



**Tikrit Journal of Administrative
And Economics Sciences**

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



The role of leadership style in reducing job corruption: An exploratory study of the opinions of a sample of administrative leaders for university of Mosul

Researcher: Ahmad qutaiba Abdulla
College of Administration and Economics
University of Mosul

Ahmad.qutiba.95@gmail.com

Assist. Prof. Dr. Ahmad Hussein Al-jarjay
College of Administration and Economics
University of Mosul

Ahmad_hussain@uomosul.edu.iq

Abstract:

The purpose of the current research is to identify the role of leadership patterns in reducing functional corruption through its dimensions (visionary, transformative, flexible, chaotic). To achieve the goal of the research, the descriptive analytical approach has been used to collect and analyze data by questionnaire, which is the main tool of research. And a number of administrative leaders have been selected at the University of Mosul represented by (Dean, Assistant Dean for Scientific Affairs, Assistant Dean for Administrative Affairs, Head of Department), of which (190) were selected from whom a sample (intentional) was selected by (181) retrieved (159). The forms were valid for analysis (146). The research reached a set of conclusions. A correlation and influence between leadership styles and job corruption

Keywords: Leadership style, Functional sagging.

دور الانماط القيادية في الحد من الفساد الوظيفي

دراسة الاستطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في جامعة الموصل

أ.م. د. احمد حسين الجرجري
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الموصل

الباحث: احمد قتيبة عبد الله
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الموصل

المستخلص:

الغرض من البحث الحالي هو التعرف على دور الأنماط القيادية في الحد من الفساد الوظيفي من خلال أبعاده (الرؤيوية، التحويلية، المرنة، الفوضوية)، ولتحقيق هدف البحث فقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي لجمع وتحليل البيانات بواسطة الاستبانة وهي الاداة الرئيسة للبحث، وقد تم اختيار عدد من القيادات الادارية في جامعة الموصل متمثلة ب(العميد، معاون العميد للشؤون العلمية، معاون العميد للشؤون الادارية، رئيس القسم)، والبالغ عددهم (190) اختيرت منهم عينة (قصدية) بواقع (181) تم استرجاع (159) استمارة وكانت الاستثمارات الصالحة للتحليل (146) ولقد توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات. وجود علاقة ارتباط وتأثير بين الأنماط القيادة والفساد الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: الانماط القيادية، الفساد الوظيفي.

المقدمة

تعد ظاهرة الفساد بصورة عامة والفساد الوظيفي بصورة خاصة ظاهرة مجتمعية سلبية واسعة الانتشار في مؤسسات الدولة حيث توجد في المجتمعات كافة سواء النامية منها أو المتقدمة وإن كانت بدرجات متفاوتة، فهي ظاهرة ذات جذور عميقة تأخذ صور وأشكالا واسعة، فالفساد الوظيفي دليل على ضعف الاخلاق والأمانة والقيم الجوهرية لدى البعض من الأفراد في المؤسسات الخاصة والحكومية وهو دليل على ضعف الانتماء الوطني لديهم.

وهنا يكون دور كبير للقيادات الإدارية في المنظمات الحكومية في محاربة الفساد الوظيفي من خلال وضع القوانين والتشريعات للتصدي لهذه الظاهرة من مختلف الجوانب، ألا وهي أولا منع انتشارها، وثانيا والا هم هي الوقاية منها ومن القوع فيهل

وعلى هذا الأساس تم تقسيم البحث على أربعة محاور رئيسية، المحور الاول يتضمن منهجية البحث، والمحور الثاني يتضمن على الإطار النظري للبحث الذي يشتمل على التعريف بمتغيرات الدراسة، والمحور الثالث تضمن الجانب العملي التحليلي للدراسة، والمحور الرابع الذي اشتمل على مجموعة الاستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها البحث

المحور الأول: الإطار المنهجي للبحث

اولاً. مشكلة البحث: إن مشكلة البحث تستند على مجموعة من الاشكاليات المعرفية والنظرية والتطبيقية، وكان الاستفهام حول ظاهرة الفساد الوظيفي والحد منها الموجودة في المنظمة هو النقطة الجوهرية للبحث وكذلك تشخيص الانماط القيادية المعتمدة المنظمة، كما أن غياب المعرفة العلمية بشأن طبيعة العلاقة بين انماط القيادة الادارية وظاهرة الفساد الوظيفي في المنظمة قيد الدراسة هو المحور الاساسي لمشكلة الدراسة النظرية، لذلك فإن معرفة الكيفية التي يؤثر بها نمط القيادة في الفساد الوظيفي وتقليل مستواه وتحجيمه بطريقة لا تضر في عمل المنظمة وطبيعة أداء افرادها هو جوهر تلك المشكلة. ووفق ما سبق تثار في هذا البحث بعض الأسئلة الأتية:

١. ما مدى تفهم القيادة الادارية في المنظمة المبحوثة لمحددات الفساد الوظيفي؟
٢. ماهي طبيعة علاقة الارتباط بين انماط القيادة الادارية والحد الفساد الوظيفي؟
٣. ما هو تأثير الأنماط القيادية في الحد الفساد الوظيفي؟

ثانياً. أهمية الدراسة: يستمد البحث أهميته من أهمية الموضوع الذي يقوم بمعالجته وكذلك الميدان الذي تم اختياره للبحث وتتجسد أهمية البحث بالآتي: -

١. تقديم إطار نظري لمتغيري البحث للمنظمة المبحوثة والذي يمكن الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية المكمل للبحث الحالي
٢. تعريف بمخاطر وأضرار الفساد الوظيفي للمنظمة المبحوثة وكيفية مساهمة القيادات الإدارية في تطبيق آليات الحد من هذه الظاهرة.

