



جامعة المنصورة
كلية التربية



**إدارة مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت
في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي (الواقع - المأمول)**

إعداد

الباحثة/ مريم محسن إبراهيم المطيري

باحثة دكتوراه

إشراف

أ.د/ مجدي صلاح طه المهدي

أستاذ أصول التربية المتفرغ
كلية التربية_ جامعة المنصورة

أ.د/ محمد إبراهيم عطوة مجاهد

أستاذ أصول التربية المتفرغ
كلية التربية_ جامعة المنصورة

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة

العدد ١١٨ – ابريل ٢٠٢٢

إدارة مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي (الواقع- المأمول)

مريم محسن إبراهيم المطيري

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الحالية تحديد أبرز المقترحات لتطوير إدارة مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي، بالاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم تطبيقها على عينة قوامها (٢٧٩) عضواً من أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري في مؤسسات التعليم العالي الحكومي بدولة الكويت (جامعة الكويت، والهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، وجامعة جابر الأحمد، وذلك بغرض الوقوف على واقع إدارة مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت في ضوء أبعاد التخطيط الاستراتيجي، وانتهت الدراسة إلى أبرز المقترحات لتطوير إدارة مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي، وذلك من خلال عدة تدابير على النحو الآتي:

- التدبير التربوي: تنفيذ البرامج والمناهج المختلفة في مختلف الأقسام العلمية؛ والتنسيق بين مجالسها انسجاماً مع الخطة الموضوعية لها، ورفع تقارير حول أنشطتها، وتعبئة الموارد البشرية لنجاحها، وتقويم الأداء المهني، والاعتناء بموارد المؤسسة التعليمية.
- التدبير الإداري: تتبع أعمال العاملين بالمؤسسة التعليمية؛ وتنفيذهم للإجراءات التنظيمية، متابعة عمليات الامتحانات والتقويم، ورئاسة مجال المؤسسة (الجامعة، الكلية، الأقسام).
- التدبير الاجتماعي: تفعيل علاقات التواصل والتفاعل والعمل المشترك مع مختلف الهيئات والمؤسسات، وإبرام اتفاقيات الشراكة، وتحقيق التفاعل الاجتماعي بين أعضائها.
- التدبير المالي: الإشراف على التصرف في موارد المؤسسة التعليمية وممتلكاتها، وإعداد وتنفيذ الميزانية المتوقعة، وتحمل المسؤولية المالية والمادية للأمر بالصرف

مقدمة الدراسة وتساؤلاتها

بدأ الاهتمام بمؤسسات التعليم العالي منذ أكثر من أربعين عاماً، إذ يعد مكوناً رئيساً وله تأثير قوي مباشر وغير مباشر على أداء الأفراد ونهوض المجتمع، وأصبح التعقيد المتزايد في

كل جوانب البيئة الجامعية مقرونا بدعوات مستمرة لملاءمة التعليم العالي بتطوير الكفاءات من أجل تلبية احتياجات المجتمع.

وقد واجهت مؤسسات التعليم العالي في السنوات الأخيرة العديد من التحديات والضغوطات التي أحدثت تغييرات جذرية في بيئاتها الداخلية والخارجية مثل زيادة الطلب على التعليم الجامعي، ونقص الدعم المالي والإداري، والتطور التكنولوجي والمعرفي المتسارع، والتركيبة السكانية، والبرامج الأكاديمية التقليدية، واتساع الفجوة بين مخرجات التعليم الجامعي ومتطلبات سوق العمل، وكل ذلك يحدث في ظل مناخ تنافسي يدفع الجامعات باتجاه إجراء تغييرات استراتيجية للتكيف مع بيئة سريعة التغير، والتحول من الرؤية التقليدية إلي رؤية متجددة ومواكبة في وظائفها تتسجم مع دورها المأمول في المجتمع (Hassanien, 2017, 3).

وقد فرصت هذه التحديات والتغيرات على إدارة مؤسسات التعليم العالي ضرورة توظيف الأساليب والمناهج العلمية المبتكرة التي تأخذ بعين الاعتبار هذه التحديات والضغوطات وتراعي الظروف البيئية الداخلية والخارجية المتغيرة وتحليل عناصرها، ومن بين هذه الأساليب التخطيط الاستراتيجي، الذي يعد اتجاها معاصرا من اتجاهات إصلاح التعليم الجامعي، ويهدف إلى تمكين الجامعة من التحليل الاستراتيجي المنهجي لبيئاتها الداخلية والخارجية بما يمكنها من تقييم نقاط القوة، ومجالات التحسين والفرص والتحديات المحيطة بها، وتحديد وتوجيه المسارات الإستراتيجية للجامعة من خلال تطوير رؤية الجامعة ورسالتها، وصياغة الأهداف الإستراتيجية وربطها بغايات الجامعة وسياساتها والاستثمار الأمثل للموارد والإمكانات، وتوفير المناخ التنظيمي الملائم الذي يدعم توفير فرص التعليم والتحسين التنظيمي والإداري (حسن، ٢٠٢٠، ٢٩١).

وتعد الكويت من أوائل دول الخليج العربية التي استثمرت بسخاء في التعليم، إلا أن الدارسين بها يعانون من مشاكل وهموم متباينة ومتعددة تحتاج إلى تدخل عاجل من المسؤولين لمعالجتها وحلها، أبرزها الشد والجذب بين كل من الإدارة وبعض الأقسام، فالأزمة الحقيقية تكمن في كيفية إدارة مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت (طرف وآخرون، ٢٠١٧، ١٥)، هذا إلى جانب ما أسفرت عنه نتائج دراسة الطشة (٢٠١٥) من أن درجة فاعلية الاتصال الإداري لدي الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الكويتية لم تكن على المستوى المطلوب، فضلا عما توصلت إليه دراسة الرشيد (٢٠٢٠) من أن درجة تقدير الواقع التنظيمي لدى الإداريين في مؤسسات التعليم العالي الكويتية جاءت بدرجة متوسطة

الأمر الذي جعل العديد من الدراسات ، ومنها دراسة (حمزة، ٢٠٢٠، ١٧٣) توصي بضرورة الأخذ بمدخل التخطيط الاستراتيجي لتطوير مؤسسات التعليم العالي ومن ثم تمكّنها من تحقيق الأهداف ورفع الكفاءة والفاعلية الإنتاجية، لنيل رضا أصحاب المصلحة فيها، وفي ذات السياق أكدت نتائج دراسة إنجا وآخرون (Inga, et al, 2021) علي أن قيادات مؤسسات التعليم العالي بالإدارة العليا والمتوسطة في حاجة إلي التطوير والاسترشاد للحصول على رؤية واضحة عن التخطيط الاستراتيجي، وضرورة وضع خطة استراتيجية للتطوير الإداري للحد من مخاطر الاستثمار في التعليم العالي، وعليه تم تحديد مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

١- ما الإطار الفكري الحاكم للتخطيط الاستراتيجي؟

٢- ما واقع إدارة مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي؟

٣- ما أبرز المقترحات لتطوير إدارة مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي ؟

هدف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلي تحديد أبرز المقترحات لتطوير إدارة مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي.
أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من خلال ما يلي:

١. طبيعة الظروف التي تمر بها مؤسسات التعليم العالي الكويتية، والاهتمام المتزايد بالتعليم العالي والإقبال عليه لبناء مجتمع قادر على مواجهة المستجدات المتلاحقة وما تفرضه من تحديات، الأمر الذي يتطلب الأخذ بالتخطيط الاستراتيجي نحو تطوير مؤسسات التعليم العالي في الكويت للتعامل مع مختلف المستجدات المحلية والعالمية.
٢. توجيه أنظار المسؤولين والمهتمين بتطوير مؤسسات التعليم العالي إلى متطلبات التخطيط الاستراتيجي الناجح، وتحديد الإجراءات التنفيذية والعمل علي حل المشكلات وتذليل المعوقات والتحديات التي تواجه تنفيذها.
٣. إثراء المكتبات الجامعية بالمادة العلمية البحثية في هذه الدراسة.

٤. ندرة الدراسات - على حد علم الباحثة- في المجتمع الكويتي التي تناولت مدخل التخطيط الاستراتيجي في تطوير غدارة مؤسسات التعليم العالي.

منهج الدراسة:

تقتضى المشكلة الدراسة الحالية استخدام المنهج الوصفي، الذي يعتمد على رصد ووصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليلها وتفسيرها داخل إطارها المجتمعي.

أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة أداة الاستبانة للوقوف على واقع إدارة مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي، وأبرز المقترحات لتطويرها.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتضمن مجتمع الدراسة أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري في مؤسسات التعليم العالي الحكومي بدولة الكويت، وهي (جامعة الكويت، والهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، وجامعة جابر الأحمد)، واقتصرت الدراسة الحالية على عدد (٢٧٩) عضوا من أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري في مؤسسات التعليم العالي الحكومي بدولة الكويت.

إجراءات الدراسة

تمت معالجة الدراسة الحالية من خلال المحاور التالية

- المحور الأول: الإطار الفكري الحاكم للتخطيط الاستراتيجي
- المحور الثاني: الإطار الميداني
- المحور الثالث: أبرز المقترحات لتطوير إدارة مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي

وفيما يلي عرض تفصيلي لكل محور من هذه المحاور

المحور الأول: الإطار الفكري الحاكم للتخطيط الاستراتيجي

أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

ترجع جذور التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي لسنة ١٩٥٩ في جامعة ماستشوساتس حينما اجتمع عدد من المسؤولين لمناقشة طرق واليات التخطيط في الجامعات، وأسس بعدها في ١٩٦٦ جمعية التخطيط في الكليات والجماعات (SCUP) بعضوية ٣٠٠ مسئول من الجامعات الأمريكية، ورسميا قد ظهر التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي سنة

١٩٨٣ حينما استخدم لأول مرة في كتاب "الإستراتيجية الأكاديمية" الذي يعد احد المؤلفات التي حولت إدارة مؤسسات التعليم العالي (Dooris et al, 2002, 6).

وتعتبر عملية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم عن جهد منظم لصناعة القرارات المصيرية والتي تصبغ هوية المؤسسة وتبرز وجودها من خلال مجموعة من المبادئ والخطوات التي صممت لتساعد الإدارة العليا والمشرفين إلى التفكير بشكل استراتيجي مما يؤدي إلى تحقيق رسالتها وإرضاء جميع المستفيدين منها في ظل ما يحيط بالمؤسسة من فرص وتهديدات بالبيئة الخارجية، ونقاط قوة وضعف في بيئتها الداخلية، وضرورة وضوح النتائج التي تسعى المؤسسة التعليمية لتحقيقها وكيفية توظيف مواردها من اجل حدوث التغيير المنشود في ظل تحديات المستقبل المتوقعة (مويهان، ٢٠٢٠، ٢٣٥).

ويعرف التخطيط الإستراتيجي في التعليم الجامعي بأنه سلسلة من العمليات المنظمة التي تتم في سبيل تحقيق رؤية مستقبلية للجامعة، مع الأخذ في الاعتبار معطيات البيئة الداخلية والخارجية أثناء التنفيذ، وهذه العمليات تتعلق باتخاذ القرار، وتنظيم الجهود، وتحديد الإطار الزمني، وقياس النتائج، والمتابعة والتحسين المستمر، وتتم هذه العمليات في تكامل واستمرارية وبمشاركة واسعة (المغربي، ٢٠٢٠، ٢٢٩).

