



القيادة الأمنية ودورها في مؤسسات وزارة الداخلية

دراسة في انثروبولوجيا المؤسسة لمديرية مرور ديالى - قاطع مرور الخالص انموذجا

Security leadership and its role in the institutions of the Ministry of Interior:
A study in the anthropology of the institution of the Diyala Traffic
Directorate - Al-Khalis Traffic Sector

Major Master
Montazer Mahmoud Ghani
Iraqi Police College
Ministry of Interior
Email/ Sgsus57w5wus@gmail.com

الرائد الماجستير
منتظر محمود غني
كلية الشرطة العراقية
وزارة الداخلية

الإيميل / Sgsus57w5wus@gmail.com



ملخص البحث

تكمن أهمية البحث في كونه يقدم صورة عن القيادة ودورها الأمني في مؤسسات وزارة الداخلية العراقية لما لها من آثار إيجابية تجاه الأمن المجتمعي وتجاه المؤسسة الأمنية من جهة أخرى، فقد تناولت الدراسة في مجال الأنثروبولوجيا المؤسسة مجتمعاً لدراسة والتحليل سعياً منها للوصول الى البنية الثقافية والمعرفية التي يتكون منها النسيج الأمني. يقع البحث تحت عنوان (القيادة الأمنية ودورها في مؤسسات وزارة الداخلية دراسة في انثروبولوجيا المؤسسة لشرطة مرور ديالى الطرق الخارجية (قاطع الخالص) انموذجاً، وهي أحد مجالات الحياة الأمنية المهمة في المجتمع المعاصر، التي أصبحت من ضرورات العصر الحديث .

قسمت البحث على أربع مباحث تتقدمها مقدمة، ففي المبحث الأول عرضت فيه (عناصر البحث الأساسية واهم المفاهيم)، أما المبحث الثاني فقد عرضت فيه (أهمية القيادة الأمنية) والمبحث الثالث فجاء بعنوان (صفات القيادة الأمنية ومستوياتها)، والمبحث الرابع تناولت فيه الدراسة الميدانية وكان بعنوان (أنماط العلاقات القيادية وأنماط الاتصال لقاطع مرور الخالص)، ثم جاءت الخاتمة لتبين أهم ما توصل إليه البحث من نتائج .

key words :Leadership - Security - Security Institution - Traffic Police

summarysearch

The importance of the research is to show a picture of its drivers and the Ministry of Interior, including those who spoke towards the audio community on the other hand. Towards the security institution, on the other hand, the study in the field of institutional societal anthropology and analysis has begun to strive to reach the cultural and cognitive structure from which the security fabric is formed.

The research took place under the title (its security leadership in the Ministry of Interior). The anthropology of the institution of the Diyala Traffic Police on the external roads (Al-Khalis District) is a model, which is one of the most famous security services in contemporary society, and which has become one of the necessities of the modern era.

The research was divided into four sections, led by the advanced section, where the first section presented (the basic research elements and concepts), while the second section presented (the importance of security leadership), and the third section was titled (the characteristics of security leadership and its levels). The first section dealt with the advanced study, then Titled (Patterns of Social Relations and Communication Patterns for the Khalis Traffic Department), then defining the plan to show the most important findings of the research.



المقدمة

بسم الله والصلاة والسلام على رسول الله محمد وعلى أهل بيته الطيبين الطاهرين.
أما بعد:

أخترت موضوع (القيادة الأمنية ودورها في مؤسسات وزارة الداخلية دراسة في انثروبولوجيا المؤسسة لمديرية مرور ديالى _ قاطع مرور الخالص نموذجاً، وذلك لكونها تُقدّم صورة عن دور القيادة الأمنية في مؤسسات شرطة مرور ديالى، باعتبارها أحد الأجهزة التابعة لوزارة الداخلية العراقية، إذ تضطلع بمهمة تحقيق الامن والاستقرار للمواطنين، ويتوقف ذلك على مقدر تحمل المسؤوليات التي تقع على القائد الذي يقوم بدور فعال في الأجهزة الأمنية.

قسمت البحث على أربع مباحث تتقدمها مقدمة، ففي المبحث الأول عرضت فيه (عناصر البحث الاساسية واهم المفاهيم)، أما المبحث الثاني فقد عرضت فيه (أهمية القيادة الأمنية) والمبحث الثالث فجاء بعنوان (صفات القيادة الأمنية ومستوياتها)، والمبحث الرابع تناولت فيه الدراسة الميدانية وكان بعنوان (أنماط العلاقات القيادية وأنماط الاتصال لقاطع مرور الخالص)، ثم جاءت الخاتمة لتبين أهم ما توصل إليه البحث من نتائج .

استخدمت المنهج الاثنوجرافي المعاصر (البناء المعرفي) في التحليل لغرض الكشف أنماط القيادة، وأنماط الاتصال في مجال الدراسة (قاطع مرور الخالص)، مستخدماً الأدوات الأنثروبولوجيا وهي الملاحظة بالمشاركة، والمقابلة .

المبحث الأول

عناصر الأساسية للبحث ومفاهيمه

أولاً : العناصر الأساسية للبحث

١ موضوع البحث :

يتمحور موضوع الدراسة حول القيادة الأمنية ودورها في مؤسسات وزارة الداخلية، ويتخذ من مديرية مرور ديالى (قاطع مرور الخالص) ميداناً رحباً له، لكونه مكان تواجد أنماط القيادة الأمنية، وتحاول الدراسة الاتية الكشف عن النقاط الاتية :

أ- الكشف عن القيادة الأمنية، وأنواعها

ب- الكشف عن أنماط العلاقات القيادية وكيفية الأداء في مؤسسة الأمنية .



٢ - أهمية البحث:

تكمن الأهمية فيما يلي:

- أ- تبرز أهمية البحث العلمية كونه يخدم الباحثين في مجال أنثروبولوجيا المؤسسة. والمجال الأمني .
- ب- أهميته التطبيقية، فهي دراسة ميدانية للقيادة الأمنية وكيفية عملها داخل المؤسسة الأمنية .

٣- أهداف البحث

لهذه الدراسة مجموعة من الأهداف يسعى الباحث الى تحقيقها وهي كما يلي:

- أ- محاولة بيان القيادة الأمنية كونها نمطا من أنماط القيادة التنظيمية التي تتميز بها المؤسسة الأمنية عن باقي المؤسسات الأخرى .

ب- التعرف عن العمل القيادي داخل المؤسسة الأمنية.

