



**The Level of Practicing Middle Leadership by Head of Department in Light of John De Nobile's Theoretical Model of Middle Leadership**Omaymah Abdulwahab Radwan 
Department of Education, College of Education,
Jazan University, Kingdom of Saudi Arabia**مستوى ممارسة رئيس القسم الأكاديمي لآليات القيادة الوسطى في ضوء نموذج جون دي نوبيل للنظري للقيادة الوسطى**أميمة عبد الوهاب رضوان 
كلية الفنون والعلوم الإنسانية، جامعة جازان، المملكة العربية السعودية

DOI

<https://doi.org/10.37575/h/edu/22002>

ACCEPTED

القبول

2023/10/29

Edit

التعديل

2023/09/17

RECEIVED

الاستلام

2023/06/14

NO. OF PAGES

عدد الصفحات
٢٧

YEAR

سنة العدد
2024

VOLUME

رقم المجلد
١٢

ISSUE

رقم العدد
٢**Abstract:**

There is still a lack of studies and models regarding the roles of the department heads as middle leaders in Saudi higher education institutions (HEIs). Therefore, the study aimed to identify the nature of the work of the middle academic leader in the light of John DeNobile's model of middle leadership by identifying the influence of the model's inputs, the role of middle leadership, and identifying the degree of outputs and outcomes. It also aimed to highlight the role of the middle leader (department head) in Saudi HEIs. The study was applied at Saudi HEIs for the year of 2022. A questionnaire of four sections with 24 items was applied, and then analyzed using the SPSS. The results concluded that the level of practicing the inputs of the model is high. The role of the head of the department as a middle leader got a high level as well, and the level of his influence on the outputs of the program according to the model is also high. Thus, the John DeNobile model is an appropriate model to be applied and adopted for the practices of the department head as a middle leader in HEIs. The results of this study will enable the presentation of a model that can be adopted in institutions of HEIs, in which it defines the tasks and roles of the middle leaders, and the inputs and outputs that affect their work. The results also will enrich the body of knowledge regarding the middle leadership.

Keywords: Middle Leadership - Academic Leader - Department Head - John De Nobile Model - Higher Education.

المخلص:

يوجد ندرة في الدراسات و النماذج التي تصف عمل رئيس القسم الأكاديمي وممارساته بوصفه قائداً أوسط في مؤسسات التعليم العالي؛ حيث يعد وجود نموذج يصف طبيعة عمل القائد الأكاديمي مهماً جداً، ولكن إلى الوقت الحالي لم تجد الباحثة دراسات حديثة أو نماذج تهتم بما يعرف بالقيادات الوسطى في قطاع التعليم العالي في الجامعات السعودية. لذا فإن مشكلة الدراسة الحالية تكمن في السؤال الرئيس الآتي: ما مستوى ممارسة رئيس القسم الأكاديمي بوصفه قائداً أوسط لآليات القيادة الوسطى في ضوء نموذج جون دي نوبيل للقيادة الوسطى في مؤسسات التعليم العالي السعودية؟ وقد هدفت الدراسة للتعرف على طبيعة عمل القائد الأكاديمي الأوسط ودوره في ضوء نموذج جون دي نوبيل للقيادة الوسطى من خلال التعرف على مستوى ممارسة مدخلات النموذج، ودور القيادة الوسطى، والتعرف على درجة المخرجات؛ حيث طبقت الدراسة على الجامعات السعودية لعام ١٤٤٣هـ بتطبيق استبانة مكونة من ٤ محاور و(٢٤) فقرة ووزعت على رؤساء الأقسام الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي، ثم حللت الاستبانة باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS . وتوصلت إلى أن مستوى ممارسة مدخلات النموذج عالية، كما أن ممارسة رئيس القسم لأدواره بوصفه قائداً أوسط عالية، وكذلك مستوى تأثيره على مخرجات البرنامج وفقاً للنموذج كذلك عالية؛ لذا يعد نموذج جون دي نوبيل نموذجاً مناسباً لتطبيقه و اعتماده لممارسات رئيس القسم بوصفه قائداً أوسط في مؤسسات التعليم العالي. ستمكن نتائج هذه الدراسة من تقديم نموذج يمكن اعتماده في مؤسسات التعليم العالي، حيث يحدد فيه مهام القائد الأوسط وأدواره، و المدخلات و المخرجات التي تؤثر على عمله، وتزويد الدراسات الحديثة وإثرائها بكل ما يخص القيادة الوسطى.

الكلمات المفتاحية: القيادة الوسطى - القائد الأكاديمي - رئيس القسم - نموذج جون دي نوبيل - مؤسسات التعليم العالي.

وتصنف القيادة وفقاً للموقف، فمنها: قيادة تقليدية، وأخرى ابتكارية، كما تصنف أيضاً تبعاً لأسلوب العمل وطريقته، فمنها: الديمقراطية، والديكتاتورية، والقيادة الحرة غير الموجهة، ويشترط لنجاح العملية القيادية أن يكون هناك توافق وتناغم بين القائد والأتباع والموقف القيادي الذي يتفاعلون فيه مع بعضهم البعض، والمشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات، و تعد القيادة عملية اجتماعية تفاعلية لا يمكن أن تتم في فراغ ولكن بتظافر الجهود بين القائد و تابعيه تصل لنتائج إيجابية ومرغوبة (بريكة & بوخملة، ٢٠٢٣)، وأكدت بعض الدراسات البحثية التي أجريت لمعرفة صفات القائد، أن من أهم صفاته التمسك بالقيم العليا والمعتقدات الدينية والإخلاص والتجديد والابتعاد عن التحيز، والاستعداد لخدمة الآخرين والحرص على المصلحة العامة، وهذا يعني بدوره تمتعه بمهارات قيادية فعالة، حيث تعد المهارات القيادية الفعالة عاملاً مهماً لإحداث تميز وفارق إيجابي في البيئة التعليمية، وقد أثبتت عديد من الدراسات أن مهارات القائد الفعالة تخلق مناخاً إيجابياً يعكس أثره الفعال على المؤسسة التعليمية و على أداؤها في جميع النواحي (غراب & الخميسي، ٢٠٢٢)

وتوجد عدة أنواع للقيادة، منها: القيادة العليا، والقيادة الوسطى، والقيادة الدنيا، وتعرف القيادة الوسطى اصطلاحاً أو " المستوى الإداري الأوسط" بأنها: مجموعة من الأفراد الذين يشغلون وظائف إدارية في المؤسسة و يتحملون المسؤولية عن أشخاص أو موارد

تشهد المملكة حالياً كثيراً من التطورات، والمتغيرات السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، التي ينعكس أثرها على المؤسسات التعليمية في جميع عملياتها؛ حيث تعد المؤسسات التعليمية من أهم المؤسسات التي تتأثر بالتطورات و المتغيرات (غراب & الخميسي، ٢٠٢٢) ، فالنظام التربوي والتعليمي لا يعيش بمعزل عن هذه المتغيرات، ولا يستطيع تجاهلها، بل يفرض عليه أن يتفاعل معها، ولكن بحكمة، ووعي، وقيادة، وإدارة، تستطيع أن تضعها في موضعها الحقيقي، وفقاً لرؤية ٢٠٣٠، فالتعليم يعد المحرك الأول نحو التغيير

و التطور. ولقد فرضت هذه التطورات و المتغيرات، والتحديات زيادة الحاجة إلى إدارة قوية، ومرنة تستطيع مواجهة هذه التحديات بنجاح (الجاسر & عبدالله، ٢٠٢٢). كما فرضت الحاجة إلى نوعية من الأفراد لديهم الخبرة، والعلم، والقدرة على التأثير في إدارة الجهاز الإداري. و تحقيق هذه الأهداف لا يتوقف على درجة توفر العناصر القانونية، أو التنظيمية، بل إن العنصر البشري هو العنصر الأهم في ذلك. فالتركيز على تطوير القوانين، والأنظمة، والهياكل التنظيمية لا يؤدي إلى تحقيق تلك الأهداف إذا لم يرافق ذلك تغيير وتطوير في كفاءات الأفراد. ومن هنا جاءت أهمية القيادة بوصفها عملية تتألف من الكفاءة والخبرة والإرشاد.

فالقيادة عامةً هي القدرة على التأثير بالسلوك البشري لهدف توجيه مجموعة من الناس اتجاه هدف معين بأسلوب محدد يضمن ثقتهم وتعاونهم واحترامهم،

قيادات ناشئة يكون جاهزاً للقيام بأدوار ومسئوليات أعلى مستقبلاً (الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، ١٤٤١ هـ) أما فيما يتعلق بجوانب القيادة الوسطى فتحمل جانبي القوة والضعف. أما جانب القوة فهناك قوانين وأنظمة تنظم عملية التعيين والترقية في المناصب القيادية، وتشترط مؤهلاً وجدارة وخبرة لكل وظيفة أو منصب إداري، وكذلك تحديد علاقة العمل بين الوزارة والمديريات في المحافظات التعليمية وتوزيعه لمستويات لتنفيذه، كما أنه حُدِّدَتْ واجبات ومسؤوليات لشاغلي وظائف القيادات الوسطى والمتمثلة في (المدير، مدير مساعد، رئيس قسم) (أحمد، ٢٠٢٢). ومن جوانب أخرى فيما يخص جوانب ضعف القيادة الوسطى، تسعى الوزارة جاهدة للتطوير والتجديد وإدخال التقنيات الحديثة لمعالجة جوانب القصور و نقاط الضعف لمواكبة العصر الحالي، ومحاولة إيجاد أساليب مقترحة لتمكين القيادات الوسطى التربوية، كتطوير الهيكل التنظيمي للوزارة وتطوير نظم إدارة الموارد البشرية وأساليبها، مثل: أنظمة المكافآت، والترقيات، والتوظيف، وتقييم الأداء، وتدريب الموظفين، وفقاً لمعايير موضوعية معينة. وأيضاً تحاول جاهدة تنظيم معلومات فعالة ببيانات ومعلومات العاملين العلمية، ومؤهلاتهم وخبراتهم العملية ومهاراتهم وقدراتهم للاسترشاد بها في إعداد وتصميم الأهداف والبرامج الاستراتيجية التطويرية (أحمد، ٢٠٢٢). كما أنها تتبنى مجموعة كبيرة من القيم والأسس التي تنمي الإبداع والابتكار وتدعم الاستثمار في الكادر البشري، لقناعتها

ولكنهم ليسوا شركاء في الإدارة المركزية للمؤسسة (سيد و آخرون، ٢٠٢٢). أو كما عرف (الحضرمي، ٢٠٢٠) القيادة الوسطى التربوية بأنها مجموعة من يشغلون وظيفة إدارية في وزارة التربية والتعليم، ويقومون بتنفيذ التوجيهات والسياسات الصادرة من القيادات العليا، مثل: أعضاء هيئة التدريس، رئيس القسم، المدراء من غير أعضاء هيئة التدريس.

