

الأنماط القيادية ودورها في تقويم أداء أعضاء الهيئة التدريسية (دراسة تطبيقية على عينة من كليات جامعة الكوفة)

أ.م عبد الكريم هادي شعبان
م.م علي رزاق جواد العائدي
كلية الإدارة والاقتصاد /جامعة الكوفة

المستخلص

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على الأنماط القيادية في عينة من كليات جامعة الكوفة ودورها في تقويم أداء أعضاء الهيئة التدريسية على. ويقوم البحث على افتراض أساسي يتمثل بأن الأنماط القيادية بأنواعها (الموجه و المتساهل و المشارك) لها دور في عملية تقويم أداء أعضاء الهيئة التدريسية (استراتيجيات التدريس، البحث العلمي، خدمة الجامعة والمجتمع) في الكليات المبحوثة ولتحقيق أهدافه تم بناء مخطط فرضي يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة، وقد استخدم مقاييس لجمع البيانات وتحليلها، واستعين بعدد من الوسائل الإحصائية لإثبات صحة فرضيات البحث كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط البسيط باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS 10 for Windows. وقد جاءت نتائج البحث مطابقة لأغلب فرضياته صيغت بصدها مجموعة من التوصيات من أهمها ضرورة تعزيز وتبني القيادات الإدارية للنمط الديمقراطي (المشارك) في الكليات المبحوثة بكل جوانبه لاسيما لجهة استثمار الكفاءات الموجودة في الجامعة بشكل ريادي وابتكاري متميز، ووضع الإنسان المناسب في المكان المناسب وتفويض بعض السلطات للمرؤسين بالإضافة إلى توفير وتهيئة الوسائل العلمية المناسبة والسليمة في تقويم أداء أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات المبحوثة.

المبحث الأول

منهجية البحث العلمية

أولاً: مشكلة البحث:

من المعلوم أن المنظمات تتفاوت في درجات أدائها وصولاً للتميز حتى تصبح منظمات متميزة في أدائها. وبناءً على ذلك فإن الدراسة الحالية ترمي إلى معالجة مشكلة ذات بعدين الأول نظري والآخر تطبيقي. حيث تمثلت ملامح المشكلة بالتساؤل الآتي هل هنالك علاقة ارتباط بين أنماط القيادة الإدارية وعملية تقويم أعضاء الهيئة التدريسية. ومن أجل الوقوف على ملامح مشكلة الدراسة الحالية بشكل منهجي منتظم، فقد فضل الباحثان صياغتها على شكل أسئلة وكالاتي:-

ما واقع الأنماط القيادية في الكليات المبحوثة ؟

ما واقع عملية تقويم أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات المبحوثة ؟

ما هي علاقات الارتباط بين الأنماط القيادية وتقويم الأداء ؟

ثانياً: أهمية البحث

تبرز أهمية البحث بالآتي :-

إثراء الجانب النظري في كل من موضوعي الأنماط القيادية وتقويم الأداء.
تفسيح المجال أمام الباحثين للخوض في آفاق أخرى لم تركز عليها الدراسة الحالية.
الأهمية التي تحتلها الجامعة كونها تشكل عنصراً أساسياً من عناصر نهضة البلد وتقدمه، وعاملاً من عوامل الرقي لما تقوم به من دور فعال ومؤثر في تطور الحياة الثقافية الشاملة للبلد بإبعادها المختلفة سواء العلمية أو الأدبية أو الفكرية أو التكنولوجية.

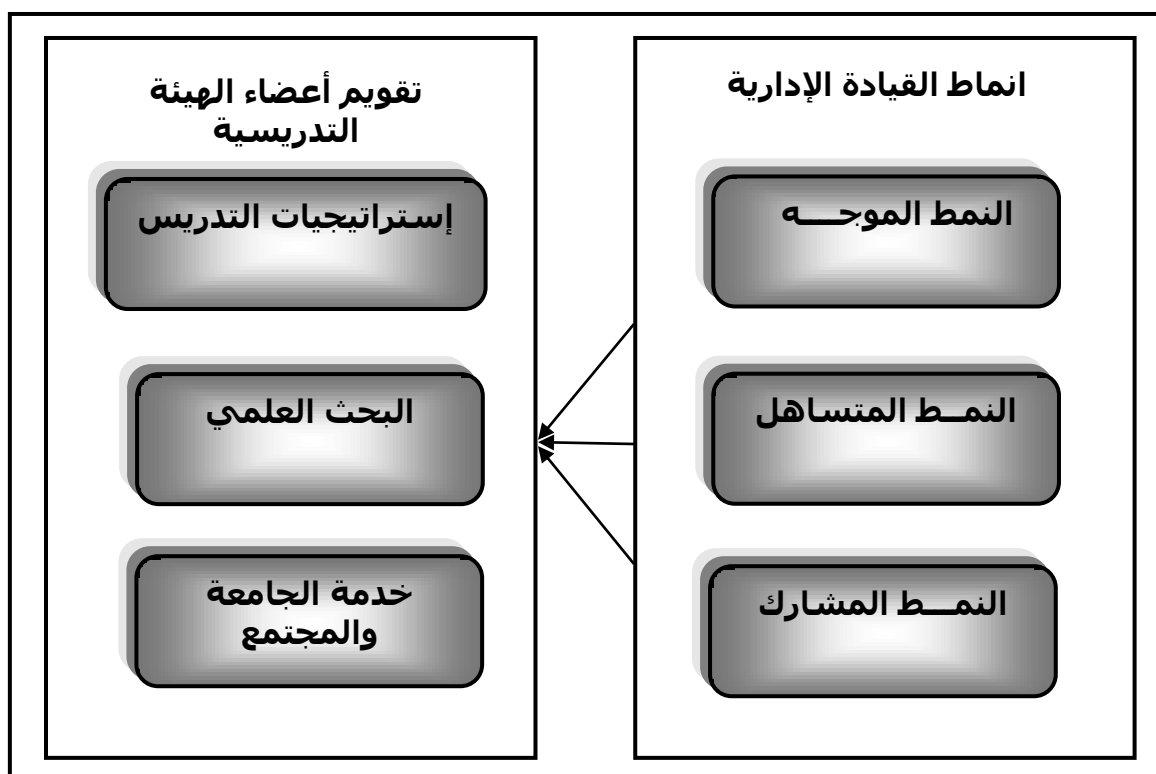
ثالثاً: أهداف البحث

التعرف على طبيعة الأنماط القيادية في الكليات المبحوثة.

التعرف على طبيعة تقويم أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات المبحوثة.

تحديد طبيعة ومستوى علاقات الارتباط بين الأنماط القيادية وتقويم أداء أعضاء الهيئة التدريسية.

