

التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في جامعة الكويت

صالح محمد حمد مشعل

معلم بوزارة التربية - الكويت

مستخلص البحث:

هدف هذا البحث إلى تحديد التحديات العالمية التي تواجه التخطيط الإستراتيجي في جامعة الكويت، وتكونت عينة الدراسة من (118) عضو من أعضاء هيئة التدريس والقيادات في جامعة الكويت، واستخدم الباحث استبانة للتعرف على التحديات العالمية التي تواجه التخطيط الاستراتيجي بجامعة الكويت، كما استخدم المنهج الوصفي لذلك، وقد خلص البحث إلى وجود مجموعة من التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي بجامعة الكويت منها على سبيل المثال: (نقص المعرفة لدى العاملين بالجامعة بالتخطيط الاستراتيجي - ضعف القدرة لدى العاملين بالجامعة على المشاركة في التخطيط الاستراتيجي - ضعف رغبة العاملين بالجامعة على تطوير قدراتهم وتحسينها وتنميتها في مجال التخطيط الاستراتيجي - عدم امتلاك العاملين بالجامعة الخبرة الكافية التي تمكنهم من إبداء آرائهم في تعديل الخطة الاستراتيجية - التدريب الذي تقدمه إدارة الجامعة للعاملين في مجال التخطيط الاستراتيجي غير كافٍ - شيوع المركزية في القرارات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي).

الكلمات المفتاحية: التحديات العالمية - التخطيط الاستراتيجي.

Challenges facing strategic planning at Kuwait University

Saleh Mohamed Hamad Mashal

Teacher at the Ministry of Education – Kuwait

Abstract

The current research aimed at identifying the global challenges facing strategic planning at Kuwait University. The sample of the research consisted of (118) faculty members and leaders at Kuwait University, and the researcher used a questionnaire to identify the global challenges facing strategic planning at Kuwait University, and the descriptive method was used in the research. The research concluded that there are a range of challenges facing the strategic planning at Kuwait University, for example: (Weak ability of the university employees to participate in strategic planning –Weak desire of the university employees to develop, and improve their abilities in the field of strategic planning– The university employees do not have sufficient experience that enables them to express their opinions in the process of strategic plan modification– The training provided by the university administration to employees in the field of strategic planning is insufficient–The prevalence of centralization in decisions related to strategic planning.

Keywords: (Strategic planning – Global challenges).

مقدمة:

تحتل الجامعة مكان الصدارة في المجتمع، فهي المسؤولة عن تطوره وتجديد أفكاره، باعتبارها مركز إشعاع علمي ومعرفي وثقافي، وهي المنبر الذي تنطلق منه توجهات وأراء المفكرين والعلماء؛ حيث تمثل الجامعة عقل الأمة ومعيار مجدها ودليل شخصيتها الثقافية (طارق أبو العطا، 2013).

ونظرًا لدور الجامعة وضرورة تحسين جودتها، فقد سعت معظم الدول إلى تطوير مؤسسات التعليم الجامعي من خلال تبني المداخل الحديثة التي يأتي في مقدمتها التخطيط الإستراتيجي، والذي يعد بمثابة مدخل يستشرف آفاق ومستقبلات تربوية ممكنة ومحتملة، ويعمل على مواجهتها، بتشخيص الإمكانيات المتاحة لدى الجامعة، والمتوقعة، واستشرف الفرص والإمكانيات الجديدة والمتاحة لمستقبل الجامعة (حسن مختار، 2007).

حيث إن هناك العديد من القوى والعوامل التي تجبر مؤسسات التعليم العالي للتوجه نحو التخطيط الاستراتيجي، ومن هذه القوى والعوامل ما ذكره هوارد (Hayward, 2008) زيادة الطلب على خدمات التعليم العالي مع تراجع حجم التمويل الحكومي، والحاجة للتنافس مع أنماط التعليم العالي الطارئة الجديدة مع الحاجة للمحافظة على روح الجامعة التقليدية القائمة، لذلك فالخطط الإستراتيجية سوف تساعد مؤسسات التعليم العالي على مواجهة هذه التحديات والاحتياجات. (Chang, 2008).

فقد ذكر (أحمد القطامين، 2002، 37) أن التخطيط الإستراتيجي كأسلوب إداري يختلف عن غيره من أساليب الإدارة الفعالة في كون مبادئه الأساسية وأساليبه ونظرياته قد جرى تطويرها بمزيج من التجارب العملية الميدانية والفكر الأكاديمي المنهجي المتخصص.

وقد أشار ماجد أنور عشقي (2009، 1-2) على مجموعة من التحديات العالمية التي تواجه التخطيط الاستراتيجي، أبرزها: زيادة معدلات التغيير، وشدة المنافسة، والتغيرات التكنولوجية، وعجز الموارد المتاحة وندرتها، وعولمة الإدارة فكريًا وتطبيقًا، والتحول الفكري من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الاستراتيجية، وتغير قوى العمل.

كما أورد عبد الرحمن بن أحمد الصائغ (2007، 232) بعض التحديات التي تواجه أنظمة التعليم العالي في دول مجلس التعاون الخليجي، ومنها:

1. عدم قدرة مؤسسات التعليم العالي على استيعاب الأعداد المتزايدة من الطلاب الذين ينهون مرحلة الثانوية.
 2. التصلب والجمود والشكلية.
 3. انعدام الموازنة أو الموازنة بين مخرجات التعليم العالي واحتياجات خطط التنمية الوطنية.
 4. المركزية في صناعة القرارات.
 5. الاختلال أو عدم التوازن في الوظائف التي تضطلع بها مؤسسات التعليم العالي.
 6. عدم اعتماد معايير الكفاءة والاقتدار والتميز في اختيار القادة الإداريين.
- ويتضح مما سبق أن جامعة الكويت تبذل جهداً كبيراً في التخطيط الاستراتيجي سعياً لتحقيق أهدافها المنشودة، إلا أنها تواجه تحديات متعددة قد تؤثر على خططها الاستراتيجية، مما يفرض دراسة تلك التحديات والعمل على مواجهتها.

مشكلة البحث:

تضع دولة الكويت آمالاً كبيرة على استثمار الجامعة في تحقيق التنمية المنشودة، ولذلك تسعى الجامعة جاهدة لتحقيق رؤية الدولة من خلال الخطط الاستراتيجية وتنفيذها، إلا أن هذا التنفيذ يواجهه العديد من التحديات، حيث لاحظ الباحث من خلال دراسته بالجامعة ومتابعته لدور الجامعة أن هناك خلل في تنفيذ الخطة الاستراتيجية. وقد تأكد الباحث من تلك التحديات من خلال مراجعته للدراسات السابقة، مثل دراسة (مبارك عواد البرازي، 2014) والتي هدفت إلى وضع تصور تدريبي مقترح لتطوير القيادات الجامعية في مجال الإدارة الاستراتيجية لتكون قادرة على استيعاب الحاضر ومواكبة التقدم العلمي والتكنولوجي، وتلبية متطلبات سوق العمل، ودراسة ابتسام حسين على العسوسي (2009) والتي بينت بعض المعوقات والتحديات التي تواجه الجامعة، مثل: الروتين والتعقيد الإداري في الجامعة، وصعوبات تحليل البيئة الخارجية للجامعة، وضعف العلاقة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المدني، ومركزية صناعة القرار داخل الجامعة، والفجوة بين البرامج الجامعية واحتياجات سوق العمل، ومقاومة بعض المسؤولين والعاملين في الجامعة للتغيير.

ولذلك تتبلور مشكلة البحث في تعرض جامعة الكويت لبعض التحديات العالمية التي تعيق عملية التخطيط الاستراتيجي بها.

أسئلة البحث:

1. ما واقع التعليم الجامعي بدولة الكويت؟
 2. ما التحديات العالمية التي تواجه التخطيط الإستراتيجي في جامعة الكويت ؟
- أهداف البحث:

هدف البحث الحالي إلى: تحديد التحديات العالمية التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في جامعة الكويت.

أهمية البحث:

تتضح أهمية البحث من خلال:

1. الأهمية النظرية: الاهتمام بمرحلة تعليمية مهمة في الكويت وهي التعليم الجامعي، والتي تتطلب المزيد من الدراسات والبحوث الهادفة لرفع مستوى أداء الجامعة.
2. الأهمية العلمية: تحديد التحديات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي في جامعة الكويت، سوف يقدم للمسؤولين ومنتخذي القرار بالجامعة صورة عن تلك التحديات العالمية وسبل مواجهتها.

إجراءات البحث:

- في ضوء مشكلة البحث وللإجابة عن أسئلته تأتي خطوات البحث كما يلي:
1. بناء الإطار العام للبحث يتناول التخطيط الاستراتيجي وتحدياته العالمية بجامعة الكويت.
 2. إعداد استبانة لتحديد التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي.
 3. اختيار عينة البحث.
 4. تطبيق الاستبانة على عينة البحث للوصول إلى النتائج، وتقديم مجموعة من التوصيات والبحوث المقترحة.

مصطلحات البحث:

التخطيط الإستراتيجي:

يعرفه الباحث إجرائياً بأنه العملية العلمية المدروسة التي تنتهي بوضع خطة طويلة الأجل يحدد فيها رسالة الجامعة والغايات والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وطرق تحقيقها،

والبرامج الزمنية لتحقيقها، مع الأخذ بعين الاعتبار التهديدات والفرص البيئية والأمكانيات المتاحة للجامعة.

التحديات العالمية:

يعرفها الباحث إجرائياً بأنها: هي مجموعة المتغيرات المتلاحقة والمتسارعة والجديدة التي تواجه التخطيط الاستراتيجي بجامعة الكويت، والتي يجب على الجامعة التكيف معها باستيعابها أو مواجهتها وإلا أعاقت وحالت بين تحقيق أهداف الجامعة بالشكل المأمول.

