

## تصورات أعضاء هيئة التدريس لدرجة فاعلية الخطة الاستراتيجية في جامعة الكويت (2017-2013)

أ. خالد عبد الله الديهان<sup>1</sup>  
د. صالح احمد عباينة<sup>(2)\*</sup>

<sup>1</sup> عضو هيئة تدريس مساند - جامعة الكويت

<sup>2</sup> أستاذ مشارك - الجامعة الأردنية

\* عنوان المراسلة: [s\\_ababneh@ju.edu.jo](mailto:s_ababneh@ju.edu.jo)

## تصورات أعضاء هيئة التدريس لدرجة فاعلية الخطة الاستراتيجية في جامعة الكويت (2013-2017)

### الملخص:

هدفت الدراسة للتعرف على تصورات أعضاء هيئة التدريس لدرجة فاعلية الخطة الإستراتيجية (2013-2017) في جامعة الكويت. إذ تم استخدام المنهج الوصفي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت البالغ عددهم (1573) فرداً، وبلغت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية (229) عضو هيئة تدريس، ولتحقيق الهدف من الدراسة ولجمع البيانات تم بناء استبانة تكونت من (52) فقرة موزعة على خمسة مجالات. وكان من نتائج الدراسة الرئيسة أن درجة فاعلية الخطة الاستراتيجية لجامعة الكويت (2013-2017) التي قدرها أعضاء هيئة التدريس فيها كانت متوسطة في جميع مجالات الخطة. كما أشارت النتائج إلى أن أكثر مجالات الخطة الاستراتيجية لجامعة الكويت (2013-2017) فاعلية هي خدمة المجتمع؛ بمتوسط حسابي (3.38)، وأقلها البحث العلمي؛ بمتوسط حسابي (2.89). وتبين وجود فروق في تصورات أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لمتغير الجنس لصالح الذكور في مجال التعليم لمستوى البكالوريوس، ولتغير الرتبة الأكاديمية لصالح رتبة أستاذ في جميع مجالات الدراسة، ولتغير طبيعة الكلية لصالح الكليات العلمية في جميع مجالات الدراسة ما عدا خدمة المجتمع.

الكلمات المفتاحية : التخطيط الإستراتيجي، التعليم العالي، جامعة الكويت.

## Faculty Staff Members' Perceptions about the Degree of the Strategic Plan Effectiveness in the University of Kuwait (2013 - 2017)

### Abstract:

The study aimed at exploring the perceptions of the faculty members about the degree of the Strategic Plan effectiveness (2013–2017) in Kuwait University. To achieve this objective, the descriptive method was used. The population of study consisted of all the faculty members in Kuwait University, (1573) members. The sample of study consisted of (229) faculty members who were randomly selected. To collect data for the study, the researcher developed a questionnaire consisting of (52) items and divided into five sections. The major results of the study revealed that the effectiveness of the strategic plan of Kuwait University (2013–2017) was given a medium rate by the faculty members, covering all areas of the plan. The study results also indicated that the most effective area of the strategic plan is community service, with a mean of (3.38), whereas the least effective area is scientific research with a mean of (2.89). There were also statistically significant differences between the faculty members' perceptions at ( $\alpha=0.05$ ) attributed to gender variable in favor of males in the area of university education – undergraduate level. A similar difference was attributed to the variable of academic rank in favor of professor rank in all areas of the questionnaire. Another difference was attributed to the nature of the college in favor of science colleges in all the areas of the questionnaire, except for community service.

**Keywords:** Strategic planning, Higher education, University of Kuwait.

## المقدمة:

يعد التخطيط الاستراتيجي من المصطلحات الأكثر انتشاراً في المنظمات المعاصرة، كونه يربط الوضع الحالي للمؤسسات بالوضع المستقبلي لها، ويعبر عن الكيفية التي يجب أن يتعامل أصحاب القرار بها مع المستقبل من خلالها، فالتخطيط عمل كمي ونوعي، فكري وكتابي، يتضمن رسماً للخطوات وتوزيعاً للمهام وحشداً للإمكانات لتحقيق الصورة التي تسعى المنظمة لبلوغها.

والمؤسسات التربوية اليوم من أكثر المؤسسات حاجة لعملية التخطيط الاستراتيجي، وذلك لمواكبة التطور السريع في القفزات المعرفية والتكنولوجية، وللتعامل مع هذه التغيرات وهذه المعرفة الجديدة أصبح للتخطيط ضرورة وأهمية للمساهمة في تطوير التعليم (المبعوث، 2003). ويمثل التخطيط المراحل الفكرية والعملية في الإجابة عن ماذا نريد؟ وكيف؟ بينما الخطة هي التفصيل المكتوب للمراحل الواجب القيام بها وتحديد الاختصاص والمهام وتوقيت إتمام كل مرحلة من المراحل. وأصبح من الشائع أن المؤسسات التعليمية التي لا تمارس التخطيط الاستراتيجي قد تكون عرضة لفقدان فرصتها في التوسع وتدفع الثمن في التراجع، فالعالم يتطور بشكل سريع وتحتاج المؤسسات إلى التخطيط الاستراتيجي (Hinton, 2012).

تواجه مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت تحديات خارجية متمثلة في الانفجار المعرفي، والتطور التكنولوجي، ومواكبة كل ما هو جديد في العملية التعليمية، وللتعامل مع هذه التغيرات وهذه المعرفة الجديدة أصبح للتخطيط ضرورة وأهمية للمساهمة في تطوير التعليم العالي واستمراره (الغريب، 2015).

بدأت جامعة الكويت مسيرتها عندما صدر المرسوم الأميري رقم 29 لعام 1966م بشأن إنشاء جامعة الكويت لتتولى إعداد وتأهيل الشباب معرفياً وثقافياً وعلمياً، من خلال تقديم تعليم متميز والمساهمة في إنتاج المعرفة، وقد شهدت منذ تأسيسها توسعاً كبيراً في عدد كلياتها العلمية التي بلغت ست عشرة كلية، تقدم برامج البكالوريوس والدراسات العليا العلمية والإنسانية، كما أن عدد الطلبة المنتسبين إلى جامعة الكويت يصل عددهم حوالي (37720) طالباً وطالبة، ويتولى تدريسهم (1573) عضو هيئة تدريس، وقد سعت جامعة الكويت إلى تطوير عملها في المرحلة القادمة بإقرار الخطة الاستراتيجية للفترة (2013-2017)، والتي شملت المحاور الآتية: محور التعليم الجامعي لمرحلة البكالوريوس، ومحور الدراسات العليا، ومحور البحث العلمي، ومحور تنمية مهارات الطلبة، ومحور خدمة المجتمع، ومحور الشؤون الإدارية والمالية، ومحور المشاريع الإنشائية (جامعة الكويت، 2016-ب).

وعلى الرغم من حداثة استخدام التخطيط الاستراتيجي في الجامعات إلا أنه نال اهتماماً بحثياً كبيراً لمختلف جوانبه، ومن هذه الدراسات: قام الدجني (2006) بدراسة هدفت للتعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية بغزة، من خلال تحليل الخطة الاستراتيجية، حيث اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج تحليل المحتوى، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة من أدوات الدراسة حيث طبقت على كل مجتمع الدراسة البالغ عددهم (117) عضواً، وكان من نتائج الدراسة أن (75.89%) من مجتمع الدراسة يمارسون التخطيط الاستراتيجي ويعتبرون أن جودة التخطيط الاستراتيجي خطوة لازمة ومهمة لتحقيق الجودة الشاملة في سياسات الجامعة وأدائها، وعدم الرضا عن جودة القاعات والمختبرات، والأنشطة المرافقة للمناهج، حيث بلغت نسبة توافر المعايير (67.17)، وهي نسبة تقترب من المتوسط.