كما يمكن تعريفه على أنه عبارة عن عملية إدارية استشرافية تهتم بدراسة وفهم وتفسير البيئتين الداخلية والخارجية للجامعة وتحديد ابرز القضايا الإستراتيجية التي تواجهها؛ ومن ثم رسم الاستراتيجيات التي تحدد توجهها وأسلوبها في التعامل مع هذه القضايا (التمام، ٢٠٢١، ٢٥٢).

ثانيا: مبررات الأخذ بالتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي

يعد التعليم العالي من ركائز بناء المجتمعات وتقدمها، في عصر قلت فيه الفجوة الزمنية والمكانية بين المجتمعات وزادت فيه التنافسية، فكان من الضروري وضع آليات وخطط تطوير التعليم العالي بما يتناسب مع المعايير الدولية، ومن ثم اتجهت العديد من الدول جاهدة نحو التميز والتطور العلمي، ومواكبة متطلبات العصر التي تضمن نجاح الفرص المتاحة للمنافسة العالمية من أجل التقدم العلمي والتكنولوجي، والاستثمار الأمثل لرأس المال البشري، وعليه فقد سعت المؤسسات التعليمية من أجل ذلك نحو إصلاح بيئتها التعليمية والإدارية، والسعي نحو تأكيد عالميتها

والاعتراف بها عبر تجويد برامجها الأكاديمية، وزيادة كفاءة أنظمتها التعليمية وفعاليتها (عيد، ٢٠٢١، ١٧٤).

وتتضح حاجة مؤسسات التعليم العالي لتبنى وتطبيق التخطيط الاستراتيجي إلي العديد من العوامل والمتغيرات التي توضح وتفسر دواعي الأخذ بالتخطيط الاستراتيجي في الجامعات، ومنها (عبد المطلب، ٢٠١٨، ١٥٧):

١- تعقد البيئة التي تتواجد وتعمل فيها الجامعة من حيث كثرة متغيرات هذه البيئة وارتفاع معدل تغيرها سواء على مختلف المستويات سياسياً واقتصادياً وثقافياً وتكنولوجياً واجتماعياً وعلمياً.

٢- بروز العديد من التحولات التي تتطلب أن تعيد الجامعة النظر في أوضاعها بصفة مستمرة حتى تحقق البقاء الفعال، مثل التحول نحو مجتمع المعرفة والعولمة، وتزايد الطلب على التعليم الجامعي وما يقابله من قلة الموارد في مقابل ارتفاع النفقات ونقص الدعم المالي، وتزايد المنافسة بين الجامعات على الطلاب والأساتذة والموارد، سواء بين الجامعات الحكومية أو بينها وبين الجامعات الخاصة محلياً أو دولياً.

٣- تعاضد دور الجامعات كمحرك لعملية التنمية الشاملة، مما يفرض على الجامعات ضغوطاً متزايدة نحو إشباع حاجات المواطنين وبجودة عالية.

٤- ثورة الاتصالات والتنامي المستمر في تكنولوجيا المعلومات والاحتياجات المتغيرة والسريعة في البيئة الخارجية، وزيادة النمو السكاني، والحاجة إلى الموازنة مع التوجهات العالمية في التعليم الجامعي وفي سوق العمل.

٥- يختلف التخطيط الاستراتيجي للجامعة عن التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات الأعمال في أن الاستثمار في التعليم الجامعي هو استثمار طويل المدى وأنه لا يوجد للجامعة مستفيد واحد ومحدد، وإنما المجتمع ككل.

٦- أن التخطيط الاستراتيجي أحد المفاهيم الإدارية الحديثة، وهو أداة فعالة لتحقيق الأهداف طويلة الأجل لكونه يمكن المؤسسة التعليمية من تحديد قدراتها الحالية والمستقبلية بما يضمن لها النجاح في عالم يتسم بالتغيير والتعقيد

وعلى الرغم من أن التخطيط الاستراتيجي يرتبط بمفهوم حوكمة المؤسسات الجامعية وتسييرها على أساس الموارد المتاحة سواء البشرية أو المادية إلا أن السعي لإرساء أسس التطوير

في مؤسسات التعليم العالي يتطلب وجود تنسيق وانسجام بين المفاهيم العامة للتخطيط الاستراتيجي، وتوضح أهمية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي فيما يلي:

١. يتيح للجامعة امتلاك رؤية مستقبلية في ضوء معطيات البيئة الداخلية والخارجية.
٢. يسمح بالرفع من جودة المخرجات من خلال إتباع الدقة في اتخاذ القرار.
٣. يساعد في تدعيم المركز التنافسي للجامعة ويقوي من فرص نموها وتطورها.
٤. يمكن التخطيط الاستراتيجي من تخصيص واستخدام الموارد والإمكانات بطريقة أكثر كفاءة وفعالية (منصوري وآخرون، ٢٠٢٠، ٢٧١ - ٢٧٥).

ثالثاً: معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي

يصنف كل من عودة (٢٠١٧، ٧٣)، والشهري والختلان (٢٠١٨، ١٩) معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، فيما يلي:

- **معوقات تنظيمية:** تتمثل في معوقات البيئة الداخلية والرقابة، وانصراف الإدارة العليا عن الأمور الإستراتيجية، وعدم وجود قواعد بيانات وإحصاءات دقيقة.
- **معوقات بشرية:** تتمثل في عدم تمكن فريق عمل التخطيط من المعارف والمهارات اللازمة، وعدم تدريب العاملين، وإهمال استخدام أساليب التخطيط المختلفة، وقلة دافعية أفراد الجامعة نحو عملية التخطيط الاستراتيجي، فضلاً عن مقاومة التغيير.
- **معوقات مادية:** تتمثل في عدم وجود أنظمة حوافز مناسبة، وعدم استثمار النواحي التقنية في الجامعة، وعدم تنوع الموارد المالية.
- **معوقات إدارية:** تتمثل في الافتقار إلى وجود بيئة عمل إدارية تتمتع بالمرونة، وغياب مبدأ المسالة، وعدم وجود لجنة تشرف على التخطيط الاستراتيجي من حيث التقييم والمتابعة.

المحور الثاني: الإطار الميداني

أولاً: هدف الإطار الميداني:

هدف الإطار الميداني الوقوف على واقع إدارة مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت في ضوء أبعاد التخطيط الاستراتيجي

ثانياً: أداة الدراسة الميدانية:

تمثلت أداة جمع البيانات في الدراسة الميدانية في الاستبانة، وفيما يلي وصف لمراحل إعدادها ومحتواها، ونتائج حساب الصدق والثبات والاتساق الداخلي لها:

إعداد الصورة الأولية لأداة الدراسة:

مرت عملية إعداد الصورة الأولية لأداة الدراسة بالخطوات التالية:

- الاطلاع على الدراسات السابقة والأدبيات ذات الصلة بموضوع الدراسة، وذلك بهدف تحديد محاور الاستبانة وصياغة عباراتها.
- تم تحديد محاور الاستبانة وصيغت عباراتها في صورتها الأولية، ثم عُرِضَتْ على السادة المشرفين للاستفادة من توجيهاتهم، ثم أُعيدت صياغتها في ضوء هذه التوجيهات من أجل إعدادها للعرض على السادة المحكمين.

١. الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

تم حساب الصدق الظاهري للاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص والخبرة في مجال الدراسة؛ للقيام بتحكيما بعد الاطلاع على عنوان الدراسة وأهدافها، وأبدوا ملاحظاتهم حول محاور وعبارات الاستبانة من حيث مدى ملاءمتها لموضوع الدراسة، وصدقها في الكشف عن المعلومات المرجو الوصول إليها، وكذلك من حيث انتماء كل عبارة للمحور الذي أُدرجت تحته، ومدى وضوحها وسلامة صياغتها، مع اقتراح ما رأوه مناسباً من حيث الحذف أو التعديل أو الإضافة، فضلاً عن النظر في تدرج الاستبانة وطريقة عرضها.

وقد تم تجميع ملاحظات المحكمين ومقترحاتهم ومناقشتها مع السادة المشرفين، حيث بلغت نسبة اتفاق السادة المحكمين (٨٨,٨٩%)، وبناءً على ذلك تم تعديل صياغة بعض العبارات، بحيث أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية صالحة للتطبيق.

٢. ثبات استبانة الدراسة:

تم حساب الثبات بطريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha)، ويوضح الجدول رقم (١) معاملات الثبات التي تم الحصول عليها لكل محور والدرجة الكلية للاستبانة.

جدول (١)

قيم معاملات الثبات ألفا كرونباك لكل محور والدرجة الكلية للاستبانة

| مستوى الثبات | معامل ألفا كرونباخ | المحور |
|--------------|--------------------|--------------------------------------------------------------|
| مرتفع | ٠,٨٤ | الهيكل التنظيمي لمؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت |
| | ٠,٨٦ | الثقافة التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت |
| | ٠,٨٧ | الموارد البشرية لمؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت |
| | ٠,٨٠ | الموارد المالية لمؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت |
| | ٠,٨٦ | نظم المعلومات والاتصالات لمؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت |
| | ٠,٩٧ | إجمالي المحاور |

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة جاءت مرتفعة حيث بلغت (٠,٩٧)، كما أن معاملات الثبات لمحاور استبانة الدراسة جاءت مرتفعة حيث تراوحت بين (٠,٨٠) و(٠,٨٧)، وهو ما يُشير إلى قيم ثبات مرتفعة ومقبولة إحصائياً.

٣. الاتساق الداخلي لاستبانة الدراسة:

تم التأكد من الاتساق الداخلي لاستبانة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط بين الدرجة علي كل عبارة والدرجة الكلية للمحور التي تنتمي إليه، والدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للاستبانة، ويوضح الجدول رقم (٢) نتائج حساب الاتساق الداخلي لاستبانة الدراسة.