الإطار النظري للبحث:

أولاً: مفهوم التخطيط الإستراتيجي:

يعرف حسن مختار (2002، 170) التخطيط الاستراتيجي بأنه هو تفكير استراتيجي منظم، له مقوماته ومفاهيمه وتقنياته الفعالة، ويستخدم المنهج العلمي لاستشراف متغيرات المستقبل، وتحليل بيئة المؤسسة داخلياً وخارجياً؛ لإفادة من الفرص المتاحة، ومواجهة التحديات القائمة والمتوقعة، بصورة تمكن من بناء استراتيجيات قابلة للتنفيذ. كما يعرف التخطيط الإستراتيجي بأنه عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للمنظمة في المستقبل وتصور توجهات مسار المنظمة وتحديد رؤية ورسالة المنظمة مستقبلاً.

وهناك من ينظر إلى التخطيط الاستراتيجي على أنه عملية وضع الأهداف التنظيمية، وتحديد البرامج الشاملة للأفعال والتصرفات التي تساعد على تحقيق هذه الأهداف، ويهتم ويركز على القرارات التي تهدف إلى إحداث تغيرات جوهرية، سواء التغيرات التي تتعلق بالنمو أو بالانكماش. (Richards, 2009, 23).

كما يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه علم وفن توجيه كل قوى المؤسسة التعليمية نحو تطوير الاستراتيجيات، واتخاذ القرارات الجوهرية التي تحدد ملامح مستقبل المؤسسة، ووضع الخطط اللازمة لإنجاز الأهداف والأغراض، وحل القضايا والمشكلات التي يتطلبها الوصول إلى هذا المستقبل المنشود. (منير حربي، وسعيد عبد الغفار، 2010، 137)

ثانياً: مميزات التخطيط الإستراتيجي:

يتفق كلاً من محمد الأغا (2005، 65)؛ وفريد نصيرات، وصالح الخطيب (2005، 416) أن للتخطيط الاستراتيجي مميزات عديدة منها تحقيق التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاث في التخطيط (العليا - الوسطى - الدنيا) وبين مستقبل التنظيم وسبل نجاحه وتطوره، ويرشد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية، ويعمل على التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة على نشاط التنظيم وزيادة فاعليته وكفاءته، وتقديم المساهمة في إحداث جودة أفضل للمنتج أو الخدمة. كما أنه يسعى إلى إيجاد تصور تستطيع من خلاله أن تحقق ميزة تنافسية، وذلك من خلال تحليل الاتجاهات المتوقعة والممكنة والتركيز على المستقبل، ويتميز التخطيط الاستراتيجي بأنه نوعي يركز على إنتاج وتوريد الأفكار غير المسبوقة..

ويؤكد كل من (Tregoe & Zimmeman, 1980)، (20) و (الهالي الشربيني، 2006، 148) على مميزات وفوائد التخطيط الإستراتيجي:

1. يساعد التخطيط الاستراتيجي المؤسسة في الإجابة عن الأسئلة المتعلقة ب (ماذا وكيف وأين).
2. يشجع المشاركة ويعمل على المواءمة بين الآراء المتباينة وفتح قنوات اتصال بين العاملين.
3. ييسر اتخاذ القرارات بشأن القضايا المحورية ويساعد على تنفيذها.
4. يساعد على حصر الأولويات وتعرف الفرص المتاحة والمخاطر المتوقعة.
5. يساعد على تغيير نمط القيادة من رد الفعل إلى منحي الفعل؛ ومن ثم إدارة التغيير بفعالية وكفاءة.
6. يركز على الماضي والحاضر والمستقبل.

ويتضح من العرض السابق ما يشتمله التخطيط الاستراتيجي من مميزات منها:

1. المساهمة في تحقيق التفاعل بين المستويات الإدارية في التخطيط وبين مستقبل المؤسسة وسبل نجاحها وتطويرها، وترشيد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية.
2. العمل على تقليل الآثار السلبية للظروف المحيطة على نشاط المؤسسة وزيادة كفاءتها.

3. التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة تقوم على توقعات البيئة الخارجية والداخلية، ومستويات الأداء في الماضي والحاضر والمستقبل.

ثالثاً: المبادئ والأسس التي يقوم عليها التخطيط الإستراتيجي:

يقوم التخطيط الاستراتيجي على تعرف واقع الحاضر ثم التطلع إلى المستقبل، وبناء الرؤية والرسالة ثم تحديد الأهداف والاستراتيجيات، وبالتالي وضع الخطط والبرامج التنفيذية وذلك من خلال البرامج والمبادرات، ويتم ذلك في إطار تعرف نقاط القوة والضعف الداخلية وفي إطار السلبيات والإيجابيات بالبيئة مع تعدد أبعادها ومستوياتها. (مشعل العنزي، 2009، 14) ويعتمد التخطيط الاستراتيجي - إلى حد كبير - على عملية التنبؤ باتجاهات المتغيرات البيئية، وتحديد أثرها في نشاط الجامعة، وحاجاتها المختلفة، في ضوء متطلبات استراتيجية الجامعة، وما تريد إنجازه من أعمال في المدى المستقبلي الطويل، وعلى هذا يقوم التخطيط الاستراتيجي بالتنبؤ، ومن ثم تقدير احتياجات استراتيجية الجامعة من الموارد المختلفة التي على أساسها تضع إدارة المؤسسة لجامعة استراتيجية عملها، التي تتوافق مع وتخدم أهدافها (Schueler, 2007, 18).

ويستند التخطيط الاستراتيجي إلى بعض الأسس ومنها: البناء التنظيمي المناسب، والتخصيص المتوازن للموارد اللازمة، ووجود نظام ملائم للتحفيز، ووجود أنظمة فعالة للمعلومات الإدارية، ووجود ثقافة تنظيمية مشجعة للعمل. (أحمد القطامين، 2002، 68)

ويعتمد التخطيط الاستراتيجي على مجموعة من المبادئ ومنها: (Prusha, 2006, 9)

1. يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى الاستجابة الاستراتيجية للظروف الحالية والمتوقعة.
2. يجب تنسيق عمليات التخطيط الاستراتيجي من خلال لجنة محددة، يرأسها مدير المؤسسة، ويتم تطبيقها بواسطة الأفراد العاملين، وأعضاء هيئة التدريس شريطة أن يتحمل كل فرد مسؤوليته.
3. يتم التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي على مستويين، أولهما: على مستوى الكلية (بقدر الإمكان المؤسسة الجامعية ككل، وجميع أقسام الكلية)، وثانيهما: على مستوى الجامعة.

4. تتطلب عملية التخطيط الاستراتيجي تشجيع كل وحدة داخل الجامعة للتركيز على ثلاث قضايا هي التوجه الاستراتيجي للمؤسسة في مجالات التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع.

5. يعتمد التخطيط الاستراتيجي على التعاون المتبادل بين لجان التخطيط الاستراتيجي على مستوى الكلية ومستوى الجامعة.

ويتضح من خلال ما سبق أن التخطيط الاستراتيجي يقوم على مجموعة من المبادئ والأسس منها:

1. تعرف الواقع ثم التطلع إلى المستقبل، وبناء الرؤية والرسالة.
2. يعتمد التخطيط الاستراتيجي على عملية التنبؤ بالمتغيرات البيئية، وتحديد أثرها في نشاط الجامعة في ضوء متطلبات استراتيجية الجامعة.
3. ويستند التخطيط الاستراتيجي إلى البناء التنظيمي المناسب، والتخصيص المتوازن للموارد اللازمة للنشاطات التنفيذية المختلفة.
4. يجب تنسيق عمليات التخطيط الاستراتيجي من خلال لجنة محددة، يرأسها (رئيس الجامعة وعميد الكلية)، ويتم تطبيقها بواسطة الأفراد العاملين، وأعضاء هيئة التدريس.
5. يتم التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي على مستويين، أولهما: على مستوى الكلية (بجميع أقسامها)، وثانيهما: على مستوى الجامعة.
6. يتطلب التخطيط الاستراتيجي تشجيع كل وحدة داخل المؤسسة الجامعية للتركيز على التوجه الاستراتيجي.
7. يعتبر التعاون المتبادل بين لجان التخطيط الاستراتيجي على مستوى الكلية ومستوى الجامعة من أهم أسس التخطيط الاستراتيجي.

رابعًا: أهداف التعليم الجامعي في الكويت:

أما أهداف التعليم على المستوى الجامعي في الكويت فإنه يتجه نحو تنمية شخصية الطالب روحياً وجسدياً، وعقلياً، ومعرفياً؛ ليتحمل المهام والأعمال التي تعده الجامعة لها بكل

كفاية ومقدرة ومسئولية، ويمكن تلخيص أهداف التعليم الجامعي كما أوضحها (عيسى الأنصاري، 2007) لإعداد الطالب كما يلي:

1. مؤهلاً ومدرّباً في مجال تخصصه وقادراً على العمل البناء بكفاءة وإتقان لخدمة مجتمعه بوعي وخلق ومسئولية.
2. قادراً على التكيف مع نفسه ومع الآخرين في جميع مواقف حياته الاجتماعية. والسبيل لتحقيق هذا الهدف توفير البيئة المناسبة للطلاب للتعبير عن آرائهم الخاصة.
3. قادراً على الإبداع والتجديد والتوافق مع التغيير الحضاري السريع ومتطلباته.
4. قادراً على بناء أسرة متماسكة يسودها روح الاحترام والمحبة والتعاون.
5. قادراً على مواجهة مشكلات الحياة المختلفة بحكمة وعقلانية وجرأة.

وقد واجه التعليم الجامعي في الكويت العديد من العقبات التي وقفت حائلاً دون تحقيق أهداف التعليم الجامعي بشكل كامل، فبعضها يرجع إلى العملية التعليمية التراكمية التي تلقى منها الطالب تعليمه وهي سوء البناء التعليمي الحاصل في مراحل التعليم العام والذي انعكس بشكل تلقائي على أداء الطلاب في المرحلة الجامعية، ومنها ما يرجع إلى أساليب التدريس، حيث إن الأساليب التقليدية في التعليم أصبحت غير مجدية والتي تقوم على التلقين المباشر أو ما يسمى بالتعليم من طرف واحد (أحمد فيصل، 2017).

