An-Najah University Journal for Research – B
Humanities
مجلة جامعة النجاح للأبحاث - ب
العلوم الإنسانية

The Practice of the Four Leadership Frameworks by Government School Principals in the West Bank and the Challenges They Face: A Mixed Study

Nuha Ismail Iter[1] **& Rabee Shafiq Oteer**[2,*]

(Type: Full Article). Received: 12nd Dec. 2024, Accepted: 11st Jun. 2025, Published: 1st Feb. 2026.
DOI: https://doi.org/10.35552/0247.40.2.2534

Abstract: Objective: The current study aimed to identify the extent to which public school principals in the West Bank implement the four leadership frames (Bolman and Deal's model) and the challenges they face. Additionally, it sought to examine the influence of variables such as gender, academic qualifications, school level, and governorate. **Study Instrument**: To achieve the study objectives, a questionnaire was developed consisting of 48 items divided into four frames: symbolic, political, human, and structural. The validity and reliability of the questionnaire were verified. The study sample included 160 public school principals in the West Bank and eight principals who participated in focus group discussions. **Methodology**: The study employed a mixed-methods approach, combining quantitative and qualitative methods, and adopted a sequential explanatory design. **Findings**: The results revealed that all study domains and the overall score were rated high, except for the political domain. The findings also indicated no significant differences in the extent to which public school principals in the West Bank implement the four leadership frames (Bolman and Deal's model) based on gender, academic qualifications, or school level. However, there were gender-based differences in the structural frame, favoring males. Focus group discussions revealed that school planning begins with a situational analysis through a committee for plan formulation and implementation, with semi-centralized planning based on general goals set by the Given Ministry of Education. The focus groups also highlighted several challenges faced by principals while applying the four leadership frames, including low teacher motivation due to the unique conditions in Palestine. **Recommendations**: that the symbolic leadership frame was the least practiced by public school principals, the study recommends raising awareness about its importance and role in creating a shared vision for the school community.
Keywords: Four Leadership Frames, Bolman and Deal Model, School Principals, West Bank, Challenges.

ممارسة مديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية للأطر القيادية الأربعة والتحديات التي يواجهونها: دراسة مختلطة

نهى إسماعيل عطير[1]**، وربيع شفيق عطير**[2،*]

تاريخ التسليم: (2024/12/12)، تاريخ القبول: (2025/6/11)، تاريخ النشر: (2026/2/1)

ملخص: الهدف: هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية للأطر القيادية الأربعة (نموذج بولمان وديل) والتحديات التي يواجهونها، وإلى التعرف على أثر متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، مستوى المدرسة، المحافظة. **أداة الدراسة:** ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة تكونت من (48) فقرة مقسمة إلى أربعة أطر هي: الرمزي، السياسي، الإنساني، البنيوي. وتم التأكد من دلالة صدقها وثباتها. وتكونت عينة الدراسة من (160) من مديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية وكذلك (8) من المديرين والمديرات لنقاشات المجموعة البؤرية. **منهج الدراسة:** المنهج المختلط (Mixed Methods) كمي ونوعي، كما اعتُمد التصميم التفسيري المتسلسل (Sequential Explanatory Design). **نتائج الدراسة:** أظهرت نتائج الدراسة حصول جميع مجالات الدراسة والدرجة الكلية على درجة مرتفعة ما عدا المجال السياسي، وأظهرت النتائج كذلك بعدم وجود فروق في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية للأطر القيادية الأربعة (نموذج بولمان وديل)، تعزى إلى متغير الجنس، المؤهل العلمي، مستوى المدرسة. ووجود فروق على مجال الإطار البنيوي في متغير الجنس وكانت الفروق لصالح الذكور. أما المجموعة البؤرية أظهرت أهم نتائجها أن التخطيط في المدرسة يبدأ بدراسة الواقع من خلال لجنة لبناء الخطة وتنفيذها والتخطيط شبه المركزي لاعتماد الأهداف العامة من الوزارة، أظهرت المجموعة البؤرية كذلك مجموعة من التحديات التي تواجههم أثناء ممارستهم للأطر القيادية الأربعة منها، قلة الدافعية عند المعلمين للعمل نتيجة الظروف الخاصة في فلسطين. **التوصيات:** في ضوء ذلك أوصت الدراسة بما أن الإطار القيادي الرمزي الأقل ممارسة من قبل مديري المدارس الحكومية، لذا يجب تعريفهم بأهميته ودوره في خلق رؤية مشتركة لمجتمع المدرسة.
الكلمات المفتاحية: الأطر القيادية الأربعة، نموذج بولمان وديل، مديري المدارس، الضفة الغربية، التحديات.

1 Teacher Qualification Program, Faculty of Art and Educational Sciences, Palestine Technical University- Kadoorie, Palestine. n.iter@ptuk.edu.ps.
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-5562-3545
2 Education Department, Al-Ummah University College, Jerusalem, Palestine.
* Corresponding author email: rabee_ateer@yahoo.com. ORCID: Oricd No: https://orcid.org/0000-0003-1025-5886

1 قسم التأهيل التربوي، كلية الآداب والعلوم التربوية، جامعة فلسطين التقنية - خضوري، فلسطين.
n.iter@ptuk.edu.ps
2 قسم التربية، كلية الامة الجامعية، القدس، فلسطين
* الباحث المراسل: rabee_ateer@yahoo.com

المقدمة

تعتبر الإدارة التربوية والقيادة التربوية مفاهيم مركزية في فهم التنظيم في المؤسسات التعليمية، والادارة باعتبارها علم يعني أنها تقوم على أسس ومبادئ علمية منظمة تستخدم أسلوب البحث العلمي في دراسة المواقف الإدارية وهو أسلوب قائم على التجديد والتجربة والقياس والبرهان. تعتبر الإدارة فن لأنها تعتمد الموازاة مع ضوابطها وقوانينها على العنصر البشري، فقوانين الإدارة ليس بوسعها أن تقاوم جميع المشاكل التي تواجه المقاولة، بل لابد من العنصر البشري الذي يعمل على إيجاد الحلول المناسبة.

لقد تمت دراسة القيادة منذ فترة طويلة من خلال عدد لا يحصى من وجهات النظر والأطر المختلفة التي تناولها الباحثون في هذا المجال (Northouse, 2019) وتحدد طريقة تفكير القادة ما يولونه اهتمامهم، وكيف يستجيبون للمواقف ونتائج قيادتهم وبالمثل، تمت دراسة السلوك التنظيمي باستخدام مجموعة واسعة من النماذج والأطر لمساعدة القادة على فهم القضايا التنظيمية وإحداث التغيير فيها (Schine, 2019).

وأظهر نموذج ذي الإطارات الأربعة باعتباره أداة فعّالة للقادة لفهم أربعة جوانب أساسية من ديناميكيات المنظمة. إن فائدة النموذج ذي الإطارات الأربعة تدعم التحول الواسع نحو التفكير متعدد الإطارات في الإدارة العامة، مما يمكّن القادة من الخروج من وجهات النظر التقليدية، وتحديد وتنفيذ استجابات مبتكرة للتحديات التنظيمية. (Vuori, 2018) والأطر الأربعة في النموذج هي: الهيكل والسياسة والرموز والموارد البشرية، حيث أن الإطار الهيكلي موجه نحو المهام ويركز القادة على الاستراتيجية وتحديد الأهداف والأدوار والمسؤوليات وتوضيح المهام وتحديد حقوق اتخاذ القرار وخطوط الإبلاغ وإنشاء المقاييس والأنظمة والإجراءات (Scoulle, 2011). في حين أن إطار الموارد البشرية ينظر إلى الموظفين باعتبارهم أصولاً اجتماعية ذات احتياجات مادية ونفسية ويستكشف كيف يمكن للمنظمات تلبية الاحتياجات البشرية (بولمان وديل، 2014). وينظر الإطار السياسي إلى المنظمات باعتبارها ساحات سياسية تحت تأثير صراعات القوة حيث تتكون التحالفات من مجموعات مصالح مختلفة، مما يخلق جوًا سياسيًا من شبكات التفاوض. وفي الإطار الرمزي، يهدف القادة إلى خلق عقلية مشتركة حول الطقوس والاحتفالات والقصص والقيم الرمزية الأخرى (Bolman & Deal, 2014)، التي تربط المنظمة معًا.

ومن المعروف أن نوع القيادة الذي يُعتقد أنه له تأثير جيد على المنظمة يخلق مخرجات إيجابية سواء في تحفيز العمل أو مستويات رضا الموظفين (Hee et al, 2020). إن العامل الرئيسي الذي يحدد دافع الموظفين ورضاهم الوظيفي داخل المنظمة هو طريقة القائد في إدارة المنظمة وتوجيهها. في إدارة المنظمة، عندما يصل القائد إلى المستوى الأمثل فيما يتعلق بالمجالات الهيكلية والرمزية والسياسية والإنسانية، يُفترض أن مستويات رضا الموظفين وتحفيزهم الوظيفي ستتأثر بشكل إيجابي (Glamuzina, 2015; Hee *et al.*, 2018; You *et al.*, 2017).

نموذج القيادة بأربعة إطارات

وفقًا لبولمان وديل، فإن الإطارات هي مفاتيح لفهم القيادة. والسبب هو أن الإطارات توجه ما يفكر فيه القائد وكيفية تصرفه. يقدم بولمان وديل أربع إطارات قيادة مختلفة على النحو التالي: الإطار الهيكلي، وإطار الموارد البشرية، وإطار السياسة، وإطار الرمز. يلخص الجدول 1 الإطارات الأربعة من خلال الاستعارات القصيرة والمفاهيم المركزية وصور القيادة والصعوبات الرئيسية التي تواجه القيادة.