٤- مجالات البحث :

يتوقف البحث على مجالات مهمة وأساسية ومنها المجال الزمني، حيث بدأت الدراسة من تاريخ ٢٠٢٣/١١/١ إلى ٢٠٢٤/٥/١٠، أما المجال المكاني، فكان البحث في مديرية مرور ديالى (قاطع شرطة مرور الخالص) الذي يقع في قضاء الخالص التابع لمحافظة ديالى، لكونه أحد المؤسسات التابعة لوزارة الداخلية العراقية .

٥- منهجية البحث : من اهم المناهج الأنثروبولوجية المستخدمة في البحث هو منهج الاثنوجرافي المعاصر (البناء المعرفي) مستخدماً أدواته الملاحظة بالمشاركة، والمقابلة .

ثانيا : أهم مفاهيم البحث

١ - مفهوم القيادة في اللغة: ويأتي من الفعل قادَ يَقُود، قوداً وقياداً وقيادة، فهو قائد، والمفعول مَقُود، بمعنى مشى أمامه وتولى توجيهه وتدبر أمره. (المعاني ٢٠٣٢)

ومفهوم القيادة اصطلاحاً : هي كيفية تأثير شخص على مجموعة من الأشخاص عن طريق الاتصال المتبادل لتحقيق الأهداف المشتركة. (غراب ١٩٩٨٧، ص ٢٧)

وتعرف القيادة أيضاً على انها النشاط الذي يمارسه القائد في مجال الإداري للاتخاذ القرارات وأصدر الأوامر والأشراف على الآخرين عن طريق استخدام السلطة الرسمية من أجل تحقيق هدف معين. (الحبيبي ١٩٨٠، ص ٣٨)

٢- القيادة الأمنية : وهي أحد أنماط القيادة التي تختص بالجانب الأمني وتشترك مع القيادة الادارية في الكثير من الخصائص ومنها وجود مجموعة من الافراد يعملون تحت تنظيم معين، و وجود قائدا من



أفراد الجماعة قادراً على توجيه سلوكهم، وهدف مشترك تسعى الجماعة الى تحقيقه. (النمر و وآخرون ١٩٩١، ط١، ص ٣١٤)

فتعتبر القيادة الأمنية من أكثر العمليات تأثيراً على سلوك الافراد والجماعات التنظيمية، لذلك تؤثر على توجهاتهم النفسية والوظيفية من حيث أدائهم ورضاهم عن العمل الأمني، وتعتبر القيادة محوراً رئيسياً للعلاقات بين رؤساء ومرؤوسين، فالقائد الأمني يمد أفراد والجماعات بما يساعدهم على اشباع حاجاتهم، وحل مشاكلهم، وتحقيق رغباتهم وأهدافهم ويدافع عن حقوقهم ومصالحهم بما ينعكس عن المرؤوسون تحقيق الولاء والقبول والطاعة والتقدير ؛ بذلك يعطي للقيادة شرعية والسلطة في تنفيذ القوانين والقرارات الصائبة. (كنعان ١٩٩٢، ص ٩٣)

٣ : الأمن اصطلاحاً :

ويقصد به الاستقرار والأمان والطمأنينة التي يشعر به أفراد المجتمع، كما في ظلاله تستطيع أي أمة أن تفرغ لنفسها نحو البناء والتقدم في مختلف مجالات الحياة .ويعدُّ المطلب الضروري لنمو الحياة الاجتماعية، وتقدمها، ولكل نشاط اقتصادي أو صناعي، أو ترفيهي، لا بدّ أن يكون الأمن شرطاً أساسياً فيها. وقد يقصد بالأمن أنه شعور بالسلامة واختفاء أسباب الخوف على حياة الإنسان، وما نقوم به في هذه الحياة من المصالح المراد تحقيقها. (سعيد و وآخرون ١٩٩٢، ص ١٣)

فقد أصبح اليوم على الأجهزة الأمنية المسؤولية الكاملة في المحافظة على النظام وحماية الأمن الداخلي للدولة، لا سيما في ما يتعلق بمنع الجريمة وضبطها، وكيفية التعرف على أطراف مرتكبيها من أجل حماية الأغراض والمؤسسات والأموال بما تفرضه الأنظمة من سياسات وقائية المتخذة ضمن الصلاحية القانونية. (سعيد و وآخرون ١٩٩٢، ص ٧٦)

إنّ رجال الأمن المكلفين بتطبيق التعليمات والقوانين تهدف إلى حماية الآداب العامة للمجتمع، وبهذا تصبح المؤسسة الأمنية السلطة الرئيسية التي تُعنى بحماية المجتمع. (القريشي، ٢٠١١، ص ١٥٠)

٤ : المؤسسة الأمنية

وهي مصطلح يطلق على المؤسسات الخدمية في المجتمع أو يلقي على عاتقها حماية أفراد المجتمع وممتلكاتهم مما ينعكس إيجاباً على استمرار النظام العام وديمومته، وتتصدر المؤسسات الخدمية الأخرى؛ لأنها تعمل على توطيد الأمن في المجتمع، وهذا ما يجعل المجتمع أكثر نمواً وتطوراً ورُقياً وازدهاراً. (كريم، ٢٠٢٠، ص ٢٥٠)



وتعرف أيضاً بأنها المؤسسات المعنية بتوفير الأمن والطمأنينة من خلال قيامها بمجموعة من الإجراءات للمحافظة على كيان المجتمع وأهدافه وأمانه في الحاضر والمستقبل مع مراعاة الإمكانيات المتاحة وتطويرها سواء أكان ذلك في مجال الحياة العامة أم العسكرية حفاظاً على كيان المجتمع ومصالحه في الحاضر والمستقبل في ظل المتغيرات الدولية المختلفة. (المرور رقم ٨ لسنة ٢٠١٩، ص ٧) ومديرية شرطة المرور ديالى وهي إحدى المؤسسات الحكومية المختصة بحفظ أمن الفرد والمجتمع، من خلال مجموعة الإجراءات المناطة بها تشريعياً وقانونياً، وتعد الجهة التنفيذية التي تستكمل عملها مع المؤسسات الأخرى.