وتعد وزارة التعليم في المملكة كسائر الوزارات التي تقوم بمسئولياتها تجاه القيادة، وخاصة القيادة الوسطى، التي تتطلب شخصيات قيادية تربوية إدارية مهنية تستطيع التأثير على العاملين من خلال سلطة تميزها عن غيرها، تستمدّها من سلطتها الإدارية والقانونية بجانب قدرتها على الإقناع، والمشاركة، والتخصص، والفعالية، والعلاقات الإنسانية، لخلق بيئة مناسبة لتحفيز العاملين للعمل وفتح الآفاق التي تعمل على تطوير الجوانب الإيجابية، ومعالجة الجوانب السلبية للوصول بالصرح التربوي، والتعليمي إلى المستوى المنشود (إياد، ٢٠١٠). ولهذا أطلقت الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية مشروع تأهيل القيادات الوسطى في القطاع الحكومي، الذي تهدف من خلاله إلى تحسين القيادات الوسطى في القطاعات الحكومية وتطويرها، لضمان قيادة رشيدة، وتغيير النمط التقليدي في العمل الإشرافي من خلال استخدام الأساليب والأنماط الإدارية الحديثة، كي تسهم في تطوير بيئة العمل الحكومية. ومن المتوقع أن يسهم هذا المشروع في بناء قاعدة بيانات من

الجامعات و المعلمن عنها بموقع وزارة التعليم، وهذا الفصل خاص بالأنظمة واللوائح و السياسات (موقع وزارة التعليم، ٢٠٢٣)، ومع ذلك فإن التفاصيل الخاصة بكيفية تأدية الأدوار و ما يؤثر فيها و ما ينتج عنها مازالت غامضة و بحاجة لمزيد من الدراسات.

و بناءً على مراجعة شاملة للأدبيات اتضح وجود عدة دراسات، و نموذج خاص بمدارس التعليم العام، ولا توجد دراسات مناسبة أو نماذج تخص التعليم العالي أو حتى القيادة الوسطى ممثلة برئيس القسم الأكاديمي، ووجدت الباحثة نمودجا يصف طبيعة عمل القيادة الوسطى في مدارس التعليم العام، وهو نموذج جون دي نوبيل النظري للقيادة الوسطى، يصف هذا النموذج القيادة الوسطى في المدارس (MLIS) و العوامل التي تؤثر على القيادة الوسطى و التأثيرات المحتملة للقيادة المتوسطة في المدارس وتصنيف الأدوار التي يؤديها القادة المتوسطون وكيفية تأديتها (De Nobile, 2018) يوضح جون دي نوبيل في نمودجه أن المدخلات هي العوامل الشخصية والتنظيمية والعوامل الأخرى التي يمكن أن تؤثر على عمل القادة المتوسطين، ورتب الأدوار إلى ست فئات مختلفة من حيث مكانة النشاط القيادي، ويقترح النموذج أن الأدوار الإدارية والتنظيمية المركزة على الطالب ليس لها علاقة بالقيادة ومرتبطة بشكل أكبر بالعمل الإداري بما يتوافق مع التطورات الحديثة، والمخرجات هي المخرجات الإدارية التي تتعلق بكفاءة التدريس والأبحاث والابتكارات وجودتها. ولكن السؤال

بأهمية تمكين العاملين وحثهم على تنمية مهاراتهم مع توفير بيئة عمل محفزة.

وعلى الرغم من وجود نشاط بحثي محدود للغاية في مجال القيادة الوسطى في التعليم منذ أواخر التسعينات وكذلك وجود قصور في أداء ومهام و أدوار القيادة الوسطى في التعليم (أحمد، ٢٠٢٢؛ غراب & الخميسي، ٢٠٢٢)، فإن الباحثة وجدت وبعيد الدراسة الاستطلاعية القصيرة المعدة من أجل البحث والاستطلاع بشأن القيادة الوسطى في التعليم العالي (التعليم الجامعي) - أن المفهوم النظري الكامل لا يزال غامضاً فيما يتعلق بالأدوار الفعلية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بوصفهم قادة متوسطين، فلا بد من وجود نموذج نظري لاستخدامه نقطة مرجعية؛ لأنه من الصعب وصف طبيعة هذا التطور في القيادة وتحديد الآثار المترتبة على إنتاجية عضو هيئة التدريس وفعالية النظام التعليمي.

و يعد رئيس القسم الأكاديمي قائداً أوسط على مستوى الكلية فقط؛ حيث يمارس مهامه القيادية بوصفه قائداً أوسط بين الجهات العليا، ممثلة بوكلاء الكلية و العميد و بين الجهات الدنيا ممثلة في أعضاء هيئة التدريس والطلبة، و قد تحددت أدوار رئيس القسم الأكاديمي الأساسية ومهامه في المادة التاسعة والثلاثون من الفصل العاشر (رؤساء الأقسام) من نظام الجامعات الصادر من هيئة الخبراء بمجلس الوزراء رقم (١٨٣) و تاريخ ١٤٤١/٣/١هـ، الذي يشرف على تنفيذه مجلس شؤون

نوبيل النظري للقيادة الوسطى في مؤسسات التعليم العالي السعودية.

مشكلة الدراسة:

لاحظ الباحثون من خلال عملهم أن عديدًا من الأكاديميين يواجهون عجزاً في النماذج التي تشرح طبيعة عمل القيادة الوسطى في مؤسسات التعليم العالي، كما أن هناك عجزاً في النماذج التي تصف عمل رئيس القسم بوصفه قائداً أوسط على وجه التحديد، فعلى حد علم الباحثة و بعد البحث والتحري في الأدبيات السابقة فإنه يوجد ندرة في الدراسات التي تبحث في النماذج المتخصصة في شرح طبيعة عمل القيادة الوسطى في مؤسسات التعليم، فلا يوجد نموذج يصف القيادة الوسطى و يناسب الجميع في نفس الوقت (De

Nobile, 2018)، كما أن هناك عجزاً في النماذج التي تصف عمل القائد الأوسط و رؤساء الأقسام في مؤسسات التعليم العالي، حيث يعد وجود نموذج يصف طبيعة عمل القائد مهماً جداً؛ لما يكون له من أثر على تحديد طبيعة عمل القيادات الوسطى. وعلى حد علم الباحثة لا يوجد دراسات حديثة اهتمت بما يعرف بالقيادات الوسطى في قطاع التعليم العالي في الجامعات السعودية . لذا وبناء على هذه المعطيات فإن مشكلة الدراسة الحالية تكمن في السؤال الرئيس الآتي:

ما مستوى ممارسة رئيس القسم الأكاديمي بوصفه قائداً أوسط لآليات القيادة الوسطى في ضوء نموذج جون دي

هنا هو: كيف يؤدي القادة المتوسطون هذه الأدوار ؟ وفقاً للأدبيات: هناك خمس طرق رئيسة تمكن القادة المتوسطين من تنفيذ أدوارهم، وهي: إدارة العلاقات والتحكم في العلاقات، وإدارة الوقت، و التواصل الفعال، والإدارة الذاتية، والتحكم العاطفي. ويجب على القادة المتوسطين التنسيق بين القيادة العليا والموظفين في تنفيذ أي سياسات أو تغييرات.

ركز نموذج جون دي نوبيل على واقع القيادة الوسطى في المدارس (De Nobile, 2018)، وركز النموذج النظري على المدخلات التي يتلقاها القائد الأوسط في المدرسة، وعلى أدواره وكيفية تأدية هذه الأدوار في المدرسة، وكذلك المخرجات التي تنعكس على النظام التعليمي في المدرسة، من جودة تدريس واتجاهات المعلم ومخرجات التعلم وغيرها، لذا كل ما تمت دراسته في هذا النموذج النظري يخص نظام التعليم العام في المدارس. ومن ثم فهناك حاجة ماسة لدراسة واقع القيادة الوسطى في مؤسسات التعليم العالي ممثلة في رئيس القسم الأكاديمي، وهناك حاجة لفهم طبيعة عمل رئيس القسم الأكاديمي بوصفه قائداً أوسط في مؤسسات التعليم العالي، ومعرفة تأثيره على المؤسسة التعليمية والنظام الجامعي، حيث يوجد عجز في الدراسات التي تركز على واقع أدوار القيادات الوسطى ورؤساء الأقسام في التعليم العالي، لذا تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على مستوى ممارسة رئيس القسم الأكاديمي بوصفه قائداً أوسط لآليات القيادة الوسطى في ضوء نموذج جون دي

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة من خلال تحديد مهام رئيس القسم الأكاديمي وأدواره بوصفه قائداً أوسط في مؤسسات التعليم العالي ، وإثراء الدراسات الحديثة فيما يخص رؤساء الأقسام الأكاديمية و أدوارهم، و طبيعة عمل القيادة الوسطى، وأن تكون مرجعاً رئيساً يمكن تطبيقه في مؤسسات التعليم العالي ، ولدى شاغلي المناصب القيادية، ورؤساء الأقسام، والباحثين في مجال القيادة ككل.

وتتمثل أهمية الدراسة في جانبها النظري والتطبيقي فيما يأتي:

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول أحد أعضاء الجهاز الإداري في مؤسسات التعليم العالي وهو القائد الأكاديمي الأوسط (رئيس قسم) في الكليات العلمية، ومدى تأثيره على بقية الأجهزة.

يؤمل من نتائج هذه الدراسة أن تفيد (الكلية- القسم الأكاديمي) في معرفة أدوارهم الأساسية؛ حيث إن هناك قلة في الدراسات المحلية والعربية-على حد علم الباحثة- التي درست تأثير القيادات الوسطى على القسم الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي السعودية.

ستكون هذه الدراسة منطلقاً لعمل أبحاث ودراسات ذات صلة بالقيادات الوسطى و طبيعة عملهم في المؤسسات التعليمية.

نوبيل النظري للقيادة الوسطى في مؤسسات التعليم

العالي السعودية؟

أهداف الدراسة:

الأهداف العامة:

التعرف على طبيعة عمل رؤساء الأقسام الأكاديميين (القادة الأكاديميون المتوسطون) في ضوء نموذج جون دي نوبيل النظري للقيادة الوسطى و إبراز أدوارهم في مؤسسات التعليم العالي.

الأهداف الخاصة:

تهدف الدراسة الحالية لشرح آليات نموذج جون دي نوبيل النظري للقيادة الوسطى والتعرف على:

مستوى ممارسة المدخلات في نموذج جون دي نوبيل النظري للقيادة الوسطى من قبل رئيس القسم، و أثر ذلك على فعاليته و أدائه في القسم الأكاديمي.

مستوى ممارسة رئيس القسم الأكاديمي لأدواره بوصفه قائداً أوسط وفقاً لنموذج جون دي نوبيل النظري للقيادة الوسطى.

مستوى قدرة رئيس القسم الأكاديمي على تأدية أدواره بوصفه قائداً أوسط وفقاً لنموذج جون دي نوبيل النظري للقيادة الوسطى.

مستوى جودة المخرجات التي تعكس الدور الفعال لرئيس القسم الأكاديمي بوصفه قائداً أوسط وفقاً لنموذج جون دي نوبيل النظري للقيادة الوسطى.

