



## القيادة الأخلاقية لدى ضباط قوى الأمن الداخلي

أ.م.د. عبد الرحيم عبد الصاحب علي

الباحث يوسف علي موسى

### المستخلص

تستمد القيادة أهميتها من العنصر البشري الذي أصبح اليوم محور الاهتمام في المنظمة وأهم مورد من مواردها والتي تسهم في تحقيق أهدافها، وعلى عكس المتغيرات الأخرى، فسلوك الفرد من الصعب التحكم فيه والسيطرة عليه بسبب التغيرات والتقلبات المستمرة في مشاعره وعواطفه، ولكي تضمن الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية التي لديها لتحقيق أهدافها، ومن ضمان ديمومتها واستمرارها، كان لزاماً عليها توفير قيادات إدارية فاعلة قادرة على التأثير في سلوكيات الأفراد، ثم دفعهم الى أداء الأعمال المنوط بهم بكفاءة وفعالية، فضلاً عن ذلك فقد تتطلب القيادة معايير أخلاقية ومعنوية عالية، لأن المبادئ الأخلاقية تضمن عدم امتناع المديرين عن الإجراءات المتنازع عليها فحسب، بل تتجنب أيضاً الأساليب غير الصحيحة ولكنها تبدو جذابة فقط، وتعمل هذه المبادئ أيضاً بوصفها بوصلة مهمة تُظهر للآخرين ما هو صحيح وما هو غير صحيح. لذا يستهدف البحث الحالي قياس القيادة الأخلاقية لدى ضباط قوى الأمن الداخلي. وتحقيقاً لأهداف البحث اعتمد الباحث على نظرية التعلم الاجتماعي لـ باندورا (Bandora, 1977) في إعداد مقياس القيادة الأخلاقية، إذ بلغت عدد فقراته (29) فقرة، ونظرية التقدير المعرفي للآزاروس (Lazarus) وتبني مقياس (الزبيدي، 2010) الذي تكون من (36) فقرة موزعة على أربعة مجالات وهي: (مجال الإجهاد البدني، المجال النفسي، المجال العقلي، سوء التوافق المهني). وقد بلغت عينة البحث (530) ضابطاً وضابطاً، موزعة بحسب الجنس (ذكور، إناث)، وبحسب الحالة الاجتماعية (متزوج، أعزب)، وبحسب الفئة العمرية (20-29) سنة، (30-39) سنة، (40-49) سنة، (50-59) سنة، وبحسب الرتبة، إذ اختيروا بالطريقة العشوائية المتاحة، وبعد استكمال جميع الإجراءات من صدق وثبات وبعد جمع البيانات ومعالجتها إحصائياً، أظهرت النتائج إن ضباط قوى الأمن الداخلي يتصفون بمستوى عالٍ من القيادة الأخلاقية. وفي ضوء نتائج البحث، خرج الباحث بعدد من التوصيات والمقترحات.

كلمات مفتاحية: القيادة الأخلاقية، قوى الامن

### Moral Leadership Among The Officers Of The Internal Security Forces

A.P.Dr. Abdul Rahim Abdul Sahib Ali

Researcher Yusef Ali Musa

### Abstract

Leadership derives its importance from the human element, which today has become the focus of attention in the organization and the most important resource of its resources that contribute to achieving its goals, and unlike other variables, the behavior of the individual is difficult to control and control due to the constant changes and fluctuations in his feelings and emotions, and in order to ensure maximum utilization refrain from disputed actions, but also avoid methods that are incorrect but only look attractive, these principles also serve as an important. Bandora (Bandora, 1977) in preparing the ethical leadership scale, as the number of its paragraphs reached (29) paragraphs, and the cognitive appreciation theory of Lazarus, and the adoption of the scale (Al-Zubaidi, 2010), which consisted of (36). ) A paragraph divided into four domains, namely: (the



physical stress domain, the psychological domain, the mental domain, and professional mismatch. (The research sample amounted to (530) male and female officers, distributed according to gender (male, female), according to marital status (married, single), and according to the age group (20-29) years, (30-39) years, and (40-49). Years, (50-59) years, and according to the rank, as they were chosen by the available random method, and after completing all The officers of the Internal Security Forces are characterized by a high level of moral leadership. In the light of the research results, the researcher came out with a number of recommendations and proposals.

**Keywords:** ethical leadership, security forces

### الفصل الاول مشكلة البحث

لقد عانت المنظمات عدداً من الأزمات المرتبطة بنمط القيادة السائد داخلها، الذي يتمثل بنقص الوعي الذاتي لدى المديرين والمشرفين، بجانب تدهور المستوى الأخلاقي لدى البعض منهم، وضعف العلاقات بين المديرين والعاملين، وغياب الشفافية في المعاملات والقرارات.

لذا تعتمد فعالية المنظمة في الغالب فعالية إدارتها، فيبدو أنّ الفعالية التنظيمية هي واحدة من أهم مشاكل الإدارة في عصرنا لأنه تم إجراء عدد من الدراسات لتحديد العوامل التي تزيدها، من خلال الاعتماد على مهارات الموظفين المحدودة ولكن المتنوعة، قد تضمن كل مؤسسة أنّ موظفيها يكملون بعضهم البعض (Aydin, 2010)، ولكن حقيقة هي أنّ القيادة والثقافة التنظيمية والمناخ والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي -فضلاً عن الموظفين- تؤثر بشكل فعال في الفعالية التنظيمية للمؤسسة وفي دور أعضائها وكيفية السير بهم نحو الطريق الصحيح (Toytok & Kapusuzoglu, 2016, p.373)

لذا فإنّ من أهم المشكلات التي تعانيها المنظمات والمؤسسات الحديثة هو عدم اتّجاه فكرة المنظومة الأخلاقية في العمل، مما يؤثر في ارتباط الأفراد داخل المؤسسة ويضعف من أواصر الترابط بين موظفين المؤسسة ويزيد من إرهاصات التنظيم ومتطلباته، وهذا يتطلب ضرورة الإفصاح عن المشكلات والبحث عن المعالجات الفورية لهذه المشكلات، مع العلم أنّ جوهر العملية هم الأفراد العاملون في المنظمة الذين ينقسمون بين متذمرين ورافضين للأساليب والإجراءات الخاطئة التي تجري داخل المنظمة، وبين مؤيدين لا يتكلمون ولا يتذمرون من رؤسائهم أو زملائهم حتى لو واجهوا صعوبات وعراقيل وضغط عمل (القرني وآخرون، 2016، ص 652).

