

# العوامل البيئية المؤثرة على سلوك القيادة فى قطاع النفط (بالتطبيق على الشركات النفطية الليبية)

أ.د. نادر ألبير فانوس \*

د. محمد على عبد الامير العبيدي \*\*

أ. صلاح طيب طيب \*\*\*

---

(\* نادر ألبير فانوس : أستاذ إدارة الأعمال ورئيس قسم إدارة الأعمال- كلية التجارة - جامعة عين شمس

Email :

(\*\*) محمد على عبد الامير العبيدي : أستاذ إدارة الأعمال المساعد - كلية الإقتصاد- جامعة عمر المختار - ليبيا .

Email :

(\*\*\*) أ. صلاح طيب طيب : باحث دكتوراه - بكلية الدراسات العليا والبحوث البيئية - جامعة عين شمس

Email : salahsaleh31061@gmail.com

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل البيئية المؤثرة على سلوك القيادة في قطاع النفط بالتطبيق على الشركات النفطية الليبية ، وتوضيح أهمية الدراسة إنه في ظل التدهور السريع للأوضاع البيئية نتيجة الملوثات الصناعية، صار موضوع البيئية من بين الأولويات التي ينبغي الإهتمام بها، ونتيجة للضغوط التي فرضتها الأطراف المنادية بالحفاظ على البيئة، بدأ الإهتمام بالبعد البيئي لدي المؤسسات الإقتصادية والخدمية في قطاع البترول، وذلك من أجل ضمان استقرارها ونموها ضمن بيئة تنافسية قوية، وفي هذا السياق سعت المؤسسات إلى إتباع أسلوب جديد من لأجل مسايير التوجه البيئي، وتتبع الأهمية أيضاً من خطورة التغيرات البيئية السريعة والعوامل البيئية وما لها من آثار على عملية التحديد السليم للاحتياجات القيادية للمنظمة على وجه العموم، والبيئة على وجه الخصوص مما ينعكس أثره على فاعلية سلوك القيادة وعدم استنزاف الموارد المالية للمنظمة، وعلى سبيل ذلك قام الباحث بتوزيع إستمارة إستقصاء شملت متغيرات الدراسة، وإستخدام الباحث هذه الإستمارة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، والذي بلغ حجم عينته (٢٢٥) مفردة من مجتمع الدراسة، وتم إستبعاد الإستمارات الغير صالحة، وبلغت الإستمارات الصالحة للتحليل (٢١٥) مفردة إستمارة أي بنسبة (٩٦.٧٥%) من الإستمارات الموزعة وعددها (٢٢٥) مفردة لعينة من شركات البترول بقطاع النفط الليبية.

توصلت الدراسة إلى أن عبارات المتغير المستقل "العوامل البيئية"، لدي العاملين بالشركة كانت بدرجة متوسطة، وكان ترتيب أبعاد إستمارة الإستقصاء من حيث المتغير التابع "سلوك القيادة"، بدرجة توافر متوسط، وأكدت نتائج الدراسة وجود علاقة إرتباط طردية بين دور التسويق الأخضر لدي العاملين بالشركة وتحقيق تحقيق أهداف التنمية المستدامة من وجهه نظرهم، وأوصت الدراسة بضرورة الإهتمام بأبعاد التسويق الأخضر باعتبارها مدخل حديث في تحسين جودة بيئة العمل في المؤسسة، يجب ان تسعى المؤسسة أكثر إلى تفعيل أهداف التنمية المستدامة ، يجب أن تسعى ادارة المؤسسات أكثر لمواجهة أي صعوبات في مجال تفعيل ابعاد التسويق الاخضر وتفعيل أهداف التنمية المستدامة.

**الكلمات الدالة:** مفهوم القيادة، مفهوم سلوك القيادة ، مفهوم البيئة ، مفهوم التغيير

البيئي.

## Abstract

The study aimed to determine the environmental factors affecting the behavior of leadership in the oil sector by applying to Libyan oil companies, And to clarify the importance of the study that in light of the rapid deterioration of environmental conditions as a result of industrial pollutants, the issue of the environment has become among the priorities that should be taken care of, and as a result of the pressures imposed by the parties calling for the preservation of the environment, interest in the environmental dimension began among the economic and service institutions in the petroleum sector, in order to Ensuring its stability and growth within a strong competitive environment, and in this context, institutions have sought to adopt a new approach in order to keep pace with the environmental orientation, The importance also stems from the danger of rapid environmental changes and environmental factors and their effects on the process of proper identification of the leadership needs of the organization in general, and the environment in particular, whose impact is reflected on the effectiveness of leadership behavior and not depleting the financial resources of the organization, and for that the researcher distributed a survey form that included The study variables, and the researcher used this form as a tool for collecting data from the study population, whose sample size was (225) individuals from the study population, Invalid forms were excluded, and the forms valid for analysis amounted to (215) single forms, i.e. (96.75%) of the (225) single forms distributed for a sample of oil companies in the Libyan oil sector.

The study concluded that the expressions of the independent variable "environmental factors" among the company's employees were of a medium degree, and the order of the survey form dimensions in terms of the dependent variable "leadership behavior" was with the degree of average availability, and the results of the study confirmed the existence of a direct correlation between the role of green marketing among the employees company and to achieve sustainable development goals from their point of view, The study recommended the need to pay attention to the dimensions of green marketing as a modern approach to improving the quality of the work environment in the institution, the institution should strive more to activate the goals of sustainable development, the management of institutions should strive more to face any difficulties in the field of activating the dimensions of green marketing and activating the sustainable development goals.

**Key words:** Driving concept, Driving behavior concept, environment Concept, The Concept Of Environmental Change.

## أولاً: مقدمة

العوامل البيئية المؤثرة فإن سلوك القائد يؤثر ويتأثر بعوامل بيئية ومتغيرات كثيرة إختلف الباحثون في تحديدها واتفقوا على أن البيئة الخارجية والداخلية هي مصدر هذه المتغيرات، والموقف الذي يشكل السلوك القيادي، إنما هو مجموعة غير محدودة من العوامل، وقد أشار باحثوا نظرية الموقف إلي البيئة والحجم والتكنولوجيا بوصفها عوامل مهمة في تحديد الموقف. (جمال إبراهيم، ٢٠٢٠) .

