

آراء وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت بمخاض إدارة الجامعة وأسلوبها في اتخاذ القرار

د. عبد المحسن عبد العزيز حمادة*

مقدمة:

ينال موضوع الادارة اهتماماً كبيراً من المجتمعات المعاصرة، ولقد أبرزت العديد من الدراسات الدور المهم الذي تقوم به الادارة من أجل أهداف المؤسسات وغايتها، يقول الدكتور/ محمد حمدي النشار في هذا الصدد «أن العالم يعيش اليوم عصر الادارة العلمية الحديثة بكافة أبعادها، ويطلق عليها البعض عصر الثورة الادارية، فلم يعد هناك مجال في العصر الحاضر لنجاح أي مشروع إلا إذا تمت إدارته على أسس الادارة العلمية الحديثة، وإذا حقق أي مشروع نجاحاً بدون الاعتماد على الادارة العلمية الحديثة وأساليبها المتقدمة. كان ذلك مجرد ضربة حظ أو محض صدفة لا يقاس عليها ولا ينتظر لها البقاء أو التكرار،^(١) ويؤكد هذا الاتجاه الدكتور محمد منير مرسى بقوله «إن الادارة أصبحت عملية هامة في المجتمعات الحديثة، بل أن أهميتها تزداد باستمرار بزيادة النشاط البشرية واتساعها من ناحية، واتجاهاتهم نحو مزيد من التخصص والتنوع والتفرغ من ناحية أخرى، وقد أحدثت التطورات التكنولوجية تغيرات كثيرة في تشكيل الادارة وأنماطها، فأصبح على القائمين بأعمال الادارة أن يواجهوا باستمرار تحديات التنظيم البشري والعلاقات الانسانية وتعقيداتها، ولعل أهم ما يميز الادارة ويوضح معالمها الانسانية استخدامها وتطبيقاتها لأساليب عدة من ميادين المعرفة»^(٢)

والادارة الجامعية شأنها شأن الادارات الأخرى حظيت باهتمام كبير في المجتمعات المعاصرة نظراً للدور المهم الذي تقوم به من أجل تحقيق أهداف الجامعة وانجاح رسالتها، وفي هذا الصدد يقول الدكتور/ هاني عبدالرحمن «إن الجامعة لا تستطيع أن تحقق غاياتها وأهدافها إلا بقدر ما تسمح به بنيتها وتنظيمها، ومعظم العقبات التي يواجهها بعض رؤساء الجامعات يكون مردها في الغالب

* أستاذ مساعد - أصول تربيه - كلية التربية - جامعة الكويت

(١) - محمد حمدي النشار: «الإدارة الجامعية التطور والتوقعات»: (جمهورية مصر العربية الجهاز المركزي للكتب الجامعية والوسائل التعليمية ١٩٧٦) ص ٤٩.

(٢) - محمد منير مرسى: «الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها»: (القاهرة، عالم الكتب ١٩٧٧) ص ١١.

الى خلل في البيئة التنظيمية الناجمة عن عدم الربط السليم أو الفهم الواعي لمداخلات النظام الجامعي وعملياته ومخرجاته»^(١) .

فالادارة جزء أساسي ومهم في هذا النظام التربوي الحيوي، وعلى عاتقها تقع مسؤوليات كبيرة ومتعددة، ويتوقف نجاح هذه المؤسسة التربوية إلى حد كبير على حسن إدارتها، وقدرة تلك الإدارة على الفهم العميق للعناصر المتعددة التي يتكون منها النظام الجامعي، وكيفية توجيه تلك العناصر لتفاعل مع بعضها التفاعل السليم، ولتفاعل مع الأنظمة الأخرى الموجودة في المجتمع والمؤثرة في التعليم الجامعي .

من أجل ذلك حظيت الإدارة الجامعية باهتمام كثير من الباحثين الذين بذلوا الجهود الكبيرة للكشف عن الأنماط والأساليب الإدارية السليمة أو العقيمة التي تؤثر سلباً أو إيجاباً على هذه المؤسسة ليضعوا نتائج تلك الجهود أمام القيادات التربوية وبخاصة الجامعية للاسترشاد في ضوءها أثناء تأديتهم لمهامهم .

ولقد أبرزت الكثير من الدراسات العديد من الصفات والمهارات التي يجب أن تتحلل بها الإدارة الجامعية الناجحة، ومن ذلك، فهم الأساليب الإدارية الناجحة، من تخطيط وتنظيم وإشراف وتوجيه ومتابعة وتقييم، والتركيز على العلاقات الانسانية، وفهم نفسية الراشدين العاملين في الجامعة، وتوفير المناخ العلمي السليم الذي ييسر الابداع الأكاديمي، واتباع الخطوات لعملية اتخاذ القرار.

ولقد اطلع الباحث على بعض ما كتب من أدبيات وثيقة الصلة بموضوع البحث، وقد أفاد منها فائدة كبيرة، ومن ذلك .

مؤلف د. جريفت «نظرية الإدارة» ١٩٧١ . الذي أوضح فيه ماهية الإدارة، وأهم التطورات الحديثة التي أسهمت في إبراز مفهوم نظرية الإدارة وأهميته، ثم عرف النظرية ووصف مكوناتها وخصائصها وتطبيقاتها وقواعد بقائها، ثم عرض ثمانية نظريات للإدارة أربعة منها في مجال الإدارة التعليمية، ثم وضع عملية اتخاذ القرارات شارحاً الخطوات الرئيسية التي تتكون منها عملية اتخاذ القرارات^(٢) .

كتاب الدكتور محمد حمدي النشار. «الادارة الجامعية التطور والتوقعات» ١٩٧٢، ولقد إهتم هذا المؤلف بمعالجة قضايا متعددة ومنوعة عن التعليم الجامعي، كتوضيح وظائف الادارة من تخطيط وتنظيم وإشراف وتوجيه وتنسيق ومتابعة وتقييم ورقابة، وأشار إلى الاتجاهات المعاصرة في التعليم الجامعي والادارة الجامعية، وقدم بعض الملاحظات والمقترحات لمعالجة جوانب مختلفة لأبعاد الادارة العلمية الحديثة، وقدم بعض المقومات التي يجب أن تتوافر في الهيكل التنظيمي السليم للجامعة،

(١) - هاني عبدالرحمن صالح: «الإدارة التربوية بحوث ودراسات»: (الأردن، الجامعة الأردنية، كانون الثاني ١٩٧٧، ص ١٣٨ .

(٢) - د.أ. جريفت «نظرية الإدارة» ترجمة محمد منير مرسي وآخرون (القاهرة، عالم الكتب ١٩٧١).

ثم أشار إلى الهيكل التنظيمي للجامعة، موضحاً الهيكل التنظيمي للوحدات الأكاديمية داخل الجامعة والهيكل التنظيمي للجهاز الإداري للجامعة والعلاقة بين الجامعة والحكومة^(١). كتاب الدكتور هاني عبدالرحمن صالح «الإدارة التربوية» ١٩٧٧، يتناول هذا المؤلف في بعض فصوله جوانب مهمة عن الاتجاهات الحديثة في الإدارة والتنظيم الجامعي فيلقي الضوء على معنى الجامعة ومكوناتها. والمجالس التي تتكون منها كمجلس الأمناء، ومجلس الجامعة ومجلس العمداء، ومجلس الكلية ومجلس القسم، شارحاً خصائص كل مجلس وطريقة تشكيله ومهامه ومسؤولياته، ثم يتكلم عن رئيس الجامعة فيوضح المهارات التي يجب أن يتحلّى بها الرئيس لكي يتمكن من انجاح أهداف هذه المؤسسة وتحقيق غاياتها، ثم يتكلم عن مواصفات العميد الأكاديمي، ودوره ومهامه ومسؤولياته، والعوامل التي تساعد على فعالية العميد، والشروط التي يجب أن تتوافر فيه لكي يتمكن من انجاز مهامه^(٢).

كتاب الدكتور محمد صالح المهيني «الإدارة الجامعية» ١٩٨٤، يبدأ الكاتب بتعريف الجامعة، ثم يباين بين الإدارة الجامعية المنتخبة والمعينة، ويستعرض بعض الأنماط السائدة للتعليم الجامعي في بعض الدول المعاصرة والمتقدمة والنامية. ثم يشرح قانون ٢٩ لسنة ١٩٦٩ لتنظيم التعليم العالي في الكويت فيوضح جوانبه الإيجابية والسلبية، ثم ناقداً عملية اتخاذ القرار في جامعة الكويت، وأخيراً يقدم بعض المقترحات التي يعتقد أنها تساعد على وجود الإدارة الجامعية الصالحة^(٣). بحث الدكتور صلاح الدين معوض «المناخ المؤسّس السائد في إدارة التعليم الجامعي» ولقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى صلاحية مقياس «مناخ المؤسسات» الذي وضعه هالين وكروفت للتطبيق على الجامعات.

واشتمل البحث على استبيان يقيس ثمانية أبعاد، أربعة أبعاد تتعلق بأعضاء هيئة التدريس وهي التباعد أو الإعاقة، والإلتناء، والألفة، وأربعة أبعاد تتعلق بالعميد وهي: الشكلية في العمل، والتركيز على الإنتاج، والقدرة في العمل، والنزعة الانسانية.

واتضح من تطبيق هذا المقياس على كليات جامعة المنصورة أنه لم يتفق مع أي نمط من الانماط الستة التي ذكرها هالين وكروفت، وأرجع الباحث أسباب ذلك إلى أن هذا المقياس أُعد أساساً ليناسب المدارس أكثر من الجامعات، وأن الكليات التي طبق عليها تخضع إلى حد ما لنظام واحد في إدارة التعليم، علاوة على أن الدراسة اقتصرت على أعضاء هيئة التدريس ولم تشمل الإداريين.

أما بالنسبة للفروق فقد أظهرت الدراسة فروقاً بين الكليات العملية والنظرية حيث كانت درجات الكليات النظرية أعلى في بعد الإلتناء والألفة، في حين كانت الكليات العملية أعلى في

(١) - محمد حدي النشار: الإدارة الجامعية التطور والتوقعات: مرجع سابق.

(٢) - هاني عبدالرحمن صالح: الإدارة التربوية بحوث ودراسات - مرجع سابق.

(٣) - محمد صالح المهيني: «الإدارة الجامعية»: (الكويت، مطابع الرسالة ١٩٨٤).

درجات التباعد والاعاقة والتركيز على الانتاج، ولم تظهر فروق في الأبعاد الشكلية في العمل والقدوة والنزعة الانسانية^(١).

بحث برك هارت ميلر Burkhardt Muller «إداريو الجامعات» ١٩٨٥، ولقد حددت هذه الورقة صلاحية الإداري وعلاقته بالناحية الأكاديمية، وأشارت إلى قانون ألمانيا الاتحادية الذي صدر عام ١٩٧٩ والذي يطالب مدير الجامعة بتشجيع البحث العلمي وعدم عرقلته، وتوفير كل ما يمكن فعله من خلال الميزانية لتشجيع البحث العلمي، كما طالب مدير الجامعة بعدم الأخذ بالاعتبارات الحزبية أو العقائدية في عمله مما يجعله يؤيد جانباً ضد آخر، وطالبه بفتح باب المشورة والسعي إليها من مختلف الاتجاهات الموجودة داخل الجامعة وخارجها لتحسين الوضع الأكاديمي للجامعة. ويرى الكاتب أن أساليب الإدارة الحديثة غير متبعة في معظم جامعات أوروبا، ويحث على اتباع هذه الأساليب، ويدعو الجامعات الأوروبية إلى عقد مؤتمر تحت عنوان الاتجاهات الحديثة في التعليم العالي^(٢).

بحث جين جاديت Jean Jadet «الإدارة في التعليم العالي دور الإداريين في الجامعة» ١٩٨٥، يبين البحث الصفات التي يجب أن يتحلّى بها المدير المثالي وهي فهم كامل لأهداف الجامعة وفلسفتها، وأن يكون ضليعاً بالادارة متمرساً في كل جوانبها، وأن يكون حازماً في رأيه مع احترامه لروح الحوار، وأن يتنبأ بعواقب قراراته ويخطط على أساسها، ويخلق خطأً بديلة موجودة دائماً، وأن يعمل أمام الجميع بوضوح وبلا كتمان مع قدرته على الاحتفاظ بالأسرار الخاصة، وأن يكون اختياره لمساعديه لا تشوبه مصلحة شخصية، وأن يكون على علاقة طيبة مع الوزارات والمؤسسات والاتحادات.

ويعتقد البحث بصعوبة وجود شخص بهذه الموصفات ثم يضع الموصفات التي يجب أن يتم بموجبها اختيار مدراء جامعات أوروبا وهي جامعات معظمها حكومية، وهذه الموصفات هي: ألا يتم تعيين المدير من قبل الحكومة بل يستأنس برأي أشخاص يمثلون المجتمع، يجب أن يلم المدير بكل مجالات إدارته، فعندما يعين نائباً للشئون العلمية أو المالية فيجب عليه ألا يتخلى عن مسؤوليته تجاه هذه الشئون، وعليه أن يلم بكل ما يدور في الجامعة ليخدم بكل طاقته، وأن يشكل لجاناً تعمل معه على أن يكون رئيسها ولا ينفرد بالرأي، وأن تكون مدته طويلة (٤ - ٥ سنوات) قابلة للتجديد مرة أخرى أو مرتين حتى يستطيع تطبيق خطته.

ويخلص البحث إلى أن اختيار مدير للجامعة هي مسؤولية كبيرة يجب بحوثها بجديّة وبما أنه من الصعوبة الحصول على شخص بجميع الصفات المطلوبة لذا يجب أن يعتمد المدير على

(١)- صلاح الدين ابراهيم بيومي: «المناهج المؤسس السائد في إدارة التعليم الجامعي دراسة ميدانية بجامعة المنصورة»: التعليم الجامعي في الوطن العربي (القاهرة)، الكتاب السنوي في التربية وعلم النفس المجلد الثالث عشر، دار الفكر العربي (١٩٨٧).

(٢)- Burkhardt Muller: *Institutional Administrators Higher Education in Europe*, Vol. 10 No. 3 1985 July - Sept.

مساعدين على أن يتم اختيار المساعدين حسب التخصص العلمي ، فمثلاً مساعد المدير للشئون المالية يجب أن يكون أستاذاً في المحاسبة وهكذا ^(١) .

تقرير عن مناقشات «المؤتمر السابع للادارة العليا في الجامعة» ١٩٨٥ ، يشير التقرير إلى ثلاثة مواضيع دار حولها النقاش في هذا المؤتمر وهي : «الديناميكية الداخلية في الجامعة» حيث أوضح المؤتمر أن الشكوى من الادارة داخلياً قد يؤدي إلى فشل الجامعة أو تقدمها ، وهذا يعتمد على المدير ، فإذا كان مستعداً للمناقشة والاستماع للرأي الآخر فإن أي شكوى من العاملين في الجامعة يمكن أن يتعلم منها لتحسين سياسته ، أما إذا كان دكتاتوراً فإن هذه الشكوى سرعان ما تتحول إلى امتعاض ثم ثورة ساكنة ضده في الجامعة ، فلا يجد أي تعاون من أحد في بادية الأمر ، إلى أن يتطور الأمر ليسعى من حوله للاطاحة به .

«الإدارة الجامعية وتصرفها حيال القلق» . فالإدارة يجب أن تقتنع أنها موجودة أساساً لخدمة الجامعة وليس لتطويعها واستغلالها ، فإذا ساد هذا الشعور فلا مشاكل ستحدث ، «أي المدراء ، هو الأصلح؟ وهل الجامعة تحتوي على أمثاله؟» «بين المؤتمر أن من صفات هذا المدير أن يفهم عمل الجامعة وأهدافها من خلال بحوثه وتدرسه بها ، وأن يكون له مزايا إدارية مشهود لها بين زملائه ، وأن يتم توزيع المناصب المهمة بين مختلف الكليات لتدخل آراء جديدة في الادارة .

ويقترح الكاتب ٦ سنوات كحد أعلى لرئاسة الجامعة حتى لا يطفئ المدير ويسعى لتدمير النظام بهدف تفسيره كما يشتهي . ^(٢) .