٥: رجل المرور

ان رجل المرور هو الضابط أو الشرطي الذي يعمل في ادارة وتنظيم المرور المخول بتطبيق قانون رقم (٨) لسنة ٢٠١٩ (المرور رقم ٨ لسنة ٢٠١٩، ص ٢)، ولأبد من التطرق لمفهوم الشرطة لغة واصطلاحاً قبل تعريف رجل المرور لكون رجل المرور هو صنف تابع إلى احدى مديريات وزارة الداخلية العراقية:

– الشرطة لغة

وردت لفظة الشرطة في لسان العرب لابن منظور على انها: "الشرطة في السلطان مع العلامة والأعداد ورجل شرطي، وشرطي منسوب الى الشرطة والجمع شرطه سموا بذلك لأنهم اعدوا لذلك واعلموا انفسهم بعلامات وقيل هم اول كتيبة تشهد الحرب وتتهياً للموت. (منظور، ١٩٨٤، ص ٣٣٠)

– الشرطة اصطلاحاً:

الشرطة (Police) مشتقة أصلاً من كلمة (Politea) الاغريقية وتعني هذه الكلمة عند الاغريق (المدينة)، ثم أصبحت تطلق على الجهاز الذي يصون امن المدينة. (خليل، ١٩٩٧، ص ٣٥) والشرطة عرفها (ويلسن) (J.Q. Wilson) في كتابه ادارة الشرطة عام ١٩٥٠، هي: "اعداد من الرجال والنساء مدربون تدريباً خاصاً لمساعدة الدولة مساعدة مستمرة وفعالة على مدار الساعة لإقرار النظام العام". (سعد، ٢٠٠١، ص ١٨)

فالشرطة، هي: "نظام الضبط الذي يقوم على قواعد تفرضها السلطة العامة على المواطنين للمحافظة على النظام والأمن في الدولة، وبالمعنى المألوف هي القوة المنوط بها تنفيذ هذا النظام بما يكفل سلامة المجتمع". (بدوي ١٩٩٧)



ويعرف (باركر) وآخرين رجل الشرطة بأنه: موظف عام، يملك سلطات غير عادية لإلقاء القبض، والقيام بأعمال الدورية، والتحقيق الجنائي، والسيطرة على حركة المرور. (خشفة، ٢٠١٥، ص ١٧) وعرف رجل الشرطة أو رجل المرور في قانون الخدمة والتقاعد لقوى الامن الداخلي رقم (١٨) لسنة ٢٠١١ هو "احد افراد قوى الامن الداخلي ذكرا كان أم انثى وسواء أكان ضابطاً أم مفوضاً أم ضابط صف أم شرطياً أم طالباً في احد كليات أو المعاهد أو مدارس قوى الأمن الداخلي وينصرف وصف (الشرطة) إلى قوى الأمن الداخلي" (قانون ٢٠١٥، ص ٢)، ورجل المرور هو المجند الذي يعمل بالإدارة العامة للمرور، ويعمل على تطبيق الأنظمة الكفيلة بالحفاظ على السلامة المرورية، وهو مكلف بتنفيذ نظام المرور، الأمر الذي يدفعه للقيام بتوقيع العقوبة على مخالفين الأنظمة المرورية، سواء بحدها الأدنى أو الأعلى أو ما يراه ملائماً لظروف المخالف والمخالفة، في حين يقصد بالمرور (هو السير على الطريق، وهو يعبر عن الحركة، التي تتم داخل المدن أو على الطرقات، وهذا اللفظ يطلق على المشاة، أو حركة السيارات). (الكردي، ٢٠١٤، ص ٢٦).

المبحث الثاني

أهمية القيادة الأمنية

ان للقيادة أهمية بالغة في العصور الحديثة كونها وسيلة فعالة لتوجيه أي مؤسسة او منظمة أمنية، بغرض تحقيق أهدافها وفق أسس واستراتيجيات قيادية فعالة نابعة من مبادئ القيادة ومرتكزة على مهارات القائد وخبراته في توجيه دفة المنظمة، فالقيادة مطلب أساسي، وبصفة خاصة في المؤسسات الأمنية التي تتسم بطابع الحزم والصرامة التي تتعرض لمختلف الظروف العادية والطارئة التي تتطلب اليقظة الدائمة والاستعداد الدائم والمسبق، والقدرة على اتخاذ القرارات بسرعة لمواجهة أي مشكلة والتغلب لمنع ووقوع الحوادث .

ان أهمية القيادة الأمنية من كونها ضرورة ملحة لإدارة أي مؤسسة أمنية وتوجيهها نحو الأهداف المرسومة بدقة وفاعلية، فالقيادة هي عماد كل نشاط واساس كل عمل، فعمليتها تتوقف كفاءة العمل، وسلامة التنظيم، ودقة الرقابة والتقويم لما يتم أنجازه من أعمال . وتزداد ميادين النشاط الانساني من أهمية القيادة ومتطلبات التنظيمات الممتدة الى تصنيف القيادات أمنية وسياسية وإدارية بحسب المسؤولية الملقاة على عاتقها وبحسب العمل، فلا يمكن الحصول على نتائج فعالة من أي عمل دون قيادة متوجهة تسير جميع الأمور بغض النظر عن النمط القيادي السائد سواء كان أوتوقراطي أو ديمقراطي او فوضوي. (الهذلي، ٢٠٠٢، ص ٣٨)



وللقيادة أهمية خاصة في المؤسسات الأمنية التي تعمل في ظروف الطارئة، اذ يجب ان تتسم هذه القيادة بالسرعة والدقة والحزم في اتخاذ القرارات، لان تتطلب خبرة كبيرة، فضلا عن المهارات الخاصة والتفكير الابتكاري، لان الظروف الطارئة قد تكون مستحدثة وجديدة وفي هذه الحالة لا تتوقف فقط على الخبرات السابقة ونما تتعدها ؛ اذ يتطلب الامر تمتع الشخصية القيادية بمهارات وصفات خاصة، بحيث تمكنها من أداء عملها بفاعلية. لذلك تبذل المؤسسات الأمنية أموال باهظة في التدريب وتطوير مهارات الأمنية بغرض الاستفادة في تحمل المهام والمسؤوليات الملقة على عاتقها. (العلاني، ١٩٨٩، ٨٩)

