

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة صحية



## أثر الجمود الوظيفي على أداء المنظمات الصحية الحكومية

دراسة تطبيقية على مدينة الملك عبد الله الطبية بقسم إدارة الاتصالات والـ it

بمنطقة مكة المكرمة

إعداد الطالب/

مازن محمد اللهيبي

الرقم الأكاديمي/

٢٥١٠٠١٠٧٢

إشراف/

د. فايز جراد

د. الفیصل عبد الحمید

العام الدراسي:

٢٠٢٥

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## إهداء

إلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني .. إلى بسمه الحياة وسر الوجود  
من كان دعائها سر ناجحي

أمي الغالية

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى من أحمل اسمه بكل افتخار  
وستبقى كلماتك نجوم اهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد

والدي العزيز

إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي .. إلى من اخذ بيدي ورسم الأمل بكل خطوة  
مشيتها وبهم استمد عزتي

أخوتي

إلى هذا الصرح العلمي الفتى الجبار

جامعة ميد أوشن

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

ليروا ثمرة جهدهم

## شكر وتقدير

أُتقدم بجزيل الشكر و الامتنان إلى أستاذتي ومشرفي

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

وساهم في إنجاح مشروعي هذا والله ولي التوفيق .

## فهرس المحتويات :

| الصفحة  | العنوان                             |
|---------|-------------------------------------|
| ١       | الغلاف                              |
| ٢       | البسملة                             |
| ٣       | الإهداء                             |
| ٤       | الشكر والتقدير                      |
| ٥       | فهرس المحتويات                      |
| ٦       | قائمة الجداول                       |
| ٦       | فهرس الأشكال                        |
| ٧       | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة   |
| ٨       | مقدمة الدراسة                       |
| ٩       | مشكلة الدراسة                       |
| ١٠      | أهمية الدراسة                       |
| ١١      | أهداف الدراسة                       |
| ١١      | فرضيات الدراسة                      |
| ١٢      | الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة |
| ١٣      | مصطلحات الدراسة                     |
| ١٧ - ١٤ | النظرية العلمية للبحث               |
| ١٨      | الإطار النظري الأدبي                |
| ٢٠ - ١٩ | أسباب الجمود الوظيفي                |
| ٢٥ - ٢١ | الفصل الثالث: الدراسات السابقة      |
| ٢٦      | الفصل الرابع : منهجية الدراسة       |
| ٣٣ - ٢٧ | منهجية وطرق البحث                   |
| ٣٤      | أداة الدراسة                        |
| ٣٥ - ٣٤ | حدود البحث                          |
| ٣٦      | المعالجة الإحصائي                   |
| ٣٧      | نتائج تحليل البيانات                |
| ٤٥ - ٣٨ | الفصل الخامس: النتائج والتوصيات     |
| ٤٦      | الفرضيات ونتائجها                   |
| ٥٠ - ٤٧ | مناقشة النتائج                      |
| ٥١ - ٥٠ | التوصيات                            |
| ٥١      | المراجع                             |
| ٥٥ - ٥٢ | الملاحق                             |
| ٥٦      | الاستبانة                           |
| ٦١ - ٥٧ | الملخص                              |
| ٦٢      |                                     |

## قائمة الجداول :

| رقم الصفحة | عنوان الجدول                                                                                              |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ٢٨         | جدول (١) العينة الخاضعة للتحليل                                                                           |
| ٢٨         | جدول (٢) خصائص العينة حسب النوع الاجتماعي                                                                 |
| ٢٩         | جدول (٣) خصائص العينة حسب الفئة العمرية                                                                   |
| ٣١         | جدول (٤) خصائص العينة حسب المستوى التعليمي                                                                |
| ٣٢         | جدول (٥) خصائص عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة                                                              |
| ٣٣         | جدول (٦) خصائص عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي                                                            |
| ٣٥         | جدول (٧) متغيرات الدراسة وفقرات الأسئلة التي تقيسها                                                       |
| ٣٥         | جدول (٨) معامل Alpha Cronbach لمتغيرات الاستبانة وفقراتها                                                 |
| ٣٨         | جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمتغير طبيعة نظام الترقية.                      |
| ٣٩         | جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمتغير إمكانات وقدرة المنظمة                   |
| ٤٠         | جدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمتغير مستوى قدرات ومهارات الفرد العامل        |
| ٤١         | جدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمتغير سياسات الترقية في المنظمة               |
| ٤٢         | جدول (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمتغير ثقافة المنظمة وظروف العمل بها.          |
| ٤٢-٤٣      | جدول (١٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمتغير الأداء الوظيفي                          |
| ٤٤         | جدول (١٥) معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء ونتائج اختبار K-S لظاهرة الجمود الوظيفي. |
| ٤٥         | جدول (١٦) نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر ظاهرة الجمود الوظيفي في الأداء الوظيفي للأفراد العاملين.     |
| ٤٧         | جدول (١٧) نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر طبيعة نظام الترقية في الأداء الوظيفي للأفراد                  |
| ٤٨         | جدول (١٨) نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر إمكانات وقدرة المنظمة في الأداء الوظيفي للأفراد               |
| ٤٨         | جدول (١٩) نتائج اختبار الانحدار البسيط لمستوى مهارة الفرد العامل في الأداء الوظيفي للأفراد.               |
| ٤٩         | جدول (٢٠) نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر سياسات المنظمة على الأداء الوظيفي للأفراد.                    |
| ٥٠         | جدول (٢١) نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر ثقافة المنظمة وظروف العمل بها على الأداء الوظيفي للأفراد      |

## فهرس الأشكال:

| رقم الصفحة | العنوان                                       |
|------------|-----------------------------------------------|
| ١٤         | شكل (١) نموذج الدراسة                         |
| ٢٩         | شكل (٢) خصائص العينة حسب النوع الاجتماعي      |
| ٣٠         | شكل (٣) خصائص العينة حسب الفئة العمرية        |
| ٣١         | شكل (٤) خصائص العينة حسب المستوى التعليمي     |
| ٣٢         | شكل (٥) خصائص عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة   |
| ٣٣         | شكل (٦) خصائص عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي |

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

## المقدمة:

أسهمت العديد من العوامل في تحفيز المنظمات على الاهتمام بالتخطيط الوظيفي ، وإعطائه أهمية مناظرة لأهمية التخطيط العام وتخطيط الأعمال ، ومن أهم هذه العوامل : حجم المنظمات ، وتنوع أنشطتها ، وتعدد مهامها ، وزيادة التغيرات البيئية .

وبما أن التخطيط الوظيفي يقوم على عاتق إدارة الموارد البشرية فقد انعكس ذلك على تزايد الاهتمام بأنشطة إدارة الموارد البشرية في المنظمة لاسيما نشاط تخطيط الموارد البشرية ، الذي اعتبره بعض الباحثين حجر الأساس والنشاط الحاسم في زيادة فاعلية إدارة الموارد البشرية ، بشكل دقيق يسهم في إحكام سيطرة إدارة الموارد البشرية على أنشطتها الأخرى كالتوظيف والتدريب والنقل والترقية هذا وتتيح الترقية والنقل للموظف فرصة الحصول على مزايا مادية أكبر ووضع أدبي ومعنوي أفضل مما كان عليه قبل الترقية ، وتعتبر هذه الوظيفة إحدى الوسائل الفعالة لتحفيز العاملين على التطوير الذاتي الذي ينعكس على الأداء المتميز .

لذا فإن ظاهرة الجمود الوظيفي ، وانعدام فرص الترقية المتاحة أمام الأفراد العاملين ، لها انعكاساتها السلبية على أداء الموظف وطموحاته الوظيفية ، مما ينعكس بشكل سلبي على أداء المنظمة كلها ، ومن هنا فقد جاءت هذه الدراسة للكشف عن أثر ظاهرة الجمود الوظيفي على الأداء الوظيفي للأفراد في المنظمات الصحية .

## مشكلة الدراسة:

تتمثل ظاهرة الجمود الوظيفي ببقاء الموظف في درجته الوظيفية نفسها لمدة تزيد عن الحد المقرر في نظام الخدمة المدنية للترقية ، بمعنى حرمان الموظف من فرصة التقدم في السلم الوظيفي ، مما يترتب عليه من توقف العمل عن صرف المكافآت السنوية المترتبة على هذه الترقية لهذا الموظف مما ينعكس سلباً على أداء المنظمة بشكل عام وعلى أداء الموظف بشكل خاص ، ومما لاشك فيه أن تأخير الترقية له أثر كبير في ظهور ظاهرة الجمود الوظيفي . وهذه الظاهرة لم تتل أي اهتمام من قبل الباحثين . ومن هنا ارتأى الباحث ضرورة إجراء هذه الدراسة في المنظمات الصحية الحكومية لتخفيف أثرها السلبي على أداء الموظفين . فالجمود 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 .

ومن هنا انبثقت مشكلة الدراسة التي يمكن صياغتها في السؤال التالي : " ما أثر ظاهرة الجمود الوظيفي على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين في المنظمان الصحية الحكومية " وينبثق عن هذا السؤال السؤالان الآتيان :

- هل يعاني الأفراد العاملون في المنظمات الصحية الحكومية من مشكلة الجمود الوظيفي ؟
- هل تتأثر مستويات أداء الأفراد العاملين في المنظمات الصحية الحكومية بظاهرة الجمود الوظيفي ؟

## أهمية الدراسة:

إذا أرادت المنظمات الصحية أن تسير التطور ، وأن تحافظ على بقائها واستمرارها فلا بد من قيادة عملية الإصلاح المؤسسي وفق معايير شفافة من أجل التنمية البشرية بالتمكين والإنتاج والعمل على بناء القدرات البشرية ، والتخلي عن الأساليب التقليدية في تنمية الموارد التي تتسم بالبطء والبيروقراطية وتكمن أهمية هذه الدراسة في معرفة ماهية ومفهوم وآثار وأسباب ظاهرة الجمود الوظيفي في المنظمات الصحية الحكومية في المملكة العربية السعودية ، بالإضافة إلى ماهية ومفهوم الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه .

أما أهمية الدراسة العملية فتكمن و تسعى إلى تحقيق ما يلي :

١. مساعدة الموظفين في المنظمات الصحية على معرفة أهدافهم ومعرفة إمكانياتهم وقدراتهم، وتعريفهم بالوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والتبصر بمستقبلهم وواقعهم الحالي، وتزايد أهمية تطوير هذا المسار على مستوى الموظفين في مراحل معينة ، وحيث إن هذا التطوير سوف يساعدهم على تحقيق أهدافهم المنشودة ورضاهم الوظيفي .

٢. إن يكونوا الموظفين قادرين على تنمية مساهمهم الوظيفي و البحث عن مصادر المعلومات الوظيفية التي ترفع من كفاءتهم الوظيفية والقدرة على تقييم أدائهم ومواجهة معوقات العمل ، والعمل على علاجها والأخذ بنتائج وتوصيات هذه الدراسة للمساهمة في الحد من ظاهرة الجمود الوظيفي وينعكس ذلك إيجاباً على أداء الموظفين وتقديم التوصيات التي يمكن الأخذ بها .

لذلك ترجمت هذه الأهمية إلى أسئلة البحث التالية :

- ما أثر موانع الترقية على الجمود الوظيفي ؟
- ما أثر التعليم والتدريب على سرعة الترقية ؟
- ما أفضل السياسات والإجراءات النظامية للتغلب على ظاهرة الجمود الوظيفي ؟

## أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق عدة أمور أهمها :

- معرفة مدى وجود ظاهرة الجمود الوظيفي في المنظمات الصحية الحكومية بالمملكة العربية السعودية .
- معرفة أثر ظاهرة الجمود الوظيفي على أداء الأفراد العاملين في المنظمات الصحية بالمملكة العربية السعودية .
- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات والحلول التي تسهم في الحد من أثر ظاهرة الجمود الوظيفي على أداء الأفراد العاملين بالمنظمات الصحية بالمملكة العربية السعودية .

## فرضيات الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على اختبار الفرضية الرئيسية الآتية :

- "هنالك أثر ذو دلالة إحصائية لظاهرة الجمود الوظيفي على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين في المنظمات الصحية " .  
ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الآتية :
- هنالك أثر ذو دلالة إحصائية لطبيعة نظام الترقية على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين في المنظمات الصحية الحكومية بالمملكة العربية السعودية .
- هنالك أثر ذو دلالة إحصائية لإمكانات المنظمة وقدراتها المتاحة على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين في المنظمة الصحية الحكومية .
- هنالك أثر ذو دلالة ؛ إحصائية لسياسات الترقية على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين في المنظمة الصحية الحكومية .
- هنالك أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة المنظمة الصحية وظروف العمل بها على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين بالمنظمة الصحية .

## الفصل الثاني

### الإطار النظري للدراسة

## مصطلحات الدراسة:

**ظاهرة الجمود الوظيفي:** وضع يطلق على الموظف الذي استحق الترقية دون أن تتم ترقيته ، وما يترتب على ذلك من توقف المكافآت والعلاوات السنوية المترتبة على ذلك .