الإطار الهيكلي؛ المنظمة عبارة عن نظام هرمي يعمل على أساس سلسلة قيادة محددة مسبقًا وقواعد وإجراءات وعمليات ثابتة. الاستعارة للإطار الهيكلي هي "المصنع". المفاهيم الرئيسية للإطار الهيكلي هي تحديد الأولويات والقواعد والسياسات والأهداف والأدوار والتكنولوجيا والبيئة والقرارات المنتظمة. تشمل مهام القيادة الرئيسية في الإطار الهيكلي الوصول إلى الأهداف والحصول على النتائج بالإضافة إلى تعديل هيكل المنظمة بما يتناسب مع المهام. إلى جانب ذلك، سيركز القائد الذي يمتلك هذا الإطار على؛ الإنتاجية والتخطيط والتحكم وإعطاء القرارات (Bolman & Gallos, 2011).

الموارد البشرية؛ الأسرة" هي الاستعارة المستخدمة للموارد البشرية. ويتضمن إطار الموارد البشرية: العناصر التي يستخدمها القادة في قيادة المنظمة، والطلبات والمتطلبات الرئيسية للموظفين، والمهارات الشخصية التي يعتقدون أنها تساهم في المنظمة والعلاقات داخل المنظمة (Bolman & Deal, 2008).

البيئة السياسية؛ يتكون هيكل هذا الإطار من؛ السلطة السياسية للزعيم في المنظمة، والصراعات بين المجموعات غير الرسمية داخل المنظمة والمفاوضات للقاء بشروط مشتركة(Lyon etl, 2014). في هذا الإطار، تكون المنافسة التنظيمية والتحركات السياسية أكثر أهمية في هذا الإطار، نرى أن المنظمات تتكون من مجموعات تتلاعب وتتنافس للحصول على السلطة من أجل التحكم في تخصيص الموارد النادرة. (Bolman & Gallos, 2011). في هذا الإطار، يشكل القائد تحالفات متغيرة باستمرار ويواصل أجندته الخاصة. يحاول القائد الذي يقدم القيادة باستخدام هذا الإطار مواصلة مصالحه من خلال المساومة والتفاوض والتأثير وتحليل استراتيجيات المجموعات المتنافسة وحركات أصحاب المصلحة (Vuori, 2018). وبالتالي يستخدم إطار الموارد البشرية عائلة قريبة وكبيرة كاستعارة بينما يعتبر الإطار السياسي الحياة التنظيمية "غابة".

الإطار الرمزي؛ يستخدم الإطار الأخير الذي يسمى رمزيًا "كرنفال أو معبد أو مسرح" كاستعارة. إن النقطة المحورية في وجهة النظر هذه هي؛ الثقافة والطقوس والرؤية والرموز الخاصة بالمنظمة. إن القائد الذي يستخدم الإطار الرمزي في أنشطته مسؤول عن؛ خلق رؤية مشتركة بين الموظفين، والمعاني المباشرة للأحداث والأنشطة، فضلاً عن غرس الشغف بالعمل من أجل الآخرين (Bolman & Gallos, 2011).

ومما سبق يرى الباحثان أن المكونات الأساسية لنموذج بولمان وديل هي البيئة التنظيمية والتي تشر الى الظروف المحيطة بالمنظمة بما في ذلك الهيكل التنظيمي، الثقافة، والعمليات الداخلية، وكذلك السلوك الفردي للتعرف على كيفية تأثير بيئة العمل على سلوك الأفراد، مثل الأداء والدافع، والتفاعل مع الزملاء، ومن مكونات النموذج كذلك النتائج والتي تسلط الضوء على التفاعلات بما في ذلك مدى الرضا للموظفين ومعدل الاحتفاظ للموظفين وأداء الفريق.

تأثير الاطر القيادية الأربعة

القائد هو الناقل والمحفز في المنظمة (Samsir, 2018). إن قيادة المنظمة هي مشقة إدارية دائمة تتضمن جهودًا فردية وجماعية لفترة زمنية معينة. ولكي يتمكن القادة في المنظمة من ترقية الموظفين، تلعب وسائل التحفيز التي يستخدمونها وكذلك مهارات القيادة التي يقدمونها دورًا مهمًا في وضع المبتدئين في العمل. وتُظهر الدراسات التي أجريت على عينات مختلفة في الأدبيات أن هناك علاقات بين القيادة والتحفيز (Canterino *et al.*, 2020; Darmiati *et al.*, 2020; Rita et al). في بيئة المنافسة اليوم، من المهم التركيز على ضرورة دعم الدافع الإيجابي من قبل القادة العاملين في المنظمات على المبتدئين. يُعتقد أن نموذج القيادة لبولمان وديل له تأثير إيجابي على تحفيز الشباب (بوف، 2015).

الدافعية للعمل والرضى الوظيفي

يعمل نموذج بولمان وديل كبوصلة، حيث يُمكّنك من تجاوز التعقيدات التنظيمية، ويُشجعك على استكشاف الهياكل الأساسية، والعلاقات الإنسانية، والدلالات السياسية، والرموز الثقافية التي تُميز مدرستك، يتألف هذا النموذج من أربعة أطر: الهيكلي، والإنساني، والسياسي، والرمزي، كل إطار يُضفي منظورًا فريدًا لمدرستك، وتنظر من خلالها كفنان يُغيّر فرشاته لإظهار ألوان متنوعة في لوحة فنية واحدة، فبصفتك مديرًا لمدرسة، قد تحتاج أحيانًا إلى دقة الإطار الهيكلي لتعديل العمليات وتحديد الأدوار، أو إلى الاطار الإنساني للتعاطف والتفهم لفريقك والعمل على تدريبهم وتطويرهم، فقد يكون الإطار السياسي مفيدًا في رسم ديناميكيات القوة وبناء التحالفات، بالمقابل، يلعب الإطار الرمزي دورًا في تشكيل رؤية وثقافة ويعمل ذلك على تطوير العمل والرضى الوظيفي عند العاملين HRDQ Staff. (2023, December 20) بناءً على ظروف المنظمة، من خلال تقديم طريقة أو موقف محدد، بحيث يقبل القادة هذا التأثير. ويفسر سلوك القيادة بشكل عام العلاقة بين القادة والموظفين في المنظمة Bakotić & (Bulog, 2021).

ومما سبق يرى الباحثان أن التأثير للأطر القيادية الأربعة على تحفيز العمل والرضا الوظيفي ناتج عن التأثير الكبير للبيئة الثقافية والتنظيمية على الأفراد في العمل حيث يمكن استخدام نموذج بولمان وديل في تطوير استراتيجيات بيئة العمل، وتصميم برامج تدريبية لتحسين المهارات الشخصية والتواصل بين الأفراد، وفهم أسباب المشاكل التنظيمية وتحسين الظروف لزيادة الرضا والإنتاجية.

وهناك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت الدراسة الحالية منها دراسة موهاميت وآخرون (Muhammet, *et al.* 2025) حيث تهدف هذه الدراسة التحليلية التلوية إلى اختبار العلاقات المتبادلة ضمن نموذج بولمان وديل للقيادة الرباعية في البيئات التعليمية حول العالم. وتم كذلك تقييم تأثير عدة عوامل، مثل سنة النشر، ونوع الدراسة، ومجموعة العينة، ومستوى التعليم، وبلد جمع البيانات، على هذه العلاقات. أما بخصوص التصميم والمنهجية للدراسة فقد غطت البيانات المقالات والأطروحات بين عامي 1994 و2022. وتألفت مجموعة البيانات من 23 دراسة مستقلة، مع عدد متطابق من المجموعات، وعينة إجمالية قدرها 5835. أثبتت التحليلات عدم وجود معايير نشر حيث تم استخدام معامل فيشر لتحليلات متوسط حجم التأثير بما يتماشى مع نموذج التأثيرات العشوائية. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن متوسط حجم تأثير العلاقات بين جميع البيئات التعليمية كانت كبيرة وأظهرت مجموعات التحليلات متغيرات الدراسة اختلافات كبيرة حسب نوع الدراسة، ومجموعة العينة، ومستوى التعليم، وبلد جمع البيانات، ولا توجد اختلافات حسب سنة النشر. وأظهرت نتائج الدراسة كذلك استبعادها بعض نماذج القيادة الشائعة الأخرى (مثل القيادة التعليمية والقيادة التحويلية) في هذا المجال. ومع ذلك، فإن نتائج البحث تُفصّل الطبيعة المعقدة للقيادة المدرسية في هذا المجال، وتشير النتائج كذلك الى الطبيعة المترابطة لنموذج بولمان بجوانبه الاربعة تدعم أهمية استخدام أطر عمل متعددة. وهدفت دراسة باكنك وآخرون (Bachnik, *et al.* 2023) إلى استكشاف تجارب بوتقة الحياة الفردية للقيادات النسائية في التعليم العالي والأعمال التجارية كمحفز للتحقيق في أنظمة عدم المساواة التنظيمية التي تمنع القيادات النسائية من المشاركة الكاملة والمساهمة والازدهار في العمل. بالاستعانة بنموذج بولمان وديل التنظيمي النظري ذي الأربعة أطر، وتحلل هذه الدراسة تجارب بوتقة الحياة القيادية للنساء لفهم أفضل للعمليات والممارسات التنظيمية التي تجعل التقاطعية بين الجنسين غير مرئية والتي تعزز وتديم أنظمة عدم المساواة. وتم اختيار طريقة بحث ذاتية إثنوغرافية تعاونية لجمع البيانات. اختار كل عضو من أعضاء فريق البحث لحظة بوتقة مهمة من حياتهم المهنية واستخدموا دورة جيب التأملية المكونة من ستة أجزاء لتوثيق روايتهم والتفكير في تجربتهم القيادية. وقد تم استخدام تحليل موضوعي تأملي بناءً على المراحل الست لبراون وكلارك. وأظهرت النتائج أهمية خلق مناخ في المنظمات يعترف بالحاجة إلى مزيد من المساواة والتنوع والشمول لدعم القيادات النسائية. وقد برزت أربع موضوعات عالمية من تحليل سرديات القيادة: التنظيم وديناميكيات القوة والضائقة العاطفية والمثابرة والتقاطعية. وتسلط هذه الموضوعات الضوء على فهم أكبر للحياة التنظيمية للنساء وتؤكد وجود أنظمة عدم المساواة بين الجنسين والعرق. وهدفت كذلك دراسة أكوجلو وآخرون (Akoglu, *et al* 2022.) إلى دراسة دافعية العمل ومستويات الرضا الوظيفي لدى الأكاديميين من خلال تأثير الوساطة استنادًا إلى نموذج القيادة رباعي الأطر لبولمان وديل. وقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي للدراسة. وتم استخدام ثلاثة مقاييس مختلفة في الدراسة. وقد تم تطبيق استبيان على (258) أكاديميًا يعملون في (74) كلية للعلوم الرياضية في تركيا. وأظهرت الدراسة وجود علاقة بين دافع العمل ومستويات الرضا الوظيفي للأكاديميين في الدراسة. وكذلك توجد علاقة إيجابية بين نموذج القيادة رباعي الأطر لبولمان وديل ودافعية العمل. من ناحية أخرى، لم يتم العثور على تأثير وساطة بين نموذج القيادة رباعي الأطر لبولمان وديل ودافعية العمل ومستويات الرضا الوظيفي للأكاديميين. دراسة بورجب وبن غاني (Buorajab, & Ben Ghani, 2016) إلى تحديد العلاقة بين الأطر القيادية لمدير المدرسة والتحصيل الأكاديمي للطلبة، واستخدم الباحث الدراسة الارتباطية بمنحى كمي، بلغ حجم العينة (150) مدير ومديرة مدرسة في ماليزيا، واعتمد الباحثان على أداة الأطر القيادية لبولمان وديل (Bolman, & Deal,1991)، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين التحصيل الأكاديمي للطلبة وبين تطبيق الأطر القيادية الأربعة (البنيوي، والإنساني، والسياسي، والرمزي)، وأظهرت أن الإطار الإنساني يمكنه توقع التحصيل الأكاديمي للطلبة، وفي ضوء هذه النتائج تقترح الدراسة تحسين الأنماط القيادية لدى مديري المدارس في ماليزيا.

