

جامعة ميد أوشن

برنامج ماجستير بقسم الإدارة

تخصص/ إدارة صحية

أثر الجمود الوظيفي على أداء المنظمات الصحية الحكومية

دراسة تطبيقية على مدينة الملك عبد الله الطبية بقسم إدارة الاتصالات بمنطقة مكة المكرمة

The effect of inertia on the job performance of government health organizations

Empirical Study on King Abdullah Medical City Communications Management Department in Makkah

بحث مقدم من الطالب :

مازن محمد حسن اللهبي

الرقم الاكاديمي :

251001072

بإشراف/

د/ الفیصل حسن

د/ فايز جراد

الفصل الدراسي الثاني لعام 2025

بسم الله الرحمن الرحيم

إهداء

إلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني .. إلى بسمه الحياة وسر الوجود

إلى من كان دعائها سر نجاحي

أمي الغالية

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون إنتظار .. إلى من أحمل اسمه بكل إفتخار

وستبقى كلماتك نجوم اهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد

والذي العزيز رحمه الله

إلى هذا الصرح العلمي الفتي الجبار

جامعة ميدل اوشن

إليهم جميعا أهدي حمدي المتواضع هذا راجيا من الله أن يتقبله مني ويطيل بأعمارهم

ليروا ثمرة جهدهم

شكر وتقدير

أَتَقَدِّمُ بِجَزِيلِ الشُّكْرِ وَالْإِمْتِنَانِ إِلَى اساتذتي

الأستاذ الدكتور / الفیصل حسن

الأستاذ الدكتور / فايز جراد

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى جامعتي الموقرة جامعة

جامعة ميد أوشن على كل ما قدموه لي من

مساعدة ومساندة مكنتني من المضي بخطى

ثابتة في مسيرتي العلمية .

وفي الختام يسرني أن أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من مد لي يد العون

وساهم في إنجاح مشروعي هذا والله ولي التوفيق .

قائمة الفهرس:

الموضوع	رقم الصفحة
الغلاف	1
البسملة	2
الإهداء	3
الشكر والتقدير	4
قائمة الفهرس	5
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	6
مقدمة الدراسة	7
مشكلة الدراسة	8
أهداف الدراسة	8
أهمية الدراسة	9
فروض الدراسة	9
حدود الدراسة	9
الإطار النظري للبحث - مصطلحات الدراسة	11-10
أسباب الجمود الوظيفي	12
الدراسات السابقة	15-14-13
عرض منهجية البحث - منهج البحث	17-16
مجتمع الدراسة	17
عينة الدراسة	17
أدوات الدراسة	17
إستمارة الإستبيان	20-19-18
تحليل النتائج ومناقشتها	23-22-21
الخلاصة والاستنتاجات والتوصيات	25-24
خطة بحث مقترحة	27-26
المصادر	28

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة

إن الحمد لله نحمده ونستعينه ونستغفره ونعوذ بالله من شرور أنفسنا
ومن سيئات أعمالنا من يهده الله فلا مضل له ومن يضل الله فلا هادي له
وأشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له وأشهد أن محمداً عبده ورسوله .

أما بعد

التغيير مطلب وسنة من سنن الحياة , بل هو الحقيقة التي لا يمكن أن يختلف عليها اثنان
كما أنه المفتاح الأساسي لكل تميز ونجاح , فجميع الأنظمة الإدارية الحالية سواء تقليدية
أو إلكترونية طالها التغيير وبنسب متفاوتة , ماعدا السلم الوظيفي الحالي وكأنه محصن و
محاط بسياج منيع ضد التغيير الحاصل ولسنوات ومازال كما هو , ثابت متهاك وعلى نحو
من النمطية والتماثل المقيت .

مشكلة الدراسة /

الجمود الوظيفي قضية جدلية مستمرة لعقود عديدة تتطلب حلولاً سريعة ومجدية من قبل الجهات المعنية بهذا الشأن العام , فالموظف/ة في مختلف القطاعات الحكومية بشكل عام يتطلع إلى موقع أفضل ومستوى معيشي لائق , ولكن هناك ما يحول دون تحقيق مراده حيث يعاني من الجمود الوظيفي لسنوات عديدة , بحجة عدم وجود فرص وظيفية كافية أو بحجة شح الإمكانيات المادية وهذا غير منطقي لما له من نتائج سلبية وعكسية على الأداء الوظيفي .

