

القيادة الابداعية ودورها في رفع كفاءة أداء العاملين بالتطبيق على الشركة الوطنية للبتترول

مجاهد الصديق عبدالقادر محمد

قسم إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة النيلين - السودان.

المستخلص

هدفت الدراسة الى التعرف على دور القيادة الإبداعية على أداء العاملين في الشركة الوطنية للبتترول، والتعرف على جوانب القصور في دور القيادة الإبداعية في أداء العاملين والتوصية بمعالجتها في الشركة الوطنية للبتترول، وتمثلت مشكلة الدراسة في الاجابة على التساؤلات التالية ما هو أثر القيادة الإبداعية من حيث المبادرة على تحسين أداء العاملين؟، وما هو أثر القيادة الإبداعية من حيث الثقافة التنظيمية على تحسين أداء العاملين؟ جاءت فرضيات الدراسة متمثلة في توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة الإبداعية من حيث المبادرة واداء العاملين، وتوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة الإبداعية من حيث الاداء والعاملين، وتوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية واداء العاملين، واعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة الى عدة نتائج منها بينت نتائج الدراسة بأن هناك تبني واضح للقيادة لأسلوب القيادة الإبداعية لاداء العاملين حيث أظهرت نتائج الدراسة الى أن الإدارة النشطة أكثرهم تأثيراً تلهمها المكافأة المشروط أما الإدارة الساكنة فإن أثرها ضعيف لقلة استخدام القادة لهذا الأسلوب القيادي في القطاع الخاص. أوصت الدراسة بضرورة تعميم تجربة الشركة الوطنية للبتترول في تبني نمط القيادة الإبداعية على أداء العاملين بحيث تعمم نتائج هذه التجربة على قطاع الخدمات دعوة إدارة الشركة الوطنية إلى تفعيل دور القيادة الإبداعية باعتبارها نافذة تمكن إدارة الشركة من تنمية رأس مالها البشري ومن رصد التغيرات الحاصلة في بيئتها.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإبداعية، كفاءة أداء العاملين

مقدمة

تستطيع قياس مدى نجاحها وكفاءتها من خلال معاملة القيادة الإدارية بالإفراد العاملين (سلطان، 2003م، ص 219).

فكلما كانت القيادة كفؤة وجيدة ينعكس ذلك بشكل إيجابي على المنظمة وتستطيع أن تحقق أهدافها إن تعقد العمليات الإدارية وكبر حجم المنظمات يعرض البحث والتجديد والابتكار وهذا لا يتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية ومتقدمة .

مشكلة الدراسة:

في ظل ما يشهده الاقتصاد من تطور واتساع فانه وجب على الشركات ان تكون قادرة علي احداث تغيرات بطرق حديثة بالتركيز على العنصر البشري الذي باعتباره جوهر العملية الإبداعية، لذا يجب على القائد ان يتمتع بحس الابداع والابتكار لقيادة الموظفين والمؤسسة لتحقيق اهدافها ورفع كفاءة الاداء به، وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

1- ماهو أثر القيادة الإبداعية من حيث الابداع على رفع كفاءة أداء العاملين؟

يمثل الابتكار والابداع احد الضرورات الاساسية في ادارة الاعمال والمؤسسات اذا ان الزمان في تصاعد والحاجات والطموحات هي الاخرى في نمو واتساع، لان الاستمرار بالطرق الروتينية التقليدية يؤدي اما الي تراجع عن الركب المتسارع في المضي الي الامام او الفشل، واصبحت المنظمات رائدة في اعمالها من خلال الانجازات المقدمة لعملائها عن طريق قادة يتمتعون بثقافة الابداع والابتكار، وتعتبر القيادة الابداعية مورد بشري عندما تكون قادرة على تحقيق التغيير وادال ثقافة الابداع ، واستقطاب افضل المواهب لبناء برامج جديدة حتي تصل بها الي قيادة الابداع(السلي، 1985، ص 267).

تشكل القيادة محورياً مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حدٍ سواء. وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثيرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية هي أمور تستدعي مواصلة البحث واستمرار في احداث التغيير والتطوير وهذه المهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية ورشيده تساهم في ترقية الأداء ، فالمنظمة

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القيادة الإبداعية والاداء الاستراتيجي للمنظمات والتعرف علي أثر (الابداع والمثابرة والمبادرة وحساسية القائد على الأداء الاستراتيجي للمنظمات). توصلت الدراسة الي وجود علاقة بين القيادة الابداعية والاداء الاستراتيجي للمنظمات. وأوصت الدراسة المنظمات الاهتمام بالقادة ورفع مستوياتهم القيادية، وضرورة تقديم مقترحات لبحوث مستقبلية منها دراسة اثر القيادة الابداعية علي الاداء الاستراتيجي للمنظمات وفق ابعاد جديدة.

دراسة حمزة 2017م:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإبداعية في تطوير المؤسسات الأمنية في وزارة الداخلية الليبية، توصلت الدراسة أن هناك معوقات تساهم بدرجة كبيرة في الحد من فعالية القيادة الإبداعية في تطوير المؤسسات الأمنية بوزارة الداخلية الليبية. أوصت الدراسة بضرورة تبني الأفكار الإبداعية وعدم تحجيمها ودعمها للاستفادة منها في عملية التطوير للمؤسسة الأمنية وتحفيز الأفراد وتشجيعهم على الإبداع لتطوير المؤسسة الأمنية.

المحور الثالث: الإطار النظري

أولاً: القيادة الابداعية

1/ مفهوم القيادة الإبداعية:

القيادة بمفهومها العام هي التأثير في الآخرين، ودفعم لتحقيق أهداف المنظمة ولكي يصبح هذا التأثير فاعلا وحقيقًا لابد أن تكون القيادة مبنية على الإبداع في إعدادها واختيارها، وذلك لتترجم المعرفة التي إكتسبتها إلى إختيارات جديدة تتسم بالجودة وتحقق الفائدة من خلال إهتمامها بحل المشكلات بطرق إبداعية تختلف عن غيرها من الطرق (السلمي، 2012م، ص 42). وعرف القائد المبدع بقوله: هو الذي يستطيع إكتشاف نقاط الضعف في المنظمة وإبتكار أساليب التغلب عليها وإدراك نقاط القوة والتميز في المنظمة وإستحداث وسائل تفعيلها وإستثمارها (جمال، 2009م، ص 215).

وعرفت القيادة الإبداعية بأنها عملية ابتكار الرؤية البعيدة الرحبة، وصياغة الهدف، ووضع الاستراتيجية، وتحقيق التعاون، واستنهاض الهمم للعمل (الطالب، 1996م، ص 52).

2/ علاقة الإبداع بالقيادة:

إن للربط بين القيادة والإبداع أهمية في نجاح استمرار العمليات

2- ماهو أثر القيادة الإبداعية من حيث المبادرة على رفع كفاءة اداء العاملين؟

3- ماهو أثر القيادة الإبداعية من حيث الثقافة التنظيمية على رفع كفاءة اداء العاملين؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على دور القيادة الإبداعية في رفع كفاءة اداء العاملين في الشركة الوطنية للبتترول.

2. تحليل دور المبادرة والابداع والثقافة التنظيمية في الشركة الوطنية للبتترول على رفع كفاءة اداء العاملين.

3. التعرف على جوانب القصور في دور القيادة الابداعية في رفع كفاءة اداء العاملين في الشركة الوطنية للبتترول.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في تقديم مقترحات لمتخذي القرار في الشركة الوطنية للبتترول ومساعدتهم في تحسين اداء العاملين من خلال الاهتمام بالقيادة الابداعية ويمكن لهذه الدراسة ان تشكل دراسة مرجعية لاي دراسة لاحقة.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: "توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة الابداعية من حيث الابداع ورفع كفاءة اداء العاملين".

الفرضية الثانية: "توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة الابداعية من حيث المبادرة ورفع كفاءة اداء العاملين".

الفرضية الثالثة: "توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية ورفع كفاءة اداء العاملين".

منهجية الدراسة:

اتبع الباحثان في هذا البحث المنهج الوصفي ويتم استخدام برنامج SPSS لتحليل الاستبانة.

المحور الثاني: الدراسات السابقة

دراسة احمد 2016 م:

ولكن بعض تلك الصفات يمكن توافرها في شخص معين وليكن القائد الإداري فإنه يعتبر قائداً مبدعاً من خلال الاستعراض لمفهوم الشخصية المبدعة.

5/ مهارات القائد المبدع:

يحتاج القائد الإداري المبدع إلى جملة مهارات سأتناولها في ست فقرات مستقلة (بوسنر، 2004م، ص 215):

أ- المهارات النفسية (الشخصية):

- الصفات: تتمثل في: الصفات الإنشائية، الصفات الفكرية، والصفات الفنية.

- الثقة بالنفس.

- الثقة بالآخرين.

- الرعاية النفسية للموظفين.

- تنمية الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية.

ب- المهارات الأخلاقية: وتشتمل على (الشيخلي، 1985، ص 15):

- الالتزام بالسلوك النقي.

- التخلق بفضائل الشرف والاستقامة والأمانة.

- التحلي بأخلاقيات المروءة الإنسانية.

- ضرورة التعامل وفق معايير موضوعية محددة.

- الحفاظ على أسرار الموظفين.

ج- المهارات الثقافية:

يحتاج الإداري المبدع إلى قدر من التعمق بالثقافة العلمية والثقافة الاجتماعية والإنشائية، فبعض القرارات الإدارية ذات جوانب تنتهي إلى ميادين هذه الثقافات، كما أن ثمة عوامل سياسية واقتصادية وإدارية واجتماعية ودينية وقانونية وأخلاقية تؤثر على عمل المنظمة الإدارية أو المؤسسة العامة أو الجهاز الإداري للدولة. إذن الإداري كي يصبح مبدعاً عليه أن يقرأ بعض الكتب المتخصصة التي تمدّه بثقافة تفيده في عمله المهني ومن ذلك: علم القانون وعلم الإدارة وعلم الاقتصاد وعلم الاجتماع والدين والأخلاق.

د- المهارات السياسية:

إن أهم المهارات السياسية هي الإيمان بالديمقراطية والشورى والصدق في تطبيقها عملاً. والإداري المبدع هو القائد المحبوب من الموظفين أي القائد الذي حاز على ثقة هذا القطاع المهم من المجتمع، وممارسة الإداري للديمقراطية تعني ثقته بقدرات العاملين تحت رئاسته واحترامه لخبراته.

الإبداعية داخل المجتمع المدرسي وفي تنمية وتهيئة المناخ الإبداعي. فالقادة الإبداعيين لا يرضون فقط بإعادة ترتيب الهياكل الموجودة ولكن يحفزهم السعي المستمر من أجل إيجاد طريقة أفضل. إن نمط القيادة الإبداعية هو الاكتشاف وتجديد النفس وتأثيرهما يساهم في تحقيق المصلحة الأعم يرفع وعي القيادة والأتباع والمنظمة ككل.

ماذا يقدم الإبداع للقيادة وماذا تقدم القيادة للإبداع ؟ يوضح العلاقة التبادلية الوثيقة بينهما ونجد ذلك جلياً في خصائص الإبداع في العمل القيادي.

3/ خصائص الإبداع في العمل القيادي:

ومن هذه الخصائص مايلي (البديري، 2002م، ص 45):

- الانفتاح نحو التغيير.

- الرغبة في التعرف على المشكلات والقضايا الداخلية.

- القدرة على التحكم في البيئة التي يعيش فيها.

- الثقة في قدرة غيره على الإنجاز وتحمل المسؤولية.

- احترام اختيارات الغير.

- التوجه نحو المستقبل.

4/ سمات القيادة الإبداعية:

ومن هذه السمات مايلي:

أ. الإبداع الإداري: أنه القدرة على إيجاد أشياء جديدة، قد تكون أفكاراً أو حلولاً أو منتجات أو خدمات أو طرق أو أساليب عمل مفيدة (أيوب، 2000م). ص (7).

ب. الثقافة التنظيمية: هي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها. ويمكن الحديث عن ثقافة المنظمة بصورة عامة، أو ثقافة وحدة تنظيمية، وهي مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد منظمة أو جماعة أو وحدة معينه، ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل المشكلات (حريم، 2004م، ص 327).

ج. المبادرة: المبادرة مبدأ إدارياً هاماً وهو القدرة على الإبداع والابتكار والتصرف الواعي والسريع في مختلف المواقع.

ومهما تعددت وتنوعت السمات والقرارات فإنها بالطبع لا توجد متكاملة في شخص بعينه فالمثلية المطلقة والكمال لله سبحانه وتعالى

هـ- المهارات القيادية:

يرعى القائد الإداري أفراد مجموعته عن طريق اكتشاف مواهبهم وطاقاتهم الفنية والإبداعية، والعمل على تيسير استغلالها بما يحقق خير الوطن ورفته، فالوطن لا يبني إلا بسواعد الخبيرين وعقولهم النيرة.

- والمهارات الإدارية: وتتمثل في:

- إدارة الاجتماعات.

- إدارة الوقت.

- تراكم الأعمال.

6/ العوامل الأساسية المؤثرة على القيادة الإبداعية:

وقد تلعب مجموعة عوامل أساسية في صقل شخصية القائد المبدع، ويمكن تحديدها في المظهر الخارجي والداخلي للقائد (العامل البيولوجي):

صفات بدنية، لياقة جسميه، سلامه حواس، مظهر عام وغيرها (هاشم،

2001م، ص 54).

7/ العوامل التي تؤثر في اختيار أسلوب القيادة: إن أهم العوامل التي

تؤثر في اختيار أسلوب القيادة ما يلي (شفيق، 1999م، ص 117):

- عوامل تتعلق بالقائد نفسه.

- عوامل تتعلق بالمرؤوسين.

- عوامل خاصة بالمؤسسة.

- عوامل خاصة بالموقف.

- عوامل بيئية.

8/ العوامل التي تؤثر في نجاح او فشل القيادة: تتمثل في:

- حجم المنظمة ونوعها.

- موقع المنظمة.

- نوع المشكلة التي تصنع الموقف الذي بدوره يصنع القائد.

- نوع العاملين ومدى إيمانهم بمشاكلهم.

9/ العوامل المؤثرة في اختيار أسلوب القيادة:

ويمكن إجمال هذه الاعتبارات فيما يلي:

1. عوامل تتعلق بالمدير ذاته.

2. عوامل تتعلق بالمرؤوسين.

3. عوامل تتعلق بالظرف أو الموقف الذي تتواجد فيه المنظمة.

ثانياً: أداء العاملين

1/ مفهوم الاداء

مفهوم الأداء لغة واصطلاحاً:

يعرف الأداء عبارة عن إتيان الواجب في وقته وهو ما يؤديه الإنسان على الوجه الذي أمر به كأداء المدرك للإمام (الحنفي، 2000م، ص 50) ، أن الأداء يتمثل في القيام بأعباء الوظيفة من مسئوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداءه من الموظف الكفاء المدرب (بدوي، 1985م، ص 3) ، وللأداء مفهوم هو أنه العمل الذي يتعده الفرد بعد أن يكلف به ويكون محدد الكمية ومن مستوى جودة معينة النوعية ويؤدي بأسلوب أو طريقة معينة، أي محدد النمط (علقة ، 2002م ، ص 270).

ويري الباحثان ان الأداء بأنه المسئوليات والواجبات والأنشطة والمهام التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب على القيام به على الوجه المطلوب في ضوء معدلات في استطاعة العامل الكفاء المدرب القيام بها.

2/ مفهوم الأداء الوظيفي:

يعتبر مفهوم الأداء: "عن الأثر الصافي لجهود التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد" (سلطان ، 2003م، ص 219). كما يعبر مفهوم الأداء: "عن النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها" (الخنق، 2005م، ص 36).

أما تعريف الأداء من الناحية الإدارية فقد ورد في معجم المصطلحات الاجتماعية على أنه: "القيام بأعباء الوظيفة من المسئوليات والواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، ويعتمد في ذلك على تقارير الأداء، أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه فيه في فترة زمنية محددة" (بدوي، 1992م، ص 310). كما يعبر مفهوم الأداء: "عن النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها" (بني حمدان، 2009م، ص 383).

مما سبق يخلص الباحث ان الأداء يرتبط بعوامل خارجية تتضمن مناخ العمل والعلاقة بالزملاء والرؤساء والتجهيزات المكتبية ومدى ملائمة مكان العمل ومستوى ضغوط العمل، والأداء يرتبط بعوامل داخلية تتضمن قدرات ومهارات الفرد واستعداداته واتجاهاته نحو العمل ورضاه الوظيفي، وكذلك يرتبط الأداء إلى حد كبير بالعوامل الوراثية والبيئية والوسط الثقافي المحيط بالفرد ونوع التعلم والخبرات المكتسبة

3/ أهمية عملية الأداء:

تستهدف العملية إلى ثلاثة غايات وهي مستوى كالأتي (الربيعي، 2011م، ص 74):

أ/ الغاية الأولى: أهميتها على مستوى المنظمة:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي.
- رفع مستوى العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.

- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية.

- مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

ب/ الغاية الثانية: أهميتها على مستوى المديرين:

- دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وأمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الابداعية.

- دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين.

ج/ الغاية الثالثة: أهميتها على مستوى العاملين:

- تجعل العامل أكثر شعور بالمسئولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة.
- دفع العامل للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص للفوز باحترام وتقدير رؤساءه معنوياً ومادياً.

4/ عناصر الأداء:

تهتم الإدارة في المؤسسات برفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين مستوى الأداء، وبالتالي على الإنتاجية التي أصبح تحسينها يعتمد بشكل أساسي على زيادة القدرة على العمل، وكذا الرغبة فيه، ومن ثم تحقيق الرضا الوظيفي الذي يتعلق بالأداء الجيد داخل المؤسسة، مكونات الأداء هي: (المصري، 2004 ، ص117).

أ. المقدرة على العمل: هي أولى عناصر الأداء، وتكتسب بالتعليم والخبرة العملية، وتمكن من الاستفادة من مؤهلات العنصر البشري ومهاراته وقدراته التي يتمتع بها، من خلال:

- حسن اختيار العاملين.

- التدريب والتكوين

ب. الرغبة في العمل:

ثاني عناصر الأداء هو توفر الرغبة في العمل لدى الفرد شاغل الوظيفة، كما أصبح التأثير على الرغبة في العمل أمراً ضرورياً، ويتم ذلك من خلال الاهتمام بـ (المصري، 2004 ، ص117):

- بيئة العمل الداخلية والخارجية.

- حاجات الأفراد.

- التحفيز.

5/ محددات الاداء:

أن محددات الأداء تتوضح في (هدار، 2012م، ص 26):

- الجهد المبذول من طرف الفرد

- القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة

- مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته

أ. الجهد: يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في عمله.

ب. القدرات: تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.

ج. إدراك الدور (المهمة): ويعنى به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أداءه.

يرى البعض الآخر من الباحثين ان اداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل هي: (مصطفى، 2000، ص 14):

أ. الرغبة: هي حاجة ناقصة الاشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه اشباعها في بيئة العمل، او هي تعبير عن دافعية الفرد.

ب. القدرة: تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الاداء.

ج. بيئة العمل: تتمثل في ملامح مادية مثل الإضاءة، التهوية، ساعات العمل، التجهيزات والادوات المستخدمة، وأخرى معنوية مثل العلاقات بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين.

6/ مفهوم الكفاءة:

الكفاءة لغة: المماثلة في القوة والشرف ومنه الكفاءة في العمل وهو القدرة عليه وحسن تعرفه.

الكفاءة: هي القوى القادرة علي تصريف العمل. الجمع أكفاء (عيادي، 2014م، ص 99).

الكفاءة اصطلاحاً تعني تحقيق العلاقة المثلي بين عناصر المدخلات والمخرجات وهي قياس نسبة كفاءة المدخلات الي قيمة المخرجات وتشير الكفاءة إلي مدى حسن تحويل المدخلات إلي مخرجات أو الإنتاج، وترتبط الكفاءة بشبه مخرجات النشاط إلي مدخلات (الحسين، 2013م، ص 122).

ج - طريقة تمكن من الحكم الموضوعي علي الأداء.
 د- أسلوب للتمييز بين الأداء السليم وغير السليم.
 هـ - وسيلة تتم بمقتضياتها مقارنة شيء آخر.
 يرى الباحث أن معايير الكفاءة يمكن من خلالها تقييم أداء الأفراد داخل الأقسام المختلفة من خلال متابعة التنفيذ الفعلي للمهام المنوط بهم القيام بها. أيضا المساعدة في ترشيد القرارات الإدارية وذلك باكتشاف مواطن القصور والأخطاء واقتراح وسائل التصحيح .
9/ خصائص معايير كفاءة الأداء:
 تتمثل خصائص معايير كفاءة الأداء بالآتي (جمعة، 2011م، ص 38):
 أ- الصلاحية: لوضع كل عوامل التلف والضياع العادي في الحسبان ليكون المعيار هدفاً ممكن التحقق.
 ب- الوضوح : بأن تكون مفهومة وتبين بالتفصيل كيفية استخدامها لتصبح للقياس والتقييم .
 ج- القبول : تكون مقنعة ومقبولة للمنفذين بطريقة عملية تفصيلية وليس بطريقة تقديرية .
 هـ- الثبات : تحوز علي ثقة منفذيها ولا يتم تعديلها إلا بتغيير الظروف التي تواجهها الملاءمة : ثلاثم ظروف العمل باستخدام الأساليب المتاحة الممكنة في التنبؤ ودراسة الاتجاهات.
 و- المناسبة : أن تتناسب المعايير مع إمكانية وكفاءة المنشأة وتوضيح الاستخدام الأفضل.
 لها كذلك خصائص أخرى هي:
 أ - الواقعية: بأن تبرز المعايير الاستخدام الأمثل للإمكانيات والموارد المتاحة للمنشأة.
 ب - الصدق: بان تقيس المعايير المخرجات التي أعدت لقياسها فعلا ويضيف الباحث الخصائص التالية:
 أ - السهولة: لكي تحقق المعايير أهدافها بالصورة المطلوبة عليها بان تكون سهلة.
 ب - اقتصادية: بان تكون الفائدة الموجودة من المعايير اقل من تكاليف إعدادها وتطبيقها.
10/ أهداف معايير كفاءة الأداء:
 إن معايير كفاءة الأداء تحقق الأهداف التالية (عايش، 2010م، ص 52):

وعرفت بأنها عدم إهدار الموارد واستخدامها بالشكل الصحيح فحسن استخدام الموارد المالية يشير إلي استثمارها فيما له عائد كبير وان الموارد البشرية مستخدمة بالشكل الأمثل (مزهودة، 2012م، ص 60).
 يستنتج الباحث من المفاهيم السابقة للكفاءة ما يلي :
 1- العلاقة الأمثل بين المدخلات والمخرجات.
 2- جودة تحويل المدخلات ألي مخرجات.
 3- قياس العلاقة بين المدخلات والمخرجات.
 يستطيع الباحث أن يعرفوا الكفاءة بأنها استخدام المدخلات بصورة صحيحة للحصول علي المخرجات المخططة ويتم قياسها بنسبة المخرجات (النتائج) إلي المدخلات
7/ أهداف كفاءة الأداء:
 ان كفاءة الأداء تحقق الأهداف التالية (مزهودة، 2012م، ص 60):
 أ - خفض التكلفة الكلية لتشغيل وتحقيق وفورات في وقت تشغيل العاملين والآلات والمعدات وخفض العائد في الوقت والجهد والمواد بالمنشأة.
 ب - زيادة فاعلية وسلامة اتخاذ القرار فيما يختص بالتنظيم والتخطيط وقوة العمل والاتصالات داخل المنشأة.
 ج- وضع مستوى الجودة وخفض نسبة الحوادث والإقلال من أعطال وخفض نسبة من السلع والخدمة المنتجة.
 د- تحسين بيئة العمل برفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة التعاون المستمر بينهم وتحقيق الرضا الوظيفي.
 هـ - تطبيق تكنولوجيا جديدة مناسبة تؤدي الي رفع كفاءة العمليات وخفض التكلفة وتحسين أداء المنتج.
8/ معايير كفاءة الأداء:
 هي أنماط تعكس الظروف المتوقعة عند تطبيقه . وتستخدم في القياس والمقارنة والحكم على تصرف أو سلوك معين. والمعايير الفنية تتحسب علي قيام علاقة مباشرة بين خدمات عناصر المدخلات والمخرجات يمكن التحكم فيها ورقابتها.
 وعرفت بأنها الطريقة التي تمكن إدارة المنشأة من الحكم الموضوعي علي الأداء يسهل عليها التفرقة بين العمل المرضي وغير المرضي (حبيب، 2012م ص 11).
 يستنتج الباحث من مفاهيم معايير كفاءة الأداء ما يلي:
 أ - أنها أنماط تستخدم في القياس والمقارنة والحكم علي الكفاءة.
 ب - مقاييس موضوعية لقياس نتائج الأعمال.

ك- أن تكون المعايير للأعمال المحددة بوضوح ودقة دون التعرض للأعمال غير المحددة .

المحور الرابع: الدراسة الميدانية:

1- وصف مجتمع وعينة الدراسة:

أ. مجتمع الدراسة:

يُقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحثان أن يعمم عليها النتائج

تم تحديد عينة الدراسة بمواصفاتها العلمية التي تحقق أغراض الدراسة من ذوي الاختصاص من اداري وأكاديمي بشركة سين الغلال، ولتحقيق أغراض الدراسة.

ب. جمع البيانات:

وتم إختيار مفردات عينة البحث بطريقة العينة العشوائية، حيث تم توزيع عدد (80) إستبانة ، وتم إرجاع (80) إستبانة تم إستخدامها.

ج. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

قام الباحث بترميز أسئلة الاستبانة ومن ثمّ تفريغ البيانات التي تمّ جمعها من خلال الاستبانات وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) "Statistical Package for Social Sciences" ومن ثمّ تحليلها من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات ونوع متغيرات الدراسة، لتحقيق أهداف البحث واختبار فروض الدراسة، ولقد تمّ استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

– إجراء اختبار الثبات (Reliability Test) لأسئلة الاستبانة المكونة من جميع البيانات باستخدام "معامل ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha) ويعد المقياس جيدا وملئما إذا زادت قيمة ألفا كرونباخ عن (60%).

– أساليب الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة من خلال عمل جداول تكرارية تشمل التكرارات والنسب المئوية والرسومات البيانية لمتغيرات (المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المسي الوظيفي، سنوات الخبرة)، للتعرف على الاتجاه العام لمفردات العينة بالنسبة لكل متغير على حدي، والانحراف المعياري لتحديد مقدار التشتت في إجابات المبحوثين لكل عبارة عن المتوسط الحسابي لإجابات العينة باستخدام مقياس لديكارتر الخماسي لقياس اتجاه آراء المستجيبين.

أ - تقويم أداء المنشأة والعاملين بدقة وموضوعية ومساعدة الإدارة في مراقبة التقدم في العمل ومقارنته بمعايير كفاءة الأداء لتحقيق نقاط الضعف وكشف الأخطاء عند وقوعها وتصحيحها قبل إتمام العمل.

ب - إعداد تقارير فعالة، لأنها تشير إلى الأنشطة والأعمال التي يجب أن تركز التقارير عليها لتحديد البيانات المطلوبة، وطريقة استخدامها ومضمونها وشموليتها وبالتالي تساعد في توفير وقت الإدارة .

ج- المساعدة في رفع كفاءة الإدارة بتحديد ومعرفة أماكن ضعفها لتركيز جهودها في تحسين أداءها.

د- تقوية الاتصال داخل المنشأة والإدارة والعاملين بغرض تسهيل وضمان انجاز الأهداف المخططة.

ويستطيع الباحثان إضافة الأهداف التالية:

أ - تمكين الفرد العامل من رقابة أدائه بنفسه وجعله مطابقا للأداء المطلوب.

ب - رفع كفاءة أداء العاملين بتحديد مهاراتهم وقدراتهم بدقة فتمكن الإدارة من إتباع طرق لتحسينها.

11/ أسس وضع معايير كفاءة الأداء:

هنالك أسس ترعى عند وضع المعايير لرفع كفاءة الأداء، ويجب مراعاة وهي(عايش، 2010م، ص 53):

أ - الاعتماد علي الظروف المحيطة بالمنشأة في التوصل إلي معايير الأداء لتعكس الظروف الخاصة.

ب - مشاركة العاملين في المعايير للاستفادة من خبراتهم وقبولها والالتزام بها .

ج- أن تقوم التقديرات علي الموارد والإمكانات المتاحة وواقع المنشأة.

د- التركيز علي المعيار الكمي لسهولة القياس.

هـ- الالتزام بالأهداف والبرامج المرسومة بوضوح ودقة.

و- الوضوح في المعيار وإمكانية التطبيق من الناحية الإجرائية والغوية.

ز- الالتزام بعنصر الزمن لانجاز أعمال معينة بمواصفات محددة في فترة معلومة

ح - ضرورة ترتيب المعايير بين الفترة والأخرى بناء علي الانجازات الفعلية والاتجاه العام

ى- المرونة: لوضع كل عوامل التلف والضياع العادي في الحسبان ليكون المعيار هدفا واقعيا.

5 سنوات وأقل من 10	-	0%
من 10 وأقل من 15 سنة	20	25%
من 15 وأقل من 20 سنة	23	28.7%
20 سنة فأكثر	37	46.3%

المصدر: إعداد الباحث ، الدراسة الميدانية، 2021م .

ثانياً: تحليل بيانات الاستبانة:

المحور الأول: "القيادة الإبداعية"

الجدول (2)

الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارة المحور الأول:

ت	العبارات	الوسط الحسابي	المنوال	التفسير
1	تمارس القيادة المبادرة في جميع أعمالها	4.36	4	موافق
2	تعمل قيادة الشركة على تشجيع أفكار المرؤوسين	4.38	4	موافق
3	تعمل قيادة الشركة على توفير بيئة عمل أفضل	4.39	4	موافق
4	تقدم الشركة حلول مبتكرة لحل المشكلات	4.24	4	موافق
5	تقدم الشركة فرص جيدة للتقدم في العمل	4.21	4	موافق

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2020م

من خلال الجدول (2) نلاحظ أن الإحصاءات الوصفية للعبارة المحور الأول التي ينص على (القيادة الإبداعية) فإن الأوساط الحسابية له تقع في المدى ما بين (4.21 – 4.39) والمنوال يقع في المدى 4 لجميع العبارات وحسب المقياس الخماسي ليكرت فإن إجابات الباحثين هي وافق.

أساليب الإحصاء الاستدلالية: وذلك لاختبار فروض الدراسة، وتمثلت هذه الأساليب في استخدام – أسلوب الانحدار الخطي.

2- البيانات الشخصية:

وقد تم تحليل البيانات الشخصية كما يلي:

جدول (1)

التوزيع التكراري والنسبة المئوية لأفراد عينة الدراسة

النسبة %	العدد	البيان
النوع		
70%	56	ذكر
30%	24	انثى
العمر		
56.2%	45	30 سنة وأقل من 35
13.8%	11	35 وأقل من 40 سنة
13.8%	11	40 وأقل من 45 سنة
0%	-	45 سنة وأقل من 50 سنة
7.4%	6	50 وأقل من 55 سنة
8.8%	7	55 سنة فأكثر
التخصص الأكاديمي		
28.7%	23	إدارة أعمال
26.3%	21	محاسبة
3.8%	3	اقتصاد
41.3%	33	أخرى
الدرجة العلمية		
47.4%	38	بكالوريوس
23.8%	19	دبلوم عالي
13.8%	11	ماجستير
12.5%	10	دكتوراه
2.5%	2	أخرى
المستوى الوظيفي		
18.7%	15	مدير
20%	16	نائب مدير
61.3%	49	رئيس قسم
سنوات الخبرة		

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	المتنوع	التفسير
4	تتيح القيادة الشركة فرص التعاون والعمل ضمن الفريق	4.55	5	موافق بشدة
5	تحتزم القيادة آراء ومقترحات وإسهامات جميع العاملين دون تمييز	4.35	4	موافق

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2020م

من الجدول رقم (4) نلاحظ أن الإحصاءات الوصفية للعبارة المحور الثالث التي تنص على (الثقافة) فإن الأوساط الحسابية له تقع في المدى ما بين (4.35 – 4.51) والمتنوع (4-5) لجميع العبارات وحسب المقياس الخماسي ليكرت فإن إجابات المبحوثين هي الموافقة والموافقة بشدة.

المحور الرابع: "اداء العاملين"

الجدول (5)

المتنوع والانحراف المعياري والوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارة المحور الرابع:

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	المتنوع	التفسير
1	توفر الشركة الأدوات والمعلومات اللازمة للقيام بالمهام الوظيفية	4.21	4	موافق
2	يقسم العمل بصوره سلسة ومتوازنة داخل الشركة	4.36	4	موافق
3	هناك تواصل بين الموظفين والإدارة من ناحية التوجيهات والإشراف الدائم	4.21	4	موافق
4	يتم تقويم الأداء من فترة إلى الأخرى في الشركة	4.44	5	موافق بشدة
5	توجد رؤية عمل وأداء واضحة داخل الشركة	4.34	4	موافق

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2020م

من خلال الجدول (5) نلاحظ أن الإحصاءات الوصفية للعبارة المحور الرابع التي ينص على (اداء العاملين) فإن الأوساط الحسابية له تقع في المدى ما بين (4.21 – 4.44) والمتنوع يقع في المدى 4-5 لجميع العبارات

المحور الثاني: "الإبداع"

الجدول (3)

الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارة المحور الثاني:

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	المتنوع	التفسير
1	تشجع القيادة في الشركة على تبني وتطوير الأفكار المبدعة	4.41	4	موافق
2	تهتم الإدارة بالشركة باستخدام التكنولوجيا الحديثة لإنجاز الأعمال	4.46	5	موافق بشدة
3	تعمل الإدارة على إتاحة الفرصة والابتكار بالشركة	4.35	4	موافق
4	العمل الإبداعي بالشركة ساهم في حل المشكلات الإدارية والتطوير.	4.43	5	موافق بشدة
5	تستثمر الأفكار المبدعة لتعزيز حالات الإبداع والتجديد في الشركة	4.28	4	موافق

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2020م

من خلال الجدول (3) نلاحظ الباحث أن الإحصاءات الوصفية للعبارة المحور الثاني التي ينص على "الإبداع" فإن الأوساط الحسابية له تقع في المدى ما بين (4.28 – 4.46) والمتنوع (4-5) لجميع العبارات وحسب المقياس الخماسي ليكرت فإن إجابات المبحوثين هي الموافقة والموافقة بشدة المحور الثالث: "الثقافة"

الجدول (4)

الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارة المحور الثالث:

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	المتنوع	التفسير
1	هنالك مجالات كافية للتفكير والإبداع وتقديم المقترحات	4.43	4	موافق
2	يلتزم الموظفون بالسلوكيات الإيجابية التي تنص عليها نظم وقوانين الشركة	4.51	5	موافق بشدة
3	هنالك رؤية مشتركة بين الموظفين على أن القيم هي	4.35	4	موافق

أثر المبادرة على أداء العاملين 6.535، (6) مرة: وتعني أن المبادرة تؤدي إلى زيادة في أداء العاملين .

مما تقدم تستنتج الباحث أن فرضية الدراسة الأولى قد تحققت.

2. اختبار الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة على الآتي: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع وتنمية الموارد البشرية".

تهدف هذه الفرضية إلى بيان اثر الإبداع على تنمية الموارد البشرية، وللتأكد من صحة الفرضية سيتم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بناء النموذج حيث تم تحديد الإبداع كمتغير مستقل ممثل بـ (x) الموارد البشرية تابع ممثل بـ (y) وذلك كما في الجدول الآتي:

(7) الجدول

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس الفرضية الثانية.

التفسير	(القيمة الاحتمالية Sig)	اختبار (t)	معاملات الانحدار	
معنوية	0.000	5.797	1.463	\hat{B}_0
معنوية	0.000	11.644	0.678	\hat{B}_1
			0.797	معامل الارتباط (R)
			0.635	معامل التحديد (R ²)
النموذج معنوي			135.573	أختبار (F)
$y = 1.463 + 0.678x$				

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2020م

يتضح للباحث من الجدول (7) قد أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط قوي بين الإبداع كمتغير مستقل وأداء العاملين كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.797)، وبلغت قيمة معامل التحديد (R²) (0.635)، هذه القيمة تدل على ان الإبداع كمتغير مستقل تؤثر ب (63%) على أداء العاملين كمتغير تابع، ونموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار (F) (135.573) وهي دالة عن مستوى دلالة (0.000)، ومتوسط أثر الإبداع على أداء العاملين 5.797، (5) مرة: وتعني أن اثر الإبداع يؤدي إلى زيادة الاداء العاملين .

مما تقدم تستنتج الباحث أن فرضية الدراسة الثانية قد تحققت.

وحسب المقياس الخماسي ليكرت فان إجابات المبحوثين هي اوافق وأوافق بشدة.

ثانياً: اختبار الفرضيات:

سيتم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط والمتعدد واختبار (t) لاختبار الفرضيات لمعرفة دلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة علي عبارات كل فرضية.

1. اختبار الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة على الآتي: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الابداعية واداء العاملين".

تهدف هذه الفرضية إلى بيان اثر المبادرة على تنمية الموارد البشرية، وللتأكد من صحة الفرضية سيتم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بناء النموذج حيث تم تحديد المبادرة كمتغير مستقل ممثل بـ (x) اداء العاملين تابع ممثل بـ (y) وذلك كما في الجدول الآتي:

(6) الجدول

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس الفرضية الاولى.

التفسير	(لقيمة الاحتمالية Sig)	اختبار (t)	معاملات الانحدار	
معنوية	0.000	6.978	2.084	\hat{B}_0
معنوية	0.000	7.513	0.517	\hat{B}_1
			0.648	معامل الارتباط (R)
			0.420	معامل التحديد (R ²)
النموذج معنوي			556.447	أختبار (F)
$y = 2.084 + 0.517x$				

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2020م

يتضح للباحث من الجدول (6) قد أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط قوي بين المبادرة كمتغير مستقل وأداء العاملين كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.648)، وبلغت قيمة معامل التحديد (R²) (0.420)، هذه القيمة تدل على ان المبادرة كمتغير مستقل تؤثر ب (42%) على أداء العاملين كمتغير تابع، ونموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار (F) (556.447) وهي دالة عن مستوى دلالة (0.000)، ومتوسط

3. اختبار الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة من فرضيات الدراسة على الآتي: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة وتنمية الموارد البشرية". تهدف هذه الفرضية إلى بيان اثر الثقافة على تنمية الموارد البشرية، وللتأكد من صحة الفرضية سيتم استخدام اسلوب الانحدار الخطي البسيط في بناء النموذج حيث تم تحديد الثقافة كمتغير مستقل ممثل بـ (x) واداء العاملين تابع ممثل بـ (y) وذلك كما في الجدول الآتي:

الجدول (8)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس الفرضية الثالثة.

التفسير	القيمة (الاحتمالية Sig)	اختبار (t)	معاملات الانحدار	
معنوية	0.000	6.808	2.222	\hat{B}_0
معنوية	0.000	6.824	0.514	\hat{B}_1
			0.611	معامل الارتباط (R)
			0.374	معامل التحديد (R ²)
النموذج معنوي			46.563	أختبار (F)
$y = 0.442 + 0.514x$				

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2020م

يتضح للباحث من الجدول (8) قد أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط قوي بين الثقافة كمتغير مستقل واداء العاملين كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.611)، وبلغت قيمة معامل التحديد (R²) (0.374)، هذه القيمة تدل على ان أبعاد الاتصال التسويقي كمتغير مستقل تؤثر ب (37%) على اداء العاملين كمتغير تابع، و نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار (F) (46.563) وهي دالة عن مستوى دلالة (0.000)، ومتوسط أثر الثقافة على اداء العاملين 6.808، مرة: وتعني أن اثر الثقافة يؤدي الى زيادة اداء العاملين .

مما تقدم تستنتج الباحث أن فرضية الدراسة الثالثة قد تحققت.

المحور الخامس: الخاتمة

أولاً: النتائج

أظهرت الدراسة النتائج التالية:

1. وجود ارتباط قوي بين المبادرة واداء العاملين في الشركة الوطنية للبتترول
2. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط قوي بين الإبداع واداء العاملين
3. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط قوي بين الثقافة كمتغير مستقل واداء العاملين
4. إن القادة في الشركة الوطنية للبتترول يتبنون أسلوب القيادة الابداعية والمتمثلة بمتغيرات المبادرة والابداع والثقافة والتي كان لها الأثر في اداء العاملين
5. وكذلك أشارت نتائج الدراسة الى وجود علاقة ارتباط بين القيادة الابداعية واداء العاملين في الشركة الوطنية للبتترول، ويمكن القول بأن المستوى المتوسط لهذه العلاقة يتطلب بذل المزيد من أجل تقوية هذه العلاقة كما يجب وبشكل أفضل ليكون هناك تأثير واضح من قبل القادة على تنمية المورد البشري الهام للوصول الى ما تصبوا اليه.
6. بينت نتائج الدراسة بأن هناك تبني واضح للقيادة لأسلوب القيادة الابداعية لتقييم اداء العاملين حيث أظهرت نتائج الدراسة الى أن الإدارة النشطة أكثرهم تأثيراً تلمها المكافأة المشروط أما الإدارة الساكنة فإن أثرها ضعيف لقلة استخدام القادة لهذا الاسلوب القيادي في القطاع الخاص .

7. وفيما يتعلق بالفروقات التي قد تعزى لخصائص القادة أوضحت نتائج الدراسة أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة احصائية ما بين بين القيادة الابداعية واداء العاملين تعزى (العمر، التخصص العلمي، عدد سنوات الخبرة ، المركز الوظيفي)

ثانياً: التوصيات:

من خلال النتائج السابقة نوصي بالاتي:

1. تقديم مكافآت وحوافز مجزية مادياً ومعنوياً لذوي الأداء المتفوق من الموظفين من خلال تبني الأداء المتميز.
2. دعوة إدارة الشركة الوطنية إلى تفعيل دور القيادة الابداعية باعتبارها نافذة تمكن إدارة الشركة من تنمية رأس مالها البشري ومن رصد التغيرات الحاصلة في بيئتها، وكذلك الإسهام في تطوير أساليب عمل مرنة وفعالة تنسجم مع مستوى التغير الحالي والمستقبلي.

3. تشجيع العنصر النسائي والإستفادة من طاقاته الكامنة للمشاركة في الفعاليات القيادية حيث أن المرأة أثبتت جدارتها في العديد من المجالات وبشكل ملحوظ خاصة مع إرتفاع مؤهلاتها العلمية والعملية.
 4. ضروره استخدام الشركة التكنولوجيا الحديثة وإستثمارها في تطوير مواردها البشرية بصورة مستمرة.
 5. يجب ان تكون سياسات العمل مرنة داخل الشركة والعمل على تطويرها وتحديثها بشكل مستمر.
 6. يجب ان يتم ضبط الأداء بصورة مستمرة داخل الشركة.
 7. تعزيز التواصل بين الموظفين والإدارة من ناحية التوجيهات والإشراف الدائم والقضاء على أي معوقات قد تؤدي الى اضعاف العملية التواصلية داخل الشركة.
- قائمة المصادر والمراجع
المراجع باللغة العربية:
1. السلمي، علي، 1985م، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، ط3، (القااهرة: مكتبة غريب).
 2. سلطان، محمد سعيد، 2003م، السلوك التنظيمي، (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة).
 3. السلمي، فهد، 2012م ، القيادة التنظيمية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية بمدينة جدة، رسالة ماجستير منشورة، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية
 4. جمال، خير الله، 2009م ، الابداع الاداري، (عمان: دار اسامة للنشر)
 5. الطالب، هشام، 1996م ، دليل التدريب القيادي، ط2، (فرجنيا: المعهد العالمي للفكر الاسلامي)
 6. البديري، طارق، 2002م، اساسيات علم ادارة القيادة، ط2 (عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع)
 7. أيوب ، ناديا حبيب ، 2000م، العوامل المؤثرة على السلوك الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية، (الرياض، مجلة الإدارة العامة، كلية العلوم الادارية، المجلد 1، العدد 1)
 8. حريم ، حسين، 2004م ، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع).
 9. بوسنر، كوزس، 2004م ، القيادة تحد، ترجمة : مكتبة جريب، ط3، (الرياض، مكتبة جريب 215
 10. الشيخلي، عبد القادر، 1985،، المنهجية العلمية في التثقيف الذاتي، بغداد ،وزارة الثقافة ، سلسلة الموسوعة الصغيرة .
 11. هاشم، زكي محمود، 2001 ، أساسيات الإدارة، (الكويت: منشورات ذات السلاسل)
 12. شفيق، محمد، 1999م، العلوم السلوكية، (الاسكندرية:المكتب الجامعي الحديث)
 13. الحنفي، الجرجاني، 2000م، التعريفات، (بيروت : دار الجيل).
 14. بدوي، أحمد زكي، 1984م ، معجم مصطلحات العلوم الادارية، (الإسكندرية : دار الكتاب المصري).
 15. سلطان، محمد سعيد، 2003م، السلوك التنظيمي، (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة).
 16. بني حمدان، خالد محمد، وإدريس، وائل محمد، 2009م، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، منهج معاصر، (عمان: دار البازوري).
 17. الخناق، سناء عبد الكريم، 2005م، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مطبوعات الملتقى العلمي الدولي:الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة، الجزائر.
 18. بدوي، أحمد زكي، 1992م، معجم المصطلحات الاجتماعية، (بيروت:مكتبة لبنان)
 19. السلمي، علي، 1985، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، ط3، (القااهرة: مكتبة غريب).
 20. مزهودة، عبد المللك، 2012م، تقييم الأداء، مداخل جديدة لعالم جديد، (القااهرة : دار الفكر العربي)
 21. عيادي ، الصادي، 2014م، مدخل لتحسين الأداء المالي للمؤسسات الصناعية الجزائرية ، مجلة النهضة ، العدد الثالث ، الجزائر.
 22. عايش ، عبد الوهاب احمد عبد الله مسعود، 2010م، دور الرقابة الداخلية في رفع كفاءة الأداء المالي لشركات الاتصالات ، "دراسة تطبيقية وتحليلية" (رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة النيلين)

28. حبيب، مجدي عبد الكريم. 2012م، التقييم والقياس في التربية وعلم النفس(القاهرة: مكتبة النهضة المصرية)

23. الحسين، فلاح حسن، 2013م، إدارة البنوك - مدخل كمي واستراتيجي معاصر، ط2(عمان : دار وائل للنشر).

24. مصطفى، أحمد سيد، 2000م، إدارة السلوك التنظيمي – رؤية معاصرة، (الإسكندرية:الدار الجامعية).

25. المصري، أحمد محمد، 2004م، التخطيط والمراقبة الإدارية، (الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة).

26. الربيعي، حاكم محسن، 2001م، حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة، (عمان: دار البازوري العلمية).

27. جمعة، السعيد فرحات، 2011م، الأداء المالي لمنظمات الأعمال والتحديات الراهنة(الرياض: دار المريخ للنشر والتوزيع).