**التغير في أهداف المنظمة الخاصة بالترقية :** ويقصد به سعي المنظمة للحد من عمليات الترقية ، وذلك بسبب الزيادة الكبيرة في عدد المستحقين للترقية أو سبب عدم توفر الشواغر الوظيفية أو لأسباب مادية .

**أداء الفرد :** هو مقدرة الفرد على أداء المهام والواجبات المطلوبة منه على أتم وجه خلال فترة زمنية محددة .

**الترقية :** تعرّف الترقية بأنها " نقل الفرد من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى في مستوى تنظيمي أعلى ، حيث يتحمل شاغلها واجبات ومسؤوليات أكبر ، ويتمتع بشروط عمل أحسن كالزيادة في الأجر ، وارتفاع مركزه الاجتماعي بين العمال وفي المجتمع "

كما يرى الباحث بأن تعريف الترقية هو " انتقال الفرد في وظيفته من مستواه الحالي إلى مستوى أعلى من الناحية الاجتماعية والمادية "

## المسار الوظيفي :

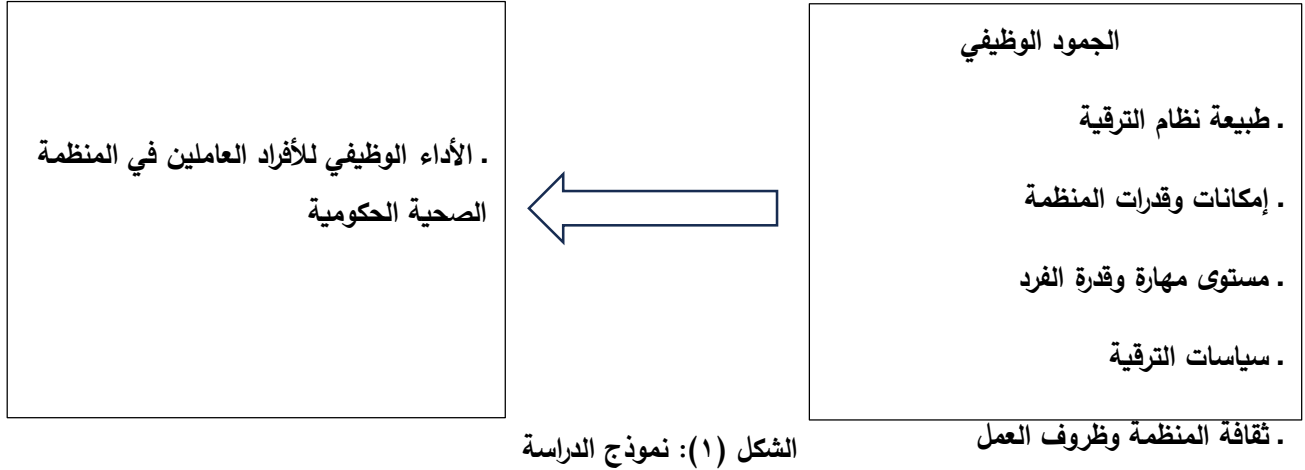
يعرّف المسار الوظيفي بأنه "التتابع الفعلي للوظائف التي يتقلدها الفرد في حياته الوظيفية " ويرى الباحث أنه " تسلسل الوظائف التي يشغلها الفرد "

## التدريب :

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

## النظرية العلمية للبحث:

اعتمدت الدراسة على تطوير العلاقة بين المتغير المستقل الجمود الوظيفي بأبعاده الخمسة (طبيعة نظام الترقية - وإمكانات وقدرات المنظمة - ومستوى مهارة وقدرة الفرد - وسياسات الترقية ، وثقافة المنظمة وظروف العمل ) والمتغير التابع للأداء الوظيفي للأفراد في المنظمة الصحية الحكومية .



## الإطار النظري الأدبي :

### أولاً : برامج الترقية

تعنى إدارة الموارد البشرية بشؤون أهم عنصر من عناصر العملية الإنتاجية في المنظمة ألا وهو العنصر البشري ، الذي يعد محركاً جوهرياً لجميع العناصر المساهمة في تحقيق الإنتاجية والربحية ، وذلك من خلال التوجيه والقيادة للموارد المادية المختلفة ، وبهذا بدأت معظم المنظمات تفكر في الوسائل والأساليب التي تمكنها من الاستغلال الأمثل والكفؤ لهذه العناصر والاحتفاظ بها من أجل تحقيق أهدافها ، ومواكبة التطورات والتغيرات التي تجري في البيئة المحيطة ومنافسة المنظمات المشابهة .

وأخذت إدارة الموارد البشرية تمارس هذا الدور الجديد في المنظمة ، حيث تمارس إدارة الموارد البشرية مجموعة من الوظائف المتخصصة بدءاً بتخطيط الموارد البشرية ، والاستقطاب والاختيار والتعيين ، ومروراً بالتدريب وتقييم الأداء ووضع أنظمة النقل والترقية ، وانتهاءً بالسلامة المهنية ورعاية العاملين (الهيتمي ، ٢٠١٢) .

وبناءً على ذلك فإن أنظمة الترقية تعتبر من الوظائف الأساسية والمتخصصة لإدارة الموارد البشرية وتتمثل هذه الوظيفة في نقل الموظف من مركزه الوظيفي الحالي إلى مركز وظيفي أعلى ، يتيح له الحصول على مزايا مادية أكبر ووضع أدبي ومعنوي أفضل مما كان عليه قبل الترقية " (حمود والخرشة ، ٢٠٠٧) .

في حين عرفها ( Werthr,2002) بأنها : " عملية إعادة تخصيص الفرد على وظيفة ذات مستوى أعلى وعادة ما تتطوي هذه الوظيفة على واجبات ومسؤوليات وسلطات أكبر وأكثر صعوبة من واجبات ومسؤوليات الوظيفة السابقة ، وترتبط كذلك بزيادة الراتب أو الأجر " .  
مما سبق يمكن استنتاج ما يلي فيما يتعلق بالترقية :

- إن الترقية تعني النقل من الوظيفة التي يشغلها الموظف إلى وظيفة أخرى شاغرة .
- إن الترقية تتضمن الانتقال إلى وظيفة جديدة تتضمن واجبات ومسؤوليات جديدة بمعنى وظيفة ذات أعباء أكبر ومركز وظيفي أعلى .
- إن الترقية يترتب عليها زيادة في الماي المادية والمعنوية .
- إن الترقية هي مكافئة وتقدير لجهود الفرد وطول مدة خدمته .

#### أهداف الترقية:

تهدف برامج الترقية إلى تحقيق هدفين رئيسيين على مستوى المنظمة هما : ضمان بقاء العدد الكافي من العاملين في خدمة المنظمة لتختار من بينهم من يصلح لشغل الوظائف الشاغرة ؛ وإيجاد حاف قوي لدى العاملين لبذل المزيد من الجهود والشعور بالطمأنينة ( أو شيحة، ٢٠١٠) ، في حين تكمن أهمية وجود سياسات الترقية من وجهة نظر العاملين من خلال ما يلي : ( Dessier,2014 )

- تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين .
- تحفي العاملين للتدريب والتنمية الذاتية لامتلاك الخبرة ، وبالتالي ليصبحوا مؤهلين لشغل الوظائف الأعلى .

- الكشف عن قدرات العاملين وإنجازاتهم ( دفع فعالية إدارة الموارد البشرية).
- تخفيض معدل دوران العمل ، مما يترتب عليه تخفيض التكاليف .
- تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين في المنظمة.

ومن جهة أخرى تشير العديد من الدراسات إلى أن هنالك ثلاثة أسس تقوم عليها أنظمة الترقية وهي :  
نظام الترقية بالاختيار المطلق على أساس الجدارة أو الكفاءة ، ونظام الترقية بالأقدمية المطلقة ،  
ونظام الترقية المختلط الذي يجمع ما بين الكفاءة والأقدمية معاً (Robbins,2005)

### ثانياً: ظاهرة الجمود الوظيفي

ليس هنالك اتفاق محدد على تعريف الجمود الوظيفي ، فبعض الباحثين يطلق عليه لفظة تجميد أو جمود أو معوقات أو تحديات الترقية ، والتقدم الوظيفي . ومهما كانت المسميات فإنها جميعاً تشير إلى أنه "وضع يطلق على أي موظف تجاوز مدة الترقية ، دون أن تتم ترقيته ، أو من بلغ الدرجة الأخيرة في سلم مرتبته الوظيفية مما يترتب عليه توقف العلاوة الدورية " ( البراك والشهري ، ١٩٩٧).

وعرفه آخرون على أنه " إعاقة الموظف عن التقدم في السلم الوظيفي وتحديد مساره الوظيفي عند حد معين " (Gordon,2002) أو هو " بقاء الموظف في مرتبته مدة أطول من المحددة في نظام الترقية وتفقو المدة النظامية كحد أدنى لبقاء الموظف في مرتبته ، رغم استحقاقه للترقية " (French,1995).

من خلال التعريفات السابقة يمكن استنتاج ما يلي فيما يتعلق بظاهرة الجمود الوظيفي :

### أولاً: أن ظاهرة الجمود الوظيفي تعود إلى نوعين من الأسباب وهما :

١. أسباب تتعلق بالمنظمة ، منها : عدم توفر الإمكانيات المادية والمالية للقيام بعمليات الترقية ، وعدم توفر الشواغر والفرص الوظيفية للقيام بعملية الترقية ، والزيادة الهائلة في عدد الأفراد العاملين في المنظمة .
٢. أسباب تتعلق بالفرد ، منها : افتقار الفرد للمهارة وانخفاض مستوى أدائه ، والتنافس الكبير على الفرص الوظيفية بين الأفراد والمستحقين للترقية ، ومحدودية مؤهلات الفرد للتقدم الوظيفي ، وعدم رغبة الفرد أو عدم طموحه في تحمل مسؤوليات وواجبات جديدة أكبر وأكثر صعوبة .

ثانياً: هنالك مجموعة من الآثار السلبية المترتبة على ظاهرة الجمود الوظيفي تتبع جميعها من تأثر الحقوق المالية للموظف وتهديد طموحاته الوظيفية ومن هذه الآثار ما يلي :

- انخفاض مستويات الرضا والولاء الوظيفي لدى الأفراد العاملين .
- زيادة معدلات الغياب الوظيفي وارتفاع معدلات دوران العمل .
- انخفاض مستويات الأداء الوظيفي .
- التأثير في سمعة المنظمة أمام الجمهور الداخلي والخارجي .

### ثالثاً: الأداء الوظيفي للفرد

يقصد بالأداء الوظيفي : " قدرة الفرد على القيام بأعباء الوظيفة المطلوبة منه ، وفقاً للمعدل المفروض أدائه والذي يمكن معرفته من خلال تحليل الأداء بدراسة كمية العمل والوقت المستغرق فيه " (الهيتمي، ٢٠١٢). في حين أن ضعف الأداء هو قلة إنتاجية الفرد العامل للعمل المطلوب منه بصورة تامة (Daft and Noe, 2001) ، ومن جهة أخرى يرى السويضان وباشراحيل (٢٠٠٤) أن الأداء الوظيفي للفرد في المنظمة يقاس بمجموعة متنوعة من المقاييس التي يتم من خلالها تقييم أدائه وصولاً إلى التأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر من التكلفة وفي أقل وقت وعلى مستوى مناسب من الجودة

### مستويات تقييم الأداء :

هنالك ثلاث مستويات رئيسة لتقييم الأداء وهي : تقييم الأداء العام على مستوى المنظمة كلها، وتقييم الأداء الخاص على مستوى كل وحدة إدارية ، وتقييم الأداء الفردي . (اللوزي، ٢٠٠٢).

### تعريف تقييم الأداء :

بأنه " محاولة لتحليل الموظف بكل ما يتعلق به من متغيرات وصفات نفسية أو بدنية أو فكرية أو سلوكية ، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل وذلك ضماناً أساسية لفاعلية المنظمة في الحاضر ، ولضمان تطورها واستمرارها في المستقبل "(ROBBINS, 2007).

ويمكن الاستنتاج من ذلك بأن عملية تقييم الأداء تتضمن ما يلي : حجم الإنتاجية ، وسرعة الإنجاز ، ودرجة دقة الإتقان في إنجاز العمل ، والاستغلال الأمثل لوقت العمل .

## أهداف تقييم الأداء الوظيفي :

تهدف عملية تقييم الأداء الوظيفي لتحقيق ما يلي : (عباس ، ٢٠١١).

- توفير أدوات ومعايير لقياس إنتاجية الأفراد العاملين ، مما يساعد في زيادة فاعلية اتخاذ القرارات والتخطيط .
- تنمية وتطوير مهارات وقدرات الأفراد ومساعدتهم على تحقيق الأهداف المرسومة لهم.
- تنمية القدرات الإبداعية وتشجيع الابتكار .
- تساعد على التخطيط المستقبلي ووضع الخطط ومواجهة التحديات واتباع سياسات أكثر فاعلية وواقعية .

