



أثر القيادة الأخلاقية على أساليب إدارة الصراع التنظيمي دراسة ميدانية على مصرف التجارة والتنمية بمدينة بنغازي إعداد

د. فاطمة علي الفرجاني

عضو هيئة تدريس - قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد-جامعة بنغازي

fatma.elfergani@uob.edu.ly

ملخص الدراسة:

سعت الدراسة لمعرفة أثر القيادة الأخلاقية على أساليب إدارة الصراع التنظيمي في مصرف التجارة والتنمية بمدينة بنغازي، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، ولتحقيق أهدافها تم تطوير استمارة الاستبانة استناداً على بعض الدراسات السابقة، وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة (632) موظفاً، وتم اتباع أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وكان حجم العينة (240) موظفاً، وتم تحليل البيانات باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد أشارت نتائج الدراسة أن مستوى القيادة الأخلاقية وبُعديها كان مرتفعاً، كما تبين أن مستوى أسلوب التعاون مرتفع، في حين كان مستوى أسلوب التجنب والإجبار منخفضاً، كما أوضحت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على أساليب الصراع التنظيمي بالمصرف، حيث تؤثر القيادة الأخلاقية بشكل إيجابي على أسلوب التعاون، وبشكل سلبي على أسلوب التجنب والإجبار، وأخيراً طرحت الدراسة مجموعة من التوصيات التي قد تسهم في تعزيز أثر القيادة الأخلاقية في أساليب إدارة الصراع التنظيمي في مصرف التجارة والتنمية بمدينة بنغازي.

الكلمات الأساسية: القيادة الأخلاقية، أساليب إدارة الصراع التنظيمي، مصرف التجارة والتنمية، بنغازي، ليبيا.

Abstract:

The study aimed to identify the effect of Moral Leadership on Methods of management Organizational Conflict in bank of commerce & development in Benghazi. Descriptive approach has been used in the study, and to achieve its objectives the questionnaire was developed based on some previous studies. The population of the study reached (632) employee, random sample selected was (240). The data were analyzed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS). The results indicated that the overall level of Moral Leadership and its dimensions were high, and the level of the cooperation method was high, but the level of the methods avoidance and compulsion were low. The results also showed there was a significant effect of Moral Leadership on Methods of management Organizational Conflict in the bank, whereas the Moral Leadership had positive effect on the method of cooperation, and negative effect on the Methods avoidance and compulsion in management Organizational Conflict in the bank. Finally, the study came out with a set of recommendations that are expected to contribute to enhancing the effect of Moral Leadership on the Methods of management Organizational Conflict in bank of commerce & development in Benghazi.

Keywords: Moral Leadership, Methods of management Organizational Conflict , Bank of Commerce & Development, Benghazi, Libya.

أولاً: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة: يعد الصراع التنظيمي ظاهرة إنسانية منتشرة في جميع المنظمات على مختلف أنواعها، سواء كانت خدمية أو صناعية أو تجارية، حكومية أو غير حكومية، عامة أو خاصة، ربحية أو غير ربحية، وغير ذلك من تصنيفات المنظمات المعاصرة، وينتج الصراع التنظيمي داخل المنظمة عن التفاعلات الانسانية للعاملين مع بعضهم لتحقيق أهداف المنظمة، وقد يؤدي هذا التفاعل الى اتقاقهم في بعض المواقف، والاختلاف في مواقف أخرى أثناء أداء المهام والأعمال بسبب اختلاف المعتقدات والاتجاهات والميول (الحيث وعبدالعال، 2017).

ووفقاً لوجهة نظر رواد المدخل التفاعلي (الوظيفي) يقع على عاتق القيادات الإدارية بالمنظمات المعاصرة التعامل مع الصراع التنظيمي، وذلك بالعمل على الحد من الآثار السلبية والاستفادة من الآثار الإيجابية، من خلال اتباع مجموعة متنوعة من أساليب إدارة الصراع التنظيمي، حيث أصبحت إدارة الصراع من الواجبات الأساسية اليومية للمدير الذي تقضي نسبة كبيرة من المديرين في المنظمات المعاصرة (25%) من أوقاتهم في إدارة الصراع التنظيمي (القهوي، 2015).

وبطبيعة الحال، فإن نجاح المنظمات في التعامل مع الصراع التنظيمي وإدارته يتطلب الاعتماد على نمط القيادة الذي يتوافر فيه صفات ومهارات وقدرات وسلوكيات معينة تؤثر على سلوك العاملين لتحقيق أهداف المنظمة، وتستمد أهميتها من الجوانب الإدارية والإنسانية والأخلاقية، ويظهر هذا النمط من خلال القيادة الأخلاقية التي تعتمد على توافر السمات الأخلاقية، والالتزام بالسلوكيات الأخلاقية، وتشجيع السلوكيات الأخلاقية داخل المنظمات المعاصرة، وبالتالي أغلب الصراعات التنظيمية يمكن تلخيصها أو الحد من آثارها السلبية على المنظمة إذا التزم المدير بسلوكيات القيادة الأخلاقية، حيث يؤدي هذا الالتزام لارتفاع مستوى العدالة التنظيمية، وتوافر الفرص المتكافئة، والرشد في توجه الموارد بالمنظمة، كذلك زيادة ثقة الموظفين بأنفسهم، وانخفاض مستوى التوتر والقلق لديهم، مما يؤدي لتقليل الصراع التنظيمي السلبي، كما يساهم في تنمية قدرة الموظفين على التعامل مع الصراع التنظيمي عند حدوثه، وينعكس ذلك على مستوى تحقيق أهداف المنظمات (الرشيدي، 2021).

ومن هذا المنطلق، تأتي هذه الدراسة كمحاولة لفهم أثر القيادة الأخلاقية على أساليب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الموظفين (نموذج المقيم) في مصرف التجارة والتنمية بمدينة بنغازي، خاصة وأنه من المتوقع - حسب الأدب الإداري - أن يكون هناك العديد من النتائج الإيجابية لدور القيادة الأخلاقية في الاستفادة من الصراع الإيجابي، أو الحد من الصراع الذي قد يحمل في طياته العديد من الآثار السلبية، سواء على مستوى الفرد أو المنظمة.

2.1 الدراسات السابقة: هناك ندرة شديدة في الدراسات التي ربطت متغيري القيادة الأخلاقية وأساليب إدارة الصراع التنظيمي في البيئة العربية بشكل مباشر، مما يوضح أهمية تناول العلاقة بينهما، فقد أكدت دراسة الرشيدي (2021) وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى القيادة الأخلاقية وأسلوب التعاون والتفاوض، مع وجود علاقة ارتباطية سلبية بين القيادة الأخلاقية وأسلوب التجنب والإجبار في إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت، حيث إن المدير الملتزم بنمط القيادة الأخلاقية في الممارسات الإدارية والسمات الشخصية لديه أسلوب إيجابي في إدارة الصراع التنظيمي، فهو متعاون مع زملائه ومرؤوسيه، ويعمل بروح الفريق، ويشاركهم في اتخاذ القرارات وحل المشاكل التي تواجههم في العمل، كما أنه مدير يتفاوض معهم ويحترم آرائهم ويقدرها حتى لو اختلف معهم، وفي ذات الوقت، يبتعد عن ممارسة الإجبار في حل النزاعات، ولا يهمل المشاكل أو يؤجلها، ولا يتحيز لأحد أطراف الصراع التنظيمي.

كشفت دراسة (Khan & Hassan (2022 وجود علاقة سلبية بين القيادة الأخلاقية والصراع التنظيمي (صراع المهام والعلاقات)، علاوة على ذلك، أكدت الدراسة أن سلوكيات القيادة الأخلاقية تؤدي إلى تحسين فعالية إدارة الصراعات التنظيمية بين الموظفين في المنظمات الباكستانية، فالقائد الأخلاقي يكون حاسماً في خلق بيئة عمل تشجع وتعزز السلوكيات الأخلاقية، التي تعمل على بناء قدرة الموظفين للتعامل مع الصراعات (المهام والعلاقات).

أشارت دراسة (Alan, Gül, & Baykal (2022 إلى وجود تأثير إيجابي للقيادة الأخلاقية في استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي حسب وجهة نظر هيئة التمريض بالمستشفيات التركية، حيث كان أكثر طرق إدارة الصراع التنظيمي من قبل المديرين المستشفيات محل الدراسة هي (التعاون، التكيف، التسوية) أما التجنب والتنافس فكانا أقل استخداماً، وأن التواصل الفعال وسلوك القدوة للقائد الأخلاقي هما الأكثر تأثيراً في إدارة الصراع التنظيمي، حيث يقدر القائد الأخلاقي أهمية الثقة والاحترام في تفاعلاتهم مع هيئة التمريض مما ينعكس في السلوك المناسب للمواقف المختلفة، وفي المقابل يدرك الاتباع السلوك الأخلاقي للقائد مما يدفعهم لتقييم دورهم في حل الصراعات في مكان العمل.

وبينت دراسة (Gul, Gilani, Khokhar, Khan & Haider (2020 أن للقيادة الأخلاقية دوراً فعالاً في تعزيز قدرة الموظفين على التعامل مع حالات الصراع التنظيمي في شركات الاستثمار الأجنبي المباشر بقطاع الاتصالات بدولة الباكستان، حيث تركز القيادة الأخلاقية على السلوك الإيجابي للقائد المعتمد على المبادئ والمعايير الأخلاقية، الذي يشجع على التواصل الفعال مع الموظفين في بيئة العمل، وبدوره يزيد من قدرة الموظفين في التعامل مع النزاعات والصراعات التنظيمية، والاهتمام بالمنهجية السلوكية وتطوير العلاقات الاجتماعية.

