واقع البيئة التعليمية الجامعية في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها: تطلعات تطويرية

reality of the university educational environment in higher education institutions from the perspective of faculty members with development aspirations

د. حلوه جبر قصقصي[1]

الملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع البيئة التعليمية الجامعية في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها: تطلعات تطويرية. واعتمدت الدراسة المنهج النوعي، وقامت الباحثة بإجراء مقابلات مع (15) عضو هيئة تدريس. وأظهرت نتائج هذه المقابلات أن أعضاء هيئة التدريس قدموا تطلعات تطويرية لواقع البيئة التعليمية الجامعية في مؤسسات التعليم العالي شملت: اعتماد قرارات إستراتيجية في الأوقات التي تتعرض لها مؤسسات التعليم العالي لتحديات داخلية وخارجية لها تأثير إيجابي في النظام التعليمي ككل, تحديد جوانب القوة والضعف في مؤسسات التعليم العالي من قبل القيادات التربوية المختصة بالجانب التطويري, من خلال عمليات القياس والتقويم والمتابعة المستمرة, اتباع منهج علمي لفاعلية ضمان جودة المؤسسات التعليمية وذلك من خلال الالتزام بالتحليل المنطقي والموضوعي للمواقف والمتغيرات وتحديد الاتجاهات الصحيحة, توافر تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي لكل مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي,

1- وزارة التربية والتعليم, فلسطين

إيجاد تصور تطويري يختص بالنظام التربوي يركز على تطورات التحولات الرقمية المستقبلية, سعي مؤسسات التعليم العالي لتعزيز التوجيهات العالمية الشائعة والمطبقة في الدول المتقدمة وإصلاح الكفاية الداخلية والانسجام الداخلي والخارجي.

الكلمات المفتاحية: البيئة التعليمية, التعليم العالي, تطلعات تطويرية.

Abstract

The study aimed to identify the reality of the university educational environment in higher education institutions from the perspective of faculty members with development aspirations. The study adopted a qualitative approach, and the researcher conducted interviews with (15) faculty members. The results of these interviews revealed that faculty members presented development aspirations for the university educational environment in higher education institutions. These aspirations included adopting strategic decisions during times when higher education institutions face internal and external challenges that have a positive impact on the educational system as a whole. These aspirations included identifying the strengths and weaknesses of higher education institutions by educational leaders specializing in development, through continuous measurement, evaluation, and follow-up processes. These aspirations included adopting a scientific approach to ensure the quality of educational institutions by adhering to a logical and objective analysis of situations and variables and identifying the correct directions. These aspirations included providing a comprehensive systematic analysis of the current competitive position of each higher education institution. These aspirations included developing a development vision for the educational system that focuses on future digital transformations. These aspirations included the pursuit of higher education institutions to reinforce common global trends applied in developed countries and to improve internal sufficiency and internal and external consistency.

Keywords: educational environment, higher education, development aspirations.

مقدمة:

تعتبر البيئة التعليمية الجامعية أساس مقدرة الفرد على تحقيق الرضا الذي يؤدي إلى الجودة في جميع الأنشطة التي يقوم بها سواء بطريقة فردية أو جماعية, مع حفظ حق الفرد في أن ينعم بحياة مُريحة ومناسبة, فيعتبر التطور في العمل المفتاح الرئيسي لبيئة عصرية وايجابية ومنفتحة على افاق التحسين بكل أشكاله، فالفرد عندما يتواجد في بيئة مرنة تجعله قادر على التحكم في تصرفاته وقراراته, ويتبع نهجا ديمقراطيا يتسم بالمشاركة, وكذلك المقدرة على تقديم المبادرة والاقتراحات حول القضايا الاجتماعية, ويحسّن ذلك من إنتاجيته وكفاءته في الأداء, مما ينعكس على صحته النفسية بالإيجابية المستمرة.

مما يؤدي إلى ارتباط العاملين ببيئة العمل, وتحقيق الرضا النفسي والوظيفي, وسعيهم إلى تحقيق النتائج المتوقعة, واستثمار الموارد المتاحة ضمن تقنيات حديثة ومعاصرة للمتطلبات والاحتياجات التعليمية والإدارية للعاملين في الجامعات (Al-Mawdieh, 2020), مما ينعكس إيجابيا على عمليات الأداء والإنتاجية بشكل عام, وعلى القادة أن يكونوا قادرين على مواجهة التغيرات والتحولات المعاصرة والتعامل معها بكفاءة لإدارة وتنظيم البيئات التعليمية التي يتولون مسؤولية إدارتها بالشكل المطلوب والملائم لاستراتيجيات التخطيط العامة (لامه, 2023).

