

## أثر الجمود الوظيفي على أداء العاملين في وزارة الصحة الأردنية

محمد فالخ الحنيطي

قسم الادارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة

جامعة الملك عبد العزيز

**ملخص البحث.** هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر الجمود الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الصحة الأردنية، وطبقت الدراسة على (٣٤٩) فرداً يعملون في وزارة الصحة الأردنية، وطورت استبانة لقياس متغيرات الدراسة مكونة من (٣٤) فقرة، منها (٢٨) فقرة تقيس الجمود الوظيفي، و(٦) فقرات تقيس الأداء الوظيفي، وتم التحقق من تمتع الاستبانة بدلالات صدق وثبات مقبولة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لكل من طبيعة نظام الترقية، وقدرات وإمكانات الوزارة، ومستوى مهارات وقدرات الفرد العامل، وسياسات الترقية المعتمدة في الوزارة، وثقافة الوزارة وظروف العمل في الأداء الوظيفي للأفراد العاملين فيها. وفي ضوء هذه النتائج قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها: ضرورة إعداد البرامج التدريبية للعاملين من مختلف المستويات الإدارية، والعمل على إحداث بعض التعديلات في نظام الخدمة المدنية خصوصاً المواد المتعلقة بالترقية وعدم اقتصارها على عامل الأقدمية فقط.

**الكلمات المفتاحية:** الجمود الوظيفي؛ الأداء الوظيفي؛ وزارة الصحة؛ نظام الخدمة المدنية.

## مقدمة

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، وزيارة التغيرات البيئية. وبما أن التخطيط الوظيفي يقوم على عاتق إدارة الموارد البشرية فقد انعكس ذلك على تزايد الاهتمام بأنشطة إدارة الموارد البشرية في المنظمة لا سيما نشاط تخطيط الموارد البشرية، الذي اعتبره بعض الباحثين حجر الأساس والنشاط الحاسم في زيادة فاعلية إدارة الموارد البشرية، وزيادة مساهماتها في أداء المنظمة وفعاليتها، حيث إن تحديد المنظمة لحاجاتها من الموارد البشرية بشكل دقيق يسهم في إحكام سيطرة إدارة الموارد البشرية على أنشطتها الأخرى كالتوظيف والتدريب والنقل والترقية (Robbins, 2005).

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 (أبو شيخة، ٢٠١٠).

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 العاملين في وزارة الصحة الأردنية.

### 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، وما يترتب عليه من توقف العمل عن صرف المكافآت السنوية المترتبة على هذه الترقية لهذا الموظف مما ينعكس سلبياً 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 تنل أي اهتمام من قبل الباحثين. ومن هنا ارتأى الباحث ضرورة إجراء هذه الدراسة في وزارة الصحة الأردنية لتخفيف أثرها السلبي على أداء الموظفين. ومن هنا انبثقت مشكلة الدراسة التي يمكن صياغتها في السؤال الآتي: " ما أثر ظاهرة الجمود الوظيفي على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين في وزارة الصحة الأردنية " وينبثق عن هذا السؤال السؤالان الآتيان:

- هل يعاني الأفراد العاملون في وزارة الصحة الأردنية من مشكلة الجمود الوظيفي؟

- هل تتأثر مستويات أداء الافراد العاملين في وزارة الصحة الأردنية بظاهرة الجمود الوظيفي؟

### أهمية الدراسة

إذا أرادت المنظمات أن تساير التطور، وأن تحافظ على بقائها واستمرارها فلا بد من قيادة عملية الإصلاح المؤسسي وفق معايير شفافة من أجل ربط التنمية البشرية بالتمكين والإنتاج والعمل على بناء القدرات البشرية، والتخلي عن الأساليب التقليدية في تنمية الموارد البشرية التي تتسم بالبطء والبيروقراطية.

وتكمن أهمية الدراسة النظرية في معرفة ماهية ومفهوم وأسباب وآثار ظاهرة الجمود الوظيفي. بالإضافة إلى ماهية ومفهوم الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه.

أما أهمية الدراسة العملية فتكمن في أنها تساعد العاملين في الوزارات الأردنية ومتخذي القرار والمهتمين على الأخذ بنتائج وتوصيات هذه الدراسة للإسهام في الحد من ظاهرة الجمود الوظيفي وينعكس ذلك إيجاباً على أداء العاملين، وتقدم التوصيات التي يمكن الأخذ بها.