وفي ذات السياق، أوضحت دراسة (Jude, Eshika, Tisan & Danlami (2019 الدور القوي للقيادة الأخلاقية في إدارة الصراع التنظيمي، من خلال توافر سمات القيادة الأخلاقية من التواضع والعدالة والشفافية والمسؤولية واحترام الآخرين وغيرها، وأن الالتزام بالمبادئ الأخلاقية واعتماد المعيار الأخلاقي كأساس لتصرفات القادة في التعامل مع الصراع التنظيمي يعمل على تثبط الصراع السلبي، وتشجيع الصراع الإيجابي بالمنظمات النيجيرية محل الدراسة، كما بينت الدراسة أن سبب نشوء الصراعات التنظيمية هي السلوكيات غير الأخلاقية، مثل الأنانية وسيادة المصلحة الشخصية، انعدام المصداقية، والمحسوبية، وغيرها مما يؤدي إلى عواقب وخيمة على مستوى الأفراد والمنظمة.

وأظهرت دراسة (Babalola, Stouten, Euwema & Ovadje (2016 أن سلوكيات القيادة الأخلاقية تعمل على حل الصراعات التنظيمية في الشركات البلجيكية محل الدراسة، وذلك بمساعدة الموظفين وزيادة قدرتهم على التعامل مع مواقف الصراع المختلفة، فالقادة الاخلاقيون يلعبون دورا حاسما في بناء بيئة عمل تشجع الموظفين أخلاقيا، وتعزز كفاءتهم في إيجاد حل في حالات الصراع التنظيمي، من خلال تطبيق مبادئ التعلم الاجتماعي للقيادة الأخلاقية، فهم بمثابة قدوة أخلاقية للموظفين ويزودونهم بمهارات وأساليب التعامل مع الصراع التنظيمي.

وقد تم الاستعانة بهذه الدراسات في وضع الأساس المعرفي لموضوع الدراسة، والاستعانة ببعضها في تطوير أداة جمع البيانات الأولية، وتتفق بعض هذه الدراسات مع الدراسة الحالية من حيث المنهج وأداة الدراسة، لكن تختلف في بيئة التطبيق حيث أجريت في البيئة الليبية، ولم يتم التطرق إليها من خلال دراسة علمية منهجية -حسب علم الباحثة- مما يمثل فجوة بحثية معرفية تحتاج للمزيد من الاطلاع والبحث، لذلك جاءت الدراسة الحالية استكمالاً للدراسات السابقة وسداً للفجوة المعرفية.

3.1 مشكلة الدراسة: بالرغم من ثراء الأدب الإداري بالدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة بشكل منفصل، إلا أنه يلاحظ ندرة الدراسات التي تناولت تأثير نمط القيادة الأخلاقية في إدارة الصراع التنظيمي بصفة خاصة في البيئة العربية، وقد جاءت هذه الدراسة استناداً إلى توصيات العديد من الدراسات السابقة التي أشارت لأهمية البحث في إدارة الصراع التنظيمي وربطها بالمتغيرات التنظيمية في المنظمات المعاصرة (العوامة وعبدالنبي، 2019؛ القهوي، 2015؛ الحجاج، 2014)، كما أوصى عدد من الباحثين بالقيام بمزيد من الدراسات العلمية حول موضوع القيادة الأخلاقية وربطه ببعض المتغيرات الأخرى (إمشيري، 2023؛ العلي، 2022؛ العنزي وعبدالعزیز، 2018؛ درادكة والمطيري، 2017؛ اكریم، 2012)، ومن زاوية أخرى، أكدت الدراسات السابقة إلى وجود علاقة بين القيادة الأخلاقية وأساليب الصراع التنظيمي (الرشيدي، 2021؛ Gul et al, 2020؛ Jude et al, 2019؛ Babalola et al, 2016) و أوصت بإجراء المزيد من الدراسات حول هذه العلاقة في منظمات أخرى، عليه تم صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: ما أثر القيادة الأخلاقية في أساليب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر العاملين بمصرف التجارة والتنمية بمدينة بنغازي؟

4.1 أهداف الدراسة: تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على أساليب إدارة الصراع التنظيمي السائدة في مصرف التجارة والتنمية بمدينة بنغازي.
2. الكشف عن مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية وبعديها في مصرف التجارة والتنمية بمدينة بنغازي.

3. تبيان أثر القيادة الأخلاقية على أساليب إدارة الصراع التنظيمي في مصرف التجارة والتنمية بمدينة بنغازي.

5. طرح مجموعة من التوصيات استناداً لنتائج الدراسة.

5.1 فروض الدراسة: بُنيت فروض الدراسة بالاعتماد على نتائج بعض الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرين، حيث تم الوقوف على بعض النتائج التي أكدت أن وجود دور للقيادة الأخلاقية على أساليب إدارة الصراع التنظيمي (الرشيدي، 2021؛ Gul et al, 2020؛ Jude et al, 2019؛ Babalola et al, 2016)، ويمكن صياغة الفرض البحثي للدراسة على النحو التالي: من المتوقع وجود أثر للقيادة الأخلاقية على أساليب إدارة الصراع التنظيمي في مصرف التجارة والتنمية بمدينة بنغازي، وتكون الفروض الإحصائية كما يلي:

الفرض الأول: عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للقيادة الأخلاقية على أسلوب التعاون في مصرف التجارة والتنمية بمدينة بنغازي.

الفرض الثاني: عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$ للقيادة الأخلاقية على أسلوب التجنب في مصرف التجارة والتنمية بمدينة بنغازي.

الفرض الثالث: عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$ للقيادة الأخلاقية على أسلوب الإجبار في مصرف التجارة والتنمية بمدينة بنغازي.

6.1 أهمية الدراسة:

1. الأهمية العلمية: تعتبر الدراسة مساهمة علمية متواضعة، وإضافة إلى البحوث السابقة في مجال القيادة الأخلاقية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي، الذي لم يحض بالكثير من الاهتمام في البيئة الليبية.

2. الأهمية العملية: توفر نتائج الدراسة معلومات عن مدى الالتزام بنمط القيادة الأخلاقية بالمصرف، وأساليب إدارة الصراع التنظيمي فيه، وكذلك طبيعة أثر القيادة الأخلاقية على أساليب إدارة الصراع التنظيمي، مما قد يسهم في تفعيل دور القيادة الأخلاقية في إدارة الصراع التنظيمي بالمصرف محل الدراسة.

7.1 حدود الدراسة: تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة على إدارة مصرف التجارة والتنمية وفروعه ووحداته بمدينة بنغازي.

- الحدود البشرية: تمثل في عينة من الموظفين في مصرف التجارة والتنمية بمدينة بنغازي.

- الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على أثر القيادة الأخلاقية وبعديها (الالتزام بالسلوكيات الأخلاقية، تشجيع السلوكيات الأخلاقية) على أساليب إدارة الصراع التنظيمي المتمثلة في (التعاون، التجنب، الإكراه).

- الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة الحالية خلال العام الدراسي 2023-2024.

8.1 مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية:

1. أساليب إدارة الصراع التنظيمي: "مجموعة الأساليب والطرق والتدابير التي يستخدمها المدير لمواجهة وتقليص الصراع الذي ينشأ داخل المنظمة" (الرشيد، 2021: 110).

وتعرف إجرائياً في الدراسة الحالية من خلال درجة إجابات أفراد عينة الدراسة من الموظفين في مصرف التجارة والتنمية بمدينة بنغازي على مقياس إدارة الصراع التنظيمي في استمارة الاستبانة التي طورت لهذا الغرض.

2. القيادة الأخلاقية: "هي مجموعة من الأنشطة والممارسات التي يقوم بها القادة الإداريون لتعزيز البيئة والثقافة الأخلاقية داخل المنظمات، من خلال الالتزام بالسلوكيات الأخلاقية، ودعم الأنشطة التي تشجع السلوكيات الأخلاقية، وتتنقد السلوكيات اللاأخلاقية" (أكريم، 2012: 14).

وتعرف إجرائياً في الدراسة الحالية من خلال درجة إجابات أفراد عينة الدراسة من الموظفين في مصرف التجارة والتنمية بمدينة بنغازي على مقياس القيادة الأخلاقية في استمارة الاستبانة التي طورت لهذا الغرض.