ما مستوى ممارسة رئيس القسم لأدواره بوصفه قائداً
أوسط وفقاً لنموذج جون دي نوبيل للقيادة الوسطى؟

ما مستوى ممارسة رئيس القسم الأكاديمي بوصفه قائداً
أوسط لدوره التنظيمي؟

ما مستوى ممارسة رئيس القسم الأكاديمي بوصفه قائداً
أوسط لدوره الإداري؟

ما مستوى ممارسة رئيس القسم الأكاديمي بوصفه قائداً
أوسط لدوره الاستراتيجي؟

ما مستوى ممارسة رئيس القسم الأكاديمي بوصفه قائداً
أوسط لدوره في تطوير الموظفين؟

ما مستوى ممارسة رئيس القسم الأكاديمي بوصفه قائداً
أوسط لدوره الإشرافي؟

ما مستوى قدرة رئيس القسم الأكاديمي على تأدية أدواره
بوصفه قائداً أوسط وفقاً لنموذج جون دي نوبيل للقيادة
الوسطى؟

ما مستوى قدرة رئيس القسم الأكاديمي بوصفه قائداً
أوسط على قيادة الفرق؟

ما مستوى قدرة رئيس القسم الأكاديمي بوصفه قائداً
أوسط على إدارة العلاقات؟

ما مستوى قدرة رئيس القسم الأكاديمي بوصفه قائداً
أوسط على التواصل؟

ما مستوى قدرة رئيس القسم الأكاديمي بوصفه قائداً
أوسط على إدارة الذات؟

ستسهم هذه الدراسة في فتح الطريق أمام الدراسات
المستقبلية التي تهتم بالقيادات الوسطى و أثرها في
تحسين بيئة العمل.

ستفيد هذه الدراسة العاملين في المجال الأكاديمي
كرؤساء الأقسام من حيث تعريفهم بأدوارهم وطرق
تأديتها.

أسئلة الدراسة:

ما مستوى ممارسة المدخلات في نموذج جون دي نوبيل
النظري للقيادة الوسطى من قبل رئيس القسم الأكاديمي
بوصفه قائداً أوسط في مؤسسات التعليم العالي
السعودية؟

ما مستوى الدعم الذي يتلقاه رئيس القسم الأكاديمي من
القيادات العليا، وما تأثيره الدائم على فعالية عمله
بوصفه قائداً أوسط؟

ما مستوى التطور المهني الذي يتلقاه رئيس القسم
الأكاديمي بوصفه قائداً أوسط؟

ما مستوى تأثير ثقافة المنظمة على فعالية عمل رئيس
القسم الأكاديمي بوصفه قائداً أوسط؟

ما مستوى حماس رئيس القسم الأكاديمي ودافعيته، وما
تأثيرهما على عمله بوصفه قائداً أوسط؟

ما مستوى إلمام رئيس القسم الأكاديمي بوصفه قائداً
أوسط بالمناهج وطرق التدريس ووسائل التقييم في القسم
الأكاديمي؟

القيادة تتضمن تحقيق الأهداف (آل ناجي، ٢٠١٦).

القيادة كلمة متداولة قديماً وحديثاً، لكنها اشتهرت في الماضي بارتباطها بالحروب والغزوات والمعارك؛ لأن هذه المعطيات هي السبب الرئيس لما يسمى بالقيادة. وتختلف القيادة من زمن لآخر ومن شخص لآخر، لكنها في التحليل النهائي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بشخصية القائد وسلوكه، وأفضل قيادة شهدتها التاريخ ولن تشهد لها مثيلاً هي قيادة الرسول صلى الله عليه وسلم؛ حيث جمع فيها بين القوة العسكرية والجوانب الإنسانية والتربوية، وهذه صفات لا تتوفر لأي قائد (العجمي، ٢٠٢٠)

هناك عدة مستويات للقيادة: قادة من المستوى الأعلى، وقادة من المستوى المتوسط، وقادة من المستوى الأدنى. وتركز هذه الدراسة على القيادة المتوسطة، بوصفها تمثل الركائز التي تعتمد عليها المنظمة، حيث تمثل العناصر الأساسية في العملية الإدارية (أحمد، ٢٠٢٢؛ سيد و آخرون، ٢٠٢٢)، لما لهذا المستوى من تأثير فعال على كفاءة المنظمة بأكملها؛ لأنها مسؤولة عن قيادة الأعمال ذات المستوى الأدنى وإدارتها، فهي أيضاً مركز لجمع المرشحين المؤهلين للمناصب القيادية العليا؛ مما يبرز أهمية هذا المستوى القيادي في العملية التربوية.

لذلك، يتحمل القادة المتوسطون مسؤولية كبيرة. ففي هذا المستوى القيادي، تتم معظم العمليات الإدارية؛ حيث فيه تتعادل الجوانب التنفيذية مع الجوانب القيادية، وهذا المستوى يشارك في صياغة السياسات العامة مع الرؤساء في وضع السياسات العامة للمنظمة وخطط

ما مستوى قدرة رئيس القسم الأكاديمي بوصفه قائداً أوسط على إدارة الوقت؟

ما مستوى المخرجات التي تعكس الدور الفعال لرئيس القسم الأكاديمي بوصفه قائداً أوسط استناداً على نموذج جون دي نوبيل للقيادة الوسطى؟

ما مستوى جودة التدريس كمخرج يعكس فعالية عمل رئيس القسم الأكاديمي بوصفه قائداً أوسط؟

ما مستوى تحسن اتجاهات أعضاء هيئة التدريس كمخرج يعكس فعالية عمل رئيس القسم الأكاديمي بوصفه قائداً أوسط؟

ما مستوى مخرجات الطلاب كمخرج يعكس فعالية عمل رئيس القسم الأكاديمي بوصفه قائداً أوسط؟

الإطار النظري والدراسات السابقة:

القيادة هي العملية الإدارية التي يمكن من خلالها لشخص معين التأثير على مجموعة لتحقيق أهداف محددة، من خلال وسيلة الإقناع أو باستخدام السلطة الرسمية حسب مقتضيات الموقف (غراب & الخميسي، ٢٠٢٢).

حيث يتضح أن مفهوم القيادة يحتوي على العناصر التالية:

القيادة تعد عملية.

القيادة تتضمن ممارسة التأثير.

القيادة تحدث مع مجموعة.

التنظيمية والرؤية المستقبلية (أحمد، ٢٠٢٢). وهي أيضًا بوتقة تنصهر فيها جميع المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات. ومن الضروري تعزيز القوى الإيجابية في المنظمة وتقليل الجوانب السلبية. وتعزيز القدرة على التحكم في المشكلات التي يواجهها العمل، وصياغة الحلول اللازمة للتعامل مع هذه المشكلات؛ ومن ثم يكون القائد مسئولاً عن التنمية الشخصية والتدريب والرعاية، ومواكبة المتغيرات والمستجدات حول المنظمة، والسعي الجاد لتوظيفهم لمصلحتهم الخاصة (الدجني، ٢٠١١).

اهتمام المملكة بتطوير القيادات الوسطى وتأهيلها في القطاع الحكومي:

أطلقت المملكة العربية السعودية مشروعاً لتدريب القادة المتوسطين وتنمية مؤهلاتهم، وتهدف وزارة الخدمة المدنية من خلال هذا المشروع إلى تحسين القيادات المتوسطة في الدوائر الحكومية وتدريبها وفقاً لدورها في التحول الوطني. وتضمنت الخطة التي تمخضت عنها رؤية المملكة ٢٠٣٠ ضمان القيادة المستدامة، واستخدام أساليب تغيير نموذج عمل الإشراف التقليدي والنموذج الإداري الحديث لتعزيز تنمية بيئة العمل الحكومية. ومن المتوقع أن يساعد المشروع في إنشاء قاعدة بيانات للقادة الناشئين الذين سيكونون مستعدين لتولي أدوار أعلى ومسؤوليات في المستقبل، وخاصة للقادة المتوسطين (المديرين ورؤساء الأقسام) لموظفي القطاع الحكومي

أعمالها والتنظيمات اللازمة (أحمد، ٢٠٢٢؛ غراب & الخميسي، ٢٠٢٢).

تعريف القيادة الوسطى:

تعني -كما ذكرها جليدان (٢٠١٨)- أن كل موظف في المؤسسة أو المنظمة يحتل موقعاً متوسطاً في التسلسل الهرمي، يقود على الأقل مديراً واحداً ومجموعة من الموظفين، ويوجد فوقه مدير؛ لذا فإن مهمته هي تنفيذ الاستراتيجية التي وضعها القائد، وهو يقوم بعملية التنفيذ، فهو يشرف على مرؤوسيه مباشرة من المديرين والموظفين لضمان الأداء الجيد للمؤسسة. كذلك يقصد بالقيادات الوسطى أنهم مديرو الدوائر والمديرون المساعدون ورؤساء الأقسام بديوان عام الوزارة، وهم الأفراد المسؤولون عن تنفيذ السياسات التربوية على مستوى الإدارات التي يشرفون عليها، وتلك التي تقع في نطاق اختصاصاتها. بالإضافة إلى مهمة التخطيط لتطوير الأداء الوظيفي وتحسينه في تلك الإدارات؛ لتحقيق الأهداف العامة لوزارة التربية والتعليم.

لذلك، فإن أهمية القيادة بوصفها عملية تتكون من الكفاءة والخبرة والإرشاد والإدارة بالنسبة لمجموعة من الأشخاص العاملين في مؤسسة ما تتمثل في التحرك نحو تحقيق الأهداف المرجوة، وتتطلب عملية القيادة ثلاثة عناصر أساسية: القدرة على التأثير، واستخدام النفوذ، وممارسة السلطة القانونية (غراب & الخميسي، ٢٠٢٢). وتعد القيادة المتوسطة في أي مؤسسة مهمة للغاية؛ لأنها حلقة الوصل بين الموظفين والخطط

التطوير والابتكار في المنظمات التعليمية، ويطلب من القادة المتوسطين أن يكونوا وكلاء تغيير فعالين.

كما يعتمد عمل القادة المتوسطين على كيفية بناء أدوارهم وقدراتهم داخل المنظمة، تعتقد النماذج الأساسية أن القادة المتوسطين هم أصحاب الوظائف الذين يتحلون بمزيد من الخبرة والالتزام؛ حيث تجمع بينهم روح التعاون والتواصل المثمر بين الإدارة وأصحاب الوظائف وترتكز على ثلاثة محاور: المحور الشخصي: والذي يعكس التطور الشخصي والمهني للقائد الأوسط، والمحور الجماعي، ويعني تطور القيادة الوسطى كمجموعة، والمحور التنظيمي الذي يشير إلى تعزيز الموازنة بين الأهداف والإجراءات في المنظمة، في حين أنّ مديري المنظمة عادة ما يستعملون أسلوب القيادة التحويلية وهي التي تركز على تحفيز العاملين لتطويرهم وتطوير المنظمة بطريقة ناجحة، وعادة ما يستخدم هؤلاء القادة أسلوب القيادة التربوية، التي تعتمد على عملية التعلم والتعليم في المنظمة (سيد وآخرون، ٢٠٢٢).

ذكرت الحبسية (٢٠٢١) الأساليب المقترحة لتمكين القيادات الوسطى التربوية:

تطوير الهيكل التنظيمي للدائرة بما يسهل اتخاذ القرارات اللامركزية.

تطوير أنظمة إدارة الموارد البشرية وأساليبها بناءً على معايير موضوعية، مثل الترشيح الوظيفي والمكافآت والترقيات وتقييم الأداء وتدريب الموظفين.

من كلا الجنسين ذكوراً وإناثاً على حدّ سواء في مناطق المملكة كافةً (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية).

