

علاقة الأنماط القيادية بمستوى أخلاقيات الوظيفة العامة

"دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بديوان التربية والتعليم بمدينة بنغازي"

د. عبدالسلام محمد عبدالحفيظ

قسم الإدارة العامة

كلية الاقتصاد . جامعة بنغازي

abdelsalam.saad@uob.edu.ly

د. بشير محمد العبار

قسم الإدارة العامة

كلية الاقتصاد . جامعة بنغازي

bashirwakil75@gmail.com

المخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الأنماط القيادية والمتمثلة في الأنماط التالية (النمط القيادي الديمقراطي، النمط القيادي الأوتوقراطي، النمط القيادي الحر)، وعلاقتها بمستوى أخلاقيات الوظيفة العامة بديوان التربية والتعليم بمدينة بنغازي، ولتحقيق أهداف الدراسة، اتبع الباحثان منهجي: دراسة الحالة والمنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسة في تجميع البيانات، كما تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين والبالغ عددهم (144) موظفاً، قام الباحثان بدراسته بالكامل باستخدام أسلوب الحصر الشامل، كما أُستخدم برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) في تحليل البيانات، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها: أن درجة ممارسة الأنماط القيادية قد جاءت متوسطة ومستوى أخلاقيات الوظيفة العامة بديوان التربية والتعليم بمدينة بنغازي قد جاءت مرتفعة، وكذلك وجود علاقة طردية قوية بين النمط القيادي الديمقراطي ومستوى أخلاقيات الوظيفة العامة، ووجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الأوتوقراطي ومستوى أخلاقيات الوظيفة العامة وأخيراً قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي قد تُسهم بتعزيز دور الأنماط القيادية في تحسين مستوى أخلاقيات الوظيفة العامة بديوان التربية والتعليم بمدينة بنغازي.

الكلمات المفتاحية: الأنماط القيادية - أخلاقيات الوظيفة العامة - ديوان التربية والتعليم بمدينة بنغازي.

مقدمه

تحتاج المنظمات على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها إلى قيادات إدارية يتحملون المسؤولية في تحقيق أهداف هذه المنظمات وإنجاز العمل فيها بكفاءة وفاعلية، وعلى القدرة في توظيف الموارد البشرية بشكل فعال من خلال استخدام الأنماط القيادية المناسبة والتي تتلاءم مع طبيعة الموارد البشرية العاملة في هذه المنظمات. ويختلف المديرون في سلوكهم القيادي، فمنهم من ينتهج النمط القيادي الديمقراطي أو النمط الأوتوقراطي أو النمط الحر أو غيرها من الأنماط القيادية الأخرى، إذ يؤثر النمط القيادي الذي يسلكه المدير تأثيراً مباشراً سلباً أو إيجاباً على السلوك التنظيمي للموظفين وعلى مستوى أخلاقياتهم الوظيفة بالعمل. ولعل قدره المديرين بالمنظمات العامة على تبني النمط القيادي الفعال، من شأنه أن يرفع من كفاءة أداء الموظفين للمهام والواجبات الوظيفية المناطة بهم، ويعزز من مستوى أخلاقيات الوظيفة بالمنظمات العامة بوجه عام وبالمنظمات العامة ذات الطبيعة التربوية والتعليمية بوجه خاص.

الدراسات السابقة

قام الباحثان بالاطلاع على العديد من الدراسات السابقة - المحلية والعربية والأجنبية - التي تناولت موضوعي الأنماط القيادية و أخلاقيات الوظيفة العامة بغية تكوين قاعدة معرفية تساهم في بلورة موضوع الدراسة، و سيتم سرد هذه الدراسات - التي تمكن الباحثان من الاطلاع عليها - حسب التسلسل الزمني لتاريخ نشرها من الأقدم إلى الأحدث، كما يلي:

دراسة (الشيخ، 2003): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والإبداع الإداري لدى مديري الإدارات العليا والوسطى بالمنظمات الصناعية العامة الليبية العاملة بقطاع النفط بمدينة بنغازي وطرابلس، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها، أن النمط القيادي السائد هو النمط القيادي المشارك، وكذلك وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي المشارك والإبداع الإداري، ووجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الحر والإبداع الإداري، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها، ضرورة التقييم المستمر للنمط القيادي المتبع من قبل المدراء ومن ثم تصميم البرامج التدريبية التي تهدف إلى تطوير الأنماط القيادية.

دراسة (محمود، 2003): سعت الدراسة إلى التعرف على مستوى السلوك الأخلاقي وتحديد طبيعة العلاقة بين السلوك الأخلاقي وبعض المتغيرات الشخصية لدى المدراء في المستويات الإدارية، العليا والوسطى والتنفيذية بالمنظمات الصناعية العامة بمدينة بنغازي، وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها، أن مستوى السلوك

الأخلاقي لدي المديرين ذو درجة أقل من المتوسط، وكذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى السلوك الأخلاقي وبعض المتغيرات الشخصية مثل، النوع، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، الحالة الاجتماعية.

دراسة (الطائي، 2005): بعنوان "الفساد الإداري والوظيفة العامة" وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تفشي مظاهر الفساد وتبيان أسبابه في الأجهزة الإدارية العامة الليبية بمدينة البيضاء، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها، أن هناك تفشي لظاهرة الفساد ومن ابرز مظاهره (الوساطة، عدم احترام الوقت، تعقيد الإجراءات الإدارية الغياب غير المبرر عن العمل، سوء استغلال السلطة الوظيفية، الجمع بين وظيفتين دون موافقة جهة العمل الأصلية)، وأن من أسباب شيوع مظاهر الفساد تتمثل في: عدم وجود مدونه للسلوك الأخلاقي، غياب معايير النزاهة والشفافية والمساءلة، عدم تطبيق القوانين والقرارات واللوائح بما تتضمنه من عقوبات صارمة اتجاه تقصير المدراء في أداء مهامهم وواجباتهم الوظيفية وفقاً لما تقتضيه المصلحة العامة.

دراسة (المسدي، 2006): بعنوان "أثر أخلاقيات العمل على سلوكيات المرؤوسين الوظيفية" من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وسعت هذه الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين أخلاقيات العمل وسلوك المرؤوسين في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها، وجود تأثير إيجابي لأخلاقيات العمل بشكل عام والسلوكيات الإيجابية للمرؤوسين، وكذلك وجود تأثير إيجابي معنوي لبعض أبعاد أخلاقيات العمل والمتمثلة في: (العدالة، التعاون، احترام القوانين والأنظمة، احترام الوقت)، على السلوكيات الإيجابية للموظفين.

دراسة (الجاريد، 2008): تتحري هذه الدراسة عن مدي وجود الصراع بين القيم التنظيمية والقيم الاجتماعية لدي الموظفين في الأمانات النوعية بمدينة بنغازي، وتوصلت الدراسة إلى وجود حالة من الصراع بين القيم التنظيمية والقيم الاجتماعية، وان الخصائص الوظيفية والشخصية لا تؤثر في وجود حالة الصراع باستثناء المؤهل العلمي، وأن الموظفون يميلون إلى تغليب القيم الاجتماعية علي القيم التنظيمية، وأن من بين الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى بروز حالة الصراع بين القيم التنظيمية والقيم الاجتماعية تتمثل في: تدني مستوى الأخلاقيات الوظيفية، عدم إعطاء الموظف حقوقه الوظيفية، وتدني مستوى المرتبات والحوافز المادية والمعنوية.

دراسة (البديري، 2009): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف الأنماط القيادية (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الحر) وعلاقتها بمستوى الأداء لدى مديري الإدارات الوسطى بالمنظمات العامة الليبية العاملة بقطاع النفط بمدينة بنغازي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها، وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي والأداء الوظيفي، وكذلك وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين نمطي القيادة الأوتوقراطي الحر وبين الأداء الوظيفي بالمنظمات العامة الليبية العاملة بقطاع النفط بمدينة بنغازي، وتوصلت الدراسة إلى

جملة من النتائج أهمها، إجراء العديد من الدراسات المتعلقة بالأنماط القيادية وربطها ببعض المتغيرات التنظيمية والسلوكية الأخرى.

دراسة (الفرجاني، 2010): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الأخلاقيات المهنية لمديري المدارس وعلاقتها ببعض الخصائص الشخصية من وجهة نظر معلمي ومعلمات مدارس 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 والمتمثلة في الأبعاد التالية: (أخلاقيات المدير اتجاه الطلبة، أخلاقيات المدير اتجاه العاملين) ومتغيري النوع والحالة الاجتماعية.

دراسة (Iaratta, 2010): تناولت هذه الدراسة التعرف على المعايير الأخلاقية في المؤسسات الحكومية والمؤسسات الغير ربحية من وجهة نظر موظفي المؤسسات الحكومية وموظفي القطاع الأهلي بمدينة طوكيو باليابان، وتحديد أوجه التشابه والاختلاف في هذه المعايير وما الذي يؤدي إلى هذا الاختلاف (أن وجد)، ومن ابرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن هناك مجموعة من المعايير الأخلاقية المشتركة التي يتمتع بها الموظفين في القطاعين والتي تتعلق: باحترام الوقت، احترام نظم وإجراءات العمل، الأمانة، وعدم وجود معايير أخلاقية محددة تختص بأحدي القطاعين، وقد أوصت الدراسة بالعمل الدؤوب علي بنا وتعزيز المعايير الأخلاقية في العمل من خلال الدورات والبرامج التدريبية المنخصصة في هذا المجال.

دراسة (عبدالكريم، 2011): سعت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والثقافة التنظيمية لدى مديري الإدارات التنفيذية والوسطى بالمنظمات العامة الليبية العاملة بقطاع النفط بمدينة بنغازي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها، وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين نمطي القيادة (النمط الديمقراطي والنمط الحر) وارتفاع مستوى الثقافة التنظيمية، وكذلك وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطي ومستوى الثقافة التنظيمية، وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها، ضرورة توسع المدراء في ممارسة النمط القيادي الديمقراطي لدورة الفعال في زيادة مستوى الثقافة التنظيمية والرفع من كفاءة أداء العاملين بالمنظمات العامة الليبية العاملة بقطاع النفط بمدينة بنغازي.

دراسة (السكرانة، 2012): بعنوان "أخلاقيات العمل وأثرها في أداره الصورة الذهنية في منظمات الأعمال"، هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدي اهتمام شركات الاتصالات الخلوية الأردنية بتطبيق أخلاقيات العمل من خلال الأبعاد التالية: احترام القوانين والأنظمة، العدالة وعدم التحيز، السرعة والإتقان، احترام الوقت، كما هدفت الدراسة إلى تقييم اثر أخلاقيات العمل في أداره الصورة الذهنية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج

أهمها: أن شركات الاتصالات الخلوية الأردنية أظهرت مستوى عالٍ من الاهتمام بأخلاقيات الأعمال بأبعادها الأربعة، كما يوجد اثر معنوي لأخلاقيات الأعمال بأبعادها مجتمعه في أداره الصورة الذهنية. **دراسة (الكريم، 2012):** اختبرت هذه الدراسة اثر القيادة الأخلاقية علي مدي تطبيق مفهوم الجودة الشاملة لدي رؤساء الأقسام في المستشفيات العامة بمدينة بنغازي، وخلصت الدراسة إلى عده نتائج أهمها، وجود اثر للقيادة الأخلاقية علي مستوى تطبيق مفهوم أداره الجودة الشاملة بصفة عامة وأبعادها المتمثلة في (دعم الجودة الأخلاقية، تطوير الموارد البشرية، تشجيع العمل الجماعي، فن أداره الصراع التنظيمي)، كما أن البعد المتعلق بفن أداره الصراع التنظيمي هو من أكثر الأبعاد تأثيراً علي مستوى تطبيق الجودة الشاملة بالمستشفيات العامة بمدينة بنغازي.