بحث بيرس جن Burce Gunn «النموذج الثلاثي للمسئولية الإدارية» ١٩٨٦ ، يعتقد الكاتب أن اعطاء الإداريين في الجامعة صلاحيات مطلقة في عملهم لاتخاذ القرارات قد يشكل وضعاً خطيراً حين يتسلم الإدارة أشخاص غير أكفاء يعتمدون على مساعدين أقل كفاءة ، ويقترح لعلاج هذا الوضع :

- ايجاد قوى في النظام الجامعي للضبط والحوار تكون مهمتها مراقبة عمل الإداريين مثل البرلمان الذي يلجم جراح السلطة التنفيذية ويقوم اعوجاجها .

- ايجاد سلطة تحكمية لها سلطة الحكم في فض المنازعات بين الادارة والمدرسين ، على أن تكون سلطة حيادية غير معينة من الإدارة ^(٣) .

بحث جون و. وايت John W. White «تأليف فريق ناجح لمدير الجامعة» ١٩٨٦ ، وفيه يعتقد الباحث أن فريق العمل الذي يأتي مع المدير الجديد قد يكون من العوامل التي تساعد هذا المدير على النجاح في عمله أو فشله ، وعلى المدير ألا يجعل هذا الفريق يتكون من مجموعته ، بل عليه

(١) - Jean Jadet. Management in Higher Education, The Role of Institutional Adminsitators. Higher Education in Europe Vol. 10 No. 3 July - Sept. 1985.

(٢) - Reports on Discussion at the Seventh IMHE General Conference International Journal of Institutional Management in Higher Education November 1985 Vol. 9 No.3.

(٣) - Burce Gunn, The Thridic Format of Administrative Accountability. Journal of the College and University personal Association, Vol. 37 No. 4 Winter, 1986.

أن ينظر إلى الفريق الذي كان يعمل في عهد سلفه، وأن يستعين بأفضل كفاءاته، مما يجعل الجامعة تبدو أمام المجتمع بأنها مستقرة سياسياً وليست في فترة انتقالية.

ويرى الكاتب أن نائب المدير له أهمية كبيرة، وإذا كان هذا النائب عبارة عن صورة للمدير فلا داعي لوجوده، أما إذا استطاع أن يقدم أفكاراً جديدة وحلولاً مختلفة فإن وجوده سيضمن نجاح المدير.

وعلى هذا الفريق أن يناقش الآراء، ويختلف مع المدير إذا شاء، ولكن القرار إذا اتخذ بالأكثرية فعلى الجميع إحترامه، ويجب ألا يخرج للمجتمع غير رأي واحد، فأي اختلاف يجعل الإدارة ضعيفة أمام المجتمع.

وعلى المدير ألا يحايي أحد نوابه، وعلى نواب المدير أن يكونوا صرحاء معه ^(١).

بحث توماس ج. لاسلي. مارتن هيرمان. Thomas, J. Lasly and Martin Haberman ١٩٨٧. «يقترح هذا البحث طريقة موضوعية يمكن أن يتم بموجبها تقييم أداء عمداء كليات التربية، وأهم المجالات التي اقترح البحث أن يقوم العميد على أساسها:

إتخاذ القرارات، ومدى تقبله للمناقشة، قنوات إتصاله مع الأقسام العلمية والمدرسين والطلاب، رأي المدرسين فيه، هل يفكر في التغيير والتطوير أم بقاء الأوضاع على ما هي عليه؟ هل يعطي فرصة للأقليات؟

ومن المقترحات التي أبداها بعض من أجاب على استفتاء هذه الدراسة: أن يؤثر العميد على المناهج باشتراكه الفعلي في اللجان العلمية، وأن يعمل مع العمداء لتيسير عمل الكلية.

أن يشجع المدرسين على التعبير عن آرائهم بصراحة، وأن يسعى لدى المدارس لقبول طلبته في التدريس ^(٢).

ويلاحظ على هذه الدراسات أنها أكدت على جوانب مهمة ومن هذه الجوانب:

- أن الادارة تقوم دور مهم في تحقيق أهداف المؤسسات وغاياتها.
- أن اختيار مدير الجامعة عمل في غاية الأهمية ويجب أن يتم هذا الاختيار بموجب معايير محددة.
- أبرزت أهم الصفات التي يجب أن يتحلى بها مدير الجامعة الناجح.
- أن نواب مدير الجامعة يقومون بدور مهم في نجاح الإدارة أو فشلها، وأبرزت بعض المعايير التي يجب أن يتم بموجبها اختيار هؤلاء النواب.
- وسيحاول هذا البحث أن يتعرف على آراء ووجهات نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت حول صفات إدارة الجامعة وأسلوبها في عملية إتخاذ القرار، ومدى رضاهم عن لائحة الترقيات التي تطبقها إدارة الجامعة، وعن لائحة تقويم العمداء.

(١) — John W. White, Jr. **Putting Together a Winning Presidential Team**, AGB Reports, Vol. 28 No. 4 July — Aug. 1986.

(٢) — Thomas J. Lasley and Martin Haberman **How Do University Administrators Evaluate** Education Dean Journal of Teacher Education Vol. 38 No. 5 Sep. — Oct. 1987.

وتأتي أهمية التعرف على آراء أعضاء هيئة التدريس حول هذه الأمور بعد أن برزت بعض المشكلات بين إدارة الجامعة وبعض أعضاء هيئة التدريس الذين اعترضت إدارة الجامعة على ترقياتهم بعد أن أقرت من قبل الكليات والأقسام العلمية التي يتبعونها، وقد نوقشت هذه القضية على صفحات الصحف الكويتية، وأقيمت بعض الندوات لمناقشتها، كما دار حديث عن جدوى تقويم العمداء، وقدرة إدارة الجامعة على إحداث التطوير الذي نادت به.

وسيحاول الباحث معرفة آراء ووجهات نظر أعضاء هيئة التدريس حول هذه القضايا، آملاً أن تكون تلك الآراء موضوعية وهادفة إلى الإصلاح.

مشكلة البحث:

تحدد مشكلة الدراسة فيما يلي: التعرف على آراء ووجهات نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت، حول صفات إدارة الجامعة وأسلوبها في عملية اتخاذ القرارات، ومدى رضاهم عن لائحة الترقيات ولائحة تقويم العمداء.

وسيحاول البحث حل هذه المشكلة بالاجابة عن الأسئلة التالية:

- ١ - ما الصفات التي يعتقد أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت أن إدارة جامعة الكويت تتصف بها؟
- ٢ - ما الأسلوب الذي يعتقدون أن هذه الادارة تتبعه في عملية اتخاذ القرارات؟
- ٣ - ما مدى رضاهم عن لائحة الترقيات التي تطبقها إدارة الجامعة؟
- ٤ - ما مدى رضاهم عن لائحة تقويم العمداء التي تطبقها إدارة الجامعة؟
- ٥ - هل توجد فروق بين آراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت تعزى التخصص واللقب الأكاديمي حول الصفات التي تتصف بها إدارة الجامعة، أو حول أسلوبها في عملية اتخاذ القرار، أو حول رضاهم عن لائحة الترقيات وتقويم العمداء؟

الطريقة والاجراءات

أداة جمع البيانات:

- صمم الباحث استبانة اشتملت على (٣٧) فقرة مقيدة، وأربعة فقرات مفتوحة، وقد وزعت فقرات الاستبانة على أربعة مجالات وهذه المجالات هي:
- ١ - من صفات إدارة جامعة الكويت.
 - ٢ - إدارة جامعة الكويت وعملية اتخاذ القرار.
 - ٣ - إدارة جامعة الكويت ولائحة الترقيات.
 - ٤ - إدارة جامعة الكويت ولائحة تقويم العمداء.
- كما تضمنت الاستبانة بعض البيانات الخاصة بالكلية التي ينتمي إليها المجيب ولقبه الأكاديمي.

بعد أن اطلع الباحث على الدراسات السابقة، وأفاد منها فائدة كبيرة، حيث تعرف من خلال ذلك الاطلاع على خصائص الإدارة الجامعية، ودور تلك الإدارة في تحقيق رسالة الجامعة وغير ذلك من القضايا التربوية المهمة المتصلة بموضوع البحث. عندئذ وضع الباحث أسئلة الاستبيان في صورتها الأولى، ثم عرضها على مجموعة من أساتذة الجامعة من أجل تحكيمها وطلب من المحكمين إبداء وجهة نظرهم في سلامة الأسلوب المستخدم، ومدى فهم مضمون كل فقرة ومدى شمول الاستبانة للموضوع الذي يراد دراسته، وبعد جمع الملاحظات ثم إجراء بعض التعديلات في ضوء الملاحظات التي أبدتها السادة المحكمون.

ثبات الأداة :

بعد عملية التحكيم تم استخراج ثبات كل فقرة من فقرات الأداة البالغة (٣٣ فقرة). وهي فقرات الاستبانة المقيدة، وذلك لبيان استقرار نتائج كل واحدة منها، واستخدمت طريقة إعادة الاختبار على عينة من السادة أعضاء هيئة التدريس بلغت (٣٨) عضواً، وكانت المدة الزمنية بين التطبيق الأول والثاني (١٤) يوماً، وقد تبين أن معاملات الثبات المحسوبة للفقرات باستخدام معامل ارتباط بيرسون تتراوح بين (٠,٧٠)، (٠,٨٣) وهي مستوى ثبات تقبله الدراسة، كما يبلغ متوسط معامل الثبات (٠,٧٥).

وبعد أن استفاد الباحث من هذا كله قام بوضع الاستبانة بصفتها النهائية ثم وزعها على أفراد العينة. وقد تم استطلاع الآراء في مارس ١٩٨٩ م.

المعالجة الاحصائية :

- ١ - طبق مقياس كاسل^٢ للتعرف على فروق الآراء تبعاً للمتغيرات التالية :
(أ) التخصص الكليات النظرية (آداب تجارة، تربية، حقوق، شريعة) مقابل الكليات العملية (طب، علوم، هندسة).
- (ب) اللقب الأكاديمي (مدرس، أستاذ مساعد، أستاذ).
- ٢ - استخدم الباحث عند توزيع الاستبانة درجات المقياس الخماسية وهي موافق بدرجة كبيرة، موافق، معارض، معارض بدرجة كبيرة، لا أدري.
- ولكن عند التحليل قام الباحث بضمها إلى ثلاثة احتمالات وهي موافق، معارض، لا أدري.
- ٣ - تم عرض الآراء من خلال التعرف على التكرارات والنسبة المئوية، والتعرف على الدلالات

* عرضت الاستبانة على :

(٥) أ.أ.د. صلاح مجاور أستاذ بقسم المناهج.

(٦) د. نادية شريف أستاذ مساعد بقسم علم النفس التربوي.

(٧) د. كمال مرسي أستاذ مساعد بقسم علم النفس التربوي.

(٨) د. بدر العمر مدرس بقسم علم النفس التربوي.

(٩) د. حسن جامع كلية التربية الأساسية.

(١) أ.د. عبدالله الغنيم عميد كلية الآداب سابقاً.

(٢) د. سعد الهاشل عميد كلية التربية سابقاً.

(٣) أ.د. رجاء أبوعلام أستاذ بقسم علم النفس التربوي.

(٤) أ.د. عادل الأشول أستاذ بقسم علم النفس التربوي.

الاحصائية لفروق الآراء بين فئات العينة باستخدام مقياس كاي ودرجات الحرية ومستويات الدلالة .
اختيار أفراد العينة :

يتضح من الجدول السابق أن المجتمع الأصلي يتكون من (٨٨٩) فرداً يمثلون أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت، وقد تم توزيع استمارات الاستبيان على عمداء الكليات، باستثناء كلية العلوم الطبية المساعدة لعدم قدرة أعضاء هيئتها التدريسية على قراءة اللغة العربية، وقد طلب من العمداء توزيع الاستبيانة على مختلف الأقسام بالكلية حتى تأتي الآراء ممثلة للكلية، وبعد فرز الاستمارات أصبح لدى الباحث (١٦٨) استجابة .

توزيع أفراد العينة حسب التخصص:

بلغ عدد أفراد العينة (١٦٨) فرداً تمثل (١٨,٩٪) من جملة افراد المجتمع الأصلي (١١٦) فرد من الكليات النظرية بلغت نسبتها (٢٧,٣٪) من جملة أفراد المجتمع الأصلي و(٥٢) فرداً من الكليات العلمية بلغت نسبتها (١١,٢٥٪) ويلاحظ انخفاض نسبة استجابة الكليات العلمية عن الكليات النظرية، بسبب اعتذار الكثير من أعضاء هيئة التدريس في الكليات العلمية عن الإجابة، وبخاصة أعضاء هيئة التدريس في كلية الطب الذين اعتذروا بسبب انشغالهم في المستشفيات والتدريس وأنهم لا يحسنون الإجابة عن مثل هذه الأسئلة اعتقاداً منهم أنها خارج نطاق اهتمامهم وتخصصهم، وبالتالي أصبح أفراد العينة موزعين على كليات الجامعة على النحو التالي :

- ١ - كلية الآداب (٣٤) استجابة .
- ٢ - كلية التجارة (٣٥) استجابة .
- ٣ - كلية التربية (٢٩) استجابة
- ٤ - كلية الحقوق (١٥) استجابة
- ٥ - كلية الشريعة (١٣) استجابة
- ٦ - كلية الطب (٩) استجابات .
- ٧ - كلية العلوم (٢١) استجابة
- ٨ - كلية الهندسة (٢٢) استجابة

توزيع أفراد العينة حسب اللقب الأكاديمي :

بالنسبة لتوزيع أفراد العينة، بحسب اللقب الأكاديمي فإنهم يتوزعون كالتالي :

- ١ - أستاذ (٣٤) استجابة .
- ٢ - أستاذ مساعد (٥١) استجابة .
- ٣ - مدرس (٨٣) استجابة .

جدول رقم (١) يوضح
توزيع أفراد الهيئة بحسب التخصص واللقب الأكاديمي

التخصص	اللقب الأكاديمي		المجموع											
	أستاذ مساعد						أستاذ						المجموع	
	المجموع الأصلي	التمثيل	النسبة	المجموع الأصلي	التمثيل	النسبة	المجموع الأصلي	التمثيل	النسبة	المجموع الأصلي	التمثيل	النسبة		
آداب	٩٤	١٨	%١٩,١٥	٣٨	٨	%٥٥,٠٠	١٣	٨	%١٥,٥١	١٧٣	٣٤	%١٩,٦٥		
تجارة	٦٥	١٢	%١٨,٤٦	٣٤	٧	%٢٩,١٧	٢٥	٦	%٣٥,٠٠	٦٠١	٢٥	%٣٢,٩٣		
تربية	٤٢	١٧	%٤٥,٤٨	١٤	٨	%٥٧,١٤	١٥	٣	%٤٥,٠٠	٦٦	٢٩	%٤٤, -		
حقوق	١٨	٧	%٣٨,٨٩	١٣	٦	%٤٦,١٥	٧	٢	%٣٨,٥٧	٧٨	١٥	%٣٩,٤٧		
شريعة	٢٢	٨	%٣٦,٢٧	١٥	٣	%٤٥,٠٠	٧	١	%١٤,٢٩	٣٩	١٢	%٣٥,٧٧		
طب	٦٧	٣	%٤,٤٨	٥٦	٢	%٨٥,٠٧	١٣	٣	%٩,٧٦	٣٦١	٦	%٧٣,٥٠		
علوم	٨٣	٧	%٨,٤٣	٦١	٧	%١٣,١١	٦٣	٦	%٣٥,٣٤	٥٩١	١١	%١١,٥٢		
هندسة	٤٧	١١	%٢٣,٤٥	٣١	٧	%٢٥,٨١	٧١	٣	%٨٦,٦٧	٦٦	٢٢	%١١,٥٢		
العلوم الطبية	١١	-	-	٢	-	-	١	-	-	٣١	-	-		
تجميع الكليات النظرية	٢٤١	٦٢	%٢٥,٧٣	٩٩	٣٣	%٣٣,٣٣	٥٨	١١	%١٨,٣٦	٥٤٣	١١٦	%٣٧,٣٥		
تجميع الكليات العملية	٢٥٨	٢١	%١٥,١٥	١٥٥	١٨	%١٢,٥٠	١٠٦	١٣	%١٢,٢٦	٣٦٤	٥٢	%١٤,٥٠		
المجموع الكلي	٤٤٩	٨٣	%١٨,٩٥	٢٤٩	١٥١	%٢٥,٤٨	١٩١	٣٤	%١٧,٨٥	٦٨٩	١٦٨	%٢٥,٧١		