طالما وجدت مجموعة من الأفراد داخل بيئة إجتماعية واحدة ، فإنهم سيتطلعون حتماً إلي القيادة، وسوف يظهر دائماً قادة في كل موقف إجتماعي يحتاج إلي قيادة وفي كل مجال من مجالات حياتنا الإجتماعية ، لذا فإن الدراسة الحالية إعتمدت علي العوامل البيئية المؤثرة التي تُعد دراستها من الأسس علي منهجية محددة المعالم خاصة وأن بعض الإدارات لا تتولي إهتماماً لهذ الجانب لعدم تقديرها لجدواها، وإهمالها لكثير من عوامل البيئة، لأن البيئة تسهم إسهاماً جوهرياً في تحديد وتحقيق أهداف الشركة أو المنظمة من خلال التناسب بينهما وبين فعاليات المنظمة المختلفة. (Mary Wanjiru Kinooti, 2020).

نظراً لأهمية القيادة من حيث موقعها وفعاليتها والنتائج المترتبة علي نجاحها أو فشلها فقد تعددت مفاهيمها وكان للزاوية التي ينظر منها كل باحث للقيادة دور في تعدد المفاهيم فنظرة عالم النفس تختلف عن الاداري وعن نظرة الاجتماعي وعن نظرة القائد العسكري ، وبالتالي انعكس ذلك علي النظريات المتعلقة بالقيادة فكان لاختلاف وجهات النظر وتعدد الزوايا التي ينظر بها كل متخصص دور مهم في اتساع وتباين نظريات القيادة، فالمزيج المعرفي وان كان يخلق نوعاً من الاختلاف في بُعد من أبعاده لكنه سيسهم في سعه أفق المتلقي والمتحاور والباحث والنتائج ستكون أكثر من فكرة لفكرة واحدة، وهي بلا شك إن لم تنفع في وقت معين فإنها ستسهم في زيادة ثقافه الانسان المتخصص في هذا الجانب ( فتحي دردار، ٢٠١٩).

## ثانياً: الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة

تناولت الدراسة مجموعة من المفاهيم بالتوضيح أهمها :

### - مفهوم القيادة (Leadership) :

توجد القيادة في عدة ميادين من بينها القيادة السياسية، القيادة العسكرية والقيادة الإدارية، ونحن ما يعيننا في مجال تخصصنا هو القيادة السلوكية في منظمات الأعمال، فلا بد من تسليط الضوء أولاً علي إيجاد تعريف محدد لهذا المفهوم، حيث يعتبر الأمريكيون أول من أستعمله في مجال الأعمال وتسيير المنظمات أن يقابل مصطلح القيادة باللغه هو كلمة " Leadership" ومنه لا بد من توضيح الفرق بين المصطلحات الآتية "Leading" " أو "Leader" أو "Leadership"، لقد وجدنا عند اطلاعنا لبعض المراجع باللغه العربية ترجمه كلمة " Leader" بالفائد أحياناً أو بالرائد، ومنه يمثل مصطلح القيادة ترجمة لكلمة " Leadership" ، حيث يري (Robert.B Ditts,2016) بأن الدور الذي يلعبه المدير في منظمة معينة قد لا يكون متصفا بالمهارات الحقيقية للقائد كالقدرة علي التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف طوعاً، أما القيادة فهي متعلقة أساساً بالمهارات الشخصية للفرد وقدراته ودرجة إمكانياته في التأثير، ويمكن أن يكون هذا الشخص أحد أفراد المنظمة أو الجماعة (Jennifer M George and other, 2018).

- مفهوم سلوك القيادة: هي الاساس في السلوك القيادي ، أي القدرة علي ان تدرك ذاتك وتفهمها ، وتراقب بصدق مواضع القوة ونواحي الضعف فيك، وهي بذلك تنطوي علي التواضع مع الثقة في قدراتك والقدرة علي الاعتراف بخطئك ، وتفهمك لما تحتاج اليه من جوانب التطوير والتنمية الذاتية. ( Sandri,S.,2021 ) .

- مفهوم البيئة: تُعني كلمة البيئة في اللغه العربية مكان الإقامة أو المنزل أو المحيط، وهي كلمة مشتقة من فعل بوأ، ويعتبر مصطلح البيئة مفهوماً عاماً يمكن أن يطلق علي بيئة الخلية الواحدة أو علي الطبيعه برمتها الأرض وما يحيط بها ، ويقصد بالبيئة الاطار الذي يمارس فيه الانسان حياته، وفيها العناصر المادية التي يحصل منها متطلبات حياته، فهي المحيط الذي يشمل الكائنات الحية من إنسان وحيوان ونبات، وكل ما يحيط به من هواء

وماء وتربة، وما يحتويه من مواد صلبة وسائلة، إن البيئة ليست محصورة في الموارد البيئية الطبيعية التي آتاه الله للإنسان كي يحصل منها علي مقومات حياته فحسب، بل تشمل أيضاً الموارد التي وضعها الإنسان أو كما يطلق عليها البيئة الوضعية او المشيدة. (صالح، ٢٠١٨)

- مفهوم التنمية البيئية: يكتسب البعد البيئي للتنمية المستدامة أهمية كبيرة لانه جاء لمعالجة علاقة التنمية بالبيئة، من خلال وضع الأساسيات التي تقوم عليها الحدود التي يجب ألا تتعداها. فهذا البعد يتمثل في الحفاظ على الموارد الطبيعية والاستخدام الأمثل على أساس مستدام، وتوقع ما قد يحدث للنظم الإيكولوجية من جراء التنمية للاحتياط والوقاية، ويمكن اجمالي الأبعاد البيئية فيما يلي: عدم إتلاف التربة عن طريق إستعمال المبيدات، وتدمير الغطاء النباتي وغيرها. وهو الاهتمام بإدارة المصار الطبيعية وهو العمود الفقري للتنمية المستدامة، وعامل الاستنزاف البيئي هو أحد العوامل التي تتعارض مع التنمية المستدامة (Mohammed Aomorali , 2021).

