



كلية التربية

إدارة: البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية)

=====

واقع التمويل المالي في الجامعات الكويتية وعلاقته في اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر الموظفين في الجامعات

اعداد

أ/عائشة مشعل المشعان

عضو هيئة تدريب بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب - دولة الكويت

am.almashan@paaet.edu.kw

أ/ صفيه مختار أشكناني

عضو هيئة تدريب بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب - دولة الكويت

sm.ashkanani@paaet.edu.kw

﴿ المجلد التاسع والثلاثون - العدد الثاني - جزء ثاني - فبراير ٢٠٢٣ م ﴾

http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic

المخلص

وقد جاءت هذه الدراسة من أجل استقصاء العلاقة بين اتخاذ القرارات الادارية في الجامعات العاملة في دولة الكويت و واقع التمويل لدى كل منها وذلك من خلال منظور - تصورات - العاملين فيها. و من اجل تحقيق اهدافها؛ فقد التزمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وبالذات المنهج الوصفي الارتباطي والذي يدرس العلاقة الارتباطية بين متغيرين موضع الدراسة، واخترت المنهج الكمي لقياس العلاقة الارتباطية بين متغيرين الدراسة. واختيرت عينة الدراسة وفقا لطريقة العينة المتاحة ، وقد بلغ حجم عينة الدراسة (٢١٨) عاملا من العاملين في الجامعات الكويتية. ومن أجل جمع البيانات من عينة الدراسة، صمم وأعدت استبانة مغلقة، وتكونت الاستبانة من (٢٥) فقرة ، وزعت الفقرات على محورين؛ المحور الاول: واقع التمويل في الجامعات الكويتية ويتضمن (١٢) فقرة ، و المحور الثاني : اتخاذ القرارات الادارية في الجامعات الكويتية ويتضمن (١٣) فقرة . وتم التأكد من صدق وثبات الاستبانة وصلاحيتها للتطبيق ولغرض الذي صممت من أجله. وتم تحليل البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة باتباع الاساليب الاحصائية المناسبة والتي تم من خلالها الإجابة على اسئلة الدراسة ؛ التكرارات ، المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل كرونباخ الفا ، معامل الارتباط بيرسون ، المعنوية الاحصائية. وفي ضوء تحليل البيانات احصائيا توصلت الدراسة الى التالي: اولاً؛ عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية معنوية بين واقع التمويل المالي في الجامعات الكويتية واتخاذ القرارات الادارية من منظور - تصور - العاملين في الجامعات الكويتية. ثانياً؛ جاء واقع التمويل المالي في الجامعات الكويتية من منظور العاملين فيها بدرجة "متوسطة". ثالثاً؛ جاء واقع عملية اتخاذ القرارات الادارية في الجامعات الكويتية من منظور العاملين فيها بدرجة "كبيرة". رابعاً؛ عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسط الحسابي للاستجابات افراد عينة الدراسة نحو واقع التمويل الجامعي في الجامعات الكويتية من منظور العاملين فيها تعزى لمتغير نوع العمل. خامساً؛ عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في المتوسط الحسابي للاستجابات افراد عينة الدراسة نحو اتخاذ القرارات الادارية في الجامعات الكويتية من منظور العاملين فيها تعزى لمتغير نوع العمل.

الكلمات المفتاحية: التمويل المالي، اتخاذ القرارات الإدارية، الجامعات الكويتية.

Abstract

The purpose of this study was to determine the reality of financial financing in Kuwaiti universities and its link to the process of making administrative choices from the point of view of personnel working in universities. The descriptive correlational method was utilized in order to accomplish the goals of the study, and the researchers selected the study sample using the available sample method. The study sample consisted of (218) employees, and a questionnaire was developed in order to assess the reality of financial financing in Kuwaiti universities and its relationship to administrative decision-making from the employees' points of view. The study produced a number of findings, the most significant of which was the absence of a relationship between the reality of financial funding in Kuwaiti universities and administrative decision-making from the point of view of employees in universities. Additionally, it was discovered that the reality of financial funding in Kuwaiti universities from the point of view of viability differed significantly from that of the reality of financial funding in Kuwaiti universities from the point of view of viability. The study consisted of twenty-five items that were distributed on two axes, and It was found that there were no statistically significant differences in the averages of the responses of the study sample members towards the reality of financial financing in Kuwaiti universities from the point of view of their employees due to the variable of the type of work, and it was also found that there were no statistically significant differences in the averages of the responses of the study sample members towards the reality of administrative decision-making in Kuwaiti universities from the point of view of their employees. The findings indicated that the reality of administrative decision-making in According to the findings of the study, the two recommendations that were deemed to be of the utmost importance were for Kuwaiti universities to significantly boost the amount of money they receive from exports, and for those who make decisions at the university to place a greater emphasis on drawing from their own personal experiences when making those decisions.

Keywords: financial funding, administrative decision-making, Kuwaiti universities.

مقدمة

يمر كل جانب من جوانب الحياة بتطور وتغيير سريع ، ونتيجة لذلك ، يجب أن يتكيف التعليم مع التغييرات من أجل البقاء على صلة بالتغيرات والتطورات المتنامية في كافة مناحي الحياة. يعد التعليم أمراً حيوياً للتقدم الاقتصادي والاجتماعي للبلد ، ويتأثر سلباً بالقضايا الحقيقية. يعتبر الاقتصاديون والمربون أن التعليم هو شكل من أشكال الاستثمار المالي في الموارد البشرية و الذي له تأثير اقتصادي كبير . ونتيجة لذلك ، تقوم الحكومات بدور نشط في توفير التعليم لجميع شرائح المجتمع. في معظم البلدان ، يتم تمويل احتياجات التعليم والموظفين بشكل أساسي من خلال التمويل والموارد المالية الكافية. من اجل ان تحقق غرضها ووظيفتها المنشودة في تعزيز التنمية العلمية والفكرية للمجتمع وزيادة كفاءة أفراد المجتمع ، وبحيث تمكنهم من المساهمة والمشاركة والعمل لتحقيق التنمية المستدامة في المجتمع (الدمخ والعتيبي والبرقي ، ٢٠٢٠).

يعتبر التمويل أساس استقرار المؤسسة ، حيث يجب توجيه الأموال بدقة إلى القنوات المختلفة من أجل تحقيق الأهداف التشغيلية والاستراتيجية للمؤسسة. تساهم العديد من العوامل في تحديد سياسات التعليم وتمويل جوانبها ، بما في ذلك العامل الديموغرافي والعامل السياسي (الذقي ، ٢٠١٥).

تعتبر عملية صنع القرار عملية البديل الأكثر فعالية وملاءمة من بين الخيارات المتاحة للأفراد لمعالجة مشكلة معينة ، أو الهروب من مأزق معين أو تحديد هدف محدد ، على سبيل المثال ، اعتماد الإجراء الأكثر فعالية وملاءمة الذي سيؤدي إلى أكبر مسافة ممكنة من التصدي لأي آثار ضارة يجب التعامل معها لاحقاً. وهذا واضح من خلال المنهج العلمي الذي تتم دراسته في مراحل اتخاذ القرار. يمر القرار الصحيح بعدة مراحل ، و هي : تحديد المشكلة ، وجمع المعلومات والبيانات ، والبحث عن البدائل ، وتقييم البدائل ، واختيار البديل الأفضل ، وتنفيذ القرار ، ومتابعة القرار ومتابعته (جعلاب ، ٢٠١٧).

بالإضافة إلى ذلك ، تأخذ عملية اتخاذ القرار دوراً مهماً في أي منظمة ، وتعتبر واحدة من الواجبات الأساسية لجميع المسؤولين في المنظمة مهما كان نوعها او حتى طبيعة عملها. يستخدم نظام المعلومات لتسهيل عملية اتخاذ القرار ، ومن أهم هذه القرارات تلك المتعلقة بالتمويل المالي ، وهو أساس عملية صنع القرارات المالية. والقرارات الماليه هي اختيار أحد الحلول الممكنة لتمثيل موضوع معين أو تحقيق هدف من أجل معالجة مسألة مالية مرتبطة بالمؤسسة (بن عمر ، ٢٠١٥).

جذبت عملية صنع القرار انتباه علماء الاجتماع وعلماء الإدارة الحديثة ، الذين يتفقون على أنه عندما تكون هناك بدائل ، يكون لصنع القرار مفهوم واضح ، وعندما يتم اختيار أفضل بديل ، فإن التوقعات لكل بديل تكون هناك مفهومه و واضح. أتخاذ القرارات الادارية لها تأثير على تحقيق الأهداف المرجوة. و عملية صنع القرار الإداري هي أيضاً عملية اختيار بديل من البدائل الممكنة على أساس الموارد المتاحة (حسين ، ٢٠١١).

وفي دولة الكويت ؛ هنالك جامعات حكومية تتفق عليها الدولة من الميزانية العامة للدولة وهي جامعة الكويت و الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب. وعلى ذات الصعيد ؛ هنالك جامعات ومعاهد خاصة يكون تمويلها من خلال الرسوم الدراسية التي يدفعها الطلبة المنتسبون لها، وحاليا يعمل في دولة الكويت اربعة جامعات خاصة وست كليات. تتنافس جميعها في استقطاب الطلبة وتخرج طلبة ذو كفاءه عالية ويتمتعون بالكفايات اللازمة لسوق العمل والقرن الحادي والعشرين في طيف عريض من التخصصات العلمية والادارية والتربية والانسانية ... الخ.

