الرتبة	الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٧	تحتزم الجامعة المعتقدات الدينية لدى الطلبة العرب	٣,٩١	٠,٠٨	كبيرة
٢	٩	تُشجّع الجامعة الطلبة العرب المشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية (داخل الجامعة وخارجها)	٣,٧٥	٠,٩٨	كبيرة
٣	١	تُراعى الجامعة مبدأ العدل تجاه الطلبة العرب	٣,٧١	٠,٧٨	كبيرة
٤	٤	تطبق الجامعة الديمقراطية في تعاملها مع الطلبة العرب	٣,٥٧	١,٠٣	كبيرة
٥	٥	تُشرك الجامعة الطلبة العرب بكافة الأنشطة الجامعية	٣,٤٦	١,٠٤	كبيرة
٦	٨	تُتيح الجامعة للطلبة العرب ممارسة الفعاليات الوطنية والدينية	٣,٣٤	٠,٩٤	متوسطة
٧	٣	تحتزم الجامعة آراء الطلبة العرب ومقترحاتهم	٣,٢٩	٠,٩١	متوسطة
٨	٢	تُراعى الجامعة ثقافة الطلبة العرب في صياغة سياساتها	٣,٢٨	٠,٩٢	متوسطة
٩	٦	تُراعى الجامعة السياق الثقافي للطلبة العرب في مناهجها الدراسية	٢,٩٢	٠,٠١	متوسطة
الكلية			٣,٤٧	٠,٧٠	كبيرة

يلاحظ من الجدول (٦) أنَّ الأوساط الحسابية لفقرات مجال (القيم) قد تراوحت بين (٢,٩٢-٣,٩١)، وهذا يعود أنَّ الجامعات تسعى لتضمين الطلبة العرب ضمن خططها الاستراتيجية، وإعطائهم قيمةً تتناسب مع معتقداتهم الدينية، تجنباً للانتقادات التي من الممكن أن تتعرض لها على المحافل المحلية والإقليمية والعالمية، وحتى تكون خطة الجامعة السبيل الأول للدفاع عنها. جاءت الفقرة (٧) التي تنصّ على تحتزم الجامعة المعتقدات الدينية لدى الطلبة العرب"، بالترتيب الأول، بوسط حسابي (٣,٩١)، وبدرجة كبيرة، وهذا يعود أنَّ الجامعة تحتزم بخصوصية تميزها عن كافة المؤسسات الأخرى؛ فهي مصدرٌ للعلم والمعرفة، وبيئة خصبة آمنة لكافة الجميع بصرف النظر عن معتقداتهم، لذلك تحرص الجامعة على احترام هذا المعتقد وتضمينه ضمن الخطة الاستراتيجية، بالإضافة لذلك؛ فالجامعة تضم بين ثناياها أعضاء هيئة تدريسية من العرب، الأمر الذي يحتم عليها احترامهم وتقديرهم، وهذا الأمر من الممكن انعكاسه على الطلبة بممارسة بعض الأنشطة التي يرونها مناسبة بما ينسجم مع القوانين الجامعية، وإقامة المناسبات والاحتفالات الوطنية دون تمييز أو تحيز لفئة على حساب أخرى. وجاءت الفقرة (٦) التي تنصّ على "تُراعى الجامعة السياق الثقافي للطلبة العرب في مناهجها الدراسية" بالترتيب الأخير، بوسط حسابي (٢,٩٢)، وبدرجة متوسطة، وهذا يعود أنَّ الجهات المشرفة على التعليم الجامعي جهات إسرائيلية، وهي من تعدّ وتخطط للعملية التعليمية، وهي من تضع الخطوط العريضة لملاحم العملية التعليمية، وهذا يحتم أن تكون الهوية الثقافية العربية مسلوكة من الخطط والمساقات الدراسية، بالإضافة لذلك فإنَّ العرب داخل الخط الأخضر لا يمتلكون جامعة عربية واضحة تنشر ثقافتها ضمن المناهج الدراسية التي تُعدها.

ثالثاً: مجال الهيكل التنظيمي

تمَّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (الهيكل التنظيمي)، والجدول (٧) يبين ذلك.