وقام Wirkkula (2007) بدراسة هدفت لاستكشاف عملية التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأجرى مقابلات مع خمسة عشر عميداً قدموا رؤيتهم العميقة لعملية التخطيط، ودور القيادة الأكاديمية في ذلك، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن القيادات الأكاديمية تشارك بشكل متكامل ومستمر في الفكر الاستراتيجي وللثقافة التنظيمية تأثيراً فاعلياً في التخطيط في التعليم العالي.

وأجرت DeVivo (2008) دراسة هدفت لتشخيص عملية التخطيط الاستراتيجي واتبعت الباحثة منهج دراسة الحالة، واستخدام المقابلات الفردية والمجموعات البؤرية، وتحليل الوثائق والبريد الإلكتروني، وملاحظات على الاجتماعات، وتم اختيار مؤسستين (أوكرانيا وكوبر)، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن التخطيط الاستراتيجي يساعد العاملين على الفهم المشترك للمؤسسة ومستقبلها، وهذا يعتمد على عدة عوامل منها: الثقة بين الرئيس ومجلس الإدارة، والثقة بين الإدارة والعاملين، وإن استخدام نمط الإطار المتعدد للقيادة (السياسي والبيروقراطي والزميل والاجتماعي) يؤهل لمستوى عال من التكامل والتميز والمرونة، ويوسع دائرة المشاركة عبر المناقشات للقضايا والقرارات الصعبة، والتي تناقش في مستويات إدارية أقل، مثل قضية المشاركة في تحمل المسؤولية.

بينما هدفت دراسة الباحثان Williams وChance (2009) لتطوير نموذج لتقييم الخطط الاستراتيجية الجامعية، حيث تم بناء نموذج التقييم وتصميمه واختباره ميدانياً، وكان من نتائج الدراسة اقتراح نموذج لتقييم الخطط الجامعية والنظر في أركان الخطة الأساسية من الرؤية والرسالة والأهداف، والنظر في كيفية خط سير الخطط الاستراتيجية للجامعات.

وأجرى Maria وRomilda وGiovanni (2012) دراسة هدفت للكشف عن جودة الخطط الاستراتيجية في الجامعات الإيطالية، واختار الباحث (21) جامعة في إيطاليا كعينة ممثلة للدراسة، ولأجل تحقيق أهداف الدراسة حلل الباحث الخطط الاستراتيجية في الجامعات عينة البحث، وبعد إجراء عملية التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة طردية بين جودة الخطة الاستراتيجية وعملية التخطيط الاستراتيجي وحجم الجامعات الإيطالية.

وأجرى الكليثم وبدرانة (2012) دراسة هدفت للتعرف على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة أم القرى البالغ عددهم (143) فرداً من مختلف الأقسام في كلية التربية، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، وكانت النتائج على النحو التالي: حصلت معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى على درجة كبيرة، وأن أعلى هذه المعوقات هي: الروتين والتعقيد الإداري في الجامعة.

وقام الغريب (2015) بدراسة هدفت لاقتراح برنامج لتطوير مهارات التخطيط الاستراتيجي للقياديين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في دولة الكويت في ضوء واقع الاتجاهات العاصرة في التخطيط، وتكون مجتمع الدراسة من جميع قياديين مؤسسات التعليم العالي الحكومية في دولة الكويت والبالغ عددهم (219) فرداً، ولجمع بيانات الدراسة تم استخدام الاستبانة موجهة إلى مديري المؤسسات التعليمية ونوابهم وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية، بالإضافة إلى مديري الإدارات، وتوصلت الدراسة إلى أن قياديين مؤسسات التعليم العالي الحكومية في دولة الكويت يمتلكون مهارات التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة، وإنهم يرون أهمية امتلاك مهارات التخطيط الاستراتيجي بدرجة كبيرة.

وفي ضوء مراجعة الدراسات السابقة، يمكن ملاحظة اختلاف الجوانب التي ناقشتها هذه الدراسات، حيث أكدت دراسة الغريب (2015) ودراسة الدجني (2006) على أهمية عقد الدورات التدريبية لقياديين مؤسسات التعليم العالي لتطوير وتنشيط مهاراتهم في التخطيط الاستراتيجي، وهدفت دراسة Williams وChance (2009) لبناء نموذج لتقييم الخطط الاستراتيجية الجامعية، ولقد استفاد الباحثان من الدراسات السابقة بتوضيح مشكلة البحث وبناء أداة للدراسة ومقارنة نتائج هذه الدراسة بالدراسات السابقة.

وتختلف هذه الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في سعيها لمعرفة تصورات أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت لدرجة فاعلية الخطة الاستراتيجية (2013-2017) لأول مرة.

## مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يعاني التعليم العالي من كثير من المشكلات، وأبرزها انخفاض الطاقة الاستيعابية لتلبية الزيادة المطردة في أعداد الخريجين من المرحلة الثانوية. ويرى علي (2012) أن أهمية التخطيط للتعليم العالي تزداد مع زيادة الطلب الاجتماعي عليه وسط تغير الخريطة الديموغرافية للطلاب، ونقص في التمويل الحكومي وخاصة في الدول النامية. وعلى الرغم من استخدام التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في دولة الكويت، إلا أنه لم يفلح في إيجاد حلول شاملة للمشكلات التي تواجهها المؤسسات على المستوى العلمي والعلمي والعلمي (الغريب، 2015).

وبعد مرور أكثر من نصف فترة تنفيذ جامعة الكويت لخطةها الاستراتيجية (2013-2017) لاحظ الباحثان وجود تغيير في بعض جوانب العمل الجامعي، فكان من الضروري القيام بعملية تقييم مرحلي لخطة جامعة الكويت وذلك بتحديد درجة فاعليتها، لذا جاءت هذه الدراسة للوقوف على مقدار تطبيق هذه الخطة من وجهة نظر أكثر الأطراف تنفيذاً لمحاورها وهم أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت.

وعليه تتمثل مشكلة الدراسة في معرفة تصورات أعضاء هيئة التدريس لدرجة فاعلية الخطة الاستراتيجية لجامعة الكويت (2013-2017) وذلك بالإجابة عن السؤالين التاليين:

السؤال الأول: ما تصورات أعضاء هيئة التدريس لدرجة فاعلية الخطة الاستراتيجية في جامعة الكويت؟

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات إجابات أعضاء هيئة التدريس لدرجة فاعلية الخطة الاستراتيجية في جامعة الكويت تعزى لمتغيرات: الجنس والخبرة والرتبة الأكاديمية ونوع الكلية؟

## أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية التعليم العالي في خدمة المجتمع، وبالتحديد دور جامعة الكويت في توفير التنمية البشرية اللازمة لبناء دولة الكويت، ومن جهة ثانية تأتي أهميتها من أهمية التخطيط الاستراتيجي في زيادة كفاءة النظم المختلفة ومنها نظم التعليم العالي، حيث يؤمل أن تستفيد من نتائجها إدارة جامعة الكويت في تقييم مرحلي لخطةها الاستراتيجية، وكذلك تقدم للباحثين اقتراحات بحثية لجوانب أخرى من التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي.

## أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة لاستقصاء تصورات أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت لدرجة فاعلية الخطة الاستراتيجية للجامعة، وتحديد الفروق إن وجدت بين متوسطات تصوراتهم لدرجة فاعلية الخطة الاستراتيجية تبعا لبعض المتغيرات.

## حدود الدراسة:

تتمثل حدود هذه الدراسة فيما يلي:

الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت من الكليات الإنسانية والكليات العلمية.

الحدود المكانيّة: اقتصرت هذه الدراسة على جامعة الكويت.

الحدود الزمانيّة: الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 2016 / 2017م.

## مصطلحات الدراسة:

تم استخدام مجموعة من المفاهيم والمصطلحات في هذه الدراسة، وأهمها:

التخطيط الاستراتيجي: هو تخطيط يتحرك في زمن معلوم يتراوح بين خمس وعشر سنوات، وينتهي بخطة استراتيجية تتضمن عدداً من الخطط الإجرائية التنفيذية (عباينة، 2015، 228)، ويُعرف غنيم (2001) التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية اتخاذ قرارات، ووضع الأهداف واستراتيجيات وبرامج زمنية ومستقبلية، وتنفيذها ومتابعتها.

وتُعرف الخطة الاستراتيجية إجرائياً بأنها: الوثيقة التي تحدد إطار العمل وتنظم أولوياته من خلال ترجمة رؤية جامعة الكويت المستقبلية ورسالتها إلى مجموعة من الأهداف الواضحة من حيث الكم والزمن وتمثل خارطة الطريق لجميع مراكز العمل والكليات داخل الجامعة التي توضح عملية الانتقال من الوضع الراهن إلى الوضع المأمول من خلال تنسيق موارد الجامعة المختلفة مع الاستفادة من الفرص المتاحة لتحقيق الغاية المنشودة ليتم تنفيذها خلال خمس سنوات (جامعة الكويت، 2016-ب).

## منهجية الدراسة وأجرائها:

يتضمن هذا الجزء توضيحاً لمنهجية الدراسة ومجتمعها وعينتها والأداة المستخدمة لجمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة فيها، وكانت كما يلي:

منهج الدراسة:

استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي، لمناسبته لطبيعة الدراسة وأداته الاستبانة.

## مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت، والبالغ عددهم (1573) فرداً، بحسب تصنيف دليل جامعة الكويت الصادر من قطاع التخطيط والجدول (1) يوضح أفراد مجتمع الدراسة.

جدول (1): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الكلية والجنس

المجموع	الإناث	الذكور	الكلية
68	9	59	الحقوق
167	54	113	الآداب
203	75	128	العلوم
194	62	132	الطب
191	17	174	الهندسة
61	31	30	العلوم الطبية المساعدة
118	40	78	التربية
115	16	99	الشرعية
128	14	114	العلوم الإدارية
33	11	22	الصيدلة
48	16	32	طب الاسنان
108	35	73	العلوم الاجتماعية
33	15	18	كلية العلوم الحياتية

جدول (1): يتبع

المجموع	الإناث	الذكور	الكلية
26	7	19	كلية العمارة
80	17	63	كلية علوم وهندسة الحاسوب
1573	419	1154	المجموع

المصدر: جامعة الكويت (2016-2017)

#### عينة الدراسة :

تم اختيار عينة عشوائية بواقع (320) عضو هيئة تدريس، وقد تم استرداد (229) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي، والجدول (2) يوضح ذلك:

جدول (2): توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المجموع	النسبة	التكرار	مستوياته	المتغير
229	62.9 %	144	ذكر	الجنس
	37.1 %	85	أنثى	
229	44.1 %	101	1 - 5 سنوات	الخبرة
	31 %	71	6 - 10 سنوات	
	6.6 %	15	10 - 15 سنة	
	18.3 %	42	أكثر من 15 سنة	
229	68.6 %	157	أستاذ مساعد	الرتبة
	12.7 %	29	أستاذ مشارك	
	18.8 %	43	أستاذ دكتوراه	
229	52.8 %	121	إنسانية	نوع الكلية
	47.2 %	108	علمية	

#### أداة الدراسة :

تم تطوير استبانة اعتماداً على محاور الخطة الاستراتيجية لجامعة الكويت (2013-2017) والأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالدراسة، كدراسة الغريب (2015)، ودراسة الشامسي (2010)، ودراسة Chance وWilliams (2009)، وتم تحديد محاورها (مجالاتها) بصورتها الأولية كما يلي: التعليم الجامعي لمرحلة البكالوريوس، والدراسات العليا، والبحث العلمي، وتنمية مهارات الطلبة، وخدمة المجتمع، وبعدها فقرات بلغ 55 فقرة.



## الخصائص السيكومترية للأداة:

تم التأكد من صدق الأداة وثباتها كما يلي:

تم التأكد من صدق الأداة بعرضها على مجموعة من الأساتذة المختصين في قسم الإدارة التربوية والأصول وقسم القياس والتقويم في الجامعات الأردنية والجامعات الكويتية، والطلب إليهم تحديد درجة مناسبة الفقرات لمحاورة الخطة الاستراتيجية لجامعة الكويت وتعديل ما يلزم واقتراح أي فقرات أخرى، حيث تم تعديل صياغة بعض الفقرات وحذف (3) فقرات، بحيث أصبح عدد فقرات الأداة (52) فقرة.

وبالنسبة للثبات تم حساب الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، والجدول (3) يوضح ذلك.

جدول (3): نتائج اختبار كرونباخ ألفا

المجال	قيمة $\alpha$
التعليم الجامعي / بكالوريوس	0.95
التعليم الجامعي / الدراسات العليا	0.82
البحث العلمي	0.78
تنمية مهارات الطلبة	0.77
خدمة المجتمع	0.82

يلاحظ من الجدول أن جميع قيم  $\alpha$  مقبولة لأغراض البحث العلمي، وبذلك أصبحت أداة الدراسة تتكون من خمسة مجالات هي: التعليم الجامعي / بكالوريوس، وتمثله الفقرات (1-16)، والتعليم الجامعي / الدراسات العليا، وتمثله الفقرات (17-24)، والبحث العلمي، وتمثله الفقرات (25-38)، وتنمية مهارات الطلبة، وتمثله الفقرات (39-44)، وخدمة المجتمع، وتمثله الفقرات (45-52).

## إجراءات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بالإجراءات التالية:

1. مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة في موضوع تقييم فاعلية الخطط الاستراتيجية.
2. بناء أداة الدراسة.
3. أخذ الموافقات الرسمية لتطبيق الدراسة.
4. توزيع الاستبانة على عينة الدراسة واسترجاعها.
5. إجراء التحليلات الإحصائية المناسبة واستخلاص النتائج ومناقشتها.

## متغيرات الدراسة:

تتضمن الدراسة عدة متغيرات هي: الجنس وله فئتان (ذكر وأنثى)، والخبرة ولها ثلاثة مستويات: (أقل من 5 سنوات، و5-10 سنوات، وأكثر من 10 سنوات)، الرتبة: (أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ)، وطبيعة الكلية (إنسانية وعلمية).

## تحليل البيانات:

تم استخدام برمجية SPSS لإجراء إحصاءات وصفية متمثلة في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، للإجابة عن السؤال الأول، وإحصاءات تحليلية مثل اختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي والمقارنات البعدية للإجابة عن السؤال الثاني.