ويرى الباحث أن التعليم الجامعي في الكويت يهدف بشكل كبير إلى تنمية شخصية الطالب الكويتي في كافة المجالات والنواحي روحياً وجسدياً، وعقياً، ومعرفياً بحيث يصبح قادراً على العمل بكفاءة وإتقان لخدمة مجتمعه، ومواجهة مشكلات الحياة المختلفة، كما يكون قادراً على تحمل المسؤولية وبناء أسرة متماسكة يسودها روح المحبة والتعاون، وكذلك التكيف مع نفسه ومع الآخرين في جميع مواقف حياته الاجتماعية، وأيضاً يصبح قادراً على الإبداع والتجديد والتوافق مع التغيرات الحضارية ومتطلباتها.

خامساً: واقع التعليم الجامعي في الكويت:

تشير العديد من التقارير التي تستعرض مراكز الدول في ترتيبها التعليمي إلى أن الكويت قد احتلت مراكز متأخرة على مستوى العالم، فالكويت تحتل المركز 742 عالمياً من

أصل 895 و 31 عربيًا بحسب تصنيف المؤسسة العالمية لتصنيف الجامعات (QS) لعام 2015/2014 مما يدل على تدهور التعليم في الكويت، ونذكر بعض أوجه التدهور على مستوى التعليم الجامعي:

1. حاجة سوق العمل:

- لم يعد نظام التعليم العام الحالي بقادر على إعداد القوى العاملة من الكويتيين على مواكبة تحديات المستقبل.
- وهناك عدة عوامل ترجع إليها سبب عدم التوافق بين مخرجات التعليم وحاجات سوق العمل (محمد عبدالله، 2002).
- يبدو أن لا حوارًا منهجيًا أو نظاميًا ولا تخطيط مشترك بين وزارة التربية والتعليم العالي والمساهمين في سوق العمل للتوفيق بين المخرجات من المهنيين والمحترفين وبين حاجات السوق.

- 2. ضعف المبنى التعليمي: الوضع الحالي يشكل واحدًا من مستويات المشاركة في التعليم الجامعي الذي تصاحبه علامات استفهام بشأن جودة وكفاءة التعليم الجامعي.
- 3. السياسة التعليمية: تدلل نتائج الدراسة التي أجرتها إدارة الدراسات والبحوث في مجلس الأمة على الفصل التشريعي الثالث عشر (2009-2010) في مقارنة أولويات كما من النواب والمواطنين الكويتيين بأن السلطة التشريعية تضع التعليم في المرتبة الخامسة.

ولا يمكن لأي دولة أن تتطلع لأن تكون في مصاف الدول المتقدمة ولا يحظى تعليمها في الاهتمام المطلوب، إذ أن التنمية ترتبط بالوعي المجتمعي للأفراد ومدى إحترامهم للقوانين ونظم العمل فضلاً عن الاعتقاد الذي يجب أن يترسخ بأهمية دور كل فرد على حده في أداء الدور المناط به في عمله في سبيل الدفع بعجلة التنمية في المجالات المختلفة (توني بليز، 2012).

وهناك عوامل أخرى كثيرة منها عدد السكان ومعدل النمو السكاني، معدل البطالة والحقبة التاريخية وطبيعتها التي يعيشها المجتمع، ثم الاتجاهات العالمية.

وتعد قضية تمويل التعليم والإنفاق عليه من الموضوعات التي باتت تشغل المسؤولين لمجموعة من الأسباب منها:

1. الطلب الاجتماعي المتزايد على التعليم من قبل كافة شرائح المجتمع وفئاته المختلفة وذلك لكافة مراحل التعليم وكل أنواعه.
 2. الارتفاع الملحوظ في تكلفة إعداد طالب اليوم عن تكلفة إعداده بالأمس.
 3. دخول القطاع الخاص المجال التعليمي بشكل قوي ومؤثر حتى صار الآن منافسًا قويًا للقطاع الحكومي في التعليم (نبيل متولى، 2001، 74 - 75).
- رابعاً: التحديات التي تواجه التعليم الجامعي في الكويت:

لقد أدى البحث عن العوامل الأساسية في زيادة الثروة والدخل والإسراع في التنمية إلى التساؤل عن مكانة التربية ضمن هذه العوامل، وعن وظيفتها الاقتصادية. لقد تم التأكيد على أن التربية تمثل استثماراً لرؤوس الأموال لا مجرد استهلاكية تقدم للمواطنين، وأنها بالتالي صناعة من الصناعات، وأن ما ينفق عليها يعطي أرباحاً وعوائد أضعافاً مضاعفة.

ومن الأسباب الداعية لاعتبار التربية استثماراً وتوظيفاً مثمراً لرؤوس الأموال ما يلي:

1. من النتائج البارزة للتربية أنها تزيد من دخل الأفراد وأرباحهم وتيسر لهم سبل الحصول على الأعمال والوظائف، وبالتالي كسب الرزق.
2. تقدم التربية للمجتمع عوائد إنتاجية كبيرة عن طريق تيسير سبل البحث العلمي ووسائله وما ينجم عنه من نتائج كبيرة تعود بالفائدة على الفرد نفسه وبالتالي على المجتمع.
3. تقوم التربية بتعهد قابليات الأفراد ومواهبهم والكشف عنها وتقديمها للمجتمع.
4. تزيد التربية من قدرة الأفراد على التكيف مع ظروف العمل وتقلباته.
5. أهمية الدور الذي يلعبه رأس المال البشري في جميع مجالات التنمية، حيث يعتبر رأس المال البشري بما يمتلكه من قدرات وإمكانيات هو أكثر رؤوس الأموال عطاء وإنتاجية (عبدالله الرشدان، 2005، 95-96).

وقد شهد التعليم والإنفاق عليه في العقود الأخيرة زيادة كبيرة تمثلت في ارتفاع تكلفة التعليم في جميع مستوياته، ويمكن إرجاع ما سبق إلى العوامل التالية:

1. الزيادة السكانية وخاصة الناتجة عن زيادة المواليد وقلة الوفيات، وما يصاحب ذلك من زيادة الضغط على التعليم، خاصة بعدما تبنت دول العالم فكرة التعليم الإلزامي المجاني.
 2. محاولات معظم الدول إطالة عدد سنوات التعليم الإلزامي المجاني ليتدعى المرحلة الابتدائية إلى الإعدادية، وربما إلى المرحلة الثانوية.
 3. الاهتمام بعوامل الجودة في التعليم مثل: رفع مستوى إعداد المعلم وتدريبه أثناء الخدمة، وتطوير المناهج.
 4. تزايد الاهتمام بالدراسات التطبيقية والتكنولوجية في مرحلة التعليم الثانوي والعالي.
 5. التوسع الكمي والكيفي في التعليم العالي الذي يعد أكثر مراحل التعليم تكلفة، نظراً لطبيعة الدراسة فيه ولأهدافه المتميزة (محمد عابدين، 2000، 57-58).
 6. المشروعات التعليمية وما تتطلبه من مباني ومعدات وأجهزة وأثاث ومعلمين وفنيين وعمال وتجهيزات باهظة التكاليف وتحتاج إلى نفقات مالية وذلك في ظل الارتفاع المتزايد.
 7. غلبة القيم الديمقراطية ومبادئ الرفاهية والعدالة الاجتماعية، وما ترتب عليها من زيادة الطموح التعليمي، وزيادة التزام الدولة بالتوسع في مجالات التنمية والخدمات على السواء قد جعل ميدان التعليم يدخل في سباق مع غيره من الميادين من أجل الحصول على التمويل (فيصل الراوي، وجمان عبد المنعم، وفهد الرويشد، 2000، 131-132).
- وتنص المواد التالية من الدستور الكويتي على ما يلي:

- مادة (13) : التعليم ركن أساسي لتقدم المجتمع تكفله الدولة وترعاه.
 - مادة (40) : التعليم حق للكويتيين تكفله الدولة وفقاً للقانون وفي حدود النظام العام والآداب، والتعليم إلزامي مجاني في مراحله الأولى وفقاً للقانون.
- إن تمويل التعليم سواء الجامعي أو ما قبله في أغلب الدول العربية ومنها الكويت يعتمد على ميزانية الدولة التي تكاد تكون المصدر الأول والوحيد لتمويل التعليم، إلى جانب نذر القليل من الهبات والتبرعات غير المنتظمة، وذلك في ظل المركزية التي تضرب بجذورها في جميع أنظمة الحكم العربي. إن بعض المؤشرات الإحصائية التي تؤكد عدم نجاح أساليب إدارة الأنظمة التعليمية وعجزها عن الاستغلال الأمثل للإمكانات الاقتصادية في تطوير منظومة

التعليم في دول الخليج العربي بوجه عام، وفي الكويت بوجه خاص تبرز في مجال التعليم (سعد العازمي، 2007، 8).

من خلال ما تم عرضه من تحديات يخلص الباحث إلى تحديد أهم التحديات التي تواجه التعليم الجامعي في الكويت، ومنها: ارتفاع تكلفة التعليم الجامعي في دولة الكويت، كما أن ضمان الجودة والاعتماد بدولة الكويت ما زال في مرحلة البداية، مما يترتب عليه ندرة الوعي بثقافة الجودة، وضعف التعاون بين مركز التقويم الذاتي لكل جامعة وبين المؤسسة الخارجية التي ستتولى عملية الاعتماد الأكاديمي، وتطبيق معايير دولية قد لا تتماشى مع طبيعة الكليات بجامعة الكويت.

منهج البحث وإجراءاته

أولاً: منهج البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي، والذي يعرفه (حسن شحاته وزينب النجار، 2003) بأنه أحد مناهج البحث الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كفيئاً أو تعبيراً كميّاً.

ثانياً: عينة البحث:

عينة البحث عينة عشوائية من القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت، متمثلة في عمداء الكليات، ومساعدي العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية، وتكونت العينة من (118) فرداً.