ثانياً: الإطار النظري للدراسة

1.2 الصراع التنظيمي: تباينت نظرة المداخل الإدارية لموضوع الصراع التنظيمي، حيث يرى رواد المدخل التقليدي أن الصراع التنظيمي ظاهرة سيئة تصيب المنظمات أو جماعات العمل يجب القضاء عليها، أما أتباع المدخل السلوكي فيعتقدون أنه ظاهرة طبيعية وحتمية ترافق التفاعلات الإنسانية داخل المنظمات إلا إنهم دعوا إلى ضرورة إنهاء الصراعات التنظيمية وعدم تحفيزها، في حين ينظر رواد

المدخل التفاعلي (الوظيفي) إلى الصراع على أنه ظاهرة حتمية داخل المنظمات يجب إدارتها وتحقيق أقصى نفع ممكن منها (العبيدي، 2008)، وتتبنى الدراسة الحالية وجهة نظر المدخل التفاعلي، ويعرف الصراع التنظيمي بأنه "حالة اجتماعية ناشئة عن اختلاف وجهات النظر وتعارضها حول أهداف ومعتقدات ومصالح معينة داخل بيئة العمل" (الجعافرة، 2013: 1665)، كما يعرف بأنه "عملية تفاعلية تظهر حالة من الاختلاف وعدم التوافق، يقود إلى النفور بين الكينونة البشرية أو داخلها، سوء كانوا أفراداً أو جماعات، وقد تظهر على شكل صراع داخل الفرد نفسه، أو بين الأفراد، أو داخل المجموعة نفسها، أو بين المجموعات المختلفة" (الشمري والرشيدي، 2017: 188)، كما يعرف بأنه "تضارب المصالح أو الخلاف أو النزاع الذي قد ينشأ بين الموظفين داخل المنظمات بسبب الضغوط النفسية الناتجة عن الأوضاع الاقتصادية أو الاجتماعية، بالإضافة إلى الاختلافات في وجهات النظر وصراع الأدوار والرغبات، وقد تكون هذه الصراعات لها التأثير الإيجابي أو السلبي على المنظمة" (طلميه والساعد، 2020: 77)، كما يعرف بأنه "عملية الخلاف أو النزاع التي تكون كرد فعل لممارسة ضغط كبير من جانب فرد معين أو مجموعة أفراد، أو منظمة على فرد آخر أو مجموعة أفراد من داخل ميدان العمل" (كعبية، 2021: 223).

وللصراع التنظيمي آثار إيجابية وأخرى سلبية على الأفراد والمنظمات، فمن أبرز الآثار الإيجابية: تحفيز الإبداع والابتكار، وزيادة الحماس للعمل، وتطوير مهارات المشاركة في النقاش وإبداء الآراء، وتحسين نوعية القرارات المتخذة، وتحسين نوعية الأداء الوظيفي، والعمل على حل المشكلات والصعوبات في العمل، والبحث عن طرق جديدة للعمل وتطويرها، أما الآثار السلبية فمن أبرزها: تدني مستوى الرضا الوظيفي، وتدني الإنتاجية ومستوى الأداء في العمل، وارتفاع مستوى دوران العاملين، وظهور عدم الثقة والشك بين الأفراد، وانخفاض في مستوى الأداء التنظيمي، وعدم قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وتدني مستوى العلاقات الإنسانية، وارتفاع مستوى التوتر بين العاملين، وانخفاض الروح المعنوية لدى العاملين والميل إلى الانعزال والانطواء (الشمري والرشيدي، 2017؛ الجعافرة، 2013).

2.2. إدارة الصراع التنظيمي: يشير مفهوم إدارة الصراع التنظيمي إلى "قدرة المدير على تحويل الصراعات بين العاملين أو المستويات الإدارية أو الوحدات الإدارية في المنظمة إلى صراعات بناء بدلاً من أن تكون هدامة" (العبار، 2019: 26)، كما تعرف بأنها "مجموعة الأساليب والتدابير التي تعتمد على الملاكات الإدارية والفنية في المنظمات (...) للتعامل مع الصراع التنظيمي ومعالجته" (الكلابي

والغنيماوي، 2029:273)، كذلك تعبر عن "الأفعال والإجراءات المتخذة من قبل المدير؛ لتقليل أضرار الصراع إلى الحد الأدنى، ولتدعيم بيئة حافزة للعمل والتعلم، والنمو المحقق لفاعلية المنظمة" (محمد ومحمود ورجب، 2020:49)، وتمثل إدارة الصراع التنظيمي "سلوك تنظيمي طبيعي وعملية من خلالها يتم التعامل ومواجهة الصراع عبر اختيار وتحديد الأسلوب المناسب أو الملائم من أجل إدارته، وذلك بعد القيام بتحديد أسبابه وأبعاده بمختلف مستوياته" (عوض، 2021:54)، كما تعرف "العمل على تخفيف الصراع إذا كان فوق المستوى المرغوب، فيه لتنمية التعاون بين أعضاء التنظيم والحد من حالات العداء بينهم وتخفيف التوتر وضغوط العمل" (فارس، 2021:3).

وتتعدد وجهات نظر الباحثين حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي، فقد تناولت دراسة الجعافرة (2013) ودراسة العوامة وعبدالنبي (2019) أساليب التعاون، التجنب، المجاملة، أما دراسة الحيت وعبدالعال (2017) فقد حددتها بأساليب التعاون والتنافس والتجنب، واستخدمت دراسة القهيوي (2015) أساليب المنافسة، المجاملة، التجنب، التعاون، التسوية، كما تعرضت دراسة الكلابي والغنيماوي (2018) لأساليب التهدة، المواجهة، الإيجار، المساومة، التجنب، أما دراسة دحام وعطية وخضر (2019) تناولت أساليب التعاون، التجنب، الإيجار، في حين أشارت دراسة فارس (2021) إلى الاسترضاء، التعاون، التجنب، الحلول الوسطى، الهيمنة، ودراسة محمد وآخرون (2020) ركزت على أساليب التعاون، التجنب، التسوية، الهيمنة، وتتمثل أساليب إدارة الصراع التنظيمي في الدراسة الحالية فيما يلي (الرشدي، 2021:112):

1. أسلوب التعاون: يبحث المدير عن أسباب الصراع، ويحل مشكلة الصراع، وي طرح البدائل لاختيار أفضلها، ويُعد أكثر أساليب الصراع فعالية.
 2. أسلوب التجنب: يتجنب المدير الصراع ويتهرب من المسؤولية، حتى يتحسن الموقف ويُحل الصراع من تلقاء نفسه.
 3. أسلوب الإيجار: يحاول المدير إجبار الأطراف المتصارعة للامتثال لوجهة نظره بما يملكه من سلطة، وفي الغالب لا يؤدي هذا الأسلوب لحل الصراع إنما يضغطه لفترة معينة.
- 3.2. القيادة الأخلاقية:** هناك شبه اتفاق بين الباحثين على صعوبة وضع تعريف محدد للقيادة الأخلاقية؛ نظراً لأنه مفهوم يشمل العديد من المتغيرات والأطر، إلا أنه بصفة عامة يمكن النظر إليه من ثلاث زوايا، وهي: السمات الشخصية الأخلاقية للقائد، والسلوك الأخلاقي للقائد، وتعزيز السلوك

الأخلاقي للمؤوسين (الكريم، 2012؛ علي والطائي، 2018)، ولذلك تعددت تعريفات القيادة الأخلاقية لدى الباحثين حسب وجهة نظرهم، فقد عرفها Michael Brown et al على أنها "تعبّر عن مدى قدرة القيادات الإدارية على إبداء تصرفات أخلاقية ملائمة معيارياً من خلال الأفعال، والعلاقات الشخصية، وتشجيع المؤوسين على هذه التصرفات عن طريق التواصل الثنائي واتخاذ القرارات" (الكريم، 2012:13)، وهناك من يعرفها بأنها "التأثير في العاملين لتحقيق درجة عالية من الكفاءة والفعالية، وإيجاد المناخ التنظيمي الذي يسوده التعامل ضمن الإطار الأخلاقي وبما تسمح به القوانين والأنظمة" (العنزي و عبدالعزيز، 2018:20)، كما تشير القيادة الأخلاقية إلى "عملية تأثير من القادة لحث المؤوسين على تحقيق الأهداف، من خلال الالتزام بسلوكيات أخلاقية مثل: المصداقية والأمانة والعدالة و الإيثار والرحمة وتشجيع هذه السلوكيات لدى المؤوسين ودعمها" (غنيم، 2020:2202)، كما تعرف بأنها "القيادة التي تستند إلى معايير معتمدة ومقبولة في سلوكيات القادة وممارستهم، لما لها من دور فعال في التأثير في القيم الأخلاقية للعاملين وسلوكياتهم، مما ينعكس إيجابياً على الالتزام الأخلاقي والولاء التنظيمي، وبالتالي ينتج عنها مستوى عال من الاحترام والتقدير من العاملين" (عتوم، 2020:320)، وتعرف بأنها "مظاهر السلوك الأخلاقي المناسب في استخدام القيم الأخلاقية في اختيار البدائل المناسبة لحل المشكلات التي تواجه صناع القرار" (العلي، 2022:335).

وفي هذا الإطار، أكدت بعض الدراسات الحديثة أن التزام المدير بالقيادة الأخلاقية في سلوكه المهني يعود بتأثيرات إيجابية كثيرة على المنظمة، منها: تحقيق العدالة التنظيمية (إمشيري، 2023)، ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي، وزيادة القدرة على الإنتاج والإبداع (الرشيدي، 2023؛ العنزي وعبدالعزیز، 2018)، وتعزيز الهوية التنظيمية (عتوم، 2022)، والارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي (جادر وآخرون، 2020؛ العبار، 2020؛ الثقفي، 2017)، والمساهمة في إحداث التغيير التنظيمي (علي والطائي، 2018)، وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين (العنزي وعبدالعزیز، 2018)، زيادة مستوى الثقة التنظيمية (درادكة و المطيري، 2017)، وإحداث التميز التنافسي (البرناط، 2016).