جدول (٧): قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (الهيكل التنظيمي) مرتبة تنازلياً وفقاً لأوسطها الحسابية

الرتبة	الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	١	يُساعد الهيكل التنظيمي الجامعة بتنفيذ الخطط الاستراتيجية المخصصة للطلبة العرب	٣,٢٥	٠,٩٢	متوسطة
٢	٨	تُعزز إدارة الجامعة دور التخطيط الاستراتيجي بكافة مستويات الهيكل التنظيمي فيها	٣,٠٦	٠,٩٤	متوسطة

٣	٥	تعمل الإدارة الجامعية على توظيف موظفين عرب في مختلف الأقسام الإدارية والأكاديمية	٢,٩٢	١,٠٢	متوسطة
٤	٩	تضع الإدارة الجامعية خططاً بديلة مناسبة في عملية تكوين الاستراتيجية الخاصة بالطلبة العرب	٢,٩١	٠,٩٨	متوسطة
٥	٤	تسهم الجامعة بترجمة الأنظمة والقوانين إلى اللغة العربية	٢,٨٩	١,٠٩	متوسطة
٦	٢	تعيد الجامعة النظر بهيكلها التنظيمي بما يتلاءم مع خطتها الاستراتيجية للطلبة العرب	٢,٨٧	١,٠٣	متوسطة
٦	٦	تتولى الكوادر العربية مناصب عليا بالجامعة تتيح لها الفرصة لاتخاذ القرارات المناسبة	٢,٨٧	١,٠٤	متوسطة
٨	٧	يحدد النشاط في الهيكل التنظيمي وفقاً للتخطيط الاستراتيجي المخصص للطلبة العرب	٢,٨١	٠,٩٦	متوسطة
٩	٣	يتسم الهيكل التنظيمي للجامعة بالمرونة بحيث يُمكن تعديله كلما طرأت ظروف جديدة في المجتمع العربي	٢,٧٥	١,٠٤	متوسطة
الكل			٢,٩٣	٠,٧٧	متوسطة

يلاحظ من الجدول (٧) أنَّ الأوساط لفقرات مجال (الهيكل التنظيمي) قد تراوحت بين (٢,٧٥-٣,٢٥)، وهذا يعود أنَّ الإدارة الجامعية داخل الخط الأخضر لا تأخذ حقوق الأقلية الطلبة العرب واحتياجاتهم بعين الاعتبار، فالتمييز بين الطلبة واضح جداً بالرغم من أن النتائج على مجالي (الرؤية والرسالة، والقيم) جاءت مغايرة لهذا المجال، فالجامعات تُدار من قبل يهود، وتدرس باللغة العبرية، ويُشكّلون النسبة الأكبر في النظام الجامعي، وعليه فكافة التعديلات التي تطرأ على الهيكل التنظيمي بالجامعات داخل الخط الأخضر تُنصف الطلبة اليهود على حساب الطلبة العرب؛ لأن أغلب الجامعات داخل الخط الأخضر أصبحت بيئة طاردة (مُنفرة) للطلبة العرب. جاء أعلى تقدير للفقرة (١) التي تنصّ على "يُساعد الهيكل التنظيمي الجامعة بتنفيذ الخطط الاستراتيجية المخصصة للطلبة العرب"، بالترتيب الأول، بوسط حسابي (٣,٢٥)، وبدرجة متوسطة، وهذا يعود أنَّ الهيكل التنظيمي بالجامعات داخل الخط الأخضر وضع بما يتلاءم مع التشريعات والأنظمة العالمية، ويخصّ الطلبة والقيادات اليهودية، ويستثنى الطلبة العرب من أغلب بنوده، فالطالب العربي يفقد حقوقه وواجباته، وعليه فالخطة الاستراتيجية تقيد الجميع وعلى رأسهم الطلبة مما يطمحون إليه. جاءت الفقرة (٣) التي تنصّ على "يتسم الهيكل التنظيمي للجامعة بالمرونة بحيث يُمكن تعديله كلما طرأت ظروف جديدة في المجتمع العربي" بالترتيب الأخير، بوسط حسابي (٢,٧٥)، وبدرجة متوسطة، وهذا يعود أنَّ الهيكل التنظيمي كلما طرأ عليه أي تعديل يُقيّد الطلبة العرب بشكل أكبر، وينعكس ذلك على الطلبة بإعطائهم مزيداً من الحقوق والواجبات التي يطمحون إليها.

نتائج السؤال الثاني، والذي ينصّ على: "ما واقع البيئة التعليمية للطلبة العرب في الجامعات داخل الخط الأخضر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام الأكاديمية؟" تمّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات واقع البيئة التعليمية للطلبة العرب في الجامعات، الجدول (٨) يبين ذلك.

