مجلة جامعة بنغازي العلمية (2019) مجلد 32(1): صفحة 106- 136
Scientific Journal of University of Benghazi (2018) vol. 32 (1):pp 106 -136
http://sjuob.uob.edu.ly

أخلاقيات الوظيفة وعلاقتها بفاعلية إدارة الصراع التنظيمي:

دراسة ميدانية على ديوان بلدية بنغازي

بشير محمد العبار[1]
قسم الإدارة العامة – كلية الاقتصاد – جامعة بنغازي

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى أخلاقيات الوظيفة وأبعادها (احترام القوانين والأنظمة و احترام الوقت و السرية و تحمل المسؤولية و التعاون و اللباقة وحسن المعاملة)، وعلاقتها بفاعلية إدارة الصراع التنظيمي بديوان بلدية بنغازي ، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث منهجي : دراسة الحالة والمنهج الوصفي التحليلي، واستخدم استمارة الاستبيان كأداة رئيسية في تجميع البيانات وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية البالغ عددهم(54) مديراً، قام الباحث بدراسته بالكامل باستخدام أسلوب الحصر الشامل كما استخدم برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) في تحليل البيانات، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها : أن مستوى أخلاقيات الوظيفة و درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي قد كانا مرتفعين، وكذلك وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات الوظيفة بأبعادها وفاعلية إدارة الصراع التنظيمي، كما كشفت الدراسة عن عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعدي (احترام الوقت و تحمل المسؤولية) وفاعلية إدارة الصراع التنظيمي. وأخيراً قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي قد تساهم بتعزيز دور أخلاقيات الوظيفة في زيادة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي بديوان بلدية بنغازي.

الكلمات المفتاحية : الوظيفة – أخلاقيات الوظيفة – إدارة الصراع التنظيمي – ديوان بلدية بنغازي .

[1] البريد الإلكتروني للباحث bashirwakil75@gmail.com

Abstract

The current study aims to determine the work ethics and their dimensions (compliance with rules and regulations, time respect, confidentiality, pairing responsibility, cooperation, courtesy and well behaviour, fairness, transparency and integrity) and its relationship with management of organizational conflict in Benghazi municipality council. For the study purpose, "case study" and descriptive analysis was used. A questionnaire was also used as a tool of collecting the basic data. The study population consisted of all managers of middle, top, and low management (54 managers) in Benghazi municipality council. The results revealed that the level of work ethics and the effectiveness of organizational conflict management were high. There was also a direct and significant correlation between time respect and bearing responsibility dimensions and organizational conflict management. In addition, the study also provided some recommendations that might contribute to enhancement of work ethics role and increase the effectiveness of the organizational conflict management at Benghazi municipality council.

Keywords: Job, Work Ethics, Management of Organizational Conflict, Benghazi Municipality Council.

1 . مقدمه (Introduction):

يزخر الأدب الإداري بالعديد من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تعكس التغيرات والتحديات المحلية والدولية في شتى المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والقانونية والثقافية وغيرها من المجالات التي تواجه المنظمات، كما تعكس زيادة توقعات المتعاملين مع هذه المنظمات في الحصول على مختلف أنواع الخدمات و المنتجات بالجودة المناسبة ومن بين أبرز هذه المفاهيم ، مفهوم أخلاقيات الوظيفة. وقد تزايد الاهتمام بموضوع أخلاقيات الوظيفة في الدول المتقدمة، فأنشئت له المراكز البحثية والأكاديميات المتخصصة والأجهزة المختصة بقضايا تدني مستوى الأخلاقيات الوظيفية، وظهرت العديد من المصطلحات الإدارية المعاصرة في مجال الأخلاقيات أهمها: أخلاقيات الإدارة وأخلاقيات العمل و أخلاقيات المهنة و أخلاقيات الوظيفة. ففي الولايات المتحدة الأمريكية علي سبيل المثال يوجد أكثر من 500 مقرر علمي يتعلق بالأخلاقيات الوظيفية تُدرس في جميع المؤسسات التعليمية (نجم ، 2000 ، ص 13) .

إن الاهتمام بترسيخ أخلاقيات الوظيفة في المنظمات من شأنه أن يرفع من مستوى كفاءة أداء الموظفين ، ويعزز من تطبيق المعايير الأخلاقية في العمل ، ومن أهم هذه المعايير احترام القوانين والأنظمة و احترام الوقت و السرية و تحمل المسؤولية و التعاون و اللباقة وحسن المعاملة و العدالة و النزاهة والشفافية ، وغيرها من الأخلاقيات الوظيفية ، كما يُحد من بروز الصراع التنظيمي بالمنظمات.

2 . الدراسات السابقة (Literature Review):

نظراً لأهمية أخلاقيات الوظيفة ودورها في أداء العمل بكفاءة وفاعلية وتأثيرها على إدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات ، فقد اهتمت العديد من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية بموضوعي أخلاقيات الوظيفة وإدارة الصراع التنظيمي ، وستُسْرَد هذه الدراسات – التي تمكن الباحث من الاطلاع عليها – حسب التسلسل الزمني لتاريخ نشرها من الأقدم إلى الأحدث ، كما يلي :

دراسة Henkkin (2000) : حاولت هذه الدراسة التعرف على الأساليب المفضلة في إدارة الصراع لدى مديري المدارس بمدن جنوب شرق الولايات المتحدة الأمريكية ، وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أنه نادرا ما يلجأ المديرون إلى استخدام أسلوب التجنب في إدارة الصراع، وأن أكثر أساليب إدارة الصراع استخداماً من قبل المديرين هو أسلوب التعاون ، وجاء ترتيب أساليب إدارة الصراع حسب درجة تفضيلات المديرين لها كما يلي : أسلوب التعاون و أسلوب المنافسة و أسلوب التجنب .

دراسة الفيتوري (2004) : هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط الصراع التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي بالمنظمات الصناعية العامة الليبية العاملة بمدينة بنغازي ، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها : وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين صراع الدور الذي يواجه العاملين و الولاء التنظيمي ، وكذلك وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين صراع الهدف لدى العاملين و بين الولاء التنظيمي بالمنظمات الصناعية العامة الليبية العاملة بمدينة بنغازي ، و خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات أبرزها : ضرورة مراعاة القيم الأخلاقية في العمل ، وذلك لدورها الفعال في تقليل أسباب من الصراعات التنظيمية بالمنظمات .

دراسة الطيرة(2009) : هدفت الدراسة إلى التعرف على الأساليب المستخدمة في إدارة الصراع بالمنظمات النفطية العامة الليبية العاملة بمدينة بنغازي ، وكذلك معرفه اتجاهات العاملين نحو هذه الأساليب ، وتوصلت الدراسة إلى أن أساليب إدارة الصراع في المنظمات النفطية العامة الليبية قد جاءت مرتبة حسب الأهمية وفقاً للتالي : المرتبة الأولي أسلوب التنازل ، وبالمرتبة الثانية أسلوب التعاون ، وفي المرتبة الثالثة أسلوب التنافس ، فأسلوب التسوية في الترتيب الرابع ، وأخيرا في المرتبة الخامسة أسلوب التجنب ، كما أن اتجاهات العاملين نحو أساليب إدارة الصراع كانت إيجابية .

دراسة الفرجاني (2010): سعت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الأخلاقيات المهنية لمديري المدارس وعلاقتها ببعض الخصائص الشخصية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات بمدارس التعليم العام بمدينة بنغازي ، وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها : وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ارتفاع مستوى أخلاقيات المهنة ومتغير سنوات الخبرة ، وكذلك عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعض أبعاد أخلاقيات المهنة المتمثلة في الأبعاد التالية : (أخلاقيات المدير اتجاه الطلبة ، أخلاقيات المدير ، اتجاه العاملين) ومتغيري النوع ، والحالة الاجتماعية .

دراسة Lorett (2010) : تناولت هذه الدراسة التعرف على المعايير الأخلاقية في المؤسسات الحكومية و المؤسسات غير الربحية من وجهة نظر موظفي المؤسسات الحكومية وموظفي القطاع الأهلي بمدينة طوكيو باليابان ،وتحديد أوجه التشابه والاختلاف في هذه المعايير و ما الذي يؤدي إلى هذا الاختلاف (إن وجد) ، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة ، أن هناك العديد من المعايير الأخلاقية المشتركة التي يتمتع بها الموظفون في القطاعين ، وتتمثل هذه المعايير في : احترام الوقت و احترام نظم العمل وإجراءاته و الأمانة ، وكذلك عدم وجود معايير أخلاقية محددة تختص بأحد القطاعين ، وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها : العمل علي تعزيز دور المعايير الأخلاقية في العمل ، من خلال إقامة الدورات والبرامج التدريبية المتخصصة في مجال الأخلاقيات الوظيفية .