ثالثاً. أهداف الدراسة: بعد الاطلاع على مشكلة الدراسة والانتها من صياغة أسئلتها وبعد تحديد أهميتها، سيتم صياغة مجموعة من الأهداف التي تسعى الدراسة الوصول إليها وهي:

١. التعرف على الإجراءات المتخذة في الحد من ظاهرة الفساد الوظيفي في المنظمة المبحوثة.
٢. التعرف على علاقة الارتباط بين الانماط القيادية والحد من الفساد الوظيفي في المنظمة
٣. التعرف على تأثير الانماط القيادية في الحد من الفساد الوظيفي في المنظمة المبحوثة.

رابعاً. مخطط الدراسة الفرضي: صمم مخطط الدراسة بوصفه مخططاً فرضياً لدراسة العلاقات التي حددتها مشكلة الدراسة وأسئلتها والتي أوضحت متغيري الأنماط القيادية الفساد الوظيفي



الشكل (١): المخطط الافتراضي للدراسة

انموذج البحث:

خامساً. فرضيات الدراسة: للإجابة على إشكاليه الدراسة والتعمق في دراستها تم وضع فهم للدراسة يتطلب تحليل الإشكالية محل الدراسة واختبار صحة مجموعه من الفرضيات هي:

١. الفرضية الأولى لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الأنماط القيادية والحد من الفساد الوظيفي في المنظمة المبحوثة.
٢. الفرضية الثانية لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للأنماط القيادية في الحد من الفساد الوظيفي في المنظمة المبحوثة.

سادساً. حدود الدراسة:

١. الحدود المكانية: تم إجراء البحث في جامعة الموصل
٢. الحدود البشرية: تم إجراء البحث على عينة من القيادات الادارية في جامعة الموصل شملت الفئات (العميد، معاون العميد الاداري، معاون العميد العلمي، رئيس قسم)

سابعاً. أساليب جمع البيانات:

١. الجانب النظري: تغطية هذا الجانب من الدراسة على ما متوفر من المصادر العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة من كُتب ودوريات ودراسات ورسائل وأطراح جامعية
٢. الجانب الميداني: تم عملية جمع البيانات في هذا الجانب من خلال الاستبانة التي صممت على اساس مقاييس بالاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة، وتم اعتمادها بعد أخذ آراء لجنة المحكمين

المحور الثاني: الإطار النظري للبحث

اولاً. الأنماط القيادية: ينصب اهتمام الباحثين والمختصين في مجال الادارة، على استحداث نظريات ونماذج وأساليب وأنماط قيادية حديثة، تمكن القادة من تطوير منظماتهم وبث حياة جديدة فيها، ولأجل ذلك فانهم يسعون وبشكل مستمر إلى ابتكار نظريات جديدة او تطوير وتحديث النماذج القائمة، أو اعادة احياء النظريات القديمة للوصول إلى مفاهيم تعزز من قدرة المنظمات الحديثة في مواجهة التحديات المستمرة (ابو عودة، ٢٠١٦: ٢٩).

١. مفهوم الأنماط القيادية: مصطلحات متعددة اشتركت في تحديد مفهوم (الأنماط القيادية) البعض يطلق عليها (الأساليب القيادية) والبعض الآخر يطلق عليها (أنواع القيادة) ويسمونها الآخرون ب (اشكال القيادة) أو (نماذج القيادة) إن هذا التنوع والتعدد في تسمية النمط القيادي حتى لو كان شكليا إلا أنه في الحقيقة يعكس واقعا متنوعا من الافكار والصيغ والابعاد في إطار هذا المفهوم. والجدول رقم (١) يبين مجموعة من مفاهيم الأنماط القيادية.

الجدول (١): عدد من المفاهيم المتعلقة بالأنماط القيادية

ت	اسم الكاتب	المفهوم
1	(العدواني، ٢٠١٣: ٨)	الخصائص المتميزة والعوامل الرئيسية لدى قادة المنظمات والتي تساعدهم في التأثير على مرؤوسيتهم، واسهامها في تحقيق الأهداف التنظيمية.
2	(لعيادة، ٢٠١٩: ١٥)	هو السلوك المتكرر للقائد في التأثير في الآخرين وارشادهم وتوجيه سلوكهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة المرسومة
3	(Dewi & Wibowo, 2020: 2038)	هي الطريقة التي تتبعها القائد من أجل ممارسة قيادته، وهي الطريقة التي يستخدمها القائد للتفاعل مع مرؤوسيه.

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على ما ذكر فيه.

وبالاستناد على ما ذكر في الجدول رقم (1) يمكن تعريف النمط القيادي على أنه الأسلوب الذي يعتمد عليه القائد عند قيامه بتوجيه الأفراد العاملين في مواقف العمل المختلفة،

٢. أهمية النمط القيادي: تظهر أهمية النمط القيادي باعتبارها واحدة من أهم العوامل التي تؤثر في تقدم العمل والابداع داخل المنظمة في التأثير على العمل والابداع في المنظمة ولاسيما حين تصبح لطرق العمل وللفاعلية الادارية الدور الأكبر في ذلك (fu- jin, et.al, 99, 2010).

ومن جانب آخر بين وضح (يوسف، 2017: 10) أهمية الأنماط القيادية يستند في دور النمط القيادي على المسؤوليات المتعددة للقائد في مجال العلاقات الانسانية، التي تتمثل بإقامة علاقات إنسانية مع مرؤوسيتهم تبنى على أساس التعاون والثقة ومنحهم الفرصة للمشاركة فيها، وابداء آرائهم واقتراحاتهم للعمل.

وتبرز أهمية الأنماط القيادية المتبعة في المنظمة من قبل قادتها من أهمية القائد ووظيفة القيادة، وذلك لأن مفهوم القيادة من وجهة نظر حديثة هي القدرة على توضيح رؤية واستراتيجية المنظمة، والقدرة على حث الآخرين للإيمان بها واعتمادها، لأنها بالأساس تتمثل بالتأثير في سلوك المرؤوسين من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية (شريف وسعيد، ٢٠١١: ٢٥١).

