

الجامعة اللبنانية

المعهد العالي للدكتوراه في الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية

"فاعلية التخطيط الإستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة في
دولة الكويت "
(مؤسسات التعليم العالي نموذجاً)

The Effectiveness of Strategic Planning in Achieving the
Sustainable Development in The State of Kuwait
(Higher Educational Institutions As A Model)

إعداد الطالبة

أمل عبد الرزاق داود

إشراف

الأستاذة الدكتورة: خيرية قدوح

أطروحة أعدت لنيل شهادة الدكتوراه اللبنانية في علوم التربية (الإدارة التربوية)

آذار 2021

بيروت

تنبيه

لا يجوز تصوير أي فقرة من فقر هذه الأطروحة، ما لم يكن طالب التصوير مزوداً

بإذنٍ خطيٍّ صريحٍ من صاحب الأطروحة، ومن عميد المعهد العالي للدكتوراه في

الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية في الجامعة اللبنانية.

الإهداء

إلى من أحمل اسمه بكل فخر ومن حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي
طريق العلم وكلله الله بالهيبة والوقار رحمك الله يا منارة حياتي، أبي
الطيب

إلى بهجة الروح وأكنونة الصفاء وروضة الحب التي تنبت أزكى الأزهار،
أمي الحبيبة

إلى سويداء القلب وأمل المستقبل، أبنائي الأعزاء أيه ويحيى وسليمان
إلى من شاركني حياتي بكل تفاصيلها وبهم استمد قوتي وإصراري وكانوا
لي عوناً بعد الله تعالى، إخوتي حفظهم الله

إلى من وسعوا مداركي خلال مسيرتي العلمية، أساتذتي الكرام

إلى من لون حياتي بأبهى الألوان ورفعوا معنوياتي، صديقاتي

إلى كل من دعمني ودعا لي بالتوفيق

الباحثة

الشكر والتقدير

الحمد لله سبحانه وتعالى على جزيل نعمه وعطاياه وفضله علي بإتمام هذا الجهد وأسأل الله أن ينفعني بها، فإنه يسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان والتقدير إلى الأستاذة الدكتورة خيرية قدوح التي تفضلت بقبول الإشراف على هذه الأطروحة من خلال إرشادي بملاحظاتها القيمة وتوجيهاتها وخبراتها الواسعة في كل خطوة من خطوات إعداد هذه الأطروحة.

كما أتقدم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة الذين تفضلوا بقبول مناقشة هذه الأطروحة وتحملوا عناء قراءتها فلهم مني عظيم الشكر والامتنان وهم:.....

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى إدارة الجامعة اللبنانية ممثلة بعميد المعهد العالي للدكتوراه، وأعضاء هيئة التدريس، وجميع العاملين فيها، على ما ذللو الي من صعوبات.

وأنتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى السادة محكمي أداة الدراسة على ملاحظاتهم وتوجيهاتهم، وتقديمهم النصح والمشورة، والعمداء ونوابهم والمدراء ورؤساء الأقسام، ورؤساء لجان التخطيط في الجامعات الكويتية على تطبيق أداة الدراسة.

الباحثة

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	فهرس المحتويات
ط	فهرس الجداول
ك	فهرس الأشكال
ل	فهرس الملاحق
م	ملخص باللغة العربية
ع	ملخص باللغة الانجليزية
القسم الأول: المقاربة النظرية للدراسة	
الفصل الأول: الإطار النظري العام وبعض الدراسات والأبحاث السابقة	
3	مقدمة
5	1- الإطار العام للدراسة
7	1-1- مشكلة الدراسة
18	1-2- أسئلة الدراسة
23	1-3- منهجية الدراسة
24	1-4- أهداف الدراسة
25	1-5- أهمية الدراسة
26	1-6- مصطلحات الدراسة
29	1-7- حدود الدراسة
31	2- الدراسات السابقة
32	2-1- الدراسات التي تناولت التخطيط الإستراتيجي
32	2-2- الدراسات المتعلقة بالتنمية المستدامة في التعليم
61	91
الفصل الثاني: مفهوم التخطيط الإستراتيجي	
93	مقدمة
93	1- نشأة وتطور مفهوم التخطيط بشكل عام
94	1-1- الخلفية التاريخية لمفهوم التخطيط.
95	1-2- نشأة التخطيط الإستراتيجي بشكل عام

الصفحة	الموضوع
97	1-3- شيوخ استخدام التخطيط الإستراتيجي
101	2- مواصفات التخطيط الإستراتيجي المتفق عليها علمياً وعالمياً
106	1-2- تطور المنهجيات وأدواتها المستخدمة ونتائجها المحصلة على المستوى العالمي
112	2-2- تطور المنهجيات وأدواتها المستخدمة ونتائجها المحصلة على مستوى الدول العربية
117	2-3- تطور المنهجيات وأدواتها المستخدمة ونتائجها المحصلة على مستوى دولة الكويت
134	الفصل الثالث: مفهوم التنمية البشرية المستدامة وعلاقته بالتخطيط الإستراتيجي
136	مقدمة
137	1- نشأة وتطور التنمية البشرية المستدامة
137	1-1- الخلفية التاريخية
138	1-2- نشأة مفهوم التنمية البشرية المستدامة
140	1-3- شيوخ استخدام مفهوم التنمية البشرية المستدامة
143	2- ملامح العلاقة ما بين التنمية البشرية المستدامة والتخطيط الإستراتيجي
145	1-2- حاجات وأهداف التنمية البشرية المستدامة على المستوى الاجتماعي
148	2-2- حاجات وأهداف التنمية البشرية المستدامة على المستوى التربوي- التعليمي ككل
151	2-3- حاجات وأهداف التنمية البشرية المستدامة على مستوى التعليم العالي
154	2-4- دور التخطيط الإستراتيجي كمنهجيات وأدوات في تحقيق أهداف التنمية البشرية المستدامة المطلوبة إجتماعياً
159	الفصل الرابع: مفهوم الفعالية وعلاقته بالتخطيط الإستراتيجي
161	مقدمة
162	1- نشأة وتطور مفهوم الفعالية بشكل عام
162	1-1- الخلفية التاريخية
163	1-2- تطور مفهوم الفعالية
164	1-3- شيوخ استخدام مفهوم الفعالية
165	1-4- مقومات مفهوم الفعالية كأداة علمية مساعدة في عمليات التشخيص

الصفحة	الموضوع
	والتطوير ضمن أي مجال من المجالات الإجتماعية
167	2- ملامح العلاقة بين مفهوم الفعالية ومفهوم التخطيط الإستراتيجي للتنمية البشرية المستدامة
168	2-1- تطور منهجيات الفعالية وأدواتها المستخدمة على مستوى التخطيط الإستراتيجي للتنمية البشرية المستدامة على المستوى الدولي بشكل عام، وعلى مستوى دولة الكويت بشكل خاص
170	2-2- تطور منهجيات الفعالية وأدواتها المستخدمة على مستوى التخطيط الإستراتيجي التنموي للأنظمة التعليمية بشكل عام، وبشكل خاص على مستوى دولة الكويت
173	2-3- تطور منهجيات الفعالية وأدواتها المستخدمة على مستوى التخطيط الإستراتيجي التنموي للتعليم العالي بشكل عام، وعلى مستوى دولة الكويت بشكل خاص
	القسم الثاني: المقاربة الميدانية للدراسة
179	الفصل الأول: إجراءات الدراسة الميدانية
181	1- الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
192	2- إجراءات بناء الاستبيان وتطبيقه
204	الفصل الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
205	مقدمة
205	1-أولاً: عرض النتائج المتعلقة بالخصائص التي يتميز بها واقع التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت
254	2-ثانياً: عرض النتائج المتعلقة بخصائص ملامح التنمية البشرية المستدامة المتحققة في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت
286	3-ثالثاً: عرض النتائج المتعلقة بالمؤشرات الدالة على توافر متطلبات توظيف التخطيط الإستراتيجي في تحقيق التنمية البشرية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي
291	4-رابعاً: عرض النتائج المتعلقة بالعلاقة الارتباطية بين المؤشرات الدالة على توافر متطلبات التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت والتنمية البشرية المستدامة المتحققة بها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة
294	5-خامساً: عرض الخطة الإستراتيجية المقترحة لزيادة فاعلية التخطيط الإستراتيجي

الصفحة	الموضوع
	لتحقيق التنمية البشرية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت
310	خلاصة النتائج والتوصيات والمقترحات
320	قائمة المصادر والمراجع
350	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1	توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها	183
2	مقارنة بين مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت	190
3	قيم معامل ارتباط بيرسون ومعامل كرونباخ ألفا لكل مجال من مجالات الدراسة	197
4	التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال صياغة الرؤية والرسالة للمؤسسة (ن=356)	206
5	التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال التحليل الإستراتيجي (ن=356)	213
6	التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال التمويل للتخطيط الإستراتيجي (ن=356)	220
7	التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال الكفاءات البشرية (ن=356)	226
8	التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال التنفيذ الإستراتيجي (ن=356)	235
9	التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال المتابعة والتقييم والضبط الإستراتيجي (ن=356)	241
10	التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات خصائص ملامح التنمية البشرية المستدامة المتحققة في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت (ن=356)	255
11	مشروعات الخطة السنوية 2019	267

273	مشاريع برنامج جودة التعليم	12
276	مشاريع برنامج رفع الطاقة الاستيعابية للتعليم العالي	13
277	مشاريع برنامج رعاية وتمكين الشباب	14
280	مشاريع برنامج الأمن والسلامة	15
281	مشروع برنامج إصلاح إختلالات سوق العمل	16
286	التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة للمؤشرات الدالة على توافر متطلبات توظيف التخطيط الإستراتيجي في تحقيق التنمية البشرية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي (ن=356)	17
292	معامل ارتباط بيرسون بين المؤشرات الدالة على توافر متطلبات التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت والتنمية البشرية المستدامة المتحققة بها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة	18

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
212	النسب المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال صياغة الرؤية والرسالة للمؤسسة	1
219	النسب المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال التحليل الإستراتيجي	2
225	النسب المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال التمويل للتخطيط الإستراتيجي	3
234	النسب المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال الكفاءات البشرية	4
240	النسب المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال التنفيذ الإستراتيجي	5
245	النسب المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال المتابعة والتقييم والضبط الإستراتيجي	6
265	النسب المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات خصائص ملامح التنمية البشرية المستدامة المتحققة في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت	7
269	الموقف التنفيذي لمشروعات الخطة السنوية 2019	8
272	برامج ركيزة رأس مال بشري إبداعي	9
284	التوزيع النسبي للتحديات حسب النوع	10
291	النسب المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة للمؤشرات الدالة على توافر متطلبات توظيف التخطيط الإستراتيجي في تحقيق التنمية البشرية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي	11

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
351	أداة الدّراسة (قائمة التحقق) بصورتها الأولىة قبل التحكيم	أ
356	أسماء السادة المحكمين	ب
357	أداة الدّراسة (قائمة التحقق) بصورتها النهائية للتطبيق	ج

"فاعلية التخطيط الإستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة في دولة الكويت"

(مؤسسات التعليم العالي نموذجاً)

إعداد الطالبة: أمل عبد الرزاق داود

بإشراف: الأستاذة الدكتورة: خيرية قدوح

ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت، وتقديم بعض المقترحات المساعدة لإعداد خطة إستراتيجية لزيادة فاعلية التخطيط الإستراتيجي لتحقيق التنمية البشرية المستدامة من خلال مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت. واتبعت الباحثة المنهج الوصفي، القائم على وصف وتشخيص واقع التخطيط الإستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة، حيث تم الإطلاع على الخطط الاستراتيجية والدراسات السابقة وما كتب في موضوع الأطروحة من مصادر ومراجع مختلفة؛ وجمع مختلف البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة وترتيبها وتبويبها وتحليلها، وتم الاعتماد على الدراسة الميدانية من خلال عينة الدراسة التي تكونت من جميع العمداء ونوابهم والمدراء ورؤساء الأقسام في الجامعات الكويتية والبالغ عددهم (356) فرداً.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها:

* أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة للمؤشرات الدالة على توافر متطلبات توظيف التخطيط الإستراتيجي في تحقيق التنمية البشرية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت تراوحت بين (1.53 - 1.72) وبنسب مئوية تراوحت بين (76.5% - 86%)؛ أي ما بين الدرجة المتوسطة والمرتفعة، وأن المؤشر الأول: صياغة الرؤية والرسالة للمؤسسة جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (1.72)، وبنسبة مئوية بلغت (86%)، بينما المؤشر الخامس:

التففيذ الإستراتيجي جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.53)، ونسبة مئوية بلغت (76.5%).

* يعبر مؤشر رسالة الجامعة عن رؤيتها، وتحدد رسالة الجامعة غايات الجامعة الأساسية وأولوياتها بوضوح تام (التعليم والتعلم والبحث العلمي وخدمة المجتمع)، وقيم الجامعة تتسجم مع رؤيتها ورسالتها وغاياتها. إلا أن آخر مراجعة للخطة الاستراتيجية كانت في العام الجامعي (2019/2018)، كما يتوفر وجود وصف وظيفي واضح يحدد الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات والسلطات للعمداء ورؤساء الأقسام، كما يتوفر لدى الجامعة سياسات جيدة وإجراءات واضحة ويتسلسل جيد للاستقطاب والتوظيف والتعيين.

* أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات خصائص ملامح التنمية البشرية المستدامة المتحققة في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت تراوحت بين (1.33 – 1.94) وينسب مئوية تراوحت بين (66.5% – 97%)؛ أي ما بين الدرجة المتدنية والمتوسطة والمرتفعة.

* أن الاعتمادات المالية المرصودة لمشروعات ركيزة اقتصاد متنوع مستدام هي الأكبر من بين الركائز، حيث تمثل وحدها نحو 45 % من جملة الاعتمادات المالية لخطة التنمية السنوية (2020/2019)، إلا أن هناك تحديات إدارية تمثل 36 % من إجمالي التحديات وهي النسبة الأكبر، ومن أبرز هذه التحديات؛ تأخر إجراءات التراخيص والموافقات اللازمة.

* وجود علاقة ارتباطية ايجابية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المؤشرات الدالة على توافر متطلبات التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت والتنمية البشرية المستدامة المتحققة بها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات؛ منها: نشر ثقافة التخطيط الإستراتيجي ودورها في تحقيق التنمية البشرية المستدامة بين العاملين في مؤسسات التعليم العالي من خلال الندوات

وورش العمل والمنشورات والكتيبات، وضرورة أن تقوم إدارة الجامعة بتوظيف طاقات بشرية متخصصة بالتنمية البشرية المستدامة ووضع الخطط اللازمة لتنفيذها، وحث مجلس الأمة الكويتي على الإسراع في مناقشة وإقرار مشروعات القوانين المدرجة على جدول أعمال المجلس. وأخيراً تضمنت الدراسة عدداً من المقترحات، منها: إجراء دراسة ميدانية حول دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق التنمية البشرية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الإستراتيجي، التنمية المستدامة، مؤسسات التعليم العالي، دولة الكويت.

**The Effectiveness of Strategic Planning in Achieving the
Sustainable Development in The State of Kuwait
(Higher Educational Institutions As A Model)**

Prepared by

Amal Abdul Razzaq Dawood

Supervised by

Prof. Dr. Khairiya Kaddouh

Abstract

The study aimed at identify the reality of strategic planning in higher education institutions in the State of Kuwait, and to provide some assistance proposals to prepare a strategic plan to increase the effectiveness of strategic planning to achieve sustainable human development through higher education institutions in the State of Kuwait. To achieve the goals of the study, the researcher followed the descriptive approach. The sample of the study consisted of (356) member. The results of the study showed that the degree of The indicators indicating the availability of the requirements for employing strategic planning to achieve sustainable human development in higher education institutions in the State of Kuwait ranged between (1.53-1.72) and with percentages ranging between (76.5% - 86%), Also The results showed The paragraphs of the characteristics of sustainable human development features achieved in higher education institutions in the State of Kuwait ranged between (1.33-1.94) and percentages ranging between (66.5% - 97%). The study recommended Spreading the culture of strategic planning and its role in achieving sustainable human development among workers in higher education institutions through seminars, workshops, publications and brochures.

Key Words: Strategic Planning, Sustainable Development, Higher Educational Institutions, The State of Kuwait.

القسم الأول

المقاربة النظرية للدراسة

القسم الأول: المقاربة النظرية للدراسة

الفصل الأول: الإطار النظري العام وبعض الدراسات والأبحاث السابقة..... 3

الفصل الثاني: مفهوم التخطيط الإستراتيجي.....91

الفصل الثالث: مفهوم التنمية البشرية المستدامة وعلاقته بالتخطيط

الإستراتيجي.....134

الفصل الرابع: مفهوم الفعاليّة وعلاقته بالتخطيط الإستراتيجي.....159

الفصل الأول

الإطار النظري العام وبعض الدراسات

والأبحاث السابقة

الفصل الأول

الإطار النظري العام وبعض الدراسات والأبحاث السابقة

5	مقدمة
7	1- الإطار العام للدراسة.....
18	1-1- مشكلة الدراسة
23	1-2- أسئلة الدراسة
24	1-3- منهجية الدراسة
25	1-4- أهداف الدراسة
26	1-5- أهمية الدراسة
29	1-6- مصطلحات الدراسة.....
31	1-7- حدود الدراسة.....
32	2- الدراسات السابقة.....
32	2-1- الدراسات التي تناولت التخطيط الإستراتيجي
32	أولاً: الدراسات العربية.....
50	ثانياً: الدراسات الأجنبية.....
59	التعليق على الدراسات السابقة.....
61	2-2- الدراسات المتعلقة بالتنمية المستدامة في التعليم
61	أولاً: الدراسات العربية.....
72	ثانياً: الدراسات الأجنبية
84	التعليق على الدراسات السابقة.....
85	التعليق العام على الدراسات السابقة.....
89	خلاصة

الفصل الأول

الإطار النظري العام وبعض الدراسات والأبحاث السابقة

مقدمة

أصبحت التنمية المستدامة اليوم التنمية الحقيقية التي تطمح وتتطلع لها كل المجتمعات البشرية، فهي بمثابة بوصلة للطريق الصحيح للبناء والتنمية المتكاملة التي تأخذ في الاعتبار حق تلبية احتياجات الأجيال الحالية دون المساس بحقوق الأجيال القادمة في تلبية احتياجاتها، ولكي نصل للتنمية المستدامة لا بد أن يكون هناك تخطيط إستراتيجي(الرشيدي، 2016).

وتسعى المؤسسات التعليمية إلى تلبية احتياجات مجتمعية واسعة بغية العمل على تحقيق التنمية المستدامة داخل المجتمع، لذا بات لهذه المؤسسات حضور واسع في المجتمع لما تقوم به من دور متميز في مجالات عديدة، ومن ثم السعي إلى امتلاك قدرات في مجالات الإدارة والتخطيط الإستراتيجي وتمكنها من تنفيذ أهدافها، وتحقيق تطلعاتها وكسب ثقة المجتمع المستفيد من خدماتها وأنشطتها، مما يدفع نحو بناء منظومة إدارية وصياغة خطط إستراتيجية تضمن لها الوفاء بمتطلبات التنمية وحاجة المجتمع، وقد تطلب ذلك سعياً

جاءاً من المسؤولين عن العمل المؤسسي في البحث عن سبل تطوير أدائهم، من خلال تطبيق نظريات الإدارة التربوية الحديثة التي تعزز مكانة المؤسسات التعليمية، وتعمل على المحافظة عليها، وتسعى للإرتقاء بها، والتغلب على كل التحديات التي تعترضها، فتحقيق الأهداف في مستوياتها الدنيا لم يعد الغاية التي تقف عندها جهود الأفراد والمؤسسات، إنما أصبح الوصول إلى درجة عالية من إتقان العمل وارتفاع مستويات الأداء الذي يصل إلى التميز هو الغاية المنشودة التي يطمح الجميع للوصول إليها.

لذلك كان لابد من وجود تخطيط فعال ومنتقن للعملية التربوية بجميع مراحلها وخصوصاً مراحل التعليم العالي التي يقاس أثر مخرجاتها في سوق العمل بطريقة مباشرة، فنجد المؤسسات العالمية تسعى جاهدة لإيجاد وتطوير برامج ومناهج التعليم العالي وفقاً للأنظمة الحديثة والمطورة، " لذا ظهر مفهوم الوظيفة الثالثة للجامعات ومؤسسات التعليم العالي والتي يقصد بها تبني المجتمع والتركيز على خدمته، حيث أن الوظيفة الأولى هي التعليم والثانية هي البحث العلمي، أما الثالثة فهي الإنخراط في قضايا المجتمع ومواجهه التحديات التي تتطلب حلولاً إبداعية وأفكاراً ابتكارية تسهم بتنمية المجتمعات، لذلك

فمؤسسات التعليم العالي عرفت بأنها المحرك لاقتصاد المعرفة" (وزارة التعليم العالي، 2014، ص10).

واستمراراً للجهود التي بذلتها مؤسسات التعليم العالي بصفتها الموطن الأساس الذي تنطور فيه العلوم، وتكتشف فيه المعارف، وتنمو المهارات، فقد سجلت معظم مؤسسات التعليم العالي تقدماً في مجال تخطيط الإستراتيجيات الداعمة لنمو وتطور التعليم والبحث العلمي فيها، وأولت تحسين أدائها وتحقيق التنمية المستدامة في مخرجاتها اهتماماً خاصاً، مرتكزة على إسهامات رواد الإدارة، وهيئات الاعتماد والجودة (تركي، 2003).

1- الإطار العام للدراسة

يعد التخطيط التربوي السليم وسيلة الدولة لتطوير نظمها التعليمية وتحقيق تطلعات شعوبها وآمالهم وتحقيق الاستفادة القصوى من الموارد والإمكانات المتاحة فيها للتعليم، فهو " أسلوب علمي وفني في معالجة المشكلات التربوية " (عبد الحي، 2006، ص43).

ويرجع استعمال مفهوم التخطيط إلى عام (1910) حيث استعمله " الاقتصادي النمساوي (كريستيان شنايدر) (ChristianSchneider) في مجال النشاط الاقتصادي" (غنيمة، 2012، ص76)، ثم ظهر مفهوم التخطيط الإستراتيجي " الذي بدأ أول

استخدام له في مطلع العقد السادس من القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية ثم انتقل إلى دول العالم الأخرى" (غنيم، 2006، ص228). وكان ظهور التخطيط الإستراتيجي في الميدان العسكري أولاً ثم المجال الاقتصادي ثانياً، أما دخوله في النظم التعليمية فقد جاء متأخراً حيث تعود بدايات تطبيقه في مؤسسات التعليم إلى بداية السبعينات، وقد شاع استخدام التخطيط الإستراتيجي على نطاق واسع في المؤسسات على اختلاف أنواعها في الحقبة الأخيرة من القرن العشرين، وأثبتت التجارب التطبيقية للتخطيط الإستراتيجي " أن المؤسسات التي تخطط إستراتيجياً تتفوق في أدائها الكلي على المؤسسات التي لا تخطط إستراتيجياً " (Wheleh, 2012, p259).

أسهم تطور نظريات الإدارة التربوية في التخطيط حيث يحتاج الإداري وفق نظرية الإدارة كوظائف ومكونات في عملية التخطيط إلى " دراسة الظروف استعداداً لاتخاذ قرارات ناجحة وعملية، تأخذ بعين الاعتبار طبيعة الأهداف والإمكانيات المتوفرة لتحقيقها، والعقبات التي تعترض التقدم نحو تحقيق الأهداف" (عريفج، 2001، ص30)، بينما تهتم نظرية الدور عند التخطيط بالمهارات والمقدرات والحاجات الشخصية لكل فرد (الخواجا، 2004، ص47)، وأما نظرية النظم فإن عملية التخطيط تعتمد على المعلومات الكمية والمعلومات التجريبية

والاستنتاج المنطقي ومن ثم دمجها داخل إطار تعمل فيه بنسق يوصل المؤسسة إلى أهدافها

المرسومة(العمائرة، 2002، ص52).

واستطاعت مؤسسات التعليم العالي أن تكيف مدخل التخطيط الإستراتيجي لخدمة

أهدافها في التنمية بكافة عناصرها، وسجلت نقلة نوعية في تطوير عملية التخطيط ذاتها، بل

وسجلت فضل السبق في صياغة اتجاهات جديدة وتجارب ناجحة ومتميزة في عملية

التطبيق، يأتي ذلك من خلال تنوع التحديات التي تواجه التعليم العالي، وأهمية الأهداف

الإستراتيجية التي فرضتها تلك التحديات، إلى درجة ان نظريات الإدارة بدأت تتطور

لاستيعاب المتغيرات الكبيرة، حيث " ظهرت هناك حاجة لإدخال الجودة الشاملة في التعليم،

وبدأت مفاهيم التحسين المستمر والتنمية المستدامة تستحوذ على اهتمام الباحثين

والأكاديميين " (الدجني، 2011، ص49).

التخطيط الإستراتيجي كأسلوب إداري، يختلف عن غيره من أساليب الإدارة الفعالة في

كون مبادئه الأساسية وأساليبه ونظرياته قد جرى تطويرها بمزيج من التجارب العلمية

الميدانية والفكر المنهجي المتخصص، وهذه المبادئ والأساليب مدعومة بفكر أكاديمي نابع

من الحاجة إلى تطوير أداء المؤسسات على المدى البعيد لضمان بقائها(القرني، 2012).

وفي هذا الصدد يذكر العجمي (2008) إلى أن التخطيط الإستراتيجي أحد الأساليب الجديدة في التخطيط التربوي والإدارة التعليمية؛ والهدف منه يتمثل في تعزيز عملية التكيف والانسجام بين المؤسسة التعليمية والبيئة التي يغلب عليها طابع التغيير وذلك بتطوير تصور قابل للتعديل - طبقاً للظروف - يمكن تطبيقه من أجل مستقبل المؤسسات التعليمية، وعلى ذلك فإن (روبرت كوب) (Robert Cobb) يشير إلى أن التخطيط الإستراتيجي عملية تتصف بالمشاركة والمسح المستقبلي الواسع ينتج عنها ممارسات من قبل المؤسسة التعليمية تعمل على التوفيق بين برامجها والفرص المتاحة من أجل خدمة المجتمع.

وقد أشار العتيبي (2012) أن التخطيط الإستراتيجي لمؤسسات التعليم يعتبر من الأساسيات في رسم السياسة العامة للدولة، ومن منطلق أهمية التعليم بشكل عام تعد المؤسسة التعليمية من المجالات الهامة والمؤثرة في جميع الأفراد، وكذلك مؤثرة على العديد من المجالات الأخرى التي يرتبط نجاحها بمخرجات المؤسسة التعليمية، ومن خلال ذلك يتضح أن التخطيط الإستراتيجي أداة مهمة بالنسبة لمؤسسات التعليم كونه في حد ذاته عملية متصلة ومتواصلة ونشاط لا يقف عند حد معين، وذلك من منطلق أنه يرسم أهدافاً

بعيدة المدى تستلزم حشد الجهود نحو تحقيقها، وبالتالي فإنه يعمل على استغلال كافة

الطاقات والإمكانيات المتاحة وتوظيفها لخدمة الأهداف التعليمية.

وأصبح التخطيط الإستراتيجي أحد المتطلبات الأساسية لتقدم الجامعات، حيث تذكر

صيام (2010) أن هناك تزايداً في السنوات الأخيرة في استعمال مفهوم التخطيط

الإستراتيجي، باعتباره من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي يجب على المؤسسة أن تتبناها

وتطبقها في عملها الإداري إذا ما أرادت أن تحقق الأهداف التي أنشئت من أجلها، وأن

تضمن استمراريتها وبقائها. كما أنه يمتاز بوضع المؤسسة أمام الممكن من الأهداف،

وطرق العمل، وطرح الاحتمالات المختلفة لمواجهة المستقبل، والتعامل مع البدائل المتاحة

للإدارة في المستقبل، والاهتمام بتحليل وتقييم واقع المؤسسات التعليمية (Junusbekova,

2011).

ويهدف التخطيط الإستراتيجي إلى إتاحة الفرصة لجميع العاملين في المؤسسة

بالمشاركة في وضع السياسات الخاصة بالخطط الإستراتيجية، وطرح جميع الأفكار

الإبداعية والأدلة الرئيسة التي تعمل على مساعدة المخططين في وضع البنية التحتية

لعمليات التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسة والعمل على تنفيذها بالتعاون مع الحكومات

والسلطات المحلية المسؤولة عن تنفيذ الخطط الإستراتيجية للمؤسسة (Gunn & Hillier, 2012).

ويرى القرني (2012) أن التخطيط الإستراتيجي في الوقت الحالي من أهم الأدوات التي تساعد على تحقيق الرؤى، حيث لا تكاد تخلو اليوم مؤسسة عالمية أو منظمة من خطة إستراتيجية خاصة، والتي تحرص على توفير متطلبات استقرارها ونموها كأساس لإنجاز خططها وتحقيق أهدافها، ويتطلب ذلك أن تعمل المؤسسة على تحسين قدرتها وكفاءتها في التعامل مع التغيرات في بيئتها الخارجية وما بها من فرص وقيود وتهديدات، وكذلك العمل على رفع كفاءتها في التعامل مع بيئتها الداخلية وما بها من نقاط قوة وأوجه ضعف، فنجد أن لكل جامعة خطة إستراتيجية وتكون غالباً مشتقة من إستراتيجية التعليم في الدولة.

ودولة الكويت كغيرها من دول هذا العالم التي تتعرض لكل صنوف التغيير والتأثير بحكم انتهاجها لسياسة الانفتاح التي يؤمن بها ويتبناها وتقوم قطاعاته المختلفة على تطبيقها، وخصوصاً المؤسسات التربوية، والتي تلعب دوراً حيوياً في عملية التنمية البشرية والمجتمعية المستدامة، ولكي تستطيع هذه المؤسسات القيام بتأدية دورها بفعالية وكفاءة لابد لها من مواكبة التطورات والمتغيرات البيئية المختلفة، الأمر الذي يحتم عليها استخدام أدوات

وآليات التخطيط الإستراتيجي من منطلق دورها الريادي في المجتمع الذي تتفاعل معه باستمرار.

والتجربة التنموية في دولة الكويت بنيت في مراحلها على أساس من التخطيط الإستراتيجي الذي وضعته القيادات السياسية المتعاقبة على الدولة سواء في الحكم أو في المجالس البرلمانية، فالتخطيط الإستراتيجي كان الأداة الفاعلة للقيادات السياسية الكويتية التي مكنتها من فتح آفاق جديدة للتغيير، والتنمية عبر أهداف واضحة محددة اعتماداً على ما أتيح لها من موارد مالية وبشرية وامكانات، وفي ظل سياسة حكيمة لإدارة تلك الموارد واعداد الخطط التنموية الناتجة عن قرار سياسي كان قادراً في كل الظروف والأحوال على مواجهة التحديات، والاستفادة من التجارب السابقة، والتطلع نحو تطوير سياسات التنمية في دولة الكويت منذ استقلال دولة الكويت إلى اليوم(المطيري، 2015).

وقد ظهرت نظريات التنمية المستدامة آراء مختلفة متعددة من طرف علماء الاقتصاد والبيئة والاجتماع، فعلماء الاقتصاد الذين يرون ضرورة الاهتمام بالجانب البيئي والأخلاقي حيث قام الاقتصادي (هارلود هوتلينغ) (Harold Hotelling's) بنشر نظرية الموارد الناضبة التي تستند إلى نموذج نظري حول كيفية الاستخدام الكفؤ للموارد الطبيعية الناضبة

وكيفية الاستغلال والاستفادة منها على المدى الطويل، بينما يؤكد علماء الاجتماع على طلبات البيئة التي تحددها الثقافة حيث وضع (ميخائيل لبتون) (Mikhail lipton) نظرية التحيز الحضري التي ركزت على الاستدامة في النظم الثقافية والبشرية والأخذ بعين الاعتبار العوامل الاجتماعية في مراحل التنمية، وأما علماء البيئة فأشاروا إلى أن المحيط الحيوي هو الذي يحتاج إلى أن يكون مستداماً، وظهرت النظرية المتفائلة (لجون ميل) (John Mill) حيث يرى أن الموارد الناضبة او المحدودة يمكن أن تمثل حاجزاً على زيادة الإنتاج في المستقبل، والتأكيد على فكرة أن ارتفاع مستوى المعيشة يلعب دوراً في استمرار النمو الاقتصادي(ابو النصر ومحمد، 2017).

ومن الجدير بالذكر أن للتعليم العالي دور لا غنى عنه في تحديد السبل التي تتعلم الأجيال القادمة بفضلها كيفية التصدي للتعقيد الذي تتسم به التنمية المستدامة، وتقوم الجامعات كإحدى مؤسسات التعليم العالي بإعداد خريجين ذوي مؤهلات عالية، ومواطنون مسؤولين في وسعهم إشباع حاجات مجالات النشاط البشري، كما تسهم في تقدم المعارف وإغنائها ونشرها من خلال البحوث، كما توفر للمجتمعات الخبرة المتخصصة اللازمة

لمساعدتها في مجال التنمية الثقافية والاجتماعية والاقتصادية، وذلك كجزء من الخدمات

التي تقدمها لمجتمعاتها المحلية، وتسهم في تطوير التعليم وتحسينه في جميع مستوياته.

لذا استجابت العديد من الدول لتحديات التخطيط الإستراتيجي من أجل التنمية

المستدامة بوسائل مختلفة حيث قام بعضها بوضع خطط إستراتيجية باستخدام عمليات قائمة

أو سابقة مثل إستراتيجيات الترشيح الوطنية، وخطط عمل لحماية الغابات الوطنية، بينما

وضع البعض خطط عمل لحماية البيئة الوطنية بدعم من البنك الدولي.

وفي الوقت الحاضر تقوم بعض الدول بإعداد خطط وطنية للتنمية المستدامة، وإن

كان بعضها اتجه حديثاً إلى تقسيم تلك المخططات لتوجيه الانتباه إلى مخططات

وإستراتيجيات إقليمية مثل خطط رعاية البيئة، كما قامت بعض الدول بوضع رؤية وطنية

للمستقبل تختص بالأجيال القادمة، بالإضافة إلى ذلك فإن هناك مبادرة تقدم بها صندوق

النقد الدولي (IMF) مع البنك الدولي في عدد من الدول الفقيرة المثقلة بالديون لغايات

تصميم تخطيط إستراتيجي للحد من مستوى الفقر، إلى جانب كل تلك المبادرات فإن كل

الدول تقوم بخطط إستراتيجية للتنمية على المدى القصير أو المتوسط في اغلب

الاحيان(الفيلالي، 2010).

وقد وضعت دولة الكويت خطة التنمية الوطنية طويلة المدى منبثقة عن رؤية الكويت لعام 2035، وترتكز على خمسة نتائج مرجوة، فكان الهدف الإستراتيجي الثالث هو دعم التنمية البشرية والمجتمعية لما تمثله من أولوية حاكمة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والمعرفية في الكويت لارتباطها ببناء الإنسان الكويتي، وانصهاره في بوتقة المجتمع الواحد، كذلك شملت سبعة ركائز، وهي مجالات تركيز الخطة من أجل الاستثمار فيها وتطويرها، وكل ركيزة من الركائز السبعة تشتمل على عدد من المشروعات الإستراتيجية المصممة لتحقيق أكبر أثر تنموي ممكن نحو بلوغ رؤية الكويت الجديدة، ويجرى العمل في الوقت الحاضر على حشد كافة الجهود لإنجاز أهداف خطة التنمية الوطنية التي تستهدف تحول الكويت إلى مركزٍ إقليميٍ رائدٍ وذلك بحلول عام (2035) (مجلس الأمة الكويتي، 2017، فقرة 2).

ويشير الواقع العالمي المعاصر إلى أن مؤسسات التعليم العالي تمثل الحاضنات الأساسية للفكر وقاطرات التنمية في كل المجتمعات الإنسانية المتقدمة، بينما يشير الواقع العربي الحالي إلى أن معظم هذه المؤسسات تعاني من انخفاض إنتاجيتها العلمية بشكل لا يلبي متطلبات التنمية في عصر يتسم بالعولمة واقتصاد المعرفة، ولكي تحقق مؤسسات

التعليم العالي العربية تنمية حقيقية عليها أن تتبنى إستراتيجيات متطورة في التعليم والتدريب،
تركز على العمليات المعرفية التي تتطلبها عمليات التخطيط الإستراتيجي(الهالي، 2011).
فالتعليم العالي بمختلف مؤسساته في الكويت ليس بمعزل عن هذا العالم، فكان لابد
له من مجاراة أحداث العالم وتطوراته وتغييراته، والتخطيط لبرامجه ومخرجاته بصورة علمية،
وإستراتيجية مدروسة لتجويد مخرجاته التي تصبّ بسوق العمل، وتسهم بتحريك اقتصاد
الكويت وتطويره وتحقيق ما يسمى بالتنمية المستدامة وتحول الكويت إلى مركز اقليمي
متقدم.

ومما سبق فإن التخطيط الإستراتيجي يعد مطلباً لتحقيق التنمية المستدامة في
مؤسسات التعليم العالي بل من اهم مستلزماتها ومنطلقاتها لكونها تعتمد على التفكير
الاستباقي والإستراتيجي التي من خلالها تتمكن المؤسسة وضع رؤيتها ورسالتها وأهدافها
ضمن إطار وفكر مستدام يخدم كل أبعاد التنمية المستدامة، لذا جاءت الدراسة الحالية التي
تهدف التعرف على واقع هذه الخطط الإستراتيجية في مجال التنمية البشرية المستدامة على
مستوى مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت، ومعرفة مدى فاعلية التخطيط الإستراتيجي في
مؤسسات التعليم العالي الكويتية لتحقيق التنمية البشرية المستدامة.

1-1 - مشكلة الدراسة

تعد التربية بشكل عام، والتعليم الجامعي بشكل خاص من أكثر المؤسسات التي تساهم في تنمية المجتمع وتطوره، بل يشكل الأثنان مكوناً رئيسياً من مكونات دليل التنمية البشرية؛ لأنه تقع على القطاع التعليمي التربوي برمته رسالة إعداد الأجيال من القادة والمفكرين وعلماء المستقبل والباحثين الذين سيقودون دفة التغيير والإمساك بناصية العلم والتقدم نحو مشروع التنمية الشاملة المستدامة - إحدى لغات هذا العصر- وتلعب الجامعات دوراً ريادياً في مشروع التنمية، كونها حاضنة للمفكرين والباحثين، ورافداً رئيساً للمجتمع بالكفاءات والكوادر البشرية(دويكات، 2014).

لذلك توجهت المؤسسات إلى ما يسمى بالإدارة الإستراتيجية وهي أحد فروع علم الإدارة الحديثة وتنتمي إلى مدرسة الاتجاهات الحديثة التي ظهرت في النصف الثاني من القرن العشرين وتحديداً في الستينيات الميلادية، وتتطوي هذه المدرسة على مداخل عدة أبرزها مدخل النظم، ومدخل الإدارة الإستراتيجية، وإدارة الجودة الشاملة (الجعفي، 2011).

وتختلف الإدارة الإستراتيجية عن الإدارة البيروقراطية في توجهها الرئيس، ففي حين يتركز اهتمام الإدارة البيروقراطية بالمؤسسة من الداخل بالعمل على تطبيق السياسات

الموضوعة، وإنجاز الأهداف المحددة، في حين نجد تركيز واهتمام الإدارة الإستراتيجية أوسع من ذلك بكثير فهو يشمل المؤسسة من الداخل والخارج في ذات الوقت، فهي تتقرب في البيئة الداخلية للمؤسسة لتحديد نقاط القوة، ونقاط الضعف، وترصد وتمسح البيئة الخارجية لتحديد الفرص المتاحة، فضلاً عن تحديد المخاطر التي يحتمل أن تتعرض لها المؤسسة والعمل على الوقاية منها (David, 2008).

وبعد قراءات للواقع الموجود في دولة الكويت، وخصوصاً بعد التغييرات الاقتصادية التي طرأت على دولة الكويت، وانخفاض أسعار البترول وتأثيره على خطط إرسال البعثات للتعليم العالي ومستلزماته، وتقليص ميزانيات التربية والتعليم العالي عن السابق، والاقتراح بخصخصة التعليم وتخفيض الإنفاق، حيث أن مثل تلك القرارات ما كانت لتصدر بطريقة مفاجئة لو كان هناك تخطيط إستراتيجي مدروس، وخطة واضحة لعلاج الأزمات وإدارتها (جريدة القبس، 2014، فقرة 1). حيث أن التخطيط الإستراتيجي الناجح يتميز بالنظرة المستقبلية والرؤيا الواضحة القادرة على التوقع بالمشكلات وإيجاد طرق لحل هذه المشكلات أو الأزمات بطريقة إستراتيجية.

وبعد الاطلاع على عدة تقارير سابقة من بينها تقرير المتابعة للنصف الأول للخطة السنوية 2017/2016 الصادر عن الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية الذي يشير إلى أن عدد السياسات المستهدفة بالخطة الإنمائية متوسطة الأجل 342 سياسة، تم تفعيل 168 سياسة منها خلال السنة 2016 / 2017 أي حوالي نصف السياسات، حيث يستحوذ قطاع التنمية البشرية والمجتمعية على القسم الأكبر منها، حيث تم تفعيل 101 سياسة من أصل 180 سياسة مستهدفة بنسبة 56% من سياسات المجال، ويتضمن توصيات منها زيادة الاهتمام في الخطط السنوية المقبلة بالسياسات والقضايا التي لم يتم تفعيلها حتى الآن، فعلى سبيل المثال تحتاج الخطة إلى مشروعات لمعالجة اختلالات سوق العمل، والتوافق بين مخرجات التعليم العالي واحتياجات سوق العمل (مجلس الأمانة العامة للمجلس الوطني، 2017).

وتتضح المشكلة بعد قراءة عدة تقارير أخرى من بينها تقرير شامل أصدره المجلس الأعلى للتخطيط عن أداء الوزارات والجهات الحكومية عام 2014، حيث كشف التقرير الخاص عن التعليم في الكويت عن ضعف أداء النظام التعليمي، كذلك بين التقرير إن الدراسات السابقة كشفت عن ضعف عام لدى الطلبة في جميع المراحل في مادتي

الرياضيات واللغة الإنجليزية، مما يمثل وضعاً خطيراً، ولاسيما أن هاتين المادتين تعتبران من المرتكزات الأساسية في تطوير مناهج التعليم في الدول المتقدمة (جريدة الجريدة، 2014، فقرة 3).

كذلك الاطلاع على عدة تقارير مختلفة من مختلف مصادر المعطيات التربوية الموثوقة ونذكر منها: تقرير اليونيسكو حول التربية للجميع الخاص بدولة الكويت للعام 2015، الذي أشار إلى إخفاقات كبيرة سجلتها الكويت في مجال التعليم، كما أظهر تقرير لجنة الكويت الوطنية للتنافسية عن عام (2015-2016) تراجع ترتيب الكويت في الصحة والتعليم بدرجة واحدة عن العام الماضي، كما أنها لم تحرز أي تقدم في هذا الركن مقارنة بدول الخليج الأخرى حيث تحتل المرتبة الأخيرة، وشدد التقرير على وجود حاجة ماسة إلى استمرار تحسين معدلات القيد في المراحل الثانوية والعليا، وتطوير خدمات التدريب المتخصص محلياً، وبيّنت نتائج التقرير العالمي للتنافسية (2015-2016) تراجع ترتيب الكويت في ركن التعليم العالي والتدريب من المركز الـ 81 عالمياً في (2014-2015) إلى المركز 85 عالمياً هذا العام، فضلاً عن تقرير التنمية البشرية الذي أشار بأن دولة الكويت احتلت المرتبة السادسة والأربعين في مؤشرات التنمية البشرية، والتي جاءت في المرتبة

الخامسة بين دول مجلس التعاون لدول الخليج العربي، أي بعد قطر والمملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة ومملكة البحرين، وتتفق الكويت ما نسبته (3.8%) من إجمالي الناتج المحلي للدولة على التعليم (جريدة القبس، 2016، فقرة 1-4).

كما ناقش عدد من الدراسات موضوع التخطيط الإستراتيجي التربوي ومشاكله ومعوقاته وهذه المعوقات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي هي: (المعوقات المادية، والمعوقات التنظيمية، والمعوقات الإدارية، والمعوقات البشرية)، ومنها: دراسة الديهان وعبابنة (2018)، ودراسة عبيد والقصار والرويلي (2017)، ودراسة عوده (2017)، ودراسة عبد الفتاح واللوزي وتادرس (2015)، ودراسة الروقي (2015)، ودراسة سعيد واسماعيل (2013)، ودراسة فورد (Ford, 2008)، ودراسة كريستوفر (Christopher, 2013)، ومن جهة ثانية ناقشت عدد من الدراسات موضوع دور التعليم العالي بالنسبة للتنمية المستدامة ومنها: دراسة حسن (2016)، ودراسة عبد القادر (2014)، ودراسة دويكات (2014)، ودراسة داوي وجوكر ومارتن (Dawe, Jucker & Martin, 2005)، ودراسة تيلبوري وبييري (Tilbury & Berry, 2004)، إلا أنه لا توجد دراسة على حد علم الباحثة ناقشت وبحثت في فاعلية الخطط الإستراتيجية في التنمية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت. وبما

ان التخطيط الإستراتيجي يحظى باهتمام جميع الجهات في الوقت الحاضر نظراً لفوائده الكثيرة، فإن بناء خطة إستراتيجية سليمة تستند على قاعدة من الدراسات والبحوث التي تستكشف الحاضر مستلهمة تجارب الماضي من اجل رسم صورة مستقبلية لآفاق ومستقبل جديد للتعليم العالي في الكويت اقتضت بالضرورة التعرف على الواقع ليكون دليلاً على وجود مثل هذا التخطيط من عدمه وصولاً إلى بلوغ الاهداف الإستراتيجية(محمد، 2009).

لذلك تبرز إشكالية الدراسة من السؤال الرئيس التالي: ما فاعلية التخطيط الإستراتيجي في

التعليم العالي في تحقيق التنمية المستدامة في دولة الكويت؟

1-2- أسئلة الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى الاجابة عن الاسئلة البحثية التالية:

فالسؤال العام هو: ما هو واقع التخطيط الإستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة

في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت؟

اما الأسئلة المنبثقة من السؤال العام، فهي:

1- ما هي الخصائص التي يتميز بها واقع التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم

العالي في دولة الكويت؟

2- ما هي خصائص ملامح التنمية البشرية المستدامة المتحققة في مؤسسات التعليم العالي

في دولة الكويت؟

3- ما هي المؤشرات الدالة على توافر متطلبات توظيف التخطيط الإستراتيجي في تحقيق

التنمية البشرية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي؟

4- هل توجد علاقة ارتباط بين المؤشرات الدالة على توافر متطلبات التخطيط الإستراتيجي

في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت والتنمية البشرية المستدامة المتحققة بها من

وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

5- ما هي الخطة الإستراتيجية المقترحة لزيادة فاعلية التخطيط الإستراتيجي لتحقيق التنمية

البشرية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت؟

1-3- منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة في تحقيق أهدافها، والإجابة عن تساؤلاتها على المنهج

الوصفي، القائم على وصف وتشخيص واقع التخطيط الإستراتيجي في تحقيق التنمية

المستدامة، حيث تم الاطلاع على الخطط الاستراتيجية والدراسات السابقة وما كتب في

موضوع الأطروحة من مصادر ومراجع مختلفة؛ وجمع مختلف البيانات والمعلومات اللازمة

لموضوع الدراسة وترتيبها وتبويبها وتحليلها، لنقف عند معظم ما كتب في موضوع الدراسة، وتوظيفها فيما يخدم تحقيق أهدافها.

كما تمّ الاعتماد على الدراسة الميدانية التي هدفت إلى جمع البيانات الأولية اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، كون هذه البيانات غير متاحة في المراجع النظرية؛ وتتطلب النزول إلى ميدان الواقع، من خلال الدراسة الميدانية لمجتمع الدراسة، وعينته من القادة الإداريين والأكاديميين في الجامعات الكويتية.

1-4- أهداف الدراسة

إن لكل دراسة هدف أو غرض يجعلها ذات قيمة علمية، وبما أن البحث العلمي هو الذي يسعى إلى تحقيق أهداف عامة وشخصية ذات قيمة ودلالة علمية لذا فإن هذه الدراسة تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت.
2. التعرف على مؤشرات التنمية البشرية المستدامة المتحققة في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت.

3. التعرف على مدى توافر متطلبات توظيف التخطيط الإستراتيجي في تحقيق التنمية

البشرية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي.

4. التعرف على العلاقة الارتباطية بين توافر متطلبات التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات

التعليم العالي في دولة الكويت والتنمية البشرية المستدامة المتحققة بها من وجهة نظر

أفراد عينة الدراسة.

5. تقديم بعض المقترحات المساعدة لإعداد خطة إستراتيجية لزيادة فاعلية التخطيط

الإستراتيجي لتحقيق التنمية البشرية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي في دولة

الكويت.

1-5- أهمية الدراسة

إن لكل دراسة علمية أهميتها التي تدفع الباحث(ة) لسبر أغوارها، ومحاولة التوصل

إلى نتائج تجيب عن أسئلتها، والطريق إلى ذلك هو استخدام الأدوات المختلفة للبحث العلمي

ومناهجه بطريقة موضوعية، وتستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال ما تقدمه من مساهمات

ذات فائدة من الناحيتين النظرية والعملية:

أولاً: المستوى النظري:

1. تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تبحث في أحد المواضيع الإدارية وهي التخطيط

الإستراتيجي والتنمية البشرية المستدامة، إذ تعد هذه المفاهيم حديثة العهد في الدول النامية

والتي من ضمنها الكويت، لذلك فإن اخضاع موضوع التخطيط الإستراتيجي للدراسة

كدراسة ميدانية يعطيه مزيداً من الأهمية خاصة في ظل الظروف، والمتغيرات التكنولوجية

والاقتصادية والسياسية المتعددة التي يشهدها القطاع التعليمي الكويتي، والتي تستوجب

تبني مفهوم التخطيط الإستراتيجي من منظور تطبيقي لمواكبة المتغيرات البيئية المتسارعة.

2. تكمن الأهمية النظرية لهذه الدراسة مما توفره من خلفية نظرية ودراسات سابقة حول

التخطيط الإستراتيجي والتنمية البشرية المستدامة، وتكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة

نتيجة قلة المراجع والدراسات المنشورة التي تناولت هذا الموضوع سواء في البيئة العربية

بشكل عام أو البيئة الكويتية بشكل خاص، لذا فإنه من المتوقع أن تمثل هذه الدراسة

إضافة جديدة للمكتبة العربية والكويتية على وجهه الخصوص في هذا المجال.

3. تكمن أهمية دراسة التخطيط الإستراتيجي، وربه بتحقيق التنمية البشرية المستدامة من

أهمية الموضوع نفسه التي تهتم به جميع القطاعات التربوية والصناعية والسياسية؛ وذلك

لأنه يربط النتيجة بالسبب ويرسم الرؤية المستقبلية التي تبدأ بالتخطيط وتنتهي بالنتائج

الفعال وهي التنمية البشرية المستدامة. ويعد أهم جزء لأي مؤسسة تسعى للتميز والإبداع.

ثانياً: المستوى التطبيقي:

1. تأتي أهمية هذه الدراسة من اختيارها للمجتمع الذي طُبِّقت عليه وهي الجامعات الكويتية،

ومن المأمول أن تسهم نتائج هذه الدراسة وتوصياتها الناتجة عن دراسة الوثائق الخاصة

بالخطط الإستراتيجية في مجال التنمية البشرية المستدامة في التعليم العالي، وتحليل

البيانات الناتجة عن رأي عينة الدراسة، كما أن تحليل المقابلات مع القادة الأكاديميين

المعنيين بأعداد هذه الخطط ومتابعتها وتنفيذها يعتبر مصدراً لجمع الحقائق ودراسة للواقع.

2. تهدف هذه الدراسة إلى مساعدة متخذي القرار والقائمين على التخطيط الإستراتيجي في

الجامعات الكويتية على توظيف بعض نتائجها في تعزيز عملية التطوير والتنمية البشرية

المستدامة في قطاع التعليم العالي في الكويت.

3. تفيد الدراسة في وضع اقتراحات وتعديلات على طرق تطبيق التخطيط الإستراتيجي

وموازنته مع التنمية المستدامة البشرية في التعليم العالي.

1-6- مصطلحات الدراسة

أهم المصطلحات الإجرائية الرئيسة في هذه الدراسة هي:

التنمية المستدامة (إصطلاحاً): تعرف بأنها: " التنمية التي تلبي احتياجات الحاضر دون الإخلال بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاته من خلال الاستخدام الأمثل لجميع الموارد المتاحة سواءً البشرية أو المالية المادية والمعنوية وغيرها للمستقبل " (WCED, 1987, p26). **وتعرف إجرائياً بأنها:** تلك التنمية والتطور في جميع مختلف الميادين العلمية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية لتلبية احتياجات الأجيال الحالية والأجيال القادمة بحيث تحقق التوازن بما هو متاح للجيل الحالي وما هو للأجيال القادمة فيخلق نوع من العدالة والمشاركة الفعالة للمجتمع.

التخطيط الإستراتيجي: (إصطلاحاً): يعرف التخطيط الإستراتيجي بأنه " عملية منظمة تتضمن تحديد أهداف المؤسسة وربطها بالوسائل المستخدمة لتحقيقها في المستقبل والاستفادة من الفرص المتوفرة والسيطرة على المخاطر التي تحدد القرارات والسياسات، وكيفية تنفيذها مع التحكم في الأحداث بإتباع سياسات محددة الأهداف والتنبؤ بالنتائج المستقبلية " (Elbanna, Andrews, and Pollanen, 2016, p1018). **ويعرف إجرائياً**

بأنه: العملية الإدارية العلمية التي تربط خطط المؤسسة بجميع أنواعها (قريبة المدى، متوسطة المدى، بعيدة المدى) وأهدافها بأنشطتها وممارساتها لتتفق مع رؤية المؤسسة ورسالتها وأهداف مجتمعها بصورة فعالة ذات كفاءة عالية، حيث أنها عملية تصور مستقبلي تنطلق من تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتحديد نقاط القوة والضعف والتعرف على الفرص الممكنة والتحديات المتوقعة للانتقال بها من وضعها الحالي إلى وضع مستقبلي أفضل.

مؤسسات التعليم العالي (إجرائياً): هي المؤسسات الحكومية والخاصة التي تقدم خدمة التعليم ما بعد المرحلة الثانوية، وتمنح مؤهل الدبلوم والبيكالوريوس والدبلوم العالي والماجستير والدكتوراه وتهتم بالبحث العلمي الذي يهدف إلى تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع.

الفاعلية (إصطلاحاً): تعنى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف واستغلال الفرص المتاحة

لها في البيئة بما يضمن بقاءها واستمرارها وإشباع الحاجات العامة (Johnson &

.(Scholes, 2002, p36

الفاعلية (إجرائياً): هي الحد الذي يوفره التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الأهداف المطلوبة بأفضل المخرجات وأقل الجهود في المؤسسة (عبد الفتاح واللوزي وتادرس، 2015، ص164).

1-7- حدود الدراسة

تحدد الدراسة بالحدود التالية:

- الحد الموضوعي: تقتصر هذه الدراسة على موضوع فاعلية التخطيط الإستراتيجي في تحقيق التنمية البشرية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت.
- الحد الجغرافي: تركز هذه الدراسة على مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت حيث توجد مؤسستان رسميتان (قطاع عام)، تقدمان خدمات التعليم العالي، وهما جامعة الكويت، والهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب (كلية التربية الأساسية)، كذلك طبقت الدراسة على مؤسسات التعليم العالي الأهلية في دولة الكويت التي تمثلت بالجامعات الخاصة التالية: الجامعة الأمريكية في الكويت، وجامعة الخليج للعلوم والتكنولوجيا، وجامعة الشرق الأوسط الأمريكية.
- الحد الزمني: تم تطبيق أداة الدراسة في العام الدراسي 2019/2020.

- الحد البشري: تم تطبيق أداة الدراسة قائمة التحقق (الاستبانة) على القادة الإداريين

والأكاديميين (العمداء ونوابهم والمدراء ورؤساء الأقسام، ورؤساء لجان التخطيط) في

مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت.

2- الدراسات السابقة

بالنسبة للدراسات السابقة ذات الصلة بالبحث، تم البدء بعرض الدراسات التي تتعلق

بالتخطيط الإستراتيجي ومن ثم دراسات تتعلق بالتنمية المستدامة، كما تم توضيح نقاط

الاتفاق أو الاختلاف - وبالتالي مدى الاستفادة من كلٍّ منها، بالنسبة لموضوعنا على النحو

التالي:

2-1- الدراسات التي تناولت التخطيط الإستراتيجي:

أولاً: الدراسات العربية

- أجرى الديهان وعبابنة (2018) دراسة هدفت إلى التعرف على تصورات أعضاء

هيئة التدريس لدرجة فاعلية الخطة الإستراتيجية (2013-2017) في جامعة الكويت، إذ تمَّ

استخدام المنهج الوصفي، وبلغت عيّنة الدراسة (229) عضو هيئة تدريس، وتم بناء استبانة

تكونت من (52) فقرة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة فاعلية الخطة الإستراتيجية لجامعة

الكويت (2013-2017) كانت متوسطة في جميع مجالات الخطة بحسب مقياس ليكرت الثلاثي، كما أشارت النتائج إلى أن أكثر مجالات الخطة الإستراتيجية فاعليةً هي خدمة المجتمع، وأقلها البحث العلمي، وتبين وجود فروق في تصورات أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس لصالح الذكور، ولمتغير الرتبة الأكاديمية لصالح رتبة أستاذ، ولمتغير طبيعة الكلية لصالح الكليات العلمية.

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها موضوع التخطيط الإستراتيجي في جامعة الكويت لكن تختلف في الربط بين التخطيط الإستراتيجي وتحقيق التنمية المستدامة. نفيد من هذه الدراسة أثناء معالجة مشكلة الدراسة في الفصل الأول من القسم الأول، كما تم الاستفادة منها في الفصل الثاني من القسم الأول عند استعراض تطور المنهجيات وأدواتها المستخدمة ونواتجها المحصلة على مستوى دولة الكويت ومنها الخطة الإستراتيجية لجامعة الكويت 2013-2017.

- وهدفت دراسة **عبيد والقصار والرويلي (2017)** إلى التعرف إلى واقع الحاكمية للتخطيط الإستراتيجي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردني، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (186) موظف وموظفة، وتكونت الاستبانة من (74)

فقرة، وأظهرت نتائج الدراسة أن أعلى المجالات مجال التنفيذ الإستراتيجي، وبدرجة ممارسة كبيرة بحسب مقياس ليكرت الثلاثي، وأقلها مجال التخطيط للتخطيط، وبدرجة ممارسة متوسطة، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة التخطيط الإستراتيجي تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي أي أن أفراد عينة الدراسة متفقين جميعاً في استجاباتهم بحسب متغيري الجنس (موظفاً وموظفة) والمؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير).

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها موضوع التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي لكن تختلف في الربط بين التخطيط الإستراتيجي وتحقيق التنمية المستدامة ومكانها. نفيذ من هذه الدراسة أثناء معالجة الفصل الأول من القسم الثاني، والذي يتناول إجراءات الدراسة الميدانية، حيث تسلط هذه الدراسة الضوء على إعداد قائمة التحقق المعمول بها في الدراسة الحالية، كما نفيذ من هذه الدراسة في مناقشة النتائج في القسم الثالث عند عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

- وأجرى عوده (2017) دراسة هدفت إلى تحديد معوقات تطبيق التخطيط

الإستراتيجي في الجامعات الحكومية في محافظة بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة

التدريس، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتطوير استبانة مكونة من (31) فقرة، وطبقت على عينة قوامها (336) عضو هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة إلى أن المتوسطات الحسابية لاستجابة أعضاء هيئة التدريس عن معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تراوحت ما بين (3.63-4.13) وبدرجة إعاقة مرتفعة، وجاء ترتيب المجالات على النحو الآتي: المعوقات المادية، ثم المعوقات التنظيمية، ثم المعوقات الإدارية، وأخيراً المعوقات البشرية، وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغيرات الجنس، والكليات، وسنوات الخبرة.

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها موضوع التخطيط الإستراتيجي بشكل عام في مؤسسات التعليم العالي لكن تختلف في الربط بين التخطيط الإستراتيجي وتحقيق التنمية المستدامة ومكانها. ونفيد من هذه الدراسة أثناء معالجة الفصل الثاني من القسم الأول، والذي يتناول التخطيط الإستراتيجي.

- وأجرت داود (2016) دراسة هدفت إلى التعرف على التخطيط الإستراتيجي

لمؤسسات التعليم وفق متطلبات الجودة في نظام التعليم الجامعي، وتم اختيار جامعة بغداد كمجتمع للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من الاساتذة والقيادات الموجودة في عمادات الكليات في كلية الادارة والاقتصاد، وكلية القانون، وكلية التربية الرياضية والتي بلغ عددها (65) شخصاً، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي من خلال الاعتماد على الاستبانة، وبينت النتائج وجود روابط حقيقية مقبولة بين التخطيط الإستراتيجي وريادية الجودة في اطار البيئة الحالية، الوقوف على الجوانب الايجابية والسلبية في عمليه التخطيط الإستراتيجي المعتمدة فيها، كما بينت النتائج انه يزداد تأثير التخطيط الإستراتيجي بقوة في خلق الجودة الفاعلة للمؤسسة التعليمية الناجحة.

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها موضوع التخطيط الإستراتيجي في

مؤسسات التعليم العالي لكن تختلف في الربط بين التخطيط الإستراتيجي وتحقيق التنمية المستدامة ومكانها. نفيد من هذه الدراسة أثناء معالجة الفصل الأول من القسم الأول، والذي

يتناول التخطيط الإستراتيجي.

- كما أجرى كل من عبد الفتاح، واللوزي، وتادرس (2015) دراسة هدفت إلى

تعرف فاعلية التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين، وعلاقتها بمتغيري الكلية وسنوات الخبرة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج المسحي الوصفي من خلال إعداد استبانة تم تطبيقها على عينة الدراسة البالغة 167 عميداً ونائباً ومساعداً في الكليات العلمية والإنسانية، إذ تم اختيارهم بالطريقة التطبيقية العشوائية، وبينت نتائج الدراسة أن فاعلية التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين كانت ذات مستوى (مرتفع). كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية لفاعلية التخطيط الإستراتيجي. ووجود فروق بين فئات متغير الكلية لبعدها للإعداد للمتابعة، وفي مجال المتابعة وتقويم الإستراتيجية لصالح الكليات الإنسانية. ووجود فروق بين فئات سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) وبين ذوي الخبرة 11 سنة فأكثر لمجال الإعداد للتنفيذ والمتابعة الإستراتيجية لبعدي الإقرار والتنفيذ لصالح ذوي الخبرة 11 سنة فأكثر.

انفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها موضوع فاعلية التخطيط

الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي لكن تختلف في الربط بين التخطيط الإستراتيجي

وتحقيق التنمية المستدامة ومكانها. نفيذ من هذه الدراسة أثناء معالجة الفصل الثاني من القسم الأول، والذي يتناول التخطيط الإستراتيجي، كما نفيذ من هذه الدراسة في مفهوم الفعاليّة في الفصل الرابع من القسم الأول.

– وقام الروقي (2015) بدراسة هدفت إلى تحديد معوقات التخطيط الإستراتيجي

بجامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية، واقتراح مجموعة من الحلول للتغلب على هذه المعوقات، وتحديد الفروق بين استجابات عينة الدراسة حول معوقات التخطيط الإستراتيجي وحلوله تعزى إلى (الدرجة العلمية والخبرة بالعمل الإداري). حيث اتبع المنهج المسحي الوصفي باستخدام استبانة على عينة قوامها 94 فردا من أعضاء هيئة التدريس في الكلية. وجاءت نتائج الدراسة بوجود درجة عالية من المعوقات بموافقة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية على المعوقات الإدارية والفنية والبشرية والمالية للتخطيط الإستراتيجي كبيرة لجميع المحاور. توجد فروق دالة بين أعضاء هيئة التدريس وفقا للدرجة العلمية في جميع محاور المعوقات والدرجة الكلية ما عدا محور المعوقات الفنية ، ولا توجد فروق بين ذوي الخبرة بالعمل الإداري ومن ليس لديهم خبرة في جميع محاور المعوقات ما عدا محور المعوقات المالية، لا توجد فروق بين أعضاء هيئة التدريس وفقا للدرجة العلمية

في جميع محاور الحلول والدرجة الكلية ما عدا محور الحلول الإدارية، ولا توجد فروق بين ذوي الخبرة بالعمل الإداري ومن ليس لديهم خبرة في حلول معوقات التخطيط الإستراتيجي لجميع المحاور ما عدا محور الحلول الإدارية.