دراســـــة الســـــكارنة (2012) : بعنـــوان " أخلاقيـــات العمـــل وأثرهـــا فـــي إدارة الصـــورة الذهنيـــة في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية " ، وقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى ممارسة أخلاقيات العمل من خلال الأبعاد التالية : احترام القوانين والأنظمة و العدالة وعدم التحيز و السرعة والإتقان و احترام الوقت ، وكـذلك التعـرف علـى أثـر أخلاقيـات العمـل فـي إدارة الصـورة الذهنيـة ، وقـد توصـلت الدراسـة إلـى مجموعـة مـن النتـائج أهمهـا :أن مسـتوى ممارسـة أخلاقيـات العمـل بأبعادهـا الأربعـة قـد جـاءت مرتفعـة ، ووجـود أثـر ذي دلالـة إحصـائية لأخلاقيـات الأعمـال بأبعادهـا مجتمعـة علـى إدارة الصـورة الذهنيـة في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية .

دراسة العوكلي (2013) : حاولت هذه الدراسة إلقاء الضوء على إدراك ممارسي العلاقات العامة لأخلاقيات المهنـة بالمؤسسـات الليبيـة العاملـة فـي مدينـة بنغـازي ، وخلصـت الدراسـة إلـى مجموعـة مـن النتـائج أهمهـا : أن ممارســـي العلاقـــات العامـــة مـــدركون لأخلاقيـــات المهنـــة فـــي المؤسســـات الليبيـــة ، و كـــذلك وجـــود علاقـــة طرديـــة بـــين المـــؤهلات العلميـــة العليـــا الماجســـتير والـــدكتوراه وبـين ارتفـاع مسـتوى إدراك أخلاقيـات المهنـة ، وقـد أوصـت الدراسـة إلـى ضـرورة إيجـاد ميثـاق إعلامـي لمهنـــة العلاقـــات العامـــة تحـــدد فيـــه المعـــايير الأخلاقيـــة بلغـــة واضـــحة وصـــريحة ، مما يقلل من حدة الصراعات بين ممارسي مهنة العلاقات العامة .

دراســـة Holmquist (2013): هـدفت هـذه الدراسـة إلـى معرفـه تـأثير الوقـت فـي بيئـة العمـل ، وكيفيـة الاسـتفادة والاسـتغلال الأمثـل لـه فـي العمـل لـدى عينـه عمديـة مـن مـوظفي قطـاع التجزئـة بلـــغ عـــددهم (335) موظـــف بولايـــة فلوريـــدا بالولايـــات المتحـــدة الأمريكيـــة ، و قد أظهرت نتائج الدراسة أن الموظفين رفضوا سلوك استغلال الوقت غير الأخلاقي في تعزيز أرباحهم علـــى حســـاب صـــاحب العمـــل ، وخلصـــت الدراســـة إلـــى جملـــة مـــن التوصـــيات أهمهـــا : ضرورة تفعيل دور الأخلاقيات في الرقابة والتقويم علي أداء الموظفين.

دراسة Weng (2013) : سعت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الأخلاقية على أداء العاملين بفروع البنوك التجارية بتايوان، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن هناك علاقة سلبية بين المشرف المباشر وأداء العاملين وبخاصة في حال وجود تقلبات وتغيرات على مستوى مجموعات العمل ، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية و مستوى أداء العاملين بفروع البنوك التجارية بتايوان .

دراسة الزاطل (2014): اختبرت هذه الدراسة مدى التزام المديرين بأخلاقيات العمل من وجهة نظر الموظفين في المصارف التجارية العامة بمدينة بنغازي ، حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها : أن مستوى الالتزام بأخلاقيات العمل لدى المديرين قد جاء متوسطاً ، وأوصت الدراسة بجملة من التوصيات أهمها : ضرورة إيجاد مدونة للسلوك الأخلاقي ، وأهمية ربط مكافآت العاملين وترقياتهم بالالتزام بالمعايير الأخلاقية في العمل ، وكذلك تعزيز معايير الصدق والعدالة والتعاون بغية التقليل من مخاطر ظهور الصراعات التنظيمية بالمصارف التجارية العامة بمدينة بنغازي .

من خلال استعراض الدراسات السابقة التي أنجزت في بيئات مختلفة – محلية و عربية وأجنبية – يتضح أن جميع هذه الدراسات قد أكدت ضرورة الاهتمام بموضوعي أخلاقيات الوظيفة وإدارة الصراع التنظيمي ، كما أكدت أهمية أخلاقيات الوظيفة ودورها في اختيار الأساليب الفعالة لإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات ، بيد أن ما يميز هذه الدراسة عن جميع الدراسات السابقة أنها تتناول بالدراسة والتحليل أخلاقيات الوظيفة وعلاقتها بمتغير لم تتناوله تلك الدراسات المتمثل في فاعلية إدارة الصراع التنظيمي . كما تتميز هذه الدراسة في أنها تتناول بالدراسة أخلاقيات الوظيفة من خلال ستة أبعاد أساسية مجتمعة ، لم تُدْرسْ وتُحَللْ مجتمعاً في الدراسات السابقة – وهذه الأبعاد هي :

(احترام القوانين والأنظمة و احترام الوقت و السرية و تحمل المسؤولية و التعاون و اللباقة وحسن المعاملة).

علاوة على ذلك يتضح أن الدراسات التي أنجزت في البيئة الليبية ذات الصلة بالدراسة ، قد أجريت وطبقت على المؤسسات العامة الليبية العاملة في قطاعي الصناعة والتربية والتعليم ، في حين أن هذه الدراسة ستُطبَق في إحدى المؤسسات الخدمية العامة الليبية وهي ديوان بلدية بنغازي ،

وعليه فإن التعرف على أخلاقيات الوظيفة وعلاقتها بفاعلية إدارة الصراع التنظيمي بديوان بلدية بنغازي يعتبر من أهم الظواهر الإدارية التي تحتاج إلى دراسة وتحليل.

3 . مشكلة الدراسة (problem of the study):

تعد ظاهره الصراع التنظيمي من أبرز المشاكل الإدارية التي تعترض إنجاز العمل بكفاءة في الأجهزة الإدارية العامة في الدول النامية بسبب تدني مستوى الأخلاقيات الوظيفية بهذه الأجهزة .

فليبيا – باعتبارها إحدى الدول النامية – تعاني أجهزتها الإدارية العامة من الممارسات الإدارية اللاأخلاقية ، بسبب غياب المعايير المتعلقة بأخلاقيات الوظيفة ، كالنزاهة والشفافية ، واحترام أوقات العمل ، واحترام النظم واللوائح ، الأمر الذي ينعكس سلباً على الأدوات الإدارية والتنظيمية المنظمة لسير العمل ومن ثم نشوء ظاهرة الصراع التنظيمي في هذه الأجهزة ، وقد أشار تقرير ديوان المحاسبة الليبي لسنه (2016) أن الجهاز الإداري العام في ليبيا يعاني من وجود قصور خلل تنظيمي بالأجهزة الإدارية العامة ، كما صنفت منظمة الشفافية الدولية ليبيا على أنها من أكثر ست دول فساد على مستوى العالم بعد أن منحتها 14 نقطة من بين 100 نقطة فيما يتعلق بمعايير النزاهة والشفافية (منظمة الشفافية العالمية ، 2013) . فضلا عن ذلك فإن التقارير الرسمية الصادرة عن ديوان المحاسبة الليبي لسنوات (2012، 2013 ، 2014 ، 2015 ، 2016) –التي تمكن الباحث من الاطلاع عليها – قد أشارت إلى وجود العديد من الظواهر السلبية بالأجهزة الإدارية العامة من أبرزها ظاهرة الصراع التنظيمي. وقد يعزو السبب الرئيسي في ظهور الصراع التنظيمي إلى عدم وجود معايير للأخلاقيات الوظيفية ، أو تدني مستوى الالتزام بها من قبل العاملين بهذه الأجهزة.

وبناءً على ما تقدم ، فإن مشكلة الدراسة تكمن في السؤال التالي: **هل هناك علاقة بين أخلاقيات الوظيفة وفاعلية إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية بديوان بلدية بنغازي ؟**

4. أهمية الدراسة:(Importance of the stud):

يمكن تبيان أهمية القيام بهذه الدراسة في النقاط التالية:

– تستمد الدراسة أهميتها من أهمية موضوعي أخلاقيات الوظيفة وإدارة الصراع التنظيمي الذي تتفق معظم الأدبيات الإدارية على أهميتهما في إنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية .

– ندره الدراسات – على حد علم الباحث – التي تناولت بالدراسة والتحليل موضوع أخلاقيات الوظيفة وعلاقتها بفاعلية إدارة الصراع التنظيمي بديوان بلدية بنغازي ، الأمر الذي يجعل من هذه الدراسة مدخلاً للعديد من الدراسات المتخصصة في المجال ذاته .

– تحديد أبعاد أخلاقيات الوظيفة التي لها علاقة بفاعلية إدارة الصراع التنظيمي بديوان بلدية بنغازي .

5ـ هدف الدراسة و الأهداف المساعدة (Aim and objectives): تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة أخلاقيات الوظيفة بفاعلية إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية بديوان بلدية بنغازي.

وللوصول إلى هدف الدراسة اسْتُعينَ بالأهداف المساعدة التالية:

– التعرف على مستوى أخلاقيات الوظيفة لدى مديري الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية بديوان بلدية بنغازي.

– التعرف على درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية بديوان بلدية بنغازي.

6. فرضيات الدراسة(Hypothesis of the stud):

صيغت فرضيات الدراسة في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، بحيث تكونت من فرضية رئيسية وست فرضيات فرعية هي :

1.6 الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq .05$) بين أخلاقيات الوظيفة وفاعلية إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية بديوان بلدية بنغازي.

ولاختبار صحة الفرضية الرئيسية من عدمه، فقد انبثق عنها ست فرضيات فرعية ، هي :

6-1-1 الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq .05$) بين احترام القوانين والأنظمة وفاعلية إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية بديوان بلدية بنغازي.

6-1-2 الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq .05$) بين احترام الوقت وفاعلية إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية بديوان بلدية بنغازي .

6-1-3 الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq .05$) بين السرية وفاعلية إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري الإدارات العليا والوسطي والتنفيذية بديوان بلدية بنغازي .

6-1-4 الفرضية الفرعية الرابعة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq .05$) بين تحمل المسؤولية وفاعلية إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية بديوان بلدية بنغازي .

6-1-5 الفرضية الفرعية الخامسة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq .05$) بين التعاون وفاعلية إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية بديوان بلدية بنغازي .

6-1-6 الفرضية الفرعية السادسة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq .05$) بين اللباقة وحسن المعاملة وفاعلية إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية بديوان بلدية بنغازي .

7. متغيرات الدراسة :

احتوت هذه الدراسة على المتغيرات التالية:

- **المتغير المستقل :** ويتمثل في أخلاقيات الوظيفة وأبعادها: (احترام القوانين والأنظمة و احترام الوقت و السرية في العمل و تحمل المسؤولية و التعاون و اللباقة وحسن المعاملة) .

- **المتغير التابع:** ويتمثل في فاعلية إدارة الصراع التنظيمي.

8 . حدود الدراسة:

يمكن تبيان حدود الدراسة في التالي:

- **الحـــدود الموضـــوعية** : انحصـــرت الدراســـة فـــي التعـــرف علـــى علاقـــة أخلاقيـــات الوظيفـــة بأبعادهـــا، (احترام القوانين والأنظمة و احترام الوقت و السرية و تحمل المسؤولية و التعاون و اللباقة وحسن المعاملة) بفاعلية إدارة الصراع التنظيمي.
- **الحدود البشرية** : اقتصرت الدراسة علي مديري الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية .
- **الحدود المكانية** : أجريت الدراسة بديوان بلدية بنغازي بمدينة بنغازي .
- **الحدود الزمنية:** أنجزت الدراسة خلال شهري يناير وفبراير من عام 2019.

9 . مصطلحات الدراسة(vocabulary's of the stud):

استخدمت في تحقيق أغراض الدراسة المصطلحات التالية:

1.9 الوظيفة : هي "مجموعة من الواجبات والمسؤوليات التي يتم تحديدها في إطار القوانين و المبادئ الأخلاقية والمسؤولية الخلقية ، وتهدف إلى خدمة المصلحة العامة مقابل تمتع شاغلها بحقوق وامتيازات الوظيفة التي يشغلها" (ياغي ، 2012 ، ص 34) .

2.9 أخلاقيات الوظيفة : هي "مجموعة من المعايير السلوكية الرسمية والغير رسمية التي يتقيد بالموظف العام أثناء أداءه للمهام الوظيفية المناطة به ، وتستخدمها الإدارة في تقييم مستوى الالتزام الأخلاقي للموظفين (عفيفي ، 2005 ، 32) .

3.9 إدارة الصراع التنظيمي : هو النشاط الذي تهدف من خلاله الإدارة إلى الوصول بالصراع بين الموظفين والمستويات الإدارية أو الوحدات التنظيمية إلى مستوى مرغوب فيه ، والحفاظ على هذا المستوى من أجل زيادة كفاءة المنظمة في تحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها (جمال الدين ، و حامد ، 2014 ، ص 14) .

4.9 ديوان البلدية : هو مؤسسة عامة تتولى شؤون محددة وفقا" للقانون تهدف إلى تنفيذ السياسة العامة للدولة من خلال تقديم الخدمات الأساسية للمواطنين التي يصعب على القطاع الخاص تقديمها ، سواء بتقديم الخدمات مباشره أو بالأشراف على الجهات التي تقوم بتقديمها . (إدريس ، 2001 ، ص 98) .

10. الإطار النظري للدراسة

10 . 1 مفهوم أخلاقيات الوظيفة (The ethics of work concept)

تعد أخلاقيات الوظيفة من أساسيات العمل بالمنظمات العامة ،لأنها تعكس ثقة المنظمة بموظفيها وأجهزتها، وكذلك ثقة المجتمع الذي تعمل في خدمته في جودة الخدمات التي تقدمها هذه المنظمات ، فالالتزام بالأخلاقيات سوف يقود إلى ارتفاع مستوى القيم الإيجابية في العمل لدى الموظفين، ويعكس الاهتمام الذي يوليه هؤلاء بالالتزام بمعايير أخلاقيات الوظيفة العامة ، حيث إن عدم الالتزام بهذه المعايير سوف يؤثر بشكل مباشر على سمعة المنظمة. ويشير مفهوم أخلاقيات الوظيفة العامة إلى " السلوك الإيجابي للعاملين بالمنظمات العامة في إطار العمل الرسمي "(بن عبدالعزيز ، 1994: 42) وهي " مجموعة القيم والمعايير التي يستند عليها الموظف العام للتميز ما بين الصواب والخطأ ، في سلوكه في أثناء العمل (نجم ، 2002: 42).، فأخلاقيات الوظيفة هي " مجموعة من الأفعال والتصرفات الإيجابية التي يجب على الموظف العام الالتزام بها في أدائه لمهام وظيفته " (حبيش ، 2002: 12). ويقصد بأخلاقيات الوظيفة " أن الموظف العام ملزم باحترام القوانين والأنظمة سواء كان ذلك في الأمور الجوهرية أم الشكلية "(طلبه ، 2003: 56) .

من خلال التعريفات السابقة ، يمكن القول : إن أخلاقيات الوظيفة تعني التزام الموظفين بمجموعة من القواعد والمبادئ والأحكام السلوكية والأدبية والقيم والمقاييس الأخلاقية التي تحكم تصرفات العاملين وسلوكياتهم في أثناء تأديتهم للمهام والوجبات الوظيفية في بيئة العمل ،و ذلك من خلال التقيد بالمعايير الأخلاقية المتمثلة في المعايير التالية: (احترام القوانين والأنظمة و احترام الوقت و السرية و تحمل المسؤولية و التعاون و اللباقة وحسن المعاملة) .

10-2 مستوى أخلاقيات الوظيفة

ما من شك في أن ارتفاع مستوى أخلاقيات الوظيفة أو انخفاضه سينعكس إيجاباً أم سلباً على فاعلية إدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات ، حيث يمكن قياس مستوى الأخلاقيات الوظيفية بالمنظمات من خلال مجموعة من المعايير ، أهمها (عاطف ،1997، 13-15 ؛ شريف ، والشرقاوي 1991 : 25-27) :

أ-احترام القوانين والأنظمة: وتعتبر القوانين والأنظمة من المصادر الرئيسية التي تساهم في ضبط العملية الإدارية وركناً أساسياً في إصدار القرارات وتنفيذها ،وعلى المديرين احترامها بشكل إلزامي سواء كان ذلك في الأمور الجوهرية أم الشكلية ، وألا يتجاوز الحدود المرسومة له في النصوص (ياغي ،2012 ، 39).

ب- احترام الوقت: وهو من أهم واجبات الوظيفية ، التي ينبغي على المديرين أن يتقيدوا بها ، من حيث الالتزام بالحضور والانصراف في وقت الدوام الرسمي ، وأن يخصص وقت الدوام الرسمي في تنفيذ المهام الوظيفية المناطة به (الباحوت ، 2013، 14) .