جوانب القيادة الوسطى:

للقيادة الوسطى جوانب قوة و جوانب ضعف مثلها مثل أي نوع من أنواع القيادات، فجوانب القوة تكمن في الأنظمة والقوانين التي تحكم عملية التعيين والترقية في المناصب القيادية، والتي تتطلب أن يكون لكل وظيفة مؤهلات معينة ومعايير أخلاقية وخبرة عملية، وتوضح علاقة العمل بين الإدارات المختلفة (سيد وآخرون، ٢٠٢٢)؛ حيث إن الإدارات في المؤسسات التعليمية تتكون من مدير قسم (قسم / مكتب) ومساعد مدير (إدارة / مكتب) ورئيس قسم (قسم / مركز)، وهكذا، وهذا بدوره يعكس جوانب القوة في الإدارة من حيث منح كل فرد في منصب قيادي حقه و صلاحياته المحددة التي يجب عليه ممارستها بشكل سليم، و تنعكس إيجابياتها على المخرجات. ومع ذلك و مع السعي الحثيث نحو التطوير و التجديد و إدخال التقنيات والمفاهيم الحديثة على الإدارة و القيادة إلا أن هناك جوانب ضعف في القيادة الوسطى، ومنها: ضعف القدرة على تمييز بعض القادة بين من يعمل بكفاءة ومن يقصر في عمله و غيرها من جوانب ضعف قد تؤثر سلباً على المخرجات و سير العمل (الحبسية، ٢٠٢١).

ركزت الأبحاث السابقة على أهمية القيادة الوسطى قوةً دافعةً من أجل تحسين جودة التعليم والتعلم، في ضوء الاتجاه العالمي المتنامي للامركزية وسيلةً لتشجيع

التدريب المستمر للموظفين؛ لأن التدريب من أهم آليات تنمية المعرفة وتغيير السلوك وتطوير المهارات والاتجاهات.

من خلال استطلاع الباحثة حول موضوع القيادة الوسطى، وجدت أن نظرية الإدارة التربوية يجب أن تكون قادرة على المساعدة في تحليل سلوك القادة في المؤسسات التعليمية.

استعنت بمجموعة كبيرة من المؤلفات لتوليد نموذج يحاول شرح القيادة المتوسطة من منظور المدخلات والدور والمخرجات. ولعل أحد أشهر نماذج القيادة الوسطى هو نموذج القيادة الوسطى في المجالات التربوية من قبل جون دي نوبيل ويسمى (MLiS) ، ولا يُقصد منه أن يكون التمثيل النهائي لكيفية عمل القائد المتوسط في جميع المؤسسات التعليمية، (De Nobile, 2018)، ولكن يمكن أيضاً تقديمه نموذجاً لتشغيله للإرشاد والقيادة في البيئة التعليمية.

نظام معلومات فعال يحتوي على بيانات ومعلومات تتعلق بالمؤهلات التعليمية للموظفين وخبراتهم العملية، ومهاراتهم وقدراتهم، وتوجيههم للاسترشاد بها في إعداد الأهداف والبرامج الاستراتيجية.

اعتماد مجموعة من الأسس والقيم لتنمية الإبداع والابتكار، وتطوير إجراءات لدعم استثمار العامل البشري.

قناعة الإدارة العليا بأهمية تمكين الموظفين ودعم إنشاء مستوى ثان وفقاً لمبادئ التخطيط التعاقبي.

الإشراف وحث الموظفين على تنمية مهاراتهم وقدراتهم، وتشجيعهم على مواصلة التعلم، وتوفير بيئة عمل محفزة للتجديد والتطوير.

مراعاة التنوع والتباين بين العاملين، من حيث التخصص والجدارات عند تفويض الصلاحيات وتوزيع المسؤوليات.

اتباع الأساليب الموضوعية عند تقييم الأداء وتأكيد أهمية المتابعة والمحاسبة والمساءلة عن النتائج.

شكل (١): نموذج القيادة المتوسطة لجون دي نوبيل (MLiS) ٢٠١٨



نموذج القيادة المتوسطة لجون دي نوبيل (MLiS) ٢٠١٨ (مترجم)

دي نوبيل صمم النموذج لإظهار أن الإدارة التي تركز على الطالب والأدوار التنظيمية لا علاقة لها بالقيادة، ولكنها أكثر صلة بالعمل الإداري، بما يتوافق مع التفكير المعاصر؛ لأنهم أكثر اهتمامًا بالعمليات والتنظيم والحفاظ على النظام. لذلك تُصنّف بشكل أساسي على أنها أدوار "إدارية". في المقابل، لا تزال الأدوار الإشرافية وتطوير الموظفين تنطوي على التنظيم والعمليات، فضلاً عن تحفيز الآخرين على تحسين الممارسات أو تغييرها. كما يرتبط الدور الاستراتيجي المتعلق بتطوير الرؤية والمشاركة بشكل أساسي بالقيادة لأنها تركز على التأثير وغالبًا ما تغير الطريقة التي يفكر بها الآخرون ويتصرفون. في هذا النموذج، تُصنّف أنها أدوار "قيادية" (De Nobile, 2018).

كيف يؤدي القادة المتوسطون هذه الأدوار؟

يقترح النموذج خمس طرق رئيسية يمكن للقادة المتوسطين أن يؤديوا بها الأدوار المذكورة أعلاه: إدارة العلاقات، وقيادة الفريق، والتواصل الفعال، وإدارة الوقت، وإدارة الذات. ويقترح النموذج بأن تحدث "طرق التشغيل" عبر الأدوار. على سبيل المثال، عند الإشراف على المعلمين أو مساعدة الطلاب أو تنفيذ التغييرات، فإن إدارة العلاقات مهمة. وعادة ما تعتمد "كيف" على السياق. من المسلم به أن القيادة تنتمي إلى البيئة وتتأثر بالبيئة. وتتأثر العوامل السياقية مثل التاريخ الحديث، أو ثقافة المدرسة أو المؤسسة القضائية، فضلاً عن التأثيرات الخارجية مثل السياسات الحكومية، على الطريقة التي يمكن للقادة المتوسطين "أداء" قيادتهم (De Nobile, 2018)؛ لذلك يجب على القادة المتوسطين النظر في خلفيتهم عند تنفيذ أدوارهم القيادية، وغالبًا ما ينسق القادة المتوسطون بين القيادة العليا والموظفين في

مع إدراك مشكلات النماذج النظرية وتفسيرات القيادة، يمكن أن تكون نقاط انطلاق مفيدة للفهم والبحث التجريبي. وقد طُوّر نموذج القيادة الوسطى (MLIS) من مراجعة شاملة للأدبيات لأكثر من ٢٥٠ مقالة في المجالات العلمية والتقارير البحثية وأوراق المؤتمرات والمؤلفين التي يعود تاريخها إلى التسعينيات (وبعضها سابقاً). وظهر نموذج نظري يصف طبيعة عمل القيادة الوسطى في المدارس؛ حيث تكون النموذج من مدخلات ومخرجات وأدوار يقوم بها القائد الأوسط مع أسس واضحة لكيفية تأدية هذه الأدوار (De Nobile, 2018)، وفيما يأتي شرح تفصيلي لنموذج جون دي نوبيل النظري للقيادة الوسطى في المدارس.

أولاً: المدخلات في نموذج جون دي نوبيل النظري للقيادة الوسطى:

المدخلات في نموذج MLIS هي العوامل الشخصية والتنظيمية والعوامل الأخرى التي قد تؤثر على عمل القادة المتوسطين؛ حيث يقترح النموذج وجود خمسة مدخلات رئيسية وهي: الدعم الرئيس الذي يتلقاه القائد الأوسط، وثقافة المدرسة/النظام، والتطوير المهني للقائد، والحماس/الدافع لدى القائد، ومدى إلمامه ومعرفة القائد بالمنهج وطرق التدريس والتقييم (De Nobile, 2018).

ثانياً: أدوار القادة المتوسطين في نموذج جون دي نوبيل النظري للقيادة الوسطى:

وصف جون دي نوبيل في نموذجه النظري ستة أدوار مختلفة للقائد الأوسط؛ حيث رتب فئات الأدوار الست بترتيب وضعها أنشطة قيادية، وتركز هذه الأدوار على الطالب، و دور آخر إداري، ودور تنظيمي، ودور إشرافي، ودور تطوري، ودور استراتيجي. كما أن جون

مراحل التعليم العام- و التعرف على ماهيته و كيفية التغلب على أي عوائق لتطوير القيادات الوسطى والعمل على تحقيق أداء إداري أفضل و تحسين العلاقة بين المدرسة و المجتمع. وتوصلت لعدد من المتطلبات الضرورية و المهمة للتطبيق لتطوير القيادات الوسطى في مرحلة التعليم الثانوي.

دراسة أسامة، الشيماء محمد. (٢٠١٩) بعنوان: " دور القيادات الوسطى تجاه القوة الناعمة دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإسكندرية " تحدد هدف الدراسة في التعرف على دور القيادات الوسطى تجاه القوة الناعمة من خلال دراسة وصفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الإسكندرية، وقد اعتمدت الدراسة على طريقة المسح بالعينة بتطبيق أداة الاستبيان على (٦٠) عضو هيئة تدريس بكليتي الآداب والتربية، واعتمدت الدراسة على نظرية القوة الناعمة لـ"جوزيف ناي" ونظرية الوعي لـ"باولو فرييري"؛ وأهم ما خلصت إليه الدراسة: أن معظم أعضاء هيئة التدريس لديهم وعي بدورهم السياسي مع الطلاب، وأن أعضاء هيئة التدريس يعملون على توعية الطلاب بالأحداث العالمية، والمحلية بما يرتبط بموضوعات في هذا التخصص من أحداث بصورة ضمنية، وأن أغلب أعضاء هيئة التدريس لا يواجهون الطلاب بخطورة الغزو وانجذابهم للقيم الغربية بصورة صريحة داخل المحاضرة، وأن معظم أعضاء هيئة التدريس يرون عدم قدرة الطلاب على مواجهة القوة الناعمة، وأن الشباب منجرف تجاه القوة الناعمة ويتطلع للهجرة إلى دول غربية.

دراسة الطويل و أبوشويمة (٢٠١٦) بعنوان: " معايير مقترحة لاختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية" هدفت هذه الدراسة إلى

محاولة لتنفيذ السياسات أو تعزيز التغييرات من "الأعلى".

ثالثاً: النواتج والمخرجات في نموذج جون دي نوبيل النظري للقيادة الوسطى:

يتعلق الجزء الأخير من نموذج MLiS بالنتائج المحتملة لنشاط القائد الأوسط. ويقترح النموذج أن القادة المتوسطين قد يؤثرون على فعالية المدرسة بثلاث طرق على الأقل: جودة التدريس، ومواقف المعلمين واتجاهاتهم، ونتائج الطلاب، وما إلى ذلك (De Nobile, 2018).

لذا يعد هذا النموذج نموذجاً فعالاً يصف طبيعة عمل القائد الأوسط في مؤسسات التعليم العام والمتمثلة في المدارس، حيث يصف الأدوار التي يقوم بها القائد الأوسط سواء أكان وكيلاً للمدرسة أم رئيس قسم بالمدرسة أم غيرها، و كيفية تأدية هذه الأدوار و علاقة المدخلات التي يتلقاها القائد الأوسط و تأثيرها على المخرجات، من: جودة تدريس و مخرجات تعلم الطلاب واتجاهات و سلوكيات المعلمين.