دراسة (حمد، 2012): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والأنماط القيادية (النمط الديمقراطي، والنمط الأوتوقراطي، والنمط المتساهل) لدى العاملون بعينة من المنظمات العامة بمدينة بنغازي، وتخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها، وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين نمطي القيادة الأوتوقراطي والحر وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالمنظمات المبحوثة، وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها، ضرورة تحفيز المدراء على تبني النمط القيادي الديمقراطي، وضرورة التوسع في إجراء الدراسات والبحوث العلمية المتعلقة بموضوع الأنماط القيادية بالمؤسسات العامة الليبية.

دراسة (العوكلي، 2013): حاولت هذه الدراسة إلقاء الضوء علي " إدراك ممارسي العلاقات العامة لأخلاقيات المهنة بالمؤسسات والشركات الليبية العاملة في مدينة بنغازي"، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، أن ممارسي العلاقات العامة مدركين لأخلاقيات المهنة في المؤسسات الليبية، ووجود علاقة طردية بين المؤهلات العلمية العليا الماجستير والدكتوراه وبين ارتفاع مستوى إدراك أخلاقيات المهنة، وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة إيجاد ميثاق إعلامي لمهنة العلاقات العامة يحدد فيه المعايير الأخلاقية بلغه واضحة وصريحة، مما يعزز من التعاون ويقلل من حده الصراعات التي قد تنشأ بين ممارسي مهنة العلاقات العامة.

دراسة (Holmquist, 2013): هدفت هذه الدراسة إلى معرفه تأثير الوقت في بيئة العمل، وكيفيه الاستفادة والاستغلال الأمثل له في العمل لدي عينة عمدية من موظفي قطاع التجزئة بلغ عددهم (335) موظف بولاية فلوريدا بالولايات المتحدة الأمريكية، وأظهرت نتائج الدراسة أن الموظفين رفضوا سلوك استغلال الوقت الغير أخلاقي في تعزيز أرباحهم علي حساب صاحب العمل، وخلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات أهمها، ضرورة تفعيل دور الأخلاقيات في الرقابة والتقييم علي عنصر الوقت لدي الموظفين.

دراسة (العدواني، 2013): ركزت هذه الدراسة على التعرف على الأنماط القيادي لدى مديري المدارس الكويتية وعلاقتها بالضغوط التنظيمية لدى المعلمين من وجهة نظرهم، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها، أن الأنماط القيادية قد جاءت مرتبة حسب درجه ممارسته كما يلي: في المرتبة الأولى نمط القيادة الديمقراطي، وفي المرتبة الثانية نمط القيادة التسلطي، وفي المرتبة الثالثة نمط القيادة التساهلي، وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسة نمط القيادة الديمقراطي لدى المديرين من خلال المكافآت والحوافز المادية والمعنوية، وكذلك إجراء مزيد من الدراسات حول أنماط القيادة وعلاقتها بمتغيرات تنظيمية وسلوكية أخرى.

دراسة (الزبدان، 2013): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر النمط القيادي على التطوير التنظيمي في الجامعة الهاشمية من وجهة نظر أعضاء هيأة التدريس في الجامعة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها، وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي في أحداث التطوير التنظيمي بالجامعة الهاشمية، وكذلك وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعة الهاشمية، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها، ضرورة تدعيم ممارسة الأنماط القيادية لأهميتها في التطوير التنظيمي بالجامعة الهاشمية.

دراسة (Weng, 2013): سعت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الأخلاقية علي أداء العاملين بفروع البنوك التجارية بتايوان، وخلصت الدراسة إلى مجموعه أهمها، أن العلاقة بين المشرف المباشر وأداء العاملين كانت سلبية وبخاصة في حال وجود تقلبات وتغيرات علي مستوي مجموعات العمل، في حين أن العلاقة بين القيادة الأخلاقية والعاملين كانت إيجابية، مما يوضح وجود علاقة طردية قوية بين القيادة الأخلاقية وأداء العاملين بفروع البنوك التجارية بتايوان.

دراسة (الزامل، 2014): اختبرت هذه الدراسة مدي التزام المديرين بأخلاقيات العمل من وجهة نظر الموظفين في المصارف التجارية العامة بمدينة بنغازي، حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها، أن الالتزام بمستوي الأخلاقيات جاء بمستوي بمتوسط، وأوصت الدراسة، بضرورة إيجاد مدونه للسلوك الأخلاقي وربط مكافآت وترقيات العاملين بالالتزام بالمعايير الأخلاقية في العمل، وأهمية تعزيز معايير الصدق والعدالة والتعاون مما يقلل من مخاطر ظهور الصراعات التنظيمية بالمنظمات.

دراسة (طحطوح، 2016) : هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الحر) على سلوك المواطنة التنظيمية لدي الموظفين الإداريات بجامعة الملك عبدالعزيز بمدينة جدة بالمملكة العربية السعودية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها، وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي الحر على سلوك المواطنة التنظيمية وغياب تأثير للنمط القيادي الأوتوقراطي والنمط القيادي الديمقراطي على سلوك المواطنة التنظيمية، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها، تعزيز

ممارسة نمط القيادة الديمقراطي واتخاذ إجراءات تصحيحية لممارسة المدراء للنمط القيادي الديمقراطي الأوتوقراطي.

مما سبق يتضح أن جميع الدراسات التي أنجزت في بيئات مختلفة - عربية وأجنبية - قد أكدت على ضرورة الاهتمام بموضوعي الأنماط القيادية وأخلاقيات الوظيفة العامة بالمنظمات. كما أكدت على دور النمط القيادي الذي يسلكه المدراء للمدراء في تحسين وتعزيز مستوى الأخلاقيات الوظيفية للموظفين.

وتتشابه الدراسة الحالية في بعض الجوانب مع بعض الدراسات السابقة التي تعرض لها الباحثان وبخاصة في منهج الدراسة المستخدم في الدراسة، وفي الأنماط القيادية التي تتناولها هذه الدراسة والمتمثلة في (النمط القيادي الديمقراطي، النمط القيادي الأوتوقراطي، النمط القيادي الحر). بيد أن الدراسة الحالية تختلف عن جميع الدراسات المحلية والعربية والأجنبية - على حد علم الباحثان - في أنها تتناول بالدراسة والتحليل الأنماط القيادية وعلاقتها بمتغير لم تتناوله تلك الدراسات والمتمثل في مستوى أخلاقيات الوظيفة العامة.

كما أن الدراسات التي أنجزت في البيئة الليبية والتي تناولت موضوعي الأنماط القيادية والأخلاقيات الوظيفية، لم تتناول بالدراسة والتحليل علاقة الأنماط القيادية بمستوى أخلاقيات الوظيفة العامة، كدراسة (الشيخي، 2003) والتي تناولت علاقة الأنماط القيادية بالإبداع الإداري، ودراسة (البديري، 2009) التي تناولت علاقة الأنماط القيادية والأداء الوظيفي، ودراسة (عبدالكريم، 2011) وتناولت علاقة الثقافة التنظيمية بالأنماط القيادية، وكذلك دراسة (حمد، 2012) التي تناولت العلاقة بين النمط القيادي وسلوك المواطن التنظيمية، علاوة على ذلك فإن جميع الدراسات المحلية، قد أجريت وطبقت على المنظمات العامة الليبية العاملة في قطاع الصناعة، في حين أن هذه الدراسة، سيتم تطبيقها في احدي المؤسسات العامة العاملة في قطاع التربية والتعليم في ليبيا وهو ديوان التربية والتعليم بمدينة بنغازي. وعليه فان التعرف على درجة ممارسة الأنماط القيادة وعلاقتها بمستوى أخلاقيات الوظيفة العامة من وجهة نظر الموظفين بديوان التربية والتعليم بمدينة بنغازي، يعتبر من بين أهم الظواهر الإدارية التي تحتاج إلى دراسة وتحليل.

مشكله الدراسة

تتأثر الأجهزة الإدارية العامة في ليبيا- ومن بينها ديوان التربية والتعليم بمدينة بنغازي- تأثيراً إيجابياً أو سلبياً بالبيئة المحيطة التي تعمل فيها وما تتضمنه هذه البيئة من متغيرات اجتماعية وثقافية وحضارية، تنعكس على مستوى الأخلاقيات الوظيفية وفي الأنماط القيادية المتبعة في هذه الأجهزة الإدارية.

ولطبيعة عمل ديوان التربية والتعليم بمدينة بنغازي والمتمثلة في تنفيذ السياسة التعليمية بالدولة بشكل عام والأشراف والمتابعة علي تنفيذ الخطط والبرامج التعليمية والتربوية بفروع مكاتب التعليم التابعة له بمدينة بنغازي بشكل خاص، الأمر الذي أدى إلى زيادة عدد الموظفين والمدراء العاملين بديوان التربية والتعليم بمدينة بنغازي، وكذلك وجود تنوع في خصائصهم الديمغرافية من حيث: الجنس، والعمر، والمستوي التعليمي والثقافي، والتخصص العلمي، والخبرة، والمهارات والقدرات، وغيرها من الخصائص، و هو ما يؤشر إلى وجود تنوع في الأنماط القيادية وفي مستوى أخلاقيات الوظيفة العامة.

كما أن المقابلات الشخصية* التي أجراها الباحثان مع بعض العاملين بديوان التربية والتعليم بمدينة بنغازي، قد أشارت إلى أن هناك تعدد بالأنماط القيادية بالديوان، كما أشارت إلى أن هناك ارتباط بين الأنماط القيادية ومستوي أخلاقيات الوظيفة العامة بديوان التربية والتعليم بمدينة بنغازي.

علاوة علي أن الدراسات الميدانية السابقة - التي أنجزت في البيئة الليبية -المشار إليها سابقاً، قد أوصت بضرورة إجراء المزيد من الدراسات والبحوث العلمية المتخصصة، والمتعلقة بتحليل ودراسة طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والجوانب السلوكية ولاسيما ما يتعلق بالأخلاقيات الوظيفية بالمؤسسات العامة الليبية.

وبناءً على ما سبق يمكن صياغة مشكله الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ماهي علاقة الأنماط القيادية

بمستوى أخلاقيات الوظيفة العامة بديوان التربية والتعليم بمدينة بنغازي؟

وتفرع عن السؤال الرئيس للدراسة، ثلاثة تساؤلات فرعية، هي:

- ما هي درجة ممارسة الأنماط القيادية بديوان التربية والتعليم بمدينة بنغازي؟
- ما هو مستوى أخلاقيات الوظيفة العامة بديوان التربية والتعليم بمدينة بنغازي؟
- ماهي العلاقة بين الأنماط القيادية ومستوى أخلاقيات الوظيفة العامة بديوان التربية والتعليم بمدينة بنغازي؟

أهداف الدراسة

تسعي هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على درجة ممارسة الأنماط القيادية بديوان التربية والتعليم بمدينة بنغازي.

* أجريت هذه المقابلات، خلال شهر (مايو) من عام 2019.