وفي هذا الصدد يمكننا دراسة وطرح بعض الأسئلة والآليات الناجحة والتي يمكن اتخاذها في تنظيم وتجديد اللوائح الخاصة بترقية الموظفين بحيث نضمن بالنهاية رضا الموظف وتحقيق مراده إلى جانب ولائه وانتمائه الصادق للمنظمة ككل .

أهداف الدراسة /

إن الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على مدى وجود ظاهرة الجمود الوظيفي في الجهاز الإداري في المملكة العربية السعودية , والسعي إلى تحقيق ما يلي :

١. مساعدة الموظف على معرفة أهدافه ومعرفة إمكانياته وقدراته، وتعريفهم بالوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والتبصر بمستقبله وواقعه الحالي، وتزايد أهمية تطوير هذا المسار على مستوى الفرد في مراحل معينة ، وحيث إن هذا التطوير سوف يساعد الفرد على تحقيق أهدافه المنشودة ورضاه الوظيفي.

٢. إن يكون الموظف قادر على تنمية مسارها الوظيفي و البحث عن مصادر المعلومات الوظيفية التي ترفع من كفاءة الوظيفية والقدرة على تقييم أدائه ومواجهة معوقات العمل والعمل على علاجها .

لذلك ترجم هذا الهدف إلى أسئلة البحث التالية :

س١/ ما أثر موانع الترقية على الجمود الوظيفي ؟

س٢/ هل ظاهرة الجمود توجد بالنسبة نفسها في جميع المستويات الإدارية ؟

س٣/ مآثر التعلیم والتدريب على سرعة الترقية ؟

س٤/ مآفضل السياسات والإجراءات النظامية للتغلب على ظاهرة الجمود الوظيفي ؟

أهمية الدراسة /

تنبع أهمية هذه الدراسة من خلال استشفاف الكثير من استفسارات عدد من الموظفين المتضررين من ظاهرة الجمود الوظيفي لكيفية تلافي هذا الجانب ومحاولة التقدم وظيفياً كما تكتسب هذه الدراسة التي هي إمتداداً للدراسات السابقة التي تبين أهمية الترقية والآثار السلبية للجمود الوظيفي (عدم الترقية) مع بيان العوامل التي تؤدي إلى الجمود الوظيفي .

فروض الدراسة /

- ١- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين توافر موانع الترقية عند الموظف وبين الجمود الوظيفي .
- ٢- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المستوى الوظيفي للموظف وبين الجمود الوظيفي .
- ٣- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين توافر التدريب المناسب لدى الموظف للحصول على الترقية وبين الجمود الوظيفي.
- ٤- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين نظرة الموظف نحو عدالة إجراءات الترقية وبين الجمود الوظيفي.

حدود الدراسة /

تتمثل حدود الدراسة في

- الحدود الموضوعية :- تقتصر الدراسة على (الجمود الوظيفي في القطاع العام وعلاجه)
- الحدود الجغرافية :- تمت الدراسة في مدينة الملك عبدالله الطبية بمكة المكرمة .
- الحدود البشرية :- اقتصرت هذه الدراسة على موظفي إدارة الإتصالات - قسم الاتصالات اللاسلكية (عمليات الصحة) .
- الحدود الزمنية :- تم إجراء هذه الدراسة خلال العام الدراسي الثاني لعام 2025 م .

الإطار النظري للبحث

مصطلحات البحث

مصطلحات الدراسة /

__ الجمود الوظيفي :

يعرّف الجمود الوظيفي بالبقاء لمدة طويلة في وظيفة ما دون ترقية أو نقل إلى مكان أفضل . ١
ويعرّف أيضاً بأنه " المرحلة أو النقطة في الحياة الوظيفية التي لا يستطيع عندها الفرد الحصول على ترقية إضافية والصعود إلى الأعلى في السلم الإداري " ٢
ويعرفها الباحث " بقاء الموظف على مرتبة معينة لسنوات عديدة .