ج- السرية : وهى تعني أن يتصف المديرون بدرجة عالية من كتمان الأسرار المتعلقة بالوظيفة سواء داخل العمل أو خارجه ، وتنقسم الأسرار الوظيفية إلى نوعين منها ما يتعلق بالموظفين كالظروف والبيانات الشخصية ، ومنها ما يتعلق بالعمل كالأرصدة المالية للمنظمة وغيرها (الحميدان ،2010، 118-119) .

د- تحمل المسؤولية : تعني " أن يتحمل المدير نتيجة التزاماته وقراراته واختياراته العملية والوظيفية أمام ضميره وأمام المجتمع في إطار المهام الوظيفية الموكلة إليه " (أفضل ،2007 ، 13) .

هـ- التعاون : وهو تنفيذ المهام الوظيفية في إطار من التنسيق والتعاون والتفاعل والتكامل بين العاملين كوحدة واحدة متجانسة في المنظمة(عبدالغني ، 2007 ، 3) .

و- اللباقة وحسن المعاملة : تعد اللباقة وحسن المعاملة المدير مع رؤسائه وزملائه ومرؤوسيه والمراجعين من متطلبات أداء العمل بفاعلية في المنظمات ، كما تساعد على إشاعة المودة والمحبة بين العاملين، مما ينعكس على المناخ التنظيمي ، ويحد من نشوء الصراع التنظيمي (ياغي ،2012، 42-43) .

10-3 مفهوم إدارة الصراع التنظيمي(management of organizational conflict concept)

إن الغاية من إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات هي الوصول بالصراع إلى مستوى مرغوب كما تراه إدارة المنظمة (كامل ، 1994، 15) ، وتعرف إدارة الصراع التنظيمي بأنها " ذلك النشاط الذي تستهدف من خلاله إدارة المنظمة الوصول بالصراع إلى مستوى مرغوب فيه والحفاظ على هذا المستوى داخل الحدود المستهدفة " (جاد الرب ،2005،483)، كما تشير إدارة الصراع التنظيمي إلى قدرة " المدير على تحويل الصراعات بين العاملين أو المستويات الإدارية أو الوحدات الإدارية في المنظمة إلى صراعات بناءة بدلا من أن تكون هدامة " (عيد ،1997، 21).

10-4 فاعلية إدارة الصراع التنظيمي

يسعى المديرون إلى إدارة الصراعات التنظيمي بفعالية ، وذلك من خلال استخدام بعض أساليب إدارة الصراع الفعالة ، أهمها ما يلي : (جواد ، 2005 ، 253- 255):

أ- أسلوب التجنب: وهو ميل المدير إلى الانسحاب من مواقف الصراع أو الوقوف على الحياد في الأقل .

ب- أسلوب المساومة: يعكس هذا الأسلوب ميل بعض المديرين إلى التضحية ببعض مصالحهم في سبيل التوصل إلى حالة اتفاق، ويطلق عليه أسلوب التسوية أو الحل الوسط .

ج- أسلوب الإجبار: ينطوي هذا النمط على ميل المديرين نحو استخدام القوة والسلطة للهيمنة والسيطرة على المرؤوسين لدفعهم إلى موافقة الرأي .

د- أسلوب المواجهة: هو الأسلوب الذي يتمحور حول وجود رغبة صادقة لدى المديرين في البحث عن مسببات الصراع ومقاسمة المعلومات المتاحة مع الأخرى ن، والبحث عن المنافع المتبادلة.

هـ- التهدئة: وهو الأسلوب الذي من خلاله يميل المدير إلى تلطيف حالة الصراع بتقليل الفوارق والاختلافات أو ضغطها بين الأطراف المتصارعة، وهم في الوقت نفسه يبرزون المصالح المشتركة بين تلك الأطراف .

مما تقدم ، يمكن القول إن فاعلية إدارة الصراع التنظيمي تتمثل في قدرة المدير ومهارته في اختيار أسلوب ناجع لإدارة الصراعات التنظيمية القائمة و استخدامه ، من بين عدة أساليب تستخدم في إدارة الصراعات التنظيمية بالمنظمات ، بشرط أن يتوافق ذلك الأسلوب مع المعايير الأخلاقية للوظيفة .

11 . المنهج والإجراءات

11-1 منهج الدراسة (Methodology). : اتبع الباحث في هذه الدراسة منهج دراسة الحالة الذي يعتمد على البحث المعمق في موضوع الدراسة بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة بالحالة المدروسة ، بالإضافة إلى المنهج الوصفي التحليلي الذي يوصف الظاهرة قيد الدراسة عن طريق تجميع البيانات الثانوية والأولية ، وتحليلها للوصول إلى استنتاجات بخصوص أهداف الدراسة وفرضياتها بقصد تحديد طبيعة العلاقة بين أخلاقيات الوظيفة وفاعلية وإدارته الصراع التنظيمي.

11ـــ2 مجتمـــع الدراســـة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الإدارات العليا والوسطي والتنفيذية بديوان بلدية بنغازي البالغ عددهم (54) مديراً- حيث حُددَ عدد المديرين عن طريق إدارة الموارد البشرية بديوان البلدية – ، ولصغر حجم مجتمع الدراسة فقد اتبع الباحث أسلوب الحصر الشامل في دارسة جميع مفردات مجتمع الدراسة.

3.11 أداة جمع البيانات : استخدمت استمارة الاستبيان أداةً رئيسية في تجميع البيانات الأولية بهذه الدراسة ، حيث قام الباحث بتصميم استمارة الاستبيان استناداً على الدراسات والبحوث السابقة ، وما اسْتُخْلص من الأدب الإداري ذي الصلة بموضوع الدراسة ، وعلى هذا الأساس ، فقد قسمت استمارة الاستبيان إلى ثلاثة أقسام أساسية ، هي :

القسم الأول: يتعلق بالبيانات العامة عن تعبئة استمارة الاستبيان وهي: النوع ، والمستوى التعليمي، والتخصص العلمي، والمسمى الوظيفي، ومدة الخدمة في الوظيفة.

القسم الثاني: يختص بمقياس مستوى أخلاقيات الوظيفة ويتكون من (38) فقرة موزعة على ستة أبعاد رئيسية هي:

البُعد الأول: احترام القوانين والأنظمة، ويتضمن (6) فقرات و**البُعد الثاني:** احترام الوقت، ويحتوي على (7) فقرات، أما **البُعد الثالث:** السرية، واشتمل على (5) فقرات، فالبُعد **الرابع:** تحمل المسؤولية، ويتكون من (6) فقرات، والبُعد **الخامس:** التعاون، ويشتمل على (8) فقرات. أما **البُعد السادس:** فهو اللباقة وحسن المعاملة، ويحتوي على (6) فقرات.

القسم الثالث: يتعلق بمقياس إدارة الصراع التنظيمي ويتكون من (28) فقره.

وقد صيغتَ جميع فقرات الاستبيان بشكل إيجابي مقاسة حسب مقياس "ليكرت" Likert الخماسي، مما يعني أن كل عبارة في الاستبيان مقاسة بخمس درجات تحدد مستوى الإجابة عن جميع فقرات الاستبيان، كما قام الباحث باحتساب المقياس المستخدم في الدراسة، وفقاً للتالي: ابَتْحتُس (4) درجات وهى ناتج عملية طرح الحد الأعلى والحد الأدنى لمقياس "ليكرت" الخماسي (5-1)، ثم إجراء عملية قسمة الحد الأعلى للمقياس (5) على طول خلايا المقياس (4/5 = .8) وإضافة ناتج عملية القسمة إلى أدنى درجة في المقياس (الواحد الصحيح) بحيث أصبح مدى الدرجة يتراوح ما بين (1- 1.8) وهكذا لباقي درجات المقياس. فعندما تقع إجابة المبحوث في المدى (1 - أقل من 1.8) يعني أنه غير موافق بشدة ، وإذا كانت إجابته في المدى (4.2 -5) يكون موافقاً بشدة، في حين أن مدى الإجابة (1.8 - أقل من 2.6) تعني أن المبحوث غير موافق، بينما مدى الإجابة (2.6 - أقل من 3.4) يشير إلى أن المبحوث محايد، كما أن مدى الإجابة (3.4 - أقل من 4.2) ، تبين أن المبحوث موافق كما هو مبين بالجدول (1)

جدول (1) توزيع الدرجات حسب مستوى أخلاقيات الوظيفة وفاعلية إدارة الصراع التنظيمي بديوان بلدية بنغازي.