الدراسات السابقة:

هناك عدد من الدراسات التي تناولت مفهوم القيادة الوسطى والتي سيتم تناولها بالتفاصيل في القسم الآتي من الورقة العلمية:

دراسة غراب و الخميسي (٢٠٢٢) بعنوان: " متطلبات تطوير القيادات الوسطى بالتعليم الثانوي العام في مصر في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة". حيث هدفت الدراسة للتعرف على متطلبات تطوير القيادات الوسطى في المرحلة الثانوية في ضوء الاتجاهات العالمية واستخدمت المنهج الوصفي لمعرفة متطلبات تطوير القيادات الوسطى في المرحلة الثانوية -وهي إحدى

الضغوط النفسية تراوحت من المتوسط إلى المرتفع، وأثرت سلباً على مختلف جوانب شخصياتهم وخاصة من الناحية (الجسدية، الفكرية، السلوكية، النفسية-الاجتماعية، النفسية)، كذلك أشارت النتائج إلى انخفاض مستوى دافعيتهم للعمل و قلة أدائهم، كذلك توصلت النتائج إلى عدم وجود فروق تعزى للمتغيرات الديمغرافية (السن، الجنس، الأقدمية، طبيعة العمل).

دراسة الدجني، إياد علي. (٢٠١١) بعنوان: " درجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى لدورها الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية " هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى في وزارة التربية والتعليم العالي لدورها الإداري من وجهة نظر المرؤوسين، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى في وزارة التربية والتعليم العالي لدورها الإداري، وفقاً لمتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المؤهل التربوي، مكان العمل). ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولقد تمثلت عينة الدراسة في كامل مجتمع الدراسة، والبالغ عددهم (١٥٨) فرداً موزعين بين (١٤) نائب مدير دائرة و(١٤٤) رئيس قسم، وقد استخدمت الاستبانة أداة رئيسية من أدوات الدراسة، وخرج الباحث بناء على نتائجها بتوصيات كان من أهمها: ضرورة اتخاذ القرارات بصورة تشاركية، مع إشراك رؤساء الأقسام بوصفهم قادة متوسطين في إعداد الخطط التنفيذية المساعدة، وأن تسعى الوزارة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم، والاعتماد على الرقابة الذاتية، وتطبيق معايير واضحة في مجال المتابعة، وتقويم الأداء، والحكم على النتائج.

اقترح معايير لاختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية، وتكونت عينة الدراسة من (١٥٤) فرداً من مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية، اختبروا بطريقة عشوائية منظمة، ولجمع البيانات أُجريت مقابلات شخصية مع بعض القادة التربويين في إدارات التربية والتعليم، ورجع إلى القوانين والأنظمة والوثائق المعتمدة في عملية اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية الأردنية. وخلصت الدراسة إلى أن درجة استجابة جميع أفراد عينة الدراسة كانت مرتفعة. وبناء على ذلك جاءت مرحلة اقتراح المعايير؛ إذ دمجت بين ما ركز عليه الجانب النظري في اقتراح المعايير، وما أفرزته نتائج الدراسة، وفي المرحلة التالية تأكدت الدراسة من صدق المعايير. وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة بتطبيق المعايير المقترحة (معيار الأخلاق، المهارات الأساسية والتربوية، المؤهلات العلمية والتربوية، الخبرة في العمل، الخصائص والسمات الشخصية، التقويم، طرائق الاختيار، الكفايات) في اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية.

دراسة لعريظ و هادف. (٢٠١٦) بعنوان: " الضغوط النفسية لدى القيادة الوسطى في منظمة فرتيال"، وتهدف هذه الدراسة إلى محاولة التقصي عن واقع الضغوط النفسية الناجمة عن البيئة التنظيمية لدى القيادة الوسطى وذلك من خلال إجراء عملية تشخيصية لمنظمة البحث (فرتيال)، وقد وُزعت استبانة على عينة مكونة من (٨٥) إطار، ضمت خمسة أبعاد موزعة على (٢٤) فقرة - تدور حول الأعراض السيكوماتية المختلفة-، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن: نسبة (٦,٥٠%) من عمال القيادة الوسطى يعانون من مستويات مختلفة من

التعقيب على الدراسات السابقة:

- جميع الدراسات السابقة ركزت على أهمية القادة المتوسطين وتطوير أدائهم داخل المنظمات.
- دراسة جون دي نوبيل ركزت على بناء نموذج يصف القيادة الوسطى في المدارس.
- يتضح أنه لا يوجد نموذج يصف آلية القيادة الوسطى في مجال التعليم العالي.
- اتضح وجود عجز في الدراسات التي تصف أدوار رؤساء الأقسام الأكاديمية بوصفهم قادة متوسطين في مؤسسات التعليم العالي.
- لذا ستركز الدراسة الحالية على تبني نموذج جون دي نوبيل النظري في مجال التعليم العالي والتحقق من مدى فاعليته لرؤساء الأقسام الأكاديمية في التعليم العالي، حيث ستركز على مدخلات ومخرجات وأدوار رؤساء الأقسام الأكاديمية بوصفهم قادة متوسطين وكيفية تأديتهم لأدوارهم في القسم الأكاديمي.

مصطلحات الدراسة:**مفهوم القيادة:**

القيادة تعني التأثير في الآخرين (الهنداوي، ٢٠٢١)، وكذلك عرفها آل ناجي (٢٠١٦) بأنها العملية الإدارية التي يمارسها شخص معين للتأثير على مجموعة؛ لتحقيق هدف محدد، بوسيلة الإقناع، أو باستعمال السلطة الرسمية حسب مقتضيات الموقف.

مفهوم القيادة الوسطى:

يدل على كل موظف في مؤسسة أو منظمة ما، يشغل منصباً وسطياً في التسلسل الهرمي الوظيفي، ويترأس على الأقل مديراً واحداً ومجموعة من الموظفين، ويكون لديه مدير أعلى منه، بحيث تكون مهمته تنفيذ الاستراتيجيات التي يضعها قادته، ويكون في المستوى

التنفيذي، ويشرف على مرؤوسيه بشكل مباشر من وراء وموظفين لضمان أداء جيد للمنظمة (جليدان، ٢٠١٨).

القيادة الوسطى (إجرائياً):

مجموعة من الأفراد الذين يشغلون وظائف إدارية وقيادية في المؤسسة كرؤساء الأقسام الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي، لكنهم ليسوا شركاء في الإدارة العليا المركزية للمؤسسة.

رؤساء الأقسام الأكاديمية:

الأشخاص المتخصصون في جانب من جوانب المعرفة، ويغلب عليهم الاستقلال والفردية، وهم قادة تربيون ويعملون بطريقة ديمقراطية مع جماعة صغيرة من الأعضاء، ويحرصون على تنمية ولائهم لأقسامهم، وزيادة الإنتاجية الأكاديمية (الزهراني وشريف، ٢٠١٩)

رؤساء الأقسام الأكاديمية (إجرائياً):

هم رؤساء الأقسام الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي السعودية، الذين رُشحوا من قبل عميد الكلية، وكُلفوا رسمياً من رئيس الجامعة، يتولون مجموعة من المهام الأكاديمية والإدارية، وتفوض لهم مجموعة من الصلاحيات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات وصنعها.

نموذج جون دي نوبيل (إجرائياً):

نموذج يصف القيادة الوسطى للمؤسسات التعليمية، اشتمل على مجموعة من المدخلات والأدوار والمخرجات التي قامت بتمثيل كيفية عمل القيادة المتوسطة في المؤسسة التعليمية.

إجراءات الدراسة و أدواتها:**أولاً: الدراسة الاستطلاعية:**

أجريت دراسة استطلاعية أولية قبل بدء الدراسة الفعلية و بعد استعراض الأدبيات السابقة حول موضوع الدراسة؛ حيث تعد الدراسة الاستطلاعية مهمة إذا ما أراد الباحث

تأثير على أداء رئيس القسم الأكاديمي كونه قائداً أوسط في البيئة الجامعية و مخرجات تعكس فعالية المدخلات على أداء رئيس القسم في البيئة الجامعية؛ حيث أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية إجماعاً من جميع أفراد العينة الاستطلاعية بأنهم يمارسون أدواراً متعددة في قيادتهم وإدارتهم الأقسام الأكاديمية ولديهم مهام واضحة و آليات مناسبة لإدارة أدوارهم ولكن لا يوجد نموذج نظري محوكم يصف أو يحوكم دورهم في القسم الأكاديمي بشكل فعال في البيئة الجامعية كونهم يتقلدون منصباً قيادياً أوسط، جدول (١) أدناه يلخص نتائج الدراسة الاستطلاعية المبسطة لعينة الدراسة.

جدول (١): نتائج الدراسة الاستطلاعية المبسطة

م	محاو الدراسة الاستطلاعية	نتائج الاستجابات للعينة الاستطلاعية (٢٠ فرد) (١٠٠%)	
		لا	نعم
١	هل هناك أدوار قيادية واضحة يمارسها رئيس القسم الأكاديمي لتأدية مهامه القيادية في القسم.	%٠	%١٠٠
٢	هل هناك آليات واضحة و مناسبة توضح لرئيس القسم كيفية تأدية دوره قائداً أكاديمياً أوسط.	%٢٠	%٨٠
٣	هل هناك علاقة بين المدخلات مثل (الثقافة/ الدعم الخارجي/ التطوير المهني... وغيرها) وتأثيرها على أداء رئيس القسم، وهو قائد أوسط.	%١٠	%٩٠
٤	هل هناك علاقة بين المخرجات (مثل جودة التدريس- مخرجات تعلم الطلاب و غيرها) و أداء رئيس القسم ودوره بوصفه قائداً أوسط	%٢	%٩٨
٥	هل المدخلات التي تؤثر على اداء رئيس القسم و تعكس على المخرجات واضحة و دقيقة بالنسبة لرئيس القسم بوصفه قائداً أوسط ؟	%٩٠	%١٠
٦	هل توجد آلية واضحة لقياس المدخلات و تقييم المخرجات بنهاية كل عام دراسي.	%٨٩	%١١
٧	هل يوجد نموذج استرشادي يحوكم أداء رئيس القسم كق بوصفه قائداً أوسط في بيئة التعليم الجامعي	%١٠٠	%٠

- **العينة:** رؤساء أقسام، أعضاء هيئة تدريس سبق لهم العمل رؤساء أقسام.
- **أدوات الدراسة:** استبانة مكونة من ٤ محاور رئيسة ب ٢٤ فقرة من إعداد الباحثة. (مرفق)
- **تقنين أداة الدراسة:** عن طريق صدق المحكمين- و اختبار صدق الاتساق الداخلي (الفكرونباخ).
- **البرامج الإحصائية المستخدمة في التحليل:** استُخدم برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)
- حدود البحث:**
 - **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة في حدودها الموضوعية على دراسة مستوى ممارسة رئيس القسم الأكاديمي لآليات القيادة الوسطى في ضوء نموذج جون دي نوبيل النظري للقيادة الوسطى.
 - **الحدود البشرية:** ركزت الدراسة على القادة الأكاديميين وهم رؤساء الأقسام الأكاديمية بوصفهم قادة متوسطين في مؤسسات التعليم العالي، وتضمنت: رؤساء أقسام، و أعضاء هيئة تدريس مارسوا القيادة المتوسطة رؤساء أقسام أو وحدات تعليمية.
 - **الحدود المكانية:** طبقت الدراسة على مؤسسات التعليم العالي السعودية.
 - **الحدود الزمانية:** أجريت الدراسة عام ١٤٤٣هـ.