مشكلة الدراسة

يعتبر التمويل المالي ذا أهمية كبيرة لكل من المؤسسات التعليمية العامة والخاصة ، والتمويل المالي هو أساس العمل لجميع العناصر في المؤسسة. بالمقابل ، تعتبر الجامعات العامة والخاصة في دولة الكويت مؤسسات تعليمية مهمة و لها دور كبير في تنمية المجتمع وازدهاره. إن حقيقة أن الجامعات تقوم على عمليات إدارية تحكم أنشطتها يستلزم التركيز على عملية اتخاذ القرارات الإدارية فيها. وهذا يجعلها مناسبة وتلبي الاحتياجات الأساسية للجامعة ومؤسستها. يتضح من تجربة الباحثين في المجال الإداري أنهم لاحظوا قصوراً في عمليات اتخاذ القرار في الجامعات العاملة في دولة الكويت. بالإضافة إلى ذلك ، فقد احتاجت عمليات صنع القرار إلى مساعدة ومساعدة مستمرة. نظراً لأنه من غير الواضح ما إذا كان الدعم مادياً أو معنوياً ، أو كليهما ، فقد بدأت الدراسة الحالية لتحديد ما إذا كان هناك ارتباط بين الدعم المالي واتخاذ القرار. وهذا هو موضوع الدراسة الحالية و يهدف الى الإجابة على الأسئلة التالية:

١. هل هناك علاقة بين واقع التمويل المالي في الجامعات العاملة في دولة الكويت واتخاذ القرارات الإدارية من منظور العاملين فيها؟
٢. ما واقع التمويل المالي في الجامعات العاملة في دولة الكويت من منظر العاملين فيها؟
٣. ما واقع اتخاذ القرارات الادارية في الجامعات العاملة في دولة الكويت من منظور العاملين فيها؟
٤. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع التمويل المالي في الجامعات العاملة في دولة الكويت من منظور العاملين فيها تعزى لمتغير نوع العمل؟
٥. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع اتخاذ القرارات الادارية في الجامعات العاملة في دولة الكويت من منظور العاملين فيها تعزى لمتغير نوع العمل؟

اهداف الدراسة

تهدف الدراسة الى:

١. التعرف على العلاقة بين واقع التمويل المالي في الجامعات العاملة في دولة الكويت واتخاذ القرارات الإدارية من منظور العاملين فيها.
٢. التعرف على واقع التمويل المالي في الجامعات العاملة في دولة الكويت من منظور العاملين فيها.
٣. التعرف على واقع اتخاذ القرارات الادارية في الجامعات العاملة في دولة الكويت من منظور العاملين فيها.
٤. التعرف اذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع التمويل المالي في الجامعات العاملة في دولة الكويت من منظور العاملين فيها.
٥. التعرف اذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع اتخاذ القرارات الادارية في الجامعات العاملة في دولة الكويت من منظور العاملين فيها.

فرضيات الدراسة

تختبر الدراسة الفرضيات التالية:

الفرضية الاولى: لا يوجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة احصائية معنوية ($0.05 \leq \alpha$) بين واقع التمويل المالي واتخاذ القرارات الادارية في الجامعات العاملة في دولة الكويت من منظور العاملين فيها.

الفرضية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة احصائية معنوية ($0.05 \leq \alpha$) بين المتوسط الحسابي لاستجابات افراد عينة الدراسة على واقع التمويل المالي في الجامعات العاملة في دولة الكويت تعزى لاختلاف طبيعة العمل.

الفرضية الثالثة: لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة احصائية معنوية ($0.05 \leq \alpha$) بين المتوسط الحسابي لاستجابات افراد عينة الدراسة على اتخاذ القرارات الادارية في الجامعات العاملة في دولة الكويت تعزى لاختلاف طبيعة العمل.

أهمية الدراسة

تقسم أهمية الدراسة الى قسمين وهما:

الأهمية النظرية

تم التأكيد على أهمية الدراسة الحالية لأنها تتناول موضوعاً مهماً هو توضيح العلاقة بين واقع التمويل المالي في الجامعات عامة - الخاصة والحكومية - العاملة في دولة الكويت واتخاذ القرارات الإدارية. كما وتتطلع الباحثتان من خلال الدراسة الحالية في وضع اضافة علمية قيمة للمكتبات العربية في مجال التمويل المالي في الجامعات العربية واتخاذ القرارات الادارية و ذلك تحديداً لندرة الدراسات السابقة و البحوث المختصة العربية بهذا المجال -في حدود علم الباحثتان-، كما أنها تضيف معلومات نظرية حديثه في مجال التمويل المالي واتخاذ القرارات من مراجع حديثه فهي توأكب العلم النظري الحديث.

الأهمية العملية

تكمن أهمية إجراء البحوث من خلال التوصيات التي تم التوصل إليها في اعتبارها مبادئ توجيهية للتطبيق الصحيح لاتخاذ القرارات الإدارية ، ومن المؤمل أن تساعد هذه الدراسة واضعي السياسات في الجامعات العامة والخاصة العاملة في دولة الكويت على فهم آلية التعامل مع التمويل المالي وكيفية القيام بذلك. وقد تساهم نتائج الدراسة الحالية في مساعده متخذي القرار في الجامعات العامة والخاصة العاملة في دولة الكويت على تحديد أوجه القصور فيما يتعلق بالتمويل الجامعي وكذلك اتخاذ القرارات الادارية، كما و يتوقع أن تسهم نتائج الدراسة الحالية في التوصل الى بحوث جديدة وتفتح الافاق للباحثين لدرستها.

حدود الدراسة

أنحصرت الدراسة الحالية بالحدود الآتية:

١. الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على العاملين في الجامعات العامة والخاصة العاملة في دولة الكويت؛ وهم العاملين الإداريين و كذلك الاكاديميين المنتسبين الى الجامعات العامة والخاصة العاملة في دولة الكويت.
٢. الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على الجامعات الحكومية والخاصة العاملة في دولة الكويت.
٣. الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣م.
٤. الحدود المفاهيمية: وتتنحصر الحدود المفاهيمية في هذه الدراسة في مفهومين اساسين يشكلان موضوعها وهما: واقع التمويل المالي و اتخاذ القرارات الإدارية.
٥. الحدود الإجرائية: اقتصرت على الأدوات المستخدمة لجمع البيانات ودرجة صدقها وثباتها على عينة الدراسة وخصائصها والمعالجات الإحصائية المناسبة.

مصطلحات البحث الإجرائية

التمويل المالي: "هو عبارة عن عملية مرتبطة بالنشاط المالي وتشمل الأنشطة الاستثمار أو شراء شيء ما أو توفير الأموال لغرض معين، و تتمثل الوظيفة الرئيسية للتمويل في مساعدة المنظمات أو المستهلكين على تحقيق أهدافهم من خلال توفير رؤوس أموال إضافية" (بيومي، ٢٠١٧، ص ١٤)، **وتعرفها الباحثتان اجرائيا:** على انها مقدار المتوسط الحسابي لاستجابات افراد عينة الدراسة على المقياس الخماسي الخاص بالتمويل في الجامعات الكويتية.

اتخاذ القرارات الإدارية: "تحليل وتقييم لكافة المتغيرات المشتركة والتي تخضع بمجملها للتدقيق والتحقق بحيث يتم إدخالها وإخضاعها جميعها لقياس العلمي و معادلات البحث العلمي والنظرية العلمية والأساليب الكمية الإحصائية للوصول إلى حل أو نتيجة، وأخيرا إلى استنتاجات وتوصيات لوضع هذا الحل أو الحلول في مجال التطبيق العملي و حيز التنفيذ" (المصباحي، ٢٠١٨، ص ١١) **وتعرفها الباحثتان اجرائيا:** على انها مقدار المتوسط الحسابي لاستجابات افراد عينة الدراسة على المقياس الخماسي الخاص باتخاذ القرارات الادارية في الجامعات الكويتية.

الاطار النظري

تمهيد

هناك قلق متزايد بشأن عملية تمويل التعليم ، والإنفاق على التعليم ، وتوافر الأموال اللازمة. في الواقع ، تمويل التعليم هو نقطة دخول الاستثمار في نظام التعليم والسبب الرئيسي للعديد من المشاكل في التعليم. التحدي أمام التعليم هو كيفية تحقيق الكفاءة التعليمية وأهم عامل تنموي ، لتلبية احتياجات التعليم من الموارد البشرية والمادية ، ولا يمكن للتعليم أن ينجز مهامه الأساسية دون داعم حقيقي ، لذا فإن قلة المال يعيقها ويكون من المعوقات الأولى للأهداف ، أي تحقيق التطلعات التربوية المثالية (مجاهد ، ٢٠٠٨).

مفهوم التمويل

التمويل هو العملية المتعلقة بالأنشطة المالية ، والتي تشمل الاستثمار أو شراء شيء ما أو توفير المال لغرض معين ، وتمثل الوظيفة الرئيسية للتمويل في مساعدة الشركة المستفيدة أو المستهلك على تحقيق أهدافهم من خلال توفير أموال إضافية (الجبالي ، ٢٠١٩).

مفهوم مصادر التمويل

يتعلق التمويل بالحصول على المال لتنفيذ الأنشطة والمشاريع التي تريد تنفيذها. هناك موارد داخلية وموارد خارجية. المصادر الداخلية هي الاحتياطات والأرباح المحتجزة ، والمصادر الخارجية هي تسهيلات من الموردين أو القروض أو الائتمان العام ، اعتماداً على تكاليف التمويل (الحزام ، ٢٠٢١).

يتم تعريف مصادر تمويل التعليم الجامعي أيضاً على أنها المصادر المختلفة التي تحصل منها المؤسسة على الأموال لأغراض الاستثمار. يمكن القول أن مصادر تمويل التعليم تنقسم بشكل عام إلى مصادر داخلية ومصادر خارجية. يمثل المبلغ النقدي الذي تتلقاه مؤسسة تعليمية من مصدر مختلف أو أكثر في شكل وصايا ، ومنح ، وتبرعات ، وما إلى ذلك (Proyar ، ٢٠٢٠).

اتخاذ القرارات الإدارية

تعتبر عملية اتخاذ القرار الإداري إحدى المهام المركزية والوظائف الأساسية للإدارة ، حيث أن نجاح أي منظمة يعتمد بشكل أساسي على كفاءة المديرين المؤهلين وفهمهم ونهجهم في اتخاذ القرارات الإدارية ، وضمان المتانة والفعالية وإدراكها منها لأهمية وضوحها وتوقيتها ، فهي تسعى لمتابعة التقييم والتنفيذ (الرميح ، ٢٠٢٢).

مفهوم القرارات الإدارية

يشير القرار الإداري إلى العملية التي يعرب من خلالها الجهاز الإداري علناً عن نيته في إنشاء أو تغيير أو إلغاء وضعه القانوني بغرض تحقيق المصالح العامة. تعتبر القرارات الإدارية أهم مظاهر الأنشطة والامتيازات الإدارية التي تتمتع بها السلطة التنفيذية ، استناداً إلى القانون العام ، لأنه من خلالها يمكن للسلطة التنفيذية أن تنشئ حقوقاً أو التزامات تتعارض مع القواعد العامة للقانون الخاص ، لأن يجب أن تكون المصلحة العامة فوق المصالح الخاصة (الصبيان ، ٢٠٢٨).

مفهوم اتخاذ القرارات الإدارية

يعتبر اتخاذ القرار في صميم العملية الإدارية وهو أحد المسؤوليات الهامة لأنشطة الإدارة ؛ نظراً لأنه مطلوب في العديد من المواقف التنظيمية المختلفة وهو عملية متداخلة ونشاط لجميع وظائف الإدارة ، فإن الهيئة التنفيذية تمارس التخطيط لها. العمل من خلال وضع الخطط ، ويتم اتخاذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل العملية ، سواء في تحديد الأهداف ، أو تطوير السياسة ، أو إعداد خطة ، وتحديد الموارد المناسبة ، أو اختيار أفضل الطرق والوسائل لتنفيذ المهام المختلفة المناسبة. عندما يؤدي المديرون وظائفهم القيادية ، فإنهم يتخذون سلسلة من القرارات ، سواء كانت التوجيه ، أو التنسيق ، أو التشاور بشأن التحفيز ، أو تحفيز المرؤوسين للقيام بعمل جيد ، أو حل مشاكل المرؤوسين. وضع مقاييس مناسبة لقياس نتائج الأعمال وإجراء التعديلات. ستمضي وفق الخطة وتحاول تصحيح الأخطاء إن وجدت ، لذا فإن استمرار عملية اتخاذ القرار والعملية الإدارية نفسها هي دورة مستمرة (الهمشري ، ٢٠٢٢).