جدول (٢)

قيم معاملات الارتباط بين الدرجة على كل عبارة والدرجة الكلية للمحور التي تنتمي إليه،
والدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للاستبانة

| المحور الخامس نظم المعلومات والإتصالات | | المحور الرابع الموارد المالية | | المحور الثالث الموارد البشرية | | المحور الثاني الثقافة التنظيمية | | المحور الأول الهيكل التنظيمي | |
|----------------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------|
| معامل الارتباط | العبارة | معامل الارتباط | العبارة | معامل الارتباط | العبارة | معامل الارتباط | العبارة | معامل الارتباط | العبارة |
| **٠,٤٥ | ١ | **٠,٥٩ | ١ | **٠,٥٧ | ١ | **٠,٥٠ | ١ | **٠,٥٣ | ١ |
| **٠,٥٧ | ٢ | **٠,٦٥ | ٢ | **٠,٥٧ | ٢ | **٠,٤٩ | ٢ | **٠,٥١ | ٢ |
| **٠,٥٦ | ٣ | **٠,٥٩ | ٣ | **٠,٤٤ | ٣ | **٠,٥٤ | ٣ | **٠,٥٩ | ٣ |
| **٠,٤٨ | ٤ | **٠,٥٤ | ٤ | **٠,٥٦ | ٤ | **٠,٥٤ | ٤ | **٠,٥٥ | ٤ |
| **٠,٤٦ | ٥ | **٠,٥٩ | ٥ | **٠,٥٨ | ٥ | **٠,٥٥ | ٥ | **٠,٥٣ | ٥ |
| **٠,٥١ | ٦ | **٠,٤٠ | ٦ | **٠,٥٨ | ٦ | **٠,٥٢ | ٦ | **٠,٦٣ | ٦ |
| **٠,٦٢ | ٧ | **٠,٥٦ | ٧ | **٠,٥١ | ٧ | **٠,٤٩ | ٧ | **٠,٤٥ | ٧ |
| **٠,٥٧ | ٨ | **٠,٤٨ | ٨ | **٠,٥٣ | ٨ | **٠,٥٤ | ٨ | **٠,٥٢ | ٨ |
| **٠,٥٦ | ٩ | **٠,٦١ | ٩ | **٠,٥٠ | ٩ | **٠,٤٨ | ٩ | **٠,٥٣ | ٩ |
| **٠,٥٣ | ١٠ | **٠,٦٣ | ١٠ | **٠,٤٩ | ١٠ | **٠,٤٣ | ١٠ | **٠,٥٤ | ١٠ |
| **٠,٥٣ | ١١ | **٠,٥٩ | ١١ | **٠,٥٥ | ١١ | **٠,٥٦ | ١١ | **٠,٥٩ | ١١ |
| **٠,٥٦ | ١٢ | **٠,٥٤ | ١٢ | **٠,٥٨ | ١٢ | **٠,٥٢ | ١٢ | **٠,٤٦ | ١٢ |
| **٠,٥٧ | ١٣ | | | **٠,٥٢ | ١٣ | **٠,٥١ | ١٣ | **٠,٥٩ | ١٣ |
| **٠,٥٥ | ١٤ | | | **٠,٥٦ | ١٤ | **٠,٥٢ | ١٤ | **٠,٥٣ | ١٤ |
| **٠,٥٦ | ١٥ | | | **٠,٥٠ | ١٥ | **٠,٥٧ | ١٥ | **٠,٥٧ | ١٥ |
| **٠,٦٢ | ١٦ | | | **٠,٥٥ | ١٦ | **٠,٤٩ | ١٦ | **٠,٥٥ | ١٦ |
| **٠,٥٧ | ١٧ | | | **٠,٥٤ | ١٧ | **٠,٥٦ | ١٧ | | |
| **٠,٤٩ | ١٨ | | | **٠,٥١ | ١٨ | **٠,٥٧ | ١٨ | | |
| | | | | **٠,٥٤ | ١٩ | **٠,٤٦ | ١٩ | | |
| | | | | **٠,٥٦ | ٢٠ | **٠,٥٥ | ٢٠ | | |
| **٠,٩١ | ارتباط المحور بالدرجة الكلية | **٠,٨٧ | ارتباط المحور بالدرجة الكلية | **٠,٨٩ | ارتباط المحور بالدرجة الكلية | **٠,٩٢ | ارتباط المحور بالدرجة الكلية | **٠,٩٠ | ارتباط المحور بالدرجة الكلية |

** دال إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠,٠١)

يتضح من الجدول السابق أن جميع عبارات الاستبانة ترتبط بالمحور الذي تنتمي له
بمعامل ارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وهو ما يؤكد الاتساق الداخلي لأداة
الدراسة.

ثالثاً: مجتمع الدراسة الميدانية وعينتها:

هدفت الدراسة الميدانية الوقوف على واقع إدارة مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت في ضوء أبعاد التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية وجهازها الإداري حيث تم توزيع عدد (٣٨٩) استبانة على أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري، ويوضح الجدول رقم (٣) التالي الإحصائية الخاصة بإجراءات تطبيق استبانة الدراسة.

جدول (٣)

الإحصائية الخاصة بإجراءات تطبيق استبانة الدراسة

| الإجمالي | | أعضاء الجهاز الإداري | | أعضاء هيئة التدريس | | الاستبيانات |
|----------------|-------|----------------------|-------|--------------------|-------|--------------------------------------------|
| النسبة المئوية | العدد | النسبة المئوية | العدد | النسبة المئوية | العدد | |
| %١٠٠,٠٠٠ | ٣٨٩ | %١٠٠,٠٠٠ | ١٦٨ | %١٠٠,٠٠٠ | ٢٢١ | الاستبيانات الموزعة على عينة الدراسة |
| %٧٣,٥٢ | ٢٨٦ | %٨٢,٧٤ | ١٣٩ | %٦٦,٥٢ | ١٤٧ | الاستبيانات المستردة (عادت للباحثة بالفعل) |
| %١,٧٩ | ٧ | %١,٧٩ | ٣ | %١,٨١ | ٤ | الاستبيانات المستبعدة (لعدم اكتمالها) |
| %٧١,٧٢ | ٢٧٩ | %٨٠,٩٥ | ١٣٦ | %٦٤,٧١ | ١٤٣ | الاستبيانات المكتملة (الخاضعة للتحليل) |
| %٧١,٧٢ | | %٣٤,٩٦ | | %٣٦,٧٦ | | نسبة العينة |

يتضح من الجدول السابق أن الاستبيانات المكتملة (الخاضعة للتحليل) قد بلغت (٢٧٩) استبانة، منها (١٤٣) استبانة تخص أعضاء هيئة التدريس، و(١٣٦) استبانة تخص أعضاء الجهاز الإداري، وبالتالي يمكن اعتبار العينة المستقناة ممثلة لأعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري لمؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت.

رابعاً: الأساليب والمعالجات الإحصائية:

استخدمت الدراسة بعض الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية؛ لتحليل البيانات التي تمثل استجابات عينة الدراسة على الاستبانة، وفيما يلي توضيح هذه الأساليب:

- ١- التكرارات والنسب المئوية للاستجابات: حيث يتم الكشف عن أقل الاستجابات وأكثرها تكراراً، وحساب النسبة المئوية لكل استجابة بقسمة تكرار كل من (كبيرة — متوسطة — ضعيفة) على العدد الكلي للعينة، ثم ضرب الناتج في مائة.
- ٢- المتوسط الحسابي الموزون: يساعد هذا المتوسط في تحديد درجة توافر كل عبارة أو محور، وبالتالي ترتيب العبارات وكذلك المحاور بحسب درجة التوافر، ويتم حساب هذا المتوسط عن طريق إعطاء درجة لكل استجابة من الاستجابات الثلاث، فالاستجابة (كبيرة)

تُعطى الدرجة (٣)، والاستجابة (متوسطة) تُعطى الدرجة (٢)، والاستجابة (ضعيفة) تُعطى الدرجة (١)، وفي ضوء ذلك يمكن حساب هذا المتوسط من خلال المعادلة التالية:

المتوسط الموزون = (٣ × تكرار "كبيرة" + ٢ × تكرار "متوسطة" + ١ × تكرار "ضعيفة") ÷ عدد العينة (السيد، ١٩٨٦، ٣١٩)، ويوضح الجدول رقم (٤) المدى المناظر لكل استجابة.

جدول (٤)

المدى المناظر لكل استجابة

| المدى | درجة التوافر |
|-------------------|--------------|
| من ١ وحتى ١،٦٦ | ضعيفة |
| من ١،٦٧ وحتى ٢،٣٣ | متوسطة |
| من ٢،٣٤ وحتى ٣ | كبيرة |

٣- الانحراف المعياري: لتحديد مدى تشتت استجابات أفراد العينة حول متوسطها الحسابي، ويتم حساب قيمة الانحراف المعياري.

٤- معامل الاختلاف: للمقارنة بين درجة تشتت استجابات أفراد العينة على محاور الدراسة. عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها:

فيما يلي عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها، حيث يتم أولاً عرض النتائج التفصيلية للمحاور، ثم النتائج الإجمالية للمحاور.

النتائج التفصيلية للمحاور:

تعرض الدراسة في هذا الجزء النتائج التفصيلية لمحاور أداة الدراسة على النحو التالي:

أ - الهيكل التنظيمي لمؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت:

يوضح الجدول رقم (٥) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الموزونة والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات، حسب استجابات عينة الدراسة لعبارات محور الهيكل التنظيمي لمؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت.

جدول (٥)

استجابات عينة الدراسة لعبارات محور الهيكل التنظيمي لمؤسسات
التعليم العالي بدولة الكويت

| م | العبارة | الاستجابات | | | المتوسط الموزون | الانحراف المعياري | درجة التوافر | الترتيب |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------|------------|--------|--------|--------------------|----------------------|-----------------|---------|
| | | كبيرة | متوسطة | ضعيفة | | | | |
| ١ | يُوضَّح الهيكل التنظيمي لمؤسسات التعليم العالي مسئوليات الوحدات وسلطاتها بدقة. | ك | ٨٨ | ٣٦ | ١٥٥ | ٠.٩٠ | متوسطة | ٥ |
| | | % | %٣١,٥٤ | %١٢,٩٠ | %٥٥,٥٦ | ١.٧٦ | | |
| ٢ | يُتَّسَم الهيكل التنظيمي لمؤسسات التعليم العالي بالمرونة. | ك | ٦١ | ٨٣ | ١٣٥ | ٠.٨٠ | متوسطة | ٩ |
| | | % | %٢١,٨٦ | %٢٩,٧٥ | %٤٨,٣٩ | ١.٧٣ | | |
| ٣ | تتمتع إدارة مؤسسات التعليم العالي بقدر كاف من الحرية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية. | ك | ٤٥ | ٤٠ | ١٩٤ | ٠.٧٦ | ضعيفة | ١٦ |
| | | % | %١٦,١٣ | %١٤,٣٤ | %٦٩,٥٣ | ١.٤٧ | | |
| ٤ | يتم تصميم الهيكل التنظيمي لمؤسسات التعليم العالي وفق متطلبات تنفيذ خططها. | ك | ٥٨ | ٩١ | ١٣٠ | ٠.٧٨ | متوسطة | ٧ |
| | | % | %٢٠,٧٩ | %٣٢,٦٢ | %٤٦,٥٩ | ١.٧٤ | | |
| ٥ | يُراعى الهيكل التنظيمي بمؤسسات التعلم العالي التكامل بين جميع وحداته. | ك | ٧٥ | ٤٣ | ١٦١ | ٠.٨٧ | متوسطة | ١١ |
| | | % | %٢٦,٨٨ | %١٥,٤١ | %٥٧,٧١ | ١.٦٩ | | |
| ٦ | تلتزم إدارة مؤسسات التعليم العالي بروح التشريعات دون التقيد الحرفي بنصها. | ك | ٤٩ | ٨١ | ١٤٩ | ٠.٧٦ | ضعيفة | ١٤ |
| | | % | %١٧,٥٦ | %٢٩,٠٣ | %٥٣,٤١ | ١.٦٤ | | |
| ٧ | تتناسب مسئوليات الوحدات في مؤسسات التعليم العالي مع السلطات الممنوحة لها. | ك | ١٦٧ | ٥٥ | ٥٧ | ٠.٨١ | كبيرة | ١ |
| | | % | %٥٩,٨٦ | %١٩,٧١ | %٢٠,٤٣ | ٢.٣٩ | | |
| ٨ | يُخصَّص للأنشطة الأساسية إدارات عليا رئيسة في الهيكل التنظيمي لمؤسسات التعليم العالي. | ك | ٧٤ | ٧٣ | ١٣٢ | ٠.٨٤ | متوسطة | ٤ |
| | | % | %٢٦,٥٢ | %٢٦,١٦ | %٤٧,٣١ | ١.٧٩ | | |