دراسة تان وآخرون (Tan, *et al.* 2015) هدفت الدراسة إلى الكشف عن نمط القيادة لدى نائب المستشار في الجامعة، وقد استخدمت هذه الدراسة إطار بولمان وديل (Bolman & Deal, 1991) لفحص الأطر القيادية لنائب المستشار في جامعة خاصة في ماليزيا، واعتمدت الدراسة البحث النوعي حيث طبقت أسلوب المقابلة مع نائب المستشار وستة من موظفيه المباشرين، وقد تم تحليل المستندات والبيانات الكيفية، من خلال ترميزها وتصنيفها وتبويبها حسب الأطر القيادية. وتوصلت الدراسة أن نائب المستشار يستخدم ثلاثة أطر قيادية (الإنساني، والرمزي، والبنيوي) مما يدل على أن نمطه القيادي متعدد الأطر، أنه يطبق نمط قيادي متوازن وفعال ومستوى عالي من القدرة الإدراكية. وهدفت كذلك دراسة ريشي وجيس (Rishi & Georgetown, 2014) حيث تهدف هذه الدراسة تطبيق التأطير الدائري من خلال نموذج لتطبيق أطر بولمان وديل الأربعة في إدارة شؤون الطلاب، وقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي من خلال جمع معلومات عن آلية تعامل المسؤولين مع شؤون الطلبة من خلال الابحاث السابقة والخاصة في إدارة شؤون الطلبة، وقد أظهرت النتائج بإن إدارة شؤون الطلبة غير مشمولة بالاهتمام الكافي في الأدبيات الحالية ولا تقدم نموذجا لتطبيق بولمان وديل الأربعة، وبناء على مراجعة النماذج العالمية اقترحت الدراسة نموذج التأطير الدائري يجمع بين أطر بولمان وديل الأربعة وأفكار بير نباوم حول التفكير بالأطر والدوائر حيث يساعد هذا النموذج العاملين في شؤون الطلاب على تقييم بيئاتهم بشكل نقدي لتحقيق قيادة وإدارة أكثر فعالية. واستخدمت دراسة الماري (Almari, 2013) أربعة أطر لتنمية القيادة من قبل بولمان وديل (1991) لتحديد أطر القيادة لدى مديري المدارس في الأردن كما يدركها معلموهم. واستخدمت الدراسة أداة مسح واحدة لجمع البيانات. كانت الأداة هي استبيان توجه القيادة الذي طوره بولمان وديل (1997). وتكونت عينة الدراسة من (610) معلماً ومعلم من معلمي محافظة الزرقاء في الأردن، وتم اختيار

العينة بطريقة العينة العشوائية الطبقية، وكشفت نتائج الدراسة أن أطر القيادة المفضلة لدى مديري المدارس حسب ترتيب التفضيل كانت هيكلية، وسياسية، وموارد بشرية، ورمزية. وفيما يتعلق بجنس المشاركين؛ كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في أطر القيادة المفضلة لدى مديري المدارس، وكانت الأفضلية لصالح المشاركين الذكور. وكانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات الثلاث من سنوات الخبرة (منخفضة، ومتوسطة، وعالية) في أطر القيادة الهيكلية، وموارد بشرية، وسياسية. وأوصت الدراسة بإجراء أبحاث مستقبلية حول القيادة المدرسية وأبحاث أطر القيادة.

التعليق على الدراسات السابقة

اتفقت الدراسة الحالية على تناول نموذج بولمان وديل في الجوانب الإدارية وكمدخل مهم في تطوير القدرات البشرية والأداء حيث اتفقت من حيث الهدف والمنهج والأداة مع دراسة تان وأخرون (Tan, *et al.* 2015) ودراسة الماري (Almari, 2013) واختلفت معهم من حيث العينة، وكذلك اختلفت مع دراسة كل من موهاميت، وآخرون (Muhammet, *et al.* 2025)، ودراسة باكنك، وآخرون (Bachnik, *et al.* 2023) وكذلك دراسة أكوجلو وآخرون (Akoglu, *et al.* 2022)، ودراسة بورجب وبن غاني (Buorajab, & Ben Ghani, 2016) ودراسة ريشي وجيس (Rishi & Georgetown, 2014) من حيث الهدف والعينة والمنهج وكذلك المجتمع التي طبقت عليه الدراسات حيث أن هذه الدراسات غير مطبقة بالمجتمع العربي، وقد أستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري وكذلك بناء أدوات الدراسة، وأهم ما تميزت به هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها الدراسة الأولى عربيا على حد علم الباحثين والتي تناولت الأطر القيادية الأربعة لبولمان وديل وكذلك التحديات التي تواجههم واستخدام المنهج المختلط بشقيه الكمي والنوعي والخروج بنتائج تكشف مدى ممارسة الأطر القيادية الأربعة لمدراء المدارس والتحديات التي تواجههم والخروج بتوصيات لتحسين أداء المدراء.

واختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أنها وصفية مسحية للكشف عن مدى استخدام نموذج بولمان وديل والكشف عن مدى ممارسة أطر هذا النموذج عند مديري المدارس بشكل عام وأهم ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تعمل على تحديد درجة الممارسات للأطر القيادية الأربعة مما يفتح المجال لتناول هذا الموضوع من جوانب مختلفة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تحتاج القيادات التربوية في جميع مستوياتها إلى التطوير في أدوارها وذلك ليتم مجاراة التطورات العالمية في هذا المجال كما أن الظروف العامة وكذلك الظروف الخاصة التي يعيشها المجتمع الفلسطيني يتطلب إيجاد مداخل جديدة تعمل على تطوير القيادات التربوية بما ينعكس على العملية التعليمية برمتها وكون أحد الباحثين من مطوري برامج التدريب للقيادة المدرسية التي تنفذها وزارة التربية والتعليم في مراحل التدريب المختلفة لمدير المدرسة (تهيئة، وتمكين وتطور مستمر)، وكذلك تدرس مساقات في الإدارة التربوية غالبية الطلبة من مديري مدارس او يرغبون بالإدارة المدرسية، أيضا دربت وتُدرب العديد من مديري المدارس، قيمت الكثير من مبادراتهم، وقد لوحظ وجود اختلاف في أدائهم داخل المدرسة، واختلاف في تعاملهم مع المشكلات اليومية والقضايا التربوية في مدارسهم، واختلاف في نظرتهم للأمور وفي طرق تطبيق الأفكار التربوية، وفي تقديرهم للاحتياجات، وفي شكل علاقتهم مع المجتمع المحليّ، ومن خلال مراجعة الأدب النظريّ والاطلاع على الدراسات المتعلقة بالقيادة المدرسية، وعلى المسح الكمي الذي نفذاه بولمان وديل (Bolman & Deal, 2008) لتحديد الإطار أو الأطر المفضلة المستخدمة من قبل القادة التعليميين أنفسهم، فتبين أن الأطر الأربعة مهمة ويجب استخدامها كمنظور متكامل للواقع التعليمي. ومن الدراسات التي توافقت مع شعور الباحثين بأهمية ممارسة الأطر القيادية الأربعة دراسة بورجب وبن غاني (Buorajab, & Ben Ghani, 2016) على وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين تطبيق الأطر القيادية الأربعة والتحصيل الدراسي حيث أقترحت الى الكشف عن مدى ممارسة الأطر القيادية لبولمان وديل للتعرف على الواقع وتحسين الأنماط القيادية. وأوصت دراسة الماري (Almari, 2013) بإجراء أبحاث حول الأطر القيادية.