جدول (٨): قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى البيئة التعليمية للطلبة العرب في الجامعات مرتبة تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية

الرتبة	المجال	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	١	البيئة المادية	٣,٦١	٠,٧٣	كبيرة
٢	٢	البيئة المعنوية	٣,٦٠	٠,٦٦	كبيرة
٣	٣	المادة الدراسية	٣,٢٤	٠,٦٧	متوسطة
الأداة ككل			٣,٤٨	٠,٦٤	كبيرة

يلاحظ من الجدول (٨) أنَّ مستوى البيئة التعليمية للطلبة العرب في الجامعات داخل الخط الأخضر جاءت ضمن درجة كبيرة، بوسط حسابي (٣,٤٨). جاءت المجالات وفقاً للترتيب التالي: البيئة المادية في المرتبة الأولى، تلاه مجال البيئة المعنوية، وأخيراً مجال المادة. وهذا يعود أن البيئة التعليمية لا تختصّ بالطلبة العرب، فجميع الطلبة يحتاجون بيئة تعليمية تحث على الإبداع والتميز، فسعي الجامعات داخل الخط الأخضر لتهيئة تلك البيئة لا يتعلق بالطلبة العرب؛ وإنما للحصول

على ترتيب في سلم الجامعات الأفضل على مستوى العالم حسب منظمة OECD، وهذه البيئة تحفز الطلبة على التميز والإبداع لحصد الجوائز على المستوى المحلي والعالمي لرفع اسم الجامعة عاليًا في سلم المحافل العالمية. وهذا يعود أن الجامعة يغلب عليها الطابع الأكاديمي؛ فالبينة التعليمية في الجامعات تمتاز بالبيئة الدراسية البحتة، ولا مكان للسياسة في المحاضرات التعليمية، وتكون المعاملة منصفة من قبل عضو هيئة التدريس، فالجامعات على مستوى العالم بشكل عام، ودخل الخط الأخضر بشكل خاص ينظرون لكافة الطلبة سواسية، أما المناهج التعليمية؛ فهي مليئة بالتطبيع وبعيدة عن الواقع، والتاريخ مكتوب من وجهة نظر إسرائيلية، وهذا يقلل من تهيئة بيئة تعليمية مناسبة للطلبة العرب بما يتلاءم مع عاداتهم وتقاليدهم العربية،

ويرى أحد الباحثين من خلال عمله بالجامعات داخل الخط الأخضر أن الطلبة العرب يعانون العديد من مستوى البيئة التعليمية قبل التحاقهم بالجامعات تتمثل: (اختلاف اللغة، والمواصلات، والسكن في بيئة مختلفة، وامتحانات القبول المترجمة، ومقابلات بلغة ثانية، وعدم جاهزية المنهاج التعليمية لتهيئة الطلبة للمرحلة الأكاديمية)، ويضاف إلى ذلك بيئة التعليم العنصرية، فالطالب العربي الذي يلتحق بالمؤسسات الأكاديمية داخل الخط الأخضر يتصادم بالسردية التاريخية، واستغلال القوانين لتثبيت الفوقية اليهودية، وإنكار الحقوق الفلسطينية، والجرائم الإسرائيلية، وتزيد كل أنواع العنف الذي يتعرض لها الطالب بشكل يومي من حدة توتر الطلبة بحياته الدراسية، التي تتزايد مع كل تصعيد للأحداث، إذ ترفع المؤسسة من وتيرة العنف والقمع ضد الطلبة العرب. اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة عاشور والمومني (٢٠١٨) التي أظهرت أن درجة رضى طلبة الدراسات العليا بجامعة اليرموك عن البيئة التعليمية جاءت بدرجة متوسطة. بينما اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة أبو صاع وآخرون (٢٠١٩) التي أظهرت أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع البيئة الجامعية جاءت بدرجة مرتفعة.

أولاً: مجال البيئة المادية

تمّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (البيئة المادية)، والجدول (٩) يبين ذلك.

جدول (٩): قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (البيئة المادية) مرتبة تنازلياً وفقاً لأوسطها الحسابية

الرتبة	الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٣	تُتيح الجامعة حرية التعليم بشكل متساوٍ للجميع دون تفرقة أو تمييز	٤,٠٥	٠,٨٩	كبيرة
٢	٧	تتيح الجامعة للطلبة العرب الترشح للمجالس والمنظمات الطلابية بحرية تامة دون قيود	٣,٩٣	١,٠٢	كبيرة
٣	٢	تُسهم الجامعة بتوفير منح للطلبة العرب المتميزين	٣,٧٨	٠,٩٢	كبيرة
٤	١	تُقدم الجامعة التسهيلات للطلبة العرب بغض النظر عن معتقداتهم وخلفيتهم الدينية	٣,٧٢	١,٠٢	كبيرة
٥	٤	تستقطب الجامعة الطلبة العرب المتميزين في تحصيلاتهم العلمية	٠,٣٦	١,٠٣	كبيرة
٦	٥	تقدم الجامعة التمويل المالي للطلبة العرب دون تمييز	٣,٥٤	٠,٩٩	كبيرة
٧	٦	تقوم الجامعة بعقد دورات تدريبية للطلبة العرب لإتقان اللغة العبرية	٣,٤٨	٠,٩٩	كبيرة
٨	٨	تُشرك الإدارة الجامعية الطلبة العرب في رسم السياسات داخل الحرم الجامعي	٢,٧٥	١,٠٧	متوسطة
الكلي			٣,٦١	٠,٧٣	كبيرة