| م | العبارة | الاستجابات | | | المتوسط الموزون | الانحراف المعياري | درجة التوافر | الترتيب |
|----|-------------------------------------------------------------------------------|------------|--------|--------|-----------------|-------------------|--------------|---------|
| | | كبيرة | متوسطة | ضعيفة | | | | |
| ٩ | تختص كل وحدة بالهيكل التنظيمي بمهام وظيفية واحدة. | ك | ٨٤ | ٦٢ | ١٣٣ | ٠.٨٧ | متوسطة | ٣ |
| | | % | %٣٠.١١ | %٢٢.٢٢ | %٤٧.٦٧ | | | |
| ١٠ | تفوض الإدارة جزءاً من سلطاتها علي المستويات الأدنى. | ك | ٧١ | ٦٧ | ١٤١ | ٠.٨٤ | متوسطة | ٦ |
| | | % | %٢٥.٤٥ | %٢٤.٠١ | %٥٠.٥٤ | | | |
| ١١ | يتم تقسيم المهام بين الأفراد بدقة منعاً للازدواجية. | ك | ٦٩ | ٦٨ | ١٤٢ | ٠.٨٣ | متوسطة | ٨ |
| | | % | %٢٤.٧٣ | %٢٤.٣٧ | %٥٠.٩٠ | | | |
| ١٢ | يتناسب نطاق الإشراف بمؤسسات التعليم العالي مع قدرة المشرف. | ك | ١٧١ | ٤٠ | ٦٨ | ٠.٨٥ | كبيرة | ٢ |
| | | % | %٦١.٢٩ | %١٤.٣٤ | %٢٤.٣٧ | | | |
| ١٣ | يُسَرُّ الهيكل التنظيمي عملية الاتصال داخل مؤسسات التعليم العالي. | ك | ٥٩ | ٦٩ | ١٥١ | ٠.٨٠ | متوسطة | ١٣ |
| | | % | %٢١.١٥ | %٢٤.٧٣ | %٥٤.١٢ | | | |
| ١٤ | يعتمد الهيكل التنظيمي لمؤسسات التعليم العالي علي مبدأ وحدة الأمر. | ك | ٦٣ | ٧٨ | ١٣٨ | ٠.٨١ | متوسطة | ١٠ |
| | | % | %٢٢.٥٨ | %٢٧.٩٦ | %٤٩.٤٦ | | | |
| ١٥ | تتناسب مسئوليات الأفراد بمؤسسات التعليم العالي مع السلطات الممنوحة لهم. | ك | ٧٢ | ٤٥ | ١٦٢ | ٠.٨٦ | متوسطة | ١٢ |
| | | % | %٢٥.٨١ | %١٦.١٣ | %٥٨.٠٦ | | | |
| ١٦ | تُراعى مؤسسات التعليم العالي البُعد الاقتصادي عند إنشاء أية وحدة إدارية جديدة | ك | ٧٣ | ١٨ | ١٨٨ | ٠.٨٨ | ضعيفة | ١٥ |
| | | % | %٢٦.١٦ | %٦.٤٥ | %٦٧.٣٨ | | | |
| | إجمالي محور الهيكل التنظيمي لمؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت | | | | ١.٧٩ | ٠.٢١ | متوسطة | |

يتضح من الجدول السابق أن عبارات المحور تقع في فئة (كبيرة — متوسطة — ضعيفة) من حيث درجة التوافر، حيث تراوحت المتوسطات الموزونة بين (٢،٣٩ — ١،٤٧)، وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الموزون لدرجة التوافر تبين الآتي:

احتلت العبارة رقم (٧) والتي تنص على "تناسب مسئوليات الوحدات في مؤسسات التعليم العالي مع السلطات الممنوحة لها" المرتبة الأولى من حيث درجة التوافر، بمتوسط موزون (٢،٣٩)، وانحراف معياري (٠،٨١)، وقد يرجع ذلك إلى إدراك قيادات مؤسسات التعليم العالي أهمية أن يتناسب مسئوليات الوحدات مع سلطاتها؛ حتى تتمكن من إنجاز مهامها بأعلى كفاءة ممكنة، فزيادة المسئوليات عن السلطات تحوّل دون إنجازها، وزيادة السلطات عن المسئوليات قد تحدث فساداً إدارياً.

بينما احتلت العبارة (١٢) والتي تنص على "يتناسب نطاق الإشراف بمؤسسات التعليم العالي مع قدرة المشرف" المرتبة الثانية من حيث درجة التوافر، بمتوسط موزون (٢،٣٧)، وانحراف معياري (٠،٨٥)، وقد يرجع ذلك إلى إدراك القيادات لمؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت أهمية أن يتناسب نطاق الإشراف مع قدرة المشرف؛ لأن زيادة عدد المرؤوسين عن وقت وقدرة الرئيس سوف تؤدي حتماً إلى قصور في متابعتهم.

في حين جاءت العبارة (١٦) والتي تنص على "تراعى مؤسسات التعليم العالي البُعد الاقتصادي عند إنشاء أية وحدة إدارية جديدة" في المرتبة قبل الأخيرة من حيث درجة التوافر، بمتوسط موزون (١،٥٩)، وانحراف معياري (٠،٨٨)، وقد يرجع ذلك إلى أن معظم الوحدات تنشأ بقرار من إدارة الجامعة، هذا بجانب صعوبة حساب التكلفة والعائد (خاصة الاجتماعي) لمعظم الوحدات.

بينما جاءت العبارة رقم (٣) والتي تنص على "تتمتع إدارة مؤسسات التعليم العالي بقدر كافٍ من الحرية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية" في المرتبة الأخيرة من حيث درجة التوافر بمتوسط موزون (١،٤٧)، وانحراف معياري (٠،٧٦)، وقد يرجع ذلك إلى المركزية الشديدة في اتخاذ القرار لمؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت.

ب - الثقافة التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت:

يوضح الجدول رقم (٦) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الموزونة والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات، حسب استجابات عينة الدراسة لعبارات محور الثقافة التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت.

جدول (٦)

استجابات عينة الدراسة لعبارات محور الثقافة التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت

| م | العبارة | الاستجابات | | | المتوسط الموزون | الانحراف المعياري | درجة التوافر | الترتيب |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------|------------|--------|--------|--------------------|----------------------|-----------------|---------|
| | | كبيرة | متوسطة | ضعيفة | | | | |
| ١ | تُشرك إدارة مؤسسات التعليم العالي أعضائها في تخطيط العمل. | ٩٣ | ٧٢ | ١١٤ | ٠.٨٦ | متوسطة | ٤ | |
| | | %٣٣.٣٣ | %٢٥.٨١ | %٤٠.٨٦ | | | | |
| ٢ | تُرحب الإدارة العليا في مؤسسات التعليم العالي بمبادرات الأعضاء ومقترحاتهم البناءة. | ١٠٤ | ٣٥ | ١٤٠ | ٠.٩٣ | متوسطة | ٥ | |
| | | %٣٧.٢٨ | %١٢.٥٤ | %٥٠.١٨ | | | | |
| ٣ | تتسم إدارة مؤسسات التعليم العالي بالشفافية في كافة ممارساتها. | ٧٦ | ٥٨ | ١٤٥ | ٠.٨٦ | متوسطة | ١٠ | |
| | | %٢٧.٢٤ | %٢٠.٧٩ | %٥١.٩٧ | | | | |
| ٤ | تُشجع إدارة مؤسسات التعليم العالي الأعضاء على الابتكار. | ٧٢ | ٤٩ | ١٥٨ | ٠.٨٦ | متوسطة | ١٥ | |
| | | %٢٥.٨١ | %١٧.٥٦ | %٥٦.٦٣ | | | | |
| ٥ | تُشرك إدارة مؤسسات التعليم العالي المستفيدين الخارجيين في صنع القرارات الإستراتيجية. | ٥٨ | ٥٨ | ١٦٣ | ٠.٨١ | ضعيفة | ٢٠ | |
| | | %٢٠.٧٩ | %٢٠.٧٩ | %٥٨.٤٢ | | | | |
| ٦ | تدعم إدارة مؤسسات التعليم العالي الأعضاء المتميزين بالحوافز المادية والمعنوية. | ٦٦ | ٧٠ | ١٤٣ | ٠.٨٢ | متوسطة | ١٣ | |
| | | %٢٣.٦٦ | %٢٥.٠٩ | %٥١.٢٥ | | | | |
| ٧ | يؤمن أعضاء مؤسسات التعليم العالي بأهمية التخطيط الاستراتيجي. | ٩٣ | ٤٧ | ١٣٩ | ٠.٩٠ | متوسطة | ٦ | |
| | | %٣٣.٣٣ | %١٦.٨٥ | %٤٩.٨٢ | | | | |
| ٨ | يؤكد أعضاء مؤسسات التعليم العالي التطور العلمي والتكنولوجي. | ٧١ | ٧٨ | ١٣٠ | ٠.٨٢ | متوسطة | ٩ | |
| | | %٢٥.٤٥ | %٢٧.٩٦ | %٤٦.٥٩ | | | | |
| ٩ | يتسم أعضاء مؤسسات التعليم العالي بالالتزام التنظيمي. | ١٦٦ | ٤٩ | ٦٤ | ٠.٨٣ | كبيرة | ١ | |
| | | %٥٩.٥٠ | %١٧.٥٦ | %٢٢.٩٤ | | | | |
| ١٠ | يلتزم أعضاء مؤسسات التعليم العالي بالقيم | ١٦٥ | ٤٨ | ٦٦ | ٠.٨٤ | كبيرة | ٢ | |
| | | | | | | | | |

