

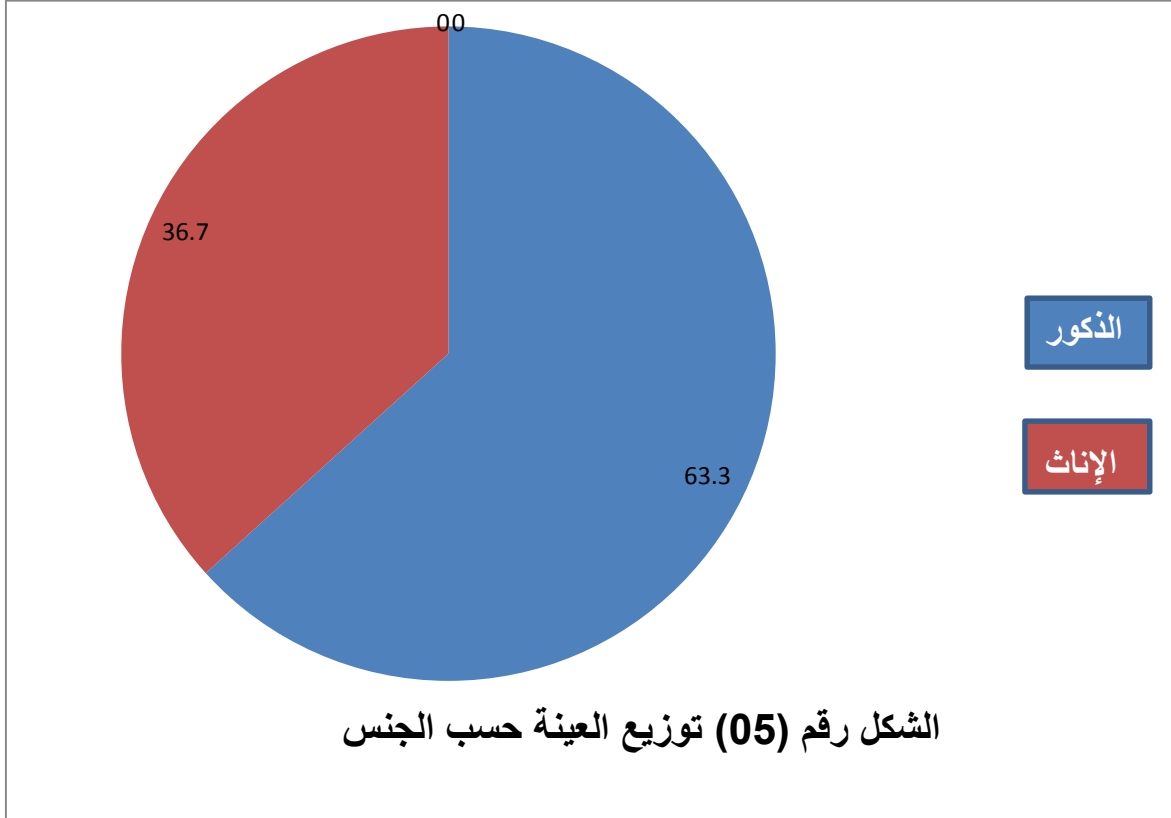
أولاً : عرض و تحليل البيانات الشخصية

الجدول رقم (01) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة	التكرارات	الجنس
% 63.3	19	ذكر
% 36.7	11	أنثى
% 100	30	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث حيث نسبة الذكور بلغت % 63.3 بعدد 19 ذكر و 11 أنثى بنسبة % 36.7 .

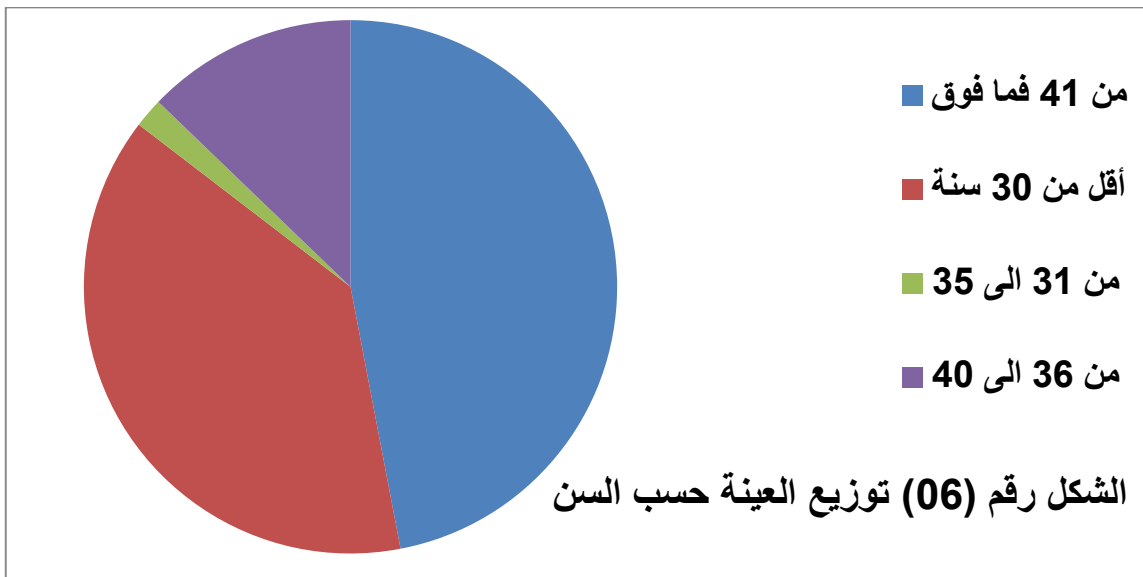
حيث يوجد ارتفاع عدد العمال الذكور بالمديرية مقارنة بعدد الإناث، و هذا لا يرجع لعدم كفاءة الإناث في المجال الإداري بل نجد أن عددهن لا بأس به داخل المديرية .



الجدول رقم (02) : توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة	التكرارات	السن
30 %	09	أقل من 30 سنة
23.3 %	07	من 31 إلى 35 سنة
10 %	03	من 36 إلى 40 سنة
36.7 %	11	من 41 سنة فما فوق
100 %	30	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن الفئة العمرية الغالبة على أفراد عينة الدراسة هي من 41 سنة فما فوق بنسبة 36.7 % ، ثم تليها الفئة العمرية الأقل من 30 سنة بنسبة 30 % بعدد عمال 09 لتليها الفئة العمرية من ( 31 إلى 35 سنة) بنسبة 23.3 % بعدد عمال 07 ، لتليها الفئة العمرية من ( 36 إلى 40 سنة ) الذي بلغ عدد عمالها 03 بنسبة 10 % . مما يبين تعدد الفئات العمرية لعمال المديرية و هذا ما يجعلها حريصة على توظيف كل من لديه القدرة على العمل و العطاء بغض النظر عن السن ، و خاصة أن فئة الشباب بإمكانها استغلال الخبرة و التعلم ممن هم أكبر منهم سناً .