ولا يتوقع نجاح أي عمل إداري من دون قيادة فعالة، لأنّ كل عمل في الإدارة يتطلب عقلاً يستوعب مختلف مكونات المنظمة، ويستثمر هذا الاستيعاب في الاستفادة من تلك المكونات، ومن هذا المنطلق كون القيادة تُعدّ مصدراً للنجاح، إلا أنّ عدم فعالية القيادة، وعدم ارتباط الموظفين بعملهم، والسلوك السلبي لبعض الأفراد داخل المؤسسة، قد يؤدي ذلك إلى عدم تحقيق المنظمة أهدافها (Yang, 2014, p.513).

وكذلك تعاني بعض منظمات الأعمال وبعض المنظمات الحكومية على حد سواء عدداً من المشكلات فيما يتصل بسلوك الأفراد والجماعات في داخلها، وقد أتاح علم السلوك التنظيمي عن طريق تدخلاته المختلفة التعرف على هذه المشكلات والعوامل المسببة لها وعلاقتها مع المشكلات والظواهر الأخرى، وإلى تدخل صفات القائد السلبية وتأثيراتها في القيادة وعلى التخططات الحاصلة داخل المؤسسة (Erogluer et al, 2017, p. 325)

أنّ افتقار القائد للصفات الأخلاقية، يعكس سلباً على هذه الفئة المهمة في قيادة المؤسسة، فتتولد لدى القائد صفات سلبية، ومن هذه الصفات السلبية التي تتكون لدى القائد والتي تتمثل في طغيان القائد من خلال



استخدام السلطة بشكل مفرط، والسيطرة بقوة على الفريق من أجل مصلحته الشخصية وليس من أجل مصلحة المؤسسة، والتي أحياناً تسبب الإحباط لدى الأفراد داخل المؤسسة، كما يعمل على تقييد حرية الأعضاء ويعرقل النمو والتطور والإبداع، ومن الصفات السلبية لدى القائد صفة الغرور، وقلة التواصل مع أفراد المؤسسة فالقائد الذي لا يكون على اتصال مباشر مع أفراد المؤسسة ولا يعلم شيء عن احتياجاتهم ولا يسمع إلى آرائهم تكون نتائجها عكسية على المؤسسة وتؤدي إلى قلة إنتاجيتها، ومن الصفات السلبية أيضاً افتقار القائد إلى عدم الثقة من قبل الأعضاء في الفريق الذي يصعب عليهم من الإبداع والتطور وشعور العاملين في المؤسسة أن جهودهم لا تقدر، كما أن من الصفات السلبية لدى القائد صفة الانانية فالقائد الأناني الذي يضع مصالحه الشخصية قبل مصلحة المجموعة، يمكن أن يؤدي هذا إلى ضيق في الرؤية وقلة الاهتمام بالفريق والمؤسسة وهذا يعزز من الانقسامات وعدم الكفاءة داخل المؤسسة، ومن الصفات السلبية الأخرى للقائد العدالة الجزئية، وعدم التفاوض وحل النزاعات داخل المؤسسة، وعدم القدرة على تحفيز الفريق، فضلاً عن عدم القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة في الأوقات المناسبة، والسلوك العدواني، والرؤية الضعيفة لمستقبل أعضاء الفريق الواحد داخل المؤسسة (Frisch, 2014, p.16).

بينما يشير برايس (Price, 2003) إلى أن الأنانية أو الدوافع الشخصية التي قد لا تكون السبب الوحيد وراء تصرف القادة بشكل غير أخلاقي، فقد يتصرف القادة بشكل غير أخلاقي لأن القيم (الإيثارية) أو الإجراءات القائمة على قيم (الإيثار) يمكن أن تكون غير متسقة (Price, 2003, p. 67).

ومما تقدم في مشكلة البحث، يحاول الباحث الإجابة على التساؤلات الآتية:

- هل لدى أفراد العينة قيادة أخلاقية؟

### أهمية البحث

تستمد القيادة أهميتها من العنصر البشري الذي أصبح اليوم محور الاهتمام في المنظمة وأهم مورد من مواردها التي تسهم في تحقيق أهدافها، وعلى عكس المتغيرات الأخرى، فسلوك الفرد من الصعب التحكم فيه والسيطرة عليه بسبب التغيرات والتقلبات المستمرة في مشاعره وعواطفه، ولكي تضمن الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية التي لديها لتحقيق أهدافها، ومن ضماها ديمومتها واستمراريتها، كأن لزاماً عليها توفير قيادات إدارية فعالة قادرة على التأثير في سلوكيات الأفراد، ثم دفعهم لأداء الأعمال المنوط بهم بكفاءة وفعالية، لهذا فالحاجة الماسة إلى تصميم برامج تدريبية للرفع من المستوى القيادي للمديرين، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع إشاعة جواً عاماً من القيم والاتجاهات المؤيدة للرضا الوظيفي وهو جوهر عمل القيادة، لما للقائد من تأثير على سلوك الأفراد والجماعات.

في العقود القليلة الماضية يرى المنظرون أن للأخلاق أثراً مهماً في تطوير الشخصيات الجيدة بين الأفراد من أجل ازدهار كل من المجتمعات وأفرادها، وبعمامة فإن هناك حاجة إلى القادة لوضع معايير أخلاقية لأتباعهم لحل مثل هذه الأنشطة غير المواتية لرفاهية المجتمع ومنظمة معينة أو مؤسسة معينة (Aronson, 2001, p.244).

لذا فقد أدت الممارسات غير المؤكدة التي تم الرد عليها أخلاقياً في ظل الظروف الاقتصادية والسياسية الحالية إلى حاجة كبيرة للقيادة الأخلاقية وأصبحت مجالاً أكثر توسعاً للاستفسار عنه بشكل شامل (Treviño et al. 2006, p.951)، فضلاً عن ذلك فقد تتطلب القيادة معايير أخلاقية ومعنوية عالية، لأن المبادئ الأخلاقية تضمن عدم امتناع المديرين عن الإجراءات المتنازع عليها فحسب، بل تتجنب أيضاً الأساليب غير الصحيحة ولكنها تبدو جذابة فقط، وتعمل هذه المبادئ أيضاً كبوصلة مهمة تظهر للآخرين ما هو صحيح وما هو غير صحيح (Eisenbeiss, 2012, p.791).