### ثالثاً : الدراسات السابقة

• دراسة (أيمن حسن ديوب ، ٢٠١٨) هدفت الدراسة إلي أهداف وأهمية التنمية الادارية ومن ثم السلوك الإداري واثره علي تطور المسارالوظيفي في الشركات الصناعية وتحديدأ علي قطاع الدواء، توصلت هذه الدراسة إلى أن زيادة الإهتمام بإختيار القيادات الإدارية ذات التأهيل والخبرة والكفاءة والتنمية الإدارية المستمرة لهذه القيادات، ضرورة توافر القناعة والإيمان لدى المسؤولين في شركات قطاع الأعمال العام والخاص بالتنمية الإدارية وأهميتها وضرورة الإهتمام بتطوير نظم ومعايير اختيار القيادات الإدارية وتحديث نظم الترقية ومعاييرها ، وزيادة الإهتمام بالتخطيط والتطوير الوظيفي للمديرين ، وبناء قاعدة معلومات تتضمن حصر القيادات الإدارية وتحديد العناصر الواعدة منها لتكوين القيادات المستقبلية .

• دراسة (Thomson et al, 2021) هدفت الدراسة إلي إيضاح دور القيادة الإدارية وتأثيرها علي الأداء البيئي وأهمية الخبرة المهنية والمهارات اللازمة للعاملين في الإدارات البيئية ومسئولي تقييم الأداء البيئي ومتابعة تقييم هذا الأداء من قبل الموارد البشرية، تناولت الدراسة إلي دور القيادة الإدارية وتأثيرها علي الأداء البيئي، وأشارت الدراسة إلي أن معظم المنشآت لا تقوم بأنشطة المراجعة البيئية من خلال إدارة المراجعة الداخلية، ومع ذلك فإن القيادة الإدارية أكثر إدارياً لإدارة وتحسين الأداء البيئي في المنشأة، وتوصلت الدراسة إلي أهمية توافر الخبرة والمهارات اللازمة للقيادة الإدارية الداخلية في تحسين جودة الأداء البيئي.

• دراسة (هبة عبد المؤمن نور الدين، ٢٠٢٠) هدفت الدراسة إلي وضح إطار فكري للأنشطة التي تمثل الإتجاهات الحديثة المتطورة للقيادة، وأيضاً الأداء المتوقع لتلك الأنشطة التي تمثل الأدوات المستحدثة للقيادة الادارية، والإتجاهات لمراجعي المنشآت والموارد البشرية، وكذلك الكشف عن تأثير تلك الأدوات علي أداء المراجعين عند القيام بعوامل المراجعة البيئية، تناولت هذه الدراسة إلي الإتجاهات الحديثة المتطورة للقيادة الإدارية كأداء لتقييم الأداء البيئي في المنشأة ، وتوصلت الدراسة إلي أنه يوجد قصور في تطبيق القيادة الإدارية التي تمثل الإتجاهات الحديثة المتطورة للقيادة الإدارية، وأنه يجب العمل علي تطبيق الفجوة بين واقع الأداء الفعلي والأداء المتوقع للأنشطة التي تمثل الإتجاهات الحديثة المتطورة للقيادة الإدارية .

• دراسة (Narcisa et al, 2019)

هدفت الدراسة الي أهمية العوامل البيئية في التحول التكنولوجي ودوره في تحقيق التنمية الإقتصادية، كما أوضحت الدراسة أهمية دور القيادة الإدارية ودعمها في المنظمات، تناولت الدراسة إلي إيضاح أهمية الإبداع والإبتكار ودوره في تحقيق التميز في الأداء، ودور القيادة الإدارية في ذلك، وتوصلت الدراسة إلي عدة نتائج أهمها:

- ضرورة تقييم الأداء وتقديم التقارير التي تحدد قدرة المنشأة علي تحسين إمكانيتها الإبداعية وتحولها التكنولوجي.

- أن مراجعة الأداء توفر الآليات اللازمة للتحويل التكنولوجي، وإجراء التحسين المستمر للأداء .
- القيادة الإدارية أهمية كبيرة في إعداد الإستراتيجية الفعالة والخطط والأهداف والسياسات التي تؤدي إلى إضافة قيمة للمنشأة.
- دراسة (Nancy E.Waldeck, and Zachary M.Leffakis , 2018) هدفت الدراسة إلى الدراسة آثار العوامل البيئية الخارجية على تصورات إدارة الموارد البشرية لأنشطة تنمية القوى العاملة، وهدفت الدراسة إلى أن مديري الموارد البشرية في مجالات التكنولوجيا بدافع الحاجة إلى القوى العاملة يحتاجون إلى شرح جزء كبير سواء للفرق أو للأفراد على حد سواء في عملية التنمية، وتوصلت الدراسة الي عدة نتائج وهي:
  - لدعم الدور الإداري لتقييم الإحتياجات التنموية من القوى العاملة المدربة على المهارات الأساسية لتكنولوجيات التصنيع المتقدمة موجودة في مركز التنسيق للنظم الإجتماعية والفنية.
  - تشير النتائج إلى أن عدم التأكد من العوامل البيئية خارج المنظمة لم يوضح العلاقة بين تصورات إدارة الموارد البشرية باعتبارها المسؤولة عن التنبؤ بتنمية القوى العاملة، وهذا قد يعني أنه لا يجوز لمديري الموارد البشرية النظر في قضايا البيئة الخارجية نظرة حاسمة عند إتخاذ قرارات التنمية للقوى العاملة.