صنع القرار ، بطبيعته ، هو عملية مستمرة من خلال وظائف الإدارة الأساسية التي يؤديها كل مدير. إنها أيضاً عملية اختيار ، واختيار بديل واحد من ثلاثة بدائل ممكنة بناءً على بعض المعايير ، ويمكن أن يؤدي هذا القرار إلى حل مع بعض الآراء المتضاربة من أجل الحفاظ على فعالية الفريق وتحديد من سيتبع حل هذه المشكلة التعارض و الصراع (المصباحي ، ٢٠١٨).

خطوات عملية اتخاذ القرارات

هناك العديد من الخطوات الواجب اتخاذها لعملية اتخاذ القرارات وهي كما جاء في الشافعي (٢٠١٩) كما يلي

١. **تحديد المشكلة:** يشير إلى الوصول إلى المشكلة الحقيقية وتعريفها. بدون الوصول إلى السؤال الحقيقي ، سيكون قرار اتخاذه قراراً سيئاً ، لأنه ليس السؤال الصحيح للمشكلة.
٢. **تحليل المشكلة :** أي جمع الحقائق وتصنيفها حتى تعرف من الذي يجب أن يتخذ القرار ، ومن يجب أن يُسمع عند اتخاذ القرار ، ومن يجب إخطاره.
٣. **تحديد أهداف القرار:** ستنعكس الأهداف في معايير تقييم البدائل. أفضل بديل يجب اختياره هو البديل المهم لتحقيق الهدف. بناءً على التشخيص ، يبتكر المسؤول التنفيذي المشكلة المستهدفة ويمثل الموضوع السياقي للقرار في فرصة تصمم أيضاً بدائل لتحقيق الهدف المنشود.
٤. **صياغة وتعريف الحلول البديلة:** فهي تمثل الطريقة الوحيدة لتحويل الاقتراح الأساسي إلى واقع ، حيث يتطلب التفكير الإبداعي والخيال لإيجاد حلول جديدة.

٥. **تقييم البديل:** معبرا عنه بالإيجابيات والمحددات المتوقعة لكل بديل يتم النظر فيه ، يجب توقع المستقبل. تتضمن عملية التقييم تحديد العوامل الاستراتيجية التي يجب التركيز عليها في توقع النتيجة المتوقعة لكل بديل.
٦. **اختر البديل الصحيح:** اختر الخيار الذي يتمتع بأعلى احتمالية علمية للتنفيذ ، وبحقق الهدف على أكمل وجه ممكن ، ويكون مستعداً لموازنة التأثيرات السلبية.
٧. **عرض القرار على المنفذ:** اجعل المسؤولين عن التنفيذ على دراية بالتغييرات المتوقعة في سلوكهم وأفعالهم ، ويجب تحفيزهم وتشجيعهم من خلال المشاركة ، وجعلهم يشعرون أن هذا القرار هو نتيجة قرارهم إذا لم يشاركوا في عملية صنع القرار ، شارك في عملية صنع القرار من خلال تحقيق درجة معينة من المشاركة.
٨. **مراقبة التنفيذ وتقييم النتائج:** يتم ذلك من خلال تحديد النتيجة المرجوة من القرار ، وتقدير وقت تحقيقه ، ثم تقييم النتيجة. قد يكون هذا بسبب متغيرات عشوائية أو صدفة خارجة عن سيطرة صانع السياسة.

الدراسات سابقة

وبالنظر إلى العديد من الدراسات السابقة حول هذا الموضوع البحثي ، هناك نقص في البحث الذي يجمع بين متغيري التمويل المالي واتخاذ القرار الإداري ، لذلك ينقسم البحث على محورين على النحو التالي:

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالتمويل المالي

دراسة إسماعيل (٢٠٢٢) تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن الأثر الاقتصادي لوباء فيروس كورونا على سلطنة عمان وأثر الوباء على سياسة تمويل التعليم قبل الجامعي ، وكشف جهود السلطنة في تمويل التعليم قبل الجامعي. التعليم في سلطنة عمان. في ظل تفشي الوباء وضمان كفاءة وجودة التعليم وتقديم توصيات لسياسات التمويل المبتكرة للتعليم ما قبل الجامعي في جامعة سلطنة عمان في ظل الوضع الاقتصادي ، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي. استخدمت الاستبيانات كأداة بحث ، وشملت العينة العشوائية (١٠١) مدير مدرسة ومعاونيه ، وخبير مالي من محافظات السلطنة. أظهرت الدراسة عدة نتائج أهمها: تعديل الموازنة حسب الوضع العام ، أو تحويلها إلى جانب مالي لامركزي ، مع إثبات جميع النفقات ، وضرورة تخصيص نسبة معينة من الموازنة العامة والخاصة. المؤسسات الربحية القطاعية والشركات الصناعية وميزانيات التعليم للبنك ، والتطبيق الحقيقي والمستدام لأنظمة المدارس المنتجة.

دراسة سعاد والخضرمي (٢٠٢١) تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الحقائق التمويلية لمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان والكشف عن التحديات التي تعيق هذه العملية. باستخدام منهج التحليل الوصفي ، أظهر الباحثون النتائج التالية: يعتبر تمويل التعليم العالي في سلطنة عمان ذا أهمية كبيرة لأنه يمثل أولوية للحكومة العمانية وهو أحد استراتيجيات التعليم الوطنية المعروفة باسم استراتيجية ٢٠٤٠. وبالتالي فإن عمان تمثل عاملاً رئيسياً في

تمويل التعليم في مختلف مؤسسات التعليم العالي في السلطنة. أثبتت الأبحاث أن دور الجهات الخاصة في تمويل التعليم لمؤسسات التعليم العالي ضعيف ، لا يتجاوز ١٠٪ ، بينما يستمر الإنفاق الحكومي على التعليم في الارتفاع كل عام ، وهو ما يمثل خمس جميع الميزانيات الحكومية المخصصة. الإدارات الأخرى للدولة. كما تكشف النتائج مجموعة من التحديات التي تعيق تمويل التعليم من قبل مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان وتشير إلى عدم تأهيل الكوادر الجامعية بالشكل المناسب وتأهيلهم بالشكل المناسب في ظل التطورات الأخيرة. هناك إهدار مالي كبير وتركيز للأموال في التعليم ، مما يؤدي إلى استنزاف كبير للميزانيات الحكومية وقشل في الحصول على المستوى المطلوب من الجودة. بالإضافة إلى ذلك ، أدى النمو السكاني المتزايد إلى زيادة الالتحاق بمؤسسات التعليم العالي ، والطبيعة الجغرافية لولايات السلطنة سمحت لها بالانتشار عبر البر والبحر ، وتأثير الاقتصاد العالمي على الاقتصاد والتعليم في سلطنة عمان. لعبت دورًا رئيسيًا في هذا. بناءً على النتائج ، يوصي الباحثون بأن تقوم الحكومات والقطاع الخاص بإقامة شراكات حقيقية لتمويل التعليم ، من خلال الدعم والقروض الميسرة من الشركات والمجتمع المدني ومؤسسات التعليم العالي ، بحيث يمكن لكل طرف المساهمة بالطرق والوسائل المحددة له ودعمه.

دراسة الدمخ والعتيبي والبرقي (٢٠٢٠) هدفت لوضع رؤية مقترحة لتطوير نظام تمويل التعليم في المملكة العربية السعودية وتحديد أهداف ومبررات وبدء التطوير المقترح للتعليم. نظام التمويل في المملكة العربية السعودية ويبرز رؤية آليات الرؤية وتنفيذها. تتبثق رؤية وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية من الرؤية الوطنية ٢٠٣٠ ؛ التي تنص على أن "التعليم يطور التعليم العام من خلال سد الفجوة بين المخرجات التعليمية واحتياجات سوق العمل ، وتمكين القيادة التربوية بمزيد من الطلاب الإداريين والفنيين. الخيارات المهنية والمهنية التي تقود الاقتصاد الوطني. "ومع ذلك ، فإن هذا يتطلب إعداد ووضع إطار عمل للمبادرة. وهذا يدعم هذه الرؤية من أجل البحث عن مصادر بديلة لتمويل التعليم ، وباستخدام نموذج SWOT ، يقترح مقترحات مبنية على أسس علمية ل تطوير أنظمة تمويل التعليم. تؤكد النتائج التي تم الحصول عليها أن أنشطة المؤسسات التعليمية بالمملكة محصورة في الجوانب التعليمية والأكاديمية ، مما يخلق فجوة كبيرة بين رسالة خدمة المجتمع وطاقاتهم الفكرية والموارد المالية غير المستثمرة ، خاصة مع زيادة النمو السكاني وزيادة اهتمام المجتمع بالتعليم العالي في يطلب. هذا هو السيناريو المقترح المعروض في المسار المقترح لإيجاد بدائل لتمويل التعليم في المملكة العربية السعودية في إطار خطة رؤية ٢٠٣٠.

دراسة المهدي وعيسان وصلاح الدين ولاشين (٢٠٢٠) هدفت الدراسة إلى التعرف على التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي في تنويع مصادر تمويلها بسلطنة عمان من وجهة نظر عينة من القيادات الإدارية العاملين بها، وتناولت الدراسة التحديات التشريعية، والبشرية، والتكنولوجية، والمادية، مع بيان مدى الاختلاف بين مؤسسات التعليم العالي الحكومية والخاصة في التحديات التي تواجهها، ومدى تأثير اختلاف جنس القيادات الإدارية، ونوع المؤسسة من عينة الدراسة على تصورها لهذه التحديات، وصولاً إلى تقديم مجموعة من الإجراءات المقترحة لمواجهة تحديات تنويع مصادر تمويل مؤسسات التعليم العالي في سلطنة

عمان. وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم توظيف منهج البحوث الوصفية، وتم تطبيق الاستبانة التي تم إعدادها في ضوء مراجعة الأدبيات للكشف عن التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي في تنويع مصادر تمويلها. وكشفت الدراسة أن أقوى التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي في تنويع مصادر تمويلها هي: التحديات المادية، يليها التشريعية ثم التكنولوجية، وكان أقلها التحديات البشرية. وتمثلت أبرز التحديات المادية التي تواجهها هذه المؤسسات في: ضعف مساهمة القطاع الخاص في تمويل التعليم العالي، وقلة الدعم المالي من المجتمع المحلي لهذه المؤسسات، وقلة فاعلية الوحدات الاستثمارية في تحقيق التمويل الذاتي لها، وضعف الاستفادة من الوقف الإسلامي كمصدر لتمويل، وقلة استثمار المؤسسات لمبانيها ومنشأتها لتحقيق عائد مادي إضافي. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق في جميع أنماط التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي في تنويع مصادر تمويلها طبقاً لاختلاف جنس عينة الدراسة، ونوع المؤسسة، وانتهت الدراسة بمجموعة من الإجراءات المقترحة لمواجهة تحديات تنويع مصادر تمويل مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان.