وبطبيعة الحال تنوعت أبعاد القيادة الأخلاقية التي تناولها الباحثون، فقد صنفتها دراسة الرشيدي (2022) لبُعدين هما: العلاقات المهنية والسمات الشخصية، أما دراسة العلي (2022) فقد اعتمدت: الصفات الشخصية، الصفات الإدارية والفنية، التشاركية والعمل بروح الفريق، العلاقات الإنسانية، الاتصال والتواصل، في حين ركزت دراسة عتوم (2020) على توافر السلوك الأخلاقي،

ممارسة السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي، أما دراسات كلٍّ من العبار (2020) و درادكة والمطيري (2017) و التقفي (2017) والعنزي وعبدالعزیز (2018) فقد اتفقت في تصنيفها إلى: سمات القائد الإدارية، سمات القائد الشخصية، العلاقات الأخلاقية والاجتماعية، كما ميزت دراسة علي والطائي (2018) الأبعاد إلى أخلاقيات الوسائل، والأخلاقيات الشخصية، وأخلاقيات النتائج، أما دراسة البرنات (2016) فقد تناولت الممارسات الأخلاقية الإدارية، الالتزام الأخلاقي، الثقافة الأخلاقية، الميثاق الأخلاقي، وتجدر الإشارة إلى أن أبعاد القيادة الأخلاقية في الدراسة الحالية تتمثل فيما يلي (إمشيري، 2023؛ اكریم، 2012):

1. **الالتزام بالسلوكيات الأخلاقية:** يعد هذا البعد الأساس الجوهری لمفهوم القيادة الأخلاقية وهو مرتبط بالسمات والسلوكيات الأخلاقية للقائد (الشخص الاخلاقي)، وهذا يتطلب إدراك الموظفين بأن شخصا لديه سمات أخلاقية ملائمة، ويمارس سلوكيات أخلاقية في العمل، وبالتالي على المدير الأخلاقي الاهتمام بسلوكياته أمام العاملين التي تعكس سمعته الأخلاقية في العمل.
2. **تشجيع السلوكيات الأخلاقية:** ويتمثل في الإدارة الأخلاقية من خلال دعم وتشجيع السلوكيات الأخلاقية بين موظفيه، باستخدام عدة وسائل منها: تشجيع مناقشة القضايا الأخلاقية في العمل، اتخاذ القرارات المستندة على المبادئ الأخلاقية، دعم سلوكيات الموظفين الأخلاقية، وغيرها.

ثالثاً: الدراسة الميدانية

- 1.3 **منهج الدراسة:** اتبعت الدراسة المنهج الوصفي بالاعتماد على أسلوبين هما:
 - الدراسة النظرية: فقد تم إجراء المسح المكتبي واستخدام شبكة الانترنت للاطلاع على المراجع العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة وبناء الإطار المعرفي.
 - الدراسة الميدانية: من خلال جمع البيانات الأولية بواسطة استمارات الاستبانة واستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة لتحليل البيانات، وذلك لتحقيق أهداف الدراسة واختبار مدى صحة فروض الدراسة.
- 2.3 **أداة الدراسة:** تم الاعتماد على استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية للدراسة، وتشمل ثلاثة أقسام: القسم الأول يتضمن البيانات المتعلقة بخصائص عينة الدراسة (المؤهل العلمي، ومدة الخدمة)، أما القسم الثاني يحتوي على مقياس إدارة الصراع التنظيمي وتم تطوير المقياس بالاستناد على دراستي (الرشيدي، 2021؛ الجعافرة، 2013)، ويتضمن القسم الثالث مقياس القيادة الأخلاقية

بالاعتماد على دراستي (عتوم، 2020؛ اكريم، 2012)، وتم قياس الإجابة لكل عبارة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي كما هو موضح الجدول التالي:

جدول رقم (1) توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
درجات العبارات الإيجابية	5	4	3	2	1
درجات العبارات السلبية	1	2	3	4	5

ولتحديد مستوى كل متغير فقد تم اعتبار كل المتوسط الحسابي لكل متغير كما يلي (عبدالفتاح، 2008):

من 1 إلى أقل من 1.80	ضعيف جداً	من 2.60 إلى أقل من 3.40	متوسط
من 1.80 إلى أقل من 2.60	ضعيف	من 3.40 إلى أقل من 4.20	مرتفع
من 4.20 إلى 5	مرتفع جداً		

3.3 مجتمع وعينة الدراسة: يتضمن مجتمع الدراسة على جميع العاملين بمصرف التجارة والتنمية بمدينة بنغازي والبالغ عددهم (632) شخصاً، وتم إتباع أسلوب العينة العشوائية البسيطة وكان حجم العينة الأساسية للبحث وفقاً لجدول حجم المجتمع وحجم العينة (240) شخص (سيكاران، 2013)، وتم توزيع استمارات الاستبانة على جميع أفراد العينة واسترجعت (204) استمارة صالحة للتحليل الاحصائي بنسبة (85%) من حجم العينة.

4.3 أساليب التحليل الإحصائي: لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرض الدراسة تم استخدام الإحصاء الوصفي والاستدلالي بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS 23) في تحليل بيانات الدراسة الميدانية، ومن أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- معامل (Holsti) للاتفاق في تحكيم أداة القياس للدراسة.
- معامل الثبات باستخدام (Cronbach Alpha) لبيان مدى الاتساق الداخلي لمقياس الدراسة.
- التكرارات، والنسب المئوية للتعرف على خصائص عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمعرفة مدى تركيز الإجابات المتعلقة بالمتغيرات وأبعادها ومدى تشتت هذه الإجابات.
- اختبار (One Sample T Test) للتعرف على مدى توافر أبعاد متغيرات الدراسة، وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ودرجات حرية ($df=203$) وقيمة الوسط الفرضي ($\mu=3$)، وتدل الإجابة أو المتوسط الحسابي للمتغير على توفره إذا كانت (Sig t) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) والعكس صحيح.
- اختبار التوزيع الطبيعي (معامل الالتواء - معامل التقعر).

- معامل التضخم (VIF) ومعامل التباين المسموح به Tolerance
 - معامل الارتباط (Person) بين المتغيرات، وقد يتم تحديد قيمة معامل الارتباط $(-1 \leq r \leq 1)$ ، ويكون مستوى الارتباط حسب هذا التقسيم: (أقل من 0.39) ارتباطاً ضعيفاً، (من 0.40 إلى 0.70) ارتباطاً متوسطاً، (أكبر من 0.70) ارتباطاً قوياً (Schober, Boer & Schwart, 2018).
 - اختبار الانحدار البسيط والمتعدد القياسي لقياس أثر القيادة الأخلاقية على إدارة الصراع التنظيمي.
- 5.3 اختبار جودة مقاييس الدراسة:**

للتأكد من الصدق الظاهري للاستبانة تم عرضها على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس تخصص إدارة الأعمال في الجامعات الليبية، وتم إجراء بعض التعديلات وفق ملاحظاتهم، وتم تطبيق معادلة هولستي (Holsti) على نتائج تحكيم الاستبانة.

جدول رقم (2) نتائج اختبار معامل هولستي للاتفاق

المتغيرات	عدد الاسئلة	عدد فقرات الاتفاق	عدد فقرات الاختلاف	معامل هولستي للاتفاق
القياد الأخلاقية	12	11	1	91.67%
أساليب إدارة الصراع التنظيمي	15	13	2	86.67%
الاستبيان ككل	27	24	3	88.89%

نلاحظ من الجدول السابق أن معامل الاتفاق عبر الخبراء المحكمين مرتفع فقد بلغ 0.889 وبذلك يمكن من خلاله الوثوق باستمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، حيث أشار (Holsti, 1969) أن نسبة الاتفاق (0.850) فأعلى تعبر عن مستوى مقبول، وللتحقق من مؤشرات جودة المقاييس تم حساب معامل الثبات (كرونباخ ألفا) والصدق الذاتي كما يلي:

جدول رقم (3) نتائج اختبار الثبات والصدق الذاتي لمتغيرات الدراسة

المتغير	أسلوب التعاون	أسلوب التجنب	أسلوب الإجبار	الالتزام بالسلوك الأخلاقي	تشجيع السلوكيات الأخلاقية	القيادة الأخلاقية
معامل كرونباخ	0.919	0.925	0.914	0.936	0.936	0.960
الصدق الذاتي	0.958	0.962	0.956	0.967	0.967	0.980

يتضح من الجدول أن قيم معاملات كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة ومعاملات الصدق الذاتي عالية، وبذلك يعتبر هذا المقياس صادقاً لما وضع لقياسه، كما يتمتع بدرجة عالية من الثبات مقارنة

بالمستوى المقبول (0.75) وهو الحد الأدنى المقبول لثبات أي مقياس في العلوم الإدارية، وبالتالي يمكن الاعتماد على الاستبانة في التطبيق الميداني، مما يجعلها مقبولة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

6.3 تحليل بيانات الدراسة.