الرقم	فهرات الاستبانة	درجات الموافقة	تجميع استجابات الكوادر الميدانية										استجابات الكليات النظرية		استجابات الكليات العلمية		قيمة ك ² وستوي الدلالة	أسناد		أسناد مساعد		مدرس		قيمة ك ² وستوي الدلالة
			النسبة	المعدل	النسبة	المعدل	النسبة	المعدل	النسبة	المعدل	النسبة	المعدل	النسبة	المعدل	النسبة	المعدل		النسبة	المعدل	النسبة	المعدل	النسبة	المعدل	
١	تخدم شاعر موهبتها	موافق معارض لا أدري	٩٢ ٥٥ ١٧	٥٦,١ ٣٣,٥ ١٠,٤	٦٥ ٣٨ ١٢	٥٦,٥ ٣٣,٠ ١٠,٥	٧٧ ١٧ ٥	٥٥,١ ٣٤,٧ ١٠,٢	غير دال	٢٠ ٧ ٥	٦٧,٥ ٢١,٩ ١٥,٦	٢٧ ١٩ ٤	٥٤ ٣٨ ٨	٤٥ ٣٩ ٨	٥٤,٩ ٣٥,٤ ٩,٧	٣,١٢٤ غير دال								
٢	يتبع تكوين العلاقات الإنسانية	موافق معارض لا أدري	٦٨ ٦٩ ٢٨	٤١,٢ ٤١,٨ ١٧,٠	٤٩ ٤٦ ٢١	٤٢,٢ ٣٩,٧ ١٨,١	١٩ ٢٣ ٧	٣٨,٨ ٤٦,٩ ١٤,٣	غير دال	١٧ ١٠ ٦	٥١,٥ ٣٠,٣ ١٨,٢	١٩ ٢٣ ٩	٣٧,٣ ٤٥,١ ١٧,٦	٣٢ ٣٦ ١٣	٣٩,٥ ٤٤,٤ ١٦,١	٢,٤٩٤ غير دال								
٣	تجنب تكوين العلاقات الإنسانية لتعاطف على استغلالها في اتخاذ القرار	موافق معارض لا أدري	٦٣ ٥٢ ٥٠	٣٨,٢ ٣١,٥ ٣٠,٣	٤٠ ٣٩ ٣٦	٣٤,٨ ٣٣,٩ ٣١,٣	٢٣ ١٣ ١٤	٤٦ ٢٦ ٢٨	١,٩٦٦ غير دال	١٠ ١١ ١١	٣١,٢ ٣٤,٤ ٣٤,٤	٢٢ ١١ ١٨	٤٣,١ ٢١,٦ ٣٥,٣	٣١ ٣٠ ٢١	٣٧,٨ ٣٦,٦ ٢٥,٦	٤,٢٧٧ غير دال								
٤	تجنب تكوين العلاقات لكي لا تشيع اللبوة في أداء العمل	موافق معارض لا أدري	٦٠ ٥٥ ٤٨	٣٦,٨ ٣٣,٧ ٢٩,٥	٤٤ ٣٨ ٣٣	٣٨,٣ ٣٣,٠ ٢٨,٧	١٦ ١٧ ١٥	٣٣,٣ ٣٥,٤ ٣١,٣	غير دال	١٤ ٩ ٩	٤٣,٨ ٢٨,١ ٢٨,١	٢١ ١٢ ١٨	٤١,٢ ٢٣,٥ ٣٥,٣	٢٥ ٣٤ ٢١	٣١,٣ ٤٢,٥ ٢٦,٢	٥,٩٢٧ غير دال								
		الجميع	١٦٥	١٦٥	١١٥	١١٥	٥٠	١١٥	١٠٠	٣٢	١٠٠	٥١	١٠٠	٨٢	١٠٠	١٠٠								
		الجميع	١٦٣	١٦٣	١١٥	١١٥	٤٨	١١٥	١٠٠	٣٢	١٠٠	٥١	١٠٠	٨٠	١٠٠	١٠٠								
٥	تأثر على فهم القوى المؤثرة في الجماعة	موافق معارض لا أدري	٨٧ ٣٦ ٣٥	٥٥,١ ٢٢,٨ ٢٢,١	٦٤ ٢٣ ٢١	٤٩,٣ ٢١,٣ ١٩,٤	٢٣ ١٣ ١٤	٤٦ ٢٦ ٢٨	٢,٥٥٢ غير دال	٢١ ٢ ٨	٦٧,٧ ٦,٥ ٢٥,٨	٢٦ ١٠ ١١	٥٥,٣ ٢١,٣ ٢٣,٤	٤٠ ٢٤ ١٦	٥٠,٣ ٢١,٣ ٢٣,٤	٧,١٦٩ غير دال								

تابع جدول رقم (٢) يوضح

استجابات أفراد العينة حول الصفات التي يمتلكون ان ادارة جامعة الكويت تتصف بها . نتائج الدراسة الميدانية :

الرقم	فترات الاستجابة	درجات الموافقة	النسبة المئوية				الاستاذ				مدرس		قيمة ك ^١ وسوى الدالة
			المجموع	النسبة	المعدل	النسبة	المجموع	النسبة	المعدل	النسبة	المعدل	النسبة	
٦	قادرة على التأثير على القوة المؤثر في الجامعة	موافق	٥٣	٣٢,٥	٣٨	٣٢,٦	١٥	٣٣,٦	٣٨	٣٢,٥	٥٣	٣٢,٥	غير دال
		معارض	٥٤	٣٣,١	٣٥	٣١,٠	١٩	٣١,٠	٣٥	٣٣,١	٥٤	٣٣,١	
		لا أدري	٥٦	٣٤,٤	٤٠	٣٥,٤	١٦	٣٥,٤	٤٠	٣٤,٤	٥٦	٣٤,٤	
		المجموع	١٦٣	١٠٠	١١٣	١٠٠	٥٠	١٠٠	١١٣	١٠٠	١٦٣	١٠٠	
٧	تشجيع البحث العلمي	موافق	١٤٨	٨٨,٦	١٠٢	٨٨,٦	٤٦	٨٧,٩	١٠٢	٨٨,٦	١٤٨	٨٨,٦	غير دال
		معارض	١٦	٩,٦	١١	٩,٦	٥	٩,٥	١١	٩,٦	١٦	٩,٦	
		لا أدري	٣	١,٨	٣	٢,٦	-	٢,٦	٣	٢,٦	٣	٢,٦	
		المجموع	١٦٧	١٠٠	١١٦	١٠٠	٥١	١٠٠	١١٦	١٠٠	١٦٧	١٠٠	
٨	تبكر البيئات المساعدة على الانقياد بالمسئولية الأكاديمية	موافق	٩٦	٥٧,٨	٧١	٦١,٢	٢٥	٦١,٢	٧١	٥٧,٨	٩٦	٥٧,٨	غير دال
		معارض	٥٣	٣٢	٣٤	٢٩,٣	١٩	٢٩,٣	٣٤	٣٢	٥٣	٣٢	
		لا أدري	١٧	١٠,٢	١١	٩,٥	٦	٩,٥	١١	١٠,٢	١٧	١٠,٢	
		المجموع	١٦٦	١٠٠	١١٦	١٠٠	٥٠	١٠٠	١١٦	١٠٠	١٦٦	١٠٠	
٩	موضوعية	موافق	٤٦	٢٨,١	٣٢	٢٨,٣	١٤	٢٨,٣	٣٢	٢٨,١	٤٦	٢٨,١	غير دال
		معارض	٩٥	٥٧,٩	٦٥	٥٧,٥	٣٠	٥٧,٥	٦٥	٥٧,٩	٩٥	٥٧,٩	
		لا أدري	٢٣	١٤,٠	١٦	١٤,٢	٧	١٤,٢	١٦	١٤,٠	٢٣	١٤,٠	
		المجموع	١٦٤	١٠٠	١١٣	١٠٠	٥١	١٠٠	١١٣	١٠٠	١٦٤	١٠٠	
١٠	لا تشجع على ظهور النزاعات	موافق	١٣	٣٩,٤	٤٠	٣٥,٤	٢٣	٣٥,٤	٤٠	٣٩,٤	١٣	٣٥,٤	غير دال
		معارض	١٩	٤٣,١	٥٤	٤٧,٨	١٥	٤٧,٨	٥٤	٤٣,١	١٩	٤٣,١	
		لا أدري	٧٨	١٧,٥	١٩	١٦,٨	٩	١٦,٨	١٩	١٧,٥	٧٨	١٧,٥	
		المجموع	١٦٠	١٠٠	١١٣	١٠٠	٤٧	١٠٠	١١٣	١٠٠	١٦٠	١٠٠	

الرقم	فقرات الاستبانة	درجات المراقبة	التحصيل						الملحق ب						قيمة ك ^١ وستوى اللادة			
			استجابات الكليات النظرية		استجابات الكليات العملية		استجابات الكليات		استجابات الكليات		قيمة ك ^١ وستوى اللادة		أسناد			أسناد مساعد		مدرسون
			النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
١	تتميز قرائنها بوضوح الأهداف	مواقف متراض لا أدري	٧٢	٤٤,٢	٥٥	٤٩,١	١٧	٣٣,٣	٥,٢٥٤	١٤	٥٥,٩	١٩	٤٠,٤	٣٤	٤١,٥	٢,٨٧٣	غير ذاك	
		الجميع	١٦٣	٧١,٠	١١٢	٤٤,٧	٥١	٢٥	٤٩,٠	٢١	٣٥,١	١٩	٥١,٠	٣٢	٣٩,٠	٧,٢٣٩	غير ذاك	
٢	تتميز قرائنها بعد دراسة علمية	مواقف متراض لا أدري	٦١	٣٧,٠	٤٠	٣٧,٠	٢١	٣٥,١	٤١,٢	٢	٨,٨	١٩	٣٥,٨	٣٠	٣٩,٦	٧,٢٣٩	غير ذاك	
		الجميع	١٦٥	٧١,٠	١١٤	٤٦,١	٥١	٢٥	٤٩,٠	٢١	٣٥,١	١٩	٥١,٠	٣٢	٣٩,٠	٧,٢٣٩	غير ذاك	
٣	شجاعة في اتخاذ القرار	مواقف متراض لا أدري	١٠٠	٦١,٠	٧١	٦٢,٨	٢٩	٥٦,٩	١٩,٦	١٠	٦٨,٣	٣٢	٢٠,٦	٢٦	١٨	٣٢,٥	٥٣,٨	غير ذاك
		الجميع	١٦٤	٦١,٠	١١٣	٦٢,٨	٢٩	٥٦,٩	١٩,٦	١٠	٦٨,٣	٣٢	٢٠,٦	٢٦	١٨	٣٢,٥	٥٣,٨	غير ذاك
٤	لا تراجع عن قرائنها المدرسية	مواقف متراض لا أدري	٨٠	٤٨,٢	٥٩	٤٨,٢	٢٠	٣٩,٢	٣٩,٢	٢٠	٢٨,٧	٣٣	٢٠,٠	١٤	٢٩	٣٥,٨	٢٥,٨	غير ذاك
		الجميع	١٦٦	٤٨,٢	١١٥	٤٨,٢	٢٠	٣٩,٢	٣٩,٢	٢٠	٢٨,٧	٣٣	٢٠,٠	١٤	٢٩	٣٥,٨	٢٥,٨	غير ذاك
٥	لا تغير قرائنها فئة معينة بالجامعة	مواقف متراض لا أدري	٩١	٥٤,٥	٦٣	٥٤,٥	١٦	٣٢,٢	٣٠,٨	٨	١٥,٤	١٦	٣٠,٨	٩	٣١	٣٧,٤	٥١,٨	غير ذاك
		الجميع	١٦٧	٥٤,٥	١١٥	٥٤,٥	١٦	٣٢,٢	٣٠,٨	٨	١٥,٤	١٦	٣٠,٨	٩	٣١	٣٧,٤	٥١,٨	غير ذاك

تابع جدول رقم (٣) يوضح
استجابات أفراد العينة حول أسلوب إدارة الجامعة في عملية اتخاذ القرارات

الرقم	فقرات الاستبيان	درجات الموافقة	النتائج						السبب			
			تجميع استجابات أفراد العينة	العدد	النسبة	استجابات الكليات النظرية	النسبة	العدد	النسبة	أستاذ مساعد	مدرس	قيمة ك ^١ رتبتي للأداة
٦	لا نخدم قراراتها فئة معينة بالجامعة	موافق معارض لا أدري	٧٥	٤٥,٢	٥٥	٤٥,٢	٣٨,٥	٢٠	٦٠,٦	١٩	٣٦	٤٣,٤
			٦٥	٣٩,٢	٤٢	٣٠,٨	٤٤,٢	٨	٢٤,٢	١٩	٣٨	٤٥,٨
			٢٦	١٥,٦	١٧	١٦,٣	١٧,٣	٥	١٥,٢	١٢	٩	١٠,٨
			١٦٦	١١٤	٥٢	٣٠,٨	١٦	٤٢,١	٤١,٢	١٧	٢٩	٣٥,٤
٧	توفر الجولن معهم أمر القرار للمشاركة في صناعته	موافق معارض لا أدري	٦٤	٣٨,٥	٤٨	٣٧,٧	٥٩,٦	١٤	٥٩,٩	١٧	٢٩	٤٦,٣
			٧٤	٤٤,٦	٤٣	٣٧,٧	٥٩,٦	١٤	٤١,٢	٢٢	٣٨	٤٦,٣
			٢٨	١٦,٩	٢٣	٢٠,٢	٩,٦	٢	٥,٩	١١	١٥	١٨,٣
			١٦٦	١١٤	٥٢	٣٠,٨	١٦	٤٢,١	٤١,٢	١٧	٢٩	٣٥,٤
٨	تستأمن فقط بآراء من بينهم أمر القرار	موافق معارض لا أدري	١٠٢	٦١,١	٧٠	٦٠,٩	٦١,٥	٢٠	٥٨,٨	٣٥	٤٧	٥٦,٦
			٤٦	٢٧,٥	٣٣	٢٨,٧	٢٥	١١	٣٢,٤	٨	٢٧	٣٢,٥
			١٩	١١,٤	١٢	١٠,٤	١٣,٥	٣	٨,٨	٧	٩	١٠,٩
			١٦٧	١١٥	٥٢	٦١,٥	٦١,٥	٣٤	٥٨,٨	٣٥	٤٧	٥٦,٦
٩	تتخذ قراراتها دون مشاركة من بينهم أمر القرار	موافق معارض لا أدري	١٠٠	٦٠,٦	٦٤	٥٦,٦	٦٩,٢	١٨	٥٢,٩	٣٢	٦٢,٨	٦٢,٥
			٤٨	٢٩,١	٣٧	٣٢,٨	٢١,٢	١٣	٣٨,٨	١٥	٢٩,٤	٢٥,٠
			١٧	١٠,٣	١٢	١٠,٦	٩,٦	٣	٨,٨	٤	٧,٨	١٢,٥
			١٦٥	١١٣	٥٢	٦١,٥	٦١,٥	٣٤	٥٢,٩	٣٢	٦٢,٨	٦٢,٥