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها موضوع التخطيط الإستراتيجي بشكل عام في مؤسسات التعليم العالي لكن تختلف في الربط بين التخطيط الإستراتيجي وتحقيق التنمية المستدامة ومكانها، كما أن الدراسة الحالية لا تتناول معوقات التخطيط الإستراتيجي. نفيد من هذه الدراسة أثناء معالجة الفصل الثاني من القسم الأول، والذي يتناول التخطيط الإستراتيجي.

– وألقت دراسة السنبل (2014) الضوء على مسألة التخطيط والتقويم الإستراتيجي من خلال التعرف على واقع مؤسسات التعليم المستمر في الدول العربية وتحديد أنماط وأدوات وأساليب التخطيط والتقييم الإستراتيجي لمؤسسات التعليم المستمر في الوطن العربي، اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تحليل الوثائق الرسمية التي استخدمت في تقييم أداء مؤسسات التعليم المستمر، وأظهرت نتائج الدراسة أن النماذج والمنهجيات المستحدثة لتقويم أداء مؤسسات التعليم المستمر هي: نماذج ضبط الجودة النوعية، نموذج

سوات (SWOT)، الاعتماد الأكاديمي، منهجية تقويم الأداء المؤسسي. بالإضافة إلى تحديد ملامح الإستراتيجية العربية للأخذ بموجهات التخطيط الإستراتيجي في هذه المؤسسات، باعتبارها رؤى وملاح يمكن للحكومات والمؤسسات الأخذ بها عند رغبتهم في بناء مثل هذه الإستراتيجية.

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها موضوع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية لكن تختلف في الربط بين التخطيط الإستراتيجي وتحقيق التنمية المستدامة ومكانها. نفيذ من هذه الدراسة أثناء معالجة الفصل الثاني من القسم الثاني، والذي يتناول الإعداد للخطوات الميدانية، حيث تسلط هذه الدراسة الضوء على تحليل الوثائق الرسمية.

– وهدفت دراسة الكساب، والزبيدي (2014) إلى التعرف على التخطيط الإستراتيجي في الجامعات السعودية ودوره في تحسين الأداء الوظيفي كما يتصوره القادة الأكاديميون والإداريون، واتبع المنهج الوصفي، تكون مجتمع الدراسة من 436 قائداً تربوياً وبلغت العينة 100 عميد ومساعد عميد ورئيس قسم ما نسبته 23%، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من الجامعات السعودية الحكومية والخاصة، وتم تصميم استبانة مكونة من 68 فقرة موزعة على

سنة مجالات وهي: دور المنظومة الفكرية في الجامعة، دور مهارات التواصل والعلاقات الإنسانية، دور التدريب وتحسين الكفايات المهنية، دور الجامعة في خدمة المجتمع المحلي، دعم الابتكار والإبداع، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال دور مهارات التواصل والعلاقات الإنسانية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لعدد سنوات الخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الوظيفة ولصالح وظيفة العميد.

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها موضوع التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي لكن تختلف في الربط بين التخطيط الإستراتيجي وتحقيق التنمية المستدامة ومكانها. نفيده من هذه الدراسة أثناء معالجة الفصل الثاني من القسم الأول، والذي يتناول التخطيط الإستراتيجي، حيث تسلط هذه الدراسة الضوء على المراجع التي تم الرجوع إليها عند كتابة الإطار النظري.

– وقام زعيبي (2014) بدراسة هدفت إلى معرفة اتجاهات الموظفين الإداريين في

جامعة بسكرة نحو أثر التخطيط الإستراتيجي في مستوى أداء جامعة بسكرة واختبار الفروق في تلك الاتجاهات تبع الشخصية والوظيفية، واستخدم المنهج الوصفي، وشملت الدراسة

عينة عشوائية بلغت (180) من العاملين في الجامعة، حيث تم توزيع الاستبانات عليهم، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن المتغيرين المستقلين (التحليل الإستراتيجي، الخيار الإستراتيجي) التابعين للتخطيط الإستراتيجي تؤثر على المتغير التابع والمتمثل في أداء الجامعة، كما أوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين نحو مفهوم التخطيط الإستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح المبحوثين الحاملين لشهادة دكتوراه.

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها موضوع التخطيط في مؤسسات التعليم العالي لكن تختلف في الربط بين التخطيط الإستراتيجي وتحقيق التنمية المستدامة ومكانها. نفيد من هذه الدراسة أثناء معالجة الفصل الثاني من القسم الأول، والذي يتناول التخطيط الإستراتيجي، حيث تسلط هذه الدراسة الضوء على المراجع التي تم الرجوع إليها عند كتابة الإطار النظري.

– بينما أتت دراسة **القحطاني والبحيري (2014)** للاستفادة من نماذج تم استخدامها في التخطيط الإستراتيجي في إعداد خطة إستراتيجية مقترحة لكلية التربية بجامعة الملك خالد في السعودية وفق نموذج فيفر ونموذج التحليل الرباعي (SWOT)، حيث ان إعداد الخطة

يمر بعدة مراحل ويأخذ عدة اعتبارات مع الأخذ بالإعتبار وجود الخطة التنفيذية. وتبرز أهمية الدراسة بتقديم اقتراحات مطورة لنموذج الخطة الإستراتيجية وتقييمها ومساعدتهم صناع القرار في اتخاذ القرارات العلمية الصحيحة.

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها موضوع التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي لكن تختلف في الربط بين التخطيط الإستراتيجي وتحقيق التنمية المستدامة ومكانها. نفيد من هذه الدراسة أثناء معالجة القسم الثالث، والذي يتناول عرض نتائج الدراسة ومناقشتها، حيث تسلط هذه الدراسة الضوء على عرض الخطة الإستراتيجية المقترحة.

- كما هدفت دراسة **العكعك وصالح (2013)** إلى معرفة اتجاهات المديرين حول استخدام التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بتطبيق استبانة على مجتمع الدراسة من جامعة ظفار وجامعة نزوى، وتوصلت الدراسة إلى أن أهم المعوقات التي تضعف عملية التخطيط الإستراتيجي هي محدودية الموارد المالية لإعداد الخطط الإستراتيجية وتنفيذها، وأن الفترة الزمنية المحددة في مؤسسات التعليم العالي لتنفيذ الخطط الإستراتيجية تتراوح بين 3 إلى أقل من 5 سنوات، كما

تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة (الوضوح، الأهمية، والمعوقات) في المتغير التابع (مدى ممارسة التخطيط الإستراتيجي من قبل إدارة الجامعة) في كُلاً من الجامعتين المبحوثتين معاً.

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها موضوع التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي لكن تختلف في الربط بين التخطيط الإستراتيجي وتحقيق التنمية المستدامة ومكانها. نفيد من هذه الدراسة أثناء معالجة الفصل الثاني من القسم الأول، والذي يتناول التخطيط الإستراتيجي.

- وقام كل من سعيد واسماعيل (2013) بدراسة هدفت الى الكشف عن معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي بكلية التربية في جامعة الخرطوم من وجهة نظر كل من الإدارة العليا ورؤساء الأقسام بالكلية. واستخدم المنهج الوصفي المسحي. بتطبيق استبانة على عينة مكونة من 25 فرداً من إداري جامعة الخرطوم. وأهم النتائج التي تمّ التوصل إليها تأكيد العينة على أهمية الأخذ بأساليب التخطيط الإستراتيجي في تطوير الكلية، وضرورة نشر ثقافة التخطيط الإستراتيجي بين منسوبي الكلية وعقد دورات تدريبية لهم. كما تتمثل أهم

معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في قلة الإمكانيات المادية وضعف البيئة التعليمية بالكلية كالمكتبة والمختبرات والكتاب الجامعي.

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها موضوع التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي لكن تختلف في الربط بين التخطيط الإستراتيجي وتحقيق التنمية المستدامة ومكانها، كما أن الدراسة الحالية لا تتناول معوقات التخطيط الإستراتيجي. نفيد من هذه الدراسة أثناء معالجة الفصل الثاني من القسم الأول، والذي يتناول التخطيط الإستراتيجي.

– وهدفت دراسة لايبخ (2013) الى التعرف على واقع تطبيق التخطيط الإستراتيجي

في كليات التربية الرياضية من وجهة نظر المدرسين، ومدى الإفادة منها، واستخدم المنهج الوصفي المسحي. وكانت عينة البحث مجموعة من اعضاء الهيئة التدريسية في كليات التربية الرياضية في العراق والبالغ عددهم (231)، وتوصلت الدراسة الى أن درجة تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الكليات بدرجة متوسطة.

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها موضوع التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي لكن تختلف في الربط بين التخطيط الإستراتيجي وتحقيق التنمية

المستدامة ومكانها. نفيد من هذه الدراسة أثناء معالجة الفصل الأول من القسم الثاني، والذي يتناول إجراءات الدراسة الميدانية، حيث تسلط هذه الدراسة الضوء على إعداد قائمة التحقق المعمول بها في الدراسة الحالية، كما نفيد من هذه الدراسة في مناقشة النتائج في القسم الثالث عند عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

- كما هدفت دراسة محمد (2012) إلى معرفة تأثير مهارات القائد الإداري المتمثلة بالمهارات (الفنية، والفكرية، والإنسانية) على التخطيط الإستراتيجي المتمثل ب(الرؤية الإستراتيجية، الرسالة الإستراتيجية، والأهداف الإستراتيجية) في كليات جامعة الكوفة بالعراق، واستخدم المنهج الوصفي المسحي بتوزيع (49) استبانة، استعيد منها (44) استبانة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة وتأثير معنوي بين أغلب مهارات القائد الإداري والتخطيط الإستراتيجي، كما تبين أن هناك علاقة وتأثير معنوي بين المهارات الفكرية والرسالة الإستراتيجية، وان هناك علاقة وتأثير معنوي بين المهارات الفكرية والأهداف الإستراتيجية.

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها موضوع التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي لكن تختلف في الربط بين التخطيط الإستراتيجي وتحقيق التنمية

المستدامة ومكانها. نفيذ من هذه الدراسة أثناء معالجة الفصل الثاني من القسم الأول، والذي يتناول التخطيط الإستراتيجي، حيث تسلط هذه الدراسة الضوء على المراجع التي تم الرجوع إليها عند كتابة الإطار النظري.

- وقامت **كاظم (2011)** بدراسة هدفت التعرف إلى دور التخطيط الإستراتيجي

كمعيار رئيسي لإدارة الجودة الشاملة ومدى مساهمة هذا المعيار في العملية التعليمية. تم

اختيار مجتمع الدراسة من كليتي التربية والآداب في الجامعة المستنصرية في العراق، اما

عينة الدراسة تمثلت من إدارة الكليتين ورؤساء الأقسام والتدريسيين، واستخدم المنهج

الوصفي التحليلي، واعتماد الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية: أن

مساهمة التدريسيين بوضع الخطط الإستراتيجية للكليات المبحوثة كانت ضعيفة، وتتبنى

الكليات المبحوثة خطط إستراتيجية جاهزة دون النظر إلى متغيرات البيئة، وتتبنى الكليات

خططا لتحديث مفردات المناهج وفق الجودة وبدرجة مقبولة، ولا توجد خطط إستراتيجية

تعتمدها الكليات بقبول الطلبة حسب النوعية وإمكانات الطالب دون النظر إلى المعدل

الحاصل عليه في الشهادة الاعدادية.

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها موضوع التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي لكن تختلف في الربط بين التخطيط الإستراتيجي وتحقيق التنمية المستدامة ومكانها. نفيد من هذه الدراسة أثناء معالجة الفصل الثاني من القسم الأول، والذي يتناول التخطيط الإستراتيجي، حيث تسلط هذه الدراسة الضوء على المراجع التي تم الرجوع إليها عند كتابة الإطار النظري.

– وقام **الدجني (2011)** بدراسة هدفت إلى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي في تحقيق جودة الأداء المؤسسي، وتقديم مؤشرات أداء واضحة ومحددات للأداء المؤسسي الفاعل لكافة مكوناته من بين المؤشرات والمعايير الدولية التي تناسب البيئة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة تم توزيعها على أفراد عينه الدراسة والبالغ عددها 78 من القيادات. وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها وجود علاقة بين مستوى دور التخطيط الإستراتيجي ومعيار الفلسفة والرسالة والأهداف كأحد أبعاد جودة الأداء المؤسسي وتوافر جودة التخطيط الإستراتيجي في بعديها التحليل البيئي للبيئة الداخلية والخارجية.

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها موضوع التخطيط الإستراتيجي لكن تختلف في الربط بين التخطيط الإستراتيجي وتحقيق التنمية المستدامة ومكانها. نفيد من هذه

الدراسة أثناء معالجة الفصل الأول من القسم الثاني، والذي يتناول إجراءات الدراسة الميدانية، حيث تسلط هذه الدراسة الضوء على إعداد قائمة التحقق المعمول بها في الدراسة الحالية.

- وجرى العمري وسلامة (2009) دراسة هدفت إلى التعرف على تصورات أعضاء هيئة التدريس والإداريين حول فاعلية التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأردنية. تكونت عينة الدراسة من (332) عضو هيئة تدريس، و(622) إدارياً، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة مكونة من (50) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي: أهمية التخطيط الإستراتيجي ومستوى المشاركة، وعمق التطبيق، ونموذج التطبيق في المؤسسة، واتخاذ القرار المؤسسي، وبينت نتائج الدراسة أن جانب عمق التطبيق، هو أكثر العوامل المؤثرة في عملية التخطيط الإستراتيجي، وبأن أفراد العينة يرون أن التخطيط الإستراتيجي يتم بدرجة فاعلية متوسطة، حيث تباينت الآراء بين أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس لصالح الذكور.

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها موضوع التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي لكن تختلف في الربط بين التخطيط الإستراتيجي وتحقيق التنمية

المستدامة ومكانها. نفيد من هذه الدراسة أثناء معالجة الفصل الأول من القسم الثاني، والذي يتناول إجراءات الدراسة الميدانية، حيث تسلط هذه الدراسة الضوء على إعداد قائمة التحقق المعمول بها في الدراسة الحالية، كما نفيد من هذه الدراسة في مناقشة النتائج في القسم الثالث عند عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

– أجرى كريستوفر (Christopher, 2013) دراسة بعنوان "تمكين القادة: كيف يرتبط التخطيط الإستراتيجي بالمتابعة" Leadership That Empowers: How Strategic Planning Relates To Followership" حيث هدفت الى تحديد العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وتمكين القادة وأعضاء هيئة التدريس والموظفين من المشاركة بالخطط، وتعرف تصورات رؤسائهم في وضع خطط إستراتيجية طويلة الأجل في جامعة إنديانا ويسليان (Indiana Wesleyan University)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تصميم استبانة طبقت على عينة عشوائية بلغت (411) موظفاً، و (256) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وأسفرت الدراسة عن العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وتمكين القادة والموظفين في جامعة إنديانا ويسليان (Indiana Wesleyan University)

كانت إيجابية، وأن قادة الجامعة يسهمون بشكل كبير في المشاركة في وضع الخطط الإستراتيجية طويلة المدى من خلال دراسة المجالات التي يجب التركيز عليها في بيئة الجامعة الداخلية والخارجية.

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها موضوع التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي لكن تختلف في الربط بين التخطيط الإستراتيجي وتحقيق التنمية المستدامة ومكانها. نفيد من هذه الدراسة أثناء معالجة الفصل الثاني من القسم الأول، والذي يتناول التخطيط الإستراتيجي، حيث تسلط هذه الدراسة الضوء على المراجع التي تم الرجوع إليها عند كتابة الإطار النظري.

- واجرى شريفي (Sharifi, 2012) دراسة بعنوان " استخدام تحليل SWOT من أجل تقديم مبادئ توجيهية إستراتيجية- دراسة حالة: كلية العلوم الإنسانية بجامعة آزاد الإسلامية "Islamic Azad University function analysis with using the SWOT model in order to provide strategic guidelines (case study: Faculty of Humanities) حيث هدفت تحليل البيئة الداخلية والخارجية للكلية الإنسانية بجامعة (آزاد) (Azad) الإسلامية، واستخدم المنهج الوصفي والكمي لهذه الدراسة، وكذلك

استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، والتي طبقها على (35) مفردة من الطلاب والمدراء وأعضاء الهيئة التدريسية، وأظهرت النتائج أن كلية العلوم الإنسانية لديها نقاط قوة أكثر من نقاط الضعف والتهديدات التي قد تواجهها، وأكثر نقاط القوة أهمية هي وجود أعضاء هيئة تدريسية من الشباب ذو الخبرة والمهارة العالية، وان نقاط الضعف تتمثل في عدم توافر دورات تدريبية داخل الكلية وغموض مصير الطلاب الذين سيتخرجون من الكلية، وأن تحليل البيئة الداخلية والخارجية تظهر أن كلية العلوم الإنسانية تتمتع ببيئة جيدة للتحسين والنمو بغض النظر عن وجود بعض المشاكل في المجالات الثقافية والبحثية والاقتصادية التي يتوقع بأن تزول مع وجود التخطيط الإستراتيجي.

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها موضوع التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي لكن تختلف في الربط بين التخطيط الإستراتيجي وتحقيق التنمية المستدامة ومكانها. نفيد من هذه الدراسة أثناء معالجة الفصل الثاني من القسم الأول، والذي يتناول التخطيط الإستراتيجي، حيث تسلط هذه الدراسة الضوء على مواصفات التخطيط الإستراتيجي المتفق عليها علمياً وعالمياً.

- واجرى وليامز (Williams, 2009) دراسة بعنوان " قيادة التخطيط الإستراتيجي

في كليات المجتمع في (ولاية إيلينوي) في (الولايات المتحدة الأمريكية): من الذي يقود؟ " "

Strategic Planning Leadership in Illinois Community Colleges: Who is

leading the Process? " حيث هدفت الدراسة إلى الكشف عن التشابه والاختلاف بين

كليات المجتمع في عملية التخطيط الإستراتيجي، وهذه الدراسة طبقت على (37) كلية

جامعية واقعة في ولاية (إيلينوي) (Illinois) في (الولايات المتحدة الأمريكية)(U.S.A)، وقد

استخدم الدراسات الاستقصائية والمقابلات، والملاحظات الميدانية؛ لجمع البيانات المتعلقة

بالدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك تشابه كبير في عمليات التخطيط الإستراتيجي

لدى كليات المجتمع في ولاية (إيلينوي)، ووجدت الدراسة أيضا أن مهارات الأفراد المسؤولين

عن أنشطة التخطيط الإستراتيجي (القيادة) تتوافق إلى حد كبير مع نظرية القيادة السلوكية،

والتي تبين كل الحرص على الأشخاص وكذلك الحرص على مهام التخطيط الإستراتيجي.

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها موضوع التخطيط الإستراتيجي في

مؤسسات التعليم العالي لكن تختلف في الربط بين التخطيط الإستراتيجي وتحقيق التنمية

المستدامة ومكانها. نفيذ من هذه الدراسة أثناء معالجة الفصل الثاني من القسم الأول، والذي

يتناول التخطيط الإستراتيجي.

– وجرى ديفو (Devivo, 2008) دراسة بعنوان " عملية التخطيط الإستراتيجي:

تحليل في اثنين من الكليات الصغيرة " The Strategic Planning Process: An

" Analysis at two Small Coleges "، حيث هدفت الدراسة الكشف عن عمليات

التخطيط الإستراتيجي في كليتين جامعتين صغيرتين، وذلك لمعرفة كيف تتم عمليات

التخطيط الإستراتيجي داخل هاتين الكليتين، وتكونت عينة الدراسة من جميع المديرين

ورؤساء الأقسام والأكاديميين في الكليتين والبالغ عددهم (33) فرداً، ولجمع البيانات تم

إجراء مقابلات مع أفراد العينة، حيث أقيمت عليهم أسئلة حول: المصادر المالية، والعلاقات،

والاتصال الجيد، والشفافية، واتخاذ القرار، وبعد جمع البيانات وتحليلها، خلصت الدراسة إلى

أن القرارات اليومية للرؤساء تؤثر على عمليات التخطيط، كما أن فهم جميع العاملين في

الكلية لمعنى التخطيط الإستراتيجي، سوف يحقق النجاح لعملية التخطيط القائمة، أو التي

ستنفذ لاحقاً.

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها موضوع التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي لكن تختلف في الربط بين التخطيط الإستراتيجي وتحقيق التنمية المستدامة ومكانها. نفيد من هذه الدراسة أثناء معالجة الفصل الثاني من القسم الأول، والذي يتناول التخطيط الإستراتيجي.

– وجرى فورد (Ford, 2008) دراسة بعنوان "آراء الرؤساء والقادة الأكاديميين والمسؤولين الماليين حول فعالية التخطيط الإستراتيجي في (جامعات ولاية كارولينا)" and Chief Financial Officers ، Chief Academic Officers، "Presidents Perceptions of the Effectiveness of Strategic planning in Month Carolina Collages"، حيث هدفت الدراسة إلى الكشف عن تصورات الرؤساء والقادة الأكاديميين والمسؤولين الماليين في مؤسسات التعليم العالي (ولاية كارولينا) في الولايات المتحدة الأمريكية حول فعالية التخطيط الإستراتيجي في هذه المؤسسات. تكونت عينة الدراسة من (74) فرداً من جامعة (شمال كارولينا)، حيث استخدم الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة، توصلت الدراسة إلى أن الرؤساء كانوا متفائلين حول عملية التخطيط الإستراتيجي، كما أن تطبيق عملية التخطيط مشاركة يجب أن يتضمن جميع المستويات الإدارية، كما

بينت النتائج أن عمليات التخطيط الإستراتيجي تؤثر على جميع العمليات الأخرى في

الجامعة.

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها موضوع التخطيط الإستراتيجي في

مؤسسات التعليم العالي لكن تختلف في الربط بين التخطيط الإستراتيجي وتحقيق التنمية

المستدامة ومكانها. نفيذ من هذه الدراسة أثناء معالجة الفصل الثاني من القسم الأول، والذي

يتناول التخطيط الإستراتيجي.

– واجرى كاسوزي (Kasozzi, 2005) بعنوان " تطور التخطيط الإستراتيجي للتعليم

العالي الاوغندي ما بين 2001-2005"، "The Development of a Strategic

Plan for Higher Education in Uganda 2001-2005" هدفت الدراسة إلى

التعرف على العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في عملية تطور التخطيط الإستراتيجي في

التعليم العالي في (أوغندا)، واعتمدت الدراسة على أسلوب المقابلة مع (25) عضو هيئة

تدريس، وتوصلت الدراسة إلى أن الضغط المجتمعي يعد من أهم عوامل التأثير في التخطيط

الإستراتيجي للتعليم العالي، بالإضافة إلى القرارات الحكومية والبرلمانية، وتحديات العولمة،

وصناع القرار، والمنافسة وظهور أنماط جديدة من التعليم كانت من العوامل التي أثرت في عمليات التخطيط الإستراتيجي.

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها موضوع التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي لكن تختلف في الربط بين التخطيط الإستراتيجي وتحقيق التنمية المستدامة ومكانها. نفيد من هذه الدراسة أثناء معالجة الفصل الثاني من القسم الأول، والذي يتناول التخطيط الإستراتيجي.

– وأجرى كل من هول ووليامز وليندسي (Howell, Williams & Lindsay,

2003) دراسة بعنوان "32 اتجاهاً تؤثر على التعليم عن بُعد: التخطيط الإستراتيجي

لمؤسسات التعليم " Thirty-two trends affecting distance education: An

informed foundation for strategic planning " وذلك في محاولة لتحديد

الاتجاهات التي تؤثر على مؤسسات التعليم، حيث قدمت الدراسة إلى صناع القرار 32

اتجهاً من الاتجاهات التي تؤثر على التعلم عن بعد، وبالتالي تمكينهم من التخطيط

الإستراتيجي لمؤسسات التعليم عن بُعد وفقاً للاتجاهات، وتم تنظيم هذه الاتجاهات إلى فئات

من حيث صلتها بالطلاب وعملية الالتحاق بهذه الجامعات، وأعضاء هيئة التدريس والأكاديميين، والتكنولوجيا، والاقتصاد، وعملية التعلم عن بعد.

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها موضوع التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي لكن تختلف في الربط بين التخطيط الإستراتيجي وتحقيق التنمية المستدامة ومكانها. نفيد من هذه الدراسة أثناء معالجة الفصل الثاني من القسم الأول، والذي يتناول التخطيط الإستراتيجي.

– كما أجرى باسيغ (Bacig, 2002) دراسة بعنوان "المشاركة والاتصال في

التخطيط الإستراتيجي في التعليم العالي" " Participation and Communication in

"Strategic Planning in Higher Education: A Case Study" دراسة عن ادوار

المشاركة والاتصال في نجاح التخطيط الإستراتيجي في التعليم العالي في مينيسوتا في

الولايات المتحدة الامريكية، وتوصلت الدراسة إلى ان المشاركة ليست دائما شرطا كافيا

للرضا عن الدور الذي تؤديه في نجاح التخطيط الإستراتيجي، وأوضحت الدراسة أن

الاتصال يتطلب التركيز الواعي ليس فقط على كيفية تقديم الاتصال دائما على سمعة

المرسل ودوره في توصيل المعلومة التي يمكن أن تؤدي الى نجاح التخطيط. كما بينت الدراسة ان الثقافة المؤسسية تشكل عنصراً اساسياً في كيفية دمج المشاركة والاتصال في عملية التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة.

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها موضوع التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي لكن تختلف في الربط بين التخطيط الإستراتيجي وتحقيق التنمية المستدامة ومكانها. نفيد من هذه الدراسة أثناء معالجة الفصل الثاني من القسم الأول، والذي يتناول التخطيط الإستراتيجي.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة في مجال التخطيط الإستراتيجي، تبين أنها تناولت موضوع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات والقطاعات المختلفة، فمنها ما ركز على دراسة التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة الحكومية كالجوامع والمدارس مثل دراسة الديهان وعبابنة (2018)، ودراسة عبيد والقصار والرويلي (2017)، ودراسة عوده (2017)، ودراسة داود (2016)، ودراسة عبد الفتاح، واللوزي وتادرس (2015)، ودراسة

الروقي (2015)، ودراسة السنبل (2014)، ودراسة الكساب والزبيدي (2014)، ودراسة زعيبي (2014)، ودراسة القحطاني والبحيري (2014)، ودراسة العكعك وصالح (2013)، ودراسة سعيد واسماعيل (2013)، ودراسة لايخ (2013)، ودراسة محمد (2012)، ودراسة كاظم (2011)، ودراسة الدجني (2011)، ودراسة العمري وسلامة (2009)، ودراسة كريستوفر (Christopher, 2013)، ودراسة شريفي (Sharifi, 2012)، ودراسة وليامز (Williams, 2009)، ودراسة فورد (Ford, 2008)، ودراسة ديفو (Devivo, 2008)، ودراسة كاسوزي (Kasozi, 2005)، ودراسة هول ووليامز وليندسي (Howell, Williams & Lindsay, 2003)، ودراسة باسيج (Bacig, 2002). بينما الدراسة الحالية تجمع بين المؤسسات العامة الحكومية والمؤسسات الخاصة.

وتناولت الدراسات السابقة مجموعة من الاغراض والأهداف فبعضها تناول واقع

التخطيط الإستراتيجي مثل دراسة الديهان وعبابنة (2018)، ودراسة عبيد والقصار والرويلي

(2017)، ودراسة داود (2016)، ودراسة عبد الفتاح واللوزي وتادرس (2015)، ودراسة

السنبل (2014)، ودراسة الكساب والزبيدي (2014)، ودراسة لايخ (2013)، ودراسة

الدجني (2011)، ودراسة العمري وسلامة (2009)، ودراسة كريستوفر (Christopher,)

(2013)، ودراسة ديفيو (Devivo, 2008)، ودراسة فورد (Ford, 2008)، ودراسة باسيغ (Bacig, 2002)، ودراسات أخرى تناولت معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي مثل دراسة عوده (2017)، ودراسة الروقي (2015)، ودراسة سعيد واسماعيل (2013)، ودراسات أخرى تناولت الاتجاهات نحو التخطيط الإستراتيجي مثل دراسة زعيبي (2014)، ودراسة العكعك وصالح (2013)، ودراسة هول ووليامز وليندسي (Howell, Williams & Lindsay, 2003)، ودراسات تناولت نماذج التخطيط الإستراتيجي مثل دراسة القحطاني والبحيري (2014)، شريفي (Sharifi, 2012)، ودراسة كاسوزي (Kasozi, 2005)، بينما دراستي وليامز (Williams, 2009)، ومحمد (2012) تناولت دور القيادات في الجامعات في عملية التخطيط الإستراتيجي. وتختلف الدراسة الحالية بتناول موضوع فاعلية التخطيط الإستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة.

2-2-الدراسات المتعلقة بالتنمية المستدامة في التعليم:

أولاً: الدراسات العربية:

– أجرت الدوسري (2018) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة إدارة الموارد

البشرية لدى القادة في المؤسسات التربوية في الكويت ومستوى التنمية المستدامة في

المؤسسات التربوية الكويتية من وجهة نظر القادة التربويين الأكاديميين والتعليميين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وتم تطوير أداة دراسة تكونت من محورين الأول استبانة الموارد البشرية وتكونت من (30) فقرة، وتكون المحور الثاني الخاص باستبانة التنمية المستدامة من (40) فقرة؛ وتم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت (512) من القادة التربويين التعليميين والأكاديميين، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها: إن درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية لدى القادة في المؤسسات التربوية بالكويت بدرجة متوسطة، كما بينت النتائج أن مستوى التنمية المستدامة لدى القادة متوسطة، وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للتخصص وسنوات الخبرة ونوع التعلم بالمؤسسة، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية طردية بين مجالات إدارة الموارد البشرية ومجالات التنمية المستدامة لدى القادة التعليميين والأكاديميين في الكويت.

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها موضوع التنمية المستدامة لكن تختلف في الربط بين التخطيط الإستراتيجي وتحقيق التنمية المستدامة. نفيده من هذه الدراسة أثناء معالجة الفصل الأول من القسم الثاني، والذي يتناول إجراءات الدراسة الميدانية، حيث

تسلط هذه الدراسة الضوء على إعداد قائمة التحقق المعمول بها في الدراسة الحالية، كما نفيد

من هذه الدراسة في مناقشة النتائج في القسم الثالث عند عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

- وأجرى شنن (2017) دراسة هدفت التعرف إلى جهود قيادات التعليم قبل الجامعي

بمحافظة فلسطين الجنوبية في تحقيق متطلبات التنمية المستدامة، ولتحقيق هذا الهدف

استخدم المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة مكونة من (15) فقرة، وتكونت عينة

الدراسة من (111) قائد تربوي، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: بلغ

استغلال القيادات التعليمية للمستحدثات التكنولوجية في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة

(74.70%)، وهي درجة عالية نسبياً، وأظهرت النتائج أيضاً أنه لا توجد فروق دالة

إحصائياً في درجات تقدير أفراد العينة لمدى ملاءمة واقع أداء قيادات التعليم قبل الجامعي

لمتطلبات التنمية المستدامة تعزى لأي من متغيرات الجنس أو المستوى التعليمي أو سنوات

الخدمة.

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها موضوع التنمية المستدامة لكن

تختلف في الربط بين التخطيط الإستراتيجي وتحقيق التنمية المستدامة. نفيد من هذه الدراسة

في تحديد الإطار العام للدراسة الحالية، وإثراء الجانب النظري في الفصل الثاني من القسم

الأول للدراسة الحالية من المراجع والكتب التي اعتمدت عليها هذه الدراسة.

- وأجرى أزهير (2017) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع أداء وحدة البحث

العلمي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية وعلاقتها بمؤشرات التنمية المستدامة،

استخدم المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة

التدريس في الجامعات الفلسطينية (726) عضواً، واستخدم استبانة، وخلصت الدراسة إلى

النتائج التالية: درجة تقييم أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية لواقع أداء وحدة

البحث العلمي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية جاء بدرجة متوسطة، وتوجد فروق

ذات دلالة إحصائية لواقع أداء وحدة البحث العلمي تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور،

بينما لا توجد فروق تعزى لمتغيرات الرتبة الأكاديمية وسنوات الخدمة، كما بينت النتائج أن

درجة تقييم مؤشرات التنمية المستدامة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت درجة

متوسطة، وكانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية للتنمية المستدامة تعزى لمتغير الجنس

ولصالح الذكور، وبتغير سنوات الخدمة ولصالح خدمتهم أقل من 5 سنوات، بينما لا توجد

فروق تعزى للرتبة الأكاديمية.

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها موضوع التنمية المستدامة لكن تختلف في الربط بين التخطيط الإستراتيجي وتحقيق التنمية المستدامة. نفيذ من هذه الدراسة أثناء معالجة الفصل الأول من القسم الثاني، والذي يتناول إجراءات الدراسة الميدانية، حيث تسلط هذه الدراسة الضوء على إعداد قائمة التحقق المعمول بها في الدراسة الحالية.

- وقامت حسن (2016) بدراسة هدفت التعرف إلى دور الأقسام المعمارية في كلية

الهندسة في التنمية المستدامة في المجتمع. كما هدفت الدراسة إلى تطوير دور الهندسة المعمارية في التنمية المستدامة في العراق عن طريق تقديم المقترحات المناسبة. حيث اتبع المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة وزعت على 58 من أفراد عينة الدراسة في كليات الهندسة. وأظهرت الدراسة وجود ضعف في جانب التنمية المستدامة. بسبب صعوبة توجيهه الطلبة نحو الجوانب المستدامة ضمن مشاريع الطلبة للمراحل الأولية وفي مشاريع التخرج، لقصور في الأجهزة الإعلامية والترويجية في الجوانب الاستشارية العلمية التي تقدمها الأقسام الهندسية المعمارية في العراق.

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها موضوع التنمية المستدامة لكن

تختلف في الربط بين التخطيط الإستراتيجي وتحقيق التنمية المستدامة. نفيد من هذه الدراسة في تحديد الإطار العام لمشكلة الدراسة في الفصل الأول من القسم الأول.

– وأجرت البورنو (2016) دراسة هدفت التعرف إلى دور الجامعات الفلسطينية

بمحافظة غزة في تلبية متطلبات التنمية المستدامة وسبل تفعيلها (الجامعة الإسلامية دراسة

حالة)، واتبع المنهج الوصفي التحليلي لإجراء هذه الدراسة، وتم جمع البيانات من خلال

استبانة تكونت من (56) فقرة وتم توزيعها على (190) شخصًا، كانت المقابلات الشخصية

هي الأداة الثانية للدراسة، وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الدرجة الكلية لممارسة

الجامعة الإسلامية لدورها في تلبية متطلبات التنمية المستدامة من وجهة نظر أعضاء هيئة

التدريس كان (75.06%)، وهي درجة عالية نسبيًا، وحصل المجال الرابع (المجال

التكنولوجي) على المرتبة الأولى، بينما المجال الاقتصادي جاء في المرتبة الأخيرة.

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها موضوع التنمية المستدامة لكن

تختلف في الربط بين التخطيط الإستراتيجي وتحقيق التنمية المستدامة. نفيد من هذه الدراسة

أثناء معالجة الفصل الأول من القسم الثاني، والذي يتناول إجراءات الدراسة الميدانية، حيث

تسلط هذه الدراسة الضوء على إعداد قائمة التحقق المعمول بها في الدراسة الحالية، كما نفيد

من هذه الدراسة في مناقشة النتائج في القسم الثالث عند عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

- وأجرت أبو الخير (2016) دراسة هدفت التعرف إلى مدى توافر متطلبات الجامعة

المنتجة ومجالاتها (متطلبات البنية التحتية، متطلبات الموارد المالية) وعلاقتها بالفعالية

التنظيمية ومجالاتها (المؤشرات الخارجية، المؤشرات الداخلية) في الكليات التقنية بمحافظات

غزة، من وجهة نظر العاملين بالوظائف الإشرافية فيها، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت

المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتم توزيع الاستبانة على

أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (110) فرداً، وتم استرداد (93) استبانة، وخلصت

الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن الكليات التقنية بمحافظات غزة تحقق لديها

الفعالية التنظيمية بدرجة كبيرة، وأن الكليات التقنية بمحافظات غزة تتوافر لديها متطلبات

الجامعة المنتجة بدرجة متوسطة، وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين متطلبات الجامعة

المنتجة ودرجات الفعالية التنظيمية لدى الكليات التقنية في محافظات غزة.

انفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها موضوع الفعالية التنظيمية بشكل

جزئي لكن تختلف في الربط بين التخطيط الإستراتيجي وتحقيق التنمية المستدامة. نفيد من

هذه الدراسة في تحديد الإطار العام للفعاليّة في الفصل الرابع من القسم الأول، وإثراء الجانب النظري في الفصل الرابع من القسم الأول للدراسة الحالية من المراجع والكتب التي اعتمدت عليها هذه الدراسة.

– وهدفت دراسة **الحداد (2014)** إلى التعرف على تصور القيادات الإدارية في

التعليم العالي عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وأثر توافر أبعادها على عناصر التنمية المستدامة في تحديد كفاءة الخريجين، وأهمية رضا الطلاب عن تأهيلهم العلمي، وتحسين مركز الكلية محلياً وإقليمياً، وزيادة نصيبها في السوق، اتباع المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة، وأظهرت النتائج إلى أن هناك تأثير معنوي لمجمل أبعاد إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر، التركيز على العملاء، القيادة الإدارية، المشاركة الكاملة للعاملين، اتخاذ القرارات، التعلم والتدريب) على مجمل عناصر التنمية المستدامة، كما يوجد تأثير معنوي لأبعاد إدارة الجودة الشاملة كل على انفراد في عناصر التنمية المستدامة، كما تراها القيادات الإدارية في التعليم العالي.

– كما هدفت دراسة **عبد القادر (2014)** إلى التعرف على دور إدارة رأس المال

الفكري ومتطلبات التنمية المستدامة في الجامعات، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي

لمناسبتة لهذه الدراسة مستخدماً الاستبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أهمها: أن تدريب رأس المال الفكري يساهم بشكل كبير وفعال في خلق أساليب تدريسية جديدة في الجامعة، وأن تنوع البرامج التعليمية في الجامعة يساهم في عملية التنمية المستدامة، وأن الجامعة تشارك في الحلقات الدراسية التي تقيمها الجهات المعنية بالتنمية المستدامة، وأن إستراتيجيات الجامعة في مجال التنمية المستدامة غير واضحة، وأنها لا تستقطب العناصر البشرية ممن لديهم خبرات في مجال التخطيط الإستراتيجي للتنمية المستدامة، وأن الجامعة تمتلك معلومات قليلة تمتاز بالدقة حول موضوع التنمية المستدامة، وعدم وجود مقاييس ومعايير واضحة ومحددة لقياس رأس المال الفكري لديها.

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها موضوع التنمية المستدامة لكن تختلف في الربط بين التخطيط الإستراتيجي وتحقيق التنمية المستدامة. نفيد من هذه الدراسة في تحديد الإطار العام لمشكلة الدراسة، وإثراء الجانب النظري في الفصل الثاني من القسم الأول للدراسة الحالية من المراجع والكتب التي اعتمدت عليها هذه الدراسة.

– وأجرى دويكات (2014) دراسة هدفت إلى نقاش دور جامعة القدس المفتوحة في

تحقيق التنمية المستدامة في فلسطين من خلال استخدام أسلوب تحليل المحتوى، ولتحقيق

هذا الهدف تم تحليل ما نشره على "البوابة الأكاديمية" لجامعة القدس المفتوحة من أخبار

وأنشطة وإعلانات في الفترة ما بين (2009-2012) تحت الزوايا التالية: قصص صحفية،

وتقارير صحفية، وحصاد الجامعة وأخيرا الأخبار والاعلانات على الصفحة الرئيسية. بعد

ذلك تم الربط بين هذه الأنشطة والفعاليات وأهداف الجامعة لاستنباط علاقة ذلك كله بأسس

التنمية المستدامة، ولتحقيق هذا الهدف تم التطرق في البداية إلى بعض المفاهيم المرتبطة

بموضوع هذه الورقة، مثل مفهوم التعليم المفتوح ومفهوم التنمية المستدامة والتنمية البشرية.

كما تطرق إلى الخلفية التي نشأت بها الجامعة كنموذج حي للتعليم المفتوح، وكامتداد للتعليم

العالي الفلسطيني وفلسفته التربوية.

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها موضوع التنمية المستدامة لكن

تختلف في الربط بين التخطيط الإستراتيجي وتحقيق التنمية المستدامة. نفيد من هذه الدراسة

في تحديد الإطار العام لمشكلة الدراسة، وإثراء الجانب النظري في الفصل الثاني من القسم

الأول للدراسة الحالية من المراجع والكتب التي اعتمدت عليها هذه الدراسة.

– وأجرى الشدادي (2013) دراسة هدفت إلى تطوير الفعالية التنظيمية في مؤسسات

البحث العلمي في اليمن من خلال التعريف بالمكونات السبعة لنموذج كوتر وتحليلها وهي

الترتيبات التنظيمية الرسمية، والعمليات التنظيمية الأساسية، والبيئة الخارجية، والموارد

البشرية، والأصول المادية، والنظام الاجتماعي الداخلي، والتحالف السائد، والتقنية، ومدى

تأثير هذه المكونات في فعالية مركز البحوث، وقد استخدم أسلوب البحث النوعي من خلال

التفاعل المباشر بين الباحث وأفراد العينة، كما اعتمد إستراتيجية التثليث المتمثلة في

استخدام المنهج الوصفي التحليلي للأطر النظرية، والتحليل الوثائقي، ودراسة الحالة. وقد

توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها غياب الفكر الإستراتيجي في العمل، وضعف منظومة

السياسات العامة وتقادم الإطار القانوني والتشريعي، وعدم التجديد في الهياكل التنظيمية مما

أدى إلى ظهور صراعات تنظيمية على مستوى القادة، وغياب الشفافية، وتخلف الأساليب

الإدارية المتبعة، وضعف التواصل مع البيئة الخارجية.

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها موضوع الفعالية التنظيمية بشكل

جزئي لكن تختلف في الربط بين التخطيط الإستراتيجي وتحقيق التنمية المستدامة. نفيد من

هذه الدراسة في تحديد الإطار العام للفعالية في الفصل الرابع من القسم الأول، وإثراء الجانب

النظري في الفصل الرابع من القسم الأول للدراسة الحالية من المراجع والكتب التي اعتمدت عليها هذه الدراسة.

ثانيا: الدراسات الأجنبية:

- أجرى إيكين وسوله (Ekene & Oluoch-Suleh, 2015) دراسة بعنوان "

دور مؤسسات التعليم العالي في تعزيز التنمية المستدامة في (كينيا) " "Role of

Institutions of Higher Learning in Enhancing Sustainable

Development in Kenya"، حيث هدفت الدراسة للكشف عن دور كلية ماريست

الجامعية الدولية في تعزيز التنمية المستدامة في (كينيا)، حيث تحدثت الدراسة عن (كلية

ماريست) من حيث رؤيتها، أهدافها، برامجها، وسعت للكشف عن التحديات التي تواجه

الكلية والعمل على إيجاد حلول لهذه التحديات، ولقد اعتمدت الدراسة المنهج النوعي،

وتكونت عينة الدراسة من (15) فرد، واستخدمت أداة المقابلة، وأداة تحميل الوثائق في

الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن اعتماد الكلية الجامعية تربية طلابها ليكونوا وكلاء

التحريك، والتحول والتنمية، وتواجه الكلية الجامعية عوائق تحول دون تحقيق التنمية

المستدامة مثل القيود المالية ومحدودية البرامج، وقلة إقبال الطلبة عليها.

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها موضوع دور مؤسسات التعليم العالي في تحقيق التنمية المستدامة لكن تختلف في الربط بين التخطيط الإستراتيجي وتحقيق التنمية المستدامة. نفيد من هذه الدراسة في إثراء الجانب النظري في الفصل الثاني من القسم الأول للدراسة الحالية من المراجع والكتب التي اعتمدت عليها هذه الدراسة.

- وأجرى محمد بهاي (Mohamedbhai,2015) دراسة بعنوان " دور التعليم

العالي في تحقيق التنمية المستدامة في (أفريقيا) " What role for higher education in sustainable development"، حيث هدفت الدراسة توضيح دور التعليم العالي في تحقيق التنمية المستدامة وركزت الدراسة على أهمية التعليم ودوره القوي في تحقيق التنمية المستدامة، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أنه تقع على المؤسسات مسؤولية دمج التنمية المستدامة في جميع عمليات التدريس والبحوث واثراك المجتمع المحلي والجامعات، ولعب التعليم العالي دوراً هاماً في تعزيز التنمية المستدامة خلال العقد الماضي.

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها موضوع دور مؤسسات التعليم

العالي في تحقيق التنمية المستدامة لكن تختلف في الربط بين التخطيط الإستراتيجي وتحقيق

التنمية المستدامة. نفيد من هذه الدراسة في إثراء الجانب النظري في الفصل الثاني من القسم

الأول للدراسة الحالية من المراجع والكتب التي اعتمدت عليها هذه الدراسة.

- وقام درايسون ويون وأغومبار (Drayson, Bon & Agombar, 2013)

بدراسة بعنوان "اتجاهات الطلاب ومهاراتهم نحو التنمية المستدامة" "Student Attitudes

Towards And Skills For Sustainable Development". هدفت الدراسة إلى

التعرف على التقدم الذي تم احرازه في مجال التنمية المستدامة والبيئة في الجامعات، وموقف

الطلاب تجاهها وتأثيرهم فيها، بالإضافة إلى مدى فهم الطلاب لاحتياجات ومتطلبات التنمية

المستدامة، وتكونت عينة الدراسة من طلاب السنة الأولى والثانية في الجامعة. أظهرت

نتائج الدراسة أن أكثر من ثلثي المستجيبين في السنة الأولى والثانية يعتقدون بأنه ينبغي أن

تكون التنمية المستدامة مدرجة ضمن المناهج الدراسية في جامعتهم، وأن الطلاب يفضلون

إعادة صياغة المناهج الدراسية بدلا من الدورات التدريبية حول التنمية المستدامة، كما ينظر

الطلبة إلى المهارات بأنها قديمة ويجب إعادة صياغتها وإدراجها في المناهج التعليمية، وأن

هناك حاجة إلى مزيد من العمل والتواصل مع مؤسسات الأعمال من أجل تحسين التنمية

المستدامة على نطاق واسع.

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها موضوع التنمية المستدامة بشكل عام

لكن تختلف في الربط بين التخطيط الإستراتيجي وتحقيق التنمية المستدامة. نفيد من هذه

الدراسة في إثراء الجانب النظري في الفصل الثاني من القسم الأول للدراسة الحالية من

المراجع والكتب التي اعتمدت عليها هذه الدراسة.

- وأجرى تيلبوري (Tillbury, 2012) دراسة بعنوان "التعليم العالي من أجل

الاستدامة، نظرة عامة على الالتزام والتقدم"، "Higher Education for Sustainability: A Global Overview of Commitment and Progress"

الدراسة إلى هدفت الدراسة إلى

التعرف على مساهمة الجامعات في التنمية المستدامة والممارسات السائدة في مجال التعليم

العالي والمساهمة الفاعلة لتحقيقها، وخلصت الدراسة إلى أنه يجب تجاوز الأفكار الأساسية

في المناهج الدراسية لمفهوم التنمية المستدامة، ودعم بناء مشاريع عمل مستدامة جديدة لهذه

المناهج تشارك فيها الجامعات والكليات، والسعي لتعددية التخصصات فيها، بحيث يتم

توسيع مفهوم التنمية المستدامة، وأنه يجب تبني تجارب لقيادة التغيير من أجل الاستدامة،

وأن قطاع التعليم العالي يحتاج إلى قيادة تحويلية قوية لتبني سياسة التنمية المستدامة، وأنه

يجب أن يلعب التعليم العالي دورًا مهمًا في تحويل الممارسات الاجتماعية والمساهمة في

العقود الآجلة الأكثر استدامة.

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها موضوع دور مؤسسات التعليم

العالي في تحقيق التنمية المستدامة لكن تختلف في الربط بين التخطيط الإستراتيجي وتحقيق

التنمية المستدامة. نفيد من هذه الدراسة في تحديد الإطار العام لمشكلة الدراسة، وإثراء

الجانب النظري في الفصل الثاني من القسم الأول للدراسة الحالية من المراجع والكتب التي

اعتمدت عليها هذه الدراسة.

– وجرى إسكريجاس وبولاك وجيجدي (Escrigas, Polak, & Jegede)

(2011) دراسة بعنوان " تعزيز التنمية المستدامة من قبل مؤسسات التعليم العالي في أفريقيا

جنوب الصحراء الكبرى "Promotion of Sustainable Development by Higher

Education Institutions in Sub-Saharan Africa"، حيث هدفت الدراسة إلى

الكشف عن مدى تعزيز التنمية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي في جنوب الصحراء،

حيث ركزت على العمليات الجامعية الرئيسية والتي تشمل الإدارة المؤسسية، والتعليم والتعلم،

والبحث، والعمليات وأنشطة التوعية، ولقد اتبعت الدراسة المنهج المسحي حيث قامت بعرض

وتحليل البيانات من خلال استطلاع على الإنترنت تم إطلاقه من قبل شبكة الجامعة العالمية للابتكار (جونى)، والرابطة الدولية للجامعات (IAU)، واتحاد الجامعات الأفريقية (جامعة أديس أبابا) (Addis Ababa)، حيث أجري على (73) جامعة، ولقد توصلت الدراسة إلى أن الجامعات الإفريقية تواجه تحديات تحول دون تحقيق التنمية المستدامة مثل نقص الموارد البشرية، وانعدام وجود الوعي مما أسفر عنهما تدني مستوى المشاركة والاستدامة في الجامعات، كذلك تعاني الجامعات الأفريقية من ضعف في بعض مجالاتها، لذا يجب عليها العمل على تحسين ممارساتها الجامعية، وتقديم الجامعات عدداً من برامج التنمية المستدامة الرسمية وغير الرسمية وتشمل: برامج تدريبية، وورش عمل، وغيرها، والتي تعزز أهداف الاستدامة في الجامعات.

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها موضوع دور مؤسسات التعليم العالي في تحقيق التنمية المستدامة لكن تختلف في الربط بين التخطيط الإستراتيجي وتحقيق التنمية المستدامة. نفيد من هذه الدراسة في إثراء الجانب النظري في الفصل الثاني من القسم الأول للدراسة الحالية من المراجع والكتب التي اعتمدت عليها هذه الدراسة.

- واجرى أندريغ (Anderberg, 2007) دراسة بعنوان " التعليم العالمي للتنمية

المستدامة في التعليم العالي: الاتجاهات الحديثة والنقد "Global learning for

sustainable development in higher education: recent trends and

critique", حيث هدفت الدراسة إلى تقديم موجز لبعض الاتجاهات الرئيسية التي ميزت

المناقشات على التعليم العالمي للتنمية المستدامة في مجال التعليم العالي، أجريت الدراسة

في (السويد)، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتم توزيع استبانة على (7000) طالب

وطالبة من (120) دولة، وتم استرداد (535) استبانة، وأيضاً أجريت المقابلة على (45)

طالب وطالبة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تحفيز اجتماعات التعلم في سياق عالمي من

أجل التزام الطلبة بالعمل لتحقيق التنمية المستدامة، وأصبح الطلبة على بيئة من التعقيد

والترابط بين المفاهيم المختلفة في مجال التنمية المستدامة.

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها موضوع التنمية المستدامة لكن

تختلف في الربط بين التخطيط الإستراتيجي وتحقيق التنمية المستدامة. نفيد من هذه الدراسة

في إثراء الجانب النظري في الفصل الثاني من القسم الأول.

- واجرى بارث وجودمان وريكمان وستولتنبيرغ (Barth, Godemann,)

(Rieckmann, & Stoltenberg, 2007) دراسة بعنوان " تطوير الكفاءات الأساسية

لتحقيق التنمية المستدامة في التعليم العالي في التشيك" "Developing key

" competencies for sustainable development in higher education، حيث

هدفت الدراسة إلى التعرف على التعليم الرسمي وغير الرسمي العالي، والكشف عن علاقتهم

بتطوير الكفاءات من أجل تحقيق التنمية المستدامة، استخدمت الدراسة المنهج التحليلي

النوعي، حيث تم استخدام أداة الملاحظة على عينة قوامها (32) طالب من جامعة (ليف

براغ) (Life Sciences Prague) من البيئات التعليمية الرسمية وغير الرسمية، وتوصلت

الدراسة إلى أن التعليم الرسمي وغير الرسمي في الجامعات مرتبط بتطوير الكفاءات الهادفة

لتحقيق التنمية المستدامة، ووجود ثقافة التعلم في الجامعات توسع مساحة التعلم وتسهل

فرصاً تعليمية أفضل لتطوير الكفاءات الموجهة نحو المستقبل تحقق التنمية المستدامة.

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها موضوع التنمية المستدامة لكن

تختلف في الربط بين التخطيط الإستراتيجي وتحقيق التنمية المستدامة. نفيد من هذه الدراسة

في إثراء الجانب النظري في الفصل الثاني من القسم الأول.

– وقام داوي وجوكر ومارتن (Dawe, Jucker & Martin, 2005) بدراسة

بعنوان التنمية المستدامة في التعليم العالي-التطبيق الواقعي والتطور

المستقبلي". Sustainable Development in Higher Education: Current

Practice and Future Developments" هدفت الدراسة التعرف على مفهوم التنمية

المستدامة بين طلاب الجامعات في بريطانيا، وأثر تطبيق برامج الأمم المتحدة لترسيخ مفهوم

التنمية المستدامة والتعليم المستدام (2005-2014)، حيث خلصت الدراسة بوعي البرامج

الأكاديمية ومخرجاتها بمفهوم التنمية المستدامة من أجل الحفاظ على بيئة مستدامة للأجيال

القادمة. وأظهرت الدراسة مدى وعي مؤسسات التعليم العالي بمتطلبات الطلبة لتلبية حاجات

سوق العمل لتحقيق التنمية المستدامة.

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها موضوع التنمية المستدامة لكن

تختلف في الربط بين التخطيط الإستراتيجي وتحقيق التنمية المستدامة. نفيد من هذه الدراسة

في تحديد الإطار العام لمشكلة الدراسة، وإثراء الجانب النظري في الفصل الثاني من القسم

الأول للدراسة الحالية من المراجع والكتب التي اعتمدت عليها هذه الدراسة.

– وقام تيلبوري وبيري (Tilbury & Berry, 2004) بدراسة بعنوان "التعليم حول

ومن أجل التنمية المستدامة في كليات الأعمال الأسترالية"، "Education about & for

Sustainability in Australian Business Schools". هدفت الدراسة إلى تحديد مدى

توافر القضايا التربوية الخاصة بالتنمية المستدامة في برامج الماجستير بإدارة الأعمال في

الجامعات الأسترالية، ووضع معايير ومؤشرات التنمية المستدامة الواجب توافرها في هذه

البرامج. وتم تحليل (32) برنامج من برامج إدارة الأعمال في الجامعات الأسترالية، وتوصلت

الدراسة إلى عدم وجود برامج متخصصة في التنمية المستدامة في الجامعات عينه الدراسة،

كما أنّ القضايا الخاصة بالتنمية المستدامة الموجودة بالبرامج الحالية قليلة.

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها موضوع التنمية المستدامة لكن

تختلف في الربط بين التخطيط الإستراتيجي وتحقيق التنمية المستدامة. نفيده من هذه الدراسة

في تحديد الإطار العام لمشكلة الدراسة، وإثراء الجانب النظري في الفصل الثاني من القسم

الأول للدراسة الحالية من المراجع والكتب التي اعتمدت عليها هذه الدراسة.

– وأجرى باوندر (Pounder, 1999) دراسة بعنوان "الفعالية التنظيمية في

مؤسسات التعليم العالي: محتوى إداري لدراسة هونج كونج"، "Organizational

Effectiveness in higher education: Managerial Implications of a Hong

"Kong Study". هدفت الدراسة إلى اختبار الفعالية التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي في هونج كونج، بواسطة مقياس تم بناؤه لهذا الغرض، سمي "مقياس الفعالية التنظيمية ذاتي التقدير"، وقد اعتمد بناء المقياس على معايير أو أبعاد الفعالية المشتقة من نموذج القيم المتصارعة للفعالية التنظيمية (Quinn & Rohrbaugh)، ونتج عن هذه الدراسة بناء مقياس ذاتي التقدير يتمتع بالصدق والثبات في أربعة أبعاد هي (إدارة المعلومات/الاتصال، والتخطيط/تحديد الأهداف، والإنتاجية/الكفاءة، والتماسك)، كما أشارت النتائج إلى أن مؤسسات التعليم العالي يمكن أن تشترك في مجموعة من أبعاد الفعالية التنظيمية بصرف النظر عن مستوى نضجها، وهي بذلك تدحض فرضية أن أبعاد الفعالية التنظيمية لمؤسسة ما ترتبط بدورة حياة تلك المؤسسة.

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها موضوع الفعالية التنظيمية بشكل جزئي لكن تختلف في الربط بين التخطيط الإستراتيجي وتحقيق التنمية المستدامة. نفيد من هذه الدراسة في تحديد الإطار العام للفعالية وإثراء الجانب النظري في الفصل الرابع من القسم الأول للدراسة الحالية من المراجع والكتب التي اعتمدت عليها هذه الدراسة.

– وقام وايلدر (Wilder, 1993) بدراسة بعنوان "مؤشرات فعالية العلاقات التعليمية

المستمرة بين الجامعات ومؤسسات العمل"، "Continuing Education Relationships

”between Universities and Business: Indicators of Effectiveness“. هدفت

الدراسة إلى وصف المقومات (المؤشرات) الأساسية لفعالية العلاقات التعليمية المستمرة بين

الجامعات ومؤسسات العمل، وقد تضمنت الدراسة المقابلات الشخصية مع ممثلين من ثلاث

جامعات رسمية وممثلين من ثلاث مؤسسات تجارية في ولاية (أرجون) (Oregon)، وقد تم

استخدام أسلوب الترشيح أو التعيين لتحديد أكثر الأفراد ملاءمة داخل الجامعة ومؤسسات

العمل لكي يتم إجراء المقابلة معهم، وقد تم تحليل مؤشرات الفعالية من قبل الجامعة، ودور

الأشخاص، والانتماء إلى الجامعة أو العمل، وكان من أهم مؤشرات الفعالية التي صادق

عليها وأقرها المستجيبون هو التواصل والتوسع في العلاقة، والتقييمات الإيجابية للمسابقات

التعليمية، كما أن هناك مؤشرات أخرى لها كبير الأهمية تضمنت إحالات من شركات أخرى

للجامعة، وإنتاجية العامل، وتسجيلات العامل في المسابقات التعليمية، بالإضافة إلى دخل

الجامعة من رسوم تعليم العامل. كما أن هذه المؤشرات تعكس حيوية البرنامج، والنمو،

ورضا العامل، والإنتاجية.

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها موضوع الفعالية التنظيمية بشكل

جزئي لكن تختلف في الربط بين التخطيط الإستراتيجي وتحقيق التنمية المستدامة. نفيد من

هذه الدراسة في تحديد الإطار العام للفعاليّة في الفصل الرابع من القسم الأول.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة في مجال التنمية المستدامة في التعليم،

وجدت أنها تناولت مجموعة من الاغراض والأهداف فبعضها تناول دور التعليم العالي ومنها

الجامعات في تحقيق التنمية المستدامة مثل دراسة الدوسري (2018)، ودراسة أظهير

(2017)، ودراسة شنن (2017)، ودراسة حسن (2016)، ودراسة البورنو (2016)،

ودراسة دويكات (2014)، ودراسة إيكين وسوله (Ekene & Oluoch-Suleh, 2015)،

ودراسة محمد بهاي (Mohamedbhai,2015)، ودراسة الحداد (2014)، ودراسة تيلبوري

(Tillbury, 2012)، ودراسة إسكريجاس وبولاك وجيجدي (Escrigas, Polak, &)

(Jegede, 2011)، ودراسة بارث وجودمان وريكمان وستولتنبيرغ (Barth, Godemann,)

(Rieckmann, & Stoltenberg, 2007)، ودراسة داوي وجوكر ومارتن (Dawe,)

(Jucker & Martin, 2005)، ودراسات تناولت موقف الطلبة تجاه التنمية المستدامة مثل

درايسون ويون وأغومبار (Drayson, Bon & Agombar, 2013)، ودراسة أندريغ (Anderberg, 2007)، ودراسات أخرى تناولت الفعالية التنظيمية مثل دراسة أبو الخير (2016)، ودراسة الشدادي (2013)، ودراسة باوندر (Pounder, 1999)، ودراسة وقام وايلدر (Wilder, 1993). تتشابه الدراسة الحالية في تناول التنمية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي لكن تختلف بارتباطها مع التخطيط الإستراتيجي.

التعليق العام على الدراسات السابقة:

أهم نقاط الالتقاء ونقاط الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة كما يلي:

❖ من حيث موضوع الدراسة:

تناولت الدراسة الحالية فاعلية التخطيط الإستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت من وجهة نظر القادة الأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي، وبالتالي فقد اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة حيث لم يتم الربط بينهما.

❖ من حيث المنهج المستخدم:

اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي باستثناء بعض الدراسات التي استخدمت مناهج أخرى والتي تختلف مع الدراسة

الحالية بالمنهج مثل دراسة شريفي (Sharifi, 2012) استخدم المنهج الوصفي والكمي،
و دراسة أبو الخير (2016) استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، و دراسة الشدادي
(2013) استخدمت إستراتيجية التثليث المتمثلة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي للأطر
النظرية، والتحليل الوثائقي، و دراسة الحالة، و دراسة بارث وجودمان وريمان وستولتنبيرغ
(Barth, Godemann, Rieckmann, & Stoltenberg, 2007) استخدمت المنهج
التحليلي النوعي.

❖ من حيث أدوات الدراسة المستخدمة:

اغلب الدراسات السابقة استعملت الاستبيان كأداة للدراسة واتفقت في ذلك مع معظم
الدراسات السابقة باستثناء دراسة السنبل (2014)، و دراسة دويكات (2014)، و دراسة
تيلبوري وبيري (Tilbury & Berry, 2004)، أعتد على تحليل المضمون كأداة للدراسة،
و دراسة القحطاني والبحيري (2014) استخدمت نموذج فيفر، و دراسة كاسوزي (Kasozi,
2005)، و دراسة داوي وجوكر ومارتن (Dawe, Jucker & Martin, 2005)، و دراسة
إيكين وسوله (Ekene & Oluoch-Suleh, 2015)، و دراسة أندربيرغ (Anderberg
2007)، و دراسة وليامز (Williams, 2009)، و دراسة البورنو (2016)، و دراسة وايلدر

(Wilder, 1993) استخدمت أسلوب المقابلة، ودراسة باوندر (Pounder, 1999)

استخدمت مقياس الفعالية التنظيمية ذاتي التقدير، ودراسة بارث وجودمان وريكمان

وستولنتبرغ (Barth, Godemann, Rieckmann, & Stoltenberg, 2007) استخدام

أداة الملاحظة، وأما الدراسية الحالية فأنها تعتمد على كل من قائمة التحقق بصورة استبانة

والمقابلة الشخصية لفهم واقع التخطيط الإستراتيجي.

❖ من حيث المجتمع والعينة:

اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة وعينتها بشكل

عام حيث أن مجتمع الدراسة وعينتها هي الأكاديميين والإداريين في الجامعات، واختلفت مع

بعض الدراسات مثل دراسة شنن (2017)، ودراسة بارث و جودمان وريكمان وستولنتبرغ

(Barth, Godemann, Rieckmann, & Stoltenberg, 2007)، ودراسة شريفي

(Sharifi, 2012) حيث كانت عينة الدراسة طلبة الجامعات، والدراسة الحالية تختلف عن

الدراسات السابقة بالعينة وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة القائمين والمشاركين

في عمليات التخطيط الإستراتيجي كالقائدين ورؤساء الأقسام وقادة الفرق.

