Arabian Gulf Journal of Humanities and Social Studies

ISSN: 3080-4086

الإصدار السادس - العدد السابع عشر || تاريخ الإصدار 2026-08-20

مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس وعلاقته بالانضباط المدرسي في محافظة جنين من وجهة نظر المعلمين

The Level of Ethical Leadership Practices among School Principals and Their Relationship with School Discipline in Jenin Governorate from the Perspectives of Teachers

أ. فادية جهاد أحمد أبودرة

Mrs. Fadia Jihad Ahmad Abodurrah

طالبة دكتوراة - جامعة القدس المفتوحة – فلسطين

أ. كفاح محمود جاسر علاونة

Mrs. Kefah Mahmood Jaser Alawneh

طالبة دكتوراة - جامعة القدس المفتوحة - فلسطين

أ.د. مجدي علي سعد زامل

Prof. Dr. Majdi Ali Zamel

أستاذ دكتور - جامعة القدس المفتوحة - نابلس- فلسطين

DOI: https://doi.org/10.64355/agjhss61721

مجلة خليج العرب للدراسات الإنسانية والاجتماعية || هذه المقالة مفتوحة المصدر موزعة بموجب شروط وأحكام ترخيص مؤسسة المشاع الإبداعي(CC BY-NC-SA)

الملخص:
هدفت الدراسة إلى التعرف الى مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين وعلاقتها بالانضباط المدرسي من وجهة نظر المعلمين.اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الإرتباطي لملاءمته لوصف الظاهرة وتحليل العلاقات بين مكوناتها.تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة جنين (جنين وقباطية) والبالغ عددهم (4251) معلماً ومعلمة.تم اختيار عينة طبقية عشوائية مكونة من (151) معلماً ومعلمة للتحليل الفعلي.تم استخدام استبانة مكونة من (30) فقرة موزعة على عدة مجالات، وقد بلغت معامل ثبات الأداة **. (0.94)**

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تقدير المعلمين لمستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس جاءت بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.98)، كذلك جاء مستوى الانضباط المدرسي في المدارس من وجهة نظر المعلمين بدرجة مرتفعة أيضاً، بمتوسط حسابي (4.02).أثبتت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية ودالة إحصائياً بين ممارسة القيادة الأخلاقية والانضباط المدرسي. وقد كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين ممارسة القائد التربوي للقيم الأخلاقية وبين مستوى الالتزام السلوكي في البيئة المدرسية. اما بخصوص المتغيرات الديموغرافية، فقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً في تقديرات القيادة الأخلاقية تعزى للجنس أو المؤهل أو المديرية، بينما وجدت فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح المعلمين الأقل خبرة (أقل من5 سنوات)، وبناءً على هذه النتائج فقد اوصت الباحثتان بضرورة تعزيز برامج إعداد وتدريب مديري المدارس على مبادئ القيادة الأخلاقية وتطبيقاتها الميدانية.والاهتمام بتوفير برامج إرشادية وتربوية لتعزيز السلوك الإيجابي والضبط الذاتي لدى الطلبة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية ،الانضباط المدرسي، مديري المدارس.

Abstract:

This study aimed to identify the level of ethical leadership practices among public school principals in the Jenin Governorate and to examine the relationship between these practices and school discipline, from the perspective of teachers. The study employed a descriptive, analytical, correlational approach, as it was deemed suitable for describing the phenomenon and analyzing the relationships between its components. The study population consisted of all public-school teachers in the Jenin Governorate (Jenin and Qabatiya districts), totaling 4,251 teachers. A stratified random sample of 151 teachers was selected for the actual analysis. Data were collected using a 30-item questionnaire distributed across several domains; the instrument demonstrated a reliability coefficient of 0.94. The study results showed that teachers rated the level of ethical leadership practiced by school principals highly, with a mean score of 3.98. Similarly, the level of school discipline was also rated highly by teachers, with a mean score of 4.02. The results demonstrated a strong, statistically significant, positive correlation between ethical leadership practice and school discipline. The study also revealed a strong positive correlation between the educational leader's adherence to ethical values and the level of behavioral commitment within the school environment. Regarding demographic variables, the results showed no statistically significant differences in ethical leadership assessments based on gender, qualifications, or district. However, differences were found based on years of service, favoring teachers with less experience (less than 5 years). Based on these findings, the researchers recommended strengthening training programs for school principals on the principles of ethical leadership and their practical applications, and focusing on providing guidance and educational programs to promote positive behavior and self-discipline among students.

Keywords: Ethical leadership, school discipline, school principals.

مقدمة

في ظل الظروف والتحديات التي تواجه المدارس الفلسطينية ، وما يواجهه القطاع التربوي الفلسطيني بشكل عام من التغيرات المتسارعة والتي دفعت المؤسسات التعليمية إلى البحث عن أساليب قيادية حديثة تتناسب مع هذه التغيرات. أصبح دور القيادة الأخلاقية أكثر أهمية من أي وقت

مضى؛ فالمدرسة تحتاج الى قائد يستطيع تشجيع المعلمين وتحفيزهم والعمل معهم بروح التعاون والعدل و المساواة و الشفافية؛ لذلك جاءت هذه الدراسة للاهتمام بهذا النوع من القيادة والتعرف إلى دوره في تطوير العمل التربوي في المدارس الفلسطينية.

تعد القيادة الأخلاقية واحدة من أهم الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة والقيادة، حيث تركز على دمج القيم والمبادئ الأخلاقية في ممارسات القائد اليومية لضمان تحقيق تأثير إيجابي مستدام على الأفراد والمؤسسات، فالقيادة الأخلاقية هي التأثير في الاتباع لتحقيق درجة عالية من الكفاءة والفعالية، وإيجاد المناخ التنظيمي المنتج الذي يسوده التعامل ضمن الإطار الأخلاقي وبما تسمح به القوانين والأنظمة(الطراونة، 2010).

تعتمد أخلاق القائد التربوي على مجموعة من المصادر التي تشكل الإطار المرجعي لسلوكياته وقراراته، وتشمل كل من المصدر الديني، والاقتصادي، والفلسفي أو الفكري، والاجتماعي، والإداري أو التنظيمي (الخريشا، 2018؛ الفقيه، 2019). ويُعد المصدر الديني الأكثر تأثيرًا لما يتضمنه من قيم كالعدل والنزاهة والأمانة، في حين يؤثر المصدر الاقتصادي في مستوى الالتزام الأخلاقي تبعًا للظروف المادية. كما يسهم المصدر الفلسفي في تشكيل قناعات القائد واتجاهاته، بينما ينعكس المصدر الاجتماعي من خلال القيم والعادات السائدة في المجتمع. أما المصدر الإداري أو التنظيمي فيتمثل في الأنظمة والقوانين التي تنظم العمل، وتوجه القائد إلى تطبيقها بعدالة وشفافية، بما يعزز التعاون ويحقق أهداف المؤسسة التعليمية (الطائي، 2023).

مشكلة الدراسة، وأسئلتها:

برزت القيادة الأخلاقية بوصفها أحد المداخل القيادية التي تستند إلى قيم العدالة، والنزاهة، والشفافية، والاحترام في التعامل مع العاملين والطلبة. ويُسهم التزام المدير بهذه القيم في تعزيز الثقة داخل المدرسة، وبناء علاقات مهنية إيجابية، وإيجاد مناخ مدرسي داعم للتعاون والالتزام، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على فاعلية الأداء الإداري وتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية. كما يُشكل الانضباط المدرسي شرطاً أساسياً لنجاح التعلم الفعال؛ حيث تجاوز المفهوم الحديث فكرة الإذعان القسري للقوانين أو الخوف من العقاب، ليصبح عملية تربوية تهدف إلى تمثل القيم الاجتماعية طواعية. وبذلك، فإن الانضباط المنشود هو الذي ينبع من القناعة الذاتية للطالب والشعور بالمسؤولية، مما يضمن توفير بيئة تعليمية آمنة ومستقرة تدعم النمو المتكامل لشخصية الطالب في كافة جوانبها (جعبة، 2023). وبالرغم من الأهمية البالغة لهذه المتغيرات، إلا أن الواقع التعليمي في محافظة جنين يواجه تحديات معقدة تفرضها الظروف السياسية والأمنية والضغوط الاقتصادية المستمرة، مما يلقي بظلالها على استقرار المناخ المدرسي ويزيد من وتيرة المشكلات السلوكية لدى الطلبة . ومن هنا تبلورت مشكلة الدراسة في الحاجة إلى استقصاء درجة ممارسة مديري المدارس في جنين للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن مدى انعكاس ذلك على واقع الانضباط المدرسي، لسد الفجوة البحثية في هذا المجال وتطوير استراتيجيات إدارية تواكب تحديات الواقع الفلسطيني. ولاحظت الباحثتان من خلال عملهما على مجال التربية و التعليم، تزايد التحديات السلوكية وضعف الانضباط المدرسي الذي بات يمثل عائقاً أمام فاعلية التعليم، وهو ما أكدته دراسة سمور (2011) التي أشارت إلى وجود تذمر لدى العديد من مديري المدارس من السلوكيات غير المرغوبة التي تخل بالنظام وتعيق المدرسة عن تحقيق أهدافها. وتبرز هذه المشكلة بوضوح في واقع مدارس محافظة جنين؛ إذ رصدت دراسة أبو الرب (2018) انتشاراً ملموساً للمشكلات السلوكية بين طلبة المرحلة الأساسية العليا في المحافظة، مما يستدعي البحث في العوامل القيادية المؤثرة في هذا الواقع . وبما أن مدير المدرسة يمثل القلب والقدوة الأخلاقية الأولى التي تنقل المعايير والقيم للمعلمين والطلبة (يحيى، 2010)، فإن أي تباين في ممارسته للقيم الأخلاقية قد ينعكس سلباً على استقرار المناخ المدرسي. وقد أثبتت الدراسات التربوية الحديثة، مثل دراسة عيسى (2025)، وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين ممارسة القيادة الأخلاقية وتعزيز الانضباط المدرسي، مؤكدة أن القادة الأخلاقيين يساهمون في استقرار البيئة التعليمية . ومن هنا، تتحدد المشكلة في الحاجة إلى الكشف عن مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية في مدارس جنين ومدى ارتباط ذلك بالانضباط المدرسي، استكمالاً لما توصلت إليه دراسة جعبة (2023) حول الأثر البالغ لأنماط الإدارة في تحقيق الانضباط الصفي.. ومن هنا ظهرت مشكلة الدراسة، والتي تتمثل بالإجابة عن السؤال الرئيس التالي: **ما مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس، وعلاقتها بالانضباط المدرسي في محافظة جنين من وجهة نظر المعلمين ؟**

وتحديدا لما تقدم من توضيح للمشكلة وفي محاولة لتحقيق أهداف الدراسة، ستجيب هذه الدراسة عن الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في محافظة جنين من وجهة نظر المعلمين؟
2. ما مستوى الانضباط المدرسي في المدارس بمحافظة جنين من وجهة نظر المعلمين؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة القيادة الأخلاقية تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية)؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الانضباط المدرسي تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية)؟

5. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس ومستوى الانضباط المدرسي في محافظة جنين من وجهة نظر المعلمين؟

فرضيات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، وللإجابة عن أسئلة الدراسة صيغت الفرضيات الصفرية الآتية:

1. لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس والانضباط المدرسي في محافظة جنين من وجهة نظر المعلمين.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في محافظة جنين تُعزى للمتغيرات الديموغرافية

(الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية).

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الانضباط المدرسي في المدارس بمحافظة جنين تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية).

أهداف الدراسة

سعت الدراسة الى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في محافظة جنين من وجهة نظر المعلمين.
2. تحديد مستوى الانضباط المدرسي في المدارس بمحافظة جنين من وجهة نظر المعلمين.
3. الكشف عن العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس ومستوى الانضباط المدرسي فيها.

أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من الناحيتين النظرية والتطبيقية على النحو الآتي:

الأهمية النظرية

تتمثل الأهمية النظرية لهذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالقيادة الأخلاقية والانضباط المدرسي، من خلال توضيح طبيعة العلاقة بينهما والكشف عن أثر ممارسات القيادة الأخلاقية في تعزيز الانضباط داخل المدارس الحكومية في محافظة جنين، كما تسهم الدراسة في تطوير الإطار النظري للقيادة التربوية عبر دمج مفاهيم القيادة الأخلاقية والانضباط المدرسي ، بما يعمق الفهم النظري لهذا المجال، ويفتح آفاقًا أمام الباحثين لإجراء دراسات مستقبلية تتناول متغيرات جديدة أو بيئات تعليمية مختلفة.وتكتسب الدراسة أهميتها كذلك من كونها تمثل إضافة معرفية ومنهجية للمكتبة التربوية والإدارية، من خلال تقديم إطار علمي يستند إلى الأدبيات الحديثة، ويسهم في دعم البحوث المتعلقة بتطوير القيادة الأخلاقية وتعزيز الانضباط المدرسي

الأهمية التطبيقية

تنبع الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة من إمكانية الإفادة من نتائجها في تطوير الممارسات القيادية والإدارية داخل المدارس، من خلال تزويد صناع القرار والإدارات التربوية بمؤشرات علمية تسهم في بناء السياسات والبرامج التطويرية القائمة على الأدلة لتعزيز الانضباط المدرسي، كما تدعم الدراسة جهود تحسين البيئة التعليمية عبر إبراز دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الانضباط المدرسي، بما يسهم في إيجاد مناخ تربوي آمن ومحفز على التعلم، ويرفع من كفاءة العملية التعليمية.وفي السياق المحلي، تقدم الدراسة واقع القيادة الأخلاقية في المدارس الحكومية بمحافظة جنين، الأمر الذي يساعد في تشخيص جوانب القوة والاحتياجات التطويرية، وتحديد البرامج التدريبية المناسبة لمديري المدارس. كما تقدم نموذجًا عمليًا يمكن الاستفادة منه في الانتقال من الأنماط القيادية التقليدية إلى ممارسات قيادية أخلاقية أكثر فاعلية، بما يعزز من الانضباط المدرسي ويرفع قدرة المدارس على التكيف مع المتغيرات والتحديات المختلفة.

حدود الدراسة ومحدّداتها

تتمثل حدود الدراسة الحالية في الآتي:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية على القيادة الأخلاقية لمديري المدارس وعلاقتها بالانضباط المدرسي.

الحدود المكانّية: اقتصرت الدراسة على مديرتي التّربية والتّعليم، في: (قباطية، جنين) في فلسطين.

الحدود الزمانيّة: أجريت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الدّراسيّ (2025 -2026م).

الحدود البشريّة: اقتصرت الدراسة على معلّمي المدارس الحكوميّة في مديرتي التربية والتعليم، في (قباطية وجنين) في فلسطين.

الحدود المفاهيمية: اقتصرت الدراسة على المفاهيم والمصطلحات الواردة في الدراسة والمتعلقة بالقيادة الأخلاقية والانضباط المدرسي.

الحدود الإجرائية: اقتصرت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي، وهي بالتالي ستقتصر على الادوات المستخدمة لجمع البيانات، ودرجة صدقها وثباتها على عينة الدراسة وخصائصها، والمعالجات الاحصائية المناسبة.

مصطلحات الدراسة

تشتمل الدراسة على عدد من المصطلحات ذات العلاقة :

تُعرف القيادة الأخلاقية بأنها "عملية الاستجابة والتفاعل بين سلوك القائد وموظفيه من خلال التأثير الإيجابي، والعمل على خلق بيئة عمل مناسبة يسودها علاقات إدارية وتربوية إنسانية في إطار أخلاقي تحكمه القوانين والأنمة والتعليمات". كما عُرفت بأنها "إظهار سلوك قيادي ملائم من حيث الالتزام بالمعايير المعتمدة والمقبولة في التصرفات الشخصية والعلاقات بين الأشخاص، وترويج ذلك السلوك لدى الأتباع عن طريق الاتصال الثنائي والتعزيز واتخاذ القرارات" (حجازي، 2024؛ الزهراني، 2016؛ حليبية، 2010).

تُعرف إجرائياً بأنها: الدرجة التي يعطيها المستجيبون (أفراد عينة الدراسة) لممارسة مديري المدارس لمجالات القيادة الأخلاقية المحددة بفقرات الاستبانة المستخدمة في الدراسة، والتي تشمل عادةً أبعاداً مثل: الخصائص الشخصية، السلوكيات الإدارية، والعلاقات الإنسانية .

يُعرف الانضباط المدرسي بأنه: "عملية تربوية شاملة تهدف إلى مساعدة الطالب على فهم وتبني القيم والمعايير التي تسهم في بناء مجتمع مدرسي حر ومنظم، بحيث يكون السلوك المنضبط نابعاً من قناعة الطالب الذاتية والاتفاق المشترك مع أنظمة المدرسة" . كما يُنظر إليه بوصفه "مدى التزام الطلبة والعاملين في بيئة المدرسة ذاتياً بالنظام المدرسي، وتقبل التوجيهات والتعليمات المدرسية وإنفاذها داخل المدرسة وفي محيطها"(جعبة، 2023؛ العنزي، 2026؛ ناصر وأبو صفية، 2022).

يُعرف إجرائياً بأنه: مجموعة من التعليمات التربوية الملزمة التي أصدرتها وزارة التربية والتعليم، والتي يتم تطبيقها من قبل العاملين والمستفيدين في البيئة المدرسية من أجل تحقيق الأهداف التعليمية"، ويُقاس من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة على الأداة المخصصة لذلك. كما يتمثل في "التزام الطالب بالحضور إلى المدرسة حسب المواعيد الرسمية المحددة والتقيد بالقواعد السلوكية والمواظبة المعمول بها.

الإطار النظري والدراسات السابقة

أهمية القيادة الأخلاقية

تنبع أهمية القيادة الأخلاقية في المؤسسات التربوية، في كونها تتعامل مع الإنسان وتحاول صياغة شخصية سليمة وإيجابية تتمتع بخلق قويم، كما أنها تقوم بصياغة القرارات التي تنعكس على حاضر المجتمع ومستقبله، والتي يمتد تأثيرها لأجيال عديدة، وحيث أن القائد التربوي يتبوأ أعلى مركز في المنظمة التربوية، فهو المسؤول عن صناعة القرارات فيها، فلابد إذا من ممارسة مبادئ القيادة الأخلاقية وضوابطها(المبقع ،2021). تكتسب القيادة الأخلاقية أهمية كبيرة في المؤسسات التعليمية؛ لما لها من دور في بناء ثقافة مدرسية قائمة على الثقة المتبادلة، والالتزام بالقيم، وتعزيز العلاقات الإيجابية بين أفراد المجتمع المدرسي. وأشار(مقابلة وآخرون، 2023) إلى أن القيادة الأخلاقية تسهم في إيجاد بيئة تعليمية محفزة من خلال تعزيز التعاون والتماسك

بين المعلمين، كما تعمل على رفع مستوى الولاء التنظيمي وزيادة شعورهم بالانتماء للمؤسسة، مما يدفعهم إلى تحسين أدائهم وبذل مزيد من الجهد.كما تسهم القيادة الأخلاقية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين من خلال توفير بيئة يسودها العدل والاحترام والأمان النفسي، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء. إضافة إلى ذلك، تساعد في تحسين المخرجات التعليمية عبر توفير مناخ مدرسي مستقر وداعم لعملية التعلم، كما تؤدي دوراً وقائياً في الحد من الأزمات والمشكلات الأخلاقية من خلال ترسيخ معايير واضحة للسلوك المسؤول داخل المؤسسة التعليمية. ويرى حسنين (2019) أن أهمية القيادة الأخلاقية تبرز بتفعيل أخلاقيات العمل داخل المؤسسة ،ولكي تتحقق تلك الأهمية ،يجب على المؤسسة القيام بدور ريادي في المجتمع من حيث المسؤولية الاجتماعية وتدريب الكوادر المبتكرة، لذا لا بد من اختيار الأفراد المبدعين لتكوين العناصر البشرية القادرة على تحقيق أهدافها، وتشجيع الموظفين على المشاركة الفعالة وحل المشكلات وتوفير الفرص للتعبير عن أفكارهم.تلعب القيادة الأخلاقية

دورًا محوريًا في بيئة التعليم، حيث تؤثر بشكل مباشر على جودة التعليم ومستوى التحصيل العلمي للطلاب. كذلك تعكس القيادة الأخلاقية في المدارس القيم السامية التي يتوجب على القائد التعليمي تعزيزها، مثل النزاهة والعدل والاحترام المتبادل بين المعلمين والطلاب وأولياء الأمور، مما يخلق بيئة تعليمية صحية ومستقرة، كما تبرز أهمية القيادة الأخلاقية في بناء ثقافة مؤسسية تسهم في دعم التطوير المهني المستمر وتحفيز المعلمين على الابتكار (الرفاعي ،2021)

أبعاد القيادة الأخلاقية:

تتكون القيادة الأخلاقية من ثلاثة أبعاد رئيسة هي البعد الشخصي، والبعد العلاقاتي، والبعد الإداري أو التنظيمي (مقابلة وآخرون، 2023). ويتمثل البعد الشخصي في تحلي مدير المدرسة بالقيم الأخلاقية كالصدق والنزاهة والعدل وتحمله مسؤولية قراراته، بينما يركز البعد العلاقاتي على بناء علاقات قائمة على الثقة والاحترام والشفافية ودعم العاملين وتطويرهم. أما البعد الإداري أو التنظيمي فيتجسد في اتخاذ قرارات عادلة، وتطبيق الأنظمة والتعليمات بموضوعية، وتحقيق تكافؤ الفرص، بما يسهم في ترسيخ القيم الأخلاقية والارتقاء بالأداء المؤسسي. تقوم القيادة الأخلاقية على مجموعة من المبادئ التي توجه سلوك القائد التربوي وتعزز الثقة داخل المؤسسة التعليمية، ومن أبرزها النزاهة، والشفافية، والمسؤولية، والعدالة، والاتزان الانفعالي، بما يضمن اتخاذ قرارات عادلة وتحمل المسؤولية والتعامل بموضوعية مع العاملين (عابدين، 2011). كما تشمل مبادئ الاحترام، والخدمة، والأمانة، والصدق، وبناء الجماعة، التي تسهم في تمكين العاملين، وتعزيز العمل بروح الفريق، وتغليب مصلحة المؤسسة، وترسيخ الثقة والتعاون لتحقيق أهدافها بكفاءة (العلي، 2022).

مفهوم الانضباط المدرسي:

يُعد الانضباط المدرسي ركيزة أساسية لنجاح العملية التربوية، إذ يسهم في توفير بيئة تعليمية آمنة ومنظمة تدعم تحقيق أهداف المدرسة. ولم يعد يقتصر على الالتزام بالقوانين أو فرض النظام بالعقاب، بل أصبح يرتكز على تنمية الالتزام الذاتي، وغرس القيم الإيجابية، وتحمل المسؤولية لدى الطلبة. وفي هذا الإطار، تؤدي القيادة الأخلاقية دورًا محوريًا في ترسيخ الانضباط المدرسي من خلال تعزيز قيم العدالة، والنزاهة، والاحترام، والقدوة الحسنة، بما يسهم في بناء ثقافة مدرسية قائمة على الثقة والالتزام المسؤول، بعيدًا عن الاعتماد على الرقابة والعقاب وحدهما(جعبة، 2023).

يُمثل الانضباط المدرسي حجر الزاوية في نجاح العملية التعليمية، حيث يسهم بشكل مباشر وحاسم في تجويد نواتج التعلم والارتقاء بمستوى التحصيل الدراسي للطلبة من خلال توفير بيئة هادئة ومنظمة تسمح لهم بالتركيز والاستيعاب. كما يعمل الانضباط على رفع كفاءة المعلم وضمان استثمار وقت الحصة الدراسية بشكل أمثل في التعليم الفعلي والتدريب، بدلاً من

استنزاف طاقات الهيئة التدريسية في معالجة المشكلات السلوكية العارضة أو الفوضى(البادري وآخرون، 2020).