العلاقة بين ظاهرة الجمود الوظيفي والأداء الوظيفي للأفراد العاملين :

يمكن وصف طبيعة العلاقة بين ظاهرة الجمود الوظيفي والأداء الوظيفي للأفراد العاملين على النحو التالي :

- تؤدي ظاهرة الجمود الوظيفي إلى إصابة الأفراد العاملين بخيبة الأمل.
- تؤدي ظاهرة الجمود الوظيفي إلى ضعف إنتاجية الفرد العامل وخموله.
- تؤدي ظاهرة الجمود الوظيفي إلى زيادة الغياب عن العمل والإهمال الوظيفي.
- تؤدي ظاهرة الجمود الوظيفي إلى زيادة معدلات دوران العمل.
- ظهور الصراع الوظيفي بين الإدارة والعاملين.
- تسرب الكفاءات الوظيفية من المنظمة.

## 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 وتحسين 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 الثالث

### الدراسات السابقة

## الدراسات السابقة:

تجدر الإشارة إلى أن الدراسات التي تبحث في موضوع الجمود الوظيفي قليلة جداً ، وربما يعود السبب في ذلك لعد شيوع هذا المفهوم في الأوساط الإدارية وإمكانية استخدام مفاهيم أخرى لتؤدي المعنى نفسه أو المفهوم كمعوقات التقدم الوظيفي ، أو محددات الترقية والتقدم الوظيفي ، ويمكن استعراض أهم الدراسات السابقة الباحثة في هذا المفهوم من خلال تقسيمها إلى مجموعتين على النحو الآتي :

### -المجموعة الأولى : تبحث في موضوع الجمود الوظيفي :

أجرى (Chen,2014) دراسة هدفت إلى تحليل حالة الاتزان بين التكيف والجمود التنظيمي ، باعتبار أن كلا منهما يعزز الآخر. وطورت الدراسة نموذجاً مفهوماً متعدد المراحل لدراسة حالة الاتزان، وطبقت الدراسة على (٤٠٠) منظمة غير ربحية . واختبرت الدراسة هذا النموذج الذي يعتمد على دراسة طبيعة العلاقة بين العمر التنظيمي والجمود والتكيف في المنظمات غير الربحية. وأظهرت نتائج الدراسة صحة النموذج المطور الذي أثبت أهمية الوصول إلى حالة من الاتزان بين التكيف والجمود التنظيمي خصوصاً في ظل ديناميكية العمر التنظيمي للمنظمة.

أما دراسة (Aküzüm,2014) فقد هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين الجمود والمعرفة والتعلم التنظيمي وبين الأداء التنظيمي . واعتمدت الدراسة على بناء نموذج يفسر العلاقة بين متغيراتها باستخدام تحليل المسار ، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر دال إحصائياً لكل من الجمود والمعرفة والتعلم التنظيمي على الأداء التنظيمي .

وفي دراسة أجراها ( Huang; Lai & Chen, 2013 ) هدفت إلى تقديم نموذج ابتكاري للتغلب على الجمود التنظيمي ، حيث إن الابتكار يسهم بفاعلية في إحداث التغيير في الجمود التنظيمي ، فيؤدي إلى إيجاد نموذج ابتكاري للأعمال ويحسن أداء المنظمة. واعتمدت هذه الدراسة على (١٤١) شركة صغيرة ومتوسطة . وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن الابتكار المقترح له أثر وسيط على العلاقة بين الجمود التنظيمي وأداء الشركات والمنظمات ، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة بين الجمود التنظيمي وأداء الشركات والمنظمات .

هدفت دراسة (الهيبي، ٢٠١٢) إلى معرفة مفهوم الجمود الوظيفي وأسبابه والآثار المترتبة على الجمود الوظيفي في القطاع الحكومي السعودي وقد توصلت الدراسة إلى أن أهم أسباب الجمود الوظيفي في القطاع الحكومي السعودي هو استقطاب العاملين من خارج مؤسسات القطاع العام لشغل الوظائف

العليا الشاغرة في هذه المؤسسات مما يترتب عليه التسبب والإهمال في العمل من باقي العاملين.

دراسة ( عبد الرحمن البراك وعجلان بن محمد الشهري , ١٩٩٧ ) : " 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 الاستقرار الوظيفي.

دراسة ( الحريقي , ١٤٣٥ هـ ) : 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 .

دراسة (الهيبي , ٢٠٠٤ ) : " 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 مسارات جديدة , ونشر الوعي بين العاملين بأهمية تطوير مساهمهم وتعزيز دور مديري شؤون العاملين في العملية التطويرية .

#### -المجموعة الثانية: تبحث في معوقات التقدم الوظيفي للمرأة

وفي دراسة ( الحربي , ٢٠٠٨ ) : " مفهوم المسار الوظيفي وتطويرة كما تراه موظفات جامعة القصيم " . هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الموظفات لأهدافهن وإمكانياتهن وقدراتهن وتعريفهن بالوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف , حيث أن الموظفة 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 بالاهتمام بعمل دورات تدريبية لزيادة فهم واستيعاب مفهوم المسار الوظيفي يساعد على الترقية والتطور . بحيث يكونوا صفاً ثانياً في حالة تقاعده أو نقله إلى إدارة أخرى.

فقد هدفت دراسة ( مرعي ، ٢٠٠١ ) إلى معرفة واقع ممارسة المرأة الموظفة للوظائف الإدارية والإشرافية في المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا ، ومعرفة المعوقات التي تحول دون الوصول لهذه المواقع في المدن الصناعية الأردنية ، وقد توصلت الدراسة إلى أن أهم هذه المعوقات هي (المعوقات الاجتماعية والمعوقات الشخصية والمعوقات التنظيمية ) .

وتناولت دراسة (الرشيد و أبو دولة ، ٢٠٠١) اتجاهات المرأة الموظفة نحو معوقات تقدمها وظيفياً في منظمات الأعمال وقد توصلت الدراسة إلى أن الوضع النفسي للمرأة العاملة في هذه القطاعات لا يعتبر عائقاً أمام تقدمها في السلم الوظيفي ، إلا أن من أهم معوقات تقدمها وظيفياً هي ( المعوقات الاجتماعية والمعوقات المتعلقة بعدم التأهل إضافة إلى التمييز في عمليات الترقية والامتيازات الممنوحة للمرأة وأخيراً المعوقات المؤسسية المتمثلة في ضعف دعم الإدارة العليا ) .

وقد هدفت دراسة (الرشيد ، ٢٠٠٠) إلى تحديد الصعوبات التي تواجه المرأة العاملة ، وتحول دون تقدمها الوظيفي والوصول للمناصب الإدارية العليا ، وتوصلت الدراسة التي تواجه المرأة وظيفياً من وجهة نظر الذكور على الترتيب هي ( الصعوبات الاجتماعية وعدم التأهيل المهني والعلمي وعدم المساواة في العمل ) أما الصعوبات التي تواجه تقدم المرأة وظيفياً من وجهة نظر الإناث على الترتيب فهي ( الصعوبات المؤسسية وضعف دعم الإدارة العليا والصعوبات النفسية والجسمية ) .

- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

تتميز الدراسة الحالية بما يلي :

- إنها الدراسة الأولى التي تبحث في ظاهرة الجمود الوظيفي للمنظمات الصحية في المملكة العربية السعودية .
- قلة الدراسات التي تبحث في هذا الموضوع .
- تميز الدراسة الحالية من خلال المتغيرات التي تناولتها ولم تتناولها أي من الدراسات السابقة .

## الفصل الرابع

### منهجية الدراسة

### 1.3 المنهجية وطرق البحث:

تعتمد هذه الدراسة على استخدام المنهج الاستقرائي والاستنباطي والأسلوب الوصفي والتحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية أسلوباً أساساً في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لإتمامها . وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات ، هي :

المصادر الثانوية : اتجه الباحث في معالجة الجانب النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية ، وتتمثل في المنهج الاستقرائي وذلك بالبحث في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة والدوريات والمقالات والتقارير ، وحصر مجموعة من الرسائل العلمية والبحث والمطالعة في المواقع الإلكترونية المختلفة التي تخص موضوع الدراسة واختزال ما يخدم أهداف الدراسة . المصادر الأولية :

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاعتماد على المنهج الاستنباطي وذلك عن طريق جمع البيانات اللازمة بأداة الاستبانة كأداة رئيسية للبحث ، طورت خصيصاً لهذا الغرض ، ووزعت على الموظفين العاملين في قسم الاتصالات بمدينة الملك عبد الله الطبية بمكة المكرمة .

### 2.3 مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد العاملين في قسم الاتصالات وإت بمدينة الملك عبد الله الطبية وتم سحب عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة البالغ عددهم ( ٢٥٠ ) موظفاً ، وبلغ عدد الاستبانات الموزعة ( ٢٥٠ ) استبيان استرجع منها ( ٢٢٠ ) استبيان ، واستبعد منها ( ٢٥ ) استبيان لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي ، وعليه يكون الاستبانات المستخدمة في التحليل ( ١٩٥ ) استبيان لغايات التحليل الإحصائي والجدول (١) يبين العينة التي تم استهدافها والعينة الخاضعة للتحليل.

جدول (١) العينة الخاضعة للتحليل

| نوع الاستبانة                       | العدد | النسبة المئوية |
|-------------------------------------|-------|----------------|
| الاستبانات الموزعة                  | ٢٥٠   | %١٠٠           |
| الاستبانات المسترجعة                | ٢٢٠   | %٨٨            |
| الاستبانات المستبعدة                | ٢٥    | %١٠            |
| الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي | ١٩٥   | %٧٨            |

يتبين من الجدول (١) أن نسبة الاستجابة بلغت (%٧٨) وتعتبر نسبة الاستجابة مناسبة لغايات التحليل الإحصائي للخروج بنتائج مقبولة .

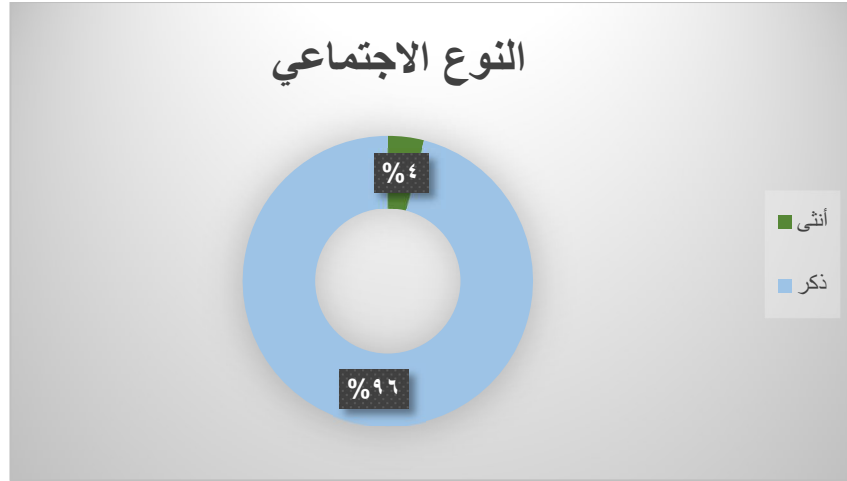
### 3.3 خصائص العينة الشخصية والوظيفية

يعرض هذا الجزء الخصائص الشخصية للموظفين من أفراد عينة الدراسة ، وذلك بالاستناد إلى الإجابات التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة والواردة في استبانة الدراسة من حيث النوع الاجتماعي ، والفئة العمرية ، والمستوى التعليمي ، وسنوات الخبرة في المنظمة ، والمسمى الوظيفي وذلك على النحو التالي :

#### 1.3.3 خصائص العينة حسب النوع الاجتماعي

جدول (٢) خصائص العينة حسب النوع الاجتماعي

| النوع الاجتماعي | التكرار | النسبة المئوية |
|-----------------|---------|----------------|
| ذكر             | ١٤٧     | %٧٥.٣٨         |
| أنثى            | ٤٨      | %٢٤.٦٢         |
| المجموع         | ١٩٥     | %١٠٠           |



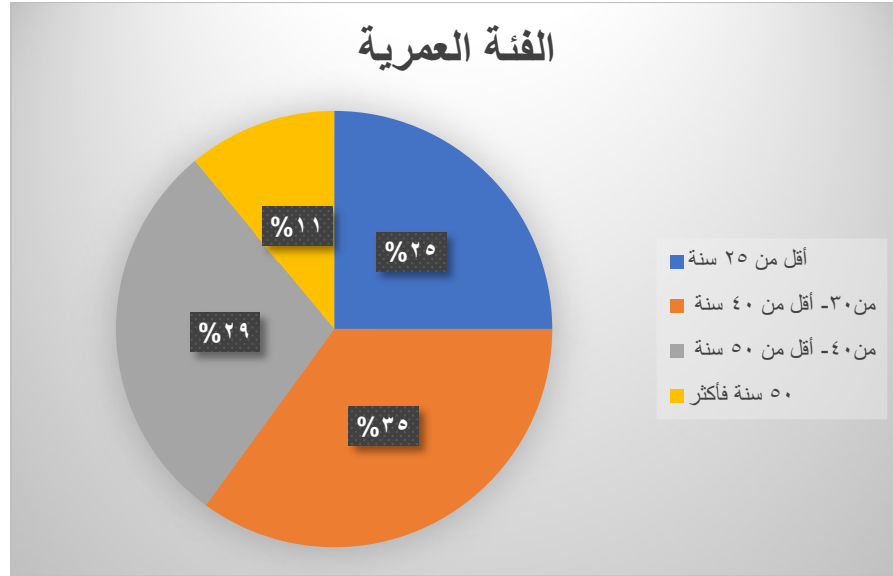
شكل (٢) خصائص العينة حسب النوع الاجتماعي

وبالنظر إلى الجدول (٢) والشكل (٢) يلاحظ أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث ، وتفسير ذلك ربما يعود إلى طبيعة العمل في مدينة الملك عبد الله الطبية بقسم الاتصالات وال it وما تحتاجه من مناوبات ليلية وانشغالات في مهام بعيدة عن السكن أحياناً وهذا لا يتوافق مع طبيعة المجتمع السعودي كونه مجتمعاً محافظاً .

