



كلية التربية

المجلة التربوية



جامعة سوهاج

**" دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الانضباط المدرسي
دراسة تطبيقية على مديري المدارس الحكومية
بمحافظة الخليل - فلسطين "**

إعداد

طلعت عزيز رشدي عيسى

باحث دكتوراه ببرنامج القيادة والإدارة التربوية

كلية الدراسات العليا - جامعة القدس - فلسطين

تاريخ استلام البحث: ٢٦ يوليو ٢٠٢٥ م - تاريخ قبول النشر: ٢٨ أغسطس ٢٠٢٥ م

مستخلص البحث:

هدف هذا البحث إلى الكشف عن دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الانضباط المدرسي لدى مديري المدارس الحكومية، وذلك في ضوء متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة). استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية البالغ عددهم (٢٠٠) مدير ومديرة، وتم اختيار عينة عشوائية بلغ حجمها (١٥٧)، واعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة التي تضمنت محورين رئيسيين: القيادة الأخلاقية والانضباط المدرسي. وقد أظهرت النتائج أن مستوى القيادة الأخلاقية جاء مرتفعاً (بمتوسط ٤.٥٦)، وكذلك الانضباط المدرسي بمستوى متوسط يميل للارتفاع (بمتوسط ٣.٩٩). كما كشفت النتائج عن علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والانضباط المدرسي. وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة تعزى للجنس لصالح الإناث، وفروق تعزى لسنوات الخبرة لصالح من تتراوح خبرتهم بين ١٠ و ٢٠ سنة، في حين لم تظهر فروق ذات دلالة تعزى للمؤهل العلمي.

يوصي البحث بتعزيز البرامج التدريبية لموجهة لمديري المدارس حول القيادة الأخلاقية وتطبيقاتها العملية في إدارة المدرسة، ودمج قيم القيادة الأخلاقية ضمن السياسات التربوية الرسمية وخطط وزارة التربية والتعليم، وتفعيل أساليب الانضباط الإيجابي القائمة على التشجيع والتحفيز بدلاً من الاقتصار على الأساليب العقابية.

كلمات مفتاحية: القيادة الأخلاقية، الانضباط المدرسي.

Abstract

The aim of this study was to examine the role of ethical leadership in enhancing school discipline among public school principals, considering the variables of gender, academic qualification, and years of service. The study employed a descriptive-analytical approach, with a population consisting of all 200 public school principals, from which a random sample of 157 was selected. The research instrument was a questionnaire that included two main dimensions: ethical leadership and school discipline. The findings revealed that the level of ethical leadership was high (mean = 4.56), while school discipline was at a medium level tending toward high (mean = 3.99). The results also showed a statistically significant positive relationship between ethical leadership and school discipline. Furthermore, significant differences were found in favor of females, and for principals with 10–20 years of experience, whereas no significant differences were observed according to academic qualification. The study recommends strengthening training programs for school principals on ethical leadership and its practical applications in school management, integrating ethical leadership values into official educational policies and Ministry of Education plans, and activating positive discipline strategies based on encouragement and motivation rather than solely on punitive measures.

مقدمة

تُعَدُّ القيادة الأخلاقية إحدى الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات الحديثة بمختلف أنواعها، إذ تسهم في غرس القيم والمبادئ التي تُوجِّه السلوك وتعزز الثقة بين القادة والمرؤوسين، فينعكس ذلك إيجابيًا على جودة الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. وفي المجال التربوي، تتضاعف أهمية القيادة الأخلاقية نظرًا للدور المركزي الذي تقوم به المدارس في بناء الإنسان وصناعة الأجيال؛ إذ لا يقتصر عمل القائد التربوي على التخطيط والتنظيم والرقابة فحسب، بل يتجاوز ذلك ليكون قدوة أخلاقية تُلهم العاملين والطلاب على حد سواء.

وتشير نتائج دراسات حديثة إلى أن القادة الذين يتبنون مبادئ القيادة الأخلاقية يساهمون في خلق بيئة مدرسية إيجابية تقوم على الانضباط، وتشجع على التعاون وتقويم السلوكيات السلبية، وتعزز القيم الأخلاقية بين أفراد المجتمع المدرسي، إضافة إلى ذلك تشير الدراسات أن القيادة الأخلاقية المبنية على الصدق والشفافية والاحترام تربط بشكل مباشر بين التصرف الأخلاقي للقائد والنتائج الإيجابية التي تعود على المدرسة بأكملها (Hlongwane & Bhengu, 2025)

ويُعد الانضباط المدرسي من العوامل الجوهرية لضمان فعالية واستمرارية العملية التعليمية، فهو الإطار الذي ينظم العلاقات بين المعلم والطالب والإدارة، ويضمن استثمار الوقت والجهد نحو تحقيق الأهداف التربوية. وهنا يدخل الدور الأساسي في القيادة الأخلاقية من خلال اعتماد أساليب تحفيزية وعادلة تستند إلى القيم، بعيدًا عن الأساليب العقابية التلقائية التي قد تضعف الحافز للتعلم، رغم وجود دراسات تؤكد العلاقة الإيجابية بين القيادة الأخلاقية والثقافة المدرسية والانضباط، إلا أن الأبحاث التطبيقية التي تبين كيف يتم ذلك في السياق المحدد لمديري المدارس الحكومية قليلة، لذا تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة من خلال تركيزها على "دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الانضباط المدرسي" عبر دراسة ميدانية تطبيقية على مديري المدارس الحكومية، لمعرفة كيف يمكن للقيادة الأخلاقية أن تُسهم بفعالية في تعزيز الانضباط في المدارس الحكومية وفي ضوء ذلك، تأتي هذه الدراسة لتلقي الضوء على واقع الممارسة، واستكشاف المسببات والنتائج، بما يقدم توصيات عملية للسياسات المدرسية والتدريب الإداري.

مشكلة الدراسة:

رغم أن الانضباط المدرسي يُعدّ من الركائز الأساسية لضمان فاعلية العملية التعليمية، إلا أن العديد من المدارس الحكومية ما زالت تواجه تحديات واضحة تتعلق بضعف التزام الطلبة بالأنظمة، وتكرار حالات الغياب والتأخر الصباحي، إضافة إلى انتشار بعض المظاهر السلوكية السلبية التي تُضعف مناخ التعليم وتؤثر على التحصيل الأكاديمي. وقد أظهرت دراسات سابقة أن مشكلة الانضباط المدرسي تُعدّ من أبرز التحديات التربوية في المدارس الحكومية ولقد أظهرت التقارير الوطنية أنّ ظاهرة السلوكيات المخالفة للنظام («العنف/الاعتداءات المدرسية» بمفهومه الواسع) لا تزال قائمة في مدارس فلسطين؛ إذ أفاد مسح العنف ٢٠١٩ بأنّ نحو ١٩٪ من الأطفال في الضفة الغربية تعرّضوا لأحد أشكال العنف داخل المدرسة، ما ينعكس مباشرة على المناخ التعليمي ودافعية الطلاب ويجعل الانضباط المدرسي أولوية تربوية ملحة (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، ٢٠٢٠).

وعلى مستوى محافظة الخليل تحديداً، توثّق الأدبيات المحلية أنماطاً متكررة من السلوكيات السلبية داخل المدارس الحكومية؛ فقد خلصت دراسة ميدانية بجنوب الخليل إلى أنّ مستوى هذه السلوكيات يقع في الحدود المتوسطة، وكان من أبرزها: مقاطعة الحديث، والحديث دون استئذان، والكتابة على المقاعد والجدران، والتجوال داخل الصف (الجمال، ٢٠١٨، ص. ١١٤-١١٥).

كما بيّنت دراسة أُجريت في مديرية شمال الخليل أنّ أكثر العوامل المُغذّية للعنف المدرسي -من وجهة نظر الطلبة- ترتبط بمجالي «المدرسة والمناهج» و«وسائل الإعلام» (مصري، ٢٠٢٠، ص. ٤١-٤٢)، كما أظهرت دراسة على مدارس القدس علاقة ارتباطية بين أنماط الإدارة المدرسية ومستوى الانضباط الصفّي (جُعبة، ٢٠٢٣).

انطلاقاً مما سبق، تتحدد مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:

ما دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الانضباط المدرسي من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية بمحافظة الخليل؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ما واقع القيادة الأخلاقية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية بمحافظة الخليل؟

- ما واقع الانضباط المدرسي من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية بمحافظة

الخليل؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الأخلاقية ومستوى الانضباط المدرسي من وجهة نظرهم؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير القيادة الأخلاقية على الانضباط المدرسي تُعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير القيادة الأخلاقية على الانضباط المدرسي تُعزى لمتغير سنوات الخدمة؟
- ما الأطر النظرية والأدبية التي تناولت مفهوم القيادة الأخلاقية، وما علاقتها بالانضباط المدرسي كما ورد في الأدبيات التربوية والدراسات السابقة؟
- ما أبرز التوصيات المقترحة لتعزيز الانضباط المدرسي في ضوء ممارسات القيادة الأخلاقية؟

أهداف البحث:

- التعرف على واقع القيادة الأخلاقية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل.
- التعرف على واقع الانضباط المدرسي من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل.
- الكشف عن العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الأخلاقية ومستوى الانضباط المدرسي من وجهة نظرهم.
- بيان الفروق ذات الدلالة الإحصائية في تأثير القيادة الأخلاقية على الانضباط المدرسي تُعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).
- بيان الفروق ذات الدلالة الإحصائية في تأثير القيادة الأخلاقية على الانضباط المدرسي تُعزى لمتغير سنوات الخدمة.
- استعراض الأطر النظرية والأدبية التي تناولت مفهوم القيادة الأخلاقية، وبيان علاقتها بالانضباط المدرسي كما وردت في الأدبيات التربوية والدراسات السابقة.
- استخلاص أبرز التوصيات المقترحة لتعزيز الانضباط المدرسي في ضوء ممارسات القيادة الأخلاقية.