❖ أهم ما يميّز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، في تناولها الربط بين فاعلية التخطيط الإستراتيجي وتحقيق التنمية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت من خلال دراسة الوثائق والخطط الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، واستطلاع وجهة نظر القادة الأكاديميين في هذه المؤسسات، كما تتميز الدراسة الحالية بالعينة وعدم وجود دراسة على حد -علم الباحثة - تناولت التخطيط الإستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة في التعليم العالي في دولة الكويت، بالإضافة إلى تميزها عن غيرها من الدراسات السابقة في مجالات اداة الدراسة، والفترة الزمنية.

❖ الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفاد من هذه الدراسات في تحديد الإطار العام للدراسة الحالية، وإثراء الجانب النظري للدراسة من المراجع والكتب التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة، وصياغة أهداف وتساؤلات الدراسة، وكذلك في طريقة اختيار مجتمع الدراسة وعينتها، وأيضاً في اختيار المنهجية المناسبة، وتطوير أداة الدراسة، والأساليب الإحصائية المتبعة، ومناقشة النتائج وتفسيرها ومقارنتها.

خلاصة

من خلال ما تم طرحه في هذا الفصل يمكن القول بأن التعليم استثمار ناجح، وقد تطلب ذلك سعياً جاداً من المسؤولين عن العمل المؤسسي في البحث عن سبل تطوير أدائهم، من خلال تطبيق نظريات الإدارة التربوية الحديثة التي تعزز مكانة المؤسسات التعليمية، وتعمل على المحافظة عليها، وتسعى للإرتقاء بها، لذلك كان لابد من وجود تخطيط فعال للتعليم العالي، إذ سجلت معظم مؤسسات التعليم العالي تقدماً في مجال التخطيط الإستراتيجي لخدمة أهدافها في التنمية بكافة عناصرها، وأولت تحسين أدائها وتحقيق التنمية المستدامة في مخرجاتها اهتماماً خاصاً، مرتكزة على إسهامات رواد الإدارة. ودولة الكويت كغيرها من دول العالم التي تتعرض للتغيير بحكم إنتهاجها لسياسة الانفتاح التي تؤمن بها وتتبناها وتقوم قطاعاته المختلفة على تطبيقها، وخصوصاً المؤسسات التربوية، والتي تلعب دوراً حيوياً في عملية التنمية البشرية والمجتمعية المستدامة، الأمر الذي يحتم عليها استخدام أدوات وآليات التخطيط الإستراتيجي من منطلق دورها الريادي في المجتمع، ومطلبا لتحقيق التنمية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي، فضلاً عن تقرير التنمية البشرية الذي أشار بأن دولة الكويت احتلت المرتبة الخامسة بين دول الخليج العربي.

وناقشت العديد من الدراسات التخطيط الإستراتيجي التربوي ومشاكله ومعوقاته، كذلك ناقشت مشاكل ومعوقات التعليم العالي المتعلقة بالتنمية المستدامة، بالإضافة إلى الدراسات التي ناقشت أثر مخرجات التعليم العالي في سوق العمل، إلا أنه لا توجد دراسة على حد علم الباحثة ناقشت وبحثت في فاعلية الخطط الإستراتيجية في التنمية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت. لذلك جاءت الدراسة الحالية للتعرف على فاعلية التخطيط الإستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت.

الفصل الثاني

مفهوم التخطيط الإستراتيجي

الفصل الثاني

مفهوم التخطيط الإستراتيجي

93.....	مقدّمة
93.....	1- نشأة وتطور مفهوم التخطيط بشكل عام
94.....	1-1- الخلفية التاريخية لمفهوم التخطيط
95.....	1-2- نشأة التخطيط الإستراتيجي بشكل عام
97.....	1-3- شيوع استخدام التخطيط الإستراتيجي
101.....	2- مواصفات التخطيط الإستراتيجي المتفق عليها علمياً وعالمياً
	2-1- تطور المنهجيات وأدواتها المستخدمة ونتائجها المحصّلة على المستوى العالمي
106.....	2-2- تطور المنهجيات وأدواتها المستخدمة ونتائجها المحصّلة على مستوى الدول العربية
112.....	2-3- تطور المنهجيات وأدواتها المستخدمة ونتائجها المحصّلة على مستوى دولة الكويت
117.....	117.....
132.....	خلاصة

الفصل الثاني

مفهوم التخطيط الإستراتيجي

مقدمة

رغم حداثة النسبية لمفهوم التخطيط الإستراتيجي في المجال التعليمي إلا أن الباحثين الاجتماعيين - التربويين يعدونه منهجاً علمياً ونموذجاً معاصراً وأسلوباً فعالاً للتوصل إلى خطة تتسم برؤية مستقبلية، وتتميز برسالة متوازنة، وترمي إلى تحقيق أهداف طموحة وواقعية. كما أنه يزود العاملين في المؤسسة التعليمية بالوسائل التي تمكنها من إعادة بناء نفسها بشكل منظم ومتوازن لتحقيق ما تطمح إليه من تحول نوعي وتطور في مسيرتها العلمية والتربوية. وانطلاقاً من الإطار النظري الذي سبق لنا الكلام عنه ضمن الفصل الأول، يتضمن هذا الفصل محاولة لتوضيح مفهوم التخطيط الإستراتيجي من حيث النشأة والتطور، وملامح الاستخدام المتفق عليها علمياً وعالمياً.

1- نشأة وتطور مفهوم التخطيط بشكل عام

بشكل عام، أن فكرة التخطيط قديمة قدم الحضارة البشرية نفسها إلا أن مفهوم

التخطيط بالمعنى العلمي حديث النشأة نسبياً.

يمكن القول بأن إستعمال مصطلح التخطيط يرجع إلى العام 1910، حيث استخدمه الاقتصادي النمساوي (كريستيان شنايدر) (Christian Schneider) في مقال عن النشاط الاقتصادي. كما أخذ هذا الاصطلاح أيضاً شكلاً تطبيقياً من خلال إنجازات الإدارة العسكرية في ألمانيا أثناء الحرب العالمية الأولى (الفترة 1914 إلى 1918)، وكذلك بعد الحرب العالمية الثانية انتشرت فكرة التخطيط وأخذت كثير من الدول بأسلوب التخطيط من أجل إحداث التقدم الاقتصادي والاجتماعي المنشود (غنيمه، 2009).

1-1- الخلفية التاريخية لمفهوم التخطيط

نشأ مفهوم التخطيط تحت مظلة نظرية كبرى يحكمها الأسلوب العلمي في التفكير، واستخدام عناصر وتقنيات الأسلوب العلمي في التفكير، واعتقد المخططون في مختلف المجالات (الاقتصادية، والتربوية) أنهم يخططون في عالم منظم، وينظرون إلى المؤسسة كمنظومة مغلقة، فكان يتم التخطيط للمؤسسات دون الأخذ في الاعتبار الأبعاد المجتمعية خارج المؤسسة، وفي الفترة من الثلاثينيات إلى الستينيات من القرن العشرين كان الاهتمام ينصب على الجانب الكمي، سواء ما يرتبط بزيادة الإنتاج وتقليل الكلفة، أو ما يرتبط بالأعداد والإحصاءات لما يدور في البيئة الداخلية للمؤسسة دون اكتراث لظروف وعوامل

البيئة الخارجية، بل أُعتبرت البيئة الخارجية أنها ساكنة وغير ديناميكية، على الرغم من مخالفة ذلك للحقيقة وللواقع (سلطان، 2010). علماً أن من الممكن للتخطيط لأي مؤسسة ان يتضمن البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة ويهتم بجوانب الكم والنوع معاً.

وتعددت تعريفات التخطيط وتنوعت، ومن هذه التعريفات ما يلي كأتمثلة: يعرفه غنيم (1999) بأنه " عملية تتبؤ مستقبلي حيث يحقق المخطط الخطوات الممكنة أو التي من الممكن أن تحدث في ظل ظروف معينة، حيث يقوم بوضع الخطط المناسبة " (ص8). كما عرفه اللوزي (2002) بأنه " عملية تتضمن تحديد مختلف الأهداف، والسياسات، والإجراءات، والبرامج، وطرق العمل، ومصادر التمويل، ومعرفة المشاكل المتوقعة، وطرق معالجتها" (ص92). ويستنتج من التعريفات السابقة بأن التخطيط " عملية تنظيمية لاختيار أفضل البدائل اعتماداً على تقدير الموارد، ومصادر التمويل، ومعرفة المشاكل المتوقعة، وطرق معالجتها".

1-2- نشأة التخطيط الإستراتيجي بشكل عام

في الربع الأخير من القرن العشرين بدأت المؤسسات تعيش في عصر يتميز باضطراب بيئي يتصف بالتغيير الجذري والمكثف والسريع، مما يؤكد التفاعل بين المؤسسة

والبيئة الخارجية بخلاف ما كان سائداً في الماضي، وظهرت الحاجة إلى تخطيط مختلف، تقوم نظريته ومبادئه على التعمق داخل المؤسسة ككل والوقوف على علاقات التفاعل والتأثير والتأثر بين المؤسسة وبيئتها الخارجية، فكان هذا الشكل الجديد من التخطيط، والذي أطلق عليه التخطيط الإستراتيجي (الزنفلي، 2012).

وأصل نشأة التخطيط الإستراتيجي كان في المجال العسكري حيث أتت كلمة إستراتيجية من الكلمة اليونانية إستراتيجيو، وهو المسؤول عن وضع وتنفيذ خطط كلية عالية المستوى لتحقيق هدف طويل المدى للفوز بالحرب. وهذا المسؤول لا يشارك بشكل مباشر في العمليات اليومية قصيرة المدى في إدارة الجيش للفوز في موقعة محددة، فهذه مسئولية القادة الأقل في الرتبة المسؤولين عن التقنيات، وهي مصطلح عسكري آخر يعنى " فن المناورة والتهيئة وإدارة القتال" (Candy & Gordon, 2011, p72)، وبدأ التوسع في استخدام مصطلح التخطيط الإستراتيجي في مجال الأعمال بعد الحرب العالمية الثانية وتحديداً، أثناء عقد الستينيات من القرن العشرين، حيث أصبح أداة إدارية معيارية في كل الشركات الكبيرة والعديد من الشركات الصغيرة.

وأصبح التخطيط الإستراتيجي موضوعاً للعديد من النظريات وأصبح متعدد الأنماط والأشكال، ودخل مصطلح التخطيط الإستراتيجي قطاعات الأعمال العامة في منتصف عقد الثمانينيات من القرن العشرين مع سيادة فلسفة السوق الحرة للفكر الإداري. بينما نشأ مصطلح التخطيط الإستراتيجي في قطاع التعليم بشكل مبكر بالولايات المتحدة في أواخر عقد السبعينيات من القرن العشرين على مستوى الجامعات والكليات، وظهر في أواخر عقد الثمانينيات من القرن العشرين في نظم تعليم الدول الأخرى كجزء من الإصلاحات الإدارية المتمركزة حول المدرسة واللامركزية، وتأخر ظهوره إلى عقد التسعينيات من القرن العشرين في نظم التعليم المركزية (الزنفلي، 2012).

1-3- شيوخ استخدام التخطيط الإستراتيجي

تزايدت الحاجة إلى التخطيط الإستراتيجي مع الألفية الجديدة؛ لأن البيئة الحالية للمؤسسات تتسم بديناميكية العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والتنافسية المؤثرة، وكذلك " تذبذب النمو المادي والبشري، وسرعة التطورات التكنولوجية، وتزايد حدة المنافسة مع ظهور التكتلات العالمية وظهور اتفاقيات التجارة الحرة وصعوبة حماية الأسواق الوطنية، فالأسواق مفتوحة، وهناك منافسون جدد يدخلون لمجالات الأعمال

من اتجاهات غير متوقعة " (غنوم، 2007، ص339). واستجابة للمنافسة العالمية المتزايدة في مجال المعرفة، " تطلب الأمر من كل دولة البحث في طبيعة المنافسة العالمية في قطاع التعليم العالي وقدرة مؤسساتها التعليمية على الإبداع، وتطوير خطط إستراتيجية للنهوض بأداء قطاع المعرفة والتعليم والابتكار من أجل تعزيز الإنتاجية للوصول إلى اقتصاد معرفة وطني رائد على مستوى العالم" (سلطان، 2010، ص28).

وفي هذا الصدد شاع استخدام مفهوم التخطيط الإستراتيجي بين الباحثين والمفكرين

ومن بين هذه التعريفات نذكر:

يعرف تريجو وزيمرمان (Tregoe & Zimmerman, 1980) التخطيط الإستراتيجي

بأنه " رؤية لوظيفة التنظيم في المستقبل، وهو إطار للخيارات التي تحدد مستقبل واتجاه

تنظيم معين" (p22)، واما بيترسون (Peterson, 1980) فيعرف التخطيط الإستراتيجي بأنه

"عملية مدروسة بشكل جيد تستطيع الجامعة من خلالها التعرف على وضعها الحالي

والمستقبلي المحتمل، ثم تطور بعد ذلك الإستراتيجيات والسياسات والاجراءات بهدف اختبار

وتنفيذ احداها او بعضها" (p30) . كما يعرف (الصرن 2002) بأنه "العملية التي يتم

بواسطتها تصور مستقبل المؤسسة، وعملية تطوير الاجراءات والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل" (ص299).

ويعرف (الخضري، 2005) التخطيط الإستراتيجي بأنه "ادارة الانشطة التي تحدد الخصائص المميزة للجامعة كمؤسسة تتميز عن غيرها من المؤسسات، سواء من حيث الرسالة الاساسية لهذه الجامعة أم من حيث الخدمات والجمهور الذي سوف تتعامل معه الجامعة، وكذلك عملية تخصيص الموارد، وادارة مفهوم المشاركة بين وحدات الاعمال الإستراتيجية التي تتبعها" (ص34). ويرى (القاضي، 2010) بأن التخطيط الإستراتيجي في مجال التعليم يتضمن " قرارات ذات أثر مستقبلي وعملية مستمرة ومتغيرة ذات فلسفة إدارية ونظام متكامل تهدف إلى تطوير العملية التعليمية" (ص22).

وبناء على ما سبق يعرف التخطيط الإستراتيجي بأنه " عملية مدروسة يتم من خلالها وضع تصور لمستقبل المؤسسة، من خلال وضع خطة متكاملة تراعي إمكانيات المؤسسة، وينتج عنها رؤية لجميع الاحتمالات والبدائل المستقبلية لترتيب الأولويات المحققة للأهداف بتصرفات عملية يمكن قياسها وسلوكيات منظمة تحتاج إلى مراقبة مستمرة ودعم لتحقيق الغاية منها".

وأسفر التخطيط الإستراتيجي عن ظهور عدة أمثلة رائدة على المستوى العالمي منها:
تجربة كوريا الجنوبية عام (2005) في التحول نحو الاقتصاد المعرفي حيث وضعت الدولة خطة تنفيذية لثلاث سنوات لتنفيذ إستراتيجية الاقتصاد القائم على المعرفة؛ وتكونت الخطة الإستراتيجية من 83 خطة عمل في خمسة مجالات رئيسة وهي: " البنية التحتية للمعلومات، تنمية الموارد البشرية، وضع أسس صناعة قائمة على المعرفة، العلوم والتقنية، والقضاء على الحاجز الرقمي"؛ ونتيجة لذلك قامت كوريا الجنوبية ببناء نفسها كمركز قوة صاعدة للاقتصاد القائم على المعرفة في فترة قصيرة (Dahlman & Anderson, 2009, p50).

ومثال آخر " إسبانيا التي تعد ثامن دولة اقتصادياً على المستوى العالمي عام 2008؛ بسبب اتباع خطة إستراتيجية هدفت إلى تحرير السوق وإصلاح اللوائح للخفض من تدخل الحكومات في السوق؛ مما مكنها من اجتذاب استثمارات محلية وأجنبية هائلة (Vardy, 2009). كذلك أسفر التخطيط الإستراتيجي عن ظهور عدة أمثلة رائدة عملية على المستوى العربي منها: فاعلية الخطة الإستراتيجية لجامعة تبوك في السعودية (2012-2016) في تحسين أداء الكليات العلمية بمقر الجامعة بتبوك وفروعها

بالمحافظات من خلال " تقديم تعليم نوعي قادر على المنافسة محلياً وعالمياً يتلاءم مع

متطلبات القرن الحادي والعشرين" (حمرون، 2018، ص391).

2- مواصفات التخطيط الإستراتيجي المتفق عليها علمياً وعالمياً

في ظل مستجدات وتحديات البيئة المعاصرة أصبح من الضروري على مؤسسات

الأعمال توفير متطلبات التخطيط الإستراتيجي، الذي يمكن المؤسسة من النظر للمستقبل

ليس كمجال يفرض عليها تهديدات يجب تفاديها، وإنما كمسار يدر فرصاً يمكن استثمارها

والنتطور من خلالها. وتتمثل مراحل التخطيط الإستراتيجي المتفق عليها علمياً وعالمياً فيما

يلي:

1. **تحديد رؤية المؤسسة:** وتعرف الرؤية بأنها "المسار المستقبلي للمؤسسة، الذي يحدد

الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات

والإمكانات التي تخطط لتنميتها" (المرسي ووجيه وابو بكر، 2002، ص87). فالرؤية هي

" التي تعكس المواقف والظروف، وتعطي انطباعاً عن الحالة المستقبلية المرغوبة، بحيث

تكون شاملة لجميع اعمال المؤسسة، محققة بذلك التنسيق والتفاعل بين هذه الاعمال،

وهكذا تستطيع ان تحكم وتضبط الوضع الراهن، وان تضمن المستقبل " (ادريس والغالبي،

2011، ص211).

2. **تحديد رسالة المؤسسة:** وتعرف الرسالة بأنها " وثيقة مكتوبة تمثل الاطار المميز

للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملياتها

وأسواقها، ويهدف بيان السبب الجوهري لوجود المؤسسة وهويتها وعملياتها

وممارسته(السالم، 2005). وترى الباحثة أن الرسالة تحدد كيفية وصول المؤسسة إلى

المكان الذي تطمح أن تكون فيه، كما تُحدّد الأهداف الأساسية الخاصة بتوفير الحاجات

اللازمة للعملاء وفريق العمل بينما تعطي الرؤية تصوّراً واضحاً عما ستكون عليه المؤسسة

في المستقبل؛ عن طريق الربط بين القيم والأهداف المطلوبة من العمل.

3. **التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية:** تعتمد هذه المرحلة على دراسة البيئة

الداخلية والخارجية للمؤسسة، من خلال تحديد العناصر الإستراتيجية فيها(نقاط القوة

والضعف، والفرص والمخاطر)، واستخدامها كمفتاح للتخطيط الإستراتيجي في المراحل

القادمة، وينقسم التحليل البيئي إلى قسمين:

(أ) **تحليل البيئة الداخلية:** وهي الامكانيات المادية والبشرية والمالية الحالية والمستقبلية التي

تملكها المؤسسة والتي تؤثر على أهداف وإستراتيجيات المؤسسة، حيث يهدف التحليل الداخلي إلى التعرف على نقاط القوة والضعف لديها، للإستفادة من الفرص وتجنب

المخاطر (Jimenez, 2013).

(ب) **تحليل البيئة الخارجية:** وهي المتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية

والتكنولوجية والقوى المنافسة، التي تؤثر على المؤسسات وتقع خارج حدودها ونطاق

رقابة الإدارة، ومن اجل السيطرة على المتغيرات البيئة الخارجية، يتوجب على المؤسسة

"إجراء تحليل للمتغيرات المذكورة أعلاه "وذلك لتوفير أكبر كمّ من المعلومات اللازمة

لتحديد الفرص والمخاطر الموجودة في بيئة المؤسسة الخارجية, (Placido & Cecil,

2014).

*** تحديد الأهداف:** في هذه المرحلة يتم وضع أهداف طويلة الأمد تبعاً لحجم العمليات في

المؤسسة، فكلما كانت الأهداف واقعية وتعبر بشكل حقيقي عن قوى ومتغيرات البيئة

الداخلية والخارجية للمؤسسة، كلما كانت فرص النجاح في التطبيق فعالة بشكل

أكبر (القطامين، 2002).

* **تطوير الإستراتيجية:** في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بتطوير مجموعة من البدائل، من خلال الاعتماد على المتغيرات الداخلية وما فيها من نقاط قوة وضعف، إضافة إلى المتغيرات الخارجية وما فيها من فرص وتهديدات قد تواجه المؤسسة، وتعد عملية تطوير الإستراتيجيات في غاية الأهمية، إذ تقوم بها الإدارة العليا في المؤسسة، وتتطلب الاستمرارية والاستجابة للمتغيرات البيئية المستجدة، كما يجب أن تتمتع الإستراتيجية المعتمدة بالمرونة لتعديل بعض أهدافها الرئيسة في حالة حدوث ظروف غير متوقعة، كما يجب أن تتم مراجعة الخطة الإستراتيجية سنوياً وتفتح طبقاً للمعلومات والمستجدات الجديدة، بما ينعكس على نجاح وفاعلية الخطة الإستراتيجية (بني حمدان وادريس، 2015).

* **تقييم واختيار الإستراتيجيات:** يتم في هذه المرحلة تقييم البدائل الإستراتيجية التي تم تطويرها واختيار الأنسب منها من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وتخصيص الميزانيات اللازمة لها. وتتأثر عملية اختيار الإستراتيجيات بالدور الذي تلعبه الإدارة العليا في المؤسسة، تبعاً لما يتناسب مع حاجات العاملين والمنتفعين من الخدمات، وأحياناً تخضع عملية اختيار البدائل الإستراتيجية لعوامل تتعلق بمقاومة

التغيير، إن تقييم واختيار البدائل الإستراتيجية المناسبة يعني مدى استجابة هذه الإستراتيجيات لتحقيق أهداف المؤسسة التي تم تحديدها ابتداءً من الرسالة التي تبنتها المؤسسة (ماهر، 2009).

* **تنفيذ الخطة:** وهي عملية وضع السياسات والخطط التي تمت صياغتها بعد إنهاء

المراحل السابقة موضع التنفيذ من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية المرتبطة

بها والإجراءات ذات الطابع التنفيذي (Mintzaberg, Quinn, & Ghoshal,)

(1998). وبالتالي أن تنفيذ الخطة يعني تحويلها من شكلها النظري إلى صورة تطبيقية

مع ضرورة توفير المدة الزمنية اللازمة لذلك ومع مراعاة الإمكانيات المتاحة للمؤسسة.

* **الرقابة الإستراتيجية:** تشير هذه المرحلة إلى عمليات السيطرة المستمرة على تطبيق

إستراتيجيات المؤسسة بصورة فعالة ومتميزة، والذي يساعد على تحقيق رسالة المؤسسة

والأهداف الإستراتيجية لها بدون هدر للموارد خاصة الموارد المادية، وتتمثل الرقابة

الإستراتيجية بثلاثة مستويات (القطامين، 2002):

(أ) الرقابة على المستوى الإستراتيجي: وتقوم على إحكام الرقابة على الاتجاه الإستراتيجي

العام للمؤسسة نحو المستقبل وعلاقتها مع المجتمع الذي تخدمه.

(ب) الرقابة على المستوى التكتيكي: وتقوم على الرقابة على تنفيذ الخطط الإستراتيجية

والتأكد من مطابقة الأداء مع الأهداف الموضوعة.

(ج) الرقابة على المستوى التشغيلي: وتقوم على إحكام الإجراءات الرقابية على النشاطات

والخطط قصيرة المدى.

2-1- تطور المنهجيات وأدواتها المستخدمة ونتائجها المحصلة على المستوى العالمي

تزايدت الحاجة لمنهجيات التخطيط الإستراتيجي مع ارتفاع مستويات التعقيد في أنماط

الحياة والتغيرات الاقتصادية والسياسية التي تعصف بالعالم، والتي تتضمن الحرص على

تركيز الطاقات والجهود في سبيل تحقيق الأهداف التي يتم تحديدها من خلال الخبراء وتفهم

الأوضاع الحالية والأهداف المستقبلية المرجوة والتي تتأثر بالمتغيرات الموجودة بالبيئة

الداخلية والخارجية للمؤسسة، وهي عملية مستمرة واقعية موجهة بالمتطلبات البيئية، وحاجات

السوق ورغبات واحتياجات أصحاب المصالح من المؤسسة، ويشارك فيها جميع العاملين

بالمؤسسة حتى تجد الخطة الإستراتيجية مساندة من الجميع، بدأً من الإدارة العليا، إلى

العاملين بالمؤسسة، والذين يتحملون مسؤولية التنفيذ والقيام بالأنشطة التي يتطلبها نجاح

الخطة (بني حمدان وادريس، 2015). وفي هذا الصدد يمكن التمييز بين ثلاثة أنماط

للتخطيط الإستراتيجي على النحو التالي (Egelston, 2012):

أ. التخطيط الدفاعي: يغلب على هذا النوع من التخطيط الاتجاه التكييفي مع معطيات

ومتغيرات البيئة الخارجية، وبالتالي يركز التخطيط الدفاعي على التوصل للحلول الملائمة

لمواجهة المشاكل القائمة. ويميل هذا النمط إلى أن يكون مركزاً أكثر من كونه شاملاً.

ب. التخطيط الريادي: يغلب على هذا النوع من التخطيط الاتجاه نحو كشف المستقبل

ومحاولة التعرف على المشكلات الكامنة قبل وقوعها والبحث عن الفرص الجديدة، ويميل

هذا النمط على أن يكون عاماً أكثر من كونه مركزاً.

ج. التخطيط التحليلي: يعتمد هذا النوع من التخطيط على المسح البيئي الموضوعي وما

يسفر عنه هذا المسح من معلومات ومؤشرات، ويتضمن هذا النوع البحث عن الفرص

الجديدة، وكذلك مواجهة المشكلات القائمة بالحلول الملائمة. ويميل هذا النمط إلى أن

يكون مركزاً وشاملاً في نفس الوقت.

ويتنوع إعداد الإستراتيجية وفقاً للآراء المختلفة بشأن النموذج الذي يمكن أن يعتمد

لهذا الغرض؛ حيث يعكس كل نموذج طبيعة المؤسسة ومسؤولية وضعها، وهناك العديد من

نماذج التخطيط الإستراتيجي سواء في مجال الأعمال أو في مجال التعليم منها نموذج هارفارد، ونموذج برايسون، ونموذج الرقابة الإدارية، ونموذج المدخل المتكامل لفعالية المؤسسة، ونموذج ستينر، ونموذج جودستن، ونموذج الإدارة الإستراتيجية وغير ذلك، ومن أهم هذه النماذج المتعددة ما يلي:

1. نموذج هارفارد: يعد هذا النموذج من أول النماذج التي طرحت في التخطيط الإستراتيجي،

وقد استفادت من مكوناته معظم النماذج، ويدعو النموذج إلى تحديد الموارد المتاحة للمؤسسة وتحديد أهدافها وسياساتها، ومن ثم المقارنة بين عوامل القوة والضعف في البيئة الخارجية وعوامل القوة والضعف في بيئتها الداخلية، ووفق هذا النموذج تبني الإستراتيجية على مرحلتين، الأولى مرحلة التوجه الإستراتيجي للمؤسسة، والثانية التنفيذ (الكرخي، 2009).

2. مصفوفة التحليل الرباعي (SWOT): تعد من أكثر الأدوات العلمية شيوعاً واستخداماً التي

تستخدم في تحليل البيئة الداخلية والخارجية لمختلف المؤسسات، وتعتمد على جوانب القوة والضعف للبيئة الداخلية، والفرص والتهديدات للبيئة الخارجية حيث تقوم مصفوفة التحليل الرباعي على تشخيص نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر في بيئة المؤسسة، ويستخدم

الكثير من الأدوات لجمع المعلومات مثل: العصف الذهني، والاستبانات (Andrews,

.(Boyne, Law, & Walker, 2012

3. نموذج التخطيط الإستراتيجي الأساسي: يتضمن مجموعة من الخطوات هي: تشخيص

أوضاع المؤسسة ثم تحديد الرسالة التي تصف المؤسسة وتبين أغراضها وحاجات

المستفيدين، وتحديد الأهداف التي يجب أن تتجز من أجل تحقيق الرسالة، ويتضمن تحديد

القضايا الرئيسة للمؤسسة، وتحديد سبل تحقيق كل هدف؛ أي وضع الأهداف الفرعية التي

تتلاءم مع طبيعة البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة، وتحديد الخطة التنفيذية والتي تتطلب

وضع البرامج التنفيذية لتحقيق كل هدف فرعي، والمتابعة وتحديث الإستراتيجية والتي تقضي

تعرف مدى تحقيق الأهداف خلال معايير توضع لهذا الغرض، وأن هذا النموذج تأخذ به

المؤسسات الصغيرة جداً غير الربحية، والتي لم تكن قد جربت التخطيط الإستراتيجي، وعادة

ما توضع خطة من هذا النوع من قبل القيادة العليا للمؤسسة (Jones, 1990).

وتعد تجربة (الولايات المتحدة الأمريكية) (U.S.A) في تطبيق برنامج تعليم (STEM)

من التجارب الرائدة في عام 2013، حيث نشرت وزارة التربية والتعليم الخطة الإستراتيجية

الفيدرالية لتعليم مناهج العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات (STEM) لخمس سنوات،

وهو مدخل دعت إليه هذه المناهج العلمية التي أصبحت فيها المهارات التطبيقية تعتبر إحدى المتطلبات الأساسية في الكثير من وظائف العلوم والتكنولوجيا، ثم استمر اتساع التعليم (STEM) ما بعد الثانوي من خلال برامج مثل برنامج الماجستير من جامعة ميريلاند، من المتوقع أن يزيد عدد وظائف (STEM) ليشمل 33% من جميع المهن بحلول عام 2020 وفقاً لإحصائية وزارة التعليم (الأمريكية) (جيان، 2015).

وتقدم المؤسسة العالمية للأرصاء الجوية مثلاً آخر على ممارسات جيدة تتمثل في خطتها الإستراتيجية القصيرة والموجزة، التي توفر للمؤسسة توجيهاً إستراتيجياً للفترة 2012-2015، استناداً إلى خمسة توجهات إستراتيجية تتناول ثلاثة احتياجات مجتمعية عالمية: تحسين حماية الحياة والممتلكات؛ والتخفيف من حدة الفقر والمحافظة على سبل العيش والنمو الاقتصادي؛ والاستخدام المستدام للموارد الطبيعية وتحسين نوعية البيئة، وبالاستناد إلى هذه الأهداف الرئيسية، أعدت المؤسسة وثيقة موجزة (أقل من 30 صفحة) وطويلة الأجل (عشر سنوات أو أكثر)، واستُكملت هذه الوثيقة بخطة تشغيلية وبخطة وميزانية تنفيذيتين للأمانة، فضلاً عن الرصد والتقييم، وخطوط الأساس، وأهداف الأداء التي تُستخدم لقياس مدى تحقيق النتائج (بينوماتا، 2012).

وهناك مثال آخر جامعة (وسكونسن ستاوت) في الولايات المتحدة الأمريكية، وهو من التجارب المعاصرة للتخطيط الإستراتيجي والجودة في التعليم العالي والتي طبقت معايير الجودة والنوعية، وتركز برامجها بشكل أساسي في العلوم الصناعية وعلوم الاقتصاد المنزلي، وتتضمن عملية التخطيط تطوير رسالة ورؤية وقيم الجامعة، كما تشمل عملية التحليل الإستراتيجي للوضع الراهن، وتقدم ثلاث مجموعات رئيسة (المجلس الاستشاري، لجنة التخطيط الإستراتيجي، دائرة الميزانية والتخطيط والتحليل) الدعم لنظام التخطيط الإستراتيجي، فالمجلس الاستشاري لرئيس الجامعة يقوم بالتنسيق بين التخطيط وتخصيص الموارد المالية وتطبيق خطط العمل المتفق عليها، كما أن هناك لجنة التخطيط الإستراتيجي التي تتألف من ستة عشر عضواً من بينهم ممثلون عن الهيئة التدريسية والموظفين والطلاب، واللجنة مسؤولة عن وضع خطط عملية قابلة للتطبيق، كما تدرس مؤشرات الأداء الإستراتيجي وتراقب تطبيق خطط العمل، أما المجموعة الثالثة فهي دائرة الميزانية والتخطيط والتحليل التي يعمل فيها ثمانية موظفين تشمل الوظائف المعنية بالأبحاث المؤسسية، وتحليل الموارد المالية والتطور السنوي للميزانية، والتطورات الرئيسية الطارئة على الميزانية ورأسمالها، وتعتمد الجامعة في تحديد ووضع التصور المستقبلي على تحليل الوضع الراهن

باستخدام منهجية مصفوفة التحليل الرباعي (SWOT)، كما تعتمد على التقارير ونتائج الاستطلاعات التي يوفرها برنامج (مالكولم بالدريدج) بتحديد مصادر القوة المؤسسية بشكل عام (ناصر، 2013).

2-2- تطور المنهجيات وأدواتها المستخدمة ونتائجها المحصلة على مستوى الدول

العربية

يعد التخطيط الإستراتيجي أداة تساعد المؤسسات على إدارة نموها واستمرارها وتطورها وبقائها، فالتخطيط الإستراتيجي جهد منظم هدفه اتخاذ قرارات اساسية مهمة، واجراءات تحدد ماهية المؤسسة، وماذا تفعل؟ ولماذا تفعل ذلك؟ من خلال التركيز نحو المستقبل. وبالتالي، هو عملية إستراتيجية تتضمن التهيؤ لأفضل الطرق استجابة للظروف البيئية التي تحيط بالمؤسسة، وان تكون اهداف المؤسسة ومصادرها واضحة، وان تكون ادارتها واعية للبيئة الديناميكية (ابو عايد، 2006).

2-2-1- إعداد خطة إستراتيجية مقترحة لكلية التربية بجامعة الملك خالد في السعودية

تم الاعتماد في بناء الخطة الإستراتيجية المقترحة لكلية التربية جامعة الملك خالد في

السعودية على نموذج التحليل الرباعي (SWOT)، ونموذج فيفر (Pfeiffer) حيث تم إنشاء

هيئة لضمان الجودة والاعتماد بالجامعة، وتشكيل فرق العمل من القيادات الجامعية والكليات وأعضاء هيئة التدريس للمشاركة في إعداد وتنفيذ الخطة الإستراتيجية بالجامعة والكلية، ونشر ثقافة الجودة والاعتماد ودور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الاعتماد للكلية من خلال الدورات التدريبية للعاملين بالكلية من أعضاء هيئة تدريس واداريين، واشتملت مرحلة تحديد العناصر الرئيسة للخطة الإستراتيجية على رؤية الكلية، ورسالة الكلية، والأهداف الإستراتيجية للكلية، ومرحلة التحليل البيئي لكلية التربية بجامعة الملك خالد أوضحت نتائج التحليل البيئي أن كلية التربية أمامها العديد من الفرص المتاحة والتي يمكن الاستفادة منها في تدعيم "المركز التنافسي" للكلية وتحقيق غاياتها وأهدافها الإستراتيجية، كما أن هناك مجموعة من التهديدات المحتملة والتي يتحتم على الكلية أن تحدد كيفية التعامل معها في سبيل تحقيقها لرسالتها وغاياتها، وتؤثر بشكل خاص على عملية إكساب الخريجين المهارات المهنية المطلوبة ويمكن إيجازها فيما يلي: التوجه المتزايد إلى التعليم العالي بالسعودية، والزيادة المستمرة والمتتالية في أعداد الطلاب الملتحقين بالكلية، عدم التوازن بين أعداد الخريجين من التخصصات المختلفة والاحتياجات الفعلية لسوق العمل، وهجرة العقول

والكفاءات العلمية من الكلية، ومرحلة وضع الخطة التنفيذية لتطبيق الخطة الإستراتيجية، ومرحلة المتابعة والتقييم للخطة (القحطاني والبحيري، 2014).

2-2-2- الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (2014- 2030) في مصر

أطلقت وزارة التربية والتعليم في مصر الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (2014- 2030)، وارتكزت عملية بناء الخطة على منهجية التفكير الإستراتيجي، وأدواته، حيث دأب فريق العمل على أن تخرج الخطة وقد استندت على ترسيخ مبدأ التكاملية والتوازن بين المدخلات من أجل إحداث التحسين والتطوير في مكونات نظام التعليم قبل الجامعي ككل، ومبدأ التشاركية، ومبدأ الواقعية والطموح المتزن، واعتماداً على المبادئ السابقة، فقد عملت جميعها كموجه رئيس لجميع مراحل بناء وتصميم الخطة الإستراتيجية، متضمنة في ذلك اختيار طريقة وآلية العمل، وفق الإطار الزمني المخطط لإنجاز تلك المهمة، وفيما يلي عرض لتلك المنهجية (أبو النصر، 2014):

أ-مرحلة التهيئة والاستعداد: تمت بلورة فكرة مشروع بناء إستراتيجية تطوير التعليم قبل الجامعي من خلال العديد من اللقاءات التي تمت مع قيادة الوزارة على مختلف المستويات، وقد طلبت الوزارة الدعم والتعاون الفني من الجهات الدولية العاملة في مجال التعليم، ثم

تحديد هدف المشروع في وضع إستراتيجية وطنية لتطوير التعليم قبل الجامعي ذات مدى

زمني يمتد حتى عام 2030.

ب- مرحلة صياغة الرؤية الإستراتيجية: وقد تمت من خلال ورش عمل شارك فيها قرابة

400 شخص يمثلون مختلف الفئات ذات العلاقة بالشأن التربوي على المستوى الرسمي

والشعبي، وقد نفذت عملية الصياغة من خلال الفعاليات التالية:

- تحليل الوضع الراهن، وعرضه على الشركاء، والمشاركين في ورش العمل: والهدف

ترسيخ الفهم العام لدى الشركاء والمشاركين بحالة التعليم في مصر، ووضوح الرؤية لديهم

بنقاط قوته، ونقاط ضعفه، والفرص المتاحة، والمبادرات الحالية، وكيفية الاستفادة منها.

- فعالية البناء الأولي لبرامج الخطة بتشكيل مجموعات عمل: عملت 17 مجموعة مختلفة

في ورش عمل آنية، من أجل إنجاز البرامج وفق إطار زمني معين.

- فعالية بناء التوقعات والإسقاطات المستقبلية للبرامج المختلفة: بناء نموذج للتحليل والتوقع

من أجل عمل الإسقاطات المستقبلية للمدخلات، وحساب المخرجات بنهاية الخطة، وعلى

مدى سنواتها حيث استعانت الوزارة بخبراء منظمة اليونيسكو لبناء ذلك النموذج.

- فعالية الصياغة النهائية للبرامج: تضمنت تلك المرحلة مراجعة المخرجات، ومدى ترابط

برامج الخطة مع بعضها البعض، ومدى إمكانية تحقق أهدافها، وحساب التوقعات

المختلفة، وذلك حتى تمكن القائمين على التنفيذ من تحقيق الكفاءة والفعالية المتوقعة.

ج- اهم الانجازات: احرزت الخطة العديد من الانجازات منها (أبو النصر، 2014): متابعة

إطلاق مبادرات في مجال إعداد وتأهيل المعلمين من خلال التنمية المهنية الشاملة

والمستدامة للمعلمين، وتحويل المناهج الدراسية إلى المناهج الإلكترونية، وتحسين البنية

التحتية في المدارس فقد تم بناء وتوسعة وتأثيث وتجهيز العشرات من المدارس، وإضافة

وحدات صحية لبعض المدارس، وتطوير وتقييم المناهج والكتب الدراسية للصفوف من

الأول إلى الرابع، ودمج الطلبة من ذوي الاحتياجات الخاصة في المدارس الحكومية،

وتزويد مدارسهم بالأدوات والأجهزة المساعدة لهم، وقامت الوزارة بتفعيل دور الرقابة الإدارية

والمالية على المؤسسات التابعة لها، ومازال العمل مستمر في الخطة الإستراتيجية للتعليم

قبل الجامعي (2014- 2030).

2-3- تطور المنهجيات وأدواتها المستخدمة ونتائجها المحصلة على مستوى دولة

الكويت

يعد التعليم العالي الرصيد الإستراتيجي لحركة التنمية في المجتمع وتوجيه فعالياته والمدخل الرئيس للوفاء باحتياجات التنمية الذاتية المستقلة؛ وذلك لكون الهوية الحضارية لأي مجتمع من المجتمعات تبنى على أساس الزيادة في هذا الرصيد الإستراتيجي وحسن توظيفه على المستوى المأمول، والنظر إلى الجامعة بوصفها قاطرة التنمية المجتمعية الشاملة المستدامة، والتي تعمل على تحسين نوعية الحياة للإنسان مادياً ومعنوياً، وتوفير شروط ومقومات حياته الكريمة، بما يمكنه من تحمل أعباء التنمية المستقلة (محمد، 2015).

2-3-1- الخطة الإستراتيجية لجامعة الكويت 2013-2017

تحدد الخطة الإستراتيجية لجامعة الكويت (2013-2017) إطار العمل وتنظم أولوياته من خلال ترجمة رؤية جامعة الكويت المستقبلية إلى مجموعة من الأهداف التنموية ومنها: (إعداد خريج ذو جودة عالية متميز علمياً، ومؤهل مهنيًا، رفع مستوى جودة البرامج التعليمية والمناهج الدراسية المقدمة ومواكبتها لاحتياجات سوق العمل، الارتقاء بالهيئة الأكاديمية لتحقيق التميز في مجالات التدريس، خلق بيئة أكاديمية توازن بين تنامي أعداد

الطلبة والطاقة الاستيعابية) من حيث الكم والزمن، وتمثل خارطة الطريق لجميع مراكز العمل والكليات داخل جامعة الكويت التي توضح عملية الانتقال من الوضع الراهن الى الوضع المأمول من خلال تنسيق موارد الجامعة المختلفة مع الاستفادة من الفرص المتاحة والتي تسمى بالتحليل الرباعي (SWOT)، وقد استندت منهجية التخطيط الإستراتيجي بجامعة الكويت على المراحل الآتية(جامعة الكويت، 2013):

1- مرحلة تحليل الوضع الراهن: دراسة تحليل الوضع الراهن بجامعة الكويت حيث تم مراسلة الكليات وجميع مراكز العمل بالجامعة لتحديد أهم المشاكل والعقبات التي تواجهها وعمل إحصائية توضح التوزيع النسبي لهذه المشاكل في الجامعة، مع وضع الحلول المقترحة من قبل مراكز العمل.

2- مرحلة إعداد الخطة الإستراتيجية للجامعة: وتتضمن إعداد الرسالة، والرؤية، والمحاور الرئيسية للخطة الإستراتيجية وهي: (مرحلة البكالوريوس، مرحلة الدراسات العليا، البحث العلمي، تنمية مهارات الطالب، خدمة المجتمع، الشؤون الادارية والمالية، المشاريع الانشائية)، والأهداف والغايات الإستراتيجية. وهذه المرحلة مهمة لتطوير الإجراءات وإمكانيات الجامعة المتاحة ونفعلها وإعادة ترتيب أولوياتها واستغلالها.

3- مرحلة التخطيط التنفيذي للكليات ومراكز العمل: وتتضمن آليات تنفيذ تحقق الأهداف

الكمية لخطة الجامعة، وتحديد الموارد البشرية والمالية اللازمة، وتحديد نسب الإنجاز المتوقعة خلال سنوات الخطة. وهذه المرحلة تترجم الإستراتيجية ضمن برنامج أولويات مناسب يراعي المصادر المتاحة لذلك، والربط بين الأهداف الموضوعية بالوسائل والإجراءات المناسبة مثل تصميم وتنفيذ وتشغيل مدينة صباح السالم الجامعية.

4- مرحلة المتابعة: تتضمن تحديد مؤشرات للتقييم ومتابعة التقدم في تحقيق أهداف الخطة،

وجمع نسب الإنجاز الفعلية للجهات المعنية ومقارنتها بنسب الإنجاز المستهدفة بالخطة. وفي السياق ذاته احرزت الخطة الإستراتيجية لجامعة الكويت (2013-2017) العديد من الانجازات ولكنها اخفقت في البعض حيث أشارت نتائج دراسة الديهان وعبابنة (2018) إلى أن درجة فاعلية الخطة الإستراتيجية لجامعة الكويت (2013-2017) التي قدرها أعضاء هيئة التدريس فيها كانت بدرجة متوسطة في جميع مجالات الخطة (تعليم البكالوريوس، تعليم الدراسات العليا، البحث العلمي، تنمية مهارات الطالب، خدمة المجتمع). ويفسر الديهان وعبابنة (2018) سبب ظهور نتيجة درجة متوسطة في جميع مجالات الخطة يعود ذلك إلى أن الخطة الاستراتيجية للجامعة لم تكتمل بعد، مما يعني احتمالية

زيادة موافقة أعضاء هيئة التدريس عند اكتمالها بالمزيد بالتطبيق، كما أشارت النتائج إلى أن أكثر مجالات الخطة الإستراتيجية لجامعة الكويت (2013-2017) فاعليةً هي خدمة المجتمع؛ بمتوسط حسابي (3.38)، وأقلها البحث العلمي؛ بمتوسط حسابي (2.89). وهذه الدراسة تم تنفيذها بعد مرور أكثر من نصف فترة تنفيذ جامعة الكويت لخطتها الاستراتيجية (2013-2017) لذا لم تكن هناك وضوح كافٍ لدى عينة الدراسة بالمعايير ومؤشرات الأداء للحكم على الخطة، ويمكن أن يرجع ذلك إلى تغليب الجانب الوصفي في الصياغة على الجانب الكمي الذي يسهل قياسه.

والجدير بالذكر عند مقارنة التعليم والبحث العلمي في الكويت بغيره من الدول العالمية والإقليمية، فذلك يعد كمؤشر من المؤشرات الواضحة للتفكير في الميزة التنافسية والجودة النوعية والكمية وعلاقتها سواءً بالفشل أو النجاح بالتخطيط الإستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي، كونها المسؤولة عن تحسين نتائج الإبداع والتميز والتنمية الاقتصادية المستدامة وبرنامج التعليم المستمر كإعداد وتنظيم عقد برامج الدبلومات التدريبية وتسويقها، حيث أشار تقرير التنمية البشرية بأن دولة الكويت احتلت المرتبة السادسة والأربعين في مؤشرات التنمية البشرية، والتي جاءت في المرتبة الخامسة بين دول مجلس التعاون لدول الخليج العربي بعد

قطر والمملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة ومملكة البحرين. وتتفق الكويت ما نسبته (3.8%) من إجمالي الناتج المحلي للدولة على التعليم، كما حلت الكويت في المرتبة الواحدة والأربعين في مؤشر التنافسية العالمية وهو تقرير سنوي يصدر عن المنتدى الاقتصادي العالمي حسب إحصائية العام 2015/2014 حيث يعتبر التصنيف الخامس بين سبع دول بمؤشر واضح لوجود خلل ما في الميزة التنافسية ومخرجات التعليم ونوعيته (جريدة الجريدة، 2014، فقرة 5).

مر التعليم في الكويت بمرحلتين الأولى تمثلت بالفترة ما قبل التعليم النظامي وهي التعليم بواسطة الكتاتيب، والثانية تمثلت بالمدارس النظامية ويرجع تاريخ أولى المدارس النظامية إلى عام 1911 حيث أنشئت أول مدرسة نظامية وهي المدرسة المباركية فكانت النواة التي بني عليها التعليم في الكويت، وبعد إنشاء المدرسة المباركية تطور التعليم بشكل ملحوظ وانتشرت المدارس في جميع مناطق الكويت، وفي عام (1942) تم تطبيق النظام الثانوي لأول مرة حيث يتألف النظام التعليمي في دولة الكويت من أربع مراحل هي: رياض الاطفال مدتها سنتان، والمرحلة الابتدائية مدتها أربع سنوات، والمرحلة المتوسطة مدتها أربع سنوات، والمرحلة الثانوية مدتها أربع سنوات. والجدير بالذكر أن السلم التعليمي هذا لم يطرأ

عليه أي تعديل حتى الفصل الدراسي (2005/2004) ليصبح: مرحلة رياض الاطفال، مدتها سنتان، وهي مرحلة اختيارية للأطفال الذين أعمارهم من (4-6) سنوات، والمرحلة الابتدائية التي تمتد لمدة خمس سنوات من الصف الأول الابتدائي إلى الصف الخامس الابتدائي، والمرحلة المتوسطة التي تمتد لمدة أربع سنوات من الصف السادس إلى الصف التاسع، والمرحلة الثانوية التي تمتد لمدة ثلاث سنوات من الصف العاشر إلى الصف الثاني عشر، وهذا النظام التعليمي معمول به في أغلب الدول العربية.

2-3-2 - خطة إستراتيجية للمشاريع الإنمائية لوزارة التربية (2015-2017)

قامت وزارة التربية في دولة الكويت بالتعاون مع الأمانة العامة للتخطيط والتنمية بإعداد خطة إستراتيجية للمشاريع الإنمائية للسنوات (2015/2016-2016/2017) شملت جميع الفئات المختلفة في التربية لتكون منظومة متكاملة في العملية التربوية ومكملة لمشاريع وزارات الدولة الأخرى من خلال تهيئة الفرص المناسبة لمساعدة المتعلمين على النمو الشامل المتكامل روحياً وعقلياً واجتماعياً ونفسياً وجسماً. وتجر الإشارة أن الخطة تضم سبعة مشاريع تربوية هي (إدارة التخطيط، 2015):

أ- مشروع تطوير المناهج الدراسية الذي يهدف الى رفع مستوى النظام التعليمي وتعزيز القيم

الوطنية عن طريق تطوير المناهج الدراسية في جميع مجالاتها وشكلها ومضمونها.

ب- مشروع تعزيز القيم الإيجابية المستمدة من الشريعة الإسلامية وتأصيلها وبخاصة قيم

ومفاهيم المواطنة المرتبطة بالديموقراطية والحرية وسيادة القانون والتسامح وقبول الآخر.

ت- مشروع تنفيذ مشروعات تطوير التجهيزات المدرسية بالتعليم العام من خلال تزويد المدارس

بأحدث الأجهزة والتقنيات التربوية وإنشاء قناة فضائية تعليمية.

ث- مشروع تطبيق الإستراتيجية الوطنية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في العملية التعليمية

بالتعليم العام وتطوير مشروعات الحكومة الإلكترونية في الأعمال الإدارية.

ج- مشروع الإدارة المتكاملة لمنظومة البيئة التعليمية في جميع مرافق الوزارة وذلك للمساهمة

في رفع مستوى الأداء في جميع مجالات الأعمال، والوظائف المتعلقة بالعملية التعليمية

مثل الربط بين ادارة الخدمات وادارات الصيانة والمنشآت، وايضاً ادارة تقنية المعلومات

لدعم قطاع التعليم العام.

ح- مشروع تطوير الإدارات التربوية والمدرسية وتحقيق التنمية المهنية للقياديين والعاملين بالتعليم العام وجميع أنواع التعليم الأخرى، وتستهدف الإدارات المدرسية مثل برنامج التنمية المهنية.

خ- المشاريع الإنشائية لوزارة التربية فهي مشروع إنشاء مراكز التدريب في المناطق التعليمية ومشروع تنفيذ حمامات السباحة، ومشروع تنفيذ صالات رياضية حيث تم تنفيذها جميعاً.

2-3-3 سمات الخطة الإستراتيجية في مجال التعليم

ويبين الجارحي (2011: 14-16) أن من أهم سمات الخطة الإستراتيجية في مجال

التعليم ما يلي:

1. المرونة: تتميز الخطة الإستراتيجية بإمكانية التعديل اثناء فترة التطبيق، فهي تتميز

بالمرونة وقابليتها للتغيير والتجديد بالإضافة والحذف تبعاً للظروف والمستجدات، بل ان

وجود خطة إستراتيجية من مواطن القوة في حالة الازمات، فتحليل الوضع الراهن

موجود، والمؤسسات تعرف مواطن القوة لديها، ويمكنها وبسرعة الإستفادة منها للتغلب

على الازمات.

2. الشمولية: فهي تراعي كل جوانب العملية التعليمية، ففي الخطة يجب ان يكون هناك

تنمية مستدامة للمعلمين، بالتالي يصب في صالح الطلبة، وفيها تنمية لكل جوانب

المتعلم، وكل ذلك في ظل مشاركة مجتمعية فعالة من خلال مجالس التطوير التربوي،

كما ان الخطة الإستراتيجية تشمل الداء والدواء، فهي كما تشمل نقاط الضعف، فهي

تشمل ايضاً برامج علاجية لنقاط الضعف والتهديدات، كما أنها تشمل الاستغلال الأمثل

لنقاط القوة والفرص الموجودة في المؤسسة التعليمية.

3. الواقعية: ان كل اهداف الخطة الإستراتيجية يجب ان تكون واقعية وممكنة التحقيق، فلو

كانت احدى إستراتيجيات الخطة تتطلب امكانيات مادية عالية يتم البحث عن تأمين

التمويل اللازم بطريقة إستراتيجية، ولو كانت الإستراتيجية من صميم الهدف وتؤثر على

الهدف يلغى الهدف الاجرائي، أو يتم وضع هدف آخر يتغلب على فجوة الأداء ويحتاج

لإمكانيات مادية أقل.

4. مستمرة: ان الخطة الإستراتيجية مستمرة، فهي تنمي قدرات المتعلم، من مرحلة لأخرى،

حتى انها مستمرة حتى في حالة تغير القيادة الجامعية.

5. ملزمة: تتميز الخطة الإستراتيجية بالإلزام، لأن المجتمع الجامعي كله شارك في

إعدادها، وكل فرد له دور فيها.

2-3-4- مزايا التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي

يوضح شنودة (2011) مزايا التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي والتي

تتلخص كالتالي:

أ- التخطيط الإستراتيجي يقدم حلولاً للمشكلات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي لتطوير

ادائها المؤسسي والأكاديمي، مثل عدم التكيف مع المتغيرات البيئية ومجال سوق العمل،

وقلة الموارد، وزيادة الطلب على التعليم العالي.

ب- يساعد استخدام التخطيط الإستراتيجي في ترجمة الاهداف المستقبلية إلى واقع، ويسهم في

صناعه القرار الإستراتيجي واتخاذها في إطار من التعاون والتنسيق والتفكير الإستراتيجي.

ت- التخطيط الإستراتيجي يدرس بيئة مؤسسات التعليم العالي ويحللها، ويتقصى المتغيرات

التي يمكن ان تؤثر في البيئة والتحديات التي تواجهها، وتوقعات المستقبل التي تساعدنا

على تحقيق اهدافها في إطار أفضل، حيث يمتلك خاصية استشراف المستقبل.

ث- ان التخطيط الإستراتيجي يتحرك لتطوير الاداء المؤسسي والأكاديمي النوعي لمؤسسات التعليم العالي وفق إطار زمني معلوم يتراوح ما بين 5 الى 10 سنوات، وينتهي بخطة إستراتيجية تتضمن عدداً من الخطط الاجرائية والتنفيذية، وهنا تظهر مرونة التخطيط الإستراتيجي وحركاته، كما انه يسير وفقاً لعملية معلنة تستهدف تحقيق المهام والغايات طويلة الأجل للنظام التربوي.

ج- يركز التخطيط الإستراتيجي على الفاعلية أكثر من تركيزه على الكفاءة.

2-3-5- أسباب الحاجة إلى التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي:

وتشير الحريري (2007) إلى أن اسباب الحاجة إلى التخطيط الإستراتيجي في

مؤسسات التعليم العالي تتبع من عوامل متعددة، والتي تتمثل بما يلي:

1. الزيادة السكانية وما أدت اليه من ارتفاع الطلب وزيادة رغبة المجتمعات في التعليم بكافة

أنواعه المختلفة، لكونه مبرراً لإحداث التغييرات الجديدة وتحقيق التنمية الشاملة والتقدم.

2. التكلفة المادية العالية التي يتطلبها التعليم الجامعي.

3. التغير في التراكيب المهنية والوظائف وما يتطلبه ذلك من مهارات مختلفة في المهن

والخبرات اللازمة لمسايرة التطورات ونتائجها التي تترتب عليها.

4. العولمة الاقتصادية: من خلال الاختلافات بين الأفراد والمجتمعات، والفروق الفردية،

والتحول من العصر الصناعي إلى العصر المعلوماتي والمعرفي، وتزايد المجتمعات

التنافسية.

5. تزايد وتسارع الانظمة: من خلال التهيئة لمهنة التعليم، والاهتمام بتطوير المناهج،

ومواكبة إعداد المدرسين، بالإضافة الى تشجيع الرغبة في مشاركة أفراد المجتمع في

العملية التربوية.

6. ازدياد الاهتمام بالمؤسسة التعليمية وتعاضم الضغط المجتمعي عليها: وذلك من خلال

تزايد المطالبة بالاهتمام بالنوعية والجودة (الكيف وليس الكم)، وتذبذب دعم المجتمع

للتعليم بين الإقدام والإحجام، وتزايد المواضيع الجدلية والخلافية المحيطة بالإدارة

التعليمية وتطبيقاتها.

2-3-6- مهارات القائمين على التخطيط الإستراتيجي:

لا بد أن يتمتع الفريق القائم على صياغة وبناء الإستراتيجية في الجامعة بمهارات

وهذه المهارات كما وضحتها نجم (2004) هي:

1. امتلاك الاساليب والأدوات مثل اسلوب تحديد جوانب القوة والضعف والفرص والمخاطر.

2. القدرة على التفكير الإستراتيجي، التي يتم من خلالها تحويل الرؤية في العمل الى حقيقة،

عن طريق تطوير القدرات في مجال عمل الفريق، وحل المشكلات والتفكير النقدي.

3. شمول التركيز الإستراتيجي لجميع جوانب نشاط المؤسسة، والعناصر الرئيسية في

الخطة، كعمليات ما قبل الخطة، والتشخيص وبناء الرؤية والرسالة، وتحديد الاهداف

العامة.

4. معرفه مراحل إعداد الخطة الإستراتيجية، كمرحلة الاعداد ومرحلة الاقرار، ومرحلة

التنفيذ، ومرحلة المتابعة لتنفيذ مسارات الخطة الإستراتيجية.

5. معرفة المعوقات التي قد تواجه عملية التخطيط الإستراتيجي لوضع الحلول والمقترحات

المناسبة للتغلب عليها.

2-3-7- القيادة التربوية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي:

تمثل القيادة التربوية المحور الأساسي الذي ترتكز عليه كافة النشاطات التعليمية،

وتقوم الإدارة العليا بدورها في تنفيذ التخطيط الاستراتيجي الذي يحدث تغييراً نوعياً في

المؤسسات التعليمية على المدى البعيد بهدف الارتقاء بالأداء وتحسين العمليات والمخرجات

بأقل وقت وجهد وامكانيات، وذلك من خلال صياغة أهداف واضحة ومحددة، والقائد

الاستراتيجي يتمتع بتفكير استراتيجي، فهو لديه المقدرة على صياغة العديد من الأهداف

الابتكارية، ولديه البصيرة ليدرك المشكلات، وكذلك هو قادر على تحديد الرؤية والرسالة للمؤسسة التعليمية بدقة فهو يدرك ماذا يريد في المستقبل، والتفكير الاستراتيجي جوهر عمله، ويسعى إلى مواجهة المخاطر وتقييمها والعمل على تفاديها استناداً إلى معايير استراتيجية يضعها في الأهداف العامة (العربي، 2010).

وأشار ابراهيم وصالح (2019) إلى تشجيع المديرين على تخصيص وقت للتخطيط الاستراتيجي، وربط أداء المدير مع استشاري ذي فكر استراتيجي، وتوضيح رسالة المؤسسة التربوية وأهدافها من قبل المدير لجميع العاملين وتوجيههم إلى دمجها في استراتيجياتهم الخاصة، والقيام بمكافأة المديرين القادرين على حل المشكلات بما يعود بالفائدة على المؤسسة على المدى الطويل، وتعليمهم ما هو التفكير الاستراتيجي من خلال طرحهم لتساؤلات متى ولماذا وذلك بهدف تعزيز المنظور المستقبلي لديهم، وتشجيعهم على عقد الاجتماعات مع العاملين لتقييم الخطط ومدى تنفيذها.

أن للقيادة الاستراتيجية دور بالغ الأهمية في بناء المؤسسات التعليمية وتحقيق الإستدامة وتحقيق رؤيتها ورسالتها وذلك بالاستفادة من مقدرات القائد الاستراتيجي ومهاراته، فضلاً عن دورها في إحداث التغيير المنشود الذي يتطلب امتلاك المؤسسة مجموعة من المعايير وأهمها معايير اختيار القائد الاستراتيجي (عبد الرحيم، 2019). كما تكمن أهمية

القيادة الاستراتيجية في صياغة الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة التربوية وما ينبثق عنها من قرارات استراتيجية ومواجهة المعوقات البيئية، والتمسك بالقيم الأخلاقية، وتطوير الأفراد باعتبارهم أهم مورد لتحقيق الميزة التنافسية المؤسسية، وإعداد القادة الاستراتيجيين وتوفير الدعم لهم (Bass, 2007).

من هنا سارعت القيادات التربوية على كافة المستويات إلى تبني منهج التخطيط الاستراتيجي؛ نظراً لما يحققه من نتائج هامة على مستوى مؤسسات التعليم، فهو يتيح الفرصة أمام كافة المستويات الإدارية العليا والمتوسطة والدنيا للمشاركة في التخطيط والتنفيذ والتقويم للخطط الاستراتيجية، ما يساهم في تحسينها، ويخلق الحس بالمسؤولية والانتماء والالتزام لدى الأفراد اتجاهها، كما أن التخطيط الاستراتيجي يتضمن أهدافاً وغايات محددة وقابلة للقياس، واستراتيجيات عمل وتحديد معايير من أجل المساءلة والمحاسبة، خاصة من قبل هيئات مراقبة الجودة والاعتماد (Brewer, 2003).

وبناءً على ما سبق فإن التخطيط الإستراتيجي يعد مطلباً لتحقيق التنمية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي بل من أهم مستلزماتها ومنطلقاتها لكونها تعتمد على التفكير الاستباقي والإستراتيجي التي من خلالها تتمكن المؤسسة وضع رؤيتها ورسالتها وأهدافها ضمن إطار وفكر مستدام يخدم كل أبعاد التنمية المستدامة.

خلاصة

أصبح التخطيط صفة من صفات الحياة المتطورة والمعاصرة بشكل كبير، ولا توجد دولة إلا وتحاول قدر المستطاع للوصول إلى مستقبل أفضل، إلا وتضع التخطيط سياسة لها تسير على طريق مناسب وتستفيد منه، ويمارس الإنسان التخطيط في مختلف جوانب حياته. وتعدد التعريفات لمصطلح التخطيط الإستراتيجي إلا أنها تعبر عن طريقة تنتقل بالمؤسسة إلى وضع أفضل بالمستقبل من خلال عملية وضع رؤية مستقبلية بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تتعلق بتحقيق غاياتها وأهدافها النهائية بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية التي تسمح للمؤسسة بتحقيق التنمية المستدامة.

وللتخطيط الإستراتيجي مراحل عديدة متفق عليها علمياً وعالمياً تبدأ بوضع الرؤية ثم مرحلة الرسالة إلى تحليل البيئة الداخلية والخارجية ثم تحديد الأهداف وبعد ذلك تقييم واختيار الطرائق المناسبة ثم تنفيذ الخطة وأخيراً الرقابة على التنفيذ للخطة.

إن إعداد الإستراتيجية يختلف تبعاً أو وفقاً للآراء المختلفة بشأن النموذج الذي يمكن أن يعتمد لهذا الغرض؛ حيث يعكس كل نموذج طبيعة المؤسسة ومسؤولية وضعها، وهناك العديد من نماذج التخطيط الإستراتيجي منها نموذج هارفارد، ونموذج برايسون، ومصنوفة

التحليل الرباعي (SWOT)، ونموذج ستينر، ومن الامثلة عالمياً التخطيط الإستراتيجي لجامعة وسكونسن ستاوت في الولايات المتحدة الأمريكية، وعربياً الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (2014- 2030) في مصر، ومحلياً الخطة الإستراتيجية لجامعة الكويت 2013-2017. وتجدر الاشارة أن التخطيط الإستراتيجي يركز على الفاعلية أكثر من تركيزه على الكفاءة بالرغم من أن الكفاءة والفاعلية مرتبطان مع بعضهما إلا أن الكفاءة تعني محاولة الوصول إلى الهدف بأقل تكلفة ووقت وجهد، أما الفاعلية فتعني الوصول إلى الهدف المطلوب.