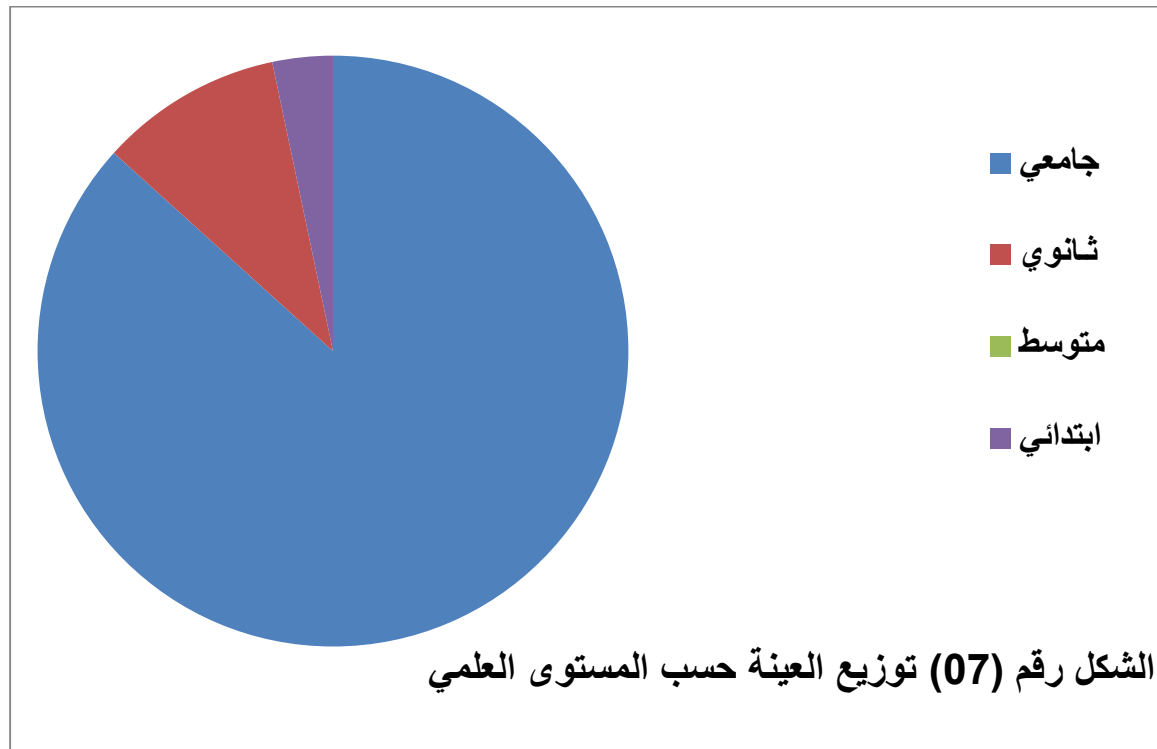


الجدول رقم (03) : توزيع العينة حسب المستوى العلمي

النسبة	التكرارات	المستوى العلمي
3.3 %	01	ابتدائي
/	/	متوسط
10 %	03	ثانوي
86.7 %	26	جامعي
100 %	30	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن الدرجة العلمية الغالبة هي المستوى الجامعي بنسبة 86.7 % بعدد عمال 26 ، لتليها المستوى الثانوي بنسبة 10 % بعدد عمال 03 لتليها عامل واحد ذو مستوى ابتدائي أي نسبة 3.3 % لتتعدم عند مستوى المتوسط .

- هذا ما يبين تشجيع المديرية لتوظيف أصحاب الشهادات العليا و ذلك لمواكبة التطور المستمر و لكي ترفع دائما من مستوى الكفاءات التي تعمل لديها .

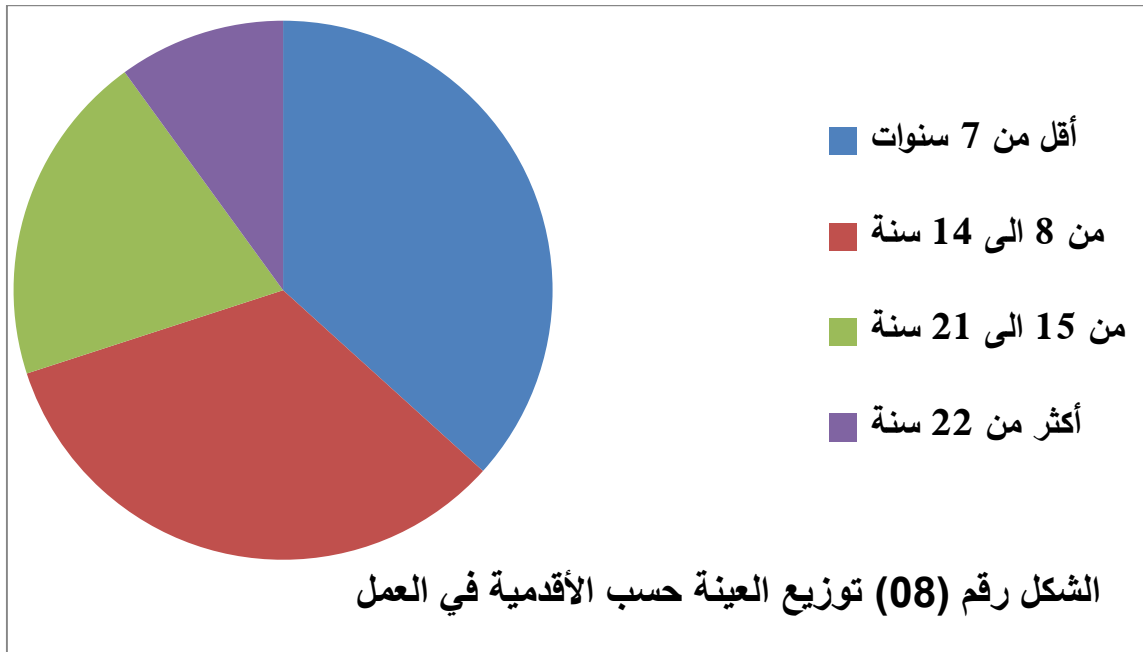


## الجدول رقم (04) : توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل

الأقدمية	التكرارات	النسبة
أقل من 07 سنوات	11	36.7 %
من 08 إلى 14 سنة	10	33.3 %
من 15 إلى 21 سنة	06	20 %
أكثر من 22 سنة	03	10 %
<b>المجموع</b>	<b>30</b>	<b>100 %</b>

تبين نتائج الجدول أن الفئة الغالبة هي فئة الأقل من 07 سنوات أقدمية في العمل الذي بلغ عدد عمالها 11 عامل بنسبة 36.7 % ، لتليها فئة من ( 08 إلى 14 سنة ) الذي بلغ عدد عمالها 10 بنسبة 33.3 % لتليها الفئة من ( 15 إلى 21 سنة ) بنسبة 20 % بعدد عمال 06 و تليها 03 عمال من فئة أكبر من 22 سنة بنسبة 20 % .

و يرجع ذلك لطبيعة عمل المديرية التي تتطلب يد عاملة نشطة و مبدعة ، كما نجد أن العمال القدماء يحاولون إلى التقاعد إما لنهاية الخدمة أو طلبهم المسبق على التقاعد .