وتضطلع الأجهزة الأمنية بمسؤولية غاية في الأهمية باعتبارها الجهات المسؤولة عن تحقيق الامن والاستقرار للمواطنين، فان ذلك يزيد من أهمية القيادات الأمنية نحو تحمل مسؤولياتها فيما تقوم به من نشاطات مختلفة ومتداخلة ومتشابكة ومكاملة لبعضها. وقد أهتم الباحثون بدراسة العوامل التي تؤدي الى تفعيل دور القيادة في التأثير بأفكار الأفراد ومشاعرهم وتوجيه سلوكهم وتحويل الطاقات الكامنة لديهم الى أنشطة وأفعال يستفاد منها، وتوصلوا الى أن تحقيق الأهداف في أي جهاز أمني مرهون بمبدأ فاعلية القيادة في التأثير في الأشخاص وتوجيه جهودهم وإشباع حاجاتهم، وربط بين الأدوار الثلاثة التي يؤديها المدير بصفته قائدا ومنسقا وموزعا للمعلومات ومتخذا للقرارات وبين المهارات الأساسية الواجب توافرها في القيادة وهي المهارة الإنسانية للتعامل مع الافراد وقيادتهم والتأثر فيهم، والمهارة الفكرية لأدراك الظروف المحيطة بالعمل والتعامل معها، والمهارة الفنية لفهم متطلبات العمل. (المطيري، دور القيادة الامنية في مواجهة الحدث الارهابي رسالة ٢٠٠٥ ، ص ١٢)

وتزداد أهمية دراسة القيادات في مطلع الالفية الثالثة التي تتشابك فيها المصالح وتتداخل فيها السياسات وتتسارع فيها التغيرات وتتفاعل فيها العوامل التي تزيد من احتمال تعرض المجتمعات الى عدة أزمات تتطلب المواجهة وتعطي القيادات الأمنية دورا بارزا في مواجهتها، بعد ان أصبحت الأزمات في العصر الحديث جزءاً حتمياً من واقع الحياة البشرية ومن ثم يجب التفكير جدياً في كيفية التعايش معها بشكل فعال يؤدي الى تقليل نتائجها السيئة وتعظيم الإيجابية. (الصبيغ ١٩٩٧ ، ص ٣)



المبحث الثالث

صفات القيادة الأمنية ومستوياتها

أولاً : الصفات القيادية

أن من ضرورة تمتع القائد الأمني بصفات أو خصائص متنوعة ومنها الصفات الجسمانية للقائد الأمني التي تشمل الحيوية، والصحة الجيدة، والطول، والقدرة على العمل، و صفة الأخرى القدرات الذهنية التي تشمل قوة الشخصية والذكاء والنضج العاطفي والعقلي، والصفات المكتسبة تشمل على المهارات الفنية والحزم، وأخيرا الصفات الشخصية والتي تتمثل الثقة بالنفس وحب القيادة. (المطيري، دور القيادة الامنية في مواجهة الحدث الامني ، رسالة منشورة ٢٠٠٥ ، ص ٦٠)

وهناك بعض الصفات التي يجب على القائد ان يتصف ويتحلى بها وهي على النحو الاتي :

- ١- الشجاعة والحزم عند اللزوم والمرونة في الظروف الاعتيادية .
- ٢- العقيدة الصحيحة ؛ لأنها تهدي الى المثل العليا .
- ٣- الشورى وتعني مشاركة المرؤوسين في القرارات المهمة
- ٤- الاعتماد على الحقائق، وتعني التحقق من الأشياء قبل اتخاذ القرارات، فلا يمكن ان يصدق شياً حتى يتبين من الأمر ولا يعتمد على الضن والتأويل.
- ٥- المعرفة العملية للإدارة وتعني إلمام القائد بأصول الإدارة يوفر الكثير من الجهد الذي يضيع في تجارب خاصة يتعلم منها .
- ٦- الحرص الشديد، وتعني الإ يتخذ القائد قرارا خطيرا الا بعد دراسة كافة جوانبه وردود الأفعال المتوقعة حياله .
- ٧- القدرة على تحمل المسؤولية، ومعنى ذلك ان يكون القائد واثقا من نفسه في مجال النشاط الذي يشرف عليه.
- ٨- العقلية المنظمة، وهي العقلية التي تستطيع ان تخطط وتنظم وتراقب .
- ٩- الشعور الإنساني في المعاملة، بمعنى أن يكون مستوى التعامل مع المرؤوسين وفق مبدأ الاحترام والتقدير.
- ١٠- الشخصية النافذة، وتعني الشخصية المؤثرة للقائد في سلوك الاخرين .
- ١١- القدرة على كسب الثقة، وهي ترتبط باخلاص القائد لعمله وثقته في قدرات الاخرين .



الفطنة وبعد النظر، بمعنى يكون القائد لمحا سريع الفهم وحكيماً في تصرفاته (عباس و بركات ١٩٩٩، ١٨٧).

وهناك بعض الصفات الأخرى يجب أن يتمتع القائد ببعض السمات ومنها على النحو الآتي :

- ١- القدرة على إدارة الغير، ولكن مع النظر إليهم كعناصر إنسانية في جماعته واحترام ذواتهم .
- ٢- قدرته على حل المشكلات الجماعية .
- ٣- ضبط النفس .
- ٤- الاتزان العاطفي .
- ٥- التحكم في دوافعه .
- ٦- الكفاءة المهنية الى جانب الكفاءة الاجتماعية والخبرة. (العيسوي، ١٩٩٩، ص ١٩٣)

ثانياً : مستويات القيادة الأمنية

تعتمد مستويات القيادة على الخبرة الطويلة اثناء ممارسة العمل الأمني حيث كلما زادت سنوات الخدمة، زادت الخبرة في العمل المهني، مما يكسبه كذلك الخبرة في مواجه الظروف من خلال التعايش مع الاحداث وتخاذ القرارات مع الظروف الطارئة ، لذا تشمل مستويات القيادة الأمنية على النحو الآتي

أ- القيادة العليا :

وتشمل رتبتي (لواء - عميد) وتقابل أكثر من (٢٥) سنة خبرة، حيث يتضمن الوظائف الرئيسية التي تكون نتيجة وضع السياسات العامة لأجهزة الأمنية واتخاذ القرارات الأساسية. (الباقي، و حنفي ١٩٨٨، ص ٢٦٧).