الفصل الثالث

مفهوم التنمية البشرية المستدامة
وعلاقته بالتخطيط الإستراتيجي

الفصل الثالث

مفهوم التنمية البشرية المستدامة وعلاقته بالتخطيط الإستراتيجي

- مقدمة 136
- 1- نشأة وتطور مفهوم التنمية البشرية المستدامة 137
- 1-1- الخلفية التاريخية 137
- 1-2- نشأة مفهوم التنمية البشرية المستدامة 138
- 1-3-1- شيوع استخدام مفهوم التنمية البشرية المستدامة 140
- 1-3-1- خطة التنمية الخمسية لدولة الكويت (2009--2014) 142
- 1-3-1-2- أبعاد التنمية المستدامة 142
- 2- ملامح العلاقة ما بين التنمية البشرية المستدامة والتخطيط الإستراتيجي 143
- 2-1- حاجات وأهداف التنمية البشرية المستدامة على المستوى الاجتماعي 145
- 2-2- حاجات وأهداف التنمية البشرية المستدامة على المستوى التربوي - التعليمي ككل 148
- 2-3- حاجات وأهداف التنمية البشرية المستدامة على مستوى التعليم العالي 151
- 2-4- دور التخطيط الإستراتيجي كمنهجيات وأدوات في تحقيق أهداف التنمية البشرية المستدامة المطلوبة إجتماعياً .. 154
- خلاصة 157

الفصل الثالث

مفهوم التنمية البشرية المستدامة وعلاقته بالتخطيط الإستراتيجي

مقدمة

تعد التنمية بأنواعها عملية ديناميكية مستمرة وتشمل جميع الاتجاهات، فهي كعملية تهدف إلى تعديل الأدوار والمراكز وتحريك الإمكانيات المتعددة الجوانب بعد رصدها وتوجيهها نحو تحقيق هدف التغيير في المعطيات الفكرية والقيمية وبناء دعائم الدولة العصرية، وذلك من خلال تكافل القوى البشرية لترجمة الخطط العلمية التنموية إلى مشروعات فاعلة تؤدي مخرجاتها إلى إحداث التغييرات المطلوبة.

وتمثل التنمية المستدامة، فرصة جديدة لنوعية النمو الاقتصادي وكيفية توزيع منافعه على طبقات المجتمع كافة، وتهدف إلى الرقي بالوضع الإنساني نحو الرفاه والاستقرار والتطور، بما يتوافق مع احتياجاته، وامكانياته الاقتصادية، والتنمية المستدامة تفرض نفسها كمفهوم عملي للمشاكل المتعددة التي تتحدى البشرية إذ إنها تسمح بتقييم المخاطر ونشر الوعي وتوجيه العمل السياسي على المستويات المحلية والإقليمية والدولية (حداد، 2006).

1-نشأة وتطور التنمية البشرية المستدامة

1-1-الخلفية التاريخية

منذ بداية ثمانينات القرن الماضي بدأ العالم يصحو على ضجيج العديد من المشكلات البيئية الخطيرة التي باتت تهدد أشكال الحياة فوق كوكب الارض، وكان هذا طبيعياً في ظل إهمال التنمية للجوانب البيئية طوال القرن العشرين، فكان لا بد من إيجاد فلسفة تنموية جديدة تساعد في التغلب على هذه المشكلات، وتمخضت الجهود الدولية عن مفهوم جديد للتنمية عرف باسم التنمية المستدامة، وكان هذا المفهوم قد تبلور لأول مرة في تقرير اللجنة العالمية للبيئة والتنمية الذي يحمل عنوان مستقبلنا المشترك ونشر لأول مرة عام 1987(غنيم، وابو زنت، 2006)، حيث عرفت التنمية المستدامة لأول مرة على أنها: " تلك التنمية التي تلبي احتياجات الحاضر دون الإخلال بقدرة الأجيال المقبلة على تلبية احتياجاتهم" (Egelston, 2012, p83).

وتضمنت رؤية الكويت لعام 2035 خطة للتنمية اشتملت على خمس أهداف إستراتيجية، فكان الهدف الإستراتيجي الثالث هو "دعم التنمية البشرية والمجتمعية لما تمثله من أولوية حاكمة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والمعرفية في الكويت لارتباطها ببناء

الإنسان الكويتي ومكوناته وولائه، وانصهاره في بوتقة المجتمع الواحد" خطة التنمية الخمسية لدولة الكويت (2009-2010 إلى 2013-2014). واندراج تحتها سياسات التنمية البشرية والمجتمعية مثل: التركيبة السكانية، سوق العمل والتشغيل، التعليم العام، التعليم العالي، البحث العلمي، الشؤون الصحية، البيئة الطبيعية، الرعاية والتنمية الاجتماعية، شؤون المرأة والشباب، الرعاية السكنية (مجلس الأمة الكويتي، 2017).

1-2- نشأة مفهوم التنمية البشرية المستدامة

يعود ظهور مصطلح التنمية المستدامة لأول مرة في منشور أصدره الاتحاد الدولي من أجل حماية البيئة سنة 1980، لكن تداوله على نطاق واسع لم يحصل إلا بعد أن أُعيد استخدامه في تقرير "مستقبلنا المشترك" المعروف باسم "تقرير برونتلاند"، والذي صدر 1987 عن اللجنة العالمية للبيئة والتنمية التابعة لمنظمة الأمم المتحدة.

ويعرف كل من لانسو وبون وسلوب ودام مايرس & Lansu, Boon, Sloep

(Dam-Mieras, 2010) التنمية المستدامة بأنها " التنمية التي تلبي حاجات الجيل

الحالي، دون المساس بمصلحة الأجيال القادمة من أجل تلبية احتياجاتها"، فيما عرّفها

حسناء (Hasna, 2007) بأنها "العملية التي تتناول تطور جميع جوانب الحياة المؤثرة على

قوت الإنسان، مما يعني حل النزاع بين مختلف الأهداف التنافسية، والسعي في الوقت نفسه

للازدهار الاقتصادي والبيئي وتحقيق العدالة الاجتماعية " (ص42).

و عرف النبر (2007) التنمية المستدامة بأنها " مجموعة من الوسائل والطرق لخلق

نمو اقتصادي يحافظ على البيئة ويقلل من مستويات الفقر دون ان يدمر المصادر الطبيعية

وقدرتها في تلبية احتياجات الجيل الحالي دون استنزاف حاجات الأجيال القادمة" (ص51)،

وأما عبد القادر (2014) فيعرف التنمية المستدامة بأنها " التنمية التي تلبى احتياجات البشر

في الوقت الحالي دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تحقيق أهدافها، وتركز على النمو

الاقتصادي المتكامل المستدام والإشراف البيئي والمسؤولية الاجتماعية " (ص143).

وتبيّن هذه المعطيات "أن التنمية المستدامة يمكن أن تكون تنمية بشرية مستدامة إذا

أهتمت بتوسيع خيارات البشر وتحسين حالهم اليوم مع مراعاة المستقبل، ولن تكون التنمية

مستدامة إلا إذا أخذت بعين الاعتبار احتياجات الأجيال القادمة، فالاستدامة في مفهوم

التنمية تعني الامتداد والاستمرارية عبر الأجيال، أي أنها تعني أن الجيل الحالي يجب أن

يترك للأجيال القادمة مخزوناً كافياً من الموارد الطبيعية، والمعرفية، وبيئة غير مدمرة، وغير

ملوثة، بحيث تتمكن الأجيال من الاستمرار في التنمية والاستفادة من مصادرها المختلفة"،

ولو حاولنا الاستفادة من مجمل هذه المعطيات لكان من الممكن لنا تعريف التنمية المستدامة بأنها عملية تطوير تهدف إلى توفير احتياجات حالية ومستقبلية تعتمد على الموارد الطبيعية (البشرية والمادية) دون استنزافها.

1-3- شيوخ استخدام مفهوم التنمية البشرية المستدامة

تسعى التنمية المستدامة إلى تحسين نوعية حياة الإنسان، ولكن ليس على حساب البيئة، وهي بذلك لا تخرج عن كونها عملية استخدام الموارد الطبيعية بطريقة عقلانية بحيث لا يتجاوز هذا الاستخدام معدلات تجدها الطبيعية وبخاصة الموارد غير المتجددة، أما الموارد المتجددة فيجب الترشيد في استخدامها الى جانب البحث عن بدائل للإبقاء عليها فترة أطول (غنيم وابو زنط، 2006).

وكثير من الناس بمن فيهم بعض المتخصصين والباحثين يفترض أن التنمية المستدامة ظهرت كرد فعل للمشكلات البيئية الكثيرة والخطيرة التي بدأ العالم يواجهها نتيجة سياسات وإستراتيجيات التنمية المطبقة، ومع أن هذا إلى حد ما صحيح ويشكل جزءاً من مفهوم التنمية المستدامة إلا أنه لا يعكس محتوى المفهوم كاملاً فالأوضاع البيئية في أي منطقة ليست فقط نتائج ولا يمكن التعامل معها كذلك بمعزل عن أسبابها الاقتصادية

والاجتماعية، ولذلك كشفت التنمية المستدامة ممثلة بما تطرحه وتعالجه من قضايا بيئية قائمة في أنحاء العالم عن خلل كبير في السياسات والإستراتيجيات التنموية المطبقة وفي كل القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والعمرانية ودون استثناء، وأصبحت هذه المشكلات البيئية أسباباً رئيسية، وهذا ما تؤكدته اللجنة العالمية للبيئة والتنمية التابعة للأمم المتحدة في تقريرها حيث تقول: "إن الكثير من اتجاهات التنمية الحالية تؤدي إلى إفقار أعداد متزايدة من البشر وتجعلهم أكثر عرضة للأذى، بينما تؤدي في الوقت نفسه إلى تدهور البيئة" (اللجنة العالمية للبيئة والتنمية، 1989، ص 4).

إن من دلالات التنمية المستدامة الحد من التفاوت المتنامي في الدخل، وفي فرص الحصول على الرعاية الصحية في البلدان الصناعية؛ مثل الولايات المتحدة، وإتاحة حيازات الأراضي الواسعة وغير المنتجة للفقراء الذين لا يملكون أرضاً مثل: أمريكا الجنوبية أو للمهندسين الزراعيين العاطلين كما في مصر، وأن سياسة تحسين فرص الحصول على الأراضي والتعليم وغير ذلك من الخدمات الاجتماعية أدت دوراً حاسماً في تحفيز التنمية المستدامة والنمو في اقتصاديات النمور الآسيوية مثل ماليزيا وكوريا الجنوبية وتايوان (الدوسري، 2019).

1-3-1- خطة التنمية الخمسية لدولة الكويت (2009--2014)

تهدف خطة التنمية الخمسية لدولة الكويت (2009--2014) إلى رفع نسبة السكان الكويتيين إلى إجمالي السكان، وانتهاج مبدأ التخطيط العلمي للقوى العاملة، وإعادة صياغة سياسات منظومة التعليم في جميع مستوياتها، وتحقيق الملائمة بين مخرجات التعليم الجامعي وأهداف الرؤية الإستراتيجية، وزيادة الاهتمام والاستعانة بالبحث العلمي، وتطوير الطاقة الاستيعابية لمنشآت الرعاية الصحية، وبناء منظومة متكاملة لحماية البيئة في الكويت ودعم وتطوير آليات شبكة الأمان الاجتماعي، والدفع باتجاه مزيد من التمكين المجتمعي للمرأة الكويتية، وتشجيع الإبداع الفني والأدبي، وتقليص فترة الانتظار لمستحقي الرعاية السكنية(مجلس الأمة الكويتي، 2017).

1-3-2- أبعاد التنمية المستدامة

ذكر (الإمام، 1994) المُشار إليه في (غنيم وأبو زنط، 2006) أن التنمية المستدامة

لها أربعة أبعاد وهي كالآتي:

1. **البعد البيئي:** هو العناية بإدارة المصادر الطبيعية، فالبعد البيئي هو الأساس في التنمية

المستدامة وذلك لأن كل حياة الانسان تركز على كمية ونوعية المصادر الطبيعية على

الأرض، لذلك نحن نحتاج إلى معرفة علمية لإدارة المصادر الطبيعية للسنوات القادمة.

2. **البعد الاجتماعي:** هو حق جميع الناس في العيش في بيئة نظيفة وسليمة، يمارس من

خلالها جميع الأنشطة مع كفاءة حقه في نصيب عادل من الثروات الطبيعية والخدمات

البيئية والخدمات الاجتماعية بما يلبي احتياجات المجتمع دون تقليل فرص الأجيال

القادمة.

3. **البعد الاقتصادي:** يتم من خلال هذا البعد حل المشكلات من خلال توفير الوقت والجهد

والموارد المالية باعتبار البعد الاقتصادي اساساً للتنمية المستدامة.

4. **البعد المؤسسي:** ويُقصد به ضرورة وجود مؤسسات تستطيع تطبيق خطط التنمية

المستدامة عبر برامج يقوم بتطبيقها افراد المجتمع.

2- ملامح العلاقة ما بين التنمية البشرية المستدامة والتخطيط الإستراتيجي

يعد التخطيط الإستراتيجي لتطوير التعليم العالي وتفعيل أدواره وتحقيق غاياته من أهم

العوامل الهادفة لإنجاز عملية التنمية المستدامة بتأهيله للثروة البشرية واطلاق ما تمتلكه من

طاقات إبداعية وابتكارية، وتحقيق طموحاتها في إعادة اكتشاف ذاتها وامتلاك ناصية مقدراتها وقدراتها، وينطلق التحليل الإستراتيجي من منظور الاستدامة بدراسة ومسح للبيئة الخارجية وما تتضمنه من فرص يمكن استغلالها، ومخاطر يمكن تلافيها، وللبيئة الداخلية وما تملكه من نقاط قوة يمكن الاستفادة منها، ونقاط ضعف يمكن علاجها، لذا يعد التخطيط الإستراتيجي مطلباً لتحقيق التنمية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي؛ لكونها تعتمد على التفكير الاستباقي الذي من خلاله تتمكن المؤسسة وضع رؤيتها ورسالتها وأهدافها ضمن إطار وفكر مستدام يخدم كل أبعاد التنمية المستدامة.

ويتضمن اعتماد التنمية المستدامة، عنصرًا جوهريًا في المخططات الإستراتيجية للدول والشركات، وخصوصًا في ما يتعلق بالقوانين الداخلية التي تنظم مشاريع الاستثمارات، بغية حماية البيئة ومنع التصحر، واتخاذ إجراءات لتأمين سبل الحصول على مياه الشرب المأمونة، ومن أجل معالجة الفقر في العالم سوف يتطلب ذلك منح أكثر البلدان فقرًا، إعفاءً دائمًا من الديون وتحقيق تجارة عادلة من خلال وصول البلدان النامية إلى الأسواق(صن،

(2004).

2-1- حاجات وأهداف التنمية البشرية المستدامة على المستوى الاجتماعي

تحتاج جميع شعوب العالم إلى السكن والعمل والغذاء والتعليم والطاقة والرعاية الصحية والماء، وعند العناية بهذه الاحتياجات، على المجتمع العالمي أن يمكّن جميع أعضاء المجتمع من أداء دورهم في تقرير مستقبلهم (الأمم المتحدة، 1987). وفي ظل أجواء يسودها الإحساس المتزايد بعدم الأمان في عصر الاقتصاد العالمي الجديد، عقدت الأمم المتحدة مؤتمر القمة العالمي للتنمية الاجتماعية في كوبنهاغن 1995، والموضوع الأساس هو "وضع التنمية الاجتماعية في قلب الاهتمامات السياسية العالمية"، لتوجيه الانتباه العالمي نحو إيجاد حلول لمشاكل العالم الاجتماعية الرئيسة.

وقد اتفقت البلدان على إعلان كوبنهاغن بشأن التنمية الاجتماعية، الذي تضمن التزامات قطعية بالعمل على الحد من الفقر، وتحسين الصحة والتعليم، والسعي إلى تحقيق العمالة الكاملة. كما اتفقت البلدان على برنامج عمل من مئة فقرة يحدد الإستراتيجيات والغايات والأهداف المتعلقة بتحسين نوعية الحياة بالنسبة إلى الناس في كل مكان. وتتمثل

أهداف التنمية الاجتماعية بما يلي (الأمم المتحدة، 1995):

1. القضاء على الفقر المطلق بحلول موعد يحدده كل بلد.

2. دعم العمالة الكاملة باعتبارها أحد الأهداف الأساسية للسياسة العامة.
3. تشجيع التكامل الاجتماعي القائم على تعزيز جميع حقوق الإنسان وحمايتها.
4. تحقيق المساواة والإنصاف بين المرأة والرجل.
5. الإسراع بخطى التنمية في إفريقيا البلدان الأقل نموًا.
6. كفالة إدراج أهداف التنمية الاجتماعية ضمن برامج التكيف الهيكلي.
7. تهيئة بيئة اقتصادية وسياسية واجتماعية تمكن السكان من تحقيق التنمية الاجتماعية.
8. تمكين الجميع على قدم المساواة من الحصول على التعليم والرعاية الصحية الأولية.
9. تعزيز التعاون من أجل التنمية الاجتماعية عن طريق الأمم المتحدة.

2-1-1-النشاط العالمي لتطبيق مبادئ التنمية الاجتماعية

تتعاون منظمة الأمم المتحدة مع مجموعة البنك الدولي في سبيل تحقيق أهداف قمة الأرض من خلال وضع إستراتيجية لدعم إنجاز هذه الأهداف تتضمن إجراءات تقوم بها البلدان الغنية لتخفيض الديون وزيادة المساعدات للبلدان الفقيرة، والتبادل التجاري معها ونقل التقانة إليها (الأمم المتحدة، 2003). وأهم ما جاء في قمة الأرض، العمل لتحقيق الأهداف للتنمية الاجتماعية التالية (الأمم المتحدة، 2003):

1. استئصال الفقر والجوع من خلال إنقاص نسبة من يقل دخلهم عن دولار واحد في اليوم.
2. تحقيق التعليم الابتدائي الشامل لجميع الأطفال في كل مكان على نحو مماثل.
3. الحث على المساواة بين الجنسين وتمكين النساء من التعلّم الابتدائي والثانوي.
4. تحسين الصحة الأمومية من خلال تخفيض معدّل وفيات النساء في إبان الحمل والوضع بنسبة ثلاثة أرباع.

5. مكافحة فيروس نقص المناعة البشرية والملاريا وأمراض أخرى.
6. تمكين الجميع على قدم المساواة من الحصول على التعليم العالي.
7. تطوير شراكة عالمية شاملة للتنمية: غاياتها مزيد من التطوير لنظام تجاري مالي منفتح، غير تمييزي، يشمل التزام الحكم الصالح والتنمية وتخفيض الفقر.

2-1-2- مقاييس المؤشرات الاجتماعية للتنمية البشرية المستدامة

بالرغم من الانتشار الواسع الذي حققه مفهوم التنمية البشرية المستدامة حول العالم، إلا أن ثمة مقاييس محددة يجب وضعها بعين الاعتبار عند تقييم العمليات التنموية وتقييم الأداء التنموي ومنها مقاييس المؤشرات الاجتماعية وهي (المطيري، 2015):

1. المساواة الاجتماعية، وتعني عدالة توزيع الموارد وإتاحة الفرص واتخاذ القرارات، ومن

أبرز معاييرها: مستوى الفقر ومدى المساواة في النوع الاجتماعي.

2. الصحة والسلامة العامة: وهي تشمل مجمل الخدمات المقدمة للسكان من مياه صالحة

للشرب وتوفير بيئة مسكن نظيفة وأمانة وخدمات طبية ورعاية صحية شاملة، ومن بين

مقاييسها: مستوى التغذية، ومعدل الوفيات، ومستوى الرعاية الصحية.

3. التعليم: ويقاس بمستوى التعليم للفرد، ومحو الأمية.

4. السكن: ويقاس بنسبة المساحة المبنية لكل فرد.

5. النمو السكاني: ويعتبر من أهم مؤشرات المحور الاجتماعي الحرجة التي تحكم عملية

التنمية المستدامة، ويقاس هذا المؤشر بمعدل النمو السكاني.

2-2- حاجات وأهداف التنمية البشرية المستدامة على المستوى التربوي-التعليمي ككل

يسعى التعليم العالي في المنطقة العربية كما في العالم، إلى أن يصبح قوة من شأنها

تسريع عملية التنمية برفع معدلاتها وضمان استدامتها، والإسهام في تحقيق العدالة

والإنصاف من خلال ما يحدثه من عمليات الحراك الاجتماعي، وتأثيره في تحسين مستوى

الدخل الفردي والاجتماعي، وتقليص حجم الفقر وتحقيق قدر من المساواة بإعادة توزيع

الدخل بين الأفراد، وفتح الطريق أمام فئات اجتماعية للعودة، والترقي وانحسار حدة التهميش والفقر ويعتبر كل ما سبق متفقاً مع ما تمثله أهداف للتنمية المستدامة حيث تعمل الدول على تحقيقها بمعدلات تواكب المعايير الدولية المعلنه(العباس ورزاق، 2011).

ويشير باهي (2011) أن التنمية المستدامة استحدثت اتجاهاً حديثاً في التربية، ألا وهو "التربية من اجل التنمية المستدامة"، حيث يؤكد هذا الاتجاه على اهمية توجيه مناهج التعليم المختلفة نحو تحقيق التنمية المستدامة، من خلال تضمين كل عناصر مناهج التعليم بمتطلبات التنمية المستدامة، ابتداءً من اهدافها التي يجب ان توضح ضرورة إعداد الافراد المسؤولين نحو البيئة والمجتمع، بالإضافة إلى محتوى هذه المناهج الذي يجب ان يحتوي على كل الموضوعات المتعلقة بجوانب التنمية المستدامة (الاجتماعية، والبيئية، والاقتصادية، والمؤسسية)؛ واستراتيجيات تدريس هذه الجوانب المهمة، والتي ينبغي ان تتنوع وتشجع الطلبة على المشاركة في عملية التعليم، والأساليب والأنشطة التعليمية الخاصة بها، والتي من الضروري ان تكون ذات علاقة بالبيئة والمجتمع، وتحفيز الطلبة على التعلم الذاتي والتعلم المستمر، وانتهاءً بطرق التقييم، والتي يجب ان تكون موضوعية ومستمرة.

ويبين مؤتمر اليونسكو الذي إنعقد في مدينة بون الألمانية من خلال النتائج التي قدمها إلى أن للتعليم دور بالغ الأهمية في تحقيق حاجات التنمية المستدامة، والتي هي (UNESCO World Conference on Education for Sustainable Development, 2009):

1. التعليم للجميع: يفتح التعليم من أجل التنمية المستدامة المجال أمام جميع افراد المجتمع للتعلم بجودة أفضل تستوعب الجميع بلا استثناء.
2. تطوير التعليم: يحدد التعليم من أجل التنمية المستدامة جدوى النظم التعليمية والتدريبية وجودتها ومغزاها وهدفها، وهو يجعل أوساط التعليم النظامي وغير النظامي وغير الرسمي وكل قطاعات المجتمع تشارك في عملية التعلم مدى الحياة.
3. العدالة في المجتمع: يستند التعليم من أجل التنمية المستدامة إلى قيم العدالة والإنصاف والتسامح والمسؤولية والديمقراطية.
4. تطوير المناهج الدراسية: يركز التعليم من أجل التنمية المستدامة على المناهج الخلاقة والنقدية، والتفكير للمدى البعيد، وعلى أهمية التجديد والتمكين من أجل مواجهة الثقافة وحل المشكلات المعقدة.

2-3- أهداف التنمية البشرية المستدامة على مستوى التعليم العالي

يشير الواقع العالمي المعاصر إلى أن مؤسسات التعليم العالي تمثل الحاضنات الأساسية للفكر وقاطرات التنمية في كل المجتمعات الإنسانية المتقدمة، والواقع العربي الحالي يشير إلى أن معظم هذه المؤسسات تعاني من تواضع رأس المال الفكري (رأس المال البشري) بها، ومن ثم انخفاض إنتاجيتها العلمية بشكل لا يلبي متطلبات التنمية في عصر يتسم بالعولمة واقتصاد المعرفة، " ولكي تحقق مؤسسات التعليم العالي العربية تنمية حقيقية في رأس مالها الفكري على أسس علمية مخطط لها، عليها أن تتبنى إستراتيجيات متطورة في التعليم والتدريب تركز على العمليات المعرفية التي تتطلبها خطط التنمية الفكرية، وتوظيف التقنيات الحديثة بطريقة فعالة في مجال إدارة رأس المال الفكري للوصول إلى أفضل النتائج المرغوب وقياسه وتنميته" (الهالي، 2011، ص15).

2-3-1- التعليم العالي من أجل التنمية المستدامة

للتعليم العالي دور لا غنى عنه في تحديد السبل التي تتعلم الأجيال القادمة بفضلها كيفية التصدي للتعقيد الذي تتسم به التنمية المستدامة، وتقوم الجامعات ومؤسسات التعليم العالي بإعداد خريجين ذوي مؤهلات عالية تبعاً لمستوى الوظائف ومواطنين مسؤولين في

وسعهم إشباع حاجات مجالات النشاط البشري كافة، كما توفر فرصا للتعليم العالي والتعلم مدى الحياة، وتسهم في تقدم المعارف واغنائها ونشرها من خلال البحوث، كما توفر للمجتمعات الخبرة المتخصصة اللازمة لمساعدتها في مجال التنمية الثقافية والاجتماعية والاقتصادية، وذلك كجزء من الخدمات التي تقدمها لمجتمعاتها المحلية، وتساعد أيضا على فهم وتأويل وصون وتعزيز ونشر الثقافات الوطنية والإقليمية والدولية والتاريخية في سياق من التعدد والتنوع الثقافي، وتسهم في تطوير التعليم وتحسينه في جميع مستوياته (عبد القادر، 2014).

فيما يتعلق بالأدوار والوظائف الملائمة التي تؤديها مؤسسات التعليم العالي في تعزيز التنمية المستدامة التي تستلزم بوجه خاص تناول القضايا التالية: تعميق التدريس والبحوث فيما يتعلق بالعمليات المجتمعية التي تفضي إلى تبني نماذج حياتية أكثر استدامة، وتحسين مستوى الجودة والكفاءة في مجال التدريس والبحوث، وسد الفجوة بين العلم والتعليم وبين المعارف التقليدية والتعليم، وتقوية أشكال التفاعل مع الأطراف غير الجامعية ولا سيما مع المجتمعات المحلية وأوساط عملها، وادخال مفاهيم الإدارة اللامركزية والمرنة، واثاحة الانتفاع بالمعارف العلمية الجيدة، وتمكين الطلاب من الحصول على المهارات اللازمة للعمل

المشترك في إطار فرق متعددة الاختصاصات ومتعددة الثقافات، وادخال البعد العالمي في

أوساط التعلم (منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة اليونسكو، 2013).

كما اهتمت دولة الكويت بتنمية إدارة الموارد البشرية من خلال ممارسة دور كبير في

إعداد وتطوير ووضع الإستراتيجيات والسياسات الخاصة بالتعليم والتدريب وخلق الكوادر

القادرة على مواكبة اقتصاد المعرفة، والمساهمة الفاعلة في منظومة التعليم والتدريب المهني

والتقني من خلال امتلاك وإدارة مؤسسات معنية بهذا الغرض، والمساهمة في تمويل أنظمة

التعليم والتدريب المهني والتقني الرسمية في مراحل التعليم المختلفة (الدوسري، 2019).

2-3-2- التنمية المستدامة في الجامعات

ألزمت أكثر من (600) جامعة حول العالم بتحقيق التنمية المستدامة من خلال

توثيق اتفاقيات دولية حول التنمية المستدامة (Filho, 2012)، ومنها جامعة القدس المفتوحة

حيث يبرز دورها في تحقيق التنمية المستدامة، كون هذه الجامعة تتبنى فكرة التعليم المفتوح

الذي يعد في الوقت الحاضر أحد أسرع ميادين التدريب والتعليم نمواً في العالم، حين عززت

التطورات الجديدة في مجال تقنيات المعلومات والاتصالات إمكانات هذا النوع من التعليم

لتقديم الخدمات التعليمية لفئات متعددة من الناس، لا سيما أولئك الذين لم يحالفهم الحظ في

الاتحاق بالجامعات الرسمية والنظامية لسبب أو لآخر، ومما يعزز دور جامعة القدس المفتوحة في الاسهام في تحريك التنمية المستدامة أن هذا النمط من التعليم الجامعي يستند إلى فلسفة مرنة تركز على مبدأ أن الإنسان يتعلم مدى الحياة، مما يستدعي توفير أشكال عديدة من وسائل التعليم التي تتناسب مع عمر هذا الإنسان، ووضعه الاجتماعي ومهنته وموقع عمله ومكان سكنه، وحتى ظروفه النفسية (دويكات، 2014).

2-4- دور التخطيط الإستراتيجي كمنهجيات وأدوات في تحقيق أهداف التنمية البشرية

المستدامة المطلوبة اجتماعيا

يعد اهتمام عدد من الدول العربية بوضع رؤيتها التنموية الوطنية المستقبلية إلى أفق تخطيطي يمتد بعضها لعام 2025 م ويمتد بعضها الآخر للعام 2030 في ظل جهد عربي مشترك يمكن البناء عليه والانطلاق منه لتحقيق أهداف التنمية المستدامة المتوافق عليها دوليا، وكانت أول خطة خمسية في دولة الكويت عام 1984 عندما كلف مجلس الوزراء وزارة التخطيط بإعداد الخطة الخمسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية للسنوات من للأعوام (1985-1990) والتي أقرها المجلس في 12 أغسطس من ذلك العام، وفي عام 1986 صدر القانون رقم 60 لسنة 1986 في شأن التخطيط الاقتصادي والاجتماعي الذي حددت

مادته الأولى بوضع خطة قومية شاملة طويلة الأجل للتنمية الاقتصادية والاجتماعية تركز على الإستراتيجية العامة للدولة وتتضمن أهدافاً رئيسية محددة يمتد بعدها الزمني إلى المدى الطويل (مجلس الأمة الكويتي، 2017).

وفي عام 2008 صدر المرسوم رقم 323 لسنة 2008 بإنشاء مجلس التخطيط والتنمية الذي يختص برسم السياسة الاقتصادية والاجتماعية العامة واعداد برامج التنمية والاشراف على تنفيذها ومتابعتها، يقوم بإعداد الرؤية المستقبلية وهي: " الريادة العالمية في التخطيط الإستراتيجي الوطني"، وتحديد الأهداف الإستراتيجية للدولة ووضع إستراتيجيات وخطط التنمية وبرامج عمل الحكومة إضافة إلى المشاركة في رسم السياسات العامة واقتراح التشريعات والنظم والمشروعات التنموية الكبرى لتحقيق الأهداف التنموية ومتابعة تنفيذ هذه المشروعات ومنها: (مشروع مدينة جابر الأحمد، مجمّع مدارس التربية الخاصة، مشروع الوقود البيئي)، وتقديم الدراسات والتوصيات المتصلة بهذا الشأن، ونص المرسوم على أن يكون للمجلس أمانة عامة ولجنة للمتابعة وتقييم الأداء، ووافق مجلس الأمة على مشروع قانون بإصدار الخطة الإنمائية للسنوات الآتية وهي: (2010 - 2011 و 2013-2014)

وأدت خلافات سابقة بين النواب والحكومة إلى تأجيل عدد كبير من خطط التنمية في هذا

البلد الذي يؤمن النفط 94% من عائداته العامة (مجلس الأمة الكويتي، 2017).

ومن هنا أُنبتت علاقة الترابط والتفاعل بين التخطيط والإستراتيجية في اعتماد

التخطيط الإستراتيجي كآليات عمل في وضع إستراتيجيات فاعلة مع تحقيق التنفيذ المرن

لهذه الإستراتيجيات حيث تقاس فاعلية التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة تبعاً لتحسن

قدراتها عبر الزمن، وتحقيقها للتنمية البشرية المستدامة من خلال الاهداف المحددة لها

مسبقاً، ويركز التخطيط الإستراتيجي على الفاعلية أكثر من تركيزه على الكفاءة بالرغم من

أن الكفاءة والفاعلية مرتبطان مع بعضهما إلا أن الكفاءة تعني محاولة الوصول إلى الهدف

بأقل تكلفة ووقت وجهد، أما الفاعلية فتعني الوصول إلى الهدف المطلوب.

خلاصة

تعد التنمية بأنواعها عملية ديناميكية مستمرة تتبع من الكيان وتشمل جميع الاتجاهات، فهي عملية مستمرة تهدف إلى تعديل الأدوار والمراكز وتحريك الإمكانيات المتعددة الجوانب بعد المتابعة والتقييم من أجل التوجيه نحو تحقيق هدف التغيير في المعطيات الفكرية والقيمية وبناء دعائم الدولة العصرية.

ويعود ظهور مصطلح التنمية المستدامة لأول مرة في منشور أصدره الاتحاد الدولي من أجل حماية البيئة سنة 1980، لكن تداوله على نطاق واسع لم يحصل إلا بعد أن أُعيد استخدامه في تقرير "مستقبلنا المشترك"، والذي صدر 1987 عن اللجنة العالمية للبيئة والتنمية التابعة لمنظمة الأمم المتحدة، وتعرف التنمية المستدامة بأنها "عملية تأمين تنمية اقتصادية تفي باحتياجات الحاضر وتحقق التوازن بينه وبين متطلبات المستقبل لتمكين الأجيال المقبلة من استيفاء حاجياتهم".

ويشير الواقع العالمي المعاصر إلى أن مؤسسات التعليم العالي تمثل الحاضنات الأساسية للفكر وقاطرات التنمية في كل المجتمعات الإنسانية المتقدمة، ومن الغايات الكبرى لرسالة التعليم العالي إرساء وتركيز مفاهيم التنمية المستدامة لدى الخريجين؛ من أجل تنمية

الحاضر وضمان المستقبل، بحيث تحصل الأجيال الحالية على حقها في التنمية من خلال

استغلال الطاقات والموارد المتاحة، مع مراعاة الجوانب البيئية والاجتماعية، وتأخذ بعين

الاعتبار حق الأجيال القادمة في بيئة وموارد غير مستنزفة.

الفصل الرابع
مفهوم الفعاليّة وعلاقته بالتخطيط
الإستراتيجي

الفصل الرابع

مفهوم الفعاليّة وعلاقته بالتخطيط الإستراتيجي

مقدّمة	161
1- نشأة وتطور مفهوم الفعاليّة بشكل عام.....	162
1-1- الخلفية التاريخيّة	162
1-2- تطور مفهوم الفعاليّة.....	163
1-3- شيوع استخدام مفهوم الفعاليّة.....	164
1-4- مقومات مفهوم الفعاليّة كأداة علميّة مساعدة في عمليات التشخيص والتطوير ضمن أي مجال من المجالات الاجتماعيّة.....	165
2- ملامح العلاقة بين مفهوم الفعاليّة ومفهوم التخطيط الإستراتيجي للتنميّة البشريّة المستدامة.....	167
1-2- تطور منهجيات الفعاليّة وأدواتها المستخدمة على مستوى التخطيط الإستراتيجي للتنميّة البشريّة المستدامة على المستوى الدولي بشكل عام، وعلى مستوى دولة الكويت بشكل خاص.....	168
2-2- تطور منهجيات الفعاليّة وأدواتها المستخدمة على مستوى التخطيط الإستراتيجي التنموي للأنظمة التعليميّة بشكل عام، وبشكل خاص على مستوى دولة الكويت	170
2-3- تطور منهجيات الفعاليّة وأدواتها المستخدمة على مستوى التخطيط الإستراتيجي التنموي للتعليم العالي بشكل عام، وعلى مستوى دولة الكويت بشكل خاص.....	173
خلاصة.....	175

الفصل الرابع

مفهوم الفعالية وعلاقته بالتخطيط الإستراتيجي

مقدمة

تعد الفاعلية من المفاهيم المهمة التي تقيس مدى تحقيق المؤسسات لأهدافها، انسجاماً مع البيئة التي تعمل بها، من حيث استغلال الموارد المتاحة، وتتسم المؤسسات بالفاعلية حين تتمكن من تحقيق أهدافها، فالفاعلية تبعاً لهذا المفهوم ترتبط بمدى قدرة المؤسسات على تحقيق اهدافها بحيث تخلق توازناً بين رغبتها في تحقيق هذه الأهداف وبين قدرة الأشخاص العاملين فيها(الشماع وحمود، 2005).

وأن تحقيق الفاعلية ليس أمراً سهلاً بوجود صعوبات على مستوى التطبيق مثل اختلاف الافراد، فهم يحتاجون الى اشياء مختلفة من المؤسسات، فالزبائن يهتمون بالحصول على منتج أو خدمة جيدة بأقل تكلفة، أما العاملون فهمهم الحصول على أجر مناسب، وظروف عمل مناسبة، ودرجة عالية من الرضا الوظيفي، أما المديرون فيهتمون عند وضع أهداف المؤسسة بتحقيق التوازن بين مصالح الزبائن واحتياجاتهم، والعمل على تحقيق

الفاعلية في مستوى ورضا كل مجموعة، وذلك كله يُعتبر مؤشرا على اداء المؤسسة

وفاعليتها (Daft, 2007).

1- نشأة وتطور مفهوم الفعالية

1-1- الخلفية التاريخية

افضل منطلق للبحث عن الجذور الاولى لمفهوم الفاعلية أن نبدأ من دراسة وتأمل

اسهامات الرواد الاوائل في علم الادارة بقصد التنقيب عن اللمحات الاولى لظهوره، وعلى

الرغم من الوجود الضمني لمفهوم الفاعلية في كتابات الاوائل، إلا انه لم تتم الإشارة لها

بشكل واضح إلا من قبل (شستر بارنارد) (Chester Bernard) في عام (1938) في

كتاب " وظائف المديرين التنفيذيين"، لذا يعد أول من تبنى هذا المفهوم ونظر اليه، وقد

عرفها بأنها " أي نشاط مقترن بمدى تحقيق النجاح في الهدف الذي أقيم من أجل هذا

النشاط"، وبعد ذلك توالى الاسهامات والكتابات في هذا الموضوع، بحيث ظهرت نظريات

ومناهج متعددة تدرس الفاعلية التنظيمية، وتؤطر مداخلها، وأصبحت الفاعلية محل تركيز

والاهتمام لعمل كل المديرين من أجل المحافظة على التنافسية والصمود في مواجهة النمو

المتسارع (Barnard, 1938, 47).

1-2- تطور مفهوم الفعالية

اختلف الباحثون في تعريف الفاعلية، نظراً لعوامل مختلفة منها اختلاف الرؤى التي نظر من خلالها هؤلاء الباحثون، والفلسفة التي تنطلق منها التعريفات، وكذلك المرحلة الزمنية المحاذاة لمفهوم الفاعلية، سيجري عرض اهم هذه التعريفات كالتالي: يعرف (هيرمان ورينز) (Herman & Renz, 2004) الفاعلية بأنها " الأداء العالي والمستمر لتحقيق الرسالة والأهداف المحددة في نطاقها" (ص2)، كذلك عرفها نارايانان وناث (Narayanan & Nath) بأنها "عبارة عن إصدار أحكام على التنظيم فيما إذا كان التنظيم يعمل ويحقق أهدافه بطريقة مرضية أم لا ، بحيث تشكل هذه الأحكام قاعدة لأغراض اتخاذ قرارات بهدف إحداث التغيير " (ص10).

ويعرفها (كاتز وخان) (Katz & Khan) بأنها "القدرة على مضاعفة النتائج النهائية للمؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية" (ص47)، بينما يعرف (ديفيد) (Daft, 2007) الفاعلية بأنها " مدى تحقيق المؤسسات لأهدافها التي ترسمها، فالمؤسسات الفاعلة يجب ان يكون لديها اهداف واضحة تسعى إلى تحقيقها" (ص36). وتأسيساً على ما سبق، يمكن الاستنتاج أن الفعالية بشكل عام

عبارة عن معرفة نسبة النجاح او الفشل في تحقيق ما هو مطلوب إنجازهُ ضمن فترة زمنية محددة نتيجة المتابعة والتقييم على مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المنشودة أو النتائج المرغوبة التي قامت من أجلها، ومدى قدرتها على المحافظة على نظام فعال للأنشطة والعمليات الداخلية والإجراءات الخاصة بأداء العمل المطلوب، ومدى قدرتها على التكيف والاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية، ومدى قدرتها على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الإستراتيجية التي ترتبط وتتعامل معها بحيث تكون هذه الأحكام أساساً لأغراض اتخاذ قرارات بهدف إحداث التغيير.

1-3- شيوخ استخدام مفهوم الفعالية

تناول عدداً من الباحثين مفهوم الفاعلية بالدراسة المستفيضة، وعلى رأسهم (بيتر دراكر) الذي أشاع استخدام مفهوم الفاعلية ومن أهم المساهمين في موضوع الفاعلية بعد (بارنارد)، ويري (دراكر) (Drucker) أن الفاعلية تتكون من مجموعة من الممارسات التي يمكن تعلمها، محددًا خمسة مبادئ هي (العنزي والسعيد والنوري، 2009):

1. أن يعرف المدير كيفية إدارة الوقت.
2. التركيز على النتائج وليس على العمل.

3. أن يستند عمله على نقاط القوة وليس نقاط الضعف.

4. يركز على المناطق التي بها الاداء المتميز يعطي نتائج بارزة ومميزة.

وهنا يمكن اعتبار (شستر بارنارد) هو أول من قام بغرس مفهوم الفاعلية، بينما يعد

(بيتر دراكر) هو من رعى هذا المفهوم وقدمه بإطار متكامل. ويتمحور مفهوم الفاعلية حول

نقاط أساسية أربعة اوجزها (موران وأودبراند)(Morin & Audebrand, 2004, 163)

وهي:

1. استدامة المؤسسة: يمكن تقييمها بثلاثة معايير: رضا الشركاء والزبائن وحملة الأسهم

والدائنون والمجهزون، جودة السلع والخدمات، والمنافسة التنظيمية.

2. استحقاق الموظفين: يمكن أن يقيم بأربعة معايير وهي: التزام الموظف، سلامة

الموظفين، المناخ التنظيمي، مقدرات وأداء الموظف.

1-4- مقومات مفهوم الفعالية كأداة علمية مساعدة في عمليات التشخيص والتطوير

ضمن أي مجال من المجالات الاجتماعية.

بعد فشل الفكر الكلاسيكي في تقديم الحلول الجدية الكفيلة بمعالجة بعض أزمات

المؤسسة وخاصة في مجال المشكلات العمالية، وانخفاض كفاءة الأداء، تغيرت النظرة

للأجراء في المؤسسة من كونهم كيانات ميكانيكية أو قطع غيار يمكن استبدالها، إلى كيانات اجتماعية عضوية فعالة، حيث دخل على الخط علماء النفس والاجتماع وركزوا اهتماماتهم على متغيرات جديدة للفعالية التنظيمية كطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة، وروح الجماعة، وإشباع الحاجات الإنسانية بتحفيز الفرد (مادياً ومعنوياً) والرضا الوظيفي... الخ، وهذا ما أعطى البعد الاجتماعي للفعالية التنظيمية والتي تبناها التيار النيوكلاسيكي من خلال الدراسات التي قام بها رواد ومفكرو هذا التيار حيث اعتمدوا على "مداخل العلوم الاجتماعية والنفسية في دراسة الدافعية للعمل والتي تقر بأن للعوامل النفسية تأثير في ارتفاع إنتاجية المؤسسة" (تاورريت، 2009، ص13).

ويعتبر (ماسلو) العنصر البشري المشبع بحاجاته الخمسة أحد مقومات الفعالية، وإذا أرادت المؤسسة الرفع من فعاليتها التنظيمية لابد لها من التعرف على حاجاته المشبعة وتقديم الحوافز التي يمكنها أن تشبع هذه الحاجات، مع ربطها بأداء محدد مطلوب من العاملين تقديمه، فالحوافز متعددة منها المادي ومنها المعنوي، ويجب على المؤسسة أن تستخدمها لتشبع الحاجة الناقصة لدى العاملين، وحيث أن كل فرد يختلف عن الآخر في

حاجاته وبالتالي ما يؤثر في أحد الأفراد ويدفعه للعمل بحماس بينما قد لا يؤثر في

آخر (Nichols, 1999).

2- ملامح العلاقة بين مفهوم الفعالية ومفهوم التخطيط الإستراتيجي للتنمية البشرية

المستدامة

نقاس فاعلية التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة تبعاً لتحسن قدراتها عبر الزمن،

وتحقيقها للتنمية البشرية المستدامة من خلال الاهداف المحددة لها مسبقاً. وهناك بعدان

لقياس فاعلية التخطيط هما: بعد تحقيق الأهداف، وبعد التحسن في القدرات. بينما تناول

عدد من الباحثين قياس فاعلية ونجاح المؤسسات ومنهم البنا (Elbanna, 2008) سعى

في دراسته حول التخطيط والمشاركة كمحددات لفاعلية التخطيط الإستراتيجي في السياق

العربي، وتحديد عدة أبعاد للفعالية في عملية التخطيط الإستراتيجي، حيث تم استخدام عدة

معايير لتقييم فعالية التخطيط الإستراتيجي، وتم تطوير مقياس لمعرفة مدى فعالية التخطيط

الإستراتيجي بناء على ما كتب في الأدب النظري حول التخطيط الإستراتيجي، وقد تناول

هذا المقياس ستة أسئلة مختلفة لفعالية التخطيط الإستراتيجي في العالم العربي، هي:

(1) هل أدى التخطيط الإستراتيجي إلى زيادة فعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها؟

(2) هل أدى التخطيط الإستراتيجي إلى تطوير الوضع التنافسي المستدام؟

(3) هل أدى التخطيط الإستراتيجي إلى زيادة التزام المدراء التنفيذيين بالعمل؟

(4) هل أدى التخطيط الإستراتيجي إلى وضع رؤية مشتركة للمؤسسة؟

(5) هل أدى اعتماد المؤسسة على التخطيط الإستراتيجي إلى وجود تناسب بين البيئة

الخارجية والقدرات الداخلية للمؤسسة؟

(6) هل أدى التخطيط الإستراتيجي إلى مساعدة المدراء على النظر في الآثار المستقبلية

للقرارات الحالية؟

2-1- تطور منهجيات الفعالية وأدواتها المستخدمة على مستوى التخطيط الإستراتيجي

للتنمية البشرية المستدامة على المستوى الدولي بشكل عام، وعلى مستوى دولة الكويت

بشكل خاص

تبقى الفاعلية الاقتصادية للتعليم العالي غير مؤثرة مالم يشمل الاهتمام بباقي عناصر

اقتصاد المعرفة الذي يضم النظام الاقتصادي ونظم المعلومات والابتكار والإبداع، فقد بات

الأمر لا يتعلق فقط بالجوانب البيداغوجية بقدر ما يشمل النموذج السياسي والتنموي

والتعليمي المتبع في المجتمع، كما يتعلق أيضا بأساليب التخطيط المستخدمة لأنماط التمويل

والإنفاق على التعليم العالي ومدى توافر معايير الإنصاف في سياساته والعدالة التوزيعية

لفرصه وتخصصاته دون تمييز، وهناك أربعة نماذج لفاعلية المؤسسة وهي (مكتب العمل

الدولي، 2008، ص2):

أ- نموذج الانظمة المفتوحة: يعكس هذا النموذج الجمع بين التركيز الخارجي والهيكل المرن، وتتمثل القيمة المهيمنة في هذا النموذج على تأسيس علاقة جيدة مع البيئة للحصول على الموارد والنمو عبر أهداف فرعية كالمرونة (اللامركزية) والتقييم المستمر للبيئة الخارجية.

ب- نموذج الهدف الرشيد (العقلاني): يمثل القيم الادارية للرقابة الهيكلية والتركيز الخارجي، والاهداف الأساسية هي الانتاجية، والكفاءة، والربح، وترغب المؤسسة في انجاز اهداف المخرجات بطريقة معتمدة على الرقابة والاهداف الفرعية التي تسهل الوصول إلى ذلك، هي التخطيط الداخلي ووضع الاهداف التي تعد أدوات الادارة ونموذج الهدف العقلاني مشابهة لمدخل الهدف.

ج- نموذج العملية الداخلية: يعكس هذا النموذج قيم التركيز الداخلي والرقابة الهيكلية. والاهداف الأساسية هي الوضع المنظمي المستقر. أما الاهداف الفرعية فهي كليات الاتصال الكفوء وإدارة المعلومات الكفوة واتخاذ القرار الكفوء.

د- نموذج العلاقات الانسانية: يشمل هذا النموذج قيم التركيز الداخلي والهيكل المرن، وهنا
تركز الادارة على تطوير الموارد البشرية، إذ تعطى الموارد البشرية فرص الاستقلالية
والتطوير، وتعمل الادارة باتجاه الاهداف الفرعية كفرص تدريب الموارد البشرية والاهتمام
بها.

2-2- تطور منهجيات الفعالية وأدواتها المستخدمة على مستوى التخطيط الإستراتيجي

التموي للأنظمة التعليمية بشكل عام، وبشكل خاص على مستوى دولة الكويت

استخدمت مجموعة من الدراسات عدة مداخل لقياس فاعلية التخطيط الإستراتيجي في

المؤسسات كما يلي (Daft, 2001; Prokesch, 1995):

1. مدخل تحقيق الاهداف: تتحدد فاعلية المؤسسة في هذا المدخل بمدى تحقيقها الاهداف

المنوطة بها ويستعمل هذا المدخل حيث يمكن قياس أهداف المخرجات بسهولة أي في

منظمات التعليم ومن مؤشرات الفاعلية مثل التبادل الثقافي، والتأليف والترجمة للكتب،

والبحث العلمي، وبراءات الاختراع، والجوائز العلمية العربية والعالمية، والمؤتمرات والندوات

خارج المؤسسة، والمنح البحثية، والمؤتمرات والندوات وورش العمل المنفذة داخل المؤسسة.

2. مدخل موارد المؤسسة: إن الفاعلية وفق هذا المدخل هي مدى قدرة المؤسسة في

الحصول على الموارد النادرة والقيِّمة من بيئتها، ويشمل هذا المدخل على ابعاد لقياس فاعلية المؤسسة منها قدرة المؤسسة على الحصول من بيئتها على الموارد النادرة والقيِّمة، وقدرات متخذ القرارات في المؤسسة على إدراك وتفسير الأولويات الواقعية في البيئة الخارجية وتغييراتها بهدف الاستمرار في الحصول على هذه الموارد التي منها الموارد البشرية والموارد المالية والمواد الخام والتكنولوجيا.

ويعد مدخل موارد المؤسسة مناسباً عندما يكون من الصعب قياس الفاعلية المؤسسية بمؤشرات الفاعلية الأخرى (كفاءة الافراد) كالعديد من المؤسسات غير الهادفة للربح التي يصعب فيها قياس أهداف المخرجات أو الكفاءة الداخلية، ويمكن لبعض المؤسسات الهادفة للربح استعماله للمنافسة على اساس امتلاكها الافضل للموارد مقارنة بالمنافسين، مثل: المؤسسة العاملة في البرمجيات التي لديها اعلى نسبة من حملة شهادة الدكتوراه، في مجال عملها نسبة إلى أجمالي العاملين فيها مقارنة بمنافسيها في صناعة البرمجيات.

3. مدخل العملية الداخلية: تتحدد الفاعلية وفق المدخل بالكفاءة المؤسسية، ومن المؤشرات

المستعملة الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة، ووجود مناخ ايجابي وشيوع روح العمل الجماعي

بين أعضاء التدريس في الجامعة، كذلك وجود وسائل اتصال فعالة بين الإدارة الجامعية

والعاملين وارتفاع دافعيتهم وولائهم للجامعة.

ويركز هذا المدخل على العملية الداخلية أو النشاطات الداخلية في المؤسسة ولا يقيس

علاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية، ويقدم نظرة محدودة للفاعلية المؤسسية، لأنها لا تأخذ بعين

الاعتبار مدخلات المؤسسة من بيئتها أو مخرجات المؤسسة إلى هذه البيئة التي تؤثر في

فاعلية المؤسسة في حال اتصافها بالتغير السريع.

4. مدخل أصحاب المصلحة (الجمهور): تعد المؤسسة فاعلة عند ارضائها لكل اصحاب

المصلحة وتزيد فاعليتها بزيادة ارضائهم ومنهم المساهمون، والموارد البشرية في المؤسسة،

ورضا الطلبة عن الخدمات التعليمية المقدمة لهم من الجامعة، والمؤسسات الحكومية ذات

العلاقة، ومن أهم فوائد المدخل النظرة الواسعة للفاعلية من المدخلات الى العمليات

والمخرجات على عكس المداخل المذكورة آنفاً، ومن أهم المحددات لهذا المدخل تعدد

اصحاب المصلحة وتضارب مصالحهم من المؤسسة وتغيرها باستمرار.

2-3- تطور منهجيات الفعالية وأدواتها المستخدمة على مستوى التخطيط الإستراتيجي

التموي للتعليم العالي بشكل عام، وعلى مستوى دولة الكويت بشكل خاص

انتقل العالم من الاقتصاد التقليدي إلى اقتصاد المعرفة حيث تزداد الصلة بين القيمة المضافة للابتكار وبين القدرات الابداعية للأفراد كمردود مباشر للتعليم المتميز من خلال التركيز على تأهيل الاختصاصيين والتقنيين في التكنولوجيا بزيادة التخصصات العلمية التقنية في الجامعات، وفي هذا الصدد يشير تقرير المعهد العربي للتخطيط بقوله بأن "عملية جعل النمو الاقتصادي غنياً بالتشغيل لا بد أن تمر حتماً بنقل الطلب على العمالة من القطاعات التقليدية إلى قطاعات حديثة، قائمة على تعميق العملية الإنتاجية باستخدام أحدث التقنيات، واحداث نظام تدريبي متطور يتماشى مع متطلبات العمل" (المعهد العربي للتخطيط، 2015، ص5).

وتعد سياسات التعليم العالي الهادفة إلى تعظيم دور الفرد في عملية التنمية وفق خطط منضبطة علمياً من الجانب المنهجي والشكلي مثل خطة تحفيز النمو الاقتصادي الكويتي، من العوامل الرئيسية لتحقيق معدلات نمو مرتفعة وتحسين مستويات الدخل الفردي والمجتمعي، ويقتضي ذلك العمل على إعادة النظر في العوامل المؤثرة في إدارة التنمية

والتخطيط الإستراتيجي التنموي الممهد لبيئة حاضنة وداعمة لنموذج التنمية الإنتاجية المعتمدة على الاستخدام الكثيف لرأس المال البشري المعد تعليمياً بمهارات وخبرات تكنولوجية تؤهله للإسهام في زيادة فاعلية معدلات الإنتاج الصناعي بأشكاله ونظمه المتطورة في الناتج الإجمالي وبالتالي زيادة نصيب الفرد من الناتج المحلي (الاسكوا، 2015).

خلاصة

تعد الفاعلية مقياساً لأداء المؤسسة وقدرتها على تحقيق الأهداف المخطط لها، كما أنها المؤشر الدال على درجة التفاعل والاعتمادية المتبادلة بين المؤسسة والبيئة التي تحتضنها لاستثمار تلك البيئة ومواردها بأفضل صورة ممكنة سعياً لتحقيق أهداف المؤسسة.

ويعد (بارنارد) أول من تبنى مفهوم الفاعلية في عام (1938) في كتاب " وظائف المديرين التنفيذيين"، ومنذ ذلك الحين أصبحت الفاعلية مركز الاهتمام لعمل كل المديرين من أجل المحافظة على التنافسية والصمود في مواجهة النمو المتسارع، وقد عرف (Daft,2007) الفاعلية بأنها " مدى تحقيق المؤسسات لأهدافها التي ترسمها، فالمؤسسات الفاعلة يجب ان يكون لديها اهداف واضحة تسعى إلى تحقيقها"، ويرى (دراكر) أن الفاعلية تتكون من مجموعة من الممارسات التي يمكن تعلمها، محدداً خمسة مبادئ هي: معرفة المدير الفاعل لإدارة الوقت، والتركيز على النتائج، والبناء حول نقاط القوى، والتركيز على الاداء المتميز، وأتخاذ قرارات فاعلة. وتقاس فاعلية التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة تبعاً لتحسن قدراتها عبر الزمن، وتحقيقها للتنمية البشرية المستدامة من خلال الاهداف المحددة لها مسبقاً، وهناك بعدان لقياس فاعلية التخطيط هما: بعد تحقيق الأهداف، وبعد التحسن في

القدرات، وتبقى الفاعلية الاقتصادية للتعليم العالي غير مؤثرة ما لم يشمل الاهتمام باقي عناصر اقتصاد المعرفة الذي يضم (النظام الاقتصادي ونظم المعلومات والابتكار والإبداع)، فقد بات الأمر لا يتعلق فقط بالجوانب البيداغوجية بقدر ما يشمل مدى رشد النموذج السياسي والتنموي والتعليمي المتبع في المجتمع، لذا انتقل العالم من الاقتصاد التقليدي إلى اقتصاد المعرفة.

القسم الثاني

المقاربة الميدانية للدراسة

القسم الثاني: المقاربة الميدانية للدراسة

- 179.....الفصل الأول: إجراءات الدراسة الميدانية
- 203.....الفصل الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

الفصل الأول

إجراءات الدراسة الميدانية

الفصل الأول

إجراءات الدراسة الميدانية

181.....	مقدّمة
181.....	1- الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
181.....	1-1- منهج الدراسة
182.....	1-2- مجتمع الدراسة وعينتها
184.....	1-3- مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت
192.....	2- إجراءات بناء الاستبيان وتطبيقه
192.....	2-1- أولاً: إجراءات بناء الاستبيان
193.....	2-2- ثانياً: الخصائص السّكّيو مترية للاستبيان
199.....	2-3- ثالثاً: المعالجة الإحصائية
201.....	خلاصة

الفصل الأول

إجراءات الدراسة الميدانية

مقدمة

يناقش هذا الفصل الجوانب الإجرائية في بناء أدوات الدراسة وتقنيها من خلال فحص الخصائص السكومترية لأداة الدراسة (الصدق، والثبات)، كما يتطرق إلى مجتمع الدراسة وتوزيع العينة، وتجريب هذه الأدوات قبل تطبيقها، ثم يناقش المعالجات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات والإفادة منها.

1- الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

1-1- منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي، القائم على رصد الظاهرة أو المسألة موضع الدراسة وتحليلها وتفسيرها ووصفها من خلال الاطلاع على الوثائق والبيانات الخاصة بالخطط الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي التي كان من الصعب في ظل الظروف الصحية الحالية من التحصل على البعض منها فواجهت الباحثة صعوبات في ظل الظروف الراهنة

المتعلقة بوباء كورونا والإغلاق الكامل للمؤسسات وصعوبة لقاء ومقابلة المعنيين من الاطلاع الكامل على هذه الوثائق وتم عرض وتحليل الجزء المتاح.

واستندت هذه الدراسة إلى الدراسات السابقة وما كتب في موضوع الدراسة من مصادر ومراجع مختلفة؛ وجمع مختلف البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة وترتيبها وتبويبها، ومن ثم تقديم بعض الاقتراحات؛ وتم الاعتماد على الدراسة الميدانية التي هدفت إلى جمع البيانات الأولية اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة من خلال استعمال قائمة تحقق والتي قسمت إلى محورين هما: المحور الأول: واقع التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت، والمحور الثاني: ملامح التنمية البشرية المستدامة المتحققة في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت.

1-2- مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع العمداء ونوابهم والمدراء ورؤساء الأقسام، ورؤساء لجان التخطيط في مؤسسات التعليم العالي (جامعة الكويت، والهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب - كلية التربية الأساسية، والجامعة الأمريكية في الكويت، وجامعة الخليج للعلوم والتكنولوجيا، وجامعة الشرق الأوسط الأمريكية) بدولة الكويت، والبالغ عددهم (380) فرداً،

وفقاً لإحصائيات قسم شؤون الموظفين في مؤسسات التعليم العالي لعام 2019، وتم توزيع

الاستبانات على جميع أفراد مجتمع الدراسة، فاسترجعت (367) استبانة، وتم استبعاد (11)

استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل

(356) استبانة لتشكل ما نسبته (92%) من مجتمع الدراسة الكلي، وبذلك بلغ عدد أفراد

العينة (356) فرداً، وتم توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغيراتها الديموغرافية، والجدول (10) يبين

ذلك.

الجدول (1): توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها

النسبة المئوية		العدد	الفئات	المتغير
%100	%79	281	ذكر	الجنس
	%21	75	أنثى	
%100	%25	89	عميد أو نائب عميد	المسمى الوظيفي
	%30	107	مدير	
	%45	160	رئيس قسم	
%100		356	المجموع	

يتضح من الجدول (1) الآتي:

■ **الجنس:** يبلغ عدد الذكور من عينة الدراسة (281) موظف، بنسبة مئوية تقدر بـ (79%)،

بينما تبلغ عدد الإناث (75) موظفة، بنسبة مئوية تقدر بـ (21%)؛ يلاحظ أن الذكور أكثر

من الإناث، وقد يعزى ذلك إلى وجود نسبة مغتربة من الأجانب يعملون في مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت، وأغلبهم من الذكور، ولاتزال المرأة الخليجية تتخرج من الجامعات بمعدلات أعلى من نظرائهن من الرجال، ولكنهن أكثر عرضة ليصبحن عاطلات عن العمل بعد التخرج، فمثلاً دولة الكويت تشكل النساء (67%) من خريجي الجامعات و(41%) منهن يجدن عملاً.

■ **المسمى الوظيفي:** أن ما نسبته (25%) من عينة الدراسة مساهم الوظيفي عميد أو نائب عميد حيث بلغ عددهم (89) فرداً، و(30%) مساهم الوظيفي مدير حيث بلغ عددهم (107) أفراد، و(45%) مساهم الوظيفي رئيس قسم حيث بلغ عددهم (160) فرد. وقد يعزى ذلك إلى أن الدراسة استهدفت عاملي الفئة العليا والوسطى، وكما هو معلوم في الهيكل التنظيمي كلما اقتربنا من رأس الهرم التنظيمي كلما قل عدد العاملين، ولذلك فقد بلغ عدد رؤساء الأقسام (107) أفراد وهي أدنى درجة وظيفية في عينة الدراسة، بينما عدد العمداء ونوابهم (89) فرداً وهي أعلى درجة وظيفية في عينة الدراسة.

1-3- مؤسّسات التعليم العالي في دولة الكويت

تعد دولة الكويت واحدة من الدول التي نمت فيها مؤسّسات التعليم العالي، حتى بلغ عددها أربع عشر مؤسسة تعليم تقدم هذا النوع من الخدمات، اثنتان منها حكومية واثني عشر مؤسّسات خاصة، وتحتوي دولة الكويت على العديد من المؤسّسات التعليمية حكومية وأهلية، وهي كما يلي:

أولاً: مؤسّسات التعليم العالي الحكومية: تعد جامعة الكويت والهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب- كلية التربية الأساسية المؤسّستان الحكوميتان الوحيدتان اللتان تمنحان شهادات البكالوريوس للطلبة الملتحقين بها. أما شهادتي الماجستير والدكتوراه، فيستطيع الطالب الحصول عليهما من جامعة الكويت فقط، وبتخصصات محدودة، بينما تمنح الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب شهادة الدبلوم للطلبة في باقي كلياتها عدا كلية التربية الأساسية كما ذكرنا سابقاً، وفيما يلي نستعرض هاتين المؤسّستين:

1-جامعة الكويت: تعد أول جامعة حكومية في دولة الكويت، وقد أنشئت جامعة الكويت في أكتوبر 1966 بموجب القانون رقم 29 لسنة 1966. وتسعى جامعة الكويت إلى تقديم تعليم متميز والمساهمة في إنتاج المعرفة وتطويرها ونشرها وتأهيل الموارد البشرية لتحقيق أهداف

التنمية واحتياجات المجتمع وإعداد ثروة بشرية متميزة بمعرفتها، تقي احتياجات الدولة التنموية وتواكب متطلبات العصر الحديث، وتسعى جامعة الكويت إلى توطين وتطوير ونشر المعرفة الإنسانية ومتابعتها، وإعداد الثروة البشرية والقيادات الواعية لتراثها، للوفاء باحتياجات ومتطلبات العصر الحديث، بالتعاون مع المؤسسات العلمية المماثلة لها مثل مؤسسة الكويت للتقدم العلمي، وجامعة بكين الصينية، وجامعة ليون الفرنسية، وجامعة اليرموك (جامعة الكويت، 2018).

وتضم جامعة الكويت الكليات التالية: كلية الحقوق، كلية الآداب، كلية العلوم، كلية الطب، كلية الهندسة والبتترول، كلية العلوم الطبية المساعدة، كلية التربية، كلية الشريعة والدراسات الإسلامية، كلية العلوم الإدارية، كلية الصيدلة، كلية طب الأسنان، كلية العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الحياتية، كلية العمارة، كلية علوم وهندسة الحاسوب، كلية الصحة العامة، وكلية الدراسات العليا. ويقع الحرم الجامعي في المناطق التالية: الشويخ، كيفان، الخالدية، العديلية، الجابرية، الفنتاس، وتعكف جامعة الكويت على بناء مدينة تعليمية متكاملة في منطقة الشدادية، على مساحة تقدر بـ 370 هكتار، إضافة إلى قطعة أرض

مساحتها 120 هكتار في الضواحي الغربية من مدينة الكويت، ومن المتوقع أن تصل أعداد

الطلبة في الجامعة إلى أربعين ألف طالب في العام 2025 (جامعة الكويت، 2018).

2- الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب: صدر المرسوم الأميري رقم 1982/63 بإنشاء

الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب التي ضمت تحت جناحيها قطاع التعليم التطبيقي

وقطاع التدريب تحت إشراف وزير التربية. وتسعى الهيئة إلى تحقيق رسالتها التي أنشئت من

أجلها، وهي توفير قوة العمل الفنية الوطنية الملبية لمتطلبات التنمية الاجتماعية،

والاقتصادية، كماً ونوعاً وذلك من خلال سياسة القبول لديها، والتي تساهم في تحقيق قبول

جميع المتقدمين من الشباب الكويتي للالتحاق بمختلف مسارات التعليم التطبيقي والتدريب

من خلال تفعيل مختلف السياسات التعليمية والتدريبية التي تتبناها الهيئة وفقاً للظروف

العامة والدور المجتمعي لها، وتتكون الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب من العديد من

الكليات والمعاهد المختلفة (الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، 2018).

ثانياً: مؤسسات التعليم العالي الخاصة: شهدت مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت

توسعاً كمياً كبيراً حيث سمحت تشريعات التعليم العالي بتنوع الجامعات الأهلية وتعددية

الأنماط التعليمية وفتحت الباب أمام إنشاء جامعات خاصة. ونتناول فيما يلي الجامعات

الخاصة بدولة الكويت:

1-الجامعة الأمريكية في الكويت: هي مؤسسة مستقلة، خاصة. تستند بنيتها التعليمية

والثقافية والإدارية ومعايير الجامعة إلى النموذج الأمريكي للتعليم العالي. لغة التدريس هي

اللغة الإنجليزية. وقد حازت الجامعة الأمريكية بموجب المرسوم الأميري رقم 139 في عام

2003، اعتمادها المؤسسي من مجلس الجامعات الخاصة - وزارة التعليم العالي في دولة

الكويت اعتباراً من 1 فبراير 2006، وتقدم الجامعة الأمريكية للطلبة تعليماً عالي الجودة

يستند إلى نموذج للتعليم الأمريكي. وتتخصص الجامعة في التدريس بالآداب والعلوم وتمنح

طلبتها شهادة البكالوريوس، وتتبع هذه الجامعة أسلوباً يميزها عن باقي الجامعات في

المنطقة، فهي تتبع فلسفة الآداب والفنون الحرة في التعليم (The American University

.of Kuwait, 2018).

2-جامعة الخليج للعلوم والتكنولوجيا: تأسست عام 2002، فهي أول الجامعات الخاصة

الحاصلة على الاعتماد الأكاديمي والمؤسسي من مجلس الجامعات الخاصة. والدرجات

الممنوحة في جامعة الخليج للعلوم والتكنولوجيا هي: بكالوريوس في اللغة الإنجليزية - علوم

الكمبيوتر - المحاسبة - ادارة الأعمال - ادارة نظم المعلومات، وفي عام 2002، أنجز إصدار المرسوم الأميري رقم 156 لإنشاء القانوني ل (غوست) كأول جامعة خاصة في دولة الكويت وسمح بدخول السنة الدراسية الأولى في 2002-2003 (Gulf University)
(for Science & Technology, 2018).

3- جامعة الشرق الأوسط الأمريكية: الجامعة الأميركية في الشرق الأوسط، هي مؤسسة تعليم عالي. يقع حرمها الجامعي في منطقة العقيلة في الحرم الجامعي، يبلغ عدد الطلبة المسجلين في الجامعة حالياً 4747 طالباً. تقدم الجامعة برامج أكاديمية على مستوى عالمي في كل من كلية الهندسة والتكنولوجيا وكلية إدارة الأعمال، على حد سواء على مستوى البكالوريوس والماجستير. وتأسست في عام 2008، ولديها برامج توأمة مع جامعة بورديو في الولايات المتحدة، ويقع حرمها على مساحة 261,190 متر مربع، ويوفر الحرم الجامعي أحدث المرافق الداخلية والخارجية التي تساعد على تعزيز عملية تعلم الطلاب والمساهمة في رفاهيتهم. وتشمل المكتبة، وبمساحة كبيرة جداً ومصممة تصميماً حديثاً وممتازاً وتسمح بالوصول إلى قواعد البيانات الأكاديمية على الانترنت رفيعة المستوى، والمركز الرياضي الذي يضم صالة رياضية مجهزة تجهيزاً كاملاً، ويقدم مرافق رياضية داخلية وخارجية بما في

ذلك ملعب لكرة القدم معتمد دولياً لكرة القدم، وهناك مجموعة واسعة من مختبرات التكنولوجيا

العالية وهذه المرافق تحت تصرف الطلبة لتعزيز مهاراتهم العملية (American

.(University of the Middle East, 2018

4- الجامعة العربية المفتوحة - فرع الكويت: هي جامعة عربية إقليمية غير ربحية أنشئت

عام 2001، لها ثمانية فروع في الوطن العربي وهم (دولة الكويت (المقر الرئيسي)،

السعودية، مصر، الأردن، لبنان، البحرين، السودان، سلطنة عمان وفلسطين).

عقدت الجامعة العربية المفتوحة مع الجامعة المفتوحة بالمملكة المتحدة والتي تعد من

الجامعات المتميزة والأعرق في نظام التعليم المفتوح على المستوى العالمي اتفاقية شراكة

تتيح للجامعة الحق باستخدام وتوفير الموارد التعليمية والمواد العلمية والحقائب الدراسية التي

تشتمل على الموارد السمعية والبصرية ويتبع ذلك بطبيعة الحال التزام متواصل من الجامعة

العربية المفتوحة بمعايير الجودة، خاصةً ما تمليه مثل هذه المعايير لدى مؤسسة الجودة

البريطانية، وتقديم التقارير السنوية التي تدل على الالتزام بهذه المعايير إلى مركز الشمولية

والشراكة التعاونية بالجامعة المفتوحة بالمملكة المتحدة (Arab Open University,

.(Kuwait Branch, 2018

ويعتبر فرع الكويت من الفروع الأساسية التي توفر خدمات التعليم لما يقرب من

خمسة آلاف طالب. وتقدم هذه الجامعة شهادة البكالوريوس في اللغة الإنجليزية وآدابها

والحاسب الآلي وإدارة الأعمال (Arab Open University, Kuwait Branch, 2018).

وتم اجراء مقارنة بين مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت الحكومية والخاصة،

والجدول (2) يبين ذلك.

الجدول (2): مقارنة بين مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت

اسم الجامعة	نوع الجامعة	سنة التأسيس	الكليات الجامعة	الدرجات العلمية	عدد الطلبة
الكويت	رسمية (حكومية)	1966	النظرية والتطبيقية	البكالوريوس والماجستير والدكتوراه	23430
الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب	رسمية (حكومية)	1982	التطبيقية	الدبلوم والبكالوريوس	51000
الجامعة الأمريكية	أهلية (خاصة)	2003	النظرية	البكالوريوس	6000
الخليج للعلوم والتكنولوجيا	أهلية (خاصة)	2002	النظرية	البكالوريوس	5680
الشرق الأوسط الأمريكية	أهلية (خاصة)	2008	النظرية والتطبيقية	البكالوريوس والماجستير	4747
العربية المفتوحة - الكويت	أهلية (خاصة)	2001	النظرية	البكالوريوس	5000

يتضح من الجدول رقم (2) أن أول جامعة أنشئت في دولة الكويت عام 1966 هي جامعة الكويت حيث تمتاز عن غيرها من الجامعات الرسمية والاهلية بمنحها درجة الدكتوراه في مختلف التخصصات من كلياتها النظرية والتطبيقية، فضلاً عن درجة البكالوريوس التي تمنحها جميع الجامعات سواء كانت رسمية أم أهلية. اما أول الجامعات الأهلية التي أنشئت عام 2001 كانت الجامعة العربية المفتوحة - فرع الكويت حيث تمتاز بأنها جامعة عربية إقليمية، بينما أحدث مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت أنشئت عام 2008 وهي جامعة الشرق الأوسط الأمريكية حيث تمتاز عن الجامعات الأهلية الأخرى بمنح درجة الماجستير، وفيها كليات تطبيقية ولديها برامج توأمة مع جامعة بورديو في الولايات المتحدة.

2- إجراءات بناء الاستبيان وتطبيقه

تحقيقاً لأهداف الدراسة، أعمدت الاستبانة كأحد الأدوات الرئيسة لإجراء الدراسة الميدانية واعتبرتها الباحثة كأداة تحقق، كما تم الاطلاع على الخطط الاستراتيجية في الجامعة وتقارير المتابعة الميدانية للمشاريع التنموية. ويتناول هذا الجزء الإجراءات التي أعمدت من أجل التحقق من أن الاستبانة صادقة وثابتة، والتأكد من أنها تقيس الموضوع

الذي تم بناؤه من أجله، كما تمّ استعراض الأساليب الإحصائية التي اعتمدت من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة.

2-1- أولاً: إجراءات بناء الاستبيان (قائمة التحقق)

بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، مثل دراسة لايخ (2013)، ودراسة العمري وسلامة (2009)، دراسة عبيد والقصار والرويلي (2017)، ودراسة الدوسري (2018)، ودراسة أزهير (2017)، ودراسة البورنو (2016)، تم إعداد قائمة تحقق على شكل إستبانه تضمنت محورين رئيسيين هما: محور أول، ويشمل واقع التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت ويتوزع على ستة مجالات هي: المجال الأول: صياغة الرؤية والرسالة للمؤسسة وعدد فقراته (8 فقرات، والمجال الثاني: التحليل الإستراتيجي وعدد فقراته (9 فقرات، والمجال الثالث: التمويل للتخطيط الإستراتيجي وعدد فقراته (7 فقرات، والمجال الرابع: الكفاءات البشرية وعدد فقراته (10 فقرات، والمجال الخامس: التنفيذ الإستراتيجي وعدد فقراته (7 فقرات، والمجال السادس: المتابعة والتقييم والضبط الإستراتيجي وعدد فقراته (6 فقرات.

ومحور ثاني ويتناول ملامح التنمية البشرية المستدامة المتحققة في مؤسسات التعليم

العالي في دولة الكويت وعدد فقراته (25) فقرة الملحق رقم (أ)، تتم الاستجابة على الاستبانة

بتحديد درجة انطباق كل مؤشر على فقرات الاستبانة، بوضع إشارة (√): في خانة نعم،

ووضع إشارة (×): في خانة لا، بحيث تكون الدرجة (2) للفقرة التي تنطبق، والدرجة (1)

للفقرة التي لا تنطبق.

2-2-ثانياً: الخصائص السكيومترية للاستبانة

تم التأكد من صدق الاستبانة قبل توزيعها على عينة الدراسة، وذلك بهدف التحقق من

أنها تقيس الأمر الذي صممت من أجله، وقد تم الاعتماد هنا على الصدق الظاهري، أما

للتعرف على الثبات فقد استعمل معامل ألفا كرونباخ، كالاتي:

أ. الصدق الظاهري لأداة الدراسة

للتحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة بصورتها الأولية، تم عرضها على (11)

محكماً من المحكمين من ذوي الاختصاص من اساتذة الجامعات الكويتية والأردنية، ملحق

(ب)، وذلك لقراءة فقرات أداة الدراسة، وإبداء ملاحظاتهم عليها من حيث: (مدى مناسبة

الفقرات لما وضعت له، ودقة الصياغة اللغوية للفقرات، ومدى انتماء الفقرات لمجالاتها،

وحذف غير المناسب من الفقرات، واقتراح مجالات أو فقرات مناسبة، وأي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة)، وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين، حيث تم إجراء التعديلات المطلوبة في ضوء آراء واقتراحات المحكمين حيث اقترح عدد من المحكمين وبنسبة اتفاق (80%)، إضافة فقرة جديدة للمجال الرابع: الكفاءات البشرية ونصها " تقوم الجامعة بتطوير نظام ترقيات أعضاء هيئة التدريس بما يتناسب مع توجهات الخطة الإستراتيجية للجامعة "، كذلك إعادة الصياغة اللغوية للفقرات التالية: المجال الأول: الفقرة (1) ونصها " تتبنى الجامعة رؤية وفكر ورسالة خاصة بالخدمات والبرامج المقدمة للطلبة " ليصبح نصها " تتبنى الجامعة رؤية واضحة منشورة متفق عليها بمشاركة الجميع "، و الفقرة (2) ونصها " تحكم رؤية الجامعة ورسالتها اختيار الخدمات والبرامج المقدمة للطلبة والمجتمع المحلي " ليصبح نصها " تتسجم رؤية الجامعة ورسالتها مع قيم ومعتقدات المجتمع الكويتي"، المجال الثاني: الفقرة (1) ونصها " تتبنى الجامعة فلسفة تتسق مع فلسفة الدولة " ليصبح نصها " يتوفر في الجامعة كادر قادر على استخدام أدوات التحليل الإستراتيجي"، والفقرة (2) ونصها " تستخدم الجامعة تحليل للبيئة الداخلية للتعرف إلى نقاط الضعف فيها لعلاجها " ليصبح نصها " تستخدم الجامعة التحليل البيئي الرباعي (Swot) "، المجال الثالث: الفقرة (1) ونصها " تتوفر لدى

الجامعة المخصصات المالية اللازمة للتخطيط الإستراتيجي " ليصبح نصها " تتوفر لدى الجامعة الموارد المالية لتنفيذ المشاريع والانشطة المختلفة"، والفقرة (2) ونصها " تضع الجامعة تكلفة تقديرية سنوية لبرنامج التخطيط الإستراتيجي " ليصبح نصها " إعداد ميزانية الجامعة وصرفها وفقا للخطة الإستراتيجية "، والفقرة (6) ونصها " تسعى إدارة الجامعة إلى تطوير البيئة المادية فيها من مباني وتجهيزات ومرافق " ليصبح نصها " تسعى إدارة الجامعة إلى التعاون مع القطاع الخاص في تمويل تطوير البيئة المادية فيها من مباني وتجهيزات ومرافق"، المجال الخامس الفقرة (1) ونصها " تكتب الجامعة الخطة الإستراتيجية بشكل واضح " ليصبح نصها " وضوح الخطة الإستراتيجية وأهدافها قابلة للتنفيذ "، والفقرة (2) ونصها " ترفع اقسام الجامعة تقارير دورية لعملية التنفيذ وفقا لجداول زمنية محددة " ليصبح نصها " التقارير الدورية حول حالة المشروعات وتنفيذها وفقا لجداول زمنية محددة موجودة "، والفقرة (3) ونصها " تحديد الجامعة المعلومات الأزمة لعملية التنفيذ " ليصبح نصها " تحدد الجامعة اللائحة المالية والادارية والفنية لتنفيذ المشاريع ".

اما المحور الثاني: ملامح التنمية البشرية المستدامة المتحققة في مؤسسات التعليم

العالي في دولة الكويت فتم تعديل الفقرات التالية: الفقرة (1) ونصها " تحرص الجامعة على

موائمة سياساتها الإدارية مع منظور التنمية المستدامة " ليصبح نصها " تحرص الجامعة على تنفيذ المشاريع المتناسقة مع أهداف التنمية المستدامة "، والفقرة (4) ونصها " تحرص الجامعة على تمكين العاملين لإحداث التغيير بمنظور إستراتيجي مستدام " ليصبح نصها " تتطابق خطة تدريب وتأهيل الموارد البشرية في الجامعة مع أهداف التنمية المستدامة "، والفقرة (11) ونصها " تهتم الجامعة باستقطاب المعرفة ونشرها وتوظيفها في مجالات التنفيذ والمتابعة لخططها وبرامجها وأنشطتها " ليصبح نصها " تستفيد الجامعة من برامج المنح الدولية لرفع كفاءة الموارد البشرية "، وحذف الفقرة (13) ونصها " تشجع الجامعة العاملين على الالتزام التطوعي للحفاظ على بيئة صديقة " واستبدالها بالنص الآتي " تطوير وإنشاء مباني ومرافق بمواقع الجامعة الحالية لتحقيق التوازن مع نسبة تنامي أعداد الطلبة "، وأصبحت أداة الدراسة بصورتها النهائية الملحق (ج).

ب. ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم تطبيق الأداة على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة ومن خارج عينة الدراسة والمتمثلة بـ (30) فرداً يعملون في مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت، وبعد أسبوعين تم تطبيق أداة الدراسة مرة أخرى على العينة نفسها، ثم تم

احتساب معامل ارتباط بيرسون بين الحالتين للتطبيق لاستخراج معامل الثبات بالإعادة، كذلك

تم احتساب معامل الاتساق الداخلي لمجالات الدّراسة وللأداة ككل وفقاً لمعادلة كرونباخ ألفا

(Cronbach Alpha)، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (3) يبين ذلك.

الجدول (3): قيم معامل ارتباط بيرسون ومعامل كرونباخ ألفا لكل مجال من مجالات الدّراسة

المحور	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات بالإعادة	معامل الاتساق الداخلي
واقع التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات	صياغة الرؤية والرسالة للمؤسسة	8	0.93	0.95
	التحليل الإستراتيجي	9	0.78	0.95
التعليم العالي في دولة الكويت	التمويل للتخطيط الإستراتيجي	7	0.89	0.94
	الكفاءات البشرية	10	0.88	0.93
التنفيذ الإستراتيجي	التنفيذ الإستراتيجي	7	0.95	0.95
	المتابعة والتقييم والضبط الإستراتيجي	6	0.74	0.90
	ملاحظ التنمية البشرية المستدامة المتحققة في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت	25	0.77	0.88

ويلاحظ من الجدول (3) أن قيم معامل ارتباط بيرسون مقبولة حيث تراوحت ما بين

(0.95-0.74)، كما تراوحت قيم الثبات لمجالات الاستبانة ما بين (0.95-0.88)، ومعامل

الثبات لجميع مجالات الدّراسة، مرتفع وهو ثبات جيد في البحوث والدراسات التربوية ومقبول

لغايات الدّراسة. حيث اتفق علمياً أن قيمة معامل الثبات تقع ما بين قيمتي (0) و(1)،

ومعامل الثبات المقبول في البحوث النفسية والتربوية هو ما يزيد عن (0.7) فيما فوق.

2-3- ثالثاً: المعالجة الإحصائية

تمت المعالجة الإحصائية لبيانات الاستبانة باستعمال برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Packages for the Social Sciences (كفروني، ورؤساء الأقسام، ورؤساء لجان التخطيط في مؤسسات التعليم العالي (جامعة الكويت، والهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب - كلية التربية الأساسية، والجامعة الأمريكية في الكويت، وجامعة الخليج للعلوم والتكنولوجيا، وجامعة الشرق الأوسط الأمريكية) بدولة الكويت، وتم ترميز المتغيرات والاستجابات كما يلي: تم تحديد درجة انطباق كل مؤشر على فقرات المقياس، بوضع إشارة (√): في خانة نعم، ووضع إشارة (×): في خانة لا، بحيث تكون الدرجة (2) للفقرة التي تنطبق، والدرجة (1) للفقرة التي لا تنطبق. ثم صنفت التقديرات وجرى ترتيبها وفقاً للمتوسط الحسابي للتقدير إلى الفئات التالية:

- مرتفع إذا كان الوسط الحسابي (درجة الانطباق)، (1.67) فأكثر.
- متوسط إذا كان الوسط الحسابي (درجة الانطباق) ما بين (1.34) إلى (1.66)
- متدنٍ إذا كان الوسط الحسابي (درجة الانطباق)، (1.33) فأقل.

ومن ثم تم تحليل البيانات واستخراج النتائج، باستعمال الأساليب الإحصائية المناسبة

لطبيعة هذه الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

1. التكرارات ونسبها المئوية لفقرات الاستبيان.
2. المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لفقرات الاستبيان.
3. المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لمجالات الاستبيان.
4. استخدام معامل ارتباط بيرسون لحساب قوة العلاقة واتجاهها.

هذه هي الإجراءات التي تم السير بها من أجل الوصول إلى نتائج الاستبانة، ومن

خلال ما تم استعراضه؛ يتضح بأن الأساليب الإحصائية تتناسب مع أسئلة الدراسة، ومتسقة

مع متغيرات الدراسة وحدودها.

خلاصة

قسم هذا الفصل إلى ثلاث أقسام: القسم الأول الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية والذي تناول منهج الدراسة ومجتمع الدراسة وعينتها، كما تم استعراض معلومات عن مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت حيث بلغ عددها أربع عشر مؤسسة تعليم عالي، اثنتان منها حكومية واثني عشر مؤسسات خاصة، وأن أول جامعة أنشئت في دولة الكويت عام 1966 هي جامعة الكويت حيث تمتاز عن غيرها من الجامعات الرسمية والاهلية بمنحها درجة الدكتوراه في مختلف التخصصات من كلياتها النظرية والتطبيقية، بينما أول الجامعات الأهلية كانت الجامعة العربية المفتوحة - فرع الكويت التي أنشئت عام 2001 حيث تمتاز بأنها جامعة عربية إقليمية. أما القسم الثاني يتناول إجراءات بناء الاستبيان وتطبيقه حيث تم بناء الاستبيان من خلال مراجعة أدوات الدراسات السابقة واختيار الفقرات التي تتناسب مع أسئلة الدراسة، كذلك تم الاطلاع على الخطط الاستراتيجية في الجامعة وتقارير المتابعة الميدانية للمشاريع التنموية. كما تم التأكيد من الخصائص

السكومترية لأداة الدراسة وأنها مطابقة لشروط البحث العلمي من حيث الصدق والثبات، بينما القسم الثالث المعالجة الإحصائية يناقش المعالجات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات والإفادة منها حيث تم تحليل البيانات واستخراج النتائج من خلال استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS Statistical Packages for the Social Sciences) حيث تم معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من خلال استخدام الأساليب الإحصائية الآتية: التكرارات ونسبها المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، معامل ارتباط بيرسون.

الفصل الثاني

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

الفصل الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

- مقدمة: 205.....
- 1- أولاً: عرض النتائج المتعلقة بالخصائص التي يتميز بها واقع التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت.....205
- 2- ثانياً: عرض النتائج المتعلقة بخصائص ملامح التنمية البشرية المستدامة المتحققة في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت...254
- 3- ثالثاً: عرض النتائج المتعلقة بالموشرات الدالة على توافر متطلبات توظيف التخطيط الإستراتيجي في تحقيق التنمية البشرية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي.....286
- 4- رابعاً: عرض النتائج المتعلقة بالعلاقة الارتباطية بين المؤشرات الدالة على توافر متطلبات التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت والتنمية البشرية المستدامة المتحققة بها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.....291
- 5- خامساً: عرض الخطة الإستراتيجية المقترحة لزيادة فاعلية التخطيط الإستراتيجي لتحقيق التنمية البشرية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت.....294
- 310..... خلاصة النتائج والتوصيات والمقترحات.

الفصل الثاني

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

مقدمة

يتضمن هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال إجابة أفراد العينة على أسئلة الدراسة، ثم تحليلها باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)؛ حيث تم استخدام التكرارات ونسبها المئوية، والمتوسطات الحسابية ونسبها المئوية، والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون لحساب قوة العلاقة واتجاهها. وتم استعراض هذه النتائج ومناقشتها على النحو الآتي:

1- أولاً: عرض النتائج المتعلقة بالخصائص التي يتميز بها واقع التخطيط الإستراتيجي في

مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت

يختص هذا الجزء بالإجابة عن السؤال الأول الذي ينص على: ما هي الخصائص التي يتميز بها واقع التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت؟ ولإجابة عن هذا السؤال تم إيجاد التكرارات والنسب المئوية لهذه التكرارات، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لكل فقرة من فقرات المجال على حدة، وفيما يلي نتائج فقرات مجالات أداة الدراسة ومناقشتها مجالاً تلو الآخر. وهي كما يلي:

1. المجال الأول: صياغة الرؤية والرسالة للمؤسسة: أن تعريف العاملين برؤية الجامعة

ورسالتها وغاياتها، وتطوير الرؤية والرسالة تشكّلان الخطوتين الأوليين في عملية التخطيط

الاستراتيجي، لذا تطلب ذلك معرفة رأي عينة الدراسة العاملين في مؤسسات التعليم العالي

بدولة الكويت لتبيان أهمية نتائج مجال صياغة الرؤية والرسالة للجامعة بالنسبة للتخطيط

الإستراتيجي حيث تم حساب التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب

المئوية لاستجابات أفراد العينة عن فقرات هذا المجال، والجدول (4) يبين ذلك.

الجدول (4): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة

الدراسة لفقرات مجال صياغة الرؤية والرسالة للمؤسسة (ن=356)

الترتيب	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	لا		نعم		الفقرة	الرقم
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
4	0.444	86.5	1.73	27.0	96	73.0	260	تتبنى الجامعة رؤية واضحة منشورة متفق عليها بمشاركة الجميع .	1
6	0.447	86	1.72	27.5	98	72.5	258	يوجد توافق بين رؤية الجامعة المستقبلية ورسالتها.	2
3	0.437	87	1.74	25.6	91	74.4	265	القيم المؤسسية تدفع لتوجيه الموارد لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعة .	3

الترتيب	الاحراف المعياري	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	لا		نعم		الفقرة	الرقم
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
4	0.444	86.5	1.73	27.0	96	73.0	260	تقوم الإدارة بنشر رسالة الجامعة بين أعضاء هيئة التدريس والعاملين لتحفيزهم على تحقيق الأهداف.	4
2	0.435	87.5	1.75	25.3	90	74.7	266	تعكس رسالة الجامعة المبادرات والمشاريع والانشطة التي تنفذها الجامعة.	5
1	0.414	89	1.78	21.9	78	78.1	278	تتسجم رؤية الجامعة ورسالتها مع قيم ومعتقدات المجتمع الكويتي.	6
8	0.481	82	1.64	36.0	128	64.0	228	تعمل الجامعة على مراجعة رسالتها بصورة دورية بالتعاون مع المديرين وأعضاء الهيئة الإدارية والتعليمية .	7
7	0.479	82.5	1.65	35.4	126	64.6	230	تلتزم الجامعة بالقوانين والأنظمة والتعليمات الصادرة عن الجهات ذات العلاقة.	8

يبين الجدول رقم (4) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال صياغة الرؤية والرسالة

للمؤسسة تراوحت بين (1.64-1.78) وينسب مئوية تراوحت بين (82% - 89%)؛ أي

جاءت فقرات هذا المجال ما بين الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، أن الأساس العلمي المعتمد

لتصنيف النتائج الرقمية الى أحكام كان درجة مرتفعة إذا تراوح المتوسط الحسابي بين

(1.67-2)، ودرجة متوسطة بين (1.34-1.66)، ودرجة منخفضة بين (1-1.33). كما

يبين الجدول رقم (4) ما يلي:

■ أن الفقرة (6) والتي نصها " تتسجم رؤية الجامعة ورسالتها مع قيم ومعتقدات المجتمع

الكويتي " جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (1.78)، ونسبة مئوية بلغت (89%)،

وبانحراف معياري (0.414). وهذا يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على أن رؤية

الجامعة ورسالتها تستمد من قيم المجتمع الكويتي.

■ أن الفقرة (5) والتي نصها " تعكس رسالة الجامعة المبادرات والمشاريع والانشطة التي تنفذها

الجامعة " جاءت بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (1.75)، ونسبة مئوية بلغت (87.5%)،

وبانحراف معياري (0.435). وهذا يدل على أن رسالة الجامعة تحدد مجال عملها والفئة

المستهدفة بخدماتها من خلال المبادرات والمشاريع والانشطة التي تنفذها.

■ أن الفقرة (3) والتي نصها " القيم المؤسسية تدفع لتوجيه الموارد لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعة " جاءت بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (1.74)، ونسبة مئوية بلغت (87%)، وبانحراف معياري (0.437). وهذا يدل على أن القيم المؤسسية تنطلق من الرؤية التي تضع إطاراً عاماً لفلسفة الجامعة، وغاياتها، وفي نفس الوقت لها دور مهم في زيادة فعالية وإنتاجية الجامعة؛ لأنها تحفز الجميع للعمل باتجاه هدف واحد.

■ أن الفقرة (1) والتي نصها " تتبنى الجامعة رؤية واضحة منشورة متفق عليها بمشاركة الجميع "، وأن الفقرة (4) والتي نصها " تقوم الإدارة بنشر رسالة الجامعة بين أعضاء هيئة التدريس والعاملين لتحفيزهم على تحقيق الأهداف " جاءت الفقرتان بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (1.73)، ونسبة مئوية بلغت (86.5%)، وبانحراف معياري (0.444). وهذا يدل على حرص إدارة الجامعة على صياغة رسالتها ورؤيتها ونشرهما بطريقة واضحة وميسرة للجميع، حيث تم ملاحظة وجود هذه الرسالة والرؤية على صفحة الجامعة على الإنترنت، وفي منشوراتها التعريفية.

■ أن الفقرة (2) والتي نصها " يوجد توافق بين رؤية الجامعة المستقبلية ورسالتها " جاءت بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي (1.72)، ونسبة مئوية بلغت (86%)، وبانحراف معياري

(0.447). وهذا يدل على حرص إدارة الجامعة على الموازنة بين رؤية الجامعة ورسالتها

وأهدافها، فالرؤية تضع إطاراً عاماً لفلسفة الجامعة، غاياتها، أما الرسالة فهي جملة تحدد

غاية الجامعة، ومبرر وجودها، فالرؤية هنا إذاً حلم أو إلهام، بينما الرسالة عبارة عن غرض.

■ أن الفقرة (8) والتي نصها " تلتزم الجامعة بالقوانين والأنظمة والتعليمات الصادرة عن

الجهات ذات العلاقة " جاءت بالمرتبة السابعة بمتوسط حسابي (1.65)، وبنسبة مئوية

بلغت (82.5%)، وانحراف معياري (0.479). وهذا يدل على أن الجامعة تلتزم بإعداد

الأنظمة والتعليمات اللازمة بما يتناسب مع قانون الجامعات الكويتية النافذ، فضلاً على أن

الجامعات الخاصة تخضع لمعايير اعتماد خاصة من وزارة التعليم في دولة الكويت للحصول

على شهادات الاعتماد وضمان الجودة المحلية والعالمية التي تخدم رسالتها.

■ أن الفقرة (7) والتي نصها " تعمل الجامعة على مراجعة رسالتها بصورة دورية بالتعاون مع

المديرين وأعضاء الهيئة الإدارية والتعليمية " جاءت بالمرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي

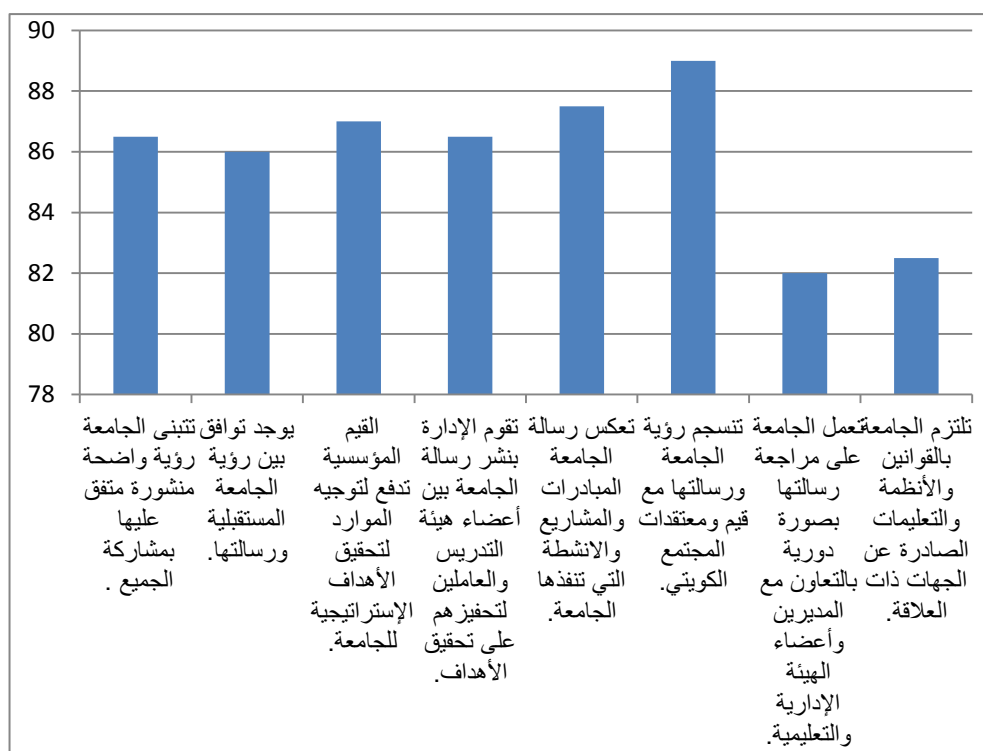
(1.64) وبنسبة مئوية بلغت (82%)، وانحراف معياري (0.481). وهذا يدل على أن

الجامعة يفترض بها أن تقوم بالمراجعة وفق التقييم الذاتي ضمن فترات زمنية متسلسلة؛ إلا

أن الواقع بحسب أفراد العينة ترى أن بعض الجامعات لا تقوم بواجبها على أكمل وجه في مراجعة رسالتها.

يتضح من الشكل رقم (1) أن الفقرة (6) والتي نصها " تنسجم رؤية الجامعة ورسالتها مع قيم ومعتقدات المجتمع الكويتي " جاءت في المرتبة الأولى؛ ويعزى ذلك إلى فناعة العاملين بأن الرؤية هي مسار يحدد اتجاه المؤسسة ككل لتحقيق الأهداف المطلوبة منها، لذا تنطلق من القيم للمجتمع الكويتي، وتحقيقاً لرؤية الجامعة ورسالتها تم تحديد هدف استراتيجي وهو إعداد طالب جامعي يتمتع بالحس الوطني والانتماء ليكون عضواً فاعلاً ومنتجاً في المجتمع، ويمتلك المهارات التطبيقية، والعلوم المعرفية، ومهارات الاتصال والمهارات الكتابية والشفوية، بما يكفل جاهزيته لسوق العمل، كما تساعد رؤية الجامعة ورسالتها على ترسخ الانتماء والالتزام، ويمكن التعبير عنها بعدة طرق في مدى تأثير المؤسسة في وظيفتها ودورها وصورتها، وهي بمثابة وصف للحالة المستقبلية المفضلة للمؤسسة وبلغة مختصرة، وتنطلق من قيم ورؤى تتسم بأنها ملزمة بعمق نحو المستقبل والحس والحلم، كذلك ربما يرجع السبب إلى أن الجامعات الكويتية الحكومية والخاصة تشارك شريحة كبيرة من الموظفين، وممثلين عن المجتمع المحلي في صياغة رسالة الجامعة، فضلاً عن أن أفراد العينة هم من العمداء ونوابهم والمدراء ورؤساء الأقسام،

ورؤساء لجان التخطيط في مؤسسات التعليم العالي التي تعتمد هذه الرسالة، وتضع خططها مسترشدة بها، مما يبني حالة من التعايش والثقة والقناعة عبرت عنها نتائج استجاباتهم. بينما الفقرة (7) والتي نصها " تعمل الجامعة على مراجعة رسالتها بصورة دورية بالتعاون مع المديرين وأعضاء الهيئة الإدارية والتعليمية " جاءت في المرتبة الأخيرة؛ ويعزى ذلك إلى ضعف تدريب العاملين على التغذية الراجعة والاهتمام بها، وقلة معرفتهم بأدوات رصد التغذية الراجعة، كما أن منهجية التطوير لا تسير بطريقة ممنهجة تستند إلى تواريخ وآليات محددة تنظم عملية المراجعة، وتضمن مشاركة المستفيدين والاستفادة من التجارب العملية.



شكل رقم (1)

النسب المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال صياغة الرؤية والرسالة للمؤسسة

2. المجال الثاني: التحليل الإستراتيجي: أن التحليل الاستراتيجي يعتبر الركيزة الأساسية

للتخطيط الإستراتيجي من خلال توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية

بالإضافة إلى تحديد الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة، وبما أن الجهة المسئولة

عن عملية التحليل الإستراتيجي تتمثل في المديرين من جميع المستويات الإدارية تتطلب ذلك

معرفة وجهة نظرهم بما هو منفذ في هذا المجال حيث تم حساب التكرارات والمتوسطات

الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة عن فقرات هذا

المجال، والجدول (5) يبين ذلك.

الجدول (5): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة

الدراسة لفقرات مجال التحليل الإستراتيجي (ن=356)

الترتيب	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	لا		نعم		الفقرة	الرقم
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
7	0.501	75	1.50	50.3	179	49.7	177	يتوفر في الجامعة كادر قادر على استخدام أدوات التحليل الإستراتيجي.	1
9	0.500	74	1.48	51.7	184	48.3	172	تستخدم الجامعة التحليل البيئي الرباعي (SWOT).	2
1	0.487	81	1.62	38.2	136	61.8	220	تمتلك القيادة العليا في	3

الترتيب	الاحرف المعياري	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	لا		نعم		الفقرة	الرقم
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
								الجامعة المهارات اللازمة لعملية التخطيط الإستراتيجي.	
2	0.495	79	1.58	42.4	151	57.6	205	يمتلك العاملون في الجامعة المهارات اللازمة لعملية التخطيط الإستراتيجي.	4
4	0.498	78	1.56	44.4	158	55.6	198	تقوم الجامعة بتحليل للبيئة الخارجية للتعرف إلى الفرص المتاحة فيها لاغتنامها.	5
6	0.501	75.5	1.51	49.2	175	50.8	181	تقوم الجامعة بتحليل للبيئة الداخلية للتعرف إلى نقاط القوة فيها لتعزيزها.	6
5	0.500	76.5	1.53	47.2	168	52.8	188	تتيح الجامعة الاطلاع على تجارب متميزة في مجال التخطيط الإستراتيجي.	7
8	0.501	74.5	1.49	50.8	181	49.2	175	توجد قاعدة بيانات مركزية شاملة تصف الوضع الحالي للجامعة.	8

الترتيب	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	لا		نعم		الفقرة	الرقم
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
2	0.494	79	1.58	41.9	149	58.1	207	تقوم الجامعة بدراسات عن تأثير الوضع الاقتصادي في عملية التخطيط الإستراتيجي.	9

يبين الجدول رقم (5) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال التحليل الإستراتيجي

تراوحت بين (1.48 - 1.62) وبنسب مئوية تراوحت بين (74%-81%)؛ أي جميعها

بدرجة متوسطة. كما يبين الجدول رقم (5) ما يلي:

■ أن الفقرة (3) والتي نصها " تمتلك القيادة العليا في الجامعة المهارات اللازمة لعملية التخطيط

الإستراتيجي " جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (1.62)، وبنسبة مئوية بلغت (81%)،

ويانحرف معياري (0.487). وهذا يدل على أن القيادة العليا في الجامعات تمتلك المهارات

بحكم عملها.

■ أن الفقرة (4) والتي نصها " يمتلك العاملون في الجامعة المهارات اللازمة لعملية التخطيط

الإستراتيجي "، والفقرة (9) والتي نصها " تقوم الجامعة بدراسات عن تأثير الوضع الاقتصادي

في عملية التخطيط الإستراتيجي "، جاءت جميعها بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (1.58)،

وبنسبة مئوية بلغت (79%)، وبانحراف معياري على التوالي (0.494) و(0.495). وهذا يدل على أن مرحلة التحليل الإستراتيجي تتطلب تجميع كم هائل من البيانات والمعلومات عن خلفية الأعمال للمساعدة في اتخاذ القرارات السليمة، فالحقائق المتوافرة لدى القائمين على التخطيط ستؤثر بالتأكيد على التوجهات نحو القرار المتخذ؛ لذا لا بد من امتلاك العاملين للمهارات اللازمة في التحليل الإستراتيجي.

■ أن الفقرة (5) والتي نصها " تقوم الجامعة بتحليل للبيئة الخارجية للتعرف إلى الفرص المتاحة فيها لاغتنامها " جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (1.56)، وبنسبة مئوية بلغت (78%)، وبانحراف معياري (0.498). وهذا يدل على أن دراسة وتحليل العوامل البيئية الخارجية تعد من الأمور المهمة والضرورية عند اختيار الاستراتيجية المناسبة من خلال تحديد الفرص المتاحة للجامعة حتى تتمكن الجامعة من استغلال تلك الفرص لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

■ أن الفقرة (7) والتي نصها " تتيح الجامعة الاطلاع على تجارب متميزة في مجال التخطيط الإستراتيجي " جاءت بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (1.53)، وبنسبة مئوية بلغت

(76.5%)، وانحراف معياري (0.500). وهذا يدل على أن الجامعة تسمح للقائمين على

مجال التخطيط الإستراتيجي فيها من الاطلاع على تجارب الآخرين للاستفادة منها.

■ أن الفقرة (6) والتي نصها " تقوم الجامعة بتحليل للبيئة الداخلية للتعرف إلى نقاط القوة فيها

لتعزيزها " جاءت بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي (1.51)، ونسبة مئوية بلغت (75.5%)،

وانحراف معياري (0.501). وهذا يدل على بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها

والبحت عن طرق تدعيمها مستقبلاً.

■ أن الفقرة (1) والتي نصها " يتوفر في الجامعة كادر قادر على استخدام أدوات التحليل

الإستراتيجي " جاءت بالمرتبة السابعة بمتوسط حسابي (1.50)، ونسبة مئوية بلغت

(75%)، وانحراف معياري (0.501). وهذا يدل على أن بعض القائمين على مجال

التخطيط الإستراتيجي في الجامعة لديهم مهارات في استخدام أدوات التحليل الإستراتيجي.

■ أن الفقرة (8) والتي نصها " توجد قاعدة بيانات مركزية شاملة تصف الوضع الحالي للجامعة"

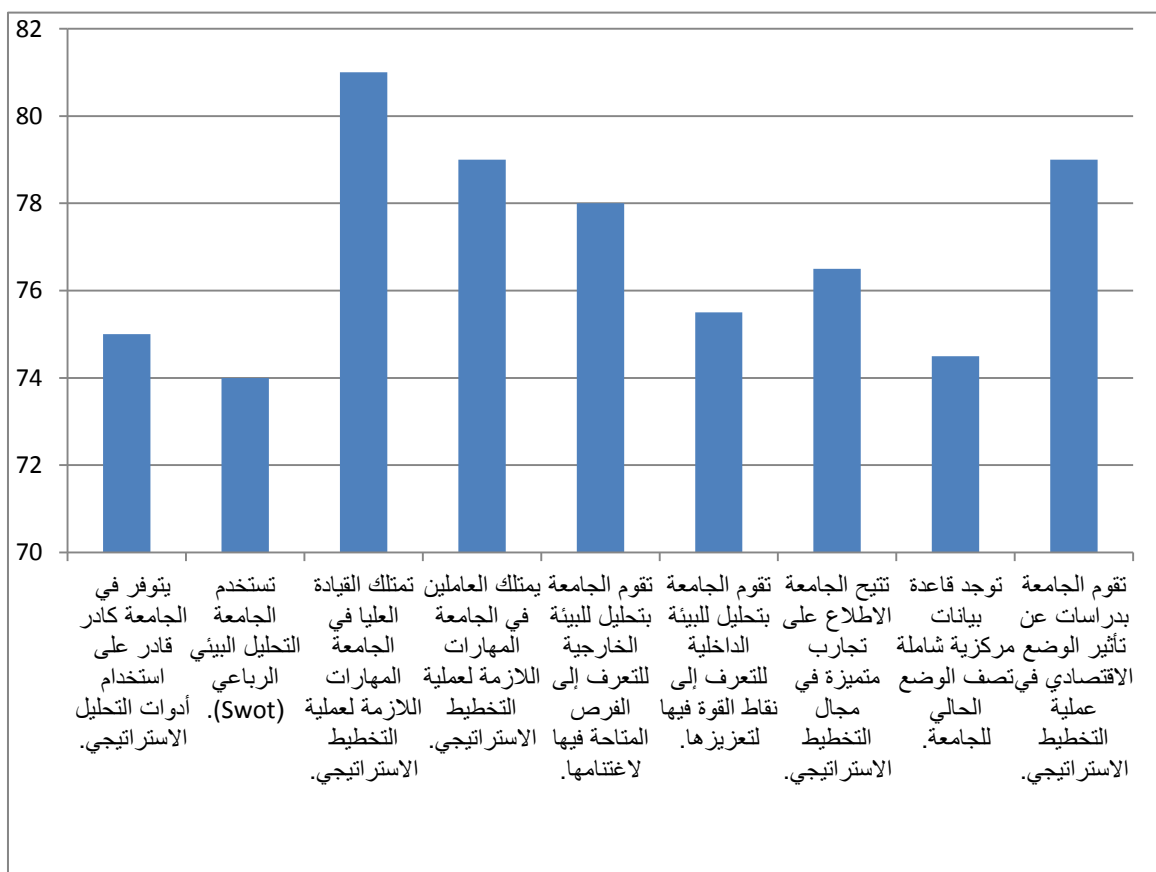
جاءت بالمرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (1.49)، ونسبة مئوية بلغت (74.5%)، وانحراف

معياري (0.501). وهذا يدل على أن قاعدة البيانات لم تكن بالمستوى المطلوب.

■ أن الفقرة (2) والتي نصها " تستخدم الجامعة التحليل البيئي الرباعي (Swot) " جاءت بالمرتبة التاسعة والأخيرة بمتوسط حسابي (1.48) وبنسبة مئوية بلغت (74%)، وبانحراف معياري (0.500). وهذا يدل على قلة الترابط بين التحليل الداخلي (نقاط القوة والضعف) والتحليل الخارجي (الفرص والتهديدات)، على الرغم من أن تحليل (Swot) القائم على تحليل البيئة الداخلية والخارجية أداة مفيدة لمقارنة الفرص والتهديدات بعناصر القوة والضعف، وبالتالي تحليل الوضع العام للجامعة.

يتضح من الشكل رقم (2) أن الفقرة (3) والتي نصها " تمتلك القيادة العليا في الجامعة المهارات اللازمة لعملية التخطيط الإستراتيجي " جاءت في المرتبة الأولى؛ ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن الجامعات في دولة الكويت تولي مزيداً من الاهتمام بعقد العديد من الدورات التدريبية المختلفة وذلك لرفع كفاءة موظفيها في مختلف المجالات، حيث يظهر من مراجعة الوثائق أن هناك دورة عقدت للعمداء والإدارة العليا في التخطيط الاستراتيجي. بينما الفقرة (2) والتي نصها " تستخدم الجامعة التحليل البيئي الرباعي (SWOT) " جاءت في المرتبة الأخيرة؛ ويمكن أن يفسر ذلك بقلة خبرة العاملين بالأدوات اللازمة للتحليل الإستراتيجي، على الرغم من أهمية التحليل البيئي الرباعي (SWOT) للمؤسسات التعليمية حيث يمكنها من تحليل قدراتها وامكاناتها المادية والبشرية وظروف العمل داخل هذه

المؤسسات، وبالتالي تقف على نقاط القوة والضعف لديها، لتعمل على تعزيز جوانب القوة ومعالجة جوانب القصور والضعف. كما أن تنفيذ المشروعات الاستراتيجية يسهم في تدعيم نقاط القوة، ومعالجة التهديدات ونقاط الضعف، ويحقق الاستفادة من الفرص المتاحة، وبالتالي زيادة المزايا التنافسية والحصة السوقية للجامعة، وهو بجانب ذلك يسهم في تطوير العمل الجماعي والأداء المؤسسي للجامعة.



شكل رقم (2): النسب المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال التحليل الإستراتيجي

3. المجال الثالث: التمويل للتخطيط الإستراتيجي: أن وجود اهتمام من مؤسسات التعليم

العالي بدولة الكويت للتمويل للتخطيط الإستراتيجي من خلال ضرورة توفير المخصصات المالية للعديد من الاحتياجات والاحتياطات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي، لذا تطلب ذلك الكشف عن هذا الاهتمام والتنفيذ من خلال توافر الوثائق اللازمة ووجهة نظر عينة الدراسة حيث تم حساب التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة عن فقرات هذا المجال، والجدول (6) يبين ذلك.

الجدول (6): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال التمويل للتخطيط الإستراتيجي (ن=356)

الترتيب	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	لا		نعم		الفقرة	الرقم
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
6	0.499	77	1.54	46.3	165	53.7	191	تتوفر لدى الجامعة الموارد المالية لتنفيذ المشاريع والانشطة المختلفة.	1
4	0.497	78	1.56	43.8	156	56.2	200	إعداد ميزانية الجامعة وصرفها وفقا للخطة الإستراتيجية .	2
1	0.472	83.5	1.67	33.4	119	66.6	237	تضع الجامعة نظام مكافآت وحوافز مادية لفريق التخطيط الإستراتيجي	3

الترتيب	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	لا		نعم		الفقرة	الرقم
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
								تتناسب مع جهودهم وإنجازاتهم.	
4	0.497	78	1.56	44.1	157	55.9	199	تتوفر المخصصات المالية لتغطية نفقات وتكاليف برامج التطوير المهني للعاملين بالجامعة.	4
2	0.481	82	1.64	36.0	128	64.0	228	يوجد لدى الجامعة نظام رقابة مالي للحد من هدر الأموال وتقليل النفقات الزائدة لصالح التخطيط الإستراتيجي.	5
3	0.493	79.5	1.59	41.3	147	58.7	209	تسعى إدارة الجامعة إلى التعاون مع القطاع الخاص في تمويل تطوير البيئة المادية فيها من مباني وتجهيزات ومرافق.	6
7	0.501	75.5	1.51	48.6	173	51.4	183	تحرص الجامعة على وضع الحلول البديلة لمشكلة نقص التمويل اللازم للتخطيط الإستراتيجي.	7

يبين الجدول رقم (6) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال التمويل للتخطيط

الإستراتيجي تراوحت بين (1.51-1.67) وبنسب مئوية تراوحت بين (75.5% - 83.5%)؛

أي ما بين الدرجة المتوسطة والمرتفعة. كما يبين الجدول رقم (6) ما يلي:

■ أن الفقرة (3) والتي نصها " تضع الجامعة نظام مكافآت وحوافز مادية لفريق التخطيط

الإستراتيجي تتناسب مع جهودهم وإنجازاتهم " جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي

(1.67)، وبنسبة مئوية بلغت (83.5%)، وانحراف معياري (0.472). وهذا يدل على

وجود تقارير رسمية لكل جامعة تبين دراسة وبحث ما هو قائم من إنجازات وما هو مقدّم فعلياً

من مكافآت وحوافز مادية لفريق التخطيط الإستراتيجي.

■ أن الفقرة (5) والتي نصها " يوجد لدى الجامعة نظام رقابة مالي للحد من هدر الأموال وتقليل

النفقات الزائدة لصالح التخطيط الإستراتيجي "، جاءت بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي

(1.64)، وبنسبة مئوية بلغت (82%)، وانحراف معياري (0.481). وهذا يدل على وجود

تقارير رسمية لكل جامعة تبين التأكد من تطبيق السياسات والإجراءات المالية المعتمدة في

النظام المالي للجامعة، وإعداد ومراجعة وتحليل التقارير المالية المجمعة للجامعة ككل

ومقارنتها مع الموازنة المعتمدة لصالح التخطيط الإستراتيجي.

■ أن الفقرة (6) والتي نصها " تسعى إدارة الجامعة إلى التعاون مع القطاع الخاص في تمويل تطوير البيئة المادية فيها من مباني وتجهيزات ومرافق " جاءت بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (1.59)، وبنسبة مئوية بلغت (79.5%)، وبانحراف معياري (0.493). وهذا يدل على أهمية مشاركة القطاع الخاص في تمويل تطوير البيئة المادية للجامعة، ومثال ذلك وجود الجامعات الأهلية التي يتم تمويلها من القطاع الخاص.

■ أن الفقرة (2) والتي نصها " إعداد ميزانية الجامعة وصرفها وفقا للخطة الإستراتيجية"، والفقرة (4) والتي نصها " تتوفر المخصصات المالية لتغطية نفقات وتكاليف برامج التطوير المهني للعاملين بالجامعة " جاءت الفقرتان بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (1.56)، وبنسبة مئوية بلغت (78%)، وبانحراف معياري (0.497). وهذا يدل على أن لكل جامعة ميزانية مستقلة خاصة بها يحدد إيراداتها ونفقاتها، والسنة المالية للجامعة هي السنة المالية للدولة، ولمدير الجامعة أن يفوض بعض صلاحياته المالية المتعلقة بالمشتريات والتكليف بالأعمال لوكلاء الجامعة والعمداء ومديري المعاهد ورؤساء الأقسام وغيرهم بالجامعة وفق النظام المالي للجامعة، على أن يكون التفويض متدرجاً حسب مسؤولية الشخص المفوض إليه، وهنا يخصص جزء من الميزانية المالية للتطوير المهني وفق الخطة الإستراتيجية.

■ أن الفقرة (1) والتي نصها " تتوفر لدى الجامعة الموارد المالية لتنفيذ المشاريع والانشطة المختلفة " جاءت بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي (1.54)، وبنسبة مئوية بلغت (77%)، وبانحراف معياري (0.499). وهذا يدل على أن الجامعة تعد ميزانية مالية لتنفيذ المشاريع والانشطة المختلفة وفق خطة معدة سلفاً.

■ أن الفقرة (7) والتي نصها " تحرص الجامعة على وضع الحلول البديلة لمشكلة نقص التمويل اللازم للتخطيط الإستراتيجي " جاءت بالمرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (1.51)، وبنسبة مئوية بلغت (75.5%)، وبانحراف معياري (0.501). وهذا يدل على أن الجامعة تقوم بمناقشات في الميزانية بين المشاريع.

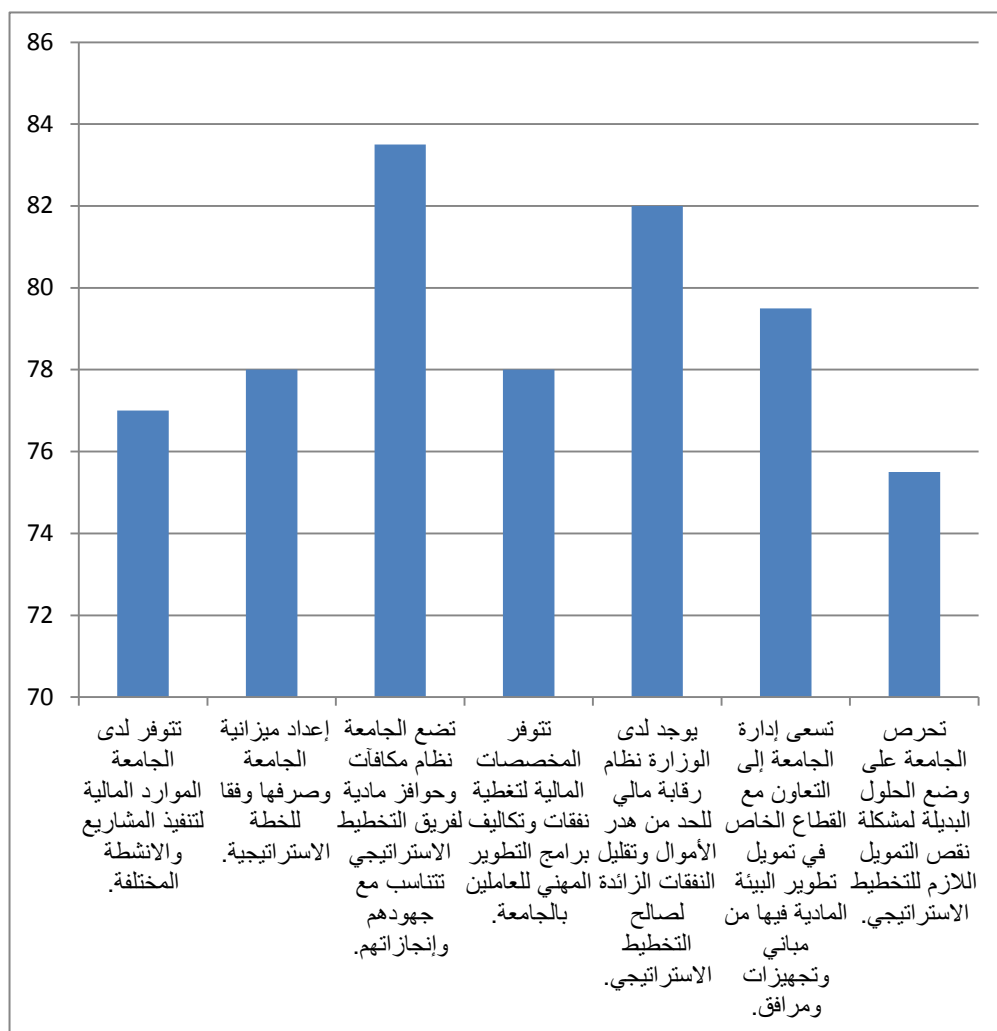
يتضح من الشكل رقم (3) أن الفقرة (3) والتي نصها " تضع الجامعة نظام مكافآت وحوافز مادية لفريق التخطيط الإستراتيجي تتناسب مع جهودهم وإنجازاتهم " جاءت في المرتبة الأولى؛ والسبب في ذلك يعود إلى أن وجود نظام فعال للمكافآت والحوافز في الجامعة تتناسب مع ظروف العمل ومستويات الإنجاز المقدمة من الموظفين، وتحديد أجور مجزية لأن الموظف يفخر بالمكافأة التي تأتي نظيراً للتميز وكفاءة الإنجاز، ويصبح أكثر دافعية للعمل. بينما الفقرة (7) والتي نصها " تحرص الجامعة على وضع الحلول البديلة

لمشكلة نقص التمويل اللازم للتخطيط الإستراتيجي " جاءت في المرتبة الأخيرة؛ ويعود

السبب في ذلك إلى توفر التمويل المحدود المخصص من الجامعة، إلا أن هناك حاجة

لوضع مخصصات مالية مستقلة للتخطيط الإستراتيجي الذي يحتاج إلى تمويل خاص

ولفترات طويلة.



شكل رقم (3): النسب المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال التمويل للتخطيط الإستراتيجي

4. المجال الرابع: الكفاءات البشرية: أن التخطيط الاستراتيجي لأية مؤسسة ومنها

مؤسسات التعليم يكمن نجاحه في توافر الأعداد من الموارد البشرية ذات النوعية المتخصصة والمهارات العالية في تنفيذ المهام والأهداف التي تسعى الاستراتيجية إلى تحقيقها، لذلك تم حساب التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة عن فقرات هذا المجال، والجدول (7) يبين ذلك.

الجدول (7): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة

الدراسة لفقرات مجال الكفاءات البشرية (ن=356)

الترتيب	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	لا		نعم		الفقرة	الرقم
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
10	0.498	72.5	1.45	55.1	196	44.9	160	يتوفر في الجامعة فريق متخصص لإعداد الخطة الاستراتيجية.	1
8	0.501	75.5	1.51	49.2	175	50.8	181	يوجد في الجامعة إدارة للتخطيط الإستراتيجي.	2
9	0.501	74.5	1.49	50.6	180	49.4	176	الاستمرار في التقييم الدوري للدورات التدريبية والمحاضرين لضمان الجودة.	3
5	0.495	79	1.58	42.4	151	57.6	205	ربط نظم المتابعة	4

الترتيب	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	لا		نعم		الفقرة	الرقم
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
								والمراقبة الإدارية والمالية بالوسائل التكنولوجية الحديثة بين كافة القطاعات المعنية بالجامعة.	
7	0.497	78	1.56	43.8	156	56.2	200	هناك قنوات اتصال لتبادل الخبرات بين الإدارة العليا وباقي الإدارات في مجال التخطيط الإستراتيجي.	5
3	0.489	80.5	1.61	39.0	139	61.0	217	تقوم الجامعة باستقطاب أعضاء هيئة التدريس ذوي السمعة العالمية المتميزة.	6
1	0.478	82.5	1.65	35.1	125	64.9	231	يشترك عضو التدريس في المؤتمرات العلمية محلياً وعالمياً بدعم من الجامعة.	7
1	0.477	82.5	1.65	34.8	124	65.2	232	يلتزم عضو التدريس بمعايير وأخلاقيات العمل	8

الترتيب	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	لا		نعم		الفقرة	الرقم
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
								المهني لاتخاذ القرارات التعليمية المناسبة.	
3	0.489	80.5	1.61	39.3	140	60.7	216	تقوم الجامعة بتطوير إجراءات التعيينات للهيئة الأكاديمية.	9
5	0.495	79	1.58	42.4	151	57.6	205	تقوم الجامعة بتطوير نظام ترقيات أعضاء هيئة التدريس بما يتناسب مع توجهات الخطة الإستراتيجية للجامعة.	10

يبين الجدول رقم (7) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الكفاءات البشرية

تراوحت بين (1.54-1.65) وبنسب مئوية تراوحت بين (77%-82.5%)؛ أي جميعها

بدرجة متوسطة. كما يبين الجدول رقم (7) ما يلي:

■ أن الفقرة (7) والتي نصها " يشترك عضو التدريس في المؤتمرات العلمية محلياً وعالمياً بدعم

من الجامعة"، والفقرة (8) والتي نصها " يلتزم عضو التدريس بمعايير وأخلاقيات العمل

المهني لإتخاذ القرارات التعليمية المناسبة " جاءت الفقرتان في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي

(1.65)، وبنسبة مئوية بلغت (82.5%)، وبانحراف معياري على التوالي (0.478)،

(0.477). وهذا يدل على أن الجامعة تقوم بدعم عضو التدريس للاشتراك في المؤتمرات

العلمية محلياً وعالمياً، كما يتوفر في كل جامعة منظومة أخلاقيات العمل المهني.

■ أن الفقرة (9) والتي نصها " تقوم الجامعة بتطوير إجراءات التعيينات للهيئة الأكاديمية "،

والفقرة (6) والتي نصها " تقوم الجامعة باستقطاب أعضاء هيئة التدريس ذوي السمعة

العالمية المتميزة " جاءت الفقرتان في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (1.61)، وبنسبة مئوية

بلغت (80.5%)، وبانحراف معياري (0.489). وهذا يدل على أن الجامعة تقوم بإعداد خطة

سنوية لتعين أعضاء هيئة التدريس بالتعاون مع الكليات والعمادات مع التركيز على استقطاب

أعضاء هيئة التدريس المتميزين.

■ أن الفقرة (4) والتي نصها " ربط نظم المتابعة والمراقبة الإدارية والمالية بالوسائل التكنولوجية

الحديثة بين كافة القطاعات المعنية بالجامعة "، والفقرة (10) والتي نصها " تقوم الجامعة

بتطوير نظام ترقيات أعضاء هيئة التدريس بما يتناسب مع توجهات الخطة الإستراتيجية

للجامعة " جاءت الفقرتان في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (1.58)، وبنسبة مئوية بلغت

(79%)، وبانحراف معياري (0.495). وهذا يدل على الاستخدام الفعال للوسائل التكنولوجية

لتبسيط إجراءات العمل الإدارية والمالية، ورفع مستوى كفاءة الموظفين وأعضاء هيئة التدريس واكتسابهم معارف جديدة وتعزيز مهاراتهم.

■ أن الفقرة (5) والتي نصها " هناك قنوات اتصال لتبادل الخبرات بين الإدارة العليا وباقي الإدارات في مجال التخطيط الإستراتيجي "، جاءت بالمرتبة السابعة بمتوسط حسابي (1.56)، ونسبة مئوية بلغت (78%)، وبانحراف معياري (0.497). وهذا يدل على أن هناك تبادل للخبرات بين الإدارة العليا وباقي الإدارات في مجال التخطيط الإستراتيجي نتيجة توفر الوسائل التكنولوجية الحديثة في الجامعات بشكل عام وذلك انسجاماً مع التوجهات العامة للدولة نحو بناء مؤسسات عصرية، إلا أن هناك حاجة إلى مزيد من التركيز على التخطيط الاستراتيجي لتحديث وتطوير الوسائل التكنولوجية المتعلقة به.