| الترتيب | درجة التوافر | الاحراف المعياري | المتوسط الموزون | الاستجابات | | | العبارة | م | |
|---------|--------------|------------------|-----------------|-------------------------------------------------------------------|--------|--------|-----------------------|----|-------------------------------------------------------------------------------|
| | | | | ضعيفة | متوسطة | كبيرة | | | |
| | | | | %٢٣,٦٦ | %١٧,٢٠ | %٥٩,١٤ | | | |
| | | | | | | % | الحميدة في سلوكياتهم. | | |
| ١٢ | متوسطة | ٠,٨٣ | ١,٠٧٣ | ١٤٥ | ٦٥ | ٦٩ | ك | ١١ | يسعى أعضاء مؤسسات التعليم العالي نحو تحقيق ميزة تنافسية. |
| | | | | %٥١,٩٧ | %٢٣,٣٠ | %٢٤,٧٣ | % | | |
| ١٦ | متوسطة | ٠,٨٠ | ١,٠٦٨ | ١٤٨ | ٧٢ | ٥٩ | ك | ١٢ | يتسم أعضاء مؤسسات التعليم العالي بالولاء لها. |
| | | | | %٥٣,٠٥ | %٢٥,٨١ | %٢١,١٥ | % | | |
| ١٩ | ضعيفة | ٠,٨٢ | ١,٠٦٣ | ١٦٤ | ٥٣ | ٦٢ | ك | ١٣ | تُعزز التشريعات من تطوير إدارة مؤسسة التعليم العالي. |
| | | | | %٥٨,٧٨ | %١٩,٠٠ | %٢٢,٢٢ | % | | |
| ٧ | متوسطة | ٠,٨٣ | ١,٠٨٣ | ١٢٣ | ٨١ | ٧٥ | ك | ١٤ | تركز مؤسسات التعليم العالي على تلبية احتياجات المستفيدين. |
| | | | | %٤٤,٠٩ | %٢٩,٠٣ | %٢٦,٨٨ | % | | |
| ١٨ | متوسطة | ٠,٨٢ | ١,٠٦٧ | ١٥٣ | ٦٤ | ٦٢ | ك | ١٥ | يتسم النمط القيادي السائد في مؤسسات التعليم العالي بملاءمته للمواقف المختلفة. |
| | | | | %٥٤,٨٤ | %٢٢,٩٤ | %٢٢,٢٢ | % | | |
| ١١ | متوسطة | ٠,٨٦ | ١,٠٧٤ | ١٤٨ | ٥٥ | ٧٦ | ك | ١٦ | يُوجد بمؤسسات التعليم العالي نظام رقابة وقائي لمنع وقوع الأخطاء. |
| | | | | %٥٣,٠٥ | %١٩,٧١ | %٢٧,٢٤ | % | | |
| ١٧ | متوسطة | ٠,٧٩ | ١,٠٦٧ | ١٤٨ | ٧٥ | ٥٦ | ك | ١٧ | يعد العمل الجماعي هو السمة الغالبة داخل مؤسسات التعليم العالي. |
| | | | | %٥٣,٠٥ | %٢٦,٨٨ | %٢٠,٠٧ | % | | |
| ١٤ | متوسطة | ٠,٨٦ | ١,٠٧١ | ١٥٤ | ٥١ | ٧٤ | ك | ١٨ | تتوافق مؤسسات التعليم العالي بسرعة مع المتغيرات البيئية. |
| | | | | %٥٥,٢٠ | %١٨,٢٨ | %٢٦,٥٢ | % | | |
| ٣ | كبيرة | ٠,٨٣ | ٢,٠٣٤ | ٦٥ | ٥٥ | ١٥٩ | ك | ١٩ | تشجع أوامر الثقة بين أعضاء مؤسسات التعليم العالي. |
| | | | | %٢٣,٣٠ | %١٩,٧١ | %٥٦,٩٩ | % | | |
| ٨ | متوسطة | ٠,٨٣ | ١,٠٨٠ | ١٣٠ | ٧٥ | ٧٤ | ك | ٢٠ | يُوجد بمؤسسات التعليم العالي نظام واضح لتحقيق العدالة. |
| | | | | %٤٦,٥٩ | %٢٦,٨٨ | %٢٦,٥٢ | % | | |
| متوسطة | | ٠,١٨ | ١,٠٨٤ | إجمالي محور الثقافة التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت | | | | | |

يتضح من الجدول السابق أن عبارات المحور تقع في فئة (كبيرة — متوسطة — ضعيفة) من حيث درجة التوافر، حيث تراوحت المتوسطات الموزونة بين (٢،٣٧ — ١،٦٢)، وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الموزون لدرجة التوافر تبين الآتي:

احتلت العبارة رقم (٩) والتي تنص على "يُتسم أعضاء مؤسسات التعليم العالي بالالتزام التنظيمي" المرتبة الأولى من حيث درجة التوافر، بمتوسط موزون (٢،٣٧)، وانحراف معياري (٠،٨٣)، وقد يرجع ذلك إلى خوف الأعضاء من المساءلة القانونية، أو قبولهم القوي للرسالة وأهدافها ورغبتهم في إنجازها.

بينما احتلت العبارة (١٠) والتي تنص على "يلتزم أعضاء مؤسسات التعليم العالي بالقيم الحميدة في سلوكياتهم" المرتبة الثانية من حيث درجة التوافر، بمتوسط موزون (٢،٣٥)، وانحراف معياري (٠،٨٤)، وقد يرجع ذلك إلى الصبغة الدينية التي تسيطر على معظم العاملين. في حين جاءت العبارة (١٣) والتي تنص على "تُعزز التشريعات من تطوير إدارة مؤسسة التعليم العالي" في المرتبة قبل الأخيرة من حيث درجة التوافر، بمتوسط موزون (١،٦٣)، وانحراف معياري (٠،٨٢)، وقد يرجع ذلك إلى قدم تلك التشريعات وقلة مواكبتها للواقع المتغير، ولم يطرأ عليهما أي تطوير جوهري منذ إصدارهما حتى الآن.

بينما جاءت العبارة رقم (٥) والتي تنص على "تُشرك إدارة مؤسسات التعليم العالي المستفيدين الخارجيين في صنع القرارات الإستراتيجية" في المرتبة الأخيرة من حيث درجة التوافر، بمتوسط موزون (١،٦٢)، وانحراف معياري (٠،٨١)، وقد يرجع ذلك إلى قلة وعي القيادات بأهمية إشراك المستفيدين الخارجيين في صنع القرارات وإعداد الخطة الإستراتيجية.

ج - الموارد البشرية لمؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت:

يوضح الجدول رقم (٧) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الموزونة والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات، حسب استجابات عينة الدراسة لعبارات محور الموارد البشرية لمؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت.

جدول (٧)

استجابات عينة الدراسة لعبارات محور الموارد البشرية لمؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت

| م | العبارة | الاستجابات | | | المتوسط الموزون | الانحراف المعياري | درجة التوافر | الترتيب |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------|--------|--------|--------------------|----------------------|-----------------|---------|
| | | كبيرة | متوسطة | ضعيفة | | | | |
| ١ | تمتلك إدارة مؤسسات التعليم العالي المعرفة العلمية لممارسة الخطة الإستراتيجية | ٨٧ | ٦٦ | ١٢٦ | ١,٨٦ | ٠,٨٦ | متوسطة | ٣ |
| | | %٣١,١٨ | %٢٣,٦٦ | %٤٥,١٦ | | | | |
| ٢ | توجد في مؤسسات التعليم العالي كوادر بشرية ماهرة في التخطيط الاستراتيجي. | ٧٥ | ٥٠ | ١٥٤ | ١,٧٢ | ٠,٨٦ | متوسطة | ٦ |
| | | %٢٦,٨٨ | %١٧,٩٢ | %٥٥,٢٠ | | | | |
| ٣ | يتوافر في مؤسسات التعليم العالي العدد الكافي من الموارد البشرية لأداء الأعمال المطلوبة. | ١٧٣ | ٣٨ | ٦٨ | ٢,٣٨ | ٠,٨٥ | كبيرة | ١ |
| | | %٦٢,٠١ | %١٣,٦٢ | %٢٤,٣٧ | | | | |
| ٤ | تتناسب مؤهلات الموارد البشرية وخبراتها مع متطلبات شغل الوظائف. | ٧٨ | ٣٦ | ١٦٥ | ١,٦٩ | ٠,٨٨ | متوسطة | ١١ |
| | | %٢٧,٩٦ | %١٢,٩٠ | %٥٩,١٤ | | | | |
| ٥ | تضع مؤسسات التعليم العالي بدائل لتوفير العجز في الموارد البشرية والتصرف في الزيادة. | ٦٧ | ٥٦ | ١٥٦ | ١,٦٨ | ٠,٨٤ | متوسطة | ١٣ |
| | | %٢٤,٠١ | %٢٠,٠٧ | %٥٥,٩١ | | | | |
| ٦ | تحدد مؤسسات التعليم العالي احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية كما وتوعا. | ٦٤ | ٥٨ | ١٥٧ | ١,٦٧ | ٠,٨٣ | متوسطة | ١٥ |
| | | %٢٢,٩٤ | %٢٠,٧٩ | %٥٦,٢٧ | | | | |
| ٧ | تستخدم مؤسسات التعليم العالي أساليب فعالة لاستقطاب الكفاءات اللازمة لشغل الوظائف الشاغرة. | ٦٢ | ٥٤ | ١٦٣ | ١,٦٤ | ٠,٨٢ | ضعيفة | ١٨ |
| | | %٢٢,٢٢ | %١٩,٣٥ | %٥٨,٤٢ | | | | |
| ٨ | تحقق مؤسسات التعليم العالي ضمانات عدالة الاختبار من بين المتقدمين لشغل الوظيفة. | ٧٥ | ٤٥ | ١٥٩ | ١,٧٠ | ٠,٨٧ | متوسطة | ٩ |
| | | %٢٦,٨٨ | %١٦,١٣ | %٥٦,٩٩ | | | | |
| ٩ | تحدد مؤسسات التعليم العالي الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية قبل تصميم البرامج التدريبية. | ٧٣ | ٥١ | ١٥٥ | ١,٧١ | ٠,٨٦ | متوسطة | ٧ |
| | | %٢٦,١٦ | %١٨,٢٨ | %٥٥,٥٦ | | | | |
| ١٠ | توفر مؤسسات التعليم العالي كافة سبل الدعم اللازمة لنجاح البرامج التدريبية في تحقيق أهدافها. | ٨٦ | ٥٢ | ١٤١ | ١,٨٠ | ٠,٨٨ | متوسطة | ٤ |
| | | %٣٠,٨٢ | %١٨,٦٤ | %٥٠,٥٤ | | | | |