### 2.3.3 خصائص عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

جدول (٣) خصائص العينة حسب الفئة العمرية

| النسبة المئوية | التكرار | الفئة العمرية         |
|----------------|---------|-----------------------|
| ٢٤.٦٢ %        | ٤٨      | أقل من ٢٥ سنة         |
| ٣٥.٣٨ %        | ٦٩      | من ٣٠ - أقل من ٤٠ سنة |
| ٢٨.٧٢ %        | ٥٦      | من ٤٠ - أقل من ٥٠ سنة |
| ١١.٢٨ %        | ٢٢      | ٥٠ سنة فأكثر          |
| ١٠٠ %          | ١٩٥     | المجموع               |



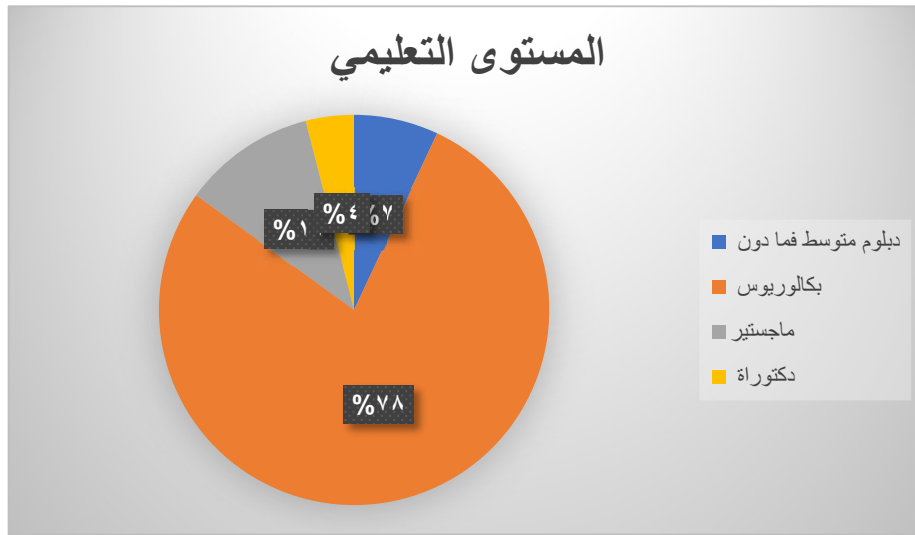
شكل ( ٣ ) خصائص العينة حسب الفئة العمرية

يتضح من الجدول (٣) والشكل (٣) ان نسبة من تراوحت أعمارهم بين (٣٠ - أقل من ٤٠ سنة ) قد احتلوا المرتبة الأولى ، فقد بلغت نسبتهم (٣٥.٣٨%) من حجم العينة الكلي ، أما نسبة الفئة العمرية الذين تراوحت أعمارهم بين (٤٠ - أقل من ٥٠ سنة ) من الحجم الكلي للعينة ، وجاء ترتيبهم في المرتبة الثانية ، أي أن الفئة العمرية (٣٠ - ٥٠) شكلت ما نسبته (٦٤.١%) من الحجم الكلي لعينة الدراسة ، وتمتاز هذه الفئة العمرية بالمهارة والتجربة والخبرة المقبولة ، وهذا يعطي مؤشراً إيجابياً حول مصداقية المستجيبين لأداة الدراسة ، بصورة تساعد الباحث في تدعيم حكمه على فرضيات الدراسة ، اما نسبة الفئة العمرية التي جاءت (٣٠) سنة فأقل فقد بلغت (٢٤.٦٢%) من الحجم الكلي للعينة وهذا مؤشر على اهتمام القيادات في المنظمات الصحية الحكومية وخاصة مدينة الملك عبد الله الصحية في مكة المكرمة بفئة الشباب ، وقد جاء أخيراً الفئة العمرية التي تجاوزت أعمارهم (٥٠) سنة فقد جاؤوا في الترتيب الرابع بنسبة بلغت (١١.٢٨%) وهي نسبة مقبولة كونها تدرجت في السلم الوظيفي وتكون ذات خصائص عميقة في التجربة وخبرات يرتكن عليها في المنظمة وهم في العادة من القياديين .

### 3.3.3 خصائص العينة حسب المستوى التعليمي

جدول (٤) خصائص العينة حسب المستوى التعليمي

| المستوى التعليمي    | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------------|---------|----------------|
| دبلوم متوسط فما دون | ١٥      | ٧.٦٩%          |
| بكالوريوس           | ١٥٢     | ٧٧.٩٥%         |
| ماجستير             | ٢١      | ١٠.٧٧%         |
| دكتورة              | ٧       | ٣.٥٩%          |
| المجموع             | ١٩٥     | ١٠٠%           |



شكل (٤) خصائص العينة حسب المستوى التعليمي

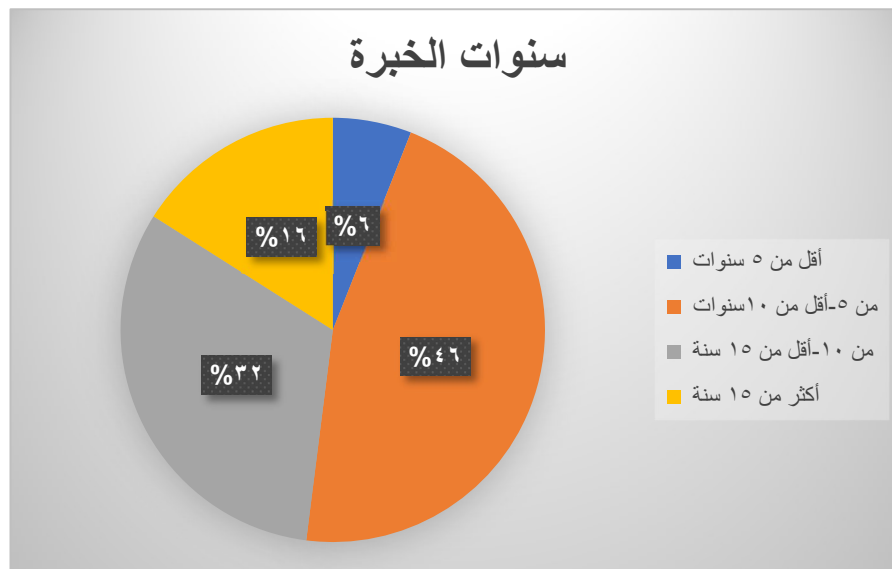
يتضح من الجدول (٤) الشكل (٤) ان من يحملون الشهادة الجامعية الأولى قد جاء ترتيبهم في المرتبة الأولى وبلغت نسبتهم من اجمالي حجم العينة الكلي (٧٧.٩٥%) ، اما من يحملون الدرجة الجامعية الثانية ( الماجستير ) فقد بلغت نسبتهم من اجمالي حجم العينة الكلي (١٠.٧٧%) وجاءوا في الترتيب الثاني وبخصوص الفئة المن حملة دبلوم متوسط فما دون فقد جاء ترتيبهم في المرتبة الثالثة بنسبة بلغت (٧.٦٩%) ، واخيراً جاء في المرتبة الرابعة حملة الدرجة الجامعية الثالثة (الدكتورة ) بنسبة بلغت (٣.٥٩%) وهذه الفئة تتمثل في شهادات المعاهد التقنية والمهنية ، وبالنظر إلى توزيع أفراد العينة

حسب المستوى التعليمي فهذا مؤشر على أن أفراد العينة على مستوى تعليمي متقدم يمكنهم من الإجابة على أسئلة الدراسة بشكل إيجابي يحقق المصادقية في جوانب التحليل الإحصائي .

### 4.3.3 خصائص عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

جدول (٥) خصائص عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

| سنوات الخبرة           | التكرار | النسبة المئوية |
|------------------------|---------|----------------|
| أقل من ٥ سنوات         | ١٢      | ٦.١٥ %         |
| من ٥ - أقل من ١٠ سنوات | ٨٩      | ٤٥.٦٤ %        |
| من ١٠ - أقل من ١٥ سنة  | ٦٢      | ٣١.٧٩ %        |
| أكثر من ١٥ سنة         | ٣٢      | ١٦.٤١ %        |
| المجموع                | ١٩٥     | ١٠٠ %          |



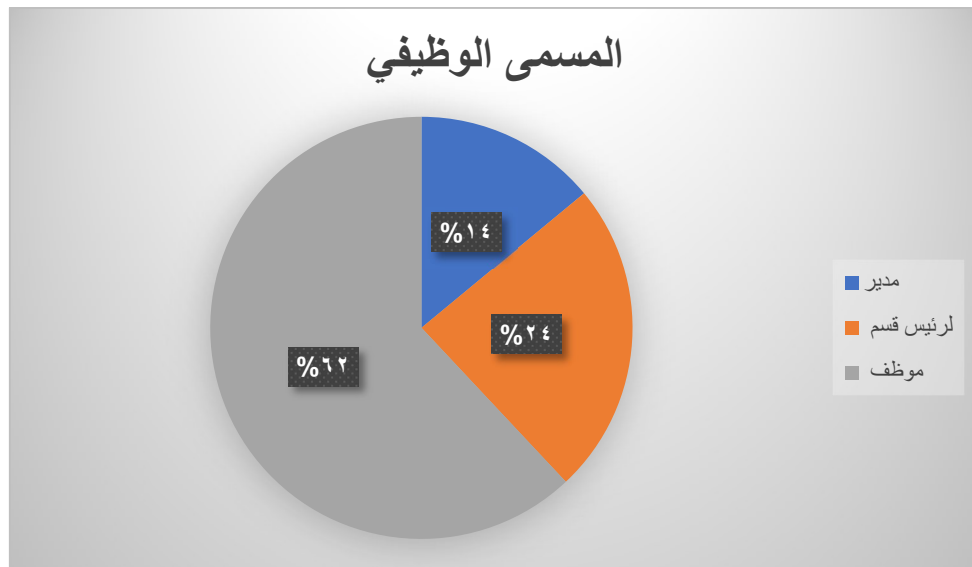
شكل (٥) خصائص العينة حسب سنوات الخبرة

بالنظر إلى جدول رقم (٥) يلاحظ أن نسبة من وصلت عدد سنوات خبرتهم أقل من ٥ سنوات بلغت (٦.١٥ %) ، في حين فئة من تراوحت سنوات خبرتهم بين (٥-أقل من ١٠ سنوات ) بلغت (٤٥.٦٤ %) واحتلت المرتبة الأولى ، أما الذين تراوحت سنوات خبرتهم بين (١٠-أقل من ١٥ سنة ) فقد بلغت (٣١.٧٩ %) وقد احتلت المرتبة الثانية ، في حين أن الفئة التي كانت سنوات خبرتهم تزيد عن (١٥) سنة فقد بلغت نسبتها (١٦.٤١ %) واحتلت المرتبة الرابعة ، وأخيراً جاءت الفئة التي كانت سنوات خبرتها تقل عن (٥) سنوات ونسبة بلغت (٦.١٥ %) .

### 5.3.3 خصائص عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

جدول (٦) خصائص عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

| المسمى الوظيفي | التكرار | النسبة المئوية |
|----------------|---------|----------------|
| مدير           | ٢٧      | %١٣.٨٤         |
| رئيس قسم       | ٤٥      | %٢٣.٠٨         |
| موظف           | ١٢٣     | %٦٣.٠٨         |
| المجموع        | ١٩٥     | %١٠٠           |



شكل (٦) خصائص العينة حسب المسمى الوظيفي

بالنظر إلى جدول رقم (٦) يلاحظ أن نسبة من يحملون مسمى موظف بلغت (٦٣.٠٨٪)، وجاءت في المرتبة الأولى ، اما من حل في المرتبة الثانية فهم الذين يحملون المسمى الوظيفي رئيس قسم وبلغت نسبتهم من حجم العينة الكلي (٢٣.٠٨٪)، وحل أخيرا الذين يحملون المسمى الوظيفي مدير بنسبة بلغت (١٣.٨٤٪) ، وبالنظر إلى هذه النتائج يلاحظ ان هذا منطقي حيث ان جميع الأعمال الروتينية يقوم بها الموظفون أما رؤساء الأقسام فهم يمثلون حلقة وصل بين الموظفين والمديرين وأخيرا مسمى مدير هم يعتبرون أقل نطاق تنظيمي من رؤساء الأقسام لذا فهم يمثلون اقل نسبة من حجم العينة الكلي .