وتتمحور مشكلة الدراسة بالإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية للأطر القيادية الأربعة (نموذج بولمان وديل) والتحديات التي يواجهونها؟

أسئلة البحث

1. ما مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية للأطر القيادية الأربعة؟
2. هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى ممارسة مديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية للأطر القيادية الأربعة باختلاف (الجنس، المؤهل العلمي، ومستوى المدرسة)؟
3. كيف تمارس الأطر القيادية الأربعة أثناء التعامل مع القضايا الآتية: بناء خطط المدرسة، التعامل مع الطوارئ، والأزمات، إدارة العلاقات الداخلية والخارجية للمدرسة، وخلق بيئة محفزة داخل المدرسة؟
4. ما التحديات التي يواجهها مديرو المدارس أثناء ممارستهم للأطر القيادية الأربعة؟

فرضيات البحث

للإجابة عن السؤال الثاني في الدراسة تم صياغة الفرضيّات الآتية

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة، عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى ممارسة مديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية للأطر القيادية الأربعة تعزى لمتغيّر الجنس.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة، عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى ممارسة مديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية للأطر القيادية الأربعة تعزى لمتغيّر المؤهل العلمي.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة، عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى ممارسة مديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية للأطر القيادية الأربعة تعزى لمتغيّر مستوى المدرسة.

أهداف البحث

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية للأطر القيادية الأربعة (نموذج بولمان وديل).
2. الكشف عن وجود اختلاف لمدى ممارسة مديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية للأطر القيادية الأربعة
3. (نموذج بولمان وديل) باختلاف (الجنس، المؤهل العملي، مستوى المدرسة).
4. التعرف إلى كيفية ممارسة الأطر القيادية الأربعة أثناء التعامل مع القضايا الآتية: بناء خطط المدرسة، التعامل مع الطوارئ، والأزمات، إدارة العلاقات الداخلية والخارجية للمدرسة، وخلق بيئة محفزة داخل المدرسة؟
5. الكشف عن التحديات التي يواجهها مدراء المدارس أثناء ممارستهم للأطر القيادية الأربعة.

أهمية ومبررات البحث

الأهمية النظريّة

- الدراسة تتناول موضوع مهم من مواضيع القيادة التربوية، حيث تسهم الدراسة بتسليط الضوء على الأطر القيادية التي يمارسها مديرو المدارس الحكوميّة حسب نمطهم القيادي.
- إثراء الأدب التربويّ العربيّ بموضوع أطر القيادة المدرسية، وتزويدنا بمعلومات تتعلق بهذا الجانب؛ نظراً لندرة الدّراسات السّابقة العربيّة في موضوع الدّراسة.

الأهمية العملية

- توجيه اهتمام التربويين وصانعي القرار لضرورة توظيف اختلافات بين المديرين في التعامل مع القضايا التربوية في المدارس.
- تسهم الدراسة في الكشف عن النمط القيادي المتوازن من خلال متوسطات تقديرات ممارسة المديرين للأطر القيادية الأربعة.
- المساهمة في بناء وتصميم وحدات تدريبيّة حول أطر القيادة المدرسية، لتصبح جزءاً من برنامج القيادة المدرسيّة.

حدود البحث

تتحدد الدراسة الحالية بما يلي:

- الحد البشري: مديري المدارس الحكومية.
- الحد المكاني: الضفة الغربية.
- الحد الزماني: الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2024/2023.

مصطلحات البحث

نموذج بولمان وديل: هو نموذج يُستخدم في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي لفهم كيفية تأثير البيئة التنظيمية والثقافة على سلوك الأفراد داخل المؤسسات. النموذج تم تطويره لاستكشاف ديناميات التفاعل بين الأفراد داخل المنظمة وكيف يمكن لهذه الديناميات أن تؤثر على الأداء والرضا الوظيفي (Bolman & Deal, 2014).

ويعرف الباحثان نموذج بولمان وديل بأنه شكل من أشكال إظهار التأثيرات للبيئة التنظيمية ومكوناتها المختلفة في إحداث تغيير إيجابي في الأداء وتطويرها مما يحدث نوع من التقدم نحو الأفضل.

الأطر القيادية: ويُعرَّف الإطار بأنه نموذج ذهني للمعتقدات والافتراضات التي تدعم إيجاد المعنى لمساعدة القادة على التفاوض بشأن التحديات التنظيمية والأطر الأربعة في النموذج هي: الهيكل والسياسة والرموز والموارد البشرية (Vuori, 2018).

ويعرف الباحثان الأطر القيادية إجرائياً: بأنها مجموعة من المعايير المحددة والتي يتم صياغتها وتفرعها تحت عنوان محدد تحكم القائد في ميدان عمله للتقيد فيها من أجل التحسين والتطوير للعمل الإداري.

وعرف الباحثان كذلك المدارس الحكومية إجرائياً: بأنها مؤسسات تربوية تابعة لوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية وتحوي الطلبة من الصف الأول الأساسي حتى الصف الثاني عشر.

الإجراءات المنهجية للبحث

منهج البحث

للإجابة على أسئلة الدراسة تم استخدام المنهج المختلط ((Mixed Methods بأسلوبيه الكمي والنوعي حيث استخدمت الاستبانة في الأسلوب الكمي والمجموعة البؤرية في الأسلوب النوعي، كما اعتُمد التصميم التفسيري المتسلسل (Sequential Explanatory Design)، وذلك لأنه يوفر تفسيراً عميقاً لمدى ممارسة مديري المدارس للأطر القيادية الأربعة والتحديات التي يواجهونها، كما ويتيح هذا النهج الجمع بين القوة التنبؤية للتحليل الكمي والعمق التفسيري للتحليل الكيفي، مما يُعزز من موثوقية ودقة النتائج.

مجتمع البحث: تكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس الحكومية في فلسطين، والبالغ عددهم حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم للعام 2024/2023 (1889) مديراً ومديرة.

عينة الدراسة: تألفت عينة الدراسة من (160) مديراً ومديرة في المدارس الحكومية في فلسطين، وشكل هذا العدد نسبة (8%) من مجتمع الدراسة وتم توزيع الاستبانة باستخدام النموذج الإلكتروني على مديري المدارس بشكل عشوائي، وتمثلت عينة المجموعة البؤرية بعينة قصدية من مديري المدارس من محافظة طولكرم والبالغ عددهم (8) من المديرين والمديرات.

جدول (1): خصائص عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة المستقلة.

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	77	48%
	أنثى	83	52%
مستوى المدرسة	اساسي	68	42%
	ثانوي	78	49%
	أساسي وثانوي	14	9%
المؤهل العلمي	أقل من بكالوريوس	13	8%
	بكالوريوس	82	51%
	أعلى من بكالوريوس	65	41%

أدوات البحث

الاستبانة: تكونت الاستبانة من (48) فقرة، موزعة بالتساوي على (4) أطر (الرمزي، السياسي، الإنساني، والبنيوي) بالإضافة إلى المتغيرات المستقلة.

المجموعة البؤرية: تم اعتماد (المجموعة البؤرية) وهي أداة لجمع المعلومات تعتمد نوعاً خاصاً من المقابلات من حيث الغاية والتصميم والإجراءات، وهي عبارة عن مناقشة مخططة بين (7- 12) شخصاً ذوي اهتمامات مشتركة، وهي تهدف إلى الحصول على معلومات متعلقة بموضوع محدد في جو مريح وآمن (عكاري، 2012)

وقد تكونت أسئلة المجموعة البؤرية من خمسة أسئلة.

صدق أدوات البحث وثباتها (Validity): تم عرض الأداة على مجموعه من الأساتذة الجامعيين ذوي الخبرة والاختصاص في الجامعات الفلسطينية، لإبداء رأيهم في مضمون فقرات الأداة وفاعليتها نحو الفئة المستهدفة وتم تعديل بعض الفقرات وإعادة صياغتها بما يتناسب وواقع مجتمعنا الفلسطيني، وقد استخدم مقياس (Likert) الخماسي لقياس درجة ممارسة الأطر القيادية من قبل مديري ومديرات المدارس الحكومية، وتم تصحيح الفقرات الإيجابية لهذا المقياس على النحو التالي: (دائماً أو موافق بشدة (5) نقاط، غالباً أو موافق (4)، أحياناً (3) نقطة، نادرا أو غير موافق (2) نقطة، أبداً أو غير موافق بشدة نقطة واحدة). ولغايات تفسير المُتوسطات الحسابية، حولت العلامة وفق المستوى الذي يتراوح ما بين (1-5) درجات، وذلك وفقاً للمعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى - الحد الأدنى (للتدرج)}=5\text{-}1}{\text{عدد المستويات المفترضة}=5} = 0.80$$

وصنف إلى خمسة مستويات، هي: مستوى منخفض جداً (من 1- أقل من 1.80)، مستوى منخفض (من 1.80- أقل من 2.60)، مستوى مُتوسط (2.60- أقل من 3.40)، مستوى مُرتفع من (3.40- أقل من 4.20)، مستوى مرتفع جداً (4.20-5).

ثبات الأداة: (Reliabity) بعد تطبيق أداة الدراسة على العينة، تم حساب معامل الثبات للأداة عن طريق استخدام معادلة (كرونباخ ألفا) للاتساق الداخلي، حيث بلغت قيمة معامل الثبات للأداة (0.91)، وهي قيمة مقبولة إحصائياً.

إجراءات البحث

قام الباحثان بتصميم أداة الدراسة، ومن ثم حصر عينة الدراسة، والتنسيق مع وزارة التربية والتعليم الفلسطينية للسماح لهما بتطبيق الدراسة. بعدها قام الباحثان بتطبيق الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي (2024/2023)، وبعد تحليل أداة الدراسة تم التوصل إلى النتائج ومن ثم التوصيات الخاصة بالدراسة.

المعالجة الإحصائية

تم استخدام المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية، والتكرارات ومعادلة الفا كرونباخ كما تم اجراء اختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) وكذلك الاختبار البعدي (LSD).