بينما جادل باس (Buss, 1985) بأنّ القادة يمكن أن يتصرفوا إما بشكل أخلاقي أو غير أخلاقي ويميزوا بين القيادة التحويلية الأصيلة (أي الأخلاقية) والقيادة التحويلية الزائفة (أي غير الأخلاقية)، فقد وضعت فضائح الاحتيال الأخيرة سلوك القائد الأخلاقي على رأس قائمة أولويات المنظمات إذ تؤدي المشكلات الأخلاقية إلى انهيار ثقة وسمعة كل من القادة والمنظمات (Waldman et al, 2006)، فمن المتوقع أن يكون للقيادة الأخلاقية تأثيرات إيجابية على المواقف والسلوك (الأخلاقية) للموظفين وحتى في نهاية المطاف على وحدة العمل أو الأداء التنظيمي (Kalshoven et al, 2011, p.51).

لذا فإنّ القيادة الأخلاقية من أنماط القيادة المشهود لها بفعاليتها، إذ أنّ لها تأثيرات إيجابية في أنماط سلوك الموظفين، كما أنّ القيادة الأخلاقية قد تحتوي على مجالات أو معايير عدّة مثل الصفات الشخصية الأخلاقية، والصفات الإدارية الأخلاقية، وصفات العمل بروح الفريق وصفات العلاقات الإنسانية والتي تؤثر بشكل كبير في الإنتاج وعلى الأتجاز الوظيفي، فإنّ هذه المعايير تحدد إلى أي مستوى القائد الإداري يستعمل نمط القيادة الأخلاقية في المنظمة.

فالقيادة الأخلاقية مهمة من وجهة النظر التنظيمية كما هي من الناحية الفلسفية والسياسية، أي أنّها تركز على افتراض أنّ القائد هو شخص أخلاقي ومدير أخلاقي في الوقت نفسه (Yukl, 2002)، وتظهر الدراسات التجريبية علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي للموظف وسلوكيات المواطنة التنظيمية (Harris, & Zivnуска, 2011)، وفي دراسات أخرى أظهرت علاقة إيجابية مع الرفاهية النفسية خارج المنظمة (Avey, Wernsing, & Palanski, 2012, p.21)، كما وتؤدي القيادة الأخلاقية إلى الثقة والالتزام من الجمهور، إذ حقّق الباحثون أيضاً في دور الوسيط للقيادة الأخلاقية من إذ العدالة الإجرائية والتأثيرات في انعدام الأمن الوظيفي (Loi, Lam, & Chan, 2012, p.361).

ومن هنا تتضح أهمية البحث الحالي على الصعيد النظري عن طريق كونه يعدّ إضافة علمية للتراث النفسي في التعليم العالي والبحث العلمي وذلك عن طريق ما إضافته للمعرفة العلمية من نتائج، وما قدّمه هذا البحث من نظريات ودراسة علمية لمتغير القيادة الأخلاقية وعلاقته بالإرهاك النفسي، أما من إذ الجانب التطبيقي فقد تم اعداد مقياس القيادة الأخلاقية والاعتماد على مقياس بالإرهاك النفسي الذي جعله صالحاً للتطبيق.

### هدف البحث:

يستهدف البحث الحالي ما يأتي:

- قياس القيادة الأخلاقية لدى ضباط قوى الأمن الداخلي.

### حدود البحث:

تحدد البحث الحالي بضباط قوة الأمن الداخلي في محافظة بغداد ومن كلا الجنسين (ذكور \_ أنثى)، وللعام 2024-2023.

### تحديد المصطلحات:

قام الباحث بتعريف المصطلحات الواردة في هذا البحث وهي:

القيادة الأخلاقية (Moral leadership)

1. براون وآخرين (Brown et al, 2005)



هي "إظهار السلوك الملائم من الناحية المعيارية عن طريق الإجراءات الشخصية والعلاقات الشخصية، وتعزيز مثل هذا السلوك للاتباع عن طريق التواصل أو الاتصال الثنائي الاتجاه والتعزيز واتخاذ القرار" (Brown et al., 2005, p. 120).

### الفصل الثاني : الاطار النظري :

#### القيادة الاخلاقية

في بداية الحديث لابد للقائد أن يكون متمتعاً بصفات أخلاقية كي يكون قادراً على خلق أجواء من المحبة، والانسجام، والعمل على نسج العلاقات الاجتماعية بين العاملين مما يكون له بالغ الأثر الإيجابي على المنظمة، فيساهم في رفعتها وتطورها، فعلى القائد أن يمتلك البعد الأخلاقي اللازم للنهوض بمستوى مرؤوسيه ورفع كفاءتهم، إذ نجد أنه كلما اتسعت العلاقات داخل المنظمة بالود والمحبة كلما كان مناخ العمل يدفع إلى الأنجاز والابتكار (الشاعر، 2017، ص 12).

#### • مفهوم هيفيتز (Heifetz) للقيادة الاخلاقية:

استناداً الى ما قام به رونالد هيفيتز (Ronald Heifetz) بوصفه عالماً نفسانياً وملاحظاته وتحليلاته للعديد من قادة العالم (من أمثال الرئيس ليندون جونسون، وموهنداس غاندي، ومرجريت سأنغر)، فقد قام هيفيتز (Heifetz, 1994) بصياغة مدخل فريد في القيادة الأخلاقية، ويركز هذا المدخل على كيفية مساعدة القادة لاتباعهم على مواجهة الصراع، وإحداث تغييرات عن طريق الصراع، ويرتبط مفهوم هيفيتز (Heifetz) بالقيادة الأخلاقية لأنه يتناول القيم \_ قيم العمال وقيم المنظمات وقيم المجتمعات التي يعملون فيها، وطبقاً لهيفيتز (Heifetz) تشتمل القيادة على استعمال السلطة لمساعدة الاتباع في التعامل مع القيم المتصارعة التي تظهر في تغيير بيئات العمل والثقافات الاجتماعية، ويعد هذا مفهوماً أخلاقياً لأنه يتناول بشكل مباشر قيم العامل (نورث هاوس، 2018، ص 495).

ويرى هيفيتز (Heifetz, 1994) أن القادة يجب أن يستعملوا السلطة لحشد الناس لمواجهة القضايا الملحة، فالقائد يوجد لاتباعه بيئة مستقرة تتوافر فيها الثقة والرعاية والتعاطف، وفي ظل وجود بيئة داعمة للاتباع، فإنه يمكنهم أن يشعروا بالأمان في مواجهة المشكلات الصعبة، ويستعمل القادة السلطة بصفة خاصة لدفع الناس للاهتمام بالقضايا، ويترصفون على أنهم مقومون للواقع فيما يتعلق بالمعلومات، ويشكلون القضايا ويديرونها، ويوفقون بين وجهات النظر المتصارعة، ويسهلون عملية اتخاذ القرار (Heifetz, 1994, p. 113).