## أداة الدراسة:

### الاستبانة :

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 . وصممت وفقاً للعنصر الذي احتوى على عدداً من الفقرات لمعرفة أسباب الجمود الوظيفي لدى العاملين في القطاعات الحكومية . وطورت الاستبانة لجمع بيانات الدراسة ، وقد تكونت من ( ٣٤ ) فقرة ، وقد أستخدم مقياس ليكرت الخماسي ( Likert scale ) في أداة الدراسة ، حيث منحت الأوزان ( ١،٢،٣،٤،٥ ) لبدائل المقياس ( موافق بشدة ، موافق ، محايد ، غير موافق ، غير موافق بشدة ) وذلك لأغراض التحليل الإحصائي ، وتتضمن قياس متغيرات الدراسة .

### -حدود البحث

تتمثل حدود الدراسة في /

- الحدود الموضوعية :
- - تقتصر الدراسة على ( الجمود الوظيفي في القطاع الصحي العام وعلاجه )
- الحدود الجغرافية :- تمت الدراسة في مدينة الملك عبدالله الطبية بمكة المكرمة .
- الحدود البشرية :- اقتصرت هذه الدراسة على موظفي إدارة الاتصالات - وقسم ال it بمدينة الملك عبد الله الطبية بمكة المكرمة .
- الحدود الزمنية :- تم إجراء هذه الدراسة خلال العام الدراسي الثاني وامتدت الفترة الزمنية التي تم خلالها جمع البيانات من عينة الدراسة من ١٦ أغسطس ٢٠٢٥ حتى ١٤ سبتمبر من العام نفسه.

الجدول رقم (٧) متغيرات الدراسة وفقرات الأسئلة التي تقيسها :

| الرقم | المتغير                       | الفقرات التي تقيسها |
|-------|-------------------------------|---------------------|
| ١     | طبيعة نظام الترقية            | ٧-١                 |
| ٢     | إمكانات وقدرات المنظمة        | ١٣-٨                |
| ٣     | مهارة وقدرات الفرد العامل     | ١٨-١٤               |
| ٤     | سياسات الترقية                | ٢٣-١٩               |
| ٥     | ثقافة المنظمة وظروف العمل بها | ٢٨-٢٤               |
| ٦     | أداء الفرد                    | ٣٤-٢٩               |

### صدق أداة الاستبانة وثباتها

تم التحقق من صدق لأداة القياس من خلال عرض الاستبانة المستخدمة في الدراسة على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص في موضوع الدراسة ، وقد تم إجراء التعديلات المناسبة في ضوي اللحظات التي أبدرها .

في حين تم التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال استخراج معامل Cronbach's alpha حيث بلغت قيمة ألفا المحسوبة للمقياس كله (٠.٨٨) ، مما يشير إلى درجة موثوقية عالية في أداة الدراسة ، وقد بلغت قيم ألفا لجميع متغيرات الدراسة على النحو التالي :

قيم معامل الثبات لأداة الدراسة

جدول (٨) معامل Alpha Cronbach لمتغيرات الاستبانة وفقراتها

| الرقم | المتغير                       | قيمة ألفا-كرونباخ |
|-------|-------------------------------|-------------------|
| ١     | طبيعة نظام الترقية            | ٠.٨٥              |
| ٢     | إمكانات وقدرات المنظمة        | ٠.٨٤              |
| ٣     | مهارة وقدرات الفرد العامل     | ٠.٨٦              |
| ٤     | سياسات الترقية                | ٠.٨٩              |
| ٥     | ثقافة المنظمة وظروف العمل بها | ٠.٨٧              |
| ٦     | أداء الفرد                    | ٠.٨٩              |

## المعالجة الإحصائية :

لقد تم استخدام أساليب التحليل الإحصائي الآتية :

- اختبار التوزيع الطبيعي (K-S) (KOLOMOGOROV-SIMIRNOV) على إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المقياس المستخدم .
- تحليل الثبات (Reliability) وذلك للتأكد من مدى ثبات أداة الدراسة وذلك من خلال استخراج قيمة معامل Cronbach alpha.
- مقاييس الإحصاء الوصفي Descriptive statistics measure وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية .
- تحليل Multiple regression وذلك لقياس أثر المتغير المستقل ( ظاهرة الجمود الوظيفي ) في المتغير التابع ( الأداء الوظيفي للفرد العامل ) .
- تحليل Simple regression وذلك لقياس أثر كل متغير من المتغيرات المستقلة في المتغير التابع .

## الفصل الرابع

### نتائج تحليل البيانات

## النتائج وتحليل البيانات:

### ١- طبيعة نظام الترقية :

الجدول رقم (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمتغير طبيعة نظام الترقية.

| رقم<br>الفقرة | الفقرة                                                                                                               | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | الأهمية النسبية | الرتبة |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|-----------------|--------|
| ١             | لا تتناسب قرارات التعيين والترقية في المستويات الإدارية العليا والوسطى مع كفاءة ومهارة الفرد العامل في المنظمة .     | ٣,٨٣               | ١,١١٤                | %٧٧             | ١      |
| ٢             | لا تعتمد قرارات التعيين والترقية في المستويات الإدارية الوسطى والعليا على أقدمية الفرد العامل في المنظمة .           | ٣,٥٤               | ١,١٥                 | %٧١             | ٥      |
| ٣             | في حالة شغور مركز وظيفي أعلى لا يتم معاملة جميع الأفراد العاملين على قدر المساواة لشغل هذا المركز .                  | ٣,٦٥               | ١,١٢                 | %٧٣             | ٣      |
| ٤             | تتأثر قرارات التعيين والترقية في المراكز العليا والوسطى بالعوامل الشخصية للفرد العامل كالجنس والعمر والمؤهل العلمي . | ٣,٥٩               | ١,١٧                 | %٧٢             | ٤      |
| ٥             | لا تأخذ قرارات التعيين والترقية في المراكز الإدارية العليا والوسطى بعين الاعتبار مدى تأهيل الفرد المهني والمعرفي .   | ٣,٥٤               | ١,١٥                 | %٧١             | ٥      |
| ٦             | يترتب على عدم حصولي على الترقية في الوقت المقرر لها توقف المكافآت والعلاوات السنوية التي استحقها .                   | ٣,٧٣               | ١,١٦                 | %٧٥             | ٢      |
| ٧             | لدي قيو واستعداد للانتقال لأي مكان آخر في العمل متى ما توفرت فرصة الترقية .                                          | ٣,١١               | ١,٤١                 | %٦٢             | ٦      |
| —             | المتوسط العام                                                                                                        | ٣,٤٧               | ١,٠١                 | %٦٩             | —      |

يلاحظ من خلال الجدول (٩) بأن اجابات أفراد عينة الدراسة قد كانت إيجابية، لكونها أعلى من متوسط أداة الدراسة البالغ ٣ حيث بلغ المتوسط العام (٣,٤٧) وبانحراف معياري (١,٠١) مما يدل على أن طبيعة نظام الترقية في المنظمة يسهم في بروز ظاهرة الجمود الوظيفي خصوصاً مع الزيادة الكبيرة في عدد الأفراد العاملين في هذه المنظمة.

وقد حققت الفقرة الأولى أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (٣,٨٣) وبانحراف معياري (١,١٤)، مما يشير إلى عدم تناسب قرارات التعيين أو الترقية في الوظائف العليا والوسطى مع كفاءة الفرد العامل، في حين حققت الفقرة (٧) أدنى متوسط حسابي حيث بلغ متوسطها (٣,١١) وبانحراف معياري (١,٤١)، مما يدل على وجود استعداد لدى الأفراد العاملين في هذه المنظمة للانتقال من مكان إلى آخر مقابل الحصول على الترقية.

## ٢- إمكانات وقدرات المنظمة

الجدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمتغير إمكانات وقدرات المنظمة

| رقم الفقرة | الفقرة                                                                                                    | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | الرتبة |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-----------------|--------|
| ٨          | تشكل قلة قدرات وإمكانات المنظمة التي تعمل بها عائقاً أمام حصولي على مركز وظيفي أعلى.                      | ٣,٠٥            | ١,٢٧              | ٦١%             | ٥      |
| ٩          | أتقاضى أجراً أقل من الذي يتقاضاه زميلي الذي يشغل الوظيفة نفسها ويتساوى معي في الكفاءة.                    | ٣,٠٧            | ١,٣٤              | ٦١%             | ٤      |
| ١٠         | تؤدي ضعف قدرات المنظمة إلى وضع قيود أمام ترقية وتقدم العاملين وظيفياً.                                    | ٣,١٩            | ١,٣٢              | ٦٤%             | ٢      |
| ١١         | ضعف قدرات المنظمة التي تعمل بها يجعلها تترك بعض الوظائف الإدارية العليا والوسطى شاغرة بدون تعيين.         | ٣,٢٣            | ١,٢٨              | ٦٥%             | ١      |
| ١٢         | يعتبر الراتب السنوي المحدد للمراكز الوظيفية العليا والوسطى من أهم العوامل التي تحد من تقدم الفرد وظيفياً. | ٣,٠٧            | ١,٣٣              | ٦١%             | ٤      |
| ١٣         | تقدم المنظمة الحوافز والمكافآت للفرد العامل الذي لم يتم ترقيته تعويضاً عن الترقية.                        | ٣,١٢            | ١,٢٨              | ٦٢%             | ٣      |
| —          | المتوسط العام                                                                                             | ٣,٠٨            | ١,٠٩              | ٦٢%             | —      |

تبين نتائج الجدول (١٠) بأن إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا المتغير قد كانت جميعها إيجابية ، لكونها أعلى من متوسط أداة القياس البالغ (٣) ، حيث بلغ المتوسط العام (٣,٠٨) بانحراف معياري (١,٠٩) وهذا يدل على أن قلة إمكانات وقدرات المنظمة تؤدي إلى تفاقم مشكلة الجمود الوظيفي ، حيث يؤدي ضعف قدرات المنظمة وإمكاناتها إلى تأخير عملية الترقية للأفراد المستحقين لها . وقد حققت الفقرة الرابعة أعلى مستوى حسابي حيث بلغ (٣,٢٣) بانحراف معياري (١,٠٢٨) وهذا يشير إلى قيام المنظمة بترك بعض الوظائف العليا والوسطى شاغرة ، وذلك للحد من عمليات الترقية لما تزيده من أعباء مالية على موازنتها ، في حين حققت الفقرة الأولى أدنى متوسط حسابي حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣,٠٥) بانحراف معياري (١,٢٧) مما يدل على أن معظم أفراد عينة البحث يؤمنون بأن من أهم معوقات تقدمهم وظيفياً تواضع إمكانات وقدرات المنظمة التي يعملون بها .

### ٣- مستوى قدرات ومهارات الفرد العامل

الجدول رقم (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمتغير مستوى قدرات ومهارات الفرد العامل

| رقم الفقرة | الفقرة                                                                                                                        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | الرتبة |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-----------------|--------|
| ١٤         | لا تؤخذ كفاية الفرد العامل بعين الاعتبار لترقيته لمركز وظيفي أعلى.                                                            | ٣,١٩            | ١,٣٢              | ٦٤%             | ٥      |
| ١٥         | يشكل ضعف مستوى مهارة الفرد في التعامل مع الفئات الأخرى في العمل (زملائه، مدراءه، العملاء) صعوبة في حصوله على مركز وظيفي أعلى. | ٣,٥٧            | ١,٢١              | ٧١%             | ٤      |
| ١٦         | لا يشكل المجال المعرفي للفرد العامل (التخصص، المؤهل العلمي) أثراً مهماً في حصوله على مركز وظيفي أعلى.                         | ٣,٦٦            | ١,١٠              | ٧٣%             | ٣      |
| ١٧         | يؤدي تدني نسبة مشاركة الفرد العامل في البرامج التدريبية عائقاً أمام تقدمه وظيفياً.                                            | ٣,٦٧            | ١,١٧              | ٧٣%             | ٢      |
| ١٨         | يشكل عدم تطوير كفاءة الفرد العامل عائقاً أمام حصوله على مركز وظيفي أعلى.                                                      | ٣,٨٦            | ١,٢٨              | ٧٧%             | ١      |
|            | المتوسط العام                                                                                                                 | ٣,٥٢            | ٠,٩٨              | ٧٠%             | —      |

يتضح من نتائج الجدول (١١) أن إجابات أفراد عينة الدراسة قد كانت إيجابية لكونها أعلى من متوسط أداة القياس البالغ (٣) حيث كان المتوسط العام لهذا المتغير (٣,٥٢) بانحراف معياري (٠,٩٨) مما

يدل على أن ضعف قدرات ومستوى مهارات الفرد العامل يعد من أهم العوامل المؤثرة في عدم تلاقيته وتقدمه وظيفياً. وقد حققت الفقرة الخامسة أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (٣,٨٦) وبانحراف معياري (١,٢٨) وهذا ما يشير الى أن عدم تطوير الفرد لقدراته يؤدي إلى مضاعفة معاناته من مشكلة الجمود الوظيفي، في حين حققت الفقرة الأولى أدنى متوسط حسابي حيث بلغ (٣,١٩) وبانحراف معياري (١,٣٢) وهذا ما يشير إلى أن هنالك عوامل أخرى تؤخذ بعين الاعتبار عند ترقية الفرد كالتحيز ودخول المحسوبية والواسطة في عملية الترقية.

#### ٤- سياسات الترقية في المنظمة

الجدول رقم (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمتغير سياسات الترقية في المنظمة

| رقم<br>الفقرة | الفقرة                                                                                                | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | الأهمية<br>النسبية | الرتبة |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|--------------------|--------|
| ١٩            | لا تهتم المنظمة بتخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين فيها.                                                | ٣,٧٣               | ١,١٩                 | ٧٥%                | ١      |
| ٢٠            | تؤدي الزيادة الكبيرة في عدد الأفراد المستحقين للترقية إلى اعتماد المنظمة سياسية تأخير عمليات الترقية. | ٣,٧٠               | ١,٢٥                 | ٧٤%                | ٢      |
| ٢١            | تؤدي الزيادة الكبيرة في عدد الأفراد العاملين بالمنظمة إلى اعتمادها سياسة تأخير الترقية.               | ٣,٦٦               | ١,١٩                 | ٧٣%                | ٣      |
| ٢٢            | تؤدي قلة الشواغر الوظيفية إلى اعتماد المنظمة سياسة تأخير الترقية.                                     | ٣,٥٥               | ١,٤١                 | ٧١%                | ٤      |
| ٢٣            | تعتمد المنظمة سياسة تأخير الترقية الجوازية للفرد العامل بالاعتماد على الأقدمية.                       | ٣,٥٤               | ١,٣٩                 | ٧١%                | ٥      |
|               | المتوسط العام                                                                                         | ٣,٦٤               | ١,٠١                 | ٧٣%                | -      |

يتضح من نتائج الجدول (١٢) أن إجابات أفراد عينة الدراسة نحو متغير سياسات الترقية في المنظمة قد كانت إيجابية ، وهي اعلى من متوسط أداة القياس البالغ (٣) وقد حققت الفقرة الأولى أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (٣,٧٣) وبانحراف معياري (١,١٩) مما يدل على تدني اهتمام المنظمة بتخطيط المستقبل الوظيفي للأفراد العاملين فيها ، وربما يعود السبب في ذلك لكبر عدد الأفراد العاملين في هذه المنظمة ، في حين حققت الفقرة الخامسة أدنى متوسط حسابي حيث بلغ (٣,٥٤) وبانحراف معياري (١,٣٩) مما يؤكد ان الأقدمية وعدد سنوات الخبرة هي من العوامل الموجبة لحصول الفرد على الترقية.

## ٥- ثقافة المنظمة وظروف العمل بها

الجدول (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمتغير ثقافة المنظمة وظروف العمل بها.

| رقم<br>الفقرة | الفقرة                                                                             | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | الأهمية<br>النسبية | الرتبة |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|--------------------|--------|
| ٢٤            | تشكل قيم وأعراف المنظمة عائقاً أمام وصولي إلى مركز وظيفي اعلى.                     | ٣,٤٨               | ١,٣٠                 | ٧٠٪                | ٥      |
| ٢٥            | يشكل أسلوب تعامل العاملين مع بعضهم (العلاقات التنظيمية) عائقاً أمام تقدمي وظيفياً. | ٣,٥٧               | ١,٤٠                 | ٧١٪                | ٣      |
| ٢٦            | يشكل حجم المنظمة عائقاً أمام تقدمي وظيفياً.                                        | ٣,٦٥               | ١,٢٣                 | ٧٣٪                | ١      |
| ٢٧            | تشكل متطلبات العمل لساعات متأخرة عائقاً أمام وصولي إلى مركز وظيفي متقدم.           | ٣,٥٥               | ١,١٦                 | ٧١٪                | ٤      |
| ٢٨            | تشكل متطلبات العمل في مناطق جغرافية مختلفة عائقاً أمام وصولي إلى مركز وظيفي متقدم. | ٣,٦١               | ١,١١                 | ٧٢٪                | ٢      |
| -             | المتوسط العام                                                                      | ٣,٥٤               | ١,٠١                 | ٧١٪                | -      |

يتضح من نتائج الجدول (١٣) أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو هذا المتغير قد كانت إيجابية حيث بلغ متوسطها الحسابي العام (٣,٥٤) وبانحراف معياري (١,٥١) وهو اكبر من متوسط أداة القياس البالغ (٣) وقد حققت الفقرة الثالثة أعلى متوسط حسابي حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣,٦٥) وبانحراف معياري (١,٢٣) وهذا ما يؤكد أن كبر حجم المنظمة من حيث عدد الأفراد العاملين من أهم العوامل التي تؤدي للوقوع في مشكلة الجمود الوظيفي ، في حين حققت الفقرة الأولى أدنى متوسط حيث بلغ (٣,٤٨) وبانحراف معياري (١,٣٠) وهذا ما يشير إلى أن للجوانب الاجتماعية كالقيم والأعراف أثر في عملية التقدم الوظيفي.

## ٦- الأداء الوظيفي

الجدول (١٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمتغير الأداء الوظيفي

| رقم<br>الفقرة | الفقرة                                                                      | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | الأهمية<br>النسبية | الرتبة |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|--------------------|--------|
| ٢٩            | لدي القدرة على أداء المهام والواجبات المطلوبة مني خلال الفترة المحددة لذلك. | ٣,٦٧               | ١,١٤                 | ٧٣٪                | ٣      |

|               |                                                                                                             |      |      |     |   |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|-----|---|
| ٣٠            | لدي القدرة على أداء المهام المطلوبة مني بدقة ومهارة عالية.                                                  | ٣,٦٨ | ١,٠٥ | %٧٤ | ٢ |
| ٣١            | تقوم المنظمة بقياس أداء الأفراد العاملين فيها بشكل دوري مستمر.                                              | ٣,٥٨ | ١,١٧ | %٧٢ | ٤ |
| ٣٢            | تهدف عملية قياس الأداء للأفراد العاملين في المنظمة إلى اكتشاف الأخطاء ونقاط الضعف لديهم والعمل على تصحيحها. | ٣,٧٦ | ١,٠٩ | %٧٥ | ١ |
| ٣٣            | تسهم عملية تقويم الأداء في تحديد المسار الوظيفي للفرد العامل.                                               | ٣,٣٢ | ١,٢١ | %٦٦ | ٦ |
| ٣٤            | تساعد عملية قياس الأداء في تحديد الأفراد الذين يستحقون الترقية.                                             | ٣,٥٠ | ١,١٦ | %٧٠ | ٥ |
| المتوسط العام |                                                                                                             | ٣,٥٨ | ٠,٩٥ | %٧٢ | — |

يتضح من نتائج الجدول (١٤) أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو متغير الأداء الوظيفي نحو متغير الأداء الوظيفي قد كانت إيجابية ، حيث بلغ المتوسط العام لهذا المتغير (٣,٥٨) وبانحراف معياري (٣,٩٥) وهذا ما يدل على اهتمام المنظمة بعملية تقويم الأداء للأفراد العاملين. وقد حققت الفقرة الرابعة أعلى متوسط حسابي حيث بلغ متوسطها (٣,٧٦) وبانحراف معياري (١,٠٩) مما يؤكد أن عملية قياس الأداء تهدف لاكتشاف الأخطاء عند الأفراد العاملين والعمل على تصحيحها، في حين حققت الفقرة الخامسة أدنى متوسط حسابي حيث بلغ متوسطها (٣,٣٢) وبانحراف معياري (١,٢١) مما يؤكد على أن لعملية تقويم الأداء أثراً أساسياً في تحديد المسار الوظيفي للفرد العامل والمسار الوظيفي يتضمن تحديد فرصة الفرد في التقدم الوظيفي من عدمها.

#### اختبار الفرضيات:

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:

هنالك أثر ذو دلالة إحصائية لظاهرة الجمود الوظيفي على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين في المنظمات الصحية الحكومية وخاصة بمدينة الملك عبد الله الطبية بمكة المكرمة.

تمهيداً لإجراء اختبار الانحدار تم التحقق من استقلالية الأبعاد المستقلة (ظاهرة الجمود الوظيفي)

حيث تم استخراج معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor, VIF) والتباين المسموح به (Tolerance). وكذلك تم التحقق من تتبع البيانات التوزيع الطبيعي من خلال استخراج معامل الالتواء (Skewness)، واستخدام اختبار (Kolmogorov - Smirnov)، وبين الجدول (١٤) ذلك.

الجدول رقم (١٥) معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء ونتائج اختبار K-S لظاهرة الجمود الوظيفي.

| اختبار K-S       |       | معامل<br>الالتواء | التباين<br>المسموح<br>به | معامل<br>تضخم<br>التباين | ظاهرة الجمود الوظيفي            |
|------------------|-------|-------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------------------|
| مستوى<br>الدلالة | K-S   |                   |                          |                          |                                 |
| ٠,١٣٤            | ٠,١٢٥ | ٠,٢٤٤             | ٠,٥٨٧                    | ١,٨٧٩                    | طبيعة نظام الترقية              |
| ٠,١١٧            | ٠,٢٠٠ | ٠,٣٧٥             | ٠,٤٩٥                    | ٣,٣٥٢                    | إمكانات وقدرات المنظمة          |
| ٠,١٥٦            | ٠,٠٧٥ | ٠,٦٧٠             | ٠,٣٨٨                    | ٢,٧٤٦                    | مستوى مهارة وقدرات الفرد العامل |
| ٠,١١٦            | ٠,٢٠٠ | ٠,١٥٠             | ٠,٢٦٩                    | ٤,١٤٥                    | سياسة الترقية في المنظمة        |
| ٠,١١٦            | ٠,٢٠٠ | ٠,٦٩٥             | ٠,٢٥٦                    | ٤,١٩٥                    | ثقافة المنظمة وظروف العمل بها   |

يلاحظ من الجدول (١٥) أن قيمة معامل تضخم التباين للأبعاد المستقلة (لظاهرة الجمود الوظيفي) كانت أقل من (١٠)، حيث تراوحت ما بين (١,٨٧٩ - ٤,١٩٥) كما كانت قيم التباين المسموح به لجميع الأبعاد أكبر من (٠,٠٥)، حيث تراوحت ما بين (٠,٢٥٦ - ٠,٥٨٧). وهذا يشير إلى استقلالية الأبعاد المستقلة (لظاهرة الجمود الوظيفي)، وعدم وجود ارتباط عالٍ بينها، كما يشير الجدول كذلك إلى أن قيم معامل الالتواء لجميع أبعاد ظاهرة الجمود الوظيفي جاءت بقيم احتمالية أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ )، ولذلك تقبل فرضية الاختبار الصفرية التي تنص على أن البيانات تتوزع طبيعياً، وهذا يشير إلى تتبع البيانات التوزيع الطبيعي.

ولاختبار الفرضية الرئيسية استخدم اختبار الانحدار المتعدد لتحديد أثر ظاهرة الجمود الوظيفي على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين بمدينة الملك عبد الله الطبية بمكة المكرمة.

والجدول (١٦) يبين نتائج الاختبار.

الجدول رقم (١٦) نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر ظاهرة الجمود الوظيفي في الأداء الوظيفي للأفراد العاملين.

| ظاهرة الجمود الوظيفي            | معامل الانحدار BETA | T المحسوبة | Sig   |
|---------------------------------|---------------------|------------|-------|
| طبيعة نظام الترقية              | ٠,١٢٥               | ٢,٤١٤      | ٠,٠١٦ |
| إمكانات وقدرات المنظمة          | ٠,٠٥                | ٠,٩٨٦      | ٠,٣٢٥ |
| مستوى مهارة وقدرات الفرد العامل | ٠,٠٧٦               | ١,٤٨٦      | ٠,١٣٨ |
| سياسة الترقية في المنظمة        | ٠,٠٠٢               | ٠,٠٣٥      | ٠,٩٧٢ |
| ثقافة المنظمة وظروف العمل بها   | ٠,٥١٧               | ١٠,٥٧٠     | ٠,٠٠٠ |
| R <sup>2</sup> (Adj)            | ٠,٣٦٤               |            |       |
| F المحسوبة                      | ٤٤,٠٥٩              |            |       |
| Sig                             | ٠,٠٠٠               |            |       |

نلاحظ من خلال الجدول (١٦) أن المتغير المستقل ( ظاهرة الجمود الوظيفي) يفسر ما نسبته (٣٦,٤%) من التباين الحاصل في المتغير التابع ( الأداء الوظيفي للأفراد العاملين بمدينة الملك عبد الله الطبية ) ، ونظراً لأن قيمة F المحسوبة (٤٤,٠٥٩) أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) . وبناء عليه تقبل الفرضية التي تنص على " وجود أثر ذو دلالة إحصائية لظاهرة الجمود الوظيفي في أداء الأفراد العاملين بمدينة الملك عبد الله الطبية بمكة المكرمة .