رابعاً – مخطط البحث الفرضي :



خامساً: الفرضية الرئيسة للبحث:
 (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية وعناصر تقويم الأداء)، وتتضمن هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية وكالاتي:
 أ. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الموجه وعناصر تقويم الأداء بصورة مجتمعة.
 ب. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي المتساهل وعناصر تقويم الأداء مجتمعة.
 ج. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي المشارك وعناصر تقويم الأداء مجتمعة.
 سادساً: مقاييس البحث:-

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات فضلاً عن المقابلات الشخصية التي كانت تهدف الى توضيح غاية البحث لعينة الدراسة وأهميته والتأكد من عدم وجود أي غموض أمام المستجيبين ، وقد ضمت الاستبانة قسمين تعلق القسم الأول فيها بالأنماط القيادية للقائد وضمت (27) فقرة ، وهذه الاستبانة هي أداة معدة مسبقاً ومختبره من قبل (العنزي، 1994) وفقاً لتصنيف (Newstrom & Davis , 1993 : 227) وهذا المقياس اعتمد على مقياس (Likert) الخماسي وقد وزع هذا الجزء من الاستبانة على عمداء ورؤساء الأقسام باعتبارهم قادة للكليات ، أما القسم الثاني من الاستبانة فقد تعلق بتقويم أعضاء الهيئة التدريسية وضم (١٥) فقرة وقد تم استخدام استبانة معدة من قبل (العزاوي، ٢٠٠٧) وفقاً لمقاييس (Houston Community College System, 2004) ضمت المتغيرين الأول والثالث أما المتغير الثاني فهو من إعداد الباحثين وقد وزعت الإستبانة على جميع أفراد العينة في الكليات المبحوثة باستخدام مقياس (Likert) الخماسي .

سابعاً: الوسائل الإحصائية :-

لقد استخدم في هذه الدراسة عدد من الوسائل الإحصائية الخاصة بعرض النتائج واختبار الفرضيات وكالاتي:-

- المتوسط الحسابي البسيط (μ)
- المتوسط الحسابي الموزون (w)
- الانحراف المعياري (δ)
- معامل الارتباط البسيط (Pearson)

المبحث الثاني الإطار النظري للبحث

أولاً: مفهوم الأنماط القيادية وأبعادها
١- القيادة الإدارية

ورد في الأدبيات عدد من التعاريف لمفهوم القيادة ، فقد عرفها (سالم وآخرون ١٩٩٨، ١٩٩٣) بأنها " العملية التي يتم من خلالها التأثير في سلوك الأفراد والجماعات وذلك من اجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة. يرى آخر بأنها: قدرة تأثير شخص في الآخرين بما يجعلهم يقبلون قيادته طواعية، ودون إلزام قانوني لاقتناعهم بقدرته (القريوتي، ٢٠٠٠: ١٣٨) وأشار (Hersey & Blanchard, 1996:94) إلى القيادة بأنها عملية التأثير في أنشطة فرد أو جماعة لغرض تحقيق هدف معين في ظل ظروف محددة. وتؤكد المفاهيم الحديثة على نقطة جوهرية لعملية القيادة هي التصور والرؤية المستقبلية، فيما أشار (Hill, 2001:15) إلى مفهوم القيادة ، أنه القدرة على توضيح الرؤى الاستراتيجية للمنظمة ، وكذلك القدرة على حث الآخرين للأيمن بهذه الرؤى وفهمها.

وفي ضوء ما تقدم من استعراض لبعض المفاهيم الواردة في الأدبيات عن القيادة ، يتضح إن القيادة في جوهرها عملية تأثير بين شخص (قائد) وبين مجموعة من الأفراد سعياً للوصول إلى هدف محدد.

٢- الأنماط القيادية

أ. القيادة الاتوقراطية (النمط الموجه) :

يتميز القائد الاتوقراطي المتسلط أو المتحكم بأنه يحاول تركيز كل السلطات في يده ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة وبمفرده، ويصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسيه لها. ولذلك فهو لا يفوض سلطاته، بل يحاول جهده دائماً توسيع نطاق سلطاته وصلاحياته، ومدّها لتكون كل الأمور تحت سيطرته، وهو يقوم بكل ذلك لقناعته بأنه يجب أن لا يسمح إلا بقدر يسير من الحرية لمرؤوسيه في التصرف دون موافقته الخاصة. (صالح، ٢٠٠٤: ٧١).

أن القائد الأوتوقراطي يشبه القائد الديكتاتوري من حيث مركزية السلطة وعدم فسخ المجال إمام المرؤوسين في المشاركة بعملية القيادة الا ان القائد الأوتوقراطي يمكن وصفه بأنه نشط وفعال ويعمل بجد ونشاط وبالرغم من مركزية السلطة لديه وإنما هو فعال في إقناع مرؤوسيه بما يريد من ان يعملوا كذلك يقوم بكل أعمال التفكير والتخطيط والتنظيم، وما على مرؤوسيه سوى التنفيذ.

وبشكل عام فإن القائد في هذا النمط القيادي عديم الثقة بمرؤوسيه ودائم الشك فيهم ولا يشركهم في مباشرة مهامه أو في صنع قراراته فهو يحدد منفرداً سياسات المنظمة وخطتها دون مشاورة مرؤوسيه في ذلك، وفي استخدامه لسلطته، فالقائد هنا يفهم السلطة على أنها أداة ضغط وتهديد للحصول على الانجاز في العمل، فهو يهددهم بالفصل من العمل أو بالخصم من المرتب أو الحرمان من المكافآت.

أن من أهم مظاهر القيادة الأوتوقراطية شيوع ظاهرة الهيمنة الانفرادية في عملية اتخاذ القرارات، ووضع السياسات وتحديد أوجه الفعاليات والأنشطة الفنية والإدارية للأفراد، والتعامل معهم على أساس النزعة الفردية وليس الجماعية. إذ تتجلى لدى القائد الأوتوقراطي النزعة الفردية في التعامل مع الغير وظهور الاتجاهات الاستبدادية في الرأي، إذ أنه يشرف تفصيلياً على التعليمات وصيغ تنفيذها. كما يتقيد بشكل شديد بها، ويؤكد على ضرورة تنفيذها، ويمارس الضغط على العاملين من أجل الارتقاء بمستوى الإنتاج والإنتاجية. ويمكن تحديد السمات العامة لنزعة القيادة الأوتوقراطية بالأوجه الآتية: (الدهان، ٢٠٠٠: ٥٩)

بروز النزعة العدائية بين أعضاء المنظمة وضعف الارتباطات القائمة على الود والمحبة. ضعف التفاعلات الاجتماعية بين أعضاء المنظمة. عدم القدرة على أداء الأعمال إلا من خلال سبل الإشراف المباشر على الأعضاء. يؤدي غياب القائد الأوتوقراطي إلى تفكك الجماعة وشيوع الفوضى بين الأعضاء. تتصف الجماعة العاملة تحت ظل القيادة الأوتوقراطية بانخفاض المعنوية، وضعف التماسك، وارتفاع شكاوى الأعضاء، وارتفاع معدل دوران العمل، والغياب، وارتفاع نسب التلف والفاقد وظهور المشكلات بين الأفراد، وازدياد نزاعات العمل. ضعف قنوات ومحتوى الاتصال بين الأفراد وعدم انتظامها، وبروز ظواهر الروح السلبية وإشاعة النزعة غير الملتزمة والاتصالات غير الهادفة. بروز ظاهرة عدم الاندفاع الذاتي نحو العمل والاهتمام به مما ينعكس أثره سلباً في الإنتاجية على المدى البعيد.