يلاحظ من الجدول (٩) أن الأوساط الحسابية لفقرات مجال (البيئة المادية) قد تراوحت بين (٢,٧٥-٤,٠٥)، جاء أعلى تقدير للفقرة (٣) التي تنص على "تُتيح الجامعة حرية التعليم بشكل متساوي للجميع دون تفرقة أو تمييز"، بالترتيب الأول، بوسط حسابي (٤,٠٥)، وبدرجة كبيرة، وهذا يعود أن مؤسسات التعليم العالي تخضع للرقابة والمساءلة والمحاسبة،

وهذا يُحتم عليها الالتزام بالأنظمة والقوانين العالمية بتهيئة بيئة تعليمية بعيدة عن التفرقة والتمييز بين الطلبة، فجميع المواثيق الدولية التي تحدثت عن الحق بالتعليم نصت على أهمية التعليم للجميع وركزت على: أن يتم إتاحة التعليم العالي للجميع، والحق بالوصول إلى المنح والتمويل التعليمي من قبل الأفراد وخاصةً بمرحلة التعليم العالي، وحرية الجميع بالحصول على تعليم متساوٍ دون تمييز، وبالرغم من ذلك إلا أن الجامعات تفرض قيوداً على الطلبة قبل الالتحاق بالتعليم الجامعي، فعلى سبيل المثال اللغة، فالطلبة العرب يدرسون قبل الجامعة باللغة العربية أما في التعليم الجامعي فيجبرون على اللغة العبرية مما يُعيق من العملية التعليمية. جاءت الفقرة (٨) التي تنصّ على "تشرك الإدارة الجامعية الطلبة العرب في رسم السياسات داخل الحرم الجامعي" بالترتيب الأخير، بوسط حسابي (٢,٧٥)، وبدرجة متوسطة، وهذا يعود أن الجامعات داخل الخط الأخضر تسعى لطمس الهوية العربية للطلبة، وتهدف لنشر أجندتها على جميع الطلبة لتصبح هي السمة الأبرز فيما بينهم، وعملية إشراكهم برسم السياسات المتعلقة بهم اعترافاً منها بأنهم جزء من خططهم، وإعطائهم الحقوق التي يُطالبون بها، فهي تُسهم لتهميشهم بشكل كلي لتحقيق كافة المخططات التي تطمح لها.

ثانياً: مجال البيئة المعنوية

كما تمّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (البيئة المعنوية)، والجدول (١٠) يبين ذلك.

جدول (١٠): قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (البيئة المعنوية) مرتبة تنازلياً وفقاً لأوسطها الحسابية

الرتبة	الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٦	تُتيح الجامعة للطلبة العرب حرية اختيار التخصص الذي يناسبهم وفقاً لشروط القبول	٤,٢٤	٠,٨٥	كبيرة جداً
٢	٥	يتعامل أعضاء هيئة التدريس مع الطلبة العرب بطريقة ودية	٤,٠٤	٠,٨٤	كبيرة
٣	٢	يحترم أعضاء هيئة التدريس الطلبة العرب من خلال الإصغاء لمقترحاتهم وآرائهم في المحاضرات	٣,٦٢	٠,٨٩	كبيرة
٣	٤	تعمل الجامعة على التصدي لكافة أنواع التمييز العنصري بين الطلبة	٣,٦٢	١,٠٤	كبيرة
٥	٧	يُراعي عضو هيئة التدريس مشاعر الطلبة العرب أثناء المحاضرة	٣,٥٨	٠,٨٨	كبيرة
٦	١	تُسهم الجامعة بوضع حلول مناسبة لمشكلات الطلبة العرب	٠,٣٤	٠,٧٩	كبيرة
٧	٨	تعالج الجامعة حالات التسرب بين الطلبة العرب	٣,٣١	١,٠٧	متوسطة
٨	٣	توفر الجامعة أماكن خاصة لممارسة الشعائر الدينية للطلبة العرب	٢,٩٩	١,٢٣	متوسطة
الكلي			٣,٦٠	٠,٦٦	كبيرة