٣. الأنماط القيادية: هناك الكثير من الأنماط القيادية التي تم الوقوف عندها وتحليلها من قبل العديد من الباحثين قديما وحديثا والتي تحدد وتتنوع بناء على عوامل عدة داخل المنظمة وخارجها. أما لأغراض هذه الدراسة وبما يتناسب مع متغيراتها واشكالياتها وأهدافها من جهة، وكذلك منهجيتها المعتمد وعينتها من جهة ثانية، فقد تم اعتماد الأنماط القيادية الآتية:

أ. **القيادة التحويلية:** هي الموهبة التي يمتلكها القائد والتي تمكنه من خلق روح الحماسة لدى المرؤوسين وتحفيزهم بالاعتماد على اظهار سلوكياته وأخلاقه العالية وبناء الثقة والاحترام لتحقيق الأهداف المرسومة انطلاقاً من رؤية المنظمة المستقبلية (مبارك ومحمد، ٢٠٢٠: ٨).

ويعرفها الباحث: نمط قيادي يقوم على أساس إثارة المرؤوسين وتحفيزهم، للالتزام برؤية وأهداف مشتركة للمنظمة، وتشجيعهم لكي يكونوا مبتكرين في حل المشكلات، وتطوير القدرات القيادية للمرؤوسين من خلال التدريب والتوجيه.

ب. **القيادة الرؤيوية:** عملية تأثير وتأثر بين القائد المرؤوسين، وفق نظرة مبنية على روح التفاهم لبناء صورة للمستقبل محتملة التحقيق، من خلال ما يتمتع به القائد من شجاعة لقراءة المستقبل والتنبؤ به (الطائي والتيمي، ٢٠١٧: ٢).

ويعرفها الباحث: هي مجموعة من القدرات والمهارات التي طورها القائد من أجل تحفيز مرؤوسيه بطريقة مؤثرة من أجل الوصول إلى أعلى مستويات الابداع والابتكار داخل المنظمة. مبنية على أساس الانفتاح والتغيير

ج. **القيادة المرنة:** عملية يتعامل فيها القائد مع الخطوات المتسارعة والتنوع في نشاطات المنظمة، ويتبنى أدوار عدة تكميلية ومتعارضة في أغلب الأحيان من أجل الاستجابة إلى المتطلبات المتنوعة (Baron et al., 2018: 3).

ويعرفها الباحث: هي القدرة على تغيير سلوك المنظمة بطرق تتناسب مع تغيير الموقف، وقدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات والتطورات التي تواجه المنظمات، وتمثل القيادة المرنة عملية التأثير في المرؤوسين ليعرفوا ما يجب القيام به

د. **القيادة الفوضوية:** هو الأسلوب الذي يعتمد فيه القائد على تمكين اعضاء المجموعة في اتخاذ القرارات، حيث لا يؤمن القائد بقدراته الإشرافية ولا يكون لديه أهداف واضحة حول كيفية العمل (cherry, 2019: 35).

ويعرفها الباحثين: هي القيادي التي تركز على حرية الفرد واعطاءه الصلاحيات الكاملة في اتخاذ القرارات وتحديد اهداف المنظمة دون تدخل أو توجيه من قبل الإدارة.

ثانياً. الفساد الوظيفي: يعبر الفساد الوظيفي عن الانحراف في الأفعال التي تحدث خلاف التصرف الإنساني والأخلاقي وخارج ما تسمح به القوانين والأنظمة، من أجل تحقيق منفعة خاصة دون النظر إلى الضرر الذي يحدث لعامة المجتمع، يعتبر الفساد الوظيفي من الظواهر السلبية التي لا يقتصر تأثيرها على المنظمات فقط بل على الدولة بشكل عام لذلك لم يختلف الباحثين في إعطاء رأيهم تجاه هذه الظاهرة وفيما يأتي آراء مجموعة من الباحثين حول الفساد الوظيفي (القصر، ٢٠١٧: ٢٠).

الجدول (٢): عدد من المفاهيم المتعلقة بالفساد الوظيفي

ت	اسم الكاتب	المفهوم
١	(الإمارة، ٢٠١٢: ١٨)	سلوك مخالف للمعايير القانونية والمجتمعية والأخلاقية يصدر من الموظفين في القطاعين العام والخاص، وهو يمثل ظاهرة ذات أبعاد سياسية واقتصادية واجتماعية

ت	اسم الكاتب	المفهوم
٢	(قباني وموسى، ٢٠١٨: ١٢٤)	هي المخالفات التي تصدر من الموظف العام أثناء ممارسته لمهام وظيفته، في منظومة التشريعات والقوانين والضوابط ومنظومة القيم الفردية.
٣	(الهيّاس، ٢٠١٨: ١٥)	هو خروج الموظف العام عن الحدود التي رسمها القانون للوظيفة العامة، وأيضاً الخروج عن الواجبات العامة والخاصة لحسن العمل الوظيفي

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر المذكورة فيه.

١. **مظاهر الفساد الوظيفي:** هناك صور واشكال عديدة للفساد الوظيفي، والتي من شأنها الضرر بالمنظمة والتأثير في عملها وإنتاجيتها، ولكن هناك مجموعة من المظاهر التي تعد الأكثر تأثيراً والأصعب علاجاً بالنسبة للمنظمة كما ذكرها (خليل، ٢٠١٨: ١٦).

❖ **الرشوة:** وتمثل حصول الموظف على منفعة مالية، لتمرير أو تنفيذ اعمال مخالفة للقانون وأصول العمل والمهنة.

❖ **المحسوبية:** تعد المحسوبية من أكثر مظاهر الفساد خطورة والأصعب علاجاً، لأنها تنتج عن استغلال المنصب الحكومي من أجل الاستفادة لمصلحة الفرد ومن دون حق.