ب - القيادة الديمقراطية (النمط المشارك)

تعرف الديمقراطية بأنها عملية اجتماعية تحكم الجماعة فيها نفسها بنفسها، وفيها يمثل الأعضاء تمثيلاً متساوياً في اتخاذ القرارات. ويتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة. وتفويض السلطة فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساساً على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومروسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم. وخلق التعاون فيما بينهم، وحل مشكلاتهم وتنتهج القيادة الديمقراطية أساليب الاقتناع والاستشهاد بالحقائق واعتبار أحاسيس الأفراد ومشاعرهم وكرامتهم في تحقيق الأهداف وضرورة إشراكهم في اتخاذ القرارات، من أجل حفزهم على التعاون، لذلك فإن القائد الديمقراطي يستأنس بأراء أتباعه ويعبر عن أفكارهم الاهتمام اللازم ويقدم لهم المعلومات والإرشادات اللازمة، ويلعب دوراً فعالاً في تنمية الابتكار وتحقيق التعاون وإطلاق قدرات مروسيه وطاقتهم الكامنة.

وترتكز القيادة الديمقراطية على ثلاثة مرتكزات أساسية تتمثل في إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد ومروسيه وتدور حول الأفكار التالية (صالح، ٢٠٠٤: ٧٤): يمكن الحصول على نتائج فاعلة في العمل إذا حدث اندماج بين الموظف والتنظيم الذي يعمل فيه. يجب أن يعامل الأفراد العاملون المعاملة التي تحفظ لهم كرامتهم، شأنهم في ذلك شأن أي إنسان آخر.

يجب أن لا تتعارض مصالح الموظف مع مصالح المنظمة التي يعمل بها. بمعنى أن يحاول القائد التأثير فيهم من خلال احتمالات الإضافة إلى مجموعة الاشباعات المتحققة لديهم حالياً. ذلك أن الموظف يمكن حفزه على العمل من خلال إشباع حاجاته الاقتصادية أو النفسية والاجتماعية، كحصوله على مرتب أعلى، أو عمل أكثر أهمية ومسؤولية.

وبشكل عام فإننا نرى أن القيادة الديمقراطية تعتمد على المشاركة في اتخاذ القرارات وعمليات التخطيط والتنظيم مما يشعر الجامعة بالالتزام تجاه العاملين وتشجيعهم على تحمل المسؤولية، وهي تبعث روح التعاون وتضمن التفاهم الجامعة حول القائد فيتمسكون بولائهم له

ج - القيادة الحرة (النمط المتساهل)

يعتمد هذا النمط من القيادة على المرؤوسيين في إنجاز الأهداف وحل المشاكل ، حيث يكون للقائد دور ضئيل في العمل ويقوم المرؤوسون بتدريب أنفسهم والعمل على التحفيز الذاتي وهذا النمط هو عكس النمط الموجه ، حيث لا يمارس القائد في هذا النمط أي دور له في حين النمط الموجه لا يكثرث القائد أي دور للمجموعة (Newstrom & Davis ,1993:228). ويصاحب هذا النوع من القيادة مظاهر الهزل والتسبب وانخفاض الأداء ، وقد يؤدي ترك القائد لسلطة اتخاذ القرار للمرؤوسيين ويصبح بحكم المستشار (القريوتي ، 1993 : 144) . إذ تكون القيادة في هذا النمط عملية شكلية فقط ، القرارات دائماً مؤجلة ، ولا وجود للتغذية العكسية ، وليس هنالك محاولات لتحفيز المرؤوسيين أو إدراك حاجاتهم وإشباعها (Chemmers & Ayman ,1993: 53). والجدول رقم (1) يعطي مقارنة بسيطة بين الأنماط القيادية الثلاثة :-

جدول (١) أوجه المقارنة بين الأنماط القيادية

القيادة الحرة (المتساهل)	الديمقراطي (المشارك)	الأتوقراطي (الموجه)
الحرية الكاملة للجامعة والفرد في اتخاذ القرار مع مشاركة محدودة من القائد	تقرر عبر موافقة الجماعة وبموافقة القائد	كل السياسات يقررها المدير
يجهز القائد أدوات متنوعة مما يجعل واضحاً بأنه يوفر المعلومات عندما تطلب ولا يأخذ أي دور آخر في مناقشات العمل	تحدد في المناقشات المراحل الرئيسية لأهداف الجامعة والأساليب التي تحتاجها، القائد يقترح أكثر من بديل	مراحل الفعاليات وأساليبها تحد كل مرة أو لكل قضية من قبل المدير فالمرحلة المستقبلية غير واضحة بشكل كبير
عدم تدخل القائد في تقرير المهمات ورفاق العمل	الأعضاء أحرار في اختيارهم من يعملون معهم وتقسيم العمل يترك للجماعة	يحدد المدير عادة عمل الفرد والمهام وفريق العمل
مشاركة نادرة في النشاطات ما لم يسأل ذلك ولا يحاول الإطراء أو الانتظام في سياق الأحداث	القائد موضوعي أو عقلاني واقعي في الإطراء والنقد ويحاول أن يكون عضواً منتظماً بروحه دون فعل الكثير في العمل	القائد يميل للذات في إطراء أو نقد عمل الأعضاء ويتحفظ عندما تظهر الجماعة استعداداً نشيطاً للمشاركة

المصدر: صالح، ماهر محمد، (القيادة: أساسيات ونظريات ومفاهيم)، (دار الكندي، للنشر والتوزيع، عمان)، الطبعة الأولى، ٢٠٠٤، ص: ٨٠.
ثانياً: تقويم الأداء المفهوم والأبعاد
١. مفهوم تقويم الأداء

يحتل تقويم الأداء مكاناً حيوياً في الإدارة كنظام يستمد أهميته من كونه جوهر الرقابة، ويمثل تحليل ودراسة التغذية العكسية التي تحدد مدى كفاءة موارد المنظمة في إنتاج المخرجات وبالذات البشرية باعتبارها هي التي تقوم بتشغيل بقية الموارد واستثمارها وفي ضوء نتائج الأداء يفترض أن تتخذ القرارات الخاصة بالنظام خصوصاً المتعلقة منها بالعاملين كالتنبيات في الخدمات والترقيات النقل والعلاوات والتدريب... الخ.