#### • مفهوم بيرنز (Burns) للقيادة الأخلاقية

فقد نوشت نظرية بيرنز (Burns) في القيادة التحولاتية التي أكدت قوة حاجات الاتباع وقيمهم وأخلاقيهم، وتضمنت القيادة التحولاتية على محاولات القادة لنقل الاتباع لتحمل مستويات أعلى من المسؤولية الأخلاقية، وهذا التأكيد يجعل القيادة التحولاتية بعيدة عن معظم المداخل الأخرى التي تتناول القيادة، لأنها تطرح بشكل واضح أن للقيادة بُعداً أخلاقياً.

ومثل مفهوم هيفيتز (Heifetz) فإن مفهوم بيرنز (Burns, 1987) يشير الى أنه من الضروري للقيادة أن يشاركوا الاتباع ويساعدوهم في صراعاتهم الشخصية، فيما يتعلق بالقيم المتصارعة، والعلاقة بين القائد والاتباع في هذه العملية تساهم في رفع مستوى الأخلاق لدى كل من القائد والاتباع.

وجذور موقف بيرنز (Burns) حول أخلاق القيادة تعود في أصلها الى مال كُتاب من أمثال أبراهام ماسلو (Abraham Maslow)، وميلتون روكيتش (Milton Rokeach)، ولورنس كولبرج (Lawrence Kohlberg)، ويمكن رؤية تأثير هؤلاء الكتاب في كيفية تأكيد بيرنز (Burns) على دور القائد في فهم الدوافع الشخصية والتطوير الأخلاقي للاتباع، ويرى بيرنز (Burns) أن مسؤولية القائد مساعدة الاتباع



في تقويم قيمهم وحاجاتهم الخاصة من أجل الارتقاء بهم الى مستوى أعلى من الأداء الى مستوى التأكيد على قيم مثل الحرية والعدالة والمساواة، وموقف بيرنز حول القيادة المتمثلة في عملية الارتقاء الأخلاقي لم تخل من النقد، إذ أثارت أسئلة عديدة، مثل: كيف تُختار مجموعة القيم الأخلاقية الأفضل؟ ومن هو الذي يقرر بأن بعض القرارات تستند الى أسس أخلاقية أعلى من قرارات أخرى؟ وإذا كانت القيادة بحكم تعريفها تتطلب الارتقاء بالأداء الأخلاقي للفرد، فهل معنى هذا أنّ قيادة قائد ما كأدولف هتلر ليست قيادة بالفعل؟ وبتجاهل هذه الأسئلة المشروعة نجد أنّ مفهوم بيرنز (Burns) للقيادة يعد فريداً وذلك لأنه يجعل الأخلاق خاصية مركزية بالنسبة للعملية، وقد وضعت كتاباته الأخلاق فيما يتعلق بمعنى القيادة وكيفية القيام بها (نورث هاوس، 2018، ص 496).

### • مجالات القيادة الأخلاقية

– فقد أشارت (أبو علبة، 2015) إلى أن هناك أربعة مجالات للقيادة الأخلاقية، وقد ذكرتها على النحو الآتي:

1. سمات العلاقات الشخصية.
2. سمات العمل الإداري.
3. العمل الفرقي الجماعي.
4. الحس الأنساني في المعاملات (أبو علبة، 2015، ص 154).

### • النظريات التي فسّرت القيادة الأخلاقية

#### اولاً: نظرية التبادل الاجتماعي لهومنز (Exchange Theory, 1958)

أنّ نظرية التبادل تتكون من جذور متباينة وخطوط تطويرية وجاء بها العالم جورج هومنز (G. C. Hommans) الذي بنى نظريته النفسية الاجتماعية على النظرية الشرطية في علم النفس التي جاء بها سكنر (Skinner) وكانت المجازية الأساسية في كتابات هومنز (Hommans) أنه ينظر الى الحياة الاجتماعية على أنها أساس لسلسلة من تبادل المصالح والمساومة المتواصلة وإعادة التفاوض في مجرى التفاعل بين المشتركين فيها (الدباغ، 2013، ص 35).

وتشكل هذه النظرية مجالاً شاملاً لتحليل أنواع العلاقات كافة سواء أكانت علاقات حميمة أم غير حميمة، وهي في الحقيقة امتداد لنظرية الثواب، إذ يعتقد هومنز (Homans, 1974) الذي وضع اللبنة الأولى لهذه النظرية أي أننا ننظر إلى علاقتنا بالآخرين في ضوء الربح المتحقق منها أي ما نجنه من العلاقة مطروحاً منه الكلفة فكلما زادت الارباح وقُلّت الكلفة زادت العلاقة جاذبية (Homans, 1974, P.250).

#### ثانياً: النظرية التوافقية لـ فيدلر وجارسيا (Fiedler & Garcia, 1987-1967)

وضعها كل من فيدلر (Fiedler, 1967) وفيدلر وجارسيا (Fiedler & Garcia, 1987)، إذ يرى أنّ نظرية فيدلر (Fiedler) التوافقية تُعد الأكثر قبولاً وشيوعاً في مفهوم القيادة، وتُعدّ النظرية التوافقية نظرية توافق \_ القائد (Fiedler and Chimeras) والتي تعني أنها تحاول المواءمة بين القادة والمواقف المناسبة، وتسمى التوافقية لأنها تقول بأن فاعلية القائد تعتمد مدى مناسبة أسلوبه القيادي للبيئة المحيطة، ولكي نفهم أداء القادة، من الضروري فهم المواقف التي يتولون القيادة فيها، وتُعدّ القيادة فاعلة عندما يتوافق أسلوب القائد مع الواقع الفعلي الصحيح (Fiedler & Garcia, 1987, p.55).

وقد طور فيدلر (Fiedler) النظرية التوافقية عن طريق دراسة اساليب عدد من القادة المختلفين الذين يعملون في ظروف مختلفة ولاسيما في القطاعات العسكرية، وقد قام بتصميم اساليب القادة، والمواقف



التي يعملون فيها، ومدى فاعليتهم القيادية، وبعد تحليل أساليب مئات القادة المتميزين والسيئين، تمكن فيدلر وزملاؤه (Fiedler et al) من تقديم تعميمات تجريبية (إمبيريقية) حول الأساليب القيادية الأفضل، والأساليب القيادية الأسوأ في ظل واقع تنظيمي معين، وتركز النظرية التوافقية على الأساليب والمواقف والعلاقة بين القائد والموظفين، وتقدم إطاراً للمواءمة الفاعلة بين القائد والموقف والموظفين (هاوس، 2018، ص 157).