جدول (١) أعلاه يوضح نتائج الدراسة الاستطلاعية المبسطة و التي أشارت إلى نتيجة مهمه تعكس الهدف من القيام بالدراسة الحالية، وهو عدم وجود نموذج استرشادي واضح و يحوكم أداء رئيس القسم الأكاديمي بوصفه قائداً أوسط في بيئة التعليم الجامعي؛ لذا رأت الباحثة ضرورة دراسة نموذج يحوكم أداء رئيس القسم الأكاديمي بوصفه قائداً أوسط في بيئة التعليم الجامعي، ورجعت في ذلك لدراسة الأدبيات السابقة التي أشارت ودرست نموذجاً يحوكم و يصف أداء القائد الأوسط في البيئة التعليمية؛ حيث توصلت الباحثة إلى نموذج مناسب و يطبق في بيئة التعليم العام و هو نموذج جون دي نوبيل (٢٠١٨) للقيادة الوسطى؛ لذا تبنت الدراسة الحالية هذا النموذج؛ لمعرفة مدى ملاءمته لبيئة التعليم العالي وبالأخص في الأقسام الأكاديمية ممثلة برئيس القسم بوصفه قائداً أوسط ، وبعد الانتهاء من الدراسة الاستطلاعية و عرض نتائجها، بدأت الدراسة الفعلية والتي تتلخص منهجيتها في التفاصيل أدناه.

ثانياً: الدراسة الفعلية:

- **المنهجية:** استخدمت الباحثة المنهج الكمي الوصفي لتحليل النتائج؛ نظرا لمناسبته للدراسة الحاليه حيث يساعد المنهج الكمي الوصفي على وصف الظاهرة و تقديم إجابات على أسئلة محددة، و يمكن جمع البيانات عن طريق أداة قياس وهي الاستبانة، و من ثم تحليلها إحصائياً، ثم الوصول لنتائج الدراسة يمكن تعميمها على نطاق واسع (Pallant, 2020).

- **مجتمع الدراسة:** الأكاديميون من رؤساء الأقسام الأكاديمية في مناصبهم الحالية أو السابقة بمؤسسات التعليم العالي السعودية.

تقنين أداة الدراسة:

- قامت الباحثة باتباع الخطوات الآتية لتقنين أداة الدراسة:
- (١) التحقق من صدق الأداة عن طريق: صدق المحكمين
 - (٢) التحقق من صدق الأداة عن طريق: صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.

بالنسبة لصدق المحكمين فقد عُرِضَتْ الأداة الأولية على محكمين لتحكيمها: أساتذة مشاركين ومساعدين متخصصين في الإدارة والقيادة التربوية وإدارة التعليم

جدول (٢):**حساب معامل الفاكرونباخ**

محاور الدراسة	عدد الفقرات	نتائج الفاكرونباخ
المدخلات	٨	٠,٩٠
الأدوار	٦	٠,٩٠
كيفية تأدية الأدوار	٥	٠,٨٩
المخرجات	٥	٠,٨٧

الوسطى) بمؤسسات التعليم العالي السعودية لاستطلاع آرائهم حول مستوى ممارسة القيادة الوسطى في القسم الأكاديمي في ضوء نموذج جون دي نوبل للقيادة الوسطى في مؤسسات التعليم العالي السعودية، و بعد توزيع الاستبانة جُمِعَتْ ٣٢٠ استجابة صالحة للتحليل.

تحليل نتائج الدراسة:

جُمِعَتْ الاستجابات و حصلت على (٣٢٠) استجابة قابلة للتحليل، حيث يوضح الجدول الآتي (جدول ٣) المعلومات الديموغرافية الخاصة بالمستجيبين كما يأتي:

يتضح من الجدول السابق أن الأداة (الاستبيان) قابلة للتطبيق؛ حيث أوضحت النتائج أن القيم مقبولة إحصائياً (Pallant, 2020) وهذا يؤكد تمتع الاستبيان بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

تطبيق أداة الدراسة:

بعد التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها، طُبِّقَتْ أداة الدراسة عن طريق توزيع الاستبيان المكون من (٤) محاور أساسية (المدخلات- أدوار القائد- كيفية تأدية الأدوار - المخرجات) بـ(٢٤) فقرة، بين الأكاديميين (رؤساء أقسام و أعضاء هيئة تدريس ممارسين للقيادة

جدول (٣): المعلومات الديموغرافية للمشاركين:

المعلومات الديموغرافية		العدد	النسبة
العمر	٢٥ - ٣٠	٢١	٦,٦%
	٣١ - ٤٠	٦٠	١٨,٨%
	أكبر من ٤٠ عام	٢٣٩	٧٤,٧%
الجنس	ذكر	١٥٣	٤٧,٨%
	انثى	١٦٧	٥٢,٢%
المؤهل	بكالوريوس	١١٨	٣٦,٩%
	ماجستير	٤٥	١٤,١%
	دكتوراه	١٥٧	٤٩,١%
المنصب	رئيس قسم	١٢٩	٤٠,٤%
	عضو هيئة تدريس ممارس للقيادة الوسطى	١٩١	٥٩,٧%
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٢٧	٨,٤%
	من ٥ - ١٠ سنوات	٥١	١٥,٩%
	أكثر من ١٠ سنوات	٢٤٢	٧٥,٦%

- ما مستوى الدعم الذي يتلقاه رئيس القسم الأكاديمي من القيادات العليا وتأثيره الدائم على فعالية عمله بوصفه قائداً أوسطاً؟
- ما مستوى التطور المهني الذي يتلقاه رئيس القسم الأكاديمي بوصفه قائداً أوسطاً؟
- ما مستوى تأثير ثقافة المنظمة على فعالية عمل رئيس القسم الأكاديمي بوصفه قائداً أوسطاً؟
- ما مستوى حماس رئيس القسم الأكاديمي ودافعيته، وتأثير ذلك على عمله بوصفه قائداً أوسطاً؟
- ما مستوى إلمام رئيس القسم الأكاديمي بوصفه قائداً أوسطاً بالمناهج وطرق التدريس ووسائل التقييم في القسم الأكاديمي؟

للإجابة عن هذا السؤال حُلَّت استجابات العينة إحصائياً عن طريق برنامج الـ SPSS، واختُبرت النسب المئوية

يتضح من الجدول أعلاه أن مجموع عدد الاستجابات المكتملة ٣٢٠ استجابة حُلَّت. وكان عدد المشاركين الإناث أكثر من الذكور، وكانت أغلب أعمار المشاركين أكبر من ٤١ سنة، وأغلب الاستجابات كانت من أعضاء هيئة التدريس الممارسين للقيادة الوسطى، كما أن عدد سنوات الخبرة لغالبية المشاركين في هذه الدراسة أكثر من ١٠ سنوات خبرة عمل في المجال الأكاديمي.

الإجابة عن أسئلة الدراسة:

بعد التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها وجمع ٣٢٠ استجابة مكتملة، حُلَّت البيانات باستخدام برنامج الـ SPSS للإجابة عن أسئلة الدراسة الآتية:

السؤال الأول: ما مستوى ممارسة المدخلات في نموذج جون دي نوبيل النظري للقيادة الوسطى من قبل رئيس القسم الأكاديمي بوصفه قائداً أوسطاً في مؤسسات التعليم العالي السعودية؟

لدرجة الموافقة، والتكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، كما يتضح في جدول (٤) أدناه:
جدول (٤): مستوى ممارسة المدخلات وفقاً لنموذج جون دي نوبيل للقيادة الوسطى:

م	العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
١	يتلقى رئيس القسم الأكاديمي الدعم اللازم من القيادة العليا	٣٧,٢ %	١١٩	٤٣,٨ %	١٤٠	١٤,١ %	٤٥	٤,٤ %	١٤	٤,٤ %	٢	٠,٦ %	٠,٨٥٤
٢	ثقافة المؤسسة التعليمية تشجع رئيس القسم على المشاركة و الاندماج في صنع القرار و المخاطرة	٣٥,٩ %	١١٥	٤٣,٤ %	١٣٩	١٢,٥ %	٤٠	٦,٣ %	٢٠	٦,٣ %	٣	١,٩ %	٠,٩٥٠
٣	يسعى رئيس القسم الأكاديمي للتطوير المهني الدائم لذاته	٣٥,٦ %	١١٤	٤٥ %	١٤٤	٣,٨ %	٤٤	٤,٧ %	١٥	٤,٧ %	٣	٠,٩ %	٠,٨٧٠
٤	يسعى رئيس القسم الأكاديمي للتطوير المهني الدائم للموظفين	٢٧,٨ %	٨٩	٤٠,٣ %	١٢٩	١٦,٣ %	٥٢	١٣,١ %	٤٢	١٣,١ %	٨	٢,٥ %	١,٠٧٠
٥	لدى رئيس القسم المعرفة اللازمة بالمناهج و المقررات الدراسية	٣٢,٦ %	١٠٤	٤٠,٣ %	١٢٩	١٥,٦ %	٥٠	٨,٨ %	٢٨	٨,٨ %	٩	٢,٨ %	١,٠٣٩
٦	لدى رئيس القسم المعرفة اللازمة بطرق التدريس	٣٥,٦ %	١١٤	٤٥,٣ %	١٤٥	١٤,٧ %	٤٧	٣,١ %	١٠	٣,١ %	٤	١,٣ %	٠,٨٥٤
٧	لدى رئيس القسم المعرفة اللازمة بوسائل التقييم	٣٥,٩ %	١١٥	٤٥ %	١٤٤	١٣,٨ %	٤٤	٤,١ %	١٣	٤,١ %	٤	١,٣ %	٠,٨٧٣
٨	لدى رئيس القسم الحماس و الدافعية لقيادة المؤسسة التعليمية	٤١,٩ %	١٣٤	٤٠,٦ %	١٣٠	١٣,٤ %	٤٢	٢,٥ %	٨	٢,٥ %	٥	١,٦ %	٠,٨٧٢

لذاته (٤٥%) وللموظفين (٤٠,٣%)، كما أن لديه المعرفة اللازمة بالمنهج والمقررات الدراسية (٤٠,٣%) وطرق التدريس (٤٥,٣%) ووسائل التقييم (٤٥%)، ولديه الحماس والدافعية لقيادة القسم والوحدة التعليمية التابعة لهم (٤٠,٦%) . كما أن قيم المتوسط لاستجابات العينة هي قيم مرتفعة وتدل على أن مستوى الممارسة

يتضح من الجدول أعلاه أن نسب الموافقة من المشاركين عالية؛ حيث موافقتهم على أن رئيس القسم الأكاديمي يتلقى الدعم من القيادة العليا (٤٢,٨%)، كما أن ثقافة المؤسسة التعليمية تشجعه على المشاركة والاندماج في صنع القرار والمخاطرة (٤٣,٤%)، ويسعى رئيس القسم الأكاديمي للتطوير المهني الدائم

- ما مستوى ممارسة رئيس القسم الأكاديمي بوصفه قائداً أوسط لدوره الاستراتيجي؟
 - ما مستوى ممارسة رئيس القسم الأكاديمي بوصفه قائداً أوسط لدوره في تطوير الموظفين؟
 - ما مستوى ممارسة رئيس القسم الأكاديمي بوصفه قائداً أوسط لدوره الإشرافي؟
- للإجابة عن هذا السؤال حُلَّت استجابات العينة إحصائياً عن طريق برنامج الـSPSS، واختُبرَت النسب المئوية لدرجة الموافقة، والتكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، كما يتضح في جدول (٥) أدناه:

- مرتفع. لذا يتضح أن مستوى ممارسة المدخلات في نموذج جون دي نوبيل النظري للقيادة الوسطى عالٍ جداً حسب استجابات المشاركين، وهذا يعكس بشكل إيجابي فعالية القائد الأوسط (رئيس القسم) وأدائه في مؤسسات التعليم العالي السعودية.
- ١- السؤال الثاني: ما مستوى ممارسة رئيس القسم لأدواره بوصفه قائداً أوسط وفقاً لنموذج جون دي نوبيل للقيادة الوسطى؟
- ما مستوى ممارسة رئيس القسم الأكاديمي بوصفه قائداً أوسط لدوره التنظيمي؟
 - ما مستوى ممارسة رئيس القسم الأكاديمي بوصفه قائداً أوسط لدوره الإداري؟

جدول (٥): مستوى ممارسة رئيس القسم لأدواره بوصفه قائداً أوسط وفقاً لنموذج جون دي نوبيل للقيادة الوسطى:

م	العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
٩	يمارس رئيس القسم الأكاديمي دور التركيز على الطالب	19.7%	63	34.4%	110	42.8%	137	1.3%	4	3.778	0.825
١٠	يمارس رئيس القسم الأكاديمي دوراً إدارياً	34.1%	123	22.2%	71	38.4%	123	0.3%	1	4.009	0.890
١١	يمارس رئيس القسم الأكاديمي دوراً تنظيمياً لفرق العمل و اللجان و للقسم	35.3%	113	18.4%	59	41.3%	132	1.3%	4	4.056	0.894
١٢	يمارس رئيس القسم الأكاديمي دوراً إشرافياً على أعضاء هيئة التدريس و الطلبة	29.7%	95	26.6%	85	38.1%	122	1.9%	6	3.900	0.934
١٣	يمارس رئيس القسم الأكاديمي دوراً تطويرياً لمنسوبي القسم الأكاديمي	27.2%	87	23.8%	76	41.6%	133	1.9%	6	3.865	0.942
١٤	يمارس رئيس القسم الأكاديمي دوراً استراتيجياً في تشكيل الرؤية ووضع أهداف القسم الأكاديمي	42.8%	137	10.6%	34	41.9%	134	1.6%	5	4.212	0.870

- يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة ممارسة رئيس القسم الأكاديمي لدوره في التركيز على الطالب (٤٢,٨%) ودوره الإداري (٣٨,٤%) والتنظيمي لفرق العمل واللجان والقسم (٤١,٣%) ودوره الإشرافي (٣٨,١%) والتطويري (٤١,٦%) لأعضاء هيئة التدريس و الطلبة ودوره الاستراتيجي في بناء رؤية القسم ورسالته ووضع أهدافه (٤٢,٨%)، وهي نسب مرتفعة، كما أن قيم المتوسط في الجدول أعلاه قيم مرتفعة، و تدل على أن مستوى الممارسة عالٍ. لذا يتضح أن مستوى ممارسة رئيس القسم لأدواره بوصفه قائداً أوسط وفقاً لنموذج جون دي نوبيل للقيادة الوسطى مرتفع وهذا يعكس دوراً فعالاً وإيجابياً في القسم الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي.
- ما مستوى قدرة رئيس القسم الأكاديمي بوصفه قائداً أوسط على قيادة الفرق؟
- ما مستوى قدرة رئيس القسم الأكاديمي بوصفه قائداً أوسط على إدارة العلاقات؟
- ما مستوى قدرة رئيس القسم الأكاديمي بوصفه قائداً أوسط على التواصل؟
- ما مستوى قدرة رئيس القسم الأكاديمي بوصفه قائداً أوسط على إدارة الذات؟
- ما مستوى قدرة رئيس القسم الأكاديمي بوصفه قائداً أوسط على إدارة الوقت؟
- للإجابة عن هذا السؤال حُلَّت استجابات العينة إحصائياً عن طريق برنامج الـSPSS، واختُبرت النسب المئوية لدرجة الموافقة، والتكرارات والمتوسط الحسابي (٦) أدناه:

السؤال الثالث: ما مستوى قدرة رئيس القسم الأكاديمي على تأدية أدواره بوصفه قائداً أوسط وفقاً لنموذج جون دي نوبيل للقيادة الوسطى؟

جدول (٦): مستوى ممارسة رئيس القسم لأدواره بوصفه قائداً أوسط بالقسم الأكاديمي وفقاً لنموذج جون دي نوبيل للقيادة

الوسطى:

م	العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
١٥	يقوم رئيس القسم الأكاديمي بتأدية دوره القيادي الفعال من خلال إدارة العلاقات في المؤسسة التعليمية	36.3%	116	46.6%	149	11.9%	38	3.8%	12	1.6%	5	4.121	0.871
١٦	يقوم رئيس القسم الأكاديمي بتأدية دوره القيادي الفعال من خلال قيادة الفريق بشكل فعال	31.9%	102	44.1%	141	14.4%	46	6.6%	21	3.1%	10	3.950	1.003
١٧	يقوم رئيس القسم الأكاديمي بتأدية دوره القيادي الفعال من خلال التواصل بفعالية مع أعضاء القسم و الطلبة	29.1%	93	42.2%	135	25.3%	81	2.5%	8	0.9%	3	3.959	0.853
١٨	يقوم رئيس القسم الأكاديمي بتأدية دوره القيادي الفعال من خلال إدارة الوقت بفعالية	24.4%	78	43.8%	140	29.1%	93	1.3%	4	1.6%	5	3.881	0.844
١٩	يقوم رئيس القسم الأكاديمي بتأدية دوره القيادي الفعال من خلال إدارة الذات	37.2%	119	45%	144	14.4%	46	1.6%	5	1.9%	6	4.140	0.854

- ما مستوى جودة التدريس بوصفه مخرجاً يعكس فعالية عمل رئيس القسم الأكاديمي بوصفه قائداً أوسطاً؟
 - ما مستوى تحسن اتجاهات أعضاء هيئة التدريس و الطلبة بوصفه مخرجاً يعكس فعالية عمل رئيس القسم الأكاديمي بوصفه قائداً أوسطاً؟
 - ما مستوى مخرجات الطلاب بوصفها مخرجات تعكس فعالية عمل رئيس القسم الأكاديمي بوصفه قائداً أوسطاً؟
- للإجابة عن هذا السؤال حُلَّت استجابات العينة إحصائياً عن طريق برنامج الـSPSS، واختُبرَت النسب المئوية لدرجة الموافقة، والتكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، كما يتضح في الجدول (٧) أدناه:

يتضح من الجدول أعلاه أن نسب الموافقة كانت مرتفعة من حيث قيام رئيس القسم الأكاديمي بتأدية دوره القيادي الفعال من خلال إدارة العلاقات في المؤسسة التعليمية (٤٦,٦%)، وقيادته الفريق بشكل فعال (٤٤,١%)، وتواصله بفعالية مع أعضاء هيئة التدريس و الطلبة (٤٢,٢%)، وإدارته الوقت بفعالية (٤٣,٨%)، وإدارة الذات (٤٥%). كما أن قيم المتوسط في الجدول أعلاه هي قيم مرتفعة وتعكس إيجابية استجابات العينة، لذا يتضح أن مستوى قدرة رئيس القسم بوصفه قائداً أوسطاً على تأدية أدواره وفقاً لنموذج جون دي نوبيل للقيادة الوسطى مرتفع؛ وهذا يعكس دوراً فعالاً و إيجابياً للقسم الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي.

السؤال الرابع: ما مستوى المخرجات التي تعكس الدور الفعال لرئيس القسم الأكاديمي بوصفه قائداً أوسطاً استناداً على نموذج جون دي نوبيل للقيادة الوسطى؟

جدول (٧): مستوى المخرجات لرئيس القسم بوصفه قائداً أوسطاً استناداً على نموذج جون دي نوبيل للقيادة الوسطى:

م	العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		الانحراف المعياري
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	
٢٠	يؤثر رئيس القسم الأكاديمي على جودة التدريس	129	40.3%	145	45.3%	33	10.3%	9	2.8%	4	1.3%	0.831
٢١	يؤثر رئيس القسم الأكاديمي على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس و الطلبة (الرضا)	19	37.2%	144	45%	42	13.1%	7	2.2%	8	2.5%	0.896
٢٢	يؤثر رئيس القسم الأكاديمي على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس و الطلبة (الالتزام)	121	37.8%	141	44.1%	42	13.1%	8	2.5%	8	2.5%	9.906
٢٣	يؤثر رئيس القسم الأكاديمي على سلوك أعضاء هيئة التدريس و الطلبة (الإنتاجية)	85	26.6%	145	45.3%	78	24.4%	5	1.6%	7	2.2%	0.874
٢٤	يؤثر رئيس القسم الأكاديمي على مخرجات الطلاب	68	21.3%	145	45.3%	88	27.5%	12	3.8%	6	1.9%	0.878

على جودة التدريس (٤٥,٣%)، واتجاهات أعضاء هيئة التدريس و الطلبة (رضاهم ٤٥%)، التزامهم

يتضح من الجدول أعلاه أن النسب كانت مرتفعة من حيث تأثير رئيس القسم الأكاديمي بوصفه قائداً أوسطاً

مناقشة النتائج:

جميع الأسئلة السابقة تحلل وتناقش الإجابة عن سؤال الدراسة الأساس وهو: ما مستوى ممارسة رئيس القسم الأكاديمي لآليات القيادة الوسطى في ضوء نموذج جون دي نوبيل النظري للقيادة الوسطى في مؤسسات التعليم العالي السعودية؟ حيث إن هذا النموذج يحوي ٤ محاور رئيسة حُلَّت ونوقشت بالتفصيل أعلاه، كما يتضح من الجدول (٨) أدناه تحليل عام لمستوى ممارسة آليات القيادة الوسطى وفقاً لنموذج جون دي نوبيل النظري للقيادة الوسطى.

جدول (٨): مستوى ممارسة آليات القيادة الوسطى وفقاً لنموذج جون دي نوبيل للقيادة الوسطى:

آليات نموذج جون دي نوبيل للقيادة الوسطى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المدخلات	٤,٠٤٥٣	٠,٦٢٠٤٨
الأدوار	٣,٩٧٠٣	٠,٥٥٤٦٥
كيفية تأدية هذه الأدوار	٤,٠١٠٦	٠,٥٩٠٢١
المخرجات	٤,٠٣٦٢	٠,٦٣٤٧٨

مؤسسات التعليم العالي السعودية، حيث إن دعم العميد/الوكيل وتأثيره الدائم على فعالية عمل رئيس القسم الأكاديمي بوصفه قائداً أوسط مهم جداً. كما يجب الاهتمام بالتطور المهني الذي يتلقاه رئيس القسم الأكاديمي بوصفه قائداً أوسط، يجب عليه كذلك أن يعي تأثير ثقافة القسم على فعالية عمله بوصفه رئيس القسم الأكاديمي، كما يجب عليه أن يركز على الحماس والدافعية و تأثيرهما على عمله بوصفه قائداً أوسط، كما يجب عليه بوصفه قائداً أوسط أن يكون ملماً بالمناهج وطرق التدريس ووسائل التقييم ، و كل ذلك سيعينه على أداء واجبه في القسم بوصفه قائداً أوسط.