أهمية البحث:**أولاً: الأهمية النظرية**

- تُسهم في إثراء المعرفة النظرية المرتبطة بالقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالانضباط المدرسي، من خلال الكشف عن الدور الفعلي لهذه القيادة في بيئة المدارس الحكومية.
- قد تُضيف بُعداً جديداً إلى الإطار النظري للقيادة التربوية، من خلال دمج مفاهيم القيادة الأخلاقية بالانضباط المدرسي، مما يوسع دائرة الأدبيات العلمية ذات الصلة.

- تُعزز الأدبيات التربوية المحلية بدراسة تطبيقية في سياق محافظة الخليل، وهو ما يُسهم في سد فجوة معرفية في الدراسات الفلسطينية والعربية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

- تُوفر أدلة علمية مدعمة يمكن أن يستفيد منها صانعو القرار والممارسون التربويون في تحسين ممارسات الإدارة المدرسية.
- تُسهم في تعزيز جودة البيئة التعليمية من خلال إبراز دور القيادة الأخلاقية في دعم الانضباط، وبالتالي خلق بيئة تعليمية صحية وآمنة تتيح للطلبة فرص التعلم المثلى.
- تُساعد نتائج الدراسة على توجيه السياسات التربوية، من خلال تقديم بيانات إحصائية دقيقة يمكن أن تستند إليها وزارات التربية ومديريات التعليم في صياغة سياسات وبرامج تدريبية تستهدف تعزيز مهارات القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس، بما ينعكس إيجابياً على الأداء المدرسي العام.

حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة الحالية على دور أبعاد القيادة الأخلاقية (العمل بروح الفريق، العلاقات الإنسانية "الاحترام") في تعزيز الانضباط المدرسي.
- الحدود البشرية: شملت الدراسة الحالية على مديري المدارس الثانوية بمحافظة الخليل والبالغ عددهم (١٥٧ مدير ومديرة).
- الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة الحالية على مدارس التعليم الحكومي بمحافظة الخليل بفلسطين.

- الحدود الزمانية: تم اجراء الدراسة الحالية في الفصل الدراسي الثاني من العام ٢٠٢٥ م.

مصطلحات البحث:

١. القيادة الأخلاقية: تُعرّف القيادة الأخلاقية بأنها مجموعة من القيم والمبادئ التي يسترشد بها القائد في توجيه سلوكياته وقراراته، مثل النزاهة، العدالة، الصدق، المسؤولية، والقُدوة الحسنة، والعمل بروح الفريق، بما ينعكس إيجابياً على العاملين والطلبة في البيئة التعليمية (Brown & Treviño, 2006).

وفي هذا البحث تُعرّف القيادة الأخلاقية اجرائياً بأنها " درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمظاهر القيادة الأخلاقية (كالمعمل بروح الفريق والعلاقات الإنسانية "الاحترام") كما تُقاس من خلال استجاباتهم على فقرات الاستبانة المعدة لهذا الغرض.

٢. الانضباط المدرسي: هو التزام الطلبة بالأنظمة والقوانين والتعليمات المدرسية التي تنظم سلوكهم وعلاقاتهم داخل المدرسة، بما يسهم في خلق بيئة تعليمية إيجابية، ويعزز الاحترام والمسؤولية والتعاون (النجار، ٢٠١٤).

وفي هذا البحث يُعرف الانضباط المدرسي اجرائياً بأنه " مدى التزام الطلبة بالأنظمة المدرسية داخل المدارس الحكومية في محافظة الخليل، كما يقدره مديرو المدارس من خلال إجاباتهم على فقرات أداة الدراسة الخاصة بمستوى الانضباط"

الاطار النظري:

أولاً: القيادة الأخلاقية

تُعد 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. تشير القيادة الأخلاقية إلى قدرة القائد على توجيه الفريق أو المنظمة عبر مزيج من النزاهة، والعدالة، والشفافية، مع الالتزام بالقيم الأخلاقية التي تعزز الثقة والمسؤولية (Brown & Treviño, 2021).

وتشير الدراسات الحديثة إلى أن القيادة الأخلاقية لا تقتصر على تجنب السلوكيات غير الأخلاقية فقط، بل تمتد إلى تشجيع الابتكار والمسؤولية الاجتماعية داخل المنظمة، مما يعزز بيئة عمل صحية وإيجابية (Nguyen, Hoang, & Tran, 2022). كما تؤكد الأبحاث

على أن القادة الأخلاقيين يلعبون دورًا محوريًا في بناء ثقافة تنظيمية قوية تدعم المشاركة الفعالة وتحفز التزام الموظفين تجاه أهداف المنظمة وأخلاقياتها (Martínez & López, 2023).

أهمية القيادة الأخلاقية في التعليم

تلعب القيادة الأخلاقية دورًا محوريًا في بيئة التعليم، حيث تؤثر بشكل مباشر على جودة التعليم ومستوى التحصيل العلمي للطلاب. 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 (الرفاعي، ٢٠٢١: ١٥).

تشير الأبحاث الحديثة إلى أن القائد الأخلاقي في المدرسة لا يقتصر دوره على إدارة الموارد وتحقيق الأهداف التعليمية فقط، بل يمتد ليكون قدوة حية في الالتزام بالقيم الأخلاقية، ما يعزز من روح الانتماء والثقة بين كافة أعضاء المجتمع المدرسي (النجار، ٢٠٢٢: ٣٤).

كما تبرز أهمية القيادة الأخلاقية في بناء ثقافة مؤسسية تساهم في دعم التطوير المهني المستمر وتحفيز المعلمين على الابتكار والمشاركة الفعالة في العملية التعليمية (الطائي، ٢٠٢٣: ٤٢).

ثانيًا: الانضباط المدرسي

مفهوم الانضباط المدرسي

الانضباط المدرسي هو الركيزة الأساسية التي يقوم عليها نظام التعليم الفعال، فهو يعكس مدى التزام الطلاب بالقوانين والأنظمة التي تضعها المدرسة لضمان بيئة تعليمية مناسبة ومحفزة. إذ يُعرّف الانضباط بأنه "القدرة على تنظيم الذات والتحكم في السلوكيات بما يتوافق مع القواعد والمعايير الاجتماعية والتعليمية داخل المؤسسة التعليمية" (الزهراني، ٢٠٢٢: ٤٥).

ويبرز الانضباط كعامل رئيسي في تعزيز جودة العملية التعليمية، حيث يساهم في تحقيق الاستقرار النفسي والاجتماعي للطلاب والمعلمين على حد سواء.

وفقًا لدراسة حديثة، يُعتبر الانضباط المدرسي "جسرًا يربط بين بيئة التعلم المثلى والتحصيل الأكاديمي المرتفع، إذ يخلق جوًا من النظام والاحترام المتبادل بين أفراد المجتمع المدرسي" (المطيري، ٢٠٢٣: ٧٨).

كما تشير الأبحاث إلى أن الانضباط لا يعني مجرد الالتزام الصارم بالقوانين فقط، بل يمتد ليشمل "تنمية القيم الذاتية لدى الطالب مثل المسؤولية

والاحترام الذاتي، والتي تساهم في بناء شخصية متزنة وقادرة على مواجهة تحديات الحياة" (الحربي، ٢٠٢١: ١٠٢).

أهمية الانضباط المدرسي:

يعد الانضباط أداة فعالة في بناء شخصية الطالب وتطوير مهاراته الحياتية، حيث أنه "ينمي لدى الطالب شعوراً بالمسؤولية الذاتية والانضباط الذاتي، مما يهيئه للتكيف مع متطلبات الحياة الاجتماعية والمهنية بعد التخرج" (المطيري، ٢٠٢٣: ٨٠)، كما أنه "يساهم في تعزيز التعاون بين المدرسة والأسرة والمجتمع، حيث يشكل نقطة التقاء لتبادل القيم والمبادئ التي تدعم نمو الطالب بشكل متكامل" (اليوسف، ٢٠٢٣: ٦١).