- التعرف على مستوى أخلاقيات الوظيفة العامة بديوان التربية والتعليم بمدينة بنغازي.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية و مستوى أخلاقيات الوظيفة العامة بديوان التربية والتعليم بمدينة بنغازي.
- تقديم مجموعه من التوصيات التي قد تسهم بتعزيز دور الأنماط القيادية في رفع مستوى أخلاقيات الوظيفة العامة بديوان التربية والتعليم بمدينة بنغازي.

أهميه الدراسة

- ندره الدراسات - علي حد علم الباحثان - التي تناولت بالدراسة والتحليل علاقة الأنماط القيادية بمستوى أخلاقيات الوظيفة العامة بالمنظمات العامة الليبية، الأمر الذي قد يجعل من هذه الدراسة مدخل للعديد من الدراسات المتخصصة في ذات المجال.
- قد تقيد هذه الدراسة في تحديد الأنماط القيادية السائدة التي لها علاقة ارتباط بمستوى أخلاقيات الوظيفة العامة بديوان التربية والتعليم بمدينة بنغازي.
- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهميه موضوعي الأنماط القيادية وأخلاقيات الوظيفة العامة، والذي تتفق معظم الأدبيات الإدارية علي أهميتهما في إنجاز الأعمال بكفاءة وفاعليه.
- قد تساعد هذه الدراسة في تعزيز مستوى أخلاقيات الوظيفة العامة بديوان التربية والتعليم بمدينة بنغازي.

متغيرات الدراسة

- احتوت هذه الدراسة علي المتغيرات التالية:
- المتغير التابع: ويتمثل في الأنماط القيادية التالية: (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الحر).
- المتغير التابع: ويتمثل في أخلاقيات الوظيفة العامة.

حدود الدراسة

- يمكن تبيان حدود الدراسة، كما يلي:
- الحدود الموضوعية: انحصرت الدراسة على دراسة الأنماط القيادية التالية:(النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الحر)، وعلاقتها بمستوى أخلاقيات الوظيفة العامة.
- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة علي الموظفين الإداريين بديوان التربية والتعليم بمدينة بنغازي.
- الحدود المكانية: أجريت الدراسة في ديوان التربية والتعليم بمدينة بنغازي.
- الحدود الزمنية: أنجزت الدراسة خلال شهري مايو ويونيو بالعام 2019.

مصطلحات الدراسة

استُخدمت في تحقيق أغراض الدراسة المصطلحات التالية:

القيادة

هي "قدرة المدير على التأثير في الموظفين وتحفيزهم بغرض تحقيق أهداف المنظمة" (القيوتي وزوبلف، 1994: 14).

النمط القيادي

"هو الأسلوب الذي يتبعه القائد الإداري للتأثير في سلوك الموظفين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة" (أبو النصر، 2009: 124).

النمط القيادي الديمقراطي

هو أسلوب قيادي يقوم فيه المدير "باستشارة مرؤوسيه وأخذ آرائهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات الإدارية وتفويض جزء من سلطاته إليهم" (محجوب، 2004: 15).

النمط القيادي الأوتوقراطي

هو أسلوب قيادي يتخذ فيه المدير القرارات بمفرده، ويأمر موظفيه بتنفيذ مضمون هذه القرارات دون مناقشة، أو مراجعة من خلال الترهيب أو التخويف سواء كان ذلك تلميحاً أو تطبيقاً (علاقي، 1998: 290).

النمط القيادي الحر

هو أسلوب قيادي يقوم على عدم تدخل المدير في تحديد المهام الإدارية أو تكليف من يقوم بها، ويترك للموظفين صلاحية تحديد الأهداف التنظيمية واختيار طرق الوصول إليها (كنعان، 2008: 253).

أخلاقيات الوظيفة العامة

هي مجموعه من المعايير السلوكية الرسمية التي ينقيد بالموظف عند أداءه للمهام الوظيفية المناطة به وفقاً للتشريعات الناظمة لسير العمل بالوظيفة العامة، بقصد تقديم الخدمات العامة سواء للأفراد أو للمجتمع (عفيفي، 2005: 32).

ديوان التربية والتعليم

هو مؤسسه عامه تختص بالأشراف على تنفيذ سياسات الدولة في مجال التربية و التعليم و متابعة مدي فاعلية سير العملية التعليمية والتربوية والإدارية بالمؤسسات التعليمية عن طريق فروع المكاتب التعليمية التابعة لها (ادريس، 2001: 98).

الإطار النظري للدراسة

مفهوم القيادة

تمثل القيادة جوهر العملية الإدارية، فهي التي تقوم بالدور الأساسي الذي يؤثر في كل جوانب العملية الإدارية، كما تُعدّ عنصراً حيوياً وأداة رئيسة تستطيع المنظمات من خلالها تحقيق أهدافها، وترتبط فاعلية أنشطتها المختلفة بهذه القيادة (مطاوع، 2003: 74). ولقد تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم القيادة بتعدد المدارس والتوجهات التي تناولت هذا المفهوم، ويرجع ذلك إلى أن مفهوم القيادة تحكمه مجموعة من العوامل المتغيرة كالبيئة والزمن والعوامل الاجتماعية والثقافية والحضارية في المجتمع، حيث تعرف القيادة بأنها "عملية تأثير فعلي وليس مجرد قدرات تمكن القائد من التأثير على الآخرين" (الجميلي، 2004: 61)، كما تُعرف على أنها "عملية تأثير القائد على المرؤوسين وجعلهم متحمسين ومجتهدين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة" (العمرى، 2000: 34)، وتشير القيادة إلى "قدرة المدير على التأثير في سلوك المرؤوسين وتوجيه سلوكهم لتحقيق الأهداف المشتركة"، (البلبكي، 2006: 518)، والقيادة عبارة عن " تفاعل متبادل بين القائد والتابعين في موقف معين والسلوك القيادي الذي يتخذه القائد يتحدد بمستوى هذا التفاعل وقدرته على التأثير في أداء الجماعة وتوجيه نشاطها" (عداري، 2006: 89)، ويقصد بالقيادة "قدرة المدير على التأثير على الموظفين وتوجيههم وإرشادهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة بغية تحقيق الأهداف المرسومة" (حريم، 2010: 215).

ومن التعريفات السابقة، يرى الباحثان أن القيادة تتمثل في قدره المدير على التأثير في المرؤوسين وتوجيههم باستخدام نمط قيادي معين يختاره ويتبناه المدير من بين الأنماط القيادية المتنوعة، كي يستطيع بواسطته تحفيز مرؤوسيه وخلق الدافعية ورفع مستوى الأخلاقيات الوظيفية لديهم، بغية تحقيق الأهداف المشتركة وتحقيق غايات المنظمة.

أهمية القيادة

ما من شك في أن القيادة ظاهرة اجتماعية وإدارية نلمس آثارها في مختلف مناحي الحياة وفي المنظمات، ومن دونها لا يمكن تحقيق الأهداف سواء كانت مادية أو معنوية، لذا يمكن القول بأن القيادة تعد هامة وضرورية في جميع المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء، ويمكن تبيان أهمية القيادة فيما: (Sadeghi.J& et al, 2013:pp172-173),

(Sadeghi.J& et al

أ- أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة ورؤيتها المستقبلية.

- ب- تحفيز و خلق الدافعية للعمل بالمنظمات.
- ج- التأثير الإيجابي علي المرؤوسين وتوجيههم نحو تحقيق غايات المنظمة.
- د- تسهل للمنظمة تحقيق الأهداف المرسومة.
- هـ- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم موارد المنظمة.
- و- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.
- ز- تدعيم الجوانب الإيجابية في المنظمة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.

وظائف القيادة

تشتمل وظائف القيادة على علي الآتي (ضحاوي، ويومي، 2014: 92):

- أ- التخطيط لترجمة الأهداف بعيدة المدى إلى أهداف واقعية ممكنة التحقيق.
- ب- وضع سياسة للمؤسسة تعكس السياسة العامة للدولة.
- ج- تنظيم عمليات التفاعل الاجتماعي المحققة للأهداف بين العاملين.
- هـ- التنسيق بين الأدوار لتجنب صراع الأدوار، والعمل وفقاً لمعايير مشتقة من الأهداف العامة.
- و- تحقيق تماسك بناء الجماعة من حيث توفير إمكانات الحراك الرأسي والأفقي وطرق الاتصال المنتظم.

الأنماط نماط القيادة

يقصد بالنمط "أسلوب القائد وطريقته في عمله التأثير علي موظفيه" (العسيلي، 1997: 24)، وهو تعبير عن سلوك المدير تجاه مرؤوسيه" (الطويل، 1998: 42)، والأنماط القيادية هو الأسلوب الذي يتبعه المدراء في ممارسه السلطة الرسمية التي يمنحها لهم المركز الوظيفي في قياده المرؤوسين بالمنظمة، هذا الأسلوب يتأثر بالعناصر الرئيسية، وهي (القائد، المرؤوسين، العمل). لذا يوجد اختلاف في الأنماط القيادية لدي المدراء في المنظمات، كما أن المدراء قد ينتقلون من نمط قيادي إلى آخر وذلك وفقاً للأهداف أو الموقف أو التفاعل مع المرؤوسين.

ويمكن تصنيف الأنماط القيادية التي يسلكها المديرين في التأثير علي مرؤوسيه بالمنظمات إلى ثلاثة أنماط رئيسية (العابدي، 2009: 55)، هي:

1- النمط القيادي الديمقراطي

يقوم المدير الذي يتبع النمط القيادي الديمقراطي باستشارة مرؤوسيه وأخذ آرائه وإشراكهم في اتخاذ القرارات ويعمل على تفويض جزء كبير من سلطاته إليهم، ويؤكد على أهميه مرؤوسه ويسعى إلى تحفيزهم وتحميسهم وبث روح التعاون بينهم، ويعد النمط يتبع النمط القيادي الديمقراطي وسيله لتدريب المرؤوسين وتطوير قدراتهم الإدارية (محبوب، 2004: 15).

وفي هذا النمط الإداري، فإن المدير الديمقراطي يثق بمرؤوسيه ثقة كاملة ومطلقة في كل الأمور، كما إنه يشجع على اتخاذ القرارات عند المستويات الأدنى، ودائماً معني بالحصول على الأفكار والآراء من مرؤوسيه، أي أن الاتصالات تسير عمودية وأفقية، بل أن القائد يوظف الاتصالات في توحيد المجموعة. كما أن القائد يقوم بتقديم الحوافز الإيجابية، وبخاصة المعنوية منها، بشكل كبير، كدافع نحو تحقيق الأهداف، ويؤمن بأن الدوافع نحو العمل تتأتى من خلال تحقيق الحاجات ذات المستوى العالي (تحقيق الذات) (خيري، 2012: 21). والقائد الذي يطبق هذا النمط يكون الأكثر فاعلية كقائد، وسوف يوجد جواً من علاقات الدعم والتوافق المتبادل بينه وبين مرؤوسيه في مجالات الأهداف، والقيم، والتوقعات، والاحتياجات، والطموح.

2- النمط القيادي الأوتوقراطي

يشير النمط القيادي الأوتوقراطي إلى أن المدير يعمل على تركيز كل الاختصاصات والصلاحيات لديه ويصدر أوامره و تعليماته ويصر على طاعة المرؤوسين له. وهو لا يفوض سلطاته بل يسعى إلى توسيع نطاق سلطاته وصلاحياته، وذلك لقناعته بأنه يجب ألا يسمح بتوسيع سلطات وصلاحيات مرؤوسيه (كنعان، 2007: 53). ويوصف القائد الإداري في هذا النمط الإداري على أنه أوتوقراطي، وتسلطي، فهو لا يثق في مرؤوسيه مطلقاً، وكل القرارات يصنعها هو وحده. والاتصالات تنازلية، أي تتبع من قمة هرم المنظمة (أي القائد)، ولا يوجد تغذية راجعة في هذا النمط. والدافعية للعمل تأتي من خلال التهديد والعقاب والخوف. أما المكافآت فنادر ما تمنح، وفي هذا النمط أو الأسلوب يكون القائد منعزلاً عن مرؤوسيه وتربطه علاقة إنسانية ضعيفة مع المجموعة. ولا يثق في قدرات ومهارات مرؤوسيه مما يساهم في ازدياد الشك والريبة لدى المرؤوسين (حسين 1427: 43).