الرقم	تقارير الاستبانة	درجات الموافقة	التخصص						المادة								
			جميع استجابات الزوار المعنية		استجابات الكليات النظرية		استجابات الكليات التطبيقية		قيمة ك ^١ وبوسوى الدلالة		أستاذ		أستاذ مساعد		مدرّس		قيمة ك ^١ وبوسوى الدلالة
			العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة			
١	انت غير راض من لائحة الدرجات لأن غالبية أعضاء هيئة التدريس لم يوافقوا عليه	موافق معارض لا أدري	١٠٠ ٣١ ٢٩	٦٢,٥ ١٩,٤ ١٨,١	٦٤ ٢٢ ٢٢	٥٩,٢ ٢٠,٤ ٢٠,٤	٣٦ ٩ ٧	٦٩,٢ ١٧,٣ ١٣,٥	١,٦٥٢ غير دال	١٧ ٧ ٦	٥٦,٧ ٢٣,٣ ٢٠,٠	٣٤ ٨ ٩	٦٦,٧ ١٥,٧ ١٧,٦	٤٩ ١٦ ١٤	٦٢,٠ ٢٠,٣ ١٧,٧	١,٠١١ غير دال	
٢	لأنها تطالب بانسحاب علي بن زيد على الإنتاج المطلوب في كثير من الجامعات	موافق معارض لا أدري	١١٤ ٤٤ ٤	٧٠,٤ ٢٧,٢ ٢,٤	٨٢ ٢٦ ٢	٧٤,٥ ٢٣,٦ ١,٩	٣٢ ١٨ ٢	٦١,٥ ٣٤,٦ ٣,٩	٣,٠٠٤ غير دال	١٦ ١٤ ١	٥١,٦ ٤٥,٢ ٣,٢	٣٧ ١٣ -	٧٤ ٢٦ -	٦١ ١٧ ٣	٧٥,٣ ٢١,٠ ٣,٧	٨,٥٩٠ دال عند مستوى ٠,٠٢	
٣	لأن مطالبها للمدرّس في مجالات عالية إيجابية فهي الفعالة العربية	موافق معارض لا أدري	٧٦ ٧٢ ١٤	٤٦,٩ ٤٤,٤ ٨,٧	٦٢ ٤٥ ٤	٥٥,٩ ٤٠,٥ ٣,٦	١٤ ٢٧ ١٠	٢٧,٥ ٥٢,٩ ١٩,٦	١٧,٥٧٦ دال عند مستوى ٠,٠٠١	١٢ ١٧ ٢	٣٨,٧ ٥٤,٨ ٦,٥	٢٤ ٢٥ -	٤٩ ٥١ -	٤٠ ٣٠ ١٢	٤٨,٨ ٣١,٦ ١٤,٦	١٠,٧٣٣ دال عند مستوى ٠,٠٢	
٤	لأنها تملّ رجة نظر إدارة فترض أن العاملين بحاجة إلى أسلوب متعدد	موافق معارض لا أدري	١٠٥ ٣٩ ١٧	٦٥,٢ ٢٤,٢ ١٠,٦	٧٨ ٢٣ ٩	٧٠,٩ ٢٠,٩ ٨,٢	٢٧ ١٦ ٨	٥٢,٩ ٣١,٤ ١٥,٧	٥,١٥٨ دال عند مستوى ٠,٠٥	١٦ ١٠ ٦	٥٠ ٣١,٣ ١٨,٧	٣٥ ٨ ٥	٧٢,٩ ١٦,٧ ١٠,٤	٥٤ ٢١ ٦	٦٦,٧ ٢٥,٩ ٧,٤	٦,٢٧٥ غير دال	
		الجميع	١٦٢	٦١,٠٠	١١١	٦١,٠٠	٥١	٦١,٠٠		٣١	٦١,٠٠	٤٩	٦١,٠٠	٨٢	٦١,٠٠	٦١,٠٠	
		الجميع	١٦١	٦١,٠٠	١١٠	٦١,٠٠	٥١	٦١,٠٠		٣٢	٦١,٠٠	٤٨	٦١,٠٠	٨١	٦١,٠٠	٦١,٠٠	

تابع جدول رقم (٤) بوضوح
استجابات أفراد العينة حول لائحة الزيارات

الرقم	تفريات الاستبانة	درجات الموافقة	البيانات						الملاحظات										
			جميع استجابات أفراد العينة		استجابات الكليات النظرية		استجابات الكليات العلمية		قيمة ك ^١ ونسبة الدلالة	أستاذ		أستاذ مساعد		مدرسين		قيمة ك ^١ ونسبة الدلالة			
			العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة				
٥	انت راض عن هذه اللائحة لأنها تسرع كتابة استاذ الجامعة	لا أدري	٧	٤,٥	٥	٤,٩	٢	٣,٩	غير دال	٤١٥	٢٦	٥٥,٣	٥٧	٤١,٦	٦٤	٨٣	مواقف معارض	لأنها ستبسط استاذ الجامعة بالانجازات الأجنبية	٨
لا أدري		٧	٤,٥	٥	٤,٩	٢	٣,٩	غير دال	٤١٥	٢٦	٥٥,٣	٥٧	٤١,٦	٦٤	٨٣	مواقف معارض			
لا أدري		٧	٤,٥	٥	٤,٩	٢	٣,٩	غير دال	٤١٥	٢٦	٥٥,٣	٥٧	٤١,٦	٦٤	٨٣	مواقف معارض			
لا أدري		٧	٤,٥	٥	٤,٩	٢	٣,٩	غير دال	٤١٥	٢٦	٥٥,٣	٥٧	٤١,٦	٦٤	٨٣	مواقف معارض			
٦	لأنها ستحسن أداء استاذ الجامعة	لا أدري	٩	٥,٩	٦	٦,٠	٣	٥,٩	غير دال	٤١٥	٢٦	٥٥,٣	٥٧	٤١,٦	٦٤	٨٣	مواقف معارض	لأنها ستبسط استاذ الجامعة بالانجازات الأجنبية	٨
لا أدري		٩	٥,٩	٦	٦,٠	٣	٥,٩	غير دال	٤١٥	٢٦	٥٥,٣	٥٧	٤١,٦	٦٤	٨٣	مواقف معارض			
لا أدري		٩	٥,٩	٦	٦,٠	٣	٥,٩	غير دال	٤١٥	٢٦	٥٥,٣	٥٧	٤١,٦	٦٤	٨٣	مواقف معارض			
لا أدري		٩	٥,٩	٦	٦,٠	٣	٥,٩	غير دال	٤١٥	٢٦	٥٥,٣	٥٧	٤١,٦	٦٤	٨٣	مواقف معارض			
٧	لأنها ستبرز استاذ الجامعة لاجاد	لا أدري	١٠	٦,٤	٧	٦,٨	٣	٥,٨	غير دال	٤١٥	٢٦	٥٥,٣	٥٧	٤١,٦	٦٤	٨٣	مواقف معارض	لأنها ستبسط استاذ الجامعة بالانجازات الأجنبية	٨
لا أدري		١٠	٦,٤	٧	٦,٨	٣	٥,٨	غير دال	٤١٥	٢٦	٥٥,٣	٥٧	٤١,٦	٦٤	٨٣	مواقف معارض			
لا أدري		١٠	٦,٤	٧	٦,٨	٣	٥,٨	غير دال	٤١٥	٢٦	٥٥,٣	٥٧	٤١,٦	٦٤	٨٣	مواقف معارض			
لا أدري		١٠	٦,٤	٧	٦,٨	٣	٥,٨	غير دال	٤١٥	٢٦	٥٥,٣	٥٧	٤١,٦	٦٤	٨٣	مواقف معارض			
٨	لأنها ستبسط استاذ الجامعة بالانجازات الأجنبية	لا أدري	١٥	٩,٨	١٣	١٢,٩	٢	٣,٨	غير دال	٤١٥	٢٦	٥٥,٣	٥٧	٤١,٦	٦٤	٨٣	مواقف معارض	لأنها ستبسط استاذ الجامعة بالانجازات الأجنبية	٨
لا أدري		١٥	٩,٨	١٣	١٢,٩	٢	٣,٨	غير دال	٤١٥	٢٦	٥٥,٣	٥٧	٤١,٦	٦٤	٨٣	مواقف معارض			
لا أدري		١٥	٩,٨	١٣	١٢,٩	٢	٣,٨	غير دال	٤١٥	٢٦	٥٥,٣	٥٧	٤١,٦	٦٤	٨٣	مواقف معارض			
لا أدري		١٥	٩,٨	١٣	١٢,٩	٢	٣,٨	غير دال	٤١٥	٢٦	٥٥,٣	٥٧	٤١,٦	٦٤	٨٣	مواقف معارض			

الرقم	فقرات الاستبانة	درجات الموافقة	التخصص						اللقب					
			استجابات الكليات النظرية		استجابات الكليات المعملية		قيمة ك ^١ وسمى الدالة	أسنان		أستاذ مساعد		مدرسين		قيمة ك ^١ وسمى الدالة
			النسبة	العدد	النسبة	العدد		النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
١	لا داعي إعلان سليبيها أكثر من إجاباتها	موافق معارض لا أدري	٤٩ ٣٥ ٢٨	٢١ ١٧ ١٤	٤٠,٤ ٣٢,٧ ٢٦,٩	٠,١٦٨ غير ذلك	١٧ ١٠ ٥	٥٣,١ ٣١,٣ ١٥,٦	٢٥ ١٤ ١١	٥٠ ٧٨ ٢٢	٧٨ ٧٨ ٢٦	٣٤,٢ ٣٤,٢ ٣١,٧	٧٨ ٧٨ ٢٦	٥,٩٠٧ غير ذلك
٢	سوف نضيف المعادن أمام إدارة الجامعة	موافق معارض لا أدري	٤٦ ٣٨ ٣٨	١٧ ٢٤ ١١	٣٢,٧ ٤٦,٢ ٢٦,١	٢,١٧٦ غير ذلك	١٠ ١٩ ٥	٢٩,٤ ٥٥,٩ ١٤,٧	٢٣ ١٥ ١٢	٤٦ ٣٠ ٢٤	٣٠ ٧٨ ٢١	٣٨,٠ ٣٥,٤ ٢٦,٦	٣٠ ٧٨ ٢١	٦,٧٤٧ غير ذلك
٣	تحتاج إلى بعض الوسائل لتصبح معدلاً ناجحاً	موافق معارض لا أدري	٤٨ ٣٢ ٢٨	٢٩ ٦ ١٦	٥٦,٩ ١١,٨ ٣١,٣	٦,١٠٠ دال عند مستوى ٠,٠٥	١٦ ٨ ٨	٥٠ ٢٥ ٢٥	٢١ ١٤ ١٣	٤٣,٨ ٢٩,٢ ٢٧	٤٠ ١٦ ٢٣	٥٠,٦ ٢٠,٣ ٢٩,١	٤٠ ١٦ ٢٣	١,٤٧٣ غير ذلك
		المجموع	١٠٨	٥١	٦١,٠٠		٣٢	٦١,٠٠	٤٨	٦١,٠٠	٧٩	٦١,٠٠	٧٩	

تابع جدول رقم (٥) بوضوح
استجابات أفراد العينة حول لائحة تقييم العمداء

الرقم	الاستبانة	درجات الموافقة	التقييم						اللقب																	
			جميع استجابات أفراد العينة			استجابات الكليات النظرية			استجابات الكليات العملية			قيمة ك ^١ وسوى الدلالة														
			النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد								
٤	ضرورة لائحة أداء العمداء	موافق	٨٠	٤٩,٤	٥٠	٤٤,٦	٣٠	٦٠	٤,٦٧٩	٢١	٦٥,٦	٢٢	٤٥,٨	٣٧	٤٥,١	٤٥,٨٥٥	غير ذلك	٢٥,٦	٢١	١٢,٥	١٦	٣٣,٣	٢٤	٢٩,٣	٢٩,٣	
		معارض	٤٧	٢٩,٠	٣٨	٣٣,٩	٩	١٨	غير ذلك	٧	٢١,٩	١٦	٣٣,٣	٢٤	٢٩,٣	٢٩,٣	غير ذلك	٢٥,٦	٢١	١٢,٥	١٠	٢٠,٨	٢٤	٢٩,٣	٢٩,٣	
		لا أدري	٣٥	٢١,٦	٢٤	٢١,٥	١١	٢٢		٤	١٢,٥	١٠	٢٠,٨	٢١	٢٥,٦	٢٥,٦		٢٥,٦	٢١	١٢,٥	١٠	٢٠,٨	٢٤	٢٩,٣	٢٩,٣	
		المجموع	١٦٢	١١٢	١١٢	١١٢	١١٢	١١٢	١١٢	١٦٢	١١٢	١١٢	١١٢	١١٢	١٦٢	١٦٢	١٦٢	١٦٢	١٦٢	١٦٢	١٦٢	١٦٢	١٦٢	١٦٢	١٦٢	١٦٢
٥	مستحسن من أداء العمداء	موافق	٧٧	٤٨,١	٥٢	٤٨,١	٢٥	٤٨,١	٠,٢١٤	١٩	٥٩,٤	٢٠	٤٠,٨	٣٨	٤٨,١	٤٨,١	غير ذلك	٢٢,٨	١٨	٣٦,٧	١٨	٣٦,٧	١٨	٢٢,٨	٢٢,٨	٢٢,٨
		معارض	٤٣	٢٦,٩	٣٠	٢٧,٨	١٣	٢٥	غير ذلك	٧	٢١,٩	١٨	٣٦,٧	١٨	٢١,٩	٢١,٩		٢٢,٨	١٨	٣٦,٧	١٨	٣٦,٧	١٨	٢٢,٨	٢٢,٨	٢٢,٨
		لا أدري	٤٠	٢٥	٢٦	٢٤,١	١٤	٢٦,٩		٦	١٨,٧	١١	٢٢,٥	٢٣	٢٢,٥	٢٢,٥		٢٢,٨	١٨	٣٦,٧	١٨	٣٦,٧	١٨	٢٢,٨	٢٢,٨	
		المجموع	١٦٠	١١٠	١٠٨	١١٠	١٠٨	١١٠	١٠٨	١٦٠	١٠٨	١١٠	١٠٨	١١٠	١٦٠	١٦٠	١٦٠	١٦٠	١٦٠	١٦٠	١٦٠	١٦٠	١٦٠	١٦٠	١٦٠	١٦٠
٦	اظهرت نتائج تقييم العمداء أنها موضوعة	موافق	٣٤	٢١	٢٢	١٩,٨	١٢	٢٣,٥	٠,٣٠٣	١٠	٣٠,٣	١١	٢٢,٤	١٣	٢٢,٤	٢٢,٤	غير ذلك	٢٨,٧	٢٣	٢٨,٧	٢٣	٢٨,٧	٢٣	٢٨,٧	٢٨,٧	٢٨,٧
		معارض	٤٥	٢٧,٨	٣١	٢٧,٩	١٤	٢٧,٥	غير ذلك	٨	٢٤,٢	١٤	٢٨,٦	٢٣	٢٨,٦	٢٨,٦		٢٨,٧	٢٣	٢٨,٧	٢٣	٢٨,٧	٢٣	٢٨,٧	٢٨,٧	٢٨,٧
		لا أدري	٨٣	٥١,٢	٥٨	٥٢,٣	٢٥	٤٩		١٥	٤٥,٥	٢٤	٤٩	٤٤	٤٩	٤٩		٢٨,٧	٢٣	٢٨,٧	٢٣	٢٨,٧	٢٣	٢٨,٧	٢٨,٧	٢٨,٧
		المجموع	١٦٢	١١١	١١١	١١١	١١١	١١١	١١١	١٦٢	١١١	١١١	١١١	١١١	١٦٢	١٦٢	١٦٢	١٦٢	١٦٢	١٦٢	١٦٢	١٦٢	١٦٢	١٦٢	١٦٢	١٦٢

مناقشة استجابات أفراد العينة وتحليلها

المجال الأول - من صفات إدارة جامعة الكويت :

يشتمل هذا المجال على عشر فقرات من (١ - ١٠) خصصها الباحث لمعرفة آراء أفراد العينة حول بعض الصفات التي يعتقدون أن إدارة جامعة الكويت تتصف بها ويتضح من الجدول رقم (٢) أن (١, ٥٦٪) من أفراد العينة قد وافق على أن إدارة الجامعة تحترم مشاعر رؤسائها وعارض ذلك (٥, ٣٣٪)، كما عارض (٩, ٤٦٪) من أفراد العينة كون إدارة الجامعة تهتم بتكوين العلاقات الانسانية مع المرؤوسين، في حين وافق (٢, ٤٢٪) من أفراد العينة على ذلك، كما وافق (٢, ٣٨٪) من أفراد العينة على الرأي الذي يعتقد بأن إدارة جامعة الكويت تتجنب الانغماس مع المرؤوسين في علاقات إنسانية لتحافظ على استقلالها في اتخاذ القرار بينما عارض هذا الرأي (٣١٪) من أفراد العينة، كما وافق (٨, ٣٦٪) من أفراد العينة على أن إدارة الجامعة تتجنب الانغماس مع رؤسائها في علاقات إنسانية حتى لا تشيع الليونة في أداء العمل، وعارضه (٧, ٣٣٪) من أفراد العينة، منهم، أما كون إدارة الجامعة قادرة على فهم القوى المؤثرة في الجامعة، فقد وافق عليه (١, ٥٥٪) من أفراد العينة وعارضه (٨, ٣٢٪) منهم وأجاب (٢, ٣٤٪) من أفراد العينة فإنه لا يدري عما إذا كانت إدارة الجامعة تستطيع التأثير على القوى المؤثرة في الجامعة في حين وافق على ذلك (٥, ٣٢٪) منهم، ووافق (٦, ٨٨٪) من أفراد العينة على أن إدارة الجامعة تشجع البحث العلمي، وعارضه (٦, ٩٪) منهم، ورأى (٨, ٥٧٪) من أفراد العينة أن إدارة الجامعة تستطيع ابتكار الوسائل التي تساعد على الارتقاء بالمستوى الأكاديمي وعارضه (٣٢٪) من أفراد العينة، وعارض (٩, ٥٧٪) من أفراد العينة كون إدارة الجامعة موضوعية لا تحيز إلى جماعات معينة أو أفراد في حين وافق على ذلك (١, ٣٨٪) منهم، وعارض (١, ٤٣٪) من أفراد العينة الرأي الذي يعتقد أن إدارة الجامعة تتبع سياسة لا تشجع على ظهور الصراعات بين أعضاء هيئة التدريس في حين وافق على هذا الرأي (٤, ٣٩٪) منهم.