__ الترقية :

تعرف الترقية بأنها " نقل الفرد من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى في مستوى تنظيمي أعلى , حيث يتحمل شغلها واجبات ومسؤوليات أكبر , ويتمتع بشروط عمل أحسن كالزيادة في الأجر , وارتفاع مركزه الاجتماعي بين العمال وفي المجتمع " ٣
كما يرى الباحث بأن تعريف الترقية هو " انتقال الفرد في وظيفته من مستواه الحالي إلى مستوى أعلى من الناحية الاجتماعية والمادية "

__ المسار الوظيفي :

يعرّف المسار الوظيفي بأنه "النتابع الفعلي للوظائف التي يتقلدها الفرد في حياته الوظيفية " ٤
ويرى الباحث أنه " تسلسل الوظائف التي يشغلها الفرد "

__ التدريب :

جهد مخطط لتغيير سلوك ومهارات الموظفين وتوجهاتهم وآرائهم باستخدام طرق تدريبية وإرشادية مختلفة لتهيئتهم لأداء الأعمال المطلوبة وفقاً لمعايير العمل بشكل مقبول . ٥

١- <http://www.kau.edu.sa/Files/0000831/Subjects/%D9%8116->

<http://www.kau.edu.sa/Files/0000831/Subjects/%D9%8116-%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%AD%D8%B1%D9%83%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B8%D9%8A%D9%81%D9%8A%D8%A9.ppt>

٢- مؤيد سعيد السالم , عادل حلو حوش صالح , إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي , الطبعة الثانية , عمان : عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع 2006.

٣- عادل حسن , إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية , الإسكندرية مؤسسة شباب الجامعة , 1998 .

٤- أحمد ناصر الشيخ , التدريب والمسار الوظيفي , تجربة الشركة السودانية للإتصالات , الإتجاهات المعاصرة في التدريب والإستشارات الإدارية , القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية بجامعة الدول العربية , 2006 . وتندرج ١-٢-٤ تحت رسالة ماجستير - بوزورين فيروز - قسم الاقتصاد .

٥- أطروحة إبراهيم رمضان إبراهيم الديب .

أسباب الجمود الوظيفي :

إن الترقية هي لغة الصعود والارتقاء واصطلاحاً "انتقال الموظف من مرتبة وظيفية إلى وظيفية شاغرة بمرتبة أعلى مع ما يصاحب ذلك من زيادة في الأعباء الوظيفية والزيادة المالية والمعنوية"، وفي الغالب يكون هدف الترقية إشغال الوظيفة أو تشجيع الموظف ورفع روحه المعنوية وتحسينه دخله المادي، ويمكن تصنيف أسباب تجميد بعض الموظفين إلى أسباب مبررة وأسباب غير مبررة، ونعني بالأسباب المبررة (تقصير الموظف في أدائه أو سلوكه أو محافظته على الدوام الرسمي مما يجعل رئيسه يمنحه تقدير ضعيف يحرمه من الترقية - تقصير الموظف من استيفاء متطلبات الترقية مثلاً في المستويات التعليمية يتطلب مؤهلاً وهو لم يكمل تعليمه أو مطلوب منه بحوث علمية في كادر أعضاء هيئة تدريس الجامعات وفي هذه الحالة التقصير من الموظف نفسه ولا يستطيع المسئول ترقيته لأنها ترقية تنظيمية - إصرار بعض الموظفين على عدم الانتقال ومباشرة الترقية - السكوت وعدم المطالبة برفع الظلم عنه لدى مستويات عليا - عدم توفر وظائف وخصوصاً المنظمات الجديدة والتي معظم الموظفين من صغار السن ووظائفها مشغولة - وجود الموظف في قمة الهرم مثلاً من يحمل ماجستير يعين على المستوى السادس وليس هناك فرصة لترقيته لأن المستوى السادس هو أعلى مرتبة ومن يكون في القمة ليس أمامه إلا البقاء فيها أو النزول).

أما الأسباب غير المبررة للتجميد الوظيفي فنعني بها (الحرمان الكيدي لأسباب غير موضوعية - الفساد الإداري وهيمنة شريحة على مصالح المنظمة وإقصاء غيرهم - إدراك الموظف على أنه ضعيف ويمكن سلب حقوقه - ضعف النظم والآليات المتبعة في الترقيات مما يسهل على المنتفعين اختراقها - سوء تصميم السلم الوظيفي بحيث لا يتيح فرصة للترقية حيث نلاحظ مثلاً أن سلم الموظفين العام يحتوي على خمس عشرة فرصة ترقية سلم القضاة وسلم الضباط على عشر فرص بينما يحتوي سلم التعليم العام على ستة مستويات وسلم رواتب الأفراد على سبعة مستويات وسلم المعينين على بند الأجور أربع فرص فقط وسلم المستخدمين على ثلاث فرص فقط في الوزارات وفي التأمينات الاجتماعية بصفتها مؤسسة عامة خمس فرص).