يلاحظ من الجدول (١٠) أنَّ الأوساط الحسابية لفقرات مجال (البيئة المعنوية) قد تراوحت بين (٢,٩٩-٤,٢٤)، جاء أعلى تقدير للفقرة (٦) التي تنصّ على "تُتيح الجامعة للطلبة العرب حرية اختيار التخصص الذي يناسبهم وفقاً لشروط القبول"، بالترتيب الأول، بوسط حسابي (٤,٢٤)، وبدرجة كبيرة جداً. وهذا يعود أن الجامعات تسعى لاستقطاب الطلبة المتميزين من العرب أو غيرهم لتحقيق مخرجات تعليمية تُسهم بتحقيق نهضة للبلاد، والاستفادة من خبراتهم العلمية والعملية بسوق العمل، الأمر الذي يُعينها على التقدم والازدهار في كافة المجالات (العلمية، والاقتصادية، والزراعية، والصناعية وغيرها). وبالرغم من أن هذه الحرية متاحة إلا أن الطلبة يواجهون قيوداً أثناء اختيارهم للتخصص الذي يرغبون به، وبعض التخصصات لا يُسمح لهم بدراستها، وتكون حكراً للطلبة من غير العرب، ومما يؤكّد على ذلك نتائج دراسة حاج يحيى (٢٠١٢) التي أظهرت أن الطلبة العرب لا يمتلكون توجيهات مناسبة للالتحاق بالتخصص الدراسي الذي يختارونه، وعملية الاختيار تكون قائمة على العشوائية الأمر الذي يُحتم على الطلبة العرب تغيير تخصصهم أثناء الدراسة أو ترك الدراسة كلياً أو الاستمرار

بالتخصّص الذي اختاره بعشوائية. جاءت الفقرة (٣) التي تنصّ على "توفّر الجامعة أماكن خاصّة لممارسة الشعائر الدينية للطلبة العرب" بالترتيب الأخير، بوسط حسابي (٢,٩٩)، وهذا يعود أنّ الإجراءات التي تتخذها دولة الكيان على الأماكن الدينية خارج البيئة الجامعية مقيدة، فهي تمنعهم من ممارسة شعائرهم الدينية في: قبة الصخرة والمسجد الأقصى، وكنيسة القيامة، والحرم الإبراهيمي، وكنيسة المهدي، وتقوم بذلك من خلال فرض نظام حواجز وإغلاق صارم ونظام تصاريح عقابي يضمن حرمان الغالبية العظمى من ممارسة حقهم في العبادة، وهذه الإجراءات المقيدة انعكست آثارها على الطلبة العرب في الجامعات داخل الخط الأخضر.

ثالثاً: مجال المادة الدراسية

تمّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (المادة الدراسية)، والجدول (١١) يبين ذلك.

جدول (١١): قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (المادة الدراسية) مرتبة تنازلياً وفقاً لأوسطها الحسابية

الرتبة	الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٤	يعمل عضو هيئة التدريس على تهيئة بيئة تنافسية عادلة بين الطلبة	٣,٦٥	٠,٩٥	كبيرة
٢	٢	يعرض الطلبة العرب أعمالهم في المحاضرات ويعبرون عنها بحرية تامة	٣,٥٩	٠,٩٧	كبيرة
٣	٥	يستحدث عضو هيئة التدريس أنشطة إبداعية للطلبة ليمارسوها	٣,٤٦	٠,٩١	كبيرة
٤	٣	تواكب الجامعة المسيرة التعليمية للطلبة العرب ضمن برنامج الإتاحة	٣,٣١	٠,٩٧	متوسطة
٥	٦	تخصص الجامعة سنة تحضيرية للطلبة العرب لاستكمال شروط القبول	٣,٢١	٠,١١	متوسطة
٦	١	توفر الجامعة للطلبة العرب المراجع والمصادر في اللغة العربية	٢,٢١	١,٠٦	قليلة
الكلّي			٣,٢٤	٠,٦٧	متوسطة