| م | العبارة | الاستجابات | | | المتوسط الموزون | الانحراف المعياري | درجة التوافر | الترتيب |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------|--------|--------|--------------------|----------------------|-----------------|---------|
| | | كبيرة | متوسطة | ضعيفة | | | | |
| ١١ | تُقِيمُ مؤسسات التعليم العالي فاعلية البرامج التدريبية باستخدام آليات جيدة. | ك | ٧٠ | ٤٧ | ١٦٢ | ٠,٨٥ | متوسطة | ١٦ |
| | | % | %٢٥,٠٩ | %١٦,٨٥ | %٥٨,٠٦ | | | |
| ١٢ | تُقِيمُ مؤسسات التعليم العالي أداء الموارد البشرية وفق معايير موضوعية وشاملة. | ك | ٨٤ | ٣٦ | ١٥٩ | ٠,٩٠ | متوسطة | ٥ |
| | | % | %٣٠,١١ | %١٢,٩٠ | %٥٦,٩٩ | | | |
| ١٣ | تُرْبِطُ مؤسسات التعليم العالي التدريب والترقي بنتائج تقييم أداء الموارد البشرية. | ك | ٨٠ | ٣٠ | ١٦٩ | ٠,٨٩ | متوسطة | ١٤ |
| | | % | %٢٨,٦٧ | %١٠,٧٥ | %٦٠,٥٧ | | | |
| ١٤ | تتناسب الأجور والمكافآت في مؤسسات التعليم العالي مع طبيعة الوظيفة والتأهيل المطلوب لها. | ك | ٥٩ | ٥٥ | ١٦٥ | ٠,٨١ | ضعيفة | ٢٠ |
| | | % | %٢١,١٥ | %١٩,٧١ | %٥٩,١٤ | | | |
| ١٥ | تُشَجِّعُ مؤسسات التعليم العالي أعضائها على النمو المهني. | ك | ١٧٥ | ٢٩ | ٧٥ | ٠,٨٨ | كبيرة | ٢ |
| | | % | %٦٢,٧٢ | %١٠,٣٩ | %٢٦,٨٨ | | | |
| ١٦ | تُنظِّمُ مؤسسات التعليم العالي لأعضائها برامج تأهيلية لشغل الوظائف القيادية بها. | ك | ٧٢ | ٣٦ | ١٧١ | ٠,٨٦ | ضعيفة | ١٧ |
| | | % | %٢٥,٨١ | %١٢,٩٠ | %٦١,٢٩ | | | |
| ١٧ | تتم ترقية الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي بناءً على الجدارة. | ك | ٦٩ | ٥٦ | ١٥٤ | ٠,٨٤ | متوسطة | ٨ |
| | | % | %٢٤,٧٣ | %٢٠,٠٧ | %٥٥,٢٠ | | | |
| ١٨ | يُوجد لدى مؤسسات التعليم العالي نظام فعال للانضباط والالتزام بالسلوكيات المهنية. | ك | ٧٨ | ٣٩ | ١٦٢ | ٠,٨٨ | متوسطة | ١٠ |
| | | % | %٢٧,٩٦ | %١٣,٩٨ | %٥٨,٠٦ | | | |
| ١٩ | تتميز الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي بمناخ تنظيمي محفز على الإنجاز. | ك | ٧٩ | ٣٤ | ١٦٦ | ٠,٨٩ | متوسطة | ١٢ |
| | | % | %٢٨,٣٢ | %١٢,١٩ | %٥٩,٥٠ | | | |
| ٢٠ | تتمتع الموارد البشرية لمؤسسات التعليم العالي بمستوى عالٍ من الخدمات الاجتماعية والصحية. | ك | ٥٨ | ٦٠ | ١٦١ | ٠,٨١ | ضعيفة | ١٩ |
| | | % | %٢٠,٧٩ | %٢١,٥١ | %٥٧,٧١ | | | |
| | إجمالي محور الموارد البشرية لمؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت | | | | | ٠,٢٢ | متوسطة | ١٠,٧٦ |

يتضح من الجدول السابق أن عبارات المحور تقع في فئة (كبيرة — متوسطة — ضعيفة) من حيث درجة التوافر، حيث تراوحت المتوسطات الموزونة بين (٢،٣٨ — ١،٦٢)، وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الموزون لدرجة التوافر تبين الآتي:

احتلت العبارة رقم (٣) والتي تنص على "يتوافر في مؤسسات التعليم العالي العدد الكافي من الموارد البشرية لأداء الأعمال المطلوبة" المرتبة الأولى من حيث درجة التوافر، بمتوسط موزون (٢،٣٨)، وانحراف معياري (٠،٨٥)، وقد يرجع ذلك إلى عملية التعيين الكبيرة التي تنتهجها دولة الكويت.

بينما احتلت العبارة (١٥) والتي تنص على "تشجع مؤسسات التعليم العالي أعضائها على النمو المهني" المرتبة الثانية من حيث درجة التوافر، بمتوسط موزون (٢،٣٦)، وانحراف معياري (٠،٨٨)، وقد يرجع ذلك إلى إدراك الإدارة بمؤسسات التعليم العالي أهمية التنمية المهنية (خاصة الذاتية) لكافة الأعضاء؛ باعتبارها وسيلة جيدة لمواكبة الجديد في مجال التخصص، وسد ثغرات عملية الإعداد.

في حين جاءت العبارة (٢٠) والتي تنص على "تتمتع الموارد البشرية لمؤسسات التعليم العالي بمستوى عالٍ من الخدمات الاجتماعية والصحية" في المرتبة قبل الأخيرة من حيث درجة التوافر، بمتوسط موزون (١،٦٣)، وانحراف معياري (٠،٨١)، وقد يرجع ذلك إلى قلة المخصصات المالية وضعف التمويل الذاتي لهذه الخدمات.

بينما جاءت العبارة (١٤) والتي تنص على "تناسب الأجور والمكافآت في مؤسسات التعليم العالي مع طبيعة الوظيفة والتأهيل المطلوب لها" في المرتبة الأخيرة من حيث درجة التوافر، بمتوسط موزون (١،٦٢)، وانحراف معياري (٠،٨١)، وقد يرجع ذلك إلى مقارنة أفراد العينة (خاصة أعضاء هيئة التدريس) دخلهم المادي بدخل بعض الوظائف الأخرى التي تحتاج إلى تأهيل ومجهود أقل، هذا فضلاً عن تدني قيمة الأجور والمكافآت بعد زيادة الأسعار نتيجة لموجة الكساد الدولي في السنوات الأخيرة.

د - الموارد المالية لمؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت:

يوضح الجدول رقم (٨) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الموزونة والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات، حسب استجابات عينة الدراسة لعبارات محور الموارد المالية لمؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت.

جدول (٨)

استجابات عينة الدراسة لعبارات محور الموارد المالية لمؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت

| م | العبارة | الاستجابات | | | المتوسط الموزون | الانحراف المعياري | درجة التوافر | الترتيب |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------|------------|--------|--------|-----------------|-------------------|--------------|---------|
| | | كبيرة | متوسطة | ضعيفة | | | | |
| ١ | تحلل مؤسسات التعليم العالي وضعها المالي قبل الشروع في صياغة أية خطة. | ك | ٥٤ | ٦٥ | ١٦٠ | ٠,٧٩ | ضعيفة | ٨ |
| | | % | %١٩,٣٥ | %٢٣,٣٠ | %٥٧,٣٥ | | | |
| ٢ | تضع مؤسسات التعليم العالي خطتها في ضوء الموارد المالية المتاحة والممكنة. | ك | ٤٥ | ٣٤ | ٢٠٠ | ٠,٧٦ | ضعيفة | ١٢ |
| | | % | %١٦,١٣ | %١٢,١٩ | %٧١,٦٨ | | | |
| ٣ | تكفي الموارد المالية المخصصة لمؤسسات التعليم العالي من قبل الوزارة كافة احتياجاتها. | ك | ٧٠ | ٣٥ | ١٧٤ | ٠,٨٦ | ضعيفة | ٧ |
| | | % | %٢٥,٠٩ | %١٢,٥٤ | %٦٢,٣٧ | | | |
| ٤ | تستثمر مؤسسات التعليم العالي مواردها وإمكاناتها للحصول على تمويل إضافي. | ك | ٩٣ | ٣٨ | ١٤٨ | ٠,٩١ | متوسطة | ٣ |
| | | % | %٣٣,٣٣ | %١٣,٦٢ | %٥٣,٠٥ | | | |
| ٥ | تستقطب مؤسسات التعليم العالي أفراد ومؤسسات المجتمع المدني لدعمها مالياً. | ك | ٦٠ | ٤٣ | ١٧٦ | ٠,٨٢ | ضعيفة | ٩ |
| | | % | %٢١,٥١ | %١٥,٤١ | %٦٣,٠٨ | | | |
| ٦ | يوجد في مؤسسات التعليم العالي نظام رقابي للحد من هدر المخصصات المالية. | ك | ١٦١ | ٥٥ | ٦٣ | ٠,٨٣ | كبيرة | ٢ |
| | | % | %٥٧,٧١ | %١٩,٧١ | %٢٢,٥٨ | | | |
| ٧ | تشارك مؤسسات التعليم العالي المتبرعين في الرقابة على النواحي المالية بها. | ك | ٦٢ | ٣٦ | ١٨١ | ٠,٨٣ | ضعيفة | ١٠ |
| | | % | %٢٢,٢٢ | %١٢,٩٠ | %٦٤,٨٧ | | | |

| | | الاستجابات | | | | | | | |
|--------|--------|------------|------|-----------------------------------------------------------------|--------|--------|---|------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ١ | كبيرة | ٠،٨٤ | ٢،٣٦ | ٦٥ | ٤٨ | ١٦٦ | ك | تُوَزَّع مؤسسات التعليم العالي الموارد المالية بحكمة على الأنشطة المختلفة. | ٨ |
| | | | | %٢٣،٣٠ | %١٧،٢٠ | %٥٩،٥٠ | | | |
| ٤ | متوسطة | ٠،٨٣ | ١،٦٩ | ١٥٢ | ٦١ | ٦٦ | ك | تُحدّد مؤسسات التعليم العالي أولويات الإنفاق في ضوء احتياجات المستفيدين. | ٩ |
| | | | | %٥٤،٤٨ | %٢١،٨٦ | %٢٣،٦٦ | | | |
| ١١ | ضعيفة | ٠،٧٧ | ١،٤٥ | ٢٠١ | ٣١ | ٤٧ | ك | تُرِبط مؤسسات التعليم العالي حوافز العاملين بأدائهم في تنفيذ الخطة الموضوعية. | ١٠ |
| | | | | %٧٢،٠٤ | %١١،١١ | %١٦،٨٥ | | | |
| ٥ | متوسطة | ٠،٨٩ | ١،٦٩ | ١٦٧ | ٣١ | ٨١ | ك | تُرَكِّز مؤسسات التعليم العالي على الخيارات الأعلى قيمة والأكثر استثماراً للموارد. | ١١ |
| | | | | %٥٩،٨٦ | %١١،١١ | %٢٩،٠٣ | | | |
| ٦ | متوسطة | ٠،٨٩ | ١،٦٨ | ١٦٧ | ٣٣ | ٧٩ | ك | تُسْتخدَم مؤسسات التعليم العالي آليات سهلة وأمنة في تحصيل الموارد المالية وصرفها. | ١٢ |
| | | | | %٥٩،٨٦ | %١١،٨٣ | %٢٨،٣٢ | | | |
| متوسطة | | ٠،٢٥ | ١،٧٤ | إجمالي محور الموارد المالية لمؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت | | | | | |

يتضح من الجدول السابق أن عبارات المحور تقع في فئة (كبيرة — متوسطة — ضعيفة) من حيث درجة التوافر، حيث تراوحت المتوسطات الموزونة بين (٢،٣٦ — ١،٤٤)، وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الموزون لدرجة التوافر تبين الآتي:

احتلت العبارة رقم (٨) والتي تنص على "تُوَزَّع مؤسسات التعليم العالي الموارد المالية بحكمة على الأنشطة المختلفة" المرتبة الأولى من حيث درجة التوافر، بمتوسط موزون (٢،٣٦)، وانحراف معياري (٠،٨٤)، وقد يرجع ذلك إلى إدراك إدارة مؤسسات التعليم العالي أهمية مراعاة العدالة وفقه الأولويات عند توزيع الموارد المالية على الأنشطة المختلفة؛ تجنباً للنجاح في نشاط على حساب آخر.