#### رابعاً: مشكلة الدراسة

في ضوء ما سبق فإن مشكلة الدراسة تتبلور بصفة خاصة في العوامل البيئية علي سلوك القيادة في المنشآت النفطية، وتكمن مشكلة الدراسة في إلي أي مدي تؤثر العوامل البيئية علي السلوك القيادي لرؤساء الإدارة والأقسام في شركات النفط ؟  
وتتبقى منه بعض الأسئلة الفرعية:

- السؤال الأول :- ما هي حقيقة البيئة المحيطة للشركات النفطية؟
- السؤال الثاني :- ما هي العلاقة بين البيئة المحيطة داخلياً وخارجياً والسلوك القيادي؟
- السؤال الثالث :- ما مدي تأثير البيئة في السلوك القيادي؟



### خامساً: أهداف الدراسة

الاجابة علي التساؤل الرئيسي للبحث هو "تحديد العوامل البيئية المؤثرة علي سلوك القيادة في قطاع النفط"، ويتحقق الهدف الرئيسي للدراسة من خلال إلقاء الضوء علي مجموعة من الأهداف الفرعية وهي:

١. إيضاح وحقيقة البيئة المحيطة بالشركات النفطية الليبيه.
٢. طبيعة العلاقة بين البيئة والسلوك القيادي.
٣. تحديد مدي تأثيرالبيئة في السلوك القيادي .

### سادساً: متغيرات وفروض الدراسة

المتغير المستقل : العوامل البيئية

المتغير التابع : سلوك القيادة

فروض البحث:

الفرض الأول : لا توجد علاقة جوهرية بين متغيرات العوامل البيئية والقيم الاجتماعية وبين القوانين والتشريعات البيئية .

الفرض الثاني: لا توجد علاقة جوهرية بين متغيرات العوامل البيئية والقيم الإجتماعية وسلوك القيادة.

### سابعاً: أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها العلمية من خلال العناصر التالية:

١. يؤكد خبراء شئون إدارة البيئة بأن الإهتمام البيئي يتحرك بسرعة كبيرة في الإتجاه العام لمجال الأعمال على مستوى العالم مع إضافة القيم البيئية كعامل لا يقل عن جودة المنتج كشرط ملزم للمنافسة في الأسواق العالمية.
- ٢- تتبع أهمية الدراسة أيضاً من خطورة التغيرات البيئية السريعة والعوامل البيئية وما لها من آثارعلى عملية التحديد السليم للاحتياجات القيادية للمنظمة على وجه العموم، والبيئة على وجه الخصوص مما ينعكس أثره على فاعلية سلوك القيادة وعدم استنزاف الموارد المالية للمنظمة.

- ٣- تساهم الدراسة في تأصيل مفهوم ممارسات وأنشطة الريادة البيئية المستدامة من خلال التعرف على دوافع هذه الأنشطة وأهم المداخل المستخدمة فيها والسياسات والإستراتيجيات، ودور السلوك القيادي في إكتشافها لتحسين مصداقية المعلومات من الجانب الإداري أو البيئي ، فيقوم بإهتمام الرؤية للوحدة الإقتصادية.
- د- تمثل الدراسة إمتداداً للدراسات السابقة التي إهتمت بالعلاقة بين العوامل البيئية وسلوك القيادة في قطاع النفط، وبالتالي يساير البحث الإتجاهات الحديثة في البحوث القيادية التي تهتم بالتطورات في سلوك القيادة ودورها في الشركات النفطية في تحقيق الريادة البيئية المستدامة في بيئة الأعمال الليبية.
- ذ- تم اختيار قطاع صناعة النفط في ليبيا، ك مجال للتطبيق نظراً للأهمية الإستراتيجية لهذا القطاع، والنابعة من الهدف الذي تم وضعه لرؤية ليبيا ٢٠٣٠م في قطاع النفط أن تقترب ليبيا من تحقيق الإكتفاء الذاتي من المنتجات النفطية وتتصدر دول الشرق الأوسط وإفريقيا في تصدير مشتقات النفط، مع توظيف التطبيقات التكنولوجية المتطورة مثل البيوتكنولوجي والنانو تكنولوجي.

### ثامناً: منهجية الدراسة

**المنهج الاستقرائي:** إعتد البحث علي المنهج الإستقرائي بمراجعة الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث والإطلاع على ما كتب من أدبيات في هذا الموضوع، من الكتب والدوريات العلمية العربية والأجنبية والرسائل العلمي، ومن ثم ربط الإطار النظري للدراسة بالواقع العملي والتطبيقي وذلك من أجل تحليلها والإستعانة بها في صياغة الجانب النظرى للدراسة بهدف تكوين الإطار النظرى وتحديد المدخل المناسب للبحث، كما إعتمدت الدراسة علي المنهج الإستنباطي بغرض صياغته وإختبار فروض البحث، وتحليل وتفسير النتائج للوصول إلي تحقيق أهداف الدراسة والبحث.

## مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع وعينة الدراسة يتمثل مجتمع الدراسة في المسؤولين بقطاع البترول، وتيسيراً على الباحث في جمع البيانات المطلوبة تم التطبيق علي قطاع البترول للشركات العامة، وقد تم تحديد حجم عينة الدراسة (٢١٥) مفردة صالحة من المسؤولين والعاملين بشركات النفط اللببية محل الدراسة، وقد إستخدم الباحث في تقدير حجم العينة المعادلة التالية:

**أداة الدراسة:** إعتد الباحث في جمع بيانات الدراسة التطبيقية على قائمة الإستقصاء، وعلى هذا الأساس تم تصميم قائمة إستقصاء خاصة بموضوع الدراسة مصممة من قبل الباحث تتفق مع أغراض الدراسة وتساعد في اختبار فروضها، ويتكون هذا الإستقصاء من بيانات ديموجرافية تتمثل في النوع، والعمر، والمسمى الوظيفي، وجهة العمل ، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، محاور بحثيه .