وللوصول إلى البيئة التعليمية الجامعية التي تناسب العاملين في مؤسسات التعليم العالي يجب امتلاك العاملين مهارات التكيف مع واقع العمل الجامعي, وتبني الفكر الأكاديمي النابع من الحاجة إلى تطوير الأداء لضمان تحقيق الأهداف المنشودة، وإيجاد مناخ تنظيمي يخدم العاملين ويلبي متطلباتهم الوظيفية, والاستفادة من

الإمكانيات المتاحة بصورة فعّالة تعتمد على الأداء الفعال لتحقيق النتائج المتوقعة (العياصرة, 2012).

ويعود اهتمام الجهات المعنية بالبيئة التعليمية كونها تساعد مؤسسات التعليم العالي على تحديد رؤيتها المستقبلية، والاستعداد للمستقبل بشكل يتناسب مع تطورات العصر، والمرونة في تطبيق السياسات التنظيمية, والتفكير الإيجابي نحو بيئة عمل مناسبة، والتصدي للمشكلات الناجمة والتحديات التي تطرأ على بيئات العمل الجامعي, وتبني خطط لاستغلال الموارد البشرية والمادية المتوافرة كمعطيات أولية وثانوية وتوظيفها لتحقيق الأهداف الجامعية، واتباع نهج علمي يساعد على تحديد الأولويات وفق احتياجات ومتطلبات ورغبات ومشاعر كل فرد داخل بيئة التعليم الجامعي (Al-Haj, 2003).

ومن خلال ملاحظة واقع مؤسسات التعليم العالي داخل الخط الأخضر تبين أن بيئات التعليم الجامعي تواجه مشكلات أكاديمية وتنظيمية ومؤسسية وإدارية وقيادية ومجتمعية أثرت على القادة في تحقيق الأهداف العامة للجامعات, وفي تطوير المجتمع المحلي من جميع الجوانب وبطئ في تطوير البحث العلمي الذي وجد في الحقيقة لخدمة قضايا المجتمع وحل مشكلاته, ومن هنا جاءت الحاجة لدراسة **واقع البيئة التعليمية الجامعية في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها: تطلعات تطويرية.**

الخلفية النظرية والدراسات السابقة

تحتاج البيئة التعليمية الجامعية إلى مدخلات على قدر من الجودة التي تمتاز بها كل جامعة عن غيرها، وهذه المدخلات تتنوع بين بشرية ومادية ومعنوية, ولها دور هام في كفاءة العملية التعليمية ومخرجاتها التي تحرص المؤسسات عليها من أجل المحافظة على ديمومتها على مر السنوات التعليمية.

ولا يقتصر دور الجامعات على الاهتمام بالجانب التعليمي والأكاديمي والثقافي فحسب, وإنما يتعدى الأمر إلى التركيز على البيئة النفسية والاجتماعية والوظيفية داخل بيئة التعليم الجامعي ككل، لما لها من أثر واضح في عملية التعلم والتعليم وتحقيق الأهداف الجامعية المنشودة, حيث تسهم إسهاماً كبيرًا في رفع فعالية التعليم الجامعي، والمناخ التنظيمي بما يحتوي من تطورات ومتغيرات تتصل بالدافعية والحافز للعمل في بيئة مناسبة (العور, 2019).

ويجب توفير إدارة جامعية نموذجية تلائم القدرات وتحتضن المواهب والأفكار، وبيئة تدريسية وأكاديمية لها دور في إثبات القادة بأنهم قادرين على إحداث التغيير المطلوب منهم بكافة أعمالهم وأنشطتهم اليومية والحياتية، وبيئة ملائمة لبناء علاقات اجتماعية, سواء على الصعيد الشخصي أو الوظيفي, وتزيد البيئة التعليمية من قدرات القادة والطلبة الذاتية في القدرة على الاعتماد على النفس وتعطيهم الدافع نحو التعلم النشط (نصار, 2013).