❖ **الواسطة:** أي تدخل شخص ذو مركز وظيفي عالي أو تنظيم أو حزب سياسي من أجل تعيين من لا يستحق وعديم الكفاءة، أو إحالة عقود إلى جهات لا تمتلك القدرة والكفاءة للعمل، أو إشغال مناصب قيادية مهمة لصالح أفراد دون وجه حق.

❖ **المحاباة:** تعني تفضيل موظف على موظف آخر، أي تشغل المناصب من قبل الأفراد غير المؤهلين.

٢. **أسباب الفساد الوظيفي:** يوجد العديد من العناصر التي تسبب تفشي ظاهرة الفساد الوظيفي، والتي أصبحت تعاني منها الكثير من المنظمات في الدول النامية، ويأتي على رأسها تخلي الموظف عن مبادئه ومخالفته لأخلاقيات العمل والسلوك التنظيمي السليم. أشار (عبد العالي، ٢٠١٣: ٧٧-٧٨) إلى أسباب الفساد الوظيفي بالنقاط الآتية:

أ. **تضخم الجهاز الإداري:** شهدت معظم الدول العربية توسعاً كبيراً في القطاع الحكومي استجابة للزيادة الكبيرة في حجم الطلب على التوظيف والخدمات العامة، لكن عملية التوسع هذه تجاوزت الحد المعقول الأمر الذي أدى إلى تضخم الجهاز الإداري من خلال الزيادة الكبيرة في عدد الموظفين الحكوميين، وإن لهذه الظاهرة آثار سلبية كثيرة جزء منها يدخل ضمن الفساد الوظيفي مثل الإهمال والتكاسل والواسطة والمحسوبية.

ب. **سوء التنظيم الإداري:** عندما تسوء الإدارة ويفتقد التنظيم وتتضارب وتتشابك الاختصاصات، يصبح من الصعب إنجاز المهام والمعاملات الإدارية، مما يسمح بظهور الموظفين الفاسدين، ويعتبر عامل عدم تحديد الاختصاصات وتوزيعها بدقة بين الموظفين من مسببات الفساد الوظيفي.

ج. **الميل نحو المركزية وعدم التفويض في صنع القرار:** إن تركيز السلطة والصلاحيات في قمة الهرم التنظيمي، وعدم تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا يعد من الأسباب المباشرة في ظهور الفساد الوظيفي.

د. **تخلف القيادات الإدارية وفسادها:** من بين الأسباب الكامنة وراء الفساد الوظيفي هو نقص المعرفة الوثيقة بالعمل الإداري لدى القيادات الإدارية وتخلفها، إذ إن العمل يتطلب المعرفة ومهارة تفوق معرفتهم ومهارتهم، الأمر الذي ينعكس سلباً على أداء العمل، مما يؤدي إلى تفشي أنواع مختلفة من الفساد، والقيادات الإدارية يجب أن تكون قدوة صالحة وسداً منيعاً في وجه الفساد، أما انتشار الفساد بين المستويات العليا للإدارة فإنه يؤدي حتماً إلى تجرأ صغار الموظفين إلى سلوكهم الفساد.

٣. **اليات مكافحة الفساد الوظيفي:** بعد التطرق إلى مظاهر وأسباب الفساد الوظيفي لابد من ذكر الوسائل والآليات التي تستخدم في الحد من الفساد الوظيفي، ومن الوسائل الشائعة في مكافحة الفساد الوظيفي هي:

أ. **المساءلة:** هي واجب المسؤولين عن الوظائف العاملة سواء كانوا منتخبين أو معينين، والتي تتمثل بتقديم تقارير عن نتائج أعمالهم وواجباتهم ومدى نجاحهم في تنفيذها، وحق المواطنين الموظفين الحصول على المعلومات اللازمة عن عمل الإدارات العامة، حتى يتأكدوا من أن عمل هؤلاء يتفق مع القيم الديمقراطية ومع تعريف القانون لوظائفهم (السكرانة، ٢٠٠٩: ٢٩٣)، بينما تمثل المساءلة بالنسبة ل (بوقارة وبولطيف، ٢٠١٧: ١٠٦) خضوع الموظف للاستفسار والسؤال عن أي عمل يقوم بها من أجل معرفة إذا كان العمل الذي يقوم به هو وفق القوانين والتشريعات المعمول بها.

ب. **الشفافية:** تعد الفلسفة ممارسة إدارية تقوم في جوهرها على المصادقية والإفصاح والوضوح والمشاركة في جميع المستويات الإدارية داخل المؤسسات والجهات الحكومية وخارجها، من أجل الحد من الفساد الوظيفي ومكافحته وتطبيق العدالة والنزاهة في جميع ممارستها (إبراهيم وآخرون، ٢٠١٩: ٤٦٠). والشفافية تعني أن تكون الأعمال التي تقوم بها المؤسسة وعلاقتها مع الجمهور المستفيد من الخدمة وأهدافها تتصف بالوضوح والمجاهرة وعدم السرية.

ج. **النزاهة:** تعتبر النزاهة قيمة أخلاقية سلوكية وثقافة تهدف إلى محاربة الفساد الوظيفي بأنواعه، وعدم تجاوز اللوائح والتشريعات القانونية، وتتمثل النزاهة بالقيم المرتبطة بقيام الموظف بتأدية مهامه مثل الأمانة والصدق والعناية والإتقان، ولذلك فإن النزاهة من القيم الفعالة في محاربة الفساد الوظيفي، وبالرغم من تقارب بين مفهومي المساءلة والنزاهة إلا أن النزاهة لها علاقة بقيم أخلاقية معنوية ذاتية في الفرد الموظف، بينما تتصل المساءلة بنظم وإجراءات وعمليات (صالح وحسين، ٢٠١٣: ١٤).