دراسة براون و سكوت وميج (٢٠١٧ ، Brown & Scott & Meg) هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمات أولياء الأمور في تمويل المدارس بصفة عامة والمدارس الواقعة في الأحياء الفقيرة بصفة خاصة في سيائل و في مدينة بورتلاند. وقد تم تحليل البيانات الموجودة لدى الإدارات التعليمية والتي تتعلق بتمويل التعليم بما فيها مساهمات أولياء الأمور ونبرعاتهم وأشارت النتائج إلى أن متوسط نصيب الطالب من الإنفاق التعليمي في سيائل قد بلغ (١٢) ألف دولار سنوياً وفي مدينة بورتلاند (١١) ألف دولار سنوياً كما وتزيد مساهمات أولياء الأمور في مدينة سيائل عن مثيلاتها في مدينة بورتلاند.

دراسة بيومي (٢٠١٧) هدفت الدراسة إلى توضيح واقع التمويل الأجنبي للتعليم قبل الجامعي ومبررات قبول هذا التمويل سواء كانت مبررات اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية. حيث أن التمويل من التحديات المهمة التي تواجه التعليم بوصفه مشكلة كبرى تعاني منها العديد من دول العالم نظراً لحاجة التعليم لمزيد من التمويل لتوفير تعليم متميز. ويترتب على مشكلة تمويل التعليم العديد من المشكلات الأخرى والتي تتمثل في الحد من الاتساع في مؤسسات التعليم وضعف القدرة على مواجهة الطلب المتزايد على التعليم قبل الجامعي والأزمات الاقتصادية التي تعيشها الكثير من البلدان، هذا بالإضافة إلى التضخم وارتفاع كلفة الطالب والتوسع الكمي الهائل في المدارس وما يلزمه من زيادة في النفقات وزيادة في الموارد المطلوبة لتحديث المدارس وصيانتها وتجهيزها بأحدث الأجهزة والمعامل حتى تسير التقدم العالمي في ظل الثورة العلمية والتكنولوجية. حيث تشكل هذه العوامل الاقتصادية عاملاً أساسياً من العوامل المؤثرة في تمويل التعليم لما لها من دور فعال في تخطيط وتدبير الموازنة العامة لأي دولة، ومن ثم تخطيط ميزانية التعليم العام للتعليم قبل الجامعي. فكلما زادت الإمكانيات الاقتصادية في أي بلد من البلدان كلما زاد الدخل القومي وبالتالي زادت المخصصات المالية التي ترصد للعملية التعليمية الأمر الذي يجعل الأفراد يتمتعون بفرص تعليمية أكبر. ولقد كان للمشكلات الاقتصادية المتتالية التي عاشتها مصر أثر في ميزان المدفوعات، والموازنة العامة للدولة والتي عملت على ارتفاع معدلات التضخم وارتفاع المستوى العام للأسعار، وأثر في حجم الميزانية العامة للتعليم

قبل الجامعي. كل هذه الضغوط كانت مبرراً قوياً لقبول الحكومات المصرية المتعاقبة المعونات الأجنبية لتمويل التعليم قبل الجامعي لتخفيف العبء على الحكومة المصرية. ومن ثم كانت الحاجة إلى المعونات الأجنبية لمسايرة التطور والتقدم العلمي والتكنولوجي حيث يمر التعليم قبل الجامعي بفترة تحول مهمة فرضته عليه الأزمة الاقتصادية التي تمر بها معظم دول العالم ومنها مصر. وتظهر مشكلة تمويل التعليم قبل الجامعي في مصر بوضوح بسبب قلة الموارد المالية المتاحة وانخفاض المستوى الاقتصادي عن الدول المتقدمة، والنتيجة هي ضعف قدرة الحكومة المصرية على تحقيق أهداف التعليم قبل الجامعي بفاعلية، لأنه من النادر وجود بلد تتحمل عبء نظام تعليمي متكامل على حساب خزانة الدولة وحدها وبالتالي كانت الدعوة للبحث عن اساليب تمويل بديلة وجديدة أمر ضروري.

دراسة هنا و مارتيشيايلو و براون (Hanna, Marchitello & Brown، ٢٠١٥)

هدفت إلى التعرف على التفاوتات في التمويل الحكومي في المدارس. ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المقارن، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات الذين يعملون في المدارس التي تشرف عليها حكومات الولايات.

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة باتخاذ القرارات الإدارية

دراسة الرميح (٢٠٢٢) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة مساهمة المجالس المدرسية في دعم صناعة القرار من وجهة نظر القيادات التربوية في ظل التحول نحو اللامركزية والاستقلال أو الإدارة الذاتية للمدرسة. وتكونت العينة من (٦٦) من القيادات التربوية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكمي التحليلي، وكذلك استخدمت الاستبانة المنظمة كأداة للدراسة؛ و تمثلت من (٢٢) فقرة موزعة على أربعة مجالات: قيادة عمليات الإدارة، وطاقم المدرسة، وشؤون الطلاب، وخدمة المجتمع المحلي. وأظهرت النتائج أن تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مساهمة المجالس المدرسية في صناعة القرار كانت متفاوتة؛ ففي مجال "قيادة عمليات الإدارة" كانت هذه المساهمة "كبيرة"، بينما كانت في مجال "شؤون الطلاب" و"خدمة المجتمع المحلي" "متوسطة". وبالمقابل، كانت هذه المساهمة في مجال "طاقم المدرسة" قليلة. ولم تبين الدراسة أي فروق تعزى لمتغير "النوع" أو "الخبرة" أو "عدد العاملين" بين استجابات أفراد عينة الدراسة.

هدفت دراسة العطارى والزيتاوي (٢٠٢١) إلى تحديد العلاقة بين التمكين الإداري وفعالية اتخاذ القرار بين رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، وكذلك تحديد أي فروق في هذه العوامل حسب نوع القسم والخبرة، ونوع الجامعة. تم مسح عينة من ٦٠ رئيس قسم، واستخدمت أداتان لقياس التمكين الإداري وفعالية صنع القرار. وأظهرت النتائج أن درجة التمكين الإداري وفعالية اتخاذ القرار بين رؤساء الأقسام الجامعية كانت "متوسطة"، وأن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين التمكين الإداري وفعالية اتخاذ القرار. كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التمكين الإداري أو فعالية اتخاذ القرار بين رؤساء الأقسام الذين شملهم المسح بغض النظر عن نوع القسم أو الخبرة أو نوع الجامعة.

دراسة المصباحي (٢٠١٨) سعى التحقيق إلى فهم عملية صنع القرار الإداري في مؤسسات التعليم العالي في اليمن (دراسة عملية وتحليلية لجامعة صنعاء). كان المجتمع المعني يتألف من جميع أعضاء هيئة التدريس المتفرغين في جامعة صنعاء والموظفين الإداريين (باستثناء فئة العمال) لأنهم أكثر تفانيًا في عملهم من غيرهم ، مما يمكنهم من التعرف على نقاط القوة والضعف بسهولة أكبر. تم اختيار العينة بشكل عشوائي من المجتمع المعني للمشاركة في الدراسة ، والتي تضمنت استبيان للعينة. كانت نتائج الدراسة معنوية ، أهمها أن العوامل المؤثرة في القرارات الإدارية كانت بدرجة متوسطة ، وتبين أن العامل الأكثر دلالة من منظور العينة هو الخبرة الإدارية. كما أشارت النتائج إلى أن غالبية المستجيبين لديهم معرفة متوسطة بأفضل الطرق لاتخاذ القرارات الإدارية ، بالإضافة إلى أنه تبين أيضاً أن أفضل الطرق لاتخاذ القرارات الإدارية من منظور المستجيبين كانت تعتمد على الخبرة الشخصية ، مما يعني أن كان للتجربة الشخصية دور كبير في اتخاذ القرارات الإدارية.

دراسة (Hanri, Hasan, ٢٠١٤) هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين أساليب القيادة المدرسية لمديري المدارس وأساليب صنع القرار في المدارس الإندونيسية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق الدراسة علي عينة من مديري المدارس من الأحياء الـ (٦) لميونخ، وتوصلت الدراسة إلي أن علاقات بين أساليب القيادة لمديري المدارس وصنع القرارات، وأن المعلمون يرون أن هناك مبادئ ينبغي أن يتصف بها المديرون ليصبح أسلوبهم أكثر قيادية، كما ان هذه المبادئ تسهم في ترشيد أسلوب صنع القرار.

كان الغرض من دراسة (Olorunsola and Olayemi (2011) هو تحديد الدرجة التي يشارك بها المعلمون في عملية صنع القرار في المدارس الثانوية في ولاية إيكيتي بنيجيريا ، وكذلك لتحديد ما إذا كان هناك ارتباط بين خصائص المعلم والدرجة التي يشارك بها في عملية صنع القرار. تكونت عينة الدراسة من معلمي المرحلة الثانوية بولاية إيكيتي بنيجيريا ، وضموا (٢٠٠) معلماً من مدارس مختلفة في المنطقة ، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية والطبقية. كما تم استخدام استبيان لجمع نتائج هذا التحقيق. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود اختلاف في طريقة مشاركة المعلمين والمعلمات في القرارات ، وكان المعلمون أكثر انخراطاً في عملية صنع القرار ، وشارك المعلمون الأكبر سناً بشكل أكبر في صنع القرار في المدارس ، والدرجة التعليمية أو الخبرة. لم تكن عقبات أمام مشاركتهم في صنع القرار.

التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح أن جميع الدراسات تناولت موضوعات لها علاقة بمصادر التمويل في المؤسسات التعليمية واتخاذ القرارات، واعتبرت الباحثان أن جميع الدراسات جاءت من أجل التوصل إلى نتائج جديدة، كما وأن الباحثان لم تعمل على تقسيم الدراسات إلى محلية ووطنية وعالمية باعتبار هذا العلم هو علم موحد لكافة المناطق وجميع الباحثون يسعون إلى استكمال ما توصل إليه زملائهم الباحثين، ولم يتوفر دراسات تربط بين المتغيرين -حسب علم الباحثان- عملت على تقسيم الدراسات الى محورين ومن خلال عرض الدراسات السابقة تبين أن أحدثها عام (٢٠٢٢) وأقدمها (٢٠١١)، وهذا يشير إلى إن

الموضوعات التي تتعلق بالتمويل المالي في المؤسسات التعليمية وعمليات اتخاذ القرارات من المواضيع المهمة والمعاصرة والتي اهتم بها الباحثون، وقد استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة في وضع تصور حول الإطار النظري والمنهج المستخدم وحجم العينات، وبناء أداة الدراسة والمعالجات الإحصائية، بذلك ساعدت الباحثان على استكمال هذه الدراسة الفريدة من نوعها والتي ربطت بين المتغيرين.

منهجية الدراسة

يستخدم الباحثون الطرق الوصفية (دراسات الارتباط) لقياس العلاقة بين متغيرين وللتنبؤ عددياً بدرجة الارتباط. الارتباط هو خطوة في البحث الأولي يوجه الباحثين إلى دراسات أكثر شمولاً. السببية أو الدراسات التجريبية يمكن أن تسفر عن نتائج أكثر منطقية. تم استخدام العديد من معاملات الارتباط (بيرسون ، سبيرمان ، كيندل ، إلخ).

مجتمع وعينة الدراسة

شمل مجتمع الدراسة جميع موظفي الجامعة في دولة الكويت. تم اختيار عينة من (٢٢٠) موظف من المجتمع باستخدام طرق أخذ العينات المتاحة. ضمت العينة أعضاء هيئة إدارية وأكاديمية. وزع الاستبانة على العينة وتم استلام (٢١٨) إجابة صحيحة. فيما يلي وصف لخصائص عينة الدراسة حسب متغيراتها.

الجدول (١) توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
نوع العمل	اداري	119	54.6 %
	اكاديمي	99	45.4 %
	المجموع	218	100.0 %
نوع الجامعة	حكومية	120	55.0 %
	خاصة	98	45.0 %
	المجموع	218	100.0 %

يبين الجدول اعلاه الى المستجيبين جميعهم يعلمون في الجامعات الكويتية في دولة الكويت، و أنه منهم (١١٩) مستجيب يعملون بوظائف ادارية وضمن دوائر اتخاذ القرار وبنسبة مئوية (٥٤.٦%)، بينما يعمل منهم (٩٩) مستجيب في وظائف اكااديمية وبنسبة مئوية (٤٥.٤%) . كما يظهر من الجدول اعلاه أنه يعمل (١٢٠) مستجيب من عينة الدراسة في الجامعة الحكومية - وهي مؤسسات تعليم عالي تتفق عليه الحكومة بالكامل - وبنسبة مئوية (٥٥.٠%) و (٩٨) مستجيب يعملون في جامعة خاصة - ومصدر تمويلها الرسوم الدراسية التي يدفعها الطلبة لقاء انتسابهم لتلك الجامعات - وبنسبة مئوية (٤٥%). وتعتبر العينة ممثلة لمجتمع الدراسة وتمكنها اجابة اسئلة الدراسة بوضوح نتيجة طبيعة عملهم والمؤسسات التي ينتسبون اليها.

أداة الدراسة

قام اثنان من الباحثين بإعداد أداة البحث (الاستبيان) بعد مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع. يتكون المحور الأول من (١٢) فقرة ، والمحور الثاني يتكون من

(١٣) ، وهو مبني على مقياس ليكرت خماسي الأبعاد ، وتم بناء الفقرات في اتجاه إيجابي ، والأوزان المخصصة للفقرات هي كما يلي: أوافق بشدة: ٥ درجات ، موافق: ٤ درجات ؛ محايد: ٣ درجات ، غير موافق: ٢ درجة ، غير موافق تمامًا: درجة واحدة. ويقاس المحور الأول من الاستبانة واقع التمويل المالي في الجامعات بينما يقاس المحور الثاني اتخاذ القرارات الادارية.

صدق الأداة

تم التحقق من صدق - صلاحية - الأداة من خلال عرضها على لجنة من المحكمين ذوي الخبرة والتجربة في مجالات العلوم الإدارية والاقتصادية ، والطلب منهم التعليق على فقرات الاستبيان بحذف وتعديل واقتراح فقرات جديدة ، و تحديد مدى انطباق الأداة على موضوع البحث ، حيث يتكون الاستبيان من (٢٠) فقرة بصورته الاولية، وبناءً على ملاحظات المحكمين ، تم تعديل أداة البحث بحيث تكون بشكلها النهائي من (٢٥) فقرة موزعة على محورين ، وفقاً لذلك ، تتمتع الأداة بالصدق - صلاحية- المحتوى.

ثبات الأداة

لاستخراج معامل الثبات (الاتساق الداخلي للاستبانة)، استخدم الباحثان معادلة كرونباخ ألفا "Cronbach Alpha" . وحاز المحور الأول - واقع التمويل المالي - على عامل الثبات مقداره (٠.٨٣) ، و حاز المحور الثاني - اتخاذ القرارات الادارية - على معامل ثبات قيمته (٠.٨٨) ، كما حازت الاستبانة كاملة - اى المحور الاول والمحور الثاني معا - على معامل ثبات وصلت قيمته الى (٠.٩٢). وهذه القيم التي تم التوصل إليها لمعاملات الثبات مناسبة وتفي بغرض الدراسة. ذلك انها جميعها اكبر من (٠.٧)، والذي يعتبر الحد الفاصل بين قبول ثبات الاداة او رفضها.

المعالجة الإحصائية

وبعد جمع البيانات من عينة الدراسة والتأكد من صلاحيتها للتحليل ، حيث تم مراجعة كل استبانة تم استعادتها من عينة الدراسة والتأكد من أن المستجيب قد استجاب لكافة الفقرات وانه ليس هنالك فقرات لم يستجب لها ، كذلك تم التأكد من أن الاستجابات غير نمطية أو عشوائية وأنها تم بعد قام المستجيب بقراءة الفقرة واستجلاء مضمونها، تم ترميزها البيانات في كل استبانة بذات النمط واعطيت كل استبانة رمزا مميزا للرجوع إليها اذا استدعت الحاجة، ومعالجتها بالطرق الإحصائية المناسبة، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS الاصدار رقم (٢٦)، فقد استخدمت الباحثان التكرارات والنسبة المئوية للتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعادلة كرونباخ الفاء، واختبار (ت) لعينيتين مستقلتين واختبار بيرسون لاستقصاء علاقة الارتباط بين متغيرين.

فقد استخدمت الدراسة التكرارات والنسبة المئوية المقابلة لبيان طبيعة وظائف عينة الدراسة - عمل اداري وعمل اكاديمي - والمؤسسة التي ينتسبون لها - جامعة خاصة أو جامعة حكومية -.

واستخدمت الدراسة المتوسطات الحسابية لكل فقرة / محور لبيان درجة موافقة المستجيبين لكل فقرة / محور وبالذات اجابة السؤال الثاني والسؤال الثالث.

واستخدمت الدراسة الانحرافات المعيارية لبيان مدى تشتت الاجابات عن المتوسط الحسابي لكل فقرة / محور وبالذات اجابة السؤال الثاني والثالث.

واستخدمت الدراسة معامل كرونباخ الفا لبيان مدى اتساق اجابات المستجيبين على فقرات الاستبانة مجتمعة واستجابات افراد عينة الدراسة على كل محور من محاورها، وذلك للتأكد من ثباتها وصلاحتها لما وضعت لها.

واستخدمت الدراسة اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للبيان في اذا هنالك فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات افراد الدراسة تعزى لكل نوع العمل ونوع المؤسسة التي ينتسبون لها بشكل مستقل لكل منهما.

واستخدمت الدراسة اختبار معامل الارتباط بيرسون لبيان فيما اذا هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين استجابات افراد عينة بين كل من محور اتخاذ القرارات الادارية و واقع التمويل في الجامعات الكويتية العاملة في السنة الدراسية ٢٠٢٢/٢٠٢٣ في دولة الكويت. وتحديدًا في اجابة السؤال الاول من اسئلة الدراسة قيد البحث والعرض في هذه الورقة البحثية.

واستخدمت الدراسة الرتبة لتحديد ترتيب الفقرة في كل محور ورتب الفقرات تنازليا تبعا لقيمة الوسط الحسابي لكل فقرة.

واستخدمت الدراسة لتفسير نتائج المتوسطات الحسابية التالية:

- اذا بلغت قيمة المتوسط الحسابي للفقرة / المحور أكبر من (٤.٢٠) فتكون درجة تطبيق الفقرة/ المحور "كبير جداً".
- اذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي للفقرة / المحور بين أقل من (٤.٢٠) وأكبر (٣.٤٠) فتكون درجة تطبيق الفقرة / المحور "كبيرة".
- اذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي للفقرة / المحور بين أقل من (٣.٤٠) وأكبر من (٢.٦٠) فتكون درجة تطبيق الفقرة / المحور "متوسطة".
- اذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي للفقرة / المحور بين أقل من (٢.٦٠) وأكبر من (١.٨٠) فتكون درجة تطبيق الفقرة / المحور "قليلة".
- اذا بلغت قيمة المتوسط الحسابي للفقرة / المحور بين أقل من (١.٨٠) فتكون درجة تطبيق الفقرة / المحور "قليلة جداً".

نتائج الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التمويل المالي في الجامعات الكويتية وعلاقته في اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر الموظفين في الجامعات. ومن أجل تحقيق ذلك استخدمت الباحثان استبانة مؤلفة من (٢٥) فقرة موزعة على محورين، وتم توزيعها على عينة مؤلفة من (٢١٨) موظف. وفيما يلي عرضاً لنتائج الدراسة:

السؤال الاول: هل هناك علاقة بين واقع التمويل المالي في الجامعات العاملة في دولة الكويت واتخاذ القرارات الإدارية من منظور العاملين فيها؟

ومن أجل الإجابة عن هذا السؤال ؛ فقد تم استخدام معادلة بيرسون لاستقصاء قوة ودلالة العلاقة بين متغيري الدراسة، والجدول (٢) يوضح ذلك:

الجدول (٢) اختبار بيرسون لدلالة العلاقة بين واقع التمويل المالي و اتخاذ القرارات الادارية في الجامعات الكويتية

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
واقع التمويل المالي	3.2282	0.93065	٠.٠٨١	٠.٢٣
اتخاذ القرارات الادارية	3.4030	0.39595		

يبين الجدول (٢)؛ أنه لا توجد علاقة ارتباط بين التمويل المالي في الجامعات الكويتية واتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر العاملين في الجامعات. ويتضح ذلك من خلال معامل الارتباط (٠.٠٨) والذي يعبر عن ارتباط ضعيف. وهذا يعني أن التمويل المالي لا علاقة له باتخاذ القرارات الإدارية. كما أن مستوى الدلالة ليس ذا دلالة إحصائية عند (٠.٢٣). وهذا يؤكد عدم وجود علاقة بين التمويل المالي في الجامعات الكويتية واتخاذ القرار الإداري من وجهة نظر العاملين في الجامعات. حيث حصل محور "واقع التمويل المالي" على متوسط حسابي بلغ مقداره (٣.٢٢٨٢) وانحراف معياري بلغ مقداره (٠.٩٣٠٦٥)، بينما حصل المحور الثاني "اتخاذ القرارات الادارية" على متوسط حسابي بلغ مقداره (٣.٤٠٣٠) وانحراف معياري بلغ مقداره (٠.٣٩٥٩٥).