ولتحديد درجة القطع في تصورات أعضاء هيئة التدريس لدرجة فاعلية الخطة الاستراتيجية في جامعة الكويت لكل من فقرات ومحاوَر الأداة وتحديد طول فئة المستوى اعتماداً على المعادلة التالية (فرج، 2000، 116):

$$(الحد الأعلى للاستجابة - الحد الأدنى للاستجابة) / عدد المستويات = (1-5) / 5 = 0.8$$

وتكون الفئات كالتالي: من (1.00) إلى أقل من (1.80) قليلة جداً، ومن (1.80) إلى أقل من (2.60) قليلة، ومن (2.60) إلى أقل من (3.40) متوسطة، ومن (3.40) إلى أقل من (4.20) كبيرة، ومن (4.20) إلى أقل من (5.00) كبيرة جداً.

## نتائج الدراسة ومناقشتها:

فيما يلي عرض لنتائج الدراسة ومناقشتها:

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول:

- ما تصورات أعضاء هيئة التدريس لدرجة فاعلية الخطة الاستراتيجية في جامعة الكويت؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع مجالات الدراسة وفقراتها، والجدول (4) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة:

جدول (4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجالات الدراسة

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الفاعلية
1	التعليم / البكالوريوس	3.36	0.75	2	متوسطة
2	التعليم / الدراسات العليا	3.31	0.62	3	متوسطة
3	البحث العلمي	2.89	0.43	5	متوسطة
4	تنمية مهارات الطلبة	3.03	0.59	4	متوسطة
5	خدمة المجتمع	3.38	0.55	1	متوسطة
	كلي	3.12	0.59		متوسطة

يشير الجدول (4) أعلاه أن درجة الفاعلية التي قدرها أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت لخطة الجامعة الاستراتيجية كان متوسط لجميع المجالات والأداة ككل، وتترتب المجالات تنازلياً كما يلي: خدمة المجتمع، التعليم لمرحلة البكالوريوس، التعليم لمرحلة الدراسات العليا، تنمية مهارات الطلبة، البحث العلمي، ويعني ذلك أن طموح أفراد الدراسة أن يتحقق أكثر ما تم فعلاً، وقد يعود ذلك إلى أن الخطة الاستراتيجية للجامعة لم تكتمل بعد، مما يعني احتمالية زيادة موافقة أعضاء هيئة التدريس عند اكتمالها بالمزيد من التطبيق، ويلاحظ توافق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج معظم الدراسات السابقة، حيث أشارت نتائجها إلى وجود درجة متوسطة لمهارات التخطيط في التعليم العالي، وما مثل دراسة الغريب (2015)، والشامسي (2010)، ودراسة شرف وعامر (2010)، ودراسة كلخ (2009)، ودراسة Wirkkula (2007)، ودراسة Giovanni *et al.*, (2012).

وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة ومناقشتها حسب مجالات الأداة.  
◀ المجال الأول: التعليم الجامعي – مرحلة البكالوريوس؛

تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة ودرجة الموافقة لكل من فقرات هذا المجال، والجدول (5) يوضح ذلك:

جدول (5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة ودرجة الموافقة لفقرات المجال الأول

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الفاعلية
1.	تطبيق الجودة في مخرجات التعليم وفقاً لمعايير القياس الأكاديمية.	3.53	0.74	6	كبيرة
2.	الربط بين مخرجات الجامعة وحاجة السوق المحلي من خلال توجيه الطلبة للبرامج المطلوبة.	3.40	1.09	9	كبيرة
3.	مواكبة التطور التكنولوجي في العالم.	3.22	0.85	11	متوسطة
4.	توفير كل ما يخدم الطلبة تكنولوجياً.	3.19	0.95	13	متوسطة
5.	تطوير أساليب القياس لتقييم أداء البرامج الأكاديمية.	3.10	0.76	14	متوسطة
6.	تطويرها باستمرار بما يتناسب مع متطلبات سوق العمل.	3.44	1.17	8	كبيرة
7.	تفعيل دور مركز التدريس وذلك بإنشاء ورش تدريبية تطور من القدرات التدريسية لأعضاء هيئة التدريس.	2.59	0.71	16	قليلة
8.	تطوير معايير التقييم والقياس لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس.	3.22	0.96	12	متوسطة
9.	الارتقاء بنظام ابتعاث الطلبة المتميزين إلى أفضل الجامعات المرموقة عالمياً.	3.75	1.26	1	كبيرة
10.	استقطاب أعضاء هيئة التدريس ذوي السمعة العالمية المتميزة.	3.53	1.07	7	كبيرة
11.	تطوير نظام ترقيات أعضاء هيئة التدريس بما يتناسب مع توجهات الخطة الاستراتيجية للجامعة.	3.27	1.06	10	متوسطة
12.	تطوير إجراءات التعيينات للهيئة الأكاديمية.	3.63	1.30	3	كبيرة
13.	تحقيق المعيار المناسب لمؤشر الطاقة الاستيعابية ومؤشر نصيب عضو هيئة التدريس من الطلبة بما يتناسب مع طبيعة كل كلية.	3.01	0.89	15	متوسطة
14.	تطوير آلية تصميم الجدول الدراسي بما يحقق أعلى نسبة استغلال للقاءات الدراسية والمقاعد خلال الفترات الدراسية.	3.57	.99	5	كبيرة
15.	تحقيق المعيار المناسب لمؤشر الطاقة بما يتناسب مع نصيب أعضاء هيئة التدريس.	3.57	.99	4	كبيرة
16.	تطوير آلية تصميم الجدول الدراسي بما يحقق أعلى نسبة استغلال للقاءات الدراسية.	3.67	0.89	2	كبيرة
	كلي	3.36	0.75		متوسطة

نلاحظ من الجدول (5) أن المتوسط الكلي لهذا المجال بلغ (3.36) ويقابل درجة موافقة متوسطة حسب المعيار المستخدم في الدراسة، وجاءت (9) فقرات بدرجة فاعلية كبيرة، و(6) فقرات بدرجة متوسطة،

وفقرة واحدة بدرجة قليلة، إذ جاءت الفقرة (9) "الارتقاء بنظام ابتعاث الطلبة المتميزين إلى أفضل الجامعات المرموقة عالمياً" هي أكثر الفقرات موافقة بمتوسط حسابي يبلغ (3.75) وبانحراف معياري بلغ (1.26)، وتقابل درجة فاعلية كبيرة لكن بدرجة تشتت مرتفع تعكس ضعف الاتفاق على الفقرة من وجهة نظر أفراد العينة، وقد يعود ذلك إلى تنفيذ سياسة الجامعة في ابتعاث الطلبة المتميزين إلى أفضل الجامعات المرموقة عالمياً في بعض الكليات، وتعكس حرص الأقسام العلمية والإدارة العليا بجامعة الكويت على جودة المخرجات، وتشكيل فريق متخصص لإعداد قائمة سنوية متجددة تضم أفضل الجامعات، بينما جاءت الفقرة (7) "تفعيل دور مركز التدريس وذلك بإنشاء ورش تدريبية تطور القدرات التدريسية لأعضاء هيئة التدريس" بأقل متوسط حسابي بلغ (2.59) وبانحراف معياري (0.71)، ويقابل درجة فاعلية قليلة، لكن بدرجة تشتت منخفض تعكس اتفاقاً على الفقرة من وجهة نظر أفراد العينة، مما يعني انتظار أعضاء هيئة التدريس لتفعيل مركز التدريس بتوفير المزيد من فرص التنمية المهنية لهم.