## الأساليب الإحصائية المستخدمة

تناول التحليل الإحصائي للبيانات المقاييس الإحصائية التي تهتم باختبار صلاحية بيانات الدراسة، وتوصيف هذه المتغيرات من حيث النزعة المركزية والتشتت، وبعض الاختبارات للتأكد من صحة العلاقات بين المتغيرات بغرض التحقق من صحة الفروض وصولاً إلى نتائج البحث، وفيما يلي هذه الأساليب:

- **اختبار الاتساق الداخلي Internal Consistency:** وذلك بحساب معامل ارتباط كل عبارة من عبارات البعد بالدرجة الكلية للبعد، وذلك للتأكد من تمثيل العبارات للأبعاد التي تنتمي إليها تلك العبارات.
- **مقياس الاعتمادية Reliability:** وذلك بحساب مقياس ثبات الاستجابات (ألفا كرونباخ) Cronbatch Alpha وهو مقياس الثبات لأسئلة وعبارات قائمة الاستقصاء، وذلك لمعرفة مدى الوثوق في استجابات عينة الدراسة على أسئلة قائمة الاستقصاء، ومدى إمكانية تعميم نتائجها على مجتمع الدراسة.
- **الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة Descriptive Statistics:** تشمل الإحصاءات الوصفية على ما يلي:

### مقاييس النزعة المركزية Measures of Central Tendency

– يمكن بواسطة مقاييس النزعة المركزية من قياس النقطة التي تتمحور حولها كافة القيم، أي أنها تتجه نحو قيمة معينة في المركز أو تقترب منه، وقد تم استخدام الوسط الحسابي Mean، والوسط الحسابي النسبي Relative mean.

### مقاييس التشتت Dispersion

وتبين مقاييس التشتت مدى انتشار البيانات الإحصائية بشكل كمي، أي مدى ابتعادها عن المركز، وقد تم استخدام الانحراف المعياري Standard Deviation كمقياس للدلالة على مقدار تشتت الاستجابات عن وسطها الحسابي، إذ أنه كلما كانت قيم الانحراف المعياري كبيرة نسبياً دل ذلك على تشتت الإجابات عن الوسط الحسابي، كما تم استخدام معامل الاختلاف Coefficient of Variation لقياس مدى الاختلافات بين أفراد العينة.

### ● التكرارات والنسب المئوية Frequencies and Percent

وذلك لتوصيف البيانات الديموجرافية النوعية بحساب التكرارات والنسب المئوية لكل فئة من فئات تلك البيانات، مع استخدام الرسوم البيانية Graphics لزيادة التوضيح.

### ● معامل الارتباط الخطي لبيرسون Person Correlation Coefficient

ومن خلال ذلك المعامل يتم تحديد درجة واتجاه ودلالة علاقات الارتباط الخطي البسيط بين متغيرات الدراسة.

### ● أسلوب الانحدار البسيط Simple Regression

وذلك لاختبار فروض الدراسة، حيث تكون العلاقة بين متغير مستقل ومتغير تابع، وينتج عنه معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرات أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيم المتغير المستقل.

ومن أهم الأساليب المستخدمة في تحليل الانحدار ما يلي:

- معامل التحديد  $R^2$ : هو مربع معامل الارتباط ويبين نسبة التغيرات في المتغير التابع والتي يقوم بتفسيرها وشرحها المتغير المستقل.
- اختبار (F test): هو أحد أساليب تحليل التباين (Analysis of Variance) واختبار (ANOVA) ويختبر معنوية نموذج الانحدار ككل، وتكون قاعدة الحكم بناءً على مستوى المعنوية المحسوب Sig، فإذا كان أقل من ٠.٠٥ أمكن قبول معنوية النموذج.
- اختبار (T test): وذلك لاختبار معنوية المعلمات المقدرة (أي ثابت الانحدار، ومعامل الانحدار) وتكون قاعدة الحكم بناءً على مستوى المعنوية المحسوب Sig، فإذا كان أقل من ٠.٠٥ أمكن قبول معنوية المعالم المقدرة.

### التحليل الاحصائي واختبار فروض الدراسة:

اختبار الفرض الأول: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين متغيرات العوامل البيئية والقيم الاجتماعية وبين سلوك القيادة.

وقد تم اختبار هذا الفرض من خلال دراسة علاقات الارتباط والانحدار بين المتغير  $X_1$  "متغيرات العوامل البيئية والقيم الاجتماعية"، والمتغير  $Y_2$  "سلوك القيادة"، وجاءت النتائج كما يلي:

- علاقات الارتباط والانحدار لدراسة تأثير متغيرات العوامل البيئية والقيم الاجتماعية على سلوك القيادة.
- بتطبيق أسلوب الارتباط والانحدار لدراسة تأثير متغيرات العوامل البيئية والقيم الاجتماعية على سلوك القيادة، جاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (1) نتائج الارتباط والانحدار لدراسة تأثير متغيرات العوامل البيئية والقيم الاجتماعية على سلوك القيادة

المتغير المستقل: X1 متغيرات العوامل البيئية والقيم الاجتماعية							
المتغير التابع: Y2 سلوك القيادة							
مستوى المعنوية	قيمة T المحسوبة	قيمة المعامل	المعاملات	مستوى المعنوية	F المحسوبة	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R
٠.٠٠٠٢	٦.٥٦٣	١.٠٥٩	ثابت الانحدار $\alpha$	٠.٠٠٠٠	٣٨٧.٥٧	٠.٦٤٥	٠.٨٠٣
٠.٠٠٠٠	١٩.٦٨٧	٠.٧٥٨	معامل الانحدار $\beta$				

يتضح من الجدول رقم (1) أظهرت نتائج الارتباط الخطي وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات العوامل البيئية والقيم الاجتماعية، وبين سلوك القيادة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الخطي ٠.٨٠٣ بمستوى معنوية ٠.٠٠٠٠ مما يعني معنوية العلاقة عند مستوى معنوية ٠.٠٠١، أي أن التحسن في متغيرات العوامل البيئية والقيم الاجتماعية يتبعه تحسن في سلوك القيادة، بعد تقدير معالم نموذج الانحدار .  
هناك علاقة طردية بين متغيرات العوامل البيئية وبين القيم الاجتماعية وأيضاً بين السلوك القيادة ، وذلك يؤدي إلي تحسينات في العوامل البيئية ويتبعه تحسن في سلوك القيادة في شركات النفط محل الدراسة.

• اختبار معنوية النموذج

أظهرت النتائج معنوية العلاقة حيث بلغت قيمة  $F = 387.57$  بمستوى معنوية ٠.٠٠٠٠، مما يعني معنويتها عند مستوى معنوية ٠.٠٠١.