القيادة الوسطى :

وتشمل رتبتي (عقيد - مقدم) وتقابل أكثر من (١٥) سنوات خبرة . وهي المستوى القيادي الذي يبدأ مباشرة فوق مستوى الإشراف الأول ويصل الى مستوى أقل من المستوى القيادات العليا، وترجع أهمية هذا المستوى الى كونه يقوم بإدارة عدد من الأقسام المختلفة والتنسيق بينهما، فضلا الاتصال بين كبار القادة والمستويات أضافة الى ترشيح بعض أفراد لشغل الوظائف الادارية العليا. (الباقي، و حنفي ١٩٨٨، ص ٢٦٧)

القيادة الدنيا :

وتشمل رتب (رائد - نقيب) وتقابل مدة خبرة أقل من عشر سنوات، والعاملون في هذا المستوى تقع على عاتقهم مسؤولية قيادة وإدارة العمل، وعادة ما يتمركزون أسفل الهيكل التنظيمي للمنشأة .



المبحث الرابع

أنماط العلاقات القيادية وأنماط الاتصال لقاطع مرور الخالص

أولاً- الهيكل التنظيمي لقاطع شرطة مرور الخالص :-

قاطع شرطة مرور الخالص : هو احد قواطع شرطة مرور الطرق الخارجية التابعة لمديرية شرطة مرور ديالى، حيث يقع في قضاء الخالص على الطريق الرابط بين بغداد والمحافظات الشمالية، تحديداً مقابل الاستدارة المعروفة بـ(فلكة مصطفى جواد)، ويمثل هذا الموقع حركة رئيسية للمركبات . والهيكل التنظيمي يتمثل بمجموعة من الطرائق التي تقدمها المؤسسة لأفرادها في مهام متميزة ثم التنسيق بينهما، ويكون الهيكل التنظيمي على شكل خارطة رسمية تنظيمية، فتصف كيفية توزيع المهام والمسؤوليات بين الأفراد داخل المنظمة، وتحديد العلاقات الرسمية بينهم، ويتعين عدد المسؤوليات الهرمية للأفراد جميعهم متساويين في التقسيمات الرسمية. (حسن ٢٠٠١، ص ٦٦)

ويلاحظ أنّ الهيكل التنظيمي للقاطع مرور الخالص يتألف من (٤) مفارز يترأسها (عميد شرطة مرور) ولديه معاونون الأول: معاون العميد للوجبة الصباحية والثاني: معاون العميد للوجبة المسائية، ولكل منهما مسؤولية الاشراف المباشر على النشاطات التي تُقدم من قبل أمرية المفاز الثلاثة وهما (مفرزة قاطع الخالص، ومفرزة السلام، ومفرزة سيطرة مدرع، ومفرزة سيطرة شهيد أيوب المعروفة بسيطرة سرحة) (الخالص، ٢٠٢٣) .

إنّ الهيكل التنظيمي في قاطع الخالص يتمثل بتطبيق النظام البيروقراطي، فهي لا تختلف عن الأنظمة الموجودة في المؤسسات الاجتماعية الأخرى المصانع والشركات والمدارس ... والخ كما أنّ النظام الموجود في قاطع مرور الخالص هو النظام العسكري، ويتميز بنظام اجتماعي يرجع لعدة أسباب منها: وجود أبنية ومعدات وأجهزة مادية تستعملها كافة مفارز القاطع وتشمل من بنايات غرف القاطع العدد (٢) وغرف سيطرات العدد (٤)، ودوريات مرورية (٨) للحوادث و استطلاعية للشؤون السير، فضلاً عن وجود أعداد بشرية يبلغ عددهم (٩٦) منتسب شرطة مرور بينهم (١٨) ضابطاً و(٤٤) مفوضاً، (٣٣) شرطياً، و (١) موظف مدني، حيث تكون بينهم علاقات وممارسات اجتماعية يلتزم بها الجميع على وفق الأدوار الوظيفية وتحكمها مجموعة من القوانين التي تنظم سلوكهم. أمّا الهرم البيروقراطي في لقاطع مرور الخالص والمقصود به التسلسل الهرمي الهيكلي وهو مجموعة المناصب والمراكز التي يتوجب على ذويها القيام بواجبات ومهام معينة، وتحدد هذه المراكز على وفق هذا الهرم الذي يبدأ من



(مدير مرور ديالى وأمر مرور الطرق الخارجية، وأمر القاطع، وأمر المفرزة، وأمر النقطة).
(ملاحظة، ٢٠٢٣)

لذلك يتضح الهرم الأداء العمل المروري للوظيفة والواجبات التي يقوم بها أصحاب المراكز بما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة المرورية، فمثلا نجد واجبات مدير مرور ديالى تتعلق بالإشراف المباشر على شؤون ومتطلبات مديرية المرور فيما يتعلق بأمور الأشرف واتخاذ القرارات المناسبة، فضلا عن الأمور الإدارية والفنية المتعلقة بأمريه بالشعب والاقسام والقواطع المرورية، وإدامة الاتصال بالقادة والرتب الأخرى، ونجد أمر المفرزة لديه واجبات تختلف عن أمر القاطع؛ فأمر المفرزة يكون مسؤولا فقط عن نشاطات تنظيم السير التي تشتمل على فرض الغرامات ومحاسبة المخالفين من السائقين المركبات، وسد حاجات وحل مشكلات المفرزة وتعميق أواصر التعاون بينهم، وهكذا بالنسبة للمواقع الوظيفية الأخرى في قاطع مرور الخالص (ملاحظة ٢٠٢٣)

ويعتمد التنظيم القيادي العسكري لقاطع الخالص عن نظام التدرج الهرمي فتحل قمته المراكز العسكرية العليا ووسطه المراكز الوسطية، وقاعدته ضباط الصف وبقية المراتب الدنيا الأخرى، وينطوي التدرج الهرمي على أساس الرتبة العسكرية التي تحدد العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين. (فالرتبة العسكرية) هي المنصب واللقب الذي يقترن باسم الفرد العسكري ليضعه ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة المرور، ويحدد له صلاحياته ومسؤولياته وواجباته وامتيازاته، فالرتب العسكرية نظام علاقة تسلسلية، لتنظيم العلاقة بين الرئيس والمرؤوس الذي يتوجب عليه الطاعة (ويكيبيديا ٢٠٢٣) والرتب العسكرية التي يحملها رجل الشرطة المرور تختلف عن رتب الجيش العراقي من حيث لون رتب الشرطة العراقية بيضاء والجيش العراقي صفراء، وكذلك يحمل الضباط الرتبة نفسها في صفوف واقسام الشرطة المرور كافة من شرطة محلية ودفاع مدني... الخ وسنبدأ الرتبة من الأعلى إلى الأدنى: (علي، ٢٠١٠)

١. لواء:- رمز الرتبة النسر الجمهوري يليه سيفان متقاطعان.