#### رابعاً: نظرية التعلم الاجتماعي أو نظرية باندورا (Bandora, 1977) المتبناة

جاءت نظرية التعلم الاجتماعي لتضيف بُعداً جديداً لكيفية التعلم، وأن أول من قدم هذه النظرية هو العالم (ألبرت باندورا) الذي ولد عام 1925م، فالتعلم هو العملية الحيوية الدينامكية التي تتجلى في التغيرات الثابتة جميعها نسبياً في الأنماط السلوكية والعمليات المعرفية التي تحدث لدى الأفراد نتيجة تفاعلهم مع البيئة المادية والاجتماعية عن طريق التقليد التكرار والممارسة والتدريب (منصور وآخرون، 1997، ص 236)، ويقصد بالتعلم الاجتماعي عند باندورا اكتساب الفرد أو تعلمه استجابات أو أنماطاً سلوكية جديدة عن طريق موقف أو مجال اجتماعي، أما التعلم بالملاحظة أو النمذجة: ويعني تعلم الأنماط السلوكية الجديدة عن طريق ملاحظة سلوك الآخرين أو عن طريق ملاحظة النماذج ويسمى في هذه الحالة التعلم القائم على الاقتداء بالنموذج، وقد تلخصت فكرة التعلم بالملاحظة بأن البيئة الخارجية تقدم للفرد نماذج كثيرة من السلوك التي يقوم الفرد بتمثل سلوكها، فنلاحظ مثلاً أنّ الطفل الصغير يحاول دائماً أن يقلد سلوك الكبار، لذا فقد حاولت نظرية التعلم الاجتماعي أن تفسره أنّ أنماطاً كثيرة من السلوك تكتسب عن طريق محاكاة نماذج سلوكية للآخرين.

#### خامساً: نظرية القيادة الأخلاقية لبيرنز (Burns, 1978)

تعد نظرية القيادة الأخلاقية هي أحد أهم نظريات القيادة وواحدة من أبرز النظريات الفلسفية، وتعد السلوك الأخلاقي موضوعاً معقداً للغاية، وتعود الصعوبات في تعريف الأخلاق إلى بداية الإنسانية، فقد استكشفت مجتمعات من اليونان القديمة إلى الصين القديمة المفاهيم والسلوك الأخلاقي بوصفه حجر الزاوية في جميع الديانات في العالم تقريباً.

#### – نشأة نظرية القيادة الأخلاقية ومفهومها:

نشأت نظرية القيادة الأخلاقية لأول مرة على يد عالم الاجتماع السياسي جيمس فرانسيس بيرنز " James Francis Burns" في كتابه "القيادة" عام 1978، وقد أشار بيرنز إلى وجود ثلاثة مكونات أساسية لإطار القيادة الأخلاقية، وهي:

1. **التوحيد الداخلي:** إذ يجب أن تكون العناصر المختلفة داخل المنظمة متسقة أخلاقياً وليست هناك تناقضات.
2. **الاستباقية:** يجب أن يخبر إطار العمل الأشخاص بما يجب عليهم فعله، بدلاً من تحديد الأشياء التي لا يجب عليهم فعلها، إذ أنّ إطار القيادة الأخلاقية يتصرف بشكل وقائي.
3. **النشاط:** يتم بانتظام إعادة فحص الإطار وتحديثه على وفق احتياجات المنظمة والمرووسين، وباختصار يميل إطار العمل للديناميكية بدلاً من اعتماد على نظام ثابت (البرناط، 2016، ص 325).

#### – أهمية وتطبيقات نظرية القيادة الأخلاقية:

تتجلى أهمية نظرية القيادة الأخلاقية في عدداً من النقاط يمكن حصرها على وفق الآتي:



1. تساعد نظرية القيادة الأخلاقية على تحقيق معدلات أفضل من الرضا الوظيفي، مما يحسن التزام الموظف، إذ أنّ الموظفين العاملين بوساطة القيادة الأخلاقية أقل احتمالاً لترك الوظيفة وهم في الغالب أكثر سعادة.
2. تركز نظرية القيادة على التواصل والتعاون، إذ لا يشعر الموظف بكونه خارج الخط للتعبير عن رأيه، فيتم التعامل مع كل فرد باحترام ويتم تقدير العمل الذي يقومون به.
3. يمكن للقيادة الأخلاقية أن توفر فائدة تعاونية إضافية للمنظمة، إذ أنّ إطار القيادة الأخلاقية يشمل التعاون وهذا لا ينطوي فقط على التعاون داخل المنظمة، فيمكن أن تتعاون الشركات التي تعتمد منهج القيادة الأخلاقية أيضاً مع منظمات أخرى تشترك في الإطار الأخلاقي نفسه، ويمكن للنهج المفتوح للتعامل مع المنظمات الأخرى والشراكة الجديرة بالثقة أن يعزز الابتكار داخل المنظمة (وود، 2015، ص 211).

### الفصل الثالث : منهجية البحث واجراءاته الميدانية :

#### **أولاً : منهج البحث (Research Methodology)**

اعتمد الباحث المنهج الوصفي الارتباطي (Correlative)، إذ يُعد هذا المنهج من أساليب البحث العلمي ويعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً من خلال التعبير النوعي الذي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أو التعبير الكمي الذي يعطي وصفاً رقمياً يوضح مقدار وحجم الظاهرة (عباس وآخرون، 2007، ص 74).

ويُركز البحث الوصفي على وصف الظاهرة، ولا يقف البحث الوصفي عند حدود وصف الظاهرة وإنما يذهب إلى أبعد من ذلك فيُحلل ويُفسر ويُقارن ويقوم بقصد الوصول إلى تقويمات ذات معنى، ويقصد التبصر بتلك الظاهرة (حسن، 2017، ص 88).

#### **ثانياً: مجتمع البحث (Research Community)**

تعذر الحصول على مجتمع البحث وذلك حفاظاً على سرية المعلومات، وصعوبة الحصول عليها من قبل وزارة الداخلية

#### **ثالثاً: عينة البحث (Research Sample)**

بعد تحديد مجتمع البحث استوجب على الباحث اختيار عينة، بغية تحليل الفقرات واستخراج الخصائص السيكومترية لمقياس القيادة الأخلاقية ومقياس الانهاك النفسي اللذين تم استعمالهما في البحث الحالي.

فالعينة هي جزء من مفردات البحث يتم اختيارها من المجتمع قيد الدراسة، بحيث يمثل هذا الجزء مجتمع البحث تمثيلاً كاملاً (غباري وآخرون، 2010، ص 96).

حدد الباحث حجم عينة البحث الحالي بالاعتماد على الدراسات والبحوث السابقة التي ترى أنه "إذا أُريد للعينة ان تكون ممثلة لمجتمع البحث فيجب ان لا يقل عدد أفراد العينة عن 400 فرد"، وهو المعيار الذي وضعه نللي (Nunnally, 1967, p.256).