ثالثاً: إعداد أداة البحث:

هدفت أداة البحث إلى تحديد التحديات العالمية التي تواجه التخطيط الإستراتيجي في جامعة الكويت. وبعد الاطلاع على العديد من الأدوات والمقاييس التي يعتمد عليها الباحثون في الحصول على المعلومات المطلوبة لفهم وحل المشكلات، فقد قام الباحث باستخدام الإستبانة كأداة مناسبة لمشكلة البحث، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)، وذلك للإجابة عن فقرات الإستبانة بناءً على القيم الآتية: أوافق تماماً (5) نقاط، أوافق (4) نقاط، أوافق إلى حد ما (3) نقاط، لا أوافق (2) نقطتان، لا أوافق مطلقاً (1) نقطة واحدة. وتم بناء الإستبانة التالي:

1. تحديد المحاور الرئيسية التي شملتها الإستبانة في صورتها المبدئية وهي:
 - المحور الأول: قيادة الجامعة وقد اشتمل هذا المحور على (13) عبارة.
 - المحور الثاني: جهاز التخطيط الإستراتيجي بالجامعة وقد اشتمل هذا المحور على (20) عبارة.
 - المحور الثالث: ثقافة العاملين (أعضاء هيئة التدريس) وقد اشتمل هذا المحور على (10) عبارة.
 - المحور الرابع: الجهاز الإداري بالجامعة (العاملين) وقد اشتمل هذا المحور على (10) عبارة.
 2. صياغة العبارات التي تدرج تحت كل محور.
 3. إعداد الإستبانة في صورتها الأولية والتي شملت (53) عبارة، والملحق رقم (1) يوضح الإستبانة في صورتها الأولية.
 4. تم عرض الإستبانة على عشرة محكمين في مجال التربية المقارنة والإدارة التعليمية والملحق رقم (3) يبين أسماء المحكمين.
 5. تم تعديل الإستبانة بناءً على ملاحظات السادة المحكمين؛ حيث أصبحت في صورتها النهائية ستة محاور رئيسية واشتملت على (71) عبارة، وهي:
 - المحور الأول: توافر الموارد المالية وقد اشتمل هذا المحور على (8) عبارات.
 - المحور الثاني: كفاءة الموارد البشرية وقد اشتمل هذا المحور على (10) عبارات.
 - المحور الثالث: قيادة الجامعة وقد اشتمل هذا المحور على (13) عبارة.
 - المحور الرابع: جهاز التخطيط الإستراتيجي بالجامعة وقد اشتمل هذا المحور على (20) عبارة.
 - المحور الخامس: ثقافة العاملين (أعضاء هيئة التدريس) وقد اشتمل هذا المحور على (10) عبارات.
 - المحور السادس: الجهاز الإداري بالجامعة (العاملين) وقد اشتمل هذا المحور على (10) عبارات. والملحق رقم (2) يوضح الإستبانة في صورتها النهائية.
- حساب صدق وثبات الإستبانة:

وقد تم التأكد من صدق الأداة بطريقتين وهما:

1- صدق المحتوى:

ويطلق عليه الصدق الظاهري، وللتأكد من الصدق الظاهري تم عرض الأداة في صورتها الأولية على مجموعة من أساتذة جامعيين متخصصين في مجال التربية المقارنة والإدارة التعليمية بلغ عددهم (10) ¹، وقد طُلب منهم إبداء ملاحظاتهم حول مناسبة عبارات الاستبانة ومدى انتماء العبارات إلى كل محور من المحاور الأربعة، وكذلك وضوح الصياغة، وفي ضوء التعديلات والملاحظات تم إضافة محورين رئيسيين آخرين وهما محور توافر الموارد المالية ومحور كفاءة الموارد البشرية ليصبح عدد المحاور الرئيسية ستة محاور بدلاً من أربعة محاور وبذلك تصبح عدد عبارات الاستبانة في صورتها النهائية (71) عبارة بدلاً من (53)، موزعة بحسب جدول (1) والملحق رقم (2) يبين الاستبانة في صورتها النهائية².

جدول (1) المحاور الرئيسية وعدد عبارات الاستبانة حسب كل محور

عدد العبارات	المحور
8	أولاً: توافر الموارد المالية
10	ثانياً: كفاءة الموارد البشرية
13	ثالثاً: قيادة الجامعة
20	رابعاً: جهاز التخطيط الاستراتيجي بالجامعة
10	خامساً: ثقافة العاملين (أعضاء هيئة التدريس)
10	سادساً: الجهاز الإداري بالجامعة (العاملين)
71	مجموع عبارات الاستبانة ككل

2- صدق الاتساق الداخلي:

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لاستبانة التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي وذلك من خلال تطبيق الاستبانة، ويمكن توضيحها كما يلي:

¹ ملحق (1) بأسماء السادة المحكمين.
² ملحق (2) الاستبانة في صورتها النهائية.

أ (حساب معاملات الارتباط بين مفردات استبانة التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي والدرجة الكلية للاستبانة.

جدول (2) معاملات الارتباط بين مفردات استبانة التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي والدرجة الكلية للاستبانة (*).

رقم المفردة	معامل ارتباط المفردة بالدرجة الكلية للاستبانة	مستوى الدلالة	رقم المفردة	معامل ارتباط المفردة بالدرجة الكلية للاستبانة	مستوى الدلالة	رقم المفردة	معامل ارتباط المفردة بالدرجة الكلية للاستبانة	مستوى الدلالة
1	.634**	0.01	25	.499**	0.01	49	.616**	0.01
2	.688**	0.01	26	.541**	0.01	50	.589**	0.01
3	.615**	0.01	27	.678**	0.01	51	.550**	0.01
4	.696**	0.01	28	.648**	0.01	52	.656**	0.01
5	.699**	0.01	29	.620**	0.01	53	.646**	0.01
6	.561**	0.01	30	.585**	0.01	54	.635**	0.01
7	.602**	0.01	31	.617**	0.01	55	.522**	0.01
8	.701**	0.01	32	.662**	0.01	56	.463**	0.01
9	.742**	0.01	33	.634**	0.01	57	.540**	0.01
10	.714**	0.01	34	.743**	0.01	58	.642**	0.01
11	.581**	0.01	35	.666**	0.01	59	.562**	0.01
12	.617**	0.01	36	.612**	0.01	60	.585**	0.01

(* رقم المفردة في الجدول يشير إلى رقمها تبعاً للاستبانة ككل في صورتها النهائية.

0.01	.620**	61	0.01	.687**	37	0.01	.644**	13
0.01	.617**	62	0.01	.753**	38	0.01	.637**	14
0.01	.693**	63	0.01	.706**	39	0.01	.576**	15
0.01	.681**	64	0.01	.659**	40	0.01	.620**	16
0.01	.585**	65	0.01	.666**	41	0.01	.520**	17
0.01	.543**	66	0.01	.652**	42	0.01	.641**	18
0.01	.595**	67	0.01	.665**	43	0.01	.647**	19
0.01	.609**	68	0.01	.701**	44	0.01	.577**	20
0.01	.590**	69	0.01	.605**	45	0.01	.601**	21
0.01	.694**	70	0.01	.771**	46	0.01	.643**	22
0.01	.680**	71	0.01	.470**	47	0.01	.664**	23
			0.01	.520**	48	0.01	.746**	24

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى (0,01) وهذا يدل على ترابط وتماسك مفردات استبانة التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي والدرجة الكلية للاستبانة.

(ب) حساب معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للاستبانة.

جدول (3) معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور من محاور استبانة التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي والدرجة الكلية للاستبانة.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	محاور الاستبانة
0.01	.966**	المحور الأول: توافر الموارد المالية
0.01	.964**	المحور الثاني: كفاءة الموارد البشرية

0.01	.941**	المحور الثالث: قيادة الجامعة
0.01	.962**	المحور الرابع: جهاز التخطيط الاستراتيجي بالجامعة
0.01	.960**	المحور الخامس: ثقافة العاملين (أعضاء هيئة التدريس)
0.01	.967**	المحور السادس: الجهاز الإداري بالجامعة (العاملين)

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى (0,01) وهذا يدل على ترابط وتماسك كل محور من محاور استبانة التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي والدرجة الكلية للاستبانة.

(ج) حساب معاملات الارتباط بين كل مفردة من مفردات المحور والدرجة الكلية للمحور.

▪ حساب معاملات الارتباط بين كل مفردة من مفردات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور.

جدول (4) معاملات الارتباط بين كل مفردة من مفردات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور (*).

رقم المفردة	معامل ارتباط المفردة بالدرجة الكلية للمحور	مستوى الدلالة
1	.648**	0.01
2	.693**	0.01
3	.644**	0.01
4	.696**	0.01
5	.728**	0.01
6	.608**	0.01
7	.645**	0.01

(* رقم المفردة في الجدول يشير إلى رقمها تبعاً للاستبانة ككل في صورتها النهائية).

0.01	.709**	8
------	--------	---

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى (01،0) وهذا يدل على ترابط وتماسك كل مفردة من مفردات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور.

- حساب معاملات الارتباط بين كل مفردة من مفردات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور. جدول (5) معاملات الارتباط بين كل مفردة من مفردات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور (*).

رقم المفردة	معامل ارتباط المفردة بالدرجة الكلية للمحور	مستوى الدلالة
9	.698**	0.01
10	.763**	0.01
11	.688**	0.01
12	.724**	0.01
13	.790**	0.01
14	.701**	0.01
15	.792**	0.01
16	.785**	0.01
17	.845**	0.01
18	.808**	0.01

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى (01،0) وهذا يدل على ترابط وتماسك كل مفردة من مفردات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور.

(* رقم المفردة في الجدول يشير إلى رقمها تبعاً للاستبانة ككل في صورتها النهائية).

- حساب معاملات الارتباط بين كل مفردة من مفردات المحور الثالث والدرجة الكلية للمحور. جدول (6) معاملات الارتباط بين كل مفردة من مفردات المحور الثالث والدرجة الكلية للمحور (*).

رقم المفردة	معامل ارتباط المفردة بالدرجة الكلية للمحور	مستوى الدلالة
19	.698**	0.01
20	.763**	0.01
21	.688**	0.01
22	.724**	0.01
23	.790**	0.01
24	.701**	0.01
25	.792**	0.01
26	.785**	0.01
27	.845**	0.01
28	.808**	0.01
29	.701**	0.01
30	.674**	0.01
31	.679**	0.01

(*) رقم المفردة في الجدول يشير إلى رقمها تبعاً للاستبانة ككل في صورتها النهائية .