### أهداف الدراسة

- تهدف هذه الدراسة لتحقيق جملة من الأمور أهمها:  
• معرفة مدى وجود ظاهرة الجمود الوظيفي في وزارة الصحة الأردنية.
- معرفة أثر ظاهرة الجمود الوظيفي على أداء الأفراد العاملين في وزارة الصحة الأردنية.
- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات تسهم في الحد من أثر ظاهرة الجمود الوظيفي على أداء الأفراد العاملين في وزارة الصحة الأردنية.

### فرضيات الدراسة

- تقوم هذه الدراسة على اختبار الفرضية الرئيسية الآتية:  
• "هنالك أثر ذو دلالة إحصائية لظاهرة الجمود الوظيفي على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين في وزارة الصحة الأردنية".  
ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الآتية:  
• هنالك أثر ذو دلالة إحصائية لطبيعة نظام الترقية على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين في وزارة الصحة الأردنية.
- هنالك أثر ذو دلالة إحصائية لإمكانات الوزارة وقدراتها المتاحة على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين في وزارة الصحة الأردنية.
- هنالك أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى مهارة الفرد وقدراته على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين في وزارة الصحة الأردنية.

- هنالك أثر ذو دلالة إحصائية لسياسات الترقية على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين في وزارة الصحة الأردنية.
- هنالك أثر ذو دلالة إحصائية لتقافة المنظمة وظروف العمل بها على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين في وزارة الصحة الأردنية.

### مصطلحات الدراسة

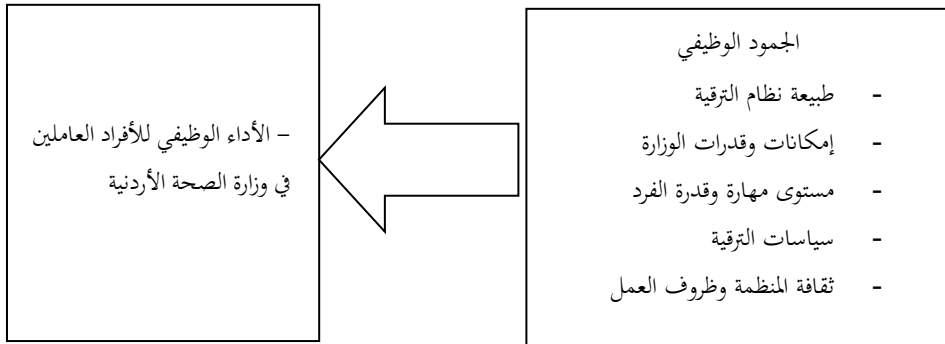
ظاهرة الجمود الوظيفي: وضع يطلق على الموظف الذي استحق الترقية دون أن تتم ترقيته، وما يترتب على ذلك من توقف المكافآت والعلاوات المترتبة على ذلك (البراك والشهري، ١٩٩٧).

التغير في أهداف المنظمة الخاصة بالترقية: ويقصد به سعي المنظمة للحد من عمليات الترقية، وذلك إما بسبب الزيادة الكبيرة في عدد الأفراد العاملين فيها أو بسبب الزيادة الكبيرة في عدد المستحقين للترقية أو بسبب 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.

### نموذج الدراسة

اعتمدت الدراسة على تطوير نموذج يبين العلاقة بين المتغير المستقل الجمود الوظيفي بأبعاده الخمسة (طبيعة نظام الترقية، وإمكانات وقدرات الوزارة، ومستوى مهارة وقدرة الفرد، وسياسات الترقية، وثقافة المنظمة وظروف العمل) والمتغير التابع للأداء الوظيفي للأفراد العاملين في وزارة الصحة الأردنية.



الشكل (١): نموذج الدراسة

### الأدب النظري

#### 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 المسهمة 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 والكفاء لهذه العناصر والاحتفاظ بها من أجل تحقيق أهدافها، ومواكبة التطورات والتغيرات التي تجري في البيئة المحيطة ومنافسة المنظمات المشابهة (عباس، ٢٠١١).