حيث تظهر أهمية البيئة التعليمية لجميع العاملين في مؤسسات التعليم العالي من خلال توفير الأمن والإستقرار للأفراد, ومساعدتهم على التعلم والتعليم المستمر والممتد مدى الحياة، وتساند البيئة التعليمية العاملين على التفكير واتخاذ القرار وتحمل المسؤولية

الفردية والجماعية، وتوائم البيئة التعليمية بين احتياجات المتعلمين وتحقيق متطلباتهم الحالية والمستقبلية من خلال الاستماع إلى آرائهم وتلبيتها بصورة تتلائم مع واقع البيئة التعليمية الجامعية (القواسمة, 2020).

وتسعى المؤسسات بأنواعها إلى تحقيق الأهداف العامة ورسم السياسات الجامعية وتطلعاتها المستقبلية، وتزيد البيئة التعليمية من فرصة الدخول في سباق التنافسية لتحقيق الميزة للجامعة مقارنة بالجامعات الأخرى التي تقع في نفس المستوى من الجودة، وذلك من خلال البيئة النموذجية التي تتميز بالتوازن والسلام، وترتبط البيئة التعليمية بعدة اعتبارات تولي اهتمام المسؤولين من أجل تبنيها في ممارساتهم ويسعوا بكامل جهدهم لتحقيقها وممارستها بالشكل الأمثل (المطرود, 2019).

تظهر انعكاسات واقع البيئة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي بين القيادات فيما بينهم من جهة، وبين القيادات والعاملين والمجتمع المحلي من جهة أخرى، حيث تتجلى في تكوين السياسة الحديثة لديهم لتحقيق الأهداف قريبة وبعيدة المدى وتتجلى الانعكاسات في الشفافية في إجراءاتها وتوجهاتها وسياساتها الإدارية والتربوية, وتعريف العاملين بأهداف الجامعة ورؤيتها، وأن يكون لديهم تنظيماً وخبرة وتفكيرا منطقيا ومجتمعيا من خلال قوة التأثير بسلوكيات وتوجهات الأفراد (ملكاوي, 2023)، وهذا يحتاج إلى رؤية واضحة وشفافة للجميع وبالتالي رفع روح الولاء والانتماء لدى العاملين وزيادة الروح المعنوية لديهم، وتوسيع دائرة العلاقات الإنسانية, وزيادة إنتاجيتهم، دون تقاعس أو خوف أو تردد, وهذا يقود إلى وضوح الأنظمة والإجراءات داخل الجامعة، ووضوح الغايات والأهداف في عمل الجامعة لإنشاء جيل قادر على قيادة المجتمع,

ولإكسابهم اتجاهات حديثة خصوصاً في ظل كثرة المتغيرات والمستجدات والتطورات الحديثة في مجال الإصلاح التربوي الجامعي(Hall, 2018) .

وتستنتج الباحثة من خلال دراستها لواقع البيئة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي بأنواعها انها له أثر وإنعكاسات على جميع شرائح المجتمع الجامعي على اختلاف مستوياتهم ومناصبهم الوظيفية, حيث أن الأفراد يحرصون على توفير بيئة عمل تلائم واقعهم المؤسسي، ولديهم قناعة بالقدرة على التأثير وتوجيه الأنشطة التربوية في الإتجاه والمسار الصحيح, وأن تبنيهم للمهارات له نتائج إيجابية على الأفراد ككل, ووجود مناخ تنظيمي مناسب يلعب دورا هاما في المحافظة على الجانب النفسي ودعم الصحة النفسية وسلامتها, كما أن وجود وتكامل عناصر البيئة التعليمية الشاملة يجب أن يتوفر بشكل دائم, مما يؤدي إلى الالتزام والانضباط بأخلاقيات العمل التربوي في بيئة العمل.

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع البيئة التعليمية, وتم ترتيبها حسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث:

هدفت دراسة العمري (2015) التعرف إلى تصورات طلبة جامعة اليرموك للبيئة التعليمية. ولتحقيق أهداف الدراسة تمَّ تطبيق مقياس البيئة التعليمية، وقد تكون المقياس من (49) فقرة. وتكونت عينة الدراسة من (506) طالباً وطالبة من طلبة البكالوريوس في جامعة اليرموك. وقد أظهرت النتائج أن مستوى تصورات طلبة جامعة اليرموك للبيئة التعليمية جاءت بدرجة متوسطة. كما أظهرت النتائج أن تصورات طلبة جامعة اليرموك لمستوى البيئة التعليمية المناسبة ككل لا تختلف باختلاف كل من الجنس ونوع الكليّة والمستوى التحصيلي، وأنّ هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية في مستوى تصوّرات

الطلبة للبيئة التعليمية تعزى لمستوى الرضا عن التخصّص، ولصالح الطلبة ذوي مستوى الرضا بدرجة كبيرة وبدرجة.