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى (0,01) وهذا يدل على ترابط وتماسك كل مفردة من مفردات المحور الثالث والدرجة الكلية للمحور.

- حساب معاملات الارتباط بين كل مفردة من مفردات المحور الرابع والدرجة الكلية للمحور. جدول (7) معاملات الارتباط بين كل مفردة من مفردات المحور الرابع والدرجة الكلية للمحور (*).

رقم المفردة	معامل ارتباط المفردة بالدرجة الكلية للمحور	مستوى الدلالة
32	.677**	0.01
33	.725**	0.01
34	.657**	0.01
35	.757**	0.01
36	.505**	0.01
37	.526**	0.01
38	.679**	0.01
39	.647**	0.01
40	.665**	0.01
41	.520**	0.01
42	.609**	0.01
43	.662**	0.01
44	.644**	0.01
45	.666**	0.01
46	.504**	0.01
47	.551**	0.01
48	.702**	0.01

(* رقم المفردة في الجدول يشير إلى رقمها تبعاً للاستبانة ككل في صورتها النهائية).

0.01	.698**	49
0.01	.639**	50
0.01	.702**	51

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى (0،01) وهذا

يدل على ترابط وتماسك كل مفردة من مفردات المحور الرابع والدرجة الكلية للمحور.

- حساب معاملات الارتباط بين كل مفردة من مفردات المحور الخامس والدرجة الكلية للمحور. جدول (8) معاملات الارتباط بين كل مفردة من مفردات المحور الخامس والدرجة الكلية للمحور (*).

رقم المفردة	معامل ارتباط المفردة بالدرجة الكلية للمحور	مستوى الدلالة
52	.641**	0.01
53	.641**	0.01
54	.642**	0.01
55	.586**	0.01
56	.650**	0.01
57	.665**	0.01
58	.650**	0.01
59	.567**	0.01
60	.521**	0.01
61	.579**	0.01

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى (0،01) وهذا

يدل على ترابط وتماسك كل مفردة من مفردات المحور الخامس والدرجة الكلية للمحور.

(*) رقم المفردة في الجدول يشير إلى رقمها تبعاً للاستبانة ككل في صورتها النهائية.

- حساب معاملات الارتباط بين كل مفردة من مفردات المحور السادس والدرجة الكلية للمحور. جدول (9) معاملات الارتباط بين كل مفردة من مفردات المحور السادس والدرجة الكلية للمحور (*).

رقم المفردة	معامل ارتباط المفردة بالدرجة الكلية للمحور	مستوى الدلالة
62	.600**	0.01
63	.582**	0.01
64	.601**	0.01
65	.652**	0.01
66	.620**	0.01
67	.687**	0.01
68	.691**	0.01
69	.725**	0.01
70	.602**	0.01
71	.630**	0.01

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى (0,01) وهذا يدل على ترابط وتماسك كل مفردة من مفردات المحور السادس والدرجة الكلية للمحور مما يدل على أن الاستبانة تتمتع باتساق داخلي.

ثبات الأداة: يقصد بثبات الاستبانة وفقاً لجلفورد النسبة بين التباين الحقيقي إلى التباين المشاهد (الكلّي) لدرجات الاختبار، وهو من أهم الشروط السيكومترية للمقياس بعد الصدق لأنه يتعلق بمدى دقة المقياس في قياس ما يدعي قياسه (على ماهر خطاب، 2008، 163).

(*) رقم المفردة في الجدول يشير إلى رقمها تبعاً للاستبانة ككل في صورتها النهائية .

وإستخدم الباحث الطرق التالية لحساب ثبات الاستبانة:

- 1- طريقة ألفا كرونباخ.
- 2- طريقة التجزئة النصفية باستخدام معادلتى سييرمان براون، وجوتمان.

وفيما يلى توضيح لهذه الطرق:

1- طريقة ألفا كرونباخ.

قام الباحث باستخدام معادلة ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات الاستبانة وذلك من خلال التطبيق الذى تم للاستبانة على العينة الاستطلاعية التى قوامها (118) مسؤل ويوضح الباحث معاملات الثبات للمحاور الستة وللاستبانة ككل من خلال جدول (10) التالى:

جدول (10) معاملات ثبات محاور استبانة التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي والاستبانة ككل بطريقة ألفا كرونباخ.

معامل ثبات ألفا كرونباخ	عدد المفردات	محاور الاستبانة
.937	8	المحور الأول: توافر الموارد المالية
.947	10	المحور الثانى: كفاءة الموارد البشرية
.916	13	المحور الثالث: قيادة الجامعة
.917	20	المحور الرابع: جهاز التخطيط الاستراتيجى بالجامعة
.903	10	المحور الخامس: ثقافة العاملين (أعضاء هيئة التدريس)
.936	10	المحور السادس: الجهاز الإداري بالجامعة (العاملين)
.987	71	الاستبانة ككل

يتضح من نتائج جدول (10) أن معامل ثبات الاستبانة ككل (0.98) مما يؤكد ثبات الاستبانة.

2- طريقة التجزئة النصفية.

تم تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية التى قوامها (118) مسؤل، وحساب معامل الارتباط بين نصفي الاستبانة (الزوجي والفردى) (للاستبانة ككل) وكذلك لكل محور

من المحاور، باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS حيث تم حساب معامل الارتباط (معامل ثبات التجزئة النصفية) باستخدام معادلة جوتمان وكذلك باستخدام معادلة تصحيح الطول لسبيرمان براون وفيما يلي توضيح من خلال جدول (11) التالي:

جدول (11) معامل ثبات التجزئة النصفية استبانة التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي ككل ولكل محور من المحاور باستخدام معادلة جوتمان وسبيرمان براون.

محاور الاستبانة	باستخدام معادلة جوتمان	باستخدام معادلة سبيرمان براون
المحور الأول: توافر الموارد المالية	.937	.938
المحور الثاني: كفاءة الموارد البشرية	.911	.926
المحور الثالث: قيادة الجامعة	.914	.917
المحور الرابع: جهاز التخطيط الاستراتيجي بالجامعة	.903	.906
المحور الخامس: ثقافة العاملين (أعضاء هيئة التدريس)	.901	.903
المحور السادس: الجهاز الإداري بالجامعة (العاملين)	.928	.928
الاستبانة ككل	.986	.987

يتضح من نتائج جدول (11) أن معامل ثبات الاستبانة ككل (0.98) مما يؤكد ثبات الاستبانة.

رابعاً: الدراسة الميدانية:

تم تطبيق الاستبانة على عينة عشوائية من القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت، متمثلة في عمداء الكليات، ومساعدي العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية، وتكونت العينة من (118) فرداً. وقد خلص البحث إلى وجود مجموعة من التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي بجامعة الكويت.

خامساً: نتائج البحث:

هدف البحث إلى تعرف التحديات العالمية التي تواجه التخطيط الاستراتيجي بجامعة الكويت، نستعرضها فيما يلي. "ما التحديات العالمية التي تواجه التخطيط الاستراتيجي بجامعة الكويت من وجهة نظر عينة البحث؟"

وللإجابة على هذا السؤال تم عمل استبانة للتعرف على التحديات العالمية التي تواجه التخطيط الاستراتيجي بجامعة الكويت وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)، وذلك للإجابة عن فقرات الاستبانة بناءً على القيم الآتية: أوافق تماماً (5) نقاط، أوافق (4) نقاط، أوافق إلى حد ما (3) نقاط، لا أوافق (2) نقطتان، لا أوافق مطلقاً (1) نقطة واحدة.

جدول (12) التوزيع النسبي المئوي لإجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالمحور الأول (توافر الموارد المالية) ودرجات الموافقة عليها حسب أسلوب التوزيع النسبي.

م	العبارة	أوافق تماماً	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق تماماً
1.	ترتبط عملية التخطيط الاستراتيجي بتوافر الموارد المالية.	59	30	20	5	4
		50%	25.4%	16.9%	4.23%	3.38%
2.	تخصص إدارة الجامعة جزءاً مناسباً من موازنتها للتخطيط الاستراتيجي.	30	20	18	40	10
		25.4%	16.9%	15.3%	33.8%	8.47%
3.	المبلغ المخصص لعمليات التخطيط الاستراتيجي كافي لتحقيق الأهداف المنشودة.	20	30	18	40	10
		16.9%	25.4%	15.3%	33.8%	8.47%
4.	تعتمد إدارة الجامعة في تنفيذ التخطيط الاستراتيجي على المنح الخارجية.	5	10	40	30	33
		4.23%	8.47%	33.8%	25.4%	27.9%
5.	تسعى إدارة الجامعة للحصول على تمويل من المؤسسات المانحة العربية والدولية.	20	30	30	28	10
		16.9%	25.4%	25.4%	23.7%	8.47%
6.	تعتمد إدارة الجامعة على إيرادات الطلاب	40	30	10	33	5
		33.8%	25.4%	8.47%	27.9%	4.23%

					في بناء خطتها الاستراتيجية.	
					%	
59	20	30	4	5	التكرار	7. تكفي الموارد المالية مراحل التخطيط
50	16.9	25.4	3.38	4.23	النسبة	الاستراتيجي ومستوياتها كافة.
10	28	30	30	20	التكرار	8. تشارك مؤسسات محلية في دعم عملية
8.47	23.7	25.4	25.4	16.9	النسبة	التخطيط الاستراتيجي.
					%	

تشير نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الواردة بالجدول السابق أن نسب متوسط الاستجابة للبعد

الأول الخاص بتوافر الموارد المالية يقع بين (0.39 - 0.83) ويتحقق بدرجة عالية، في الوقت الذي بلغت نسبة متوسط الاستجابة لمجمل هذا البعد (0.63) ويتحقق بدرجة عالية. ويوضح الجدول السابق استجابات أفراد عينة البحث لتحديد درجة تحقق التحديات المرتبطة بتوافر الموارد المالية، ويتضح أن استجابات عينة البحث جعلت العبارة (1) والتي تنص على "ترتبط عملية التخطيط الاستراتيجي بتوافر الموارد المالية" في مقدمة التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي حيث جاء هذا التحدي في الترتيب الأول بنسبة متوسط استجابة (0.83) ويتحقق بدرجة عالية، ثم تلاه في الترتيب الثاني العبارة (6) والتي تنص على "تعتمد إدارة الجامعة على إيرادات الطلاب في بناء خطتها الاستراتيجية" بدرجة تحقق عالية أيضاً (0.71)، وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة (7) والتي تنص على "تكفي الموارد المالية مراحل التخطيط الاستراتيجي ومستوياتها كافة" بدرجة تحقق متوسطة بنسبة متوسط استجابة (0.39). في ضوء ذلك يتضح وجود تحديات تواجه التخطيط الاستراتيجي بجامعة الكويت ترتبط بمدى توافر الموارد المالية.