3- النمط القيادي الحر

حسب النمط القيادي الحر، فإن المدير ينتازل للمرؤوسين عن سلطة اتخاذ القرار، ويصبح في حكم المستشار، فهو لا يسيطر علي مرؤوسيه بطريقه مباشرة، فسلطة اتخاذ القرار يفوضها القائد إلى المرؤوسين الذين لهم كامل الصلاحية في اتخاذ القرارات (هاشم، 1994 :250)، والقيادة الحرة بأنها تمثل نمطاً قيادياً يعطي الفرد الحرية الكاملة في عمله لاتخاذ القرارات اللازمة للتنفيذ. ويهتم القائد في التوجيه العام دون الدخول في التفاصيل . ويتم التفويض على نطاق أوسع من التفويض الذي تمارسه القيادة الديمقراطية مما يساعد المرؤوسين ويتيح لهم الفرصة للاعتماد على النفس في مجال التنفيذ ومعالجة مشكلات العمل كما يطبق القائد لأداري سياسة الباب المفتوح في الاتصالات مع المرؤوسين.

مما سبق يتضح جلياً، أن الأنماط القيادية هي الإطار العام المفسر لكيفية تأثير المدراء على مرؤوسيههم بالمنظمات وذلك من خلال من خلال الأنماط القيادية التي يسلكونها لتحقيق ذلك، والتي تؤثر علي سلوكيات الموظفين وكفاءة أدائهم من ناحية، وتؤثر علي مستوى الأخلاقيات الوظيفية من ناحية أخرى.

مفهوم أخلاقيات الوظيفة العامة (The ethics of public office concept)

تعد أخلاقيات الوظيفة العامة من أساسيات العمل بالمنظمات العامة، لأنها تعكس ثقة المنظمة بموظفيها وأجهزتها، وكذلك ثقة المجتمع الذي تعمل في خدمته في جوده 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 الايجابي للعاملين بالمنظمات العامة في إطار العمل الرسمي" (بن عبدالعزيز، 1994: 42) وهي "مجموعه القيم والمعايير التي يستند عليه الموظف العام للتمييز ما بين الصواب والخطأ، في سلوكه أثناء العمل (نجم، 2002: 42)، فأخلاقيات الوظيفة العامة هي "مجموعه من الأفعال والتصرفات الإيجابية التي يجب على الموظف العام الالتزام بها في أداءه لمهام وظيفته" (حبيش، 2002: 12).ويقصد بأخلاقيات الوظيفة العامة" أن الموظف العام ملزم باحترام القوانين والأنظمة سواء كان ذلك في الأمور الجوهرية أم الشكلية " (طلبه، 2003: 56).

ومن خلال التعريفات السابقة، يمكن القول، أن أخلاقيات الوظيفة العامة تعني التزام الموظفين بمجموعة من القواعد والمبادئ والأحكام السلوكية والأدبية والقيم والمقاييس الأخلاقية التي تحكم تصرفات وسلوكيات العاملين أثناء تأديتهم للمهام والواجبات الوظيفية في بيئة العمل، وذلك من خلال التقيد بالمعايير الأخلاقية وتشمل هذه المعايير: الاستقلالية، التعاون، والأمانة، السرية، والنزاهة والشفافية، والمسؤولية واحترام الوقت وغيرها من المعايير الأخلاقية.

مستوى أخلاقيات الوظيفة العامة

كما سبق الإشارة إلى إن أخلاقيات الوظيفة العامة، تلعب دوراً مهماً في جودة الخدمات التي تقدمها المنظمات، وتمثل مصدر للسلوك التنظيمي الإيجابي وهو ما ينعكس على فاعلية الأداء المؤسسي بالمنظمات، وذلك لن يتأتى إلا من ارتفاع مستوى أخلاقيات الوظيفة العامة بالمنظمات العامة، والذي يمكن قياسه من خلال المعايير الأخلاقية، ومن أهم هذه المعايير ما يلي (عاطف، 1997، 13-15؛ شريف، والشرقاوي 1991: 25-27):

- أ- الالتزام بالأنظمة والقوانين.
- ب- احترام قيم وعادات المجتمع.
- ج- العدالة وعدم التحيز .
- د- احترام الوقت و التقيد بالداوم.
- هـ- الانتماء والولاء للمنظمة.
- و- حب العمل.
- ز- الأمانة والنزاهة الحكمة والإخلاص.
- ح- السرعة والإتقان في انجاز العمل.
- ط- المحافظة على ممتلكات الدولة والمنظمة.
- ك- تنمية الكفاءات العلمية والعملية .

مدونه السلوك الأخلاقي

مدونة السلوك الأخلاقي بالوظيفة العامة هي وثيقة تصدرها الدولة وتتضمن مجموعة من القيم التي تتبناها المنظمات العامة على اختلاف أنواعها في توجيه سلوك الموظفين في أدائهم لأعمالهم والتي تساعدهم في مواجهة القضايا والمشكلات التي تعترضهم أثناء أدائهم الأعمال الموكلة إليهم، وترفع من مستوى الأخلاقيات

الوظيفية بالمؤسسات العامة. ويمكن توضيح أهمية المدونة السلوك الأخلاقي من خلال الأتي (نجم، 2005 ب: 51-53):

- أ. أن المدونة الأخلاقية في مجال الوظيفة العامة تنمي الاهتمام بالجوانب والمشكلات الأخلاقية لتحقيق الموازنة في الاهتمام بين الجوانب المادية والأخلاقية.
- ب. أن المدونة الأخلاقية تساهم في تطوير أداء الموظفين، حيث أن القواعد والمبادئ الأخلاقية هي تقييم للجوانب الأخلاقية والسلوكية في العمل.
- ج. أن المدونة الأخلاقية التي يسترشد بها جميع الموظفين تؤدي إلى التجانس والوحدة والتوافق الأخلاقي بين جميع الموظفين بالمنظمة.
- د. أن المدونة الأخلاقية تحمي الموظفين من ضغوط المستويات العليا بالمنظمة.

المنهج والإجراءات

منهج الدراسة

أتبع الباحثان في هذه الدراسة منهج دراسة الحالة والذي يعتمد علي البحث المعمق في موضوع الدراسة بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة بالحالة المدروسة ، بالإضافة إلى أن المنهج الوصفي التحليلي يوصف الظاهرة قيد الدراسة عن طريق تجميع البيانات الثانوية والأولية ، وتحليلها للوصول إلى الاستنتاجات تتعلق بتساؤلات الدراسة وتحديد طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية ومستوى أخلاقيات الوظيفة العامة بديوان التربية والتعليم بمدينة بنغازي .

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين العاملين بديوان التربية والتعليم بمدينة بنغازي، والبالغ عددهم (144) موظفاً*، وقد قام الباحثان بدراسة جميع مفردات مجتمع الدراسة باستخدام أسلوب الحصر الشامل. والجدول (1) يبين توزيع الموظفين ونسبهم علي المكاتب والأقسام بديوان التربية والتعليم بمدينة بنغازي.

* تم تحديد عدد الموظفين الإداريين عن طريق مكتب شؤون الموظفين بديوان التربية والتعليم بمدينة بنغازي.

جدول (1) توزيع الموظفين ونسبهم علي المكاتب والأقسام بديوان التربية والتعليم بمدينة بنغازي .

م	المكتب / القسم	عدد الموظفين	النسبة المئوية
1.	مكتب الشؤون الإدارية	24	16.66%
2.	مكتب التعليم الحر	10	6.94%
3.	مكتب التعليم الأساسي	12	98.3%
4.	مكتب التعليم الثانوي	11	7.63%
5.	مكتب التعليم الحر	9	6.25%
6.	مكتب رياض الأطفال	5	3.47%
7.	مكتب الامتحانات	12	8.33%
8.	مكتب التوثيق والمعلومات	6	4.16%
9.	قسم شؤون التربية والتعليم	7	4.86%
10.	قسم الشؤون القانونية	10	6.94%
11.	قسم التعليم واندماج الفئات الخاصة	4	2.77%
12.	قسم الشؤون المالية	21	14.58%
13.	قسم الإعلام	5	3.47%
14.	قسم المتابعة	8	5.55%
	المجموع	144	100%

أداه الدراسة

استخدم الباحثان استمارة الاستبيان كأداة رئيسية في تجميع البيانات الأولية بهذه الدراسة، حيث قاما بتصميم الاستمارة، استناداً علي الدراسات والبحوث سابقه، وما تم استخلاصه من الأدب الإداري ذو الصلة بموضوع الدراسة، حيث استخدم في قياس درجه ممارسه الأنماط القيادية المقياس الذي استخدمه كل من "البدري"، (2011) و"العدواني"، (2013) و"طحطوح"،(2016)، كما تم قياس مستوى أخلاقيات الوظيفة العامة

بديوان التربية والتعليم بمدينة بنغازي باستخدام المقياس الذي استخدمه كل من، "محمود"، (2003)، و"الفرجاني"، (2010)، والزاطل، (2014). وعليه فقد قسمت استمارة الاستبيان إلى ثلاثة أقسام رئيسية، هي: **القسم الأول:** ويتعلق بالبيانات العامة عن مالى استمارة الاستبيان، وهي: النوع، العمر، المستوى التعليمي، التخصص العلم، مدة الخدمة في الوظيفة.

القسم الثاني: ويختص بمقياس الأنماط القيادية ويتكون من (27) فقره موزعه علي ثلاثة أنماط، هي:

- **النمط الأول:** النمط القيادي الديمقراطي، ويتضمن (10) فقرات، وهي الفقرات: (من 1- 10).

- **النمط الثاني:** النمط القيادي الأوتوقراطي، ويحتوي علي (8) فقرات، وهي الفقرات: (من 11-18).

- **النمط الثالث:** النمط القيادي الحر ويشتمل على (9) فقرات، وهي الفقرات: (من 19- 27).

القسم الثالث: ويتعلق بمقياس أخلاقيات الوظيفة العامة، ويتكون من (27) فقره.

وقد تم صياغة جميع فقرات الاستبيان بشكل إيجابي مقاسه حسب مقياس "ليكرت" Likert الخماسي الأكثر استخداماً وشيوعاً لدي الباحثين، وعليه فان أن كل فقره من فقرات الاستبيان مقاسه بخمسه درجات تحدد مستوى الإجابة عن جميع فقرات الاستبيان، والجدول (2) يبين توزيع الدرجات على بنود الإجابة.

جدول (2) توزيع الدرجات على بنود الإجابة.

الإجابة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
الدرجة	5	4	3	2	1

وللحكم عي درجه ممارسه الأنماط القيادية ومستوي أخلاقيات الوظيفة العامة بديوان التربية والتعليم بمدينة بنغازي، قام الباحثان بعملية طرح الحد الأعلى والحد الأدنى لمقياس "ليكرت" الخماسي (5= 1-4)، ومن ثم إجراء عملية قسمه الحد الأعلى للمقياس (5) علي طول خلايا المقياس (4/5 = 0.8) وأضافه ناتج عملية المقياس إلى ادني درجه في المقياس (الواحد الصحيح) بحيث أصبح مدي الدرجة يتراوح ما بين (1 - 1.8) وهكذا لباقي درجات المقياس.