بينما في الجامعات الفلسطينيّة، سعت دراسة أبو صاع وآخرون (2019) التعرف إلى واقع البيئة الجامعية في جامعة فلسطين التقنيّة (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 عيّنة (462) عضو هيئة تدريس. أظهرت النتائج أنّ تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع البيئة الجامعية في الجامعتين المذكورتين أعلاه جاءت بدرجة مرتفعة، حيث جاء مجال الطلبة في المرتبة الأولى، في حين جاء مجال الهيئة التدريسية في المرتبة الأخيرة. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع البيئة الجامعية تعزى لمتغيرات الدراسة الجنس والجامعة وسنوات الخدمة.

في حين هدفت دراسة التلة وزملائه (El Talla et al, 2019) في دراستهم في قطاع غزّة التعرف إلى البيئة الإبداعية للكليّات التقنية العاملة في القطاع، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات وتحليلها، تمَّ تطبيقها على عينة قوامها (289) من موظفي الكليات التقنية في قطاع غزة. وقد أظهرت النتائج وجود درجة عالية من الموافقة على أبعاد البيئة الإبداعية من وجهة نظر منتسبي الكليات التقنيّة في قطاع غزة. كما بينت النتائج أن هناك فروقًا بين الكليات التقنية في مبادئ البيئة الإبداعية في جميع، وكانت أكثر الكليات توافراً في هذه المبادئ هي الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، بينما كانت أقلها من كلية جمعية الأقصى،

ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر لصالح المتغير (أقل من 30 سنة).

أمّا 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. حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات وتحليلها، تمَّ تطبيقها على عينة قوامها (177) من العاملين في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى. أظهرت نتائج البحث وجود علاقة قوية ودلالة إحصائية القيادة الاستراتيجية وتحسين جودة الخدمات التعليمية، كما بينت النتائج أنَّ أبرز الممارسات الاستراتيجية تمثلت في: التوجه الاستراتيجي، واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية، وتنمية رأس المال البشري، وتعزيز الثقافة التنظيمية، والتركيز على الممارسات الأخلاقية، وتنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة. أمّا تحسين جودة البيئة التعليمية تمثلت في: التجاوب والأمان والتعاطف.

التعقيب على الدراسات السابقة

بحدود علم الباحثة لم تتوفر أي دراسة تناولت موضوع الدراسة الحالية، إلا أن معظم الدراسات التي استطاع الباحث الحصول عليها تتشابه نوعًا ما مع موضوع الدراسة ضمنيًا، ويلاحظ أن الدراسات السابقة تناولت ضمنيًا المتغير الرئيس للدراسة(البيئة التعليمية)، إلا أن أهدافها وعينتها ومجتمعها والبلدان التي أجريت بها الدراسة يختلف واقعها ومجتمعها وعينتها عن بلد وموقع الدارسة الحالية بالإضافة إلى أهدافها, وقد تمت الاستفادة من هذه الدراسات في تطوير أداة جمع المعلومات، والتعرف على نتائجها ومقارنتها بنتائج البحث الحالي واستخدم المعالجات الإحصائية المناسبة،

وفي تدعيم بعض الآراء المتعلقة بالإطار النظري لذلك تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها قامت بدراسة **واقع البيئة التعليمية الجامعية في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها: تطلعات تطويرية.**

مشكلة الدراسة:

تعد مؤسسات التعليم العالي من الأماكن الهامة التي تلعب دورا في التطوير بجميع أشكاله, وتترك أثرا واضحًا في قيمه الأخلاقية والاجتماعية والاجتماعية، وتؤثر في جذب الفرد للتعلم والعمل, وتعاني البيئات التعليمية من تحديات كبيرة تعرقل سير نظام التعليم بشكل طبيعي, لذا جاءت الدراسة من أجل الكشف عن **واقع البيئة التعليمية الجامعية في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها: تطلعات تطويرية.**

أسئلة الدراسة :

سعت الدراسة للإجابة عن السؤال الاتي:

السؤال الأول: التطلعات التطويرية للبيئة التعليمية الجامعية في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ؟

أهمية الدراسة :

يتوقع أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة كل من:

- إدارات مؤسسات التعليم العالي حيث سترسم لهم رؤية واضحة وشفافة عن التطلعات التطويرية للبيئة التعليمية الجامعية في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

- القيادات التربوية حيث سيكون لديهم سياسة منظمة تبين التطلعات التطويرية للبيئة التعليمية الجامعية في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- أهل العلم والمعرفة حيث سيتوفر لديهم مرجعا قيما للقيام بدراسات مشابهة في نفس الموضوع يمكن الرجوع اليه وقت الحاجة بكل يسر وسهولة لإثراء دراساتهم.

أهداف الدراسة :

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على الآتي:

_التعرف إلى التطلعات التطويرية للبيئة التعليمية الجامعية في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ودور القيادات التربوية والتي يمكن أن تتصف بالكفاءة والفاعلية والقادرة على التكيف للاضطلاع بدورها في الإصلاح والتطوير، وإقامة علاقات عمل جيدة مع الجهات المعنية.

مصطلحات الدراسة:

تتحدد الدراسة في المصطلحات الآتية:

البيئة التعليمية: "تلك التي تعزز من قدرات الطلبة الذاتية في التعلم وتعطيهم دافعًا قويًا نحوه من خلال التفكير واتخاذ القرار وتحمل المسؤولية والحوار التأملي في نواتج التعلم والمردود الإيجابي له، وعليه يتحقق التوافق الدراسي النفسي والاجتماعي والأكاديمي والخدمي للطالب الجامعي، وتحقيق أهداف الجامعة وتطلعاتها المستقبلية والتنافسية" (ملكاوي,160 , 2023).

وتعرف البيئة التعليمية اجرائيًا في هذه الدراسة بالمكان الآمن الذي يتميز بتقديم الخدمات لكافة العاملين في مؤسسات التعليم العالي ويراعي متطلبات واحتياجات كل فرد بما يتناسب مع رغباته الوظيفية, ومدى قدرته على تحسين الأداء.

حدود الدراسة ومحدداتها:

تتحدد نتائج الدراسة في ضوء الحدود الآتية:

- **الحد الموضوعي:** اقتصرت هذه الدراسة التعرف على التطلعات التطويرية للبيئة التعليمية الجامعية في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- **الحد البشري:** اقتصرت هذه الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي داخل الخط الأخضر.
- **الحد المكاني:** تم تطبيق الدراسة في مؤسسات التعليم العالي لواقعة ضمن حدود الخط الأخضر.
- **الحد الزماني:** تم اجراء هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2025/2024.

محددات الدراسة:

تحدد إمكانية تعميم نتائج هذه الدراسة بالخصائص السيكومترية لأدواتها (خصائص الصدق، والثبات).

الطريقة والاجراءات:

- **منهج الدراسة** :تم استخدام المنهج النوعي لمناسبته لدراسة التطلعات التطويرية للبيئة التعليمية الجامعية في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

- **مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي داخل الخط الأخضر للعام الدراسي 2024/ 2025 والبالغ عددهم (3327) عضو هيئة تدريس حسب إحصائيات التعليم العالي للعام الدراسي2023.

عينة الدراسة:

قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية من (15) عضو هيئة تدريس في مؤسسات التعليم العالي الموجودة في داخل الخط الأخضر لإجراء مقابلات معهم للإجابة عن سؤال الدراسة.

- **أداة الدراسة** :تم وضع اسئلة لإجراء مقابلات مع عينة من أعضاء هيئة التدريس والبالغ عددهم (15) عضو هيئة تدريس، للكشف عن التطلعات التطويرية للبيئة التعليمية الجامعية في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الاتية:

المتغيرات الرئيسة:

البيئة الجامعية.

- **الاساليب والمعالجات الاحصائية**
- للإجابة عن سؤال الدراسة تم إجراء مجموعة من المقابلات مع أعضاء هيئة التدريس ومن ثم تحليل مضمون هذه المقابلات واستخراج التكرارات والنسب المئوية .