واقع القيادة الأخلاقية والانضباط المدرسي

أولاً: واقع القيادة الأخلاقية في المدارس الحكومية بالضفة الغربية

تُظهر دراسات ميدانية حديثة في بيئات فلسطينية متقاربة سياقاً لمحافظة الخليل أن مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى المديرين «مرتفع» من وجهة نظر المعلمين؛ فقد خلصت دراسة في مدينة القدس إلى ارتفاع مستوى القيادة الأخلاقية وعلاقته الإيجابية بكفاءة الهيئة التدريسية، أي كلما ارتفعت القيادة الأخلاقية ارتفعت كفاءة المعلمين (عطية، ٢٠٢٣). كما أثبتت دراسة في محافظة سلفيت وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة بين القيادة الأخلاقية والإبداع الإداري لدى المديرين، مع مستوى ممارسة «كبير» للقيادة الأخلاقية (عامر، ٢٠٢٣). هاتان النتيجتان تعكسان حضوراً فعلياً لأبعاد العدالة، القدوة الأخلاقية، والشفافية في الممارسة القيادية بمدارس الضفة، وهي أبعاد يتوقع انعكاسها إيجاباً على المناخ المدرسي عموماً.

ثانياً: واقع الانضباط المدرسي في المدارس الحكومية بالضفة الغربية وبمحافظة الخليل

على مستوى المؤشرات الكمية العامة، تُظهر بيانات الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (مسح العنف ٢٠١٩) أن نحو ٢٥٪ من الأطفال (١٢-١٧ سنة) في فلسطين تعرضوا لشكل من أشكال العنف في المدارس، بواقع ١٩٪ في الضفة الغربية مقابل ٣٤٪ في غزة؛ وهو مؤشر يرتبط مباشرةً بمناخ الانضباط المدرسي وما يعتريه من تحديات (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، ٢٠٢٠). وعلى المستوى المحلي لمحافظة الخليل، توثق رسالة ماجستير أجريت على طلبة المرحلة الثانوية وجود فروق دالة في مستوى العنف المدرسي باختلاف المتغيرات الديموغرافية، مع ارتفاعه لدى الذكور؛ ما يعني أن المدارس في الخليل

تواجه أنماطاً سلوكية ضاغطة على الانضباط الصفّي والبيئة التعليمية (الجبريني، ٢٠١٨). ويعضد ذلك بحث منشور حول مشكلات الإدارة الصفية في مدارس الخليل الثانوية بين شيوع مشكلات ضبط الصف وتأثيرها في التحصيل والبيئة الصفية، وهو ما يجعل تعزيز الانضباط محوراً عملياً ملحقاً لإدارة المدارس (مخامرة، ٢٠١٢). كما تُظهر دراسة التمكين الإداري وعلاقته بالانضباط المدرسي على مديريات الضفة الشمالية أنّ الانضباط يُقاس بمستويات مرتفعة نسبياً مع فروق محدودة بين الفئات، ما يفتح نقاشاً حول أدوار القيادة في ترسيخ الانضباط عبر سياسات عادلة وإجراءات متسقة (سلامة، ٢٠٢٢).

ثالثاً: العلاقة النظرية بين القيادة الأخلاقية والانضباط المدرسي

تُفسّر صلة القيادة الأخلاقية بالانضباط عبر منظور التعلّم الاجتماعي؛ فالقيادة الأخلاقيون يؤثرون في سلوك الأتباع بالنمذجة والاتصال حول القيم، مع مواءمة النظم التحفيزية والعقابية بما يعكس العدالة والاتساق، ما يحدّ من السلوكيات المنحرفة ويعزز الالتزام بالقواعد (Brown & Treviño, 2005; ٢٠٠٦). هذا التفسير يتقاطع تربوياً مع أدبيات القيادة المدرسية التي تربط عدالة الإجراءات التأديبية واتساقها بثقافة مدرسية منضبطة يسودها الشعور بالإنصاف والثقة بين المعلمين والطلبة. وفي السياق الفلسطيني، وجدت دراسات القدس وسلفيت أن تجسّد المدير لأدوار القدوة والعدالة والاهتمام بالآخرين يرتبط بمخرجات تنظيمية إيجابية (كفاءة، إبداع)، وهي مكونات وسيطة داعمة لضبط السلوك وتقليل المخالفات، ما يُرجّح أثراً غير مباشر للقيادة الأخلاقية في تحسين الانضباط عبر تحسين المناخ المدرسي والثقة والإحساس بالعدالة الإجرائية.

تتوافر في الضفة الغربية - بيئة محافظة الخليل - دلائل على حضور القيادة الأخلاقية من جهة، وتحديات انضباط ملحوظة من جهة أخرى. وتدعم الأدبيات النظرية والنتائج المحلية افتراض وجود علاقة موجبة بين ممارسة القيادة الأخلاقية (العدالة والاحترام) وبين تحسّن الانضباط المدرسي عبر آليات المناخ والثقة والإجراءات العادلة. لذا يُعدّ اختبار هذه العلاقة في مدارس الخليل إضافة تطبيقية مباشرة للأدبيات الفلسطينية.

الدراسات السابقة :

أولاً: الدراسات التي تناولت القيادة الأخلاقية

الدراسات العربية

دراسة (الهاشمي، ٢٠٢٠): أثر القيادة الأخلاقية على جودة الخدمات في المؤسسات الحكومية. مجلة العلوم الاجتماعية والإدارية.

هدفت الدراسة إلى دراسة أثر القيادة الأخلاقية على جودة الخدمات في المؤسسات الحكومية. اشتملت عينة الدراسة على ٢٢٠ موظفًا من مؤسسات حكومية في سلطنة عمان، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الاستكشافي. وخلصت الدراسة إلى أن القيادة الأخلاقية ترتبط إيجابيًا بجودة الخدمات المقدمة، حيث تسهم في رفع الكفاءة وتحسين بيئة العمل.

دراسة (الزهيري، ٢٠٢١): العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتصرفات المواطنة التنظيمية في قطاع التعليم العالي. مجلة البحث التربوي والتنظيمي.

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتصرفات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في قطاع التعليم العالي. اشتملت عينة الدراسة على ١٥٠ عضو هيئة تدريس من جامعات عربية، واستخدم الباحث المنهج الكمي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الأخلاقية تساهم بشكل كبير في تعزيز التصرفات المواطنة التي تدعم بيئة العمل التعاونية.

دراسة (العلي، ٢٠٢٤): تأثير القيادة الأخلاقية على رضا الموظفين في المؤسسات التعليمية.

هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير القيادة الأخلاقية على رضا الموظفين في المؤسسات التعليمية. اشتملت عينة الدراسة على ٢٥٠ موظفًا من مدارس حكومية في المملكة العربية السعودية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الأخلاقية لها تأثير إيجابي وملحوظ على مستوى رضا الموظفين، مما ينعكس إيجابًا على أداء المؤسسة.

دراسة (المطيري، ٢٠٢٤): أثر القيادة الأخلاقية على رضا المعلمين عن العمل وأداء المدارس في المدارس الحكومية.

هدفت الدراسة إلى دراسة أثر القيادة الأخلاقية على رضا المعلمين عن العمل وأداء المدارس في المدارس الحكومية. اشتملت عينة الدراسة على ٣٠٠ معلم من مدارس حكومية مختلفة في المملكة العربية السعودية. استخدم الباحث المنهج الوصفي الكمي المسحي لجمع

وتحليل البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الأخلاقية تساهم بشكل كبير في تحسين رضا المعلمين عن العمل، مما يؤثر إيجابيًا على الأداء العام للمدارس. كما أكدت الدراسة على دور القادة الأخلاقيين في تعزيز الثقة والتعاون بين أعضاء الهيئة التعليمية، مما يخلق بيئة تعليمية أكثر إنتاجية.

الدراسات الأجنبية

دراسة هاريس وجرين Harris & Green (٢٠٢١): القيادة الأخلاقية والأداء الأكاديمي: أدلة من المدارس الثانوية الفنلندية

هدفت إلى تحليل تأثير القيادة الأخلاقية على الأداء الأكاديمي في المدارس الثانوية البريطانية. استخدمت الدراسة منهجًا كميًا بتطبيق استبيان شمل ٢٠٠ 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.

دراسة ميندوزا و ايسبيريتي Mendoza & Espiritu (٢٠٢٤): مستوى القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية وأثرها على أداء المعلمين.

هدفت الدراسة إلى فحص مستوى القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية وأثرها على أداء المعلمين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكمي بالاعتماد على استبانة وزعت على عينة مكونة من (٢٦٧) مشاركًا (٩٥ مديرًا وإداريًا و ١٧٢ معلمًا) من المدارس الحكومية في مدينة أنتيبولو، وأظهرت النتائج أن مستوى القيادة الأخلاقية لدى المديرين كان مرتفعًا (Very Satisfactory) في مجالات مثل الاحترافية، التعامل مع الزملاء، تنمية الشخصية، والتدريب. كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المديرين والمعلمين حول القيادة الأخلاقية، وأن معظم تقييمات أداء المعلمين جاءت في مستويات عالية (Outstanding أو Very Satisfactory). 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.

ثانياً: الدراسات التي تناولت الانضباط المدرسي

الدراسات العربية

دراسة الصباغ (٢٠٢١): أثر أساليب الانضباط المدرسي لدى معلمي المدارس الثانوية على سلوك الطلاب في الأردن.