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 وتقويم الأداء ووضع أنظمة النقل والترقية، وانتهاءً بالسلامة المهنية ورعاية العاملين (الهيبي، 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 والخرشنة، ٢٠٠٧). في حين عرفها (Werther, 2002) بأنها: " عملية إعادة تخصيص الفرد على وظيفة ذات مستوى أعلى وعادة ما تنطوي 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 المزايا 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 حافز قوي لدى العاملين لبذل المزيد من الجهود والشعور بالطمأنينة (أبو شيخة،

(٢٠١٠)، في حين تكمن أهمية وجود سياسات الترقية من وجهة نظر العاملين من خلال ما يلي: (Dessler, 2014).  
 • تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين.  
 • تحفيز 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 ترقبته، أو من بلغ الدرجة الأخيرة في سلم مرتبته 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 المدة المحددة في نظام الترقية وتجاوز 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 المستحقين 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 تنبع جميعها من تأثير 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 " (الهيثي، ٢٠١٢). في حين أن ضعف الأداء هو قلة إنتاجية الفرد العامل للعمل المطلوب منه بصورة تامة (Daft and Noe, 2001)، ومن جهة أخرى يرى السويدان 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 ثلاثة 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). ويمكن 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 الآتي:
- تؤدي ظاهرة الجمود الوظيفي إلى إصابة الأفراد العاملين بخيبة الأمل.
- تؤدي ظاهرة الجمود الوظيفي إلى ضعف إنتاجية الفرد العامل وحموله.
- 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.

### الدراسات السابقة

تجدر الإشارة إلى أن الدراسات التي تبحث في موضوع الجمود الوظيفي قليلة جداً، وربما يعود السبب في ذلك لعدم 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.

وقام (Nedzinskas; Pundzienė; Buožūtė-Rafanavičienė & Pilkienė, 2013) بدراسة اهتمت بتحليل أثر القدرات الديناميكية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة على الأداء التنظيمي بالإضافة إلى الكشف عن التفاعل بين القدرات الديناميكية لهذه المشاريع والجمود التنظيمي في ظل البيئة المتقلبة. وطبقت هذه الدراسة على عينة مكونة من (٣٦٠) شركة في ليتوانيا. وقدمت الدراسة نموذجاً مفهوماً لأثر القدرات الديناميكية في الحد من الجمود التنظيمي وأثر ذلك على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة في ظل البيئة المتقلبة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر للقدرات الديناميكية للمشروع على الأداء التنظيمي غير المالي، وعدم وجود أثر للقدرات الديناميكية للمشروع على الأداء التنظيمي المالي، وذلك في ظل وجود الجمود التنظيمي متغيراً وسيطاً.

وفي دراسة أجراها (Huang; Lai; Lin & 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 الشركة. واعتمدت هذه الدراسة على نموذج نظري لاستكشاف العلاقة بين متغيرات الدراسة. وطبقت الدراسة على (١٤١) شركة صغيرة ومتوسطة. وأظهرت نتائج الدراسة أن الابتكار المقترح له أثر وسيط على العلاقة بين الجمود التنظيمي والنموذج الابتكاري المقترح، وكذلك على العلاقة بين الجمود التنظيمي وأداء الشركات، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة بين الجمود التنظيمي وأداء الشركات.

هدفت دراسة (الهيتمي, 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.

أما دراسة (أبو مسعود, ٢٠١٠) فقد هدفت إلى معرفة أهم العوامل المؤدية لوقوع هذه الظاهرة لدى الأفراد العاملين والإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، وسميت هذه الظاهرة بالاحتراق الوظيفي، بمعنى أن يمكث الموظف في وظيفته الحالية لحين تقاعده، وبينت أن أكثر فئات العاملين معاناة من هذه الظاهرة هي الفئة التي تتراوح خبرتهم بين (٤-٧) سنوات.

- المجموعة الثانية: تبحث في معوقات التقدم الوظيفي للمرأة:

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 وأبو دولة، ٢٠٠١) اتجاهات المرأة الموظفة نحو معوقات تقدمها وظيفيا في منظمات الأعمال الأردنية المساهمة المدرجة في دليل سوق عمان المالي والملكية الأردنية وشركة الاتصالات. وقد توصلت الدراسة إلى أن الوضع النفسي للمرأة العاملة في هذه القطاعات لا يعتبر عائقا أمام تقدمها في السلم الوظيفي، إلا أن من أهم معوقات تقدمها وظيفيا هي (المعوقات الاجتماعية والمعوقات المتعلقة بعدم التأهيل إضافة إلى التمييز في عمليات الترقية والامتيازات الممنوحة للمرأة وأخيرا المعوقات المؤسسية المتمثلة في ضعف دعم الإدارة العليا).