ويجزأ الباحثون مصطلح تقويم الأداء إلى مكوناته الأساسية وهي التقويم، والأداء ويعرفون هذه المفاهيم منفردة، فيعرف التقويم على أنه التعديل والإصلاح بعد التقويم والتثمين (السراج، Slack et al., 1990: 11) أما الأداء فهو الدرجة التي تحقق فيها المنظمة أهداف الأداء (Slack et al., 1998: 78).

أما عملية تقويم الأداء فقد عرفها (Mehrens & Lehmann, 1994:5) بأنها العملية المنظمة التي تهتم بجمع المعلومات وتحليلها لغرض تحديد درجة تحقق الأهداف واتخاذ القرارات بشأنها ولمعالجة جوانب الضعف وتعزيز جوانب القوة فيها.

كما تعرف (نصر الله، ١٩٩٩: ٧٥) تقويم الأداء على أنها: تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقليد مناصب أعلى مستقبلاً. ويرى العابدي والعبادي (٢٠٠٧، ٢٢٢) بأن وظيفة تقويم العاملين ما هي إلا عن سياسات وإجراءات مهمة تستخدم في رفع مستوى الأداء للعاملين وذلك بالكشف عن القرارات والطاقت الشخصية للعاملين إضافة إلى تعريفهم بمواطن القوة والضعف لديهم في سبيل معالجة جوانب الضعف وتطوير وتنمية جوانب القوة نحو المزيد من الإنتاجية والسلوك الإيجابي.

٢- العناصر الرئيسية لتقويم الأداء الجامعي (الطائي وآخرون، ٢٠٠٨، ٢٩٧)
أ. الهيئة العلمية " بما في ذلك أعضاء هيئة التدريس :

مدى كفاية عدد أعضاء هيئة التدريس للاحتياجات الفعلية على مستوى القسم العلمي والتخصص بما يضمن استقرار واستمرار العملية التعليمية، وأيضاً توثيق العلاقات التربوية بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب.

مدى توافر المؤهلات والخبرات العلمية والمهنية لجميع الأعضاء وفقاً للتخصص والمركز الوظيفي.

مدى تخصيص أعضاء هيئة التدريس الوقت الكافي لأداء أعمالهم بالجامعة.. مع الأخذ في الاعتبار متطلبات الممارسة المهنية للبعض منهم.

مدى ملائمة الأعباء التدريسية - وغيرها - لعضو هيئة التدريس لمتطلبات الأداء الفعال. مدى التقدم في الأخذ بالطرق والأساليب الحديثة في التدريس وتوصيل المعرفة بالفاعلية والكفاءة المطلوبة.

مدى وجود مدارس علمية متميزة، أو مراكز تميز بحثية.

ب - شؤون الطلبة والنتائج :

مدى ملائمة أعداد الطلبة المقبولين للإمكانيات المتاحة.

مدى توافر خدمات إضافية للطلبة المتميزين.

مدى كفاءة النظام المتبع في إجراء الامتحانات ورصد النتائج.

مدى الأخذ بالنظم الحديثة للتقييم، ورصد النتائج .

٣- مهمات عضو هيئة التدريس الجامعي التي يتم من خلالها تقويم أدائه

يستند نشاط عضو هيئة التدريس إلى مجموعة من المهمات بعضها رئيسي والآخر ثانوي، تتكون المهمات الرئيسية لعضو هيئة التدريس الجامعي من ثلاث مهمات هي : التدريس والبحث العلمي وخدمة الجامعة والمجتمع. وكما يأتي:-
أ. التدريس:

يعد التدريس المتميز العنصر الأهم عند تقويم نشاط عضو هيئة التدريس ويحتل المكانة الأولى في سلم الأولويات، إذ يشمل هذا الجزء الخطة التدريسية خلال العام متضمناً المقررات الدراسية التي يقوم عضو هيئة التدريس بتدريسها أو التي سيقوم أو يشارك في تطويرها مع إيضاح أوجه التطوير والتحديث في كل مقرر، وكذلك الأنشطة التي ينوي القيام بها لتحسين طرائق وكفاءة التدريس وفاعليته أو لتحديث استعمال التقنيات الوسائل التعليمية (النجار، ٢٠٠٤، ٣-٤)
ب. البحث العلمي

يمثل البحث العلمي عنصراً أساسياً من عناصر تقويم نشاطات عضو هيئة التدريس، إذ أن البحث العلمي الأصل يساعده على الرقي بممارسته المهنية في ميدان اهتمامه، كما أن التدريس

الجامعي وثيق الصلة بالبحث العلمي، ويوضح هذا الجزء الإسهامات الفكرية لعضو هيئة التدريس التي تضيف قاعدة المعارف والتطبيقات في مجال التخصص شاملاً الأبحاث المنشورة في مجلات علمية متخصصة والمجلات محكمة وأوراق العمل. ومن الضروري الاهتمام بنشر في مجلات متخصصة عالمية والتي يمثل الجزء الأكبر من نتائج البحث العلمي (الغامدي، ٢٠٠٦، ٣).

ج. خدمة الجامعة والمجتمع

يشكل إسهام عضو هيئة التدريس في خدمة الجامعة والمجتمع عنصراً أساسياً من عناصر تقويم أدائه.

١- خدمة الجامعة: يوضح هذا الجزء دور عضو هيئة التدريس وفاعليته في خدمة الجامعة، والأنشطة المهنية والإدارية على مستوى الكلية أو الجامعة وأعمال اللجان التي يشارك بها أو التي يرغب في المشاركة بها أو أية أعمال أو وظائف إدارية أو فنية في الكلية أو الجامعة أو أية أنشطة أخرى. وعليه فإن نظام التقويم يجب أن يراعي الجهود المبذولة في أداء هذه المهام على أحسن قدر ويعتمد مدى التقدير على طبيعة العمل ومدته ودرجة الاضطلاع بمسؤولياته (النجار، ٢٠٠٤، ٥).

خدمة المجتمع المدني: يوضح هذا الجزء دور عضو هيئة التدريس في خدمة المجتمع المدني خلال العام شاملاً في ذلك الاستشارات لحل المشاكل المؤسسية وتنظيم أو المساهمة في ندوات أو ورش العمل محلية أو إقليمية في مجال التخصص أو أية إسهامات أخرى مثلاً براءات اختراع، استشارات مهنية، نقل التكنولوجيا إلى الصناعة، أو دورات التعليم المستمر... إلخ. (العزاوي، ٢٠٠٧، ٨٥).