مدى الدرجة	التقدير	مستوى أخلاقيات الوظيفة	فاعلية إدارة الصراع التنظيمي
من 1- إلى أقل من 1.8	غير موافق بشدة	ضعيف جدا	ضعيفة جدا
من 1.8 إلى أقل من 2.6	غير موافق	ضعيفة	ضعيفة
من 2.6 إلى أقل من 3.4	محايد	متوسطة	متوسطة
من 3.4 إلى أقل من 4.2	موافق	مرتفعة	مرتفعة
من 4.2 إلى 5	غير موافق بشدة	مرتفعة جدا	مرتفعة جدا

11 . ثبات مقاييس الدراسة وصدقها

11ـ4ـ 1 ثبات مقاييس الدراسة: يُعرف الثبات بأنه " درجة الركون إلى نتائج المقياس ودرجة الثقة في هذه النتائج ودقتها وثباتها " (دويدار، 2000، ص 248)، كما يقيس معامل الثبات " درجة الدقة أو الضبط في عملية القياس (ثورانديك ، وهيجن ، 1986 ، 191ص) ، وللتحقق من ثبات مقاييس الدراسة طبقت معادلة الف كور نباخ (Alpha Cronbach)

11 . 4 . 2 صدق مقاييس الدراسة: يُشير صدق المقياس إلى " قدره المقياس علي قياس... الظاهرة المراد قياسها " (دره، الصباغ، 2010، ص 237)، بمعني أن تقيس عبارات المقياس ما وضعت لقياسه، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق المقياس بطريقتين:

11. 4 2. 1. الصدق الظاهري: قام الباحث بعرض استمارة الاستبيان في شكلها المبدئي على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجالي العلوم الإدارية والإحصائية من جامعتي بنغازي وعمر المختار، والبالغ عددهم (6) محكمين، وذلك لتحديد مدى وضوح الفقرات الواردة باستمارة الاستبيان، ومدى مناسبتها وأهميتها لأبعاد المقياس، وإبداء ما يرونه من ملاحظات، وعليه فقد قام الباحث بإجراء التعديلات من الناحيتين العلمية واللغوية من إضافة صياغة بعض فقرات الاستبيان أو حذفها أو إعادتها.

11ـ 4 2.ـ 2 الصدق الإحصائي يعتبر الصدق الإحصائي أحد الطرق البسيطة و المستخدمة في معرفة معاملات صدق المقياس، " ويقاس باحتساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات المقياس" (عوض، 1999، ص 233). و قد تراوحت معاملات الثبات ما بين (83 %- 90%)، كما تراوحت معاملات صدق المقياس ما بين (91% - 95 %) وهي معاملات عالية تعطي الثقة في صدق المقياس . كما هو مبين بالجدول (2) .

جدول(2) معاملات ثبات و صدق مقاييس الدراسة

المتغيرات / المعامل	احترام القوانين والأنظمة	احترام الوقت	السرية	تحمل المسؤولية	التعاون	اللباقة وحسن المعاملة	أخلاقيات الوظيفة	إدارة الصراع التنظيمي
معامل الفا كرو نباخ	%85	%89	%87	%90	%88	%87	%89	%87
معامل الصدق	%92	%94	%93	%91	%93	%92	%94	%92

11 . 5 توزيع استمارة الاستبيان: قام الباحث بتوزيع عدد (54) استبياناً على جميع مديري الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية بديوان بلدية بنغازي، واستغرقت مدة توزيع الاستمارات واستلامها مدة شهراً، بغية الحصول على نسبة استلام مرتفعة، ومنح المبحوثين الوقت المناسب كي يدلوا ببيانات تتمتع بالدقة والموضوعية، يمكن الوثوق بها والاعتماد عليها في التحليل الإحصائي. وقد بلغ عدد الاستمارات المستلمة والصالحة للتحليل (50) استمارة، ما نسبته (93%) من عدد الاستمارات الموزعة، وهي نسبة مرتفعة تعطي الثقة في نتائج هذه الدراسة.

11 . 6 الأساليب الإحصائية: لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، قام الباحث بتحليل بيانات الدراسة الميدانية، بالاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعي، statistical package for the social sciences (SPSS) كما يلي :

1. معاملات ثبات المقياس وصدقه ، للتأكد من ثبات فقرات مقاييس الدراسة وأبعادها والتأكد من قدرة المقياس على قياس ما وضع من أجله باستخدام معادلة الفا كرو نباخ (Alpha Chronbah).

2 . الجداول التكرارية (Tables Frequency)، بقصد حصر أعداد المبحوثين ونسبهم المئوية وفقا للخصائص العامة.

3ـ مقاييس النزعة المركزية (Measures Central Tendency)، باستخدام المتوسطات الحسابية (The Arithmetic Mean) والمدى(Range) والانحراف المعياري (Standard Deviation)، بقصد التعرف على مستوى أخلاقيات الوظيفة العامة ودرجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي.

4 . معمل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، بقصد تحليل علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة .

12 . تحليل البيانات ومناقشه الفرضيات واختبارها

12 . 1. الخصائص العامة للمبحوثين:

جدول (3) الخصائص العامة للمبحوثين

الخصائص	البند	التكرار	النسبة المئوية
النوع.	ذكر .	47	%93.3
	أنثى .	3	%6.7
	المجموع	50	%100
المستوى التعليمي.	الثانوية أو ما يعادلها.	2	% 3.3
	دبلوم عالي .	10	% 20
	جامعي .	32	%63.3
	ماجستير أو دكتوراه	6	%13.4
	المجموع	50	%100
التخصص العلمي .	محاسبة .	5	%10
	إدارة .	20	%40
	اقتصاد .	3	%6.7
	تخصصات أخرى .	22	% 43.3
	المجموع	50	%100
المسمى الوظيفي.	مدير عام .	2	%3.3
	مدير إدارة .	5	%10
	رئيس قسم .	20	%40
	رئيس وحده .	23	%46.7
	المجموع	50	%100
سنوات الخبرة .	من5- أقل من 10سنوات.	18	%36.7
	من10- أقل15 من سنوات	7	%13.3
	من15- أقل من 20سنة .	17	%33.3
	من 20سنة فأكثر .	8	%16.7
	المجموع	50	%100

يتضح من الجدول (3)، أن غالبية المبحوثين من الذكور بنسبه بلغت (93.3%) وبفارق نسبته (86.6%) عن الإناث، ويعزى السبب في ذلك إلى طبيعة العمل الشاق والناتج عن طول ساعات الدوام الرسمي بديوان بلدية بنغازي الذي قد يمتد على فترتين في اليوم الواحد، فضلا عن أن العادات والتقاليد الاجتماعية لا تحبذ أن تعمل المرأة في وظائف

يمتد ساعات دوام العمل الرسمي إلى ساعات طويلة، إذ يستحسن أن تعمل المرأة في مجالات وظيفية ومهنية أخرى، كالتعليم والرعاية الصحية و الاجتماعية وغيرها من المجالات

كما يتبين من الجدول (3)، أن ما نسبته (63.3%) من المبحوثين من ذوي المستوى التعليمي الجامعي (بكالوريوس أو ليسانس)، وما نسبته (20%) من المبحوثين من المستوى التعليمي الدبلوم العالي، أما المبحوثين من ذوي المستوى التعليمي (الماجستير او الدكتوراه) فقد بلغت نسبتهم (13.4 %)، في حين ما نسبته (3.3%) من المبحوثين هم من المستوى التعليمي الثانوية العامة أو ما يعادلها. وتشير هذه النسب إلى أن (76.7%) من المبحوثين هم من المستويات التعليمية (الجامعية أو الماجستير أو الدكتوراه)، وهذا مؤشر إيجابي يشير إلى ارتفاع مستوى المعرفة لدي المبحوثين بطبيعة المهام والواجبات الوظيفية المناطة بهم.

ويلاحظ من الجدول (3) ، أن ما نسبته (40%) من المبحوثين متخصصون بمجال الإدارة ، في حين بلغت نسبه المبحوثين في التخصصات المساعدة كالمحاسبة (10%) ، والاقتصاد (6.7%)، أما ما نسبته (43.3%) من المبحوثين فلديهم تخصصات علمية أخرى ، هي : الهندسة ، وتقنيه المعلومات ، والقانون ، والعلوم السياسية ، والأعلام ، والإحصاء ، وهذه التخصصات في جلها لا تتوافق مع طبيعة عمل ديوان بلدية بنغازي ذي الطبيعة الإدارية والخدمية ، مما يشير إلى قصور واضح في معايير استقطاب الموارد البشرية واختيارها وتعيينها وغياب الوصف الوظيفي بديوان بلدية بنغازي.

ومن الجدول (3) ، يلاحظ تنوع المسميات الوظيفية واختلاف نسبها لدى المبحوثين وتوزعها بين المستويات الإدارية الثلاثة : العليا والوسطي، والتنفيذية، فما نسبته (46.7%) هم رؤساء وحدات، كما أن ما نسبته (40%) رؤساء أقسام، وما نسبته (10%) مديرو إدارات، في حين أن ما نسبته (3.3%) من المبحوثين ، وهي النسبة الأدنى مديرون عامون، ولعل هذا التنوع في المسميات الوظيفية وتوزعها على المستويات الإدارية يعطي دلالة على تنوع الخبرات والمهارات لدى المبحوثين بديوان بلدية بنغازي.