وتعزو الباحثان هذه النتيجة أن الى عملية التمويل المالي للجامعات هي عملية محاسبية ومالية علمية بشكل كامل ، و بينما عملية اتخاذ القرار هي عملية إدارية بحتة ، وعملية التمويل المالي بغض النظر عن مصدرها هي عملية مهمة جدا وجوهرية في الجامعات الكويتية بشكل خاص وكافة الجامعات بكافة ارجاء المعمورة بشكل عام و بدون استثناء ، والتي بدونها - التمويل المالي - يصعب جدا قيام الجامعات بالغايات التي استحدثت من أجلها و توفير الاحتياجات اللازمة للتشغيل الكامل للجامعة ، كما و تعتبر عملية اتخاذ القرار الإداري أيضا عملية إدارية يصعب بدونها تنفيذ الممارسة التعليمية والإدارية. لذلك فإنه من الضروري أن تمتلك الجامعة أموالاً كافية من مصادر مشروعه ومنظمة ومستدامه و بذات الوقت؛ فإنه من الضروري اتخاذ قرارات إدارية فيها. ويتم فصل هاتين العمليتين عن بعضهما البعض بحيث يتم اتخاذ القرارات بشكل مستمر بغض النظر عن عملية التمويل والعكس صحيح ، لذلك تبين أنه لا توجد علاقة بين واقع التمويل المالي لجامعات الكويت واتخاذ القرارات الإدارية من موظفي منظور الجامعة. وخلاصة القول، بالرغم من أهمية كل محور من محاور الدراسة ؛ التمويل المالي و اتخاذ القرارات الادارية؛ ألا انهما محورين منفصلين ومستقلين ويتم كل منها دون الاعتماد على الآخر.

السؤال الثاني: ما واقع التمويل المالي في الجامعات العاملة في دولة الكويت من منظور العاملين فيها؟

ومن أجل الإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات الأدلة، والجداول التالية تبين ذلك: الجدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات الخاصة في واقع التمويل المالي في الجامعات العاملة في دولة الكويت من منظور العاملين فيها.

رتبة الفقرات	الرقم بالإنشائية	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٢	يتوفر داخل الجامعة نظام تخطيط صحيح للهيكل المالي	٣.٤١	١.١٠٤	كبيرة
٢	١٠	توفر الجامعة محلات لاستخدامات متعددة داخل الجامعة من أجل الكسب المادي	٣.٤٠	١.٢٧٤	كبيرة
٣	٨	تسعى الجامعة الى زيادة الربحية من خلال فتح برامج أكاديمية.	٣.٣٩	١.١٦١	متوسطة
٤	١١	تعتمد الجامعات على إيجاد براءة اختراع من أجل الاستفادة من التمويل الخاص فيها	٣.٣٨	١.٣٠٩	متوسطة
٥	١٢	تعمل الجامعات على الدخول في مسابقات بحث علمي من أجل الاستفادة من مبرودها.	٣.٣٤	٠.٧٧٢	متوسطة
٦	٣	تسعى الجامعة لتحصيل منويتيتها من كافة المدنيين	٣.٣٣	١.١٧٦	متوسطة
٧	٥	يساعد التمويل بالاقتراض توفير المصروفات المناسبة التي تحتاجها الجامعة	٣.١٥	١.٣٠٢	متوسطة
٨	٦	يسهم تنوع مصادر التمويل في الجامعة في توفير كافة المستلزمات.	٣.١٤	١.٣١٦	متوسطة
٩	٩	تسعى ادارة الجامعة على توجيه جهود موظفيها من اجل زيادة مصادر التمويل.	٣.٠٧	١.٣٥٤	متوسطة
١٠	٤	تستخدم الجامعة مصادر التمويل المالي بصورة صحيحة.	٣.٠٦	١.٣٦٥	متوسطة
١١	١	تخطيط الجامعة للحصول على مصادر الحصول على الاموال.	٣.٠٤	٠.٨٧٤	متوسطة
١٢	٧	تسعى الجامعة الى زيادة صاندر التمويل لديها بصورة	٣.٠٢	١.٤٢٢	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.2282	٠.93065	متوسطة

يتضح من خلال البيانات في الجدول السابق أن واقع التمويل المالي في الجامعات العاملة في دولة الكويت من وجهة منظور العاملين فيها تراوحت ما بين درجة "كبيرة" و درجة "متوسطة"، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (٣.٤١) - الأعلى - إلى (٣.٠٢) - الأدنى -، وفيما يتعلق في الدرجة الكلية لواقع التمويل المالي في الجامعات العاملة في دولة الكويت من منظور العاملين فيها فقد جاءت بدرجة "متوسطة" وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (٣.٢٢). وتشير هذه النتيجة إلى أن واقع التمويل المالي في الجامعات العاملة في دولة الكويت من منظور العاملين فيها قد جاء بدرجة "متوسطة"، وتفسر الباحثان هذه النتيجة وتعزوها إلى أن ادارة الجامعة لها رصيد كافي من اجل سد احتياجاتها ولكنها تخطط بصورة مستمرة في المحافظة على المبالغ المالية التي تسد كافة احتياجات الجامعة وان الجامعات تختلف عن المؤسسات الأخرى كون هناك بعض الجامعات مدعومة وان الجامعات بطبيعة الحال تسد احتياجاتها من اقساط الطلبة الذين يدرسون فيها ولهذا السبب فان الجامعات العاملة في دولة الكويت يكون جل اهتمامها هو العملية التعليمية-التعليمية وتعليم الطلبة وتدريبهم والخروج بنتائج ايجابية عالية من خلال تعليمهم للطلبة.

وقد حصلت الفقرة رقم (٢) بالمحور الاول وهي "يتوفر داخل الجامعة نظام تخطيط صحيح للهيكل المالي" على الرتبة (١) وبمتوسط حسابي (٣.٤١) وانحراف معياري (١.١٠٤) وبدرجة "كبيرة". وحصلت الفقرة (١٠) وهي "توفر الجامعة محلات لاستخدامات متعددة داخل الجامعة من اجل الكسب المادي" وبمتوسط (٣.٤٠) وانحراف معياري (١.٢٧٤) وبدرجة "كبيرة". وحصلت الفقرة (٨) وهي "تسعى الجامعة الى زيادة الربحية من خلال فتح برامج اكااديمية" على رتبة (٣) وبمتوسط حسابي (٣.٣٩) وانحراف معياري (١.١٦١) وبدرجة "متوسطة". وحصلت الفقرة (١١) وهي "تعتمد الجامعات على إيجاد براءة اختراع من أجل الاستفادة من التمويل الخاص فيها" على رتبة (٤) وبمتوسط حسابي (٣.٣٨) وانحراف معياري (١.٣٠٩) وبدرجة "متوسطة". وحصلت الفقرة (١٢) وهي "تعمل الجامعات على الدخول في مسابقات بحث علمي

من أجل الاستفادة من مردودها" على الرتبة (٥) وبمتوسط حسابي (٣.٣٤) وبانحراف معياري (٠.٧٧٢) وبدرجة "متوسطة". وحصلت الفقرة (٣) وهي "تسعى الجامعة لتحصيل مديونيتها من كافة المدينين" على الرتبة (٦) وبمتوسط حسابي (٣.٣٣) وانحراف معياري (١.١٧٦) وبدرجة "متوسطة". وحصلت الفقرة (٥) وهي "يساعد التمويل بالافتراض توفير المصروفات المناسبة التي تحتاجها الجامعة" على الرتبة (٧) وبمتوسط حسابي (٣.١٥) وبانحراف معياري (١.٣٠٢) وبدرجة "متوسطة". وحصلت الفقرة (٦) وهي "يسهم تنوع مصادر التمويل في الجامعة في توفير كافة المستلزمات" على الرتبة (٨) وبمتوسط حسابي (٣.١٤) وانحراف معياري (١.٣١٦) وبدرجة "متوسطة". وحصلت الفقرة (٩) وهي "تسعى ادارة الجامعة على توجيه جهود موظفيها من أجل زيادة مصادر التمويل" على الرتبة (٩) وبمتوسط حسابي (٣.٠٧) وبانحراف معياري (١.٣٥٤) وبدرجة "متوسطة". وحصلت الفقرة (٤) وهي "تستخدم الجامعة مصادر التمويل المالي بصورة صحيحة" على الرتبة (١٠) ومتوسط حسابي (٣.٠٦) وانحراف معياري (١.٣٦٥) وبدرجة "متوسطة". وحصلت الفقرة (١) وهي "تخطيط الجامعة للحصول على مصادر الحصول على الاموال" وبمتوسط حسابي (٣.٠٤) وانحراف معياري (٠.٨٧٤) وبدرجة "متوسطة". وحصلت الفقرة (٧) وهي "تسعى الجامعة الى زيادة صادر التمويل لديها بصورة" على رتبة (١٢) وبمتوسط الحسابي (٣.٠٢) وانحراف معياري (١.٤٢٢) وبدرجة "متوسطة".

السؤال الثالث: ما واقع اتخاذ القرارات الادارية في الجامعات العاملة في دولة الكويت من منظور العاملين فيها؟

ومن أجل الإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات الأداة، والجداول التالية تبين ذلك:

الجدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة لفقرات واقع اتخاذ القرارات الادارية في الجامعات العاملة في دولة الكويت من منظور العاملين فيها.