المبحث الثالث

الجانب التطبيقي للبحث

يعرض هذا المبحث وصف وتشخيص متغيرات البحث حسب إجابات عينة الدراسة وكما يأتي: أولاً- الأنماط القيادية

يلاحظ من خلال الجدول رقم (2) الخاص بنتائج الدراسة اتجاه الأنماط القيادية ما يأتي:-

جدول (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة بالأنماط القيادية n=32

رقم الفقرة	النمط الموجه		رقم الفقرة	النمط المتساهل		رقم الفقرة	النمط المشارك	
	W	δ		W	δ		W	δ
1	٤,٥٣	٠,٦٢	2	٣,١٨	١,٣٣	3	٤,٤٣	٠,٧٥
4	٤,٧٥	٠,٤٣	5	٢,٦٥	١,٢٦	6	٤,٦٥	٠,٥٤
7	٢,٩٦	١,٣٥	8	٣,١٥	١,٢٢	9	٤,١٥	٠,٧٦
10	٣,٨٧	١,٠٠	11	١,٦٢	١,٠٠	12	٤,٢٨	٠,٩٥
13	٢,٥٣	١,١٣	14	١,٩٦	٠,٨٩	15	٤,٣٤	٠,٨٢
16	٣,٨٧	١,٠٧	17	٣,١٩	١,٠٩	18	٤,٠٠	١,٠١
19	٤,١٢	١,٠٠	20	٢,٦٢	١,٠٧	21	٤,٢١	٠,٧٠
22	٤,٠٣	١,٠٩	23	٢,٩٣	١,١٨	24	٤,٣٧	٠,٩٠
25	٣,٨٧	١,٢١	26	٢,٦٢	٠,٩٧	27	٤,٢٨	١,١٤
μ	٣,٨٣	٠,٩٩	μ	٢,٦٥	1.11	μ	٤,٣٠	٠,٨٤

١- النمط الموجه :

بلغ متوسط متوسطات الفقرات الممثلة لهذا النمط (3.83) ، وبانحراف معياري إجمالي بلغ (0.99) مؤشراً انسجام الاستجابات الواردة اتجاه هذا النمط . إذ حصلت الفقرة (4) الخاصة

(أحدد بنفسي أهداف الجماعات والمهام المطلوبة منا.) على أعلى المتوسطات الحسابية (4.75) وبانحراف معياري (0.5) ، في حين حصلت الفقرة (13) الخاصة (أتابع وادقق ما يؤديه المروؤسون بشكل تفصيلي للتأكد من صحة انجاز العمل) على أدنى المتوسطات الحسابية (2.53) وبانحراف معياري (1.13) .

٢- النمط المتساهل :

بلغ متوسط متوسطات الفقرات الممثلة لهذا النمط (2.65) ، وبانحراف معياري إجمالي بلغ (1.11) مؤشرا انسجام الاستجابات الواردة اتجاه هذا النمط . إذ حصلت الفقرة (17) الخاصة (اسمح لنفسك بقدر كبير جدا من العلاقات الاجتماعية مع جميع المروؤسين من دون استثناء.) على أعلى المتوسطات الحسابية (3.19) وبانحراف معياري (1.09) ، في حين حصلت الفقرة (11) الخاصة (بان كل شيء يسير بشكل واضح وطبيعي ولا داعي لتخطيط العمل) على أدنى المتوسطات الحسابية (1.62) وبانحراف معياري (1) .

٣- النمط المشارك :

بلغ متوسط متوسطات الفقرات الممثلة لهذا النمط (4.30) ، وبانحراف معياري إجمالي بلغ (0.84) مؤشرا انسجام الاستجابات الواردة اتجاه هذا النمط . إذ حصلت الفقرة (6) الخاصة (اسمح لأفراد الجماعات بمعاونتي في وضع أهداف العمل) على أعلى المتوسطات الحسابية (4.65) وبانحراف معياري (0.54) على الترتيب، في حين حصلت الفقرة (18) الخاصة (أفسح المجال ليتصل بي المروؤسون في إطار تبادلٍ لمنفعة المنظمة) على أدنى المتوسطات الحسابية (4) وبانحراف معياري (1.01) .

يلاحظ مما سبق بان النمط المشارك حصل على أعلى المتوسطات الحسابية (4.39) ، في حين حصل النمط المتساهل على أدنى المتوسطات الحسابية (2.65) .

ثانياً: تقويم أعضاء الهيئة التدريسية

١: إستراتيجيات التدريس

يلاحظ في الجدول رقم (3) إن متوسط المتوسطات الخاص بفقرات إستراتيجيات التدريس بلغت (4.1) وبانحراف عام بلغ (0.60) يظهر انسجام الفقرات الواردة اتجاه هذا المتغير. إذ حصلت الفقرة (4) الخاصة ب (التدريس في الكلية يستخدم وقت المحاضرة بكفاءة) على أعلى المتوسطات الحسابية وبمقدار (4.8) و بانحراف معياري (0.66) ، في حين حصلت الفقرة (1) الخاصة ب (التدريس في الكلية يبدأ وينتهي المحاضرة في الوقت المحدد) على أدنى متوسط حسابي (3.6) وبأدنى انحراف معياري بلغ (0.36) .

ويلاحظ أيضاً من نتائج إجابات عينة البحث انحصار المتوسطات الحسابية بين (4.8)-(3.6) ، اذ تنحصر هذه النتائج وفقاً لمقياس (Likert) بين (نموذجي) إلى (بحاجة إلى تحسن) وهذا يدل على انطباع إيجابي ما لدى القادة عينة الدراسة اتجاه متغير إستراتيجيات التدريس.

جدول(3)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة البحث اتجاه متغير إستراتيجيات

التدريس (N=32)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	التدريس في الكلية.....		
١	يوفر سجل حضور شخصي جيد	4.2	0.43
٢	يبدأ وينتهي المحاضرة في الوقت المحدد	3.6	0.36
٣	يدير فقرات المحاضرة بشكل صحيح	4.1	0.94
٤	يستخدم التقارير البيئية بشكل دقيق وفي وقتها	3.8	0.64

0.66	4.8	يستخدم وقت المحاضرة بكفاءة	٥
0.60	4.1		متوسط المتوسطات

٢: البحث العلمي

يلاحظ في الجدول رقم (4) إن متوسط المتوسطات الخاص بفقرات البحث العلمي بلغ (3.1) وبانحراف عام بلغ (1.07) يظهر انسجام الفقرات الواردة اتجاه هذا المتغير. إحصاءت الفقرة (5) الخاصة ب (التدريسي في الكلية ينشر البحث العلمي في مجلات علمية محكمة ومتخصصة) على أعلى المتوسطات الحسابية وبمقدار (4.43) و بانحراف معياري (1.33) ، في حين حصلت الفقرة (1) الخاصة ب (التدريسي في الكلية يقوم بشر الكتب والمقالات وأوراق العمل) على أدنى متوسط حسابي (2.3) وبأدنى انحراف معياري بلغ (1.15) . ويلاحظ أيضاً من نتائج إجابات عينة البحث انحصار المتوسطات الحسابية بين (2.7) - (2.3) ، إذ تنحصر هذه النتائج وفقاً لمقياس (Likert) بين (بحاجة إلى تحسن) إلى (لا ينطبق عليه) وهذا يدل على انطباق سلبي لدى عينة الدراسة اتجاه متغير البحث العلمي.