#### ◀ المجال الثاني: التعليم الجامعي - مرحلة الدراسات العليا:

تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة ودرجة الموافقة لكل من فقرات هذا المجال، والجدول (6) يوضح ذلك:

جدول (6): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة ودرجة الموافقة لفقرات المجال الثاني

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الفاعلية
17.	وضع معايير لتحسين جودة مخرجات الدراسات العليا.	3.41	0.78	3	كبيرة
18.	جعل جامعة الكويت جاذبة للمتميزين للارتقاء بمستوى الأداء العام للطلاب.	3.31	0.72	5	متوسطة
19.	توجيه الطلبة نحو التخصصات المطلوبة في سوق العمل.	3.29	1.07	6	متوسطة
20.	تحقيق التنوع في النسيج الطلابي عن طريق السماح للطلبة الأجانب بالتسجيل لتكوين قاعدة متميزة ومختلفة الثقافات بين طلبة الدراسات العليا.	3.34	1.02	4	متوسطة
21.	استحداث برامج (ماجستير ودكتوراة) تتناسب مع متطلبات سوق العمل.	3.47	0.99	2	كبيرة
22.	تطوير معايير تقييم برامج الدراسات العليا لضمان جودتها.	3.25	0.66	7	متوسطة
23.	توجيه برامج الأطروحات نحو القضايا المعاصرة من خلال فتح قنوات الاتصال مع القطاعات الحيوية بالمجتمع.	3.51	0.90	1	كبيرة
24.	إقامة مؤتمرات سنوية تعرض أبحاث وأطروحات طلبة الدراسات العليا ذات العلاقة بقضايا المجتمع.	2.87	1.16	8	متوسطة
	كلي	3.31	0.62		متوسطة

يلاحظ من الجدول (6) أن ثلاث فقرات جاءت بدرجة فاعلية كبيرة، وباقي الفقرات بدرجة متوسطة، حيث جاءت الفقرة (23) "توجيه برامج الأطروحات نحو القضايا المعاصرة من خلال فتح قنوات الاتصال مع القطاعات الحيوية بالمجتمع" بأعلى درجة فاعلية بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (0.90)، مما يعني اقتناع أعضاء هيئة التدريس بأن الأطروحات تتجه نحو قضايا المجتمع المعاصرة، بينما جاءت الفقرة (24) "إقامة مؤتمرات سنوية تعرض أبحاث وأطروحات طلبة الدراسات العليا ذات العلاقة بقضايا المجتمع" وبأقل درجة موافقة، فقد يعزى ذلك إلى توجه الإدارة العليا لتقليل النفقات، بمتوسط حسابي

2.87 وانحراف معياري (1.16) والذي يعكس درجة تشتت مرتفع تعكس ضعف الاتفاق على الفقرة من وجهة نظر أفراد العينة

### ◀ المجال الثالث : البحث العلمي :

تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتبة ودرجة الموافقة لكل من فقرات هذا المجال، والجدول (7) يوضح ذلك :

جدول (7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتبة ودرجة الموافقة لفقرات المجال الثالث

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتبة	درجة الفاعلية
25.	زيادة إنتاج البحث العلمي (الممول / غير الممول) بالجامعة.	2.72	0.67	10	متوسطة
26.	توجيه أعضاء هيئة التدريس للاستفادة من التمويل البحثي.	72.8	0.65	7	متوسطة
27.	رفع أداء وكفاءة العمل في قطاع الأبحاث.	32.6	0.54	11	متوسطة
28.	تحفيز الباحثين مع الاهتمام بالموضوعات ذات الأولوية للدولة.	2.98	0.85	5	متوسطة
29.	تبني نظم ومعايير لتقييم جودة مخرجات البحث العلمي.	3.26	0.90	4	متوسطة
30.	الاستفادة ونقل الخبرات البحثية إلى الجهات الاقتصادية والاجتماعية والصناعية بالدولة لتطبيق الأبحاث بشكل عملي بمختلف الميادين.	2.76	0.74	9	متوسطة
31.	زيادة نسبة نشر الأبحاث في مجلات النخبة مثل: ISI, Scopus.	3.53	1.00	2	كبيرة
32.	تسجيل براءات اختراع محليا وعالميا.	2.27	0.76	13	قليلة
33.	المشاركة بأشهر التصنيفات العالمية الخاصة بمجال البحث العلمي.	3.72	1.24	1	كبيرة
34.	تفعيل الدور الإعلامي.	2.22	0.96	14	قليلة
35.	زيادة نسبة نشر الأبحاث في المؤتمرات العلمية.	3.48	0.87	3	كبيرة
36.	التوسع في برامج براءات الاختراع المسجلة.	2.36	0.89	12	قليلة
37.	توقيع مذكرات تفاهم واتفاقيات الشراكة والتعاون البحثي مع مراكز الأبحاث المحلية والعالمية والجهات الصناعية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها بالدولة.	2.81	0.77	8	متوسطة
38.	تنظيم المؤتمرات والندوات واللقاءات العلمية المحلية والإقليمية.	2.88	0.77	6	متوسطة
	كلي	2.89	0.43		متوسطة

نلاحظ من الجدول (7) أن المتوسط الكلي لهذا المجال بلغ (2.89) ويقابل درجة موافقة متوسطة حسب المعيار المستخدم في الدراسة، وجاءت (3) فقرات بدرجة فاعلية كبيرة، و(8) فقرات بدرجة متوسطة، و(3) فقرات بدرجة قليلة، إذ جاءت الفقرة (33) "المشاركة بأشهر التصنيفات العالمية الخاصة بمجال البحث العلمي" هي أكثر الفقرات موافقة بمتوسط حسابي يبلغ (3.72)، وتقابل درجة فاعلية كبيرة، وبانحراف معياري (1.24)، ويعكس درجة تشتت مرتفع تعكس ضعف الاتفاق على الفقرة من وجهة نظر أفراد العينة، وقد يعود ذلك إلى تنفيذ سياسة الجامعة في الحصول على تصنيفات متعمدة عالميا لبعض الكليات، بينما جاءت الفقرة (34) "تفعيل الدور الإعلامي" بأقل متوسط حسابي بلغ (2.22) وبانحراف معياري (0.96)، ويقابل درجة فاعلية قليلة ودرجة تشتت منخفضة، مما يعني وجود اجماع في شعور أعضاء هيئة التدريس بأن الجامعة لا تقوم بالدور الإعلامي المنشود.