ويوضح الجدول (3)، أن نسبة (36.7%) من المبحوثين لديهم مدة خدمة في وظائفهم تتراوح من 5 -10 سنوات، وأن ما نسبته (33.3%) منهم لديه مدة خدمة من 15 -20 سنه، بينما ما نسبته (16.7%) من المبحوثين لديهم مدة خدمة أكثر من20 سنة ، وهو ما يشير إلى توافر مخزون عال من الخبرات العملية بديوان بلدية بنغازي.

12ـ 2 مستوى أخلاقيات الوظيفة وأبعادها بديوان بلدية بنغازي: بهدف تحديد مستوى أخلاقيات الوظيفة وأبعادها، استخدم الباحث المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والمستوى والترتيب، في تحليل إجابات المبحوثين عن مستوى أخلاقيات الوظيفة وأبعادها بديوان بلدية بنغازي، كما يوضح ذلك جدول (4).

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين عن مستوى أخلاقيات الوظيفة بديوان بلدية بنغازي

م	مستوى أخلاقيات الوظيفة وأبعادها	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1.	البُعد الأول : احترام القوانين والأنظمة .	4.150	.476	مرتفع	2
2.	البُعد الثاني : احترام الوقت .	3.941	.839	مرتفع	6
3.	البعد الثالث: السرية.	4.175	.715	مرتفع	1
4.	البُعد الرابع: تحمل المسؤولية	3.961	.762	مرتفع	5
5.	البُعد الخامس: التعاون.	3.994	.551	مرتفع	4
6.	البُعد السادس :اللباقة وحسن المعاملة .	4.095	.582	مرتفع	3
	المتوسط العام		**4.052**		
	الانحراف المعياري العام		**.450**		

يتضح من الجدول (4)، أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عن مستوى أخلاقيات الوظيفة بديوان بلدية بنغازي قد بلغ (4.052) بانحراف معياري عام مقداره (450.)، الأمر الذي يعني أن مستوى أخلاقيات الوظيفة لدي مديري الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية بديوان بلدية بنغازي، هو مستوى (مرتفع).

كما يبين الجدول (4) ، أن جميع أبعاد أخلاقيات الوظيفة بديوان بلدية بنغازي ، ذات مستويات(مرتفعة) ، قد تراوحت متوسطاتها الحسابية من الأدنى إلى الأعلى ما بين (3.941 - 4.175) وبانحراف معياري تراوح من الأدنى إلى الأعلى ما بين (476.- 839.)،

حيث جاءت الأبعاد مرتبة حسب الأهمية وفقاً للتالي، في الترتيب الأول بُعد "السرية " بمتوسط حسابي (4.175) وانحراف معياري (.715)، يليه في الترتيب الثاني بُعد "احترام القوانين والأنظمة " بمتوسط حسابي (4.150) وانحراف معياري (.476)، و في الترتيب الثالث بُعد " اللباقة وحسن المعاملة" بمتوسط حسابي (4.095) وانحراف معياري (.582)، في حين جاء بُعد "التعاون" في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (3.994) وانحراف معياري (.551)، و بُعد " تحمل المسؤولية" في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (3.961) وانحراف معياري(.762) ، وجاء في الترتيب السادس(الأخير) بُعد "احترام الوقت " بمتوسط حسابي (3.941) وانحراف معياري (.839)

12- 3 درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي بديوان بلدية بنغازي:

بهدف تحديد درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي، قام الباحث باستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والدرجة، والترتيب، في تحليل إجابات المبحوثين عن فقرات فاعلية إدارة الصراع التنظيمي بديوان بلدية بنغازي، كما هو مبين في الجدول (5)

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين عن فقرات إدارة الصراع التنظيمي بديوان بلدية بنغازي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1 .	أسعي إلى تحقيق أهدافي بثبات .	4.633	.614	مرتفعة	1
2 .	أصر على الاحتفاظ بوجهة نظري.	4.033	.490	مرتفعة	11
3 .	أحاول إقناع الموظفين بمزايا موقفي.	4.333	.844	مرتفعة	3
4 .	استخدم القوانين واللوائح في إدارة الصراع بالعمل	4.033	.556	مرتفعة	12
5 .	أسعي إلى إيجاد الحلول الوسط للصراع التنظيمي .	4.300	.794	مرتفعة	4
6 .	أتابع مشاكل العمل بشكل مباشر.	3.866	.681	مرتفعة	17
7 .	أطرح أفكاري علي الموظفين بوضوح .	4.200	.886	مرتفعة	7
8.	أقدم الحوافز المادية والمعنوية للموظفين.	4.100	.661	مرتفعة	9
9.	أوفق بين اهتماماتي واهتمام الموظفين.	4.233	.773	مرتفعة جداً	5
10.	أقوم بإدارة الصراع بشكل مباشر .	4.000	.787	مرتفعة	14
11.	أناقش أسباب الصراع مع الموظفين بشكل مباشر.	4.100	.803	مرتفعة	10
12.	أدع الموظفين يتحملون مسؤوليه إدارة الصراع .	4.000	.694	مرتفعة	13
13.	استخدم أسلوب التوفيق في إدارة الصراع.	4.233	.971	مرتفعة	6
14.	أطلب المساعدة من الموظفين في إدارة الصراع.	3.833	.949	مرتفعة	20
15.	أقدم بعض التنازلات عند إدارة الصراع القائم .	3.766	1.222	مرتفعة	22
16.	أعمل علي تقريب الموظفين بين الموظفين .	3.700	.987	مرتفعة	26
17.	أستخدم أسلوب التهدئة في إدارة الصراعات القائمة.	3.866	1.074	مرتفعة	18
18.	أنهي الصراع باستخدام الأوامر والتعليمات.	3.733	1.080	مرتفعة	25
19.	أتصرف بحزم عند إدارة الصراع .	3.733	1.048	مرتفعة	23
20.	أستخدم الموضوعية في إدارة الصراع .	3.690	1.149	مرتفعة	27
21.	أعمل علي التخفيف من حدة الصراع.	3.900	1.061	مرتفعة	16
22.	أستعين بالخبراء في إدارة الصراع.	3.733	1.172	مرتفعة	24
23.	أركز على النقاط المتفق عليها بين الموظفين .	3.666	1.028	مرتفعة	28
24.	أوافق الموظفين علي بعض مواقفهم.	3.800	1.095	مرتفعة	21
25.	أقتنع بأن الصراع ليس مصدراً للقلق.	3.866	1.195	مرتفعة	19
26.	أشجع الموظفين علي تطبيق الأساليب العلمية في إدارة الصراع.	4.500	.900	مرتفعة جداً	2
27.	أفتح قنوات اتصال مباشرة مع الموظفين .	3.966	.850	مرتفقه	15
28.	أُوظف الصراعات القائمة في مصلحة العمل .	4.200	.961	مرتفعة	8
المتوسط العام		**4.001**			
الانحراف المعياري العام		**.523**			

يتبين من الجدول (5) ، أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عن فقرات فاعلية إدارة الصراع التنظيمي بديوان بلدية بنغازي قد بلغ (4.001) بانحراف معياري عام مقداره (.523)، الأمر الذي يعني أن درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري الإدارات العليا والوسطي والتنفيذية بديوان بلدية بنغازي ، هي درجة(مرتفعة) .

ويلاحظ من الجدول (5) أن درجة فقرات فاعلية إدارة الصراع التنظيمي بديوان بلدية بنغازي قد تراوحت بين المرتفعة والمرتفعة جداً من حيث درجة الفاعلية ، كما تراوحت متوسطاتها الحسابية من الحد الأدنى إلى الحد الأعلى ما بين (3.666-4.633) وبانحرافات معيارية تراوحت من الحد الأدنى إلى الحد الأعلى ما بين (.490- 1.222) ، كما تحصلت فقرتان على درجة مرتفعة جداً وسته وعشرون فقرة على درجة مرتفع .