الفصل الثاني

أدبيات الدراسة

الدراسات السابقة /

فيما يلي عرض لأهم الدراسات العربية ذات العلاقة بموضوع البحث محل الدراسة أو ببعض جوانبه , والإستفادة مما توصل إليه الباحثون السابقون في هذا المجال ,

الدراسات العربية /

١- دراسة (عبد الرحمن البراك وعجلان بن محمد الشهري , ١٤١٥ هـ) :
بعنوان : " الجمود الوظيفي في أجهزة القطاع العام بالمملكة العربية السعودية – دراسة ميدانية " .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ظاهرة الجمود الوظيفي في الجهاز الإداري في المملكة العربية السعودية , لما تمثله الترقية من أهمية بالغة للموظف أو الجهاز الإداري كما تعتبر دعامة مهمة من دعائم الإستقرار الوظيفي . ١

٢- دراسة (الهيتي , 2004 م) :

بعنوان : " أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين " .

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين في عدد من الجامعات الأردنية , ونتج عن هذه الدراسة أن هناك علاقة بين تخطيط المسار الوظيفي وإدارة المسار وبين الرضا عن الوظيفة , وأوصت الدراسة بتبني سياسات تطوير مسار جديدة , ونشر الوعي بين العاملين بأهمية تطوير مسارهم وتعزيز دور مديري شؤون العاملين في العملية التطويرية . ٢

٣- دراسة (الحربي , 2008 م) :

بعنوان : " مفهوم المسار الوظيفي وتطويره كما تراه موظفات جامعة القصيم " .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الموظفين لأهدافهم وإمكانياتهم وقدراتهم وتعريفهم بالوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف , حيث أن الوظيفة تكون قادرة على تطوير وتنمية مسارها الوظيفي , والبحث عن المعلومات التي ترفع من كفاءتها وتقييم أدائها , ونتج عن هذه الدراسة عدم فهم واستيعاب مفهوم المسار الوظيفي للموظفات في جامعة القصيم , وأن من أهم المعوقات التي تحد من تطوير المسار الوظيفي هو أن الترقية غير متاحة بسهولة , وعدم توفر دورات تساهم في تطوير المهارات الشخصية , وأوصت الباحثة بالإهتمام بعمل دورات تدريبية لزيادة فهم واستيعاب مفهوم المسار الوظيفي يساعد على الترقية والتطور .

١- عبد الرحمن بن عبد الله البراك وعجلان بن محمد الشهري -قسم الإدارة العامة .

٢- محمد بشير حسن مهدي - رسالة ماجستير في إدارة الأعمال .

٣- محمد بشير كمرجع سابق .

دراسة (الحريقي , ١٤٣٥هـ) :

أن مرور الموظفين بتدوير دائم كل أربع أو خمس سنوات ضروري جداً من أجل اكتشاف بعض الخبرات وتطوير بعضها لتكون فاعلة ومفيدة كما أن اعتماد مثل ذلك الأسلوب في قطاع الأعمال يتيح إيجاد صفاً ثانياً من الموظفين فحينما يكون هناك موظف ذو خبرة ومتميز فإنه من الضروري أن يكون معه بعض الموظفين الذين من الممكن أن يستفيدوا من خبراته بحيث يكونوا صفاً ثانياً في حالة تقاعده أو نقله إلى إدارة أخرى . ١

الفصل الثالث

عرض منهجية البحث

منهج الدراسة /

سوف يعتمد الباحث في هذه الدراسة على استخدام المنهج الاستقرائي والاستنباطي :

الجانب النظري : يعتمد هذا الجانب على المنهج الإستقرائي وذلك بحصر مجموعة من الرسائل العلمية والمواقع الإلكترونية التي تخص موضوع الدراسة وإختزال ما يخدم أهداف الدراسة .

الجانب الميداني : يعتمد هذا الجانب على المنهج الإستنباطي وذلك عن طريق جمع البيانات اللازمة بأداة الإستبانة .

مجتمع الدراسة /

يتكون مجتمع الدراسة من بعض الموظفين والموظفات في مدينة الملك عبدالله الطبية .

عينة الدراسة /

سيتم أخذ عينة عشوائية من مجموع أفراد مجتمع البحث الأصلي .