جدول (4)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة البحث اتجاه متغير البحث

العلمي (N=32)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	يحضر مؤتمرات التعليم	3.03	١,٣٣
٢	يقوم بشر الكتب والمقالات وأوراق العمل	٢,٣٤	١,١٥
٣	مهتم وبشكل كبير بالبحث العلمي	٢,٩٣	١,٠٧
٤	يقوم بإجراء البحوث في مجال الاختصاص	٢,٩٦	١,٢٣
٥	ينشر البحث العلمي في مجلات علمية محكمة ومتخصصة	٤,٤٣	٠,٦١
	متوسط المتوسطات	٣,١	١,٠٧

٣: خدمة الجامعة والمجتمع

يلاحظ في الجدول رقم (5) إن متوسط المتوسطات الخاص بفقرات خدمة الجامعة والمجتمع بلغ (2.8) وبانحراف عام بلغ (1.1) يظهر انسجام الفقرات الواردة اتجاه هذا المتغير. إذ حصلت الفقرة (3) الخاصة ب (يشترك التدريسي في الكلية مع أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأخرى) على أعلى المتوسطات الحسابية وبمقدار (3) وبانحراف معياري (1.2) ، في حين حصلت الفقرة (1) الخاصة ب (يسهم التدريسي في الكلية في العمل باللجان الاستشارية) على أدنى متوسط حسابي (2.4) وبأدنى انحراف معياري بلغ (1) . ويلاحظ أيضاً من نتائج إجابات عينة البحث انحصار المتوسطات الحسابية بين (2.8) - (2.4) ، إذ تنحصر هذه النتائج وفقاً لمقياس (Likert) بين (بحاجة إلى تحسن) إلى (لا ينطبق عليه) وهذا يدل على انطباق سلبي لدى عينة الدراسة اتجاه متغير خدمة الجامعة والمجتمع.

جدول (5)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة البحث اتجاه متغير خدمة الجامعة

والمجتمع (N=32)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري

		التدريسي في الكلية.....	
١	٢,٤٣	يسهم في العمل باللجان الاستشارية	١,٠١
٢	٢,٩٠	يطور العلاقات مع منظمات العمل والصناعة	١,٢٠
٣	٣,٠٣	يشترك مع أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأخرى	١,٢٠
٤	٢,٧٥	يروج لنشاطات خدمة التعليم	١,١٣
٥	٢,٩٣	يقوم بالتعامل مع المؤسسات المجتمعية ذات العلاقة	١,١٠
متوسط المتوسطات	٢,٨٠		١,١٢

ثالثاً: العلاقة بين الأنماط القيادية وعملية تقويم أعضاء الهيئة التدريسية
يوضح الجدول (٦) نتائج علاقة الارتباط بين الأنماط القيادية باعتباره متغيراً مستقلاً وتقويم أعضاء الهيئة التدريسية باعتباره متغيراً معتمداً.

جدول (٦)

علاقة الارتباط بين الأنماط القيادية و تقويم أعضاء الهيئة التدريسية

على عينة الدراسة.

تقويم أعضاء الهيئة التدريسية			المتغير المعتمد	
خدمة الجامعة والمجتمع	البحث العلمي	إستراتيجيات التدريس	المتغير المستقل	
			النمط الموجه	النمط المشارك
٠,٧١١	٠,٨٠٠	٠,٦١٢		
٠,٨٦٢	٠,٨٩٤	٠,٨٩٩		
٠,٧٢٩	٠,٨٧٠	٠,٧٦٣		

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج الحاسبة الإلكترونية $P < 0.05, N = 32$

يتضح من نتائج الجدول (٦) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية موجبة بين مكونات الأنماط القيادية وتقويم أعضاء الهيئة التدريسية ضمن مستوى معنوية (٠,٠٥) أي بدرجة ثقة (٩٥%) وهذا يدل على معنوية العلاقة ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن عينة الدراسة كلما سعت إلى تطبيق متغيرات الأنماط القيادية من خلال إجراءات واضحة ومفهومة استطاعت من تحقيق عملية تقويم أعضاء الهيئة التدريسية وأن ما يدعم النتائج أعلاه هو علاقة الارتباط بين متغيرات الأنماط القيادية (النمط الموجه، النمط المشارك، النمط المتساهل) كل على انفراد مع تقويم أعضاء الهيئة التدريسية (إستراتيجيات التدريس، البحث العلمي، خدمة الجامعة والمجتمع) وعلى النحو الآتي:

وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية موجبة بين النمط الموجه و تقويم أعضاء الهيئة التدريسية (إستراتيجيات التدريس، البحث العلمي، خدمة الجامعة والمجتمع) إذ بلغ الارتباط بينهما على النحو الآتي:

٠,٧١١	٠,٨٠٠	٠,٦١٢
-------	-------	-------

وضمن مستوى معنوية (٠,٠٥) أي بدرجة ثقة (٩٥%) وهذا يدل على معنوية العلاقة وتفسر هذه النتيجة مدى اهتمام عينة الدراسة بالنمط الموجه سوف يساهم في تحقيق تقويم أداء أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات المبحوثة.

وبناءً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسة الأولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى والتي نصها (يرتبط النمط الموجه بعلاقة ذات دلالة إحصائية مع تقويم أعضاء الهيئة التدريسية).

وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية موجبة بين النمط المشارك و تقويم أعضاء الهيئة التدريسية (إستراتيجيات التدريس، البحث العلمي، خدمة الجامعة والمجتمع) إذ بلغ الارتباط بينهما على النحو الآتي:

٠,٨٩٩	٠,٨٩٤	٠,٨٦٢
-------	-------	-------

وضمن مستوى معنوية (٠,٠٥) أي بدرجة ثقة (٩٥%) وهذا يدل على معنوية العلاقة وتفسر هذه النتيجة مدى اهتمام عينة الدراسة بالنمط المشارك سوف يساهم في تحقيق عملية تقويم أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات المبحوثة.

وبناءً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى والتي نصها (يرتبط النمط المشارك بعلاقة ذات دلالة إحصائية مع تقويم أداء أعضاء الهيئة التدريسية).

وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية موجبة بين النمط المتساهل و تقويم أعضاء الهيئة التدريسية (إستراتيجيات التدريس، البحث العلمي، خدمة الجامعة والمجتمع) إذ بلغ الارتباط بينهما على النحو الآتي:

٠,٧٦٣	٠,٨٧٠	٠,٧٢٩
-------	-------	-------

وبناءً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى والتي نصها (يرتبط النمط المتساهل بعلاقة ذات دلالة إحصائية مع تقويم أداء أعضاء الهيئة التدريسية).