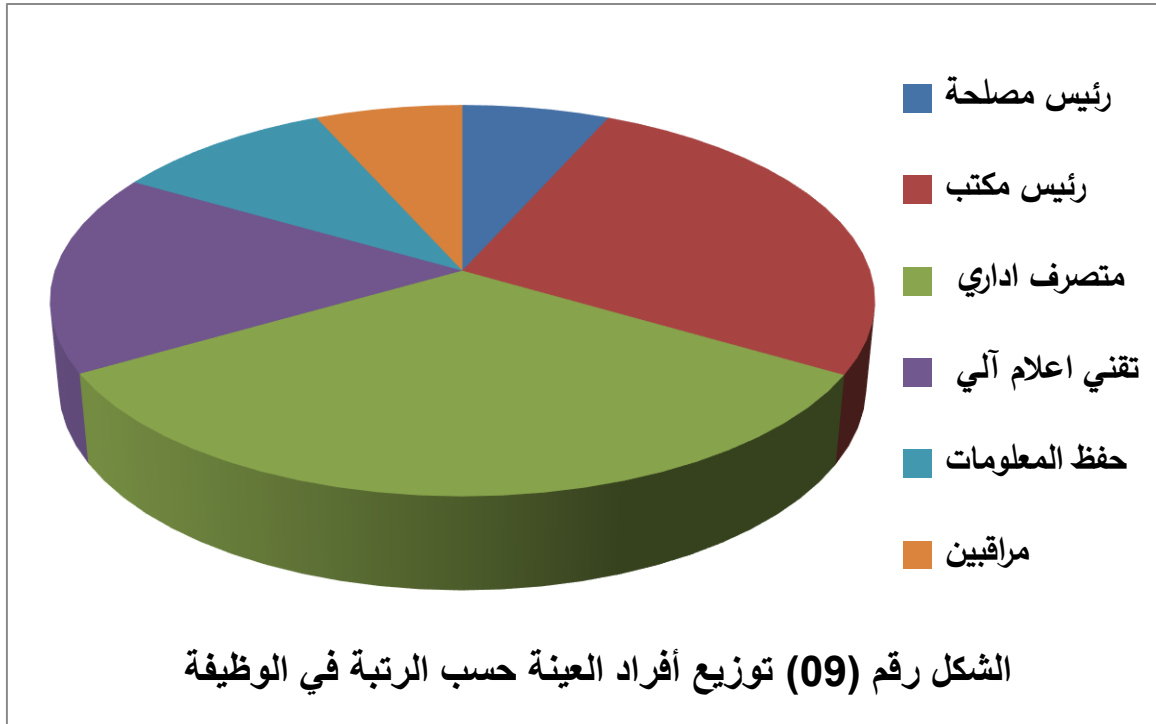


## الجدول رقم (05) : توزيع العينة حسب الرتبة في الوظيفة

رتبتك	التكرارات	النسبة
رئيس مصلحة	02	% 6.7
رئيس مكتب	08	% 26.7
متصرف إداري	10	% 33.3
تقني إعلام آلي	05	% 16.6
حفظ المعلومات	03	% 10
مراقبين	02	% 6.7
<b>المجموع</b>	<b>30</b>	<b>% 100</b>

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن الرتبة الغالبة هي متصرف إداري الذي يبلغ عدد عمالها 10 بنسبة 33.3 % ، لتليها رتبة رئيس مكتب بنسبة 26.7 % بعدد عمال 08 و تليها رتبة تقني إعلام آلي بعدد 05 عمال أي بنسبة 16.6 % ، لتليها رتبة حفظ المعلومات بعدد عمال 03 بنسبة 10 % لتساوي عند كل من رئيس مصلحة و مراقبين بنسبة 6.7 % أي بعاملين في كل رتبة .

حيث نجد تفرع المصالح و تعدد المكاتب و وجود اتصال عمودي بين رؤساء المصالح و المكاتب و باقي الأقسام الأخرى و هناك اتصال أفقي دائم بين مكاتب المتصرفين الإداريين نظرا لتقارب و ترابط الأعمال التي يشرفون عليها و كذلك لا تخلو اتصالاتهم من ارتباطها بمكاتب الإعلام الآلي خاصة في ظل الاعتماد على الوسائل التكنولوجية لتسهيل الأعمال و استخراج الوثائق و التي يقوم مكتب حفظ المعلومات بحفظها و توثيقها.



### ثانيا : عرض و تحليل نتائج الفرضية الأولى

\* يساهم الإبداع الإداري في زيادة فعالية الأداء الوظيفي للعاملين بمديرية الصحة و السكان .

الجدول رقم (06) : يبين قدرة و استعداد العامل حسب العمل الملقى على عاتقه .

القدرة و استعدادات العامل	التكرارات	النسبة
نعم	16	53.3 %
لا	14	46.7 %
المجموع	30	100 %

من خلال بيانات الجدول يتضح لنا أن الاتجاه العام للإجابات 53.3% المجيبون بنعم أي أن قدراتهم و استعداداتهم أقل من كم العمل الملقى على عاتقهم ، و بلغت نسبة المجيبين بلا 46.7% .

مما يبين أن العامل الإداري لديه القدرة على انجاز أعماله و خاصة في ظل و وضوح عمل كل مكتب ، بالرغم من وجود تكامل بين عمل المكاتب الأخرى خاصة المتواجدة في مصلحة واحدة .

الجدول رقم (07) : يبين تعبير العمال عن مقترحاتهم و أفكارهم بثقة مع الأقدمية في العمل

المجموع	أقل من 07 سنوات		من 08 إلى 14 سنة		من 15 إلى 21 سنة		أكثر من 22 سنة		الأقدمية التعبير عن المقترحات و الأفكار بثقة	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
نعم	09	81.8	06	60	06	100	02	66.7	23	76.7%
لا	02	18.2	04	40	/	/	01	33.3	07	23.3%
المجموع	11	100%	10	100%	06	100%	03	100%	30	100%

من خلال معطيات الجدول يتبين لنا أن الاتجاه العام للإجابات 76.7% عند المجيبين بنعم أي أنهم يعبرون عن أفكارهم و مقترحاتهم بثقة لنجدها عند فئة ( من 15 إلى 21 سنة ) بنسبة 100% ، لتليها فئة أقل من 07 سنوات ب 81.8% لتتقارب بين أكثر من 22 سنة و فئة ( من 08 إلى 14 سنة ) حيث الأولى بنسبة 66.7% و الثانية ب 60% ، ليليها المجيبون بلا يعبرون عن مقترحاتهم و أفكارهم بثقة بنسبة 23.3% حيث نجدها عند فئة

( من 08 إلى 14 سنة ) بنسبة 40% ، لتقل عند فئة أكثر من 22 سنة بنسبة 33.3% لتليها فئة أقل من 07 سنوات ب 18.2% وتتعدم عند فئة ( من 15 إلى 21 سنة ) . حيث نلاحظ أن أغلبية العمال الإداريين يعبرون عن أفكارهم بثقة و يقدمون اقتراحاتهم خاصة في ظل ما يحملونه من خبرة و دراية للأعمال التي تتجزها المؤسسة ، و خاصة أصحاب المصالح و المكاتب و المراقبين لما يملكونه من صلاحيات .

#### الجدول رقم (08) : يبين العلاقة التنافسية بين العمال

النسبة	التكرار	وجود علاقة تنافسية بين العمال
46.3%	13	نعم
56.7%	17	لا
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أن إجابات العمال تظهر لنا الاتجاه العام ب 56.7% عند المجيبين بنعم على مضمون العبارة ، و ب43.3% عند المجيبين بلا أي أنهم لا يبنون علاقتهم بالعمال الآخرين على أساس تنافسي .

مما يبين أن هناك تعاون و تشارك في انجاز الأعمال فيما بينهم ، إلا أن هذا لا يمنع من وجود التنافس الذي غالبا ما يظهر عند من يشغلون نفس المنصب مما يجعلهم يتنافسون في سرعة و تأدية المهام الموكلة لهم للظفر بفرص أكبر في الحصول على الترقية .



الجدول رقم (09) : يبين القدرة على حل المشكلات التي تحدث بالمؤسسة مع متغير الجنس

المجموع		أنثى		ذكر		الجنس القدرة على حل المشكلات بالمؤسسة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
66.7%	20	36.4	04	84.2	16	نعم
33.3%	10	63.6	07	15.8	03	لا
100%	30	100%	11	100%	19	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن 66.7% عند المجيبين بنعم على مضمون العبارة لنجدها عند الذكور بنسبة 84.2% لتقل عند الإناث ب 36.4% ، وفي المقابل نجد نسبة المجيبين بلا 33.3% حيث عند الإناث أكبر بنسبة 63.6% لتقل عند الذكور بنسبة 15.8% . حيث نجد أن معظم العمال الإداريين الذكور لديهم القدرة على حل المشكلات التي تحدث في المؤسسة و ذلك لطبيعة العمل التي تتطلب الحلول الآنية في بعض الأحيان .