جدول (13) التوزيع النسبي المئوي لإجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالمحور الثاني (كفاءة الموارد البشرية) ودرجات الموافقة عليها حسب أسلوب التوزيع النسبي.

م	العبارة	أوافق تماماً	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق تماماً	لا أوافق
9.	تتوافر في الجامعة كفاءات قادرة على التخطيط الاستراتيجي.	1	1	2	25	89
		0.85	0.85	1.7	21.2	75.4
		النسبة %				

87	20	9	2	صفر	التكرار	10. لدى العاملين في الجامعة معرفة بالتخطيط الاستراتيجي.
73.7	16.9	7.6	1.7	صفر	النسبة %	
89	25	2	1	1	التكرار	11. يتوافر لدى العاملين في الجامعة القدرة على المشاركة في التخطيط الاستراتيجي.
75.4	21.2	1.7	0.85	0.85	النسبة %	
59	42	11	2	4	التكرار	12. تتوفر إدارة الجامعة فرص المشاركة في المؤتمرات المحلية والعربية في مجال التخطيط الاستراتيجي.
50	35.6	9.3	1.7	3.4	النسبة %	
102	4	4	6	2	التكرار	13. يسعى العاملون على تطوير قدراتهم وتحسينها وتنميتها في مجال التخطيط الاستراتيجي.
86.4	3.4	3.4	5.1	1.7	النسبة %	
89	20	4	5	صفر	التكرار	14. يمتلك العاملون الخبرة التي تمكنهم من إبداء رأيهم في تعديل الخطة الاستراتيجية.
75.4	16.9	3.4	4.2	صفر	النسبة %	
4	10	11	16	77	التكرار	15. تقع مسؤولية التخطيط الاستراتيجي على عاتق العاملين في الجامعة.
3.4	8.5	9.3	13.6	65.2	النسبة %	
70	25	16	1	6	التكرار	16. تهتم إدارة الجامعة بتعيين الكفاءات العلمية والإدارية في المناصب الإدارية.
59.3	21.2	13.6	0.85	5.1	النسبة %	
60	37	10	11	1	التكرار	17. تقدم إدارة الجامعة التدريب الكافي للعاملين في مجال التخطيط الاستراتيجي.
50.8	31.4	8.5	9.3	0.85	النسبة %	
65	30	9	10	4	التكرار	18. لدى العاملين التزام بالفرص التدريبية المقدمة من إدارة الجامعة في مجال التخطيط الاستراتيجي.
55.1	25.4	7.6	8.5	3.4	النسبة %	

تشير نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الواردة بالجدول السابق أن نسب متوسط الاستجابة للبعد

الثاني الخاص بكفاءة الموارد البشرية يقع بين (0.26 - 0.86) ويتحقق بدرجة عالية، في الوقت الذي بلغت نسبة متوسط الاستجابة لمجمل هذا البعد (0.36) ويتحقق بدرجة متوسطة.

ويوضح الجدول السابق استجابات أفراد عينة البحث لتحديد درجة تحقق التحديات المرتبطة بكفاءة الموارد البشرية، ويتضح أن استجابات عينة البحث جعلت العبارة (15) والتي تنص على "تقع مسؤولية التخطيط الاستراتيجي على عاتق العاملين في الجامعة" في

مقدمة التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي حيث جاء هذا التحدي في الترتيب الأول بنسبة متوسط استجابة (0.86) ويتحقق بدرجة عالية، ثم تلاه في الترتيب الثاني العبارة (17) والتي تنص على " تقدم إدارة الجامعة التدريب الكافي للعاملين في مجال التخطيط الاستراتيجي." بدرجة تحقق عالية أيضاً (0.36)، وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة (9) والتي تنص على " تتوافر في الجامعة كفاءات قادرة على التخطيط الاستراتيجي." والعبارة (11) والتي تنص على "يتوافر لدى العاملين في الجامعة القدرة على المشاركة في التخطيط الاستراتيجي" بدرجة تحقق متوسطة بنسبة متوسط استجابة (0.26). في ضوء ذلك يتضح وجود تحديات تواجه التخطيط الاستراتيجي بجامعة الكويت ترتبط بكفاءة الموارد البشرية.

(14) التوزيع النسبي المئوي لإجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالمحور الثالث (قيادة الجامعة) ودرجات الموافقة عليها حسب أسلوب التوزيع النسبي.

م	العبارة	أوافق تماماً	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق تماماً
19.	التمسك بالمركزية في القرارات المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي.	70	30	17	1	صفر
		النسبة %	59.3	25.4	14.4	0.85
20.	جمود اللوائح والقوانين الجامعية وفقاً لمتطلبات التخطيط الإستراتيجي.	65	37	16	صفر	صفر
		النسبة %	55.1	31.4	13.6	صفر
		التكرار	60	42	15	1
21.	على الإدارة العليا للجامعة وضعف اشراك العاملين بها.	50.8	35.6	12.7	0.85	صفر
		النسبة %	59	55	4	صفر
22.	ضعف متابعة قيادات الجامعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	50	46.6	3.4	صفر	صفر
		النسبة %	87	20	9	1
23.	قلة الاهتمام بتدريب القيادات على متابعة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية للجامعة.	73.7	16.9	7.6	0.85	0.85
		النسبة %	89	25	4	صفر
24.	غياب سياسة المحاسبة من قبل	التكرار				

صفر	صفر	3.4	21.2	75.4	النسبة %	القيادات فيما يخص متابعة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية للجامعة.
1	2	8	17	90	التكرار	ضعف توافر قواعد البيانات
0.85	1.7	6.8	14.4	76.3	النسبة %	25. والمعلومات لدى القيادة اللازمة للتخطيط الاستراتيجي للجامعة.
1	2	4	35	76	التكرار	26. قلة الحوافز التشجيعية للمشاركين في التخطيط الاستراتيجي للجامعة.
0.85	1.7	3.4	29.7	64.4	النسبة %	27. ضعف الاعتمادات المالية اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية للجامعة.
2	2	3	17	94	التكرار	سوء استخدام الاعتمادات المالية
1.7	1.7	2.5	14.4	79.7	النسبة %	28. المخصصة للتخطيط الاستراتيجي للجامعة.
1	3	4	25	85	التكرار	29. اعتماد الجامعة على التمويل الحكومي فقط لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.
0.85	2.5	3.4	21.2	72	النسبة %	30. صرف المخصصات المالية للجامعة في أمور هامشية.
صفر	صفر	2	27	89	التكرار النسبة %	31. غياب سياسات واضحة للإنفاق المالي في الجامعة.
صفر	صفر	1.7	22.9	75.4	النسبة %	
صفر	1	5	35	77	التكرار النسبة %	
صفر	0.85	4.2	29.7	65.2	النسبة %	
1	1	6	8	102	التكرار النسبة %	
0.85	0.85	5.1	6.8	86.4	النسبة %	

تشير نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الواردة بالجدول السابق أن نسب متوسط الاستجابة للبعد الثالث الخاص بقيادة الجامعة يقع بين (0.87 - 0.95) ويتحقق بدرجة عالية، في الوقت الذي بلغت نسبة متوسط الاستجابة لمجمل هذا البعد (0.92) ويتحقق بدرجة عالية.

ويوضح الجدول السابق استجابات أفراد عينة البحث لتحديد درجة تحقق التحديات المرتبطة بقيادة الجامعة، ويتضح أن استجابات عينة البحث جعلت العبارة (31) والتي تنص على " غياب سياسات واضحة للإنفاق المالي في الجامعة" في مقدمة التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي حيث جاء هذا التحدي في الترتيب الأول بنسبة متوسط استجابة

(0.95) ويتحقق بدرجة عالية، ثم تلاه في الترتيب الثاني العبارة (29) والتي تنص على "اعتماد الجامعة على التمويل الحكومي فقط لتنفيذ الخطة الإستراتيجية" بدرجة تحقق عالية أيضاً (0.95)، وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة (21) والتي تنص على " تقتصر مهام التخطيط الإستراتيجي على الإدارة العليا للجامعة وضعف إشراك العاملين بها" بدرجة تحقق عالية بنسبة متوسط استجابة (0.87). في ضوء ذلك يتضح وجود تحديات تواجه التخطيط الاستراتيجي بجامعة الكويت ترتبط بقيادة الجامعة.

جدول (15) التوزيع النسبي المئوي لإجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالمحور الرابع (جهاز التخطيط الاستراتيجي بالجامعة) ودرجات الموافقة عليها حسب أسلوب التوزيع النسبي.