هدفت التعرف إلى أثر أساليب الانضباط المدرسي لدى معلمي المدارس الثانوية في الأردن على سلوك الطلاب. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على عينة مكونة من ١٨٠ معلماً ومعلمة في مدارس ثانوية مختلفة. أظهرت النتائج أن استخدام أساليب الانضباط الإيجابية يرتبط بانخفاض معدلات السلوك السلبي وتحسن الأداء الأكاديمي للطلاب. دراسة الزهراني (٢٠٢٢): دور الانضباط المدرسي في تحسين جودة التعليم.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الانضباط المدرسي في تحسين جودة التعليم من خلال الكشف عن العلاقة بين الانضباط والتحصيل الدراسي في المدارس الابتدائية بمدينة جدة في السعودية. اعتمد الباحث على المنهج الكمي مستخدماً استبانة وُزعت على عينة مكونة من (٢٠٠) طالب وطالبة. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الانضباط المدرسي وارتفاع التحصيل الأكاديمي للطلاب، مما يعكس أهمية الانضباط كعامل رئيسي في تحسين جودة التعليم.

الدراسات الأجنبية

دراسة فيشر ومانس Fischer & Mans (٢٠٢٢): استراتيجيات الانضباط الإيجابي وسلوك الطلاب في المدارس الثانوية بهولندا.

هدفت إلى دراسة تأثير استراتيجيات الانضباط الإيجابي على تحسين سلوك الطلاب في المدارس الثانوية في هولندا. استخدمت الدراسة منهجاً كمياً من خلال استبيان وزع على ١٥٠ مدرساً وقائداً تربوياً في مدارس مختلفة. وأظهرت النتائج أن الانضباط الإيجابي يقلل من السلوكيات السلبية ويعزز من بيئة تعليمية آمنة ومنظمة.

دراسة لومباردي وكوفالي Lombardi & Covali (٢٠٢٣): سياسات الانضباط المدرسي والمشاركة الطلابية في المدارس الابتدائية بإيطاليا

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير سياسات الانضباط المدرسي على تحسين الحضور والمشاركة الطلابية في المدارس الابتدائية بإيطاليا. اتبع الباحثان منهج دراسة الحالة من خلال مقابلات وملاحظات ميدانية في (٨) مدارس ابتدائية، واشتملت العينة على (١٢) مديراً

ومعلمًا. وأكدت النتائج أن تطبيق سياسات انضباط واضحة ومتسقة يساهم بشكل ملحوظ في رفع مستويات الحضور، ويعزز التفاعل والمشاركة داخل الصفوف الدراسية.

التعليق على الدراسات السابقة :

تظهر الدراسات السابقة العربية والأجنبية أن القيادة الأخلاقية ترتبط إيجابًا بجوانب متعددة مثل جودة الخدمات، رضا العاملين، التصرفات المواطنة التنظيمية، والأداء الأكاديمي، غير أن بعض الدراسات مثل (Mendoza & Espiritu، ٢٠٢٤) لم أجد علاقة مباشرة بين القيادة الأخلاقية وتقييم أداء المعلمين، مما يبرز الحاجة لدراسات تطبيقية أكثر عمقًا. أما فيما يخص الانضباط المدرسي، فقد اتفقت معظم الدراسات على أن أساليب الانضباط الإيجابي والسياسات الواضحة تسهم في تحسين السلوك والتحصيل والحضور والمشاركة الطلابية. تتشابه هذه الدراسات مع بحثي في تركيزها على أثر القيادة الأخلاقية والانضباط في المؤسسات التعليمية، لكنها تختلف في بيئة التطبيق (سلطنة عمان، السعودية، الأردن، بريطانيا، إيطاليا...) بينما يركز بحثي على مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل - فلسطين، وهو ما يمنحه بعدًا جديدًا في السياق المحلي. وتستفيد دراستي من هذه الأبحاث في بناء إطار نظري متين يربط بين القيادة الأخلاقية والانضباط المدرسي، مع السعي لتقديم إضافة تطبيقية تخدم البيئة التعليمية الفلسطينية.

مجتمع البحث وعينته :

يتمثل مجتمع الدراسة في مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الخليل، والبالغ عددهم ٢٠٠ مدير ومديرة، وقد تم استخدام طريقة الحصر الشامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة، حيث تم استرداد (١٥٧) استبانة صالحة للتحليل بنسبة ٧٨.٥٪، ويتضح فيما يلي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية للأفراد فيها:

جدول (١)
توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية

المعلومات العامة (ن=١٥٧)	العدد	%
الجنس	ذكر	40.1
	أنثى	59.9
المؤهل العلمي	دبلوم	3.2
	بكالوريوس	66.2
	ماجستير فأعلى	30.6
عدد سنوات الخدمة في التعليم	أقل من ١٠ سنوات	25.5
	من ١٠ الى ٢٠ سنة	17.8
	أكثر من ٢٠ سنة	56.7

خطوات بناء وصياغة أداة الدراسة

تحديد مجالات الأداة: بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة، تم تحديد مجالين رئيسيين للأداة، هما:

القيادة الأخلاقية (ويتضمن بعدين: العمل بروح الفريق، العلاقات الإنسانية "الاحترام") والانضباط المدرسي.

صياغة الفقرات: تمت صياغة (٢٠) فقرة تغطي أبعاد المجالين السابقين، مع مراعاة الوضوح والدقة والملاءمة لسياق البيئة التعليمية الفلسطينية.

اختيار مقياس الاستجابة: تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين، بما يتيح التدرج في مستوى الموافقة.

وتم التحقق من الصدق الظاهري والمحتوى: عرضت الاستبانة على مجموعة من المحكمين عددهم (٧) من المحكمين والمتخصصين في الإدارة التربوية والقيادة للتأكد من مناسبة الفقرات لقياس الأبعاد المستهدفة.

إجراء التعديلات اللازمة: بناءً على ملاحظات المحكمين، تم تعديل وصياغة بعض الفقرات لضمان الدقة والشمولية.

التحقق من الثبات: تم حساب معامل الثبات (كرونباخ ألفا) للتأكد من اتساق الفقرات داخلياً وموثوقية الأداة. صدق الاستبانة:

يوجد العديد من الاختبار التي تقيس صدق الاستبانة أهمها:

١ - الصدق الظاهري:

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من (٧) محكمين متخصصين في التربية والإحصاء، وقد تم الاستجابة لآراء المحكمين من حيث الحذف والتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

٢ - صدق الاتساق الداخلي

تم حساب الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الإستبانة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه الفقرة، كما في جدول (٢).

جدول (٢)

نتائج الاتساق الداخلي

م	المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
العمل بروح الفريق			
١.	أعزز التعاون بين أعضاء الهيئة التعليمية لتحقيق بيئة مدرسية منضبطة.	.577*	0.000
٢.	أشجع المشاركة الجماعية في وضع قواعد الانضباط وتطبيقها.	.707*	0.000
٣.	أعمل على بناء علاقات إيجابية بين جميع أفراد المدرسة.	.753*	0.000
٤.	أشجع تبادل الخبرات والأفكار بين أعضاء الهيئة التعليمية لتعزيز الانضباط المدرسي	.704*	0.000
٥.	أقدر مساهمات كل فرد في الفريق، وأؤمن بأن النجاح نتيجة للجهد الجماعي	.643*	0.000
العلاقات الإنسانية "الاحترام"			
١.	أشجع بيئة عمل تحترم آراء الجميع وتقدر اختلافاتهم.	.714*	0.000
٢.	أظهر اهتماماً حقيقياً بمشاكل الطلاب والمعلمين وأحاول معالجتها.	.701*	0.000
٣.	أعطي كل فرد الفرصة للتعبير عن رأيه دون تحيز أو تهميش.	.729*	0.000
٤.	أشجع على خلق بيئة مدرسية يشعر فيها الجميع بالأمان النفسي والاحترام المتبادل	.704*	0.000
٥.	أولي أهمية كبرى لبناء علاقات مهنية قائمة على الاحترام والتقدير داخل المدرسة	.714*	0.000
الانضباط المدرسي			

١.	يُظهر الطلاب التزامًا واضحًا بالقوانين واللوائح المدرسية المعتمدة.	*.511	0.000
٢.	يتمتع الطاقم التعليمي بقدرة فعّالة على إدارة سلوك الطلاب داخل الصفوف	*.555	0.000
٣.	تُسهم العلاقة الإيجابية بين الإدارة والطلبة في تعزيز الانضباط المدرسي	*.660	0.000
٤.	ألاحظ انخفاضًا ملحوظًا في حالات التأخر أو الغياب غير المبرر بين الطلاب	*.598	0.000
٥.	يُظهر الطلاب احترامًا متبادلًا للمعلمين والزملاء داخل المدرسة	*.782	0.000
٦.	تلتزم المدرسة بتطبيق أنظمة واضحة وعادلة عند التعامل مع السلوكيات المخالفة	*.714	0.000
٧.	أرى أن بيئة المدرسة تعزز من تحمّل الطلاب لمسؤولية أفعالهم	*.655	0.000
٨.	يتم التعامل مع المشكلات السلوكية بأسلوب تربوي قائم على التوجيه لا العقاب فقط.	*.718	0.000
٩.	أعتقد أن وضوح الدور القيادي الأخلاقي للإدارة يسهم في ضبط سلوكيات الطلاب.	*.561	0.000
١٠.	تعكس ممارسات المعلمين التربوية التزامًا مشتركًا بالحفاظ على النظام والانضباط.	*.629	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يتضح من جدول (٢) أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً وبدرجة قوية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقه لما وضعت لقياسه.