٢. عميد:- رمز الرتبة النسر الجمهوري يليه ثلاث نجومات خماسية بشكل مثلث.

٣. عقيد:- رمز الرتبة النسر الجمهوري يليه نجمتان خماسيتان .

٤. رائد:- رمز الرتبة النسر الجمهوري .

٥. نقيب:- رمز الرتبة ثلاث نجومات خماسية متتاليات.

٦. ملازم اول:- رمز الرتبة نجمتان خماسيتان متتاليان.

٧. ملازم :- رمز الرتبة نجمة خماسية واحدة .



أمّا رتب منتسبي الشرطة المرور العراقية فتكون من الأعلى إلى الأدنى، وهم (يمثلون فئات المفوضين نزولا إلى شرطي وعلى النحو الآتي :-

- أ. مفوض درجة أولى: رمز الرتبة النسر الجمهوري يثبت على قطعة سوداء على البيئقة.
- ب. مفوض درجة ثانية: نجمتان خماسية معدنية تثبت على قطعة سوداء على البيئقة .
- ج. رمز الرتبة ثلاث نجمات خماسية وخط معدني تثبت على قطعة سوداء على البيئقة .
- د. مفوض درجة ثالثة، رمز الرتبة ثلاث نجمات خماسية تثبت على قطعة سوداء على البيئقة.
- هـ. مفوض درجة رابعة: رمز الرتبة ثلاث نجمات خماسية، وخط معدني تثبت على قطعة سوداء على البيئقة.

- و. مفوض درجة خامسة: رمز الرتبة نجمتان تثبت على قطعة سوداء على البيئقة
- ز. مفوض درجة سادسة ،نجمة واحدة خماسية، وخط معدني تثبت على قطعة سوداء على البيئقة .
- ح. مفوض درجة سابعة، رمز الرتبة نجمة واحدة خماسية وخط معدني تثبت على قطعة على البيئقة.
- ط. مفوض درجة ثامنة، رمز الرتبة قطعة سوداء على البيئقة .

أمّا رتب ورموز ضباط الصف من الأعلى إلى الأدنى، فهي على النحو الآتي:

١. رئيس عرفاء:- رمز الرتبة ثلاثة أشرطة يعلوها النسر العربي محاط بسعفتين .
٢. عريف:- رمز الرتبة ثلاثة أشرطة .
٣. نائب عريف :- رمز الرتبة شريطان .
٤. شرطي اول :- رمز الرتبة شرط واحد.

لذلك التدرج الهرمي للقيادة يعتمد بشكل مباشر على الرتبة العسكرية داخل مديرية مرور ديالى ؛ كونها تحدد مكانتهم وتعطيهم سلطة إصدار الأوامر ضمن الإطار القانوني الذي تتبناه وزارة الداخلية؛ لذلك تنقسم الرتب إلى درجات تحدد مقدار قوة الأوامر التي يقلدونها، فهناك أمر الأعلى المتمثل مدير المرور ديالى الذي يصدر الأوامر للأمرء الذين هم أدنى منه فتمثل بأمر القاطع ؛ لذلك يشغل المناصب العليا منهم الرتب العالية ؛ لكي يضمن الإطاعة والولاء. (ملاحظة ٢٠٢٣)

ثانياً :- العلاقات القيادية لقاطع مرور الخالص .

تعرف بأنها مجموعة من الروابط المتبادلة بين الأفراد والجماعات في المجتمع ؛ إذ تنشأ عن اتصال بعضهم ببعض، وتفاعل بعضهم ببعض مثل روابط أعضاء الجمعية التعاونية ، وأعضاء المؤسسات الاجتماعية و أبناء طبقات المجتمع (ويكيبيديا، ٢٠٢٣)، لذلك فان مديرية مرور ديالى و قواطعها



المرورية عبارة مؤسسة عسكرية تنظيمية كالمؤسسات الاجتماعية الأخرى كالمؤسسة التربوية، والصحية... والخ وتوجد فيها مجموعة من العلاقات القيادية والاجتماعية ومن أنماط العلاقات القيادية والاجتماعية في لقاطع مرور الخالص وهي النحو الآتي .

أ. **العلاقات القيادية (العمودية)** :- تكون العلاقات العمودية على وفق قانون الاحترام العسكري؛ لذلك تكون نتيجة تفاعل بين أمر الأعلى المتمثل بمدير مرور ديالى وبين أمر قاطع مرور الخالص على وفق التدرج الهرمي القيادي للسلطة؛ لذلك لا يمكن اتصال أمر المفرزة بأمر الطرق الخارجية إلا من خلال أمر القاطع وكذلك شرطي المرور لا يمكنه الاتصال بأمر القاطع إلا من خلال الأمر الذي هو يكون برتبة عريف ونائب العريف، ومن ثم اتصال بأمر النقطة الذي يكون برتبة ملازم ومن ثم اتصال أمر المفرزة وإلى أمر القاطع؛ لذلك لا يحق لرجل شرطة المرور الاتصال المباشر بأمر مديرية مرور ديالى أو أمر مرور الطرق الخارجية؛ لذلك تكون العلاقات القيادية الأمنية ضمن المراكز المختلفة ضمن تدرج المناصب والسلطة. (الخالص، ٢٠٢٣)

ب. **العلاقات القيادية الأفقية** :- وهذه العلاقات تكون بين ضباط ذات مراكز متساوية وتقع بين شخصين أو أكثر ويحتلون الأدوار الاجتماعية نفسها، وتكون هذه بين ضباط الصف وضباط الصف الآخر، وكذلك أمر مرور ديالى بأمر الطرق الخارجية أو يتصل بأمر القاطع بأمر المفرزة أو بأمر النقطة لذلك تكون هذه العلاقات مؤثرة وضرورية من حيث كيفية سير السياق التنظيمي لحركة سير المركبات وتكثيف النشاطات المرورية لرجال شرطة المرور، لذلك غالبا ما يكون داخل مديرية مرور ديالى علاقات رسمية تكون ضمن الإطار العسكري الذي تحدده مديرية المرور العامة ووزارة الداخلية، ولكن لا بُدَّ من وجود علاقات غير رسمية تكون بين الضباط المرور لاسيما بعد انتهاء الدوام الرسمي والذهاب إلى النادي، أو عند الخروج من قاطع مرور الخالص فتربطهم علاقات صداقة؛ إذ يتزاورون فيما بينهم ويتشاورون حول أوضاعهم الاجتماعية والمعاشية؛ لذلك يلاحظ عندما موت أحد أفراد عائلة الضابط يتم الذهاب إليه للتعزية والمواساة والوقوف معه، وكذلك بالنسبة للأفراح عندما تحصل مناسبة فيتم الحضور والاحتفال بالمناسبة الخاصة. (توفيق ٢٠٢٣)