وقد هدفت دراسة (الرشيد، ٢٠٠٠) إلى تحديد الصعوبات التي تواجه المرأة الأردنية العاملة في القطاع المصرفي الأردني، وتحول دون تقدمها الوظيفي والوصول للمناصب الإدارية العليا، وتوصلت الدراسة إلى أن الصعوبات التي تواجه المرأة وظيفيا من وجهة نظر الذكور على الترتيب هي (الصعوبات الاجتماعية وعدم التأهيل المهني والعلمي وعدم المساواة في العمل) أما الصعوبات التي تواجه تقدم المرأة وظيفيا 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 (أثر ظاهرة الجمود الوظيفي في الأداء الوظيفي للأفراد العاملين في وزارة الصحة الأردنية).
- قلة الدراسات السابقة التي تبحث في هذا الموضوع
- تميز الدراسة الحالية من خلال المتغيرات التي تناولتها ولم تتناولها أي من الدراسات السابقة.

تعتمد هذه الدراسة على استخدام الأسلوب الوصفي التحليلي، وأسلوب الدراسة الميدانية أسلوباً أساسياً في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لإتمامها. وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات، هي: المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية، وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

• المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة أداة رئيسة للبحث، طورت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على الموظفين الإداريين العاملين في وزارة الصحة الأردنية والمراكز الصحية التابعة لها.

#### مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد العاملين في وزارة الصحة الأردنية البالغ عددهم (٣٢٤٢٣) فرداً وقد تم سحب عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٣٧٩) فرداً، وتم تحديد حجم العينة بناءً على حجم المجتمع الكلي عند هامش خطأ مسموح به (٠,٠٥) (Sekaran & Bougie, 2013)، والجدول التالي يبين عدد الاستبانات حسب أنواعها المختلفة.

الجدول رقم (٣). عدد الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل الإحصائي.

نوع الاستبانة	العدد	النسبة المئوية
الاستبانات الموزعة	٣٨٩	١٠٠ %
الاستبانات المستردة	٣٧٧	٩٦ %
الاستبانات المستبعدة	٢٨	٧,١٩ %
الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي	٣٤٩	٨٩,٧ %

#### أداة الدراسة

طورت استبانة لجمع بيانات الدراسة وقد تكونت هذه الاستبانة من (٣٤) فقرة، وقد استخدم 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. وامتدت الفترة الزمنية التي تم خلالها جمع البيانات من عينة الدراسة من ١٠ تشرين أول من العام ٢٠١٤ إلى ٥ تشرين ثاني من العام نفسه، وتتضمن قياس متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة على النحو الآتي:

الجدول رقم (١). متغيرات الدراسة و فقرات الأسئلة التي تقيسها.

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

#### صدق أداة الدراسة وثباتها

تم التحقق من صدق أداة القياس من خلال عرض الاستبانة المستخدمة في الدراسة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في موضوع الدراسة، وقد تم إجراء التعديلات المناسبة في ضوء الملاحظات التي أبدوها.

في حين تم التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال استخراج معامل Cronbach's coefficient 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 الآتي:





الجدول رقم (٢). قيم معامل الثبات لأداة الدراسة.

المتغير	قيمة ألفا- كرونباخ
طبيعة نظام الترقية	٠,٨٥
إمكانات وقدرة الوزارة المتاحة	٠,٨٤
مهارة وقدرة الفرد	٠,٨٦
سياسات الترقية	٠,٨٩
ثقافة الوزارة وظروف العمل بها	٠,٨٧
أداء الأفراد الوظيفي	٠,٨٩

### المعالجة الإحصائية

- لقد تم استخدام أساليب التحليل الإحصائي الآتية:
- اختبار التوزيع الطبيعي (KOLMOGOROV-SMIRNOV K-S) 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 للأفراد).
- تحليل Simple regression وذلك لقياس أثر كل متغير من المتغيرات المستقلة في المتغير التابع.