إي بمعنى، عندما تقع أجابه المبحوث علي فقرات المقياس وأبعاده في المدى (1 - أقل من 1.8) يعني ذلك بأنه غير موافق بشده، أما إذا كانت إجابته في المدى (4.2 - 5) يكون موافق بشده، في حين أن مدي الإجابة (1.8 - أقل من 2.6) تعني أن المبحوث غير موافق، بينما مدي الإجابة (2.6 - أقل من 3.4)

يشير ألي أن المبحوث محايد، كما أن مدي الإجابة (3.4- أقل من 4.2)، تبين أن المبحوث موافق. كما هو مبين بالجدول (3).

جدول (3) توزيع الدرجات حسب درجة ممارسة الأنماط القيادية ومستوى أخلاقيات الوظيفة العامة بديوان

التربية والتعليم بمدينة بنغازي

مدي الدرجة	التقدير	درجة ممارسة الأنماط القيادية	مستوى أخلاقيات الوظيفة العامة
من -1 إلي أقل من 1.8	غير موافق بشده	ضعيفة جداً	ضعيفة جداً
من 1.8 إلي أقل من 2.6	غير موافق	ضعيفة	ضعيفة
من 2.6 إلي أقل من 3.4	محايد	متوسطة	متوسطة
من 3.4 إلي أقل من 4.2	موافق	مرتفعة	مرتفعة
من 4.2 إلي 5	غير موافق بشده	مرتفعة جداً	مرتفعة جداً

ثبات وصدق مقاييس الدراسة

ثبات مقاييس الدراسة

يُعرف الثبات بأنه "درجة الركون إلي نتائج المقياس ودرجه الثقة في هذه النتائج ودقتها وثباتها" (دويدار، 2000: 248)، كما يقىس معامل الثبات" درجه الدقة أو الضبط في عمليه القياس" (الحمادي، والدرايع، 2004: 188)، وللتحقق من ثبات مقاييس الدراسة طبقت معادلة ألفا كورنباخ (Alpha Cronbach) باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

صدق مقاييس الدراسة

يُشير صدق المقياس إلي "قدره المقياس علي قياس الظاهرة المراد قياسها" (صابر وخفاجة، 2002: 186)، بمعنى أن تقيس فقرات المقياس ما وضعت لقياسه، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق المقياس بطريقتين:

الصدق الظاهري

قام الباحثان بعرض استمارة الاستبيان في شكلها المبدئي علي مجموعه من المحكمين* المتخصصين في مجالي العلوم الإدارية والإحصائية من جامعتي بنغازي وعمر المختار، والبالغ عددهم (5) محكمين، وذلك لتحديد مدي وضوح الفقرات الواردة باستمارة الاستبيان، ومدي مناسبتها وأهميتها لأبعاد المقياس، وإبداء ما يروونه من ملاحظات، وعليه فقد قام الباحث بأجراء التعديلات من الناحيتين العلمية واللغوية من أضافه أو حذف أو أعاده صياغة بعض فقرات الاستبيان.

الصدق الإحصائي

يعتبر الصدق الإحصائي أحد الطرق البسيطة والدقيقة المستخدمة في معرفه معاملات صدق المقياس، ويقاس باحتساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات المقياس" (عوض، 1999: 233)، والجدول (4) يوضح معاملات ثبات و صدق المقاييس

جدول(4) معاملات ثبات صدق ومقاييس الدراسة

أخلاقيات الوظيفة العامة	الأنماط القيادية	النمط القيادي الحر	النمط القيادي الأوتوقراطي	النمط القيادي الديمقراطي	المتغيرات المعامل
%88	%87	%90	%85	%83	معامل الثبات
%94	%93	%95	%92	%91	معامل الصدق

يتبين من الجدول (4)، أن معاملات الثبات تتراوح ما بين (83%- 90%)، كما تراوحت معاملات صدق المقياس ما بين (91% - 95%) وهي معاملات عالية تعطي الثقة في صدق المقياس.

توزيع استمارة الاستبيان

قام الباحثان بتوزيع عدد (144) استمارة استبيان علي جميع الموظفين الإداريين العاملين بديوان التربية

* للإطلاع على قائمه المحكمين، أنظر الملحق (1) للدراسة.

والتعليم بمدينة بنغازي، واستغرقت مدة توزيع واستلام الاستثمارات ثلاثة أسابيع، بغية الحصول علي نسبة استلام مرتفعة، ومنح المبحوثين الوقت المناسب كي يدلوا ببيانات تتمتع بالدقة والموضوعية، يمكن الوثوق بها والاعتماد عليها في التحليل الإحصائي. وقد بلغ عدد الاستثمارات المستلمة والصالحة للتحليل (132) استثمارة، ما نسبته (91%) من عدد الاستثمارات الموزعة، وهي نسبة مرتفعة تعطي الثقة في نتائج هذه الدراسة.

الأساليب الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة ولإجابة على تساؤلاتها، قام الباحثان بتحليل بيانات الدراسة الميدانية*، بالاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعي، Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)، من خلال استخدام بعض الأساليب الإحصائية التالية:

1. معاملات ثبات وصدق المقياس، للتأكد من ثبات فقرات وأبعاد مقياس الدراسة و والتأكد من قدره المقياس علي قياس ما وضع من أجله باستخدام معادله ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach).
2. الجداول التكرارية (Tables Frequency)، بقصد حصر إعداد المبحوثين ونسبهم المئوية وفقاً لخصائصهم العامة.
3. مقياس النزعة المركزية (Measures Central Tendency)، باستخدام المتوسطات الحسابية (The Arithmetic Mean) والمدى (Range) والانحراف المعياري (Standard Deviation)، بقصد التعرف علي درجه ممارسة الأنماط القيادية ومعرفة مستوى أخلاقيات الوظيفة العامة.
4. معمل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، بقصد تحليل علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة.

ويجدر التنويه إلي، أن الباحث قد استخدم معمل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، لدراسة قوه ومثانة العلاقة بين المتغيرين المتغير (المستقل) والمتمثل في الثقافة التنظيمية وأبعادها والمتغير (التابع) والمتمثل في الأداء المؤسسي، حيث تفيد قيمه معامل الارتباط، في تحديد وجود اعدم

* تمت الاستعانة بخبير إحصائي في إجراء العمليات الإحصائية علي بيانات الدراسة الميدانية.

وجود العلاقة بين المتغيران، وفيما إذا كانت العلاقة طردية أم عكسية، وكذلك تحديد قوه أو قبول أو ضعف علاقة الارتباط بينهما. فإذا "كانت إشارة معامل الارتباط موجبه فان ذلك يدل علي علاقة طردية موجبه بين المتغيرين، أما إذا كانت سالبه فالعلاقة بينهما عكسية" (غدير، 2003: 514).

تحليل البيانات ومناقشه أسئلة الدراسة

الخصائص العامة للمبحوثين

للتعرف علي الخصائص العامة للمبحوثين بديوان التربية والتعليم بمدينة بنغازي، تم تحليل البيانات العامة المتعلقة بهم، كما يبين ذلك الجدول(5).

جدول (5) الخصائص العامة للمبحوثين

الخصائص	البند	التكرار	النسبة المئوية
النوع	ذكر	49	37.12%
	اثني	83	62.88%
	المجموع	132	100%
العمر	اقل من 30 سنة	19	14.39%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	67	50.38%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	32	24.24%
	من 50 إلى أقل 60 سنة	12	9.84%
	من 60 سنة فأكثر	2	1.15%
	المجموع	132	100%
المستوى التعليمي	الثانوية أو ما يعادلها	11	8.33%
	دبلوم عالي	40	30.3%

59.1%	78	جامعي	
2.27%	3	ماجستير	
100%	132	المجموع	
29.54%	39	المحاسبة	التخصص العلمي
39.39%	52	إدارة	
5.32%	7	اقتصاد	
25.75%	34	تخصصات أخرى	
100%	132	المجموع	
19.69%	26	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة .
23.48%	31	من 5- أقل من 10 سنوات	
25.75%	34	من 10- أقل من 15 من سنوات	
14.42%	19	من 15- أقل من 20 سنه	
16.66%	22	من 20 سنه فأكثر	
100%	132	المجموع	

يوضح الجدول (5)، أن غالبية الباحثين من الإناث وينسبه بلغت (62.88%) وما نسبته (37.12%) من الذكور، وقد يعزى السبب في ذلك إلى طبيعة العمل تتوافق مع طبيعة المرأة، فضلا على أن العادات والتقاليد الاجتماعية التي تحبذ أن تعمل المرأة في مجالات وظيفية ومهنية، كالتعليم والرعاية الصحية والاجتماعية وغيرها من المجالات المماثلة.

ويبين الجدول (5)، أن ما نسبته (14.39%) من الباحثين من الفئة العمرية أقل من 30 سنة، في حين بلغت نسبه الباحثين من الفئة العمرية من 30- أقل من 40 (50.38%)، وما نسبته (24.24%) من الفئة العمرية من 40- إلى أقل من 50، أما ما نسبته (9.84%) من الباحثين هم من الفئة العمرية 50- أقل من 60 سنة، وما نسبته (1.15%) من الباحثين فتزيد أعمارهم عن 60 سنة.

ويتضح من الجدول (5)، أن ما نسبته (59.1%) من المبحوثين من ذوي المستوى التعليمي الجامعي (بكالوريوس أو ليسانس)، وما نسبته (30.3%) من المبحوثين من المستوى التعليمي الدبلوم العالي، أما المبحوثين من ذوي المستوى التعليمي (الماجستير) فقد بلغت نسبتهم (2.27%)، في حين ما نسبته (8.33%) من المبحوثين هم من المستوى التعليمي الثانوية العامة أو ما يعادلها.

ويُظهر الجدول (5)، أن ما نسبته (39.39%) من المبحوثين متخصصون بمجال الإدارة، في حين بلغت نسبة المبحوثين في التخصصات المساعدة كالمحاسبة (29.54%)، والاقتصاد (5.32%)، أما ما نسبته (25.75%) من المبحوثين لديه تخصصات علمية أخرى، هي: الهندسة، تقنيه المعلومات، القانون، الزراعة، العلوم السياسية، الأعلام، التاريخ، الإحصاء، وهذه التخصصات في جلها لا تتوافق مع طبيعة عمل ديوان التربية والتعليم بمدينه بنغازي ذو الطبيعة التربوية التعليمية، بيد أن اغلب المبحوثين قد اكتسبوا القدرات والمهارات الإدارية المناسبة من خلال طول فترة العمل الإداري بديوان التربية والتعليم بمدينة بنغازي كما يبين ذلك الجدول رقم (5) في المتغير المتعلق بسنوات الخبرة لدي المبحوثين.

ويلاحظ من الجدول (5)، أن نسبة (19.69%) من المبحوثين لديهم مدة خدمه في وظائفهم تتراوح أقل من 5 سنوات، وما نسبته (23.48%) لديهم مدة خدمة من 5 إلى اقل من 10 سنوات، وان ما نسبته (25.75%) منهم لديه مدة خدمه من 10 إلى اقل من 15 سنة، بينما ما نسبته (14.42%) من المبحوثين لديهم مدة خدمه 15- إلى اقل من 20 سنة، وما نسبته (16.66%) من المبحوثين لديهم مدة خدمة اكر من 20 سنة، وهو ما يشير إلى توافر مخزون عال من الخبرات العملية والمعارف المتنوعة لدي المبحوثين.