تكمن القيمة الجوهرية للانضباط في قدرته على تهيئة مناخ نفسي واجتماعي آمن ومحفز داخل أسوار المدرسة، مما يقلل بشكل كبير من حدة التوتر والنزاعات والمخالفات السلوكية كالتنمر والعنف. هذا الواقع المنضبط يحول المدرسة إلى بيئة جاذبة تدعم التوازن العاطفي والنمو المتكامل لشخصية الطالب في جوانبها العقلية والجسمية، كما يساهم في بناء جسور من الثقة والشراكة الفاعلة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي لضمان استقرار العملية التربوية(عيسى وآخرون، 2025). ينعكس الانضباط المدرسي إيجاباً على الروح المعنوية للمعلمين ويرفع من مستوى رضاهم المهني، مما يتيح لهم مساحة أكبر للإبداع في استخدام استراتيجيات التدريس الحديثة وتحسين جودة التعليم. علاوة على ذلك، يهدف الانضباط في منظوره التربوي الحديث إلى غرس قيم المسؤولية الشخصية وتنمية الرقابة الذاتية لدى الطلبة، بحيث يتحول الالتزام بالنظام من مجرد إذعان للقواعد إلى ممارسة طوعية نابعة من الرقيب الداخلي، مما يمهد لإعدادهم كمواطنين صالحين ومسؤولين في المستقبل(جعبة، 2023). يتمثل الفرق الجوهري بين الانضباط المدرسي التقليدي والحديث في الفلسفة الكامنة وراء تحقيق النظام؛ إذ تعتمد النظرة التقليدية على السلطة الخارجية والإخضاع وإشاعة الخوف بين الطلبة، بحيث يتحقق الالتزام بدافع الخوف من العقاب ،ولا يُسمح للطلاب بمناقشة القوانين أو إبداء الرأي. أما النظرة الحديثة فتقوم على أساس القيم الإنسانية واحترام كيان الطالب، حيث يتحول الضبط من عملية قسرية إلى انضباط ذاتي نابع من قناعة الطالب وثقته بالنظام المدرسي، مما يجعل الطلاب يحكمون أنفسهم بأنفسهم في بيئة تسودها الثقة والاحترام المتبادل (سمور، 2011). لقد شهدت أهداف الإدارة المدرسية تحولاً كبيراً؛ فبينما كانت النظرة التقليدية تقتصرعلى تسيير الشؤون الروتينية، والمحافظة الجامدة على النظام،والتركيز على التلقين وحشو العقول بالمعلومات، أصبحت النظرة الحديثة تتمحور حول تهيئة بيئة تعليمية محفزة تهدف إلى تحقيق النمو المتكامل للطالب (معرفياً ونفسياً واجتماعياً)، لذا لم يعد الانضباط هدفاً رئيساً في حد ذاته كما في السابق، بل أصبح وسيلة وشرطاً لازماً حدوث تعلم فعال وناجح، مع التركيز على الإجراءات الاستباقية والوقائية بدلاً من الاقتصار على التأديب والعقاب (حريري، 2023).

وفيما يتعلق بدور كل من المعلم والطالب، فإن المنظور التقليدي يركز على عملية التحكم الخارجي، حيث يُتوقع من الطالب الطاعة العمياء والجلوس بهدوء تام دون أي تدخل في سير الحصة، ويعتبر المعلم هو المسؤول الوحيد والمسيطر. أما المنظور الحديث فينظر للانضباط كعملية تربوية معقدة تهدف لمساعدة الطالب على تمثل القيم والمعايير الاجتماعية طواعية، من خلال الحوار والمشاركة في وضع القواعد الصفية، مما يجعل الانضباط

أسلوب حياة نابعاً من الاتفاق المشترك والقناعة الذاتية (جعبة، 2023). ويُعرف الانضباط السلوكي في العصر الحديث بأنه قدرة الطالب على تحقيق حالات الالتزام والتقيد بالتعليمات من خلال توجيه ورقابة ذاتية، تهدف إلى الوصول للسلوك المقبول اجتماعياً والمتسق مع المناخ الصفي. هذا التوجه الحديث يتطلب تحول من الإدارة المدرسية من أساليب الضبط القائمة على الانضباط الفوقي إلى أساليب الانضباط الإيجابي التي توازن بين الحاجات النفسية للطالب وبين متطلبات النظام المدرسي(البدري، 2005).

التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق الانضباط الإيجابي:

تتمثل أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق الانضباط الإيجابي (عبر مدونات السلوك) في المدارس الفلسطينية في ضعف مشاركة أولياء الأمور في معالجة المشكلات المدرسية، وتدني مستوى وعي المجتمع المحلي بأهمية هذه المدونات التربوية. كما يبرز عائق جوهري يتمثل في استمرار إيمان الكثير من أولياء الأمور بجدوى العقاب البدني كوسيلة للضبط بدلاً من الأساليب الإيجابية، بالإضافة إلى التدخلات السلبية من قبل بعض أفراد المجتمع المحلي في القرارات المدرسية، وشيوع ظاهرة "الوساطة" التي قد تعرقل التطبيق العادل والشفاف لأنظمة السلوك (سمور، 2011). على الصعيد الإداري والتنظيمي، تعاني المدارس من معوقات ترتبط بنقص الموارد المالية المخصصة لتنظيم الندوات وورش العمل التدريبية اللازمة لتعريف المعلمين والمديرين بأساليب الانضباط الحديثة. كما يشكل نقص الدعم من الإدارات العليا لتبني مداخل إدارية قيمية جديدة عائقاً إضافياً، فضلاً عن وجود مقاومة للتغيير لدى بعض الكوادر التعليمية، وضعف البرامج التدريبية التي تهدف إلى تطوير الكفايات القيادية والمهنية اللازمة لمواكبة التحولات التربوية المعاصرة (جعبة، 2023؛ شيخ علي، 2025).علاوة على ذلك، تبرز تحديات مرتبطة بالواقع الميداني والسياسي الفلسطيني، حيث تؤثر كثرة أعداد الطلبة في الفصول الدراسية وصعوبة التواصل مع الجميع على قدرة الإدارة في غرس قيم الانضباط الذاتي بفعالية. وتلعب الظروف الخارجية الناجمة عن وجود الحواجز والاحتلال دوراً كبيراً في إعاقة الوصول المنتظم للطلبة وصعوبة متابعة مشكلاتهم، مما يضاعف من المسؤوليات الأسرية والاجتماعية الملقاة على عاتق مدير المدرسة ويحد من تفرغه لمتابعة قضايا الانضباط الإيجابي بشكل مستمر(يحيى، 2010).يُشير واقع الانضباط المدرسي في المدارس الحكومية بالضفة الغربية إلى وجود درجة التزام كبيرة جداً بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من قبل المديرين، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على استقرار المناخ المدرسي وتعزيز الانضباط؛ إذ تُعد أخلاقيات المدير نحو الطلبة والمهنة والوطن من أعلى المجالات ممارسةً، مما يساهم في خلق بيئة تعليمية تلتزم بالقوانين والأنظمة التربوية (يحيى، 2010).

العلاقة بين القيادة الأخلاقية والانضباط المدرسي:

تتأسس العلاقة بين القيادة الأخلاقية والانضباط المدرسي على رؤية تربوية حديثة تحوّل المدرسة من ساحة لفرض القوانين بالقوة إلى بيئة قيميّة يسودها الاحترام المتبادل؛ حيث أثبتت الدراسات وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة المدير للقيم الأخلاقية ومستوى الالتزام السلوكي في المدرسة. وتستند هذه العلاقة إلى مفهوم النمذجة والقدوة الحسنة؛ فمدير المدرسة يُعد القلب والمحرك الأساسي للعملية التربوية والنموذج الأخلاقي الأول للمعلمين والطلبة. فعندما يجسد القائد قيم الصدق والنزاهة والعدالة في سلوكه اليومي،فإنه ينقل هذه المعايير تلقائياً إلى مجتمع المدرسة، مما يخلق حالة من الامتثال الطوعي للقوانين، في حين تؤدي ممارسات القيادة غير الأخلاقية إلى زيادة جرأة الآخرين على ارتكاب مخالفات مشابهة(يحيى، 2010). كما تعمل القيادة الأخلاقية على تزويد المعلمين والطلبة بأطر مرجعية ذاتية تشكل لديهم رقيباً داخلياً يوجه سلوكهم ويضبطه؛ فبدلاً من أن يكون الانضباط ناتجاً عن الرقابة الخارجية القسرية أو الخوف من العقاب، يتحول بفضل القيادة القائمة على القيم إلى انضباط ذاتي نابع من الالتزام القلبي والشعور بالمسؤولية تجاه مؤسسة تتسم بالعدالة والشفافية، مما يجعل الالتزام بالنظام المدرسي أسلوب حياة مستمراً (يحيى، 2010؛ شيخ علي، 2025). نظرياً، تساهم القيادة الأخلاقية في تغيير ثقافة المدرسة من النظرة التقليدية القائمة على السلطة والإخضاع إلى نظرة حديثة ترتكز على الكرامة الإنسانية؛ إذ يميل القائد الأخلاقي إلى تبني أساليب الانضباط الإيجابي التي تعتمد على الإقناع والحوار والتحفيز بدلاً من القسر. هذا التحول يقلل من الفوضى والنزاعات ويحول الانضباط الصفي إلى نتيجة طبيعية للاحترام المتبادل، وهو ما أكدت الدراسات أنه يزيد من فاعلية الرقابة وتعديل السلوك وبناء مجتمع مدرسي منظم (عيسى، 2025؛ شيخ علي، 2025). علاوة على ذلك، تؤدي القيادة الأخلاقية إلى ترسيخ قيم العدالة والموضوعية في اتخاذ القرارات وتوزيع المهام، مما يعزز مشاعر الانتماء والولاء لدى الكادر التعليمي؛ وهذا المناخ الإيجابي يرفع مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين، وهو ما ينعكس مباشرة على انضباطهم المهني وقدرتهم على إدارة صفوفهم بفعالية وتقليل المخالفات السلوكية العامة، فالقادة الذين يتبعون النزاهة والشفافية يساهمون في استقرار البيئة التعليمية (حجازي، 2024؛ شيخ علي، 2025).

وأخيراً، تتجلى العلاقة في قدرة القيادة الأخلاقية على تفعيل المواثيق الأخلاقية ومدونات السلوك كبوصلة سلوكية؛ فالقائد الذي يتبع نهجاً أخلاقياً يشرك الجميع في وضع القواعد المدرسية ويطبقها بشفافية ومسؤولية. هذا التكامل بين سلطة القيم وقوة القانون يضمن توفير بيئة مدرسية آمنة ومحفزة للتعلم، حيث يشعر الطالب بأن القوانين وضعت لحمايته وتطوير شخصيته لا لتقييده (شيخ علي، 2025). ونظرا لأهمية المعلم، وضرورة توفير بيئة تنظيمية تعليمية صحية سليمة تعطيه فرصة للإبداع، والابتكار، والمبادرة، بعيدا عن المظاهر، والمشكلات، التي تقلل من انتمائه، وولائه لها؛ جاءت هذه الدراسة؛ لمعرفة واقع ممارسة مدراء المدارس للقيادة الأخلاقية وعلاقته بالانضباط المدرسي من وجهة نظرهم، وفق متغيرات مرتبطة بالدراسة، قد تؤثر في نتائجها.