نتائج الدراسة ومناقشتها:

للإجابة عن سؤال الدراسة الذي نص على: " ما التطلعات التطويرية للبيئة التعليمية الجامعية في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس."؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحليل مضمون المقابلات التي تم اجراؤها مع (15) عضو هيئة تدريس من مؤسسات التعليم العالي داخل الخط الأخضر، تم اختيارهم بصورة قصدية لضمان تمثيل جميع مؤسسات التعليم العالي. وقد تم اعتماد مضمون الفقرة كوحدة للتحليل وبعد ترميز الاجابات وتجميعها، خرجت الباحثة بالتطلعات التطويرية للبيئة التعليمية الجامعية في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس على النحو الاتي:

1. **المقترح الأول:** اعتماد قرارات إستراتيجية في الأوقات التي تتعرض لها مؤسسات التعليم العالي لتحديات داخلية وخارجية لها تأثير إيجابي في النظام التعليمي ككل: وقد جاء هذا المقترح على لسان (14) عضو هيئة تدريس من افراد عينة المقابلة أي بنسبة (93%) من أفراد العينة.

   وقد تعزو الباحثة ذلك إلى أن مؤسسات التعليم العالي لم توضح الأهداف الإجرائية للبرامج التربوية والتعليمية والوظائف والمسئوليات, ولديها ضعف في الاستراتيجيات التي تتبعها بالإضافة إلى ضعف في القرارات المتخذة, وعدم إشراك العاملين في صنعها واتخاذها نتيجة بعد الإدارة العامة عن العاملين ومتطلباتهم الوظيفية والمؤسسية.

2. **المقترح الثاني:** تحديد جوانب القوة والضعف في مؤسسات التعليم العالي من قبل القيادات التربوية المختصة بالجانب التطويري, من خلال عمليات القياس والتقويم

والمتابعة المستمرة: وقد جاء هذا المقترح بشكل أو بأخر على لسان (13) من أفراد عينة المقابلة أي بنسبة (86%) من أفراد العينة.

وقد تعزو الباحثة ذلك إلى أن مؤسسات التعليم العالي لم تجيد الاختيار بين البدائل المتاحة لتحقيق الأهداف الجامعية, وعدم الوضوح الكامل للغايات والأهداف يجعل الخطة غير فعّالة، ومن ثم عدم وضوح أولويات العمل والبرامج والمهام، وغياب مؤشرات قياس الأداء وتقييم النتائج ومقارنتها بالأهداف الموضوعة.

3. **المقترح الثالث:** اتباع منهج علمي لفاعلية ضمان جودة المؤسسات التعليمية وذلك من خلال الالتزام بالتحليل المنطقي والموضوعي للمواقف والمتغيرات وتحديد الاتجاهات الصحيحة: وقد جاء هذا المقترح بشكل أو بأخر على لسان (12) من أفراد عينة المقابلة أي بنسبة (80%) من أفراد العينة.

حيث يرى البعض أن مؤسسات التعليم العالي لديه غموض في الأهداف والسياسات، والقواعد والبرامج والمعايير, وعدم الالتزام بالتخطيط الفعّال, ووجود المداخل الوصفية والاعتبارات العاطفية دون المعايير القياسية الرشيدة.

4. **المقترح الرابع:** توافر تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي لكل مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي: وجاء هذا المقترح على لسان (11) من أفراد عينة المقابلة أي بنسبة (73%) من أفراد العينة.

وقد يعزى مجيء هذا المقترح إلى عدم الاهتمام بالفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة الأعمال, ووجود الآثار السلبية للظروف المحيطة على نشاط التنظيم المؤسسي والحد من زيادة فاعليته وكفاءته.

- **المقترح الخامس:** إيجاد تصور تطويري يختص بالنظام التربوي يركز على تطورات التحولات الرقمية المستقبلية: وقد جاء هذا المقترح من (9) من أفراد عينة المقابلة أي ما نسبته (60%).

وقد يُعزى هذا المقترح الى عدم التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاث في التخطيط (العليا، الوسطى والدنيا) وبين مستقبل التنظيم وسبل نجاحه وتطوره، وضعف في اتخاذ القرارات في العملية الإدارية المتجهة نحو التغيير والتحول الرقمي.

- **المقترح السادس:** سعي مؤسسات التعليم العالي لتعزيز التوجيهات العالمية الشائعة والمطبقة في الدول المتقدمة وإصلاح الكفاية الداخلية والانسجام الداخلي والخارجي: وقد جاء هذا المقترح من (8) من أفراد عينة المقابلة أي ما نسبته (53%).