بينما احتلت العبارة رقم (٦) والتي تنص على "يُوجد في مؤسسات التعليم العالي نظام رقابي للحد من هدر المخصصات المالية" المرتبة الثانية من حيث درجة التوافر، بمتوسط موزون

(٢،٣٥)، وانحراف معياري (٠،٨٣)، وقد يرجع ذلك إلى إدراك الإدارة بمؤسسات التعليم العالي أهمية وجود نظام رقابي لحماية الموارد المالية من الإهمال أو الإسراف أو الاختلاس.

في حين جاءت العبارة (١٠) والتي تنص على "تربط مؤسسات التعليم العالي حوافز العاملين بأدائهم في تنفيذ الخطة الموضوعية" في المرتبة قبل الأخيرة من حيث درجة التوافر، بمتوسط موزون (١،٤٥)، وانحراف معياري (٠،٧٧)، وقد يرجع ذلك إلى القوانين واللوائح التي تنص على منح جميع العاملين الحوافز كاملة، ويستثنى من ذلك الحاصلين على أجازات، والمقصرين في أداء مهامهم.

بينما جاءت العبارة رقم (٢) والتي تنص على "تضع مؤسسات التعليم العالي خطتها في ضوء الموارد المالية المتاحة والممكنة" في المرتبة الأخيرة من حيث درجة التوافر، بمتوسط موزون (١،٤٤)، وانحراف معياري (٠،٧٦)، وقد يرجع ذلك إلى قلة اهتمام القائمين بالتخطيط بتحليل الوضع المالي قبل الشروع في صياغة الخطة، وما يترتب على ذلك من وضع خطة لا تتناسب مع الإمكانيات المالية.

٥ - نظم المعلومات والاتصالات لمؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت:

يوضح الجدول رقم (٩) التالي التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الموزونة والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات، حسب استجابات عينة الدراسة لعبارات محور نظم المعلومات والاتصالات لمؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت.

جدول (٩)

استجابات عينة الدراسة لعبارات محور نظم المعلومات والاتصالات لمؤسسات التعليم العالي
بدولة الكويت

| الترتيب | درجة التوافر | الانحراف المعياري | المتوسط الموزون | الاستجابات | | | العبارة | م |
|---------|--------------|-------------------|-----------------|---------------|--------------|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| | | | | ضعيفة | متوسطة | كبيرة | | |
| ١ | كبيرة | ٠.٨٦ | ٢.٣٧ | ٧١ %٢٥.٤٥ | ٣٤ %١٢.١٩ | ١٧٤ %٦٢.٣٧ | ك يتوافر في مؤسسات التعليم العالي كوادر بشرية ماهرة في التعامل مع نظم المعلومات والاتصالات. | ١ |
| ١٨ | ضعيفة | ٠.٧٢ | ١.٤٧ | ١٨٦ %٦٦.٦٧ | ٥٥ %١٩.٧١ | ٣٨ %١٣.٦٢ | ك يتوافر في مؤسسات التعليم العالي الأجهزة والبرمجيات اللازمة لنظم معلومات جيدة. | ٢ |
| ٨ | متوسطة | ٠.٨٢ | ١.٦٨ | ١٥٣ %٥٤.٨٤ | ٦٢ %٢٢.٢٢ | ٦٤ %٢٢.٩٤ | ك يوجد في مؤسسات التعليم العالي سياسات وأنظمة عمل تحكم التعامل مع نظم المعلومات والاتصالات. | ٣ |
| ٦ | متوسطة | ٠.٨٧ | ١.٦٩ | ١٦١ %٥٧.٧١ | ٤٣ %١٥.٤١ | ٧٥ %٢٦.٨٨ | ك تتمتع نظم برامج مؤسسات التعليم العالي بالأمان لحماية البيانات والمعلومات من القرصنة أو السرقة. | ٤ |
| ٢ | متوسطة | ٠.٨٨ | ٢.٢٤ | ٨٣ %٢٩.٧٥ | ٤٥ %١٦.١٣ | ١٥١ %٥٤.١٢ | ك تستمد مؤسسات التعليم العالي نظم البيانات والمعلومات من مصادر رسمية موثوق بها. | ٥ |
| ٤ | متوسطة | ٠.٨٦ | ١.٧٠ | ١٥٨ %٥٦.٦٣ | ٤٧ %١٦.٨٥ | ٧٤ %٢٦.٥٢ | ك توفر النظم البيانات والمعلومات في مؤسسات التعليم العالي كافة عناصر البيئة الداخلية. | ٦ |
| ١٧ | ضعيفة | ٠.٧٩ | ١.٤٨ | ١٩٥ %٦٩.٨٩ | ٣٣ %١١.٨٣ | ٥١ %١٨.٢٨ | ك تتضمن نظم بيانات ومعلومات مؤسسات التعليم العالي كافة عناصر البيئة الخارجية. | ٧ |
| ٧ | متوسطة | ٠.٨٨ | ١.٦٩ | ١٦٤ %٥٨.٧٨ | ٣٨ %١٣.٦٢ | ٧٧ %٢٧.٦٠ | ك توفر مؤسسات التعليم العالي نظم بيانات ومعلومات صحيحة ودقيقة. | ٨ |

| | | الاستجابات | | | | | | |
|--------|--------|------------|------|--------------------------------------------------------------------------|--------|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ١٦ | ضعيفة | ٠.٨١ | ١.٥٧ | ١٧٥ | ٤٨ | ٥٦ | ك تُوفّر مؤسسات التعليم العالي نظم البيانات والمعلومات في الوقت المناسب بما يُتيح الاستفادة منها. | ٩ |
| | | | | %٦٢.٧٢ | %١٧.٢٠ | %٢٠.٠٧ | | |
| ١٤ | ضعيفة | ٠.٨١ | ١.٦٢ | ١٦٦ | ٥٤ | ٥٩ | ك تُتيح مؤسسات التعليم العالي نظم البيانات والمعلومات للمستفيدين الخارجيين بسهولة. | ١٠ |
| | | | | %٥٩.٥٠ | %١٩.٣٥ | %٢١.١٥ | | |
| ٥ | متوسطة | ٠.٨٩ | ١.٧٠ | ١٦٤ | ٣٥ | ٨٠ | ك تُحقّق مؤسسات التعليم العالي من نظم البيانات والمعلومات عوائد وفوائد تفوق تكلفة الحصول عليها. | ١١ |
| | | | | %٥٨.٧٨ | %١٢.٥٤ | %٢٨.٦٧ | | |
| ١٢ | ضعيفة | ٠.٨٥ | ١.٦٥ | ١٦٦ | ٤٥ | ٦٨ | ك تُحلّل مؤسسات التعليم العالي نظم البيانات والمعلومات بالشكل الذي يُفيد في اتخاذ القرارات. | ١٢ |
| | | | | %٥٩.٥٠ | %١٦.١٣ | %٢٤.٣٧ | | |
| ١٠ | ضعيفة | ٠.٨٣ | ١.٦٦ | ١٦٠ | ٥٤ | ٦٥ | ك تُحدّث مؤسسات التعليم العالي نظم البيانات والمعلومات بصورة مستمرة وفق المستجدات. | ١٣ |
| | | | | %٥٧.٣٥ | %١٩.٣٥ | %٢٣.٣٠ | | |
| ١٣ | ضعيفة | ٠.٨٥ | ١.٦٤ | ١٦٨ | ٤٣ | ٦٨ | ك تُحدّد مؤسسات التعليم العالي احتياجاتها من البيانات والمعلومات وفق خطة زمنية. | ١٤ |
| | | | | %٦٠.٢٢ | %١٥.٤١ | %٢٤.٣٧ | | |
| ١٥ | ضعيفة | ٠.٨٠ | ١.٦٠ | ١٦٦ | ٥٨ | ٥٥ | ك تُوطّد مؤسسات التعليم العالي علاقتها مع مؤسسات الدولة لتيسير الحصول على البيانات والمعلومات. | ١٥ |
| | | | | %٥٩.٥٠ | %٢٠.٧٩ | %١٩.٧١ | | |
| ٣ | متوسطة | ٠.٨٤ | ١.٧١ | ١٥١ | ٥٨ | ٧٠ | ك توثّق مؤسسات التعليم العالي البيانات والمعلومات الورقية إلكترونياً للاستفادة منها. | ١٦ |
| | | | | %٥٤.١٢ | %٢٠.٧٩ | %٢٥.٠٩ | | |
| ٩ | متوسطة | ٠.٨٦ | ١.٦٧ | ١٦٥ | ٤٢ | ٧٢ | ك تُوجد في مؤسسات التعليم العالي شبكة اتصالات إلكترونية حديثة تتسم بالسرعة والدقة إلكترونياً. | ١٧ |
| | | | | %٥٩.١٤ | %١٥.٠٥ | %٢٥.٨١ | | |
| ١١ | ضعيفة | ٠.٨١ | ١.٦٥ | ١٥٨ | ٦١ | ٦٠ | ك تُستخدم مؤسسات التعليم العالي التقنيات الحديثة لميكنة الأعمال الإدارية الروتينية. | ١٨ |
| | | | | %٥٦.٦٣ | %٢١.٨٦ | %٢١.٥١ | | |
| متوسطة | | ٠.٢١ | ١.٧١ | إجمالي محور نظم المعلومات والاتصالات لمؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت | | | | |

يتضح من الجدول السابق أن عبارات المحور تقع في فئة (كبيرة — متوسطة — ضعيفة) من حيث درجة التوافر، حيث تراوحت المتوسطات الموزونة بين (٢،٣٧ — ١،٤٧)، وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الموزون لدرجة التوافر تبيين الآتي:

احتلت العبارة رقم (١) والتي تنص على "يتوافر في مؤسسات التعليم العالي كوادر بشرية ماهرة في التعامل مع نظم المعلومات والاتصالات" المرتبة الأولى من حيث درجة التوافر، بمتوسط موزون (٢،٣٧)، وانحراف معياري (٠،٨٦)، وقد يرجع ذلك إلى سعي بعض أعضاء مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت إلى التمكن من مهارات التعامل مع نظم المعلومات والاتصالات باعتبارها ضرورة عصرية.

بينما احتلت العبارة رقم (٥) والتي تنص على "تستمد مؤسسات التعليم العالي نظم البيانات والمعلومات من مصادر رسمية موثوق بها" المرتبة الثانية من حيث درجة التوافر، بمتوسط موزون (٢،٢٤)، وانحراف معياري (٠،٨٨)، وقد يرجع ذلك إلى رغبة إدارة مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت في أن تكون البيانات والمعلومات صحيحة ودقيقة.

في حين جاءت العبارة رقم (٧) والتي تنص على "تتضمن نظم بيانات ومعلومات مؤسسات التعليم العالي كافة عناصر البيئة الخارجية" في المرتبة قبل الأخيرة من حيث درجة التوافر، بمتوسط موزون (١،٤٨)، وانحراف معياري (٠،٧٩)، وقد يرجع ذلك إلى قلة وعي الإدارة بأهمية تلك العناصر، هذا فضلاً عن صعوبة الحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بها.