### ◀ المجال الرابع: تنمية مهارات الطلبة:

تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتبة ودرجة الموافقة لكل من فقرات هذا المجال، والجدول (8) يوضح ذلك:

جدول (8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتبة ودرجة الموافقة لفقرات المجال الرابع

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الفاعلية
39.	جذب أكبر عدد من الطلبة المشاركين.	3.31	0.80	1	متوسطة
40.	تفعيل الدور الإعلامي للجامعة.	2.56	1.06	6	قليلة
41.	الاهتمام بزيادة نسبة رضا الطلبة المشاركين عن البرامج والأنشطة المقدمة.	3.04	0.81	4	متوسطة
42.	استحداث برامج بما يتناسب مع قدرات الطلبة.	3.29	0.94	2	متوسطة
43.	زيادة عدد المشاركات في البطولات المختلفة بين جامعات الكويت المحلية والجامعات الإقليمية والدولية.	2.75	0.55	5	متوسطة
44.	الاهتمام بجودة المدربين وقياس مدى رضا الطلبة عنهم لتحقيق الأفضل.	3.19	0.92	3	متوسطة
	كلي	3.03	0.59		متوسطة

نلاحظ من الجدول (8) أن المتوسط الكلي لهذا المجال بلغ (3.03) ويقابل درجة موافقة متوسطة حسب المعيار المستخدم في الدراسة، وجاءت (5) فقرات بدرجة متوسطة وفقرة واحدة بدرجة قليلة، إذ جاءت الفقرة (40) "جذب أكبر عدد من الطلبة المشاركين" هي أكثر الفقرات موافقة بمتوسط حسابي يبلغ (3.31) وبانحراف معياري (0.80)، وتقابل درجة فاعلية متوسطة، وقد يعود ذلك إلى توفير الجامعة الأنشطة التي تناسب الطلبة، وبالتالي مشاركتهم الكبيرة، بينما جاءت الفقرة (40) "تفعيل الدور الإعلامي للجامعة" بأقل متوسط حسابي بلغ (2.56) وبانحراف معياري (1.06)، ويقابل درجة فاعلية قليلة ودرجة تشتت مرتفع تعكس ضعف الاتفاق على الفقرة من وجهة نظر أفراد العينة، مما يعني مرة أخرى شعور أعضاء هيئة التدريس بأن الجامعة لا تقوم بالدور الإعلامي المنشود.

### ◀ المجال الخامس: خدمة المجتمع:

تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتبة ودرجة الموافقة لكل من فقرات هذا المجال، والجدول (9) يوضح ذلك:

جدول (9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتبة ودرجة الموافقة لفقرات المجال الخامس

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الفاعلية
45.	تقديم دورات تدريبية متخصصة لمواكبة الاحتياجات الفردية.	3.68	0.72	1	كبيرة
46.	تقديم دورات تدريبية متخصصة لمواكبة الاحتياجات المؤسسية.	3.58	0.79	2	كبيرة
47.	زيادة عدد المشاركين بدورات خدمة المجتمع في جامعة الكويت.	3.43	0.71	5	كبيرة
48.	الحصول على الاعترافات الدولية للشهادات الخاصة بالدورات التدريبية المهنية والمتخصصة.	3.49	0.79	3	كبيرة
49.	الاستمرار في تقييم الدورات التدريبية لضمان الجودة.	3.41	0.66	6	كبيرة
50.	تحفيز أعضاء هيئة التدريس لزيادة نسبة مشاركتهم بخدمة المجتمع.	2.97	1.07	7	متوسطة
51.	تنظيم ندوات ومحاضرات في مختلف ميادين المعرفة.	3.48	0.86	4	كبيرة
52.	توثيق التعاون بين عمادة خدمة المجتمع بجامعة الكويت ومراكز خدمة المجتمع بالجامعات الخليجية والإقليمية لتبادل الخبرات.	2.98	0.91	8	متوسطة
	كلي	3.38	0.55		متوسطة

نلاحظ من الجدول (9) أن المتوسط الكلي لهذا المجال بلغ (3.38)، ويقابل درجة موافقة متوسطة حسب المعيار المستخدم في الدراسة، وجاءت (6) فقرات بدرجة فاعلية كبيرة، وفقرتان بدرجة متوسطة، إذ جاءت الفقرة (45) "تقديم دورات تدريبية متخصصة لمواكبة الاحتياجات الفردية" هي أكثر الفقرات موافقة بمتوسط حسابي يبلغ (3.68) وبانحراف معياري (0.72)، وتقابل درجة فاعلية كبيرة، وقد يعود ذلك إلى قيام الجامعة بتوفير العديد من الدورات التدريبية للمجتمع المحلي، بينما جاءت الفقرة (50) "تحفيز أعضاء هيئة التدريس لزيادة نسبة مشاركتهم بخدمة المجتمع" بأقل متوسط حسابي بلغ (2.97) وبانحراف معياري (1.07)، ويقابل درجة فاعلية متوسطة وبدرجة تشتت مرتفع تعكس ضعف الاتفاق على الفقرة من وجهة نظر أفراد العينة، مما يعني شعور أعضاء هيئة التدريس بأن الجامعة لا تقوم بتحفيزهم للمشاركة المجتمعية بالدرجة المأمولة.

#### نتائج الإجابة عن السؤال الثاني:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أعضاء هيئة التدريس لدرجة فاعلية الخطة الاستراتيجية تعزى لمتغيرات: الجنس، الخبرة، الرتبة الأكاديمية ونوع الكلية؟
- للإجابة عن هذا السؤال تم حساب اختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي والمقارنات البعدية كما يلي:
- متغير الجنس: وتم اختبار الدلالة الإحصائية بين متوسطات إجابات أعضاء هيئة التدريس لدرجة فاعلية الخطة الاستراتيجية تبعاً لفئات متغير الجنس باستخدام اختبار ت، والجدول (10) يوضح ذلك.

جدول (10): نتائج اختبارات للفروق بين متوسطات إجابات عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس

الدلالة	t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	الجنس	المجال
*0.038	.06568	0.78	3.44	144	ذكر	التعليم/بكالوريوس
	.07278	0.67	3.22	85	أنثى	
0.246	.06063	0.72	3.34	144	ذكر	التعليم/دراسات عليا
	.04040	0.37	3.25	85	أنثى	
0.39	.03989	0.47	2.87	144	ذكر	البحث العلمي
	.03762	0.34	2.92	85	أنثى	
0.847	.05135	0.61	3.02	144	ذكر	تنمية مهارات الطلبة
	.05898	0.54	3.04	85	أنثى	
0.527	.04869	0.58	3.36	144	ذكر	خدمة المجتمع
	.05290	0.48	3.41	85	أنثى	

يلاحظ من الجدول (10) وجود فرق دال إحصائياً بين متوسطي إجابات أعضاء الهيئة التدريسية لدرجة فاعلية الخطة في مجال التعليم لمستوى البكالوريوس فقط بين الذكور والإناث، ويميل الفرق لصالح الذكور ذوي المتوسط الأعلى، ويعني ذلك أن أعضاء هيئة التدريس الذكور يشعرون بأن خطة الجامعة حققت المطلوب منها في التعليم لمرحلة البكالوريوس، بينما أعضاء هيئة التدريس الإناث يشعرون بأن الخطة لم تكن فاعلة بالشكل المأمول. بينما نلاحظ أن باقي المجالات ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة نفسه، مما يدل على اتفاق أعضاء هيئة التدريس من الجنسين في النظر إلى تطبيق هذه المجالات.

الخبرة: وتم اختبار الدلالة الإحصائية بين متوسطات إجابات أعضاء هيئة التدريس لدرجة فاعلية الخطة الاستراتيجية تبعا لفئات متغير الخبرة باستخدام تحليل التباين الأحادي، والجدول (11) يوضح ذلك.