الإجابة عن أسئلة الدراسة

أجابه التساؤل الرئيس: والذي ينص على "ما هي علاقة الأنماط القيادية بمستوى أخلاقيات الوظيفة العامة بديوان التربية والتعليم بمدينة بنغازي"؟

أجابه السؤال الفرعي الأول: وينص على "ماهي درجة ممارسه الأنماط القيادية بديوان التربية والتعليم بمدينة بنغازي"؟

وللإجابة عن هذا التساؤل، استخدم الباحثان المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والمستوي، والترتيب، في تحليل إجابات المبحوثين عن فقرات مقياس درجة ممارسة الأنماط القيادية بديوان التربية والتعليم بمدينة بنغازي، كما يوضح ذلك الجدول (6).

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات المبحوثين عن درجة ممارسة الأنماط القيادية بديوان التربية والتعليم بمدينة بنغازي

م	الأنماط القيادية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
1	النمط الأول : النمط القيادي الديمقراطي.	3.880	.772	مرتفعة	1
2	النمط الثاني: النمط القيادي الأوتوقراطي.	3.308	.751	متوسطة	3
3	النمط الثالث: النمط القيادي الحر.	3.794	.803	مرتفعة	2
المتوسط العام		3.660			
الانحراف المعياري العام		.775			
الدرجة الكلية		مرتفعة			

يتضح من الجدول (6)، أن الأنماط القيادية الثلاثة تمارس بديوان التربية والتعليم بمدينة بنغازي بدرجة (متوسطة)، بمتوسط حسابي عام بلغ (3.660) وانحراف معياري عام مقداره (.775). ويلاحظ من الجدول (6)، اختلاف درجة ممارسة الأنماط القيادية بديوان التربية والتعليم بمدينة بنغازي، حيث جاءت الأنماط القيادية مرتبة حسب متوسطاتها الحسابية، وفقا للتالي، في المرتبة الأولى "النمط القيادي الديمقراطي" بدرجة ممارسه مرتفعة بمتوسط حسابي (3.880) وانحراف معياري (.772)، يليه في المرتبة الثانية "النمط القيادي الحر" بدرجة ممارسة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.794) وانحراف معياري (.803)، و في المرتبة الثالثة "النمط القيادي الأوتوقراطي" بدرجة ممارسه متوسطة بمتوسط حسابي (3.308) وانحراف معياري (.751).

أ - درجة ممارسه النمط الأول: النمط القيادي الديمقراطي

يُظهر جدول (7) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والمستوي، والترتيب لإجابات المبحوثين عن فقرات درجة ممارسة "النمط القيادي الديمقراطي".

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين عن فقرات درجه ممارسه النمط

القيادي الديمقراطي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
1.	يشارك المدير الموظفين في عملية صنع القرارات	4.516	.701	مرتفعة جداً	1
2.	يشجع المدير علي بسط روح التعاون بين الموظفين	3.612	.754	مرتفعة	6
3.	يفوض المدير جزء من سلطاته إلى بعض الموظفين	3.990	.973	مرتفعة	3
4.	يهتم المدير بالأمر الإنسانية والاجتماعية للموظفين	3.419	.823	مرتفعة	10
5.	يمنح المدير للموظفين فرصه التواصل معه بسهولة	3.967	.873	مرتفعة	4
6.	يشجع المدير الموظفين على التجديد والإبداع والابتكار في أساليب العمل	3.473	.982	مرتفعة	9
7.	يتيح المدير للموظفين مناقشه وحل الصراعات التنظيمية	4.00	.852	مرتفعة	2
8.	يعمل المدير على تنسيق الجهود والتعاون بين الموظفين	3.548	.954	مرتفعة	7
9.	يراعي المدير قدرات وإمكانات الموظفين عند توزيع المهام	3.838	.868	مرتفعة	5
10.	يحرص المدير علي الموضوعية والعدالة عند تقييم أداء الموظفين	3.483	.941	مرتفعة	8
	النمط الديمقراطي	3.880	.772	مرتفعة	

يُظهر الجدول (7)، أن المتوسط الحسابي العام لإجابات الباحثين عن فقرات النمط القيادي الديمقراطي قد بلغ (3.880) بانحراف معياري عام مقداره (0.772)، الأمر الذي يعني أن درجة ممارسه النمط القيادي الديمقراطي بديوان التربية والتعليم بمدينة بنغازي هي درجة (مرتفعة)، وتراوحت فقرات هذا النمط بين الدرجتين (المرتفعة والمرتفعة جداً) وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.483-4.516)، بحيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (1) التي تنص علي "يشارك المدير الموظفين في عملية صنع القرارات" بمتوسط حسابي مقداره (4.516) وانحراف معياري بلغ (0.701) وبدرجه ممارسة مرتفعة جداً، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (7) والتي تنص علي "يُتيح المدير للموظفين مناقشة وحل الصراعات التنظيمية" بمتوسط حسابي بلغ (4.00) وانحراف معياري بلغ (0.852) وبدرجه ممارسه مرتفعة، وجاءت في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة رقم (8) التي تنص علي "يعمل المدير على تنسيق الجهود والتعاون بين الموظفين". بمتوسط حسابي بلغ (3.54) وانحراف معياري مقداره (0.954) وبدرجه ممارسه مرتفعة وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (10) تنص علي "يحرص المدير علي الموضوعية والعدالة عند تقييم أداء الموظفين". بمتوسط حسابي بلغ (3.483) وانحراف معياري مقداره (0.772) وبدرجه ممارسه مرتفعة.

ب - درجة ممارسه النمط الثاني: النمط القيادي الأوتوقراطي

يُوضح الجدول (8) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والمستوي، والترتيب لإجابات الباحثين عن فقرات درجة ممارسه النمط الأوتوقراطي.

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الباحثين عن فقرات درجة ممارسه النمط

القيادي الأوتوقراطي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الدرجة	المستوى	الترتيب
11	يلزم المدير جميع الموظفين بمستويات محددة للأداء	3.302	0.813	متوسطة	4
12	يتمسك المدير بالنصوص القانونية المنظمة لسير العمل	3.770	0.912	مرتفعة	1
13	يعتبر المدير أن التخطيط (تحديد الأهداف والوسائل) مسؤوليته وحده	3.641	0.946	مرتفعة	2

7	متوسطة	.801	3.005	يصدر المدير التعليمات ويصر على تنفيذها بدقه	14.
5	متوسطة	.822	3.214	يحرص المدير على أن يكون المتحدث الرسمي باسم الموظفين	15.
8	متوسطة	.787	3.004	يقضي المدير جزء كبير من وقته في مناقشه تفاصيل العمل	16.
3	مرتفعة	.971	3.432	يطلب المدير من الموظفين تنفيذ الخطط بدقه	17.
6	متوسطة	.987	3.101	يحرص المدير علي تركيز جميع السلطات لديه	18.
متوسطة		.751	3.308	النمط الأوتوقراطي	

يلاحظ من الجدول (8)، أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عن فقرات النمط القيادي الأوتوقراطي قد بلغ (3.308) بانحراف معياري عام مقداره (.751)، الأمر الذي يعني أن درجة ممارسه النمط القيادي الأوتوقراطي بديوان التربية والتعليم بمدينة بنغازي، هي درجة (متوسطة). وتراوحت فقرات هذا النمط بين الدرجتين (المتوسطة والمرتفعة) قد وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.004-3.770)، بحيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم(12) التي تنص علي "يتمسك المدير بالنصوص القانونية المنظمة لسير العمل الإداري" بمتوسط حسابي مقداره (3.770) وانحراف معياري بلغ(.912). وبدرجه ممارسة مرتفعة، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (13) والتي تنص علي "يعتبر المدير أن التخطيط (تحديد الأهداف والوسائل) مسؤوليته وحده" بمتوسط حسابي بلغ (3.641) وانحراف معياري بلغ (.946). وبدرجه ممارسه مرتفعة، وجاءت في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة رقم (14) التي تنص علي "يصدر المدير التعليمات ويصر على تنفيذها بدقه" بمتوسط حسابي بلغ (3.005) وانحراف معياري مقداره (.801). وبدرجه ممارسه متوسطة ، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (16) تنص علي "يقضي المدير جزء كبير من وقته في مناقشه تفاصيل العمل". بمتوسط حسابي بلغ (3.004) وانحراف معياري مقداره (.787) وبدرجه ممارسه متوسطة.

ج - درجة ممارسة النمط الثالث: النمط القيادي الحر

يُبين جدول (9) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والمستوي، والترتيب لإجابات الباحثين عن فقرات درجة ممارسه النمط القيادي الحر .

جدول(9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الباحثين عن فقرات درجة ممارسه النمط القيادي الحر

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
19.	يوافق المدير على أساليب العمل التي يختارها الموظفون	4.054	1.106	مرتفع	3
20.	يعطي المدير الصلاحيات الكاملة للموظفين لإنجاز المهام الوظيفية	3.394	.894	مرتفع	9
21.	يعتقد المدير بان لدى الموظفين حلول جاهزة للمشكلات الإدارية	4.290	.732	مرتفع جداً	1
22.	يفسح المدير المجال للموظفين لاتخاذ القرارات الإدارية	3.483	.915	مرتفع	6
23.	يتترك المدير للموظفين المجال لاختيار المهام والواجبات التي تتناسب مع ميولهم	4.096	.936	مرتفع	2
24.	يتقبل المدير أي تغيير يقترحه الموظفين على أسلوب أداء العمل	3.451	.876	مرتفع	7
25.	يطرح المدير أفكاره على الموظفين لمناقشتها	4.032	.724	مرتفع	4
26.	يتوقع المدير من الموظفين الالتزام بالعمل	3.419	.745	مرتفع	8
27.	يُعطي المدير تعليمات عامه غير محدد	3.935	.863	مرتفع	5
	النمط الحر	3.794	.803	مرتفعة	

يتضح من الجدول (9)، أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عن فقرات النمط القيادي الحر قد بلغ (3.794) بانحراف معياري عام مقداره (0.803)، الأمر الذي يعني أن درجه ممارسه النمط القيادي الحر بديوان التربية والتعليم بمدينة بنغازي، هي درجه (مرتفعة). وتراوحت فقرات هذا النمط بين الدرجتين (المرتفعة والمرتفعة جداً) قد وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.419-4.290)، بحيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (21) التي تنص علي "يعتقد المدير بان لدى الموظفين حلول جاهزة للمشكلات الإدارية" بمتوسط حسابي مقداره (4.290) وانحراف معياري بلغ (0.732). وبدرجه ممارسة مرتفعة جداً، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (23) والتي تنص علي "يترك المدير للموظفين المجال لاختيار المهام والواجبات التي تتناسب مع ميولهم" بمتوسط حسابي بلغ (4.096) وانحراف معياري بلغ (0.936). وبدرجه ممارسه مرتفعة، وجاءت في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة رقم (24) التي تنص علي "يتقبل المدير أي تغيير يقترحه الموظفين علي أسلوب أداء العمل". بمتوسط حسابي بلغ (3.451) وانحراف معياري مقداره (0.876). وبدرجه ممارسه مرتفعة، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (26) تنص علي "يتوقع المدير من الموظفين الالتزام بالعمل". بمتوسط حسابي بلغ (3.419) وانحراف معياري مقداره (0.745). وبدرجه ممارسه مرتفعة.