الدراسات السابقة :

وتناولت عدد من الدراسات القيادة الأخلاقية والانضباط المدرسي، التي طبقت في بيئات عربية وأجنبية، وفق متغيرات عدة، وكان من بين هذه الدراسات، **دراسة نبيلة وآخرون(2026)** التي هدفت إلى استكشاف استراتيجيات إدارة الصف الفعالة لتحسين انضباط الطلبة. استخدم الباحثون المنهج النوعي لملاءمته لأغراض الدراسة في وصف الظاهرة وتحليل بياناتها. اعتمدت الدراسة على الملاحظة المشاركة، والمقابلات شبه المنظمة، والتوثيق. طُبقت الدراسة في مؤسسة تعليمية (مدرسة داخلية إسلامية. بلغ مجتمع الدراسة (المشاركون في العينة القصدية) (مجموعة مختارة) شملت المدير والمعلمين وموظفي شؤون الطلبة. توصلت الدراسة إلى أن الاستراتيجيات القائمة على التواصل الإنساني والقدوة الحسنة كانت الأكثر تأثيراً في تعديل سلوك الطلبة، وأن الأساليب الوقائية قللت بشكل كبير من تكرار المخالفات السلوكية.

وسعت **دراسة عيسى (2025)** إلى الكشف عن دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الانضباط المدرسي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لأغراض الدراسة في وصف الظاهرة وتحليل بياناتها. اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. طُبقت الدراسة في المدارس الحكومية بمحافظة الخليل – فلسطين، بلغ مجتمع الدراسة (200) مديراً ومديرة، تم اختيار عينة منهم بلغت (157) مديراً ومديرة. توصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى المديرين جاء مرتفعاً بمتوسط (4.56)، كما أثبتت وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والانضباط المدرسي.

واهتمت **دراسة شيخ علي (2025)** إلى التعرف على مستوى الكفايات الرقمية ودورها بتفعيل القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس. استخدمت الباحثة المنهج المختلط (الكمي والنوعي) لملاءمته لأغراض الدراسة في وصف الظاهرة وتحليل بياناتها. اعتمدت الدراسة على الاستبانة والمقابلة شبه المقننة. طُبقت الدراسة في مديريات (طولكرم، نابلس، قلقيلية) في فلسطين. بلغ مجتمع الدراسة (207) مديراً ومديرة، (بجانب 3300 معلم ومعلمة كأطراف مقيمة). توصلت الدراسة إلى أن درجة امتلاك المديرين للكفايات الرقمية وممارستهم للقيادة الأخلاقية جاءت مرتفعة، ووجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين الكفايات الرقمية والقيادة الأخلاقية.

وأجرى **راكيرو(Rakiro, 2025)** دراسة هدفت إلى استقصاء فاعلية المنهج التصحيحي لمديري المدارس في إدارة انضباط الطلبة. استخدم الباحث منهج المسح المقطعي (Cross-sectional survey) لملاءمته لأغراض الدراسة في وصف الظاهرة وتحليل بياناتها. اعتمدت الدراسة على الاستبيانات، والمقابلة، ونقاشات المجموعات المركزة. طُبقت الدراسة في المدارس الثانوية العامة في مقاطعة ميغوري - كينيا. بلغ مجتمع الدراسة (2582) فرداً، شملوا (271) مديراً و(271) نائب مدير. توصلت الدراسة إلى أن المنهج التصحيحي كان فعالاً بدرجة كبيرة في إدارة انضباط الطلبة، مع وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توجهات الإدارة والمنهج التصحيحي المتبع وبين تحسن مستوى الانضباط.

دراسة **أبو عرار (2024)** والتي هدفت الى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالبراعة التنظيمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وطبقت استبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (358) معلماً ومعلمة، وخلصت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة الأخلاقية وبين تحقيق البراعة التنظيمية بمختلف أبعادها.

وأجرى **ميندوزا و ايسبيريتي (Mendoza & Espiritu,2024)** دراسة هدفت الى التعرف على مستوى القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية وأثرها على أداء المعلمين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكمي بالاعتماد على استبانة كأداة للدراسة وزعت على عينة مكونة من (267) مشاركًا (95 مديرًا وإداريًا و 172 معلمًا) من المدارس الحكومية مدينة أنتيبولو، وأظهرت النتائج أن مستوى القيادة الأخلاقية لدى المديرين كان مرتفعًا في مجالات مثل الاحترافية، التعامل مع الزملاء، تنمية الشخصية، والتدريب.إلا أن الدراسة لم تجد علاقة ارتباط دالة بين القيادة الأخلاقية للمديرين وتقييم أداء المعلمين، وهو ما يشير إلى الحاجة إلى وضع برامج منظمة تعزز من ممارسات القيادة الأخلاقية في المدارس.

وحددت **دراسة حريري (2023)** الكشف عن درجة ممارسة الإدارة المدرسية للدور الوقائي والعلاجي في تحقيق الانضباط السلوكي لدى طالبات مدارس التعليم العام من وجهة نظر المرشدات. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، بلغ حجم المجتمع 82 مرشدة طلابية، وعينة بحجم 65 مرشدة طلابية. استخدم العينة بطريقة أسلوب الحصر الشامل. في مدينة عرعر المملكة العربية السعودية.، وأظهرت نتائج الدراسة أن دور الإدارة المدرسية في تحقيق الانضباط السلوكي جاء درجة كبيرة، بينما كان الدور العلاجي بدرجة متوسطة، وأسهم الدور الوقائي بشكل كبير في تقليل الحاجة للدور العلاجي.

وهدفت دراسة **جعبة (2023)** الى التعرف على أنماط الإدارة المدرسية وعلاقتها بالانضباط الصفي لدى معلمي المرحلة الأساسية. استخدم الباحث المنهج المختلط (كمي وكيفي). باستخدام الاستبانة (للجانب الكمي) ومقابلة (للجانب الكيفي) كأداة للدراسة، حيث بلغ حجم العينة 300 معلم ومعلمة (للاستبانة) و10 مبحوثين (للمقابلة). وكانت طريقة العينة تتكون من عينة طبقية (للمعلمين) وعينة قصدية (للمقابلة). في محافظة القدس – فلسطين .

أظهرت نتائج الدراسة واقع الانضباط الصفي جاء بدرجة مرتفعة، والنمط الديمقراطي هو الأكثر سيادة بين المديرين، ووجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين النمط الديمقراطي والانضباط الصفي.

وسعت دراسة **بصول (2022)** الى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس العربية في لواء الشمال بفلسطين القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي ، استخدمت الدراسة استبانة تكونت من (40) فقرة موزعة على أربعة مجالات. وتكونت عينة الدراسة من (384) معلماً ومعلمة، اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة. أظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس العربية في لواء الشمال بفلسطين للقيادة الأخلاقية جاءت بدرجة (كبيرة).

بينما كشفت دراسة **العريفان (2021)** عن العلاقة بين القيادة الأخلاقية كأسلوب قيادي تربوي والرضى الوظيفي للهيئات التعليمية في المدارس واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، حيث اشتملت عينة الدراسة على (81) معلم ومعلمة في المؤسسات التعليمية الكويتية، وتوصلت الدراسة إلى وجود درجة مرتفعة لتطبيق مبادئ القيادة الأخلاقية في المؤسسات التعليمية الكويتية، ووجود درجة مرتفعة في مستوى الإنجاز والرضى الوظيفي كنتيجة لتطبيق مبادئ القيادة الأخلاقية فيها.

وهدفت دراسة **هاريس وغرين (Harris & Green,2021)** الى التعرف على تحليل تأثير القيادة الأخلاقية على الأداء الأكاديمي في المدارس الثانوية الفنلندية. استخدمت الدراسة منهجا كميًا بتطبيق استبيان شمل 200 مدرس وقائد تربوي. أظهرت النتائج أن القيادة الأخلاقية تعزز من بيئة تعليمية تحفز الابتكار وتحسن أداء الطلاب، من خلال دعم القرارات الأخلاقية في السياسة المدرسية.

بينما اهتمت دراسة **سينيورت ودين (Senuret and Dinc,2015)** باختبار أثر القيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الابتدائية والعليا الخاصة في البوسنة والهرسك استخدم فيها الباحثان المنهج الوصفي (الارتباطي). وتكونت أداة الدراسة من مقياسين: الأول استبانه سلوك المواطنة التنظيمية، والثاني استبانة القيادة الأخلاقية. وتكونت عينة الدراسة من (100) معلم ومعلمة يعملون في (4) مدارس خاصة بالعاصمة سراييفو. وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة وقوية بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية.

وهدفت دراسة **سيماتوا(Simatwa,2012)** الى تعزيز إدارة انضباط الطلبة في المدارس الثانوية.استخدم الباحث المنهج الوصفي لملاءمته لأغراض الدراسة في وصف الظاهرة وتحليل بياناتها. اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة للدراسة ، بلغ حجم العينة 21,017 طالباً و حجم المجتمع 125 مدرسة ثانوية باستخدام العينة العشوائية. في مقاطعة بونغوما - كينيا. توصلت الدراسة الى أن المعلمون يستخدمون طرقاً متنوعة لإدارة الانضباط، ويجب على مديري المدارس تطبيق استراتيجيات إدارية فعالة تساهم في فهم أعمق لطرق إدارة سلوك الطلاب.

فيما اهتمت دراسة **نيلسون (Nelson, 2002)** التعرف على ممارسات الانضباط المدرسي الفعالة. استخدم الباحث المنهج النوعي ، استخدم الباحث المقابلات واستطلاع التصورات كأداة للدراسة ، تكونت العينة من مديرين، ومعلمين مثبتين، وأولياء أمور. من مجتمع بحجم 20 مدرسة. في ولاية تينيسي - الولايات المتحدة الأمريكية. أظهرت نتائج الدراسة ضرورة إشراك جميع الأطراف المستفيدة في تحديد قواعد الانضباط، وتحمل المدرسة مسؤولية تطبيقها، الحرص على التنمية المهنية للكوادر التعليمية في هذا المجال.

من خلال مراجعة الدراسات العربية والأجنبية الواردة في الدراسة الحالية ترى الباحثتان أن الدراسة الحالية اتفقت مع مجموعة من الدراسات في سعيها للكشف عن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية، مثل دراسة بصول (2022) ودراسة أبو عرار (2024). إلا أن الاختلاف يبرز في المتغير التابع؛ فبينما ركزت الدراسة الحالية على علاقة القيادة الأخلاقية بـالانضباط المدرسي وهو ما يتوافق تماماً مع هدف دراسة عيسى(2025)، ذهبت دراسات أخرى لربطها بمتغيرات مختلفة مثل: البراعة التنظيمية، أبو عرار(2024)، أو الرضا الوظيفي العريفان(2021)، حجازي(2024)، أو دافعية الإنجاز حجازي (2024). يتضح وجود شبه كبير في المنهجية المتبعة؛ حيث اعتمدت أغلب الدراسات العربية والأجنبية على المنهج الوصفي (بأنواعه: الارتباطي، التحليلي، أو المسحي) لملاءمته لوصف الظواهر التربوية وتحليل علاقاتها، كما في دراسة عيسى (2025). وفي المقابل، تميزت بعض الدراسات الحديثة مثل دراسة شيخ علي (2025) ودراسة جعبة (2023) باستخدام المنهج المختلط (الكمي والنوعي) لتوفير فهم أعمق للظاهرة، وهو ما يختلف عن التوجه الوصفي الصرف لبعض الدراسات الأخرى. تستفيد الدراسة الحالية من هذا التراكم العلمي عبر تبني الأطر النظرية للقيادة الأخلاقية وتوظيف أدوات قياس مجربة، مع تميزها بالتركيز على الواقع الجغرافي لمحافظة جنين وربط القيادة بشكل مباشر بالانضباط المدرسي، وهو موضوع يكتسب أهمية بالغة في ظل التحديات السلوكية المعاصرة.وترى الباحثتان أن هذه الدراسة تتميز عن غيرها كونها – في حدود علم الباحثتنان- الأولى التي تربط بين درجة ممارسة مدراء المدارس القيادة الأخلاقية والانضباط المدرسي لدى معلميهم.