جدول (11): نتائج تحليل التباين الأحادي لفئات متغير الخبرة

الدلالة	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المجال
*0.000	10.622	5.338	3	16.014	بين المجموعات
		.503	225	113.070	في المجموعات
			228	129.084	المجموع
*0.000	6.189	2.229	3	6.688	بين المجموعات
		.360	225	81.041	في المجموعات
			228	87.729	المجموع
.063	2.471	.457	3	1.372	بين المجموعات
		.185	225	41.643	في المجموعات
			228	43.015	المجموع



جدول (11): يتبع

الدلالة	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المجال
*.010	3.864	1.293	3	3.879	تنمية مهارات الطلبة
		.335	225	75.278	بين المجموعات
			228	79.157	في المجموعات
					المجموع
*.000	10.233	2.758	3	8.274	خدمة المجتمع
		.270	225	60.644	بين المجموعات
			228	68.919	في المجموعات
					المجموع

يلاحظ من الجدول (11) وجود فرق دال إحصائياً بين متوسطات إجابات أعضاء هيئة التدريس لدرجة فاعلية الخطة في جميع مجالات الدراسة، ما عدا مجال البحث العلمي، ولتحديد مصدر الفروقات الدالة إحصائياً تم استخدام اختبار شافيه للمقارنات البعدية. والجدول التالي يوضح نتائج اختبار شافيه:

جدول (12): نتائج اختبار شافيه لمتغير الخبرة

المتوسط الحسابي	أكثر من 15 سنة	10-15	6-10	أقل من 5 سنوات	فئات المتغير	المجال
3.137	* 0.64	* 0.70			أقل من 5 سنوات	التعليم/بكالوريوس
3.316	* 0.47				10-6	
3.837				* 0.70	15-10	
3.78			* 0.47	* 0.64	أكثر من 15	
3.19	* 0.93				أقل من 5 سنوات	التعليم/دراسات عليا
3.23	* 0.35				6-10 سنوات	
3.65					15-10 سنة	
3.58			* 0.35	* 0.39	أكثر من 15 سنة	
2.92	* -0.33				أقل من 5 سنوات	تنمية مهارات الطلبة
2.99					10-6 سنوات	
3.23					15-10 سنة	
3.25				* 0.33	أكثر من 15 سنة	
3.28	* 0.38	* 0.53			أقل من 5 سنوات	خدمة المجتمع
3.26	* 0.41	* 0.55			10-6	
3.81			* 0.55	* 0.53	15-10	
3.67			* 0.41	* 0.38	أكثر من 15 سنة	

يلاحظ من الجدول (12) وجود فروقات بين الفئة (10-15) وبين الفئة (1-5) سنوات في حالة مجال التعليم لمرحلة البكالوريوس وتميل الفروقات لصالح الفئة (10-15) سنة، وكذلك في مجال التعليم لمرحلة الدراسات العليا، أما في مجال تنمية مهارات الطلبة فقد تبين وجود فروقات بين الفئة (أقل من 5 سنوات)

والفئة (أكثر من 15 سنة) ولصالح الفئة (أكثر من 15 سنة). أما في مجال خدمة المجتمع فقد تبين وجود فروقات بين الفئة (10-15) سنة وكل من (1-5) سنوات و(6-10) سنوات ولصالح 10-15 سنة، وبشكل عام نلاحظ أن الفروق تميل لصالح أعضاء هيئة التدريس الأكثر خبرة مقارنة بالأقل، وقد يعود ذلك إلى أن أفراد الدراسة الأكثر خبرة قد قاموا بمقارنة تاريخية في جوانب العمل الجامعي ولاحظوا وجود تأثير للخطة الحالية انعكس على تقديراتهم لفاعلية الخطة الاستراتيجية للجامعة.

متغيرا الرتبة الأكاديمية: وتم اختبار الدلالة الإحصائية بين متوسطات إجابات أعضاء هيئة التدريس لدرجة فاعلية الخطة الاستراتيجية تبعا لصفات متغير الرتبة الأكاديمية باستخدام تحليل التباين الأحادي، والجدول (13) يوضح ذلك.

جدول (13): نتائج تحليل التباين الأحادي لمستويات متغير الرتبة الأكاديمية

الدلالة	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المجال
*.000	22.855	10.858	2	21.716	التعليم/بكالوريوس
		.475	226	107.368	بين المجموعات
			228	129.084	المجموع
*.000	12.278	4.299	2	8.598	التعليم/دراسات عليا
		.350	226	79.132	بين المجموعات
			228	87.729	المجموع
*.000	8.055	1.431	2	2.862	البحث العلمي
		.178	226	40.153	بين المجموعات
			228	43.015	المجموع
*.000	19.006	5.698	2	11.397	تنمية مهارات الطلبة
		.300	226	67.760	بين المجموعات
			228	79.157	المجموع
*.000	18.175	4.774	2	9.549	خدمة المجتمع
		.263	226	59.370	بين المجموعات
			228	68.919	المجموع

يلاحظ من جدول (13) أن قيمة F المحسوبة بالنسبة لكل مجالات الأداة ذات دلالة إحصائية مما يدل على وجود فروقات فيها تبعا للرتبة الأكاديمية، ولتحديد مصادر الفروق بين مستويات متغير الرتبة الأكاديمية فقد تم استخدام اختبار شافيه للمقارنات البعدية، والجدول (14) يوضح ذلك.

جدول (14): نتائج اختبار شافيه لمتغير الرتبة الأكاديمية

المتوسط الحسابي	أستاذ دكتور	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	المجال
3.17	*_0.799		أستاذ مساعد	التعليم/بكالوريوس
3.43	*_0.55		أستاذ مشارك	
3.97		*_0.55	*_0.799	أستاذ دكتور
3.19	*_0.50		أستاذ مساعد	التعليم/دراسات عليا
3.35			أستاذ مشارك	
3.69			*_0.50	أستاذ دكتور
2.81	*_0.24	*_0.23	أستاذ مساعد	البحث العلمي
2.05			*_0.23	أستاذ مشارك
3.059			0.24	أستاذ دكتور
2.88	*_0.33	*_0.662	أستاذ مساعد	تنمية مهارات الطلبة
3.21			*_0.662	أستاذ مشارك
3.51			*_0.33	أستاذ دكتور
3.24	*_0.49	*_0.35	أستاذ مساعد	خدمة المجتمع
3.59			*_0.35	أستاذ مشارك
3.71			*_0.49	أستاذ دكتوراه

يلاحظ من الجدول (14) أن هنالك فروقات بين حملة أستاذ دكتور وبين باقي الرتب الأكاديمية وتميل الفروقات لصالح حملة رتبة أستاذ لمجالي التعليم لمستوى البكالوريوس وللدراسات العليا، بينما الفروق في مجال البحث العلمي كانت لصالح حملة رتبة أستاذ مشارك مقارنة برتبة أستاذ مساعد، ولمجالي تنمية مهارات الطلبة وخدمة المجتمع كانت الفروق لصالح حاملي رتبة أستاذ مشارك مقارنة بحملة رتبة أستاذ مساعد، ولصالح حملة رتبة أستاذ مقارنة بحاملي رتبة أستاذ مشارك، وبشكل عام كانت الفروق دالة لصالح أعضاء هيئة التدريس من الرتب الأعلى مقارنة بالأقل، وتتوافق هذه النتيجة مع نتيجة متغير الخبرة، حيث إن أعضاء هيئة التدريس بالمجمل الأكثر خبرة هم الأعلى رتبة، وكان تقديرهم لفاعلية الخطة الاستراتيجية أعلى.

متغير نوع الكلية: وتم اختبار الدلالة الإحصائية بين متوسطات إجابات أعضاء هيئة التدريس لدرجة فاعلية الخطة الاستراتيجية تبعا لفتني متغير نوع الكلية باستخدام اختبارات، والجدول (15) يوضح ذلك.

جدول (15): نتائج اختبارات للفروق بين متوسطات إجابات عينة الدراسة تبعاً لفتي متغير نوع الكلية

الدلالة	t	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النوع	المجال
0.000*	7.881-	.79082	3.0341	121	إنسانية	التعليم/بكالوريوس
		.50541	3.7182	108	علمية	
0.000*	6.885 -	.71186	3.0702	121	إنسانية	التعليم/دراسات عليا
		.34361	3.5706	108	علمية	
0.007*	2.741 -	.54579	2.8200	121	إنسانية	البحث العلمي
		.23664	2.9696	108	علمية	
0.000*	3.724 -	.72209	2.8967	121	إنسانية	تنمية مهارات الطلبة
		.33949	3.1698	108	علمية	
0.993	0.009 -	.65708	3.3791	121	إنسانية	خدمة المجتمع
		.39986	3.3785	108	علمية	

يلاحظ من الجدول (15) أن قيمة  $t$  المحسوبة بالنسبة لمجال خدمة المجتمع فقط ليست ذات دلالة إحصائية، بينما كانت قيمة  $t$  المحسوبة للمجالات الأخرى ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة نفسه، مما يدل على وجود فروقات فيها تبعاً لنوع الكلية وتميل الفروقات لصالح عينة الدراسة من الكليات العلمية ذات المتوسط الحسابي الأكبر، ويعني ذلك أن أعضاء هيئة التدريس في الكليات العلمية يشعرون بأن فاعلية الخطة الاستراتيجية للجامعة أعلى منها لزملائهم من الكليات الإنسانية، وقد يعود ذلك إلى الدقة التي يتعاملون بها في عملهم جعلتهم أكثر حساسية للتغيرات التي حدثت في جوانب العمل الجامعي منذ بدء تنفيذ الخطة الاستراتيجية في الجامعة.

## الاستنتاجات:

مما سبق يمكن الاستنتاج أن درجة فاعلية الخطة الاستراتيجية لجامعة الكويت (2013-2017) حسب تصورات أهم فئات العاملين فيها وهم أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة للخطة ككل ولجميع مجالاتها. حيث كانت أكثر مجالات الخطة الاستراتيجية فاعلية هو مجال خدمة المجتمع، وأقلها مجال البحث العلمي.

وبالنسبة لنتائج الدراسة حسب متغيراتها فقد تبين وجود فروق في تصورات أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس لصالح أعضاء هيئة التدريس الذكور في مجال التعليم لمستوى البكالوريوس، ولتغير الرتبة الأكاديمية لصالح رتبة أستاذ في جميع مجالات الدراسة، ولتغير طبيعة الكلية لصالح الكليات العلمية في جميع مجالات الدراسة ما عدا خدمة المجتمع.

## التوصيات:

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج يوصي الباحثان بما يلي:

1. أن تقوم إدارة جامعة الكويت بتوجيه المزيد من الجهود لتنفيذ جميع محاور الخطة الاستراتيجية حيث كانت درجة الموافقة على فاعليتها متوسطة بشكل عام.
2. أن تعمل إدارة الجامعة بشكل تفصيلي بتوجيه جهودها لجوانب مجال البحث العلمي.
3. أن تعمل إدارة الجامعة على زيادة فاعلية جوانب محددة مثل: برامج براءات الاختراع المسجلة، والدور الإعلامي للجامعة.

4. أن تشرك الجامعة فئات أعضاء هيئة التدريس الذين كان شعورهم أقل بفاعلية الخطة الاستراتيجية في أنشطتها المختلفة، وخصوصاً أعضاء هيئة التدريس الإناث وذوي الخبرة الأقل والرتبة الأقل ومن الكليات الإنسانية.
5. ضرورة توثيق التعاون بين عمادة خدمة المجتمع بجامعة الكويت ومراكز خدمة المجتمع بالجامعات الخليجية والإقليمية لتبادل الخبرات.
6. إجراء دراسات أخرى على جوانب أخرى من التخطيط الاستراتيجي بجامعة الكويت.

## المراجع:

- جامعة الكويت (2016-أ). الإدارة المركزية للأحصاء. استرجع بتاريخ 11 / 11 / 2016 من الموقع الإلكتروني: [http://www.planning.kuniv.edu.kw/Index\\_Ar.aspx](http://www.planning.kuniv.edu.kw/Index_Ar.aspx).
- جامعة الكويت (2016-ب). الخطة الاستراتيجية لجامعة الكويت 2013-2016. استرجع بتاريخ 9 / 7 / 2016 من: [http://www.planning.kuniv.edu.kw/Strategic\\_Plan\\_New\\_Ar.aspx](http://www.planning.kuniv.edu.kw/Strategic_Plan_New_Ar.aspx).
- الدجني، إيباد (2006). واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة (رسالة ماجستير منشورة)، قسم أصول التربية، كلية التربية، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الشامسي، سالم بن راشد (2010). قياس فعالية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في إدارة وتنمية الموارد البشرية (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة تشرين، سوريا.
- شرف، سمير، وعامر، وليد (2010). التخطيط الاستراتيجي وأهميته في تطوير التعليم العالي ومعوقات تطبيقه في جامعة تشرين من وجهة نظر العاملين الإداريين والعلميين فيها. مجلة جامعة تشرين، 32 (4)، دمشق، سوريا.
- عبابنة، صالح (2015). التخطيط التربوي المعاصر النظرية والتطبيق، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- علي، حمود علي (2012). التخطيط الاستراتيجي لضمان جودة مؤسسات التعليم العالي: التحديات الراهنة ونموذج التطبيق، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، كلية التربية، جامعة الخرطوم، السودان.
- الغريب، طارق (2015). برنامج مقترح لتطوير مهارات التخطيط الاستراتيجي لقيادة مؤسسات التعليم العالي الحكومية في دولة الكويت في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- فرج، صفوت (2000)، الإحصاء النفسي، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- غني، عثمان محمد (2001). التخطيط: أسس ومبادئ عامة. عمان: دار صفاء للنشر.
- الكلمش، حمد، ويدرانة، حازم (2012). معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 5 (10)، 187-202.
- كلخ، صالح (2009). التخطيط الإداري للتعليم العالي في قطاع غزة - دراسة تقويمية (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- المبعوث، محمد حسين (2003)، تصور مقترح للتخطيط الاستراتيجي في إدارة مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. التربية- مصر، 6 (8)، 79-126.

- Chance, S., & Williams, B. (2009). Assessing University Strategic Plans: A Tool for Consideration. *The journal of the international society for educational planning*, 18(1), 38-54.
- DeVivo, S. B. (2008). *The strategic planning process: An analysis at two small colleges* (Doctoral dissertation), University of Pennsylvania. Retrieved March 30, 2016, from: <http://repository.upenn.edu/dissertations/AAI3310485>.
- Giovanni, B., Romilda, M., & Maria, N. (2012). Strategic Planning Dimensions in Italian Universities. *Business Education & Administration*, 1 (4), 61-72.
- Hinton, K. (2012). *A practical Guide to Strategic Planning in Higher Education*. Michigan: Society for College and University Planning.
- Wirkkula, L. (2007). *Human Perspectives on Strategic Planning: The Lived Experience of Deans at a Public Research University* (Doctoral Dissertation), University of Minnesota.