• اختبار معنوية المتغير المستقل (T test)

أكدت قيمة  $T = 19.687$  بمستوى معنوية ٠.٠٠٠٠ معنوية تلك العلاقة، أي وجود تأثير طردي ذي دلالة معنوية لمتغيرات العوامل البيئية والقيم الاجتماعية على سلوك القيادة،

وتوضح قيمة  $\beta = 0,758$  والتي تشير إلى قوة واتجاه التأثير، أي أن تحسن متغيرات العوامل البيئية والقيم الاجتماعية بدرجة واحدة يتبعه تحسن في سلوك القيادة بـ ٠.٧٥٨ درجة.

### القدرة التفسيرية للنموذج

كما بلغت القدرة التفسيرية للنموذج ٦٤.٥% وذلك من خلال قيمة  $R^2$ ، أي أن نسبة ٦٤.٥% من التغيرات التي تحدث في سلوك القيادة تشرحها متغيرات العوامل البيئية والقيم الاجتماعية، ويوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات العوامل البيئية والقيم الاجتماعية، وسلوك القيادة.

**القرار :-** رفض الفرض الأول للدراسة والذي تمت صياغته في صورة العدم: " لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين متغيرات العوامل البيئية والقيم الاجتماعية وبين سلوك القيادة"، والذي تمت صياغته في صورة العدم، وقبول الفرض البديل أي "توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين متغيرات العوامل البيئية والقيم الاجتماعية وبين سلوك القيادة".

### جدول رقم (٢) نتائج الارتباط والانحدار لدراسة تأثير القوانين والتشريعات

#### البيئية على سلوك القيادة

المتغير المستقل: X2 القوانين والتشريعات البيئية							
المتغير التابع: Y2 سلوك القيادة							
مستوى المعنوية	قيمة T المحسوبة	قيمة المعامل	المعاملات ثابت الانحدار $\alpha$	مستوى المعنوية	F المحسوبة	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R
٠.٠٠٠	٨.٨٨١	١.٤١٢					
٠.٠٠٠	١٧.٧٦٤	٠.٦٧٧	معامل الانحدار $\beta$	٠.٠٠٠	٣١٥.٦	٠.٥٩٧	٠.٧٧٣

أظهرت نتائج الارتباط الخطي وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين القوانين والتشريعات البيئية، وبين سلوك القيادة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الخطي ٠.٧٧٣ بمستوى معنوية ٠.٠٠٠٠ مما يعني معنوية العلاقة عند مستوى معنوية ٠.٠٠١، أي أن الالتزام بالقوانين والتشريعات البيئية يتبعه تحسن في سلوك القيادة.

## • اختبار معنوية النموذج

أظهرت النتائج معنوية العلاقة حيث بلغت قيمة  $F = 315.6$  بمستوى معنوية  $0.0000$ ، مما يعني معنويتها عند مستوى معنوية  $0.0001$ .

## • اختبار معنوية المتغير المستقل (T test)

أكدت قيمة  $T = 17.764$  بمستوى معنوية  $0.0000$  معنوية تلك العلاقة، أي وجود تأثير طردي ذي دلالة معنوية للقوانين والتشريعات البيئية على سلوك القيادة، وتوضح قيمة  $\beta = 0,677$  والتي تشير إلى قوة واتجاه التأثير، أي أن زيادة الالتزام بالقوانين والتشريعات البيئية بدرجة واحدة يتبعه تحسن في سلوك القيادة بـ  $0.677$  درجة.

## • القدرة التفسيرية للنموذج

بلغت القدرة التفسيرية للنموذج  $59.7\%$  وذلك من خلال قيمة  $R^2$ ، أي أن نسبة  $59.7\%$  من التغيرات التي تحدث في سلوك القيادة يشرحها الالتزام بالقوانين والتشريعات البيئية، ويوضح الشكل التالي العلاقة بين القوانين والتشريعات البيئية، وسلوك القيادة.

**القرار:** - رفض الفرض الثاني للدراسة والذي تمت صياغته في صورة العدم: " لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين القوانين والتشريعات البيئية وبين سلوك القيادة"، والذي تمت صياغته في صورة العدم، وقبول الفرض البديل أي "توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين القوانين والتشريعات البيئية وبين سلوك القيادة".

## تاسعاً: - ملخص النتائج

### • نتائج خاصة بتوصيف متغيرات الدراسة

\* بتوصيف بعد متغيرات العوامل البيئية والقيم الإجتماعية وجاءت النتائج كما يلي:  
- تفاوتت العوامل من حيث أهميتها حيث جاء أهم العوامل: "القيم الإجتماعية في البيئة الداخلية أو الخارجية للشركة مصدرها تمام الرئيس بالعلاقات الإنسانية" و "أن يكون العملاء



علي اتصال مباشر مع القائد لتحسين الخدمات بالشركة" حيث بلغ متوسط الإستجابات ٤.٢٧، ٤.٢١ على التوالي، مما يدل على أن درجة الموافقة "موافق بشدة".

- يلي ذلك في الأهمية: "هناك عوامل مؤثرة علي سلوك القائد مثل عوامل ثقافية أو تضم فنون أو عادات أو قيم تؤثر في التعامل" و "هناك دوافع داخلية تحدد توجهات الأفراد للشركة" و "يوظف الرئيس القيم الإجتماعية لصالح العمل والإنجاز" و "يمارس الرئيس دوره القيادي كما يتطلبه الموقف ولا يتأثر بشئ آخر" وحيث بلغ متوسط الاستجابات ٤.١٧، ٤.١٥، ٤.١٣، ٤.٠٣، على التوالي، مما يدل على أن درجة الموافقة "موافق".

- جاء في المرتبة الأخيرة " يعتقد الرئيس بأن القيم الإجتماعية أكثر أهمية من قيم الوظيفة" حيث بلغ متوسط الإستجابات ٣.٩٧ مما يدل على أن درجة الموافقة "موافق"، ولكن رغم الموافقة إلا أنها لم تصل إلى درجة الإستحسان من وجهة نظر العينة، والذي يتراوح بين متوسط الإستجابات ٤ - ٥.