الطريقة والإجراءات

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، نظرا لمناسبته لأغراض الدراسة، باعتباره المنهج الذي يسعى للتعرف إلى طبيعة الظاهرة موضوع البحث، وتطبيق الاستبانة كأداة للدراسة لجمع البيانات الكمية، من أجل فهم موضوعات الدراسة من خلال تحليل بنيتها وبيان العلاقات بين مكوناتها.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلّمات المدارس الحكومية بمحافظة جنين، التابعة للوزارة التربية والتعليم العالي البالغ عددهم (4251) معلماً ومعلمة ،حسب إحصائية وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

عينة الدراسة:

اختيرت عينة الدراسة، كالآتي:

أولاً: العينة الاستطلاعية (Pilot Study) اختيرت عينة استطلاعية مكونة من (20) من معلمي ومعلّمات المدارس الحكومية بمحافظة جنين، وذلك بغرض التأكد من صلاحية أدوات الدراسة واستخدامها لحساب الصدق والثبات.

ثانيا: عينة الدراسة الفعلية (Sample Study) اختيرت عينة الدراسة بالطريقة الطبقية العشوائية، من مجتمع الدراسة الأصلي من معلمي ومعلّمات المدارس الحكومية بمحافظة جنين، وقد بلغ حجم الاستبانات التي تم توزيعها (160) استبانة، استرجع منها (151) استبانة، وبعد دراستها تبين أن جميع الاستبانات صالحة للتحليل، وبهذا تكون عينة الدراسة (151) معلماً ومعلمة والجدول (1) يوضح ذلك.

الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة معلمي ومعلّمات المدارس الحكومية بمحافظة جنين حسب متغيرات الدراسة.

المتغيرات المستقلة	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	69	45.7
	انثى	82	54.3
المؤهل العلمي	دبلوم	7	4.6
	بكالوريوس	119	78.8
	ماجستير فأعلى	25	16.6
عدد سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	11	7.3
	من 5-10 سنوات	53	35.1
	أكثر من 10 سنوات	87	57.6
المديرية	جنين	84	55.6
	قباطية	67	44.4
المجموع		151	100.0

أداة الدراسة والخصائص السيكومترية لها

(أ) وصف الأداة:

من أجل تحقيق الغاية المرجوة من الدراسة الحالية ، وبعد اطلاع الباحثتين على الأدب التربوي والدراسات السابقة وعلى مقاييس ممارسة القيادة الأخلاقية والانضباط المدرسي وذلك من خلال الاستفادة من دراسة أبو عرار (2024)، ودراسة بصول (2022)، ودراسة العريفان (2021)، طورت الباحثتان استبانة خاصة بقياس مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس وعلاقته بالانضباط المدرسي في محافظة جنين من وجهة نظر المعلمين، وقد تكونت الاستبانة عدد عباراتها (30) عبارة. وقد طلب من أفراد العينة في هذا الجزء تحديد مستوى ممارسة القيادة

الأخلاقية لدى مديري المدارس وعلاقته بالانضباط المدرسي في محافظة جنين من وجهة نظر المعلمين المتمثلة في العبارات ال (30) عبارة، وذلك باختيار أحد الخيارات الآتية: كبيرة جدا (5) ، كبيرة (4)، متوسطة (3)، وقليلة (2) ، قليلة جدا (1). ولأغراض المعالجة الإحصائية وتفسير النتائج فقد تم تحديد درجة التقدير مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس وعلاقته بالانضباط المدرسي في محافظة جنين من وجهة نظر المعلمين وفق المعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى _ الحد الأدنى (لتدرج)}}{\text{عدد المستويات المفترضة}} \quad 1.33 = \frac{1-5}{3}$$

وبناءً على ذلك، فإنّ مستويات الإجابة على المقياس تكون على النحو الآتي:

جدول (2)

درجات احتساب مستوى الإجابة على مقياس الدراسة

مستوى منخفض	2.33 فأقل
مستوى متوسط	3.67 - 2.34
مستوى مرتفعة	5 -3.68

(ب) صدق الأداة

تم التأكد من صدق الأداة وذلك من خلال عرضها على تسعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال التربية والتعليم والقياس والتقويم في بعض الجامعات الفلسطينية وطلب منهم الحكم على أداة الدراسة ومدى ملاءمتها وارتباط أسئلتها الموضوع الدراسة. كما طلب إليهم تحديد مدى شمولية الاستبانة الموضوع الدراسة، ودرجة ارتباط كل عبارة بموضوع الدراسة، والسلامة العلمية واللغوية، وإضافة أو حذف أو تعديل العبارات، ومدى صلاحية الأداة للتطبيق، وقد اعتمد الباحث نسبة (95%) من الاتفاق بينهم كأساس لاعتماد العبارة، وبناءً على ملاحظاتهم ومقترحاتهم تم التعديل، وهذا ما يطلق عليه بصدق المحكمين (الظاهري).كما تم التأكد من صدقها من خلال الصدق البنائي، وذلك بمراجعة الأدب التربوي في مجال التربية والتعليم، وذلك للتحقق من أن أداة الدراسة تقيس ما وضعت لقياسه، فأصبحت تتكون من (30) عبارة.

(ت) **ثبات الأداة:**

تم التحقق من ثبات الاستبانة على أفراد الدراسة المكونة من (151) معلماً ومعلمة، وذلك باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (0.94)، وتعد معاملات الثبات المستخرجة لهذه الأداة مناسبة، وتقي بغايات الدراسة.

متغيرات الدراسة

تتمثل متغيرات الدراسة في الآتي:

أولاً: المتغيرات التصنيفية الديمغرافية وتشمل:

الجنس وله فئتان هما: (ذكر وأنثى).

المؤهل العلمي وله فئتان هما: (دبلوم، وبكالوريوس، وماجستير فأعلى)

عدد سنوات الخدمة: وله ثلاثة فئات هي: (أقل من 5 سنوات، من 5- 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)

المديرية: وله فئتان هما: (جنين، قباطية).

ثانياً: المتغير التابع ويتمثل في استجابة أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة والتي تتعلق بقياس مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس وعلاقته بالانضباط المدرسي في محافظة جنين من وجهة نظر المعلمين.

إجراءات تنفيذ الدراسة:

تم تنفيذ الدراسة الحالية وفق الخطوات الآتية:

- بناء وإعدادها (الاستبانة) بصورتها الأولية.
- تحكيم الاستبانة من قبل (9) من اعضاء هيئة التدريس في الجامعات والمدارس الفلسطينية.
- اخراج الاستبانة بصورتها النهائية.
- الحصول على إذن رسمي من ..... التوزيع الاستبانة.
- الحصول على الإحصائيات الخاصة بمجتمع الدراسة وتحديده.
- تحديد نوع العينة وحجمها وأفرادها.
- توزيع الاستبانة على أفراد العينة وجها لوجه في القاعات الدراسية، وجمعها بنفس الطريقة.
- ترميز الاستبانات وإدخالها إلى الحاسوب ومعالجتها إحصائيا باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)
- استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها ووضع المقترحات والتوصيات.

المعالجات الإحصائية:

من أجل تحليل نتائج الدراسة، تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، واختبار (ت) لعينتين مستقلتين كما تم استخدام، One Way ANOVA واختبار تحليل التباين الأحادي Independent-Test، واستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Chronbach Alpha) وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة.

أخلاقيات البحث العلمي

حرصت الباحثتان على الالتزام بأخلاقيات البحث العلمي في جميع مراحل الدراسة ، حيث تم شرح موضوع الدراسة، وهدفها، مع التأكيد على سرية البيانات التي يقدمها المستجيبون، إضافة الى أنه لم تجمع البيانات من العينة إلا بع الحصول على كتاب تسهيل المهمة من وزارة التربية و التعليم الفلسطينية، و الحصول على الموافقة من الجهات المختصة في دوائرها، كما تم الاحتفاظ بجمع البيانات وملاجعتها وتحري الدقة في تحليلها، والتوصل الى النتائج في إطار من السرية التامة، إالى جانب اعتماد التوثيق العلمي الدقيق لما ورد في الدراسة وحيثما لزم، مع الالتزام بأدبيات الاقتباس والنقل.

نتائج الدراسة ومناقشتها

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشته

وينص هذا السؤال على ما مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في محافظة جنين من وجهة نظر المعلمين؟

من أجل الإجابة على هذا السؤال، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات المعلمين ل مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في محافظة جنين من وجهة نظر المعلمين. والجدول (3) يوضح ذلك:

جدول (3):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لدرجة تقدير المعلمين ل مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في محافظة جنين من وجهة نظر المعلمين مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	1	العلاقات الإنسانية "الاحترام "	4.3272	.41856	86.54	مرتفعة
2	2	العمل بروح الفريق	3.9457	.42579	78.91	مرتفعة
3	3	تعزيز السلوك الأخلاقي والتواصل الأخلاقي	3.6954	.43686	73.91	مرتفعة
		الدرجة الكلية	3.9894	.24526	79.79	مرتفعة

يتضح من الجدول (3) أن الدرجة الكلية لتقدير المعلمين ل مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في محافظة جنين من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.98)، فيما حصلت المجال العلاقات الإنسانية "الاحترام "، على أعلى درجة تقدير ومرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (4.32). وحصل المجال تعزيز السلوك الأخلاقي والتواصل الأخلاقي على أقل درجة ومرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.69). وتعزو الباحثتان هذه النتيجة إلى إدراك مديري المدارس لأهمية القيادة الأخلاقية في تحسين بيئة العمل المدرسية، وحرصهم على بناء علاقات مهنية قائمة على الاحترام والتعاون، إضافة إلى اهتمام وزارة التربية والتعليم بتعزيز القيم الأخلاقية في الإدارة المدرسية من خلال التعليمات والبرامج التدريبية، الأمر الذي انعكس إيجاباً على مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة بصول(2022) ، ودراسة أبو عرار(2024) ، ودراسة عيسى(2025) ، ودراسة شيخ علي(2025) ، ودراسة العريفان(2021) ؛ حيث أظهرت جميعها ممارسة القيادة الأخلاقية بدرجة مرتفعة. بينما أشارت الدراسة إلى أن الاختلاف يبرز في المتغير التابع (مثل الانضباط المدرسي مقابل الرضا الوظيفي أو البراعة التنظيمية) أو في (المنهجية .المستخدمة) وصفي صرف مقابل منهج مختلط.

وقد حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال من مجالات مقياس الذكاء الاجتماعي كل مجال على حدة، وعلى النحو الآتي:

1) مجال العلاقات الإنسانية "الاحترام "

جدول (4):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال العلاقات الإنسانية "الاحترام "

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	3	يعطي كل فرد الفرصة للتعبير عن رأيه دون تحيز أو تهميش	3.8212	1.04617	76.42	مرتفعة
2	1	يشجع بيئة عمل تحترم أراء الجميع وتقدر اختلافاتهم	3.8013	.90200	76.03	مرتفعة
3	5	يولي أهمية كبرى لبناء علاقات مهنية قائمة على الاحترام والتقدير داخل المدرسة	3.7616	1.05646	75.23	مرتفعة
4	4	يشجع على خلق بيئة مدرسية يشعر فيها الجميع بالأمان النفسي والاحترام المتبادل	3.5828	.93351	71.66	متوسط
5	2	يظهر اهتماما حقيقيا بمشاكل الطلاب والمعلمين ويحاول معالجتهم	3.5099	1.20481	70.20	متوسط
الدرجة الكلية			3.6954	.43686	73.91	مرتفعة

يتضح من الجدول (4) أن الدرجة الكلية لتقدير المعلمين لمجال العلاقات الإنسانية "الاحترام" كانت مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.69)، فيما حصلت العبارتان (3)، (1) على أعلى درجة تقدير ومرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.82-3.80)، وتشير هاتان العبارتان إلى "يعطي كل فرد الفرصة للتعبير عن رأيه دون تحيز أو تهميش، ويشجع بيئة عمل تحترم أراء الجميع وتقدر اختلافاتهم". وحصلت العبارتين (4) (1) على أقل متوسط حسابي، ويشيران إلى: "يشجع على خلق بيئة مدرسية يشعر فيها الجميع بالأمان النفسي والاحترام المتبادل، ويظهر اهتماما حقيقيا بمشاكل الطلاب والمعلمين ويحاول معالجتهم".