يلاحظ من الجدول (١١) أنّ الأوساط الحسابية لفقرات مجال (المادة الدراسية) قد تراوحت بين (٢,٢١-٣,٦٥)، جاء أعلى تقدير للفقرة (٤) التي تنصّ على "يعمل عضو هيئة التدريس على تهيئة بيئة تنافسية عادلة بين الطلبة"، بالترتيب الأول، بوسط حسابي (٣,٦٥)، وبدرجة كبيرة، وهذا يعود أنّ عضو هيئة التدريس يتعامل مع الطلبة بمهنية، وضمن أخلاقيات مهنته التي يؤمن بها، فيسمح للطلبة بالمناقشة والاعتراض داخل المحاضرة، وفق أصول الحوار البناء، وتبعاً لأداب الحديث، مما يهيئ فرصاً أفضل للتعلّم بين الطلبة العرب وغير العرب، ولا يقلل من شأن أي مناقشة يطرحها الطلبة العرب. بالإضافة لذلك؛ فإنّ عضو هيئة التدريس، بصرف النظر عن معتقده، حصل على شهادات تعليمية متقدمة، وتعلم على أيدي أساتذة من معتقدات دينية متعددة، ولم يلحظ أن العملية التعليمية أغلبيتها تميز بين (الجنس، واللون، والمعتقد)، وينعكس ذلك على الطلبة داخل العملية التعليمية. جاءت الفقرة (١) التي تنصّ على "توفر الجامعة للطلبة العرب المراجع والمصادر باللغة العربية" بالترتيب الأخير، بوسط حسابي (٢,٢١)، وبدرجة قليلة، وهذا يعود أنّ الكيان يفرض قبضته على الجامعات من خلال "مجلس التعليم العالي" الذي يتحكم بكل ما له صلة بمؤسسات التعليم العالي بالجامعات والكليات الأكاديمية داخل مناطق الخط الأخضر والمناطق المحتلة مثل جامعة أريئيل المعترف فيها حديثاً، وينشر من خلال ذلك الأهداف التي يسعى لتحقيقها، وتكمن بطمس اللغة والهوية العربية، حتى يصبح الطلبة منقادين وتابعين لكافة الآراء التي تُطرح عليهم بالجامعة من قبل كتبها العلمية، وإداراتها، وأعضاء الهيئة التدريسية.

ثالثاً: نتائج السؤال الثالث، والذي ينصّ على: "هل توجد علاقة ارتباطية بين دور إدارة الجامعات داخل الخط الأخضر في التخطيط الاستراتيجي والبيئة التعليمية للطلبة العرب؟" تمّ حساب معاملات ارتباط بيرسون بين مقياس دور إدارة

الجامعات داخل الخط الأخضر بالتخطيط الاستراتيجي للجامعات ومجالاته من جهة ومقياس مستوى البيئة التعليمية للطلبة العرب بالجامعات داخل الخط الأخضر ومجالاته من جهة أخرى، والجدول (١٢) يبين ذلك.

جدول (١٢): قيم معاملات ارتباط مقياس دور إدارة الجامعات في التخطيط الاستراتيجي للجامعات ومجالاته من جهة ومقياس مستوى البيئة التعليمية للطلبة العرب في الجامعات داخل الخط الأخضر ومجالاته من جهة أخرى

العلاقة	الإحصائي	المقياس الأول	القيم	الرؤية والرسالة	الهيكل التنظيمي
المقياس الثاني	معامل الارتباط	٠,٨٨**	٠,٨٢**	٠,٨٤**	٠,٧٧**
	مستوى الدلالة	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠
	العدد	٣٦١	٣٦١	٣٦١	٣٦١
البيئة المادية	معامل الارتباط	٠,٨٦**	٠,٧٨**	٠,٨٣**	٠,٧٦**
	مستوى الدلالة	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠
	العدد	٣٦١	٣٦١	٣٦١	٣٦١
البيئة المعنوية	معامل الارتباط	٠,٨٢**	٠,٧٧**	٠,٨١**	٠,٦٩**
	مستوى الدلالة	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠
	العدد	٣٦١	٣٦١	٣٦١	٣٦١
المادة الدراسية	معامل الارتباط	٠,٧٧**	٠,٧٣**	٠,٧١**	٠,٧٠**
	مستوى الدلالة	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠
	العدد	٣٦١	٣٦١	٣٦١	٣٦١

تشير النتائج بالجدول (١٢) إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية كبيرة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين دور إدارة الجامعات داخل الخط الأخضر بالتخطيط الاستراتيجي والبيئة التعليمية للطلبة العرب. مما يعني أنه كلما قامت إدارة الجامعات داخل الخط الأخضر بالتخطيط الاستراتيجي للطلبة العرب بمجالات: (الرؤية والرسالة، والقيم، والهيكل التنظيمي). فإن ذلك سيزيد من مستوى البيئة التعليمية المناسبة للطلبة، لذلك ينبغي على إدارات الجامعات داخل الخط الأخضر بوضع الطلبة العرب بسلم أولوياتهم، وتضمينهم ضمن الخطة الاستراتيجية لجامعاتهم لتجاوز التحديات التي تواجههم بالجامعات، والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم بصدق، وتوظيفها بما يسهم باستقطاب الطلبة العرب بتلك الجامعات الأمر الذي يسهم بتهيئة بيئة تعليمية جاذبة للطلبة العرب، ودمجهم بالصورة الصحيحة داخل الجامعات الملائمة لاحتياجاتهم، وذلك لمنع التسرب والعروج أو العزوف عن المسارات التعليمية، والحصول على فرصة عمل تتناسب مع اهتماماتهم ورغباتهم. وهذا يعود أن التخطيط الاستراتيجي الفاعل يسهم بتهيئة بيئة تعليمية مناسبة للطلبة العرب، ويشعرهم بمكانتهم وقيمتهم في وطنهم الذي أصبحوا به غرباء يلجؤون لإكمال مسيرتهم العلمية والعملية خارج البلاد نتيجة التخطيط المجحف بحقهم.