كما يوضح الجدول السابق وجود أثر لمتغير طبيعة نظام الترقية المستخدم في المنظمة في الأداء الوظيفي، حيث بلغت قيمة (Beta = ٠,١٢٥) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وهذا ما يؤكد أن قرارات الترقية في المنظمة تسهم في زيادة معدلات الجمود الوظيفي نتيجة لعدم خضوع هذه القرارات للكفاءة والمهارة وعدم معاملة جميع الأفراد العاملين بالمساواة في حالة شغور وظيفة ما لعملية الترقية.

ويوجد كذلك أثر لمتغير ثقافة المنظمة وظروف العمل في الأداء الوظيفي بها حيث بلغت قيمة (Beta = ٠,٥١٧) عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) وهذا ما يشير إلى أن لحجم المنظمة الكبير ولقيمتها وأعرافها أثراً في زيادة معدلات الجمود الوظيفي في حين لم يكن هنالك أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات التالية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ( إمكانات وقدرات المنظمة ، ومستوى مهارة وقدرة الفرد العامل ، وسياسة الترقية في المنظمة ) حيث بلغت قيمة Beta لكل منها (٠,٠٥٠) ، (٠,٠٧٦) ، (٠,٠٠٢) على التوالي .

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

## نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

### ١- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

" هنالك أثر ذو دلالة إحصائية لطبيعة نظام الترقية على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين في المنظمة "

الجدول رقم (١٧) نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر طبيعة نظام الترقية في الأداء الوظيفي للأفراد

| Sig   | T المحسوبة | معامل الانحدار BETA |                      |
|-------|------------|---------------------|----------------------|
| ٠,٠٠٠ | ٦,١٣٣      | ٠,٣٠٢               | طبيعة نظام الترقية   |
|       | ٠,٠٨٩      |                     | R <sup>2</sup> (Adj) |
|       | ٣٧,٦٠٨     |                     | F المحسوبة           |
|       | ٠,٠٠٠      |                     | Sig                  |

يتضح من خلال نتائج الجدول (١٧) أن قيمة F المحسوبة (٣٧,٦٠٨) أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) مما يشير إلى قبول الفرضية التي تنص على " وجود أثر لطبيعة نظام الترقية المعتمد في المنظمة على أداء الأفراد العاملين فيها " ويدعم هذه النتيجة قيمة T المحسوبة البالغة (٦,١٣٣) كما وبلغت قيمة BETA (٠,٣٠٢) وهذا يشير لوجود خلل في نظام الترقية الموجود حالياً في المنظمة يؤدي لتفاقم مشكلة الجمود الوظيفي ، وقد استطاع هذا المتغير ( طبيعة نظام الترقية ) أن يفسر ما نسبته (٠,٠٨٩) من التغير في الأداء الوظيفي للأفراد العاملين في المنظمة.

### ٢- نتائج اختبار الفرضية الثانية

" هنالك أثر ذو دلالة إحصائية لإمكانات المنظمة وقدراتها المتاحة على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين في المنظمة "

الجدول رقم (١٨) نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر إمكانات وقدرات المنظمة في الأداء الوظيفي للأفراد.

| Sig   | T المحسوبة | معامل الانحدار BETA |                        |
|-------|------------|---------------------|------------------------|
| ٠,٠٠٠ | ٤,٣٣٨      | ٠,٢١٤               | إمكانات وقدرات المنظمة |
|       | ٠,٠٤٣      |                     | R <sup>2</sup> (Adj)   |
|       | ١٧,٩٦١     |                     | F المحسوبة             |
|       | ٠,٠٠٠      |                     | Sig                    |

تظهر نتائج الجدول (١٨) أن متغير إمكانات وقدرات المنظمة تفسر ما نسبته (٠,٠٤٣) من التغير الحاصل في الأداء الوظيفي للأفراد العاملين بالمنظمة، ونظراً لأن قيمة F المحسوبة (١٧,٩٦١) أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فإننا نقبل الفرضية التي تنص على " وجود أثر لإمكانات وقدرات المنظمة في الأداء الوظيفي للأفراد العاملين فيها ومما يدعم هذه النتيجة هو قيمة t المحسوبة البالغة (٤,٢٣٨) وقيمة (Beta=٢١٤) وهذا ما يؤكد أن لقلة قدرات وإمكانات المنظمة أثراً واضحاً في ظاهرة الجمود الوظيفي.

وقد استطاع متغير قدرات وإمكانات المنظمة تفسير ما نسبته (٠,٠٤٣) من التغير الحاصل في الأداء الوظيفي للأفراد العاملين في المنظمة.

### ٣- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

" هنالك أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى مهارة الفرد وقدراته على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين في المنظمة "

الجدول (١٩) نتائج اختبار الانحدار البسيط لمستوى مهارة الفرد العامل في الأداء الوظيفي للأفراد.

| Sig   | T المحسوبة | معامل الانحدار BETA |                                |
|-------|------------|---------------------|--------------------------------|
| ٠,٠٠٠ | ٦,٨١٩      | ٠,٣٣٢               | مستوى مهارة وقدرة الفرد العامل |
|       | ٠,١٠٨      |                     | R <sup>2</sup> (Adj)           |
|       | ٤٦,٥٠٠     |                     | F المحسوبة                     |
|       | ٠,٠٠٠      |                     | Sig                            |

تبين نتائج الجدول (١٩) وجود أثر لمستوى مهارة وقدرات الفرد العامل في الأداء الوظيفي حيث بلغت قيمة F المحسوبة (٤٦,٥٠٠) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى (٠,٠٥) ومما يدعم هذه النتيجة أن قيمة T المحسوبة البالغة (٦,٨١٩) وقيمة BETA التي تساوي (٠,٣٣٢) وهذا ما يؤكد أن مستوى مهارة وقدرة الموظف ليس العامل الوحيد الذي يؤخذ بعين الاعتبار عند ترقية الفرد وقد استطاع هذا المتغير تفسير ما نسبته (٠,١٠٨) من التغير في المتغير التابع حسب قيمة  $(R^2)$ .

#### ٤- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

"هنالك أثر ذو دلالة إحصائية لسياسات الترقية على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين في المنظمة"

الجدول (٢٠) نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر سياسات المنظمة على الأداء الوظيفي للأفراد.

| Sig   | T المحسوبة | معامل الانحدار BETA |                          |
|-------|------------|---------------------|--------------------------|
| ٠,٠٠٠ | ٧,١٤١      | ٠,٣٤٦               | سياسة الترقية في المنظمة |
|       | ٠,١١٧      |                     | $R^2(Adj)$               |
|       | ٥٠,٩٩٦     |                     | F المحسوبة               |
|       | ٠,٠٠٠      |                     | Sig                      |

أظهرت نتائج الجدول (٢٠) أن قيمة F المحسوبة (٥٠,٩٩٦) أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وهذا يشير إلى قبول الفرضية التي تنص على وجود أثر لسياسات الترقية في المنظمة في أداء الأفراد العاملين فيها ، وهذا ما يشير إلى أن سياسات الترقية الموجودة في هذه المنظمة تهدف إلى تقليل فرص الترقية بسبب الزيادة الكبيرة في عدد الأفراد المستحقين للترقية وقلة الشواغر الوظيفية وقد فسر هذا المتغير ما نسبته (٠,١١٧) من التغير الحاصل في الأداء الوظيفي للأفراد العاملين في المنظمة.

#### ٥- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

"هنالك أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة المنظمة وظروف العمل بها على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين في المنظمة"

الجدول (٢١) نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر ثقافة المنظمة وظروف العمل بها على الأداء الوظيفي للأفراد

| Sig   | F المحسوبة | معامل الانحدار BETA |                               |
|-------|------------|---------------------|-------------------------------|
| ٠,٠٠٠ | ١٣,٦٧٣     | ٠,٥٧٧               | ثقافة المنظمة وظروف العمل بها |
|       |            | ٠,٣٣١               | R <sup>2</sup> (Adj)          |
|       |            | ١٨٦,٩٦٠             | F المحسوبة                    |
|       |            | ٠,٠٠٠               | Sig                           |

يتضح من خلال نتائج الجدول (٢١) أن هذا المتغير (ثقافة المنظمة وظروف العمل بها) قد فسر ما نسبته (٠.٣٣١) من التغير في الأداء الوظيفي للأفراد العاملين في المنظمة.

كما يتضح من خلال الجدول وجود اثر ذو دلالة إحصائية لهذا المتغير على الأداء الوظيفي حيث بلغت قيمة F المحسوبة (١٨٦,٩٦٠) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ومما يدعم ذلك قيم معنوية عند مستوى دلالة ( $\geq ٠,٠٥$ ) وقد استطاع هذا المتغير أن يفسر مل نسبته (٠,٣٣١) من التغير في الأداء الوظيفي ، وهذا يدل على أن لحجم المنظمة الكبير والعوامل الاجتماعية ( القيم ، والأعراف ) ، وظروف العمل الموجودة بها أثراً في ظاهرة الجمود الوظيفي.

### مناقشة النتائج:

أظهرت الدراسة النتائج الآتية، وفيما يلي مناقشتها:

- ١- هنالك أثر لطبيعة نظام الترقية في الأداء الوظيفي للأفراد العاملين ، حيث إن قرارات التعيين والترقية في المستويات الإدارية العليا والوسطى لا تعتمد على ( كفاءة ومهارة الفرد العامل ولا مدى تأهيله المهني والمعرفي ) فقط عند الترقية ، كما لا تهتم المساواة بين الأفراد العاملين عند الترقية ، وهذا ما يؤثر على أداء الأفراد الذين يتعرضون لمثل هذه الإجراءات ويؤدي لوقوع مشكلة الجمود الوظيفي .
- ٢- هنالك أثر لقدرات وإمكانات المنظمة موضوع البحث في الأداء الوظيفي للأفراد العاملين فيها ، حيث أن ضعف قدرات المنظمة الصحية يؤدي إلى تقليل عمليات الترقية مما يؤدي إلى بروز مشكلة الجمود الوظيفي ، مما يؤثر في الأداء الوظيفي للأفراد العاملين فيها .
- ٣- هنالك أثر لسياسات الترقية المعتمد وذلك بسبب الحجم الكبير لعدد الأفراد العاملين في المنظمة وقلة الشواغر الوظيفية خصوصاً في وظائف الإدارة العليا والوسطى كما أن العامل

الأهم في عملية الترقية هو أقدمية الفرد العامل ، وهذا كله يؤدي لوقوع مشكلة الجمود الوظيفي .

٤- هنالك أثر لمستوى مهارات وقدرات الفرد العامل في الأداء الوظيفي للأفراد العاملين ، حيث إن تدني مهارة الفرد وعدم مشاركته في البرامج التدريبية يؤثران على أدائه الوظيفي ويعملان على ظهور مشكلة الجمود الوظيفي .

٥- هنالك أثر لثقافة المنظمة وظروف العمل في الأداء الوظيفي للأفراد العاملين فيها، حيث أن لحجم المنظمة الكبير والعلاقات التنظيمية القائمة ما بين الأفراد العاملين فيها ولقيمهم وأعرافهم لأثر في عملية الترقية مما يؤدي إلى اعتمادها على أسس غير موضوعية ، وهذا يسهم في وقوع مشكلة الجمود الوظيفي .

### التوصيات:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، فإن هذه الدراسة توصي بما يلي:

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- ضرورة إعداد البرامج التدريبية للعاملين من مختلف المستويات الإدارية وذلك لتحسين قدراتهم ومستوى مهاراتهم ولإتاحة الفرصة لهم للانتقال إلى وظيفة أعلى تحتاج إلى أشخاص مؤهلين ومدرّبين.

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

٤- 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 مستويات وظيفية في الهرم الوظيفي.

- ٥- 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 مرؤوسيه من التقدم في السلم الوظيفي إلى التركيز على التطور والإنجاز الشخصي، عن طريق الوسائل الحديثة ذات الأثر الكبير على النواحي المعنوية للموظف.
- ٦- على المنظمات الحكومية الالتزام بوضع برامج تساعد الموظفين على رسم مساهمهم 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.
- ٧- العمل على إحداث بعض التعديلات في نظام الخدمة المدنية خصوصاً المواد المتعلقة بالترقية وعدم اقتصرها على عامل الأقدمية فقط وذلك لمعالجة مشكلة الجمود الوظيفي.
- ٨- تقديم حوافز ومكافآت مالية تشجيعية للفرد العامل الذي توقف تقدمه الوظيفي عند حد ومستوى معين، وذلك لكي لا يؤثر ذلك في أدائه الوظيفي، ومعدل، ولأته وإنتاجيته.
- ٩- ضمان تكافؤ الفرص في الترقية بين جميع الأفراد العاملين في المنظمة وربط عملية الترقية بأسس الكفاءة والجدارة والمهارة وعدم إخضاعها لأسس شخصية كالجنس أو العمر أو لأسس اجتماعية كالقربة أو الوسطة والمحسوبية.
- ١٠- أن تهتم المنظمة بتخطيط ورسم المسار الوظيفي المستقبلي لكل فرد من الأفراد العاملين فيها بحيث تحدد فرص تقدمه وظيفياً لما لذلك من أثر واضح في تحقيق الرضا الوظيفي والتحفيز للفرد العامل لبذل قصارى جهده في العمل الذي يؤديه، مما يسهم في تحسين أدائه الوظيفي.
- ١١- ضرورة تحسين العلاقات التنظيمية ما بين الإدارة والأفراد العاملين لما لذلك أثر واضح في أداء الفرد العامل.