ويتبين من خلال دراسة هذه الآراء التي أيدتها العينة الممثلة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت، أن إدارة جامعة الكويت من وجهة نظر غالبية أفراد العينة تتصف بأنها تشجع البحث العلمي، ومن الدلائل التي تؤكد اتصاف إدارة جامعة الكويت بهذه الصفة، إصرار هذه الإدارة على ألا يتولى المناصب القيادية في الجامعة إلا من استطاع الحصول على لقب أستاذ أو أستاذ مساعد، ويغض النظر عما إذا كان هذا القرار لصالح المجتمع الكويتي أم لا، فقد يختلف في تفسيره، ألا أن هذا القرار قد يكون من أهم العوامل التي دفعت الكثير من أعضاء هيئة التدريس الكويتيين إلى الاجتهاد في كتابة البحوث للحصول على لقب أكاديمي أعلى، ومن دلائل تشجيع الادارة للبحث العلمي رفع ميزانية الأبحاث وتوفير الامكانيات للباحثين، وقد جاء في التقرير السنوي للجامعة أن برنامج البحث العلمي في الجامعة يدار بشكل مرض ويتطور بصورة جيدة،

وكدليل على تطور مسار البحث العلمي في الجامعة بين مساعد مدير الجامعة لشئون الأبحاث أن هناك (٣٣٤) مشروعاً مدعوماً من قبل الجامعة في العام الجامعي (١٩٨٧/٨٦) ^(١).

ولا شك أن تشجيع البحث العلمي من الصفات المهمة التي يجب أن تتحلى بها أية إدارة جامعية، فهو يؤلف إحدى الوظائف الأساسية في حياة الجامعة، فالجامعات وبخاصة في هذا العصر عصر الثورة العلمية والتكنولوجية مطلوب منها أن تكون مراكز للبحوث إلى جانب إهتمامها بوظيفتها الرئيسية وهي التدريس، فكما يجب على الجامعة إعداد المجتمع بالفنيين والمتخصصين للعمل في مؤسسات مختلفة عن طريق التدريس، يجب عليها أن تساهم في تطوير المجتمع وحل مشكلاته واثرائه بالفكر والثقافة عن طريق البحث العلمي، ويؤكد هذا الاتجاه ما جاء في توصيات «ندوة سياسة تطوير التعليم العالي في الوطن العربي» التي طالبت باعطاء الأولويات في الجامعات التي اكتملت شروطها - إلى البحث العلمي، والعناية بتخطيطه وبرمجته، وإنشاء المؤسسات الكفيلة لتوفير مساراته من الموارد المادية والبشرية وترسيخ آفاقه ومجالاته، ^(٢) وبحث الدكتور انطوان رحمة الجامعات العربية «على أن تعطي البحث العلمي أولوية تعادل أولوية التدريس أو تتقدم عليها» ^(٣) ومن صفات إدارة جامعة الكويت من وجهة نظر أفراد العينة أنها تحترم مشاعر رؤوسها وأنها تعمل على ابتكار الوسائل التي تساعد على الارتقاء بالمستوى الأكاديمي، وإذا كان من الصعوبة الحكم على قدرتها على تحقيق عملية الارتقاء بالمستوى الأكاديمي، إلا أن تشجيعها للبحث العلمي واهتمامها بتشكيل اللجان المختلفة لتحقيق عملية التطوير، يؤكد أن هذه الإدارة تفكر بالوسائل التي تساعد على الارتقاء بالمستوى الأكاديمي، وتسعى لتحقيق التطوير، ومن المؤكد أن صفة التطوير والارتقاء بالمستوى الأكاديمي من الصفات المهمة التي يجب أن تتمسك بها كل إدارة جامعية، لأن أية إدارة لا تسعى إلى تطوير برامجها وأنظمتها فإنها ستدفع الجامعة إلى الجمود والتخلف.

ومن صفات إدارة الجامعة كما ترى غالبية أفراد العينة قدرتها على فهم القوى المؤثرة في الجامعة، فهذه صفة مهمة، ومن الضروري أن تفهم إدارة الجامعة تلك القوى، وتحاول التعاون معها لكي لا تقف تلك القوى في وجه التقدم والتطور الذي ترغب هذه الإدارة في إحداثه.

وفي هذا الصدد يقول الدكتور هاني عبدالرحمن «أن رئاسة الجامعة الحديثة تنطلق من التفهم الكامل لمختلف القوى التي تؤثر على سير الأمور في النظام الجامعي والرئيس الكفء هو الذي يبحث عن هذه القوى المختلفة ويسعى للتفاعل معها دون انتظار حدوثها» ^(٤).

(١) - جامعة الكويت: الدليل السنوي ١٩٨٧/٨٦ (الكويت، جامعة الكويت ص ١٨ وص ١٣٥).

(٢) - المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم: ندوة سياسة تطوير التعليم العالي (دمشق المركز العربي لبحوث التعليم العالي ١٩٨٥) ص ٢٢.

(٣) - انطوان رحمة: سياسة تطوير التعليم العالي في الوطن العربي. مجالاتها وأولوياتها: «ندوة سياسة تطوير التعليم العالي في الوطن العربي» (دمشق المركز العربي لبحوث التعليم العالي ١٩٨٥) ص ٣٩.

(٤) - هاني عبدالرحمن صالح: الإدارة التربوية بحوث ودراسات (مرجع سابق) ص ١٣٨.

أما بالنسبة لرأي الأغلبية بأن إدارة الجامعة لا تستطيع التأثير على القوى المؤثرة في الجامعة بالرغم من معرفتها لها ، فإن فهم هذه الإدارة لتلك القوى قد يمكنها من القدرة على التفاهم معها والتأثير عليها في كثير من الأحيان .

ويرى غالبية أفراد العينة أن إدارة الجامعة تتجنب تكوين العلاقات الانسانية مع الرؤوسين أما لأنها تريد أن تحافظ على استقلالها في اتخاذ القرار أو لأنها لا تريد أن تشيع الليونة في أداء العمل . إن عدم اهتمام الادارة بتكوين العلاقات الانسانية قد يكون من الصفات السلبية ، وبخاصة إذا نظرنا إليها من وجهة نظر من يؤيد أهمية تكوين العلاقات الانسانية في المجال الإداري وهم الكثير من المربين والمفكرين ، فلقد ركزت بحوث كثيرة على إبراز أهمية العلاقات الانسانية وتوضيح حدودها وفلسفتها ، ومن ذلك ما يشير إليه الدكتور عبد الجبار قنديل بقوله « أن فلسفة العلاقات الانسانية تتمثل في تكوين الفرد في توحيد كيانه الانساني في محيط العمل ، مما سينعكس بالتالي على النتائج المرتبطة بالعمل ، وعلى علاقة الفرد بالأوساط الأخرى ، وأن العلاقات الانسانية تسعى الى ايجاد التوازن الأمثل بين رغبات الفرد ورغبات الآخرين ومصلحة المنظمة الادارية ، فالعلاقات الانسانية هي ذلك الميدان من الإدارة الذي يهدف إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم إلى العمل ويزيد من انتاجهم وتعاونهم مع حصولهم على اشباع حاجاتهم الطبيعية والمعيشية والاجتماعية ^(١) .

وبالرغم من كثرة الكتابات التي أبرزت أهمية العلاقات الانسانية في مجال الإدارة إلا أننا قد نجد من ينتقد العلاقات الانسانية في شخصية الرئيس ، ومن ذلك ما يشير إليه الدكتور محمد منير مرسي عن فيدر الذي توصل في بعض دراساته إلى « أن القيادات التي تجعل بينها وبين رؤوسها مسافة تتميز وحدات عملهم بأنها أكثر نجاحاً من القيادات التي تكون على صلة أقرب برؤوسها ، فعدم الانغماس الاجتماعي للرئيس مع الرؤوسين يساعده على الاحتفاظ بالاستقلال الانفعالي ، وأن يحتفظ باتزانه وثباته في تصريف الأمور ^(٢) .

إلا أن أكثر الباحثين يعتقدون أن العلاقات الانسانية في مجال الإدارة وبخاصة في المجال التربوي والجامعة بوجه أخص جانب مهم يجب الحرص عليه ، وذلك لأن العلاقات الانسانية وما يصاحبها من احترام لذات الأفراد العاملين وتشجيعهم وامتداد عملهم بدقة ، والاستجابة لمشاعرهم وأحاسيسهم وأشعارهم بالطمأنينة والتقدير من جانب رؤسائهم فإن هذا كله سيرفع من الروح المعنوية للعاملين ويدفعهم إلى الاخلاص بالعمل والتعاون المستمر ، وهذه أمور تحتاجها مؤسسات العمل ، لذا يجب أن يكون من صفات الإدارة القدرة على تكوين العلاقات الانسانية والاهتمام بها .

(١) - عبد الجبار قنديل : تقويم العلاقات الانسانية في الجامعات العراقية ندوة «تحديث الإدارة الجامعية» (الأردن) اربد ، جامعة اليرموك . ١٨ - ٢٠ آذار ١٩٨٩ ص ١٧ .

(٢) - محمد منير مرسي : الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها : مرجع سابق ص ٧١ .

كما اتضح لنا من تحليل نتائج فقرات هذا المجال، أن غالبية أفراد العينة لم توافق على أن إدارة الجامعة تتصف بكونها موضوعية لا تتحيز إلى جماعات معينة أو أفراد كما لم توافق على كون هذه الإدارة تتبع سياسة لا تشجع على ظهور الصراعات بين أعضاء هيئة التدريس.

ولا شك أن اتصاف إدارة الجامعة بهاتين الصفتين من الأمور الضرورية، فمن الضروري أن يشعر كل من يعمل في الجامعة أن إدارتها لا تحابي أفراداً أو جماعات معينة، لأن شعورهم بذلك سيؤدي إلى إشعال الفتنة والصراع بينهم، ولقد حذر كثير من الباحثين من ذلك، وفي هذا الصدد يقول الدكتور متى عقراوي «من الأخطار التي تهدد وحدة الجامعة سقم الأساليب والأنظمة المتبعة في إدارتها، فإذا أريد للجامعة أن تصون حرمتها في التعيين والترقية وأن تحافظ على سلطتها في إدارة شئونها وأموالها وفقاً لتقديرها ودون تدخل ينبغي لها أن تحسن تنظيم ذاتها وأن تتخذ الطرائق السليمة الموضوعية لمعالجة أمور الأساتذة والطلبة وانفاق الأموال»^(١).

ومن المؤكد أن من الأمور الخطيرة التي تهدد الجامعة وتعزل مسيرتها هو أن يتورط أعضاء هيئة التدريس في الصراعات والنزاعات السياسية والحزبية، ومن ثم يملأون الحرم الجامعي بخلافاتهم ونزاعاتهم وينشغلون عن تحقيق الأهداف الرئيسية، لذا يجب أن تتصف إدارة الجامعة بالموضوعية والقدرة على اتباع الأساليب الإدارية السليمة التي تبعد الجامعة عن الصراعات والنزاعات والفتن. ويستدل من حسابات كانه لم تظهر فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد العينة بسبب اختلاف تخصصاتهم، مما يدل على أن درجات موافقتهم تكاد تكون متقاربة بالنسبة لفقرات هذا المجال.

أما بالنسبة لاختلاف لقبهم الأكاديمي فقد ظهرت بينهم فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ٠٥، في الفقرة العاشرة، التي ترى أن من صفات إدارة جامعة الكويت أنها تتبع سياسة لا تشجع على ظهور الصراعات بين أعضاء هيئة التدريس، حيث وافق غالبية الأساتذة على هذا الرأي، في حين يميل الأساتذة المساعدون والمدرسون إلى معارضته، وقد يرجع ذلك إلى أنه من الممكن أن تكون غالبية فئة المدرسين والأساتذة المساعدين من الكويتيين ومن ثم قد يكونون أكثر معرفة بالصراع الذي يدور في الجامعة وأسبابه، ومدى قدرة السياسة التي تتبعها الإدارة على تخفيف هذا الصراع.

المجال الثاني: إدارة الجامعة واتخاذ القرار:

نظراً لأهمية عملية اتخاذ القرار فهي حجر الزاوية في العمل الإداري بل أن العملية الإدارية ينظر إليها اليوم على أساس سلسلة من القرارات الإدارية التي توجه المنشأة أو الجهاز الإداري نحو

(١) - متى عقراوي: التعليم الجامعي في الشرق الأوسط: «الجامعة وإنسان الغد ترجمة أنيس فريحة وصدقي صروف (بيروت) الجامعة الأمريكية ١٩٦٨» ص ١٤٥.

الأهداف المحددة مسبقاً،^(١) من أجل ذلك خصص الباحث فقرات هذا المجال (١١ - ١٩) لمعرفة آراء أفراد العينة عن أسلوب إدارة الجامعة في عملية اتخاذ القرار ويتضح من استجابات أفراد العينة إلى فقرات هذا المجال كما هو موضح في الجدول رقم (٣) أن (١، ٤٩٪) من أفراد العينة يعارض الرأي الذي يعتقد أن قرارات إدارة الجامعة تتميز بوضوح الأهداف، بينما يوافق (٢، ٤٤٪) منهم على ذلك، ويوافق (١، ٤٦٪) من أفراد العينة على أن قرارات إدارة الجامعة تتخذ بعد دراسة علمية، وعارضة (٣٧٪) من أفراد العينة ويوافق (٦١٪) من أفراد العينة على أن الإدارة شجاعة في اتخاذ القرار، وعارضة (٦، ٢٥٪) من أفراد العينة، أما كون الإدارة لا تتراجع عن قراراتها فقد وافق عليه (٢، ٤٨٪) من أفراد العينة وعارضة (٩، ٣١٪) منهم، ووافق (٥، ٤٥٪) من أفراد العينة على أن قرارات الإدارة لا تهدف إلى الاضرار بفئة معينة بالجامعة، وعارضة (٧، ٣١٪) ووافق (٢، ٤٥٪) من أفراد العينة على أن قرارات إدارة الجامعة لا تهدف إلى خدمة فئة معينة بالجامعة، وعارضه (٢، ٣٩٪) من أفراد العينة، وعارض (٦، ٤٤٪) من أفراد العينة الرأي الذي يعتقد أن إدارة الجامعة توفر الجولن يهتمهم أمر القرار للمشاركة في صنعته، بينما وافق عليه (٥، ٣٨٪) منهم، أما الرأي الذي يعتقد أن إدارة الجامعة تستمع لآراء من يهتمهم أمر القرار للاستئناس بها فقط وافق عليه (١، ٦١٪) من أفراد العينة، وعارضه (٥، ٢٧٪) منهم، كما وافق (٦، ٦٠٪) من أفراد العينة على أن إدارة الجامعة تتخذ قراراتها دون مشاركة من يهتمهم أمر القرار، وعارضه (١، ٢٩٪).

وباستقراء نتائج إستجابات أفراد العينة على فقرات هذا المجال وتحليلها يتبين لنا أن عملية إتخاذ القرار لدى إدارة جامعة الكويت - من وجهة نظر غالبية أفراد العينة، تنصف بأنها تتخذ قراراتها بعد دراسة علمية، وأنها شجاعة في إتخاذ القرار ولا تتراجع عن قراراتها المدروسة، ولا تهدف قراراتها إلى الاضرار بفئة معينة أو إلى خدمة فئة معينة.