1. عرض خصائص عينة الدراسة: باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية المتمثلة في التكرارات والنسب المئوية، تم التعرف على الخصائص الوظيفية لمفردات عينة الدراسة (المؤهل العلمي، مدة الخدمة)، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4): عرض خصائص عينة الدراسة

النسبة المئوية	العدد	مدة الخدمة في المصرف	النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
29.9%	61	أقل من 5 سنوات	7.8%	16	أقل من الثانوية
36.8%	75	من 5 - أقل من 10 سنوات	16.2%	33	الثانوية أو ما يعادلها
19.1%	39	من 10 - أقل من 15 سنة	69.1%	141	مستوى جامعي أو ما يعادلها
14.2%	29	من 15 سنة فأكثر	6.9%	14	مؤهلات عليا
100%	204	المجموع	100%	204	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن (69.1%) من عينة الدراسة حملة الشهادات الجامعية أو ما يعادلها، وما نسبته (6.9%) من حملة المؤهلات العليا، وقد أشارت النتائج الخاصة بمدة خدمة بالمصرف أن (36.8%) تتراوح مدة الخدمة (من 5 - أقل من 10 سنوات)، وما نسبته (33.3%) من العينة تجاوزت مدة خدمتهم (10) سنوات، ويتضح من ذلك أن خصائص عينة الدراسة من حيث المؤهل العلمي ومدة الخدمة في المصرف يؤهلها للإجابة على الأسئلة المطروحة في استمارة الاستبانة، والحصول على إجابات أكثر دقة ومعبرة عن الواقع.

2. وصف متغيرات الدراسة:

- القيادة الأخلاقية:

جدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير القيادة الأخلاقية.

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	القيمة الاحتمالية	المستوى	الترتيب
الالتزام بالسلوك الأخلاقي	3.4412	0.92749	6.794	0.000	مرتفع	1
تشجيع السلوكيات الأخلاقية	3.4060	0.99425	5.833	0.000	مرتفع	2
القيادة الأخلاقية	3.4236	0.91940	6.581	0.000	مرتفع	-

تشير النتائج في الجدول رقم (5) أن مستوى القيادة الأخلاقية وبعديها حسب وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للقيادة الأخلاقية (3.4236) بانحراف معياري بلغ (0.91940)، وتعد هذه النتيجة منطقية في ضوء المتوسطات الحسابية لبعدي القيادة الأخلاقية فقد جاء بُعد الالتزام بالسلوك الأخلاقي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.4412) بانحراف معياري (0.92749)، يليه بُعد تشجيع السلوكيات الأخلاقية بمتوسط حسابي (3.4060) بانحراف معياري (0.99425)، ويتضح من ذلك ارتفاع مستوى ممارسات القيادة الأخلاقية في مصرف التجارة والتنمية بمدينة بنغازي حسب وجهة نظر عينة الدراسة.

- أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

جدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي.

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	القيمة الاحتمالية	المستوى	الترتيب
أسلوب التعاون	3.4833	0.96373	7.163	0.000	مرتفع	1
أسلوب التجنب	2.5049	1.07702	6.566-	0.000	منخفض	2
أسلوب الإجبار	2.4902	1.05872	6.878-	0.000	منخفض	3

توضح النتائج في الجدول رقم (6) أن أسلوب التعاون في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع (3.4833) بانحراف معياري (0.96373)، يليه أسلوب التجنب بمتوسط حسابي منخفض (2.5049) بانحراف معياري (1.07702)، وفي المرتبة الأخيرة جاء أسلوب الإجبار بمتوسط حسابي

منخفض (2.4902) بانحراف معياري (1.05872)، ويتضح من ذلك ارتفاع مستوى أسلوب التعاون في إدارة الصراع التنظيمي بالمصرف حسب وجهة نظر عينة الدراسة.

3. اختبار فروض الدراسة:

لاختبار فروض الدراسة حول أثر القيادة الأخلاقية على أساليب إدارة الصراع التنظيمي في مصرف التجارة والتنمية بمدينة بنغازي، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط وتحليل الانحدار المتعدد، وقبل ذلك تم التحقق من افتراضات اختبار الانحدار، وهي:

-التوزيع الطبيعي للبيانات:

جدول رقم (7) اختبار التوزيع الطبيعي

المتغير	القيادة الأخلاقية	أسلوب التعاون	أسلوب التجنب	أسلوب الإيجار
معامل الالتواء	-0.813	0.817	0.836	0.844
معامل التفرطح	0.082	0.514	0.332	0.173

يتضح من الجدول أن قيمة معامل الالتواء الربيعي لمتغيرات الدراسة تقع في مدى (من 1 إلى -1)، كما يتضح أن قيمة معامل التفرطح لهما أقل من (3)، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية لتحليل بيانات الدراسة.

-شرط عدم وجود التعددية الخطية بين المتغيرات المستقلة:

جدول رقم (8) اختبار معامل تضخم التباين واختبار التباين المسموح

المتغيرات المستقلة	معامل التضخم (VIF)	معامل التباين المسموح Tolerance
الالتزام بالسلوك الأخلاقي	3.230	0.310
تشجيع السلوكيات الأخلاقية	3.230	0.310

يتبين من الجدول أن قيم معامل التضخم للمتغيرات المستقلة تقل عن (10)، كما أن قيم معامل التباين المسموح به أكبر من (0.05)، وهذا مؤشر لعدم وجود مشكلة التعددية الخطية بين المتغيرات المستقلة للدراسة.

- العلاقة بين متغيرات نموذج الانحدار.

جدول رقم (9) مصفوفة معامل الارتباط (Person) بين متغيرات نموذج الانحدار

المتغيرات	المعاملات	أسلوب التعاون	أسلوب التجنب	أسلوب الإكراه
الالتزام بالسلوك الأخلاقي	معامل الارتباط	0.765**	0.689**	0.666**
	القيمة الاحتمالية	0.000	0.000	0.000
تشجيع السلوكيات الأخلاقية	معامل الارتباط	0.840**	0.764**	0.736**
	القيمة الاحتمالية	0.000	0.000	0.000
القيادة الأخلاقية	معامل الارتباط	0.840**	0.761**	0.734**
	القيمة الاحتمالية	0.000	0.000	0.000

** الارتباط دال عند مستوى $(0.01 \geq \alpha)$

يبين الجدول رقم (9) أن علاقة القيادة الأخلاقية وبعديها مع أسلوب التعاون في إدارة الصراع التنظيمي هي علاقة ايجابية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(0.01 \geq \alpha)$ ، في حين أن علاقة القيادة الأخلاقية وبعديها مع أسلوب التجنب والإكراه في إدارة الصراع التنظيمي هي علاقة سلبية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(0.01 \geq \alpha)$.

الفرض الأول: عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$ للقيادة الأخلاقية على أسلوب التعاون في مصرف التجارة والتنمية بمدينة بنغازي، وتم استخدام تحليل الانحدار البسيط وتحليل الانحدار المتعدد القياسي لاختبار هذا الفرض.

جدول رقم (10) نتائج تحليل الانحدار البسيط للقيادة الأخلاقية على أسلوب التعاون

المتغير	قيمة (B)	قيمة (β)	قيمة (t)	t (Sig.)
القيادة الأخلاقية	0.802	0.881	22.024	0.000
(R)= 0.840	(R ²)=0.706	R ² adj=0.705	(F)=485.051	F(Sig.) = 0.000

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$

يتضح من الجدول أن قيمة معامل التحديد المعدل $(R^2 \text{ adj})$ بلغت (0.705) وهذا يعني أن القيادة الأخلاقية تفسر ما نسبته (70.5%) من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في أسلوب التعاون في إدارة الصراع التنظيمي، كما أن قيمة (F) بلغت (485.051) بمستوى دلالة إحصائية (0.000) ويدل هذا على أن الانحدار معنوي ولا يساوي الصفر، مما يؤكد وجود أثر ذي دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$ للقيادة الأخلاقية على أسلوب التعاون في إدارة الصراع التنظيمي

بالمصرف محل الدراسة، ولتوضيح أهمية كل متغير من المتغيرات المستقلة على حدة في التأثير على أسلوب التعاون في إدارة الصراع التنظيمي بالمصرف، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد القياسي الذي يعرض المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار.

جدول رقم (11) نتائج تحليل الانحدار المتعدد القياسي لأبعاد القيادة الأخلاقية على أسلوب التعاون

المتغيرات المستقلة	قيمة (β)	قيمة (t)	t (Sig.)	قيمة (f)	f (Sig.)	قيمة (R)	معامل (R ²)	معامل (R ² adj)
الالتزام بالسلوك الأخلاقي	0.216	3.229	0.001	259.001	0.000	0.849	0.720	0.718
تشجيع السلوكيات الأخلاقية	0.660	9.853	0.000					

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

يبين الجدول السابق معامل الارتباط بين أسلوب التعاون والمتغيرات المستقلة حيث بلغ قيمة مرتفعة (0.849) بقيمة معامل تحديد (0.720)، كما يتضح أن المتغيرات المستقلة تفسر (71.8%) من التباين الحاصل في أسلوب التعاون، ويتضح أن قيمة معامل الانحدار المعيارية (β) لبعد تشجيع السلوكيات الأخلاقية بلغت (0.660) عند مستوى دلالة إحصائية (0.000) وهذا يشير إلى وجود تأثير لتشجيع السلوكيات الأخلاقية بنسبة (66%) على أسلوب التعاون في إدارة الصراع التنظيمي في مصرف التجارة والتنمية بمدينة بنغازي، كما يوضح الجدول أن قيمة معامل الانحدار المعيارية (β) لبعد الالتزام بالسلوك الأخلاقي بلغت (0.216) عند مستوى دلالة إحصائية (0.001)، مما يعني أن للالتزام بالسلوك الأخلاقي تأثيراً بنسبة (21.6%) على أسلوب التعاون في إدارة الصراع التنظيمي، كما يشير الجدول إلى أن قيمة (F) بلغت (259.001) بمستوى دلالة إحصائية (0.000) مما يدل على أن الانحدار معنوي و لا يساوي الصفر، وبذلك نستطيع التنبؤ بالمتغير التابع من خلال المتغيرات المستقلة، ونستنتج من ذلك وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الأخلاقية (تشجيع السلوكيات الأخلاقية يليه الالتزام بالسلوك الأخلاقي) على أسلوب التعاون في إدارة التغيير التنظيمي بالمصرف، بالتالي تم رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل القائل بوجود أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq$)

0.05) للقيادة الأخلاقية على أسلوب التعاون في إدارة الصراع التنظيمي بمصرف التجارة والتنمية بمدينة بنغازي.