كما يتضح من الجدول أعلاه (جدول ٨) أن مستوى ممارسة رئيس القسم لأدواره بوصفه قائداً أوسط وفقاً

(٤٤,١%)، وعلى سلوك أعضاء هيئة التدريس والطلبة (إنتاجيتهم (٤٥,٣%)، وعلى مخرجات الطلاب (٤٥,٣%)، كما أن قيم المتوسط تشير إلى أن مستوى المخرجات عالٍ جداً وهي قيم مرتفعة و تعكس استجابات المشاركين المرتفعة؛ لذا فإن مستوى المخرجات التي تعكس الدور الفعال لرئيس القسم بوصفه قائداً أوسط استناداً على نموذج جون دي نوبيل للقيادة الوسطى مرتفعة.

يتضح من الجدول أعلاه (جدول ٨) أن مستوى ممارسة رئيس القسم الأكاديمي لآليات القيادة الوسطى في ضوء نموذج جون دي نوبيل النظري للقيادة الوسطى في مؤسسات التعليم العالي السعودية مرتفعة حسب قيم المتوسط الحسابي؛ حيث تعد القيم ٤,٠ و ٣,٩ قيمًا مرتفعة و مقبولة كما أشارت الأدبيات السابقة، Pallant (2016)؛ لذا فإن قيم المتوسط لمدخلات النموذج ومخرجاته و أدوار القيادة وكيفية تأدية هذه الأدوار هي قيم مرتفعة و تعكس الممارسة الفعالة لرئيس القسم ودوره الإيجابي بوصفه قائداً أوسط.

يتضح أن مستوى ممارسة المدخلات في نموذج جون دي نوبيل النظري للقيادة الوسطى مرتفع ويعكس أثرها على فعالية القائد الأوسط (رئيس القسم) وأدائه في

المخرجات التي تنتج عن دوره الأوساط الفعال في القسم الأكاديمي، و بناء على ذلك جاءت نتائج هذه الدراسة متوافقة مع نتائج النموذج النظري الذي طوره جون دي نوبيل (٢٠١٨) للقيادة الوسطى في المدارس، لذا نتائج الدراسة الحالية داعمة لدراسة (De Nobile, 2018) فيما يخص فعالية القيادة الوسطى في البيئة التعليمية.

توصيات الدراسة:

- بناء على نتائج الدراسة أعلاه توصي الباحثة بالآتي:
- أن يتم تطبيق نموذج جون دي نوبيل النظري في الأقسام الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي.
- أن تتم الاستفادة من جميع الآليات المذكورة في النموذج لتطوير أداء رئيس القسم العلمي بوصفه قائداً أوسط.
- أن يتم التركيز على المدخلات التي يتلقاها رئيس القسم وكيفية تطويرها وتحسينها من أجل تحسين عمله في القسم الأكاديمي قائداً أوسط.
- أن يتم التركيز على المخرجات التي تعكس عمله وفعاليتها بوصفه رئيس القسم وكيفية تحسينها من أجل تفعيل دوره قائداً أوسط في القسم الأكاديمي.
- التركيز على تطوير أداء رئيس القسم بوصفه قائداً أوسط وفقاً لنموذج جون دي نوبيل وتزويده بالطرق المناسبة لتأدية هذه الأدوار الفعالة.
- أن يُختَبَر نموذج جون دي نوبيل في مؤسسات تعليمية أخرى.
- العمل على تطوير نموذج نظري مستقل يصف آلية واضحة لعمل القيادات الوسطى في مؤسسات التعليم العالي.

لنموذج جون دي نوبيل للقيادة الوسطى مرتفع؛ حيث إن ممارسته لأدواره من حيث الدور التنظيمي، والدور الإداري، والدور الاستراتيجي، ودور تطوير الموظفين، ودوره الإشرافي ممارسة مرتفعة، وجميع هذه الأدوار مهمة جداً لتحقيق الفعالية و النجاح لرئيس القسم بوصفه قائداً أوسط.

كما يتضح من نتائج الجدول أعلاه (جدول ٨) أن مستوى قدرة رئيس القسم بوصفه قائداً أوسط على تأدية أدواره وفقاً لنموذج جون دي نوبيل للقيادة الوسطى مرتفعة؛ حيث إن مستوى قدرته على قيادة الفرق عالية وكذلك قدرته على إدارة العلاقات والتواصل وإدارة الذات وإدارة الوقت مرتفعة وتعكس فعالية عمله وإيجابيته بوصفه رئيس القسم الأكاديمي.

كما يتضح من نتائج الجدول أعلاه (جدول ٨) أن مستوى المخرجات التي تعكس الدور الفعال لرئيس القسم بوصفه قائداً أوسط استناداً على نموذج جون دي نوبيل للقيادة الوسطى مرتفع كذلك، حيث أوضحت نتائج المتوسط أن مستوى جودة التدريس مرتفع بوصفه مخرجاً يعكس فعالية عمل رئيس القسم الأكاديمي القائد الأوساط، كما أن مستوى تحسن اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بوصفه مخرجاً مرتفع يعكس فعالية عمل رئيس القسم الأكاديمي القائد الأوساط، كذلك مستوى مخرجات الطلاب كان مرتفعاً بوصفه مخرجاً يعكس فعالية عمل رئيس القسم الأكاديمي القائد الأوساط.

لذا يتضح مما سبق أن نموذج جون دي نوبيل النظري للقيادة الوسطى (٢٠١٨) هو نموذج فعال و قابل للتطبيق في بيئة التعليم العالي و يعكس بشكل فعال دور رئيس القسم بوصفه قائداً أوسط في القسم الأكاديمي. ويعكس المدخلات التي تؤثر على دوره، وكذلك

الخلاصة:

اتضح من نتائج الدراسة الحالية أن نموذج جون دي نوبيل للقيادة الوسطى هو نموذج فعال و يعكس طبيعة عمل القائد الأوسط (رئيس القسم الأكاديمي) في مؤسسات التعليم العالي، و أن هناك مدخلات تعكس أثرها على أداء رئيس القسم؛ مما يمكن أن تؤثر على مخرجات البرنامج أو القسم الأكاديمي، وهناك كذلك أدوار واضحة يجب على رئيس القسم الأكاديمي أن يقوم بتأديتها وفقاً لمعايير محددة. لذا تقدم الدراسة الحالية نموذجاً نظرياً يعكس آليات القيادة الوسطى في القسم العلمي وهذه الآليات مشتقة من نموذج جون دي نوبيل للقيادة الوسطى والذي طبق في التعليم العام.

لذا تسهم الدراسة الحالية في تقديم نموذج نظري للقيادة الوسطى في مؤسسات التعليم العالي السعودية و المتبنى من نموذج جون دي نوبيل للقيادة الوسطى في المدارس و الذي سيسهم بدوره في تحديد آليات عمل القسم الأكاديمي وحوكمته و تحسين فعاليته و أدائه، وبالتالي الوصول للأهداف المرجوة، حيث يعد النموذج في (شكل ١) أعلاه نموذجاً فعالاً و قابلاً للتطبيق في بيئة التعليم العالي و يعكس دور القائد الأوسط في مؤسسات التعليم العالي.

قائمة المصادر و المراجع**المصادر العربية:**

- أحمد، داليا محمد رضا. (٢٠٢٢). دور القيادات الوسطى بمحافظة الدقهلية في تطبيق الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠٣٠ (المعوقات-سبل المواجهة). مجلة تطوير الأداء الجامعي، ١٨ (١)، ٤٧-٣١.

- أسامة، الشيماء محمد. (٢٠١٩). دور القيادات الوسطى تجاه القوة الناعمة - دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإسكندرية. *المجلة العلمية بكلية الآداب*. 2019(34), 359-400. doi: 10.21608/jartf.2019.123209
- آل ناجي، محمد عبدالله. (٢٠١٦). *الإدارة التعليمية والمدرسية (ط.٧)*. الحميضي.
- بريكة بوخملة & صالح عفاف. (٢٠٢٣). أنماط القيادة وتأثيرها على الإتصال التنظيمي. دراسة ميدانية بمديرية الثقافة و الفنون لولاية تبسة، مذكرات العلوم الإنسانية، جامعة العربي التبسي- تبسة.
- تمار & يوسف. (٢٠٢٣). الأخطاء المنهجية في الدراسات الاستطلاعية. *المجلة الجزائرية لبحوث الإعلام والرأي العام*، ٦ (١)، ١٦-٢٣.
- الجاسر، أحمد إبراهيم & عبدالله. (٢٠٢٢). إدارة المواهب المتكاملة مدخل لتطوير القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء النماذج العالمية. *مجلة كلية التربية (أسبوط)*، ٣٨ (٢،٤)، ٨١-١٠٥.
- جليدان، تغريد مالك. (٢٠١٩). مستويات الذكاء الوجداني عند القائدات الإداريات في القيادة الوسطى وعلاقته بالاحترق النفسي المهني لدى بعض موظفات جامعة طيبة. *مجلة كلية الآداب*، (٩٠)، ٤٢٠-٣٧٥.
- الحبسية، رضية سليمان. (٢٠٢١). واقع التمكين الإداري للقيادات الوسطى التربوية في وزارة التربية

- لعريط، & هادف (٢٠١٦). الضغوط النفسية لدى القيادة الوسطى في منظمة فرتيال. دراسات وأبحاث، ٨(٢٣)، ١٤٥-١٦١. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/1312>
- المعشوق، منصور (٢٠١٥)، إعداد وتنمية المستقبل في المنظمات الحكومية السعودية: رؤى تقييمية استشرافية- المحور الرابع - رأس المال البشري وتطوير القطاع الحكومي.
- هاني عبدالرحمن الطويل & زبيدة حسن أبوشويمة. (٢٠١٦). معايير مقترحة لاختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية. *Dirasat: Educational Sciences*، ٤٣.
- الهنداوي، & أحمد عبد الفتاح حمدي. (٢٠٢١). القيادة: تأثير وأثر. "التربية (الأزهر): مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية"، ٤٠(١٨٩)، ٦٣٥-٦٣٨.
- المصادر الأجنبية**
- De Nobile, John. (2018). "Towards a theoretical model of middle leadership in schools." *School Leadership & Management* 38.(4): 395-416
- Pallant, Julie. (2020). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using IBM SPSS*. McGraw-hill education (UK).
- والتعليم بسلطنة عمان. *مجلة العلوم الاجتماعية*، (١٧)، ٢٤٢-٢٥٦.
- الدجني، إياد علي. (٢٠١١). درجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى لدورها الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية. *مجلة جامعة الأزهر*، ١٣(١)، ٣١١-٣٦٠.
- الزهراني، شريف. (٢٠١٩). ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة البحث العلمي في التربية*، ١٣(٢٠)، ٤١-٨٥.
- سيد، ص.، صباح، صالح مراد زيدان، مراد، & نادى عبد الظاهر. (٢٠٢٢). تطوير الأداء الإداري للقيادات الوسطى بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل التحسين المستمر. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، ١٦(٩)، ١٣٦٥-١٤٢٢.
- العجمي، محمد حسنين. (٢٠٢٠). *الإدارة والتخطيط التربوي (ط.٤)*. دار المسيرة.
- غراب، سهير السيد متولي، الخميسي & السيد سلامة. (٢٠٢٢). متطلبات تطوير القيادات الوسطى بالتعليم الثانوي العام في مصر في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة. *مجلة كلية التربية بدمياط*، ٣٧(٠١)، ٨٣.
- الكعكي، سهام (٢٠١٨). الارتقاء بفاعلية أداء القيادة بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية - جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن نموذجاً - كلية التربية - قسم الإدارة والتخطيط التربوي.