أما ترتيب أعلى أربع فقرات من حيث الأهمية فقد جاءت مرتبة وفقاً للآتي : الترتيب الأول الفقرة الأولى التي تنص على "أسعى إلى تحقيق أهدافي بثبات" بمتوسط حسابي (4.633) وانحراف معياري(.614) ، وبدرجة فاعلية مرتفعة جدا"، تليها في الترتيب الثاني الفقرة السادسة والعشرون التي تنص على " أشجع الموظفين على تطبيق الأساليب العلمية في إدارة الصراع " ، بمتوسط حسابي (4.500) وانحراف معياري (.90)، وبدرجة فاعلية مرتفعة جداً، وفي الترتيب الثالث الفقرة الثالثة التي تنص على "أحاول إقناع الموظفين بمزايا موقفي "، بمتوسط حسابي (4.333) وانحراف معياري (.844)، وبدرجة فاعلية مرتفعة، وفي الترتيب الرابع الفقرة الخامسة التي تنص على " أسعى إلى إيجاد الحلول الوسط للصراع التنظيمي "على بمتوسط حسابي (4.300) وانحراف معياري (.794)، وبدرجة فاعلية مرتفعة.

أما ترتيب أدنى أربع فقرات من حيث الأهمية فقد جاءت مرتبة وفقاً للآتي في الترتيب الخامس والعشرون الفقرة الثامنة عشرة التي تنص على "أنهي الصراع باستخدام الأوامر والتعليمات "بمتوسط حسابي (3.733) وانحراف معياري (1.080) و بدرجة فاعلية مرتفعة وفي الترتيب السادس والعشرين الفقرة السادسة عشرة التي تنص على "أعمل على تقريب وجهات النظر بين الموظفين"، بمتوسط حسابي (3.700)

وانحراف معياري (.987)، وبدرجة فاعلية مرتفعة، وبالترتيب ما قبل الأخير الفقرة العشرون التي تنص على "استخدم الموضوعية في إدارة الصراع " بمتوسط حسابي(3.690) وانحراف معياري (1.149) ، وبدرجة فاعلية مرتفعة ، وفي الترتيب الأخير الفقرة الثالثة والعشرون التي" تنص على أركز على النقاط المتفق عليها بين الموظفين "، بمتوسط حسابي (3.666) وانحراف معياري (1.028) وبدرجة فاعلية مرتفعة.

13- اختبار فرضيات الدراسة: احتوت الدراسة على فرضية رئيسية وثماني فرضيات فرعية، هي:

أستخدم الباحث معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، وذلك لاختبار ثبات الفرضية الرئيسية للدراسة والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها من عدمه، كما يبين ذلك الجدول (6) .

جدول (6) معامل الارتباط بين أخلاقيات الوظيفة وأبعادها وفاعلية الصراع التنظيمي بديوان بلدية بنغازي .

البيان	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
البعد الأول : احترام القوانين والأنظمة	.565**	001
البعد الثاني :احترام الوقت	.214	.256
البعد الثالث : السرية	.734**	.000
البعد الرابع : تحمل المسؤولية	.274	.143
البعد الخامس :التعاون	.547*	.002
البعد السادس :اللباقة وحسن المعاملة	.573**	.001
أخلاقيات الوظيفة	**.777**	**.000**

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq .01$).

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq .05$).

يتضح من الجدول (6)، أن معامل الارتباط بين أخلاقيات الوظيفة وفاعلية إدارة الصراع التنظيمي يساوي(.777**)، وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (.000) وهي أقل من ($\alpha \leq .05$) ، وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات الوظيفة الكلية وفاعلية إدارة الصراع التنظيمي ، أي إنه كلما زاد مستوى أخلاقيات الوظيفة زادت درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية بديوان بلدية بنغازي. كما يتبين من الجدول (6)، أن معامل الارتباط بين بعد احترام القوانين والأنظمة وفاعلية إدارة الصراع التنظيمي

يساوي (565.**)، وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (001.) وهي أقل من (05. ≥ α) ، مما يعني وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين بُعد احترام القوانين والأنظمة وفاعلية إدارة الصراع التنظيمي ، أي إنه كلما زاد مستوى احترام القوانين والأنظمة زادت درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية بديوان بلدية بنغازي .

ومن الجدول (6) يلاحظ ، أن معامل الارتباط يساوي بين بعد احترام الوقت وفاعلية إدارة الصراع التنظيمي (214.)، وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (256.) وهي أعلى من، (05. ≥ α) وهذا يدل علي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد احترام الوقت و فاعلية إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية بديوان بلدية بنغازي . كما يوضح الجدول (6)، أن معامل الارتباط بين بعد السرية وفاعلية إدارة الصراع التنظيمي يساوي (734.**)، وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (000.) وهي أقل من (05. ≥ α) ، وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين السرية وفاعلية إدارة الصراع التنظيمي ، أي إنه كلما زاد مستوى السرية زادت درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي لدي مديري الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية بديوان بلدية بنغازي .

وبالاطلاع على الجدول (6) يتبين أن معامل الارتباط بين تحمل المسؤولية وفاعلية إدارة الصراع التنظيمي يساوي (274.)، وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (143.) وهي أعلى من (05. ≥ α) ، وهذا يدل علي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحمل المسؤولية و فاعلية إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية بديوان بلدية بنغازي .

وبالنظر إلى الجدول (6) يتضح أن معامل الارتباط بين بعد التعاون وفاعلية إدارة الصراع التنظيمي يساوي (*547.)، وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (002.) وهي أقل من(05. ≥ α) ، وهذا يدل علي وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التعاون و فاعلية إدارة الصراع التنظيمي ،

أي إنه كلما زاد مستوى التعاون زادت درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي لدي مديري الإدارات العليا والوسطي والتنفيذية بديوان بلدية بنغازي .

كما يتضح من الجدول (12)، أن معامل الارتباط بين بعد اللباقة وحسن المعاملة وفاعلية إدارة الصراع التنظيمي يساوي (573**)، وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (001.) وهي أقل من ($\alpha \leq .05$) ، وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين اللباقة وحسن المعاملة وفاعلية إدارة الصراع التنظيمي ، أي كلما زاد مستوى اللباقة وحسن المعاملة زادت درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية بديوان بلدية بنغازي .

14 – النتائج

14-1 نتائج تتعلق بالخصائص العامة للمبحوثين

1 – كشفت الدراسة أن غالبية مديري الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية بديوان بلدية بنغازي، من الذكور وبنسبه بلغت (93.3%)، وأن ما نسبته (63.3%) من المديرين من ذوي المستوى التعليمي الجامعي، وما نسبته (13.4%) منهم من ذوي المستوى التعليمي ماجستير أو دكتوراه. وبينت الدراسة أن ما نسبته (36.7%) من مديري الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية لديهم سنوات خبرة تمتد من 5 . 10 سنوات، وما نسبته (33.3%) لديهم سنوات خبرة تمتد من 15- 20 سنه.

2- أظهرت الدراسة أن ما نسبته (40%) من مديري الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية بديوان بلدية بنغازي، متخصصون بمجال الإدارة، وما نسبته (43%) من المديرين توزعوا على تخصصات علمية أخرى ، هي :الهندسة ، وتقنية المعلومات ، والحقوق، والعلوم السياسية ، والأعلام ، والتاريخ ، والإحصاء.

14-2 نتائج تتعلق بمستوى العلاقة بين أخلاقيات الوظيفة، ودرجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي

1- أوضحت الدراسة أن مستوى أخلاقيات الوظيفة، ذات مستوى مرتفع لدى مديري الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية بديوان بلدية بنغازي، بمتوسط حسابي (4.052) وانحراف معياري (450.)

2- أظهرت الدراسة أن درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي، هي درجة مرتفعة لدى مديري الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية بديوان بلدية بنغازي، بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (.523).

3- بينت الدراسة أن أبعاد أخلاقيات الوظيفة، قد جاءت مرتبة حسب درجة الأهمية، كما يلي: المرتبة الأولى: بُعد السرية، بمتوسط حسابي (4.175) وانحراف معياري (.715) ، وفي المرتبة الثانية: بُعد احترام القوانين والأنظمة ، بمتوسط حسابي (4.150) وانحراف معياري (.476) ، والمرتبة الثالثة : بُعد اللباقة وحسن المعاملة، بمتوسط حسابي (4.095) وانحراف معياري (.582) ،و جاء في المرتبة الرابعة: : بُعد التعاون ، بمتوسط حسابي (3.994) وانحراف معياري (.551) ، أما المرتبة الخامسة: فَبُعد تحمل المسؤولية ، بمتوسط حسابي (3.961) وانحراف معياري (.762) ، وفي المرتبة السادسة : بُعد احترام الوقت، بمتوسط حسابي (3.941) وانحراف معياري (.839).

14 -3 نتائج تتعلق باختبار فرضيات الدراسة

1 – بينت الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية موجبة بين أخلاقيات الوظيفة و فاعلية إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية بديوان بلدية بنغازي .

2 – أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية موجبه بين أبعاد أخلاقيات الوظيفة التالية: (السرية ، واحترام القوانين والأنظمة، واللباقة وحسن المعاملة ، والتعاون) ، و فاعلية إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية بديوان بلدية بنغازي .