الفرض الثاني: عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الأخلاقية على أسلوب التجنب في مصرف التجارة والتنمية بمدينة بنغازي، وتم استخدام تحليل الانحدار البسيط وتحليل الانحدار المتعدد القياسي لاختبار هذا الفرض.

جدول رقم (12) نتائج تحليل الانحدار البسيط للقيادة الأخلاقية على أسلوب التجنب

المتغير	قيمة (B)	قيمة (β)	قيمة (t)	t (Sig.)
القيادة الأخلاقية	-0.891	-0.761	-16.649	0.000
	(R ²)= 0.578	R ² adj=0.568	(F)=277.182	F(Sig.) = 0.000

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول أن قيمة معامل التحديد المعدل (R^2 adj) بلغت (0.568) وهذا يعني أن القياد الأخلاقية ككل تفسر ما نسبته (56.8%) من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في أسلوب التجنب في إدارة الصراع التنظيمي، كما أن قيمة (F) بلغت (277.182) بمستوى دلالة إحصائية (0.000) ويدل هذا على أن الانحدار معنوي ولا يساوي الصفر، مما يؤكد وجود أثر سلبي ذي دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الأخلاقية على أسلوب التجنب في إدارة الصراع التنظيمي بالمصرف محل الدراسة، ولتوضيح أهمية كل متغير من المتغيرات المستقلة على حدة في التأثير على أسلوب التجنب في إدارة الصراع التنظيمي بالمصرف، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد القياسي الذي يعرض المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار.

جدول رقم (13) نتائج تحليل الانحدار المتعدد القياسي لأبعاد القيادة الأخلاقية على أسلوب التجنب

المتغيرات المستقلة	قيمة (β)	قيمة (t)	t (Sig.)	قيمة (f)	f (Sig.)	قيمة (R)	معامل (R^2)	معامل (R^2 adj)
الالتزام بالسلوك الأخلاقي	-0.177	-2.189	0.030	146.301	0.000	-0.770	0.593	0.589

					0.000	-0.616	-0.7621	تشجيع السلوكيات الأخلاقية
--	--	--	--	--	-------	--------	---------	---------------------------

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بين أسلوب التجنب والمتغيرات المستقلة قيمة (-0.770) بقيمة معامل تحديد (0.593)، كما يتضح أن المتغيرات المستقلة تفسر (58.9%) من التباين الحاصل في أسلوب التجنب، ويتضح أن قيمة معامل الانحدار المعيارية (β) لبعد تشجيع السلوكيات الأخلاقية وبلغت (-0.616) عند مستوى دلالة إحصائية (0.000) وهذا يشير إلى وجود تأثير سلبي لتشجيع السلوكيات الأخلاقية بنسبة (61.6%) على أسلوب التجنب في إدارة الصراع التنظيمي في مصرف التجارة والتنمية بمدينة بنغازي، كما يوضح الجدول أن قيمة معامل الانحدار المعيارية (β) لبعد الالتزام بالسلوك الأخلاقي بلغت (-0.177) عند مستوى دلالة إحصائية (0.030)، مما يعني أن للالتزام بالسلوك الأخلاقي تأثيراً سلبياً بنسبة (17.7%) على أسلوب التجنب في إدارة الصراع التنظيمي، كما يشير الجدول إلى أن قيمة (F) بلغت (146.301) بمستوى دلالة إحصائية (0.000) مما يدل على أن الانحدار معنوي ولا يساوي الصفر وبذلك نستطيع التنبؤ بالمتغير التابع من خلال المتغيرات المستقلة، ونستنتج من ذلك وجود أثر سلبي ذي دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد القيادة الأخلاقية (تشجيع السلوكيات الأخلاقية يليه الالتزام بالسلوك الأخلاقي) على أسلوب التجنب في إدارة الصراع التنظيمي بالمصرف، بالتالي تم رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل القائل بوجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على أسلوب التجنب في إدارة الصراع التنظيمي بمصرف التجارة والتنمية بمدينة بنغازي.

الفرض الثالث: عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الأخلاقية على أسلوب الإيجار في مصرف التجارة والتنمية بمدينة بنغازي، وتم استخدام تحليل الانحدار البسيط وتحليل الانحدار المتعدد القياسي لاختبار هذا الفرض.

جدول رقم (14) نتائج تحليل الانحدار البسيط للقيادة الأخلاقية على أسلوب الإيجار

المتغير	قيمة (B)	قيمة (β)	قيمة (t)	(Sig.) t
القيادة الأخلاقية	-0.845	-0.734	-15.347	0.000

F(Sig.) = 0.000	(F)=235.534	R ² adj=0.536	(R ²)=0.538	(R)=0.734-
-----------------	-------------	--------------------------	-------------------------	------------

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول أن قيمة معامل التحديد المعدل (R^2 adj) بلغت (0.536) وهذا يعني أن القيادة الأخلاقية ككل تفسر ما نسبته (53.6%) من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في أسلوب الإجبار في إدارة الصراع التنظيمي، كما أن قيمة (F) بلغت (235.534) بمستوى دلالة إحصائية (0.000) ويدل هذا على أن الانحدار معنوي ولا يساوي الصفر، مما يؤكد وجود أثر سلبي ذي دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الأخلاقية على أسلوب الإجبار في إدارة الصراع التنظيمي بالمصرف محل الدراسة، ولتوضيح أهمية كل متغير من المتغيرات المستقلة على حدة في التأثير على أسلوب الإجبار في إدارة الصراع التنظيمي بالمصرف، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد القياسي الذي يعرض المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار.

جدول رقم (15) نتائج تحليل الانحدار المتعدد القياسي لأبعاد القيادة الأخلاقية على أسلوب الإجبار

المتغيرات المستقلة	قيمة (β)	قيمة (t)	t (Sig.)	قيمة (f)	f (Sig.)	قيمة (R)	معامل (R^2)	معامل (R^2 adj)
الالتزام بالسلوك الأخلاقي	-0.176	-2.068	0.040	123.342	0.000	-0.742	0.551	0.547
تشجيع السلوكيات الأخلاقية	-0.590	-6.945	0.000					

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

يشير الجدول السابق أن معامل الارتباط بين أسلوب الإجبار والمتغيرات المستقلة قيمة (-0.742) بقيمة معامل تحديد (0.551)، كما يتضح أن المتغيرات المستقلة تفسر (54.7%) من التباين الحاصل في أسلوب الإجبار، ويتضح أن قيمة معامل الانحدار المعيارية (β) لُبعد تشجيع السلوكيات الأخلاقية وبلغت (-0.590) عند مستوى دلالة إحصائية (0.000)، وهذا يشير إلى وجود تأثير سلبي لتشجيع السلوكيات الأخلاقية بنسبة (59%) على أسلوب الإجبار في إدارة الصراع التنظيمي في مصرف التجارة والتنمية بمدينة بنغازي، كما يوضح الجدول أن قيمة معامل الانحدار المعيارية (β) لُبعد الالتزام بالسلوك الأخلاقي بلغت (-0.176) عند مستوى دلالة إحصائية (0.040)،

مما يعني أن للالتزام بالسلوك الأخلاقي تأثيراً سلبياً بنسبة (17.6%) على أسلوب التجنب في إدارة الصراع التنظيمي، كما يشير الجدول إلى أن قيمة (F) بلغت (123.342) بمستوى دلالة إحصائية (0.000) مما يدل على أن الانحدار معنوي و لا يساوي الصفر، وبذلك نستطيع التنبؤ بالمتغير التابع من خلال المتغيرات المستقلة، ونستنتج من ذلك وجود أثر سلبي ذي دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد القيادة الأخلاقية (تشجيع السلوكيات الأخلاقية يليه الالتزام بالسلوك الأخلاقي) على أسلوب الإيجار في إدارة الصراع التنظيمي بالمصرف، بالتالي تم رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل القائل بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على أسلوب الإيجار في إدارة الصراع التنظيمي بمصرف التجارة والتنمية بمدينة بنغازي.

4. نتائج الدراسة والتوصيات.

1.4 عرض ومناقشة نتائج الدراسة:

1. دلت نتائج الدراسة على أن المتوسط الحسابي لمتغير القيادة الأخلاقية وبعديها كان مرتفعاً، مما يشير إلى اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول المتغير كانت اتجاهات إيجابية، وقد احتل بُعد الالتزام بالسلوك الأخلاقي المرتبة الأولى، وجاء بُعد تشجيع السلوكيات الأخلاقية في المرتبة الثانية، وقد يرجع ذلك لإدراك عينة الدراسة أهمية نمط القيادة الأخلاقية، واتسام القيادات بالخصائص الأخلاقية مثل التغاضي عن بعض الأخطاء غير المقصودة في العمل، والتحلي بالصبر في إنجاز مهام العمل، وتشجع الموظفين على النقاش والحوار البناء حول القضايا الأخلاقية في العمل، بالإضافة إلى استقطاب واختيار أفراد يتميزون بالسلوكيات الأخلاقية، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة عتوم (2020) كان مستوى القيادة الأخلاقية مرتفعاً، وتختلف مع نتائج دراسة أمشيري (2023) ودراسة الرشيدي (2021) التي أشارت إلى أن مستوى القيادة الأخلاقية كان متوسطاً.

2. أوضحت نتائج الدراسة تعدداً في أساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة بالمصرف محل الدراسة، حيث جاء في المرتبة الأولى أسلوب التعاون في إدارة الصراع التنظيمي بمستوى مرتفع، يليه أسلوب التجنب في إدارة الصراع التنظيمي بمستوى منخفض، وفي المرتبة الأخيرة أسلوب الإيجار في إدارة الصراع التنظيمي بمستوى منخفض، ويمكن تفسير هذه النتيجة لتعاون القيادات مع أطراف الصراع للوصول إلى حلول مقبولة، و مناقشة جميع أطراف الصراع للوصول لاتفاق يرضى الجميع، ويشجع العلاقات الاجتماعية لتخفيف حدة الصراعات بالمصرف، وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة العوامة

وعبدالنبي(2019) ودراسة الحيت(2017) ودراسة القهوي(2015) التي توصلت إلى أن مستوى أسلوب التعاون في إدارة الصراع التنظيمي مرتفع، إلا أنها تختلف مع نتائج هذه الدراسات فيما يتعلق بمستوى أسلوب التجنب في إدارة الصراع التنظيمي الذي كان مرتفعاً في دراسة العوامة وعبدالنبي(2019) و دراسة القهوي(2015) ومتوسط ودراسة الحيت(2017)، كما تختلف مع دراسة الرشدي(2021) التي أوضحت أن أساليب إدارة الصراع التنظيمي (التعاون والتجنب والاجبار) كانت بمستوى متوسط.

3. أشارت النتائج الإحصائية المتعلقة بمعامل الارتباط أن علاقة القيادة الأخلاقية وبعديها مع أسلوب التعاون في إدارة الصراع التنظيمي هي علاقة ايجابية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(0.01 \geq \alpha)$ ، في حين أن علاقة القيادة الأخلاقية وبعديها مع أسلوب التجنب والاجبار في إدارة الصراع التنظيمي هي علاقة سلبية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(0.01 \geq \alpha)$ ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الرشدي(2021) التي كشفت عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى القيادة الأخلاقية و أسلوب التعاون في إدارة الصراع التنظيمي، حيث أن اتصاف القيادات بالسمات الأخلاقية والتزامهم بالممارسات الإدارية الأخلاقية انعكس في أسلوب إيجابي لإدارة الصراع التنظيمي من خلال التعاون مع الزملاء والموظفين والعمل بروح الفريق والمشاركة في اتخاذ القرارات وحل مشاكل العمل، كما بينت الدراسة وجود علاقة ارتباطية سلبية بين مستوى القيادة الأخلاقية وأسلوب التجنب والاجبار في إدارة الصراع التنظيمي، حيث أن ممارسة الإجبار في حل الصراعات أو إهمالها أو تأجيل البت فيها أو التحيز لأحد الأطراف يتنافى مع السمات والسلوكيات الأخلاقية.

4. أظهرت النتائج الإحصائية لتحليل الانحدار البسيط وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على أسلوب التعاون في إدارة الصراع التنظيمي بالمصرف محل الدراسة، حيث فسرت القيادة الأخلاقية ما نسبته (70.5%) من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في أسلوب التعاون في إدارة الصراع التنظيمي، كما بينت نتائج تحليل الانحدار المتعدد القياسي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الأخلاقية (تشجيع السلوكيات الأخلاقية يليه الالتزام بالسلوك الأخلاقي) على أسلوب التعاون في إدارة التغيير التنظيمي بالمصرف، حيث يؤثر تشجيع السلوكيات الاخلاقية بنسبة (66%) على أسلوب التعاون في إدارة الصراع التنظيمي في مصرف التجارة والتنمية بمدينة بنغازي، وللالتزام بالسلوك الاخلاقي تأثير بنسبة (21.6%) على أسلوب التعاون في إدارة الصراع التنظيمي، بالتالي تم

رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل القائل بوجود أثر ذي دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الأخلاقية على أسلوب التعاون في إدارة الصراع التنظيمي بمصرف التجارة والتنمية بمدينة بنغازي. ولذلك فإن تشجيع الموظفين على انتهاج السلوكيات الأخلاقية والنقاش والحوار البناء حول القضايا الأخلاقية في العمل، واتخاذ القرارات وحل مشكلات العمل طبقاً للمعايير الأخلاقية، بالإضافة اتسام القائد بالعدالة والصبر والحفاظ على حقوق الآخرين، يسهم في تخفيف حدة الصراعات ومساعدة جميع أطراف الصراع في حل المشاكل والعمل بروح الفريق للوصول لاتفاق يرضي الجميع.

5. كشفت النتائج الإحصائية لتحليل الانحدار البسيط وجود أثر سلبي ذي دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على أسلوب التجنب في إدارة الصراع التنظيمي بالمصرف محل الدراسة، حيث فسرت القيادة الأخلاقية ما نسبته (56.8%) من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في أسلوب التجنب في إدارة الصراع التنظيمي، كما بينت نتائج تحليل الانحدار المتعدد القياسي وجود أثر سلبي ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الأخلاقية (تشجيع السلوكيات الأخلاقية يليه الالتزام بالسلوك الاخلاقي) على أسلوب التجنب في إدارة التغيير التنظيمي بالمصرف، حيث يؤثر تشجيع السلوكيات الاخلاقية بنسبة (61.6%) على أسلوب التجنب في إدارة الصراع التنظيمي في مصرف التجارة والتنمية بمدينة بنغازي، وللالتزام بالسلوك الاخلاقي تأثير بنسبة (17.7%) على أسلوب التجنب في إدارة الصراع التنظيمي، بالتالي تم رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل القائل بوجود أثر ذي دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الأخلاقية على أسلوب التجنب في إدارة الصراع التنظيمي بمصرف التجارة والتنمية بمدينة بنغازي، حيث أن دعم الموظفين ممارسة السلوكيات الأخلاقية والالتزام القادة بالسلوك الأخلاقي يتنافى مع التأجيل والإهمال والانسحاب والتجنب لمواجهة الصراعات وتجاهل الشكاوى والابتعاد عن القضايا الجدلية، بالتالي كلما ارتفع مستوى ممارسات القيادة الأخلاقية بالمصرف قل استخدام أسلوب التجنب في إدارة الصراع التنظيمي به.

6. بينت النتائج الإحصائية لتحليل الانحدار البسيط وجود أثر سلبي ذي دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على أسلوب الإجبار في إدارة الصراع التنظيمي بالمصرف محل الدراسة، حيث فسرت القيادة الأخلاقية ما نسبته (53.6%) من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في أسلوب الإجبار في إدارة الصراع التنظيمي، كما بينت نتائج تحليل الانحدار المتعدد القياسي وجود أثر سلبي ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الأخلاقية (تشجيع السلوكيات الأخلاقية يليه الالتزام بالسلوك الاخلاقي) على

أسلوب الإجبار في إدارة التغيير التنظيمي بالمصرف، حيث يؤثر تشجيع السلوكيات الأخلاقية بنسبة (65.9%) على أسلوب الإجبار في إدارة الصراع التنظيمي في مصرف التجارة والتنمية بمدينة بنغازي، وللالتزام بالسلوك الأخلاقي تأثير بنسبة (17.6%) على أسلوب الإجبار في إدارة الصراع التنظيمي، بالتالي تم رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل القائل بوجود أثر ذي دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الأخلاقية على أسلوب الإجبار في إدارة الصراع التنظيمي بمصرف التجارة والتنمية بمدينة بنغازي، حيث أن تشجيع الموظفين على ممارسة السلوكيات الأخلاقية والتزام القادة بالسلوك الأخلاقي يتنافى مع استخدام التهديد وفرض الرأي والسلطة الإدارية للمدير لحل الصراعات التنظيمية، بالتالي كلما ارتفع مستوى ممارسات القيادة الأخلاقية بالمصرف قلَّ استخدام أسلوب الإجبار في إدارة الصراع التنظيمي به.