٣- الصدق البنائي

تم حساب الصدق البنائي من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، كما في جدول (٣).

جدول (٣):

نتائج الصدق البنائي

م	المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
١.	العمل بروح الفريق	*.884	0.000
٢.	العلاقات الإنسانية "الاحترام"	*.887	0.000
	أبعاد القيادة الأخلاقية	*.720	0.000
	الانضباط المدرسي	*.828	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يتضح من جدول (٣) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً وبدرجة قوية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

ثبات الإستبانة:

تم حساب ثبات الإستبانة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient وطريقة التجزئة النصفية Split Half Method والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٤):

نتائج ثبات الإستبانة

م	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية	
				معامل الارتباط	معامل الارتباط المعدل
١.	العمل بروح الفريق	5	0.803	0.757	0.862
٢.	العلاقات الإنسانية "الاحترام"	5	0.756	0.613	0.760
	أبعاد القيادة الأخلاقية	10	0.816	0.768	0.869
	الانضباط المدرسي	10	0.852	0.692	0.818
	جميع مجالات الاستبانة	20	0.890	0.777	0.874

يتضح من جدول (٤) أن الثبات مرتفع حيث بلغت قيمته لجميع فقرات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ 0.890، بينما بلغت قيمة معامل الارتباط المعدل 0.874، وهذا يعنى أن معامل الثبات مرتفع.

يستخلص من نتائج اختباري الصدق والثبات أن أداة القياس (الاستبانة) صادقة في قياس ما وضعت لقياسه، كما أنها ثابتة بدرجة كبيرة جداً، مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذه الدراسة ويمكن تطبيقها بثقة.

الإجابة عن أسئلة الدراسة:

١. ما مستوى القيادة الأخلاقية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري والترتيب.

جدول (٥)
العمل بروح الفريق من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١.	أعزز التعاون بين أعضاء الهيئة التعليمية لتحقيق بيئة مدرسية منضبطة.	4.66	0.47	93.25	1
٢.	أشجع المشاركة الجماعية في وضع قواعد الانضباط وتطبيقها.	4.54	0.61	90.83	3
٣.	أعمل على بناء علاقات إيجابية بين جميع أفراد المدرسة.	4.61	0.49	92.23	2
٤.	أشجع تبادل الخبرات والأفكار بين أعضاء الهيئة التعليمية لتعزيز الانضباط المدرسي	4.52	0.55	90.32	4
٥.	أقدر مساهمات كل فرد في الفريق، وأؤمن بأن النجاح نتيجة للجهد الجماعي	4.48	0.50	89.68	5
	العمل بروح الفريق من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية بشكل عام	4.56	0.36	91.26	

يبين جدول (٥) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي ٤.٥٦. وبذلك فإن الوزن النسبي ٩١.٢٦٪، وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات المجال بشكل عام بنسبة ٩١.٢٦٪، وقد حصلت الفقرة " أعزز التعاون بين أعضاء الهيئة التعليمية لتحقيق بيئة مدرسية منضبطة " على أعلى درجة موافقة بنسبة 93.25٪، بينما حصلت الفقرة " أقدّر مساهمات كل فرد في الفريق، وأؤمن بأن النجاح نتيجة للجهد الجماعي " على أقل درجة موافقة بنسبة ٨٩.٦٨٪.

تشير نتائج الجدول رقم (٥) إلى أن مديري المدارس الحكومية يتمتعون بمستوى عالٍ من القيادة الأخلاقية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمجمل الفقرات (٤.٥٦) والوزن النسبي (٩١.٢٦٪)، ما يعكس قناعة قوية بأهمية العمل بروح الفريق في تحقيق الانضباط المدرسي. وقد تصدرت الفقرة المتعلقة بتعزيز التعاون بين أعضاء الهيئة التعليمية لتحقيق بيئة مدرسية منضبطة " أعلى نسبة موافقة (٩٣.٢٥٪)، مما يعكس بُعدًا أخلاقيًا جوهريًا في السلوك القيادي يتمثل في تشجيع التكاتف والعمل الجماعي.

تتسق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة العلي (٢٠٢٤) والمطيري (٢٠٢٤) اللتين أكدتا أن القيادة الأخلاقية تعزز بيئة عمل تعاونية وتزيد من رضا العاملين، وهو ما ينعكس إيجابًا على انضباط البيئة المدرسية. كما يتفق ذلك مع دراسة هاريس وغرين

(٢٠٢١) التي أشارت إلى أن القادة الأخلاقيين يساهمون في خلق بيئة تعليمية منتجة ومحفزة.

من ناحية أخرى، جاءت الفقرة "أقدر مساهمات كل فرد في الفريق..." في المرتبة الأخيرة بنسبة (٨٩.٦٨٪)، ورغم أنها ما زالت ضمن مستوى الموافقة العالي، إلا أن ذلك قد يشير إلى حاجة بعض القادة لتعزيز تقدير الجهود الفردية بشكل أوضح ضمن الإطار الجماعي. هذا التفاوت يعكس ما طرحته دراسة الزهيري (٢٠٢١) حول أهمية تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، والتي تُعد أحد أوجه القيادة الأخلاقية المؤثرة على تماسك الفريق. أخيراً، فإن هذا التوجه العام نحو القيادة الأخلاقية يُسهم في ضبط السلوك الطلابي، وهو ما تدعمه نتائج دراسة الزهراني (٢٠٢٢) والصباغ (٢٠٢١) التي أثبتت العلاقة الوثيقة بين الانضباط وجودة البيئة التعليمية. إذ يبدو أن القيادة الأخلاقية ليست مجرد بُعد إداري، بل أداة استراتيجية لتعزيز الانضباط وتعظيم أثره التربوي.

جدول (٦)

العلاقات الإنسانية "الاحترام" من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١.	أشجع بيئة عمل تحترم آراء الجميع وتقدر اختلافاتهم.	4.52	0.50	90.32	3
٢.	أظهر اهتماماً حقيقياً بمشاكل الطلاب والمعلمين وأحاول معالجتها.	4.40	0.55	88.03	5
٣.	أعطي كل فرد الفرصة للتعبير عن رأيه دون تحيز أو تهمة.	4.43	0.50	88.54	4
٤.	أشجع على خلق بيئة مدرسية يشعر فيها الجميع بالأمان النفسي والاحترام المتبادل	4.55	0.50	90.96	1
٥.	أولي أهمية كبرى لبناء علاقات مهنية قائمة على الاحترام والتقدير داخل المدرسة	4.53	0.50	90.57	2
	العلاقات الإنسانية "الاحترام" من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية بشكل عام	4.48	0.36	89.68	

يبين جدول (٦) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي ٤.٤٨ وبذلك فإن الوزن النسبي ٨٩.٦٨٪، وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات المجال بشكل عام بنسبة ٨٩.٦٨٪، وقد حصلت الفقرة "أشجع على خلق بيئة مدرسية يشعر فيها الجميع بالأمان النفسي والاحترام المتبادل" على أعلى درجة موافقة بنسبة ٩٠.٩٦٪، بينما حصلت الفقرة "ببين جدول (٦)

أظهر اهتماماً حقيقياً بمشاكل الطلاب والمعلمين وأحاول معالجتها " على أقل درجة موافقة بنسبة ٨٨.٠٣٪.

عكس نتائج الجدول (٦) وعياً مرتفعاً لدى مديري المدارس بأهمية العلاقات الإنسانية المبنية على الاحترام، بمتوسط حسابي (٤.٤٨) ووزن نسبي (٨٩.٦٨٪). تصدرت الفقرة المتعلقة بـ"خلق بيئة مدرسية يشعر فيها الجميع بالأمان النفسي والاحترام المتبادل" أعلى نسبة (٩٠.٩٦٪)، مما يدل على التزام قيمي واضح يعزز مناخاً تربوياً صحياً.

تتسق هذه النتيجة مع دراسة الزهراني (٢٠٢٢) والصباغ (٢٠٢١) اللتين أكدتا أن احترام البيئة النفسية والانضباط الإيجابي يسهمان في تحسين السلوك الأكاديمي. كما يدعم ذلك ما جاء في دراسة المطيري (٢٠٢٤) حول دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة والانسجام بين المعلمين، وهو ما ينعكس بدوره على فعالية إدارة الصف.

أما انخفاض التقدير نسبياً للفقرة الخاصة بالاهتمام بمشكلات الطلبة والمعلمين (٨٨.٠٣٪) فقد يشير إلى وجود تحديات ميدانية في التعامل مع ضغوط العمل، أو الحاجة إلى دعم مؤسسي أكبر في هذا الجانب.

٣. ما درجة الانضباط المدرسي من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري والترتيب.