أجابه التساؤل الفرعي الثاني: و ينص على "ما هو مستوى أخلاقيات الوظيفة العامة بديوان التربية والتعليم بمدينة بنغازي"؟

وللإجابة عن هذا التساؤل، استخدم الباحثان المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والدرجة، والترتيب، في تحليل إجابات المبحوثين عن فقرات مقياس مستوي أخلاقيات الوظيفة العامة بديوان التربية والتعليم بمدينة بنغازي كما هو مبين في الجدول (10).

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين عن فقرات مقياس مستوى

أخلاقيات الوظيفة العامة بديوان التربية والتعليم بمدينة بنغازي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
1.	اتبع التعليمات والتوجيهات الصادرة من الإدارة بشكل مستمر	4.033	0.556	مرتفعة	12
2.	أحرص على حضور الاجتماعات الرسمية في العمل	4.200	0.886	مرتفعة	7
3.	أتابع التعليمات والنشرات الداخلية بالمنظمة	4.311	0.844	مرتفعة	3

1	مرتفعة جداً	.614	4.521	احترم أوقات الموظفين أثناء أدائهم لأعمالهم	4 .
14	مرتفعة	.787	4.000	أسعى إلى إيجاد طرق وأساليب جديدة في أداء العمل	5 .
17	مرتفعة	.681	3.866	أنجز العمل المناط بي في وقته المحدد	6 .
11	مرتفعة	.490	4.033	ألتزم بالحفاظ على أسرار الوظيفة وعدم نشرها	7 .
9	مرتفعة	.661	4.100	أعطى معلومات صحيحة ودقيقة عند السماح لي بذلك حسب الحاجة والعرض	8 .
5	مرتفعة جداً	.773	4.233	أحرص على إعطاء انطباع إيجابي عن المنظمة	9 .
4	مرتفعة	.794	4.241	أهتم بمستقبل المنظمة وأحرص على تحقيق رسالتها	10 .
10	مرتفعة	.803	4.100	أبادر بتقديم الاعتذار حال صدور خطأ اتجاه الزملاء أو الموظفين	11 .
13	مرتفعة	.694	4.000	أتجنب إثارة المشاكل داخل العمل	12 .
6	مرتفعة	.971	4.233	أتغاضى عن الخلافات والصراعات الصغيرة في العمل	13 .
20	مرتفعة	.949	3.833	أتعامل مع المراجعين للمنظمة بمستوى واحد دون تمييز	14 .
22	مرتفعة	1.222	3.766	تُطبق العقوبات والجزاءات بعدالة على الموظفين .	15 .
26	مرتفعة	.987	3.700	أبتعد عن الفضول والاطلاع على معلومات لا تعنيني	16 .
18	مرتفعة	1.074	3.866	أشارك زملائي في تبسيط إجراءات العمل	17 .
25	مرتفعة	1.080	3.733	أعمل على أن يسود التعاون والإيثار بين الموظفين	18 .
23	مرتفعة	1.048	3.733	ألتقى مساندة مادية و معنوية من زملائي لمواجهة الأزمات	19 .
2	مرتفعة جداً	.900	4.362	أتجنب إثارة المشاكل داخل العمل	20 .
16	مرتفعة	1.061	3.900	أحرص على إعطاء انطباع إيجابي عن المنظمة	21 .

24	مرتفعة	1.172	3.733	أشعر بالعدالة في تعامل الإدارة مع كافة الموظفين	22.
21	مرتفعة	1.095	3.800	أعتقد أن معايير ترقية الموظفين عادلة وموضوعية	23.
8	مرتفعة	961	4.200	أحرص على مشاركة الموظفين في مناسباتهم الاجتماعية	24.
19	مرتفعة	1.195	3.866	أعمل على أن يسود التعاون والإيثار بين زملائي	25.
27	مرتفعة	1.149	3.600	أحرص على معاملة الموظفين والمراجعين بكل بشاشة وحُسن خلق	26.
15	مرتفعة	.850	3.966	التزم بأداء الواجبات الوظيفية طبقاً للقوانين واللوائح المنظمة للوظيفة العامة	27.
3.893				المتوسط العام	
.631				الانحراف المعياري العام	
مرتفع				المستوى العام	

يتضح من الجدول (10)، أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عن فقرات مستوى أخلاقيات الوظيفة العامة قد بلغ (3.893) بانحراف معياري عام مقداره (.631)، الأمر الذي يعني أن مستوى أخلاقيات الوظيفة العامة بديوان التربية والتعليم بمدينة بنغازي، هو مستوى (مرتفع). وقد تراوحت فقرات هذا النمط بين الدرجتين (المرتفعة والمرتفعة جداً) قد وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.600-4.521)، بحيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (4) التي تنص علي "احترم أوقات الموظفين أثناء أدائهم لأعمالهم" بمتوسط حسابي مقداره (4.521) وانحراف معياري بلغ (.614)، وبمستوى مرتفع جداً، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (20) والتي تنص علي "أتجنب إثارة المشاكل داخل العمل" بمتوسط حسابي بلغ (4.362) وانحراف معياري بلغ (900). وبمستوى مرتفع جداً، وجاءت في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة رقم (16) التي تنص علي "أبتعد عن الفضول والاطلاع على معلومات لا تعني في العمل". بمتوسط حسابي بلغ (3.700) وانحراف معياري مقداره (987). وبمستوى مرتفع، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (26) تنص علي". أحرص على معاملة الموظفين والمراجعين بكل بشاشة وحُسن خلق" بمتوسط حسابي بلغ (3.600) وانحراف معياري مقداره (1.149) بمستوى مرتفع.

3.1.2.12 أجابه التساؤل الفرعي الثالث: وينص على "ماهي العلاقة بين الأنماط القيادية ومستوى أخلاقيات الوظيفة العامة بديوان التربية والتعليم بمدينة بنغازي؟"

وللإجابة عن هذا التساؤل، أستخدم الباحثان معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، لتحليل علاقة الارتباط بين متغيري الأنماط القيادية ومستوى أخلاقيات الوظيفة العامة بديوان التربية والتعليم بمدينة بنغازي. كما هو مبين بالجدول (11).

جدول(11) *معامل ارتباط بيرسون بين الأنماط القيادية ومستوى أخلاقيات الوظيفة العامة بديوان التربية والتعليم بمدينة بنغازي.

القرار	القيمة الاحتمالية (sig)	معامل ارتباط بيرسون	المتغير
علاقة طردية	.004	** .645	النمط القيادي الديمقراطي
علاقة عكسية	.043	-.542*	النمط القيادي الأوتوقراطي
علاقة طردية	.032	*.696	النمط القيادي الحر
علاقة طردية	.002	** .731	الأنماط القيادية الكلية

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

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

• جميع جداول معامل الارتباط من إعداد الباحثان، استناداً علي مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spps.

يتضح من الجدول (11)، أن معامل الارتباط بين الأنماط القيادية الكلية ومستوى أخلاقيات الوظيفة العامة يساوي(731**) وان القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.002) وهي اقل من $(\alpha \leq .01)$ ، وهذا يدل علي وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية الكلية ومستوى أخلاقيات الوظيفة العامة، أي انه كلما زادت درجة ممارسة الأنماط القيادية الكلية زاد ومستوى أخلاقيات الوظيفة العامة بديوان التربية والتعليم بمدينة بنغازي.

كما يتبين من الجدول (11)، أن معامل الارتباط بين النمط القيادي الديمقراطي ومستوى أخلاقيات الوظيفة العامة يساوي(645**) وان القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.004) وهي اقل من $(\alpha \leq .01)$ ، وهذا يدل علي وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي ومستوى أخلاقيات

الوظيفة العامة، أي انه كلما زادت درجة ممارسة النمط القيادي الديمقراطي زاد مستوى أخلاقيات الوظيفة العامة بديوان التربية والتعليم بمدينة بنغازي.

و يتبين من الجدول (11)، أن معامل الارتباط بين النمط القيادي الأوتوقراطي ومستوى أخلاقيات الوظيفة العامة يساوي (-542*) وان القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.043) وهي اقل من $(\alpha \leq 0.05)$ ، وهذا يدل علي وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين النمط درجة ممارسة النمط القيادي الأوتوقراطي ومستوى أخلاقيات الوظيفة العامة، أي انه كلما زادت درجة ممارسة النمط القيادي الأوتوقراطي تناقص مستوى أخلاقيات الوظيفة العامة بديوان التربية والتعليم بمدينة بنغازي.

ويوضح الجدول (11)، أن معامل الارتباط بين النمط القيادي الحر ومستوى أخلاقيات الوظيفة العامة يساوي (0.696*) وان القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.032) وهي اقل من $(\alpha \leq 0.05)$ ، وهذا يدل علي وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الحر ومستوى أخلاقيات الوظيفة العامة، أي انه كلما زادت درجة ممارسة النمط القيادي الحر زاد مستوى أخلاقيات الوظيفة العامة بديوان التربية والتعليم بمدينة بنغازي.

النتائج

(1) أظهرت الدراسة أن ما نسبته (39.39%) من الموظفين الإداريين بديوان التربية والتعليم بمدينة بنغازي، متخصصون بمجال الإدارة، وما نسبته (31.07%) منهم توزعوا علي تخصصات علمية أخرى، هي: الهندسة، تقنيه المعلومات، الحقوق، الزراعة، العلوم السياسية، الأعلام، التاريخ، الإحصاء.

(2) بينت الدراسة أن ما نسبته (62.88%)، من الموظفين من الإناث، وان ما نسبته (59.1%) من الموظفين من ذوي المستوي التعليمي الجامعي، وما نسبته (2.27%) منهم من ذوي المستوي التعليمي ماجستير. وبينت الدراسة أن ما نسبته (50.38%) من الموظفين من الفئة العمرية (من 30- أقل من 40 سنة)، وما نسبته (31.08%) من الموظفين لديهم سنوات خبره تمتد من 15-20 سنة.

(3) بينت الدراسة وجود درجة ممارسة مرتفعة للأنماط القيادية الثلاثة: (النمط القيادي الديمقراطي، النمط القيادي الأوتوقراطي، النمط القيادي الحر) بديوان التربية والتعليم بمدينة بنغازي، بمتوسط حساب عام (3.660) وانحراف معياري عام (0.775).

(4) أظهرت الدراسة وجود مستوى مرتفع لأخلاقيات الوظيفة العامة، بديوان التربية والتعليم بمدينة بنغازي، بمتوسط حساب عام (3.893) وانحراف معياري عام (0.631).

- (5) بينت الدراسة أن درجة ممارسة الأنماط القيادية، قد جاءت مرتبه حسب درجة متوسطاتها الحسابية من الأعلى إلى الأدنى، كما يلي:
- أ. المرتبة الأولى : النمط القيادي الديمقراطي، بمتوسط حسابي (3.880) وانحراف معياري (.772).
- ب. المرتبة الثانية: النمط القيادي الحر، بمتوسط حسابي (3.794) وانحراف معياري (.803).
- ج. المرتبة الثالثة: النمط القيادي الأوتوقراطي، بمتوسط حسابي (3.308) وانحراف معياري (.751).
- (6) بينت الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية موجبه بين درجة ممارسة الأنماط القيادية الثلاثة: (النمط القيادي الديمقراطي، النمط القيادي الأوتوقراطي، النمط القيادي الحر) وبين مستوى أخلاقيات الوظيفة العامة بديوان التربية والتعليم بمدينة بنغازي.
- (7) أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبه (طردية) بين نمطي القيادة (النمط القيادي الديمقراطي، والنمط القيادي الحر) وبين مستوى أخلاقيات الوظيفة العامة بديوان التربية والتعليم بمدينة بنغازي.
- (8) كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباط سالبة (عكسية) بين: النمط القيادي الأوتوقراطي مستوى أخلاقيات الوظيفة العامة بديوان التربية والتعليم بمدينة بنغازي.