فلا شك أن هذه جوانب إيجابية في عملية اتخاذ القرار، فمن الضروري أن تكون قرارات الإداري موضوعية وغير منحازة، وأن يتبع الإداري الخطوات العلمية في إتخاذ القرار، وأن يبتعد عن الارتجال.

وقد يتطلب نجاح ذلك أن يكون لهذا الإداري مجموعة من المساعدين على مستوى عال من الكفاءة، يمدونه بالمعلومات القيمة والحقائق المهمة عن الموضوع الذي يريد أن يتخذ قراراً بشأنه، فإذا تأكد له بعد الدراسة أن هذا القرار يخدم مصالح المؤسسة عندئذ يجب أن يكون شجاعاً في اتخاذ القرار ولا يتراجع أمام الضغوط عن قراراتها المدروسة.

ولا شك أن الشجاعة في اتخاذ القرار وعدم التراجع عن القرارات المدروسة، من الصفات المهمة التي يجب أن تتحلى بها كل إدارة للجامعة، فمن الخطورة أن يكون القيادي في الجامعة ضعيف

(١) - تحسين أحمد الطراونة: مجالات تطوير الإدارة الجامعية ندوة «تحديث الإدارة الجامعية» (الأردن، اربد، جامعة اليرموك، آذار ١٨ - ٢٠/١٩٨٩) ص ٢١.

الشخصية يتخذ قرارا اليوم ثم يتراجع عنه بعد فترة، أو يخضع أو يركع أمام الضغوط المختلفة. فإن هذا من شأنه أن يلحق أضرارا بالغة بالمؤسسة.

كما ترى غالبية أفراد العينة أن إدارة الجامعة لا تتميز بوضوح الأهداف، وأنها لا تشارك من يهمهم أمر القرار في صناعته، فهي أما أن تستمع لآراء من يهمهم أمر القرار للاستئناس بها فقط، أو أنها تتخذ قراراتها دون مشاركة من يهمهم أمر القرار.

فلا شك أن هذه جوانب سلبية في عملية اتخاذ القرار، وبخاصة إذا نظرنا إليها من منظور من يعتقد بأهمية اشراك الجماعة في اتخاذ القرار، وفي هذا الصدد يشير الدكتور محمد منير مرسى إلى إيجابيات اشراك الجماعة في عملية اتخاذ القرار بقوله «أنه كلما ازدادت الآراء كان القرار أقرب إلى الصواب، وكلما اشتركت الجماعة في صناعة القرار كانت أقدر على فهم مغزاه وهدفه، وكانت أكثر تأييداً وتحمساً لتنفيذه»^(١).

ويؤكد هذا الاتجاه الدكتور أحمد محمد عبدالله بقوله «أن هناك أهدافاً اقتصادية واجتماعية وسياسية لمشاركة العاملين في صناعة القرار، وأن هناك دواعي أخلاقية تحتم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، وأولها أن البشر متساوون وأحرار ولكل منهم حقوق وكرامة وضمير يجب احترامه، وأن لكل منهم حقوقه الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وهذا كله يدعو إلى ضرورة توافر هذه الحقوق داخل أسوار العمل، ويعد مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات أحد هذه الضمانات لهذه الحقوق»^(٢).

وإذا كان تطبيق مبدأ مشاركة العاملين في اتخاذ القرار يحقق العديد من الأهداف المهمة لمؤسسات العمل، فإن الجامعة يجب أن تكون سباقة في تطبيق مثل هذا المبدأ، وحرصة عليه، لأنها تضم داخل حرمها مجموعة من المثقفين وأصحاب الكفاءات العالية الذين سيكونون أكثر قدرة على تحقيق الإيجابيات المترتبة على تطبيق هذا المبدأ وتجنب العديد من سلبياته. لذا يعتقد الباحث أن هذا الموضوع بحاجة إلى مزيد من الدراسة التوضيحية.

ولعل رأي غالبية أفراد العينة في وصف عملية اتخاذ القرار لدى إدارة الجامعة واعتقادهم أن هذه الإدارة تتخذ قراراتها بعد دراسة علمية، وأنها شجاعة في اتخاذ القرار، ولا تتراجع عن قراراتها المدروسة، وأن قراراتها لا تتميز بوضوح الأهداف، وأنها لا توفر الجوئلن يهمهم أمر القرار للمشاركة في صناعته. فهي أما أن تستمع لآرائهم لمجرد الاستئناس بها، أو أنها تتخذ قراراتها دون مشاركة من يهمهم أمر القرار، فإن هذا يتناسب إلى حد كبير مع رأي الأغلبية حول الصفات التي يرون أن هذه الإدارة تتصف بها، حيث رأوا أن من صفات هذه الإدارة أنها تشجع البحث العلمي، وتستطيع ابتكار الوسائل التي تساعد على الارتقاء بالمستوى الأكاديمي، وأنها قادرة على فهم القوى المؤثرة في الجامعة، وأنها لا تهتم بالانغماس في علاقات انسانية مع الرؤوسين، أما لأنها تريد أن تحافظ على استقلالها في اتخاذ القرار، أو لأنها لا تريد أن تشيع الليونة في أداء العمل.

(١) - محمد منير مرسى: الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها. مرجع سابق ص ٥١.

(٢) - أحمد محمد عبدالله: إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية. (القاهرة دار الكتب ١٩٨٤) ص ٣٤٣، ٣٤٤.

ويتبين من حسابات كا^٢ أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين فئات العينة وهذه الفروق هي :

أولاً: فروق بين أعضاء هيئة التدريس في الكليات النظرية والكليات العلمية حيث اختلفوا في الآتي :

- ١ - «أن إدارة الجامعة تتميز قراراتها بوضوح الأهداف»، فقد ظهرت بينهم فروق عند مستوى ٠,٥ , حيث يميل غالبية أفراد الكليات العلمية إلى معارضة هذا الرأي بصورة أوضح من الكليات النظرية، فهل يرجع ذلك إلى أن طبيعة القرار في الكليات العلمية يحتاج إلى وضوح أكبر؟
- ٢ - «أن إدارة الجامعة شجاعة في إتخاذ القرار» ظهرت فروق بينهم عند مستوى ٠,٠٢ , حيث يميل أفراد الكليات النظرية إلى تأييد هذا الرأي بصورة أوضح من قرنائهم في الكليات العلمية، فهل يرجع ذلك إلى أن طبيعة القرار في الكليات العلمية يحتاج إلى شجاعة أكبر؟
- ٣ - «أن إدارة الجامعة توفر الجوئل بهمهم أمر القرار للمشاركة في صنعته» برزت بينهم فروق عند مستوى ٠,٠١ , حيث يميل أفراد الكليات العلمية إلى معارضة هذا الرأي بصورة أقوى من زملائهم بالكليات النظرية .

ويتبين لنا من هذه الفروق التي برزت بين الكليات النظرية والعلمية، أن أعضاء هيئة التدريس بالكليات النظرية أكثر رضئ من زملائهم في الكليات العلمية عن عملية اتخاذ القرار في جامعة الكويت، لذا يعتقد الباحث أن هذا الموضوع بحاجة إلى دراسة أوسع للتعرف على مظاهره بصورة أوضح، وتفسير أسبابه تفسيراً علمياً، وتقديم الحلول لمعالجة مشكلاته إن وجدت .

ثانياً: فروق بين أعضاء هيئة التدريس بسبب اختلاف لقبهم الأكاديمي، حيث اختلفوا في الفقرة التالية :

أن إدارة جامعة الكويت لا تهدف قراراتها إلى خدمة فئة معينة بالجامعة، فقد ظهرت بينهم فروق ذات دلالة عند مستوى ٠,٥ , حيث نجد أن فئة الأساتذة أميل إلى تأييد هذا الرأي من فئة الأساتذة المساعدين والمدرسين، وقد يرجع ذلك إلى خبرة الأساتذة الطويلة في الجامعة فقد تكون هذه الخبرة جعلتهم يتبنون هذا الرأي، أو قد يرجع إلى أن قرارات الإدارة في الغالب تكون لصالح الأساتذة، وبخاصة إذا عرفنا أن معظم عمداء الكليات يختارون من فئة الأساتذة . . وأن غالبية اللجان المهمة التي تشكل على مستوى الجامعة أو على مستوى الكليات، فإن غالبية أعضاء هذه اللجان يتم اختيارهم من الأساتذة، فلعل هذا يجعل فئة الأساتذة أكثر رضئ عن قرارات إدارة الجامعة من الفئات الأخرى .

المجال الثالث: إدارة الجامعة ولائحة الترقيات :

اشتمل هذا المجال على ثمانية فقرات (٢٠ - ٢٧) خصصها الباحث لمعرفة مدى رضئ أفراد العينة عن لائحة الترقيات التي طبقتها إدارة الجامعة حديثاً، ويتبين من الجدول رقم (٤) أن

(٥, ٦٢٪) من أفراد العينة غير راضية عن هذه اللائحة لاعتقادهم أن غالبية أعضاء هيئة التدريس لم يوافقوا عليها، وعارض ذلك (٤, ١٩٪) كما رأى (٤, ٧٠٪) من أفراد العينة أنهم غير راضين عن هذه اللائحة لمطابقتها لإنتاج علمي يزيد على الانتاج المطلوب في كثير من الجامعات، وعارض ذلك (٢, ٢٧٪)، ووافق (٩, ٤٦٪) من أفراد العينة. على أن مطالبة اللائحة بالنشر في مجلات عالمية أجنبية يسمى للثقافة العربية وعارض ذلك (٩, ٤٤٪)، ورأى (٢, ٦٥٪) من أفراد العينة أنهم غير راضين عن هذه اللائحة لأنها تمثل وجهة نظر إدارة تفترض أن العاملين بحاجة إلى أسلوب متشدد، وعارض ذلك (٢, ٢٤٪)، ورأى (٩, ٥٣٪) من أفراد العينة أن هذه اللائحة سترفع كفاءة أستاذ الجامعة، وعارضه (٦, ٤١٪)، كما وافق (٧, ٤٩٪) من أفراد العينة على أن هذه اللائحة ستحسن أداء أستاذ الجامعة، وعارضه (٤, ٤٤٪)، أما بالنسبة لكون اللائحة ستبرز أستاذ الجامعة الجاد فقد انقسم أفراد العينة إلى فئتين متساويتين بين مؤيد ومعارض لهذا الرأي، بينما وافق (٣, ٥٤٪) من أفراد العينة على أن هذه اللائحة ستربط أستاذ الجامعة بالثقافات الأجنبية، في حين عارض هذا الرأي (٩, ٣٥٪) منهم.

وباستقراء استجابات أفراد العينة على فقرات هذا المجال وتحليلها تبين لنا أن غالبية أفراد العينة غير راضية عن لائحة الترقيات، وفي نفس الوقت تعتقد الغالبية أن هذه اللائحة لها بعض الإيجابيات، وهذا يعني أن غالبية أفراد العينة تعتقد أن سياسة الترقيات في جامعة الكويت لها إيجابياتها وسلبياتها، لذا يعتقد الباحث أن هذه القضية بحاجة إلى مزيد من الدراسة للوصول إلى فلسفة للترقيات تحقق الكثير من الإيجابيات وتجنب الكثير من السلبيات.

ويرى الباحث أنه من الأفضل أن يشير إلى بعض آراء أ.د. مدير الجامعة حول هذا الموضوع، ليتضح لنا بعض أبعاد سياسة الترقيات في الجامعة، يقول أ.د. مدير الجامعة «أن موضوع الترقيات سيثير جدلاً وإن من يتحمل مسؤولية الترقيات سيواجه دائماً مهمة صعبة، فيجب فهم سياسة الترقيات للإيمان بها، ويطلب مدير الجامعة الكليات بأن تقوم بدورها لتتحمل هذه المسؤولية فتواجه المهمة الصعبة في رفض من يطلبون الترقية دون وجه حق»^(١).

وفي تقرير ١٩٨٧/٨٦ يبدي مدير الجامعة أسفه لأنه لم يجد في البحوث التي قدمتها الكليات الإنسانية للترقية بحثاً واحداً منشوراً في دورية عالمية، ويؤكد في نفس هذا التقرير على أن الترقية ليست حقاً وإنما امتياز، وسوف تمنح على أساس الانجازات العالية في التدريس والبحث والخدمات المقدمة للجامعة، فالترقية ليست مجرد مكافأة للعمل الجاد، وإنما اعتراف بالانجازات ذات المستوى الرفيع^(٢).

إن هذه الآراء تعكس فلسفة إدارة الجامعة إزاء هذه القضية، فهي تعتقد أن الكليات لم تفهم فلسفة الترقيات لتؤمن بها، وأنها تعتقد أن الكليات تجامل أعضاء هيئة التدريس فتوصي بترقية من

(١) - جامعة الكويت: التقرير السنوي ١٩٨٦/٨٥ ص ٢٣.

(٢) - جامعة الكويت: التقرير السنوي ١٩٨٧/٨٦ ص ١٥.

لا يستحق الترقية، وأن لجنة الجامعة التي يشكلها مدير الجامعة وحدها التي تتحمل مسؤولية رفض مثل هذه الترقيات، فالإدارة تريد أن تشدد في منح الترقية، لأنها تريد أن تتخذ من الترقيات وسيلة لتطوير كفاءة عضوية هيئة التدريس والجامعة.

ولعل ما رآه غالبية أفراد العينة من رأي حول فلسفة الترقيات في جامعة الكويت يتناسب إلى حد كبير مع ما رآه من صفات لإدارة الجامعة، ويتناسب أيضاً مع رأيهم في أسلوب هذه الإدارة في عملية اتخاذ القرارات.

ويستدل من حسابات كلاً أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة، وهذه الفروق

هي :

أولاً : فروق بين الكليات النظرية والعلمية، فقد اختلفوا في الفقرات التالية :

١ - «إنني غير راضٍ عن لائحة الترقيات لأن مطالبتها بالنشر في مجلات علمية تسيء للثقافة العربية»، فقد ظهرت بينهم فروق عند مستوى ٠١ ، حيث يميل غالبية أفراد الكليات النظرية إلى تأييد هذا الرأي في حين يميل غالبية أفراد الكليات العلمية إلى معارضته، وقد يرجع ذلك إلى أن المجال العالمي الأجنبي لنشر البحوث العلمية أكثر انتشاراً وشيوعاً لذا تتقبل الكليات العلمية هذه الظاهرة، بعكس الكليات النظرية التي تستنكرها.

٢ - «إنني غير راضٍ عن لائحة الترقيات لأنها تمثل وجهة نظر إدارة تفترض أن العاملين بحاجة إلى أسلوب متشدد، فقد ظهرت بينهم فروق ذات دلالة عند مستوى ٠٥ ، فبالرغم أن غالبية أفراد الكليات النظرية والعلمية توافق على هذا الرأي، إلا أن الكليات النظرية تميل إلى تأييده بشكل أوضح من الكليات العلمية، وقد يرجع ذلك إلى أن موضوع الإدارة وأساليبها هو أحد المجالات التي تدرس في معظم الكليات النظرية. كالتجارة والتربية والحقوق والشرعية وبعض أقسام كلية الآداب، لذا فمن الممكن أن يكون أفراد الكليات النظرية أكثر تفهماً لأساليب الإدارة من أفراد الكليات العلمية.

ثانياً : فروق بين فئات العينة بسبب اختلاف لقبهم الأكاديمي حيث اختلفوا في الفقرات التالية :

١ - «إنني غير راضٍ عن لائحة الترقيات لمطالبتها بانتاج علمي يزيد على الانتاج المطلوب في كثير من الجامعات»، فقد ظهرت بينهم فروق عند مستوى ٠٢ ، حيث تميل فئة المدرسين والأساتذة المساعدين إلى تأييد هذا الرأي بصورة أوضح من فئة الأساتذة.

٢ - «إنني غير راضٍ عن لائحة الترقيات لأن مطالبتها بالنشر في مجلات علمية أجنبية تسيء للثقافة العربية»، فقد ظهرت بينهم فروق ذات دلالة عند مستوى ٠٢ ، حيث تميل فئة المدرسين إلى الموافقة عليه، في حين تميل فئة الأساتذة إلى معارضته تليها فئة الأساتذة المساعدين.