3 – كشفت الدراسة عن عدم وجود علاقة ارتباط بين بُعدي (احترام الوقت ، وتحمل المسؤولية) ، و فاعلية إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية بديوان بلدية بنغازي .

15 – التوصيات

1 –تفعيل الأبعاد الأخلاقية الإيجابية ذات علاقة الارتباط القوية في إدارة الصراع التنظيمي بديوان بلدية بنغازي .

2– تعميق الوعي لدى المديرين والموظفين ، بأهمية العلاقة بين أخلاقيات الوظيفة و زيادة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي .

3 – العمل على إيجاد مدونة للسلوك الأخلاقي ، باعتبارها إحدى أهم الأدوات التي تساعد في تعزيز المستوى الحالي من الأخلاقيات الوظيفية، و ترفع من مستوى الأبعاد الأخلاقية ذات المستوى المخفض نسبيا" والمتمثلة في بُعدي (احترام الوقت ، وتحمل المسؤولية) بديوان بلدية بنغازي .

5– الاهتمام بالمؤتمرات العلمية والدورات التدريبية التي تتعلق بأخلاقيات الوظيفة، وأساليب إدارة الصراع.

6– توسيع دائرة البحث في مواضيع ذات الصلة بموضوعي أخلاقيات الوظيفة وإدارة الصراع التنظيمي ، وفي هذا الصدد يقترح الباحث إمكانيه القيام بالدراسات التالية : (دراسة أخلاقيات الوظيفة وعلاقتها بالأداء الوظيفي ، ودراسة واقع أساليب إدارة الصراع التنظيمي ، ودارسه أثر الأخلاقيات الوظيفية على الالتزام التنظيمي ، وأثر التوظيف على أخلاقيات الوظيفة العامة.

14– **الخلاصة (Conclusion)**: توصلت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى أخلاقيات الوظيفة وعلاقتها بفاعلية إدارة الصراع التنظيمي بديوان بلدية بنغازي، وقد كشفت الدراسة عن وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات الوظيفة وفاعلية إدارة الصراع التنظيمي ، كما بينت الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بـُعدي(احترام الوقت ، وتحمل المسؤولية) وفاعلية إدارة الصراع التنظيمي وهذه النتيجة موضوعية ومنطقية تتفق في إطارها العام مع معظم الدراسات السابقة التي أنجزت في ذات المجال .

15- المراجع (References)

أولا : المراجع العربية

الباحوت، عبدالله عبدالعزيز (2013)." مهارات الأداء وعلاقتها بضغوط العمل "، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض .

الطيرة، إيمان فرج (2009). " **اتجاهات المرؤوسين نحو أساليب إدارة الصراع في المنظمات النفطية العامة الليبية**" ، رساله ماجستير غير منشوره ، قسم إدارة الأعمال ، كلية الاقتصاد ، جامعة بنغازي .

السكارنه، بلال خلف (2012) . " أخلاقيات العمل وأثرها على إدارة الصورة الذهنية شركات الاتصالات الخلوية الأردنية " ، دراسة ميدانية ، **مجله كلية بغداد للعلوم الاقتصادية** ، العدد(33) ، ص ص 373- 407 .

الحميدان، عصام عبدالمحسن (2010) . أخلاقيات العمل في الإسلام ، الرياض ، شركه العبيكان للأبحاث والتطوير.

العوكلي، حمزة مسعود (2013). " **إدراك ممارسي العلاقات العامة لأخلاقيات المهنة** " ، رسالة ماجستير غير منشوره ، قسم العلاقات العامة ، كلية الإعلام ، جامعة بنغازي .

الفيتوري، فرج مخلوف (2004) ." **الصراع التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي بالمنظمات الصناعية العامة الليبية** " ، رسالة ماجستير غير منشوره ، قسم إدارة الأعمال ، كلية الاقتصاد ، جامعة بنغازي .

الفرجاني، محمد امراجع (2010). الأخلاقيات المهنية لمدير المدرسة والعوامل المرتبطة بها من وجهة نظر معلمي ومعلمات التعليم العام بمدينة بنغازي" ، رساله ماجستير غير منشوره ،قسم التخطيط ، كلية الآداب ، جامعة قاريونس.

الزاطل، وليد عبدالله (2014). "**مدى التزام المديرين بأخلاقيات العمل من وجهة نظر الموظفين**" ، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال ، كلية الاقتصاد ، جامعة بنغازي .

بن عبدالعزيز، فهد سعود (1994). **أخلاقيات الإدارة في الوظيفة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية** ،بيروت : مؤسسه دار الرسالة ، لبنان .

جـاد الـرب، سـيد محمـد (1995) ." إدارة الصـراع التنظيمـي كأحـد عوامـل كفـاءة الإدارة العليـا" ، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة** ، العدد(2) ، القاهرة .

جواد، شوقي ناجي، (1995). **إدارة الأعمال منظور كلي**، بغداد: دار الكتب للطباعة والنشر.

ثابت، عبدالرحمن (2001). **المدخل الحديث في الإدارة العامة** ، القاهرة : الدار الجامعية للطباعة والنشر .

ثورانديك، روبرت ؛ و هيجن، إلزابيث (1986) . **القياس والتقويم في علم النفس** ، ترجمة ، عبدالله الكيلاني ، وعبدالله علي، عمان: مركز الكتب الأردني .

جمال الدين، نجوي يوسف ؛ و حامد ، سامي سليمان (2014) ." استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي المتبعة من قبل مديري مدارس التعليم الثانوي في ليبيا " ، دراسة ميدانية ، **مجلة العلوم التربوية** ، يناير، العدد (1) ، ص 14 .

دره، عبدالباري؛ و ، الصباغ ، زهير (2010). **إدارة الموارد البشرية**، منحى نظمي، القاهرة : دار المعرفة .

ديوان المحاسبة الليبي، التقارير السنوية للسنوات: (2011- 2012 - 2013- 2014- 2015).

شـريف ,أحمـد صـقر , والشـرقاوي علـي (1991) ،**الإدارة :الـنظم والعمليـات والممارسـات** , الإسكندرية : دار المعرفة.

حبيش، فوزي (2002). **الموظف العام : حقوقه وواجباته** ، عمان : المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، الأردن .

عبدالغني، أحمد (2007)." إدارة وبناء فرق العمل "، الرياض : ورقة عمل مقدمة بمؤتمر جودة التعليم في السعودية، في الفترة من 6- 8 يونيو /2007 .

عفيفي، صديق محمد (2005)، **أخلاقيات المهنة لدى الموظف** ، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية المستدامة .

عوض، عباس محمد (1999). **القياس النفسي بين النظرية والتطبيق**، القاهرة: دار المعرفة الجامعية.

طلبه، عبدالله (2003). **الوظيفة العامة في دول عالمنا المعاصر** ، بيروت ، منشورات عويدات ، ط 3 .

عيد، رمضان أحمد (1997)، " أثر إدارة الصراع في أحداث التغيير التربوي في المنظمات العامة " ، دراسة تحليليه ، **مجله الفيصل** ، العدد (249) ، ص 21 .

كامل، مصطفى مصطفى (1994).**ادره الموارد البشرية** ، القاهرة : الشركة العربية للنشر والتوزيع .

عاطف، ,محمد عاشور (1997) **الأخلاق في علم الاجتماع** ، الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية .

نجم، عبود نجم (2000). **الإدارة في عالم متغير**، القاهرة : المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، ط 2 .

ياغي . محمود عبدالفتاح (2012). **الأخلاقيات في الإدارة** ، عمان : دار وائل للنشر ، ط 2 .

ثانياً : المراجع الأجنبية

Henkin, A, B, & Dee, J,R. (2000).”Conflict Management Strategies of principles in Site-based Manager School”. Journal of Educational Administration, Vol. (38), No.(2), pp. 142-158 .

Holmquist , john ,(2010).”Work Place Ethics at Time Clock: Fudging time With respect to western and Eastern Views”, **The international journal of Human Resource Management**, vol.(24).no. (11.2013) pp. 221- 236 .

laratta, Rosario, (2010). “Ethical Climate in nonprofit and government sectors: the case of japan”, **social Enterprise journal**, vol.(6), no (3) , pp. 225-249 .

Weng, Liang (2013).””Improving Empioyee Job Performance through Ethical Leadership and Guanxi: The Moderation Effects of Supervisor- Subordinate Guanxi Differentiation”, **Asia Pacific Management Review**, vol.(19) no , (3, 2014), pp. 321-341 .

ج- المواقع الإلكترونية: منظمة الشفافية العالمية، التقرير السنوي العام – 2013. متاح علي:

htm/http: Assubeel.nl.b154.2018- 10 – 15 تاريخ زيارة الموقع: