

فعالية أداء موظفي الإدارة الجامعية الجزائرية في ضوء أبعاد الانضباط والتعاون والإبداع الوظيفي: دراسة تطبيقية على موظفي إدارة جامعة أم البواقي

The effectiveness of the performance of the Algerian university
administration staff in the light of the dimensions of discipline,
cooperation and career creativity: An applied study on the staff
of the administration of the University of Oum El Bouaghi

د. نورالدين عزوز *

جامعة عنابة (الجزائر)

nouredineazo587@gmail.com

تاريخ إرسال المقال: 2022-07-22 تاريخ قبول المقال: 2022-10-11 تاريخ نشر المقال: 2023-01-31

الملخص: هدفت الدراسة للتعرف على مستوى فعالية أداء موظفي الإدارة الجامعية الجزائرية، في ضوء أبعاد الانضباط والتعاون والإبداع الوظيفي، حيث أجريت هذه الدراسة على عينة قوامها 237 موظفا وموظفة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية تطبيقية. وقد وظيفنا في دراستنا أداة الاستبيان الذي صمم بناء على الدراسات السابقة، بغرض جمع معطيات حول إشكالية الدراسة. وأظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع جدا من الانضباط الوظيفي لدى موظفي إدارة جامعة أم البواقي، ووجود مدى مرتفع من التعاون الوظيفي لدى موظفي إدارة جامعة أم البواقي، وكذلك وجود درجة مرتفعة جدا من الإبداع الوظيفي لدى موظفي إدارة جامعة أم البواقي. وبشكل عام، كان مستوى فعالية أداء موظفي جامعة أم البواقي في ضوء أبعاد الانضباط والتعاون والإبداع الوظيفي مرتفع جدا.

كلمات مفتاحية: الأداء الوظيفي، الانضباط، التعاون، الإبداع، الجامعة الجزائرية.

*المؤلف المرسل

Abstract: This study aimed to identify the level of effectiveness of the performance of the Algerian university administration staff, in light of the dimensions of discipline, cooperation and job creativity. This study was conducted on a sample of 237 male and female employees, who were selected in a stratified random manner. In our study, we employed a questionnaire tool that was designed based on previous studies, in order to collect data about the problem of the study. The results showed a very high level of job discipline among the staff of Oum El Bouaghi University administration, and a high degree of job cooperation among the staff of the Oum El Bouaghi University administration, as well as a very high degree of job creativity among the staff of the Oum El Bouaghi University administration. In general, the level of effectiveness of the performance of Oum El Bouaghi University employees in light of the dimensions of discipline, cooperation and job creativity was very high.

Keywords: Job performance, discipline, cooperation, creativity, the Algerian University.

1. مقدمة

نال مفهوم الأداء الوظيفي الاهتمام والدراسة لدى كثير من الباحثين والمختصين في شتى العلوم، وذلك لكون المنظمات تواجه تطورا هائلا في مجال التكنولوجيا والاتصالات، وتواجه أيضا العديد من التحديات، ومن ضمنها المنافسة العالمية الشديدة. فكان لزاما على إدارات تلك المنظمات أن توجه موظفيها إلى مستوى فعال من الأداء، حتى تنجح وتستمر وتتطور، في ظل التغيرات الكثيرة في عالمنا اليوم. وبذلك تتبلور إشكالية الأداء في المنظمات الجامعية لتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد وأصول، ويقوم بها متخصصون أو أفراد مدربون على القيام بالمهام الموكلة لهم، وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي موضوعي. وتستند المقاربات النظرية إلى افتراضات متعددة حول الأداء الوظيفي، إذ أكد آدم سميث (Adam Smith) على ضرورة مراعاة مبدأي "تقسيم العمل" (Division of labour) و"التخصص في العمل" (Specialization of Labour)، باعتبارهما شرطان ضروريان لتحقيق هدف زيادة الإنتاج، فالشرط الأول (تقسيم العمل) يسمح بتقليص هدر الوقت أثناء القيام بعمل ما، بينما يساعد الشرط الثاني (التخصص في العمل) على تحسين أداء العامل، واكتسابه براعة متزايدة عند القيام بمهمة واحدة مرات ومرات. كما أكد فريدريك تايلور (Frederick Taylor) في دراسة الوقت والحركة (Time and Motion Study) أن برمجة مهام العامل تسمح بالوصول إلى الطريقة المثلى في الأداء، اعتمادا على تقسيم العمل إلى جزئيات بسيطة، وتحديد ما هو الأساس منها والوقت الذي تستغرقه، حيث أطلق على هذه العمليات طريقة التحليل والتركيب، والهدف منها هو أداء المهام بأفضل طريقة وفي أقل وقت ممكن. ليقوم بعده هنري جانت (Henry Gantt) بتوضيح كيفية أداء الوظيفية المسندة عبر تصميمه لخرائط توضيحية لمختلف الأنشطة والعمليات المزمع القيام بها، لتحديد العلاقة بين الوقت ومراحل الأداء، وهو ما يعرف بـ خرائط جانت (Gantt Chart). كما استطاع فرانك جلبراث (Frank Gilbreth) وبمساعدة

زوجته ليليان (Lillian) بدراسة أحسن طريقة لأداء العمل في أقصر وقت ممكن عن طريق تبسيط حركات العمل واستبعاد الزائد منها، وإعادة ترتيب الحركات الأساسية للأداء بطريقة أفضل تسمح بتنفيذ العمل بوقت وجهد أقل. ومن جانب آخر، أشار هنري فايول (Henry Fayol) إلى ضرورة تحسين الأداء الوظيفي بشكل عام، من خلال العمليات الإدارية اللازمة كالخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة التي تشرف عليها إدارة ذات كفاءة، بغرض تقليص الوقت والسرعة في أداء العمل. غير أن ماكس فيبر (Max Weber) يعتبر أن فعالية الأداء الوظيفي تتم بالاعتماد على تقسيم العمل والتخصص الوظيفي والخطط العملية، واللوائح والإجراءات التنظيمية، والبيروقراطية المبنية على الترشيح والعقلانية في السلوك التنظيمي للعاملين. وتجب الإشارة أن جل هذه الآراء المندرجة ضمن المدرسة الكلاسيكية (Classical School) تعتبر محاولة أولى وجادة لدراسة الأداء الوظيفي دراسة علمية وموضوعية، ممهدة بدورها لدراسات أخرى مع مطلع الثلاثينات لا تقل أهمية عنها وهو ما يطلق عليه بـ مدرسة العلاقات الإنسانية (Human relations school) ورائدها إلتون مايو (Elton Mayo) الذي طالب بضرورة العناية بالجوانب العلائقية والاجتماعية، وبناء فرق العمل لتحسين أداء العاملين. لتأتي في الأخير النظرية الإدارية اليابانية معتبرة أن فعالية الأداء الوظيفي تتوقف على القيم الاجتماعية والثقافة التنظيمية التي ينشأ عليها الموظف، عبر التطبيع والتعلم الاجتماعي. لقد مهدت هذه المقاربات النظرية لكثير من الدراسات والأبحاث حول الأداء الوظيفي، كدراسة (عكاشة، 2008)، و(العجلة، 2009)، و(ناصر، 2010)، و(دروازي، 2011)، و(نوفل، 2015)، و(قنديل، 2016)... وغيرها. وكان الهدف من وراء هذه الدراسات تحديد مستوى الأداء الوظيفي داخل التنظيمات المجتمعية، ومن ثم محاولة تحقيق الأداء الأمثل للأفراد.

1.1. إشكالية الدراسة وفرضياتها

تتبلور إشكالية الدراسة في محاولة التعرف على مستوى فعالية أداء موظفي جامعة أم البواقي، في ضوء أبعاد الانضباط والتعاون والإبداع الوظيفي، انطلاقا من فرضية رئيسة كالتالي: مستوى فعالية أداء موظفي جامعة أم البواقي في ضوء أبعاد الانضباط والتعاون والإبداع الوظيفي متوسط. وللتحقق من الفرضية الرئيسة افترحن الفرضيات الفرعية التالي:-

- أ. مستوى الانضباط الوظيفي لدى موظفي إدارة جامعة أم البواقي متوسط.
- ب. مدى التعاون الوظيفي لدى موظفي إدارة جامعة أم البواقي متوسط.
- ج. درجة الإبداع الوظيفي لدى موظفي إدارة جامعة أم البواقي متوسط.

2.1. أهمية الدراسة

- أ. يمكن أن تفيد نتائج دراستنا هاته في بناء دليل تدريبي وبرنامج عملي، لتنمية أداء موظفي الإدارة الجامعية الجزائرية، وخاصة جامعة أم البواقي.

ب. تنحصر دراستنا الميدانية على التنظيم الإداري الجامعي، الذي يشكل أهم المراكز العلمية والبحثية المسؤولة عن التطوير والتنمية الاقتصادية للبلاد.
ج. طوبر أبحاث جديدة ودراسات ميدانية مماثلة، والمساهمة في توفير المعلومات التي يمكن أن تساعد المدراء على تحسين وتطوير أداء موظفيهم، عبر الإدارة الفعالة للمورد البشري الكفأ والمؤهل.

3.1. أهداف الدراسة

- أ. تحديد مستوى الانضباط الوظيفي لدى موظفي إدارة جامعة أم البواقي.
- ب. قياس مدى التعاون الوظيفي لدى موظفي إدارة جامعة أم البواقي.
- ج. التعرف على درجة الإبداع الوظيفي لدى موظفي إدارة جامعة أم البواقي.
- د. تقديم توصيات إجرائية للمدراء والمسؤولين في جامعة أم البواقي للرفع من كفاءة أداء موظفيهم، وتمكينهم من مهارات إنجاز مهامهم الوظيفية بأقصى فعالية ممكنة.

4.1. الدراسات السابقة

أجرى أسعد أحمد مجد عكاشة¹ دراسة هدفت إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في شركة الاتصالات الفلسطينية (Paltel) وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي، على عينة عشوائية طبقية مكونة من 312 موظفا. وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية وهي: (السياسات والإجراءات، والأنظمة والقوانين، والمعايير والمقاييس، والأنماط السلوكية، والقيم التنظيمية، والتوقعات التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، والاتجاهات التنظيمية) وبين مستوى الأداء الوظيفي. وقام **توفيق عطية توفيق العجلة**² بدراسة لمعرفة واقع الإبداع الإداري وعلاقته بأداء المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، وللتحقق من صحة الفرضيات اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وطبقت على عينة قدرها 370 مفردة أي ما نسبته 30% من حجم المجتمع الأصلي المحدد بـ 1235 عاملا، غير أنه تم تحليل 305 استمارة أي بنسبة 82% من حجم العينة الأصلي باستخدام برنامج الاختبارات الإحصائية (SPSS)، وتتمثل أهم نتائج الدراسة في أن واقع الأداء الوظيفي بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول. كما أنجز **حسن محمود حسن ناصر**³ دراسة للتعرف على أنماط

1. أسعد أحمد مجد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات (Patel) في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2008.

2. توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام: دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2009.

3. حسن محمود حسن ناصر، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية: من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2010.

القيادة السائدة في المنظمات الأهلية الفلسطينية، والتعرف على الأداء الوظيفي، وطبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، اختارهم الباحث بطريقة عشوائية من 138 منظمة أهلية، من أصل 838 منظمة أهلية لغاية سنة 2008. وقد توصلت الدراسة لوجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي والحر المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي، ووجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطي المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي في هذه المنظمات. وأجرى **كريم دروازي**⁴ دراسة لمعرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد في مديرية الشباب والرياضة (ميدان الدراسة) وأداء إدارة الموارد البشرية، وقد استعان الباحث في دراسته بالمنهج الوصفي التحليلي وبأسلوب دراسة الحالة، مطبقا أداة الاستبيان على عينة قدرها 24 عاملا بمديرية الشباب والرياضة بولاية تيزي وزو اختيرت بطريقة عشوائية بسيطة. وتوصلت الدراسة إلى وجود توجهات إيجابية نحو أداء الموارد البشرية، وبينت النتائج مقدرة العاملين على إنجاز أعمالهم بالدقة والسرعة المناسبين، وقدرتهم على تصحيح أخطاء العمل، وبذلهم الجهد الكافي لإنجاز الأعمال بصورة صحيحة، والتزامهم بالقوانين والأنظمة. وأنجز **كمال راتب نوفل**⁵ (نوفل، 2015) دراسة للتعرف على أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية بقطاع غزة، وذلك من وجهة نظر ذوي المناصب الإشرافية في تلك الكليات، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، مستعينا بأداة الاستبيان التي طبقها على عينة حجمها 94 مفردة من حجم المجتمع الأصلي البالغ 100 موظفا وموظفة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من **النتائج** ومن أهمها وجود علاقة قوية بين مظاهر الانضباط الإداري والأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية 05 بنسبة 74.8%. كما قام **قنديل**⁶ (قنديل، 2016) بدراسة للتعرف على مدى وجود غموض وصراع الدور الوظيفي لدى موظفي وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني بغزة، ودرجة تأثيرهما على الأداء الوظيفي، وكذلك بيان أثر المتغيرات الشخصية (السن، والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي،

4. كريم دروازي، الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية وعلاقته بالمناخ التنظيمي في الإدارة الرياضية: دراسة ميدانية في مديرية الشباب والرياضة بولاية تيزي وزو، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر 03، 2011.

5. كمال راتب نوفل، أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2015.

6. مراد سامي عاطف قنديل، غموض وصراع الدور الوظيفي وأثرهما على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على وزارة الاقتصاد الوطني: قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2016.

ومكان العمل) على متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، وللتحقق من فرضيات الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتطبيق أداة الاستبيان على عينة الدراسة البالغ قوامها 160 مفردة تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية من مجتمع بحث يقدر بـ 252 عاملا. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة عكسية بين غموض الدور الوظيفي والأداء الوظيفي لموظفي وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

5.1. التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي (Job Performance)

هو قيام الموظف الإداري في جامعة أم البواقي- الجزائر بأداء مهامه الوظيفية، وواجباته المهنية المسندة إليه من طرف المسؤول التسلسلي بأقصى فعالية وكفاءة ممكنتين، عبر الانضباط الوظيفي في العمل، والتعاون الوظيفي مع زملائه، والقدرة على الإبداع الوظيفي.

2. الإجراءات المنهجية للدراسة

1.2. **منهج الدراسة:** تماشيا مع طبيعة موضوع الدراسة، والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها، استعنا في دراستنا **بالمنهج الوصفي**، لتحديد مستوى أداء موظفي إدارة جامعة أم البواقي- الجزائر.

2.2. **أدوات الدراسة:** استخدمنا في دراستنا أداة **الاستبيان**، الذي تم تصميمه وصياغة عباراته بناء على الأدب والتراث النظري، والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع المستهدف. ويتكون الاستبيان من 22 عبارة تقيس متغير الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة أم البواقي، ويتجسد في 3 أبعاد هي:-

البعد الأول: الانضباط الوظيفي، ويضم 8 عبارات.

البعد الثاني: التعاون الوظيفي، ويحتوي على 7 عبارات.

البعد الثالث: الإبداع الوظيفي، ويشتمل على 7 عبارات.

3.2. الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

أ. صدق الأداة

- **صدق المحكمين (Trustees Validity):** تم عرض الاستبيان في شكله المبدئي على مجموعة من الأساتذة المحكمين البالغ عددهم 12 أستاذ ينتسبون لكل من جامعتي عنابة وأم البواقي، وقد روعي عند اختيار المحكمين الكفاءة العلمية والخبرة المهنية وطبيعة التخصص العلمي.

- **صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency Validity):** تم حساب الاتساق الداخلي على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ قوامها 30 موظفا إداريا في جامعة أم البواقي، وقد اخترناهم بطريقة عشوائية طبقية، بهدف تقنين أداة الدراسة من خلال الصدق والثبات بالطرق المناسبة، والتأكد من صلاحيتها للتطبيق على العينة الفعلية. إذ يتضح من الجدول 1 أن معاملات الارتباط (r) بين كل عبارة من عبارات

البعد الإبداع الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي، والدرجة الكلية للبعد جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05، كما أن قيمة معامل الارتباط (r) المحسوبة أكبر من قيمة معامل الارتباط (r) الجدولية والتي تساوي 0.361 عند درجة الحرية 29. وبالتالي تعتبر عبارات الأبعاد صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول 1. معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية للبعد

بعد الانضباط الوظيفي			بعد التعاون الوظيفي			بعد الإبداع الوظيفي		
رقم العبار	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم العبار	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم العبار	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	0.744	0.000*	01	0.570	0.001*	01	0.655	0.000*
02	0.546	0.002*	02	0.600	0.000*	02	0.813	0.000*
03	0.540	0.002*	03	0.645	0.000*	03	0.762	0.001*
04	0.667	0.000*	04	0.640	0.000*	04	0.529	0.003*
05	0.672	0.000*	05	0.710	0.000*	05	0.522	0.003*
06	0.832	0.000*	06	0.606	0.000*	06	0.555	0.001*
07	0.433	0.017*	07	0.700	0.000*	07	0.622	0.000*
08	0.380	0.038*						

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

المصدر: التحليل الإحصائي للاستبيان باستخدام برنامج (SPSS).

- الصدق البنائي (Structure Validity): تم حساب الصدق البنائي لأداة الدراسة كما هو مبين في الجدول 2، حيث معاملات الارتباط (r) على مستوى الأبعاد الفرعية لمتغير الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي، فقد تراوحت بين 0.642 عند مستوى الدلالة (Sig.) 0.000 للبعد الثاني التعاون الوظيفي، و0.753 عند مستوى الدلالة (Sig.) 0.000 للبعد الثالث الإبداع الوظيفي، بينما بلغ معامل

الارتباط (r) لمتغير الأداء الوظيفي ككل 0.894 عند مستوى الدلالة (Sig.) 0.000، وبالتالي فإن جميع معاملات الارتباط (r) لصدق الاتساق الداخلي ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، كما أن قيمة (r) المحسوبة أكبر من قيمة (r) الجدولية والتي تساوي 0.361 عند درجة الحرية 28، ويشير ذلك لوجود درجة عالية من صدق الأبعاد الفرعية والمحورين الرئيسيين للاستبيان.

الجدول 2. معاملات الارتباط للصدق البنائي بين الدرجة الكلية للاستبيان والأبعاد

المتغير	البعد	عدد العبارات	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة (Sig.)
الأداء الوظيفي	الانضباط الوظيفي	08	0.731	*0.000
	التعاون الوظيفي	07	0.642	*0.000
	الإبداع الوظيفي	07	0.753	*0.000
جميع أبعاد محور الأداء الوظيفي		22	0.894	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

المصدر: التحليل الإحصائي للاستبيان باستخدام برنامج (SPSS).

- ثبات الاستبيان: تحققنا من ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة التجزئة النصفية (Split-Half). حيث يلاحظ من خلال الجدول 3 معاملات الارتباط المعدل (r_s) لعبارات متغير الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي بلغ 0.770، وتراوحت معاملات الارتباط المعدلة (r_s) للأبعاد الفرعية للمحور الثاني بين 0.396 للبعد الثاني التعاون الوظيفي، و0.686 للبعد الأول الانضباط الوظيفي، وعموماً بلغ معامل الارتباط المعدل (r_s) للاستبيان ككل 0.765. ونستنتج من خلال ذلك، أن جميع معاملات الارتباط المعدلة مقبولة، مما يدل على وجود درجة عالية من الثبات في البيانات التي تم الحصول عليها من أفراد العينة الاستطلاعية.

الجدول 3. ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة التجزئة النصفية (Split-Half)

المتغير	البعد	عدد العبارات	معامل الارتباط (r)	معامل الارتباط المعدل (r_s)
الأداء الوظيفي	الانضباط الوظيفي	08	0.522	0.686
	التعاون الوظيفي	07	0.244	0.396
	الإبداع الوظيفي	07	0.353	0.525

0.770	0.627	22	جميع أبعاد محور الأداء الوظيفي
0.765	0.620	50	جميع أبعاد الاستبيان

المصدر: التحليل الإحصائي للاستبيان باستخدام برنامج (SPSS).

ج. طريقة تصحيح أداة الدراسة: وزع المدى على خمسة مستويات كالتالي:-

الجدول 4. المحك المعتمد في الدراسة

التصنيف	موافق بشدة 05	موافق 04	محايد 03	غير موافق 02	غير موافق بشدة 01
المتوسط الحسابي	من 4.20 إلى 5.00	من 3.40 إلى أقل من 4.20	من 2.60 إلى أقل من 3.40	من 1.80 إلى أقل من 2.60	أقل من 1.80
الوزن النسبي	من 84% إلى 100%	من 68% إلى أقل من 84%	من 52% إلى أقل من 68%	من 36% إلى أقل من 52%	أقل من 36%
المستوى	مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا

المصدر: إعداد الباحث.

4.2. مجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي إدارة جامعة أم البواقي والبالغ عددهم 616 موظفا وموظفة، تم سحب منها عينة تقدر بـ 237 مفردة بطريقة عشوائية طبقية. وذلك بتطبيق معادلة ريتشارد جيجر (Richard Geiger) لتقدير حجم عينة الدراسة كما يلي:-

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (P)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (P)^2 - 1\right]}$$

حيث أن:-

- N: حجم المجتمع.
 - z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 المعتمد في دراستنا وتساوي 1.96.
 - d: نسبة الخطأ وتساوي 0.05.
 - p: نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي 0.50.
- وبتطبيق المعادلة السابقة نحصل على حجم العينة التالي:-

$$n = \frac{\left(\frac{1.96}{0.05}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{616} \left[\left(\frac{1.96}{0.05}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1\right]} = 236.84 \approx 237$$

3. عرض ومناقشة النتائج

1.3. عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى: تنص الفرضية الأولى على: مستوى الإنضباط الوظيفي لدى موظفي إدارة جامعة أم البواقي متوسط. وللتحقق من صحة الفرضية الأولى تم استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة (One Sample T-test) لمعرفة مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على العبارات الثمانية المرتبطة بعدد الانضباط الوظيفي لدى موظفي إدارة جامعة أم البواقي، ويلاحظ من خلال الجدول 5 أن قيمة الاختبار (T) للتحقق من أن متوسطات الإجابات تزيد عن القيمة 03، التي تعبر عن الموقف الحيادي لعينة الدراسة أم لا، كانت جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، وكانت جميع المتوسطات تزيد عن القيمة 03. ويشير ذلك أن متوسط الإجابة على كل عبارة من عبارات بعد الانضباط الوظيفي تزيد عن القيمة 03 زيادة جوهرية وذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، ويدل ذلك أن موقف عينة الدراسة تجاه البعد الأول الانضباط الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي يتجه نحو الموقف الإيجابي. وبشكل عام، يلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لبعد الانضباط الوظيفي ككل بلغ 4.43 وهو أكبر من 4.20 وأقل من 5.00، وانحراف معياري قدره 0.65، وقد بلغ الوزن النسبي لهذا البعد 88.56% وهو أكبر من 84% وأقل من 100%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 31.41 وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 201، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) 0.000 وهي أقل من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المرتفع جدا لأفراد العينة تجاه هذا البعد، لذلك يصنف ضمن الخيار موافق بشدة، مما يدل على أن الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي ينفذون أعمالهم وفقا للإجراءات المحددة لهم، ويلتزمون بمواعيد الدوام الرسمي من حيث الحضور والدخول والخروج والانصراف من العمل، ويتعاملون باحترام ولباقة مع الزملاء، كما يحافظون على أسرار العمل الإداري الجامعي ويحترمون القوانين والأنظمة المعمول بها في الإدارة الجامعية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كمال راتب نوفل 2015 التي توصلت لوجود انضباط إداري عالي لدى الموظفين العاملين في الكليات الجامعية الحكومية بقطاع غزة في فلسطين، وذلك من وجهة نظر ذوي المناصب الإشرافية في تلك الكليات، وتتفق كذلك مع دراسة نهى مجد ميلاد العمالي 2016 التي توصلت لوجود مستوى مرتفع من الانضباط على الأداء لدى مدراء الإدارات العليا والوسطى في المستشفيات العامة والخاصة العاملة في مدينة بنغازي الليبية. لكن في المقابل، تختلف مع دراسة محمود إبراهيم سعيد ملحم 2010

التي توصلت إلى أن مستوى انضباط العاملين على أعمالهم سواء في القطاع العام أو الخاص (خدمات، وصناعة، وتجارة) بمحافظة قلقيلية في فلسطين كان منخفضا جدا.

الجدول 5. التحليل الإحصائي للبعد الأول الانضباط الوظيفي

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار (T)	مستوى الدلالة (Sig.)	الترتيب
1	ألتحق بمكان العمل في الوقت المقرر له بالجامعة.	4.13	0.92	82.58	17.51	0.000	07
2	ألتزم بمواعيد العمل المحددة في الانصراف وعدم مغادرة مكان العمل بالجامعة.	3.95	0.91	79.01	14.89	0.000	08
3	أراجع العمل بشكل نهائي للتأكد من إنجازه وفق التعليمات المحددة وخلوه من الأخطاء.	4.69	3.62	93.76	06.63	0.000	01
4	أخذ بتوجيهات وتعليمات رؤساء العمل وفقا لها.	4.44	0.61	88.81	33.34	0.000	06
5	أنفذ العمل بشكل سليم ووفقا للإجراءات المحددة له.	4.46	0.56	89.11	36.63	0.000	05
6	ألتزم باللباقة والآداب عند الاتصال برؤسائي في العمل.	4.57	0.60	91.49	37.03	0.000	03
7	أدرك أهمية الحفاظ على أسرار العمل	4.66	0.53	93.27	44.36	0.000	02

						الجامعي قدر الإمكان.	
04	0.000	35.63	90.50	0.61	4.52	ألتزم بقوانين وأنظمة العمل داخل الجامعة.	8
	0.000	31.41	88.56	0.65	4.43	جميع عبارات البعد الأول الانضباط الوظيفي	

المصدر: التحليل الإحصائي للاستبيان باستخدام برنامج (SPSS).

2.3. عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية: تنص الفرضية الثانية على: مدى التعاون الوظيفي لدى موظفي إدارة جامعة أم البواقي متوسط. وللتحقق من صحة الفرضية الثانية تم استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة (One Sample T-test) لمعرفة مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على العبارات السبعة المرتبطة ببعد **التعاون الوظيفي** لدى موظفي إدارة جامعة أم البواقي، ويلاحظ من خلال الجدول 6 أن قيمة الاختبار (T) للتحقق من أن متوسطات الإجابات تزيد عن القيمة 03، التي تعبر عن الموقف الحيادي لعينة الدراسة أم لا، كانت جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، وكانت جميع المتوسطات تزيد عن القيمة 03. ويشير ذلك أن متوسط الإجابة على كل عبارة من عبارات بعد **التعاون الوظيفي** تزيد عن القيمة 03 زيادة جوهرية وذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، ويدل ذلك أن موقف عينة الدراسة تجاه البعد الثاني التعاون الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي يتجه نحو الموقف الإيجابي. وبشكل عام، يلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لبعد التعاون الوظيفي ككل بلغ 4.13 وهو أكبر من 3.40 وأقل من 4.20، وانحراف معياري قدره 0.47، وقد بلغ الوزن النسبي لهذا البعد 82.55% وهو أكبر من 68% وأقل من 84%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 34.42 وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 201، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) 0.000 وهي أقل من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة **المرتفع** لأفراد العينة تجاه هذا البعد، لذلك يصنف ضمن الخيار **موافق**، مما يدل على أن الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي يتعاونون فيما بينهم عبر إقامة اتصالات عمل فعالة مع الغير، ولديهم القدرة على تدريب غيرهم من الإداريين، ويشركون في اتخاذ القرارات الإدارية وينسقون مع زملائهم في العمل لتأدية المهام بروح الفريق المتكامل الذي قد ينوب أحد أعضائه عن الغير كلما استدعى الأمر ذلك، ويعتبرون أيضا أن التعاون الوظيفي يقلل من المنافسة السلبية في الإدارة الجامعية. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة كريم دروازي 2011 التي توصلت لوجود تعاون بين العاملين في مديرية الشباب والرياضة بولاية تيزي وزو في الجزائر. لكن في المقابل، تختلف مع دراسة محمود إبراهيم سعيد ملحم 2010 التي توصلت إلى أن مستوى تعاون العاملين سواء في القطاع العام أو الخاص (خدمات، وصناعة، وتجارة) بمحافظة قلقيلية في فلسطين كان منخفضا جدا.

الجدول 6. التحليل الإحصائي للبعد الثاني التعاون الوظيفي

الترتيب	مستوى الدلالة (Sig.)	قيمة الاختبار (T)	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	رقم العبارة
03	0.000	26.47	84.65	0.66	4.23	لدي القدرة على إقامة اتصالات عمل فعالة مع الآخرين.	9
07	0.000	13.84	76.53	0.85	3.83	أساهم في بحث الموضوعات التي تطرح في الاجتماعات عبر المقترحات والأفكار التي أقدمها.	10
02	0.000	26.38	85.94	0.70	4.30	أمتلك القدرة على التنسيق مع زملاء العمل عند أداء مهام مشتركة.	11
01	0.000	29.82	87.29	0.65	4.36	أدرك أهمية التعامل بروح الفريق لإنجاز المهام الوظيفية.	12
06	0.000	16.06	79.31	0.85	3.97	أستطيع تطوير أداء غيري من الموظفين الإداريين عن طريق التدريب.	13
04	0.000	20.13	83.66	0.84	4.18	لدي الاستعداد لأداء بعض المهام نيابة عن زملائي متى استدعى الأمر ذلك.	14
05	0.000	16.92	80.50	0.86	4.02	يقلل التعاون الوظيفي من المنافسة السلبية في الإدارة الجامعية.	15

	0.000	34.42	82.55	0.47	4.13	جميع عبارات البعد الثاني التعاون الوظيفي
--	-------	-------	-------	------	------	---

المصدر: التحليل الإحصائي للاستبيان باستخدام برنامج (SPSS).

3.3. عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة: تنص الفرضية الثالثة على: درجة الإبداع الوظيفي لدى موظفي إدارة جامعة أم البواقي متوسط. وللتحقق من صحة الفرضية الثالثة تم استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة (One Sample T-test) لمعرفة مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على العبارات السبعة المرتبطة ببعد الإبداع الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي، ويلاحظ من خلال الجدول 7 أن قيمة الاختبار (T) للتحقق من أن متوسطات الإجابات تزيد عن القيمة 03، التي تعبر عن الموقف الحيادي لعينة الدراسة أم لا، كانت جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، وكانت جميع المتوسطات تزيد عن القيمة 03. ويشير ذلك أن متوسط الإجابة على كل عبارة من عبارات بعد الإبداع الوظيفي تزيد عن القيمة 03 زيادة جوهرية وذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، ويدل ذلك أن موقف عينة الدراسة تجاه البعد الثالث الإبداع الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي يتجه نحو الموقف الإيجابي. وبشكل عام، يلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لبعد الإبداع الوظيفي ككل بلغ 4.23 وهو أكبر من 4.20 وأقل من 5.00، وانحراف معياري قدره 0.46، وقد بلغ الوزن النسبي لهذا البعد 84.57% وهو أكبر من 84% وأقل من 100%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 38.28 وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 201، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) 0.000 وهي أقل من 0.05، وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المرتفع جدا لأفراد العينة تجاه هذا البعد، لذلك يصنف ضمن الخيار موافق بشدة، مما يدل على أن الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي لديهم مستوى مرتفع جدا من الإبداع يتجلى في إنجاز أعمالهم بأسلوب متجدد وتقديم حلول فعالة وسريعة لمواجهة مشاكل العمل من جهة، وتطوير بيئة العمل من جهة ثانية، فضلا عن استطاعتهم التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها، ويقومون بأنشطتهم الوظيفية كاملة وبالشكل المطلوب، وما تستلزمه من معرفة مهنية وإجراءات عملية ويتحملون مسؤولية ذلك. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة فهد بن عوض الله زاحم السلمي 2008 التي توصلت إلى أن مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة سواء في المدارس الحكومية أو المدارس الأهلية لديهم مهارات إبداعية بدرجة عالية، واتفقت أيضا مع دراسة توفيق عطية توفيق العجلة 2009 التي توصلت لوجود مستوى عالي من الإبداع الإداري من حيث قدرات وسمات الشخصية المبدعة لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة في فلسطين، واتفقت كذلك مع دراسة رابح برباخ 2018 التي توصلت إلى أن المدراء ونوابهم ورؤساء الأقسام العاملين بمعاهد وأقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية في الجزائر يتمتعون بمستوى عالي من الإبداع

الإداري. وفي المقابل من ذلك، لم تختلف نتيجة دراستنا مع أي من الدراسات السابقة التي عرضناها، والتي تناولت بالدراسة والتحليل لبعدها الإبداع الوظيفي.