2.4 توصيات الدراسة: في ضوء هذه النتائج، توصي الدراسة بما يلي:

1. أشارت النتائج أن مستوى القيادة الأخلاقية بالمصرف مرتفع، إلا إنه ليس بالقدر الملائم لأهميتها حسب الأدب الإداري الذي يشير لضرورة الالتزام التام بممارسات القيادة الأخلاقية، لذا توصي الدراسة بالعمل على دعم انتهاج نمط القيادة الأخلاقية في جميع إدارات وفروع ووكالات المصرف نظراً لتأثيرها على أساليب إدارة الصراع التنظيمي، من خلال وضع برامج تدريبية للقادة تعزز مهارات القيادة الأخلاقية في التعامل مع الصراع التنظيمي بالمصرف.
2. بينت النتائج وجود أسلوب التعاون بالمصرف بمستوى مرتفع، وارتباطه إيجابية بممارسات القيادة الأخلاقية، ومن هنا توصي الدراسة بالتركيز على تدريب القادة وتنمية مهاراتهم لاتباع هذا الأسلوب في التعامل مع الصراع التنظيمي بالمصرف.
3. أوضحت النتائج وجود أسلوب التجنب والإجبار ضمن أساليب إدارة الصراع التنظيمي بالمصرف وبالرغم من انخفاض مستواه إلا أن وجودهما ذو علاقة سلبية بممارسات القيادة الأخلاقية، لذلك توصي الدراسة بالعمل على توجيه القيادات الإدارية بالمصرف للابتعاد عن اتباع أسلوب التجنب والإجبار في إدارة الصراع التنظيمي، وذلك من خلال التوعية والإرشاد والتدريب على كيفية تشخيص الصراع وأسبابه وطرق التعامل معه.
4. إجراء دراسات علمية حول متغيري الدراسة (القيادة الأخلاقية وأساليب الصراع التنظيمي) تتناول أبعاد أخرى للمتغيرين غير تلك التي تناولتها الدراسة الحالية، كذلك توصي الدراسة بإجراء دراسات

وبحوث حول متغيري الدراسة في مجالات تطبيق أخرى مثل: المستشفيات، الجامعات، صندوق الضمان الاجتماعي.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية.

1. اكريم، محمد سليمان محمد (2012) سلوكيات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمدى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الليبية، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، 3(1): 1007-1059.
2. إمشيري، حليلة علي محمد (2023)، أثر القيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية لموظفي مكتب خدمات الشركة العامة للمياه والصرف الصحي الخمس: الدور الوسيط لمتغير العدالة التنظيمية، *مجلة آفاق اقتصادية*، 9(18): 159-192.
3. البرنات، آمال علي محمد (2016)، القيادة الأخلاقية ودورها في إحداث التميز التنافسي، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 7(3): 315-348.
4. التقفي، طارق عيطه (2017)، القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين بالطائف، *مجلة البحث العلمي في التربية*، 18(1): 1-26.
5. جادر، علي ذنون يونس؛ وعلوان، فراس حسين؛ ونجم، نجم سهيل (2022)، دور القيادة الأخلاقية في تحسين الأداء للكوادر التدريسية في عينة من مدارس قضاء العلم، *مجلة الريادة للمال والاعمال*، 3(3): 91-103.
6. الجعافرة، صفاء جميل (2013)، أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم، *مجلة دراسات العلوم التربوية*، 40(2): 1663-1687.
7. الحجاج، خليل جعفر خليل (2014)، العلاقة بين الصراع التنظيمي والالتزام بتطبيق العدالة التنظيمية لدى موظفي مديرية التربية والتعليم في غزة، *مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات*، 2(1): 1-32.
8. الحيت، أحمد فتحي محمد؛ وعبد العال، سهى عبد الرؤف محمد (2017)، أثر استراتيجيات الصراع التنظيمي وثقافة التمكين على عناصر الإبداع الإداري، *مجلة البلقاء للبحوث والدراسات*، 20(2): 63-84.
9. دحام، دحام لطيف؛ وعطيه، طارق طعمة؛ وخضر، رعد محمود (2019)، القيادة الملهمة وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي لدى العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة، *مجلة كلية المعارف الجامعة*، 20(28): 517-534.
10. درادكة، أمجد والمطيري، هدى (2017)، دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، 13(2): 223-237.
11. الرشيد، أحمد عبيد (2021)، القيادة الأخلاقية وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 5(24): 106-127.
12. سيكران، أوما (2013). *طرق البحث في الإدارة مدخل لبناء المهارات البحثية*. (ترجمة: إسماعيل البسيوني). الرياض، المملكة العربية السعودية: دار المريخ. (العمل الأصلي نشر في 2003).
13. الشمري، محمد هير، والرشيد، طلال مفرح (2017)، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية على قطاع التدريب في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب -ببولة الكويت، *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*، 31(4): 169-220.
14. طمليه، ليث وائل (2020)، أثر المناخ التنظيمي على الصراع التنظيمي في مجمع المناصير الصناعي، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 4(2): 71-90.
15. العبار، بشير محمد (2019)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفعالية إدارة الصراع التنظيمي: دراسة ميدانية على مديري الإدارات الوسطى والعليا بالمستشفيات العامة الليبية العاملة في مدينة بنغازي، *مجلة البحوث المالية والاقتصادية*، 4(2): 17-42.
16. العبار، منى خليفة (2020)، درجة ممارسة القيادة التربوية في وزارة التربية الكويتية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين، *مجلة كلية التربية بالمنصورة*، 107(1): 277-299.
17. عبدالفتاح، عز حسن (2008)، *مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS*، جدة، المملكة العربية السعودية: خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
18. العبيدي، أمل محمود علي (2008)، استراتيجيات الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 78: 96-102.

19. عتوم، يماني أحمد(2020)، العلاقة بين أبعاد القيادة الأخلاقية وتعزيز الهوية التنظيمية من وجهة نظر الموظفين الإداريات بكلية العلوم والدراسات الإنسانية بالجبل، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل فرع العلوك الإنسانية والإدارية، 21(2): 320-328.
20. العلي، تهناني إبراهيم(2022)، درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين، **مجلة الدراسات والبحوث التربوية**، 2(5): 330-356.
21. علي، سحرأ أنور، والطائي، علي حسون(2018)، بناء نموذج لأخلاقيات القيادة الإدارية العليا لإحداث التغيير التنظيمي: بحث تحليلي على عينة من الجامعات التقنية في العراق، **مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية**، 34: 1-28.
22. العنزي، تهناني صالح؛ وعبدالعزیز، صفوت حسن(2018)، القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم، **مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية**، 5(44): 49-70.
23. العوامة، عمر شعبان أبو القاسم؛ وعبد النبي، رجب عبد السلام العموري (2019)، أساليب الصراع التنظيمي وأثرها على الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي: بالتطبيق على مدارس التعليم الثانوي بمدينة الزاوية المركز - ليبيا، **مجلة كليات التربية**، 13(13): 379-411.
24. عوض، هيثم طلعت عيسى (2021)، إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالكفاءة الإنتاجية بشركة أسمنت عطبرة، **مجلة الدراسات الاستراتيجية للكوارث وإدارة الفرص**، 3(11): 46-69.
25. غنيم، صلاح الدين عبد العزيز (2020)، القيادة الأخلاقية في الإدارات التعليمية: دراسة حالة، **المجلة التربوية**، 77(2194-2229).
26. فارس، محمد جودت (2021)، أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في أخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام في جامعة الأزهر بغزة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، **المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال**، 11(1): 1-15.
27. القهوي، ليث عبدالله سليمان (2015)، أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية، **مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية**، 15(1): 216-228.
28. كعبية، مثقال علي سبتان (2021)، أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس شمال الأراضي الفلسطينية المحتلة من وجهة نظر المعلمين، **مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية**، 2(6): 218-242.
29. الكلابي، فلاح عبد الحسن يوسف؛ والغنيماوي، نجم ربح نجم(2018)، أساليب معالجة الصراع التنظيمي لدى الكادر الإداري في قسم الأنشطة الطلابية بجامعة كربلاء، **مجلة لارك للفلسفة واللسانيات والعلوم الاجتماعية**، 2(28): 271-285.
30. محمد، أحمد رشاد، ومحمود، داليا طه، ورجب، إيمان حمدي(2020)، مقترحات تطوير إدارة الصراع التنظيمي بالمعاهد الأزهرية بمحافظة المنيا، **مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية**، 14(2): 39-72.
31. **ثانياً: المراجع الأجنبية.**
32. Alan,H., Gül,D., & Baykal, Ü. (2022). The relationship between the conflict management strategies and ethical leadership behaviors of nurse managers perceived by nurses, **Journal of Nursing Management**, PP:1-9.
33. Babalola,M.T., Stouten,J., Euwema,M.C.,& Ovadjie,F.,(2016). The Relation Between Ethical Leadership and Workplace Conflicts: The Mediating Role of Employee Resolution Efficacy, **Journal of Management**,PP.1-27.
34. Gul,S.,Gilani,U.S., Khokhar,A.M., Khan,Y.,& Haider,M.,(2020). Direct And Indirect Effect Of Ethical Leadership On Work place Conflict In Foreign Direct Investment (Telecom Sector Of Khyber Pakhtunkhwa), **Elementary Education Online**,19(4):pp. 5783-5793.
35. Holsti,O.R,(1969). Content analysis for the social sciences and humanities, Addison-wesley Publishing Company,Boston,U.K.
36. Jude,C.O. , Eshika,K.M., Tisan,M.J. ,& Danlami,N.S(2019). Ethical Leadership as a Panacea to Organization Conflict in Nigeria, **International Journal of Research and Innovation in Social Science**,3(3):PP.50-56.
37. khan,A.R., & Hassan,M.(2022). Understanding the Role of Ethical Leadership and Workplace Conflicts a Mediation Moderation Model: A Time-Lagged Study, **IRASD Journal of Management**,7(2):PP 221-242.

38. Schober, P., Boer, C. & Schwart, L. (2018), Correlation Coefficients: Appropriate Use and Interpretation, **International Anesthesia Research Society**, 126(5): 1763-1768.