■ أن الفقرة (2) والتي نصها " يوجد في الجامعة إدارة للتخطيط الإستراتيجي " جاءت بالمرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (1.51)، ونسبة مئوية بلغت (75.5%)، وبانحراف معياري (0.501). وهذا يدل على وجود إدارة للتخطيط الإستراتيجي في الجامعات لكن هذه الإدارة ليست مستقلة وإنما تتبع إدارة تخطيط الموارد البشرية والمالية، كوحدة تابعة لمكتب نائب مدير الجامعة للتخطيط، بغرض إعداد الخطط والاستراتيجيات بعيدة المدى للجامعة، وفقاً للسياسات

التي يعتمدها مجلس الجامعة، وكذلك إعداد التقارير بأنواعها المختلفة للوقوف على التطورات الكمية والنوعية التي تتم في مراكز العمل المختلفة بالجامعة، مما يكفل للإدارة العليا حسن توجيه الجامعة مستقبلياً، ومواكبة التطورات العلمية والحضارية والثقافية.

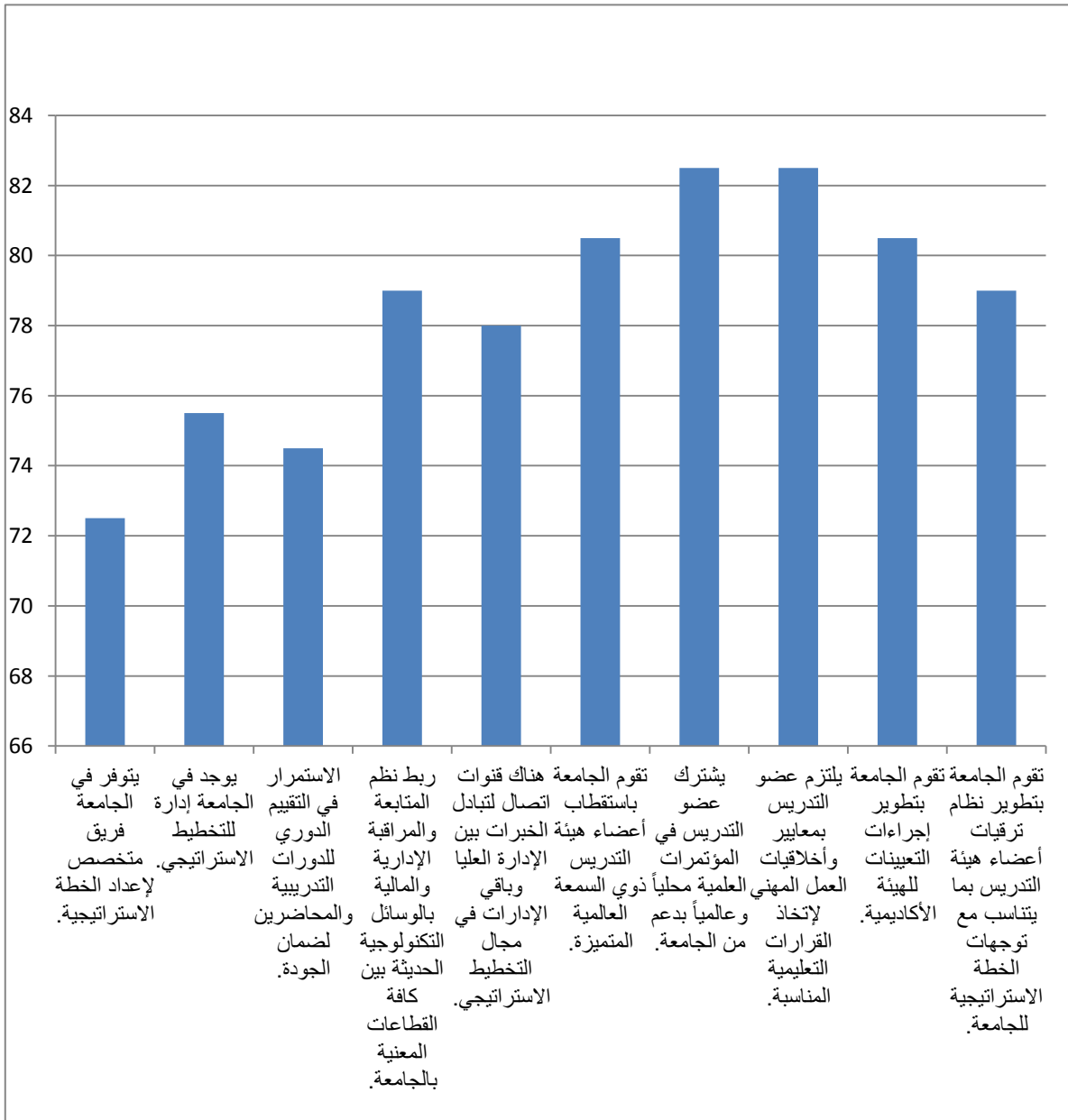
■ أن الفقرة (3) والتي نصها " الاستمرار في التقييم الدوري للدورات التدريبية والمحاضرين لضمان الجودة " جاءت بالمرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (1.49)، ونسبة مئوية بلغت (74.5%)، وبانحراف معياري (0.501). وهذا يدل على وجود مكتب ضمان الجودة في الجامعات الذي يتابع ويقيم الدورات التدريبية، كما يجري تقييم لأعضاء هيئة التدريس.

■ أن الفقرة (1) والتي نصها " يتوفر في الجامعة فريق متخصص لإعداد الخطة الإستراتيجية" جاءت بالعاشر والأخيرة بمتوسط حسابي (1.45)، ونسبة مئوية بلغت (72.5%)، وبانحراف معياري (0.498). وهذا يدل على ضرورة أن تقوم كل جامعة بتشكيل لإعداد الخطة الإستراتيجية للجامعة.

يتضح من الشكل رقم (4) أن الفقرة (7) والتي نصها " يشترك عضو التدريس في المؤتمرات العلمية محلياً وعالمياً بدعم من الجامعة "، والفقرة (1) والتي نصها " يلتزم عضو التدريس بمعايير وأخلاقيات العمل المهني لاتخاذ القرارات التعليمية المناسبة " جاءت

الفقرتان في المرتبة الأولى؛ ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن عضو هيئة التدريس يعتبر أحد العناصر الرئيسية في عملية تطوير وتحسين مخرجات التعليم العالي وصولاً إلى التميز، الأمر الذي يدل على أنه كلما تركز اهتمام عضو هيئة التدريس بالجامعة على تجويد وتطوير أبحاثه العلمية وذلك من خلال الالتحاق بالمؤتمرات والندوات العلمية والمشاركة فيها بفعالية، والتركيز على النوعية في اختيار الأبحاث واعدادها واتباع الخطوات السليمة للمنهج البحثي العلمي بالموازاة مع تشجيع المؤسسة التعليمية لهذه الفئة من اعضاء هيئة التدريس بمنحهم الدعم المادي والمعنوي فان كل ذلك من شأنه رفع القيمة العلمية لهم وبالتالي مساهمتهم بشكل كبير في اقتراح وتطوير مفردات المنهج الدراسي للمقررات المعتمدة بأقسامهم العلمية والمزيد في تحسين المخرجات التعليمية، حيث أولت الجامعات الحكومية والخاصة موضوع النشر العلمي للدراسات والبحوث اهتماماً خاصاً، وذلك في سبيل تطوير المعرفة وإثرائها ولخدمة المختصين والمهتمين، وقد تمثل هذا الاهتمام بعدة صور أهمها: إصدار المجالات العلمية المتخصصة والكتب المؤلفة في ظل رعاية مستمرة للبحث العلمي، وتشجيع العلماء والمختصين بالتسهيلات البحثية والفرص العلمية، كالتفرغ العلمي، وحضور المؤتمرات والندوات. فضلاً عن وجود منظومة أخلاقيات العمل المهني في الجامعة والتي

تلتزم عضو هيئة التدريس بالعمل ضمن معايير وأخلاقيات العمل المهني. بينما الفقرة (1) والتي نصها " يتوفر في الجامعة فريق متخصص لإعداد الخطة الإستراتيجية " جاءت في المرتبة الأخيرة؛ ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن الجامعة لديها فريق لإعداد الخطة الإستراتيجية من مختلف الأقسام والكليات الأكاديمية في الجامعة لكن بعض العاملين بحاجة إلى تأهيل وتدريب وصقل مهاراتهم من خلال الدورات التدريبية واللقاءات وورش العمل التثقيفية حول إعداد الخطة الإستراتيجية، وتمكينهم وإعطائهم الصلاحيات اللازمة ومساحة من الاجتهاد الفردي في تنفيذ الأعمال وتقديم المبادرات المتميزة. وفي هذا الصدد يظهر من مراجعة الوثائق أن الجامعة تبنت سياسة للعمل بالتخطيط الاستراتيجي وعقدت دورات متعددة لجميع المستويات الإدارية والأكاديمية مثل دورة التخطيط الاستراتيجي التي عقدت للعمداء والإدارة العليا في مركز خدمة المجتمع والتعليم المستمر.



شكل رقم (4): النسب المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال الكفاءات البشرية

5. المجال الخامس: التنفيذ الإستراتيجي: تم حساب التكرارات والمتوسطات الحسابية

والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة عن فقرات هذا المجال،

والجدول (8) يبين ذلك.

الجدول (8): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة

الدراسة لفقرات مجال التنفيذ الإستراتيجي (ن=356)

الترتيب	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	لا		نعم		الفقرة	الرقم
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
5	0.498	77.5	1.55	44.7	159	55.3	197	وضوح الخطة الإستراتيجية وأهدافها قابلة للتنفيذ .	1
4	0.497	78	1.56	43.8	156	56.2	200	التقارير الدورية حول حالة المشروعات وتنفيذها وفقا لجدول زمنية محددة موجودة .	2
1	0.481	82	1.64	63.8	227	36.2	129	تحدد الجامعة اللائحة المالية والادارية والفنية لتنفيذ المشاريع.	3
6	0.499	73	1.46	45.8	163	54.2	193	توفر الجامعة أنظمة تحفيز فاعلة تساهم في إثارة دافعية العاملين في الجامعة.	4
2	0.496	78.5	1.57	43.3	154	56.7	202	تستخدم أنظمة حفظ السجلات طرق مناسبة لتخزين المعلومات واستعادتها من خلال حوسبتها	5

الترتيب	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	لا		نعم		الفقرة	الرقم
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
								(حفظ المعلومات إلكترونياً).	
2	0.496	78.5	1.57	43.3	154	56.7	202	توفر الجامعة المرونة الكافية للتعامل مع التغيرات التي تحدث في البيئة أثناء تطبيق الخطة.	6
7	0.488	69.5	1.39	61.2	218	38.8	138	تحقيق التوازن في تطبيق جميع القضايا الإستراتيجية التي تتضمنها الخطة.	7

يبين الجدول رقم (8) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال التنفيذ الإستراتيجي

تراوحت بين (1.39-1.64) وبنسب مئوية تراوحت بين (69.5% - 82%)؛ أي جميعها

بدرجة متوسطة. كما يبين الجدول رقم (8) ما يلي:

■ أن الفقرة (3) والتي نصها " تحدد الجامعة اللائحة المالية والادارية والفنية لتنفيذ المشاريع "

جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (1.64)، وبنسبة مئوية بلغت (82%)،

وبانحراف معياري (0.481). وهذا يدل على وجود نظام مالي في كل جامعة يستند إلى

وحدة رقابة مالية بهدف مراقبة تطبيق احكام النظام المالي والتشريعات ذات العلاقة.

■ أن الفقرة (5) والتي نصها " تستخدم أنظمة حفظ السجلات طرق مناسبة لتخزين المعلومات واستعادتها من خلال حوسبتها(حفظ المعلومات إلكترونياً) "، و الفقرة (6) والتي نصها " توفر الجامعة المرونة الكافية للتعامل مع التغيرات التي تحدث في البيئة أثناء تطبيق الخطة " جاءت الفقرتان في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (1.57)، وبنسبة مئوية بلغت (78.5%)، وبانحراف معياري (0.496). وهذا يدل على مواكبة الجامعات للتطور التكنولوجي، كما أن الخطة الاستراتيجية قابلة للتعديل بناءً على تغيرات البيئة.

■ أن الفقرة (2) والتي نصها " التقارير الدورية حول حالة المشروعات وتنفيذها وفقاً لجدول زمنية محددة موجودة " جاءت بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (1.56)، وبنسبة مئوية بلغت (78%)، وبانحراف معياري (0.497). وهذا يدل على وجود رقابة في الجامعة من حيث تدقيق السجلات والقيود المتعلقة بالمشاريع وكذلك مراقبة صرف النفقات والتأكد انه تم بما يتفق مع التشريعات.

■ أن الفقرة (1) والتي نصها " وضوح الخطة الإستراتيجية وأهدافها قابلة للتنفيذ " جاءت بالخامسة بمتوسط حسابي (1.55)، وبنسبة مئوية بلغت (77.5%)، وبانحراف معياري

(0.498). وهذا يدل على وضوح إدوار المنفذين للخطة الإستراتيجية لكن ينقصهم أحياناً

المهارات اللازمة للتنفيذ.

■ أن الفقرة (4) والتي نصها " توفر الجامعة أنظمة تحفيز فاعلة تساهم في إثارة دافعية

العاملين في الجامعة " جاءت بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي (1.46)، وبنسبة مئوية

بلغت (73%)، وبانحراف معياري (0.499). وهذا يدل على وجود تعليمات مكتوبة في

الجامعة تشجع على الابداع والدافعية للعاملين لكن بعضها شكلي.

■ أن الفقرة (7) والتي نصها " تحقيق التوازن في تطبيق جميع القضايا الإستراتيجية التي

تتضمنها الخطة " جاءت بالسابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (1.39)، وبنسبة مئوية بلغت

(69.5%)، وبانحراف معياري (0.488). وهذا يدل على أن كل كلية في الجامعة لديها

حاجة من المشاريع الخاصة بها فضلاً عن المشاريع العامة التي تهتم الجامعة ككل.

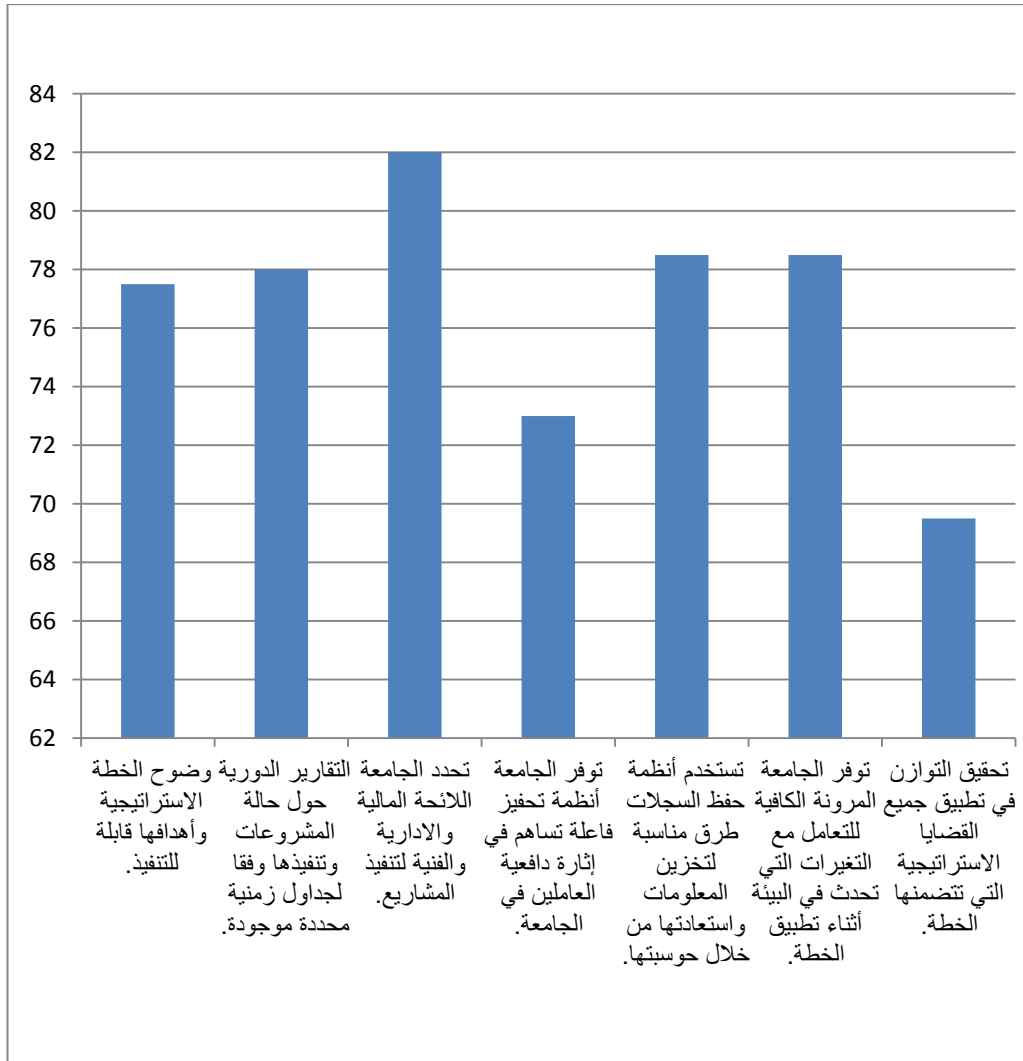
يتضح من الشكل رقم (5) أن الفقرة (3) والتي نصها " تحدد الجامعة اللائحة المالية

والادارية والفنية لتنفيذ المشاريع " جاءت في المرتبة الأولى؛ ويعزى ذلك إلى أن الجامعة

لديها النظم واللوائح الإدارية والمالية التي تنظم أداء العاملين والوحدات داخل الجامعة،

والهيكل التنظيمي للجامعة موضعاً فيه الوظائف والعلاقات الداخلية وخطوط الاتصال

والمسؤوليات الهرمية، كل ذلك يحافظ على المال العام ويمنع الهدر، فضلاً عن صرامة الأنظمة التي تحد من الفساد المالي لضبط الإيرادات والنفقات وفق أبواب ومبررات الصرف، هذا بالإضافة إلى رقابة ديوان المحاسبة الذي يقوم في فترات منتظمة بالرقابة على أداء مؤسسات التعليم العالي بشكل عام وخصوصاً الأداء المالي. بينما الفقرة (7) والتي نصها " تحقيق التوازن في تطبيق جميع القضايا الإستراتيجية التي تتضمنها الخطة " جاءت في المرتبة الأخيرة؛ ويعزى ذلك إلى تعميم المشاريع الإستراتيجية على فعاليات الجامعة لتطبيقها والعمل بها على مستوى الأقسام والوحدات والأفراد، ويوكل للأقسام وضع الأهداف الخاصة بها التي تتسجم مع القضايا والمشاريع الإستراتيجية، ويتم تخصيص الموارد المالية في الوقت ذاته، وتتسم الميزانية باللامركزية بحيث يترك للعمداء تطوير التمويل لكلياتهم لدعم متطلبات المؤشرات الرئيسية والتكتيكية للنوعية المحددة في كل قسم من الأقسام.



شكل رقم (5): النسب المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال التنفيذ الإستراتيجي

6. المجال السادس: المتابعة والتقييم والضبط الإستراتيجي: جمع المعلومات وتحليلها

بشكل دوري استناداً إلى مرجعية معايير الجودة والاعتماد للتعرف على مواطن القوة

والضعف بهدف تحسين الأداء وتمثل أساساً للتطوير وضمان الجودة، لذلك تم حساب

التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لاستجابات أفراد

العينة عن فقرات هذا المجال، والجدول (9) يبين ذلك.

الجدول (9): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة

الدراسة لفقرات مجال المتابعة والتقييم والضبط الإستراتيجي (ن=356)

الترتيب	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	لا		نعم		الفقرة	الرقم
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
1	0.398	90	1.80	19.7	70	80.3	286	تطبق الجامعة ادلة الحوكمة المؤسسية.	1
4	0.454	85.5	1.71	28.9	103	71.1	253	تحدد الجامعة الجهة المسؤولة عن عملية المتابعة والمسؤول عنها مسبقاً.	2
3	0.422	88.5	1.77	23.0	82	77.0	274	تعتمد الجامعة نظاماً رسمياً موثق للرقابة لمتابعة الخطة تحدد الادارات والاقسام والمسؤولين عن التنفيذ.	3
2	0.404	89.5	1.79	20.5	73	79.5	283	تقوم الجامعة بتقييم مرحلي لعملية التخطيط الإستراتيجي.	4
5	0.467	84	1.68	32.0	114	68.0	242	تقوم الجامعة بتقييم ختامي للخطة	5

الترتيب	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	لا		نعم		الفقرة	الرقم
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
								الإستراتيجية.	
6	0.499	77	1.54	45.5	162	54.5	194	توفر الجامعة ادلة المتابعة والتقييم والضبط.	6

يبين الجدول رقم (9) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال المتابعة والتقييم والضبط

الإستراتيجي تراوحت بين (1.54 - 1.80) وبنسب مئوية تراوحت بين (77% - 90%)؛ أي

ما بين الدرجة المتوسطة والمرتفعة. كما يبين الجدول رقم (9) ما يلي:

■ أن الفقرة (1) والتي نصها " تطبق الجامعة ادلة الحوكمة المؤسسية " جاءت في المرتبة

الأولى بمتوسط حسابي (1.80)، وبنسبة مئوية بلغت (90%)، وانحراف معياري

(0.398). وهذا يدل على توفر ادلة الحوكمة في كل الجامعات نوعاً ما.

■ أن الفقرة (4) والتي نصها " تقوم الجامعة بتقييم مرحلي لعملية التخطيط الإستراتيجي جاءت

أفي المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (1.79)، وبنسبة مئوية بلغت (89.5%)، وانحراف

معياري (0.404). وهذا يدل على أن عمليتي الرقابة والتقييم المرحلي يمكن الجامعات من

الوصول إلى مرحلة مهمة في إحداث التعديل المناسب من خلال اتخاذ الإجراءات

التصحيحية التي تمثل الحلقة الأخيرة في دورة الرقابة، وفيها يتم إعادة الأمور إلى نصابها

وتعديل الانحرافات وإحداث التعديلات اللازمة للخطة.

■ أن الفقرة (3) والتي نصها " تعتمد الجامعة نظاما رسميا موثق للرقابة لمتابعة الخطة تحدد

الادارات والاقسام والمسؤولين عن التنفيذ " جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي

(1.77)، وبنسبة مئوية بلغت (88.5%)، وبانحراف معياري (0.422). وهذا يدل على

توفر نظام رقابة للمتابعة في الجامعات حيث يتم تنظيم تقارير دورية من الادارات والاقسام

في الجامعة.

■ أن الفقرة (2) والتي نصها " تحدد الجامعة الجهة المسؤولة عن عملية المتابعة والمسؤول

عنها مسبقاً" جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (1.71)، وبنسبة مئوية بلغت

(85.5%)، وبانحراف معياري (0.454). وهذا يدل على وجود لجان في الجامعة مسؤولة

عن التقييم الذاتي والمتابعة لكن بحسب رأي أفراد عينة الدراسة لا تقوم بواجباتها على أكمل

وجه.

■ أن الفقرة (5) والتي نصها " تقوم الجامعة بتقييم ختامي للخطة الإستراتيجية " جاءت بالمرتبة

السادسة بمتوسط حسابي (1.68)، وبنسبة مئوية بلغت (84%)، وبانحراف معياري

(0.467). وهذا يدل على ضرورة إعداد كل جامعة لتقرير عن التقييم الختامي للخطة

الإستراتيجية.

■ أن الفقرة (6) والتي نصها " توفر الجامعة ادلة المتابعة والتقييم والضبط" جاءت بالمرتبة

السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (1.54)، ونسبة مئوية بلغت (77%)، وبانحراف معياري

(0.499). وهذا يدل على وجود ادلة تنظم الخطة الاستراتيجية.

يتضح من الشكل رقم (6) أن الفقرة (1) والتي نصها " تطبق الجامعة ادلة الحوكمة

المؤسسية " جاءت في المرتبة الأولى؛ ويعزى ذلك إلى أن الحاكمة توفر بيئة صحيّة للعمل

من خلال مبدأ المساواة واحترام القوانين والأنظمة والتعليمات وتقييم أداء الجميع بشكل

علمي صحيح، كما وأنها تعمل على زيادة الثقة وتعزيز ثقافة الحوار بين مختلف منتسبي

الجامعة وقيادتها وطلبتها، وإيجاد صيغ للتعاون والتفاعل والاندماج بالعمل وتحسين الأداء

وتطويره. بينما الفقرة (6) والتي نصها " توفر الجامعة ادلة المتابعة والتقييم والضبط " جاءت

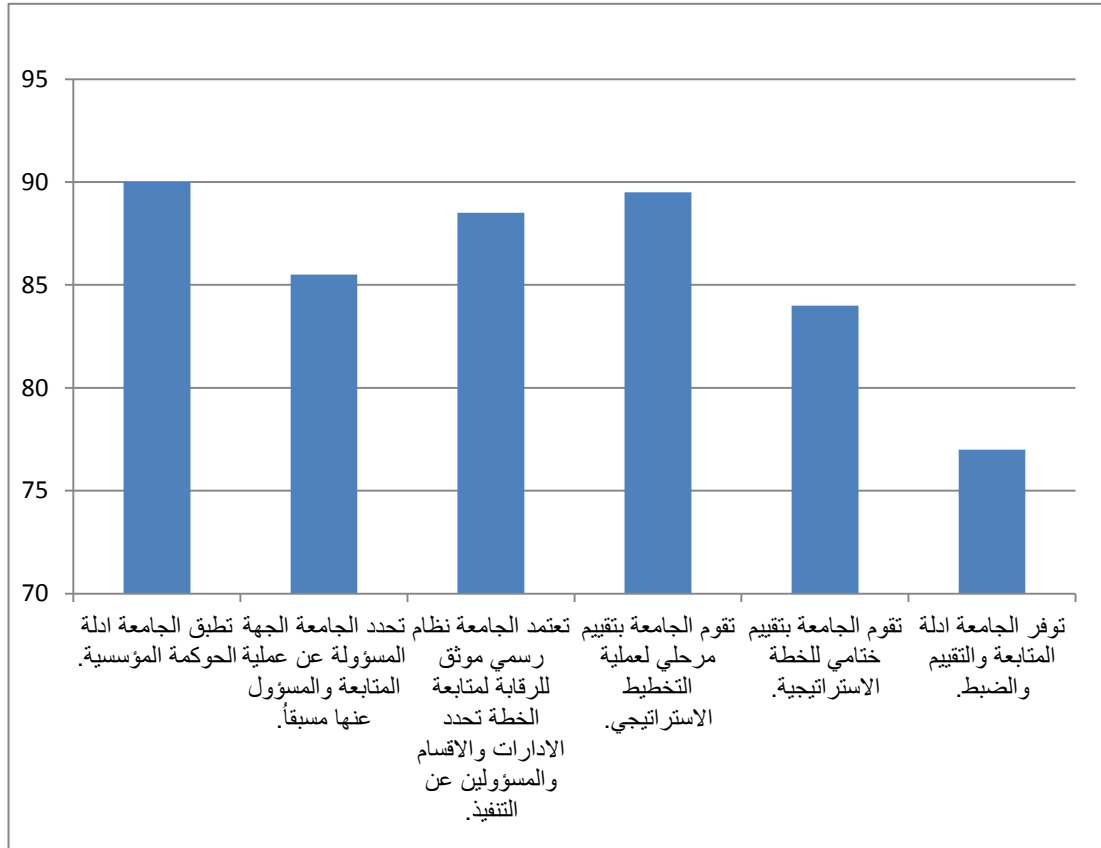
في المرتبة الأخيرة؛ ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى تحديد الإدارة العليا الجهات المسؤولة

عن التنفيذ للخطة الإستراتيجية، ووجود هيكل تنظيمي ينظم توزيع المهام، والاعتماد على

التقويم المعتمد على نظام معلومات متكامل يشكل تغذية راجعة لتعديل الخطة عند اللزوم،

ويزود إدارة الجامعة بتغذية راجعة حتى يتم معالجة الأخطاء وضبط الانحرافات، إلا أن

تفعيل الإدارة العليا للأدلة لم يكن بالشكل المطلوب.



شكل رقم (6)

النسب المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال المتابعة والتقييم والضبط الإستراتيجي

يختص هذا الجزء في النوع الثاني من المؤشرات فهي مؤشرات متابعة الإنجاز وتقيس الجانب التنفيذي من الخطة ويتم ذلك من خلال التحليل النوعي للوثائق والتقارير المتعلقة بالخطة الاستراتيجية لجامعة الكويت (2018-2022) حيث استند العمل في جمع البيانات والأدلة على الخطة الاستراتيجية للجامعة (2018-2022)(جامعة الكويت، 2019)، وتقارير انجازات الجامعة، والوثائق المتوفرة في وحدة المتابعة والتنفيذ (الارشفة) في مركز التطوير الأكاديمي وضبط الجودة، إضافة الى الوثائق المتوفرة في الوحدات الأكاديمية والادارية في الجامعة. وكانت على النحو الآتي:

1. المجال الأول: صياغة الرؤية والرسالة للمؤسسة: حيث اعتمدت الرؤية لتكون جامعة الكويت صرحاً أكاديمياً للابتكار ذو مكانة عالمية متميزة، وأما رسالة الجامعة فتتص على أن جامعة الكويت مصدر رئيسي للطاقات البشرية المبادرة لتنمية الاقتصاد المعرفي في الدولة، من خلال الابتكار في التعليم العالي المتميز والبحث العلمي المؤثر والمساهمة الفعالة لتلبية احتياجات المجتمع وتحقيق تطلعاته.

مؤشرات الأداء: تتوفر لدى الجامعة رؤية ورسالة وقيم وغايات معلنة، ومعتمدة، ومصاغة بدقة ووضوح، ومعروفة لفئة كبيرة من المعنيين، وتركز غايات الجامعة على وظائف

الجامعة الرئيسة؛ تعميق المعرفة والبحث العلمي وخدمة المجتمع مع التأكيد على البحث العلمي الأصيل. والاعلان عن الرؤية والرسالة والقيم والغايات واضح من الموقع الالكتروني للجامعة، ونشرها في الكليات والأقسام الأكاديمية ضمن مواقعها الالكتروني. كما تعبر رسالة الجامعة عن رؤيتها، وتحدد رسالة الجامعة غايات الجامعة الأساسية وأولوياتها بوضوح تام (التعليم والتعلم والبحث العلمي وخدمة المجتمع)، وقيم الجامعة تتسجم مع رؤيتها ورسالتها وغاياتها. إلا أن اخر مراجعة للخطة الاستراتيجية كانت في العام الجامعي (2018/2019).

وتجدر الاشارة إلى أن موقع جامعة الكويت الالكتروني يحتوي على معلومات عن الكليات والعمادات ومواقع لها، وخدمات إلكترونية لكل من أعضاء هيئة التدريس والطلبة ومنها التسجيل الالكتروني، ونظام مودل للتعلم الإلكتروني، ونظام التدريب الإلكتروني، كذلك خدمات إلكترونية للموظفون.

الوثيقة: دليل الجامعة، موقع إلكتروني الجامعة، الخطة الاستراتيجية، التقرير السنوي.

المجال الثاني: التحليل الإستراتيجي: تم إعداد الخطة الاستراتيجية لجامعة الكويت

(2018-2022) وفقاً لمجموعة من المرجعيات الأساسية وهي: رؤية الجامعة ورسالتها،

ونتائج تحليل البيئة الخارجية والداخلية.

مؤشرات الأداء: تتوفر في الجامعة خطة استراتيجية مكتوبة (باللغة العربية والانجليزية)

وواضحة ومعتمدة وعناصرها مترابطة لكنها غير متوفرة على موقع الجامعة الإلكتروني، وتم

تحديد الغايات الاستراتيجية والأهداف الاستراتيجية للجامعة بناء على رؤيتها ورسالتها ونتائج

التحليل الداخلي والخارجي، وتبرز الخطة الاستراتيجية للجامعة نتائج التحليل البيئي (نقاط

القوة ونقاط الضعف والفرص المتاحة والتهديدات).

وقد أجرت الجامعة مقارنات مرجعية أثناء عملية التحليل البيئي ومن خلال لجنة

مختصة شملت مؤسسات مماثلة اقليمية ودولية، وتتوفر في الخطة الاستراتيجية مؤشرات

أداء للأهداف الاستراتيجية (تظهر في الخطط التنفيذية)، وتوضح الخطة التنفيذية للجامعة

الوضع القائم تماماً والمستقبلي.

الوثيقة: الخطة الاستراتيجية، التقرير السنوي، تقارير الإنجاز.

المجال الثالث: التمويل للتخطيط الإستراتيجي: إعداد ميزانية الجامعة وصرفها وفقاً للخطة

الإستراتيجية، وتدار الموارد المالية للجامعة من قبل موظفين مختصين، وتعد الموارد المالية المتاحة للجامعة غير كافية، وتقف قضية شح الموارد المالية للجامعة عائقاً أمام توسع الجامعة في مشاريعها الإستثمارية والبحثية والتعليمية والخدماتية، والموارد المالية الاحتياطية في الجامعة لسد احتياجاتها عند الإزمات ليست بالمستوى المقبول، ولا يتوفر عوائد إستثمارية مجزية للجامعة، والمصدر الرئيسي لدخل الجامعة الرسوم الجامعية والدعم الحكومي.

مؤشرات الأداء: يتوفر لدى الجامعة سياسات لإعداد الموازنة المالية وترتبط برسالة الجامعة وأهدافها بشكل جيد، وإجراءات إعداد الموازنة واضحة بتسلسل جيد وسهولة الفهم والتطبيق، ويتوفر لدى الجامعة سجلات تتعلق بإجراءات إعداد الموازنة مكتملة، ويتوفر لديها موازنة جيدة، وتراعي المعايير المحاسبية ومتطلبات التخطيط المالي، إذ تقوم الجامعة بمراجعة إيراداتها ونفقاتها مقارنة بالموازنة، وتقوم الجامعة بتدقيق حساباتها داخلياً وخارجياً بحسب تقرير قياس أداء جامعة الكويت السنوي.

الوثيقة: الخطة الإستراتيجية، قرارات إدارية ومالية، مكافآت، حوافز، تقارير الإنجاز، تقارير

تدقيق الموازنة، النظام المالي في الجامعة.

المجال الرابع: الكفاءات البشرية: استفاد أعضاء هيئة التدريس من خبرات جامعات الاتحاد

الأوروبي في المجالات المختلفة، حيث قام العديد من أعضاء هيئة التدريس بزيارة هذه الجامعات للاطلاع على خبراتهم والاستفادة منها.

مؤشرات الأداء: وجود وصف وظيفي واضح يحدد الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات والسلطات للعمداء ورؤساء الأقسام، كما يتوفر لدى الجامعة سياسات جيدة وإجراءات واضحة وبتسلسل جيد للاستقطاب والتوظيف والتعيين، ويتوفر لديها عدد من السجلات الجيدة بدرجة اكتمال مناسبة عن إجراءات التوظيف والتعيين، وعدد معقول من الأدلة المباشرة على إشراف جيد على تطبيق إجراءات التوظيف والتعيين.

وتتوفر لدى الجامعة سياسات وإجراءات موثقة ومعلنة للإيفاد والمخصصات المتوفرة لها كبيرة جداً، ويوجد لدى الجامعة خطة واضحة ومتكاملة للإيفاد يتم تطويرها باستمرار، وحصلت الجامعة على عشرات المنح الدراسية، وقامت الجامعة بوضع خطة إيفاد لثلاث سنوات بناء حاجات الجامعة من أعضاء هيئة التدريس، وتم إقرار هذه الخطة من لجنة البعثات العلمية ومجلس العمداء، ويبلغ عدد المبتعثين حالياً على مقاعد الدراسة (85) مبتعثاً.

كما يتوفر لدى الجامعة سياسات واجراءات موثقة لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس مطبقة على جميع أعضاء هيئة التدريس وبصورة دورية حيث يتوفر على موقع الجامعة الإلكتروني استبانة تقييم الطلبة لأعضاء الهيئة التدريسية معدة من قبل مركز الاعتماد وضمان الجودة حيث تقوم الكلية عند اقتراب انتهاء كل فصل دراسي بحث الطلبة على تعبئة الاستبانة، وعدم الانتظار إلى موعد استلام العلامة النهائية ثم يقوم كل عضو هيئة تدريس بالاطلاع على نتائج التقييم وإرفاقه بتقرير المادة الدراسية لدراسته واتخاذ ما يلزم من توصيات عند مناقشة تقرير المادة الدراسية في القسم، وبعد ذلك يقوم مركز الاعتماد وضمان الجودة بإعداد تقرير عن تقييم الطلبة لجميع أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة.

ونظمت كلية الحقوق في فبراير 2020 مؤتمر دولي تحت عنوان (الإتجار بالبشر - جريمة دولية ووطنية وانتهاك لكرامة الإنسان)، كما شاركت جامعة الكويت في معرض "التعليم الجامعي في ظل جائحة كورونا" في اللقاء التفاعلي الذي نظّمته شركة كريبتف فيجن، كذلك نظم مركز الخوارزمي للتدريب على تقنية المعلومات عدة ورش عمل على تطبيق تيمز لكافة موظفي الجامعة، تماشياً مع سياسة الدولة في تطبيق نظام العمل عن بعد في ظل الظروف الراهنة التي تمر بها البلاد بسبب فيروس كورونا المستجد.

الوثيقة: القرارات، محاضر اجتماعات، اعلانات البعثات، دليل الوصف الوظيفي، تقارير

عن تقييم الطلبة لجميع أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة.

المجال الخامس: التنفيذ الإستراتيجي: شاركت جامعة الكويت مع العديد من الجامعات

المحلية والدولية في المنافسة على التقديم لمشاريع مدعومة من الاتحاد الأوروبي، وحصلت

على دعم لمجموعة من المشاريع اشتملت موضوعاتها على نقل التكنولوجيا، والملكية

الفكرية، وضمان الجودة، والطاقة المتجددة، والإدارة، والتمريض، وغيرها، وفوز تصميم

مشروع كلية الهندسة والبتروك في مدينة صباح السالم الجامعية بالجائزة الشرفية للجمعية

الأمريكية للمعماريين (AIA) وذلك ضمن فئة التصاميم المعمارية المنجزة إنشائياً على

مستوى منطقة الشرق الأوسط لعام 2020.

مؤشرات الأداء: توجد في الجامعة اجراءات مكتوبة وواضحة لتقييم المشاريع الريادية

وحاضنات الأعمال، وتوجد نتائج تشير إلى جودة المشاريع الريادية وحاضنات الأعمال

بحسب تقرير قياس أداء جامعة الكويت السنوي، وحققت المشاريع الريادية في الجامعة

تحسيناً للوضع التنافسي للجامعة، وتحفظ الجامعة بسجلات حديثة غير شاملة، ومنظمة

للأصول المادية والتكنولوجية، وتوجد متابعات رسمية فعالة بعض الشيء للمحافظة على جودة المرافق وتحسينها.

وتم انجاز المباني الآتية: استكمال مراحل تنفيذ مشاريع مدينة صباح السالم الجامعية، ومبنى البحوث الزراعية، وتصميم وتركيب وتشغيل بيوت بلاستيكية متعددة، وإنشاء محطة تحلية، بناء مدرج الكليات الطبية، وإنشاء مختبرات الحاسوب لكلية الطب، وإنشاء مبنى كلية العمارة، افتتاح متحف مركز الأرشيف التاريخي للكويت في جامعة الكويت.

الوثيقة: خطة تنفيذية، القرارات، محاضر اجتماعات، تقارير.

المجال السادس: المتابعة والتقييم والضبط الإستراتيجي:

مؤشرات الأداء: تقوم الجامعة بمراجعة الخطط التنفيذية للخطة الاستراتيجية وتطويرها عدة مرات، وحسب الحاجة، وتتخذ التغذية الراجعة التي يوفرها أصحاب العلاقة بالاعتبار في تقييم الخطط التنفيذية وتعديلها، ويؤخذ بها في إجراء التعديلات، ويتم إجراء التعديلات من خلال لجان مختصة، كذلك يتوفر في الجامعة مجالس حاكمية على مستوى الجامعة، وكلياتها، وأقسامها، ومراكزها، ومهام ومسؤوليات جميع مجالس الحاكمية محددة، وتتم مراجعة المهام والمسؤوليات لبعض المجالس، وتتم مراجعة وتقييم أداء مجالس الحاكمية

في الجامعة بدأ من العام الجامعي (2018/ 2019) من خلال أدوات مخصصة لتقييم أداء (مجلس العمداء، ومجالس الكليات، ومجالس الأقسام) وتم تحليل نتائج التقييم ووضع خطط التحسين بناء على النتائج.

الوثيقة: خطة تنفيذية، القرارات، محاضر اجتماعات، تقرير قياس أداء جامعة الكويت السنوي، دليل التقييم الذاتي.

2-ثانياً: عرض النتائج المتعلقة بخصائص ملامح التنمية البشرية المستدامة المتحققة

في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت

يختص هذا الجزء بالإجابة عن السؤال الثاني الذي ينص على: ما هي خصائص

ملامح التنمية البشرية المستدامة المتحققة في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم إيجاد التكرارات ونسب مئوية لهذه التكرارات، والمتوسطات

الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لكل فقرة من الفقرات على حدة، وفيما يلي نتائج

الفقرات ومناقشتها، والجدول (10) يبين ذلك.

الجدول (10): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة

الدراسة لفقرات خصائص ملامح التنمية البشرية المستدامة المتحققة في مؤسسات التعليم العالي في

دولة الكويت (ن=356)

الترتيب	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	لا		نعم		الفقرة	الرقم
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
18	0.492	79.5	1.59	40.7	145	59.3	211	تحرص الجامعة على تنفيذ المشاريع المتناسقة مع أهداف التنمية المستدامة.	1
8	0.443	86.5	1.73	26.7	95	73.3	261	توفر الجامعة شبكات اتصال فاعلة بين العاملين او المتعاملين لتنشيط التغذية الراجعة.	2
7	0.430	88	1.76	24.4	87	75.6	269	تهتم الجامعة بالأفكار والممارسات المتميزة من أجل خدمة التنمية المستدامة.	3
16	0.489	80.5	1.61	39.3	140	60.7	216	تتطابق خطة تدريب وتأهيل الموارد البشرية قي الجامعة مع أهداف التنمية المستدامة.	4

الترتيب	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	لا		نعم		الفقرة	الرقم
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
15	0.485	81	1.62	37.6	134	62.4	222	تتطلق الجامعة في سياساتها وخططها الإدارية من حرصها على ترشيد نفقاتها الحالية مراعاة لمصالح الأجيال القادمة.	5
16	0.489	80.5	1.61	39.3	140	60.7	216	تمتلك الجامعة معلومات تمتاز بالدقة حول موضوع التنمية المستدامة.	6
2	0.302	95	1.90	10.1	36	89.9	320	تحرص الجامعة على إدخال البعد البيئي ضمن إستراتيجيات ومناهج التعليم فيها.	7
1	0.236	97	1.94	5.9	21	94.1	335	تشجع الجامعة قادتها على بناء بيئة تنظيمية تتسم بالتنوع المعرفي والتطبيقي.	8

الترتيب	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	لا		نعم		الفقرة	الرقم
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
9	0.459	85	1.70	30.1	107	69.9	249	تحرص الجامعة على بناء صف ثاني من القادة القادرين على تحمل المسؤولية ومواصلة مسيرة الاستدامة .	9
23	0.500	73.5	1.47	53.1	189	46.9	167	توفر الجامعة بيئة تنظيمية قائمة على إدارة المعرفة تمكّنها من صناعة حياتها وتجديدها.	10
5	0.398	90	1.80	19.7	70	80.3	286	تستفيد الجامعة من برامج المنح الدولية لرفع كفاءة الموارد البشرية.	11
4	0.372	91.5	1.83	16.6	59	83.4	297	تهتمّ الجامعة بالتعلم التنظيمي وتبادل الخبرات والانفتاح المعرفي والاطلاع على أحسن التجارب العالمية .	12
19	0.498	78	1.56	44.4	158	55.6	198	تطوير وإنشاء مباني	13

الترتيب	الإحتراف المعياري	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	لا		نعم		الفقرة	الرقم
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
								ومرافق بمواقع الجامعة الحالية لتحقيق التوازن مع نسبة تنامي أعداد الطلبة.	
25	0.469	66.5	1.33	67.4	240	32.6	116	تنوع البرامج التعليمية في الجامعة يساهم في التنمية المستدامة.	14
24	0.499	73	1.46	53.7	191	46.3	165	تحرص الجامعة على عدالة التعامل والتفاعل وإتاحة الفرص لجميع العاملين.	15
20	0.499	77	1.54	46.1	164	53.9	192	توظف الجامعة المعرفة المتاحة عند وضعها لسياساتها وإستراتيجياتها الإدارية.	16
13	0.477	82.5	1.65	34.8	124	65.2	232	تهتم الجامعة بمعايير الشفافية والنزاهة في سلوكياتها وتنفيذها لعقودها ومناقضاتها .	17

الترتيب	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	لا		نعم		الفقرة	الرقم
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
6	0.404	89.5	1.79	20.5	73	79.5	283	تهتم الجامعة بالبرامج والمشاريع المتعلقة بقضايا التنمية الاجتماعية المستدامة.	18
20	0.499	77	1.54	45.8	163	54.2	193	تحرص الجامعة على مواكبة كل جديد في مجال تشجيع التنمية المستدامة.	19
11	0.471	83.5	1.67	33.1	118	66.9	238	تحرص الجامعة على احتساب كافة عناصر النفقات المتولدة نتيجة لوفاء الجامعة بمسئولياتها تجاه البيئة المحيطة بها ضمن التكاليف الفعلية.	20
9	0.460	85	1.70	30.3	108	69.7	248	تعزز الجامعة من خلال برامجها وأنشطتها العلمية التوجه نحو الاقتصاد الأخضر والطاقة	21

الترتيب	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	لا		نعم		الفقرة	الرقم
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
								المتجددة.	
20	0.499	77	1.54	45.5	162	54.5	194	تحرص الجامعة على استثمار مواردها الوقفية لصالح الأجيال القادمة.	22
11	0.472	83.5	1.67	33.4	119	66.6	237	تقدم الجامعة برامج وأنشطة علمية توعوية بأهمية حماية وترشيد الاستهلاك للموارد الطبيعية.	23
14	0.481	82	1.64	36.2	129	63.8	227	تعزز الجامعة من قدراتها في الوقاية من الفساد ومكافحته بأنظمة رقابية متخصصة.	24
3	0.370	92	1.84	16.3	58	83.7	298	إدارة البحث العلمي في الجامعة تساعد على التنمية المستدامة.	25
	0.431	83	1.66	الدرجة الكلية					

يبين الجدول رقم (10) أن المتوسطات الحسابية لفقرات خصائص ملامح التنمية

البشرية المستدامة المتحققة في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت تراوحت بين

(1.94-1.33) وبنسب مئوية تراوحت بين (66.5%-97%)؛ أي ما بين الدرجة المتدنية

والمتوسطة والمرتفعة. وأن الدرجة الكلية لتقديرات أفراد العينة لفقرات خصائص ملامح

التنمية البشرية المستدامة جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (1.66)، وبنسبة مئوية

بلغت (83%)، وبانحراف معياري (0.431). كما يبين الجدول رقم (10) ما يلي:

■ أن الفقرة (8) والتي نصها " تشجع الجامعة قاداتها على بناء بيئة تنظيمية تتسم بالتنوع

المعرفي والتطبيقي " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (1.94)، وبنسبة مئوية

بلغت (97%)، وبانحراف معياري (0.236).

■ أن الفقرة (7) والتي نصها " تحرص الجامعة على إدخال البعد البيئي ضمن إستراتيجيات

ومناهج التعليم فيها " جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (1.90)، وبنسبة مئوية

بلغت (95%)، وبانحراف معياري (0.302).

■ أن الفقرة (25) والتي نصها " إدارة البحث العلمي في الجامعة تساعد على التنمية المستدامة" جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (1.84)، ونسبة مئوية بلغت (92%)، وبانحراف معياري (0.370).

■ أن الفقرة (12) والتي نصها " تهتم الجامعة بالتعلم التنظيمي وتبادل الخبرات والانفتاح المعرفي والاطلاع على أحسن التجارب العالمية " جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (1.83)، ونسبة مئوية بلغت (91.5%)، وبانحراف معياري (0.372).

■ أن الفقرة (15) والتي نصها " تحرص الجامعة على عدالة التعامل والتفاعل وإتاحة الفرص لجميع العاملين " جاءت بالمرتبة ما قبل الأخيرة السادسة بمتوسط حسابي (1.46)، ونسبة مئوية بلغت (73%)، وبانحراف معياري (0.499).

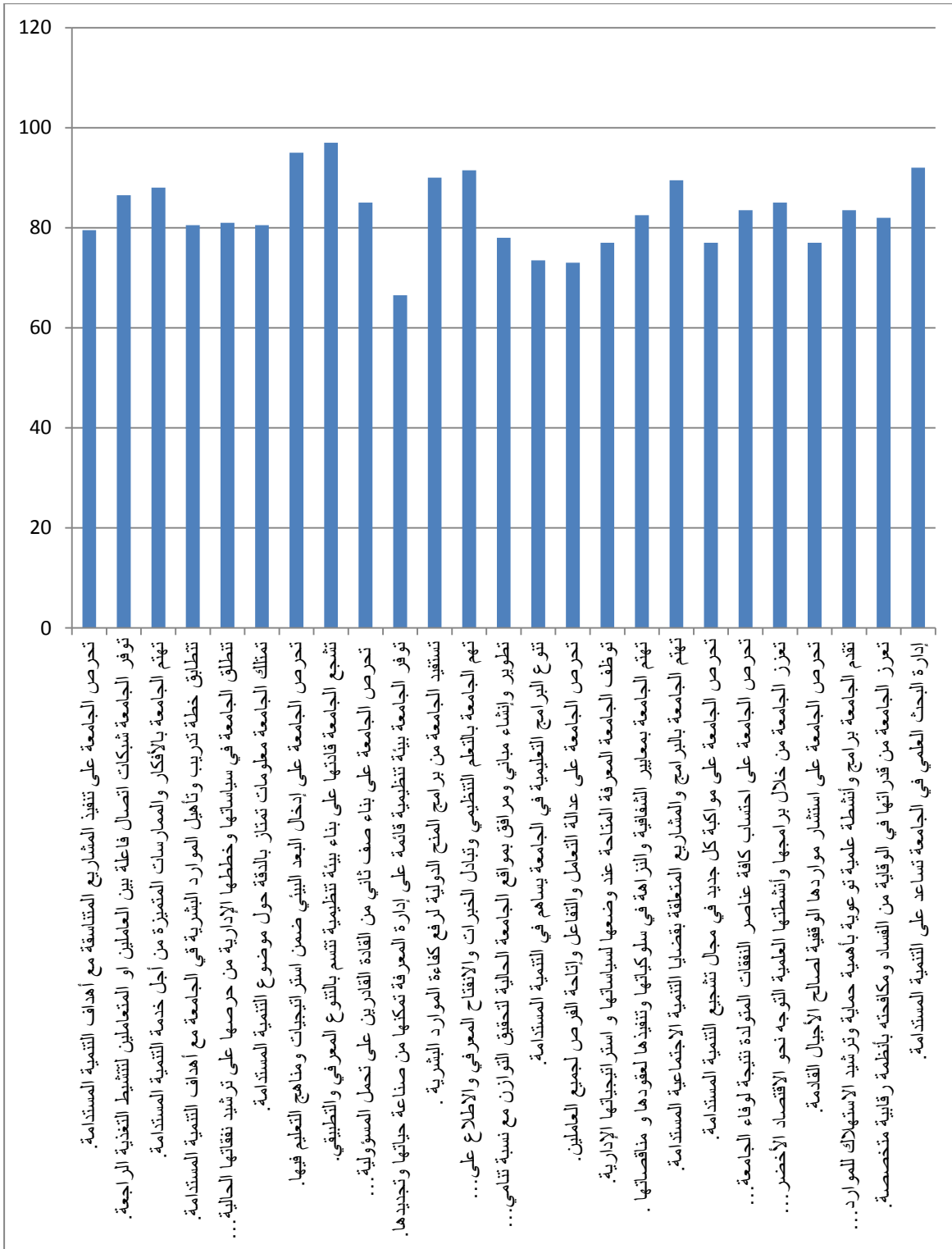
■ أن الفقرة (14) والتي نصها " تنوع البرامج التعليمية في الجامعة يساهم في التنمية المستدامة" جاءت بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.33)، ونسبة مئوية بلغت (66.5%)، وبانحراف معياري (0.469).

يتضح من الشكل رقم (7) أن الفقرة (8) والتي نصها " تشجع الجامعة قاداتها على

بناء بيئة تنظيمية تتسم بالتنوع المعرفي والتطبيقي " جاءت في المرتبة الأولى؛ ويمكن أن

تعزى هذه النتيجة إلى أن الإدارات الجامعية يمكن أن تساهم في توفير بيئة تنظيمية مناسبة لزيادة المعرفة التي تعد حجر الزاوية في التنمية البشرية المستدامة، فهي أداة لتوسيع خيارات الافراد وقدراتهم ولتمكينهم من بناء مجتمعاتهم، وضرورة تغيير أسلوب التعليم السائد في الجامعة، والبدء بالاعتماد على الجانب التطبيقي، والتركيز على التدريب الجيد، بالإضافة إلى الاهتمام بالأستاذ الجامعي وتطوير مهاراته لكي يستطيع أن يقدم تعليماً جيد النوعية، وبأسلوب يستثير التفكير والبحث لدى الطلبة، وأن يكون قادراً على توظيف التقنيات الحديثة في العملية التعليمية. بينما الفقرة (14) والتي نصها " تنوع البرامج التعليمية في الجامعة يساهم في التنمية المستدامة " جاءت في المرتبة الأخيرة؛ وهذه النتيجة جاءت معاكسة للواقع المفترض اي انه لا يكاد يوجد شعور بضعف تنوع البرامج التعليمية في الجامعة وهذا يعود إلى ما تتمتع به الجامعة من كونها حواضن للتعليم الذي يسهم في تحقيق التنمية المستدامة من خلال القدرة على تحقيق التضافر بين مجموعة عوامل تتمثل بالقدرة على تحسين جودة أساسيات العملية التعليمية، وتنوع أساليب البرامج التعليمية والمفاضلة بينها على أساس حجم التنمية التي تحققت، وزيادة مستوى الوعي والفهم لفلسفة التنمية المستدامة بصورتها العامة، وزيادة مستوى التدريب على آليات تحقيق التنمية المستدامة. وتتفق هذه النتيجة مع

ما توصلت إليه دراسة الدوسري (2018) التي بينت نتائجها أن مستوى التنمية المستدامة لدى القادة في المؤسسات التربوية في الكويت متوسطة. في حين اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة البورنو (2016) التي أظهرت نتائجها أن الدرجة الكلية لممارسة الجامعة الإسلامية لدورها في تلبية متطلبات التنمية المستدامة كان بدرجة عالية نسبياً، ودراسة إسكريجاس وبولاك وجيجدي (Escrigas, Polak, & Jegede, 2011)، التي أظهرت نتائجها تدني مستوى المشاركة والاستدامة في الجامعات الإفريقية.



شكل رقم (7): النسب المئوية لتقديرات أفراد عينة الدّراسة على فقرات خصائص ملامح التنمية البشرية المستدامة المتحققة في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت

يختص هذا الجزء بالتحليل النوعي للتقرير ربع السنوي لمتابعة خطة التنمية السنوية

(2020/2019) (إدارة التخطيط، 2019) في بداية السنة الخامسة والأخيرة للخطة الإنمائية

متوسطة الأجل (2016/2015-2020/2019) ليكشف ما تم خلال الفترة من 1 أبريل

2019 إلى 30 يونيو 2019، مقارنة بالوضع في نهاية السنة الرابعة من الخطة، ويكشف

التحديات التي واجهت المشروعات، ونسب إنجاز تلك المشروعات ونسب إنفاقها بحسب

البرامج التنموية والركائز المكونة لرؤية الدولة 2035 "كويت جديدة". ويشتمل التقرير على

أربعة أجزاء رئيسية، وذلك كما يلي:

الجزء الأول: متابعة تنفيذ مشروعات الخطة السنوية (2020/2019): انطلاقاً من رؤية

دولة الكويت 2035، اعتمدت الخطط السنوية على سبع ركائز، تمت صياغتها بحيث

تتكامل لتحقيق أهداف التنمية المستدامة وخلق رأس مال بشري يواكب تحديات التنمية وفقاً

للمؤشرات الدولية، وهذه الركائز هي: إدارة حكومية فاعلة؛ تستهدف إصلاح نظم الإدارة

العامة لتعزيز معايير الشفافية والمساءلة وفاعلية الجهاز الحكومي. اقتصاد متنوع مستدام؛

يهدف إلى تمكين القطاع الخاص، تنويع القاعدة الإنتاجية، تشجيع الصناعات المعرفية ذات

التقنية المتطورة وتسويقها. بنية تحتية متطورة؛ تسعى نحو تطوير البنية التحتية وتحديثها بما

تتوافق مع المعايير الدولية، ودعم القدرة الانتاجية للطاقة الكهربائية. بيئة معيشية مستدامة؛ بهدف ترشيد استهلاك الموارد الطبيعية لاستدامة الموارد، وخفض نسب التلوث البيئي، رعاية صحية عالية الجودة؛ لتحسين جودة خدمات الرعاية الصحية في القطاعين العام والخاص. رأس مال بشري إبداعي؛ يعمل على تنمية أفراد المجتمع من خلال التعليم والتدريب لزيادة قدراتهم الإنتاجية والتنافسية. أما مكانة دولية متميزة؛ تعزز من مكانة دولة الكويت على المستوى الدولي في المجالات الدبلوماسية والاقتصادية والثقافية والأعمال الإنسانية. ويوضح الجدول (11) مشروعات الخطة السنوية 2019:

الجدول (11): مشروعات الخطة السنوية 2019

نسبة الإنفاق	الإنفاق	الاعتمادات المالية 2020/2019	عدد المشروعات	عدد الجهات	الركيزة
0.81	73,442	9,047,749	12	11	إدارة حكومية فاعلة
11.80	173,698,307	1,472,122,004	28	13	اقتصاد متنوع مستدام
5.47	44,068,112	805,920,000	26	8	بنية تحتية متطورة
3.01	15,346,111	509,785,500	16	8	بيئة معيشية مستدامة
0.57	1,377,863	240,915,775	19	4	رعاية صحية عالية الجودة
14.42	36,140,691	250,587,700	27	11	رأس مال بشري إبداعي
0.60	30,151	4,991,500	7	5	مكانة دولية متميزة
8.2	270,734,677	3,293,370,228	135	-	الإجمالي

يبين الجدول رقم (11) مشروعات الخطة السنوية (2019)، والبالغ عددها (135)

مشروعاً، والاعتمادات المالية المرصودة لها وما تم إنفاقه منها بنهاية الربع الأول من سنة

الخطة، ومنه يتضح أن الاعتمادات السنوية المرصودة لهذه المشروعات بلغت حوالي (3.3)

مليار دينار - باستثناء مشروعات الشراكة والشركات المساهمة والبالغ عددها 5 مشروعات

(حيث لا يتعين لها اعتمادات سنوية)، بالإضافة إلى وجود (25) مشروعاً حكومياً، و(8)

مشروعات إنشائية، و(17) تطويرية ليس لها اعتمادات مالية، وهو ما يعني أن الاعتمادات

المالية المذكورة أعلاه والمشار إليها في الجدول تخص (105) مشروع فقط، بلغت نسبة

الإنفاق عليها (8.2%). كما يتضح من بيانات الجدول أن الاعتمادات المالية المرصودة

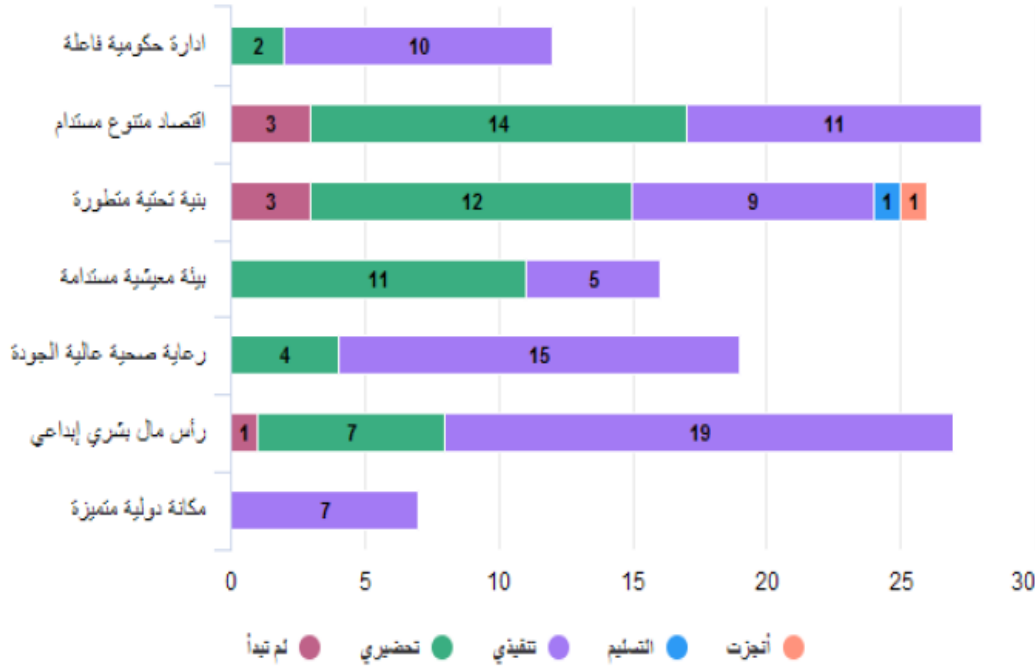
لمشروعات ركيزة اقتصاد متنوع مستدام هي الأكبر من بين الركائز، حيث تمثل وحدها نحو

45% من جملة الاعتمادات المالية للخطة، في المقابل فإن ركيزة رأس مال بشري إبداعي

هي الأعلى من حيث نسب الإنفاق على مشروعاتها حيث بلغت نحو 14.4% بنهاية الربع

الأول من سنة الخطة.

الموقف التنفيذي للمشروعات حسب الركائز



شكل رقم (8): الموقف التنفيذي لمشروعات الخطة السنوية 2019

يشير شكل رقم (8) إلى تحليل الموقف التنفيذي لمشروعات الخطة السنوية

(2019) بنهاية الربع الأول منها، إلى وجود (7) مشاريع لم تبدأ بعد تمثل نحو (5%) من

إجمالي مشروعات الخطة. كما يشير التحليل إلى أن (56%) من المشروعات في المرحلة

التنفيذية، ونحو (37%) في المرحلة التحضيرية. في المقابل بلغ عدد المشروعات الجديدة

(16) مشروعاً، تسعة منها في المرحلة التحضيرية، ومشروعين في مراحل التنفيذ، وخمس

مشروعات لم تبدأ بعد. وعليه يتبين وجود مشروعين مستمرين من سنوات سابقة إلا أنهما لم

يتم البدء فيهما بعد.

الجزء الثاني: المشروعات الاستراتيجية: تعد المشروعات الاستراتيجية أداة هامة لتحفيز

النمو الاقتصادي، ومصدراً لجذب الاستثمارات الأجنبية وخلق فرص وظيفية جديدة، وقد بلغ

عدد المشروعات الاستراتيجية في خطة التنمية السنوية 2020/2019 (22) مشروعاً

بتكلفة إجمالية تبلغ نحو (23.5) مليار دينار، وهذه المشروعات منها ما ينفذ من قبل

الجهات الحكومية وعددها (17) مشروعاً بتكلفة إجمالية تقدر بـ (22) مليار دينار، ومنها ما

ينفذ بنظام الشراكة بين القطاعين العام والخاص، حيث تقوم هيئة مشروعات الشراكة بين

القطاعين العام والخاص بتنفيذ (4) مشروعات بتكلفة إجمالية تقدر بـ (988) مليون دينار

تمثل حوالي (4%) من جملة الاستثمارات المرصودة للمشروعات الاستراتيجية.

كما يوجد مشروع شركة مساهمة بتكلفة إجمالية تبلغ (611) مليون دينار، بتوزيع

التكلفة الإجمالية لهذه المشروعات على ركائز الخطة، يتبين أن الوزن النسبي الأكبر منها

كان من نصيب مشروعات ركيزة اقتصاد متنوع مستدام (52%) من جملة التكاليف. تليها

ركيزة بيئة معيشية مستدامة (15%)، ثم رأس مال بشري إبداعي (12%) والمتمثل في

مشروع مدينة صباح السالم الجامعية.