عرض نتائج البحث

تم استخدام الرزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية (**SPSS**)، وذلك لتحديد مدى ممارسة الأطر القيادية الأربعة، وتحديد الأطر الأكثر ممارسة من قبل مديري المدارس الحكومية، في حين تم استخدام التحليل الثيمائي (**Thematic Analysis**) لتحديد أبرز التحديات المتكررة والأطر القيادية المرتبطة بها من خلال ترميز الاستجابات وتصنيفها إلى موضوعات رئيسية تمثلت بالتحديات الرئيسة (مجالاتها)، وموضوعات فرعية تمثلت بالتحديات الفرعية.

وللربط بين الأطر القيادية الأربعة (التي تم تحليلها كمياً) والتحديات التي تواجه المديرين أثناء ممارستهم للأطر في بيئة العمل (تم تحليلها كيفياً)، والجدول رقم (2) يظهر الربط بين الأطر الأربعة والتحديات الرئيسة من خلال توزيع التحديات على الأطر الأربعة مدعمين التفسير باستخدام اقتباسات مباشرة من نقاشات المجموعة البؤرية.

نتائج البحث المتعلقة بالأسلوب الكمي (الإستبانة)

السؤال الأول: ما مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية للأطر القيادية؟ وللإجابة عن السؤال كان لا بد من إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة درجة ممارسة الأطر القيادية من قبل مديري ومديرات المدارس الحكومية حسب الأطر والدرجة الكلية كما يوضحه الجدول (2):

جدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لممارسة الأطر القيادية من قبل مديري ومديرات المدارس الحكومية موزعة حسب الإطار.

الإطار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
الرمزي	4.17	0.42	مرتفع
السياسي	2.76	0.77	متوسط
الانساني	4.16	0.50	مرتفع
البنيوي	3.85	0.47	مرتفع
الدرجة الكلية للأطر	3.74	0.38	مرتفع

يُظهر الجدول (2) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لممارسة الأطر القيادية من قبل مديري ومديرات المدارس الحكومية بلغ (3.74)، وبتقدير مرتفع، وتراوحت المتوسطات الحسابية (2.76-4.17)، حيث حصل الإطار الرمزي على المرتبة الأولى (4.17) وبدرجة مرتفعة، والإطار الإنساني على المرتبة الثانية، والإطار البنيوي على المرتبة الثالثة، أما الإطار السياسي فقد حصل على المرتبة الرابعة. وهذا يتفق مع دراسة سالم (2019)، حيث أظهرت أن مديري المدارس في محافظة جرش يمارسون النمط الديموقراطي بدرجة مرتفعة.

السؤال الثاني: هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى ممارسة مديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية للأطر القيادية الأربعة باختلاف (الجنس، المحافظة، سنوات خبرة المدير، المؤهل العلمي، ومستوى المدرسة) ؟ للإجابة عن السؤال كان لا بد من فحص الفرضيات التالية:

فرضيات الدراسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة، عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى ممارسة مديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية للأطر القيادية الأربعة تعزى لمتغيّر الجنس، المؤهل العلمي، مستوى المدرسة.

متغير الجنس: استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لممارسة الأطر القيادية من قبل مديري ومديرات المدارس الحكومية، واستُخدم اختبار (ت) لمجموعتين مُستقلتين (Independent Sample t-test)، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (3).

جدول (3): نتائج اختبار (ت) لعينتين مُستقلتين لاختبار دلالة الفروق لمدى ممارسة مديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية للأطر القيادية الأربعة تعزى لمتغيّر الجنس.

الإطار	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الرمزي	ذكر	77	4.16	0.41	-0.19	0.85
	أنثى	83	4.18	0.43		
السياسي	ذكر	77	2.88	0.86	2.01	0.05*
	أنثى	83	2.64	0.67		
الإنساني	ذكر	77	4.18	0.44	0.21	0.83
	أنثى	83	4.16	0.54		
البنيوي	ذكر	77	3.94	0.46	2.29	0.02*
	أنثى	83	3.77	0.48		
الدرجة الكلية	ذكر	77	3.79	0.37	1.72	0.09
	أنثى	83	3.69	0.39		

يتبين من الجدول (3) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية للأطر القيادية الأربعة (نموذج بولمان وديل) تعزى لمتغيّر الجنس. على الدرجة الكلية والأطر التالية (الرمزي، والإنساني) جاءت أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية بمعنى، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية للأطر القيادية الأربعة (نموذج بولمان وديل) تعزى إلى متغير الجنس، وهذا يتفق مع دراسة تميمي والجندي (2023) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الخليل بدرجة مرتفعة من وجهة نظرهم، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس، أما بخصوص أطر (السياسي، البنيوي) فقد كانت مستوى دلالتهما أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) أي أنه توجد فروق على هذه المجالات وكانت الفروق لصالح الذكور من المديرين.

متغير المؤهل العلمي: وقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مُستقلتين، كما هو موضح في الجدول (4).

جدول (4): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي للدرجة الكلية لممارسة الأطر القيادية من قبل مديري ومديرات المدارس الحكومية، تبعا لمتغير المؤهل العلمي للمدير.

الإطار	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
الرمزي	بين المجموعات	0.19	2	0.09	0.52	0.59
	داخل المجموعات	28.17	157	0.18		
	المجموع	28.35	159			
السياسي	بين المجموعات	0.42	2	0.21	0.34	0.71
	داخل المجموعات	94.96	157	0.61		
	المجموع	95.37	159			
الإنساني	بين المجموعات	0.65	2	0.33	1.33	0.27
	داخل المجموعات	38.47	157	0.25		
	المجموع	39.12	159			
البنيوي	بين المجموعات	0.04	2	0.02	0.09	0.92
	داخل المجموعات	35.45	157	0.23		
	المجموع	35.49	159			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.17	2	0.09	0.59	0.55
	داخل المجموعات	22.99	157	0.15		
	المجموع	23.16	159			

يتبين من الجدول (4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لممارسة الأطر القيادية من قبل مديري ومديرات المدارس الحكومية والأطر جاء أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية للأطر القيادية الأربعة (نموذج بولمان وديل) تعزى لمتغيّر المؤهل العلمي.

متغير مستوى المدرسة: استُخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مُستقلتين، كما هو موضح في الجدول (5).

جدول (5): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لمدى ممارسة مديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية للأطر القيادية الأربعة تعزى لمتغيّر مستوى المدرسة.

الإطار	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
الرمزي	بين المجموعات	1.14	2	0.57	3.28	0.04*
	داخل المجموعات	27.22	157	0.17		
	المجموع	28.35	159			
السياسي	بين المجموعات	0.47	2	0.24	0.39	0.68
	داخل المجموعات	94.90	157	0.60		
	المجموع	95.37	159			
الإنساني	بين المجموعات	0.70	2	0.35	1.43	0.24
	داخل المجموعات	38.42	157	0.25		
	المجموع	39.12	159			
البنيوي	بين المجموعات	0.45	2	0.23	.01	0.37
	داخل المجموعات	35.03	157	0.22		
	المجموع	35.49	159			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.61	2	0.31	2.13	0.12
	داخل المجموعات	22.55	157	0.14		
	المجموع	23.16	159			

*دال إحصائيا عند مستوى (.05≤**α**)

يتبين من الجدول (5) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية للأطر القيادية الأربعة (نموذج بولمان وديل) تعزى لمتغيّر مستوى المدرسة جاء أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). ما عدا الإطار الرمزي الذي جاء أقل من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية للأطر القيادية الأربعة (نموذج بولمان وديل) تعزى لمتغيّر مستوى المدرسة.

وللكشف عن موقع الفروق بين المتوسطات الحسابية للإطار الرمزي لدى مديري المدارس الحكومية تبعاً لمتغير مستوى المدرسة، أجري اختبار أقل فرق دال (LSD) والجدول (6) يوضح ذلك:

جدول (6): يوضح نتائج اختبار (**LSD**) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للإطار الرمزي لمدى ممارسة مديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية للأطر القيادية الأربعة تعزى لمتغيّر مستوى المدرسة.

الإطار	المستوى	اساسي	ثانوي	أساسي وثانوي
الرمزي	اساسي			.31022*

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha < .05$).

يتبين من الجدول (6) وجود فروق دلالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، للإطار الرمزي لدى مديري المدارس الحكومية تبعاً لمتغير مستوى المدرسة بين (أساسي) من جهة، و(أساسي وثانوي) من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح المديرين الذين يعملون في المدارس (الأساسية).

نتائج البحث المتعلقة بالأسلوب الكيفي (المجموعة البؤرية)

تمت الإجابة عن سؤال الدراسة الثالث من خلال نقاشات المجموعة البؤرية التي تمثلت بإجاباتهم على أسئلة المجموعة البؤرية: الأول، والثاني، والثالث، والرابع:

السؤال الأول: كيف تبني كمدير للمدرسة خططها؟ أجمع المديرون في المجموعة البؤرية على ما يأتي: يتم في البداية بناء فريق الخطة من معلمي المباحث ومرشد ونائب مدير ومعلم تكنلوجيا ، ويتم القيام بالتحليل البيئي بالكشف عن نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات، من خلال توزيع استمارة تحديد الاحتياجات على المعلمين والمدير وطلبة المدرسة وأولياء الأمور وذلك ليتم بناء الخطة ووضع الأولويات لنقاط الضعف والتهديدات ودعم نقاط القوة والفرص المتوفرة من خلال تحديد أي مجال من مجالات المدرسة الفاعلة لها أولوية بالتخطيط ويتم بناء الخطة وتشكيل لجنة من المعلمين لتنفيذ الخطة، والخطة لخمسة سنوات بحيث تكون أهدافها العامة جاهزة من قبل وزارة التربية والتعليم، وتتصف الخطة بالشمولية والمرونة نتيجة لإمكانية التغيير أثناء العام الدراسي.