الجدول رقم (10) : يبين الشعور بالاستقلالية و حرية أكبر في أداء العمل مع الأقدمية في العمل

المجموع		أكثر من 22 سنة		من 15 إلى 21 سنة		من 08 إلى 14 سنة		أقل من 07 سنوات		الأقدمية الشعور بالاستقلالية في أداء العمل
		النسب	التكرار	النسب	التكرار	النسب	التكرار	النسب	التكرار	
50%	15	66.7	2	83.3	5	40	4	36.4	4	نعم
50%	15	33.3	1	16.7	1	60	6	63.3	7	لا
100%	30	100%	3	100%	6	100%	10	100%	11	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن الاتجاه العام متساوي ، فنسبة العمال الذين يشعرون بالاستقلالية و حرية أكبر في أداء أعمالهم بلغت 50% و هي نفس النسبة المتعلقة بعدم شعور العمال بالاستقلالية و حرية أكبر في أداء أعمالهم أي 50% . و فيما يخص العمال الذين لديهم أقدميه في العمل المتراوحة ( من 15 إلى 21 سنة ) بلغت نسبة شعورهم بالاستقلالية في العمل 83.3% ، تليها فئة من لديهم أقدميه أكثر من 22 سنة بنسبة 66.7% لتليها نسبة 40% للذين لديهم أقدميه ( من 08 إلى 14 سنة ) ، و أدنى نسبة متعلقة بفئة أقدميه أقل من 07 سنوات بـ 36.4% . و فيما يخص العمال الذين لا يشعرون بالاستقلالية و حرية أكبر في أداء أعمالهم نجدهم بنسبة 63.6% و هم من لديهم أقدميه أقل من 07 سنوات ، تليها نسبة 60% لمن لديهم أقدميه ( من 08 إلى 14 سنة ) و تليها فئة أكثر من 22 سنة أقدميه بنسبة 33.3% ، و نجدها بنسبة 16.7% للذين لديهم أقدميه ( من 15 إلى 21 سنة ) .

حيث يتبين لنا أنه كلما كانت هناك أقدمية في العمل كلما كان هناك شعور بالاستقلالية و حرية أكبر في أداء الأعمال .

#### الجدول رقم (11) : يبين تميز البيئة التنظيمية بالمرونة العالية

النسبة	التكرار	تتميز البيئة التنظيمية بالمرونة العالية
53.3%	16	نعم
46.7%	14	لا
100%	30	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 53.3% من العمال أجابوا بنعم فيما يخص تميز البيئة التنظيمية التي يعملون فيها بالمرونة العالية ، فيما نجدها بنسبة 46.7% عند المجيبين بلا .

يتبين لنا من خلال ما سبق أن العمال الإداريين ينظرون للبيئة التنظيمية على أنها تتميز بالمرونة العالية هذا لا يعني أن الباقين موافقون على ذلك ، و هذا راجع إلى اختلاف وجهات نظر العمال .

الجدول رقم (12) : يبين اعتماد المؤسسة على مبدأ المشاركة في نظامها الإداري

النسبة	التكرار	تعتمد المؤسسة على مبدأ المشاركة في نظامها الإداري
63.3%	19	نعم
36.7%	11	لا
100%	30	المجموع

من خلال بيانات الجدول نلاحظ أن الاتجاه العام قدر ب 63.3% عند المجيبين بنعم على اعتماد المؤسسة على مبدأ المشاركة العمال في نظامها الإداري ، في مقابل نسبة 36.7% عند المجيبين بلا على مضمون العبارة .

هذا ما يدل على أن وجود ثقة متبادلة بين العمال الإداريين بالإضافة إلى وجود حق المشاركة في تسيير النظام الإداري بها بحكم المناصب التي يشغلونها ، أما بقية العمال فهم ممن ليس لديهم حق المشاركة و كذلك عمال الإدماج المهني .

## الجدول رقم (13) : يبين فرص تعلم مهارات جديدة في وظيفتك حسب متغير الجنس

المجموع		أنثى		ذكر		الجنس وجود فرص تعلم مهارات جديدة في وظيفتك
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%63.3	19	63.6	07	63.2	12	نعم
%36.7	11	36.4	04	36.8	07	لا
%100	30	%100	11	%100	19	المجموع

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أن الاتجاه العام كان 63.3% عند المجيبين بنعم فيما يخص فرصة تعلم مهارات جديدة في الوظيفة حيث تساوت عند كل من الجنسين ، الذكور بنسبة 63.2% و الإناث بنسبة 63.6%، في مقابل المجيبين بلا قدرت نسبتهم ب36.7% و هي أيضا متقاربة لكلا الجنسين حيث قدرت عند الذكور بنسبة 36.8% و عند الإناث بنسبة 36.4% .

مما يبين وجود تكافؤ الفرص لكلا الجنسين في تعلم مهارات جديدة ، و هذا راجع لعدم وجود تمييز بينهم و بالتالي وجود عدالة تنظيمية و سعي المديرية لرفع مستوى الكفاءة لكل العمال الإداريين دون استثناء .

**\* استنتاج الفرضية الأولى:**

من خلال البيانات الواردة في الجداول المتعلقة بالفرضية الأولى توصلنا إلى ما يلي:

- يتسم عمل الإداريين بمديرية الصحة و السكان بولاية الجلفة بالوضوح في المهام و الأهداف مما يجعلهم يرون أن قدراتهم و استعداداتهم تتناسب مع الأعمال التي يقومون بها و هذا ما يبعث على الشعور بالراحة في تأدية مهامهم و يولد لديهم الثقة في قدراتهم مما يساعدهم على تنمية المهارات الإبداعية لديهم . كما أن هذا لا يمنع من وجود عمال يرون أن قدراتهم أقل من العمل الملقى على عاتقهم و هذا يرجع للمنصب الذي يشغله كل موظف و المهام الموكلة إليه ، بالإضافة إلى وجود عمال مؤقتين مما يجعلهم يشعرون أن كم العمل الملقى على عاتقهم لا يتوافق مع ساعات العمل المصرح بها في عقد الإدماج مقارنة مع العمال المثبتين .

- كما أن للأقدمية في العمل دور كبير في إعطاء فرصة تقديم مقترحات و إبداء أفكار جديدة فيما يخص الأعمال الإدارية نظرا للثقة التي يشعر بها العمال في تأدية مهامهم و هذا راجع لفهمهم لكيفية سير الأعمال و سبل التعامل مع المشاكل التي تواجه المديرية فكلما كانت هناك أقدمية كلما زادت ثقة العامل في طرح أفكاره بكل حرية و استقلالية مما يساهم في خلق فرصة كبيرة للإبداع و طرح أفكار جديدة من شأنها أن تعود بنتائج ايجابية على العمال و المديرية على حد سواء .

- نجد أن المديرية لا تعتمد فقط على رؤساء المصالح و المكاتب في مبدأ مشاركة العمال في نظامها الإداري بل تتعداه لتشمل إشراك جميع الرتب الوظيفية لها حتى و لو اقتصر الأمر على عامل واحد من كل رتبة وظيفية من خلال إشراكهم في الاجتماعات و المناوبات الإدارية التي تقام كل شهر ، كما أنها تقوم بتنسيق الخرجات الميدانية للمراقبة التي تقوم بها المديرية لتسيير المؤسسات الفرعية التابعة لها .