وبالنسبة للشرطة المراتب تكون نتيجة التفاعل فيها بينهم وتجمعهم في مؤسسة شرطوية مرورية واحدة تكون غالبا علاقات غير رسمية؛ إذ تربطهم علاقات صداقة وتكون في أوقات الإستراحة فقط، فتحدث التعارف في قواطع المرور فيلتقي الشرطة من مناطق جميعها بعيدة ويحصل التعارف؛ لذلك تكون بينهم علاقات داخل القاطع أو المفرزة أو النقطة، أمّا خارج القواطع المرورية تكون بينهم علاقات



اجتماعية تربطهم؛ فيتزاوروا فيما بينهم ويتم الذهاب في أثناء ساعات العمل ونزولهم إلى بيوت رجال الشرطة المرور الأقرب، لذلك يلحظ عند نزول الطلاب من ذوي المناطق البعيدة يتم إسكانهم في بيوت الشرطة المرور الأقرب سكناً في محافظة ديالى ويكون ذلك في حالة الانذر والطوارئ أو التعرض الى حوادث أرهابية؛ كون هذه المناطق هي الأقرب إلى موقع القاطع المرور؛ ونتيجةً لطول المدة العمل المروري تحصل بين عوائلهم علاقات زواج نتيجة التداخل والتعارف فيما بينهم .

يلحظ المساهمة والتعاون فيما بين الشرطة عندما يصاب أحد رجال شرطة المرور بمرض يتم جمع المال له، وذلك عند أوقات النزول من القاطع أو السيطرة، أو المفرزة، ويكون ذلك خارج المؤسسة المرورية ويتم التشاور بينهم في أمورهم المستقبلية وكذلك الوظيفية وإيجاد حلول لبعض المشاكل فيما يخص النشاطات المرورية أو ما يخص حياتهم الاجتماعية كأوضاع الأسرة .

أمّا نوع العلاقة بين الضباط وشرطة المرور فهي علاقة رسمية إيجابية ينتج عنها سير العمل المروري على وفق المصالح المتبادلة ينتج عنها تماسك وحدة المؤسسة، كما أنّ الأساليب المرورية في التعامل تتوقف على ذلك، ويلحظ عندما تكون العلاقة إيجابية ترتفع نسبة الأداء في النشاطات المرورية، وينعكس ذلك على نشاطهم وتلقيهم للمعلومات المرورية، وتبنى روح التعاون والمشاركة بينهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة. (حاتم، ٢٠٢٣).

ثالثاً:- أنماط الاتصال القيادي في قاطع مرور الخالص.

يعرف الاتصال بأنه العملية التي يتم بمقتضاها، نقل المعلومات والأفكار والاتجاهات من المصدر إلى المتلقي، بغية التأثير فيه تحقيقاً لهدف ما. (عارف ١٩٩٠، ص ١٣)

يحدث الاتصال في قاطع مرور الخالص من خلال العلاقات القيادية والاجتماعية المتفاعلة بين شخصين أو أكثر، لذلك يخضع نظام الاتصال القيادي للتنظيم البيروقراطي العسكري؛ لذلك يظهر على عدد من الأنواع وعلى النحو الآتي:-

الاتصال الرسمي:- وهي الاتصالات التي تخضع على وفق نظام التسلسل الهرمي لمديرية مرور ديالى فتتكون من المعلومات والتقارير حول تنظيم السير، والمخالفات والحوادث المرورية وجميع الممارسات التي تكون بشكل يومي، فتكون هذه التقارير والمعلومات من المستويات الدنيا التي تضمن سير عمل المفارز و سيطرات المرور وكيفية الأداء وساعات العمل وآلية حركة السر المركبات من قبل أمر المفرزة إلى أعلى سلم الجهاز الإداري مكتب مدير مرور ديالى؛ إذ يتم من خلالها اتخاذ القرارات حول بعض الأمور التي يحتاج إليها المرؤوسون، وتكون على شكل التعليمات أو توجيهات



أ. التي تتعلق بتنفيذ الخطط والبرامج التي تسعى إليها مديرية مرور ديالى؛ ولذلك يكون الاتصال من المستوى السفلي للتدرج القيادي الهرمي، وبذلك يكون من المراتب القيادية الأدنى إلى المراتب القيادية الأعلى بوساطة رؤسائهم وتكون هذه الاتصالات بكتابة التقارير عن سير العمل اليومي وضمن الساعات والاطلاع على بعض نشاطات تخص شؤون الشرطة المرور ومنها تقارير) مخالفات فرض الغرامات الآجلة والفورية وحجز المركبات المخالفة لقوانين المرور العامة، وحوادث سير المركبات التي تقع ضمن قاطع المسؤولية لشرطة مرور الخالص، وكذلك الأمراض والعقوبات، أو جود بعض النقوصات التي تتعلق بالجانب المادي من مستلزمات الملابس أو فرش المنام، أو حدوث أعطاب كهربائية) (ملاحظة، ٢٠٢٣)

أمّا الاتصال غير الرسمي :- يعتمد ذلك على نظام العلاقات الشخصية وغالباً ما تمثل علاقات الصداقة العامل المشترك وهي اتصالات موجودة في محل التنظيم الإداري فيحدث ذلك غالباً بين رؤساء قواطع المرور أو المفارز؛ وذلك من أجل تسهيل التنسيق بين المفاز والنقاط، والمساعدة في وضع الحلول لمواجهة القضايا المشتركة ومن ثمّ تنعكس على زيادة فعاليات مجموعات العمل داخل قاطع مرور الخالص .