## النتائج

## ١ - طبيعة نظام الترقية:

الجدول رقم (٤). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المرتبة لمتغير طبيعة نظام الترقية.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة
١	لا تتناسب قرارات التعيين والترقية في المستويات الإدارية العليا والوسطى مع كفاءة ومهارة الفرد العامل في الوزارة	٣,٨٣	١,١٤	٪٧٧	١
٢	لا تعتمد قرارات التعيين والترقية في المستويات الإدارية الوسطى والعليا على أقدمية الفرد العامل في الوزارة.	٣,٥٤	١,١٥	٪٧١	٥
٣	في حالة شعور 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 قبول 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 (٤) بأن إجابات 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 وزارة الصحة الأردنية يسهم في بروز ظاهرة الجمود الوظيفي خصوصاً مع الزيادة الكبيرة في عدد الأفراد العاملين في هذه الوزارة التي تعد ثمانية أكبر وزارة في الأردن بعد وزارة التربية والتعليم من حيث عدد الأفراد العاملين.

وقد حققت الفقرة (١) 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 الحسابي (٣,١١) وبانحراف معياري (١,٤١)، مما يدل على وجود استعداد لدى الأفراد العاملين في هذه الوزارة للانتقال من مكان إلى آخر مقابل الحصول على الترقية.

## ٢- إمكانات وقدرات الوزارة.

الجدول رقم (٥). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الرتبة لمتغير إمكانات وقدرات الوزارة موضوع البحث.

رقم الفقرة	الفرقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة
١	تشكل قلة قدرات وإمكانات الوزارة التي أعمل فيها عائقاً أمام حصولي على مركز وظيفي أعلى.	٣,٠٥	١,٢٧	٪٦١	٥
٢	أفوضى أجراً أقل من الذي يتقاضاه زميلي الذي يشغل الوظيفة نفسها ويتساوى معي في الكفاءة.	٣,٠٧	١,٣٤	٪٦١	٤
٣	تؤدي ضعف قدرات الوزارة إلى وضع قيود أمام ترقية وتقدم العاملين وظيفياً.	٣,١٩	١,٣٢	٪٦٤	٢
٤	ضعف قدرات الوزارة التي أعمل فيها يجعلها تترك بعض الوظائف الإدارية العليا والوسطى شاغرة بدون تعيين.	٣,٢٣	١,٢٨	٪٦٥	١
٥	يعتبر الراتب السنوي المحدد للمراكز الوظيفية العليا والوسطى من أهم العوامل التي تحدّ من تقدم الفرد وظيفياً.	٣,٠٧	١,٣٣	٪٦١	٤
٦	تقدم الوزارة الجوائز 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 (٥) أن 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 الوزارة موضوع البحث تؤدي

إلى تفاقم مشكلة الجمود الوظيفي, حيث يؤدي ضعف قدرات الوزارة وإمكاناتها إلى تأخير عمليات الترقية للأفراد المستحقين لها. وقد حققت الفقرة الرابعة أعلى مستوى حسابي حيث بلغ (٣,٢٣) بانحراف معياري (١,٢٨) وهذا ما يشير إلى قيام الوزارة 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 وظيفيا تواضع إمكانات وقدرات الوزارة التي يعملون بها.

٣- مستوى قدرات ومهارات الفرد العامل.

الجدول رقم (٦). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الرتبة لمغير مستوى قدرات ومهارات الفرد العامل.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة
١	لا تؤخذ كفاءة الفرد العامل بعين الاعتبار لترقيته لمركز وظيفي أعلى	٣,١٩	١,٣٢	٪٦٤	٥
٢	يشكل ضعف مستوى مهارة الفرد في التعامل مع الفئات الأخرى في العمل (زملائه، مديريه، العملاء) صعوبة في حصوله على مركز وظيفي أعلى	٣,٥٧	١,٢١	٪٧١	٤
٣	لا يشكل المجال المعرفي للفرد العامل (التخصص، المؤهل العلمي) أثرا مهما في حصوله على مركز وظيفي أعلى	٣,٦٦	١,١٠	٪٧٣	٣
٤	يؤدي تدني نسبة مشاركة الفرد العامل في البرامج التدريبية عائقا أمام تقدمه وظيفيا	٣,٦٧	١,١٧	٪٧٣	٢
٥	يشكل عدم تطوير كفاءة الفرد العامل عائقا أمام حصوله على مركز وظيفي متقدم	٣,٨٦	١,٢٨	٪٧٧	١
-	المتوسط العام	٣,٥٢	٠,٩٨	٪٧٠	-

يتضح من نتائج الجدول (٦) 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 تقدمه وظيفياً. وقد حققت الفقرة الخامسة أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (٣,٨٦) وبانحراف معياري (١,٢٨) وهذا ما يشير إلى 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 ترقيه الفرد كالتحيز ودخول المحسوبية والواسطة في عملية الترقيه.