الجدول 7. التحليل الإحصائي للبعد الثالث الإبداع الوظيفي

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار (T)	مستوى الدلالة (Sig)	الترتيب
16	أنجز ما يسند إليّ من أعمال متجدد.	4.25	0.80	84.95	22.08	0.000	04
17	لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	4.22	0.75	84.46	23.18	0.000	05
18	أحرص على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر.	4.16	0.75	83.27	21.99	0.000	06
19	أستطيع التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها.	3.70	0.87	74.06	11.48	0.000	07
20	أصر على إنجاز مهام الوظيفية كاملة وبالشكل المطلوب.	4.46	0.64	89.11	32.37	0.000	02
21	أحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة المشاكل المترتبة عن ذلك.	4.50	0.62	89.90	34.44	0.000	01
22	أملك المقدرة على	4.31	0.56	86.24	33.21	0.000	03

						إدراك العلاقة بين متطلبات العمل وكيفية إنجازه.
	0.000	38.28	84.57	0.46	4.23	جميع عبارات البعد الثالث الإبداع الوظيفي

المصدر: التحليل الإحصائي للاستبيان باستخدام برنامج (SPSS).

4.3. عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية: تنص الفرضية الرئيسية على: مستوى فعالية أداء موظفي جامعة أم البواقي في ضوء أبعاد الانضباط والتعاون والإبداع الوظيفي متوسط. وللتحقق من صحة الفرضية الرئيسية تم استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة (One Sample T-test) لمعرفة مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على الأبعاد الثلاثة المرتبطة بمتغير الأداء الوظيفي لدى موظفي إدارة جامعة أم البواقي، وبالنظر إلى الجدول 8 المتعلق بالتحليل الإحصائي لأبعاد متغير الأداء الوظيفي ككل، يتبين لنا أن البعد الأول الانضباط الوظيفي جاء في المرتبة 01 من بين باقي الأبعاد بمتوسط حسابي بلغ 4.43، أما في المرتبة 02 جاء البعد الثالث الإبداع الوظيفي بمتوسط حسابي بلغ 4.23، وفي المرتبة 03 والأخيرة جاء البعد الثاني التعاون الوظيفي بمتوسط حسابي بلغ 4.13. كما بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمتغير الأداء الوظيفي 4.27 وهو أكبر من 4.20 وأقل من 5.00، وانحراف معياري قدره 0.40، وقد بلغ الوزن النسبي لهذا المحور 85.38% وهو أكبر من 84% وأقل من 100%، وبلغت قيمة (T) المحسوبة 45.19 وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي 1.97 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 201، كما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) 0.000 وهي أقل من 0.05. وكل ذلك يعكس مستوى الموافقة المرتفع جدا لأفراد العينة تجاه متغير الأداء الوظيفي، لذلك يصنف ضمن الخيار موافق بشدة، مما يدل على أن الموظفين الإداريين في جامعة أم البواقي يتمتعون بمستوى أداء وظيفي مرتفع جدا يؤهلهم لإنجاز مهامهم الوظيفية في الإدارة الجامعية بالفعالية والكفاءة المطلوبتين، لأن الأداء الوظيفي هو أحد العوامل الأساسية التي تبني عليها العديد من القرارات الإدارية، التي تتعلق بأمر تمس المسار المهني للموظف الإداري كالترقية والنقل والتكوين والانتداب لمنصب عليا، ونظام الحوافز من حيث الأجور والمنح التي يتقاضاها الإداري، بهدف تحقيق الاستقرار والأمان الوظيفي في عمله وإثبات ذاته، وبالتالي تحقيق أهدافه الاقتصادية والاجتماعية والنفسية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أسعد أحمد محمد عكاشة 2008 التي توصلت إلى أن مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي شركة الاتصالات الفلسطينية (Paltel) كان مرتفعا، واتفقت مع دراسة عيبر فوزي الخطيب 2009 التي توصلت إلى أن مستوى أداء العاملين كان مرتفعا لدى أفراد عينة الدراسة في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن، واتفقت كذلك مع دراسة توفيق عطية توفيق العجلة 2009 التي توصلت إلى أن الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة بشكل عام جيد، وتتفق أيضا مع دراسة حسن محمود حسن ناصر 2010 التي توصلت إلى وجود موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة في المنظمات الأهلية الفلسطينية على متغير الأداء الوظيفي، واتفقت مع دراسة كريم دروازي 2011 التي توصلت لوجود توجهات إيجابية نحو أداء الموارد البشرية العاملة في مديرية الشباب والرياضة بولاية تيزي وزو في الجزائر، واتفقت مع دراسة واوية تيسير غزاوي 2012 التي توصلت إلى أن مستوى أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال بالأردن كان عاليا، وتتفق كذلك مع دراسة مجد خير سليم أبو زيد، وريحي مصطفى عليان 2014 التي توصلت إلى أن العاملين في المكتبات الجامعية الأردنية يتمتعون بمستوى مرتفع من الأداء الوظيفي، واتفقت جزئيا مع دراسة سنية كاظم تركي وآخرون 2015 التي توصلت إلى أن مستوى الأداء الوظيفي لدى عمال مديرية التقاعد العامة بالعراق كان بدرجة فوق المتوسط، واتفقت أيضا مع دراسة كمال راتب نوفل 2015 التي توصلت لوجود موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة في الكليات الجامعية الحكومية بقطاع غزة في فلسطين نحو الأداء الوظيفي، واتفقت كذلك مع دراسة نهى مجد ميلاد العمامي 2016 التي توصلت إلى أن مدراء الإدارات العليا والوسطى في المستشفيات العامة والخاصة في مدينة بنغازي الليبية يتمتعون بمستوى أداء وظيفي مرتفع، واتفقت مع دراسة مراد سامي عاطف قنديل 2016 التي توصلت إلى أن مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة الاقتصاد الوطني بقطاع غزة في فلسطين كان مرتفعا، واتفقت أيضا مع دراسة فطيمة زعزع، وزليخة تفرقنيت 2017 التي توصلت إلى أن أفراد عينة الدراسة في مؤسسة سونلغاز بالجزائر لديهم مستوى عالي من الأداء الوظيفي، وفي مقابل ذلك؛ لم تختلف نتيجة دراستنا مع أي من الدراسات السابقة التي عرضناها، والتي تناولت بالدراسة والتحليل لمتغير الأداء الوظيفي.