وبناءً عليه اختيرت العينة بالطريقة العشوائية المتاحة عينة البحث وبواقع (530) ضابطاً من ضباط قوى الامن الداخلي، وجدول (1) يوضح ذلك.



### جدول (1)

يوضح توزيع عينة البحث وفق متغير الجنس والعمر والحالة الاجتماعية

| ت                 | الجنس  | العمر              | الحالة الاجتماعية | العدد   | المجموع |
|-------------------|--------|--------------------|-------------------|---------|---------|
| 1                 | ذكور   | الفئة (20-29) سنة  | متزوج             | 125     | 138     |
|                   |        |                    | غير متزوج         | 13      |         |
| الفئة (30-39) سنة |        | متزوج              | 179               | 184     |         |
|                   |        | غير متزوج          | 5                 |         |         |
| الفئة (40-49) سنة |        | متزوج              | 43                | 44      |         |
|                   |        | غير متزوج          | 1                 |         |         |
| 4                 |        | الفئة 50 سنة فأكثر | متزوج             | 28      | 28      |
| 5                 | الاناث | الفئة (20-29) سنة  | متزوج             | 58      | 83      |
|                   |        |                    | غير متزوج         | 25      |         |
| الفئة (30-39) سنة |        | متزوج              | 52                | 53      |         |
|                   |        | غير متزوج          | 1                 |         |         |
|                   |        |                    | 530               | المجموع |         |

### رابعاً: اداة البحث (Research Tools)

تحقيقاً لأهداف البحث الحالي قام الباحث بأعداد مقياس القيادة الأخلاقية (Moral leadership)، لدى ضباط قوى الامن الداخلي، وفيما يأتي وصف له:

### مقياس القيادة الأخلاقية (Moral leadership)

قام الباحث بأعداد مقياس القيادة الأخلاقية بعد اعتماده على نظرية التعلم الاجتماعي لباندورا (Bandora, 1977)، كما اطلع الباحث على نظرية التبادل الاجتماعي لهومانز (Exchange Theory, 1958)، والاطلاع على عدد من المقاييس والدراسات الخاصة بموضوع القيادة الأخلاقية، ومراجعة الأدبيات والدراسات السابقة والأطر النظرية التابعة لتلك الدراسات.

### • الصدق (Validity Indicates)

الإختبار الصادق هو الإختبار الذي يكون قادراً على قياس السمة أو الظاهرة التي وضع من أجلها (الزوبعي وآخرا، 1981، ص 39)، كما يُعد الصدق أحد الخصائص المهمة في الإختبار، فهو يبين فيما إذا كان المقياس يقيس بالفعل الخاصية ذاتها، والصدق مفهوم أشمل من الثبات فكل اختبار صادق هو ثابت (Goodwin, 2010, P.153)، وسيتم التحقق من مؤشرات صدق مقياس القيادة الأخلاقية على النحو الآتي:



### أولاً: الصدق الظاهري (Face Validity)

ويقوم هذا النوع من الصدق على فكرة مدى مناسبة الاختبار لما يقيس، وغالباً ما يقرر ذلك مجموعة من المتخصصين (عبد الرحمن، 1998، ص183)، وبما أن الحكم قد يتصف بدرجة من الذاتية، لذلك يعطى المقياس لأكثر من محكم، وهذا الإجراء يتفق مع ما أشار إليه إيبيل (Ebel) إلى أن أفضل وسيلة هو قيام عدد من المختصين بتقدير مدى تمثيل الفقرات للمقياس (Ebel, 1972, P.78).

وهو عرض فقرات المقياس وبدائله وتعليماته على مجموعة من المحكمين في علم النفس الذين يتصفون بالخبرة التي تمكنهم من إصدار الحكم على مدى ملائمة فقرات المقياس للظاهرة المدروسة، إذ يجب أن تكون نسبة الاتفاق بينهم (80%-100%) لفقرات المقياس وتعليماته وبدائله (Chisell, 1980, P.341).

وتحقق الباحث من هذا النوع من الصدق عندما قامت بعرض مقياس (القيادة الأخلاقية) على مجموعة من المحكمين من صلاحية الفقرات المدرجة اسماءهم في ملحق ( ) وتم الأخذ والالتزام بجميع الآراء من قبلهم على بعض الفقرات من حذف أو تعديل.

### ثانياً: صدق البناء (Construct Validity)

يهتم صدق البناء أو ما يسمى بصدق المفهوم بالسمات أو المفاهيم التي تنعكس على الدرجات، والمفهوم عبارة عن خاصية أو سمة لا يمكن ملاحظتها مباشرة، ولكن يمكن أن نستدل عليها من النظرية (المنيزل وآخرون، 2010، ص156).

أن أحد مؤشرات صدق البناء هي قدرة الفقرات للتمييز بين الأفراد وخاصة عندما يُستعمل أسلوب المقارنة الطرفية (Fransella, 1981, P.100).

وإذا كان كرونباخ (Cronbach) قد بين أن صدق المقياس كله هو صدق البناء (Cronbach, 1961, P.26)، على أساس أن هذا النوع من الصدق يتعلق بالارتباطات مع المقاييس الأخرى والتحليل العملي والاتساق الداخلي للفقرات وقدرتها على التمييز بين القوة والضعف في الصفة المدروسة (الكبيسي، 2010، ص370).

### • مؤشرات الثبات (Reliability)

يقصد بالثبات (Reliability) مدى الاتساق (Consistency)، والتكرارية (Rapeatability) في الظاهرة ذاتها، أي أن درجات المقياس تكون ثابتة إذا تمكن من قياس سمة معينة بطريقة متسقة في الظروف المتباينة التي تؤدي إلى أخطاء القياس، فالثبات بهذا المعنى يعني الاتساق أو الدقة في القياس (علام، 2000، ص131)، وقد تم الإشارة إلى وجود طرائق عدة لقياس الثبات، إذ يرى كرونباخ (Cronbach) أن اتساق درجات الاستجابات يتم عن طريق سلسلة من القياسات منها: الاتساق الداخلي (Internal Consistency) ويتحقق مثل هذا النوع من الثبات إذا كانت فقرات المقياس تقيس المفهوم نفسه، والاتساق الخارجي (External Consistency) يتحقق مثل هذا النوع من الثبات في استمرارية المقياس في إعطاء النتائج نفسها إذا ما أعيد تطبيقه في أثناء مدة زمنية (Holt & Irving, 1971, P.60)، ولاستخراج الثبات تم استعمال طريقتين:

#### 1. طريقة معامل الفا كرونباخ (Alfa-Cronbach)

يتم استعمال هذه الطريقة في استخراج ثبات المقياس وتعتمد حساب الارتباطات بين درجات الفقرات على أساس أن كل فقرة من فقرات المقياس قائمة بذاتها (Brown, 1976, P.86).