- و جود فرصة تعلم مهارات جديدة في مختلف الوظائف التي يشغلونها ، و كذلك عدالة تنظيمية لا تفرق بين عمل المرأة و الرجل مما يرفع من مستوى و كفاءة كل العمال الإداريين و يسمح لهم بإبراز أفكار إبداعية من شأنها أن تستخدم لتغيير و تطوير العمل الأمر الذي يمكن أن يحسن من أداء العمال و يسهم في تحقيق الأهداف التي تصبوا المديرية لتحقيقها .
- كما يتبين أن هناك ضرورة و أهمية كبيرة للعمل الجماعي حيث يكون الإبداع الجماعي متاحا و ممكنا أكثر لظهور أفكار قد يتبناها و يؤيدها العمال و يسهمون في تطويرها لتعود عليهم بعد ذلك بالمنفعة و تسهم في زيادة فعالية الأداء الوظيفي .
- و بناء على ما سبق ذكره يمكن القول أن الفرضية صحيحة القائلة : يساهم الإبداع الإداري في زيادة فعالية الأداء الوظيفي للعاملين بمديرية الصحة و السكان بالجلفة .

## ثالثا : عرض و تحليل نتائج الفرضية الثانية

\* تستخدم مديرية الصحة و السكان الأساليب الإدارية التي تحقق الإبداع الإداري .

الجدول رقم (14) : يبين مدى تمتع الرئيس بالخبرة و المعرفة العالية في مجال العمل

النسبة	التكرار	يتمتع الرئيس بالخبرة ومعرفة عالية في مجال العمل
%96.7	29	نعم
%03.3	01	لا
%100	30	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن 96.7% من العمال يرون أن رئيسهم يتمتع بالخبرة و المعرفة العالية في مجال العمل ، في حين نجد أن 03.3% و المقدرة بعامل واحد يرى أن رئيسه في العمل لا يتمتع بالخبرة و المعرفة العالية في مجال عمله . حيث يتبين لنا أن غالبية العمال الإداريين يتفقون على تمتع رئيسهم بالخبرة و هذا لثقتهم بمهاراته و إلمامه بجميع جوانب الأعمال المتعلقة بالمديرية رغم أنه لا تتعدى مدة تنصيبه على رأس المديرية سنتين و نصف .

الجدول رقم (15) : يبين استفسار الرئيس عن عملك و احتياجاتك و توجيهك أثناء العمل حسب الرتبة في الوظيفة

الرتبة استفسار رئيسك عن عملك و توجيهك	رئيس مصلحة		رئيس مكتب		متصرف إداري		تقني إعلام آلي		حفظ المعلومات		مراقبين		المجموع	
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
نعم	100	2	100	8	90	9	80	4	66.7	2	100	2	90	27
لا	/	/	/	/	10	1	20	1	33.3	1	/	/	10	3
مجموع	100	2	100	8	100	10	100	5	100	3	100	2	100	30

نلاحظ من معطيات الجدول أن الاتجاه العام قدر ب 90% عند المجيبين بنعم على قيام الرئيس بالاستفسار عن أعمالهم و احتياجاتهم و توجيههم أثناء العمل ، حيث تساوت عند كل من المراقبين و رؤساء المكاتب و رؤساء المصالح و قدرت ب 100% ثم تليها نسبة 90% عند المتصرفين الإداريين ثم بنسبة 80% عند تقني إعلام آلي و تليها بنسبة 66.7% عند حفظ المعلومات . في مقابل ما نسبته 10% للمجيبين بلا عن عدم استفسار رئيسهم عن أعمالهم حيث بلغت نسبة 33.3% عند حفظ المعلومات و تليها نسبة 20% عند فئة الإعلام الآلي ، ثم بعدها نسبة 10% عند فئة المتصرفين الإداريين لتتعدى عند كل من رؤساء المصالح و رؤساء المكاتب و المراقبين .

حيث يتضح لنا أن جل العمال الإداريين يقوم رئيسهم بالاستفسار عن أعمالهم و احتياجاتهم و توجيههم أثناء العمل و ذلك من خلال فتح مجالات الحوار و النقاش حول العمل فدور الرئيس لا يتوقف عند مجرد نقل التعليمات و القرارات الإدارية بل يتعداه إلى



الاستماع لانشغالاتهم و مشاكلهم ، مما يخلق روح التعاون و الاحترام حيث ينعكس ايجابيا على نفسية العامل مما يجعله قادر على بذل المزيد من العطاء لشعوره بالانتماء و له قيمته و مكانته بالمؤسسة .

الجدول رقم (16) : يبين الجهود المبذولة في المؤسسة لتطوير أداء الرؤساء و المرؤوسين لتحقيق درجة عالية من الكفاءة و الإبداع مع المستويات العلمية للعمال

المجموع		إبتدائي		ثانوي		جامعي		الرتبة / تبذل جهود في المؤسسة لتحقيق الكفاءة و الإبداع
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%73.3	22	/	/	66.7	02	76.9	20	نعم
%26.7	08	100	01	33.3	01	23.1	06	لا
%100	30	%100	01	%100	03	%100	26	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام قدر ب %73.3 عند المجيبين بنعم حول وجود مجهودات تبذل في المؤسسة لتطوير أداء الرؤساء و المرؤوسين ليحققوا درجة عالية من الكفاءة و الإبداع حيث كانت الفئة الغالبة بنسبة %76.9 عند الجامعيين، تليها نسبة %66.7 عند الثانويين و نجدها تنعدم عند الابتدائي ، في المقابل نجد المجيبين بلا بنسبة %26.7 ، حيث كانت بنسبة %100 عند الابتدائي و المقدره بعامل واحد ، تليها بنسبة %33.3 عند الثانويين ، و في الأخير بنسبة %23.1 عند الجامعيين .

من خلال ما سبق يتبين بأن العمال الإداريين يرون أن المديرية تبذل جهود لتحقيق درجة عالية من الكفاءة و الإبداع خاصة الجامعيين نظرا لما يملكونه من مؤهلات تساهم في

تطوير المديرية كما أن لديهم فرص أكبر للاستفادة من جهود هذه الأخيرة في سعيها لتطوير كفاءاتهم و الرفع من مستوى أدائهم لكي تعود عليها و عليهم بالفائدة و التقدم .

#### الجدول رقم (17) : يبين وجود برامج تدريبية في المؤسسة

النسبة	التكرار	توجد برامج تدريبية في المؤسسة
50%	15	نعم
50%	15	لا
100%	30	المجموع

من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن النسبة تساوت بين المجيبين بأن هناك برامج تدريبية في مؤسساتهم بنسبة 50% ، و المجيبين بلا توجد برامج تدريبية في المؤسسة بنسبة 50% حيث نجد انقسام العمال لفئتين متساويتين فهناك من وصلته البرامج التدريبية و هناك من يرى بعدم وجودها لأن منصبه الذي يشغله غير معني بمثل هذه البرامج ، و أيضا مما اتضح لنا من خلال التساؤل المفتوح بأن جل من أجابوا بنعم ربطوا هذه البرامج بالتكوين أما المجيبين بلا فربطوا ذلك باقتصار هذه التكوينات على فئة معينة من العمال و آخرون ربطوا ذلك بعملهم في روتين يومي مما يسبب لهم الملل و يؤثر سلبا على أدائهم في العمل .

الجدول رقم (18) : يبين مساعدة المهارات و المعرفة المكتسبة من البرامج التدريبية على إبداع و ابتكار أساليب حديثة لأداء الأعمال المختلفة

النسبة	التكرار	مساعدة المهارات المكتسبة من البرامج التدريبية على إبداع و ابتكار أساليب حديثة لأداء الأعمال
80%	24	نعم
20%	06	لا
100%	30	المجموع

من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن 80% من العمال الإداريين يرون أن المهارات و المعرفة التي تكتسب من البرامج التدريبية لها دور مهم و مساعد على إبداع و ابتكار أساليب حديثة لأداء مختلف الأعمال المتعلقة بالإدارة ، لتقل النسبة عند المجيبين بلا بنسبة 20% .