وعلى ضوء الفرضيات الفرعية أعلاه يمكن قبول الفرضية الرئيسة للبحث والتي نصها (ترتبط الأنماط القيادية بعلاقة ذات دلالة إحصائية مع تقويم أعضاء الهيئة التدريسية).

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

أتضح من التحليل الإحصائي ان النمط المشارك حصل على وسط حسابي قدره (4.30) ، وبانحراف معياري إجمالي بلغ (0.84) وهذا يدل على تجانس أو اتفاق العينة حول أسئلة هذا المتغير من خلال السماح لأفراد الجماعات بمعاونة القادة الإداريين في وضع أهداف العمل..الخ. أما النمط المتساهل فقد حقق وسطاً حسابياً مرجحاً أدنى من الوسط الفرضي وهذا يدل على عدم تجانس واتفاق العينة حول أسئلة هذا المتغير إذ حصل على وسط حسابي قدره (2.65) ، وبانحراف معياري إجمالي بلغ (1.11) وهذا واضح من خلال سماح القادة بقدر كبير جداً من العلاقات الاجتماعية مع جميع المرووسين من دون استثناء.

وعند تحليل النمط المتوجه أتضح بأن الوسط الحسابي هو أعلى من الوسط الفرضي وهذا يدل على تجانس أو اتفاق العينة حول أسئلة هذا المتغير إذ حصل على وسط حسابي بلغ (3.83) ، وبانحراف معياري إجمالي بلغ (0.99) وهذا واضح من خلال تحديد أهداف الجماعات والمهام المطلوبة منهم وكذلك استخدام أساليب الثواب والعقاب على المرووسين لتحقيق الأهداف.

إن أعضاء الهيئة التدريسية يقومون بوضع الخطط لكل مادة من المواد التي يقومون بتدريسها وهذا واضح من خلال التحليل الإحصائي لمتغير إستراتيجيات التدريس من خلال الوسط الحسابي المرجح البالغ (٤,١) وبانحراف معياري قدره (٠,٦٠) وهذا يدل على تجانس أفراد عينة الدراسة حول أسئلة هذا المتغير.

تبين أن مشاركة التدريسيين في المؤتمرات كانت نوعاً ما جيدة من خلال المشاركة في مؤتمرات التعليم وكذلك نشر البحث العلمي في مجلات علمية محكمة ومتخصصة وهذا واضح من خلال الوسط الحسابي المرجح بلغ (3.1) وبانحراف عام بلغ (1.07) وهذا يدل على تجانس أفراد عينة الدراسة حول أسئلة هذا المتغير.

أتضح ضعف مساهمة التدريسيين في تطوير علاقاتهم مع منظمات العمل والصناعة وتقديم الاستشارات وضعف مشاركتهم في دورات التعليم المستمر وورش العمل وهذا واضح من خلال الوسط الحسابي المرجح بلغ (2.8) وبانحراف عام بلغ (1.12) وهذا يدل على عدم تجانس أفراد عينة الدراسة حول أسئلة هذا المتغير.

من خلال التحليل الإحصائي لعلاقات الارتباط اتضح بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية وتقويم أعضاء الهيئة التدريسية وتبين إن أقوى علاقة ارتباط بين (النمط الموجه- وتقويم أعضاء الهيئة التدريسية).

ثانياً: التوصيات

ضرورة تعزيز وتبني القيادات للنمط الديمقراطي (المشارك) في القيادة بكل جوانبه لاسيما لجهة استثمار الكفاءات الموجودة في الجامعة بشكل ريادي وابتكاري متميز، ووضع الإنسان المناسب في المكان المناسب وتفويض بعض السلطات للمرؤسين.

أهمية توجه الإدارة العليا في المنظمة على تشكيل فرق عمل من المختصين، وإن تقوم بإجراء الندوات والمحاضرات التثقيفية بخصوص ماهية القيادة وأنماطها.

إتباع الأسس العلمية المتقدمة في استخدام أدوات القياس لتحديد أساليب قيادة مدراء المنظمات فيما يخص تقويم أداء أولئك الأشخاص العاملين في مجال الإدارة .

إعادة النظر في المعايير التي يتم تقويم عضو هيئة التدريس لتشمل جميع الجوانب التي تتعلق بالسلوكيات والمهارات والإنجازات .

ضرورة إطلاع التدريسي على المنهج قبل تدريسه وإعادة تنظيمه بشكل يتناسب مع مفردات المادة.

ضرورة الأخذ بالنمط القيادي السليم عند تقويم أعضاء الهيئة التدريسية.

الاهتمام بالاتصال مع منظمات العمل والصناعة وتقديم الاستشارات العلمية والمشاركة في تقديم ورش العمل وغيرها.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

الجبوري، عبد الحسين رزوقي (٢٠٠٦)، (إدارة الموارد البشرية وتقويم الأداء الجامعي)، موقع أنترنيت.

حنا نصر الله (١٩٩٩)، (إدارة الموارد البشرية)، (دار العقل للطباعة والنشر، عمان).

الدهان، أميمة وآخرون، (٢٠٠٠)، (المفاهيم الإدارية الحديثة)، عمان، مركز الكتب الأردني، ط٦.

سالم ، فؤاد الشيخ وآخرون (١٩٩٨) : (المفاهيم الادارية الحديثة) ، ط ١ مركز الكتب الاردني ، عمان.

صالح، ماهر محمد (٢٠٠٤)، (القيادة: أساسيات ونظريات ومفاهيم)، (دار الكندي، للنشر والتوزيع، عمان).

الطائي، إبراهيم خليل (2004) ، (الذكاء الشعوري وعلاقته ببعض متغيرات القيادة الإدارية) : دراسة تحليلية ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ،كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة بغداد .

العابدي، علي رزاق، والعبادي، هاشم فوزي، (استخدام أسلوب المقارنة المرجعية في تقويم الأداء الجامعي)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد التاسع، العدد الثالث، ٢٠٠٧.

العزاوي، فراس رحيم (٢٠٠٧)، (دور نظام معلومات الموارد البشرية في تحقيق متطلبات تقويم أعضاء الهيئة التدريسية)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد .

العنزي ، سعد علي، (الانماط القيادية واثرها في اداء المروؤسين) ، بحث ميداني في تشكيلات وزارة التجارة ، 1994 .

الغامدي، حمدان أحمد (٢٠٠٦)، (الاحتياجات التدريبية التربوية لأعضاء هيئة التدريس لكليات المعلمين في المملكة العربية السعودية)، رسالة التربية وعلم النفس، العدد (٢٠)، المملكة العربية السعودية.

القيوتي ، محمد قاسم (1993) (السلوك التنظيمي : دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات) ، المكتبة الوطنية ، عمان .

القيوتي، محمد قاسم ، (٢٠٠٠) ، (السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية) ، الأردن ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، ط ٣ .

النجار، عبد الوهاب بن محمد (٢٠٠٤)، (أساليب تقويم أعضاء هيئة التدريس الجامعي، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم التربوية)، المجلد (٥)، العدد (٢)، المملكة العربية السعودية.