وتعزو الباحثتان هذه النتيجة إلى اهتمام مديري المدارس بإرساء ثقافة الاحترام المتبادل وتشجيع الحوار بين العاملين، مما يسهم في بناء بيئة مدرسية يسودها التقدير والثقة، ويساعد على تحسين العلاقات الإنسانية داخل المدرسة.

2) مجال العمل بروح الفريق

جدول (5):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال العمل بروح الفريق

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	4	توطيد العلاقات التفاعلية والإيجابية بين كافة أطراف المنظومة المدرسية.	4.4040	.83410	88.08	مرتفعة
2	5	دعم العمل الجماعي كركيزة أساسية لتجويد الأداء المؤسسي داخل المدرسة.	4.3775	.85434	87.55	مرتفعة
3	2	إشراك الهيئة التعليمية جماعياً في صياغة استراتيجيات الانضباط المدرسي وتطبيقها.	4.3311	.81422	86.62	مرتفعة
4	1	تفعيل آليات التعاون المشترك بين أعضاء الهيئة التعليمية لتهيئة بيئة مدرسية منضبطة.	4.2649	.84618	85.30	مرتفعة
5	3	تحفيز تبادل الخبرات والرؤى المهنية بين أعضاء الهيئة التعليمية لتطوير آليات الانضباط المدرسي.	4.2583	.83637	85.17	مرتفعة
الدرجة الكلية			4.3272	.41856	86.54	مرتفعة

يتضح من الجدول (5) أن الدرجة الكلية لتقدير المعلمين لمجال العمل بروح الفريق كانت مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (4.32)، فيما حصلت العبارتان (4)، (5) على أعلى درجة تقدير ومتوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (4.40-4.37)، وتشير هاتان العبارتان إلى "توطيد العلاقات التفاعلية والإيجابية بين كافة أطراف المنظومة المدرسية، ودعم العمل الجماعي كركيزة أساسية لتجويد الأداء المؤسسي داخل المدرسة". وحصلت العبارتين (1) (2) على أقل متوسط حسابي، ويشيران إلى: "تفعيل آليات التعاون المشترك بين أعضاء الهيئة التعليمية لتهيئة بيئة مدرسية منضبطة، وتحفيز تبادل الخبرات والرؤى المهنية بين أعضاء الهيئة التعليمية لتطوير آليات الانضباط المدرسي.".

وتعزو الباحثتان هذه النتيجة إلى إدراك مديري المدارس لأهمية العمل الجماعي في تحقيق أهداف المدرسة، وحرصهم على إشراك المعلمين في العمل التشاركي، الأمر الذي يعزز التعاون ويرفع من كفاءة الأداء المدرسي.

3) مجال تعزيز السلوك الأخلاقي والتواصل الأخلاقي

جدول (6):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال تعزيز السلوك الأخلاقي والتواصل الأخلاقي

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	3	يتواصل مع المعلمين والطلبة بأسلوب يتسم بالاحترام والموضوعية.	4.0927	.87446	81.85	مرتفعة
2	5	يعالج السلوكيات غير الأخلاقية بأساليب تربوية قائمة على الإصلاح والتوجيه.	4.0199	.90532	80.40	مرتفعة
3	1	يشجع مدير المدرسة المعلمين على الالتزام بالسلوكيات المهنية والأخلاقية.	3.9934	.63767	79.87	مرتفعة
4	4	يعمل على نشر القيم الأخلاقية بين أفراد المجتمع المدرسي.	3.8146	1.02244	76.29	مرتفعة
5	2	يعزز ثقافة الحوار والاحترام المتبادل داخل المدرسة.	3.8079	1.03096	76.16	مرتفعة
الدرجة الكلية			3.9457	.42579	78.91	مرتفعة

يتضح من الجدول (6) أن الدرجة الكلية لتقدير المعلمين لمجال تعزيز السلوك الأخلاقي والتواصل الأخلاقي كانت مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.94)، فيما حصلت العبارتان (3)، (5) على أعلى درجة تقدير ومرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (4.09-4.01)، وتشير هاتان العبارتان إلى "يتواصل مع المعلمين والطلبة بأسلوب يتسم بالاحترام والموضوعية، ويعالج السلوكيات غير الأخلاقية بأساليب تربوية قائمة على الإصلاح والتوجيه.". وحصلت العبارتين (4) (2) على أقل متوسط حسابي، ويشيران إلى: "يعمل على نشر القيم الأخلاقية بين أفراد المجتمع المدرسي، ويعزز ثقافة الحوار والاحترام المتبادل داخل المدرسة.".

وتعزو الباحثتان هذه النتيجة إلى اعتماد مديري المدارس أساليب قائمة على الاحترام والحوار في التعامل مع المعلمين والطلبة، واهتمامهم بمعالجة المشكلات السلوكية بأساليب تربوية تسهم في تعزيز المناخ الأخلاقي داخل المدرسة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشته

وينص هذا السؤال على ما مستوى الانضباط المدرسي في المدارس بمحافظة جنين من وجهة نظر المعلمين؟

من أجل الإجابة على هذا السؤال، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات المعلمين لمستوى الانضباط المدرسي في المدارس بمحافظة جنين من وجهة نظر المعلمين. والجدول (7) يوضح ذلك:

جدول (7):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لدرجة تقدير المعلمين لمستوى الانضباط المدرسي في المدارس بمحافظة جنين من وجهة نظر المعلمين مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	**2**	**السلوك الطلابي الإيجابي**	4.1735	.34923	83.47	مرتفعة
2	**3**	**البيئة المدرسية الداعمة للانضباط**	4.0397	.37667	80.79	مرتفعة
3	**1**	**الالتزام بالأنظمة والتعليمات المدرسية**	3.8583	.48913	77.17	مرتفعة
الدرجة الكلية			4.0238	.26604	80.48	مرتفعة

يتضح من الجدول (7) أن الدرجة الكلية لتقدير المعلمين لمستوى الانضباط المدرسي في المدارس بمحافظة جنين من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (4.02)، فيما حصل مجال السلوك الطلابي الإيجابي، على أعلى درجة تقدير ومرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (4.17). وحصل مجال الالتزام بالأنظمة والتعليمات المدرسية على أقل متوسط حسابي وبلغ (3.85). وتعزو الباحثتان هذه النتيجة إلى اهتمام إدارات المدارس بتطبيق الأنظمة والتعليمات المدرسية، وتعزيز السلوك الإيجابي لدى الطلبة، إضافة إلى تعاون المعلمين والإدارة في توفير بيئة مدرسية منظمة وآمنة تساعد على تحقيق الانضباط المدرسي. اتفقت النتيجة مع دراسة جعبة (2023) التي أظهرت أن واقع الانضباط الصفي جاء بدرجة مرتفعة، كما اتفقت مع دراسة حريري (2023) في أن دور الإدارة المدرسية في تحقيق الانضباط كان كبيراً.

وقد حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال من مجالات مقياس الذكاء الاجتماعي كل مجال على حدة، وعلى النحو الآتي:

1) مجال الالتزام بالأنظمة والتعليمات المدرسية

جدول (8):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال الالتزام بالأنظمة والتعليمات المدرسية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	3	متابعة الإدارة المدرسية والهيئة التعليمية لمدى تقيد الطلبة بالتعليمات المدرسية.	3.9735	.97260	79.47	مرتفعة
2	5	وعي الطلبة بأهمية الامتثال للأنظمة المدرسية كركيزة لتحقيق بيئة تعليمية مستقرة.	3.8874	1.02335	77.75	مرتفعة
3	1	التزام الطلبة بالأنظمة واللوائح المدرسية الموجهة لسير العمل اليومي.	3.8278	.86226	76.56	مرتفعة
4	2	إسهام وضوح الإجراءات المدرسية في تعزيز امتثال الطلبة للقواعد السلوكية.	3.8079	1.05651	76.16	مرتفعة
5	4	تطبيق التدابير الإرشادية والتأديبية بموضوعية وعدالة عند رصد المخالفات السلوكية.	3.7947	.91154	75.89	مرتفعة
الدرجة الكلية			3.8583	.48913	77.17	مرتفعة

يتضح من الجدول (8) أن الدرجة الكلية لتقدير المعلمين لمجال الالتزام بالأنظمة والتعليمات المدرسية كانت مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.85)، فيما حصلت العبارتان (3)، (5) على أعلى درجة تقدير ومرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.97-3.88)، وتشير هاتان العبارتان إلى أن "متابعة الإدارة المدرسية والهيئة التعليمية لمدى تقيد الطلبة بالتعليمات المدرسية، ووعي الطلبة بأهمية الامتثال للأنظمة المدرسية كركيزة لتحقيق بيئة تعليمية مستقرة.". وحصلت العبارتين (2) (4) على أقل متوسط حسابي، ويشيران إلى: "إسهام وضوح الإجراءات المدرسية في تعزيز امتثال الطلبة للقواعد السلوكية، وتطبيق التدابير الإرشادية والتأديبية بموضوعية وعدالة عند رصد المخالفات السلوكية.". وتعزو الباحثتان هذه النتيجة إلى وضوح الأنظمة والتعليمات المدرسية وحرص الإدارة والمعلمين على متابعة تطبيقها بصورة مستمرة، مما يسهم في تعزيز التزام الطلبة بالقواعد والأنظمة المدرسية.

2) مجال السلوك الطلابي الإيجابي

جدول (9):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال السلوك الطلابي الإيجابي

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	5	امتلاك الطلبة القدرة على الضبط الذاتي لسلوكياتهم بما يتوافق مع القيم المدرسية.	4.4636	.77266	89.27	مرتفعة
2	3	انخفاض وتيرة السلوكيات السلبية في البيئة المدرسية بفعل البرامج التوجيهية.	4.2715	.64222	85.43	مرتفعة
3	2	سيادة قيم التعاون والتعامل المتبادل القائم على الاحترام بين الطلبة.	4.2185	.79912	84.37	مرتفعة
4	1	إظهار الطلبة الاحترام والتقدير للهيئة التعليمية والإدارية في المدرسة.	4.1656	.76968	83.31	مرتفعة
5	4	التزام الطلبة بالمحافظة على الممتلكات والمرافق والمستلزمات المدرسية.	3.7483	1.09068	74.97	مرتفعة
الدرجة الكلية			4.1735	.34923	83.47	مرتفعة

يتضح من الجدول (9) أن الدرجة الكلية لتقدير المعلمين لمجال السلوك الطلابي الإيجابي كانت مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (4.17)، فيما حصلت العبارتان (5)، (3) على أعلى درجة تقدير ومرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (4.46-4.27)، وتشير هاتان العبارتان إلى أن "امتلاك الطلبة القدرة على الضبط الذاتي لسلوكياتهم بما يتوافق مع القيم المدرسية، وانخفاض وتيرة السلوكيات السلبية في البيئة المدرسية بفعل البرامج التوجيهية.". وحصلت العبارتين (1) (4) على أقل متوسط حسابي، ويشيران إلى: "إظهار الطلبة الاحترام والتقدير للهيئة التعليمية والإدارية في المدرسة، والتزام الطلبة بالمحافظة على الممتلكات والمرافق والمستلزمات المدرسية.". وتعزو الباحثتان هذه النتيجة إلى اهتمام المدارس بتنفيذ البرامج الإرشادية والتربوية التي تعزز القيم الإيجابية لدى الطلبة، وتشجعهم على تحمل المسؤولية والالتزام بالسلوكيات المقبولة داخل البيئة المدرسية.