بينما جاءت العبارة رقم (٢) والتي تنص على "يتوافر في مؤسسات التعليم العالي الأجهزة والبرمجيات اللازمة لنظم معلومات جيدة" في المرتبة الأخيرة من حيث درجة التوافر، بمتوسط موزون (١،٤٧)، وانحراف معياري (٠،٧٢)، وقد يرجع ذلك إلى قلة الموارد المالية الذاتية لمؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت.

٢- النتائج الإجمالية للمحاور:

يوضح الجدول رقم (١٠) النتائج الإجمالية لمتطلبات تطوير مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي.

جدول (١٠)

النتائج الإجمالية لمتطلبات تطوير مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي

| الترتيب | درجة التوافر | معامل الاختلاف | الانحراف المعياري | المتوسط الموزون | المحور |
|---------|--------------|----------------|-------------------|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| ٢ | متوسطة | %١١,٧٠ | ٠,٢١ | ١,٧٩ | الهيكل التنظيمي لمؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت |
| ١ | متوسطة | %٩,٩٧ | ٠,١٨ | ١,٨٤ | الثقافة التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت |
| ٣ | متوسطة | %١٢,٤٤ | ٠,٢٢ | ١,٧٦ | الموارد البشرية لمؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت |
| ٤ | متوسطة | %١٤,٤٠ | ٠,٢٥ | ١,٧٤ | الموارد المالية لمؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت |
| ٥ | متوسطة | %١٢,٠٤ | ٠,٢١ | ١,٧١ | نظم المعلومات والاتصالات لمؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت |
| - | متوسطة | %٥,٨٧ | ٠,١٠ | ١,٧٧ | إجمالي متطلبات تطوير مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي |

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- متطلبات تطوير مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي متوفرة بدرجة (متوسطة) بمتوسط موزون (١,٧٧)، وقد يرجع ذلك إلى سياسة مؤسسات التعليم العالي وتوجهها الاستراتيجي في السنوات الأخيرة، والذي فرض عليها ضرورة تهيئة البيئة التنظيمية الملائمة لتبني التخطيط الاستراتيجي.
- جاء محور الثقافة التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت في الترتيب الأول من حيث درجة التوافر بمتوسط موزون (١,٨٤) وبدرجة توافر متوسطة، يليه في الترتيب الثاني محور الهيكل التنظيمي بمتوسط موزون (١,٧٩) وبدرجة توافر متوسطة، يليه في الترتيب الثالث محور الموارد البشرية بمتوسط موزون (١,٧٦) وبدرجة توافر متوسطة، يليه في الترتيب الرابع محور الموارد المالية بمتوسط موزون (١,٧٤) وبدرجة توافر متوسطة، يليه في

الترتيب الخامس والأخير محور نظم المعلومات والاتصالات بمتوسط موزون (١،٧١) وبدرجة توافر متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى قلة توفر الأجهزة والبرمجيات اللازمة لتنظيم معلومات واتصالات جيدة، وندرة البيانات والمعلومات المتعلقة بعناصر البيئة الخارجية؛ نتيجة ضعف علاقة مؤسسات التعليم العالي بمؤسسات الدولة المختلفة، في الوقت الذي لم تحدد فيه مؤسسات التعليم العالي احتياجاتها من البيانات والمعلومات وفق خطة زمنية.

تُشير قيم معامل الاختلاف إلى وجود تقارب في استجابات العينة لمحور الثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت؛ حيث بلغت قيمة معامل الاختلاف (٩٠،٩٧%)، بينما يتزايد الاختلاف في استجابات العينة لمحور الموارد المالية؛ حيث بلغت قيمة معامل الاختلاف (١٤،٤٠%)، وقد يرجع ذلك إلى أن الثقافة التنظيمية بمكوناتها تكاد تكون واضحة لمعظم الأعضاء، بخلاف الموارد المالية التي يشوبها الغموض في كثير من الأحيان.

المحور الثالث: أبرز المقترحات لتطوير إدارة مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الحالية، أمكن التوصل إلى أبرز المقترحات لتطوير إدارة مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي، وذلك من خلال عدة تدابير على النحو الآتي:

١. التدبير التربوي: تنفيذ البرامج والمناهج المختلفة في مختلف الأقسام العلمية؛ والتنسيق بين مجالسها انسجاماً مع الخطة الموضوعية لها، ورفع تقارير حول أنشطتها، وتعبئة الموارد البشرية لنجاحها، وتقويم الأداء المهني، والاعتناء بموارد المؤسسة التعليمية.
٢. التدبير الإداري: تتبع أعمال العاملين بالمؤسسة التعليمية؛ وتنفيذهم للإجراءات التنظيمية، متابعة عمليات الامتحانات والنقويم، ورئاسة مجال المؤسسة (الجامعة، الكلية، الأقسام).
٣. التدبير الاجتماعي: تفعيل علاقات التواصل والتفاعل والعمل المشترك مع مختلف الهيئات والمؤسسات، وإبرام اتفاقيات الشراكة، وتحقيق التفاعل الاجتماعي بين أعضائها.
٤. التدبير المالي: الإشراف على التصرف في موارد المؤسسة التعليمية وممتلكاتها، وإعداد وتنفيذ الميزانية المتوقعة، وتحمل المسؤولية المالية والمادية للأمر بالصرف

قائمة المراجع

١. التمام، عبد الله على (٢٠٢١). درجة ممارسة إدارة الجامعة الإسلامية لأساليب إدارة الأزمات خلال جائحة كوفيد ١٩ وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي. مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية. عدد خاص. ٢٤١-٣١٧.
٢. حسن، منال (٢٠٢٠). درجة توظيف متطلبات التخطيط الاستراتيجي في جامعة الزيتونة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. ٢٨(٢). ٢٩٠-٣٠٩.
٣. حمزة، أسوان عبد الله (٢٠٢٠). العلاقة بين مؤشرات التخطيط الاستراتيجي والأداء الجامعي في جامعة عدن. المجلة الأردنية في العلوم التربوية. جامعة اليرموك. ١٦(٢). ١٧٣-١٨٩.
٤. الرشيد، فواز دهيم (٢٠٢٠). واقع الإبداع التنظيمي لدى الإداريين في مؤسسات التعليم العالي الكويتية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة: دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات التعليم العالي الكويتية. مجلة العلوم التربوية والنفسية. المركز القومي للبحوث غزة. ٤(٢٠). ١٠٦-١١٧.
٥. السعودي، رمضان محمد (٢٠١٤). التخطيط الاستراتيجي وجودة تسويق الخدمات الجامعية. دار المعرفة الجامعية. الإسكندرية.
٦. الشهري، عماد مشرف؛ الختلان، منصور زيد (٢٠١٨). المعوقات التنظيمية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة (دراسة حالة على جامعة الأمير سلطان بن عبد العزيز). مجلة البحث العلمي في التربية. ٢(١٩). ١-٣٨.
٧. شبيته، منصور (٢٠٠٥). التخطيط لتحديث التعليم العالي وتفعيل مخرجاته. مجلة الجامعي. ٩(٩). ١٢٩-١٣٧.
٨. طرف، أميرة؛ عبد الله، وليد؛ الخلف، مشاري؛ الخشاب، يسرا (٢٠١٧). الجامعة في دوامة المشكلات.. والحلول شبه غائبة، جريد القبس الكويتية، ١٥ سبتمبر، <https://alqabas.com/article/435250>.

٩. الطشة، غنيم حمود (٢٠١٥). فاعلية الاتصال الإداري لدى الإدارات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. جرش للبحوث والدراسات. ١٦(٢). ٣٤٣-٣٦٣.
١٠. العازمي، مزنة سعد؛ العازمي، بسمه راشد؛ الهاجري، سالم سعد (٢٠١٨). واقع تطبيق الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية في جامعة الكويت وأثرها على الأداء التنظيمي. المجلة التربوية. جامعة الكويت. ٣٢(١٢٨). ١٥-٥٥.
١١. عبد القادر، المكاشفي الخضر (٢٠٢١). أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة أداء أعضاء هيئة التدريس بالتطبيق على جامعة الجفرة. مجلة الفلزم للدراسات الاقتصادية والاجتماعية. (٣). ٤٧-٦٧.
١٢. عبد القدوس، خالد؛ برحو، نور الدين (٢٠٢٠). دور الإدارة المدرسية في إنجاح المنظومة التربوية. المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي. (١٢). ١-١٠.
١٣. عبد المطلب، أحمد (٢٠١٨). منهجية التخطيط الاستراتيجي للجامعة. مجلة كلية التربية. جامعة بنها. ٢٩(١١٦). ١٤٦-١٦٤.
١٤. عليان، حمزة (٢٠٠٨). العلم والتعليم من مبارك الكبير إلى صباح الرابع. مجلة التقدم العلمي. مؤسسة الكويت للتقدم العلمي. (٦٠). ١٦-٢٠.
١٥. العنزي، خليفة حمود (٢٠١٤). تطوير عمليات صنع القرار التربوي بجامعة الكويت في ضوء الإدارة الإستراتيجية: تصور مقترح. مجلة التربية. جامعة الأزهر. ١٦٠(١). ٣٠-٦٧.
١٦. عودة، علاء خالد (٢٠١٧). معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط. الأردن.
١٧. عيد، محمود عمر (٢٠٢٠). تصور مقترح لتحسين سياسة الاعتماد لمؤسسات التعليم العالي في ضوء خبرات بعض الدول. المجلة التربوية. كلية التربية. جامعة سوهاج. ١(٨٢). ١٧٢-٢٥٥.

-
١٨. الغريب، طارق خالد (٢٠١٥). برنامج مقترح لتطوير مهارات التخطيط الاستراتيجي لقيادي مؤسسات التعليم العالي الحكومية في دولة الكويت في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة للتخطيط. رسالة دكتوراه. كلية الدراسات العليا. الجامعة الأردنية.
١٩. الفليكاوي، سالم حمد.؛ وآخرون (٢٠١٤). قياس معدلات العائد على التعليم في دولة الكويت. دراسة مشتركة وزارة التربية والمعهد العربي للتخطيط. منشورات إدارة التخطيط. وزارة التربية. الكويت.
٢٠. المغربي، محمد عبد الفتاح (٢٠٢٠). تقويم العمليات الإدارية بوحدات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات المصرية. مجلة كلية التربية. عين شمس، ٤٤(٣). ٢٢١ - ٢٧٨.
٢١. منصور، هوري؛ عياد، محمد؛ ساوس، الشيخ (٢٠٢٠). مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الممارسات الإبداعية للعاملين في مؤسسات التعليم العالي. مجلة الاقتصاد والتطبيقات الإحصائية. ١٧(٣). ٢٧٠ - ٢٨٩.
22. Dooris, Michael.; Kelley, John.; Trainer, James. (2002). Strategic planning in higher education. *New Directions for Higher education*. (116). 5-11.
23. Hassanien, M. A. (2017). Strategic Planning in Higher Education, a Need for Innovative Model. *Journal of Education, Society and Behavioural Science*. 23(2). 1-11.
24. Inga, Esteban.; Inga, Juan.; Cárdenas, Jorge. (2021). Planning and Strategic Management of Higher Education Considering the Vision of Latin America, Education science. 11(4). p188; <https://doi.org/10.3390/educsci11040188>.