د. **المحاسبة:** هي خضوع الأشخاص الذين يتولون المناصب العامة للمساءلة القانونية والإدارية والأخلاقية عن نتائج أعمالهم، بمعنى آخر هو أن يكون الموظفون الحكوميون مسؤولين أمام رؤسائهم (الذين يشغلون المناصب العليا في قمة الهرم التنظيمي) والذين يكونون بدورهم مسؤولون أمام السلطة التشريعية التي تتولى الرقابة على أعمال السلطة التنفيذية (السكرانة، ٢٠٠٩: ٢٩٣)، وتعد المحاسبة من أقوى آليات مكافحة الفساد الوظيفي لأنها تحمل الموظف مسؤوليات كل الأعمال التي يقوم بها أمام رؤسائه وتحمل العواقب إذا كانت تصرفاته خاطئة أو ليست في محلها (بوقارة وبولطيف، ٢٠١٧: ١٠٦).

المحور الثالث: الجانب العملي للدراسة

أولاً. الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة:

١. الوصف الإحصائي لبعـد القيادة التحويلية: يوضح الجدول رقم (4) المتغيرات (X1-X7) والتي تمثل بعـد القيادة التحويلية، حيث امتلك هذا البعد وسط حسابي (4.107) وبانحراف معياري (0.796) ومعامل اختلاف (19.402) وشدة استجابة (82.145). أما نسبة الاتفاق العام لهذا البعد فقد بلغت (80.77). كما أن المتغير X7 (تحت إدارة المنظمة الأفراد العاملين للعمل بروح الفريق) قد حقق أعلى نسبة اتفاق بين متغيرات هذا البعد بنسبة بلغت قيمتها (87.0) وبوسط حسابي قدره (4.226) وبانحراف معياري (0.740) وبشدة استجابة بلغت (84.52) وإن المتغير X4 (تتجاوز إدارة المنظمة مصالحها الشخصية في سبيل تحقيق المصلحة العامة) قد حقق أقل نسبة اتفاق والتي بلغت (76.7) بوسط حسابي قدره (4.068) وبانحراف معياري (0.860) وبلغ (81.36) من شدة استجابة.

الجدول (٤): المعدل العام والتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسب الاستجابة لبعـد القيادة التحويلية

الاسم المتغير	رمز المتغير	قياس الاستجابة												الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	شدة الاستجابة
		اتفق بشدة		اتفق		محايد		اتفق		لا اتفق بشدة		لا اتفق					
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
القيادة التحولية	X1	42	28.8	76	52.1	21	14.4	6	4.1	1	0.7	4.041	0.812	20.094	80.82		
	X2	37	25.3	77	52.7	29	19.9	3	2.1	0	0.0	4.013	0.733	18.265	80.26		
	X3	52	35.6	67	45.9	21	14.4	5	3.4	1	0.7	4.123	0.829	20.106	82.46		
	X4	51	34.9	61	41.8	28	19.2	5	3.4	1	0.7	4.068	0.860	21.140	81.36		
	X5	49	33.6	74	50.7	19	13.0	4	2.7	0	0.0	4.150	0.745	17.951	83		
	X6	58	39.7	55	37.7	27	18.5	6	4.1	0	0.0	4.130	0.857	20.750	82.6		
	X7	56	38.4	71	48.6	15	10.3	4	2.7	0	0.0	4.226	0.740	17.510	84.52		
المعدل العام		80.77		15.6		3.51		4.107		0.796		19.402		82.145			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V26).

٢. الوصف الإحصائي لبعـد القيادة الرؤيوية: يوضح الجدول رقم (5) المتغيرات (X8-X14) والتي تمثل بعـد القيادة الرؤيوية، حيث امتلك هذا البعد وسط حسابي (3.944) وبانحراف معياري (0.807) ومعامل اختلاف (20.480) وشدة استجابة (78.897). أما نسبة الاتفاق العام لهذا البعد فقد بلغت (74.3). كما أن المتغير X9 (تلعب إدارة المنظمة دور كبير في حث الأفراد العاملين على الأداء المتميز) قد حقق أعلى نسبة اتفاق بين متغيرات هذا البعد بنسبة بلغت قيمتها (84.9) وبوسط حسابي قدره (4.137) وبانحراف معياري (0.748) وبشدة استجابة بلغت (82.74) وإن

المتغير X10 (تحتضن إدارة المنظمة تصورات الأفراد العاملين وتتفاعل معها) قد حقق أقل نسبة اتفاق والتي بلغت (70.5) بوسط حسابي قدره (3.863) وبانحراف معياري (0.756) وبلغ (77.26) من شدة استجابة

الجدول (٥): المعدل العام والتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسب الاستجابة لبعـد القيادة الرؤيوية

اسم المتغير	رمز المتغير	قياس الاستجابة												الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	شدة الاستجابة
		اتفق بشدة		اتفق		محايد		اتفق		لا اتفق بشدة							
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت						
القيادة الرؤيوية	X8	36	24.7	77	52.7	29	19.9	4	2.7	0	0.0	3.993	0.747	18.707	79.86		
	X9	47	32.2	77	52.7	17	11.6	5	3.4	0	0.0	4.137	0.748	18.080	82.74		
	X10	30	20.5	73	50.0	39	26.7	4	2.7	0	0.0	3.863	0.756	19.570	77.26		
	X11	47	32.2	56	38.4	34	23.3	8	5.5	1	0.2	3.958	0.916	23.143	79.16		
	X12	36	24.7	69	47.3	30	20.5	11	7.5	0	0.0	3.890	0.864	22.210	77.8		
	X13	27	18.5	80	54.8	33	22.6	6	4.1	0	0.0	3.876	0.751	19.375	77.52		
	X14	37	25.3	68	46.6	30	20.5	11	7.5	0	0.0	3.897	0.868	22.273	77.94		
المعدل العام		74.3		20.7		4.77		3.944		0.807		20.480		78.897			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V26)