## المراجع

## المراجع العربية :

- عبد الرحمن بن عبد الله البراك - وعجلان بن محمد الشهري، (١٩٩٧) الجمود الوظيفي في أجهزة القطاع العام بالمملكة العربية السعودية ، دراسة ميدانية ، مجلة جامعة الملك سعود .
- الرشيد عادل (٢٠٠٠) ، معوقات التقدم الوظيفي للمرأة الأردنية في القطاع المصرفي ، دراسة مقارنة لاتجاهات الذكور والإناث ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، إربد ، الأردن .
- الرشيد عادل وأبو دولة ، جمال ، (٢٠٠١) اتجاهات المرأة نحو معوقات تقدمها وظيفياً في منظمات الأعمال الأردنية .
- اللوزي موسى (٢٠٠٢) التنظيم وإجراءات العمل ، عمان ، دار وائل .
- مرعي ، كائنات فواز ، (٢٠٠١) ، معوقات التقدم الوظيفي للمرأة الأردنية الموظفة في منظمات الأعمال في مدينتي سحاب والحسين الصناعيتين : دراسة ميدانية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، إربد ، الأردن
- الهيتمي ، خالد عبد الرحيم ، (٢٠١٢) ، إدارة الموارد البشرية ، عمان ، دار وائل .
- بوزورين فيروز ، رسالة ماجستير ، قسم الاقتصاد ٢٠١٠ - ٢٠٠٩ م
- محمد بشير حسن مهدي ، رسالة ماجستير ، قسم إدارة الأعمال - ٢٠١١ م
- ناصر بن فهد ناصر المدرع ، رسالة ماجستير ، قسم العلوم الإدارية - ٢٠١٤ م

Aküzüm, Cemal (2014). Knowledge Inertia and Organizational Learning as the Explanation of Organizational Performance. Educational Research and Reviews, 9(21): ,1143–1155

:Chen, Chung–An (2014). Revisiting Organizational Age, Inertia, and Adaptability Developing and Testing a Multi–Stage Model in the Nonprofit Sector. Journal of .Organizational Change Management, 27(2): 251–272

Daft, Richard, and Noc, Reymond (2001). Organizational Bchavior, USA: Harcourt .College Publishers

.Dessier, G. (2014). Human Resource Management. 14th ed., USA: Prentice Hall

.French, w. (1995), The Personal Management Process, N. Y. Hpoghtor Mifflin

Gordon, Judith R, (2002), Human Resources Management. Plymouth: Me Donald .and Evans Ltd

.(٢٠١٣) Huang, Hao–Chen; Lai, Mei–Chi: Lin, Lee–Hsuan & Chen, Chien–Tsai

.Robbins, Stephen. (2007). Organizational Behavior, (12th ed). Upper saddler River .New Jersey. Prentice – Hall International, Ine

.Robbins, Stephen. P. (2005), Personnel: The Management of Human Resources, N .J: Engle word Clifts, Prentice Hall, Inc

– Werther, W.B. (2002). Human Resources and Personal Manegement. Mc Graw .Hill, N.Y

الملاحق

استبانة

عزيزي الموظف/ة ..

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

هذه استبانة لدراسة بعنوان (أثر الجمود الوظيفي على أداء المنظمات الصحية الحكومية) ولا شك أن مشاركتك الإيجابية فيه أثر كبير على النتائج التي وضعت هذه الاستبانة ولأهمية رأيك في توفير المعلومات لاستكمال الدراسة أرجو 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 اللهيبي

## أولاً محاور الاستبيان

- ضع إشارة في المربع المناسب لاختيارك

| الرقم | الفقرة                                                                                                               | أوافق بشدة | أوافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| ١     | لا تتناسب قرارات التعيين والترقية في المستويات الإدارية العليا والوسطى مع كفاءة ومهارة الفرد العامل في المنظمة .     |            |       |       |           |                |
| ٢     | لا تعتمد قرارات التعيين والترقية في المستويات الإدارية الوسطى والعليا على أقدمية الفرد العامل في المنظمة .           |            |       |       |           |                |
| ٣     | في حالة شغور مركز وظيفي أعلى لا يتم معاملة جميع الأفراد العاملين على قدر المساواة لشغل هذا المركز .                  |            |       |       |           |                |
| ٤     | تتأثر قرارات التعيين والترقية في المراكز العليا والوسطى بالعوامل الشخصية للفرد العامل كالجنس والعمر والمؤهل العلمي . |            |       |       |           |                |
| ٥     | لا تأخذ قرارات التعيين والترقية في المراكز الإدارية العليا والوسطى بعين الاعتبار مدى تأهيل الفرد المهني والمعرفي .   |            |       |       |           |                |
| ٦     | يترتب على عدم حصولي على الترقية في الوقت المقرر لها توقف المكافآت والعلاوات السنوية التي استحقها .                   |            |       |       |           |                |
| ٧     | لدي قبو واستعداد للانتقال لأي مكان آخر في العمل متى ما توفرت فرصة الترقية .                                          |            |       |       |           |                |
| ٨     | تشكل قلة قدرات وإمكانات المنظمة التي أعمل بها عائقاً أمام حصولي على مركز وظيفي أعلى.                                 |            |       |       |           |                |
| ٩     | أتقاضى أجراً أقل من الذي يتقاضاه زميلي الذي يشغل الوظيفة نفسها ويتساوى معي في الكفاءة.                               |            |       |       |           |                |
| ١٠    | تؤدي ضعف قدرات المنظمة إلى وضع قيود أمام ترقية وتقدم العاملين وظيفياً.                                               |            |       |       |           |                |

|    |                                                                                                                                  |  |  |  |  |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| ١١ | ضعف قدرات المنظمة التي أعمل بها يجعلها تترك بعض الوظائف الإدارية العليا والوسطى شاغرة بدون تعيين                                 |  |  |  |  |
| ١٢ | يعتبر الراتب السنوي المحدد للمراكز الوظيفية العليا والوسطى من أهم العوامل التي تحد من تقدم الفرد وظيفياً.                        |  |  |  |  |
| ١٣ | تقدم المنظمة الحوافز والمكافآت للفرد العامل الذي لم يتم ترقيته تعويضاً عن الترقية.                                               |  |  |  |  |
| ١٤ | لا تؤخذ كفاية الفرد العامل بعين الاعتبار لترقيته لمركز وظيفي أعلى .                                                              |  |  |  |  |
| ١٥ | يشكل ضعف مستوى مهارة الفرد في التعامل مع الفئات الأخرى في العمل ( زملائه ،مدراءه ، العملاء ) صعوبة في حصوله على مركز وظيفي أعلى. |  |  |  |  |
| ١٦ | لا يشكل المجال المعرفي للفرد العامل ( التخصص ، المؤهل العلمي ) أثراً مهماً في حصوله على مركز وظيفي أعلى .                        |  |  |  |  |
| ١٧ | يؤدي تدني نسبة مشاركة الفرد العامل في البرامج التدريبية عائناً أمام تقدمه وظيفياً.                                               |  |  |  |  |
| ١٨ | يشكل عدم تطوير كفاءة الفرد العامل عائناً أمام حصوله على مركز وظيفي أعلى .                                                        |  |  |  |  |
| ١٩ | لا تهتم المنظمة بتخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين فيها.                                                                           |  |  |  |  |
| ٢٠ | تؤدي الزيادة الكبيرة في عدد الأفراد المستحقين للترقية إلى اعتماد المنظمة سياسية تأخير عمليات الترقية.                            |  |  |  |  |
| ٢١ | تؤدي الزيادة الكبيرة في عدد الأفراد العاملين بالمنظمة إلى اعتمادها سياسة تأخير الترقية.                                          |  |  |  |  |
| ٢٢ | تؤدي قلة الشواغر الوظيفية إلى اعتماد المنظمة سياسة تأخير الترقية.                                                                |  |  |  |  |
| ٢٣ | تعتمد المنظمة سياسة تأخير الترقية الجوازية للفرد العامل بالاعتماد على الأقدمية.                                                  |  |  |  |  |

|    |                                                                                                             |  |  |  |  |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| ٢٤ | تشكل قيم وأعراف المنظمة عائقاً أمام وصولي إلى مركز وظيفي أعلى.                                              |  |  |  |  |
| ٢٥ | يشكل أسلوب تعامل العاملين مع بعضهم (العلاقات التنظيمية) عائقاً أمام تقدمي وظيفياً.                          |  |  |  |  |
| ٢٦ | يشكل حجم المنظمة عائقاً أمام تقدمي وظيفياً.                                                                 |  |  |  |  |
| ٢٧ | تشكل متطلبات العمل لساعات متأخرة عائقاً أمام وصولي إلى مركز وظيفي متقدم.                                    |  |  |  |  |
| ٢٨ | تشكل متطلبات العمل في مناطق جغرافية مختلفة عائقاً أمام وصولي إلى مركز وظيفي متقدم.                          |  |  |  |  |
| ٢٩ | لدي القدرة على أداء المهام والواجبات المطلوبة مني خلال الفترة المحددة لذلك.                                 |  |  |  |  |
| ٣٠ | لدي القدرة على أداء المهام المطلوبة مني بدقة ومهارة عالية.                                                  |  |  |  |  |
| ٣١ | تقوم المنظمة بقياس أداء الأفراد العاملين فيها بشكل دوري مستمر.                                              |  |  |  |  |
| ٣٢ | تهدف عملية قياس الأداء للأفراد العاملين في المنظمة إلى اكتشاف الأخطاء ونقاط الضعف لديهم والعمل على تصحيحها. |  |  |  |  |
| ٣٣ | تسهم عملية تقويم الأداء في تحديد المسار الوظيفي للفرد العامل.                                               |  |  |  |  |
| ٣٤ | تساعد عملية قياس الأداء في تحديد الأفراد الذين يستحقون الترقية.                                             |  |  |  |  |

## ثانياً البيانات الشخصية

### ١. النوع الاجتماعي

- ذكر
- أنثى

### ٢. الفئة العمرية

- من ٢٥- أقل من ٣٠ سنة
- من ٣٠- أقل من ٤٠ سنة
- من ٤٠- أقل من ٥٠ سنة
- من ٥٠ سنة فأكثر

### ٣. المسمى الوظيفي

- مدير
- رئيس قسم
- موظف

### ٤. المؤهل العلمي

- دبلوم متوسط فما دون
- بكالوريوس
- ماجستير
- دكتوراه

### ٥. سنوات الخبرة

- أقل من ٥ سنوات
- من ٥- أقل من ١٠ سنوات
- من ١٠- أقل من ١٥ سنة
- أكثر من ١٥ سنة

## المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف أثر الجمود الوظيفي على الأداء التنظيمي للموظفين في المنظمات الصحية الحكومية بالمملكة العربية السعودية وطبقت الدراسة على نحو (٢٠٠) شخص من العاملين في مدينة الملك عبد الله الطبية بمكة المكرمة وطورت استبانة لغرض الدراسة ، وتكونت من (٢٨) فقرة

لقياس أثر الجمود الوظيفي ، و(٦) فقرة لقياس الأداء الوظيفي ، وتحقق من صحة الاستبانة وثبت أنها تشير إلى درجة مقبولة من الصدق والثبات . وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير لطبيعة نظام الترقية ، وقدرات وإمكانيات المنظمة ، ومستوى مهارات وقدرات الفرد العامل ، والسياسات المتبعة في نظام الترقيات بالمنظمة ، وثقافة المنظمة ، وظروف العمل على الأداء التنظيمي لموظفيها . وفي ضوء النتائج ، قدمت هذه الدراسة مجموعة من التوصيات ، منها ضرورة إعداد برامج تدريبية للموظفين في مختلف المستويات الإدارية ، والعمل على إحداث بعض التغييرات في نظام الخدمة المدنية ، وخاصة المواد المتعلقة بالترقية ، وعدم الاقتصار فقط على عامل الأقدمية .

الكلمات المفتاحية: الجمود الوظيفي، الأداء التنظيمي، المنظمة الصحية، نظام الخدمة المدنية.

Midocean University

College of Management

Department of Health Administration Department

The impact of functional stagnation on the performance of government health organizations  
Empirical Study on King Abdullah Medical City Communications Management Department  
in Makkah

Prepared by:

Mazen Mohammed al-lehibi

Supervised by:

D- Al Faysal Hasan

D- Fayiz Jarad

Year:2025