٣ - «انني راضٍ عن لائحة الترقّيات لأنها ستساعد على رفع كفاءة أستاذ الجامعة» ظهرت بينهم فروق عند مستوى ٠٢ , فبينما تميل غالبية الاساتذة إلى تأييده تنقسم فئة المدرسين والأساتذة المساعدين إلى مجموعتين احدهما مؤيدة لهذا الرأي وأخرى معارضة .

٤ - «إنني راضٍ عن لائحة الترقّيات لأنها تساعد على تحسين أداء أستاذ الجامعة» ظهرت فروق عند مستوى ٠١ , حيث تميل غالبية الأساتذة إلى تأييده، أما فئة الأساتذة المساعدين فتتقسم إلى مجموعتين متساويتين إحداهما مؤيدة، وأخرى معارضة، في حين تعارض فئة المدرسين هذا الرأي .

٥ - «إنني راضٍ عن لائحة الترقّيات لأنها تساعد على إبراز أستاذ الجامعة الجاد»، ظهرت بينهم فروق دالة عند مستوى ٠١ , فبينما تميل فئة الأساتذة إلى الموافقة عليه، تميل فئة الأساتذة المساعدين والمدرسين إلى معارضته وفئة المدرسين أكثر ميلاً للمعارضة .

٦ - «إنني راضٍ عن لائحة الترقّيات لأنها تساعد على ربط أستاذ الجامعة بالثقافات العالمية» . ظهرت بينهم فروق دالة عند مستوى ٠١ , حيث تميل فئة الأساتذة إلى تأييده يليها فئة الأساتذة المساعدين في حين تميل فئة المدرسين إلى معارضته . إن هناك فروقاً شاسعة بين استجابات الأساتذة واستجابات الأساتذة المساعدين والمدرسين من جهة أخرى، حيث نلاحظ أن فئة الأساتذة أكثر الفئات موافقة على هذه اللائحة، وتنظر إليها نظرة ايجابية، معتقدة أن لها العديد من الايجابيات، وتكاد تخلو من السلبيات في حين تبرز فئة المدرسين بصورة معارضة لهذه اللائحة .

وقد يرجع هذا التباين إلى خبرة الأساتذة في الحرم الجامعي ، فمن الممكن أن تكون هذه الخبرة مكنتهم من تبني هذا الاتجاه واعتقادهم بصلاحيته للجامعة، أو قد يرجع ذلك إلى أن فئة الأساتذة أكثر الفئات اتصالاً بالإدارة، فمعظم مساعدي المدير، وعمداء الكليات ورؤساء الاقسام وأعضاء اللجان المهمة على مستوى الكليات أو الجامعة يختارون في الغالب من الأساتذة، أو قد يرجع هذا التباين إلى أن فئة الأساتذة أقل الفئات تضرراً بسبب تطبيق هذه اللائحة .

أما موقف المدرسين المعارض لهذه اللائحة فقد يرجع إلى أنهم أكثر الفئات تضرراً بسبب تطبيق هذه اللائحة، أما فئة الأساتذة المساعدين فتجدها تقف موقفاً وسطاً، وقد يرجع ذلك إلى أنها اجتازت مرحلة، واستطاعت أن تحصل على بعض الامتيازات في الجامعة لا تستطيع فئة المدرسين الحصول عليها .

المجال الرابع : إدارة الجامعة ولائحة تقويم العمداء :

اشتمل هذا المجال على ستة فقرات (٢٨ - ٣٣) خصصها الباحث لمعرفة آراء أفراد العينة حول الآثار المترتبة على تطبيق إدارة جامعة الكويت لللائحة تقويم العمداء، ويتبين من الجدول رقم (٥) أن (٤٢,٧٪) من أفراد العينة رأي أنه لا داعي له لأن سلبياته أكثر من ايجابياته، وعارض هذا

الرأي (٣١,٧٪) أما بالنسبة للرأي الذي يعتقد أن هذه اللائحة ستضعف العمداء أمام إدارة الجامعة فقد انقسم أفراد العينة إلى مجموعتين متساويتين، إحداهما أيدت هذا الرأي وعارضته الأخرى، ووافق (٤٨,٤٪) من أفراد العينة على ضرورة ابقاء هذه اللائحة مع حاجتها إلى بعض الوسائل لتصبح عملاً ناجحاً، وأجاب (٢٧,٧٪) بلا أدري على هذا الرأي، ورأي (٤٩,٤٪) من أفراد العينة أن تقويم العمداء ضروري لمعرفة أداء العمداء، وعارضة (٢٩٪)، ورأي (٤٨,١٪) من أفراد العينة أن هذا التقويم سيؤدي إلى تحسين أداء العمداء، وعارض ذلك (٢٦,٩٪)، وأجاب (٥١,٢٪) من أفراد العينة بأنه لا يدري إذا كانت نتائج تقويم العمداء موضوعية، وعارض ذلك (٢٧,٨٪).

ويعتقد الباحث أن قرار تقويم العمداء من القرارات المهمة التي تحتاج إلى دراسة وافية لمعرفة الآثار المترتبة عليه، ومفاده أن إدارة الجامعة قد رأت أنها لن تعيد عميداً فترة أخرى في العمادة، إلا بعد اجراء تقويم للفترة التي قضاها، فإذا جاءت نتيجة التقويم لصالحه فمن الممكن إعادته، فلا شك أن مثل هذا القرار ستكون له العديد من الآثار الايجابية فقد يدفع العمداء إلى تحسين أدائهم وسلوكهم والاجتهاد بصورة أفضل أو قد تكون له بعض الآثار السلبية، لذا رأى الباحث أن يقيم هذا القرار، لاسيما أنه قد تم في آخر العام الجامعي ١٩٨٨/٨٧م تقويم ثلاثة عمداء، وأعيدوا للعمادة بعد أن رأت إدارة الجامعة أن نتائج التقويم أثبتت صلاحيتهم، لهذا قام الباحث بتوجيه هذه الأسئلة إلى افراد العينة.

ويستدل من الاستجابات التي أبدتها العينة الممثلة لأعضاء هيئة تدريس لكرليات جامعة الكويت، أن أفراد العينة لم يستوعبوا حتى الآن أبعاد هذا الموضوع المهم وأنه لا يزال غير واضح في أذهانهم، حيث نجد أن (٢٥٪) وأكثر من أفراد العينة أجابوا بلا أدري على أكثر فقرات هذا المجال، كما أجاب (٥١,٥٪) منهم بلا أدري على الفقرة التي تشير إلى أن نتائج تقويم العمداء كانت موضوعية، بالرغم من أن إدارة الجامعة أعادت في بداية العام الجامعي ١٩٨٩/٨٨م، بعض العمداء بعد أن رأت نتائج التقويم أثبتت صلاحيتهم في الفترة التي قضاوها

ولعل استجابات أفراد العينة على فقرات هذا المجال بهذه الصورة، تؤكد ما أرتأته غالبية أفراد العينة حول بعض صفات إدارة الجامعة وأسلوبها في اتخاذ القرار، وبخاصة رأيهم بأن قرارات إدارة الجامعة لا تتميز بوضوح الأهداف، وأنها تتخذ قراراتها دون مشاركة من يهمهم أمر القرار، وعدم اهتمامها بتكوين العلاقات الانسانية مع المرءوسين.

فقد كان من المفروض أن يكون هناك وسائل اتصال أقوى بين الادارة وأعضاء هيئة التدريس لتوضيح فلسفة القرارات وأبعادها وأهميتها، كأهداف لائحة الترقيات كما يجب أن تعرض نتائج تقويم العمداء على أعضاء هيئة التدريس بكل وضوح، ويجب أخذ رأيهم باللجان التي تشكل لتقويم العمداء حتى يشعروا بأهمية هذا القرار وجدية إدارة الجامعة ويدركوا أبعاده وفلسفته.

وتدل حسابات كا^٢ على أنه لم تظهر فروق ذات دلالة بين استجابات أفراد العينة بسبب اختلاف لقبهم الأكاديمي، أي أن استجاباتهم من حيث الألقاب تكاد تكون متقاربة بالنسبة لفقرات هذا المجال.

أما بالنسبة لاختلاف تخصصهم، فقد ظهرت بينهم فروق ذات دلالة عند مستوى ٠٥، في الفقرة التي ترى بوجوب الإبقاء على تقويم العمداء، وأنه يحتاج إلى بعض الوسائل ليصبح عملاً ناجحاً، حيث يميل أعضاء هيئة التدريس بالكلية العلمية إلى الموافقة على هذا الرأي بصورة أوضح من زملائهم في الكليات النظرية، ويصعب على الباحث إيجاد أسباب علمية ومنطقية لتفسير هذا التباين.

نتائج الأسئلة المفتوحة:

تضمنت الاستبانة أربعة بنود مفتوحة لاتاحة الفرصة للمستجيبين لابتداء آرائهم ومقترحاتهم حول أقسام الاستبانة وما تكون قد أغفلته تلك البنود ويلاحظ بصفه عامة قلة الاجابات على هذه البنود، وقد يرجع ذلك إلى أن غالبية أفراد العينة رأوا أن بنود الاستبانة كانت كافية وشاملة لأغلب النواحي المتصلة بالموضوع، وأن المجيبين اكتفوا بإبداء آرائهم من خلال البنود المقيدة، اعتقاداً منهم أنها تعبر عن كل ما لديهم من آراء ومقترحات، وقد كانت الاجابات القليلة تمثل آراء شبه فردية وفيما يلي هذه الآراء:

س ٣٤ - من صفات إدارة جامعة الكويت لم تبينها الاستبانة.

أ) تعامل أعضاء هيئة التدريس بفوقية، ضعف التحمس لشعور ومعنويات أعضاء هيئة التدريس.

ب) البيروقراطية المتعاطمة، واعطاء انطباع من التعالي، الأمر الذي يفسد العلاقة بينها وبين القاعدة العربية من أعضاء هيئة التدريس أو القاعدة الادارية أو الطلابية.

ج) العزلة والانعزال عن واقع البيئة الكويتية، ولا نملك رؤية واضحة عن تطوير الكفاءة الكويتية وابرازها.

د) التحيز للتخصصات العلمية، وظهور الشللية والمحابة لمجموعات وتخصصات معينة.

هـ) مستواها الاداري يكاد يهاثل غيره من الجامعات الدولية الكبرى.

و) البعد عن غرس القيم العربية والاسلامية في التعليم الجامعي.

س ٣٥ - بعض الجوانب المتصلة بعملية اتخاذ القرار لدى إدارة جامعة الكويت لم تبينها الاستبانة.

أ) اهمال الناحية الانسانية.

ب) قراراتها متضاربة ومتناقضة في كثير من الأحيان.

ج) شخصية ومزاجية، تتخذ حسب ما يراه الاداري مناسباً.

د) نظام تشكيل اللجان لاختيار العمداء ورؤساء الأقسام نظام يمكنها اختيار من تشاء.

- هـ) تسلسل عملية اتخاذ القرار ونجاحها في الوصول إلى قرارات جيدة.
- س ٣٦ - من إيجابيات أو سلبيات لائحة الترقية لم تبينها الاستبانة :
- أ) هذا النظام المشدد يفرض على عضو هيئة التدريس متابعة الأبحاث الجادة، وهذا سيدعم العملية التعليمية، فهو نظام جيد وإيجابياته تفوق سلبياته.
- ب) التقييم الحالي يتحاشى نظام النقاط السابق.
- ج) أكثر مرونة في اختيار عناصر الانتاج العلمي من اللائحة القديمة.
- د) جعل قرار الترقية النهائي في يد إدارة الجامعة حتى ولو كان العضو مستوفياً جميع شروط الترقية.
- هـ) لا تأخذ في الاعتبار الفروق بين طبيعة الانتاج العلمي بالحقول العلمية والاجتماعية.
- س ٣٧ - من إيجابيات أو سلبيات تقويم العمداء، لم تبينها الاستبانة.
- أ) أعطيت الفرص للتجريب والظعن والتحزب والتفرقة.
- ب) غير موضوعية، ويتم تشكيل اللجان بطريقة تضم عناصر تؤيد المرشح المرغوب فيه.
- ج) عدم معرفة العاملين بالكلية بإيجابيات أو سلبيات العميد، والأسس التي تم بموجبها التجديد للعميد أو تنحيته.
- د) عدم استطلاع آراء أعضاء هيئة التدريس والطلبة في الكليات حول أساليب أداء العميد وتعامله وعلاقاته الانسانية.
- هـ) تقويم العميد لن يكون له أهمية اذا لم تنشر تقارير اللجان المكلفة بعملية التقييم.

ملخص نتائج استجابات أفراد العينة

أولاً: من صفات إدارة جامعة الكويت :

أعتقد أن إدارة جامعة الكويت تتصف بأنها :

- ١) «تحترم مشاعر مرءوسيهيها» وافق عليه ١, ٥٦٪ وعارضه ٥, ٣٣٪.
- ٢) تهتم بتكوين العلاقات الانسانية مع مرءوسيهيها عارضه ٨, ٤١٪. ووافق عليه ٢, ٤١٪.
- ٣) تتجنب الانغماس مع المرءوسين في علاقات انسانية لتحافظ على استقلالها في اتخاذ القرار وافق عليه ٢, ٣٨٪، وعارضه ٥, ٣١٪، وأجاب ١, ٣٠٪ بلا أدري.
- ٤) تتجنب الانغماس مع المرءوسين في علاقات انسانية حتى لانشيع الليونة في أداء العمل وافق عليه ٨, ٣٦٪، وعارضة ٧, ٣٣٪، وأجاب ٥, ٢٩٪ بلا أدري.
- ٥) «قادرة على فهم القوى المؤثرة في الجامعة» وافق عليه ١, ٥٥٪، وعارضه ٨, ٢٢٪، وأجاب ١, ٢٢٪ بلا أدري.
- ٦) «تستطع التأثير على القوى المؤثرة في الجامعة» أجاب ٤, ٣٤٪ بلا أدري، وعارضه ١, ٣٣٪ ووافق عليه ٥, ٣٢٪.

- ٧) تشجيع البحث العلمي «وافق عليه ٨٨,٦ ٪. وعارضه ٩,٦ ٪».
- ٨) «تستطيع ابتكار الوسائل التي تساعد على الارتقاء بالمستوى الأكاديمي» وافق عليه ٥٧,٨ ٪ وعارضه ٣٢ ٪.
- ٩) «موضوعية، لانتحيز إلى أفراد أو جماعات معينة» عارضه ٥٧,٩ ٪، ووافق عليه ٢٨ ٪.
- ١٠) «تتبع سياسة لاتشجع على ظهور الصراعات بين أعضاء هيئة التدريس عارضه ٤٣,١ ٪، ووافق عليه ٣٩,٤ ٪.

ثانياً: إدارة الجامعة واتخاذ القرار:

- أعتقد أن إدارة جامعة الكويت:
- ١١) «تميز قراراتها بوضوح الأهداف» عارضه ٤٩,١ ٪ ووافق عليه ٤٤,٢ ٪.
- ١٢) «تتخذ قراراتها بعد دراسة علمية» وافق عليه ٤٦,١ ٪، وعارضه ٣٧ ٪.
- ١٣) «شجاعة في اتخاذ القرار» وافق عليه ٦١ ٪، وعارضه ٢٥,٦ ٪.
- ١٤) «لاتراجع عن قراراتها المدروسة» وافق عليه ٤٨,٢ ٪، وعارضه ٣١,٩ ٪.
- ١٥) «لاتهدف قراراتها الى الاضرار بفتة معينة في الجامعة» وافق عليه ٥٤,٥ ٪، وعارضه ٣١,٧ ٪.
- ١٦) «لاتهدف قراراتها الى خدمة فئة معينة بالجامعة» وافق عليه ٤٥,٢ ٪، وعارضه ٣٩,٢ ٪.
- ١٧) «توفر الجو لمن يهمهم أمر القرار للمشاركة في صنعته» عارضه ٤٤,٦ ٪، ووافق عليه ٣٨,٥ ٪.
- ١٨) «تستمع لآراء من يهمهم أمر القرار للاستئناس بها فقط» وافق على ذلك ٦١,١ ٪، وعارضه ٢٧,٥ ٪.
- ١٩) «تتخذ قراراتها دون مشاركة من يهمهم أمر القرار»، وافق على ذلك ٦٠,٦ ٪، وعارضه ٢٩,١ ٪.