3) مجال البيئة المدرسية الداعمة للانضباط

جدول (10):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال البيئة المدرسية الداعمة للانضباط

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	4	تبني تدابير وإجراءات وقائية واضحة للحد من المشكلات السلوكية قبل وقوعها.	4.2053	.98196	84.11	مرتفعة
2	3	تحفيز الطلبة على المشاركة في الأنشطة المدرسية التي تنمي قيم المسؤولية والانتماء لديهم.	4.1788	.78389	83.58	مرتفعة
3	1	توفير بيئة تعليمية محفزة لتعزيز قيم الانضباط الذاتي والسلوك الإيجابي لدى الطلبة.	4.1325	.76311	82.65	مرتفعة
4	2	إسهام العلاقات الإنسانية الإيجابية في الوسط المدرسي في الارتقاء بمستوى انضباط الطلبة.	3.8940	1.02080	77.88	مرتفعة
5	5	توفر مناخ تنظيمي داعم يسهم في ترسيخ قيم الالتزام والانضباط داخل البيئة المدرسية.	3.7881	.98393	75.76	مرتفعة
الدرجة الكلية			4.0397	.37667	80.79	مرتفعة

يتضح من الجدول (10) أن الدرجة الكلية لتقدير المعلمين لمجال البيئة المدرسية الداعمة للانضباط كانت مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (4.06)، فيما حصلت العبارتان (4)، (3) على أعلى درجة تقدير ومرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (4.20-4.17)، وتشير هاتان العبارتان إلى أن "تبني تدابير وإجراءات وقائية واضحة للحد من المشكلات السلوكية قبل وقوعها، وتحفيز الطلبة على المشاركة في الأنشطة المدرسية التي تنمي قيم المسؤولية والانتماء لديهم". وحصلت العبارتين (2) (5) على أقل متوسط حسابي، ويشيران إلى: "إسهام العلاقات الإنسانية الإيجابية في الوسط المدرسي في الارتقاء بمستوى انضباط الطلبة، وتوفر مناخ تنظيمي داعم يسهم في ترسيخ قيم الالتزام والانضباط داخل البيئة المدرسية.". وتعزو الباحثتان هذه النتيجة إلى سعي إدارات المدارس إلى توفير بيئة تعليمية آمنة ومحفزة، واتباع إجراءات وقائية وتنظيمية تسهم في الحد من المشكلات السلوكية وتعزيز الانضباط المدرسي.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ومناقشته

وينص هذا السؤال على هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة القيادة الأخلاقية تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية)؟ ولفحص متغير الجنس، استخدم اختبار (ت) لعينتين مستقلتين Independent Samples Test والنتائج يوضحها الجدول الآتي (11)

الجدول (11) نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين بحسب متغير الجنس

	ذكور (ن=69)		إناث (ن=82)		قيمة (ت)	الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
الدرجة الكلية	4.0068	.24764	3.9748	.24380	.797	.427

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

يتبين من الجدول السابق (11) عدم وجود فروق دالة إحصائياً في الدرجة الكلية، حيث أن مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية وبالتالي عدم وجود فروق بين استجابات المعلمين تبعاً لمتغير الجنس.

وتعزو الباحثتان هذه النتيجة إلى أن المعلمين والمعلمات يعملون في ظل أنظمة ولوائح إدارية واحدة، ويتعاملون مع ممارسات قيادية متشابهة، مما أدى إلى تقارب تقديراتهم لمستوى القيادة الأخلاقية.وللإجابة عن متغير المؤهل العلمي استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين لمستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس، وذلك كما هو موضح في الجدول (12)

الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين لمستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دبلوم	7	3.9143	.29241
بكالوريوس	119	4.0106	.22979
ماجستير فأعلى	25	3.9093	.29052

يوضح الجدول (12) وجود فروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة تقدير المعلمين لمستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وللتحقق من دلالة الفروق بين هذه المتوسطات استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA والجدول (13) يبين ذلك:

الجدول (13) نتائج تحليل التباين الأحادي لتقديرات عينة الدراسة مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس، تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.253	2	.127	2.139	.121
	داخل المجموعات	8.770	148	.059		
	المجموع	9.023	150			

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

يتبين من الجدول السابق (13) عدم وجود فروق دالة إحصائياً في الدرجة الكلية، حيث أن مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية وبالتالي عدم وجود فروق بين استجابات المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

وتعزو الباحثتان هذه النتيجة إلى أن مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية يمثل سلوكاً إدارياً يلمسه جميع المعلمين بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية، مما أدى إلى تقارب آرائهم حول هذا المتغير.وللإجابة عن متغير سنوات الخدمة استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين لمستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس، وذلك كما هو موضح في الجدول (14)

الجدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين لمستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	11	4.2485	.15802
من 5-10 سنوات	53	3.9610	.24159
أكثر من10 سنوات	87	3.9739	.23959

يوضح الجدول (14) وجود فروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة تقدير المعلمين لمستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس، تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، وللتحقق من دلالة الفروق بين هذه المتوسطات استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA والجدول (15) يبين ذلك:

الجدول (15) نتائج تحليل التباين الأحادي لتقديرات عينة الدراسة مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس، تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.802	2	.401	7.218	.001
	داخل المجموعات	8.221	148	.056		
	المجموع	9.023	150			

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

يتبين من الجدول السابق (15) وجود فروق دالة إحصائياً في الدرجة الكلية، حيث أن مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وبالتالي وجود فروق بين استجابات المعلمين تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة.ولمعرفة مصدر الفروق تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للكشف عن مصدر الفروق بين تقديرات المبحوثين نحو مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس، تبعاً لمتغير سنوات الخدمة على الدرجة الكلية كما هو موضح في الجدول (1.15)

جدول (1.15): نتائج اختبار (LSD) للفروق في بين تقديرات المبحوثين نحو مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس، تبعاً لمتغير سنوات الخدمة على الدرجة الكلية.

البعد	المستوى	أقل من 5 سنوات	من 10-5 سنوات	أكثر من 10 سنوات
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات		.28748*	.27454*
	من 10-5 سنوات	-.28748*		-.01294
	أكثر من 10 سنوات	-.27454*	.01294	

يتضح من الجدول (1.15) أن الفروق كانت بين أقل من 5 سنوات ومن 10-5 سنوات، وكانت الفروق لصالح أقل من 5 سنوات والذي كان المتوسط الحسابي عندهم أعلى. وتبين أيضا وجود فروق بين أقل من 5 سنوات وأكثر من 10 سنوات، وكانت الفروق لصالح أقل من 5 سنوات.وتعزو الباحثتان هذه النتيجة إلى أن المعلمين الأقل خبرة قد يكونون أكثر تفاعلاً مع الأساليب القيادية الحديثة وأكثر تقبلاً للممارسات الإدارية، مما انعكس على ارتفاع تقديراتهم مقارنة ببقية الفئات.

ولفحص متغير المديرية، استخدم اختبار (ت) لعينتين مستقلتين Independent Samples Test والنتائج يوضحها الجدول الآتي (16)
الجدول (16) نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين بحسب متغير المديرية

	جنين (ن=84)		قباطية (ن=76)		قيمة (ت)	الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
الدرجة الكلية	3.9794	.25913	4.0020	.22800	-.562	.575

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

يتبين من الجدول السابق (16) عدم وجود فروق دالة إحصائياً في الدرجة الكلية، حيث أن مستوى الدلالة أكبر من (0.05)،

وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية وبالتالي عدم وجود فروق بين استجابات المعلمين تبعاً لمتغير المديرية.

وتعزو الباحثتان هذه النتيجة إلى تشابه السياسات التعليمية والأنظمة الإدارية المعتمدة في مديريات التربية والتعليم، مما أدى إلى تقارب مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية بين المدارس. اتفقت هذه الدراسة مع أغلب الدراسات الواردة في البحث مثل دراسة بصول (2022)، ودراسة أبو عرار (2024)، ودراسة عيسى (2025)، ودراسة شيخ علي (2025)، ودراسة العريفان (2021) في أن مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى المديرين جاء بدرجة مرتفعة، واختلفت هذه الدراسة عن دراسات أخرى في نوع المتغير المرتبط بالقيادة الأخلاقية؛ فبينما ركزت هذه الدراسة على **"الانضباط المدرسي"**، ركزت دراسات أخرى على "البراعة التنظيمية" (أبو عرار، 2024)، أو "الرضا الوظيفي" (العريفان، 2021؛ حجازي، 2024).

رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع ومناقشته

وينص هذا السؤال على هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الانضباط المدرسي في المدارس بمحافظة جنين من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية)؟ ولفحص متغير الجنس، استخدم اختبار (ت) لعينتين مستقلتين Independent Samples Test والنتائج يوضحها الجدول الآتي (17)

الجدول (17) نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين بحسب متغير الجنس

	ذكور (ن=69)		إناث (ن=82)		قيمة (ت)	الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
الدرجة الكلية	4.0937	.25471	3.9650	.26257	3.041	.003

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

يتبين من الجدول السابق (17) وجود فروق دالة إحصائياً في الدرجة الكلية، حيث أن مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وبالتالي وجود فروق بين استجابات المعلمين تبعاً لمتغير الجنس، وظهرت الفروق لصالح الذكور. وتعزو الباحثتان هذه النتيجة إلى اختلاف طبيعة البيئة المدرسية والخبرات الميدانية بين مدارس الذكور والإناث، الأمر الذي قد يؤثر في تقدير المعلمين لمستوى الانضباط المدرسي.

وللإجابة عن متغير المؤهل العلمي استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين لمستوى الانضباط المدرسي في المدارس بمحافظة جنين من وجهة نظر المعلمين، وذلك كما هو موضح في الجدول (18)

الجدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين لمستوى الانضباط المدرسي في المدارس بمحافظة جنين من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دبلوم	7	4.0190	.28986
بكالوريوس	119	4.0504	.26652
ماجستير فأعلى	25	3.8987	.22862

يوضح الجدول (18) وجود فروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة تقدير المعلمين لمستوى الانضباط المدرسي في المدارس

بمحافظة جنين من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وللتحقق من دلالة الفروق بين هذه المتوسطات استخدم

اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA والجدول (19) يبين ذلك:

الجدول (19) نتائج تحليل التباين الأحادي لتقديرات عينة الدراسة مستوى الانضباط المدرسي في المدارس بمحافظة جنين من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.476	2	.238	3.473	.034
	داخل المجموعات	10.140	148	.069		
	المجموع	10.616	150			

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

يتبين من الجدول السابق (19) وجود فروق دالة إحصائياً في الدرجة الكلية، حيث أن مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وبالتالي وجود فروق بين استجابات المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

ولمعرفة مصدر الفروق تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للكشف عن مصدر الفروق بين تقديرات المبحوثين نحو مستوى الانضباط المدرسي في المدارس بمحافظة جنين من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي على الدرجة الكلية كما هو موضح في الجدول (1.19)

جدول (1.19): نتائج اختبار (LSD) للفروق في بين تقديرات المبحوثين نحو مستوى الانضباط المدرسي في المدارس بمحافظة جنين من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي على الدرجة الكلية.

البعد	المستوى	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير فأعلى
الدرجة الكلية	دبلوم		-.03137	.12038
	بكالوريوس	.03137		.15175*
	ماجستير فأعلى	-.12038	-.15175*	

يتضح من الجدول (1.19) أن الفروق كانت بين بكالوريوس وماجستير فأعلى، وكانت الفروق لصالح البكالوريوس والذي كان المتوسط الحسابي عندهم أعلى. وتعزو الباحثتان هذه النتيجة إلى اختلاف خبرات المعلمين وتوقعاتهم تجاه الانضباط المدرسي باختلاف مؤهلاتهم العلمية، مما انعكس على مستوى تقديراتهم.

ثالثاً: للإجابة عن متغير سنوات الخدمة استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين لمستوى الانضباط المدرسي في المدارس بمحافظة جنين من وجهة نظر المعلمين، وذلك كما هو موضح في الجدول (20)

الجدول (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين لمستوى الانضباط المدرسي في المدارس بمحافظة جنين من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	11	4.0364	.17477
من 5-10 سنوات	53	3.9761	.29500
أكثر من10 سنوات	87	4.0513	.25512

يوضح الجدول (20) وجود فروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة تقدير المعلمين لمستوى الانضباط المدرسي في المدارس بمحافظة جنين من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، وللتحقق من دلالة الفروق بين هذه المتوسطات استخدم

اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA والجدول (21) يبين ذلك:

الجدول (21) نتائج تحليل التباين الأحادي لتقديرات عينة الدراسة مستوى ممارسة الانضباط المدرسي في المدارس بمحافظة جنين من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.188	2	.094	1.336	.266
	داخل المجموعات	10.428	148	.070		
	المجموع	10.616	150			

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

يتبين من الجدول السابق (21) عدم وجود فروق دالة إحصائياً في الدرجة الكلية، حيث أن مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية وبالتالي عدم وجود فروق بين استجابات المعلمين تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة.