وقد أشار تورندايك وهيجن (Thorandike & Hegen, 1989) إلى ان الثبات في هذه الطريقة يعتمد على الاتساق في استجابة الفرد على كل فقرة من فقرات المقياس (تورندايك وهيجن، 1989، ص 79)، ولاستخراج الثبات بهذه الطريقة اعتمدت جميع استمارات عينة البحث ثم تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ، وقد بلغ معامل الثبات لمقياس التحدي (0.903) وهو معامل ثبات عالٍ حسب المحك الذي وضعه نيللي (Nunnally, 1967, p.196)، والجدول (8) يوضح ذلك.

### جدول (8)

معامل الثبات بطريقة الفا كرونباخ لمقياس القيادة الأخلاقية

| المتغير           | الثبات بطريقة الفا كرونباخ |
|-------------------|----------------------------|
| القيادة الأخلاقية | 0.903                      |

### التطبيق النهائي

بعد أن تم التأكد من استخراج الخصائص السيكومترية لمقياس (القيادة الأخلاقية) تم تطبيق المقياس على عينة اختيرت بالطريقة الطبقيّة العشوائية من حيث متغير (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، الرتبة)، وقد بلغ عدد افراد العينة (530) من ضباط قوى الامن الداخلي في محافظة بغداد، وقد امتدت فترة التطبيق من ( ) إلى ( )، وبعدها تم إجراء تحليل البيانات لاستخراج النتائج على وفق طبيعة أهداف البحث التي تم تحديدها في الفصل الأول.

### سادساً: الوسائل الإحصائية (Statistical Devices)

تم استعمال وسائل إحصائية عدة في إجراءات تقنين مقياس القيادة الأخلاقية الذي تم تطبيقه في البحث الحالي، وقد تم تحليل نتائج البحث الحالي بواسطة الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ("SPSS" Statistical Package for Social Science)، والوسائل الإحصائية هي:

1. الاختبار التائي (t-test) لعينة واحدة: لاستخراج درجة القيادة الأخلاقية
2. الاختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين: لحساب معامل تمييز الفقرات بطريقة المجموعتين المتطرفتين لمقياسي البحث (القيادة الأخلاقية ومقياس الانهاك النفسي) لاختبار دلالة الفروق بين المجموعتين العليا والدنيا.
4. معادلة الفا كرونباخ (Coefficient Alpha): لاستخراج الثبات لكلا مقياسي البحث.
5. تحليل التباين الثنائي (Two Way Anova): لتقييم دلالة الفروق وفقاً لمتغيري الجنس والحالة الاجتماعية والعمر والرتبة.
6. اختبار شيفيه للمقارنات المتعددة: لاختبار دلالة الفروق في درجات العينة تبعاً لمتغيري الجنس والعمر.

### الفصل الرابع : عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها

#### قياس القيادة الاخلاقية لدى ضباط قوى الامن الداخلي

تحقيقاً للهدف الأول الذي نص على قياس القيادة الاخلاقية لدى عينة البحث، اتضح إن المتوسط الحسابي لدى ضباط قوى الامن الداخلي كان (95.839) وبانحراف معياري قدره (11.848) في حين كان



المتوسط الفرضي للمقياس (72.5)، وباستعمال الاختبار التائي اتضح إن القيمة التائية المحسوبة (45.349) وعند مقارنتها بالقيمة الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (529) ظهر إن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية كما أن المتوسط الحسابي البالغ (95.839) أعلى من المتوسط الفرضي البالغ (72.5) وهذا الفرق حقيقي وغير ناجم عن الصدفة وهذا يعني إن عينة البحث الحالي تمتلك مستوى عالٍ من القيادة الأخلاقية مقارنة مع المتوسط الفرضي للمقياس في البحث الحالي، وجدول (20) يوضح ذلك.

### جدول (20)

الاختبار التائي (t-test) لعينة واحدة لقياس القيادة الأخلاقية لدى ضباط قوى الامن الداخلي

| المتغير           | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوسط الفرضي | القيمة التائية |          | درجة الحرية | مستوى الدلالة (0.05) |
|-------------------|-------|-----------------|-------------------|--------------|----------------|----------|-------------|----------------------|
|                   |       |                 |                   |              | المحسوبة       | الجدولية |             |                      |
| القيادة الأخلاقية | 530   | 95.839          | 11.848            | 72.5         | 45.349         | 1.96     | 529         | دالة إحصائياً        |

من خلال الجدول (20) يتضح أن أفراد العينة يتصفون بالقيادة الأخلاقية ويمكن تفسير هذه النتيجة حسب نظرية التعلم الاجتماعي المتبناة في هذا البحث فقد أشار باندورا (Bandura) إلى أن التعلم عن طريق الأنموذج يمكن أن يقيس حدوث التعلم في المواقف التي لا يمكن أن نفسرها في ضوء مبدأ الثواب والعقاب، ويشير إلى أن مبادئ التعلم عن طريق تقليد الأنموذج يمكن أن تنطبق على تعلم جميع أنواع السلوك بما في ذلك سلوك القيادة، وإن تعلم مهارات القيادة يتوقف على عوامل أو متغيرات عدة منها: الانتباه، ونتائج سلوك الأنموذج، ومعايير الطفل وقيود الراشدين، وتوقع العقاب أو المكافأة ومدى تأثير الأنموذج نفسه (محمود، 2008، ص26)، إذ يحتاج الضباط إلى تأكيدات من الآخرين، بأن أسلوب القيادة لديهم وسلوك الأفراد مقبولة ومساهماتهم مهما بلغت درجة بساطتها قيمة، ويتوقع الأفراد في هذه المرحلة إلى تشجيع من أقرانهم الآخرين لممارستهم السلوك وفق مبادئ القادة وشروطهم من دون خوف وهذا يعد بمثابة المكافأة التي يحصل عليها الأفراد والتي من شأنها أن تعزز سلوك القائد الأخلاقي والعمل الابتكاري والابداعي بشجاعة وعدم الركون إلى ما هو تقليدي (الغصين، 2008، ص15)،

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الشاعر، 2017) التي اشارت الى اتصاف العاملين في الجامعات في قطاع غزة بالقيادة الأخلاقية (الشاعر، 2017، ص 99).