#### • بتوصيف بعد القوانين والتشريعات البيئية جاءت النتائج كما يلي:

- تفاوتت هذه القوانين والتشريعات من حيث أهميتها حيث جاء أهم العوامل: "يعتقد الرئيس بأن القوانين والتشريعات لشركات النفط تضمن العمل والإنجاز" و "يؤمن الرئيس بأن القوانين والتشريعات مصدر صلاحيته وقوته الإدارية" حيث بلغ متوسط الإستجابات ٤.٢٦، ٤.٢٣ على التوالي، مما يدل على أن درجة الموافقة "موافق بشدة".
  - يلي ذلك في الأهمية: "يضطر رئيسك إلي تجاوز القوانين والتشريعات لشركات النفط من أجل تحقيق مصالح الآخرين" حيث بلغ متوسط الاستجابات ٣.٨٤ مما يدل على أن درجة الموافقة "موافق"، ولكن رغم الموافقة إلا أنها لم تصل إلى درجة الإستحسان من وجهة نظر العينة، والذي يتراوح بين متوسط الإستجابات ٤ - ٥، ويوضح الشكل التالي متوسط استجابات العينة حول القوانين والتشريعات البيئية.
- من خلال هذا التنوع في الإجابات، نجد بعض النتائج ايجابية وايضاً نجد نتائج سلبية، وتارة أخرى نتائج محايدة، انجز عنه حياد في النتجة المتعلقة بالمحور الخاص بدور التسويق في تحقيق البعد البيئي للتممية المستدامة.

● **بتوصيف بعد كفاءة المرؤوسين جاءت النتائج كما يلي:**

- تفاوتت عناصر كفاءة المرؤوسين من حيث أهميتها حيث جاء أهم العوامل: "كفاءة المرؤوسين توفر للرئيس الوقت والجهد وتقلل من نطاق الإشراف" و "كفاءة المرؤوسين تساهم في خلق جو ودي ومريح للرئيس وللآخرين" و "كفاءة المرؤوسين مصدرثة وقناعة الرئيس في تحقيق نسب إنجاز عالية" حيث بلغ متوسط الإستجابات ٤.٤٣، ٤.٢٣، ٤.٢٣، ٤.٢٣ على التوالي، مما يدل على أن درجة الموافقة "موافق بشدة".
- يلي ذلك في الأهمية: " تشجيع العاملين علي تقديم أفكارهم والتعبير عن مشاعرهم تجاه برامج التغيير في الشركات النفطية" و "يوجد اتصال دائم وجيد بين المسؤولين والعاملين لشرح وتوضيح ما يستجد من تعليمات ومعلومات حول العوامل البيئية في الشركات النفطية" و "يحترم الرئيس المرؤوسين الأكفاء ويثق بهم" حيث بلغ متوسط الإستجابات ٤.١٧، ٤.١٥، ٤.١٠ على التوالي مما يدل على أن درجة الموافقة "موافق".

● **بتوصيف بعد مؤشرات أخلاقيات السلوك القيادي جاءت تلك المؤشرات كما يلي:**

- نالت تلك المؤشرات حد التميز في شركات النفط "سلوك قائدي يساهم في خلق المناخ الطيب والملائم لسير العمل"، " إحترام ورعاية القائد ليفجر الطاقات الكامنة بداخلي" و " سلوك القائد يساهم في خلق المناخ الطيب والملائم لسير العمل" و "تعامل القائد بمصادقية يجعلني أقدم مجهوداً أكبر في سبيل التطور بالعمل في الشركة" و " شفافية ووضوح القائد تشجيني علي الإبداع والابتكار" و "تشجيع القائد علي العمل وسط الفريق بطرق نزيهة وشريفة ينمي قدراتي علي الإبداع والابتكار" و "اللتقة الكبيرة بيني وبين القائد دور في تطوير الأفكار القديمة أو طرح أفكار جديدة" حيث تراوح متوسط الإستجابات بين ٤.٣٣ - ٤.٢٠ مما يدل على أن درجة الموافقة "موافق بشدة".
- يلي ذلك في الأهمية: "يعتبر القائد كل ماله علاقة بالأخلاقيات جزء من أجزاء الجودة يهدف إلي تقديمها من خلال المنتجات والخدمات" و "يتحمل القائد كل المخاطر

ويدعمني مادياً واجتماعياً ونفسياً مما يجعلني أقدم ما لدي للإبداع والإبتكار" حيث بلغ متوسط الإستجابات ٤.١٣، ٤.١٠ على التوالي مما يدل على أن درجة الموافقة "موافق" نتائج خاصة بفروض الدراسة.

### • نتائج خاصة باختبار فروض الدراسة

- تم رفض الفرض الأول للدراسة: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين متغيرات العوامل البيئية والقيم الإجتماعية وبين سلوك القيادة"، والذي تمت صياغته في صورة العدم، وقبول الفرض البديل أي "توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين متغيرات العوامل البيئية والقيم الإجتماعية وبين سلوك القيادة".

أظهرت نتائج الارتباط الخطي وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات العوامل البيئية والقيم الاجتماعية، وبين سلوك القيادة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الخطي ٠.٨٠٣ بمستوى معنوية ٠.٠٠٠٠ مما يعني معنوية العلاقة عند مستوى معنوية ٠.٠٠١، أي أن التحسن في متغيرات العوامل البيئية والقيم الاجتماعية يتبعه تحسن في سلوك القيادة.

- بعد تقدير معالم نموذج الإنحدار يمكن صياغة معادلة الانحدار بالشكل التالي:

$$Y2 = 1.059 + 0.758 * X1 + \epsilon$$

حيث: Y2 سلوك القيادة (المتغير التابع).

X1 متغيرات العوامل البيئية والقيم الاجتماعية (المتغير المستقل).

ε الخطأ العشوائي.

وقد ثبتت معنوية النموذج، وبلغت القدرة التفسيرية له ٦٤.٥%.

تم رفض الفرض الثاني للدراسة: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين القوانين والتشريعات البيئية وبين سلوك القيادة"، والذي تمت صياغته في صورة العدم، وقبول الفرض البديل أي "توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين القوانين والتشريعات البيئية وبين سلوك القيادة".