٣. الوصف الإحصائي لبعـد القيادة المرنة: يوضح الجدول رقم (6) المتغيرات (X15-X21) والتي تمثل بعـد القيادة المرنة، حيث امتلك هذا البعد وسط حسابي (3.932) وبانحراف معياري (0.829) ومعامل اختلاف (21.126) وشدة استجابة (78.657). أما نسبة الاتفاق العام لهذا البعد فقد بلغت (72.8). كما أن المتغير X19 (تتعامل إدارة المنظمة مع الأفراد العاملين وفق الصلاحيات الممنوحة لهم) قد حقق أعلى نسبة اتفاق بين متغيرات هذا البعد بنسبة بلغت قيمتها (83.5) وبوسط حسابي قدره (4.102) وبانحراف معياري (0.749) وبشدة استجابة بلغت (82.04) وإن المتغير X15 (تتعامل إدارة المنظمة مع الظروف البيئية بشكل استباقي) قد حقق أقل نسبة اتفاق والتي بلغت (56.9) بوسط حسابي قدره 3.705 وبانحراف معياري (0.856) وبلغ (74.1) من شدة استجابة.

الجدول (٦): المعدل العام والتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسب الاستجابة لبعد القيادة المرنة

اسم المتغير	رمز المتغير	قياس الاستجابة												الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	شدة الاستجابة
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة							
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%						
القيادة المرنة	X15	29	19.9	54	37.0	54	37.0	26	17.8	8	5.5	0	0.0	3.705	0.856	23.103	74.1
	X16	23	15.8	78	53.4	38	26.0	7	4.8	0	0.0	0	0.0	3.801	0.757	19.915	76.02
	X17	43	29.5	69	47.3	26	17.8	8	5.5	0	0.0	0	0.0	4.006	0.834	20.818	80.12
	X18	39	26.7	69	47.3	31	21.2	7	4.8	0	0.0	0	0.0	3.958	0.821	20.742	79.16
	X19	44	30.1	78	53.4	19	13.0	5	3.4	0	0.0	0	0.0	4.102	0.749	18.259	82.04
	X20	39	26.7	72	49.3	29	19.9	6	4.1	0	0.0	0	0.0	3.986	0.796	19.969	79.72
	X21	52	35.6	56	38.4	20	13.7	18	12.3	0	0.0	0	0.0	3.972	0.996	25.075	79.44
المعدل العام		72.8				21.2				5.8				3.932	0.829	21.126	78.657

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26.

٤. الوصف الإحصائي لبعد القيادة الفوضوية: يوضح الجدول رقم (٧) المتغيرات (X22-X28) والتي تمثل بعد القيادة الفوضوية، حيث امتلك هذا البعد وسط حسابي (2.460) وانحراف معياري (1.051) ومعامل اختلاف (43.395) وشدة استجابة (49.208). أما نسبة الاتفاق العام لهذا البعد فقد بلغت (17.7). كما أن المتغير X25 (تمنح إدارة المنظمة الموظفين حرية كبيرة في صنع القرارات المتعلقة بالعمل) قد حقق أعلى نسبة اتفاق بين متغيرات هذا البعد بنسبة بلغت قيمتها (24.6) وبوسط حسابي قدره (2.931) وانحراف معياري (0.907) وبشدة استجابة بلغت (58.62) وإن المتغير X23 (تتساهل إدارة المنظمة مع الأفراد العاملين المقصرين في أداء واجباتهم) قد حقق أقل نسبة اتفاق والتي بلغت (13.7) بوسط حسابي قدره (2.164) وانحراف معياري (1.050) وبلغ (43.28) من شدة استجابة.

الجدول (٧) المعدل العام والتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسب الاستجابة لبعد القيادة الفوضوية

اسم المتغير	رمز المتغير	قياس الاستجابة												المعدل العام					
		اتفق بشدة				لا اتفق				محايد									
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%						
الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	شدة الاستجابة	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة	ت	%	لا اتفق	ت	%	محايد	ت	%	اتفق	ت	%	اتفق بشدة	ت	%	
	X22	9	6.2	13	8.9	20	13.7	50	34.2	54	37.0	2	1.4	2.130	1.187	55.727	42.6		
	X23	4	2.7	16	11.0	22	15.1	62	42.5	42	28.8	0	0.0	2.164	1.050	48.521	43.28		
	X24	9	6.2	19	13.0	46	31.5	49	33.6	23	15.8	0	0.0	2.602	1.092	41.967	52.04		
	X25	5	3.4	31	21.2	68	46.6	33	22.6	9	6.2	0	0.0	2.931	0.907	30.945	58.62		
	X26	5	3.4	17	11.6	30	20.5	80	54.8	14	9.6	0	0.0	2.445	0.939	38.404	48.9		
	X27	6	4.1	19	13.0	35	24.0	60	41.1	26	17.8	0	0.0	2.445	1.057	43.231	48.9		
	X28	9	6.2	19	13.0	37	25.3	53	36.3	28	19.2	0	0.0	2.506	1.127	44.972	50.12		
				57				25.2				17.7							

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V26).