حيث نجد أن العمال الإداريين ينظرون للبرامج التدريبية بصورة ايجابية حيث أنها تدفعهم لتكثيف القدرات و المهارات المكتسبة مع المتغيرات الحاصلة سواء مع بيئة العمل الداخلية أو الخارجية ، بالرغم من وجود عمال آخرين يرون أن هذه المهارات لا يمكن تطبيقها في المديرية لأنهم يسرون وفق سياسة عمل مرسومة بقوانين باعتبارها مؤسسة خدماتيه .

## الجدول رقم (19) : يبين مساهمة المؤسسة في تشجيع العمل الجماعي

النسبة	التكرار	تشجيع المؤسسة على انجاز العمل بشكل جماعي
76.7%	23	نعم
23.3%	07	لا
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن المجيبين بنعم 76.7% حول تشجيع المؤسسة على انجاز العمل بشكل جماعي ، في حين نجد نسبة المجيبين بلا 23.3% .

مما يعني أن المؤسسة تسعى إلى بناء و خلق جو تعاوني بين العمال الإداريين و هذا لتحسين أداء العمال من جهة و تحقيق أهدافها من جهة أخرى ، إلا أن هناك من لا يؤيدون هذا الرأي و يرجعون ذلك لمنع الإدارة للتجمعات و كذلك الأتانية التي تظهر عند بعض العمال و ذلك لإبراز مهاراتهم و أدائهم بصفة فردية تخدمهم فيما بعد في جانب الترقية .

الجدول رقم (20) : يبين مشاركة العمال في الاجتماعات مع الرتبة في الوظيفة

المجموع	مراقبين		حفظ المعلومات		تقني إعلام آلي		متصرف إداري		رئيس مكتب		رئيس مصلحة		الرتبة المشاركة في الاجتماعات	
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
66.7 %	20	50	1	33.3	1	40	2	70	7	87.5	7	100	2	نعم
33.3 %	10	50	1	66.7	2	60	3	30	3	12.5	1	/	/	لا
100 %	30	100	2	100	3	100	5	100	10	100	8	100	2	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام 66.7% عند المجيبين بنعم أي أنهم يشاركون في الاجتماعات المتعلقة بالعمل لنجدها عند رؤساء المصالح بنسبة 100% لتليها رؤساء المكاتب بنسبة 87.5%، ثم المتصرفين الإداريين بنسبة 70% و تليها المراقبين ب50% لتقل عند كل من تقني في الإعلام الآلي بنسب 40% و حفظ المعلومات ب33.3% في المقابل نجد أن نسبة المجيبين بلا من حيث عدم مشاركتهم في الاجتماعات 33.3% لنجدها عند حفظ المعلومات بنسبة 66.7% و تقني إعلام آلي ب60% و تصل عند المراقبين بنسبة 50% ، و عند المتصرفين الإداريين ب30% لتقل عند رؤساء المكاتب ب12.5% و تنعدم عند رؤساء المصالح .

حيث تدل هذه النسب على أن الإدارة تعتمد على أسلوب المشاركة لرفع و تحسين الأداء الفعلي في المديرية سواء الخاص بالعامل أو الأداء الكلي للمديرية . كما نجد أن أغلب الرتب الوظيفية بإمكانها المشاركة في الاجتماعات و ذلك حسب نوع الاجتماع المنعقد أما بالنسبة للذين لا يشاركون في الاجتماعات فهم العمال المؤقتين و العمال الذين يحظر رؤسائهم في الاجتماعات مما يجعلهم غير معنيين في ظل وجود رؤساء مكاتبهم .

**الجدول رقم (21) : يبين مراجعة المؤسسة لقواعد و إجراءات سير الأعمال لتطويرها باستمرار مع مدى استفسار رئيسك عن عملك و احتياجاتك و توجيهك أثناء العمل**

المجموع		لا		نعم		استفسار رئيسك عن عملك و توجيهك
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
مراجعة قواعد سير الأعمال لتطويرها باستمرار						
66.7%	20	/	/	74.1	20	نعم
33.3%	10	100	03	25.9	07	لا
100%	30	100%	03	100%	27	المجموع

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أن الاتجاه العام متجه نحو المجيبين بنعم أي أن المؤسسة تقوم بمراجعة قواعد و إجراءات سير الأعمال لتطويرها بصفة مستمرة بنسبة 66.7% لنجدها عند المجيبين بنعم بنسبة 74.1% و تتعدم عند الذين لا يقوم رئيسهم بالاستفسار عن عملهم و احتياجاتهم و توجيههم أثناء العمل . في مقابل نجدها بنسبة 33.3% عند المجيبين بلا ، أي لا تقوم المؤسسة بمراجعة قواعد و إجراءات سير الأعمال

لتطويرها بصفة مستمرة حيث نجدها عند المجيبين بأن رئيسهم لا يقوم بالاستفسار عن عملهم و احتياجاتهم و توجيههم أثناء العمل بنسبة 100% ، لتقل عند المجيبين بنعم بنسبة 25.9% .

حيث نجد أن معظم العمال الذين يقولون أن المديرية تقوم بمراجعة قواعد و إجراءات سير الأعمال لتطويرها بصفة مستمرة نجدهم ممن يقوم رئيسهم بالاستفسار عن أعمالهم و احتياجاتهم و توجيههم أثناء العمل و هذا بدوره يعمل على تطوير الأداء لدى العمال و يحفزهم على الإبداع و خلق أفكار جديدة تساعد في تحسين الأعمال و تطويرها في ظل وجود الاهتمام و التوجيه من قبل رئيس العمل .

**\* استنتاج الفرضية الثانية:**

من خلال البيانات الواردة في الجداول المتعلقة بالفرضية الثانية توصلنا إلى ما يلي:

- جل العمال الإداريين يجدون أن رئيسهم في العمل يستفسر عن احتياجاتهم و يقوم بتوجيههم في العمل من خلال فتح مجالات الحوار و النقاش حول العمل ، هذا ما يفسر نظرتهم إليه على أنه يتمتع بالخبرة و المعرفة العالية في مجال عمله ، فدوره بالنسبة للعمال لا يقتصر على نقل الأوامر و القرارات الإدارية بل أيضا يمنحهم فرصة التعبير عن انشغالاتهم و مشاكلهم ، كما أنه يقوم بتقييم الأعمال بوجودهم و خاصة في انجاز الأعمال المستعجلة .

- تسعى المديرية لبذل جهود لتطوير أداء الرؤساء و المرؤوسين لكي يحققوا درجة عالية من الكفاءة و الإبداع من خلال البرامج التدريبية المتمثلة في ( دورات تكوينات ، ملتقيات تربصات .... ) التي تساعدهم على اكتساب المعارف و المهارات الإبداعية و اكتشاف أساليب حديثة تمكنهم من رفع مستوى المردود المهني الذي من شأنه تحقيق الأهداف المسطرة التي تصبوا إليها ، و كذلك لأنها تعتبر هذه الموارد البشرية الأساس الرئيسي الذي تقوم عليه ، رغم اقتصار هذه البرامج على فئة معينة من العمال بحكم طبيعة المناصب التي يشغلونها .

- تعمل المديرية على تشجيع العمل بشكل جماعي ، وهذا ما يظهر خلال الاجتماعات التي تشترك فيها جل الرتب و المناصب الإدارية مما يساهم في تبادل الآراء و وجهات النظر و تنوع الاقتراحات و كذلك حرية التعبير مما يوفر لهم الجو الملائم لأداء مهامهم في ظروف يسودها التفاهم ، و هذا ما ينعكس ايجابيا على الروح المعنوية لديهم و يدفعهم لابتكار أساليب و طرق حديثة ترفع من مستوى الأداء لديهم .