الجدول 8. التحليل الإحصائي لأبعاد المحور الثاني الأداء الوظيفي

الترتيب	مستوى الدلالة (Sig.)	قيمة الاختبار (T)	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	رقم البعد
01	0.000	31.41	88.56	0.65	4.43	الانضباط الوظيفي	.1
03	0.000	34.42	82.55	0.47	4.13	التعاون الوظيفي	.2
02	0.000	38.28	84.57	0.46	4.23	الإبداع الوظيفي	.3
	0.000	45.19	85.38	0.40	4.27	الدرجة الكلية لمحور الأداء الوظيفي	

المصدر: التحليل الإحصائي للاستبيان باستخدام برنامج (SPSS).

4. خاتمة

هدفت دراستنا للتعرف على مستوى فعالية أداء موظفي إدارة جامعة أم البواقي، في ضوء أبعاد الانضباط والتعاون والإبداع الوظيفي. وأظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع جدا من الانضباط الوظيفي لدى موظفي إدارة جامعة أم البواقي، ووجود مدى مرتفع من التعاون الوظيفي لدى موظفي إدارة جامعة أم البواقي، وكذلك وجود درجة مرتفعة جدا من الإبداع الوظيفي لدى موظفي إدارة جامعة أم البواقي. وبشكل عام، كان مستوى فعالية أداء موظفي جامعة أم البواقي في ضوء أبعاد الانضباط والتعاون والإبداع الوظيفي مرتفع جدا. وخرجت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها:-

- العمل على أتمتة المكاتب الإدارية بالوسائل التكنولوجية اللازمة، والقيام بتدريب الإداريين عليها، ثم تشجيعهم على توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تنفيذ المهام بصورة عامة والورقية بصورة خاصة، بهدف تقليل الجهد وتوفير الوقت وتحسين أدائهم الوظيفي.
- إيجاد توازن في نمط حياة الإداري مع عمله عن طريق فصل حياته المهنية كليا عن حياته الشخصية.
- حري العدالة التنظيمية في توزيع المهام الوظيفية على الإداريين بما يناسب اختصاصاتهم وقدراتهم، حتى لا يؤدي ذلك إلى إجهاد بعض الإداريين على حساب غيرهم.
- تنمية الروح الجماعية داخل فرق العمل من أجل إنجاز الأعمال بالسرعة والكفاءة المناسبين، مع تهيئة مناخ وظيفي يدعم ذلك.

- استخدام الأساليب العلمية لقياس الأداء الوظيفي للإداريين في جامعة أم البواقي، وقياس معدلات أداء الإداريين من الفئات الوظيفية نفسها ومقارنتها مع بعضها البعض، بالإضافة إلى توفير جهاز لتسجيل وقت بدء الإداري لدوامه الرسمي ووقت انتهائه منه.

وتثير دراستنا مجموعة من القضايا المستقبلية والآفاق البحثية التي تحاول الإجابة عن تساؤلات أخرى تتعلق بمدى تأثير القيم الاجتماعية التي اكتسبها الإداري من المجتمع على أدائه الوظيفي؟ وما هو دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين أداء العاملين؟ وهل للثقافة التنظيمية والتسيرية في الجامعة الجزائرية أثر والأداء الوظيفي؟ ومثل هذه التساؤلات هي بمثابة اقتراحات (Proposals) نأمل أن تكون ممهدة لإنجاز دراسات إمبريقية مستقبلية كفيلة بالإجابة عنها.

5. قائمة المراجع

1. دروازي كريم، الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية وعلاقته بالمناخ التنظيمي في الإدارة الرياضية: دراسة ميدانية في مديرية الشباب والرياضة بولاية تيزي وزو، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر 03، 2011.
2. العجلة توفيق عطية توفيق، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام: دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2009.
3. عكاشة أسعد أحمد مجد، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات (Patel) في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2008.
4. قنديل مراد سامي عاطف، غموض وصراع الدور الوظيفي وأثرهما على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على وزارة الاقتصاد الوطني: قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2016.
5. ناصر حسن محمود حسن، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية: من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2010.
6. نوفل كمال راتب، أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2015.