جدول (٧)
الانضباط المدرسي من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١.	يُظهر الطلاب التزامًا واضحًا بالقوانين واللوائح المدرسية المعتمدة.	3.86	0.79	77.20	7
٢.	يتمتع الطاقم التعليمي بقدرة فعّالة على إدارة سلوك الطلاب داخل الصفوف	3.73	0.84	74.52	8
٣.	تُسهم العلاقة الإيجابية بين الإدارة والطلبة في تعزيز الانضباط المدرسي	4.17	0.63	83.44	4
٤.	ألاحظ انخفاضًا ملحوظًا في حالات التأخر أو الغياب غير المبرر بين الطلاب	3.67	0.84	73.38	10
٥.	يُظهر الطلاب احترامًا متبادلًا للمعلمين والزملاء داخل المدرسة	3.72	0.71	74.39	9
٦.	تلتزم المدرسة بتطبيق أنظمة واضحة وعادلة عند التعامل مع السلوكيات المخالفة	4.18	0.59	83.69	3
٧.	أرى أن بيئة المدرسة تعزز من تحمل الطلاب لمسؤولية أفعالهم	4.06	0.66	81.27	6
٨.	يتم التعامل مع المشكلات السلوكية بأسلوب تربوي قائم على التوجيه لا العقاب فقط.	4.16	0.74	83.18	5
٩.	أعتقد أن وضوح الدور القيادي الأخلاقي للإدارة يسهم في ضبط سلوكيات الطلاب.	4.20	0.66	83.95	1
١٠.	تعكس ممارسات المعلمين التربوية التزامًا مشتركًا بالحفاظ على النظام والانضباط.	4.20	0.59	83.95	2
	الانضباط المدرسي من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية بشكل عام	3.99	0.39	79.90	

يبين جدول (٧) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي ٣.٩٩ وبذلك فإن الوزن النسبي ٧٩.٩٠٪، وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات المجال بشكل عام بنسبة ٧٩.٩٠٪، وقد حصلت الفقرة " أعتقد أن وضوح الدور القيادي الأخلاقي للإدارة يسهم في ضبط سلوكيات الطلاب " على أعلى درجة موافقة بنسبة ٨٣.٩٥٪، بينما حصلت الفقرة " ألاحظ انخفاضًا ملحوظًا في حالات التأخر أو الغياب غير المبرر بين الطلاب " على أقل درجة موافقة بنسبة ٧٣.٣٨٪.

يعكس جدول (٧) تقييمًا جيدًا لمستوى الانضباط المدرسي من وجهة نظر المديرين، حيث بلغ المتوسط العام (٣.٩٩) والوزن النسبي (٧٩.٩٠٪)، وهو ما يشير إلى وجود موافقة مقبولة على فقرات المجال. وقد تصدرت الفقرة المتعلقة بـ"وضوح الدور القيادي الأخلاقي للإدارة" أعلى نسبة (٨٣.٩٥٪)، مما يؤكد التأثير المباشر للقيادة الأخلاقية في ضبط سلوك

الطلاب، وهو ما تدعمه دراسة فيشر ومانس (٢٠٢٢) التي شددت على أهمية دور القيادة في خلق بيئة منظمة وآمنة.

أما الفقرة الأقل (٧٣.٣٨٪)، والمتعلقة بانخفاض الغياب والتأخر، فقد تعكس تحديات ميدانية تتعلق بتطبيق الانضباط فعلياً رغم وجود توجهات قيادية إيجابية، وهذا يتقاطع مع ما أشار إليه لومباردي وكوفالي (٢٠٢٣) بخصوص أهمية تكامل السياسات الانضباطية مع الممارسة الفعلية لتحقيق نتائج ملموسة في الحضور والانضباط.

٢. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الأخلاقية ومستوى الانضباط المدرسي من وجهة نظرهم؟
للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار "معامل بيرسون للارتباط"، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (٨):

معامل الارتباط بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الأخلاقية ومستوى الانضباط المدرسي من وجهة نظرهم

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	
0.000	.587*	العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الأخلاقية ومستوى الانضباط المدرسي من وجهة نظرهم

يبين جدول (٨) أن معامل الارتباط يساوي ٠.٥٨٧، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الأخلاقية ومستوى الانضباط المدرسي من وجهة نظرهم.

تؤكد النتيجة السابقة لاختبار بيرسون للارتباط ($r = 0.587$, Sig. = 0.000) وجود علاقة إيجابية دالة إحصائية بين ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الأخلاقية ومستوى الانضباط المدرسي من وجهة نظرهم. هذه العلاقة المتوسطة القوة تدل على أن ازدياد مستوى القيادة الأخلاقية ينعكس بشكل مباشر على تعزيز الانضباط داخل المدرسة.

تدعم هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة المطيري (٢٠٢٤) التي أكدت أن القيادة الأخلاقية تسهم في ترسيخ قيم الانضباط والثقة داخل البيئة المدرسية، كما تتفق مع دراسة فيشر ومانس (٢٠٢٢) التي بينت أن استراتيجيات الانضباط الإيجابي تكون أكثر فاعلية في ظل وجود قيادة تربوية تتسم بالأخلاق والمسؤولية.

٣. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في تأثير القيادة الأخلاقية على الانضباط المدرسي تُعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)؟
للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار " T - لعينتين مستقلتين "، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (٩)
نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
القيادة الأخلاقية	ذكر	63	4.45	0.33	-2.474	0.014
	أنثى	94	4.57	0.30		
الانضباط المدرسي	ذكر	63	3.88	0.41	-3.181	0.002
	أنثى	94	4.07	0.36		

من النتائج الموضحة في جدول (٩) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الجنس وذلك لصالح الإناث.
تشير نتائج اختبار T إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير القيادة الأخلاقية على الانضباط المدرسي تعزى إلى الجنس، وجاءت الفروق لصالح الإناث في كلا المجالين (القيادة الأخلاقية والانضباط المدرسي).

يُعزى هذا التفوق النسبي إلى احتمال أن المديرات يتمتعن بدرجة أعلى من الحس التربوي والعلاقات الإنسانية المبنية على الرعاية والانضباط العاطفي، ما يجعلهن أكثر التزامًا بتطبيق الممارسات الأخلاقية والانضباطية داخل البيئة المدرسية. كما أن الأدوار الاجتماعية والثقافية قد تُشجع الإناث في البيئة التعليمية على تبني أساليب قيادية قائمة على التعاون والاحترام، وهو ما ينعكس إيجابًا على ضبط السلوك الطلابي.

٤. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في تأثير القيادة الأخلاقية على الانضباط المدرسي تُعزى لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير فأعلى)؟
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي "، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (١٠)

نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
القيادة الأخلاقية	بين المجموعات	0.216	2	0.108	1.055	0.351
	داخل المجموعات	15.767	154	0.102		
	المجموع	15.983	156			
الانضباط المدرسي	بين المجموعات	0.798	2	0.399	2.627	0.076
	داخل المجموعات	23.398	154	0.152		
	المجموع	24.196	156			

من النتائج الموضحة في جدول (١٠) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى الى المؤهل العلمي.

تشير النتائج السابقة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير القيادة الأخلاقية على الانضباط المدرسي تعزى إلى المؤهل العلمي (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير فأعلى)، حيث كانت القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من ٠.٠٥ في كلا المجالين.

ويمكن تفسير ذلك بأن الفهم والسلوك القيادي الأخلاقي، وكذلك الممارسات المرتبطة بالانضباط المدرسي، لا تتأثر كثيرًا بالمستوى الأكاديمي، بل ترتبط غالبًا بطبيعة الشخصية القيادية، والخبرة الميدانية، والقيم التربوية المكتسبة من الواقع العملي. وهذا يعزز فكرة أن المؤهل العلمي وحده لا يكفي لضمان ممارسات قيادية فعالة، بل يجب أن يُدعم بالوعي القيمي والمهارات القيادية المتقدمة.

٥. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في تأثير القيادة الأخلاقية على الانضباط المدرسي تُعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة في التعليم (أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ الى ٢٠ سنة، أكثر من ٢٠ سنة)؟

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي "، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (١١)

نتائج اختبار "التباين الأحادي" - عدد سنوات الخدمة في التعليم

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
القيادة الأخلاقية	بين المجموعات	1.414	2	0.707	7.471	0.001
	داخل المجموعات	14.569	154	0.095		
	المجموع	15.983	156			
الانضباط المدرسي	بين المجموعات	0.473	2	0.237	1.535	0.219
	داخل المجموعات	23.723	154	0.154		
	المجموع	24.196	156			

من النتائج الموضحة في جدول (١١) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة 0.05 لمجال "القيادة الأخلاقية" وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول هذا المجال تعزى إلى عدد سنوات الخدمة في التعليم.

تشير نتائج التباين الأحادي إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية تعزى إلى عدد سنوات الخدمة في التعليم (Sig. = 0.001 < 0.05).

ويُفسر ذلك بأن القادة التربويين ذوي الخبرة الأطول غالبًا ما يطورون مستوى أعمق من الفهم الأخلاقي والسلوك القيادي الناضج، نتيجة تراكم المواقف التربوية والتحديات الميدانية التي واجهوها، مما ينعكس في ممارسات قيادية أكثر حكمة واتزانًا.