#### ٤ - سياسات الترقيه في الوزارة:

الجدول رقم (٧). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الرتبة لمتغير سياسات الترقيه في الوزارة.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة
١	لا تحتم الوزارة بتخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين فيها	٣,٧٣	١,١٩	٪٧٥	١
٢	تؤدي الزيادة الكبيرة في عدد الأفراد المستحقين للترقيه إلى اعتماد الوزارة سياسة تأخير عمليات الترقيه	٣,٧٠	١,٢٥	٪٧٤	٢
٣	تؤدي الزيادة الكبيرة في عدد الأفراد العاملين في الوزارة إلى اعتمادها سياسة تأخير الترقيه.	٣,٦٦	١,١٩	٪٧٣	٣
٤	تؤدي قلة الشواغر الوظيفية إلى اعتماد الوزارة سياسة تأخير الترقيه	٣,٥٥	١,٤١	٪٧١	٤
٥	تعتمد الوزارة سياسة الترقيه الجوازية للفرد العامل بالاعتماد على الأقدمية.	٣,٥٤	١,٣٩	٪٧١	٥
-	المتوسط العام	٣,٦٤	١,٠١	٪٧٣	-

يتضح من نتائج الجدول (٧) أن إجابات أفراد عينة الدراسة نحو متغير سياسات الترقية في الوزارة قد كانت إيجابية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣,٦٤) وبانحراف معياري (١,٥١)، وهي أعلى 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 الوزارة الموضوع البحث بتخطيط المستقبل الوظيفي للأفراد العاملين فيها، وربما يعود السبب في ذلك لكبر عدد الأفراد العاملين في هذه الوزارة، في حين حققت الفقرة الخامسة أدنى متوسط حسابي حيث بلغ (٣,٥٤) وبانحراف معياري (١,٣٩) مما يؤكد أن الأقدمية وعدد سنوات الخدمة هي من العوامل الموجبة لحصول الفرد على الترقية.

٥- ثقافة الوزارة وظروف العمل بها:

الجدول رقم (٨). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المرتبة لمُتغير ثقافة الوزارة وظروف العمل بها.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة
١	تشكل قيم وأعراف الوزارة عائقاً أمام وصولي إلى مركز وظيفي أعلى.	٣,٤٨	١,٣٠	٪٧٠	٥
٢	يشكل أسلوب تعامل العاملين مع بعضهم (العلاقات التنظيمية) عائقاً أمام تقدمي وظيفياً.	٣,٥٧	١,٤٠	٪٧١	٣
٣	يشكل حجم الوزارة عائقاً أمام تقدمي وظيفياً.	٣,٦٥	١,٢٣	٪٧٣	١
٤	تشكل متطلبات العمل لساعات متأخرة عائقاً أمام وصولي إلى مركز وظيفي متقدم.	٣,٥٥	١,١٦	٪٧١	٤
٥	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 (٨) أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو هذا المتغير قد كانت إيجابية حيث بلغ متوسطها الحسابي العام (٣,٥٤) وبانحراف معياري (١,٥١) وهو أكبر 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 الوزارة 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 أثرا في عملية التقدم الوظيفي.

٦- الأداء الوظيفي:

الجدول رقم (٩). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المرتبة لمتغير الأداء الوظيفي.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة
١	لدي القدرة على أداء المهام والواجبات المطلوبة مني خلال الفترة المحددة لذلك	٣,٦٧	١,١٤	%٧٣	٣
٢	لدي القدرة على أداء المهام المطلوبة مني بدقة ومهارة عالية.	٣,٦٨	١,٠٥	%٧٤	٢
٣	تقوم الوزارة بقياس أداء الأفراد العاملين فيها بشكل دوري مستمر.	٣,٥٨	١,١٧	%٧٢	٤
٤	تهدف عملية قياس الأداء للأفراد العاملين في الوزارة إلى اكتشاف الأخطاء ونقاط الضعف لديهم والعمل على تصحيحها.	٣,٧٦	١,٠٩	%٧٥	١
٥	تسهم عملية تقويم الأداء في تحديد المسار الوظيفي للفرد العامل.	٣,٣٢	١,٢١	%٦٦	٦
٦	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 (٩) أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو متغير الأداء الوظيفي قد كانت إيجابية حيث بلغ المتوسط العام لهذا المتغير (٣,٥٨) وبانحراف معياري (٣,٩٥)، وهذا ما يدل على اهتمام الوزارة بموضوع البحث بعملية تقويم الأداء للأفراد العاملين.