ثانياً: المصادر الأجنبية

Chemmers ,M.& Aymen,R.Leadership Theory Research :perspectives and direction , San Diego ,CA: Academic ,1993.

Heresy,P.,&Blanchard , K., Management of Organazitional Behavior :Utilizing Human Resources , New Delih , Prentic –Hall of India ,1996.

Hill, Charles W., Strategic Management Theory, 5th ed., New York: H.M.C, 2001.

Newstrom , J. & Davis , K., Organazitional Behavior ; Human Behavior at Work : team work NNTn Edition ,Von Hoffman Press , North America 1993 .

Slack N. , Chambers S. & Harland, Christine & Harrison, Alam & Johnston, Robert, " Operation Management " , 2nd Ed. , Pitman-Publishing, Co. , London, 1998.

بسم الله الرحمن الرحيم
جامعة الكوفة
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال
الإستبانة
حضرة المدير المحترم.....
تحية طيبة:

أضع بين يديك استمارة الاستبانة التي أعدت لإكمال متطلبات بحثنا الموسوم بـ(الأنماط القيادية ودورها في تقويم أداء أعضاء الهيئة التدريسية-دراسة تطبيقية على عينة من كليات جامعة الكوفة) ثقتنا عالية باستجابتكم لفقراتها.

لذا نرجو الإجابة على التساؤلات التي تضمنتها الاستبانة بدقة لأجل الوصول إلى نتائج أكثر علمية. علماً أن هذه المعلومات سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط. شاكرين تعاونكم معنا ومن الله التوفيق..

الباحثان

م.م علي رزاق جواد العبادي
كلية الإدارة والاقتصاد /جامعة الكوفة

أ.م عبد الكريم هادي شعبان
كلية الإدارة والاقتصاد /جامعة الكوفة

ملاحظة: يرجى وضع علامة (✓) أمام العبارة التي تراها مناسبة
أولاً: الأنماط القيادية

ت	العبارة	أتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
١	اصدر الأوامر من دون اخذ رأي المرؤسين ولا اسمح لأحد بمخالفتها.					
٢	السلطة حق مفوض لي ، وتنفيذ الاوامر متروك للمرؤسين كيفما يشاءون.					
٣	السلطة استمدها من المرؤسين ، وما اصدره من اوامر يجب ان تتوافر فيه قناعة مسبقة .					
٤	احدد بنفسي اهداف الجماعات والمهام المطلوبة منا.					
٥	مصلحتي الشخصية اضعها بالحسبان عندما احدد اهداف الجماعات .					
٦	اسمح لأفراد الجماعات بمعاونتي في وضع اهداف العمل.					
٧	اقوم بالتخطيط لدقائق الامور في العمل واتابع اداء المرؤسين خطوة بخطوة .					
٨	اوفر للمرؤسين جواً مريحاً للعمل طالما هم يعرفونه ومتعودين عليه.					
٩	أتعاون مع المرؤسين باستمرار كي أجعل من العمل محبباً لهم					
١٠	التخطيط مسؤليتي ولا داعي لأن اشرك أحداً فيه					
١١	كل شيء يسير بشكل واضح وطبيعي فلا داعي لتخطيط العمل					
١٢	التخطيط مسؤولية الجميع والمشاركة فيه أمر لا بد منه .					

١٣	اتابع وأدقق ما يؤديه المرؤوسين بشكل تفصيلي للتأكد من صحة انجاز العمل.				
14	أتابع وأدقق ما يؤديه المرؤوسين بشكل صوري ولا اعتقد ان هناك ضرورة للأشراف المباشر عليهم .				
15	اسعى باستمرار لجعل المرؤوسين يراقبون انفسهم بانفسهم بشكل طبيعي.				
16	اسمح لنفسي بقدر محدود جدا من العلاقات الاجتماعية .				
17	اسمح لنفسي بقدر كبير جدا من العلاقات الاجتماعية مع جميع المرؤوسين من دون استثناء.				
18	افسح المجال ليتصل بي المرؤوسون في اطار تبادلي لمنفعة المنظمة .				
19	استخدم نظاما مشددا للثواب والعقاب بهدف السيطرة التامة على المرؤوسين .				
20	امتدح المرؤوسن دائما بمناسبة او من دونها لأشعارهم بمدى طيبيتي .				
21	اشجع المرؤوسن لان يقيموا انفسهم وغيرهم على اساس مبدأ تحقيق اعلى مستوى رضا لديهم .				
22	احاسب المخطأ مهما كان خطأه ليكون عبره لغيره				
23	الكل يخطئ ولا ضرورة لمحاسبة المخطئين رافة مني بهم .				
24	اتعرف على اسباب الخطأ عند حدوثه واقوم بوضع سبل تذليله مع المرؤوسين.				
25	اعالج المشاحنات والنزاعات التي تحدث بين المرؤوسين عن طريق معاقبتهم.				
26	لاشغل بالي بنزاعات المرؤوسين واتجاهلها، اذ هي في النهاية تحدث بينهم.				
27	اتفهم نزاعات المرؤوسين واحاول معالجتها من خلال تقريب وجهات نظرهم .				

ثانياً: تقويم أعضاء الهيئة التدريسية

١: إستراتيجيات التدريس

ت	العبارة	نموذجي	أداء محترف	بحاجة إلى تحسين	غير مرضي	لا ينطبق عليه
	التدريسي في الكلية.....					
١	يوفر سجل حضور شخصي جيد					
٢	يبدأ وينهي المحاضرة في الوقت المحدد					
٣	يدير فقرات المحاضرة بشكل صحيح					
٤	يستخدم التقارير البيئية بشكل دقيق وفي وقتها					
٥	يستخدم وقت المحاضرة بكفاءة					

٢: البحث العلمي

ت	العبارة	نموذجي	أداء محترف	بحاجة إلى تحسين	غير مرضي	لا ينطبق عليه
	التدريسي في الكلية.....					
١	يحضر مؤتمرات التعليم					

٢	يقوم بشر الكتب والمقالات وأوراق العمل				
٣	مهتم وبشكل كبير بالبحث العلمي				
٤	يقوم بإجراء البحوث في مجال الاختصاص				
٥	ينشر البحث العلمي في مجالات علمية محكمة ومتخصصة				

٣: خدمة الجامعة والمجتمع

ت	العبارة	نموذجي	أداء محترف	بحاجة إلى تحسين	غير مرضي	لا ينطبق عليه
	التدريسي في الكلية.....					
١	يسهم في العمل باللجان الاستشارية					
٢	يطور العلاقات مع منظمات العمل والصناعة					
٣	يشترك مع أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأخرى					
٤	يروج لنشاطات خدمة التعليم					
٥	يقوم بالتعامل مع المؤسسات المجتمعية ذات العلاقة					