٥. الوصف الإحصائي لبعد الفساد الوظيفي: يوضح الجدول رقم (٨) أعلاه يوضح المتغيرات (y22-y28) والتي تمثل بعد الفساد الوظيفي، حيث امتلك هذا البعد وسط حسابي (3.887) وبانحراف معياري (0.920) ومعامل اختلاف (23.763) وشدة استجابة (77.742). أما نسبة الاتفاق العام لهذا البعد فقد بلغت (70.08). كما أن المتغير y26 (تركز إدارة المنظمة على السلوك النظيف في العمل) و y28 (تطبق المنظمة العقوبات الصارمة بحق من ثبت لديه الفساد الوظيفي) قد حققا أعلى نسبة اتفاق بين متغيرات هذا البعد بنسبة بلغت قيمتها 78.8 وبوسط حسابي قدره (4.130) و (4.095) وبانحراف معياري (0.807) و (0.896) وبشدة استجابة بلغت 82.6 و 81.9 وإن المتغير y24 (تنتهج إدارة المنظمة سلوكيات تمنع الآخرين في الوحدات الإدارية من البقاء مدة أطول في وظائفهم) قد حقق أقل نسبة اتفاق والتي بلغت 59.6 بوسط حسابي قدره (3.637) وبانحراف معياري (0.953) وبلغ (72.74) من شدة استجابة.

الجدول (٨): المعدل العام والتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسب الاستجابة لبعد الفساد الوظيفي

اسم المتغير	رمز المتغير	قياس الاستجابة												الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	شدة الاستجابة
		اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة							
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت						
الفساد الوظيفي	y22	39	26.7	61	41.8	29	19.9	14	9.6	3	2.1	3.815	1.003	26.290	76.3		
	y23	37	25.3	62	42.5	38	26.0	9	6.2	0	0.0	3.869	0.865	22.357	77.38		
	y24	26	17.8	61	41.8	42	28.8	14	9.6	3	2.1	3.637	0.953	26.202	72.74		
	y25	42	28.8	65	44.5	26	17.8	10	6.8	3	2.1	3.911	0.960	24.546	78.22		
	y26	54	37.0	61	41.8	27	18.5	4	2.7	0	0.0	4.130	0.807	19.539	82.6		
	y27	34	23.3	60	41.1	35	24.0	16	11.0	1	0.7	3.753	0.958	25.526	75.06		
	y28	54	37.0	61	41.8	25	17.1	3	2.1	3	2.1	4.095	0.896	21.880	81.9		
المعدل العام		70.08		21.7		8.15		3.887		0.920		23.763		77.742			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V26).

ثالثاً. اختبار فرضيات الدراسة:

١. الفرضية الأولى: لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الأنماط القيادية والفساد الوظيفي المنظمة المبحوثة.

الجدول (٩): معامل الارتباط بين الأنماط القيادية والفساد الوظيفي

الانماط القيادية	Measure
Correlation	0.53
P-value	0.000
N	146

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V26).

من خلال الجدول أعلاه قيمة معامل الارتباط بين متغير الأنماط القيادية والحد من الفساد الوظيفي والتي بلغت (0.53)، كما أن هذه العلاقة طردية وذلك لأن قيمة معامل الارتباط موجب

الإشارة، كما أن هذا الارتباط كان ذو دلالة معنوية وذلك لأن قيمة P (0.000) أقل من (0.05)، أي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغير الأنماط القيادية وبعد الفساد الوظيفي.

٢. **الفرضية الثانية:** لا يوجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين متغير الأنماط القيادية في متغير الفساد الوظيفي

ومن خلال برنامج SPSS تم إيجاد علاقة التأثير بين متغير الأنماط القيادية في بعد الفساد الوظيفي وكما موضح في الجدول رقم (١٠) أدناه:

الجدول (١٠): قيم تحليل الأثر لمتغير الأنماط القيادية في الفساد الوظيفي

R ²	P	Confidence Interval 95%		S.E.	Estimate	المتغير المؤثر به	مسار التأثير	المتغير المؤثر
		Upper Bound	Lower Bound					
0.28	0.00	1.091	0.551	0.141	0.830	الحد من الفساد الوظيفي	< ---	الأنماط القيادية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V26).

يوضح الجدول رقم (10) قيم معاملات الانحدار القياسية، وحدود الثقة وقيمة P ، يلاحظ أن قيمة معامل الانحدار العائد إلى متغير الأنماط القيادية والبالغ (0.830) كانت ذات إشارة موجبة مما يدل على أن هناك علاقة طردية بين متغير الأنماط القيادية والحد من الفساد الوظيفي، وإن القيمة الحقيقية لهذا المعامل تتراوح بين القيمتين الدنيا والعليا (0.551) و(1.091) على التوالي، وبخطأ قياسي (S.E.) يبلغ (0.141)، كما أن قيمة P (0.000) ظهرت أنها أقل من (0.05) أي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أن هناك تأثير ذو دلالة معنوية بين متغير الأنماط القيادية في الحد من الفساد الوظيفي، أي أن كلما زاد متغير الأنماط القيادية وحدة واحدة كلما زاد الحد من الفساد الوظيفي بمقدار (0.830) وحدة. كما أن قيمة R^2 كانت قيمتها (0.28) أي إن (0.28) من التغيرات الحاصلة في الحد من الفساد الوظيفي سببها التغيرات الحاصلة في الأنماط القيادية.

المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

أولاً. الاستنتاجات:

١. تفعل المنظمة العقوبات الصارمة والمشددة بحق من ثبت لديه الفساد الوظيفي وهذا ما اتفق عليه أغلب أفراد عينة البحث حيث حققت هذه الفقرة نسبة اتفاق عالية بلغت (70.08)
٢. وضحت نتائج وصف أبعاد الأنماط القيادية وتشخيصها أن المعدل العام لإجابات الأفراد المبحوثين كانت ذات مؤشر إيجابي.
٣. أظهرت نتائج تحليل الفساد الوظيفي وتشخيصها أن المعدل العام لإجابات الأفراد المبحوثين كان بالاتجاه الموجب ما يؤكد أن الجامعات المبحوثة تعمل جاهدة في مكافحة ظاهرة الفساد الوظيفي.
٤. فرزت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط بين الأنماط القيادية والحد من الفساد الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.53).

٥. توصلت نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود علاقة تأثير للأنماط القيادية في الحد من الفساد الوظيفي حيث إن (0.28) من التغيرات الحاصلة في الفساد الوظيفي سببها التغيرات الحاصلة في الأنماط القيادية وتعتبر نسبة منخفضة.