- أظهرت نتائج الارتباط الخطي وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين القوانين والتشريعات البيئية، وبين سلوك القيادة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الخطي ٠.٧٧٣. بمستوى معنوية ٠.٠٠٠٠ مما يعني معنوية العلاقة عند مستوى معنوية ٠.٠١، أي أن الإلتزام بالقوانين والتشريعات البيئية يتبعه تحسن في سلوك القيادة.
- بعد تقدير معالم نموذج الإندثار يمكن صياغة معادلة الإندثار بالشكل التالي:

$$Y2 = 1.412 + 0.677 * X2 + \epsilon$$

حيث: Y2 سلوك القيادة (المتغير التابع).

X2 القوانين والتشريعات البيئية (المتغير المستقل).

$\epsilon$  الخطأ العشوائي

وقد ثبتت معنوية النموذج، وبلغت القدرة التفسيرية له ٥٩.٧%.

### عاشراً: توصيات الدراسة

يوصي الباحث - في ضوء نتائج الدراسة التطبيقية مجموعة من التوصيات المعتمدة على نتائج الدراسة، أملا من إدارة الشركات النفطية المعنية بالدراسة أثبتت النتائج العلاقة الطردية بين القيم الاجتماعية والعوامل البيئية وسلوك القيادة، لذا يوصى بمراعاة تلك القيم وتطويرها لصالح العمل باتباع ما يلي:

- فتح قنوات الاتصال بين القائد والعملاء مباشرة لتحسين الخدمات بشركات النفط.
- ضرورة التعرف على القيم الاجتماعية والعوامل البيئية من حيث أهميتها ودرجة تغييرها لتوظيفها لصالح العمل والإنجاز.
- التوسع في نمط القيادة بحيث يستطيع الرئيس الموازنة والتوفيق بين الاجتماعية وقيم الوظيفة لصالح العمل والإنتاج.
- الإلتزام بالقوانين والتشريعات البيئية بما يحقق كفاءة العمل والإنجاز مع المحافظة على البيئة.

- النهوض بالمرؤوسين عن طريق التوعية والدورات التدريبية وورش العمل وحضور المؤتمرات الدولية، وتشجيع المرؤوسين الأكفاء والثقة بهم.
- تشجيع العاملين علي تقديم أفكارهم والتعبير عن مشاعرهم تجاه برامج التغيير في الشركات النفطية.
- مراعاة الاتصال الدائم والجيد بين المسؤولين والعاملين لشرح وتوضيح ما يستجد من تعليمات ومعلومات حول العوامل البيئية في الشركات النفطية".

### الأبحاث والدراسات المستقبلية

يعتبر موضوع سلوك القيادة في قطاع النفط وضرورة حرص المنشآت على تنظم فعاليات تثقيفية والإهتمام بإنشاء مراكز متخصصة في ريادة الأعمال لطرح الرؤى والتجارب والحرص على بناء وتنمية رواد الأعمال والقياديين وتنمية التفكير القيادي في عوامل بيئية مختلفة، لذا فإن الدراسة الحالية تكون بمثابة نقطة انطلاق لدراسات مستقبلية أخرى، ومن أهم الدراسات المستقبلية المقترحة:

- تعامل القائد بمصداقية وشفافية ووضوح مما يشجع علي الإبداع والابتكار.
- تشجيع القائد علي العمل وسط الفريق بطرق نزيهة وشريفة مما ينمي القدرة علي الإبداع والابتكار.
- الثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين بما يؤدي ما يؤدي إلى تطوير الأفكار القديمة أو طرح أفكار جديدة.

## المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية

- أحمد علي صالح ومحمد ذيب المبيضين (٢٠٢٠)، "القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية- دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة"، مجلة الدراسات والعلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد الرابعون، العدد الأول.
- سالم سعيد القحطاني، (٢٠٢١)، "سلوك القيادة الإدارية والتحول نحو نموذج القيادة العالمي"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر.
- عبد العزيز محمد المطيري، (٢٠٢١)، "أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية - دراسة تطبيقية علي قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت"، رسالة دكتوراه، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- حسين مصطفى هاللي، (٢٠١٨)، "دور القيادات السلوكية والإدارية"، المؤتمر العلمي الدولي حول إستراتيجيات وسياسات الاحلال وتكوين الصف الثاني من القيادات الادارية، المنظمة العربية للتنمية الادارية، جامعه الدول العربية، القاهرة.
- الطيب داودي، (٢٠١٧)، "أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة محمد خضر بسكره، الجزائر المجلد الثاني، العدد ٢٣.
- صلاح الدين سيد محمد (٢٠٢١)، "تأثير المتغيرات البيئية علي سلوك القيادة في القطاع الصناعي - دراسة تطبيقية علي الصناعات المعدنية"، رسالة دكتوراه، معهد الدراسات والبحوث البيئية، جامعه عين شمس، القاهرة.
- أحمد بن عبد المحسن العساف، (٢٠٢٠)، "مهارات القيادة وصفات القائد"، الطبعة الثالثة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- ظاهر محمود ابراهيم (٢٠١٨) "الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية"، الطبعة الثانية، دار زهران للنشر والتوزيع، الاردن.

- ماجدة العطية ، (٢٠١٨)، "سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة"، الطبعة الاولى ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان.
- محمد عبد الهادي محمود، (٢٠١٧): "المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة لمؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة - دراسة حالة سوناطراك"، الطاهر خامره، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
- نواف كنعان،(٢٠١٩)، "القيادة الادارية"، الطبعة الاولى، الاصدار الثامن، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الاردن.
- محمد حسنين العجمي، "الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية"، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الاردن.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Jennifer M George and other (2018), " **Organizational Behavior**", Third Edition, Pearson Educa on , New, Jersy,pp.209-225.
- Robert B. Ditts,(2021) Meta publica ons, America, Journal of the Academy of marketing science up, No (2)50-52.
- Mohammed Aomorali, (2021) "**Manuel de formation en matiere de Leadership**", The Near East Fondation, Casablanca, No.(2)p.30-38.
- P. Elefsiniotis, D.G. Wareharm,(2020)," **ISO 4000 Environmwntal Management standards their relation to sustainability**", journal of Professional in engineering education and Practice, ASCE., vol. 131, No3, p209.