السؤال الثاني: كيف تدير القضايا الشائعة في المدرسة (طوارئ أزمات مشاكل)؟ أجمع المديرون أعضاء المجموعة البؤرية على ما يلي: المرونة في التعامل مع الأحداث الطارئة والتخلي عن التخطيط في هذه الفترة، من خلال عمل خطة طوارئ تأخذ بعين الاعتبار طبيعة الحدث إذا كان الحدث آني مثل اقتحام مفاجئ من قبل قوات الاحتلال الإسرائيلي، أو حدث مستمر مثل ظروف الحرب أو ظروف الوباء التي أجتاح العالم في فترة كورونا، حيث أن طبيعة الحدث هو من يحكم آلية التعامل معه مثل بناء خطة امتحانات للطلبة وتوجيه الطلبة للتعليم الالكتروني في الحدث المستمر كظروف الحرب مثلاً، أما في الظروف الطارئة يتم طمأنة الطلبة واتخاذ القرارات اللامركزية من قبل المدير، كما يتم تدريب الطلبة والمعلمون على آلية التصرف في الظروف الطارئة وتشكيل الأسر الصفية بإشراف المعلمين عند الحاجة مثلا على إخلاء المدرسة.

السؤال الثالث: كيف تدير العلاقات الداخلية والخارجية للمدرسة؟ أجمع المديرون أعضاء المجموعة البؤرية على ما يلي:

- **العلاقات الداخلية:** وتدار من خلال العدالة والشفافية في التعامل مع الجميع في توزيع الحصص والمناوبات وأيضاً التشاركية في تحمل المسؤولية من خلال احترام آرائهم وتقدير أفكارهم وجهودهم التي تلبي الاحتياجات. أما بالنسبة للطلبة التعرف على استعداداتهم وقدراتهم الخاصة وتعرف احتياجاتهم.
- **العلاقات الخارجية:** تشكيل مجلس لأولياء الامور بطريقة فاعلة من خلال اجتماعات موسعة وأشراكهم بآرائهم والتعاون معهم وان يكونوا حلقة وصل المدرسة مع أولياء الامور والانسجام وكذلك التشبيك مع المؤسسات الخارجية من خلال بناء علاقات جيده معهم واستثمار الامكانيات الموجودة في المجتمع المحلي مثل الشرطة الهلال الأحمر التوجيه السياسي للمساعدة في الظروف الطارئة أو لعمل ندوات وورش عمل توعوية للمعلمين والطلبة.

السؤال الرابع: كيف تعمل على خلق بيئة محفزة داخل المدرسة؟ أجمع المديرون أعضاء المجموعة البؤرية على ما يلي:

- **بيئة محفزة للطلبة:** من خلال توفير بيئة فيزيقية مناسبة من تهوية ومقاعد مريحة وشاشات عرض ولابتوبات وحواسيب، وكذلك الاهتمام بالجانب النفسي من خلال بناء علاقات طيبة مع الطلبة والسماع لهم، وتفعيل الأنشطة المدرسية وحصص الرياضة والفن ودعم الأنشطة التوعوية التي تشكل حماية له مثل الجرائم الإلكترونية، ومن الأمور الأخرى التي تحفز الطالب أن يكون التدريس من خلال استراتيجيات حديثة ومرنه ومحببه للطلبة.
- **بيئة محفزة للمعلمون:** من خلال احترام المعلم وتقدير وتعزيزه وتكريمه في الاحتفالات العامة وتعزيزهم عند القيام بأدوار وأساليب تعليمية جديده.

السؤال الخامس: ما التحديات التي يواجهها مديرو المدارس؟ تمت الإجابة عن هذا السؤال من خلال نقاشات المجموعة البؤرية المتعلقة بسؤالها الخامس، حيث أجمع مديرو المدارس على مجموعة من التحديات من خلال ترميز استجاباتهم، وتصنيفها في مجموعات رئيسية تمثلت بالتحديات بالمجال العام للتحديات، ومجموعات فرعية تمثلت بالتحديات الفرعية، والجدول (7) يبين ذلك:

جدول (7): قائمة الترميز للتحديات التي يواجهها مدير المدرسة أثناء ممارسة الأطر القيادية في بيئة المدرسة

الموضوعات الرئيسة تحديات رئيسية	الموضوعات الفرعية (تحديات فرعية)	الاستجابات من المجموعة البؤرية
تحديات متعلقة بالتخطيط	1- اختلاف في آليات تشكيل فرق التخطيط 2- نقص الابداع بالتخطيط	استجابات مختلفة حول آلية تشكيل الفريق منهم من قال: حسب الالتزام، أو حسب التخصصات، أو الاكتفاء بالمدير والنائب والسكرتير، أيضاً قبل البدء بالتخطيط يتم تشكيل الفريق منهم من يشكل الفريق بعد البدء منهم من يعتمد الفريق القديم، نعتمد الخطة من الوزارة فقط يتم اختيار المجالات مما يقلل التنوع وقد يؤدي إلى تركيز المدارس على مجالات دون أخرى.
تحديات متعلقة بالمعلمين	1- الدافعية المنخفضة عند المعلمين 2- قلة الحوافز المادية المناسبة للمعلمين. 3- تدني مكانة المعلم في المجتمع. 4- الأعباء الاقتصادية التي تؤثر على أداء المعلم، وضعف أنشطة النمو المهني	الدافعية المنخفضة عند المعلمين ناتجة عن الظروف العامة، الوضع المادي الصعب نتيجة للتحديات التي يفرضها الاحتلال والذي نتج عنها عدم تمكن السلطة من دفع رواتب، قلة الحوافز المادية المناسبة للمعلمين، الموظفين، الدورات المنعقدة للمعلمين لا تتم بناء على احتياج، محتوى الدورات المنعقدة للمعلمين غير ذي أهمية لهم ولا تضيف الكثير على خبراتهم.
تحديات متعلقة بالهيكل التنظيم لإدارة التعليم	1- قلة التواصل بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية 2- تاخر اكتمال التشكيلات المدرسية 3- تأخر في توزيع الكتب المدرسية 4- قلة المرونة في التعليمات 5- مركزية القرارات 6- غياب مشاركة المدير في تحديد احتياجات المدرسة	صعوبات في التشكيلات المدرسية وإعداد الحصص وتوفير الاحتياجات، قلة التواصل بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذ في الميدان، وجود مشاكل في بداية العام الدراسي منها تأخر الكتب المدرسية وعدم اكتمال التشكيلات والاحتياجات، لدي رغبة بالمشاركة باتخاذ القرارات وحل المشكلات فهم يعتبرون المدرسة كأنها بيتهم الثاني

الموضوعات الرئيسة تحديات رئيسية	الموضوعات الفرعية (تحديات فرعية)	الاستجابات من المجموعة البؤرية
تحديات متعلقة بالموارد المادية والبشرية	1- نقص الموارد البشرية 2- نقص الموارد المالية 3- ضعف الموارد التقنية المتاحة 4- نقص أجهزة الحاسوب والمعدات والمواد التعليمية	عبء نائب المدير، نقص في بعض الاختصاصات، مشاكل التعليم الالكتروني التي يتم استخدامه نتيجة للظروف الحالية التي يمر فيها الشعب الفلسطيني.
تحديات متعلقة بالسياق الفلسطيني	1- نقص في جاهزية المدارس للتعليم في ظل الطوارئ 2- نقص الخبرة في التعليم الإلكتروني 3- نقص مهارات التخطيط في ظل الطوارئ 4- نقص البدائل المقترحة للتعامل مع طوارئ متنوعة 5- نقص في ثقافة الطوارئ	يتم استخدام التعليم الإلكتروني نتيجة للظروف الحالية التي يمر بها الشعب الفلسطيني، التخطيط للطوارئ مركزي علماً بأن حالة الطوارئ تختلف من مدينة لمدينة، لا يأخذون برأي مدير المدرسة عند محاولته طرح حلول متعلقة بالدوام والرواتب، اختلاف الرأي بين الأهالي والإدارة حول طبيعة التعليم في ظل الطوارئ
تحديات متعلقة بالطلبة	1- تراجع مستمر للأداء الأكاديمي للطلبة 2- قلة الالتزام بالدوام 3- ضعف روح المبادرة عند الطلبة 4- نقص الدافعية للتعلم	بسبب الحرب وجائحة الكورونا من قبلها أدى ذلك لتراكم الضعف بالمهارات القرائية والكتابية وغيرها، عندما يسمع الطلبة والأهالي عن وجود حالة طارئة يغيبون عن المدرسة ويترقبون اعلان الإضراب والحداد، كثرة الأحداث قللت دافعية الطلبة للتعلم وخفضت من مبادراتهم.

يتضح من نتائج الجدول (7) أن هناك تحديات تتعلق بالتخطيط والمعلمين والهيكل التنظيمي لإدارة التعليم وبالنوادر المادية والبشرية وبالسياق الفلسطيني.

السؤال السادس: ما التحديات التي يواجهها مديرو المدارس أثناء ممارستهم للأطر القيادية الأربعة؟ قام الباحثان بترميز التحديات التي يواجهها مديرو المدارس وربطها بالأطر القيادية الأربعة حيث أن الجدول (8) يبين ذلك:

جدول (8): قائمة الترميز للتحديات التي يواجهها مديرو المدارس أثناء ممارسة الأطر القيادية في بيئة المدرسة

الإطار القيادي الممارس	التحديات التي أشار إليها مدير المدرسة
الإطار البنيوي	اختلاف في آليات تشكيل فرق التخطيط، قلة التواصل بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية تأخر اكتمال التشكيلات المدرسية، تأخر في توزيع الكتب المدرسية، مركزية القرارات نقص الموارد المالية، ضعف الموارد التقنية المتاحة، نقص أجهزة الحاسوب والمعدات والمواد التعليمية
الإطار الإنساني	الدافعية المنخفضة عند المعلمين، قلة الحوافز المادية المناسبة للمعلمين، تدني مكانة المعلم في المجتمع، الأعباء الاقتصادية التي تؤثر على أداء المعلم، ضعف أنشطة النمو المهني، نقص الموارد البشرية، تراجع مستمر بالأداء الأكاديمي للطلبة
الإطار السياسي	نقص في جاهزية المدارس للتعليم في ظل الطوارئ، نقص الخبرة في التعليم الإلكتروني نقص مهارات التخطيط في ظل الطوارئ، نقص البدائل المقترحة للتعامل مع طوارئ متنوعة
الرمزي	ضعف روح المبادرة عند الطلبة، قلة المرونة في التعليمات، غياب مشاركة المدير في تحديد احتياجات المدرسة، نقص الابداع بالتخطيط، قلة الالتزام بالدوام، نقص الدافعية للتعلم، نقص في ثقافة التعامل مع الطوارئ.