- و بناء على ما سبق يمكن القول أن الفرضية صحيحة القائلة : تستخدم مديرية الصحة و السكان الأساليب الإدارية التي تحقق الإبداع الإداري .



## رابعاً : عرض و تحليل نتائج الفرضية الثالثة

\* تحظى المهارات الإبداعية للعاملين بالمديرية بالاهتمام و التقييم .

## الجدول رقم (22) : يبين اعتماد المؤسسة على عملية دوران العمل

النسبة	التكرار	تعتمد المؤسسة على دوران العمل
46.7%	14	نعم
53.3%	16	لا
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن نسبة 53.3% من العمال الإداريين أجابوا بلا بالنسبة لاعتماد المؤسسة على دوران العمل ، في حين نجد أن 46.7% أجابوا بنعم حول وجود دوران العمل بالمؤسسة .

حيث يوجد تقارب في الإجابات ، و تعود الإجابات بنعم لأن هؤلاء العمال يشغلون مناصب تتوفر على وجود فرصة الانتقال من مكتب لآخر و من مهمة لأخرى على عكس بقية العمال الذين لا تتاح لهم هذه الفرصة مثل العمال المؤقتين و العمال الذين ليس لديهم تخصص أو خبرة كافية للعمل في مكتب آخر ، و أيضا قد يعود ذلك لعدم وجود عامل يمكنه أن يتولى منصبه إن أراد تولي مهام منصب آخر .

الجدول رقم (23) : يبين مهارات العمال و أخذها بعين الاعتبار في نظام الترقية  
بالمؤسسة مع الأقدمية في العمل

المجموع	أكثر من 22 سنة		من 15 إلى 21 سنة		من 08 إلى 14 سنة		أقل من 07 سنوات		الأقدمية تؤخذ مهاراتك بعين الاعتبار في نظام الترقية		
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
	63.3%	19	100	03	83.3	05	50	05	54.5	06	نعم
	36.7%	11	/	/	16.7	01	50	05	45.5	05	لا
<b>المجموع</b>	<b>100%</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>	<b>03</b>	<b>100%</b>	<b>06</b>	<b>100%</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>11</b>	

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أن نسبة 63.3% من العمال تؤخذ مهاراتهم بعين الاعتبار في نظام الترقية الذي تنتهجه الإدارة ، حيث نجدها بنسبة 100% عند من لديهم أقدمية في العمل أكثر من 22 سنة ، تليها بنسبة 83.3% عند الذين تتراوح أقدميتهم في العمل ( من 15 إلى 21 سنة ) ، تليها بنسبة 54.5% للذين لديهم أقدمية أقل من 07 سنوات تليها بنسبة 50% للذين لديهم أقدمية ( من 08 إلى 14 سنة ) . أما بالنسبة للعمال الذين أجابوا بلا بلغت نسبتهم 36.7% ، أي أن مهاراتهم لا تؤخذ بعين الاعتبار في نظام الترقية و قدرت نسبتهم بـ 50% عند من لديهم أقدمية ( من 08 إلى 14 سنة ) ثم تليها نسبة 45.5% للذين لديهم أقدمية أقل من 07 سنوات ، و تليها نسبة 16.7% للذين لديهم أقدمية ( من 15 إلى 21 سنة ) ، و تنعدم عند من لديهم أقدمية أكثر من 22 سنة .

يتبين لنا من خلال ما سبق أن جل العمال الإداريين يرون أن مهاراتهم تؤخذ بعين الاعتبار في نظام الترقية بالمديرية و أن الأقدمية لها دور مهم في هذا النظام فالذين لديهم أقدميه أكثر لديهم فرص أكبر للحصول على الترقية نظرا للمدة الطويلة التي عملوا فيها بالمؤسسة إلا أن هناك من يخالفون هذا الرأي لأنهم من ضمن العمال الذين لا يشملهم هذا النظام و هم من فئة العمال المؤقتين ( إدماج مهني ) ، المراقبين و تقني إعلام آلي .

#### الجدول رقم (24) : يبين المشاركة في عملية تقييم الأداء بهدف التعلم

النسبة	التكرار	يسمح لك بالمشاركة في تقييم الأداء بهدف التعلم
46.7%	14	نعم
53.3%	16	لا
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن نسبة 53.3% أجابوا بلا عند الذين لا يسمح لهم بالمشاركة في تقييم الأداء بهدف التعلم ، في المقابل نجد أن 46.7% أجابوا بنعم ، أي أنهم يسمح لهم بالمشاركة في عملية التقييم .

حيث انقسم العمال إلى فئتين أكبرها ترى أنه ليس لها حق المشاركة في التقييم مما يدل على أنهم يحسون بنوع من الاغتراب داخل المؤسسة لعدم فهمهم طرق التقييم ، و الفئة الثانية تجد أنها معنية بالمشاركة في عملية التقييم و هي من العمال الذين لديهم أقدميه في العمل حيث نجد لديهم اطلاع واسع و دراية بمجريات سير التقييم لما لهم من مكانة و اعتبار على مستوى المديرية .

الجدول رقم (25) : يبين القيام بأعمال إضافية للمؤسسة خارج أوقات العمل مع المكافآت المقدمة عند القيام بعمل إضافي

المجموع		لا		نعم		تقوم بأعمال إضافية خارج أوقات العمل تقدم مكافآت عند القيام بعمل إضافي
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%56.7	17	37.5	06	78.6	11	نعم
%43.3	13	62.5	10	21.4	03	لا
%100	30	%100	16	%100	14	المجموع

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أن الاتجاه العام اتجه نحو المجيبين بأنهم يقومون بأعمال إضافية للمؤسسة خارج أوقات العمل بنسبة 56.7% ، لنجدها عند المجيبين بنعم بنسبة 78.6% أي المجيبين بأنهم تقدم لهم مكافآت عند قيامهم بعمل إضافي ، و تقل عند المجيبين بأنهم لا تقدم لهم مكافآت عند قيامهم بعمل إضافي بنسبة 37.5% ، في المقابل نجدها بنسبة 43.3% عند المجيبين بأنهم لا يقومون بأعمال إضافية للمؤسسة خارج أوقات العمل لنجدها عند المجيبين بلا ، أي أنهم لا تقدم لهم مكافآت عند قيامهم بعمل إضافي بنسبة 62.5% ، لتقل عند المجيبين بنعم على أنهم تقدم لهم مكافآت عند قيامهم بعمل إضافي بنسبة 21.4% .

حيث نجد أن أغلب العمال الإداريين الذين يقومون بأعمال إضافية للمؤسسة خارج أوقات العمل يجازون على قيامهم بهذا العمل و ذلك بتقديم مكافآت تعتبر كنوع من التحفيز على العطاء أكثر و بذل جهود أكبر لترفع من مستوى الأداء لديهم ، وهذا إن دل فإنما يدل على اهتمام المديرية بتقييم و تثمين كل عمل يخدمها ، حتى يشعر العمال الإداريون بأن جهودهم

و ولائهم يدخل ضمن اهتمامات المؤسسة ، و نجد أن المكافئات التي تقدمها المؤسسة مختلفة مثل تقديم أيام عطل إضافية كتعويض ، و كذلك التقيط الذي يمنح فرصة أكبر في الترقية ، و كذلك المكافئات المادية و المعنوية .