التوصيات

- (1) ضرورة تعزيز وتدعيم المستوي الحالي والممارس من النمط القيادي الديمقراطي، وذلك لارتباطه القوي بزيادة مستوى أخلاقيات الوظيفة العامة بديوان التربية والتعليم بمدينة بنغازي.
- (2) الاهتمام بالمؤتمرات العلمية، والدورات التدريبية التي تتعلق بموضوعي القيادة الإدارية وأخلاقيات الوظيفة العامة.
- (3) تعميق الوعي لدي المدراء والموظفون، بأهمية علاقة الارتباط بين الأنماط القيادية الكلية ومستوى أخلاقيات الوظيفة العامة بديوان التربية والتعليم بمدينة بنغازي.
- (4) العمل علي التقليل من درجة ممارسة النمط القيادي الأوتوقراطي لارتباطه العكسي بمستوى أخلاقيات الوظيفة العامة، وذلك من الندوات التثقيفية، وورش العمل، والبرامج التدريبية المتعلقة بأهمية ودورة القيادة الإدارية الفعالة بديوان التربية والتعليم بمدينة بنغازي.
- (5) توسيع دائرة البحث في مواضيع ذات الصلة بموضوعي الأنماط القيادية وأخلاقيات الوظيفة العامة، وفي هذا الصدد يقترح الباحث إمكانية القيام بالدراسات التالية: (دراسة عن علاقة الأنماط القيادية بالتنشئة التنظيمية، دراسة عن أثر النمط القيادي علي الولاء التنظيمي، دراسة عن واقع الأنماط

القيادية السائدة، دراسة عن اثر أخلاقيات الوظيفة على النمط القيادي السائد، سياسة استقطاب وتعيين الموارد البشرية وعلاقتها بالأنماط القيادية).

قائمة المراجع

أ- المراجع العربية:

- القريوتي ، محمد ؛ وزويلف ، مهدي (1994). المفاهيم الحديثة في الإدارة : النظريات والوظائف ، عمان : المكتبة الوطنية، ط.
- الحمادي، عبدالله؛ الدرايع، ماهر (2004). القياس والتقويم النفسي والتربوي، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الفرجاني، محمد امراجع (2010). " الأخلاقيات المهنية لمدير المدرسة والعوامل المرتبطة بها من وجهة نظر معلمي ومعلمات التعليم العام بمدينة بنغازي"، رسالة ماجستير غير منشوره، قسم التخطيط والإدارة ، كلية الآداب، جامعه قاريونس.
- أبو النصر، مدحت محمد(2009). قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة، القاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1.
- الجميلي، خميس طالب(2009). " الأنماط القيادية وبمستوى التمكين، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.
- البعلبكي، منير (2006).، المورد : قاموس عربي إنجليزي، بيروت: دار العلم للملايين.
- أدريس، ثابت عبدالرحمن (2001). المدخل الحديث في الإدارة العامة، القاهرة: الدار الجامعية للطباعة والنشر.
- الطويل، هاني عبدالرحمن(1998). الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، عمان: دار وائل للنشر.
- العابدي، علي، وشعبان، هادي(2008). "الأنماط القيادية ودورها في تقويم أعضاء هيئة التدريس"، دراسة تطبيقية، ورقه علمية مقدمه في الندوة العلمية بقسم أداره الأعمال، جامعه القادسية، العراق.
- البدري، منير سليمان (2009). " الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمديرين في المنظمات الليبية العاملة بقطاع النفط في مدينة بنغازي، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة قاريونس.
- الزاقل، وليد عبدالله (2014). "مدي التزام المديرين أخلاقيات العمل من وجهة نظر الموظفين"، رسالة ماجستير غير منشوره ، قسم أداره الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعه بنغازي.

- العدوانى، حنان ناصر (2013). "الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالضغوط التنظيمية للمعلمين"، رسالة ماجستير غير منشوره ، قسم الإدارة والقيادة التربوية ، كلية العلوم التربوية، جامعه الشرق الأوسط.
- الزبيدين، خالد عبدالوهاب (2013). " أثر النمط القيادي على التطوير التنظيمي من وجهه نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية"، دراسة ميدانية ، الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد (13)، العدد(1)، ص ص 96-110.
- العوكلي، حمزة مسعود (2013). " أدراك ممارسي العلاقات العامة لأخلاقيات المهنة "، رسالة ماجستير غير منشوره، قسم العلاقات العامة، كلية العلام، جامعه بنغازي.
- المسدي، عادل عبدالمنعم (2008). "العلاقة بين أخلاقيات العمل الإدارية وسلوكيات المرؤوسين الوظيفية"، دراسة تطبيقية على أعضاء هيئه التدريس المغتربين بالمملكة العربية السعودية،المجلة العلمية للتمويل والتجارة،كلية التجارة، جامعه طنطا، العدد(2)، ص ص 377 - 4421.
- الجارد، مريم علي(2008). " الصراع بين القيم التنظيمية والقيم الاجتماعية لدى الموظفين بالأمانات النوعية بمدينه بنغازي " ، قسم أداره الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعه قاريونس.
- العسيلي، رجاء(1997). " النمط القيادي وعلاقتها بالرضا الوظيفي بجامعة الخليل"، رسالة ماجستير غير منشوره قسم أداره الأعمال، جامعه القدس، فلسطين.
- العمري، خالد (2000). الموجة قائد للتغيير والتطوير التربوي، ورقمه علميه مقدمه للمؤتمر الأول للتوجيه التربوي من 2-3 / أبريل، أبوظبي، الإمارات العربية المتحدة.
- الشخي، أحمد سعد (2003). " الإبداع الإداري وعلاقته بالنمط القيادي في الشركات الصناعية العامة الليبية "، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم أداره الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعه قاريونس.
- الطائي، ميسر (2005) "الفساد الإداري وأخلاقيات الوظيفة العامة"، مجله البحوث الاقتصادية، مركز البحوث الاقتصادية، جامعه بنغازي، العدد (2)، ص ص 33-65.
- السكارنه، بلال خلف (2012). " أخلاقيات العمل واثرها على أداره الصورة الذهنية شركات الاتصالات الخلوية الأردنية "، دراسة ميدانية ، مجله كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد(33) ، ص ص 373-407.
- بن عبدالعزيز، فهد سعود (1994). أخلاقيات الإدارة في الوظيفة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، بيروت: مؤسسه دار الرسالة، لبنان.
- حسين، سلامة، و حسين، طه (1427هـ). الذكاء الوجداني للقيادة التربوية، عمان: دار الفك.

- حببيش، فوزي (2002). الموظف العام: حقوقه وواجباته، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الأردن.
- حمد، احمد محمد (2012). "سلوكيات المواطنة وعلاقتها بالأنماط القيادية"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي.
- حريم، حسين (2010). مبادئ الإدارة الحديثة: العمليات الإدارية ووظائف المنظمة، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- خيرى، أسامة سعد (2012): القيادة الإدارية، عمان: دار الريبة للنشر والتوزيع، الأردن.
- دويدار، عبدالفتاح (2005). أسس علم النفس التجريبي، بيروت: دار النهضة العربية.
- شريف، احمد صقر والشرقاوي علي (1991). الإدارة: النظم والعمليات والممارسات، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- صابر، فاطمة عوض؛ خفاجة، ميرفت علي (2002). أسس ومبادئ البحث العلمي، الإسكندرية: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية.
- عاشور، محمد عاطف (1997) الأخلاق في علم الاجتماع، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- عبدالكريم، أيمن سالم (2011). "الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية في المنظمات الليبية العاملة بقطاع النفط في مدينة بنغازي"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي.
- طحطوح، عالية إبراهيم (2016). "سلوكيات المواطنة وعلاقتها بالأنماط القيادية"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، جامعه الملك عبدالعزيز.
- طلبه، عبدالله (2003). الوظيفة العامة في دول عالمنا المعاصر، بيروت، منشورات عويدات، ط3.
- ضحاوي، بيومي محمد، خاطر ومحمد إبراهيم (2014): رؤى معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية، القاهرة: دار الفكر العربي.
- عذاري، جاسم رحيم (2006). "علاقة بعض الخصائص الموقفية بالسلوك القيادي للمديرين"، دراسة ميدانية في مؤسسات التعليم العالي في ميسان بالعراق، مجلة دراسات إدارية، المجلد (1)، العدد (1)، ص 45-73.
- عاشور، محمد عاطف (1987) علم الاجتماع الإدارية، الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية .
- عوض، عباس محمد (1999). القياس النفسي بين النظرية والتطبيق، القاهرة: دار المعرفة الجامعية
- علاقي، مدني عبدالقادر (1989). الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، جدة: مكتبة دار جدة.

- عفيفي، صديق محمد (2005). أخلاقيات المهنة لدي الموظف، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية المستدامة.
 - غدیر، باسم (2003). العلم الرقمي إليه تحليل البيانات، دمشق: دار الضاد.
 - كنعان، نواف (2008). القيادة الإدارية، عمان: مكتبة دار الثقافة.
 - مطوع، إبراهيم عصمت (2003): الإدارة التربوية في الوطن العربي -أوراق عربية عالمية، القاهرة: دار العربي.
 - محمود، محمد مجيد (2003)، " السلوك الأخلاقي للمديرين وعلاقته ببعض العوامل الشخصية والوظيفية"، رسالة ماجستير غير منشوره ، قسم الإدارة والتنظيم، أكاديمية الدراسات العليا، بنغازي.
 - نجم، عبود نجم، (2005). أخلاقيات الإدارة في شركات الأعمال، عمان :مؤسسة الرواق للنشر والتوزيع.
 - نجم، عبود نجم، (2002). أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
 - هاشم، زكي محمود(1984). التنظيم وطرق العمل، الكويت: منشورات جامعه الكويت.
- ثانياً المراجع الأجنبية .:

- Holmquist , john ,(2013).”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 Employee 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 :
- Sadeghi.J et al (2013) : “Approaches on leadership theories”, journal of American - science , volume(9) , no(1) ,p p:172-173

A Relationship of Leadership Styles with Work Ethics in the Public Sector

Dr. Abdelsalam M. Abdelhafied Saad
abdelsalam.saad@uob.edu.ly

Dr. Bashir Mohammed abdelawakil
bashirwakil75@gmail.com

Public Administration Department, Faculty of Economic, University of Benghazi

Abstract

This study aims to identify the practice levels of leadership styles (i.e., democratic, autocratic and free leadership) and how they affect the work ethics in the public sector. Selecting the Public Education Bureau (PEB) in Benghazi and using the case study approach, the questionnaire was distributed to 144 employees. The descriptive analysis and quantitative method were implemented. The researcher(s) found the employees of PEB have a noticeable middle level of leadership style and high level of work ethics. The results show a high inverse correlation between the democratic leadership style and the level of work ethics. However, the relationship between adopting autocratic leadership style and the level of work ethics was statistically insignificant. Some recommendations and implementations that contribute to adopting the leadership styles improve the level of work ethics in Benghazi education sector were presented.

Keywords: leadership styles, work ethics, Public Education Bureau, Benghazi, Libya.