يتضح من نتائج الجدول (8) أن هناك تحديات تعيق عمل المدير البنيوي مثل (اختلاف في آليات تشكيل فرق التخطيط)، والمدير الإنساني مثل (الدافعية المنخفضة عند المعلمين)، والمدير السياسي مثل (نقص في جاهزية المدارس للتعليم في ظل الطوارئ)، والمدير الرمزي مثل (ضعف روح المبادرة عند الطلبة).

مناقشة نتائج الدراسة

فيما يخص ممارسة الأطر القيادية الأربعة من قبل مديري ومديرات المدارس الحكومية فقد انسجمت مع دراسة الماري (Almari, 2013) والتي أظهرت ممارسة الأطر القيادية الأربعة من قبل مديري المدارس إلا أنها اختلفت مع الدراسة الحالية من حيث التفضيل حيث كان الإطار الرمزي في المرتبة الأخيرة عكس نتائج الدراسة الحالية والتي حصل الإطار الرمزي فيها على المرتبة الأولى. ويرى الباحثان سبب حصول الاطار الرمزي على المرتبة الأولى لاكتساب مديري المدارس مهارات العمل المشترك والتعامل ضمن مفاهيم إدارية جديدة مثل الإدارة التشاركية والتي تم اكتسابها من خلال دورات تدريبية أثناء العام الدراسي هدفها تطوير القدرات والمهارات اللازمة لذلك وغرس الشغف بالعمل من أجل الآخرين من خلال التحفيز للعاملين وتبني الأهداف المختلفة للعمل وخلق قيم مشتركه بينهم منها أن هناك قوانين وأنظمة تحكم العمل داخل المدرسة ويتوجب الالتزام بها وكذلك يرى الباحثين إن النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس نمط متعدد الأطر، وهذا يدل أنهم يطبقون نمط إداري متوازن وفعال ومستوى عال من القدرة الإدراكية. وقد حصل الإطار الإنساني على المرتبة الثانية بدرجة مرتفعة حيث انسجمت نتائج هذه الدراسة مع دراسة بورجب وبن غاني (Buorajab, Ben Gani, 2016) والتي أظهرت أهمية الإطار الإنساني ودوره في توقع التحصيل الأكاديمي للطلبة، ويرى الباحثان سبب ذلك أن المديرين ليهم اهتمام عالي بالنظريات الإدارية الحديثة التي تركز على الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل المدرسة وكذلك الاهتمام بمتطلبات العاملين الشخصية. أما ما يخص الإطار البنيوي والذي حصل على المرتبة الثالثة حيث انسجمت نتائج هذه الدراسة مع دراسة تان وآخرون (Tan, *et al.* 2015) والتي أظهرت حصول الإطار البنيوي على المرتبة الثالثة وهو ضمن الأطر النمطية والمهمة للإدارات التربوية، ويرى الباحثان سبب ذلك إلى قيام المديرين بتحديد الاولويات والقواعد والسياسات والأهداف والوصول إليها ومن ثم الحصول على النتائج، وذلك من خلال التخطيط الجيد واتخاذ القرارات ضمن أسس علمية ومن خلال الاجتماعات الهادفة ومن خلال التقييم المتبوع بمكافآت وعقوبات فعلية تقوم على تصويب الأمور الإدارية المختلفة.

أما الإطار السياسي وبالرغم أنه حصل على المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة إلا أنه من ضمن الانماط المستخدمة في الإدارات المدرسية، وتختلف هذه الدراسة مع نتائج دراسة تان وآخرون (Tan, *et al.* 2015) والتي كشفت أن الإطار السياسي لم يكن ضمن الأطر الأربعة المستخدمة في الإدارات التعليمية، ويرى الباحثان سبب ذلك أن السلطة السياسية لمدير المدرسة وهو قادر على خلق الصراعات داخل المجموعات داخل المنظمة والمفاوضات لشروط مشتركه، حيث أن أساس المنافسة عند المدير هي مواصلة مصالحة الخاصة والتي تعمل على فرض سياسته للوصول إلى هذه المصلحة.

أما النتائج الخاصة بفرضيات الدراسة فقد أظهرت بأنه لا توجد فروق لمتغير الجنس على الدرجة الكلية وكانت الفروق على الإطار السياسي والبنيوي وكانت لصالح الذكور، ويرى الباحثان سبب ذلك إلى أنّ الجنسين كليهما قادران على ممارسة أطر القيادة حيث أن القرارات والسياسات والهيكلية التنظيمية واحدة تعمم على المدارس سواء مدارس الذكور أو الإناث، واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الماري (Almari, 2013) والتي أظهرت وجود فروق على الدرجة الكلية للأطر القيادية وكانت الفروق لصالح الذكور. وأظهرت النتائج كذلك على نتائج المتغير العلمي بأنه لا توجد فروق على جميع الأطر والدرجة الكلية، ويرى الباحثان سبب ذلك إلى أن المديرين بمؤهلاتهم المختلفة يعملون على تنفيذ السياسات العامة للوزارة ويبتكرون من خلال الدوارات والمبادرات المختلفة لمجاراة ما هو جديد في مجال القيادة والإدارة التعليمية حيث ينضم إلى هذه الدورات والمبادرات مديرو المدارس بغض النظر عن مؤهلاتهم المختلفة. أما متغير مستوى المدرسة فقد أظهرت النتائج بعدم وجود فروق على الأطر والدرجة الكلية ما عدا الإطار الرمزي وقد كانت الفروق لصالح المديرون اللذين يعملون في مدارس أساسية. ويرى الباحثان سبب ذلك إلى أن المديرين في المدارس الأساسية يقومون بعمل المسارح والأنشطة التي تجذب أولياء الأمور والعاملين في المدرسة لمناسبة هذه الأنشطة للفئة العمرية للطلبة مما يعمل على تطوير القدرات للطلبة وللعاملين داخل المدرسة وهذه الأنشطة تتصف بها المدارس الأساسية أكثر من الثانوية.

ويرى الباحثان أن النتائج الخاصة بالمجموعة البؤرية حول كيفية بناء مدير المدرسة للخطط هو أن التخطيط السائد شبه مركزي وذلك لفرض الأهداف العامة للخطة من قبل الوزارة مما يكون هناك قيود واضحة في التخطيط بالإضافة للظروف العامة التي يعيشها المجتمع الفلسطيني بحيث يكون لها دور في الحد من تنفيذ الخطة. أما نتائج الخاصة بكيفية إدارة القضايا الشائعة في المدرسة (طوارئ، أزمات، مشاكل) ويرى الباحثان سبب ذلك إلى الظروف الخاصة التي يواجهها الشعب الفلسطيني من ظروف الحرب والاقتحامات المفاجئة إلا أنهم يلاحظان غياب رؤية واضحة لإدارة الأزمة والتعامل معها والتخطيط المناسب لها من خلال لجنة متخصصة مركزية ولا مركزية في إدارة الأزمات. أما بخصوص نتائج كيفية إدارة العلاقات الداخلية والخارجية للمدرسة ويرى الباحثان سبب ذلك إلى التوجهات التربوية العامة في جعل المدرسة ذات أبواب مفتوحة للتواصل مع المجتمع المحلي والاهالي. وكذلك يرى الباحثان حول نتائج كيفية العمل على خلق بيئة محفزة داخل المدرسة إلى وجود العديد من المبادرات التي تأخذ بعين الاعتبار ان تكون المدرسة صديقة للطفل، وإلحاق المعلمين والمديرين بالعديد من الدورات التي تدعم أهمية التحفيز داخل المدرسة. ويرى الباحثان بخصوص النتائج الخاصة بالتحديات التي يواجهها مديرو المدارس أثناء ممارستهم للأطر القيادية الأربعة أن الظروف العامة التي يواجهها المجتمع الفلسطيني برمته منذ جائحة كورونا تلاها الإضرابات الخاصة بالمعلمين وتبعتها الحرب على غزة والضفة والظروف المصاحبة لها وهذا ما أثر على دافعية المعلمين وعلى تواصل الوزارة مع الميدان. كما أن إلحاق المعلمين بدورات غير مدروسة ولا تنتمي لاحتياجاتهم تقلل من دافعيتهم للعمل وتزيد من تذمرهم، كما أن الظروف الاقتصادية المصاحبة للأحداث الأخيرة خلقت صعوبات في التشكيلات المدرسية بسبب قلة استحداث وظائف جديدة، فضلاً عن المشكلات الخاصة بالتعليم الإلكتروني، جميعا كان لها الأثر على ممارسة الأطر القيادية الأربعة التي يتصف بها مديري المدارس.