ومن وسائل الاتصال المروري هي الاتصالات الشفوية. (البياتي، ٢٠٢٣) و يعتمد عليها سير عمل القاطع المرور في جوانب التنظيمية والعملية جميعها، ويتم عن طريق تبادل الحديث بين مختلف المراتب شرطة مرور القاطع، فقد تكتفي فقط بسماع الأصوات ويتم تنفيذ الأوامر ومعرفة المعلومات المرورية والعسكرية، أمّا الطرائق التي يتم فيه الاتصال الشفوي غالباً ما تكون عن طريق الحوار والمناقشات المباشرة؛ لشرح البيانات والنشاطات المرورية، فضلاً عن عقد اجتماعات المرورية في قاطع المرور الخالص) إذ يتم التباحث مع رجال شرطة المرور عن طريق أمراء القاطع والمفارز حول الموضوعات التي تخص توجيهات الوزارة الداخلية، ومديرية المرور العامة وحث رجال شرطة المرور على المثابرة والعمل على تحفيزهم لزيادة قدراتهم النفسية فضلاً عن مناقشة الشرطة حول نشاطاتهم وأحوالهم في أثناء العمل، وتكون هذه الاجتماعات أسبوعية أو شهرية. (عدنان ٢٠٢٣)

أمّا الاتصال الكتابي فيؤدي دوراً مهماً إلى جانب الاتصال الشفوي، فيتم من خلال الاتصال الكتابي عرض الأوامر الهامة التي تخص الجانب الإداري والجانب الميداني، إذ تكون الأوامر في ما يخص أمور تنظيمية حول تنظيم خفارات الضباط وضباط الصف الشرطة وتقسيمها بحسب نظام الجدولة الشهرية.



أما التقارير فتمثل جانب المساعدة في الاتصال الكتابي في قاطع مرور الخالص، فتكون التقارير حول مجموعة من الحقائق حول نشاطات الضباط وضباط الصف سواء أكانت ذات مستوى عالٍ أم متوسطٍ أم غير جيدة فضلاً عن العرض التفصيلي حول لنشاطات المفارز إلى جانب الأشكال التقليدية هي الاتصال الإلكتروني عن طريق جهاز (موترلا)، وهذه الأجهزة يمتلكها فقط رؤساء القواطع لغرض معرفة تنقل وتحرك الدوريات من مكان إلى آخر، ومعرفة التوجيهات السريعة التي تصدر من أمر قاطع مرور الخالص؛ إذ يؤدي دوراً مهماً في معرفة توجهات المفارز المرورية. (ضياء، ٢٠٢٣)

نتائج الدراسة

- ١- تعتبر القيادة الأمنية ضرورة مهمة من ضرورات العصر الحديث، لأنها تخص أمن وسلامة المجتمع، وكذلك سير عمل الأداء الأمني.
- ٢- تعتمد القيادة على مجموعة من الصفات التي يجب على القائد الأمني التحلي بها، حيث إن أي نقص من الصفات يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة الأمنية.
- ٣- للقيادة الأمنية مستويات تحدد من خلال سنوات العمل الوظيفي، بما تضيف من خبرات وقدرات ومهارات لها القدرة على حل ومواجهة المشكلات الطارئة.
- ٤- تحدد العلاقات القيادية بين الرؤساء والمرؤوسين وفق النظام التدرج الهرمي العسكري للسلطة، فتحتل قمته المراكز العسكرية العليا ووسطه المراكز الوسطية، وقاعدته ضباط الصف وبقية المراتب الدنيا الأخرى.
- ٥- تعتمد نجاح المؤسسة الأمنية بشكل مباشر على القيادة الناجحة، لأنها تؤدي إلى تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة الأمنية.



المصادر والمراجع

- ابن منظور، لسان العرب . ايران: أدب الحوزة ، ١٩٨٤ .
- أحمد زكي بدوي. معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية . لبنان: مكتبة لبنان ، ١٩٩٧ .
- امر مفرزة سيطرة سرحة العقيد احمد عدنان، أجرى المقابلة منتظر محمود. نشاطات القاطع (١٣، ١٢، ٢٠٢٣).
- حسين خشفة، الشرطة المجتمعية. ط١ بيروت -لبنان: منشورات زين الحقوقية، ٢٠١٥ .
- زهير نعيم الصبغ. "دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الازمات." إدارة الازمات والكوارث . القاهرة : جامعة عين شمس ، ١٩٩٧ .
- سعد ابن عليوي الهذلي، مهارات القائد الامني في اتخاذ القرارات الطارئة رسالة ماجستير . الرياض السعودية : جامعة نايف للعلوم الامنية ، ٢٠٠٢ .
- شهاب رشيد خليل، الوسيط في الشرطة العراقية . بغداد : مطبعة الراية ، ١٩٩٧ .
- صالح خلف زيد المطيري، دور القيادة الامنية في مواجهة الحدث الامني ، رسالة منشورة . الرياض - السعودية : قسم العلوم الشرطية ، كلية الدراسات العليا ، ٢٠٠٥ .
- علي حسين علي، العقوبة الانضباطية لرجل الشرطة رسالة ماجستير . الكوفة - النجف: كلية القانون ، ٢٠١٠ .
- علي محمد حسن العلياني، أساليب تنمية القيادات في الاجهزة الامنية في المملكة العربية السعودية ، رسالة غير مشورة . الرياض - السعودية: المركز العربي للدراسات الامنية، ١٩٨٩ .
- قانون المرور. المادة الرابعة والعشرون . العراف: جريدة الوقائع العراقية، رقم ٨ لسنة ٢٠١٩ .
- قانون. قانون الخدمة والتقاعد لقوى الامن الداخلي . بغداد- العراق : جريدة الوقائع العراقية ، ٢٠١٥ .
- مجيد حميد عارف. انثروبولوجيا الاتصال. قسم الاجتماع ، كلية الاداب : جامعة بغداد ، ١٩٩٠ .
- محجوب حسن سعد، الشرطة ومنع الجريمة ، أكاديمية نايف للعلوم الامنية . السعودية : مكتبة ملك فهد الوطنية ، ٢٠٠١ .
- مساعد امر المفرزة سيطرة مدرع المقدم علاء ضياء، أجرى المقابلة منتظر محمود. كيفية توجيهات المفارز داخل القاطع (١٥، ١٢، ٢٠٢٣).
- معجم المعاني. معجم المعاني. ٢٠، ١١، ٢٠٣٢ . <https://www.almaany.com/>
- ملاحظة . (١٢، ١١، ٢٠٢٣).
- ملاحظة . (الخالص ٤، ١٢، ٢٠٢٣).
- ملاحظة، . (١٢، ١٢، ٢٠٢٣).
- ويكيبيديا، علاقة اجتماعية. ٤ يونيو، ٢٠٢٣ . <https://ar.m.wikipedia.org> . (تاريخ الوصول ١٢، ٢٦، ٢٠٢٣).