وتعزو الباحثتان هذه النتيجة إلى أن الأنظمة والإجراءات المنظمة للانضباط المدرسي تطبق بصورة موحدة داخل المدارس، الأمر الذي أدى إلى تقارب تقديرات المعلمين باختلاف سنوات خبرتهم.

ولفحص متغير المديرية، استخدم اختبار (ت) لعينتين مستقلتين Independent Samples Test والنتائج يوضحها الجدول الآتي (22)

الجدول (22) نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين بحسب متغير المديرية

	جنين (ن=84)		قباطية (ن=76)		قيمة (ت)	الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
الدرجة الكلية	4.0222	.25713	4.0259	.27876	-.083	.934

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

يتبين من الجدول السابق (22) عدم وجود فروق دالة إحصائياً في الدرجة الكلية، حيث أن مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية وبالتالي عدم وجود فروق بين استجابات المعلمين تبعاً لمتغير المديرية.

وتعزو الباحثتان هذه النتيجة إلى تشابه اللوائح والتعليمات المنظمة للعمل المدرسي بين المديريتين، مما أسهم في تقارب مستوى الانضباط المدرسي من وجهة نظر المعلمين.

الاتفاق في "وحدة الأنظمة :اتفقت النتيجة المتعلقة بـعدم وجود فروق تبعاً للمديرية أو سنوات الخبرة مع المنطق الإداري الذي يرى أن الأنظمة واللوائح المدرسية تطبق بصورة موحدة في جميع المدارس الحكومية، وهو ما ينسجم مع الأطر التنظيمية التي ذكرتها دراسات مثل يحيى (2010) و سمور (2011) حول التزام المديرين بالمعايير المهنية الموحدة.

خامساً: النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس ومناقشته

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس ومستوى الانضباط المدرسي في محافظة جنين من وجهة نظر المعلمين؟ ولفحص السؤال، استخدمت الباحثتان اختبار معامل الارتباط بيرسون (Correlation Pearson)، ونتائج الجدول (23) تبين ذلك:

الجدول (23): نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس ومستوى الانضباط المدرسي في محافظة جنين من وجهة نظر المعلمين

ممارسة القيادة الأخلاقية		مستوى الانضباط المدرسي		معامل الارتباط	*مستوى الدلالة
المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	ر	
3.9894	.24526	4.0238	.26604	.148	.000

(**) دال احصائيا

يتضح من الجدول (23) أنه توجد علاقة ارتباطية دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (α≤ 0.05) بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس ومستوى الانضباط المدرسي في محافظة جنين من وجهة نظر المعلمين، وهي علاقة ارتباط موجبة وقوية، بمعنى أنه توجد علاقة إيجابية وقوية ودالة إحصائياً بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس ومستوى الانضباط المدرسي في محافظة جنين من وجهة نظر المعلمين.

وتعزو الباحثتان هذه النتيجة إلى أن ممارسة القيادة الأخلاقية تسهم في بناء بيئة مدرسية قائمة على العدالة والاحترام والتعاون، مما يعزز التزام الطلبة والمعلمين بالأنظمة والتعليمات، وينعكس إيجاباً على مستوى الانضباط المدرسي.

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة عيسى (2025) تماماً في هدفها ونتيجتها؛ حيث أثبتت الدراستان وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة المدير للقيم الأخلاقية ومستوى الانضباط والالتزام السلوكي في المدرسة. كما اتفقت مع دراسة بصول (2022) ودراسة أبو عرار (2024) في أن مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس جاء بدرجة مرتفعة. بينما اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة العريفان (2021) ودراسة حجازي (2024) في المتغير التابع؛ فبينما ركزت الدراسة الحالية على علاقة القيادة الأخلاقية بـ "الانضباط المدرسي"، ربطتها الدراستان الأخريان بمتغير الرضا الوظيفي.

التوصيات

توصي الباحثتان بما يلي:

1. تعزيز برامج إعداد وتدريب مديري المدارس على مبادئ القيادة الأخلاقية وتطبيقاتها في البيئة المدرسية.
2. تشجيع مديري المدارس على تبني أساليب القيادة القائمة على العدالة والاحترام والعمل بروح الفريق.
3. توفير برامج إرشادية وتربوية تسهم في تعزيز السلوك الإيجابي والانضباط المدرسي لدى الطلبة.
4. دعم مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل المدرسي بما يعزز التعاون والانتماء.

5. تطوير آليات التواصل الفعال بين الإدارة المدرسية والمعلمين والطلبة وأولياء الأمور.
6. الاهتمام بتوفير بيئة مدرسية آمنة ومحفزة تسهم في تعزيز الانضباط والسلوك الإيجابي.
7. متابعة مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية بصورة دورية والاستفادة من نتائج التقويم في تطوير الأداء الإداري.
8. إجراء دراسات مستقبلية تتناول أثر القيادة الأخلاقية في متغيرات تربوية أخرى مثل الرضا الوظيفي، والإبداع الإداري، والأداء المؤسسي، والتحصيل الدراسي.

المصادر والمراجع العربية:

أبو الرب، محمود محمد. (2018). المشكلات السلوكية لدى طلبة المرحلة الأساسية العليا في مدارس محافظة جنين من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة القدس.

أبو عرار، عيسى موسى. (2024). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالبراعة التنظيمية. مجلة جامعة الخليل للبحوث : سلسلة العلوم الإنسانية، 19(1)، 171-198.

البادري، سعود، والحراصي، راشد، والخروصي، مروان. (2020). الانضباط المدرسي لدى طلبة المدارس الحكومية بتعليمية جنوب الباطنة: الواقع والرؤية المستقبلية. المجلة العلمية المفتوحة، وزارة التربية والتعليم ، سلطنة عمان.

البدري، طارق.(2005). إدارة التعليم الصفي. (ط 2). دار الثقافة للنشر

بصول، مريم (2022). درجة ممارسة مديري المدارس العربية في لواء الشمال بفلسطين القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية جامعة واسط، 2(46)، 129-152.

جعبة، ملكة رأفت فهمي.(2023). أنماط الإدارة المدرسية وعلاقتها بالانضباط الصفي لدى معلمي المرحلة الأساسية ومعلماتها في محافظة القدس. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية.

حجازي، دعاء عماد.(2024). علاقة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية بالرضا الوظيفي للمعلمين في محافظة طولكرم من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية.

حريري، نجلاء. (2023). دور الإدارة المدرسية في تحقيق الانضباط السلوكي لدى طالبات مدارس التعليم العام بمدينة عرعر من وجهة نظر المرشدات الطالبيات. مجلة العلوم التربوية، 9(3)، 349-384.

حسنين، أحمد (2019). القيادة الأخلاقية ودورها في بناء وإعداد قادة الصف الثاني بالمنظمات العربية، ط1، عمان: دار البازوري.

حليبية، بنان محمد. (2010). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة القدس.

الخريشا، سعود (2018). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستوى قيمتهم التنظيمية من وجهة نظر المشرفين في الأردن، مجلة دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، 45(4)، 286-270.

الرفاعي، محمد سعيد. (2021). القيادة الأخلاقية وأثرها في تحسين بيئة التعلم بالمدارس. مجلة التربية والعلوم الإنسانية، 8(2)، 10-25.

الزهراني، فهد محمد سعيد. (2016). ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة المخواة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 6(1).

سمور، فتحي شعبان محمود.(2011). واقع استخدام مدونة السلوك ومعيقات تطبيقها من وجهة نظر المديرين والمرشدين المدرسيين في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة القدس.

شيخ علي، مؤمنة أيمن مصطفى.(2025).الكفايات الرقمية ودورها بتفعيل القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية.

الطائي، عادل خضير. (2023). القيادة الأخلاقية وتطوير الأداء المهني للمعلمين في المدارس. مجلة البحث التربوي، 9(1)، 40-55.

الطراونة، تحسين. (2010).الأخلاق والقيادة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية.

عابدين، عبد القادر. (2011) الإدارة المدرسية الحديثة. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

العريفان، أمثال. (2021). دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الرضى الوظيفي العام بمدارس الكويت من وجهة نظر المعلمين فيها. مجلة البحث في التربية وعلم النفس، 36(2)، 79-100.

العلي، فهد بن ناصر. (2022). القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت وعلاقتها بالصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين. مجلة الدراسات والبحوث التربوية، 2(5)، 324-358.

العنزي، سالمة بن عواد.(2026). مستوى الانضباط المدرسي والعوامل المؤثرة عليه من منظور المعلمين وأولياء الأمور وعلاقته بتصنيف نواتج التعلم . المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات (IJRSP) ، 7(79)، 68-103.

عيسى، طلعت عزيز رشدي. (2025) .دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الانضباط المدرسي: دراسة تطبيقية على مديري المدارس الحكومية بمحافظة الخليل–فلسطين .المجلة التربوية، (1)138، 191-155.

عيسى، نجلاء، والخريصي، شعاع، والسحيباني، زينب، والحضيري، ريم.(2025). أسباب انخفاض مستوى الانضباط المدرسي من وجهة نظر المديرات والمعلمات بالمرحلة المتوسطة بمدينة الرياض. مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، (118)، 210-227.

الفقيه، هند. (2019). ممارسات القيادة الأخلاقية بالمدارس اليابانية وإمكانية الإفادة منها بالمدارس السعودية، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية،(9)، 1-17.

المبقع، فاطمة عبد الحميد. (2021). أخلاقيات القيادة التربوية: نمو السلوك الأخلاقي، والقيادة الأخلاقية، والميثاق الأخلاقي، وموضوعات أخرى، دار وائل للنشر والتوزيع.

ناصر، محمد، وأبو صفية، رمضان. (2022). مستوى الضغوط النفسية وعالقتها باالنضباط المدرسي لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة. مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، 6(3)، 189-218.

مقابلة، نصر بن محمد، والزعبي، طارق بن يوسف، والعتوم، رشا بن علي. (2023). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين. المجلة التربوية الأردنية، 8(2)، 1-24.

يحيى، سجى أحمد محمود. (2010). درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم .رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية.

References:

Harris, P., & Green, J. (2021). Ethical leadership and academic performance: Evidence Finnish secondary schools. European Journal of Educational Research, 11(1), 50-65.

Mendoza, J. A., & Espiritu. M. (2024). Ethical leadership of public-school principal and its impact to teachers' performance: A frame of structed ethical practices. Psychology and Education: A Multidisciplinary Journal, 28(3), 268-280.

Nabila, R., Mubarok, A., Yusuf, W. F., & Muhammada. (2026). Effective Classroom Management Strategies to Improve Student Discipline. Journal of Educational Management Research, 5(4), 3408-3421**.**

Nelson, F. (2002). A Qualitative Study of Effective School Discipline Practices: Perceptions of Administrators, Tenured Teachers, and Parents in Twenty Schools. Doctoral dissertation. East Tennessee State University.

Rakiro, L. A. (2025). Effectiveness of principals' corrective approach on management of students' discipline in public secondary schools in Migori County, Kenya. International Journal of Science and Research Archive, 16(1), 2060–2073. https://doi.org/10.30574/ijsra.2025.16.1.2219

Senuret, H. & Dinc M. (2015) The relationship between ethical leadership and organizational citizenship behavior: a study of primary and upper secondary school teachers in Bosnia and Herzegovina, Paper presented at the international conference on economic and social studies, Bosna, Interntional Bursh University,Bosnia.

Simatwa, E. M. W. (2012). Management of student discipline in secondary schools in Kenya: A case study of Bungoma County. Educational Research, 3(2), 172–189.