٨. التوصيات

توصي الدراسة بالآتي:

١. المحافظة على التخطيط الاستراتيجي للجامعات داخل الخط الأخضر، مع إعطاء أهمية أكبر للهيكل التنظيمي.
٢. التأكيد على أهمية تهيئة بيئة تعليمية للطلبة العرب في الجامعات داخل الخط الأخضر مع إعطاء أهمية أكبر لمجال المادة الدراسية.
٣. قيام الجامعات داخل الخط الأخضر باطلاع الطلبة العرب على الخطة الاستراتيجية التي تعدها لتذليل العقبات التي تواجههم.
٤. مراعاة الجامعات داخل الخط الأخضر لثقافة الطلبة العرب، ومعتقدهم العقدي عند وضع خططها الاستراتيجية.
٥. قيام الجامعات داخل الخط الأخضر بتوفير المراجع للطلبة باللغة العربية.
٦. توفير بيئة أكاديمية حاضنه وآمنة للطلبة خلال مسيرتهم التعليمية.

٧. استمرارية الجامعات داخل الخط الأخضر في استقطاب صحيح للطلبة العرب، ومواكبة الصعوبات التي تعترضهم، وتلبية احتياجاتهم في العصر المتقدم لضمان استمراريته في الجامعات.
٨. دعوة الباحثين والمهتمين بإجراء المزيد من الدراسات وربطها بمتغيرات أخرى.

الشكر والتقدير

نتوجه بخالص الشكر إلى المراجعين ورئيس التحرير على تعليقاتهم القيمة على المسودة الأولية لهذه الورقة البحثية. كما نعرب عن تقديرنا لمشاركة أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات داخل الخط الأخضر الذين ساهموا في هذه الدراسة، ونشكر وزارة التعليم العالي داخل الخط الأخضر على تسهيل عملية جمع البيانات. جميع الأخطاء أو أوجه القصور المتبقية هي مسؤوليتنا بالكامل.

الإقرارات الأخلاقية

تم إجراء هذه الدراسة وفقًا لمبادئ إعلان هلسنكي (١٩٦٤)، وحصلت على موافقة لجنة البحث والأخلاقيات في وزارة التعليم العالي، الأردن. وقد تم الالتزام بالمبادئ الأخلاقية التالية أثناء تنفيذ البحث:

- مبدأ الموافقة الطوعية (تم الحصول على الموافقة المستنيرة من الجهات المعنية في وزارة التعليم العالي داخل الخط الأخضر).
- مبدأ تقليل المخاطر على المشاركين.
- مبدأ السرية.
- مبدأ إبلاغ المشاركين بمحتوى وأهداف البحث.
- مبدأ التوثيق الإلزامي لمراحل ونتائج البحث.
- مبدأ موثوقية الأدوات المنهجية المستخدمة في البحث.
- مبدأ صلاحية معالجة البيانات البحثية.

بيان توافر البيانات

تتوفر مجموعات البيانات التي تم جمعها وتحليلها خلال هذه الدراسة عند الطلب من الباحثين.

التمويل

لم يتم تلقي أي تمويل لإجراء هذا البحث.

تضارب المصالح

يؤكد الباحثون عدم وجود أي تضارب في المصالح.

مساهمة الباحثين

- قام كل من أغادير أبوزرققة ومحمد عاشور وابتسام ربابعة بوضع تصور الدراسة وتصميمها، بالإضافة إلى جمع البيانات وتحليلها.
- تم كتابة المسودة الأولى للمقال من قبل أغادير أبوزرققة ومحمد عاشور وابتسام ربابعة.
- قام الباحثون بمراجعة النصوص وتحريها، واعتمدوا النسخة النهائية للنشر.

الموافقة على النشر

يوافق الباحثون على تقديم هذه الورقة البحثية للنشر، وهم بانتظار قرار هيئة التحرير بعد عملية التحكيم، ويوافقون على نشرها في حال قبولها. كما يؤكدون أن هذا العمل لم يُنشر سابقاً ولم يُقدّم إلى أي مجلة أخرى للنظر في نشره.