م	العبارة	أوافق تماماً	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق تماماً	لا
32	صعوبة تحليل البيئة الداخلية للجامعة (نقاط القوة والضعف).	75	30	13	صفر	صفر
33	صعوبة تحديد الفرص التي يمكن الاستفادة منها في تطوير الجامعة.	86	30	1	صفر	1
34	إهمال تعرف التهديدات الخارجية التي يمكن أن تؤثر في الجامعة.	90	27	1	صفر	صفر
35	إنفراد المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي بالرأي في كل عملياته ومراحله.	65	35	15	صفر	3
36	عدم وجود معايير واضحة لاختيار المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي.	90	25	1	1	1
37	سرية عمليات صياغة الخطة الاستراتيجية للجامعة.	87	27	2	1	1
38	نقص خبرات التخطيط الاستراتيجي لدى المسؤولين عنه بالجامعة.	94	15	7	1	1
39	قلة إطلاع المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي على التجارب الناجحة	96	10	7	2	3

للجامعات والمؤسسات الأخرى.						
3	3	5	10	97	التكرار	عدم قناعة المسؤولين عن التخطيط
2.5	2.5	4.2	8.5	82.2	النسبة %	الاستراتيجي بجدارة لتطوير الجامعة.
صفر	صفر	15	15	88	التكرار	ضعف التواصل بين المسؤولين عن
صفر	صفر	12.7	12.7	74.6	النسبة %	التخطيط الاستراتيجي ووحدات الجامعة الإدارية وكلياتها.
2	5	10	35	66	التكرار	ضعف التواصل بين المسؤولين عن
1.7	4.2	8.5	29.7	55.9	النسبة %	التخطيط الاستراتيجي ومؤسسات المجتمع المحلي.
1	2	10	40	65	التكرار	تداخل الأدوار بين المسؤولين عن التخطيط
0.85	1.7	8.5	33.9	55.1	النسبة %	الاستراتيجي في الجامعة.
صفر	3	11	15	89	التكرار	غياب الآليات والسياسات التي تحدد كيفية
صفر	2.5	9.3	12.7	75.4	النسبة %	المشاركة في التخطيط الاستراتيجي.
2	5	10	35	66	التكرار	ضعف فهم بعض أعضاء الهيئة التدريسية
1.7	4.2	8.5	29.7	55.9	النسبة %	والإدارية لأسس التخطيط الاستراتيجي مما يحد من مشاركتهم.
صفر	صفر	7	11	100	التكرار	كثرة الأعمال الروتينية التي تستنزف
صفر	صفر	5.9	9.3	84.7	النسبة %	عمليات الإعداد للخطة الاستراتيجية للجامعة.
صفر	1	10	20	87	التكرار	قلة الآليات الواضحة لمتابعة وتنفيذ الخطة
صفر	0.85	8.5	16.9	73.7	النسبة %	الاستراتيجية.
2	5	15	11	85	التكرار	قلة الالتزام بالخطة الزمنية اللازمة لتنفيذ
1.7	4.2	12.7	9.3	72	النسبة %	الخطة الاستراتيجية للجامعة.
صفر	5	5	18	90	التكرار	المتابعة الشكلية الروتينية لتنفيذ الخطة
صفر	4.2	4.2	15.2	72.9	النسبة %	الاستراتيجية للجامعة.
1	10	10	20	77	التكرار	عدم وضع خطط بديلة لمواجهة أي
0.85	8.5	8.5	16.9	65.2	النسبة %	تعديلات في الخطة الاستراتيجية للجامعة.
صفر	1	7	23	87	التكرار	ضعف الاستفادة من التغذية الراجعة
					النسبة	

					والتقويم المستمر في تعديل وتطوير	%
صفر	0.85	5.9	19.5	73.7	إجراءات تنفيذ الخطة الاستراتيجية للجامعة.	

تشير نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الواردة بالجدول السابق أن نسب متوسط الاستجابة للبعد

الرابع الخاص بجهاز التخطيط الاستراتيجي بالجامعة يقع بين (0.83 - 0.96) ويتحقق بدرجة عالية، في الوقت الذي بلغت نسبة متوسط الاستجابة لمجمل هذا البعد (0.87) ويتحقق بدرجة عالية.

ويوضح الجدول السابق استجابات أفراد عينة البحث لتحديد درجة تحقق التحديات المرتبطة بجهاز التخطيط الاستراتيجي بالجامعة، ويتضح أن استجابات عينة البحث جعلت العبارة (46) والتي تنص على "كثرة الأعمال الروتينية التي تستنزف عمليات الإعداد للخطة الإستراتيجية للجامعة" في مقدمة التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي حيث جاء هذا التحدي في الترتيب الأول بنسبة متوسط استجابة (0.96) ويتحقق بدرجة عالية، ثم تلاه في الترتيب الثاني العبارة (34) والتي تنص على "إهمال تعرف التهديدات الخارجية التي يمكن أن تؤثر في الجامعة" بدرجة تحقق عالية أيضاً (0.95)، وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة (45) والتي تنص على "ضعف فهم بعض أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية لأسس التخطيط الاستراتيجي مما يحد من مشاركتهم" بدرجة تحقق عالية بنسبة متوسط استجابة (0.83). في ضوء ذلك يتضح وجود تحديات تواجه التخطيط الاستراتيجي بجامعة الكويت ترتبط بجهاز التخطيط الاستراتيجي بالجامعة.

جدول (16) التوزيع النسبي المئوي لإجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالمشور الخامس (ثقافة العاملين - أعضاء هيئة التدريس) ودرجات الموافقة عليها حسب أسلوب التوزيع النسبي.

م	العبارة	أوافق تماماً	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق تماماً	لا
52.	غموض المفاهيم المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي.	90	20	5	3	صفر
		72.9	16.9	4.2	2.5	صفر

1	2	7	23	85	التكرار النسبة %	مقاومة بعض القيادات الجامعية للتخطيط الاستراتيجي.	53.
0.85	1.7	5.9	19.5	72			
1	1	8	22	86	التكرار النسبة %	اعتبار رؤية الجامعة ورسالتها مجرد شعارات لا تصلح لتطبيق.	54.
0.85	0.85	6.8	18.6	72.9			
صفر	صفر	8	21	89	التكرار	ضعف اهتمام الجامعة بمشاركة أعضاء	
صفر	صفر	6.8	17.8	75.4	النسبة %	الهيئة التدريسية في التخطيط الاستراتيجي.	55.
1	1	9	20	87	التكرار النسبة %	ضعف دافعية أعضاء الهيئة التدريسية تجاه التخطيط الاستراتيجي.	56.
0.85	0.85	7.6	16.9	73.7			
صفر	صفر	5	21	92	التكرار النسبة %	قلة تقبل أعضاء الهيئة التدريسية للتغيير والتطوير لممارساتهم التقليدية.	57.
صفر	صفر	4.2	17.8	77.9			
صفر	1	2	18	97	التكرار	غموض سياسات التخطيط الاستراتيجي	
صفر	0.85	2.5	15.2	82.8	النسبة %	بما يحد من المشاركة في عملياته المختلفة.	58.
صفر	1	1	15	101	التكرار	اعتبار أعضاء الهيئة التدريسية أن	
صفر	0.85	0.85	12.7	85.6	النسبة %	المشاركة في عمليات التخطيط الاستراتيجي مضيعة للوقت.	59.
صفر	صفر	10	13	95	التكرار النسبة %	تمسك أعضاء الهيئة التدريسية بالخطط التقليدية لتطوير العمل الجماعي.	60.
صفر	صفر	8.5	11.1	80.6			
صفر	1	12	18	87	التكرار النسبة %	ضعف اقتناع أعضاء الهيئة التدريسية بجدوى التخطيط الاستراتيجي.	61.
صفر	0.85	10.2	15.2	73.7			

تشير نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الواردة بالجدول السابق أن نسب متوسط الاستجابة للبعد

الخامس الخاص بثقافة العاملين - أعضاء هيئة التدريس يقع بين (0.92 - 0.97) ويتحقق بدرجة عالية، في الوقت الذي بلغت نسبة متوسط الاستجابة لمجمل هذا البعد (0.94) ويتحقق بدرجة عالية.

ويوضح الجدول السابق استجابات أفراد عينة البحث لتحديد درجة تحقق التحديات المرتبطة بثقافة العاملين - أعضاء هيئة التدريس، ويتضح أن استجابات عينة البحث جعلت

العبارة (59) والتي تنص على " اعتبار أعضاء الهيئة التدريسية أن المشاركة في عمليات التخطيط الاستراتيجي مضيعة للوقت" في مقدمة التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي حيث جاء هذا التحدي في الترتيب الأول بنسبة متوسط استجابة (0.97) ويتحقق بدرجة عالية، ثم تلاه في الترتيب الثاني العبارة (58) والتي تنص على " غموض سياسات التخطيط الاستراتيجي بما يحد من المشاركة في عملياته المختلفة " بدرجة تحقق عالية أيضاً (0.96)، وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة (53) والتي تنص على " مقاومة بعض القيادات الجامعية للتخطيط الاستراتيجي " بدرجة تحقق عالية بنسبة متوسط استجابة (0.92). في ضوء ذلك يتضح وجود تحديات تواجه التخطيط الاستراتيجي بجامعة الكويت ترتبط بثقافة العاملين- أعضاء هيئة التدريس.

جدول (17) التوزيع النسبي المئوي لإجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالمحور السادس (الجهاز الإداري بالجامعة- العاملين) ودرجات الموافقة عليها حسب أسلوب التوزيع النسبي.

م	العبارة	أوافق تماماً	أوافق	لا أوافق تماماً
62.	الروتين وربط الإجراءات الإدارية في الجامعة وكلياتها المختلفة.	85	20	8
63.	ضعف الترابط بين وحدات وكليات الجامعة وعملها كجزر منعزلة عن بعضها البعض.	92	13	3
64.	ضعف التواصل بين الجهاز الإداري بالجامعة والمسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي.	72.9	16.9	6.8
65.	ضعف اهتمام الجامعة بمشاركة الجهاز الإداري في التخطيط الاستراتيجي.	66	22	7
66.	ضعف دافعية الجهاز الإداري تجاه المشاركة في التخطيط الاستراتيجي.	87	18	1
67.	اعتبار الجهاز الإداري أن المشاركة في عمليات التخطيط الاستراتيجي مضيعة	60	21	8

للوقت.						
4	3	13	18	80	الترار	قلة تقبل الجهاز الإداري للتغيير
3.4	2.5	11.1	15.2	67.8	النسبة %	68. والتطوير لممارساتهم التقليدية.
5	8	5	15	85	الترار	ضعف قناعة الجهاز الإداري بجدوى
4.2	6.8	4.2	12.7	72	النسبة %	69. التخطيط الاستراتيجي.
صفر	2	8	13	95	الترار	قلة الاهتمام بتدريب الجهاز الإداري
صفر	1.7	6.8	11.1	80.6	النسبة %	70. بالجامعة لأسس التخطيط الاستراتيجي.
1	1	9	20	87	الترار	تمسك الجهاز الإداري بالخطط التقليدية
0.85	0.8	7.6	16.9	73.7	النسبة %	71. لتطوير العمل الجماعي.