أدوات الدراسة /

الإستبانة :

عبارة عن مجموعة من الأسئلة قد تكون مفتوحة أو مغلقة أو كليهما وموجهة إلى أفراد مجتمع البحث بهدف جمع المعلومات ذات العلاقة بأهداف وأسئلة وفروض البحث . ١

وقد صممت وفقاً للعنصر الذي احتوى على عدداً من الفقرات لمعرفة أسباب الجمود الوظيفي لدى العاملين في القطاعات الحكومية .

تم استرجاعه عن طريق الرابط

١- <http://www.kau.edu.sa/Files/0011080/Subjects/%D9%81%20%D8%AB%D8%A7%D9%84%D8%AB%20%D8%A71%D9%84%D9%85%D8%A8%D8%AD%D8%AB%202-%20%D8%A3%D8%AF%D9%88%D8%A7%D8%AA%20%D8%AC%D9%85%D8%B9%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA.ppt>

جامعة ميد أوشن
برنامج ماجستير بقسم الإدارة
تخصص/ إدارة صحية

إستمارة إستبيان
عزيزي الموظف/ة ..

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

هذا إستبيان لدراسة بعنوان (أثر الجمود الوظيفي على أداء المنظمات الصحية الحكومية)
ولا شك أن مشاركتك الإيجابية فيه أثر كبير على النتائج التي وضعت هذا الإستبيان
مكماً لغرض الدراسة .

ولأهمية رأيك في توفير المعلومات لإستكمال الدراسة أرجوا منك التكرم
بالإجابة على جميع البنود بكل دقة واهتمام ... علماً بأن المعلومات لن تستخدم
إلا لغرض البحث العلمي فقط .

مع خالص الشكر والتقدير

الباحث / مازن اللهبي

أولاً / البيانات الأولية :

العمر :

30 – 21	8 اشخاص
40 – 31	15 شخص
50 – 41	4 اشخاص

المستوى التعليمي :

متوسط فما دون		
ثانوي	13	
بكالوريوس	10	
مؤهل عالي	4	

عدد سنوات الخبرة :

5 سنوات أو أقل	10	
6 _ 10 سنوات	10	
11 – 15 سنه	7	

ثانياً / محور الإستبيان .

يرجى وضع إشارة (√) أمام العبارة التي تلائمك .

الرقم	العبارة	أوافق	لا أوافق
١	س١/ من أسباب الجمود الوظيفي المحسوبة والواسطة ؟	√	
٢	س٢/ من أسباب تأخير الترقيات والجمود الوظيفي جلب موظفين من خارج الإدارة وشغلهم الوظائف الشاغرة ؟	√	
٣	س٣/ كثرة عدد الموظفين وقلة عدد الوظائف الشاغرة من أسباب الجمود الوظيفي ؟	√	
٤	س٤/ من أسباب الجمود الوظيفي عدم تحديث سلم الموظفين منذ سنوات عديدة ؟	√	
٥	س٥/ التجميد الوظيفي يؤثر على سير العمل وعلى إنتاجية الموظف	√	
٦	س٦/ عدم الحصول على دورات تدريبية ومواصلة الدراسة أثناء شغل الوظيفة من مسببات الجمود الوظيفي ؟	√	
٧	س٧/ من أسباب تأخير الترقيات عدم رغبة الموظف الترقية خارج مدينته نظراً لقلة العائد المادي جراء حصوله على الترقية ؟	√	
٨	س٨/ هل وجود الكادر بدلاً من سلم الموظفين العام سيقضي على الجمود الوظيفي ؟	√	
٩	س٩/ التشجيع على التقاعد المبكر هل سيسهم في القضاء على الجمود الوظيفي ؟	√	
١٠	س١٠/ تقييم الأداء الوظيفي المنخفض من أسباب جمودك الوظيفي	√	

الفصل الرابع

تحليل النتائج ومناقشتها

تحليل نتائج البحث ومناقشتها :

أظهر التحليل لهذه الدراسة , وجود ظاهرة الجمود الوظيفي في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية وبالأخص في مدينة الملك عبدالله الطبية بقسم إدارة الإتصالات بمنطقة مكة المكرمة , أن معظم أفراد العينة تجاوزوا المدة النظامية للبقاء في الوظيفة , كذلك تم تأكيد هذه الظاهرة عند سؤال أفراد العينة عن مدى إعتقادهم بأنهم بقوا في المرتبة الوظيفية الحالية أطول من المدة النظامية المحددة للبقاء في تلك المرتبة .