ويشير الموقف التنفيذي للمشروعات الاستراتيجية إلى وجود (12) مشروع في المراحل التنفيذية جميعها مستمر، (7) مشروعات في المرحلة التحضيرية، ومشروع في مرحلة التسليم وهو جسر الشيخ جابر الأحمد بنسبة إنجاز كلية (92%)، ومشروعين لم يبدأ أحدهما والآخر مستمر وهو مشروع مدينة الحرير والجزر، والآخر جديد وهو مشروع شبكة السكك الحديدية في دولة الكويت (المرحلة الأولى).

وتجدر الإشارة هنا إلى أن خطة التنمية السنوية (2020/2019) في دولة الكويت انطلقت من قاعدة أساسية هي أن الاستثمار في البشر ضرورة تملئها مسؤولية تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وتعد التنمية البشرية من الأولويات التنموية والتي تهدف إلى بناء رأس مال بشري إبداعي قادر على رفع القدرة الابتكارية للاقتصاد الكويتي، وتعني ركيزة رأس مال بشري إبداعي، اكتساب الأفراد المعرفة والمهارات وقدرات الإبداع والابتكار وخلق قوى عاملة منتجة وتنافسية تنعكس عوائدها بالإيجاب اقتصادياً واجتماعياً وثقافياً، وتعزيز رأس المال الاجتماعي. وقد اشتملت ركيزة رأس مال بشري إبداعي على (8) برامج تشمل حزمة من المشروعات تبلغ عددها (27) مشروعاً تنموياً كما يوضح الشكل (9).



شكل رقم (9): برامج ركيزة رأس مال بشري إبداعي

برنامج جودة التعليم: هو تحسين مستوى جودة مخرجات التعليم أي التحقق من أن المعايير

الأكاديمية المتوافقة مع رسالة المؤسسة التعليمية، قد تم تحديدها وتعريفها وتحقيقها على

النحو الذي يتوافق مع المعايير المناظرة لها سواء على المستوى المحلي أو العالمي، وذلك

من خلال تطوير المناهج الدراسية وتحسين البيئة المدرسية ورفع مستوى كفاءة المدرس من

أجل تطوير طرق التدريس نحو اكساب الطلبة الكفايات اللازمة لتنمية التفكير الابداعي

ومهارات حل المشكلات؛ وتنمية الميول العلمية وقيم العمل؛ وتعزيز دور إدارة المؤسسات

التعليمية في زيادة فعالية استخدام المصادر التعليمية المتاحة، وإعداد وتأهيل وتدريب

الكوادر الوطنية للالتحاق بمهنة التدريس (نظام الرخصة المهنية)، وأهم مشاريع برنامج جودة

التعليم التي تناولتها الخطة الانمائية الثانية كما في الجدول (12) (إدارة التخطيط، 2019).

جدول (12): مشاريع برنامج جودة التعليم

المشروع	المعايير	الدراسات	الإختبارات	رخصة	التميز	اكتشاف	المنظومة
	الوطنية للتعليم	المحلية والدولية لقياس وتقييم نظام التعليم بدولة الكويت	الوطنية للقبول الجامعي	المعلم	المدرسي لتطبيق معايير الجودة الشاملة	ورعاية الطلبة الموهوبين	المتكاملة لاصلاح التعليم
الجهة المسؤولة	المركز الوطني لتطوير التعليم، وزارة التربية الكويتية						
الدليل	دليل جودة التعليم						
المؤشرات	جودة التعليم الأساسي، وجودة نظام التعليم، وجودة تدريس الرياضيات والعلوم						
الخطوة	نسبة الانجاز المذكورة للمشروعات حتى نهاية الربع الأول من السنة المالية 2020/2019						
الانمائية الثانية (2016-2020)	%89.5	%80.4	%22.5	%70.6	%78.3	%67	%68.8
الأثر التنموي	تحسين ترتيب الكويت في مؤشر جودة تدريس الرياضيات والعلوم، ومؤشر جودة التعليم الأساسي، وتحسين ترتيب الكويت في مؤشر جودة نظام التعليم، وزيادة إقبال الطلاب على التخصصات العلمية.						
التكلفة التقديرية = 57,329,368 دينار							

يشير الجدول رقم (12) أن وزارة التربية تشارك بثلاثة مشروعات تطويرية، وهما (مشروع المنظومة المتكاملة لإصلاح التعليم، مشروع اكتشاف ورعاية الطلبة الموهوبين)، حيث كلاهما حققا تقدماً بنسب الإنجاز الكلية بنسبة قدرها 68.8% للمشروع الأول، و67% للمشروع الثاني بنهاية الربع الأول من سنة الخطة 2020/2019، قد أفادت الجهة بوجود معوق فني يواجه تنفيذ مشروع (المنظومة المتكاملة لإصلاح التعليم) يتعلق بعدم الانتهاء من إعداد المتطلبات الفنية، بينما يواجه مشروع (اكتشاف ورعاية الطلبة الموهوبين) معوقات مالية تتعلق بتأخر تنفيذ المشروع بسبب تأخر وصول الميزانية. يشارك المركز الوطني لتطوير التعليم بخمسة مشروعات تطويرية مستمرة، منها مشروع (الاختبارات الوطنية للقبول الجامعي) بنسبة قدرها 22.5% وقد أفادت الجهة بوجود معوق فني يواجه تنفيذ المشروع يتعلق بتأخر المشروع نتيجة لوجود تعديلات، حيث جاري العمل على رسم السياسات الجديدة لاستحداث خطة المشروع وذلك بعد الاجتماعات المكثفة التي ستعقد مع الجهة الاستشارية المركز الوطني للقياس، بينما هناك أربعة مشروعات في المرحلة التنفيذية، حيث حقق منها مشروعين هما (رخصة المعلم، الدراسات المحلية والدولية لقياس وتقييم نظام التعليم بدولة الكويت) تقدما في نسب إنجازهما الكلية لكل منهما (70.6%، 80.4%)، وقد أفادت الجهة

بوجود معوق فني يواجه تنفيذ ثلاث مشروعات (المعايير الوطنية للتعليم، رخصة المعلم، التميز المدرسي لتطبيق معايير الجودة الشاملة في المدرسة) يتعلق بتأخر المشروعات نتيجة لوجود تعديلات.

برنامج رفع الطاقة الاستيعابية للتعليم العالي: يهدف برنامج رفع الطاقة الاستيعابية للتعليم

العالي إلى رفع جودة التعليم العالي من خلال الحد من الازدحام الطلابي داخل المؤسسات

الجامعية عن طريق توفير أماكن دراسية إضافية تستوعب الأعداد المتزايدة من طلاب

التعليم العالي فمثلاً وصل عدد المقبولين في جامعة الكويت للعام الدراسي 2021/2020

بواقع (8046) طالباً وطالبة في حين بلغ عدد المقبولين للعام الدراسي 2020/2019

بواقع (5692) طالباً وطالبة، وهذا يعني أنّ عدد الطلبة المقبولين شهد زيادة وصلت إلى

(2,354) طالباً وطالبة، ورفع نسبة تغطية احتياجات سوق العمل وذلك من خلال تنويع

التخصصات الجامعية (التجارة الالكترونية، التحول الرقمي، الذكاء الصناعي، الطاقة

المتجددة) وفق ما يتناسب مع احتياجات سوق العمل، ويحتوي برنامج رفع الطاقة

الاستيعابية للتعليم العالي على مشروع حكومي إنشائي (مدينة صباح السالم الجامعية) التابع

لجامعة الكويت حيث يتضمن اثنتا عشر مشروعاً فرعياً مستمراً، تتمحور هذه المشاريع

أساساً حول إنشاء مباني أكاديمية وكليات للهندسة والطب والعلوم الإدارية والآداب والتربية والعمارة والعلوم الاجتماعية ومراكز خدمات طلابية، وإنشاء بنية تحتية لشبكة المعلومات والاتصالات (إدارة التخطيط، 2019). وأهم مشاريع برنامج رفع الطاقة الاستيعابية للتعليم العالي التي تناولتها الخطة الإنمائية الثانية كما في الجدول (13).

جدول (13): مشاريع برنامج رفع الطاقة الاستيعابية للتعليم العالي

المشروع	مدينة صباح السالم الجامعية
الجهة المسؤولة	جامعة الكويت
الدليل	دليل جاهزية القوى العاملة
المؤشرات	نسبة القوى العاملة ذات التعليم العالي
الخطة الإنمائية الثانية (2020-2016)	نسبة الانجاز المذكورة للمشروعات حتى نهاية الربع الأول من السنة المالية 2020/2019
	%50.3
الأثر التنموي	تحسين أداء الكويت على مؤشر الالتحاق بالتعليم العالي، ومؤشر ترتيب مؤسسات التعليم العالي، وتحسين ترتيب الكويت في مؤشر نسبة القوى العاملة ذات التعليم العالي، وزيادة إقبال الطلاب على التخصصات العلمية، وتوفير فرص عمل للعمالة الوطنية، ورفع نسبة تغطية احتياجات سوق العمل.
التكلفة التقديرية = 302,000,000 دينار	

يشير الجدول رقم (13) أن مشروع مدينة صباح السالم الجامعية، وقد حقق المشروع

تقدماً في نسبة إنجازه الكلية بلغت (50.3%)، وقد أفادت الجهة بوجود معوق إداري يواجهه

تنفيذ المشروع يتعلق بتأخر إيصال التيار الكهربائي والمياه للمشروع من قبل وزارة الكهرباء

والماء.

برنامج رعاية وتمكين الشباب: هو دعم جهود تمكين الشباب الكويتي في المجتمع وتوسيع دوره الاجتماعي وتشجيع مبادراته وتحفيزه، من خلال تعزيز قدرات القيادة والتمكين وريادة الأعمال لدى الشباب، وشغل أوقات فراغهم بصورة إيجابية، ونشر التوعية بأهمية الرياضة في المجتمع، وقد تحسن ترتيب دولة الكويت في مؤشر تنمية الشباب من المركز مائة وعشرة عام 2013 إلى المركز ستة وخمسون عام 2016 بترتيب نسبي بلغ 31 % من مائة وثلاث وثمانون دولة، وتتمثل أهم التحديات التي تواجه برنامج رعاية وتمكين الشباب في ارتفاع نسبة الشباب الكويتي (15-24 سنة) حيث بلغت 34.1 % من إجمالي السكان الكويتيين في بداية عام 2017، وهو ما يعني تزايد احتياجات هذه الفئة العمرية في مجالات عدة (إدارة التخطيط، 2019). وأهم مشاريع برنامج رعاية وتمكين الشباب التي تناولتها الخطة الانمائية الثانية كما في جدول (14).

جدول (14): مشاريع برنامج رعاية وتمكين الشباب

المشروع	استكمال عدد (14) نادي رياضي	إستكمال أنديّة متخصصة) بحري، سباق الهجن، الرماية،...الخ	استكمال أنديّة الفتيات	مراكز الشباب	مراكز الفتيات	بريق للتفكير الإيجابي والرفاهية النفسية المتكاملة
الجهة المسؤولة	الهيئة العامة للرياضة، ووزارة الدولة لشئون الشباب					جامعة الكويت

المشروع	استكمال	إستكمال أندية متخصصة () بحري، سباق الهجـن، الرماية...الخ	استكمال أندية الفتيات	مراكز الشباب	مراكز الفتيات	بريق للتفكير الإيجابي والرفاهية النفسية المتكاملة
الدليل	دليل الرخاء الإجتماعي					
المؤشرات	تنمية الشباب، ورأس المال الإجتماعي					
الخطة الامانية الثانية (2016-2020)	نسبة الانجاز المذكورة للمشروعات حتى نهاية الربع الأول من السنة المالية 2020/2019					
	34.7%	21.4%	13.7%	11.6%	0%	58%
الأثر التنموي	زيادة اقبال الشباب للعمل في القطاع الخاص نتيجة المبادرات الشبابية خاصة في المجالات الصناعية والإنتاجية، وزيادة عدد الشباب المتطوعين، وزيادة عدد الأبطال الرياضيين في المنافسات الدولية والأولمبية، وزيادة معدل استثمار القطاع الخاص في الرياضة.					
التكلفة التقديرية = 30,489,300 دينار						

يشير الجدول رقم (14) أن جامعة الكويت تشارك بمشروع بريق للتفكير الإيجابي

والرفاهية النفسية المتكاملة، حيث بلغت نسبة الإنجاز الكلية للمشروع 58%، ولم تسجل

الجهة أي معوقات تواجه تنفيذ المشروع، كما تشارك الهيئة العامة للرياضة بثلاث مشروعات

إنشائية مستمرة، منها مشروع استكمال أندية الفتيات بنسبة إنجاز كلية 13.7%، ولم تسجل

الجهة أي معوقات تواجه تنفيذ المشروع. وهناك مشروعين في المرحلة التنفيذية، (استكمال

عدد 14 نادي، استكمال أندية متخصصة) حيث حقق المشروع الأول تقدماً في نسبة إنجاز

الكلية لتصل 34.7% والمشروع الثاني نسبة إنجاز الكلية 21.4%، وقد أفادت الجهة

بوجود معوقات تواجه تنفيذ مشروع (استكمال عدد 14 نادي) وهي: معوق فني يتعلق بتأخر المقاول، ومعوق إداري يتعلق بتأخر إصدار تأشيرات العمل اللازمة، ومعوق مالي يتعلق بعدم كفاية الميزانية المخصصة للمشروع، في حين لم تسجل الجهة أي معوقات تواجه تنفيذ مشروع (استكمال أندية متخصصة). وتشارك الهيئة العامة للشباب بمشروعين إنشائيين مستمرين، منها مشروع لم يبدأ بعد، وهو (مراكز الفتيات)، حيث أن المشروع لم يخصص له اعتماد مالي من وزارة المالية، في حين مشروع مراكز الشباب مازال في المرحلة التحضيرية حيث لم يحقق أي تقدم يذكر في نسبة إنجازه الكلية 11.6% ، وقد أفادت الجهة بوجود معوق مالي يواجه تنفيذ المشروع يتعلق بعدم كفاية الميزانية المخصصة للمشروع.

برنامج الأمن والسلامة: هو تعزيز الشعور بالأمن والأمان في المجتمع لحماية الأرواح والممتلكات من المخاطر المحيطة، وتحديث الأنظمة المرورية لتأمين وسلامة الطرق، ونشر التوعية والتثقيف بالسلامة المرورية بما يتوافق مع المعايير الدولية، ويهدف برنامج الأمن والسلامة إلى زيادة الشعور بالأمن والأمان في المجتمع لحماية الأرواح والممتلكات من المخاطر المحيطة، وقد تراجع ترتيب دولة الكويت في مؤشر الأمن والسلامة ضمن دليل الرخاء الاجتماعي العالمي من المركز تسع وثلاثون عام 2016 إلى المركز ثمانية وأربعون

بترتيب نسبي بلغ 32 % من مائة وتسعة وأربعون دولة عام 2017، مما يتطلب دعم جهود

الأمن والسلامة لتوفير البيئة الأمنية المناسبة للتنمية (إدارة التخطيط، 2019). وأهم مشاريع

برنامج الأمن والسلامة التي تناولتها الخطة الإنمائية الثانية كما في الجدول (15).

جدول (15): مشاريع برنامج الأمن والسلامة

المشروع	إعداد وتنفيذ إستراتيجية مرورية وطنية شاملة طويلة المدى	أكاديمية الكويت لعلوم الاطفاء
الجهة المسؤولة	وزارة الداخلية	الإدارة العامة للإطفاء
الدليل	دليل الرخاء الاجتماعي	
المؤشرات	الأمن والسلامة	
الخطة الإنمائية الثانية (2020-2016)	نسبة الانجاز المذكورة للمشروعات حتى نهاية الربع الأول من السنة المالية 2020/2019	
	95.6%	0.1%
الأثر التنموي	تحسين زيادة الشعور بالأمن والأمان، وانخفاض معدل الحوادث، والوفيات المرورية، وتخفيف العبء عن ميزانية الدولة نتيجة ارتفاع تكلفة علاج إصابات الحرائق.	
التكلفة التقديرية = 3,550,000 دينار		

يشير الجدول رقم (15) أن تنفيذ مشروعات البرنامج يشارك فيها جهتين، وهما: وزارة

الداخلية والإدارة العامة للإطفاء. وتشارك وزارة الداخلية بمشروع إعداد وتنفيذ استراتيجية

مرورية وطنية شاملة طويلة المدى، حيث حقق تقدماً في نسبة إنجازه الكلية لتصل

95.6%، وتشارك الإدارة العامة للإطفاء بمشروع إنشائي مازال في المرحلة التحضيرية وهو

(أكاديمية الكويت لعلوم الإطفاء)، حيث لم يحقق أى تقدم يذكر فى نسبة إنجازه الكلية

0.1%.

برنامج إصلاح اختلالات سوق العمل: هو تنظيم سوق العمل بحيث يسمح بزيادة تنافسية

القوى العاملة الكويتية بما يسمح بإحلالها مكان العمالة الوافدة، ومشاركتها الفاعلة خاصة في

القطاع الخاص، ويشتمل هذا البرنامج على مشروع واحد، وهو "منظومة المؤهلات المهنية"،

تقوم به الهيئة العامة للقوى العاملة، بإجمالي تكلفة استثمارية تزيد عن أثنان ونصف مليون

دينار، منها فقط خمسة عشر ألف دينار خلال عام 2020/2019، وأهم مشاريع برنامج

إصلاح اختلالات سوق العمل التي تناولتها الخطة الانمائية الثانية كما في الجدول (16)

(إدارة التخطيط، 2019).

جدول (16): مشروع برنامج إصلاح اختلالات سوق العمل

المشروع	منظومة المؤهلات المهنية
الجهة المسؤولة	الهيئة العامة للقوى العاملة
الدليل	دليل أداء سوق العمل، و دليل جاهزية القوى العاملة
المؤشرات	التعاون في العلاقة بين صاحب العمل والعمال ، القدرة على الاحتفاظ بالكفاءات، درجة تدريب العاملين
الخطة الانمائية الثانية (2020-2016)	نسبة الانجاز المذكورة للمشروعات حتى نهاية الربع الأول من السنة المالية 2020/2019
	28%
الأثر التنموي	إصلاح التركيبة السكانية، رفع إنتاجية القوى العاملة الوطنية، الاتجاه لاقتصاد عالي الكفاءة، الحد من مشاكل العمالة الهامشية، زيادة فرص العمل لقوة العمل الوطنية في القطاع الخاص.
	التكلفة التقديرية = 15,000 دينار

يشير الجدول رقم (16) أن البرنامج يتضمن مشروع واحد تقوم به الهيئة العامة للقوى

العاملة وهو "منظومة المؤهلات المهنية" حيث حقق تقدماً في نسبة إنجازه الكلية لتصل 70.6%. في حين يهدف برنامج السلامة المرورية إلى خفض معدل الحوادث والوفيات المرورية وزيادة الشعور بالأمن والأمان في المجتمع. أما برنامج رعاية ودمج ذوي الإعاقة يستهدف إلى خفض نسبة الإعاقة بالمجتمع، ودمج ذوي الإعاقة في النظام التعليمي وسوق العمل. في حين يهدف برنامج تحسين مستوى خدمات رعاية المسنين إلى توفير مزيد من الاهتمام بالمسنين. وأخيراً يهدف برنامج تعزيز التماسك الاجتماعي في المجتمع تعظيم قيمة رأس المال الاجتماعي في المجتمع من خلال بناء شبكة أمان اجتماعي متكاملة.

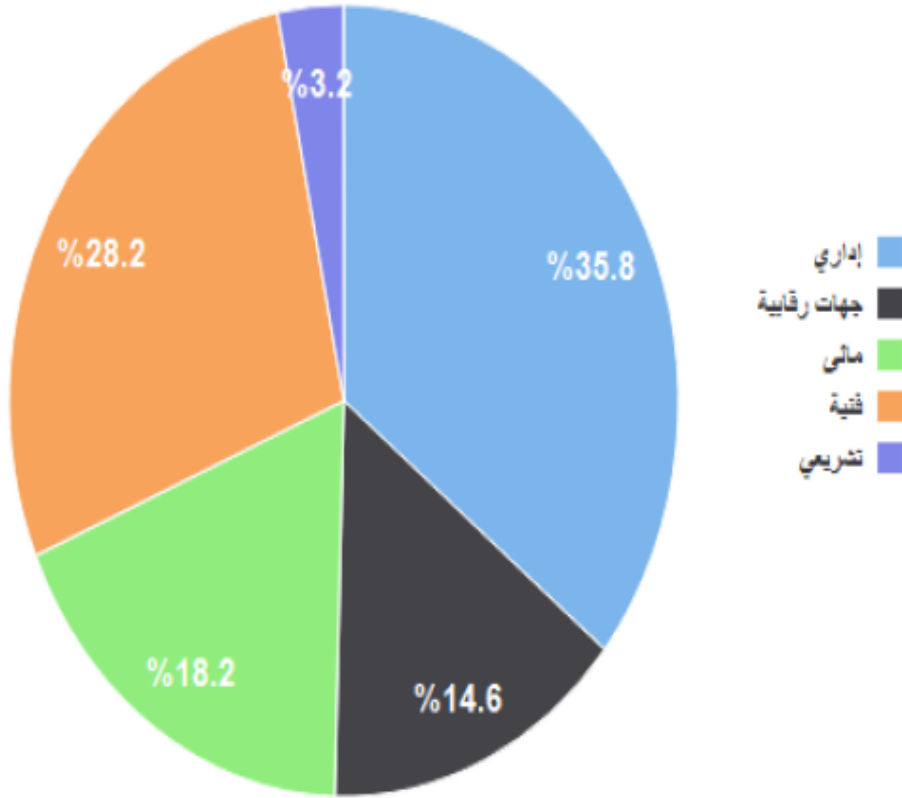
الجزء الثالث: المتطلبات التشريعية: تضمن البرنامج التشريعي 51 مشروع قانون، منها 42

تضمنتها الخطة الإنمائية الثانية (بعد دمج عدد من التشريعات وإلغاء عدد آخر لتغيير توجهات وأولويات التنمية)، إضافة لعدد آخر أضيف بعد إقرار الخطة الإنمائية عام 2015، ومنها برنامج عمل الحكومة الصادر في مارس 2018، وبرنامج الاستدامة المالية، وهو ما رفع عدد التشريعات المقترحة المدرجة بالنظام الآلي لمتابعة خطة التنمية إلى 51 تشريعاً (وهو عدد يخضع للتغيير تبعاً للمستجدات والأولويات التنموية). ومن بين هذه التشريعات ال

51 تم إقرار 17 تشريع حتى نهاية الربع الأول من السنة المالية 2020/2019 ومنها قانون رقم 87 لسنة 2018 في شأن الرياضة، وقانون رقم 7 لسنة 2016 في شأن التخطيط التنموي، وكان آخرها قانون السجل العيني، والذي تم إقراره في 30 أبريل 2019، في حين يوجد 15 تشريعاً يتم تداولها داخل أروقة مجلس الأمة الكويتي، وهو ما يعني انتهاء الحكومة من ما يقرب من ثلثي عدد التشريعات الإجمالية (63%). في حين هناك تشريع تحت المناقشة بمجلس الوزراء وهو مشروع قانون في شأن الجامعات الحكومية، وتشريعين في مرحلة الصياغة والمراجعة بإدارة الفتوى والتشريع، وهي (تعديل بعض مواد القانون رقم 1982 بشأن نظام المعلومات المدنية، ومشروع قانون التمويل العقاري لبنك الائتمان الكويتي، إضافة إلى 16 تشريعاً ما زالت في مرحلة الإعداد لدى الجهات المعنية بهذه التشريعات، يحتاج الأمر إلى الإسراع في الانتهاء منها.

الجزء الرابع: تحديات تنفيذ المشروعات: يشير تحليل التحديات التي تعترض الجهات في تنفيذ مشروعاتها إلى وجود (567) تحدياً إجمالياً عدد المشروعات المدرجة بالخطة السنوية 2020/2019، صنفت هذه التحديات إلى خمس مجموعات رئيسية، يتفرع منها 29 مجموعة فرعية، وقد تم التغلب على نحو 79 % منها. ويمثل الشكل التالي هذه التحديات:

التوزيع النسبي للتحديات حسب النوع



شكل رقم (10): التوزيع النسبي للتحديات حسب النوع

وبتحليل تلك التحديات في الشكل (10) يلاحظ أن النسبة الأكبر منها هي تحديات

إدارية وتبلغ 36% من إجمالي التحديات، لعل أهمها بطء الدورة المستندية للإجراءات

التعاقدية، وتأخر إجراءات الترخيص والموافقات، وهما ما يساهما في حوالي ثلثي التحديات

الإدارية. في حين تلتها التحديات الفنية بنسبة 28%، وهي تلك التحديات المرتبطة بتأخيرات

نتيجة عوائق في الموقع أو تعديلات في المشروع أو عدم الانتهاء من المتطلبات الفنية، وهو

ما يساهم أيضاً في ثلثي التحديات الفنية. يلي ذلك التحديات المالية بنسبة 18% ومنها عدم كفاية الميزانية المخصصة للمشروع، وتأخر تنفيذ المشروع بسبب تأخر وصول الميزانية المخصصة. في المقابل فإن التحديات التشريعية هي الأقل حدوثاً بنسبة 3.2% ومنها عدم صدور التشريعات والقوانين اللازمة لتنفيذ المشروع.

وجدير بالذكر أن تحديات الجهات الرقابية هي صاحبة النسبة الأكبر في إيجاد حلول لها بنسبة 94%، كما تجدر الإشارة إلى أنه على الرغم من أن التحديات الإدارية هي الأكثر حدوثاً، إلا أن نسبة ما تم التغلب عليه منها بلغ 80% وهو ما يعكس الجهود المبذولة من قبل الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية، وبلدية الكويت والمجلس البلدي في التنسيق مع الجهات المعنية لتذليل تلك التحديات التي تعترض تنفيذ المشروعات، في حين بلغت نسبة حل التحديات الفنية 67%، نتيجة طبيعة هذه التحديات التي تستغرق وقتاً أطول وجهوداً أكثر تعقيداً.

3- ثالثاً: عرض النتائج المتعلقة بالمؤشرات الدالة على توافر متطلبات توظيف التخطيط

الإستراتيجي في تحقيق التنمية البشرية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي

يختص هذا الجزء بالإجابة عن السؤال الثالث الذي ينص على: ما هي المؤشرات

الدالة على توافر متطلبات توظيف التخطيط الإستراتيجي في تحقيق التنمية البشرية

المستدامة في مؤسسات التعليم العالي؟ ولإجابة عن هذا السؤال تم إيجاد التكرارات ونسب

مئوية لهذه التكرارات، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لكل مؤشر من

المؤشرات على حدة، والجدول (17) يوضح ذلك.

الجدول (17): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات

أفراد عينة الدراسة للمؤشرات الدالة على توافر متطلبات توظيف التخطيط الإستراتيجي في تحقيق التنمية

البشرية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي (ن=356)

الرقم	المؤشر	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الترتيب
1	المؤشر الأول: صياغة الرؤية والرسالة للمؤسسة.	1.72	86	0.263	1
2	المؤشر الثاني: التحليل الإستراتيجي.	1.54	77	0.354	5
3	المؤشر الثالث: التمويل للتخطيط الإستراتيجي.	1.58	79	0.394	3
4	المؤشر الرابع: الكفاءات البشرية.	1.57	78.5	0.277	4
5	المؤشر الخامس: التنفيذ الإستراتيجي.	1.53	76.5	0.377	6
6	المؤشر السادس: المتابعة والتقييم والضبط الإستراتيجي.	1.71	85.5	0.272	2
7	المؤشرات ككل	1.61	80.5	0.223	

يبين الجدول رقم (17) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة للمؤشرات الدالة على توافر متطلبات توظيف التخطيط الإستراتيجي في تحقيق التنمية البشرية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت تراوحت بين (1.53-1.72) وبنسب مئوية تراوحت بين (76.5%-86%)؛ أي ما بين الدرجة المتوسطة والمرتفعة، وأن الدرجة الكلية للمؤشرات جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (1.61)، وبنسبة مئوية بلغت (80.5%)، وبانحراف معياري (0.223). كما يبين الجدول رقم (18) ما يلي:

■ أن المؤشر الأول: صياغة الرؤية والرسالة للمؤسسة: والذي يقصد به الإطار الفكري والفلسفي الذي تتبناه الجامعة والذي يشكل الأسس التي تعتمد عليها في اختيار الأهداف المتعلقة بتقديم الخدمات التعليمية والتدريبية، إضافة إلى إجراءات تحقيق الأهداف اعتماداً على قيم المجتمع وتوجهاته ونتائج البحوث العلمية في مجال تعليم الطلبة جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (1.72)، وبنسبة مئوية بلغت (86%)، وبانحراف معياري (0.263).

■ أن المؤشر السادس: المتابعة والتقييم والضبط الإستراتيجي: والذي يشير إلى الإجراءات التي تقوم بها الجامعة لتحديد مستوى الأداء الحالي وتحديد جوانب القوة والضعف جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (1.71)، وبنسبة مئوية بلغت (85.5%)، وبانحراف معياري (0.272).

■ أن المؤشر الثالث: التمويل للتخطيط الإستراتيجي: والذي يشير إلى توفر خطة واضحة للمؤسسة لتوزيع المصادر المالية والتمويل لدعم تنفيذ الأنشطة الخاصة بالجامعة جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (1.58)، وبنسبة مئوية بلغت (79%)، وبانحراف معياري (0.394).

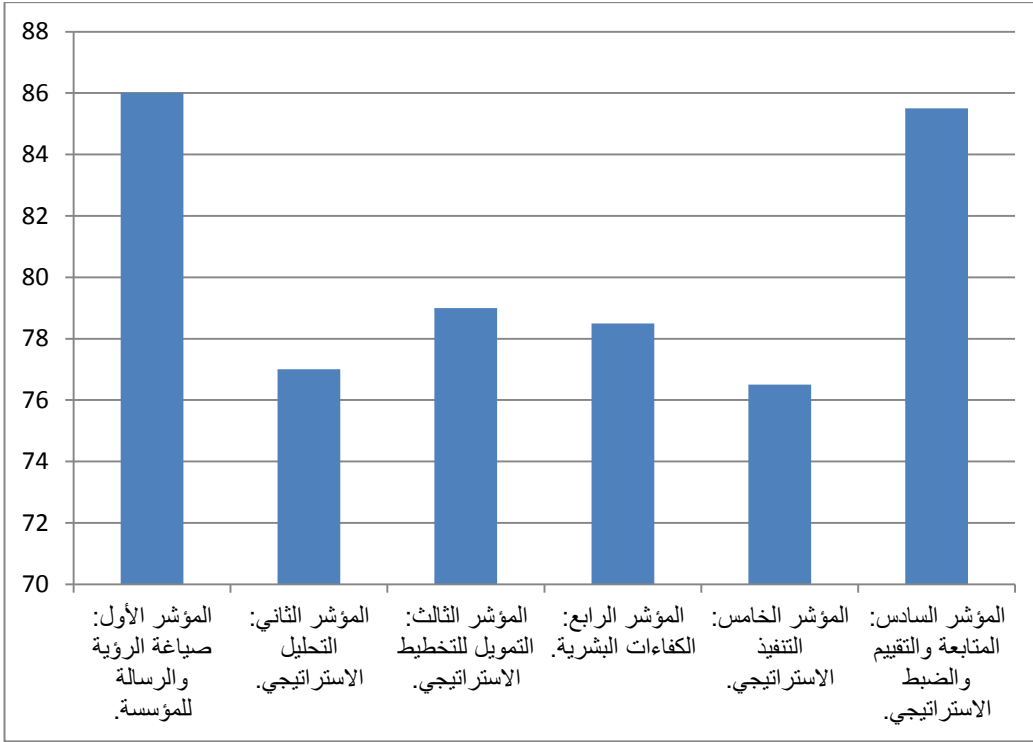
■ أن المؤشر الرابع: الكفاءات البشرية: والذي يظهر العاملين في الجامعة مؤهلات مناسبة، تدريب وخبرة في مجال تعليم الطلبة والتخطيط الإستراتيجي جاء في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (1.57)، وبنسبة مئوية بلغت (78.5%)، وبانحراف معياري (0.277).

■ أن المؤشر الثاني: التحليل الإستراتيجي: والذي يشير إلى توفر كادر للمؤسسة يمتلك المهارات اللازمة لاستخدام أدوات التحليل الإستراتيجي جاء في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (1.54)، وبنسبة مئوية بلغت (77%)، وبانحراف معياري (0.354).

■ أن المؤشر الخامس: التنفيذ الإستراتيجي: والذي يشير إلى توفر أنظمة فعالة في الجامعة لحفظ السجلات ولعمل التقارير بهدف تقديم معلومات دقيقة عن تنفيذ الخطة الإستراتيجية جاءت بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.53)، وبنسبة مئوية بلغت (76.5%)، وبانحراف معياري (0.377).

يتضح من الشكل رقم (11) أن المؤشر الأول: صياغة الرؤية والرسالة للمؤسسة جاء في المرتبة الأولى، وهذه النتيجة تؤكد اهتمام الإدارة العليا في مؤسسات التعليم العالي بعملية التحسين والتطوير، وتمييز المؤسسة من خلال التركيز على الرؤية والرسالة، حيث أن الرؤية والرسالة تعتبران من أساسيات ادارة المؤسسات في هذا العصر، والتي تعكس امتلاك المؤسسة لفلسفة إدارية في العمل وصنع القرار لتجسيد هذه الرؤية، حيث تعبر الرؤية عن طموحات وأحلام المؤسسة التي تسعى إلى تحقيقها في الأمد البعيد، كما أن الرسالة تعتبر دليلاً لعمل الأفراد واللجان في الجامعة، ولا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق إنجازات دون اعتماد خطة إستراتيجية تتضمن رؤية إرشادية ورسالة واضحة المعالم وطموحة. ومن هذا المنطلق يظهر حرص الإدارة العليا في مؤسسات التعليم العالي على الاهتمام بموضوع الرؤية والرسالة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، لأنها تعبر عن فلسفة مؤسسات التعليم

العالي وتوجهاتها، وما تصبوا إلى تحقيقه. بينما المؤشر الخامس: التنفيذ الإستراتيجي جاء في المرتبة الأخيرة؛ ويمكن أن يفسر ذلك بقلة خبرة العاملين بالأدوات اللازمة للتنفيذ الإستراتيجي، على الرغم من توفر الوسائل التكنولوجية الحديثة في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت بشكل عام وذلك انسجاماً مع التوجهات العامة للدولة نحو بناء مؤسسات عصرية، إلا أن هناك حاجة إلى مزيد من التركيز على التخطيط الإستراتيجي لتحديث وتطوير الوسائل التكنولوجية المتعلقة بها، بالإضافة إلى توفير الموارد البشرية عالية الكفاءة والأكثر دراية ودربة على آليات وأدوات التنفيذ الإستراتيجي لاستثمار وتشغيل هذه التكنولوجيا فيها. وتأتي هذه النتائج بشكل عام متسقة مع نتائج الدراسات السابقة التي تناولت التخطيط الإستراتيجي وهي: دراسة لايخ (2013) التي توصلت إلى أن درجة تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الكليات بدرجة متوسطة، ودراسة العمري وسلامة (2009) التي أظهرت أن أفراد العينة يرون أن التخطيط الإستراتيجي يتم بدرجة فاعلية متوسطة. في حين لم تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة عبيد والقصار والرويلي (2017) التي أظهرت نتائجها أن أعلى المجالات مجال التنفيذ الإستراتيجي، وأقلها مجال التخطيط للتخطيط.



شكل رقم (11): النسب المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة للمؤشرات الدالة على توافر متطلبات توظيف التخطيط الإستراتيجي في تحقيق التنمية البشرية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي

4- رابعاً: عرض النتائج المتعلقة بالعلاقة الارتباطية بين المؤشرات الدالة على توافر

متطلبات التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت والتنمية

البشرية المستدامة المتحققة بها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

يختص هذا الجزء بالإجابة عن السؤال الرابع الذي ينص على: هل توجد علاقة ارتباط

بين المؤشرات الدالة على توافر متطلبات التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم

العالي في دولة الكويت والتنمية البشرية المستدامة المتحققة بها من وجهة نظر أفراد

عينة الدراسة؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين المؤشرات

الدالة على توافر متطلبات التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت والتنمية البشرية المستدامة المتحققة بها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، والجدول (18) يوضح ذلك.

الجدول (18): معامل ارتباط بيرسون بين المؤشرات الدالة على توافر متطلبات التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت والتنمية البشرية المستدامة المتحققة بها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

المؤشر	معامل الارتباط	التنمية البشرية المستدامة
صياغة الرؤية والرسالة للمؤسسة	0.618**	معامل الارتباط
	0.000	مستوى الدلالة
التحليل الإستراتيجي	0.605**	معامل الارتباط
	0.000	مستوى الدلالة
التمويل للتخطيط الإستراتيجي	0.613**	معامل الارتباط
	0.000	مستوى الدلالة
الكفاءات البشرية	0.557**	معامل الارتباط
	0.000	مستوى الدلالة
التنفيذ الإستراتيجي	0.175**	معامل الارتباط
	0.001	مستوى الدلالة
المتابعة والتقييم والضبط الإستراتيجي	0.182**	معامل الارتباط
	0.001	مستوى الدلالة
المؤشرات ككل	0.703**	معامل الارتباط
	0.000	مستوى الدلالة

** داله إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01). (*Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يتبين من الجدول (18) وجود علاقة ارتباطيه ايجابية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين المؤشرات ككل الدالة على توافر متطلبات التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت والتنمية البشرية المستدامة المتحققة بها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.703) وبمستوى دلالة (0.000)، كذلك يظهر وجود علاقة ارتباطيه ايجابية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين المؤشرات الدالة على توافر متطلبات التخطيط الإستراتيجي والتنمية البشرية المستدامة المتحققة؛ ويرجع هذا الأمر إلى اتفاق الرؤى الوطنية المعلنة للتنمية المستدامة في دولة الكويت حول أهمية التخطيط الإستراتيجي للتعليم العالي لمواكبة التحديات التي تفرضها التغيرات السريعة في أسواق العمل والإنتاج، وضبط حركتها مع متطلبات المجتمع وخطط التنمية وزيادة إسهام التعليم العالي في توفير تلك المتطلبات سواء من حيث كم أو كيف الكوادر الفنية والمهنية، وما يفتديه ذلك من تطوير في هياكل الجامعات وتخصصاتها العلمية التطبيقية التي تضخمت بها التخصصات النظرية على حساب العلوم الطبيعية والتطبيقية، كما شكل الوعي بضرورة الانفتاح على النماذج والتجارب العالمية في عمليات التحديث والتطوير المجتمعية مرتكزاً لعمل تلك الرؤى التنموية، وهو ما يمكن تطبيقه والعمل

به في تطوير مؤسسات التعليم العالي، والأخذ بطرق وأساليب الخدمات التعليمية العالمية والمعتمدة على استخدامات التعليم الإلكتروني والتوسع في نماذج الجامعات المفتوحة والافتراضية وغيرها مما يحقق زيادة في القدرة على التوسع في تقديم الخدمات التعليمية تلبية لزيادة الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي.

خامساً: عرض الخطة الإستراتيجية المقترحة لزيادة فاعلية التخطيط الإستراتيجي لتحقيق

التنمية البشرية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت

يختص هذا الجزء بالإجابة عن السؤال الخامس الذي ينص على: ما هي الخطة

الإستراتيجية المقترحة لزيادة فاعلية التخطيط الإستراتيجي لتحقيق التنمية البشرية

المستدامة في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت؟ وللاجابة عن هذا السؤال تم

استعراض السجلات والملفات المستخدمة في تنفيذ الخطة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم

العالي بدولة الكويت وتحليلها وهي: (جامعة الكويت، والهيئة العامة للتعليم التطبيقي،

والجامعة الأمريكية في الكويت، وجامعة الخليج للعلوم والتكنولوجيا، وجامعة الشرق الأوسط

الأمريكية)، ومقابلة المعنيين بهذا الامر، كذلك الاطلاع على تقارير متابعة الخطة

الإستراتيجية الدورية، فضلاً عن النتائج التي حصلت عليها الباحثة عن واقع التخطيط

الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي.

وخرجت بمجموعة من المقترحات لبناء خطة إستراتيجية مقترحة لزيادة فاعلية

التخطيط الإستراتيجي لتحقيق التنمية البشرية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي في دولة

الكويت، يمكن تناول عناصرها على النحو التالي:

أولاً - منطلقات التصور:

- الاهتمام الكبير من المسؤولين عن التعليم العالي في دولة الكويت في نشر ثقافة الجودة

النوعية والتميز في الجامعات الكويتية.

- الأخذ بمبادئ التخطيط الإستراتيجي في سعي الجامعة نحو تطوير برامج الدراسات العليا

والعمل على تنفيذ هذه الخطط والتصورات في ضوء الأساليب والإجراءات العلمية، ثم يعقب

ذلك عمليات التقويم والمراجعة لتعديل مسار أي خللٍ قد يحدث.

- تحديد مقومات نجاح الخطط الإستراتيجية من خلال تهيئة العوامل التي تسهم في تطبيق هذه

الإستراتيجية على أرض الواقع مثل وعي القيادات الأكاديمية بأهمية التميز ومؤشراته عند

وضع الخطط الإستراتيجية، وقيام العمداء ورؤساء الأقسام بكليات الجامعة بالوظيفة

الأساسية الموكلة إليهم.

- استجابة القيادات الأكاديمية للتغيير والتطوير الذي تتطلبه المرحلة الحالية والمستقبلية

وخصوصاً ما تؤكد عليها الخطة الإستراتيجية للتعليم العالي في دولة الكويت.

- تهيئة ثقافة التميز لدى القيادات وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الكويتية وحشد التأيد

للتغيير المأمول من خلال عقد الورش التدريبية.

- المتابعة المستمرة لتنفيذ الخطط الإستراتيجية للتطوير للبرامج الأكاديمية في الجامعات

الكويتية وآليات تنفيذها والتقييم الدوري لها ووضع الحلول للعوائق.

- تقليل الفجوة القائمة ما بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط التشغيلي، الذي يقود إلى تحقيق

المستهدف.

- تطبيق مؤشرات التميز والجودة النوعية بالبرامج الأكاديمية في الجامعات الكويتية يمثل خطوة

نحو الاعتماد الأكاديمي الذي تسعى الجامعة للحصول عليه لجميع برامجها الأكاديمية.

- إمتلاك القدرات والمهارات والوسائل اللازمة للتغيير؛ حيث يتم النظر إلى التغيير على أنه الطريقة الوحيدة التي يمكن من خلالها استثمار الفرص المتاحة وتحويلها إلى مصدر تنافسي.

- التدريب على وضع خطط إدارة الأزمات ومواجهه التغيرات الطارئة، التي من شأنها أن توقف عملية التنمية وتعرقل مسار التخطيط الإستراتيجي، كما حصل بواقع أزمة الوباء العالمي (الكورونا) COVID-19.

ثانياً - الخطة الإستراتيجية المقترحة:

يتناول هذا الجزء توضيحا للخطة المقترحة التي يمكن تقديمها ليتم تفعيلها من اجل زيادة فاعلية التخطيط الإستراتيجي لتحقيق التنمية البشرية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت ومنها جامعة الكويت على سبيل المثال. وتتمر الخطة بعدد من المراحل على النحو التالي:

المرحلة الأولى: مرحلة التوجه الإستراتيجي للخطة الإستراتيجية: ويتم وضع أسس ومرتكزات الخطة الإستراتيجية وهي: إنشاء هيئة لضمان الجودة والاعتماد بالجامعة، والخطط الإستراتيجية لجامعة الكويت، وتبني القيادات الجامعية بالجامعة لمدخل التخطيط

الإستراتيجي في تطوير العملية التعليمية بالجامعة، وتشكيل فرق العمل من القيادات الجامعية والكليات وأعضاء هيئة التدريس للمشاركة في إعداد وتنفيذ الخطة الإستراتيجية بالجامعة، ونشر ثقافة الجودة والاعتماد ودور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الاعتماد للجامعة من خلال الدورات التدريبية للعاملين بالجامعة من أعضاء هيئة تدريس واداريين وطلبة، والتقييم المستمر لعمليات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في جميع برامج الجامعة، وأهمية مشاركة جميع العاملين بالجامعة في تنفيذ الخطة الإستراتيجية وتطويرها بما يتوافق مع الخطة الإستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي، ونشر نتائج المتابعة والتقييم مع مراجعة نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات.

المرحلة الثانية: مرحلة التخطيط للتخطيط: وفيها يتم تشكيل فريق التخطيط الإستراتيجي بالجامعة، ويجب أن يتضمن فريق التخطيط الإستراتيجي بالجامعة رئيس الجامعة ومساعدوه، وعمداء الكليات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في الجامعة، ولضمان نجاح قيام الفريق بأداء عمله يجب أن يقسم إلى عدد من اللجان الفرعية مثل: اللجان الفنية والاستشارية والمراجعة للخطة الإستراتيجية، ويمكن الاستعانة بمتخصصين من خارج الجامعة، وتكوين لجان جلسات للحوار، وعقد اللجنة الاستشارية والفنية بهدف تحليل وتعرف

مدى تجاوب الخطة مع أهدافها ومدى قربها أو بعدها من المعايير المحلية والعالمية، ولجان
لمتابعة التعديلات، وتقوم اللجنة المختصة المكلفة من قبل الإدارة العليا بالتأكد من إجراء
التعديلات على الخطة في ضوء ملاحظات اللجان المختلفة.

ويجب أن يقوم عمداء الكليات في الجامعة بما يلي: تشكيل فريق إعداد الخطة
الإستراتيجية، وتبلغ كل عضو عن الأسباب التي أدت إلى اختياره في فريق التخطيط
الإستراتيجي، ووضع خطة لتدريب الفريق على استخدام التخطيط الإستراتيجي في التعليم
الجامعي مثل دورات في مهارات التقييم الذاتي للكلية، ومهارات استخدام نماذج التخطيط
الإستراتيجي، ووضع خطة أولية للعمل لعمل الخطة الإستراتيجية، وتحديد المعلومات التي
يتم الاعتماد عليها قبل وضع الخطة، ومنها التقارير والاحصاءات يمكن الحصول عليها من
الجهات الرسمية (الجامعة، الكلية)، واحتياجات الأفراد يمكن الحصول عليها من المقابلات
الشخصية، والبحوث والدراسات، واحتياجات سوق العمل يمكن الحصول عليها من الجهات
المستفيدة، والدراسات، ووزارة الخدمة المدنية، التوجهات العالمية يمكن الحصول عليها من
البحوث، والمؤتمرات، وخبرت الدول الناجحة، ممارسات تربوية ناجحة يمكن الحصول عليها
من الدراسات والبحوث، وخبرات بعض الدول.

المرحلة الثالثة: مرحلة بناء الخطة الإستراتيجية في جامعة الكويت: ويشمل الإعداد لوضع

الخطة: وضع مسودة للخطة، وتقييمها، وكتابتها، وتنفيذها، ومتابعتها، وتحديد تفاصيل

الخطة، وتعتبر عملية صياغة الإستراتيجيات ورسم أطر الخطة الإستراتيجية مسئولية

مشتركة بين كل العاملين في الخطة أكثر من مسئولية إدارة الجامعة، ومن هنا تظهر

ديمقراطية التخطيط الإستراتيجي، وبعد أسلوب المشاركة أنسب أساليب صياغة الخطط

الإستراتيجية، ثم بعد ذلك تحال هذه الخطة إلى لجنة مركزية ذات مستويات تخطيطية وفنية

عالية تقوم بدراستها منهجياً وفنياً وتحليل جوانبها المالية وجدولها الزمنية ويتم تعديلها في

ضوء ما يتوافر لديها من معلومات واستبعاد الخطط غير المستوفاة للمعايير الموضوعية،

وبعد ذلك ترسل إلى المستويات الإدارية الأعلى حيث يتم حسم الاختيارات وذلك لإقرار

الخطة من الجهات العليا.

ويتم في هذه الخطوة ترجمة الأهداف التفصيلية بأولوياتها إلى مجموعة من مشاريع

أولية للخطط الإستراتيجية، وهي وثائق التخطيط التي سوف تنطلق منها الخطة، وتوضح

متضمناتها والإستراتيجيات البديلة وسقفها الزمني المقترح، ومراجعتها بصورة مستمرة لتعرف

مزاياء كل منها، وكيفية الاستفادة من الموارد والأساليب التي تتوسل بها تصحيح الأخطاء،

وتوفير البيانات والمعلومات للمخططين والإداريين لاتخاذ أحكام بشأنها.

كما توضح الإستراتيجيات المختلفة للخطة الإستراتيجية للجامعة ومنها: إستراتيجيات

مالية تتضمن جوانب الموازنات التعليمية، والاستثمارات والمشروعات المالية الخاصة.

وإستراتيجيات الأفراد العاملين، وتتصل بمسائل إعدادهم وتدريبهم ومراتبهم ووسائل تنميتهم

وظيفياً، وإستراتيجيات إدارية تتناول دراسة الهياكل التنظيمية وأساليب صنع القرارات واتخاذها

والأساليب الإدارية المختلفة، وإستراتيجيات طابئة، وتتعد بمسائل نموهم الفكري والبدني

وأمر قبولهم وتسجيلهم، وإستراتيجيات التجديد وتبحث في المواد التعليمية الجديدة، وتقنيات

التدريس الحديثة، وأنماط تنمية الإبداع لدى هيئات التدريس، وإستراتيجيات البيئة المحلية

وتتناول أمور العلاقات والاتصالات العامة مع المجتمع المحلي وامكانات التعامل معه

والاستفادة من موارده المتاحة وإستراتيجيات البرنامج التعليمي وتتضمن كل ما يتصل

بالبرنامج التعليمي بخدماته والمراجعات والتعديلات الواجبة وأساليب وأدوات تقويمه.

المرحلة الرابعة: مرحلة تحديد العناصر الرئيسة للخطة الإستراتيجية لجامعة الكويت:

وتشمل:

1- الرؤية: جامعة وطنية رائدة متميزة في مجال التعليم العالي والبحث العلمي محلياً

واقليمياً وعالمياً، وفق معايير الجودة والتميز والاعتماد الأكاديمي؛ لتلبية طموحات المجتمع

وأماله المستقبلية.

2- الرسالة: إعداد ثروة بشرية متميزة بمعرفتها، تفي باحتياجات الدولة التنموية وتواكب

متطلبات العصر الحديث من خلال الجودة في التعليم العالي، والتميز في البحث العلمي،

وتقديم خدمات مجتمعية متميزة، من خلال الاستفادة من أساليب التعليم والتدريب الحديثة

المعتمدة على تقنيات المعرفة المتقدمة.

3- الأهداف الإستراتيجية: تحقيقاً لرؤية الجامعة ورسالتها، وحفاظاً على القيم التي تلتزم

بها، تسعى جامعة الكويت للعمل على تحقيق الأهداف الرئيسة التالية: إعداد كوادر بشرية

متميزة أكاديمياً ومهنياً وأخلاقياً، تسهم في تطوير العملية التعليمية، وتلبية احتياجات المجتمع

وطموحاته المستقبلية، ووضع معايير لتحسين جودة مخرجات الدراسات العليا، والإسهام في

المبادرات والبرامج البحثية والتدريبية والاستشارية في إطار الشراكة الإستراتيجية مع

المؤسسات المحلية والعالمية، وتقديم البرامج والدورات التدريبية والاستشارات العلمية التخصصية بما يسهم في خدمة المجتمع.

المرحلة الخامسة: مرحلة التحليل البيئي للجامعة: وتشمل تحليل البيئة الخارجية للجامعة، وتحليل البيئة الداخلية للجامعة، كما يلي:

أ. تحليل البيئة الخارجية للجامعة: في ظل المتغيرات الراهنة محلياً وإقليمياً وعالمياً أوضحت نتائج التحليل البيئي أن الجامعة أمامها العديد من الفرص المتاحة والتي يمكن الاستفادة منها في تدعيم "المركز التنافسي" للجامعة، وتحقيق غاياتها وأهدافها الإستراتيجية.

كما أن هناك مجموعة من التهديدات المحتملة والتي يتحتم على الجامعة أن تحدد كيفية التعامل معها في سبيل تحقيقها لرسالتها وغاياتها، وتؤثر بشكل خاص على عملية إكساب الخريجين المهارات المهنية المطلوبة ويمكن إيجازها فيما يلي: الزيادة المستمرة والمتتالية في أعداد الطلبة الملتحقين بالجامعة مما يزيد من الضغط على الإمكانيات والموارد المتاحة ويؤثر سلباً على الخدمات المقدمة للطلبة، وعدم التوازن بين أعداد الخريجين من التخصصات المختلفة والاحتياجات الفعلية لسوق العمل، والاعتمادية والارتباط الوثيق بين التعليم الجامعي وما قبل الجامعي وتأثيره على نوعية واستعداد الطالب ومستواه العلمي

والفكري وقدرته على الإبداع والابتكار والبحث العلمي، ومحدودية نشاطات البحث العلمي التي يجريها أعضاء هيئة التدريس، وقلة وجود خطط إستراتيجية شاملة لمخرجات التعليم العالي، الأمر الذي دفع الجامعات إلى الاعتماد على اجتهادات ذاتية وتلقائية ومحدودة وبالتالي تراجع المخرجات.

كما أن هناك مجموعة من الفرص المتاحة، ويمكن إيجازها فيما يلي: زيادة الاهتمام المحلي والإقليمي والعالمي بأهمية ضمان الجودة والتحسين المستمر في منظومة العملية التعليمية، و التطور في قطاع التعليم العالي؛ حيث بدأ التوسع في التعليم العالي في السنوات الأخيرة حيث أنشئت العديد من الجامعات الخاصة في دولة الكويت وضمت العديد من الكليات في مجالات التعليم المختلفة، وحاجة سوق العمل لخريجي الجامعة وامكانية الشراكة مع القطاع الخاص فهناك احتياج واضح لسوق العمل في تخصصات الجامعة الكلية.

ب. تحليل البيئة الداخلية: هناك مجموعة من نقاط القوة التي تتميز بها الجامعة داخلياً والتي يمكن استثمارها وتفعيلها على النحو الذي يحقق رسالة الجامعة، وذلك على النحو التالي: سمعة أكاديمية متميزة حققتها الجامعة منذ إنشائها محلياً، ووجود حرم جامعي ذو موقع متميز يساعد على توفير بيئة تعليمية وبحثية فاعلة يتوافر فيه بنية أساسية وتكنولوجية

تساعد على تحقيق الجامعة لرسالتها وأهدافها بكفاءة وفاعلية، وتوافر عدد مناسب من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في مجالات معرفية وتطبيقية وعلمية متنوعة، وتنوع وتعدد تخصصات وفروع الدراسة بمرحلتى البكالوريوس والدراسات العليا، ووجود قنوات متزايدة للنشر العلمي تتمثل في المجلات والدوريات العلمية المتميزة والمؤتمرات والندوات العلمية، فضلاً عن تدعيم الباحثين وبعض أعضاء هيئة التدريس في حضور المؤتمرات والندوات العلمية الداخلية والخارجية.

كما أن هناك بعض نقاط الضعف التي قد تؤثر على كفاءة وفاعلية الجامعة في تحقيق رسالتها وغايتها، وذلك على النحو التالي: قلة وجود توصيف واضح ودقيق للمقررات يمنع التكرار والازدواجية مع غياب المتابعة والرقابة من جانب الأقسام أو اللجان العلمية على محتوى وطريقة إخراج الكتاب الجامعي، وحاجة كليات الجامعة للتوسع في الإنشاءات والمباني لاستيعاب الأعداد المتزايدة سنوياً من الطلبة الملتحقين، وعدم التناسب بين أعداد الطلبة وأعداد أعضاء هيئة التدريس في بعض الأقسام الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الأعباء على عضو هيئة التدريس مما يؤثر على الإنتاج البحثي له.

كذلك من نقاط الضعف الاعتماد المبالغ فيه على الكتاب الجامعي والمذكرات المتواضعة؛ مما يؤدي إلى ضعف تنمية مهارات البحث وروح الإبداع والابتكار لدى الطالب، ويضعف قدرة الطالب على التعلم الذاتي، واقتصار أساليب التقييم المتبعة للطلبة على عدد محدود من الاختبارات (الموضوعية) مع اتجاه معظمه لقياس قدرات الحفظ الاسترجاع دون اختبار قدرة الطلب على الاستنتاج والتحليل والإبداع والابتكار.

المرحلة السادسة: تحليل الفجوة: في هذه المرحلة تقوم مجموعة التخطيط الإستراتيجي بإجراء تحليل متقن للفجوة بين رؤية الجامعة والواقع الحالي فيها وتوضع أولويات محددة لما يجب عليه لردم هذه الفجوة ثم وضع الأهداف الإستراتيجية بحيث تسعى الجامعة لإنجازها ويعني تقدير الوضع الحالي الحصول على معلومات حديثة عن نقاط القوة والضعف في جودة الجامعة والتركيز على القضايا والأمور التي تواجه الكلية من قضايا تؤثر على جودة الجامعة مثل الإمكانيات المادية والبشرية، وتغيير التشريعات والقوانين المؤسسية، وتغيير احتياجات المستفيدين، وعدد البرامج التعليمية، كما ترتبط تحليل الفجوة بتعريف الوضع الحالي واكتساب فهم دقيق عن الخلفية التي أدت لهذا الوضع، وتعريف المستقبل المتوقع أو المرغوب.

المرحلة السابعة: مرحلة وضع الخطة التنفيذية لتطبيق الخطة الإستراتيجية لجامعة

الكويت:

إن الخطة الإستراتيجية تبين المقاصد أو الغايات في حين تقوم خطة التنفيذ بإيجاد الطرق التي توصل إلى ذلك المقصد، وتكون خطط التنفيذ عادة مخصصة لسنة واحدة، إلا أنه يمكن تحديدها لمدة زمنية أطول، وكفاءة خطة التنفيذ يتوقف عليها النجاح النهائي وبالتالي التخطيط ككل، وتتضمن الخطة الإجرائية وضع الأهداف الإجرائية، وتحديد المصادر المالية والبشرية اللازمة لتحقيق الأهداف وكيفية توفيرها، وتحديد الوقت، والتكلفة اللازمة لتنفيذ كل نشاط، وأخيراً تحديد أساليب التقييم والمتابعة لكل إجراء من إجراءات التنفيذ والذي يحقق بدوره التغذية المرتدة التي يتم في ضوءها إجراء بعض التعديلات بالخطة.

المرحلة الثامنة: مرحلة المتابعة والتقييم للخطة: تبدأ عملية المتابعة مع بداية مرحلة التنفيذ

وتهدف إلى القيام بتقييم أداء الجامعة فيما يتعلق بفاعلية التنفيذ والتأكد من أن الأهداف تتجز حسبما خطط لها (النتائج = الأهداف)، وأن يؤخذ في الاعتبار مستوى التسامح مع الانحرافات بين النتائج والأهداف يعادل (1%)، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة

انحراف النتائج عن الأهداف، واستخدام خط التغذية الراجعة للعودة إلى مرحلتي التنفيذ والتخطيط الإستراتيجي والبحث عن مصدر الخطأ الذي أدى إلى أن النتائج لا تساوي الأهداف ومن ثم إجراء التصحيح المناسب.

المرحلة التاسعة: المعوقات المتوقعة لتطبيق الخطة الإستراتيجية المقترحة: توجد مجموعة

من المعوقات التي يمكن أن تواجه تطبيق الخطة الإستراتيجية المقترحة للجامعة منها: سيادة النمطية في العمل ونزوع بعض أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية لمواجهة التغيير، أو ضعف حماسهم للتطوير، أو نقص قناعتهم به، وقلة استقرار الإدارة وسرعة تغيير المسؤولين؛ مما لا يتيح لهم فرصة رسم الإستراتيجيات التطويرية وتنفيذها على المدى البعيد، وانفراد بعض المسؤولين بالقرار وعدم السماح بالرأي بالآخر أو النقد الموضوعي، واحتياج تطبيق إجراءات الخطة الإستراتيجية إلى استقطاع وقت وجهد طويل من الإدارة وهيئة التدريس بالجامعة على حساب الوقت المخصص للتدريس والبحث العلمي.

المرحلة العاشرة: مقترحات تفعيل تطبيق الخطة الإستراتيجية في جامعة الكويت وباقي

الجامعات الخاصة: نتيجة للصعوبات السابقة؛ ولكي يمكن تطبيق الخطة الإستراتيجية

بفعالية ينبغي الأخذ في الاعتبار المقترحات التالية:

- نشر ثقافة التخطيط الإستراتيجي بين جميع الأفراد وتوعيتهم بأهميته ونتائجه الإيجابية،

وما يعود عليهم وعلى مؤسساتهم من فوائد التخطيط الإستراتيجي.

- وضع التشريعات الضرورية لتطبيق التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات التعليمية الجامعية.

- تدريب الهيئات التدريسية والإدارية على المهارات اللازمة لتطبيق التخطيط الإستراتيجي

ونماذجه في التعليم الجامعي.

- التعاون المستمر وتبادل الخبرات والمهارات الفنية بين الكلية والجامعة والهيئات الوطنية

والإقليمية والعالمية في مجال التخطيط الإستراتيجي ووضع الخطط الإستراتيجية.

المرحلة الحادية عشر: الجهات المسؤولة عن تنفيذ التصور المقترح (الخطة

الإستراتيجية) في جامعة الكويت: وزارة التعليم العالي بدولة الكويت؛ حيث يتطلب تطبيق

مؤشرات الجودة النوعية والتميز بالجامعة موافقة الجهات العليا، وقيادة الجامعة متمثلة في

رئيس الجامعة ومجلسها، ووكيل الجامعة للتطوير الأكاديمي والجودة، وعمداء الكليات متمثلة

في وكالة الكليات للتطوير الأكاديمي والجودة، ورؤساء الأقسام الأكاديمية متمثلة في لجنة

الجودة والتميز بكل قسم أكاديمي، والأقسام الإدارية بالكليات.

خلاصة النتائج والتوصيات والمقترحات

خلاصة النتائج

خرجت الدراسة بشكل عام بمجموعة من النتائج الآتية:

* أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال صياغة الرؤية والرسالة للمؤسسة تراوحت بين (1.64 - 1.78) وبنسب مئوية تراوحت بين (82% - 89%)؛ أي جميعها بدرجة متوسطة.

* تعبر رسالة الجامعة عن رؤيتها، وتحدد رسالة الجامعة غايات الجامعة الأساسية وأولوياتها بوضوح تام (التعليم والتعلم والبحث العلمي وخدمة المجتمع)، وقيم الجامعة تتسجم مع رؤيتها ورسالتها وغاياتها. إلا أن آخر مرجعة للخطة الاستراتيجية كانت في العام الجامعي (2018/2019).

* أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال التحليل الإستراتيجي تراوحت بين (1.48 - 1.62) وبنسب مئوية تراوحت بين (74% - 81%)؛ أي جميعها بدرجة متوسطة.

* تبرز الخطة الاستراتيجية للجامعة نتائج التحليل البيئي (نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص المتاحة والتهديدات).

* أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال التمويل للتخطيط

الإستراتيجي تراوحت بين (1.51 - 1.67) وبنسب مئوية تراوحت بين

(75.5% - 83.5%)؛ أي ما بين الدرجة المتوسطة والمرتفعة.

* يتوفر لدى الجامعة سجلات تتعلق بإجراءات إعداد الموازنة مكتملة.

* أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال الكفاءات البشرية

تراوحت بين (1.54 - 1.65) وبنسب مئوية تراوحت بين (77% - 82.5%)؛ أي ما بين

الدرجة المتوسطة والمرتفعة.

* وجود وصف وظيفي واضح يحدد الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات والسلطات للعمداء

ورؤساء الأقسام، كما يتوفر لدى الجامعة سياسات جيدة وإجراءات واضحة ويتسلسل جيد

للاستقطاب والتوظيف والتعيين.

* أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال التنفيذ الإستراتيجي

تراوحت بين (1.39 - 1.64) وبنسب مئوية تراوحت بين (69.5% - 82%)؛ أي ما بين

الدرجة المتوسطة والمرتفعة.

* حققت المشاريع الريادية في الجامعة تحسين للوضع التنافسي للجامعة، وتحافظ الجامعة

بسجلات حديثة غير شاملة، ومنظمة للأصول المادية والتكنولوجية.

* أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال المتابعة والتقييم

والضبط الإستراتيجي تراوحت بين (1.54- 1.80) وبنسب مئوية تراوحت بين

(77% - 90%)؛ أي ما بين الدرجة المتوسطة والمرتفعة.

* تقوم الجامعة بمراجعة الخطط التنفيذية للخطة الاستراتيجية وتطويرها عدة مرات، وحسب

الحاجة، وتؤخذ التغذية الراجعة التي يوفرها أصحاب العلاقة بالاعتبار في تقييم الخطط

التنفيذية وتعديلها.

* أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات خصائص ملامح التنمية

البشرية المستدامة المتحققة في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت تراوحت بين

(1.33- 1.94) وبنسب مئوية تراوحت بين (66.5% - 97%)؛ أي ما بين الدرجة

المتدنية والمتوسطة والمرتفعة.

* أن الاعتمادات المالية المرصودة لمشروعات ركيزة اقتصاد متنوع مستدام هي الأكبر من بين الركائز، حيث تمثل وحدها نحو 45 % من جملة الاعتمادات المالية لخطة التنمية السنوية (2020/2019).

* يشير الموقف التنفيذي للمشروعات الاستراتيجية إلى وجود (12) مشروع في المراحل التنفيذية جميعها مستمر، و(7) مشروعات في المرحلة التحضيرية، ومشروع في مرحلة التسليم وهو جسر الشيخ جابر الأحمد بنسبة إنجاز كلية (92%).

* بلغ عدد المتطلبات التشريعية 51 متطلباً تشريعياً، 33 % منها تم صدورهما، بينما 29 % لدى مجلس الأمة، 31 % لدى الجهات المختصة.

* تمثل التحديات الإدارية 36 % من إجمالي التحديات وهي النسبة الأكبر، من أبرز هذه التحديات؛ تأخر إجراءات التراخيص والموافقات اللازمة، وبطء الدورة المستندية للإجراءات التعاقدية.

* أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة للمؤشرات الدالة على توافر متطلبات توظيف التخطيط الإستراتيجي في تحقيق التنمية البشرية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت تراوحت بين (1.53 - 1.72) وبنسب مئوية تراوحت بين

(76.5% - 86%)؛ أي ما بين الدرجة المتوسطة والمرتفعة، وأن المؤشر الأول: صياغة

الرؤية والرسالة للمؤسسة جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (1.72)، ونسبة مئوية

بلغت (86%)، بينما المؤشر الخامس: التنفيذ الإستراتيجي جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط

حسابي (1.53)، ونسبة مئوية بلغت (76.5%).

* وجود علاقة ارتباطيه ايجابية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المؤشرات الدالة على

توافر متطلبات التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت والتنمية

البشرية المستدامة المتحققة بها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

توصيات

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن للباحثة أن تتقدم بالتوصيات التالية:

1. نشر ثقافة التخطيط الإستراتيجي ودورها في تحقيق التنمية البشرية المستدامة بين العاملين في مؤسسات التعليم العالي من خلال الندوات وورش العمل والمنشورات والكتيبات.
2. وضع آليات محددة وممنهجة تضمن مشاركة أوسع لمجتمع الجامعة الداخلي والخارجي عند صياغة رؤية ورسالة الجامعة، وعند تحديثها.
3. وضع الإجراءات التنفيذية للخطط الإستراتيجية للجامعة، واقتراح السياسة العامة لتنظيم الدورات والندوات العلمية في مجال التخطيط الإستراتيجي وتقويمها.
4. اعطاء اولوية لجانب التقييم في تنفيذ الخطط الإستراتيجية لمعرفة الانحرافات من اجل استخلاص العبر للاستفادة منها في تعديل مسارات هذه الخطط.
5. تكوين فريق عمل في مجال التخطيط الإستراتيجي في وزارة التعليم العالي لمتابعة أداء الجامعات في مجال الخطة الإستراتيجية، وتوضيح آلية تدعيم الأمور الإيجابية، وتلافي الأمور السلبية، مع ضرورة التدريب على وضع خطة للطوارئ.

6. ضرورة أن تقوم إدارة الجامعة بتوظيف طاقات بشرية متخصصة بالتنمية البشرية

المستدامة ووضع الخطط اللازمة لتنفيذها.

7. يجب على إدارة الجامعة وضع خطط إستراتيجية واضحة تقوم على أساس مبادئ التنمية

البشرية المستدامة.

8. الاهتمام بجوانب متابعة التنفيذ والرقابة على الخطط الإستراتيجية من خلال اعطاء حوافز

للأداء الجيد ومعاقبة الاداء السيء وعدم الاقتصار على وضع خطط إستراتيجية ممتازة

على الورق.

9. حث الجهات المشاركة في الخطة على استكمال هياكلها التخطيطية، والتي تسمح لتلك

الجهات بسلاسة الاتصال بينها وبين نظم الإعداد والمتابعة.

10. حث مجلس الأمة على الإسراع في مناقشة وإقرار مشروعات القوانين المدرجة على

جدول أعمال المجلس، أو قيد الدراسة بلجان المجلس النوعية والتي يبلغ عددها 15

مشروعاً من التشريعات المدرجة بالبرنامج التشريعي لخطة التنمية وذلك لارتباط إنجاز

كثير من برامج ومشروعات التنمية بها.

11. ضرورة وضع حلول جذرية للتحديات التي تواجه المشروعات الواردة في الخطة.

12. إعداد دليل ارشادي للتخطيط الإستراتيجي في وزارة التعليم العالي ليكون مرشدا للعاملين

فيها ليكون لهم لغة واحدة يعملون بها.

13. استخدام تصور الخطة الإستراتيجية المقترحة لزيادة فاعلية التخطيط الإستراتيجي

لتحقيق التنمية البشرية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت مستقبلاً.

مقترحات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الباحثة، فإنها تقترح بعض الموضوعات التي

تستحق الدراسة والبحث، ومن أهم هذه الموضوعات البحثية ما يلي:

1. اجراء دراسة ميدانية لاتجاهات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الكويتية نحو تطبيق

التخطيط الإستراتيجي ونماذجه في مؤسسات التعليم العالي.

2. اجراء دراسة ميدانية حول دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق التنمية البشرية المستدامة

في مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت.

3. اجراء دراسة ميدانية حول واقع التخطيط الإستراتيجي ومتطلباته في ضوء مبادئ إدارة

الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المصادر والمراجع العربية:

إبراهيم، إبراهيم وصالح، أحمد (2019). القيادة الاستراتيجية: أجددة العقل الجوال في

الاستخدام الذكي للقوة والتحفيز (ط1). عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

أبو الخير، روية حسن (2016). مدى توافر متطلبات الجامعة المنتجة وعلاقتها بالفعالية

التنظيمية في الكليات التقنية بمحافظات غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة بإشراف

د. محمد أغا)، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

أبو النصر، محمود (2014). الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (2014 -

2030)، التعليم المشروع القومي لمصر، القاهرة: مطبعة وزارة التربية والتعليم.

ابو النصر، مدحت ومحمد، ياسمين (2017). التنمية المستدامة: مفهومها، أبعادها،

مؤشراتها (ط1). القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

أبو عايد، محمود احمد (2006). اتجاهات حديثة في القيادة التربوية الفاعلة (ط1). اريد:

دار الامل للنشر والتوزيع.

إدارة التخطيط (2015). مشروع الخطة الإنمائية، إستراتيجية للمشاريع الإنمائية للسنوات

(2016/2015 2016/2017)، الكويت: الأمانة العامة للمجلس الأعلى

للتخطيط والتنمية.

إدارة التخطيط (2019). التقرير ربع السنوي لمتابعة خطة التنمية السنوية

(2020/2019) - الربع الأول (4-30/6/2019)، الكويت: الأمانة العامة

للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية.

إدارة التخطيط (2019). خطة التنمية السنوية (2020/2019)، الكويت: الأمانة العامة

للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية.

ادريس، وائل والغالي، طاهر (2011). الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم والعمليات (ط1).

عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الاسكوا (2015). التقرير العربي للتنمية المستدامة، العدد الأول، بيروت: منشورات الأمم

المتحدة.

أضهير، نائل سالم (2017). واقع أداء وحدة البحث العلمي في وزارة التربية والتعليم

العالي الفلسطينية وعلاقته بمؤشرات التنمية المستدامة، (رسالة ماجستير غير

منشورة بإشراف د. محمد أغا)، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

الأمم المتحدة (1987). تقرير اللجنة العالمية للتنمية والبيئة، مستقبلنا المشترك،

نيويورك: منشورات الأمم المتحدة.

الأمم المتحدة (1995). تقرير مؤتمر القمة العالمي للتنمية الاجتماعية، كوبنهاغن،

نيويورك: منشورات الأمم المتحدة.

الأمم المتحدة (2002). تقرير مؤتمر القمة العالمي للتنمية المستدامة، جوهانسبرغ،

نيويورك: منشورات الأمم المتحدة.

الأمم المتحدة (2003). تقرير الأمين العام عن أعمال المنظمة 2003، نيويورك:

منشورات الأمم المتحدة.

الأمم المتحدة (2003). تقرير التنمية البشرية، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، نيويورك:

منشورات الأمم المتحدة.

إينوماتا، ادانوري (2012). التخطيط الإستراتيجي في منظومة الأمم المتحدة، جنيف، الأمم

المتحدة، تم الاسترجاع في (13 تموز 2018) من الموقع:

http://dag.un.org/bitstream/handle/11176/301158/JIU_REP_201

.2_12-AR.pdf

باهي، غلام (2013). المسؤولية الاجتماعية للجامعات، المؤتمر الدولي للتعليم العالي،

17-16 نيسان 2013، الرياض، السعودية.

بدرأوي، همام (1995). "التخطيط الإستراتيجي في مجال التربية مفهومه وعملياته، مبرراته

ومتطلباته". دراسات تربوية، 10(74)، 41-62.

بني حمدان، خالد وادريس، وائل (2015). الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي منهج

معاصر (ط1). عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

البورنو، أماني فايز (2016). دور الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة في تلبية

متطلبات التنمية المستدامة لديها وسبل تفعيله (الجامعة الإسلامية دراسة حالة)،

(رسالة ماجستير غير منشورة بإشراف أ.د. فؤاد العاجز)، كلية التربية، الجامعة

الإسلامية، غزة، فلسطين.

تاورريت، نور الدين (2009). **الفعالية التنظيمية بين النظرية والتطبيق: فهم المبادئ**

وحل المشكلات (ط1). اريد: عالم الكتب للنشر والتوزيع.

تركي، هدى (2003). "دراسة الكفايات التدريسية وعلاقتها ببعض السمات الشخصية

لمعلمي ومعلمات المهارات البحثية بدولة قطر". مجلة مركز البحوث التربوية، 23،

45-21.

الجارحي، أحمد (2011). **التخطيط الإستراتيجي في ضوء معايير جودة التعليم (ط1).**

الاسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.

جامعة الكويت (2013). **الخطة الإستراتيجية لجامعة الكويت 2013-2017**، جامعة

الكويت: منشورات جامعة الكويت.

جامعة الكويت (2018). **تاريخ جامعة الكويت**. تم الاسترجاع في (18 حزيران 2018) من

موقع: <http://ssuc.ku.edu.kw/ar/about-us>.

جامعة الكويت (2019). **الخطة الاستراتيجية لجامعة الكويت (2018-2022)**، الكويت:

منشورات جامعة الكويت.

جريدة الجريدة (2014)، تقرير المجلس الأعلى للتخطيط عن أداء الحكومة والمؤسسات،

العدد 2224، الموافق 1 فبراير 2014، تم الاسترجاع في (1 شباط 2018) من

موقع: <https://www.aljarida.com/articles/1462327238486233400>.

جريدة القبس (2014). أزمة التعليم في الكويت، العدد 14687، الموافق 20 ابريل

2014، تم الاسترجاع في (5 كانون الأول 2018) من موقع:

<http://alqabas.com>.

جريدة القبس (2016). تقرير البنك الدولي ودراساته في مجال التربية والتعليم 2015-

2016، العدد 15652، الموافق 9 ديسمبر 2016، تم الاسترجاع في (5 كانون

الأول 2018) من موقع: <http://alqabas.com>.

الجضعي، خالد سعد (2011). الإدارة: النظريات والوظائف (ط1). الرياض: مكتبة الملك

فهد الوطنية.

جيان، ليو (2015). التعليم من أجل المستقبل: التجربة العالمية لتطوير مهارات وكفاءات

القرن الحادي والعشرين، مؤتمر القمة العالمي للابتكار في التعليم، قطر: مؤسسة

قطر.

الحداد، حسون (2014). أثر إدارة الجودة الشاملة على التنمية المستدامة في التعليم العالي

في العراق، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، 16 (عدد خاص)، 283-312.

حداد، ريمون (2006). نظرية التنمية المستدامة، برنامج دعم الأبحاث في الجامعة

اللبنانية، بيروت.

الحريري، رافده (2007). التخطيط الإستراتيجي في المنظومة المدرسية (ط1). عمان: دار

الفكر للنشر والتوزيع.

حسن، سوزان (2016). "التعليم الجامعي في الاقسام الهندسية المعمارية في العراق أحد

ركائز التنمية المستدامة للمجتمع". مجلة كلية الهندسة، 19(1)، 1-14.

حمرون، سيف الله غضيان (2018). "فاعلية الخطة الإستراتيجية (2012-2016) لجامعة

تبوك في تحسين أداء الكليات العلمية". مجلة العلوم التربوية والنفسية، 19(3)،

369-393.

الخضري، هاني (2005). قدرة المنشآت على التغيير في ظل تحديات العصر، بحث مقدم

في الملتقى الاداري الثالث، ادارة التطوير ومتطلبات التطوير في العمل الاداري،

جدة، 29-30 مارس 2005.

الخوaja، عبد الفتاح (2004). تطوير الإدارة المدرسية (ط1). عمان: دار الثقافة للنشر

والتوزيع.

داود، فضيلة سلمان (2016). "ريادية جودة التعميم الجامعي على وفق التخطيط

الإستراتيجي: بحث استطلاعي لعينة من كليات جامعة بغداد". مجلة جامعة الانبار

للعلوم الاقتصادية والادارية، 8(15)، 253-283.

الدجني، ايداد علي (2011). دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الاداء المؤسسي -دراسة

وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، (اطروحة دكتوراه غير منشورة

بإشراف أ.د. احمد كنعان)، كلية التربية، جامعة دمشق، دمشق، سورية.

الدوسري، غزيل سعيد (2019). درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية لدى القادة في

المؤسسات التربوية في الكويت وعلاقتها بالتنمية المستدامة، (رسالة ماجستير

غير منشورة بإشراف أ.د. محمد الحراحشة)، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت،

المفرق، الأردن.

دويكات، خالد عبد الجليل (2014). "دور جامعة القدس المفتوحة كمحرك رئيس للتنمية

المستدامة في فلسطين". المجلة الفلسطينية للتعليم المفتوح، 4(8)، 157-201.

الديهان، خالد وعبابنة، صالح أحمد (2018). "تصورات أعضاء هيئة التدريس لدرجة

فاعلية الخطة الإستراتيجية في جامعة الكويت (2013-2017)". *المجلة العربية*

لضمان جودة التعليم الجامعي، 11(34)، 55-76.

الرشيدي، عايض خلف (2016). دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق التنمية الإدارية

المستدامة في الجامعات السعودية، (اطروحة دكتوراه غير منشورة بإشراف د. عامر

الكبيسي)، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،

الرياض، السعودية.

الروقي، بندر (2015). *معوقات التخطيط الإستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر*

أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية، (رسالة ماجستير غير منشورة بإشراف د.

محمد أغا)، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

زعيبي، رحمة (2013). *أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي*

الجزائرية، (رسالة ماجستير غير منشورة بإشراف د. محمد قريشي)، كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

الزنفلي، أحمد محمود (2012). التخطيط الإستراتيجي للتعليم الجامعي ودوره في تلبية

متطلبات التنمية المستدامة (ط1). القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.

السالم، مؤيد (2005). اساسيات الادارة الإستراتيجية (ط1). عمان: دار وائل للنشر

والتوزيع.

سعيد، فيصل واسماعيل، عمر (2013). "معوقات التخطيط الإستراتيجي بكلية التربية

جامعة الخرطوم من وجهة نظر الإدارة العليا ورؤساء الاقسام". مجلة العلوم

التربوية، 21(1)، 241-271.

سلطان، جاسم (2010). التفكير الإستراتيجي والخروج من المأزق الراهن (ط2).

2المنصورة: مؤسسة أم القرى.

السنبل، عبد العزيز (2014). "تقويم مؤسسات التعليم المستمر في ضوء موجهاات التخطيط

الإستراتيجي". مستقبل التربية العربية، 21 (عدد خاص)، 1-36.

سويسي، عبد الوهاب (2009). المنظمة "المتغيرات، الأبعاد، التصميم" (ط1). الجزائر:

دار النّجاح للكتاب.

الشداوي، سعيد عبده (2013). تطوير الفعالية التنظيمية في مؤسسات البحث العلمي

"دراسة حالة مركز الدراسات والبحوث اليمني"، (رسالة ماجستير غير منشورة

بإشراف د. مرهب الأسد)، مركز تطوير الإدارة العامة، جامعة صنعاء، صنعاء،

اليمن.

الشماع، خليل وحمود، خضير كاظم (2005)، نظرية المنظمة (ط2). عمان: دار المسيرة

للنشر والتوزيع والطباعة.

شنن، علي محمد (2018). " دور قيادات التعليم قبل الجامعي بمحافظة فلسطين الجنوبية

في تحقيق متطلبات التنمية المستدامة". مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات،

(2)7، 61-91.

شنودة، اميل (2011). استخدام التخطيط الإستراتيجي لتطوير الاداء المؤسسي والأكاديمي

لمؤسسات التعليم العالي النوعي، المؤتمر السنوي (العربي السادس-الدولي الثالث)

لتطوير برامج التعليم العالي النوعي في مصر والوطن العربي في ضوء متطلبات

عصر المعرفة، في الفترة من 13-14 نيسان 2011.

الصرن، رعد (2002). صناعة التنمية الادارية في القرن الحادي والعشرين (ط1).

دمشق: دار الرضا للنشر والتوزيع.

صن، أمارتيا (2004). التنمية حرية، سلسلة عالم المعرفة، 303، ترجمة شوقي جلال،

الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب.

صيام. أمال نمر (2010). تطبيق التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية

النسوية في قطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة بإشراف أ.د. وائل ثابت)،

كلية إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

العباس، بلقاسم ورزاق، وشاح (2011). رأس المال البشري والنمو في الدول العربية،

سلسلة الخبراء، 43، الكويت: المعهد العربي للتخطيط.

عبد الحي، رمزي أحمد (2006). التخطيط التربوي (ط1). الإسكندرية: دار الوفاء للطباعة

والنشر.

عبد الرحيم، محمد (2019). "دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق النضج المؤسسي في

المنظمات العامة". المجلة العربية للإدارة، 39 (3)، 145 - 163.

عبد الفتاح، ايمان واللوزي، سليمان وتادرس، ابراهيم (2015). "فاعلية التخطيط

الإستراتيجي في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين".

المجلة التربوية، 29(114)، 159-201.

عبد القادر، حسين (2014). "استغلال رأس المال الفكري لزيادة نسبة مساهمته في التنمية

المستدامة من وجهة نظر الأكاديميين في جامعة الاستقلال". مجلة كلية بغداد

للعلوم الاقتصادية، العدد الخاص بالمؤتمر العلمي المشترك، 133-163.

عبيد، حنان والقصار، رائدة والرويلي، عطاالله (2017). "الحاكمية وواقع التخطيط

الإستراتيجي للتعليم العالي في الأردن"، دراسات، العلوم التربوية، عدد خاص من

مؤتمر كلية العلوم التربوية بعنوان (مؤتمر التعليم العالي في الوطن العربي)، 19-

.39

العتيبي، عامر ذيب (2012). أثر التخطيط الإستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية

المؤسسات المستقلة في دولة الكويت، (رسالة ماجستير غير منشورة بإشراف أ.د.

هيثم الزعبي)، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

العجمي، محمد حسنين (2008). الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق (ط1).

عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع.

العربي، حسام (2010). التخطيط الإداري (ط1). عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

عريفج، سامي سلطي (2001). الإدارة التربوية المعاصرة (ط1). عمان: دار الفكر

للطباعة والنشر.

العكعك، علي وصالح، صلاح الدين (2013). "التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم

العالي دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين في جامعات عُمانية خاصة". مجلة دنانير،

(4)، 51-112.

العماييرة، محمد حسن (2002). مبادئ الإدارة المدرسية (ط3). عمان: دار المسيرة للنشر

والتوزيع.

العنزري، سعد والسعيد، يعرب والنوري، احمد (2009). "فاعلية المنظمة في فلسفة ابرز

منظري الفكر الاداري". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والاقتصاد، 15(53)،

21-32.

عوده، علاء خالد (2017). معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الحكومية

في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، (رسالة ماجستير غير منشورة

بإشراف د. أمجد درادكة)، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الاوسط، عمان،

الاردن.

غنوم، أحمد (2007). "التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم". مجلة كلية التربية

بالزقازيق، 55، 339-362.

غنيم، عثمان (1999). التخطيط اسس ومبادئ عامة (ط1). عمان: دار صفاء للنشر

والتوزيع.

غنيم، عثمان محمد (2006). الاتجاهات الحديثة في التخطيط (ط1). عمان: دار تنسيم

للنشر والتوزيع.

غنيم، عثمان وابو زنط، ماجد (2006). "التنمية المستدامة إطار فكري". مجلة المنارة،

12(1)، 157-179.

غنيمة، محمد متولي (2012). التخطيط التربوي (ط3). عمان: دار المسيرة للنشر

والتوزيع.

الفيلاي، عصام بن يحيى (2010). التخطيط الإستراتيجي للدول، سلسلة إصدارات نحو

مجتمع المعرفة، الإصدار التاسع والعشرون، جامعة الملك عبد العزيز: مركز

الدراسات الإستراتيجية.

القاضي، عثمان (2008). التخطيط الإستراتيجي للتربية والتعليم (ط1). الدوحة: دار العلم

والإيمان.

القحطاني، منصور والبحيري، السيد محمود (2014). "استخدام نماذج التخطيط

الإستراتيجي في إعداد خطة إستراتيجية مقترحة لكلية التربية بجامعة الملك خالد".

المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 3(12)، 1-45.

القرني، عبد الخالق محمد (2012). التخطيط الإستراتيجي في مدارس التعليم العام

بمحافظة الطائف: تصور مقترح، (رسالة ماجستير غير منشورة بإشراف أ.د. عبد

القادر بكر)، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

القطامين، أحمد (2002). الإدارة الإستراتيجية وحالات ونماذج تطبيقية (ط1). عمان: دار

مجدلاوي للنشر والتوزيع.

كاظم، شكرية فاضل (2011). "التخطيط الإستراتيجي مدخل رئيسي لإدارة الجودة الشاملة

دراسة استطلاعية لأراء عينة من إدارة ورؤساء الأقسام والتدريسيين لكليتي التربية

والآداب/ الجامعة المستنصرية". مجلة آداب المستنصرية، 55(4)، 1-4.

الكرخي، مجيد (2009). التخطيط الإستراتيجي: عرض نظري وتطبيقي (ط1). عمان: دار

المناهج للنشر والتوزيع.

الكساب، علي والزبيدي، عبدو (2014). "التخطيط الإستراتيجي في الجامعات السعودية

ودوره في تحسين الأداء الوظيفي كما يتصوره القادة الأكاديميون والإداريون". مجلة

اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، 34(1)، 1-18.

كفروني، يوسف (2011). البحث الكمي في العلوم الاجتماعية (التطبيقات الاحصائية

SPSS) (ط1). بيروت: المركز العربي للأبحاث والتوثيق.

لايخ، خالد (2013). "واقع تطبيق التخطيط الإستراتيجي في كليات التربية الرياضية من

وجهة نظر التدريسيين"، مجلة القادسية لعلوم التربية الرياضية. 13(1)، 1-311-

.348

اللجنة العالمية للبيئة والتنمية (1989). مستقبلنا المشتركة، ترجمة محمد كامل عارف،

سلسلة عالم المعرفة، 142، الكويت، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب.

اللوزي، موسى (2002). التنمية الإدارية (ط1). عمان: دار وائل للطباعة والنشر.

ماهر، أحمد (2009). دليل المديرين الى التخطيط الإستراتيجي (ط1). القاهرة: الدار

الجامعية للنشر والتوزيع.

مجلس الأمانة العامة للمجلس الوطني (2017). تقرير المتابعة للنصف الأول للخطة

السنية 2017/2016، الكويت: الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية.

مجلس الأمة الكويتي (2017). الدراسات والبحوث، الأمانة العامة للمجلس، تم الاسترجاع

في (15 حزيران 2018) من موقع: <http://www.kna.kw/clt>.

محمد، سحر (2015). "تصور مقترح لضمان جودة التعليم الجامعي المصري في ضوء

مدخل الإدارة الإستراتيجية"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي،

8(19)، 95-133.

محمد، صفاء تايه (2012). "مهارات القائد الاداري وأثرها في التخطيط الإستراتيجي: دراسة

تطبيقية في كليات جامعة الكوفة"، مجلة اوروك للعلوم الانسانية، 5(2)، 379-

.413

المرسي، جمال الدين ووجيه، طارق وابو بكر، مصطفى (2002). التفكير الإستراتيجي

والادارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي (ط1). القاهرة: المكتبة العصرية للنشر

والتوزيع.

المطيري، محمد بدر(2015). دور القيادة السياسية في رسم وتنفيذ سياسات التنمية في

دولة الكويت (2010-2013)، (رسالة ماجستير غير منشورة بإشراف د. محمد

بني عيسى)، كلية الآداب والعلوم، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الاردن.

المعهد العربي للتخطيط (2015). تقرير التنمية العربية (الإدارة الاقتصادية والاجتماعية

لنمو الشامل التشغيلي)، الاصدار الثاني، الكويت: مطبعة المعهد العربي.

مكتب العمل الدولي (2008). مهارات من أجل تحسين الانتاجية ونمو العمالة والتنمية،

البند الخامس، التقرير الخامس، مؤتمر العمل الدولي، الدورة 97، جنيف.

منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة اليونسكو (2013). التربية من أجل التنمية

المستدامة، باريس.

ناصر، فواز حسين (2013). نموذج قبلان في التخطيط التنموي الإستراتيجي للهيئات

المحلية الفلسطينية، (رسالة ماجستير غير منشورة بإشراف أ.د. عبد الستار قاسم)،

كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

النبر، داغر (2007). الموسوعة العربية للمعرفة من أجل التنمية المستدامة (ط1).

بيروت: الدار العربية للعلوم.

نجم، عبود (2004). الادارة الالكترونية الإستراتيجية: الوظائف والمشكلات (ط1).

الرياض: دار المريخ للنشر والتوزيع.

الهالي، الشرييني (2011). "إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة

في مؤسسات التعليم العالي"، مجلة بحوث التربية النوعية، 22، 1-65.

الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب (2018). نبذة تاريخية عن الهيئة. تم الاسترجاع

في (5 حزيران 2019) من موقع: <http://www.paaet.edu.kw>

وزارة التعليم العالي (2014). *الوظيفة الثالثة للجامعات (ط1)*. الرياض: منشورات الإدارة

العامة للتخطيط والاحصاء السعودية.

ثانياً: المراجع والمصادر الأجنبية:

Al- Omari, A & Salameh, K. (2009). "Strategic Planning Effectiveness in Jordanian Universities: Faculty Members and Academic Administrators Perspectives". *Research in Post-Compulsory Education*, 14 (4), 415-428.

American University of the Middle East. (2018). **About Us**. Retrieved:6 October,2020, from: <http://www.aum.edu.kw/about-us>.

Anderberg, E., Norden, B., & Hansson, B. (2007). "Global Learning for Sustainable Development in Higher Education: Recent Trends and Critique". *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 10(4), 368–378.

Andrews, R., G. A. Boyne, J. Law, and R. M. Walker. (2012). *Strategic Management and Public Service Performance*, Houndmills, Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Arab Open University, Kuwait Branch (2018). **About Us**. Retrieved: 6 October,2020, from: <http://www.aou.edu.kw> .

- Bacig, K (2002). *Participation and Communication in Strategic Planning in Higher Education: A Case Study*, PH.D University of Minnesota.
- Barnard, C., (1938). *The Function of the Executive*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Barth, M., Godemann, J., Rieckmann, M., & Stoltenberg, U. (2007). "Developing Key Competencies for Sustainable Development in Higher Education". *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 8(4), 416-430.
- Bass, B.(2007). "Executive and Strategic Leadership". *International Journal of Business*, 12(1), 34-52.
- Brewer, J. (2003). *Perceptions held by selected members of the Wayne community college planning council about their participation in the strategic planning process*, Unpublished Dissertation PhD, North Carolina State University, USA.
- Candy, V& Gordon, J.(2011). "The Historical Development Of Strategic Planning Theories". *International Journal of Management & Information Systems*, 15(4), 71- 90.

- Christopher A. (2013); "Leadership That Empowers: How Strategic Planning Relates To Followership". *Engineering Management Journal*, 25(4), 16-26.
- Daft, R. (2001). *Organization theory and design (7th ed.)*. Cincinnati: South-Western.
- Daft, R. (2007). *Understanding the theory and design of the organization. International student edition*. Thomson southwestern, USA.
- Dahlman, Cl; Anderson, Th. (2000). *Korea and the knowledge-based economy: making the transition (English)*, World Bank Institute (WBI). Washington, DC: World Bank.
- David, J. (2008). "Research Methodology in Strategic Management Past Accomplishments And Future challenges". *organizational research methods*, 1(4), 640-652.
- Dawe, G, Jucker, R & Martin, S (2005). *Sustainable Development in Higher Education: Current Practice and Future Developments*. A report for The Higher Education Academy.
- Devivo, B. (2008). The Strategic Planning Process: An Analysis at two Small Colleges. PhD. Thesis, Universities of Pennsylvania. *Dissertation Abstract International*, 3 (12), 123-137.

- Drayson, R. Bon, E & Agombar, J (2013). *Student Attitudes Towards and Skills for Sustainable Development*, The Higher Education Academy, UK.
- Egelston, A (2012). *Sustainable development: A history*, édition Springer, New York.
- Ekene, O., & Oluoch-Suleh, E. (2015). "Role of Institutions of Higher Learning in Enhancing Sustainable Development in Kenya". *Journal of Education and Practice*, 6(16), 91-102.
- Elbanna, S. (2008). "Planning and participation as determinants of strategic planning effectiveness: evidence from the Arabic context". *Management Decision*, 46(5), 779-796.
- Elbanna, S., Andrews, R., and Pollanen, R. (2016). "Strategic Planning and Implementation Success in Public Service Organizations: Evidence from Canada". *Public Management Review*, 18(7), 1017–1042.
- Escrigas, C., Polak, E., & Jegede, O. (2011). "Promotion of Sustainable Development by Higher Education Institutions in Sub-Saharan Africa". *AJSD*, 4 (3), 17-38.

- Filho, W (2012). *About the Role of Universities and Their Contribution to Sustainable Development*, Hamburg University of Applied Sciences, Hamburg, Germany.
- Ford, G. (2008). *Presidents ‘Chief Academic Officers and Chief Financial Officers Perceptions of the Effectiveness of Strategic Planning in Month Carolina Community Colleges*, PhD Thesis, Western Carolina University. Dissertation Abstract International, 8 (13), 12-37.
- Gulf University for Science & Technology (2018). **About GUST**. Retrieved:6 October,2020, from: <https://www.gust.edu.kw/about-us>.
- Gunn, S & Hillier, J. (2012). "Processes Of Innovation: Reformation Of The English Strategic Spatial Planning System". *Planning Theory & Practice*, 13(3), 359–381.
- Hasna, A (2007). "Dimensions of sustainability". *Journal of Engineering for Sustainable Development: Energy, Environment, and Health*, 2 (1), 47–57.
- Herman, R. &Renz, D (2004). *More Theses on Nonprofit Organizational Effectiveness: Results and Conclusions from a Panel Study*, Sixth International Conference, Toronto, Canada.

- Howell, S., Williams, P., & Lindsay, N (2003). "Thirty-two trends affecting distance education: An informed foundation for strategic planning". *Online Journal of Distance Learning Administration*, 6(3), 1-18.
- Jamrog, J. (2005). *Measuring Organizational Effectiveness*, Special Report, Cadian Management Centre, Canada.
- Jimenez, B. (2013). "Strategic Planning and the Fiscal Performance of City Governments during the Great Recession". *The American Review of Public Administration*, 43(5), 581– 601.
- Johnson, G & Scholes, K.(2002). *Exploring Corporate Strategy*, 6th edition, Prentice Hall International.
- Jones, B. (1990). *Neighborhood Planning: A Guide for Citizens and Planners, Chicago and Washington*, American Planning Association, Routledge.
- Junusbekova, A (2011). "Formation of The Effective Public Strategic Planning System In The Republic Of Kazakhstan". *Viešoji Politika Ir Administravimas Public Policy And Administration*, 10(4), 604–617.

Kasozi, A. (2005). *The Development of a Strategic Plan for Higher Education in Uganda 2001-2005*, Paper Personal to Muffic Conference, A changing Lands cur, Hague.

Lansu, A., Boon, J., Sloep, P., & Dam-Mieras, V. (2010). *Learning in Networks for Sustainable Development*, Proceedings of the 7th International Conference on Networked Learning, Centre for Learning Sciences and Technologies, Open Universities, the Netherlands.

Mintzaberg, H, Quinn, J & Ghoshal, s.(1998). *The Strategy Process, The European Edition (Revised) Revised*, Subsequent Edition, London: Prentice Hall Inc.

Mohamedbhai, G. (2015). *What Role for Higher Education in Sustainable Development*, University World News, Africa, Retrieved: 5 October,2019, from: <https://www.universityworldnews.com/post.php?story=20150108194231213>.

Morin, E & Audebrand, L (2004). *Organizational Performance and Meaning of Work: Correcting For Restricted Range.*

- Nichols, A (1999). *Domains of Organizational Effectiveness of Gerontology Centers in Higher Education*, Unpublished PhD Dissertation, West Virginia University.
- Peterson, M. (1980), *Analyzing Alternative Approaches to Planning*. Peterson (eds) *Improving Academic Management*, San Francisco, Jersey – Bass Publishers..
- Placido, N & Cecil, D (2014). "Implementing Best Practices For Needs Assessment And Strategic Planning Systems: Social Work And Faith Based Organization Collaboration A Case Study". *Journal Of The North American Association Of Christians In Social Work*, 41(1), 79–94.
- Pounder, J.(1999). "Organizational Effectiveness in higher education: Managerial Implications of a Hong Kong Study". *Educational Management & Administration*, 27 (4), 389-400..
- Prokesch, S. (1995). Competing on customer service: An interview with British airways sir Colin Marshall, *Harvard Business Review*, (November-December), 101-116.
- Sharifi, A (2012). "Islamic Azad University function Analysis with Using the SWOT Model in order to provide Strategic Guidelines

(Case Study: Faculty of Humanities)". *Social and Behavioral Science Journal*, 58, 1535 – 1543.

The American University of Kuwait. (2018). **About AUK**. Retrieved: October 6,2020, from: http://www.auk.edu.kw/about_auk .

Tilburi, D, & Berry, F. (2004). *Education about and for Sustainability in Australian Business Schools*, report prepared for Macquari University and Arup Sustainability for the Department of the Environment and Heritage, Australian government.

Tilbury, D (2012). *Higher Education for Sustainability: A Global Overview of Commitment and Progress*, Palgrave Barcebna.

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

UNESCO World Conference on Education for Sustainable Development, (2009), 31 March- 2 April, Boon, Germany.

Vardy, N. (Editor) (2009). *Investing in Spain and the Rise of the New Conquistadors*, The Global Guru, Madrid.

WCED. (1987). *World Commission on Environment and Development, Our Common Future*, Oxford: Oxford University Press.

- Wheeleh, L & Hunger, D (2012). *Strategic Management and Business Policy Toward Global Sustainability*, Thirteenth Edition, USA: Pearson Education, Inc.
- Wilder, N (1993). "Continuing Education Relationships between Universities and Business: Indicators of Effectiveness". *Continuing-higher-Education-Review*, 57 (1-2), 45-57.
- Williams, T. (2009). *Strategic Planning Leadership in Illinois Community Colleges: Who is leading the Process?*. A Doctorate Dissertation, National-Louis University, Chicago. U.S.A.

الملاحق

ملحق (أ)

أداة الدّراسة (قائمة التحقق) بصورتها الأولى قبل التحكيم



الأستاذ الدكتور :.....المحترم

الرتبة العلمية: الجامعة:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان "فاعلية التخطيط الإستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت"، وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في تخصص الإدارة التربوية من الجامعة اللبنانية. وقد تطلب إجراء الدّراسة إعداد استبانة أولية (قائمة تحقق). ونظراً لما عرف فيكم من معرفة في هذا المجال، نرجو من سعادتكم إبداء رأيكم في فقراتها، وفيما إذا كانت الفقرات مناسبة، أو غير مناسبة، أو بحاجة للتعديل، والتعديل المقترح، ومدى ملاءمة وانتماء الفقرة للمجال الذي تدرج تحته، وأيّة ملاحظات أو اقتراحات أخرى، وهذا سيكون لتوجيهاتكم الأثر الكبير في تطوير الاستبانة وإخراجها بصورة مناسبة، لذا أرجو إبداء آرائكم في كل فقرة من فقرات الاستبانة، وذلك بوضع إشارة (√) في الحقل الذي ترونه مناسباً والتلطف بتدوين ملاحظاتكم (حذف، إضافة، تعديل، دمج، إعادة صياغة) على فقرات الاستبانة.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة: أمل داوود

الجزء الأول: المتغيرات الديموغرافية:

1. الجنس: ذكر أنثى

2. المسمى الوظيفي: عميد أو نائب عميد مدير رئيس قسم

3. سنوات الخدمة: أقل من 10 سنوات 10 سنوات فأكثر

الجزء الثاني: فقرات الاستبانة

المحور الأول: واقع التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت			
المجال الأول: صياغة الرؤية والرسالة للمؤسسة المؤشر: يقصد به الإطار الفكري والفلسفي الذي تتبناه الجامعة والذي يشكل الأسس التي تعتمد عليها في اختيار الأهداف المتعلقة بتقديم الخدمات التعليمية والتدريبية، إضافة إلى إجراءات تحقيق الأهداف اعتماداً على قيم المجتمع وتوجهاته ونتائج البحوث العلمية في مجال تعليم الطلبة.			
ت	الفقرات	الانتماء للمجال	مناسبة الفقرة
1	تتبنى الجامعة رؤية وفكر ورسالة خاصة بالخدمات والبرامج المقدمة للطلبة.		
2	يوجد توافق بين رؤية الجامعة المستقبلية ورسالتها.		
3	القيم المؤسسية تدفع لتوجيه الموارد لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعة.		
4	تقوم الإدارة بنشر رسالة الجامعة بين أعضاء هيئة التدريس والعاملين لتحفيزهم على تحقيق الأهداف.		
5	تعكس رسالة الجامعة المبادرات والمشاريع والأنشطة التي تنفذها الجامعة.		
6	تحكم رؤية الجامعة ورسالتها اختيار الخدمات والبرامج المقدمة للطلبة والمجتمع المحلي.		
7	تعمل الجامعة على مراجعة فكرها ورسالتها بصورة دورية بالتعاون مع المديرين وأعضاء الهيئة الإدارية والتعليمية.		
8	تلتزم الجامعة بالقوانين والأنظمة والتعليمات الصادرة عن الجهات ذات العلاقة.		
طرق التحقق: الاطلاع على الوثائق والسياسات والملصقات، الاطلاع على الوثائق والسجلات، الاطلاع الخطط والبرامج، المقابلات مع المعنيين، الاطلاع على النظام الداخلي للجامعة.			
المجال الثاني: التحليل الإستراتيجي: المؤشر: يتوفر للمؤسسة كادر يمتلك المهارات اللازمة لاستخدام أدوات التحليل الإستراتيجي.			
ت	الفقرات	الانتماء للمجال	مناسبة الفقرة
1.	تتبنى الجامعة فلسفة تتسق مع فلسفة الدولة.		
2.	تستخدم الجامعة تحليل للبيئة الداخلية للتعرف إلى نقاط الضعف فيها لعلاجها.		
3.	تمتلك القيادة العليا في الجامعة المهارات اللازمة لعملية التخطيط الإستراتيجي.		
4.	يملك العاملون في الجامعة المهارات اللازمة لعملية التخطيط الإستراتيجي.		
5.	تقوم الجامعة بتحليل للبيئة الخارجية للتعرف إلى الفرص المتاحة فيها لاغتنامها.		
6.	تقوم الجامعة بتحليل للبيئة الداخلية للتعرف إلى نقاط القوة فيها لتعزيزها.		
7.	تتيح الجامعة الاطلاع على تجارب متميزة في مجال التخطيط الإستراتيجي.		
8.	توجد قاعدة بيانات مركزية شاملة تصف الوضع الحالي للجامعة.		
9	تقوم الجامعة بدراسات عن تأثير الوضع الاقتصادي في عملية التخطيط الإستراتيجي.		
طرق التحقق من المؤشرات: استعراض السياسات والإجراءات، والدراسات، مقابلة المسؤولين والإداريين، استعراض الخطط.			

المجال الثالث: التمويل للتخطيط الإستراتيجي:			
المؤشر: يتوفر للمؤسسة خطة واضحة لتوزيع المصادر المالية والتمويل لدعم تنفيذ الأنشطة الخاصة بالجامعة.			
ت	الفقرة	الانتماء للمجال	مناسبة الفقرة
1.	تتوفر لدى الجامعة المخصصات المالية اللازمة للتخطيط الإستراتيجي.		
2.	تضع الجامعة تكلفة تقديرية سنوية لبرنامج التخطيط الإستراتيجي.		
3.	تضع الجامعة نظام مكافآت وحوافز مادية لفريق التخطيط الإستراتيجي تتناسب مع جهودهم وإنجازاتهم.		
4.	تتوفر المخصصات المالية لتغطية نفقات وتكاليف برامج التطوير المهني للعاملين بالجامعة.		
5.	يوجد لدى الجامعة نظام رقابة مالي للحد من هدر الأموال وتقليل النفقات الزائدة لصالح التخطيط الإستراتيجي.		
6.	تسعى إدارة الجامعة إلى تطوير البيئة المادية فيها من مباني وتجهيزات ومرافق.		
7.	تحرص الجامعة على وضع الحلول البديلة لمشكلة نقص التمويل اللازم للتخطيط الإستراتيجي.		
طرق التحقق من المؤشرات: استعراض الميزانية العامة للمؤسسة.			

المجال الرابع: الكفاءات البشرية			
المؤشر: يظهر العاملين في الجامعة مؤهلات مناسبة، تدريب وخبرة في مجال تعليم الطلبة و التخطيط الإستراتيجي.			
ت	الفقرة	الانتماء للمجال	مناسبة الفقرة
1.	يتوفر في الجامعة فريق متخصص لإعداد الخطة الإستراتيجية.		
2.	يوجد في الجامعة إدارة للتخطيط الإستراتيجي.		
3.	الاستمرار في التقييم الدوري للدورات التدريبية والمحاضرين لضمان الجودة.		
4.	ربط نظم المتابعة والمراقبة الإدارية والمالية بالوسائل التكنولوجية الحديثة بين كافة القطاعات المعنية بالجامعة.		
5.	هناك قنوات اتصال لتبادل الخبرات بين الإدارة العليا وباقي الإدارات في مجال التخطيط الإستراتيجي.		
6.	تقوم الجامعة باستقطاب أعضاء هيئة التدريس ذوي السمعة العالمية المتميزة.		
7.	يشارك عضو التدريس في المؤتمرات العلمية محلياً وعالمياً بدعم من الجامعة.		
8.	يلتزم عضو التدريس بمعايير وأخلاقيات العمل المهني لإتخاذ القرارات التعليمية المناسبة.		
9.	تقوم الجامعة بتطوير إجراءات التعيينات للهيئة الأكاديمية.		
طرق التحقق من المؤشرات: مقابلة بعض أعضاء الهيئة التدريسية وطرح الأسئلة المتعلقة بكل مؤشر والاستفسار عن اشتراك عضو التدريس في المؤتمرات العلمية محلياً وعالمياً، والإطلاع على اعلانات الجامعة.			

المجال الخامس: التنفيذ الإستراتيجي			
المؤشر: يتوفر في الجامعة أنظمة فعالة لحفظ السجلات ولعمل التقارير بهدف تقديم معلومات دقيقة عن تنفيذ الخطة الإستراتيجية.			
ت	الفقرات	الانتماء للمجال	مناسبة الفقرة
1.	تكتب الجامعة الخطة الإستراتيجية بشكل واضح.		
2.	ترفع اقسام الجامعة تقارير دورية لعملية التنفيذ وفقا لجداول زمنية محددة.		
3.	تحديد الجامعة المعلومات الازمة لعملية التنفيذ.		
4.	توفر الجامعة أنظمة تحفيز فاعلة تساهم في إثارة دافعية العاملين في الجامعة.		
5.	تستخدم أنظمة حفظ السجلات طرق مناسبة لتخزين المعلومات واستعادتها من خلال حوسبتها (حفظ المعلومات إلكترونياً).		
6.	توفير الجامعة المرونة الكافية للتعامل مع التغيرات التي تحدث في البيئة أثناء تطبيق الخطة.		
7.	تحقيق التوازن في تطبيق جميع القضايا الإستراتيجية التي تتضمنها الخطة.		
طرق التحقق من المؤشرات: استعراض السجلات والملفات في الجامعة المستخدمة في تنفيذ الخطة الإستراتيجية، ومقابلة المعين بهذا الامر.			

المجال السادس: المتابعة والتقييم والضبط الإستراتيجي:			
المؤشر: الإجراءات التي تقوم بها الجامعة لتحديد مستوى الأداء الحالي وتحديد جوانب القوة والضعف.			
ت	الفقرة	الانتماء للمجال	مناسبة الفقرة
1	تطبق الجامعة ادلة الحوكمة المؤسسية.		
2	تحدد الجامعة الجهة المسؤولة عن عملية المتابعة والمسؤول عنها مسبقاً.		
3	تعتمد الجامعة نظاما رسميا موثق للرقابة لمتابعة الخطة تحدد الادارات والاقسام والمسؤولين عن التنفيذ.		
4	تقوم الجامعة بتقييم مرحلي لعملية التخطيط الإستراتيجي.		
5	تقوم الجامعة بتقييم ختامي للخطة الإستراتيجية.		
6	توفر الجامعة ادلة المتابعة والتقييم والضبط.		
طرق التحقق: الاطلاع على تقارير متايعة الخطة الإستراتيجية الدورية .			

المحور الثاني: ملامح التنمية البشرية المستدامة المتحققة في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت			
ت	الفقرات	الانتماء للمجال	مناسبة الفقرة
1.	تحرص الجامعة على موانمة سياساتها الإدارية مع منظور التنمية المستدامة.		
2.	توفر الجامعة شبكات اتصال فاعلة بين العاملين او المتعاملين لتتشتيط التغذية الراجعة.		
3.	تهتم الجامعة بالأفكار والممارسات المتميزة من أجل خدمة التنمية المستدامة.		
4.	تحرص الجامعة على تمكين العاملين لإحداث التغيير بمنظور إستراتيجي مستدام.		
5	تنطلق الجامعة في سياساتها وخططها الإدارية من حرصها على ترشيد نفقاتها الحالية مراعاة لمصالح الأجيال القادمة.		

المحور الثاني: ملامح التنمية البشرية المستدامة المتحققة في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت			
ت	الفقرات	الانتماء للمجال	مناسبة الفقرة
6	تمتلك الجامعة معلومات تمتاز بالدقة حول موضوع التنمية المستدامة.		
7	تحرص الجامعة على إدخال البعد البيئي ضمن إستراتيجيات ومناهج التعليم فيها.		
8	تشجع الجامعة قادتها على بناء بيئة تنظيمية تتسم بالتنوع المعرفي والتطبيقي.		
9	تحرص الجامعة على بناء صف ثاني من القادة القادرين على تحمل المسؤولية ومواصلة مسيرة الاستدامة.		
10	توفر الجامعة بيئة تنظيمية قائمة على إدارة المعرفة تمكنها من صناعة حياتها وتجديدها.		
11	تهتم الجامعة باستقطاب المعرفة ونشرها وتوظيفها في مجالات التنفيذ والمتابعة لخططها وبرامجها وأنشطتها.		
12	تهتم الجامعة بالتعلم التنظيمي وتبادل الخبرات والانفتاح المعرفي والاطلاع على أحسن التجارب العالمية.		
13	تشجع الجامعة العاملين على الالتزام التطوعي للحفاظ على بيئة صديقة.		
14	تنوع البرامج التعليمية في الجامعة يساهم في التنمية المستدامة.		
15	تحرص الجامعة على عدالة التعامل والتفاعل وإتاحة الفرص لجميع العاملين.		
16	توظف الجامعة المعرفة المتاحة عند وضعها لسياساتها وإستراتيجياتها الإدارية.		
17	تهتم الجامعة بمعايير الشفافية والنزاهة في سلوكياتها وتنفيذها لعقودها ومناقصاتها.		
18	تهتم الجامعة بالبرامج والمشاريع المتعلقة بقضايا التنمية الاجتماعية المستدامة.		
19	تحرص الجامعة على مواكبة كل جديد في مجال تشجيع التنمية المستدامة.		
20	تحرص الجامعة على احتساب كافة عناصر النفقات المتولدة نتيجة لوفاء الجامعة بمسئولياتها تجاه البيئة المحيطة بها ضمن التكاليف الفعلية.		
21	تعزز الجامعة من خلال برامجها وأنشطتها العلمية التوجه نحو الاقتصاد الأخضر والطاقة المتجددة.		
22	تحرص الجامعة على استثمار مواردها الوقفية لصالح الأجيال القادمة.		
23	تقدم الجامعة برامج وأنشطة علمية توعوية بأهمية حماية وترشيد الاستهلاك للموارد الطبيعية.		
24	تعزز الجامعة من قدراتها في الوقاية من الفساد ومكافحته بأنظمة رقابية متخصصة.		
25	إدارة البحث العلمي في الجامعة تساعد على التنمية المستدامة.		
طرق التحقق من المؤشرات: الاطلاع على الأنشطة والبرامج والمشاريع التي نفذتها الجامعة في مجال التنمية المستدامة.			

ملحق (ب)

أسماء السادة المحكمين

الرقم	اسم المحكم	التخصص	الجامعة
1	أ.د. أحمد الشهاب	أصول تربية	جامعة الكويت
2	أ.د. عوني الرشود	إدارة وتخطيط استراتيجي	المعهد العربي للتخطيط
3	أ.د. عبدالمحسن القحطاني	إدارة وتخطيط تربوي	جامعة الكويت
4	د. حمد الرشيد	أصول تربية	جامعة الكويت
5	د. زهاء الصويلان	أصول تربية	جامعة الكويت
6	د. سلطان الديحاني	إدارة وتخطيط تربوي	جامعة الكويت
7	د. علي الأنصاري	إدارة وتخطيط تربوي	جامعة الكويت
8	أ.د. تيسير الخوالدة	أصول تربية	جامعة آل البيت
9	أ.د. صالح الشرفات	أصول تربية	جامعة آل البيت
10	أ.د. كايد سلامة	إدارة تربوية	جامعة اليرموك
11	أ.د. ميسون الزعبي	إدارة تربوية	جامعة آل البيت

ملحق (ج)

أداة الدّراسة (قائمة التحقق) بصورتها النهائية للتطبيق



أخي الفاضل /أختي الفاضلة.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " فاعلية التخطيط الإستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت". وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية من الجامعة اللبنانية، وتعد مشاركتكم في الإجابة عن فقرات الاستبانة خطوة مهمة في إخراج الدراسة بالمستوى المطلوب، راجياً التفضل باختيار الإجابة التي ترونها مناسبة لكل فقرة، والإجابة عن بنودها بكل دقة وموضوعية، وذلك بوضع إشارة (√) في الخانة التي ترونها مناسبة، علماً بأن البيانات التي ستقدمها ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم سوى لأغراض البحث العلمي فقط.

ولكم فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: أمل داوود

الجزء الأول: المتغيرات الديموغرافية:

1. الجنس: ذكر أنثى

2. المسمى الوظيفي: عميد أو نائب عميد مدير رئيس قسم

3. سنوات الخدمة: أقل من 10 سنوات 10 سنوات فأكثر

الجزء الثاني: فقرات الاستبانة

المحور الأول: واقع التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت			
المجال الأول: صياغة الرؤية والرسالة للمؤسسة			
المؤشر: يقصد به الإطار الفكري والفلسفي الذي تتبناه الجامعة والذي يشكل الأسس التي تعتمد عليها في اختيار الأهداف المتعلقة بتقديم الخدمات التعليمية والتدريبية، إضافة إلى إجراءات تحقيق الأهداف اعتماداً على قيم المجتمع وتوجهاته ونواتج البحوث العلمية في مجال تعليم الطلبة.			
ت	الفقرة	المقياس	
		نعم	لا
1	تتبنى الجامعة رؤية واضحة منشورة متفق عليها بمشاركة الجميع .		
2	يوجد توافق بين رؤية الجامعة المستقبلية ورسالتها.		
3	القيم المؤسسية تدفع لتوجيه الموارد لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعة.		
4	تقوم الإدارة بنشر رسالة الجامعة بين أعضاء هيئة التدريس والعاملين لتحفيزهم على تحقيق الأهداف.		
5	تعكس رسالة الجامعة المبادرات والمشاريع والأنشطة التي تنفذها الجامعة.		
6	تنسجم رؤية الجامعة ورسالتها مع قيم ومعتقدات المجتمع الكويتي.		
7	تعمل الجامعة على مراجعة رسالتها بصورة دورية بالتعاون مع المديرين وأعضاء الهيئة الإدارية والتعليمية.		
8	تلتزم الجامعة بالقوانين والأنظمة والتعليمات الصادرة عن الجهات ذات العلاقة.		
طرق التحقق: الاطلاع على الوثائق والسياسات والملصقات، الاطلاع على الوثائق والسجلات، الاطلاع الخطط والبرامج، المقابلات مع المعنيين، الاطلاع على النظام الداخلي للجامعة.			

المجال الثاني: التحليل الإستراتيجي:			
المؤشر: يتوفر للمؤسسة كادر يمتلك المهارات اللازمة لاستخدام أدوات التحليل الإستراتيجي.			
ت	الفقرات	المقياس	
		نعم	لا
1.	يتوفر في الجامعة كادر قادر على استخدام أدوات التحليل الإستراتيجي.		
2.	تستخدم الجامعة التحليل البيئي الرباعي (Swot).		
3.	تمتلك القيادة العليا في الجامعة المهارات اللازمة لعملية التخطيط الإستراتيجي.		
4.	يملك العاملون في الجامعة المهارات اللازمة لعملية التخطيط الإستراتيجي.		
5.	تقوم الجامعة بتحليل للبيئة الخارجية للتعرف إلى الفرص المتاحة فيها لاغتنامها.		
6.	تقوم الجامعة بتحليل للبيئة الداخلية للتعرف إلى نقاط القوة فيها لتعزيزها.		
7.	تتيح الجامعة الاطلاع على تجارب متميزة في مجال التخطيط الإستراتيجي.		
8.	توجد قاعدة بيانات مركزية شاملة تصف الوضع الحالي للجامعة.		
9	تقوم الجامعة بدراسات عن تأثير الوضع الاقتصادي في عملية التخطيط الإستراتيجي.		
طرق التحقق من المؤشرات: استعراض السياسات والإجراءات، والدراسات، مقابلة المسنولين والإداريين، استعراض الخطط.			

المجال الثالث: التمويل للتخطيط الإستراتيجي:		
المؤشر: يتوفر للمؤسسة خطة واضحة لتوزيع المصادر المالية والتمويل لدعم تنفيذ الأنشطة الخاصة بالجامعة.		
ت	الفقرة	المقياس
		لا
1.	تتوفر لدى الجامعة الموارد المالية لتنفيذ المشاريع والأنشطة المختلفة.	
2.	إعداد ميزانية الجامعة وصرفها وفقاً للخطة الإستراتيجية.	
3.	تضع الجامعة نظام مكافآت وحوافز مادية لفريق التخطيط الإستراتيجي تتناسب مع جهودهم وإنجازاتهم.	
4.	تتوفر المخصصات المالية لتغطية نفقات وتكاليف برامج التطوير المهني للعاملين بالجامعة.	
5.	يوجد لدى الجامعة نظام رقابة مالي للحد من هدر الأموال وتقليل النفقات الزائدة لصالح التخطيط الإستراتيجي.	
6.	تسعى إدارة الجامعة إلى التعاون مع القطاع الخاص في تمويل تطوير البيئة المادية فيها من مباني وتجهيزات ومرافق.	
7.	تحرص الجامعة على وضع الحلول البديلة لمشكلة نقص التمويل اللازم للتخطيط الإستراتيجي.	
طرق التحقق من المؤشرات: استعراض الميزانية العامة للجامعة .		

المجال الرابع: الكفاءات البشرية		
المؤشر: يظهر العاملين في الجامعة مؤهلات مناسبة، تدريب وخبرة في مجال تعليم الطلبة و التخطيط الإستراتيجي.		
ت	الفقرة	المقياس
		لا
1.	يتوفر في الجامعة فريق متخصص لإعداد الخطة الإستراتيجية.	
2.	يوجد في الجامعة إدارة للتخطيط الإستراتيجي.	
3.	الاستمرار في التقييم الدوري للدورات التدريبية والمحاضرين لضمان الجودة.	
4.	ربط نظم المتابعة والمراقبة الإدارية والمالية بالوسائل التكنولوجية الحديثة بين كافة القطاعات المعنية بالجامعة.	
5.	هناك قنوات اتصال لتبادل الخبرات بين الإدارة العليا وباقي الإدارات في مجال التخطيط الإستراتيجي.	
6.	تقوم الجامعة باستقطاب أعضاء هيئة التدريس ذوي السمعة العالمية المتميزة.	
7.	يشترك عضو التدريس في المؤتمرات العلمية محلياً وعالمياً بدعم من الجامعة.	
8.	يلتزم عضو التدريس بمعايير وأخلاقيات العمل المهني لإتخاذ القرارات التعليمية المناسبة.	
9.	تقوم الجامعة بتطوير إجراءات التعيينات للهيئة الأكاديمية.	
10.	تقوم الجامعة بتطوير نظام ترقيات أعضاء هيئة التدريس بما يتناسب مع توجهات الخطة الإستراتيجية للجامعة.	
طرق التحق من المؤشرات: مقابلة بعض أعضاء الهيئة التدريسية وطرح الأسئلة المتعلقة بكل مؤشر والاستفسار عن اشتراك عضو التدريس في المؤتمرات العلمية محلياً وعالمياً، والاطلاع على اعلانات الجامعة.		

المجال الخامس: التنفيذ الإستراتيجي			
المؤشر: يتوفر في الجامعة أنظمة فعالة لحفظ السجلات ولعمل التقارير بهدف تقديم معلومات دقيقة عن تنفيذ الخطة الإستراتيجية.			
المقياس	الفقرات		ت
	لا	نعم	
		1. وضوح الخطة الإستراتيجية وأهدافها قابلة للتنفيذ.	
		2. التقارير الدورية حول حالة المشروعات وتنفيذها وفقا لجدول زمنية محددة موجودة.	
		3. تحدد الجامعة اللانحة المالية والإدارية والفنية لتنفيذ المشاريع.	
		4. توفر الجامعة أنظمة تحفيز فاعلة تساهم في إثارة دافعية العاملين في الجامعة.	
		5. تستخدم أنظمة حفظ السجلات طرق مناسبة لتخزين المعلومات واستعادتها من خلال حوسبتها (حفظ المعلومات إلكترونياً).	
		6. توفر الجامعة المرونة الكافية للتعامل مع التغيرات التي تحدث في البيئة أثناء تطبيق الخطة.	
		7. تحقيق التوازن في تطبيق جميع القضايا الإستراتيجية التي تتضمنها الخطة.	
طرق التحقق من المؤشرات: استعراض السجلات والملفات في الجامعة المستخدمة في تنفيذ الخطة الإستراتيجية، ومقابلة المعنيين بهذا الامر.			
المجال السادس: المتابعة والتقييم والضبط الإستراتيجي:			
المؤشر: الإجراءات التي تقوم بها الجامعة لتحديد مستوى الأداء الحالي وتحديد جوانب القوة والضعف.			
المقياس	الفقرات		ت
	لا	نعم	
		1. تطبق الجامعة ادلة الحوكمة المؤسسية.	
		2. تحدد الجامعة الجهة المسؤولة عن عملية المتابعة والمسؤول عنها مسبقاً.	
		3. تعتمد الجامعة نظاماً رسمياً موثقاً للرقابة لمتابعة الخطة تحدد الإدارات والأقسام والمسؤولين عن التنفيذ.	
		4. تقوم الجامعة بتقييم مرحلي لعملية التخطيط الإستراتيجي.	
		5. تقوم الجامعة بتقييم ختامي للخطة الإستراتيجية.	
		6. توفر الجامعة ادلة المتابعة والتقييم والضبط.	
طرق التحقق: الاطلاع على تقارير متابعة الخطة الإستراتيجية الدورية .			

المحور الثاني: ملامح التنمية البشرية المستدامة المتحققة في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت			
المقياس	الفقرات		ت
	لا	نعم	
		1. تحرص الجامعة على تنفيذ المشاريع المتناسقة مع أهداف التنمية المستدامة.	
		2. توفر الجامعة شبكات اتصال فاعلة بين العاملين او المتعاملين لتنشيط التغذية الراجعة.	
		3. تهتم الجامعة بالأفكار والممارسات المتميزة من أجل خدمة التنمية المستدامة.	
		4. تتطابق خطة تدريب وتأهيل الموارد البشرية في الجامعة مع أهداف التنمية المستدامة.	
		5. تنطلق الجامعة في سياساتها وخططها الإدارية من حرصها على ترشيد نفقاتها الحالية مراعاة لمصالح الأجيال القادمة.	
		6. تمتلك الجامعة معلومات تمتاز بالدقة حول موضوع التنمية المستدامة.	
		7. تحرص الجامعة على إدخال البعد البيئي ضمن إستراتيجيات ومناهج التعليم فيها.	
		8. تشجع الجامعة قادتها على بناء بيئة تنظيمية تتسم بالتنوع المعرفي والتطبيقي.	
		9. تحرص الجامعة على بناء صف ثاني من القادة القادرين على تحمل المسؤولية ومواصلة مسيرة الاستدامة.	
		10. توفر الجامعة بيئة تنظيمية قائمة على إدارة المعرفة تمكنها من صناعة حياتها	

المحور الثاني: ملامح التنمية البشرية المستدامة المتحققة في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت		
المقياس	الفقرات	ت
	وتجديدها.	
	تستفيد الجامعة من برامج المنح الدولية لرفع كفاءة الموارد البشرية .	11
	تهتم الجامعة بالتعلم التنظيمي وتبادل الخبرات والانفتاح المعرفي والاطلاع على أحسن التجارب العالمية.	12
	تطوير وإنشاء مباني ومرافق بمواقع الجامعة الحالية لتحقيق التوازن مع نسبة تنامي أعداد الطلبة.	13
	تنوع البرامج التعليمية في الجامعة يساهم في التنمية المستدامة.	14
	تحرص الجامعة على عدالة التعامل والتفاعل وإتاحة الفرص لجميع العاملين.	15
	توظف الجامعة المعرفة المتاحة عند وضعها لسياساتها و إستراتيجياتها الإدارية.	16
	تهتم الجامعة بمعايير الشفافية والنزاهة في سلوكياتها وتنفيذها لعقودها و مناقصاتها .	17
	تهتم الجامعة بالبرامج والمشاريع المتعلقة بقضايا التنمية الاجتماعية المستدامة.	18
	تحرص الجامعة على مواكبة كل جديد في مجال تشجيع التنمية المستدامة.	19
	تحرص الجامعة على احتساب كافة عناصر النفقات المتولدة نتيجة لوفاء الجامعة بمسئولياتها تجاه البيئة المحيطة بها ضمن التكاليف الفعلية .	20
	تعزز الجامعة من خلال برامجها وأنشطتها العلمية التوجه نحو الاقتصاد الأخضر والطاقة المتجددة.	21
	تحرص الجامعة على استثمار مواردها الوقفية لصالح الأجيال القادمة.	22
	تقدم الجامعة برامج وأنشطة علمية توعوية بأهمية حماية وترشيد الاستهلاك للموارد الطبيعية.	23
	تعزز الجامعة من قدراتها في الوقاية من الفساد ومكافحته بأنظمة رقابية متخصصة.	24
	إدارة البحث العلمي في الجامعة تساعد على التنمية المستدامة.	25
	طرق التحقق من المؤشرات: الاطلاع على الأنشطة والبرامج والمشاريع التي نفذتها الجامعة في مجال التنمية المستدامة.	