رقم الفقرات	الرقم بالاسفلية	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١.	١٧	يحاول العاملون في الجامعة الابتعاد عن المخاطر عند اتخاذ القرارات	٣.٥١	٠.٨٣٨	كبيرة
٢.	٢٢	تداول الجامعة ان تأخذ القرارات في الوقت المناسب	٣.٤٩	٠.٧٦٩	كبيرة
٣.	١٨	يحافظ متخذي القرار في الجامعة على العلاقات الإنسانية داخل الجامعة.	٣.٤٧	٠.٨٩١	كبيرة
٤.	٢٠	تهتم الجامعة بالحصول على المعلومات من مصادر مختلفة قبل اتخاذ القرار	٣.٤٥	٠.٨٦٩	كبيرة
٥.	١٤	يتم مشورة اصحاب الخبرات السابقة في الادارة الجامعية	٣.٤٣	٠.٨٦٢	كبيرة
٦.	١٥	يتم عقد اجتماعات تشاركية في عملية اتخاذ القرارات في الجامعة	٣.٤٢	٠.٧٩٦	كبيرة
٧.	١٦	يأخذ بعين الاعتبار الانظمة والقوانين في الجامعة عند اتخاذ القرارات.	٣.٤١	٠.٨٦٣	كبيرة
٨.	١٩	تسعى الجامعة على توزيع المهام على المرؤوسين عند عملية اتخاذ القرار	٣.٤٠	٠.٩١٧	كبيرة
٩.	٢٥	يدرس الرؤساء المشكلة الداعية لاتخاذ القرار قبل اتخاذ.	٣.٣٩	٠.٨٨١	متوسطة
١٠.	١٣	يعتمد اصحاب القرارات في الجامعة على الخبرات الشخصية في اتخاذ القرارات	٣.٣٧	٠.٩٢٩	متوسطة
١١.	٢٤	يقدم المرؤوسين مساعده لبعضهم البعض عند اتخاذ القرارات	٣.٣٣	٠.٩١٠	متوسطة
١٢.	٢٣	تهتم الجامعة بالقرارات التي تحقق الاهداف الخاصة بها.	٣.٣١	٠.٨٤٤	متوسطة
١٣.	٢١	تهتم الجامعة باتخاذ قرارات رشيدة تحقق الحد الأقصى من المنفعة	٣.٢٥	٠.٩٢٩	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.4030	٠.39595	كبيرة

يتضح من خلال البيانات في الجدول السابق أن واقع اتخاذ القرارات الادارية في الجامعات العاملة في دولة الكويت من منظور العاملين فيها كانت ما بين الكبيرة والمتوسطة، فتراوح المتوسطات الحسابية عليها ما بين (٣.٥١) إلى (٣.٢٥)، وفيما يتعلق في الدرجة الكلية لواقع اتخاذ القرارات الادارية في الجامعات العاملة في دولة الكويت من منظور العاملين

فيها كانت كبيرة وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (٣.٤٠)، وتشير هذه النتيجة إلى أن واقع اتخاذ القرارات الادارية في الجامعات العاملة في دولة الكويت من منظور العاملين فيها كبيرة، وتفسر الباحثان هذه النتيجة الى ان هناك اهتمام كبير في الجامعات العاملة في دولة الكويت بعمليات اتخاذ القرارات الادارية باعتبارها عملية ادارية يقع على عاتقها العديد من الامور والتي تلعب في تطوير الجامعة ونظامها التعليمي، حيث ان اصحاب القرارات في الجامعات العاملة في دولة الكويت يبتعدون عن المخاطر عند عملية اتخاذ القرارات، كما وان اصحاب القرارات في الجامعات العاملة في دولة الكويت يسعون الى اتخاذ القرارات في الوقت المناسب وانهم يحافظون على العلاقات الانسانية داخل الجامعة، و كذلك ادارة الجامعة مهتمة في الحصول على المعلومات من مصادرها مختلفة قبل اتخاذ القرار.

وتاليا نظرة تفصيلية على استجابات افراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات محور اتخاذ القرارات الادارية في الجامعات الكويتية: وقد جاءت الفقرة رقم (١٧) وهي: يحاول العاملون في الجامعة الابتعاد عن المخاطر عند اتخاذ القرارات، بالرتبة رقم (١)، وهذا قد بلغ مقدار الوسط الحسابي لها (٣.٥١) وانحراف معياري مقداره (٠.٨٣٨) ووسمت بدرجة موافقة "كبيرة". وتلى هذه الفقرة؛ الفقرة رقم (٢٢) وهي: يحافظ متخذي القرار في الجامعة على العلاقات الانسانية داخل الجامعة، حيث حلت في الرتبة رقم (٢) وبلغ الوسط الحسابي لها (٣.٤٩) وانحراف معياري بغ مقداره (٠.٧٦٩) ووسمت بدرجة "كبيرة". وعلى ذات المنوال؛ فقد جاءت الفقرة ذات الرقم (١٨) والتي تنص يحافظ متخذي القرار في الجامعة على العلاقات الانسانية داخل الجامعة، على بالمرتبة رقم (٣) وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٣.٤٧) والانحراف المعياري (٠.٨٩١) وقدرت درجتها بدرجة كبيرة. وفي ذات السباق احتلت الفقرة التي رقمها (٢٠) وهي: تهتم الجامعة بالحصول على المعلومات من مصادر مختلفة قبل اتخاذ القرار على الرتبة رقم (٤) حيث قد بلغ الوسط الحسابي لها ما قيمته (٣.٤٥) والانحراف المعياري قد بلغ (٠.٨٦٩) وقد حازت بذلك على درجة موافقة كبيرة. وبالانتقال الى الفقرة التي احتلت الرتبة التي تلتها وهي الرتبة رقم (٥) فقد حصلت عليها الفقرة ذات الرقم (١٤) في الاستبانة والتي نصت على: يتم مشورة اصحاب الخبرات السابقة في الادارة الجامعية حيث أنه قد بلغ الوسط الحسابي لها (٣.٤٣) وانحراف معياري مقداره (٠.٨٦٢)، وتبعا لقيمة الوسط الحسابي فقد صنفت ضمن درجة كبيرة. وبالنظر الى فقرات هذا المحور تباعا، نجد ان الفقرة ذات الرقم (١٥) والتي محتواها يتم عقد اجتماعات تشاركية في عملية اتخاذ القرارات فلي الجامعة على الرتبة ذات الرقم (٦) وذلك تبعا لقيمة وسطها الحسابي والذي بلغ مقداره (٣.٤٢) وانحراف معياري مقداره (٠.٧٩٦) واستحققت بذلك وصفها بدرجة كبيرة. كما قد حصلت الفقرة التي رقمها بالاستبانة (١٦) ونصها: يأخذ بعين الاعتبار الانظمة والقوانين في الجامعة عند اتخاذ القرارات، على الرتبة رقم (٧) تبعا لمقدار وسطها الحسابي والذي بلغ (٣.٤١) وانحراف معياري مقداره (٠.٨٦٣) وبذا استحققت وسماها بدرجة موافقة كبيرة. وتلى هذه الفقرة؛ الفقرة رقم (١٩) والتي تقول: تسعى الجامعة على توزيع المهام على المرؤوسين عند عملية اتخاذ القرار، على الرتبة رقم (٨) وذلك تبعا لتقدير وسطها الحسابي والذي بلغ (٣.٤٠) وانحرافها المعياري (٠.٩١٧) والتي استحققت وصفها بدرجة موافقة كبيرة. وبذا نخلص الى ان كافة الفقرات التي حازت على الرتب الثمانية الاولى قد وسمت

بدرجة موافقة كبيرة. وفي ذات السياق ، يلاحظ ان الفقرة التي رقمها (٢٥) بالاستبانة ومضمونها يدرس الرؤساء المشكلة الداعية لاتخاذ القرار قبل اتخاذه، على المرتبة التاسعة ، حيث بلغ وسطها الحسابي ما مقداره (٣.٣٩) وانحراف معياري مقداره (٠.٨٨١) وعليه فقد استحققت وصفها بأنها حققت الموافقة بدرجة متوسطة من منظور افراد عينة الدراسة التي استجابت لل فقرات الاستبانة. وتلى هذه الفقرة، الفقرة ذات الرقم (١٣) والتي تنص على: يعتمد اصحاب القرارات في الجامعة على الخبرات الشخصية في اتخاذ القرارات، على الرتبة العاشرة ضمنها ترتيبها في فقرات المحور تنازليا في هذا المحور وقد بلغ وسطها الحسابي (٣.٣٧) وانحرافها المعياري (٠.٩٢٩) وبذا تكون قد استحققت وسماها بدرجة الموافقة المتوسطة. وبالانتقال الى الفقرة رقم (١٤) بالاستبانة فإنه نجد انها قد حصلت على الرتبة (١١) ونصها: يقدم المرؤوسين مساعده لبعضهم البعض عند اتخاذ القرارات، حيث تم تقدير وسطها الحسابي بالقيمة (٣.٣٣) وانحرافها المعياري بالقيمة (٠.٩١٠) وعليه فقد قدرت درجاتها بدرجة الموافقة المتوسطة. وبذات المنوال ، يلاحظ ان الفقرة التي رقمها بالاستبانة التي استجاب لها افراد عينة الدراسة قد حصلت على متوسط حسابي قدره (٣.٣١) وانحراف معياري مرافق لها وصلت قيمته الى (٠.٨٤٤) ، وعليه فقد تم تصنيف هذه الفقرات ضمن الفقرات التي حصلت على الموافقة بدرجة متوسطة. واخيرا ، فقد حصلت الفقرة التي جاءت بالترتيب رقم (٢١) ضمن فقرات الاستبانة التي وزعت على افراد عينة الدراسة على الرتبة رقم (١٣) وهذه الفقرات نصت على : تهتم الجامعة باتخاذ قرارات رشيدة تحقق الحد الاقصى من المنفعة، وعليه فقد حصلت على اقل قيمة لمتوسطها الحسابي والذي قدرت قيمته بانها (٣.٢٥) والانحراف المعياري المرافق له بالقيمة (٠.٩٢٩) وعليه فقد استحصلت على درجة موافقة بدرجة متوسطة. وبذا، تكون الفقرات التي احتلت الترتيب من الرتبة التاسعة الى الرتبة الثالثة عشر قد حازت كل منها على درجة موافقة متوسطة.