إن بروز هذه الظاهرة ليس مستبعداً فهي ظاهرة متوقعة للأخذ بنظام السلم الوظيفي لقلة الوظائف العليا في الهيكل التنظيمي في الأجهزة الحكومية , حيث أن التنظيم الإداري في الأجهزة الإدارية يأخذ شكلاً هرمياً تضيق قمته كلما اتجهنا إلى أعلى .

كذلك أثبتت الدراسة توافر غالبية العوامل الضرورية للحصول على الترقية , حيث توصلت الدراسة إلى أن معظم الموظفين من عينة الدراسة لديهم المؤهل العلمي , ولديهم التدريب المناسب , وبعضاً منهم لديهم تقارير الأداء المناسبة , كما أن بعضهم لديهم الاستعداد للانتقال , كما أشار بعضهم إلى عدم توافر موانع الترقية لديهم .

أيضاً أشار البعض إلى عدم توافر الشواغر الوظيفية في الأجهزة الحكومية التابعين لها وذلك كعائق يمنعهم من الحصول على الترقية , حيث وجد بعض من أفراد العينة أفادوا بحصولهم على دورات تدريبية وهذا مؤشر جيد لإهتمام المملكة العربية السعودية بالتدريب .

وفيما يتعلق بالنتائج فقد دلت على أنه توجد علاقة بين مستوى الجمود الوظيفي وبين عمر الموظف ومقر جهة عمله وعدد سنوات خدمته ونوع المرتبة الوظيفية ومستواه الوظيفي وتوافر الفرص الوظيفية والمؤهل العلمي والتدريب وعدالة إجراءات الترقية , وهذا يعني أن الجمود الوظيفي يتأثر بمستوى قيم هذه المتغيرات , بمعنى أنه توجد فروقات ذات دلالة

إحصائية بين الجمود الوظيفي بالنسبة إلى درجة قيم المتغيرات المدروسة الأمر الذي يؤكد أن العلاقة بين الجمود الوظيفي والمتغيرات الأخرى بعلاقة غير مستقلة أي مرتبطة .

كما أظهرت النتائج أنه لا توجد علاقة بين الجمود الوظيفي والاستعداد للانتقال وتوافر موانع الترقية , وهذا يعني أنه لا توجد فروق بين مستوى الجمود الوظيفي بالنسبة إلى درجة استعداد الموظف إلى الانتقال أو توافر موانع الترقية , وعلى وجه التحديد إن متغير الجمود الوظيفي مستقل عن هذين المتغيرين أي لا يوجد علاقة .

الفصل الخامس

الخلاصة والإستنتاجات والتوصيات

الخلاصة والإستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها الباحث /

على ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة , يمكن الإشارة إلى التوصيات التالية :

١- إنه من الصعب تقديم إجابة أو حل نهائي لهذه المشكلة وذلك لتعقدها وما يترتب على حلها من نتائج أخرى قد تعتبر مشكلات بحد ذاتها , فلذلك قد يكون من المستحيل حلها جذرياً . ولكن هناك مجال لتخفيف تلك المشكلة وعلاجها ولقد أبرزت تلك الدراسة هذه المشكلة بالكتابة عنها وتقدير حجمها والمتغيرات المرتبطة بها .

٢- لأجل زيادة فرص الترقية , يستحب الأخذ بسياسات تشجع على تخفيض سنوات التقاعد لإتاحة الفرصة للموظفين للترقية .

٣- زيادة الاهتمام بتطوير العلاقات الإنسانية بين الموظفين في الأجهزة الحكومية وخاصة بين الموظفين ورؤسائهم لأجل خلق بيئة عمل تقوم على أساس الاحترام والتقدير المتبادل بينهم لأجل التخفيف من الفروق الشخصية الناتجة من تقلد البعض منهم لمستويات وظيفية في الهرم الوظيفي .

٤- بذل الكثير من الجهود من قبل الرؤساء والمرؤوسين لخلق نوع من العلاقة المتبادلة لتغيير اتجاهاتهم وقيمهم لأجل إيجاد بيئة عمل جيدة , فالرؤساء يتطلب منهم بذل الكثير من الوقت وموارد المنظمة للتقليل من الآثار الجانبية لهذه المشكلة عن طريق التحدث مع المرؤوسين عن هذه المشكلة بشكل واضح يعتمد على الصراحة والثقة وتوضيح أنه ليس للإدارة العليا دور في نسيان المرؤوسين من الترقية , ولذلك يجب أن يكون هدفه أن يحول حاجات مرؤوسية من التقدم في السلم الوظيفي إلى التركيز على التطور والإنجاز الشخصي , عن طريق الوسائل الحديثة ذات الأثر الكبير على النواحي المعنوية للموظف .