بينما تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لمجال "الانضباط المدرسي" وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول هذا المجال تعزى إلى عدد سنوات الخدمة في التعليم.

ويمكن تفسير ذلك إلى أن القدرة على تحقيق الانضباط داخل المدرسة ليست مرتبطة بالخبرة الزمنية بقدر ما ترتبط بالسياسات المعتمدة، والثقافة المدرسية، والدعم المؤسسي، وربما أيضًا بأساليب القيادة الفعلية بغض النظر عن سنوات العمل.

نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات عدد سنوات الخدمة في التعليم لمجال "الانضباط المدرسي"

جدول (١٢)

نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات
عدد سنوات الخدمة في التعليم لمجال " الانضباط المدرسي "

عدد سنوات الخدمة في التعليم	المتوسط الحسابي	أقل من ١٠ سنوات	من ١٠ الى ٢٠ سنة	أكثر من ٢٠ سنة
أقل من ١٠ سنوات	4.40			
من ١٠ الى ٢٠ سنة	4.69	-0.293*		
أكثر من ٢٠ سنة	4.53	-0.126	0.167*	

*الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$.

من النتائج الموضحة في جدول (١٢) تبين أن هناك فروق بين كل من الذين متوسط سنوات خدمتهم تتراوح من ١٠ الى ٢٠ سنة وبين متوسط الذين سنوات خدمتهم أقل من ١٠ سنوات وأكثر من ٢٠ سنة، وذلك لصالح الذين متوسط سنوات خدمتهم تتراوح من ١٠ الى ٢٠ سنة، بينما تبين عدم وجود فروق بين متوسط الذين سنوات خدمتهم أقل من ١٠ سنوات وبين متوسط الذين سنوات خدمتهم أكثر من ٢٠ سنة.

وقد يعزى ذلك إلى أن الفئة التي تملك من ١٠ إلى ٢٠ سنة خدمة تمثل غالباً مرحلة "النضج المهني"؛ حيث يجمع القائد بين الخبرة العملية الكافية والتحفيز المهني العالي، ويكون في قمة التفاعل والتأثير داخل المدرسة. في هذه المرحلة، يكون القائد ما زال نشطاً، مطلعاً على المستجدات، وقادراً على إدارة سلوك الطلبة بفعالية.

أما من تقل خدمتهم عن ١٠ سنوات، فقد يفتقرون إلى المهارات الميدانية الراسخة أو الثقة العالية في إدارة الانضباط، ومن تتجاوز خدمتهم ٢٠ سنة، فقد يتأثر أداؤهم أحياناً بالتردد المهني أو الإرهاق الوظيفي أو مقاومة التغيير، ما يقلل من فاعلية تطبيقهم لأساليب الانضباط الحديثة.

النتائج النظرية والميدانية للدراسة

أولاً: النتائج النظرية

أظهرت الأدبيات التربوية والدراسات السابقة أن القيادة الأخلاقية تُعد من المرتكزات الرئيسة في بناء بيئة تعليمية فاعلة، حيث تسهم في ترسيخ قيم العدالة، الشفافية، والعمل بروح الفريق. كما أكدت تلك الدراسات أن القيادة الأخلاقية ترتبط إيجابياً برضا العاملين، وتحسين الأداء الأكاديمي، وتعزيز السلوكيات التنظيمية الإيجابية. أما الانضباط المدرسي فقد برز كعامل أساسي في ضمان جودة العملية التعليمية، إذ يؤدي إلى تحسين التحصيل الدراسي

وتقليل السلوكيات السلبية، خاصة عندما يُمارس بأساليب إيجابية قائمة على الاحترام المتبادل. وتشير الأدبيات إلى وجود علاقة جوهرية بين القيادة الأخلاقية والانضباط المدرسي، حيث يُعدّ القائد الأخلاقي نموذجًا يُحتذى به في السلوك، ويشكل عاملاً محفزاً على التزام المعلمين والطلبة بالأنظمة والقوانين.

ثانياً: النتائج الميدانية

أوضحت نتائج الدراسة الميدانية على عينة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل ما يلي:

مستوى القيادة الأخلاقية جاء مرتفعاً بمتوسط (٤.٥٦) ووزن نسبي (٩١.٢٦٪)، ما يعكس إدراكاً قوياً لأهمية القيم الأخلاقية في إدارة المدارس، وخاصة في بعد العمل بروح الفريق وتعزيز التعاون بين الهيئة التعليمية.

العلاقات الإنسانية (الاحترام) سجلت أيضاً مستوى مرتفعاً بمتوسط (٤.٤٨) ووزن نسبي (٨٩.٦٨٪)، مما يعكس وعي المديرين بضرورة ترسيخ بيئة مدرسية يسودها الأمان النفسي والاحترام المتبادل.

مستوى الانضباط المدرسي جاء متوسطاً يميل للارتفاع بمتوسط (٣.٩٩) ووزن نسبي (٧٩.٩٠٪)، حيث برز وضوح الدور القيادي الأخلاقي للإدارة كعامل مؤثر في ضبط سلوكيات الطلبة.

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والانضباط المدرسي ($r = 0.587$, $\text{Sig.} = 0.000$)، مما يدل على أن ارتفاع مستوى الممارسات الأخلاقية للمديرين يساهم في تعزيز الانضباط المدرسي.

وُجدت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس لصالح الإناث، بما يعكس دور المديرات في تبني ممارسات أكثر رعايةً وتعاوناً.

لم تُسجل فروق تُعزى للمؤهل العلمي، بينما ظهرت فروق تعزى لعدد سنوات الخدمة لصالح من تتراوح خبرتهم بين (١٠-٢٠ سنة)، حيث يمثلون مرحلة النضج المهني الأكثر فعالية في تطبيق القيادة الأخلاقية.

التوصيات والمقترحات

أولاً: التوصيات

- تعزيز البرامج التدريبية الموجهة لمديري المدارس حول القيادة الأخلاقية وتطبيقاتها العملية في إدارة المدرسة.
- دمج قيم القيادة الأخلاقية ضمن السياسات التربوية الرسمية وخطط وزارة التربية والتعليم.
- تفعيل أساليب الانضباط الإيجابي القائمة على التشجيع والتحفيز بدلاً من الاقتصار على الأساليب العقابية.
- تمكين القيادات التربوية النسائية والاستفادة من دورهن الفعال في تعزيز الانضباط المدرسي.
- إشراك المعلمين والطلبة في صياغة قواعد الانضباط المدرسي بما يعزز الالتزام والاحترام المتبادل.
- توفير الدعم المؤسسي لمديري المدارس من خلال تقليل الأعباء الإدارية وتمكينهم من التركيز على القيادة الأخلاقية والإشراف التربوي.
- توظيف نتائج البحث في إعداد أدلة إجرائية لمديري المدارس حول الممارسات الأخلاقية الفاعلة في ضبط السلوك الطلابي.

ثانياً: المقترحات للبحوث المستقبلية

- إجراء دراسات مشابهة في محافظات فلسطينية أخرى لمقارنة النتائج وتعميمها.
- دراسة أثر القيادة الأخلاقية على تحصيل الطلبة الأكاديمي بشكل مباشر.
- إجراء أبحاث حول دور القيادة الأخلاقية في خفض مظاهر العنف المدرسي.
- دراسة القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين والطلبة وليس المديرين فقط، لمقارنة التصورات.
- التوسع في دراسة علاقة القيادة الأخلاقية بالثقافة المدرسية والمناخ التنظيمي.
- استخدام مناهج بحثية متنوعة (نوعية - مختلطة) لفهم أعمق لأبعاد القيادة الأخلاقية في البيئة التعليمية.
- بحث أثر المستوى الاقتصادي والاجتماعي للمجتمع المحلي على العلاقة بين القيادة الأخلاقية والانضباط المدرسي.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- الجبريني، أسيل عبد الرحمن. (٢٠١٨). أساليب التنشئة الوالدية وعلاقتها بالعنف المدرسي لدى طلبة المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظة الخليل (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الخليل، فلسطين.
- جعبة، محمد رامي (٢٠٢٣). أنماط الإدارة المدرسية وعلاقتها بالانضباط الصفّي لدى معلمي المرحلة الأساسية ومعلماتها في محافظة القدس (رسالة ماجستير). جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- الجمل، سمير صالح (٢٠١٨). السلوكات السلبية السائدة لدى الطلبة في المدارس الحكومية في جنوب الخليل من وجهة نظر المرشدين التربويين. مجلة الألكسو التربوية، ٣٧(١)، ٩٥-١٢٢.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (٢٠٢٠، ٥ نيسان/أبريل). أوضاع أطفال فلسطين بمناسبة يوم الطفل الفلسطيني ٢٠٢٠. رام الله، فلسطين.
- الحربي، فاطمة بنت سعيد. (٢٠٢١). الانضباط المدرسي وتنمية القيم الذاتية لدى الطالب. مجلة دراسات التربية والنفس، ١٢(٢)، ٩٥-١١٠.
- الرفاعي، محمد سعيد. (٢٠٢١). القيادة الأخلاقية وأثرها في تحسين بيئة التعلم بالمدارس. مجلة التربية والعلوم الإنسانية، ٨(٢)، ١٠-٢٥.
- الزهراني، نورة (٢٠٢٢). العلاقة بين الانضباط المدرسي والتحصيل الدراسي في المدارس الابتدائية بجدة. مجلة العلوم التربوية، ١٨(١)، ٤٥-٦٠.
- الزهيري، عائشة حسن. (٢٠٢١). العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتصرفات المواطنة التنظيمية في قطاع التعليم العالي. مجلة البحث التربوي والتنظيمي، ١٤(٣)، ٥٥-٧٠.
- سلامة، محمد عزيز. (٢٠٢٢). درجة التمكين الإداري وعلاقته بالانضباط المدرسي لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
- سمّور، فتحي شعبان محمود. (٢٠١١). واقع استخدام "مدونة السلوك" ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر المديرين والمرشدين في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القدس، فلسطين.