ثانياً. المقترحات:

١. يجب على القيادات الإدارية في المنظمة المبحوثة استئصال أي مظهر من مظاهر الفساد الوظيفي في الإدارة الحكومية، عن طريق إحكام الرقابة على تصرفات كبار الموظفين ومطالبتهم بتقديم تقارير دورية عن موجوداتهم.
٢. إخضاع الأشخاص الذين يتولون المناصب المهمة في المنظمة للمساءلة القانونية والإدارية والأخلاقية عن نتائج أعمالهم، أي يجب أن يكون الموظفين الحكوميون مسؤولين أمام رؤسائهم.
٣. جهود مكافحة الفساد الوظيفي في المنظمات تبدأ من القيادات الإدارية التي تشغل المناصب العليا، إذ يجب على هذه القيادات أن تتحلى بالنزاهة والأمانة والإخلاص في تأدية الأعمال والمهام، ومن ثم نقل هذه الصفات إلى الموظفين الذين يعملون لديهم.
٤. اللجوء إلى الوسائل التكنولوجية الحديثة للتعاملات الإدارية حيث إن الربط بين الإدارات من جهة، وبين الإدارات والمواطنين من جهة أخرى، يمكن أن يسهم بشكل كبير في تبسيط الإجراءات والمعاملات ووضوح تعاملها فيما بينها وبين الأفراد، وهذا بدوره يزيد من إمكانية معالجة حالات الفساد الوظيفي.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

١. إبراهيم، سلوى سالم ومحمود، سمية عبد الحميد والسيد، سهام إبراهيم، (٢٠١٩)، الشفافية الإدارية ودورها في الحد من الفساد الإداري من وجهة نظر موظفي الرقابة الإدارية بمدينة الكفرة، المؤتمر العلمي الدولي الثالث لكلية الاقتصاد والتجارة،
٢. أبو عودة، صالح إسماعيل، (٢٠١٦)، دور الأنماط القيادية في تعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة لمنتسبي قوى الأمن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
٣. الأمارة، بشار حسن، (٢٠١٢)، دور السلطة التشريعية في مكافحة الفساد الوظيفي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الحقوق، جامعة النهرين، بغداد، العراق
٤. بوقارة، لمياء وبولطيف، نسمة، (٢٠١٧)، أخلاقيات العمل الوظيفي والفساد الإداري دراسة ميدانية ببلدية المليية، رسالة ماجستير (منشورة)، كلية العلوم الانسانية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر.
٥. حسين، عمر اسماعيل وصالح، خلود وليد، (٢٠١٣) دور الرقابة الإدارية في الحد من الفساد الإداري، المؤتمر العلمي السنوي السابع لهيئة النزاهة، العراق.
٦. خليل، اريج سعيد (٢٠١٨)، تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية في محاربة الفساد الإداري، دراسة تحليلية في معهد الإدارة/الرصافة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد (٥٤).
٧. السكرانة، بلال خلف، (٢٠٠٩)، أخلاقيات العمل، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الاردن.

٨. شريف، اثير أنور وسعيد، هديل كاظم، (٢٠١١)، دور الأنماط القيادية في التسييس التنظيمي دراسة تحليلية وصفية لعينة من إجابات العاملين في مديرية زراعة الانبار، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (٤)، العدد (٧)، العراق.
٩. الطائي، علي حسون والتميمي، محمد ياسين، (٢٠١٧)، دور القيادة الرؤيوية في أداء فرق العمل، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد (٢١)، العراق.
١٠. عبد العالي، حاحة، (٢٠١٣)، الآليات القانونية لمكافحة الفساد الإداري في الجزائر، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
١١. العدواني، حنان ناصر، (٢٠١٣)، الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير (منشورة)، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
١٢. قباني، عبد الحليم محمد احمد وموسى، جعفر عبد الله، (٢٠١٨)، أثر تعزيز مكافحة الفساد الإداري من أجل التنمية المستدامة والقضاء على البطالة، من وجهة نظر طلاب جامعة الطائف فرع رنية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد (٢)، العدد (٧)، ١٤-١٣١، فلسطين.
١٣. القيصر، ابراهيم خليل سلطان، (٢٠١٧)، الفساد المالي والإداري وأثره على مؤشرات التنمية البشرية في العراق للمدة (٢٠٠٤-٢٠١٤)، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، الديوانية، العراق.
١٤. لعيادة، محمد اليمين، (٢٠١٩)، الأنماط القيادية ودورها في تفعيل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، معهد وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف، المسلية، الجزائر.
١٥. محمد، احمد ومبارك، بسود، (٢٠٢٠)، دور القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد دراية، ادرار، الجزائر.
١٦. الهياس، خولة موسى عبد الله، (٢٠١٨)، التدابير الوقائية لمكافحة الفساد الإداري والمالي بدولة الإمارات العربية المتحدة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد (٢)، العدد (٩)، ١-٢٢، فلسطين.
١٧. يوسف، جاسم محمد، (٢٠١٧) الأنماط القيادية وأثرها في الاستقرار الوظيفي: دراسة حالة مديرية التربية والتعليم في محافظة المفرق، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة آل بيت، الاردن.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Baron, L., Gregoire, S. & Baron, C., (2018), Mindfulness and leadership flexibility, Journal of Management Development, vol. 37 no. 2, pp. 1-28.
2. Dewi N. N., Wibowo R., (2020), The effect of leadership style, organizational culture and motivation on employee performance, Management Science Letters, Vol (10), pp 2037- 2044.
3. Fu-Jin, W., Shieh, C. J., & Tang, M. L., (2010), Effect of leadership style on organizational performance as viewed from human resource management strategy. African journal of business management, Vol (4). No (18), Nigeria.