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (البرناط، 2016) التي اشارت الى أن مستوى القيادة الأخلاقية لدى موظفي البنوك الليبية ضعيفاً جداً (البرناط، 2016، ص 315).

ويفسر الباحث هذه النتيجة الى أن القادة في المؤسسات والدوائر العسكرية يتصفون بقيادة أخلاقية حكيمة تساعد على ممارسة مهامهم بكل يسر، كما تساعد على التعامل مع المشكلات والعراقيل التي تواجههم بكل حكمة وسهولة من أجل عدم عرقلة سير العمل، كما تساعد على بناء مؤسسات نزيهة وذات جودة وكفاء مهنية عالية للتعامل مع كل الأخطار، كما تساعد القيادة الأخلاقية على تحقيق معدلات أفضل من الرضا الوظيفي، مما يؤدي بدوره الى تحسين التزام الموظف بعملة ومهامه، إذ أن العاملين بواسطة القيادة الأخلاقية أقل احتمالاً لتركهم لوظائفهم وهم في الغالب أكثر سعادة.



## التوصيات

في ضوء نتائج هذا البحث تم الخروج بالتوصيات الآتية:

1. ضرورة الاهتمام بممارسة الرؤساء والمدراء والقادة للقيادة الأخلاقية على مختلف مجالاتها، نظراً لأهميتها في إعطاء الحرية في العمل.
2. ضرورة عقد دورات تدريبية وندوات وورش عمل من أجل توعية الرؤساء والمدراء والقادة بدورها في تعزيز المركزية داخل المؤسسة.
3. تعميم نتائج هذه الدراسة على المؤسسات الحكومية كافة والاستفادة من نتائجها والعمل على تحسين واقعهم في المؤسسات أكثر.
4. توصيه الافراد المقبلين على العمل في المؤسسات الحكومية على اتباع القيادة الأخلاقية من اجل النمو والابداع والتطور في أعمالهم.
5. توجيه العاملين في ميدان وزارة الداخلية وبالأخص وفي جميع مديرياتها على ضرورة التمتع بالقيادة الأخلاقية وجعله أساساً في الممارسة نشاطهم وأعمالهم.

## المقترحات :

استكمالاً للجوانب المتعلقة بهذا البحث تم اقتراح إجراء دراسات:

1. إجراء دراسة عن القيادة الأخلاقية وعلاقتها بكل من: (الصمت التنظيمي، الرضا عن الحياة، الصورة النمطية، عوامل الشخصية، التنميط الجنائي).
2. اجراء دراسة مشابهة ولاحقة على شرائح أخرى من المجتمع لمعرفة ما إذا كان لديهم قيادة اخلاقية ام لا ومقارنتها نتائجها مع نتائج البحث الحالي.

## المصادر

### اولاً: المصادر العربية:

#### • القرآن الكريم.

1. الإبراهيمي، صفاء عبد الرسول (2002): قوة التعامل النفسي لدى ضباط المرور وعلاقته باتجاهاتهم نحو الآخرين، كلية التربية، الجامعة المستنصرية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، بغداد.
2. أبو زيد، عليان ربحي محمد (2002): ضغوط العمل لدى العاملين في المكتبات الجامعية والخاصة في الأردن، بحث ميداني، مجلة دراسات العلوم التربوية الإنسانية، المجلد (29)، العدد (2).
3. بدران، منى محمد علي (1997): الإنهاك النفسي لدى معلمي المرحلة الثانوية وعلاقته ببعض المتغيرات الشخصية (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير غير منشورة، مصر، جامعة القاهرة، كلية التربية.



4. البرنات، آمال على محمد. (2016). القيادة الأخلاقية ودورها في أحداث التميز التنافسي، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية - مصر، 7 (3)، 348-315.

5. ثورندايك، روبرت، وهيجن، إليزابيث (1989): القياس والتقويم في علم النفس والتربية، ترجمة: عبد الله الكيلاني، وعبد الرحمن عدس، الطبعة الأولى، مركز الكتب الأردني، عمان، الأردن.

6. جابر، عبد الحميد جابر، وكفافي، علاء الدين (1990): معجم علم النفس والطب النفسي، ج 5، دار النهضة، القاهرة.

7. الخطيب، حنيفة (1987): الطب عند العرب، ط1، بيروت، لبنان، الأهلية للنشر والتوزيع.

8. راتب، أسامة كامل (1995): علم النفس الرياضي مفاهيم تطبيقات، دار الفكر العربي، القاهرة.

9. صالح، قاسم حسين (1988): الشخصية بين التنظير والقياس، مطبعة التعليم العالي والبحث العلمي، بغداد.

10. علاوي، محمد حسن (1998): سيكولوجية القيادة الرياضية، القاهرة، مصر، مركز الكتاب للنشر.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

1- Adil, Adnan & Kamal, Anila (2010): Role of Display Rule Demands and Affective Traits in Emotional Exhaustion among Customer Services, Pakistan Journal of Psychological Research, 2012, Vol. 27, No, 1.

2- Ahola, K. & Hakanen, J. (2007). Job strain, Exhaustion, and depressive Symptoms: A prospective study among dentists, Journal of Affective Disorders, 104 (1-3), 103 – 110.

3- Ahola, K. Hakanen, J. (2007). Job straining, burnout and depressive symptoms "A prospective study among dentists. Journal of Affective Disorders, 104 (1-3), 103 – 110.

4- Albreach, S.L., Thomas, D.L., & Chadwick, B.A. (1980): Social Psychology. New Jersey, Prentice-Hall, Inc.

5- Allen, J. M., & Yen, W. M., (1979). Measurement Introduction to theory Pacific Grove, CA: Brooks / Cole Nature and Function of Pride. Association for Psychological Science, 16(3), 147-150.

6- Aluja, A. Blanch, A. Garcia L. (2005). Dimensionality of the Maslach Burnout Inventory in school teachers: a study of severed



- proposals Euro pean, **Journal of psychological Assessment**, 21 (1), 67-76.
- 7-Aluja, A. Blanch, A. Garcia L. (2005). Dimens ionality of the maslach Burnout Inventory in school techers : astudy of severed proposals Euro pean, **Journal of psychological Assessment** , 21 (1), 67- 76.
- 8- Anastasi, A. (1970): **Psychological Testing**, 4<sup>th</sup> ed, New York, Arousal as afanction of Differential levels of Macmillan pub. Com. perceived self-Efficacy, journal of personality and social psychology, vol. 43, No. 1.
- 9- Aronson E (2001) Integrating leadership styles and ethical **des Sciences Sci/Revue Canadienne** perspectives. **Can J Adm**