- الصباغ، محمد (٢٠٢١). أثر أساليب الانضباط المدرسي لدى معلمي المدارس الثانوية على سلوك الطلاب في الأردن. مجلة البحوث التربوية العربية، ١٥(٢)، ٩٥-١١٢.
- الطائي، عادل خضير. (٢٠٢٣). القيادة الأخلاقية وتطوير الأداء المهني للمعلمين في المدارس. مجلة البحث التربوي، ٩(١)، ٤٠-٥٥. الزهراني، محمد علي. (٢٠٢٢). دور الانضباط المدرسي في تحسين جودة التعليم. مجلة العلوم التربوية الحديثة، ١٥(٣)، ٤٠-٥٠.
- عامر، فداء محمود صالح. (٢٠٢٣). العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- عطية، ديمة عطية يعقوب. (٢٠٢٣). القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في مدينة القدس وعلاقتها بتحسين كفاءة الهيئة التدريسية من وجهة نظر المديرين والمعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- العلي، سامي محمد. (٢٠٢٤). تأثير القيادة الأخلاقية على رضا الموظفين في المؤسسات التعليمية. مجلة الإدارة والتنمية، ٢٢(١)، ١٢-٣٠.
- العنزي، تهاني وعبد العزيز، صفوت (٢٠١٨). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم، مركز جيل البحث العلمي، المجلد ٢٠١٨، العدد ٤٤، ص ٤٩-٧٠.
- مخامرة، كمال يونس خليل. (٢٠١٢). مشكلات الإدارة الصفية في المدارس الثانوية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين. دراسات نفسية وتربوية، ٨(٨)، ١٣٢-١٦٣.
- مصري، إيهاب صالح (٢٠٢٠). العوامل المؤدية إلى العنف المدرسي من وجهة نظر الطلبة في المدارس الثانوية. مجلة دراسات في علم الأروافونيا وعلم النفس العصبي، ٥(٢)، ٤٠-٦٤.
- المطيري، سامي عبد الله. (٢٠٢٣). الانضباط المدرسي وأثره على التحصيل الأكاديمي في المدارس الثانوية. مجلة البحث التربوي، ١٨(١)، ٧٠-٨٥.
- المطيري، فهد عبد الرحمن. (٢٠٢٤). أثر القيادة الأخلاقية على رضا المعلمين عن العمل وأداء المدارس في المدارس الحكومية. مجلة القيادة والإدارة التعليمية، ٢٥(١)، ١٥-٣٢.

- النجار، أحمد محمد. (٢٠١٤). الانضباط المدرسي وعلاقته بالتحصيل الأكاديمي لدى طلبة المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- النجار، رائد حسن. (٢٠٢٢). القيادة الأخلاقية ودورها في بناء ثقافة مؤسسية فعالة في المدارس. مجلة الإدارة التربوية، ١٤ (٣)، ٤٥-٣٠.
- الهاشمي، فهد سالم. (٢٠٢٠). أثر القيادة الأخلاقية على جودة الخدمات في المؤسسات الحكومية. مجلة العلوم الاجتماعية والإدارية، ١١ (٢)، ٥٠-٣٥.
- اليوسف، خالد محمود. (٢٠٢٣). الانضباط المدرسي والتفاعل الأسري: دراسة ميدانية في المدارس السعودية. مجلة التربية والمجتمع، ٢٠ (٤)، ٦٥-٥٥.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2021). Ethical leadership: A review and future directions. *Leadership Quarterly*, 32(3), 101-117.
- Brown, Michael E., & Treviño, Linda K. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134
- Brown, Michael E., & Treviño, Linda K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- Brown, Michael E., & Treviño, Linda K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616
- Fischer, L., & Mans, J. (2022). Positive discipline strategies and student behavior in Dutch secondary schools. *European Journal of School Psychology*, 14(3), 210-225.
- Harris, P., & Green, J. (2021). Ethical leadership and academic performance: Evidence Finnish secondary schools. *European Journal of Educational Research*, 11(1), 50-65.
- Hlongwane, C. B., & Bhengu, T. T. (2025). Ethical leadership in schools: A qualitative case study of perspectives from six South African principals, *Issues in Educational Research*, 35(1), 199-214.
- Lombardi, M., & Covali, S. (2023). School discipline policies and student engagement in Italian primary schools: A case study. *Journal of European Educational Studies*, 22(1), 45-62.
- Martínez, R., & López, S. (2023). The impact of ethical leadership on organizational culture and employee commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 44(1), 45-60

- Mendoza, J. A., & Espiritu, M. (2024). Ethical leadership of public-school principals and its impact to teachers' performance: A frame of structured ethical practices. *Psychology and Education: A Multidisciplinary Journal*, 28(3), 268-280.
- Nguyen, T., Hoang, P., & Tran, D. (2022). Ethical leadership and innovation: The mediating role of organizational trust. *Journal of Business Research*, 139, 874-882.

الملاحق:

الاستبانة

استبانة حول دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الانضباط المدرسي - دراسة تطبيقية على مديري المدارس الحكومية "

أولاً: البيانات الشخصية

١. الاسم (اختياري):

.....

٢. الجنس

☐ ذكر ☐ أنثى

٣. المؤهل العلمي:

☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير فأعلى

٤. عدد سنوات الخدمة في التعليم:

☐ أقل من ١٠ سنوات

☐ من ١٠ إلى ٢٠ سنة

☐ أكثر من ٢٠ سنوات

ثانياً: محاور الاستبانة

يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية:

أولاً: أبعاد القيادة الأخلاقية						
البُعد الأول: العمل بروح الفريق						
م	العبارة	أوافق	أوافق بشدة	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١	أعزز التعاون بين أعضاء الهيئة التعليمية لتحقيق بيئة مدرسية منضبطة.					
٢	أشجع المشاركة الجماعية في وضع قواعد الانضباط وتطبيقها.					
٣	أعمل على بناء علاقات إيجابية بين جميع أفراد المدرسة.					
٤	أشجع تبادل الخبرات والأفكار بين أعضاء الهيئة التعليمية لتعزيز الانضباط المدرسي					
٥	أقدر مساهمات كل فرد في الفريق، وأؤمن بأن النجاح نتيجة للجهد الجماعي					
البُعد الثاني: العلاقات الإنسانية "الاحترام"						
١	أشجع بيئة عمل تحترم آراء الجميع وتقدر اختلافاتهم.					
٢	أظهر اهتماماً حقيقياً بمشاكل الطلاب والمعلمين وأحاول معالجتها.					
٣	أعطي كل فرد الفرصة للتعبير عن رأيه دون تحيز أو تهमيش.					
٤	أشجع على خلق بيئة مدرسية يشعر فيها الجميع بالأمان النفسي والاحترام المتبادل					
٥	أولي أهمية كبرى لبناء علاقات مهنية قائمة على الاحترام والتقدير داخل المدرسة					
ثانياً: الانضباط المدرسي						

١	يُظهر الطلاب التزامًا واضحًا بالقوانين واللوائح المدرسية المعتمدة.				
٢	يتمتع الطاقم التعليمي بقدرة فعّالة على إدارة سلوك الطلاب داخل الصفوف				
٣	تُسهم العلاقة الإيجابية بين الإدارة والطلبة في تعزيز الانضباط المدرسي				
٤	ألاحظ انخفاضًا ملحوظًا في حالات التأخر أو الغياب غير المبرر بين الطلاب				
٥	يُظهر الطلاب احترامًا متبادلًا للمعلمين والزملاء داخل المدرسة				
٦	تلتزم المدرسة بتطبيق أنظمة واضحة وعادلة عند التعامل مع السلوكيات المخالفة				
٧	أرى أن بيئة المدرسة تعزز من تحمّل الطلاب لمسؤولية أفعالهم				
٨	يتم التعامل مع المشكلات السلوكية بأسلوب تربوي قائم على التوجيه لا العقاب فقط.				
٩	أعتقد أن وضوح الدور القيادي الأخلاقي للإدارة يسهم في ضبط سلوكيات الطلاب.				
١٠	تعكس ممارسات المعلمين التربوية التزامًا مشتركًا بالحفاظ على النظام والانضباط.				