وقد يُعزى هذا المقترح الى عدم وجود عناية واضحة بخصائص المجتمع ومتطلبات التنمية الشاملة، وعدم إعداد القوى البشرية للمساهمة في الاستجابة لمطالب سوق العمل وحاجته للكفاءات التربوية.

وتستخلص الباحثة بأن مؤسسات التعليم العالي يرتبط بقائها بقدرتها على إصلاحها النظام التعليمي بجوانبه الكمية والكيفية, حيث تعتمد على نتائج البحث والتفكير العلمي في إطار علاقات النظام التعليمي ببقية النظم، والمنظومات الاقتصادية والسياسية والثقافية, والبيئة التعليمية تعكس ثقافة المؤسسة وجودة مخرجاتها, وإنتاج الكفاءات لجميع القطاعات التنموية والخدمية في ضوء قيم الجامعة التي تعتبر البوصلة التي تحدد توجهاتها الحالية والمستقبلية.

التوصيات:

بناءً على نتائج الدراسة توصي الباحثة بالآتي:

1- ترسيخ مقومات البيئة الجامعية في إطار المنظومة التطورية العلمية والعملية على الصعيد المحلي والعالمي انطلاقًا من مرجعية محددة ومتفق عليها.

2- تنويع الكفاءات المتوفرة لدى مؤسسات التعليم العالي والافتخار بالإنجازات التي حققتها، والتي يمكن الاستفادة منها في الوصول إلى نتائج أفضل ومستوى أعلى من التنافسية.

3- سعي المؤسسات التربوية إلى تحليل المشكلات وتحديد الأولويات وتشخيص الأسباب الحقيقية للعراقيل والتحديات الجامعية.

4- نشر فلسفة الجامعة التي تعتبر جزء من الفلسفة العامة للمجتمع المحلي المحيط بمؤسسات التعليم العالي.

5- ترسيخ مقومات الشخصية الفردية والوطنية بإعطاء الأهمية اللازمة للبيئة التعليمية الجامعية التي تحقق الأهداف العامة.

المراجع العربية:

- أبو صاع، جعفر وقلالوة، زوينة وأبو سمرة، محمود (2019). 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، 1**(5)، 1-39.
- العمري، وصال (2015) تصورات طلبة جامعة اليرموك للبيئة التعليمي في ضوء بعض المتغيرات. **مؤتة للبحوث والدراسات-سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 30**(1)، 205-244.
- العور، منصور (2019). **الجودة ومستقبل التعليم العالي**. القاهرة: العربي للنشر والتوزيع.
- العياصرة، وليد (2012). **التربية البيئة واستراتيجيات تدريسها**. عمّان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- القواسمة , مسلم أيوب أحمد .(2020) . **جودة بيئة العمل في الشركات الصناعية في مدينة الخليل** , رسالة ماجستير , الخليل , فلسطين.
- لامه، محمد (2023). **البيئة بين التوازن والاختلال والاستدامة**. القاهرة: دار حميثرا للنشر والتوزيع والطباعة.

- المطرود, نوف بدر.(2019) . **تقييم أثر جودة حياة العمل على ممارسات مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت** , رسالة ماجستير غير منشورة , كلية العلوم التربوية , جامعة آل البيت, المفرق , الأردن.
- ملكاوي، فتحي (2023). **القيم الجامعية: فلسفتها ومرجعيتها وتجلياتها**. عمّان: المعهد العالمي للفكر الإسلامي.
- نصار , إيمان .(2013). **جودة حياة العمل وأثرها على تنمية الاستغراق الوظيفي : دراسة مقارنة بين دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث** , رسالة ماجستير , الجامعة الإسلامية , فلسطين.

المراجع الأجنبية:

- 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 (IJBMM)*, *5*(3), 11-26.
- Al-Haj, M. (2003). Higher education among the Arabs in Israel: Formal policy between empowerment and control. *Higher Education Policy*, *16*, 351-368.
- Al-Mawdieh, R. (2020). The Reality of Strategic Planning in the Faculties of Educational Sciences in Jordanian Private Universities, and Its Relation

to Academic Excellence. *International Journal of Higher Education*, *9*(1), 270-279.

- 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 (IJEAIS)*, *2*(1).
- Hall, C. (2018). Evaluating the Depth of the Integration of 21st Century Skills in a Technology-Rich Learning Environment. *Theses – Doctoral Dissertations,* College of Saint Elizabeth.