الجدول رقم (26) : يبين مراجعة مدى التقدم في انجاز الأعمال بين العامل و رئيسه في العمل

المجموع	التكرار	تتم مراجعة الأعمال بينك و بين رئيسك في العمل
43.3%	13	نعم
56.7%	17	لا
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن نسبة 56.7% من العمال أجابوا بلا حيث أنه لا تتم مراجعة الأعمال بينهم و بين رئيسهم في العمل ، و في المقابل نجدها بنسبة 43.3% عند المجيبين بنعم ، أي أنه تتم مراجعة الأعمال بينهم و بين رئيسهم في العمل . حيث يتبين أن أغلب العمال يرون أنه لا تتم مراجعة مدى التقدم في انجاز الأعمال من قبل رئيسهم في العمل مما يخلق التأخر في تسليم المهام الموكلة إليهم ، و يرجع كذلك لثقة الرئيس في عمل المرؤوسين و حرصه لعدم شعورهم بالتقييد و المراقبة و خاصة أن أغلبهم لديه الخبرة و الأقدمية التي تؤهله لانجاز الأعمال بمفرده ، أما الذين يراجعون أعمالهم مع رئيسهم فيتم ذلك عن طريق المراقبة و التوجيه بمعية الرئيس حيث يقف على نسبة الإنجاز في بعض الأعمال المستعجلة .

الجدول رقم (27) : يبين ردود الفعل الإيجابية من قبل رئيسك في العمل على اقتراحاتك حسب متغير الجنس

المجموع		أنثى		ذكر		تجد اقتراحاتك رد فعل ايجابي من قبل رئيسك
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
33.3%	10	18.2	02	42.1	08	نعم
13.3%	04	09.1	01	15.8	03	لا
53.4%	16	72.7	08	42.1	08	أحيانا
<b>100%</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	<b>19</b>	<b>المجموع</b>

نلاحظ من خلال المعطيات الموجودة في الجدول أن الاتجاه العام يقدر بـ 53.4% عند المجيبين أحيانا من حيث أن اقتراحاتهم تجد رد فعل ايجابي من قبل رئيسهم في العمل . و نجدها أعلى عند الإناث بنسبة 72.7% ، ثم تليها نسبة 42.1% عند الذكور ، و تليها نسبة 33.3% عند المجيبين بنعم على وجود رد فعل ايجابي على اقتراحاتهم ، و نجدها أعلى عند فئة الذكور ثم تليها بنسبة 18.2% عند الإناث ، أما المجيبين بلا فقدرت نسبتهم بـ 13.3% حيث أنهم لا يجدون رد فعل ايجابي من قبل رئيسهم في العمل ، و نجد النسبة أعلى عند الذكور بنسبة 15.8% ، تليها بنسبة 09.1% عند الإناث .

مما سبق يتضح لنا أن العمال الإداريين لديهم الحرية في التعبير عن اقتراحاتهم و آرائهم لرئيسهم في العمل كما أنه يبدي رد فعله حولها بكل موضوعية و قد يقبلها أحيانا و يبدي تحفظه عنها أحيانا أخرى ، و هذا ما يجعل فرصة الإبداع و تطوير المهارات متاحا للعمال لتقديم الأفضل و الجديد دائما ، كما نجد أن الإناث لديهن حرص و إصرار أكبر من الذكور على إبداء اقتراحاتهم و أفكارهن ذلك لإثبات و تأكيد جدارتهن على المستوى الإداري .

## الجدول رقم (28) : يبين على أي أساس يتم منح فرصة الحصول على ترخيصات

النسبة	التكرار	على أي أساس يتم منح فرصة الحصول على ترخيصات
30%	09	الأقدمية
30%	09	الخبرة المهنية
3.3%	01	الجهد المبذول في العمل
36.7%	11	أسس أخرى
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن الاتجاه العام للإجابات قدر بـ 36.7% في الإجابة على أسس أخرى ، ثم تليها نسبة 30% عند كل من المجيبين على الأقدمية و الخبرة المهنية ، و في الأخير نسبة 3.3% عند المجيبين بالجهد المبذول في العمل .

مما سبق نجد أن العمال الإداريين لديهم أسس أخرى غير المقترحة لفرص الحصول على الترخيصات و هذا راجع إلى طبيعة الترخيص في كل مرة و كذلك حسب ما يخدم احتياجات المؤسسة ، بالإضافة إلى الأقدمية و الخبرة التي تدخل ضمن اهتمامات المؤسسة و تأخذها بعين الاعتبار في منح فرصة الترخيص و ذلك لزيادة تطوير مهارات و كفاءات العمال و خاصة في ظل الاحتياجات و المسؤوليات المتزايدة على عاتق المؤسسة .

**\* استنتاج الفرضية الثالثة:**

- من خلال البيانات الواردة في الجداول المتعلقة بالفرضية الثالثة توصلنا إلى ما يلي:
- تعتمد مديرية الصحة و السكان على دوران العمل بين العمال الإداريين بدرجة متوسطة حيث يقتصر ذلك على مكاتب معينة ، كما أن جل العمال يرون أن مهاراتهم تؤخذ بعين الاعتبار في الترقية و هذا راجع لما يملكونه من أقدميه و خبرة مما يبين درجة وعيهم بتفسير و فهم كل ما يتعلق بالظروف المحيطة بالعمل و ذلك للوقوف على مستويات أدائهم باستمرار لزيادة فرص الترقية و التي تساهم في تحفيزهم على الإبداع و مواصلة بذل الجهود التي تساهم في رفع مستوى الأداء داخل المؤسسة .
  - العمال الإداريين الذين لديهم أقل أقدميه في العمل ليست لديهم حظوظ متساوية في الترقية مع العمال الذين يملكون أقدميه أكثر في العمل ، و يجدون أن هذا إجحاف في حقهم نظرا لعدم أخذ الفرصة كباقي العمال .
  - أغلب المشاركين في عملية التقييم ممن لديهم أقدميه في العمل مما يجعل باقي العمال لا يفهمون و لا يعرفون الجوانب التي يتم من خلالها تقييم الأداء مما ينعكس سلبيا على أدائهم في العمل و يحد من إبداعهم و نشاطهم ، لأنه لكي يتم تهيئة العاملين لرفع مستوى الأداء أكثر لا بد من تكافؤ الفرص في الترقية و المشاركة في التقييم .
  - العمال الإداريين يقومون بأعمال إضافية للمؤسسة خارج أوقات العمل نظرا لما تفرضه طبيعة العمل في بعض الأحيان كوقوع مشاكل تتعلق بالفروع التابعة لها ، و كذلك في الأيام التحسيسية و الحملات الوقائية التي تشرف عليها الإدارات الفرعية و تكون بمعية المديرية حيث يقوم العمال الإداريون بزيادة العمل خارج أوقات الدوام و حتى في أيام العطلة الأسبوعية ، و هذا يرجع لطبيعة المنصب لأن هناك عمال لا يقومون بأعمال إضافية للمديرية خارج أوقات العمل .



- تتكفل المديرية بصرف مكافئات و تعويضات للعمال الذين يقومون بأعمال إضافية للمديرية ، حيث تتمثل في إعطاء أيام عطل إضافية ، زيادات في الراتب ، احتساب نقاط إضافية في التقييم تزيد من فرصة الحصول على الترقية .
- تجد أفكار و اقتراحات العمال الإداريين في الكثير من الأحيان رد فعل إيجابي من قبل المدير، و هذا ما يعكس سلوكيات المدير الذي يولي أهمية لأرائهم وكل ما يخدم أهداف المديرية ، و كذلك يزيد من شعورهم بأن جهودهم و أعمالهم محاطة بالاهتمام و التقييم.
- تمنح المديرية للعمال الإداريين فرصة الحصول على تربصات ، و تتعدد أسس الحصول على هذه الفرصة حسب طبيعة التربص و حسب كل ما يملكه كل عامل من خبرة مهنية و أقدميه في العمل .
- و بناء على ما سبق يمكن القول أن الفرضية صحيحة القائلة : تحظى المهارات الإبداعية للعاملين بالمديرية بالاهتمام و التقييم .