المراجع

- أبو صباع، جعفر وفلالوة، زونية وأبو سمرة، محمود. (٢٠١٩). البيئة الجامعية في جامعة فلسطين التقنية (خضوري)، والجامعة العربية الأمريكية في جنين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيهما. *مجلة البحوث النفسية للدراسات الاجتماعية والنفسية*، ١٥ (١)، ٣٩-١.
- بريكيت، أكرم والحيمري، عبد القادر. (٢٠١٩). مقومات البيئة الجامعية الجاذبة. *مجلة جامعة طيبة للعلوم النفسية والتربوية*، ٣ (٥)، ٣٦-١.
- بشير، عيشي وعمار، عيشي. (٢٠١٤). دور التخطيط الاستراتيجي في ضمان الجودة بالجامعات الجزائرية: دراسة استطلاعية من وجهة نظر الهيئة التدريسية بجامعة محمد خضير بسكرة. في *المؤتمر العربي الدولي الرابع لضمان جودة التعليم العالي* (١-٣ أبريل). جامعة الزرقاء الخاصة.
- بني خالد، مرعي والعناني، لؤي. (٢٠١٨). واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية: دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة. *مجلة المنارة*، ٢٤ (٣)، ٣٠٩-٣٣٣.
- حاج يحيى، قصي. (٢٠١٢). خريجات عربيات من مسار المتفوقين وظاهرة متابعة الدراسة الجامعية لنيل اللقب الثاني. *مجلة الحصاد*، ٢ (١)، ١٦٦-١٣٧.
- ضحاوي، بيومي والمليجي، رضا. (٢٠١١). *التخطيط الاستراتيجي في التعليم: رؤى مستقبلية ونماذج تطبيقية*. القاهرة: دار الفكر العربي.
- عاشور، خليفة والمومني، أفنان. (٢٠١٨). درجة رضی طلبة الدراسات العليا في جامعة اليرموك عن البيئة التعليمية. *مجلة دراسات للعلوم التربوية*، ٤٥ (٤)، ٤٧٠-٤٨٤.
- العريمي، صالح. (٢٠١٩). دور التعليم الجامعي في إحداث التغيير الاجتماعي وتحقيق التنمية في سلطنة عمان ومعوقاته وسبل تفعيله. *مجلة جامعة الناصر*، ١٤ (٧)، ٢٦٤-٣٠٣.
- العمرى، وصال. (٢٠١٥). تصورات طلبة جامعة اليرموك للبيئة التعليمية في ضوء بعض المتغيرات. *مؤتة للبحوث والدراسات: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، ٣٠ (١)، ٢٠٥-٢٤٤.
- علي، نهاد ودعاس، رماء. (٢٠١٨). الحق بالتعليم بوصفه حقاً جماعياً: جامعات عربية في إسرائيل، التحديات والعقبات والاحتمالات. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، ٣ (٣)، ٦٤٨-٦٦٧.
- المبيضين، صغوان والأكبي، عائض. (٢٠١٩). *التخطيط في الموارد البشرية*. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- المخلفي، تركي. (٢٠٢٠). واقع التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية في جامعة القصيم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، ٢٨ (١)، ١٦٢-١٨١.
- مريزق، هشام. (٢٠١٩). *التخطيط التربوي: المفهوم والواقع والتطبيق*. عمان: دار جرير للنشر والتوزيع.

References

- Abusharekh, N. H., Al Shobaki, M. J., Abu-Naser, S. S., El Talla, S. A. (2020). The impact of modern strategic planning on smart infrastructure in universities. *International Journal of Academic Management Science Research*, 4(8), 146–157.
- Alayoubi, M. M., Al Shobaki, M. J., Abu-Naser, S. S. (2020). Strategic leadership practices and their relationship to improving the quality of educational service in Palestinian universities. *International Journal of Business Marketing and Management*, 5(3), 11–26.
- Biondi, L., Russo, S. (2022). Integrating strategic planning and performance management in universities: A multiple case-study analysis. *Journal of Management and Governance*, 26(5), 1–32.

-
- Cameron, R. B., Rideout, C. A. (2022). It's been a challenge finding new ways to learn: First-year students' perceptions of adapting to learning in a university environment. *Studies in Higher Education*, 47(3), 668–682.
- El Talla, S. A., Abu-Naser, S. S., Al Shobaki, M. J., Amuna, Y. M. A. (2018). The application of the principles of the creative environment in the technical colleges in Palestine. *International Journal of Engineering and Information Systems*, 2(1), 211–229.
- Rudolph, Frederick. (2021). *The American college and university: A history*. Plunkett Lake Press.
- Sá, E., Dias, D., Sá, Maria José. (2018). Towards the university entrepreneurial mission: Portuguese academics' self-perspective of their role in knowledge transfer. *Journal of Further and Higher Education*, 42(6), 784–796.
- Williams, D. A. (2021). Strategic planning in higher education: A simplified B-VAR model. *International Journal of Educational Management*, 35(6), 1205–1220.