الاستنتاجات

إن الاهتمام المتزايد بالإدارة التربوية ودورها المحوري في التطور في المؤسسة التربوية ساهم في معالجة هذا الموضوع من خلال البحث الحالي، والذي يهدف الى الكشف عن الدور المحوري لممارسة مديري المدارس للأطر القيادية الأربعة (نموذج بولمان وديل) من خلال معالجة الموضوع كما ونوعا مما يساهم في الوصول الى نتائج تحكم الجودة، كما أكد هذا البحث على ارتفاع درجة الأطر الرمزي والانساني والبنيوي ما عدا السياسي، كما أثبت أهمية مشاركة العاملين في التخطيط واتخاذ القرارات وإدارة الصراعات والاهتمام بالاحتياجات المختلفة للعاملين وتحفيز العاملين، وتطوير العلاقات الداخلية بين العاملين والخارجية مع المجتمع المحلي. المديرون في المدرسة الحكومية الفلسطينية كونهم يمارسون كافة الأطر فإنهم يمارسون الإطار الأنسب للتعامل مع قضايا العمل المدرسي وفي مواجهتهم للتحديات مع اختلاف مجالاتها.

التوصيات

1. الإطار القيادي الرمزي الأقل ممارسة من قبل مديري المدارس الحكومية، لذا يجب تعريفهم بأهميته ودوره في خلق رؤية مشتركة لمجتمع المدرسة، وإعطائه المعنى للأحداث والفعاليات، واحترامه للطقوس، فضلاً عن دوره في غرس الشغف بالعمل من أجل الآخرين.
2. تدريب المديرين على الأطر القيادية الأربعة وفق نموذج بولمان وديل كونها تساعدهم على الممارسات المثلى للسياق، لأن التدريب يجعلهم يمارسون الإطار وهم يعون ذلك.
3. العمل على ممارسة الأطر القيادية الأربعة لتطوير الفعاليات التي تعمق التواصل بين العاملين في المدرسة والمجتمع.
4. أخذ الأطر القيادية الأربعة التي يتبناها مديرو المدارس بعين الاعتبار عند تطوير السياسات التعليمية المتعلقة بالقيادة المدرسية.
5. المرونة في اختيار مجالات التخطيط للعمل المدرسي، ومشاركة جميع الأطراف في بناء الخطط.
6. القيام بدراسات أخرى تحدد العلاقة بين استخدام نموذج بولمان وديل وتحفيز العمل وكذلك الرضا الوظيفي.
7. العمل على تعميم الاستفادة من نموذج بولمان وديل وتعميمه على المؤسسات التربوية الأخرى.

بيانات الإفصاح

- **الموافقة الأخلاقية والموافقة على المشاركة:** تم أخذ الموافقات اللازمة للمشاركات في الدراسة.
- **توافر البيانات والمواد:** البيانات والمواد متوفرة ضمن الطلب.
- **مساهمة المؤلفين:** المساهمة بالتساوي بين الباحثين.
- **تضارب المصالح:** لا يوجد.
- **التمويل:** لا يوجد.
- **الشكر والتقدير:** كل الشكر والتقدير لمجلة جامعة النجاح الوطنية للأبحاث (www.najah.edu) على احترافيتها والتعديلات التي تطلبها والتي ترفع من جودة البحث.

Open Access

This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons licence, and indicate if changes were made. The images or other third party material in this article are included in the article's Creative Commons licence, unless indicated otherwise in a credit line to the material. If material is not included in the article's Creative Commons licence and your intended use is not permitted by statutory regulation or exceeds

the permitted use, you will need to obtain permission directly from the copyright holder. To view a copy of this license, visit https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/

المراجع

- تميمي، فواز. والجندي، نبيل. (2023). كفاءة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الخليل، *مجلة جامعة النجاح للأبحاث - ب (العلوم الإنسانية)*، 37(8)، 1527 -1564 https://doi.org/10.35552/0247.37.8.2075
- سالم، حسني. (2019). الأنماط القيادية الممارسة وعلاقتها بأنماط الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش، *مجلة جامعة النجاح للأبحاث - ب (العلوم الإنسانية)*، 33(2)، 305-349 https://doi.org/10.35552/0247-033-002-006

References

- Akogly, H., Mutlu, O., Senturk, H., & Cetinkaya, A. (2022). How academics' work motivation affects job satisfaction: The mediating roles of the four-frame leadership. *Journal of Sport Sciences Researches, 7*(2), 369–388. https://doi.org/10.36902/jssr-v7-2-7
- Akyürek, M. İ., Aypay, A., Karaferye, F., & Özdemir, M. (2025). Interrelationships within the four-frame leadership model in educational settings: A meta-analytical study. *International Journal of Educational Management*, *ahead-of-print*. https://doi.org/10.1108/ijem-09-2024-0547
- Almari, A. A. (2013). Leadership frame preference of Jordanian school principals as perceived by their teachers: The Bolman and Deal four frames model. *European Journal of Social Sciences, 38*(2), 252–262. https://doi.org/10.25417/ejss.v38i2.39
- Bachnik, K., Walsh, L., Critchley, L., Alicea, M., Guajardo, M., & Washington, C. (2023). Women's crucible leadership experiences: Through the lens of the four-frame organizational model. *Gender in Management*. https://www.researchgate.net/publication/369473402
- Bakotić, D., & Bulog, I. (2021). Organizational justice and leadership behavior orientation as predictors of employees' job satisfaction: Evidence from Croatia. *Sustainability, 13*(19), Article 10569. https://doi.org/10.3390/su131910569
- Boff, C. T. (2015). *A quantitative study of academic library administrators using Bolman and Deal's leadership orientation framework* (Doctoral dissertation, Bowling Green State University). OhioLINK Electronic Theses and Dissertations Center. https://doi.org/10.25035/etd/2015-05-268
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2014). *How great leaders think: The art of reframing*. Jossey-Bass. ISBN: 978-1-118-14098-7
- Bolman, L. G., & Gallos, J. V. (2011). *Reframing academic leadership*. Jossey-Bass. ISBN: 978-0-7879-8806-7
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2008). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass. ISBN: 978-0-7879-8799-2
- Canterino, F., Cirella, S., Piccoli, B., & Shani, A. B. R. (2020). Leadership and change mobilization: The mediating role of distributed leadership. *Journal of Business Research, 108*, 42–51. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.052
- Darmiati, D., Kristiawan, M., & Rohana, R. (2020). The influence of school leadership and work motivation toward teacher's discipline. *Journal of Social Work and Science Education, 1*(1), 32–44. https://doi.org/10.52690/jswse.v1i1.8
- Flick, U. (2018). The SAGE Handbook of Qualitative Data Collection. In *SAGE Publications Ltd eBooks*. https://doi.org/10.4135/9781526416070
- Glamuzina, M. (2015). Levels of leadership development and top management's effectiveness: Is there a clear-cut relationship? *Management: Journal of Contemporary Management Issues, 20*(Special Issue), 89–131. https://doi.org/10.30924/mjcmi.20.special.issue.89
- Glaser, B. R. (2025b, June 9). *Key Concepts in Bolman and Deal's Four-Frame Model*. HRDQ. https://hrdqstore.com/blogs/hrdq-blog/concepts-four-frame-model#table-of-contents-1
- Gubrium, J., Holstein, J., Marvasti, A., & McKinney, K. (2012). The SAGE Handbook of Interview Research: The Complexity of the Craft. In *SAGE Publications, Inc. eBooks*. https://doi.org/10.4135/9781452218403
- Hee, O. C., Shi, C. H., Kowang, T. O., Fei, G. C., & Ping, L. L. (2020). Factors influencing job satisfaction among academic staff. *International Journal of Evaluation and Research in Education, 9*(2), 285–291. https://doi.org/10.11591/ijere.v9i2.20509
- LAY, CH., & SCHOUWENBURG, HC. (1993). TRAIT PROCRASTINATION, TIME MANAGEMENT, AND ACADEMIC BEHAVIOR. *Journal of social behavior and personality*, *8*(4), 647-662.

- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). SAGE Publications.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). SAGE Publications. https://edge.sagepub.com/northouse8e
- Sriram, R., & Farley, J. H. (2014). Circular framing: A model for applying Bolman and Deal's four frames in student affairs administration. Journal of Student Affairs, 23(1), 103–112
- Saldaña, J. (2021). *The Coding Manual for Qualitative Researchers* (4th ed.). SAGE Publications. https://study.sagepub.com/saldanacoding4e
- Samsir, S. (2018). The effect of leadership orientation on innovation and its relationship with competitive advantages of small and medium enterprises in Indonesia. *International Journal of Law and Management, 60*(2), 530–542. https://doi.org/10.1108/IJLMA-01-2017-0005
- Schein, E. H. (2019). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley
- Scouller, J. (2011). *The three levels of leadership: How to develop your leadership presence, knowhow and skill*. Management Books 2000 Ltd. ISBN 9781852526818.
- Salem, H. (2019). The Practiced Leadership Styles and their Relation to Administrative Communication Styles among Public School Principals in Jerash Governorate. *An-Najah University Journal for Research - B (Humanities)*, 33(2), 305–349. https://doi.org/10.35552/0247-033-002-006
- Tamimi, F., & Jondi, N. (2023). Indicators of ethical leadership among the heads of departments at Hebron University. An-Najah University Journal for Research - B (Humanities), 37(8), 1527–1564. https://doi.org/10.35552/0247.37.8.2075
- Tan, M., Hee, T. F., & Piaw, C. Y. (2016). A qualitative analysis of the leadership style of a vice-chancellor in a private university in Malaysia. *SAGE Open, 6*(1), 1–9. https://doi.org/10.1177/2158244015577665
- Vuori, J. (2018). Understanding academic leadership using the four-frame model. In E. Pekkola, J. Kivistö, V. Kohtamäki, Y. Cai, & A. Lyytinen (Eds.), *Theoretical and methodological perspectives on higher education management and transformation: An advanced reader for PhD students* (pp. 167–178). Tampere University Press. https://doi.org/10.10024/104274.
- You, S., Kim, A. Y., & Lim, S. A. (2017). Job satisfaction among secondary teachers in Korea: Effects of teachers' sense of efficacy and school culture. *Educational Management Administration & Leadership, 45*(2), 228–244. https://doi.org/10.1177/1741143215587311