السؤال الرابع: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع التمويل المالي في الجامعات العاملة في دولة الكويت من منظور العاملين فيها تعزى لمتغير نوع العمل؟

ومن أجل فحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير نوع العمل فقد استخدم اختبار (ت) للعينات المستقلة ونتائج الجدول التالي توضح ذلك:

الجدول (5) نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة الخاصة في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع التمويل المالي في الجامعات الكويتية من وجهة نظر موظفيها تعزى لمتغير نوع العمل

المتغير	النوع	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة(ت)	مستوى الدلالة*
نوع العمل	اكاديمي	120	3.1813	0.94012	-1.824	0.41
	أداري	98	3.2857	0.92045		

* (دال إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$)

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول السابق أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع التمويل المالي في الجامعات العاملة في دولة الكويت من منظور العاملين فيها تعزى لمتغير نوع العمل ، فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة الاحصائية (0.41) وهذه القيمة أكبر من (0.05). وتعني هذه النتيجة إلى عدم قبول الفرضية الصفرية أي أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع التمويل المالي في الجامعات العاملة في دولة الكويت من منظور العاملين فيها تعزى لمتغير نوع العمل، وتفسر الباحثان هذه النتيجة الى ان طبيعة التمويل في الجامعات العاملة في دولة الكويت لا يوجد عليها اختلاف ، فان مصادر التمويل معروفه سواء كانت مصاريف اكاديمية او مصاريف ادارية وان التمويل المالي في الجامعات له خطه سنوية واخرى شهرية يتم دراستها وان طبيعة التمويل في المؤسسات لا يوجد به وجهات نظر كون هناك مستلزمات اساسية لعملية التمويل في الجامعات من اجل تسيير امورها، كما وان الموظفين الاداريين والاكاديميين يعملون في جامعة واحدة وتحت سقف واحد لهم ادارة موحدة فبالتالي ما ينطبق في عمليات التمويل في الجامعة يشمل كافة الموظفين سواء كانوا اكاديميين او اداريين، ولهذه الاسباب تبين انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع التمويل المالي في الجامعات الكويتية من منظور العاملين فيها تعزى لمتغير نوع العمل. وخلاصة القول ؛ بالرغم من اختلاف مصادر التمويل في الجامعات العاملة في دولة الكويت، سواء كانت جامعات حكومية تتفق عليها الدولة بشكل كامل وتتحمل توفير احتياجاتها المالية وتوفره لها من الميزانية العامة ولا يتحمل أو يعبأ العاملون بتلك الجامعات وبخاصة من هم يحملون المسؤولية مسؤولية العمل على الحصول على التمويل الكافي لاستدامة الجامعة أو جامعات خاصة وتكون مصادر تمويلها بشكلها الرئيس الرسوم الدراسية التي يدفعها الطلبة لقاء انتسابهم لها والانضمام في صفوف الطلبة بها ويتحمل المسؤولون بها مسؤولية العمل على استقطاب الطلبة وإدارة اموال الجامعة بشكل سليم من اجل استدامتها ؛ فلا فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات عينة الدراسة نحو واقع التمويل في الجامعات الكويتية.

السؤال الرابع: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع اتخاذ القرارات الادارية في الجامعات العاملة في دولة الكويت من منظور العاملين فيها تعزى لمتغير نوع العمل؟

ومن أجل فحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير نوع العمل فقد استخدم اختبار (ت) للعينات المستقلة ونتائج الجدول التالي توضح ذلك:

الجدول (6) نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة الخاصة في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع اتخاذ القرارات الادارية في الجامعات العاملة في دولة الكويت من منظور العاملين فيها تعزى لمتغير نوع العمل

المتغير	النوع	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة(ت)	مستوى الدلالة*
نوع العمل	اكاديمي	120	3.4237	0.39299	0.856	0.39
	أداري	98	3.3776	0.40010		

* (دال إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$)

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول السابق أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات العاملة في دولة الكويت من منظور العاملين فيها تعزى لمتغير نوع العمل ، فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.39) وهذه القيمة أكبر من (0.05) وتعني هذه النتيجة إلى عدم قبول الفرضية الصفرية أي أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات العاملة في دولة الكويت من منظور العاملين فيها تعزى لمتغير نوع العمل، وتفسر الباحثان هذه النتيجة إلى أن طبيعة الجامعات في دولة الكويت تهتم باتخاذ القرارات الصائبة وفي الوقت المناسب كما وأن الموظفين الأكاديميين والموظفين الإداريين يعملون تحت إدارة موحدة ولها نفس الانظمة والتعليمات وأن كافة القرارات التي تأخذ يطالع عليها الموظفين الإداريين والأكاديميين بنفس الطريقة كون معظم هذه القرارات هم الذين يقومون بتطبيقها والمساعدة في اتخاذها وتنفيذها، ولهذا الأسباب تبين انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع التمويل المالي في الجامعات الكويتية من وجهة نظر موظفيها تعزى لمتغير نوع العمل. وخلص القول ؛ بالرغم من اختلاف طبيعة العمل بين المستجيبين حيث منهم من يعمل في وظائف إدارية وأخرين في وظائف أكاديمية إلا أنهم جميعاً يتفقون على البية اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات العاملة في دولة الكويت.

نتائج الدراسة

توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

أولاً: لا يوجد علاقة بين واقع التمويل في الجامعات العاملة في دولة الكويت واتخاذ القرارات الإدارية.

ثانياً: جاء واقع تمويل الجامعات العاملة في دولة الكويت بدرجة متوسطة من منظور عينة الدراسة.

ثالثاً: جاء اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات العاملة في دولة الكويت بدرجة متوسطة.

رابعاً: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة على متغير واقع التمويل تعزى لمتغير العمل.

خامساً: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة على متغير اتخاذ القرارات الإدارية تعزى لمتغير العمل.

التوصيات

وبناء على نتائج الدراسة خرجت الباحثتان بمجموعة من التوصيات كانت على النحو الآتي:

١- ضرورة عمل الجامعات العاملة في دولة الكويت على زيادة مصادر التمويل لديها بصورة أكثر.

٢- على إدارة الجامعات العاملة في دولة الكويت المساهمة في تنوع مصادر التمويل.

٣- على إدارة الجامعات العاملة في دولة الكويت توجيه جهود موظفيها من أجل زيادة مصادر التمويل.

٤- على متخذي القرارات دراسة المشكلة الداعية لاتخاذ القرار قبل اتخاذه.

٥- على أصحاب القرارات في الجامعة الاعتماد على الخبرات الشخصية في اتخاذ القرارات

٦- على المرؤوسين تقديم المساعدة لبعضهم البعض عند اتخاذ القرارات

٧- على إدارة الجامعة الاهتمام باتخاذ قرارات رشيدة من أجل تحقق الحد الأقصى من المنفعة.

٨- ضرورة إجراء دراسة تحمل عنوان تصور مقترح لمصادر تمويل التعليم الجامعي بدولة الكويت وكيفية تفعيل دورها في عملية اتخاذ القرارات

٩- إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول نفس الموضوع واستخدام متغيرات أخرى لم تتطرق اليها الدراسة الحالية لها.

المصادر والمراجع المراجع العربية

- اسماعيل، عمر (٢٠٢٢). الأثار الاقتصادية لجائحة كورونا وانعكاساتها على سياسات تمويل التعليم قبل الجامعي بسلطنة عمان. مجلة العلوم التربوية جامعة القاهرة. (٢)٣٠. ٢٧٣-٣١٥.
- بيومي، رانيا (٢٠١٧). واقع التمويل الاجنبي للتعليم قبل الجامعي في مصر. الدوريات النصرية مجلة كلية التربية بورسعيد (١٥)٢٢. ٨٥٨-٨٨٩.
- الجبالي، حسان (٢٠١٩)، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، الطبعة الثانية، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- جعلاب، نور الدين (٢٠١٧). واقع التكوين المتخصص لمديري المدارس الابتدائية ودوره في تنمية مهارات القيادة الادارية: دراسة ميدانية على عينة من مديري المدارس الابتدائية في ولاية المسيلة. (اطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة محمد خيضر - بسكرة: الجزائر.
- الحزام، خليل (٢٠٢١) استراتيجيات التمويل للجامعات المنتجة "جامعات المملكة العربية السعودية ومملكة البحرين أمودجا"، مجلة الأكاديمية العربية في الدنمارك، ١١٩(١١)، ١٢٢-١٥٢.
- حسين، سالم (٢٠١١). ديناميات وإخلاقات صنع القرار من منظور اداري. الطبعة الاولى ، القاهرة: دار النهضة العربية.
- الدقي، نور الدين (٢٠١٥). تمويل التعليم العالي في الوطن العربي - المؤتمر الخامس عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي خلال الفترة من ٢٢-٢٦ ديسمبر. الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري: الاسكندرية.
- الدمخ، أمينة والعتيبي، سامية والباقي، مصلحة (٢٠٢٠). تصور مقترح لتطوير نظام تمويل التعليم في المملكة في ضوء رؤية (٢٠٣٠). المجلة العربية للاداب والدراسات الانسانية. (٤)١٥. ١٧٧-١٩٤.
- الرميح، محمد (٢٠٢٢). درجة مساهمة المجالس المدرسية في دعم صناعة القرار من وجهة نظر القيادات التعليمية. مجلة العلوم التربوية والدراسات الانسانية. (١)٢١. ٢٨٦-٣١٣.
- سعادة، جودت والخضرمي، أحمد (٢٠٢١). واقع تمويل التعليم في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان وتحدياته. دراسات عربية في التربية وعلم النفس. (٢)١٣٥. ٢٣-٤٦.
- الشافعي، ممدوح (٢٠١٩) السلوك الفعال في المنظمات التعليمية، الطبعة الثانية، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- عطاري، مجدي وزيتاوي، ايمان (٢٠٢١). العلاقة بين التمكين الاداري وفاعلية اتخاذ القرار لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعات الفلسطينية. مجلة ابن خلدون للدراسات والابحاث. (١)٢. ٣٠٣-٣٣٣.
- مجاهد، فائز (٢٠٠٨) تطوير مصادر تمويل التعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة (رسالة ماجستير غير منشورة) كلية التربية، جامعة صنعاء.
- المصباحي، ابراهيم (٢٠١٨). عملية اتخاذ القرارات الادارية في مؤسسات التعليم العالي في الجمهورية اليمنية: جامعة صنعاء انموذجا. مجلة الجامعة الوطنية. (١)٦. ١٦١-٢٠٨.
- المهيدي، ياسر وعيسان، صالحة وصلاح الدين، نسرين ولاشين، محمد (٢٠٢٠). تحديات تنويع مصادر تمويل مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان: دراسة ميدانية. المجلة التربوية الدولية المتخصصة. (٢)٩. ٦٥-٧٧.
- الهمشري، صلاح الدين (٢٠٢٠) ادارة المشاريع من منظور اداري، الطبعة الثانية، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

المراجع الاجنبية

- Brown,Catherine ; Sargred,Scott,& Benner,Meg(2017). Hidden Money : The Outsized Role of Parent Contribution in School Finance .Washington,D.C: The Center for American Progress.
- Comparable .Hanna, Robert, Marchitello, Max,& Brown,Catherine (2015) .but Unequal :School–Funding Disparities Washington,D.C: The Center for American Progress.
- Hanri ,Hasan , "Leader ship styles Decision– Making stylesin an Indonesian school context ", Many penny ,Richard , prideaux, Murrau , school Leader ship and Management , v34,n3,p 284– 298 , 2014.
- Olorunsola, E. and Olayemi A. (2011) Teacher participation in decision– making process in secondary schools in Ekiti State Nigeria, International Journal of Education Administration and Policy Studies. 3(6), 8–78.
- Proyar. M(2020). The Economics of Non–formal Education. Resources Costs and Benefits. N.Y: Prager Publisher.