٥- على المنظمات الحكومية الإلتزام بوضع برامج تساعد الموظفين على رسم مسارهم الوظيفي من خلال الترقى عن طريق ربط هذه البرامج بخططها الداخلية للموارد البشرية , حيث تقوم إدارة شؤون الموظفين بالمشاركة مع الموظف بدراسة التاريخ الوظيفي وما يتمتع به من خبرات وتدريب وتعليم من أجل تخطيط أفضل سبيل مستقبلي له في المنظمة .

خطة البحث المقترحة /

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

وتتناول الباحث في هذا الفصل :
مقدمة لموضوع البحث , مشكلة البحث , أهداف البحث , أهمية البحث , فروض
البحث , حدود البحث , منهج البحث , مجتمع البحث , عينة البحث .

الإطار النظري للبحث :

وسوف يقوم الباحث بتقسيم هذا الفصل لقسمين :
القسم الأول : يتناول مبحثين أساسيين .

- المبحث الأول : الجمود الوظيفي حيث يتناول مفهوم الجمود الوظيفي , أسباب الجمود
الوظيفي , أبعاد وآثار الجمود الوظيفي .

المبحث الثاني : التدريب وتطوير المسار الوظيفي ومفهومها , العلاقة بين التدريب
وتطوير المسار الوظيفي والجمود الوظيفي , بعض الحلول التي يقترحها الباحث للحد
من مشكلة الجمود الوظيفي .

الفصل الثاني :

يعرض الباحث في هذا الفصل أدبيات الدراسة (الدراسات السابقة) التي تخدم موضوع البحث .

الفصل الثالث :

في هذا الفصل يتم عرض منهجية البحث المقدمة لحل موضوع الدراسة .

الفصل الرابع :

تمت دراسة وتحليل النتائج ومناقشتها في هذا الفصل من البحث .

الفصل الخامس :

في هذا الفصل يتم عرض الخلاصة والإستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها الباحث ويوصي بها لحل مشكلة البحث .

المراجع /

الكتب العلمية :

- الجمود الوظيفي في أجهزة القطاع العام بالمملكة العربية السعودية
المؤلف : عبد الرحمن بن عبد الله البراك – وعجلان بن محمد الشهري .
تم استرجاعه عن طريق الرابط

<http://www.mediafire.com/download/4jqitkiy2au/.pdf>

الرسائل الجامعية :

- رسالة ماجستير بوزورين فيروز قسم الاقتصاد 2009 – 2010 م
تم استرجاعه ف عن طريق الرابط

<http://www.univ-ecosetif.com/bib/theses/143.pdf>

- رسالة ماجستير محمد بشير حسن مهدي قسم إدارة الأعمال ١٤٣٢ هـ - 2011 م
تم استرجاعه عن طريق الرابط

<http://www.alazhar.edu.ps/library/allarchive.asp>

- رسالة ماجستير ناصر بن فهد ناصر المدرع قسم العلوم الإدارية ١٤٣٥ هـ - 2014 م
تم استرجاعه عن طريق الرابط

<http://repository.nauss.edu.sa/en/handle/123456789/54585>

المواقع الإلكترونية :

[http://www.kau.edu.sa/Files/0000831/Subjects/%D9%8116-](http://www.kau.edu.sa/Files/0000831/Subjects/%D9%8116-%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%AD%D8%B1%D9%83%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B8%D9%8A%D9%81%D9%8A%D8%A9.ppt)

[8%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B8%D9%8A%D9%81%D9%8A%D8%A9.ppt](http://www.kau.edu.sa/Files/0000831/Subjects/%D9%8116-%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%AD%D8%B1%D9%83%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B8%D9%8A%D9%81%D9%8A%D8%A9.ppt)

<http://www.kau.edu.sa/Files/0011080/Subjects/%D9%81%20%D8%AB%D8%A7%D9%84%D8%AB%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A8%D8%AD%D8%AB%20-%D8%A3%D8%AF%D9%88%D8%A7%D8%AA%20%D8%AC%D9%85%D8%B9%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA.ppt>