ثالثاً: إدارة الجامعة ولائحة الترقيات:

- إنني غير راض عن لائحة الترقيات وذلك:
- ٢٠) «لأنني أعتقد أن غالبية أعضاء هيئة التدريس لم يوافقوا عليها» وافق عليه ٦٢,٥ ٪، وعارضه ١٩,٤ ٪.
- ٢١) «لأنها تطالب عضو هيئة التدريس بانتاج علمي يزيد على الانتاج المطلوب في كثير من الجامعات» وافق على ذلك ٧٠,٤ ٪، وعارضه ٢٧,٢ ٪.
- ٢٢) «لأن مطالبتها بالنشر في مجلات عالمية أجنبية يسىء للثقافة العربية» وافق عليه ٤٦,٩ ٪، وعارضه ٤٤,٤ ٪.

٢٣) «لأنها تمثل وجهة نظر إدارة تفترض أن العاملين بحاجة إلى أسلوب متشدد، وافق عليه ٢، ٦٥٪، وعارضه ٢، ٢٤٪.

إنني راض عن لائحة الترقيات وذلك لأنها ستكون وسيلة تساعد على :

٢٤) «رفع كفاية أستاذ الجامعة» وافق على ذلك ٩، ٥٣٪، وعارضه ٦، ٤١٪.

٢٥) «تحسين أداء أستاذ الجامعة» عارضه ٧، ٤٩٪، ووافق عليه ٤، ٤٤٪.

٢٦) «إبراز أستاذ الجامعة الجاد» وافق على ذلك ٨، ٤١٪ وعارضه ٨، ٤١٪.

٢٧) «ربط أستاذ الجامعة بالثقافات الأجنبية» وافق على ذلك ٣، ٥٤٪، وعارضه ٩، ٣٥٪.

رابعاً: إدارة الجامعة وتقويم العمداء.

أعتقد أن تقويم العمداء الذي تطبقه إدارة الجامعة :

٢٨) «لاداعي له لأن سلبياته أكثر من إيجابياته» وافق عليه ٧، ٤٢٪، وعارضه ٧، ٣١٪.

٢٩) «سوف يضعف العمداء أمام إدارة الجامعة» وافق عليه ٧، ٣٨٪، وعارضه ٨، ٣٨٪.

٣٠) «يجب الإبقاء عليه ويحتاج إلى بعض الوسائل ليصبح عملاً ناجحاً» وافق عليه ٤، ٤٨٪،

وأجاب ٧، ٢٧٪ بلا أدري.

٣١) «ضروري لمعرفة أداء العمداء» وافق عليه ٤، ٤٩٪، وعارضه ٩، ٢٩٪.

٣٢) «سيدفع العمداء إلى تحسين أدائهم» وافق عليه ١، ٤٨٪، وعارضه ٩، ٢٦٪.

٣٣) «أظهرت نتائج تقويم العمداء بأنها كانت موضوعية لم تحاب عميداً ولم تحيز ضد آخر أجاب

٢، ٥١٪ بلا أدري، وعارضه ٨، ٢٧٪.

خاتمة وتوصيات

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة بعض الجوانب الايجابية أو السلبية لدى إدارة الجامعة لدعم النواحي الايجابية وتحاشي السلبيات بقدر المستطاع، وذلك من أجل تحقيق أهداف هذه المؤسسة وغاياتها، وفي ضوء ماتوصل اليه هذا البحث من نتائج سيقدم الباحث في خاتمة هذا البحث بعض التوصيات والمقترحات التي يعتقد أنها ستساعد في تحقيق أهداف البحث.

أولاً: توصيات بخصوص صفات الإدارة:

نظراً لأهمية صفات الإدارة فهي بمثابة المهارات أو القدرات التي يجب أن تتحلل بها الإدارة حتى تتمكن من النجاح في مهمتها فإن هذا البحث يوصي بما يلي:

١) دعم الصفة الايجابية لإدارة الجامعة والمتثلة بتشجيعها البحث العلمي مع معالجة ما يشوبها من سلبيات وبخاصة مايتصل بتبديد الأموال.

٢) دعم الصفة الايجابية لإدارة الجامعة والمتثلة بميلها إلى الارتقاء بالمستوى الأكاديمي وبذلل الجهود لتحقيق هذا الهدف المهم.

٣) دعم الصفة الايجابية لإدارة الجامعة والمتثلة بقدرتها على فهم القوى المؤثرة في الجامعة.

- ٤) يجب أن تكون من مهارات الإدارة معرفة الوسائل التي تمكنها من التأثير على القوة المؤثرة في الجامعة.
- ٥) يجب أن يكون من صفات الإدارة الاهتمام بتكوين العلاقات الانسانية بالقدر الذي تحتاجه الحياة الجامعية.
- ٦) يجب أن يكون من صفات الإدارة الالتزام بالموضوعية وعدم التحيز إلى جماعات أو أفراد معينة .
- ٧) يجب أن يكون من مهارات الإدارة القدرة على اتباع سياسة تبعد الجامعة عن النزاع أو الصراع وبخاصة بين أعضاء هيئة التدريس .

ثانياً: توصيات بخصوص أسلوب اتخاذ القرارات في الجامعة :

نظراً لأهمية عملية اتخاذ القرار فإن هذا البحث يوصي بما يلي :

- ١ - دعم النواحي الايجابية لعملية اتخاذ القرار في جامعة الكويت ، وهذه النواحي هي اتخاذ القرار بعد دراسة علمية وافية ، والشجاعة في اتخاذ القرار، وعدم التراجع عن القرارات المدروسة ، والموضوعية في اتخاذ القرار وعدم التحيز . فهذه جوانب ايجابية يجب التمسك بها وعدم التفريط فيها .
- ٢ - يجب أن تكون أهداف القرارات واضحة للعاملين في هذه المؤسسة ، وبخاصة الذين ستطبق عليهم ويتأثرون بتطبيقاتها .
- ٣ - التفكير في الوسائل التي تساعد على زيادة قنوات الاتصال مع العاملين بالجامعة وتكثيف الاتصال بهم لتوصيل أهداف هذه القرارات .
- ٤ - عقد اجتماع مواجهة بين الإدارة والعاملين بالجامعة سنوياً أو نصف سنوي لتوضيح فلسفة القرارات المهمة ، مع التخطيط لانجاح هذه الاجتماعات .
- ٥ - يجب اتاحة الفرصة لمن يهمهم أمر القرار للمشاركة في صنعته .

ثالثاً: توصيات بخصوص لائحة الترقيات :

نظراً لأهمية الترقيات بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس ، فالكثير منهم يعيش في قلق ومعاناة وهو ينتظر من هذه المؤسسة الأكاديمية أن تصدر حكمها على عمله وانتاجه ، ونظراً لما أبداه غالبية أفراد العينة من عدم رضئ عن لائحة الترقيات المطبقة ، مع اعترافهم بأن هذه اللائحة قد يكون لها بعض الايجابيات ، ولكن هذه الايجابيات لن تتحقق إلا بعد الانتقاص من كرامة بعض أعضاء هيئة التدريس وإهدار بعض حقوقهم ومضاعفة جهدهم ، لذا فإن هذا البحث يوصي بما يلي :

- ١ - يجب اعادة النظر في لائحة الترقيات على ضوء ماهو معمول به في أكثر الجامعات وبخاصة الجامعات المجاورة .

- ٢ - يجب تجنب الأسلوب الإداري المتشدد مع العاملين، فبالرغم أن بعض الباحثين يعتقد بأهميته لتحقيق أهداف المؤسسة^(١) إلا أنه أسلوب قد تكون له سلبياته الكثيرة.
- ٣ - يجب وضع لائحة للترقيات في ضوء فلسفة واضحة ومعروفة لدى العاملين بالجامعة.
- رابعاً: توصيات بخصوص تقويم العمداء:
- نظراً لأهمية قرار تقويم العمداء فهو قرار جيد، وسيترتب على تطبيقه التطبيق السليم العديد من الآثار الإيجابية التي ستؤدي إلى الارتفاع بالمستوى الأكاديمي فإن هذا البحث يوصي بالآتي:
- ١ - يجب المحافظة على هذا القرار والعمل على تطويره.
- ٢ - يجب توضيح فلسفة هذا القرار، وتوضيح أبعاده الخلقية والتربوية.
- ٣ - يجب التعرف على الآثار السلبية التي قد تنجم عن تطبيق هذا القرار.
- ٤ - يجب أن يتم اختيار أعضاء لجنة تقويم العمداء سواء من داخل الجامعة أو خارجها في ضوء معايير واضحة.
- ٥ - يجب أخذ رأي أعضاء هيئة التدريس والطلبة والإداريين غير الأكاديميين في أداء العميد وسلوكه.
- ٦ - يجب التفكير باتباع أسلوب لتقويم العمداء لا يؤدي إلى ضعف العمداء مع رؤسائهم أو مرءوسيهـم.
- خامساً: دراسات مقترحة:
- نظراً لأن هذه الدراسة قد أعطت بعض المؤشرات التي تؤكد على أن هناك بعض المجالات بحاجة الى اجراء مزيد من الدراسات لتوضيحها، فإن هذا البحث يوصي بإجراء الدراسات التالية:
- ١ - إجراء دراسة لتقويم العلاقات الانسانية في الجامعة، والتعرف على أهم مبادئ العلاقات الانسانية التي تحتاجها الحياة الجامعية.
- ٢ - إجراء دراسة مقارنة للترقيات.
- ٣ - إجراء دراسة لتقويم سياسة دعم البحث العلمي في جامعة الكويت.
- ٤ - إجراء دراسة لمعرفة الاجراءات التي يجب اتباعها لانجاح سياسة تقويم العمداء.
- ٥ - إجراء دراسة للتوصل إلى معايير واضحة يتم بموجبها اختيار مدير الجامعة، وكذلك اختيار مساعدي المدير.
- ٦ - إجراء دراسة لمعرفة طبيعة الفروق بين عملية اتخاذ القرار في الكليات النظرية والكليات العلمية وما يناسب كلا منها.

(١) أحمد محمد عبدالله: إدارة الافراد والعلاقات الانسانية: مرجع سابق ص ٢٠٥

أداة الدراسة

استمارة لاستطلاع آراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت عن الإدارة الجامعية

المربي الفاضل / عضو هيئة التدريس
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

نظراً لأهمية دور الإدارة الجامعية في تقدم الجامعة وتطورها، فإن هذا الاستبيان يهدف إلى معرفة آرائك حول بعض القضايا المتصلة بإدارة الجامعة وقدرتها على قيادة هذا الصرح الأكاديمي وتوجيهه التوجيه السليم لتحقيق أهدافه المنشودة.

لذا الرجاء التكرم بإبداء وجهة نظرك الصادقة في هذا الموضوع.
ولكم جزيل الشكر والامتنان

الباحث

د. عبدالمحسن حمادة

بيانات عن صاحب الرأي

ضع علامة في المربع المناسب لاجابتك

١ - الكلية

أ - الآداب ☐ ب - التجارة ☐ ج - التربية ☐ د - الحقوق ☐
هـ - الشريعة ☐ و - الطب ☐ ز - العلوم ☐ ح - الهندسة ☐ ط - العلوم الطبية المساعدة

٢ - اللقب الأكاديمي

أ - مدرس ☐ ب - أستاذ مساعد ☐ ج - أستاذ ☐

الرجاء قراءة كل عبارة من العبارات التالية ثم وضع علامة ✓ في المربع المناسب لاجابتك

م	العبارات	موافق بدرجة كبيرة	موافق إلى حد ما	معارض	معارض بدرجة كبيرة	لا أدري
	أولاً: من صفات الإدارة الجامعية بجامعة الكويت أعتقد أن إدارة جامعة الكويت تتصف بأنها					
١	تحتزم مشاعر مرعوسيتها					
٢	تهتم بتكوين العلاقات الانسانية مع مرعوسيتها					
٣	تتجنب الانغماس مع المرعوسين في علاقات انسانية لتحافظ على استقلالها في اتخاذ القرار					
٤	تتجنب الانغماس مع المرعوسين في علاقات انسانية حتى لا تشيع الليونة في أداء العمل .					
٥	قادرة على فهم القوى المؤثرة في الجامعة (القوى الخارجية كأصحاب النفوذ السياسي ورجال الاقتصاد والاعلام والتنظيمات الشعبية ، والقوى الداخلية كتكتل المدرسين والطلاب والتصرفات الفردية لأعضاء هيئة التدريس لاسيما الذين يسيئون استخدام الحرية الأكاديمية)					
٦	تستطيع التأثير على تلك القوى المؤثرة في الجامعة					
٧	تشجع البحث العلمي					
٨	تستطيع ابتكار الوسائل التي تساعد على الارتقاء بالمستوى الأكاديمي					
٩	موضوعية (لا تتحيز إلى أفراداً أو جماعات معينة)					
١٠	تتبع سياسة لا تشجع على ظهور الصراعات بين أعضاء هيئة التدريس					

الرجاء قراءة كل عبارة من العبارات التالية ثم وضع علامة ✓ في المربع المناسب لاجابتك

م	العبـارات	موافق بدرجة كبيرة	موافق الى حد ما	معارض	معارض بدرجة كبيرة	لا أدري
	ثانياً: إدارة جامعة الكويت واتخاذ القرار أعتقد أن إدارة جامعة الكويت:					
١١	تتميز قراراتها بوضوح الأهداف					
١٢	تتخذ قراراتها بعد دراسة علمية					
١٣	شجاعة في اتخاذ القرار					
١٤	لا تتراجع عن قراراتها المدروسة					
١٥	لا تهدف قراراتها إلى الاضرار بفئة معينة بالجامعة					
١٦	لا تهدف قراراتها إلى خدمة فئة معينة بالجامعة					
١٧	توفر الجولن يهمهم أمر القرار للمشاركة في صناعته					
١٨	تستمع لآراء من يهمهم أمر القرار للاستئناس بها فقط					
١٩	تتخذ قراراتها دون مشاركة من يهمهم أمر القرار					
	ثالثاً: إدارة الجامعة ولائحة الترقيات إني غير راض عن لائحة الترقيات التي أقرت حديثاً، وذلك:					
٢٠	لأني أعتقد أن غالبية أعضاء هيئة التدريس لم يوافقوا عليها.					
٢١	لأنها تطالب عضو هيئة التدريس بانتاج علمي يزيد على الانتاج المطلوب في كثير من الجامعات					

الرجاء قراءة كل عبارة من العبارات التالية ثم وضع علامة ✓ في المربع المناسب لاجابتك

م	العبارات	موافق بدرجة كبيرة	موافق الى حد ما	معارض	معارض بدرجة كبيرة	لا أدري
٢٢	لأن مطالبتها بالنشر في مجلات عالمية أجنبية يسيء للثقافة العربية					
٢٣	لأنها تمثل وجهة نظر إدارة تفترض أن العاملين بحاجة إلى أسلوب متشدد					
	إني راض عن هذه اللائحة وذلك لأنها ستكون وسيلة مهمة تساعد على :					
٢٤	رفع كفاية استاذ الجامعة					
٢٥	تحسين أداء أستاذ الجامعة					
٢٦	ابرار أستاذ الجامعة الجاد					
٢٧	ربط أستاذ الجامعة بالثقافات العالمية					
	رابعاً : ادارة جامعة الكويت وتقييم العمداء أعتقد أن تقييم العمداء الذي تطبقه إدارة الجامعة					
٢٨	لاداعي له لأن سلبياته أكثر من إيجابياته					
٢٩	سوف يضعف العمداء أمام إدارة الجامعة					
٣٠	يجب الإبقاء عليه ويحتاج إلى بعض الوسائل ليصبح عملاً ناجحاً					
٣١	ضروري لمعرفة أداء العمداء					
٣٢	سيدفع العمداء إلى تحسين أدائهم					
٣٣	أظهرت نتائج تقويم العمداء أنها كانت موضوعية (لم تحاب عميداً ولم تتحيز ضد آخر.					

أسئلة مفتوحة لمن يرغب بإبداء بعض الآراء التي يعتقد أن الاستبانة لم تبينها في الجوانب التالية .

- ٣٤ - من صفات إدارة جامعة الكويت لم تبينها الاستبانة .
- ٣٥ - بعض الجوانب المتصلة باتخاذ القرار لدى إدارة جامعة الكويت لم تبينها الاستبانة .
- ٣٦ - من إيجابيات أو سلبيات لائحة الترقيات لم تبينها الاستبانة
- ٣٧ - من إيجابيات أو سلبيات تقويم العمداء لم تبينها الاستبانة .