تشير نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الواردة بالجدول السابق أن نسب متوسط الاستجابة للبعد

السادس الخاص بالجهاز الإداري بالجامعة- العاملين يقع بين (0.79 - 0.94) ويتحقق بدرجة عالية، في الوقت الذي بلغت نسبة متوسط الاستجابة لمجمل هذا البعد (0.89) ويتحقق بدرجة عالية.

ويوضح الجدول السابق استجابات أفراد عينة البحث لتحديد درجة تحقق التحديات المرتبطة بالجهاز الإداري بالجامعة- العاملين، ويتضح أن استجابات عينة البحث جعلت العبارة (70) والتي تنص على " قلة الاهتمام بتدريب الجهاز الإداري بالجامعة لأسس التخطيط الاستراتيجي" في مقدمة التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي حيث جاء هذا التحدي في الترتيب الأول بنسبة متوسط استجابة (0.94) ويتحقق بدرجة عالية. وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة (67) والتي تنص على "اعتبار الجهاز الإداري أن المشاركة في عمليات التخطيط الاستراتيجي مضيعة للوقت" بدرجة تحقق عالية بنسبة متوسط استجابة (0.79). في ضوء ذلك يتضح وجود تحديات تواجه التخطيط الاستراتيجي بجامعة الكويت ترتبط بالجهاز الإداري بالجامعة- العاملين.

خلص البحث إلى وجود مجموعة من التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي بجامعة الكويت تتمثل في:

1. المبالغ المخصصة لعمليات التخطيط الاستراتيجي غير كافية لتحقيق الأهداف المرجوة.
2. لا تكفي الموارد المالية مراحل التخطيط الاستراتيجي.
3. لا تتوافر بالجامعة الكفاءات القادرة على التخطيط الاستراتيجي.
4. نقص المعرفة لدى العاملين بالجامعة بالتخطيط الاستراتيجي.
5. ضعف القدرة لدى العاملين بالجامعة على المشاركة في التخطيط الاستراتيجي.
6. ضعف رغبة العاملين بالجامعة على تطوير قدراتهم وتحسينها وتنميتها في مجال التخطيط الاستراتيجي.
7. عدم امتلاك العاملين بالجامعة الخبرة الكافية التي تمكنهم من إبداء آرائهم في تعديل الخطة الاستراتيجية.
8. التدريب الذي تقدمه إدارة الجامعة للعاملين في مجال التخطيط الاستراتيجي غير كافٍ.
9. شيوع المركزية في القرارات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي.
10. ضعف متابعة قيادات الجامعة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.
11. قلة الاهتمام بتدريب القائمين على متابعة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية للجامعة.
12. ضعف توافر قواعد البيانات والمعلومات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي للجامعة.
13. صعوبة تحديد الفرص التي يمكن الاستفادة منها لتطوير الجامعة.
14. إنفراد المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي بالرأي في كل عملياته ومراحله.
15. نقص خبرات التخطيط الاستراتيجي لدى المسؤولين عنه بالجامعة.
16. عدم قناعة المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي بجدواه لتطوير الجامعة.
17. ضعف التواصل بين المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي ووحدات الجامعة الإدارية وكلياتها.
18. ضعف التواصل بين المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي ومؤسسات المجتمع المحلي.
19. عدم وضع آليات واضحة لمتابعة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية.
20. قلة الاهتمام بالخطة الزمنية اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية للجامعة.

سادساً: توصيات البحث:

من خلال ما توصل إليه الباحث من نتائج يقدم التوصيات التالية:

1. ضرورة سعي المسؤولين في جامعة الكويت لتطوير التخطيط الاستراتيجي وذلك لمعالجة مشكلاته، ولمواجهة التحديات الكثيرة التي تواجهه، وقيامهم بالتوعية بأهمية ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي لتطوير مؤسسات التعليم العالي.

2. تدريب القائمين بإعداد الخطط الاستراتيجية، وربط الخطة الاستراتيجية قيد التنفيذ باحتياجات العاملين في الجامعة.

1. تعزيز اتجاهات العاملين في جامعة الكويت نحو ممارسة التخطيط الاستراتيجي من خلال نشر الثقافة التي تزيد وتعمق مفاهيم إيجابية نحوه.

2. تعميق التواصل والتفاعل بين جامعة الكويت والمجتمع المحلي والذي يبرز دور الجامعة في تنمية المجتمع وتطويره والمساهمة في حل المشكلات الاقتصادية والاجتماعية، والثقافية، والسياسية لما لذلك من أهمية في تطوير وتمهيد الطريق أمام تطبيق الخطة الاستراتيجية.

3. ضرورة سعي جامعة الكويت للاستفادة من خبرات الجامعات المتقدمة عربياً ودولياً في مجال التخطيط الاستراتيجي ومحاولة نقل تجاربها الناجحة في هذا المجال.

سابعاً: مقترحات البحث:

في ضوء ما توصل إليه البحث من نتائج يقترح الباحث إجراء البحوث الآتية:

1. دراسة واقع تحديات التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام في ضوء معايير الجودة الشاملة.

2. دراسة حول كيفية تطوير التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام.

3. دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة العاملين في مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء معايير الجودة الشاملة.

مراجع البحث

- ابتسام حسين على العسوسي (2009). "درجة وعي القادة التربويين وأعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ودرجة تطبيقه". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.
- أحمد القطامين (2002). "التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام- دراسة تحليلية تطبيقية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (18)، العدد (2)، 68.
- أحمد القطامين (2002). "التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام- دراسة تحليلية تطبيقية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (18)، العدد (2).
- أحمد فيصل أحمد (2017). "التعليم الجامعي بين الواقع والطموح: الدراسات المستقبلية في التربية والتعليم العام والعالي والبحث العلمي بدولة الكويت". رسالة ماجستير، الدراسات المستقبلية في التربية.
- توني بليزر (2012). رؤية الكويت بحلول عام 2030. <https://www.alarabiya.net/ar/politics/2014/11/12/%D8%A7%D9%8>.
- حسن مختار حسين (2002). "تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري"، مجلة التربية، العدد 6، 170.
- حسن مختار حسين (2007). إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي. القاهرة: مكتبة بيروت.
- سعاد دليل محمد العازمي (2007). "تطوير الأنظمة الإدارية للتعليم العام في دولة الكويت تصور مقترح في ضوء الخبرات العالمية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة.
- طارق أبو العطا عبد القادر (2013). تطوير الإدارة الجامعية باستخدام الإدارة الاستراتيجية. مجلة كلية التربية ببنها، العدد 94، الجزء 2، 237 - 250.
- عبد الرحمن بن أحمد الصائغ (2007). "التعليم العالي بدول الخليج العربي: الواقع والتحديات والرؤى المستقبلية"، مؤتمر (الجامعات العربية: التحديات والآفاق المستقبلية) - المنظمة العربية للتنمية الإدارية - المغرب، 232.

عبد الله زاهي الرشدان (2005). في اقتصاديات التعليم، الطبعة الثانية مزيدة ومنقحة. عمان: دار وائل للنشر.

عيسى محمد الأنصاري (2007). "الأنماط السلوكية الأخلاقية التي يمارسها طلبة جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، المجلة التربوية، جامعة الكويت - مجلس النشر العلمي، 51-88.

فريد نصيرات، وصالح الخطيب (2005). "التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية"، أبحاث اليرموك، دراسات العلوم الإدارية، (2)، 416.

فيصل الراوي رفاعي، وجمان عبد المنعم، وفهد الرويشد (2000). الإدارة التربوية نظرياتها وتطبيقاتها في التعليم ورياض الأطفال. الكويت : مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.

ماجد أنور عشقي (2009). "التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية، الحلقة العلمية حول تنمية المهارات الاستراتيجية للقادة"، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

مبارك عواد البرازي (2014). "برنامج تدريبي مقترح لتطوير القيادات الجامعية بدولة الكويت في مجال الإدارة الاستراتيجية"، عالم التربية، السنة 15، العدد 45، الجزء 2، 329 - 377.

محمد الأغا (2005). محاضرات في التخطيط التربوي. غزة: دار النشر الجامعة الإسلامية.

محمد عبد الله المنيع (2002). "متطلبات الإرتقاء بمؤسسات التعليم العالي لتنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية": منظور مستقبلي، الرؤى المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام 1440هـ، الرياض.

محمود عباس عابدين (2000). علم اقتصاديات التعليم الحديث. القاهرة : الدار المصرية اللبنانية.

مشعل العنزي (2009). "التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية لأداء صندوق تنمية الموارد البشرية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

منير حربي، وسعيد عبد الغفار (2010). "تطبيقات عملية لبعض نماذج التخطيط الاستراتيجي المستخدمة في تطوير العملية التعليمية بالتعليم الجامعي، الندوة العلمية السابعة لقسم أصول التربية "التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي"، كلية التربية، جامعة طنطا.

موفق محمد الضمور (2011). *التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام*. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

نبيل عبدالخالق متولى (2001). "دور المشاركة الشعبية في تمويل التعليم المصري- إشكاليات الواقع وسيناريوهات المستقبل"، *مستقبل التربية العربية*، 7 (21)، 74-75.

الهاللي الشربيني الهاللي (2006). *التخطيط الإستراتيجي وديناميكية التغير في النظم التعليمية*. الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

المراجع الأجنبية

Chang, J. (2008). *The world comes to the academy. Education Review*, 30 (1), 1-34.

Hayward, F. M. (2008). *Strategic planning for higher education in developing countries*. Ann Arbor: *Society for College and University Planning*.

Prusha, T. (2006). *Strategic planning in community college information technology: A Delphi study of model programs. PhD Dissertation*, Iowa State University.

Richards, C. L. (2009). *A new paradigm: Strategies for succession planning in higher education*. Capella University.

Schueler, L. A. (2007). *How a university president inspires and maintains a shared vision during a strategic planning process and its implementation. University of Southern California*.

Tregoe, B.& Zimmerman, J. (1980). *Top Management Strategy*. New York: Simon and Schuster.