وقد حققت الفقرة الرابعة أعلى متوسط حسابي حيث بلغ متوسطها (٣,٧٦) وبنحرف 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) وبنحرف 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 وزارة الصحة الأردنية".  
تمهيداً لإجراء اختبار الانحدار تم التحقق من استقلالية الأبعاد المستقلة (لظاهرة 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)، وبيين الجدول (١٠) ذلك.

الجدول رقم (١٠). معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء ونتائج اختبار K-S لظاهرة الجمود الوظيفي.

اختبار K-S		معامل الالتواء	التباين المسموح به	معامل تضخم التباين	ظاهرة الجمود الوظيفي
مستوى 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 الوزارة
٠,١٥٦	٠,٠٧٥	٠,٦٧٠	٠,٣٨٨	٢,٧٤٦	مستوى مهارة وقدرات الفرد

العامل					
سياسة الترقية في الوزارة	٤,١٤٥	٠,٢٦٩	٠,١٥٠	٠,٢٠٠	٠,١١٦
ثقافة الوزارة وظروف العمل بما	٤,١٩٥	٠,٢٥٦	٠,٦٩٥	٠,٢٠٠	٠,١١٦

يلاحظ من الجدول (١٠) 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 الأبعاد المستقلة كانت أقل من واحد صحيح، وبينت نتائج اختبار K-S أن جميع 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 في وزارة الصحة الأردنية، والجدول (١١) يبين نتائج الاختبار. الجدول رقم (١١). نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر ظاهرة الجمود الوظيفي في الأداء الوظيفي للأفراد.

ظاهرة الجمود الوظيفي	معامل الانحدار BETA	T المحسوبة	Sig
طبيعة نظام الترقية	٠,١٢٥	٢,٤١٤	٠,٠١٦
إمكانات وقدرات الوزارة	٠,٠٥٠	٠,٩٨٦	٠,٣٢٥
مستوى مهارة وقدرات الفرد العامل	٠,٠٧٦	١,٤٨٦	٠,١٣٨
سياسة الترقية في الوزارة	٠,٠٠٢	٠,٠٣٥	٠,٩٧٢
ثقافة الوزارة وظروف العمل بما	٠,٥١٧	١٠,٥٧٠	٠,٠٠٠
R <sup>2</sup> (Adj)	٠,٣٦٤		
F المحسوبة	٤٤,٠٥٩		
Sig	٠,٠٠٠		

نلاحظ من خلال الجدول (١١) أن المتغير المستقل (ظاهرة الجمود الوظيفي) يفسر ما نسبته (٣٦,٤٪) من التباين الحاصل في المتغير التابع (الأداء الوظيفي للأفراد العاملين في وزارة الصحة الأردنية), ونظرا لأن قيمة  $F$  المحسوبة (٤٤,٠٥٩) أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥). وبناءً على تقبل الفرضية التي تنص على " وجود أثر ذو دلالة إحصائية لظاهرة الجمود الوظيفي في أداء الأفراد العاملين في وزارة الصحة الأردنية".

كما يوضح الجدول السابق وجود أثر لمتغير طبيعة نظام الترقيّة المستخدم في الوزارة في الأداء الوظيفي, حيث بلغت قيمة  $(Beta = 0,125)$  عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وهذا ما يؤكد أن قرارات الترقيّة في الوزارة 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 الترقيّة.

ويوجد كذلك أثر لمتغير ثقافة الوزارة وظروف العمل في الأداء الوظيفي بها حيث بلغت قيمة  $(Beta = 0,517)$  عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) وهذا ما يشير إلى أن لحجم الوزارة الكبير ولقيمتها وأعرافها أثرا في زيادة معدلات الجمود الوظيفي في حين لم يكن هنالك أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات التالية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) (إمكانات وقدرات الوزارة, ومستوى مهارة وقدرة الفرد العامل, وسياسة الترقيّة في الوزارة) حيث بلغت قيمة  $Beta$  لكل منها (٠,٠٥٠), (٠,٠٦٧), (٠,٠٠٢) على التوالي.

### نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

#### ١- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

"هنالك أثر ذو دلالة إحصائية لطبيعة نظام الترقيّة على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين في وزارة الصحة الأردنية".

الجدول رقم (١٢). 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 (١٢) 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 الوزارة موضوع البحث على أداء الأفراد العاملين فيها" ويدعم هذه النتيجة قيمة T المحسوبة البالغة (٦,١٣٣) كما وبلغت قيمة Beta (٠,٣٠٢) وهذا ما يشير لوجود خلل في نظام الترقية الموجود حالياً في الوزارة يؤدي لتفاقم مشكلة الجمود الوظيفي. وقد استطاع هذا المتغير (طبيعة نظام الترقية) أن يفسر ما نسبته (٠,٠٨٩) من التغيير في الأداء الوظيفي للأفراد العاملين في الوزارة.

٢- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

"هنالك أثر ذو دلالة إحصائية لإمكانات الوزارة وقدراتها المتاحة على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين في وزارة الصحة الأردنية".

الجدول رقم (١٣). نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر إمكانات وقدرات الوزارة في الأداء الوظيفي للأفراد.

Sig	T المحسوبة	معامل الانحدار BETA	
٠,٠٠٠	٤,٢٣٨	٠,٢١٤	إمكانات وقدرات الوزارة
		٠,٠٤٣	R <sup>2</sup> (Adj)
		١٧,٩٦١	F المحسوبة
		٠,٠٠٠	Sig

تظهر نتائج الجدول (١٣) أن متغير إمكانات وقدرات الوزارة تفسر ما نسبته (٠,٠٤٣) من التغير الحاصل في الأداء الوظيفي للأفراد العاملين في وزارة الصحة الأردنية، 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 الوزارة موضوع الدراسة في الأداء الوظيفي للأفراد العاملين فيها" ومما يدعم هذه النتيجة هو قيمة  $T$  المحسوبة البالغة (٤,٢٣٨) وقيمة ( $\text{Beta}=214$ ) وهذا ما يؤكد أن لقلة قدرات وإمكانات الوزارة موضوع البحث أثراً واضحاً في ظاهرة الجمود الوظيفي.

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

### ٣- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

"هنالك أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى مهارة الفرد وقدراته على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين في وزارة الصحة الأردنية".

الجدول (١٤). نتائج اختبار الانحدار البسيط لمستوى مهارة وقدرات 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	$R^2$ (Adj)
	٤٦,٥٠٠		F المحسوبة
	٠,٠٠٠		Sig

تبين نتائج الجدول (١٤) 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 وزارة الصحة الأردنية".

الجدول رقم (١٥). نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر سياسات الوزارة على الأداء الوظيفي للأفراد.

Sig	T المحسوبة	معامل الانحدار BETA	
٠,٠٠٠	٧,١٤١	٠,٣٤٦	سياسة الترقية الوزارة
		٠,١١٧	R <sup>2</sup> (Adj)
		٥٠,٩٩٦	F المحسوبة
		٠,٠٠٠	Sig

أظهرت نتائج الجدول (١٥) 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 الوزارة في أداء الأفراد العاملين فيها. وهذا ما تدعمه قيمة T المحسوبة البالغة (٧,١٤١) وقيمة Beta التي تساوي (٠,٣٤٦) وهذا ما يشير إلى أن سياسات الترقية الموجودة في هذه الوزارة تهدف إلى تقليل فرص الترقية بسبب الزيادة الكبيرة في عدد الأفراد المستحقين للترقية وقلّة الشواغر الوظيفية وقد فسّر هذا المتغير ما نسبته (٠,١١٧) من التغير الحاصل في الأداء الوظيفي للأفراد العاملين في وزارة الصحة الأردنية.

٥- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

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

الجدول (١٦). نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر ثقافة الوزارة وظروف العمل على الأداء الوظيفي للأفراد.

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

يتضح من خلال نتائج الجدول (١٦) أن هذا المتغير (ثقافة الوزارة وظروف العمل بها) قد فسر ما نسبته (٠,٣٣١) من التغير في الأداء الوظيفي للأفراد العاملين في وزارة الصحة الأردنية. كما يتضح من خلال الجدول وجود أثر ذي 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 قيمة كل من  $T$  المحسوبة و  $Beta$  والبالغتان (١٣,٦٧٣) و (٠,٥٧٧) على التوالي وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ( $\geq ٠,٠٥$ ) وقد استطاع هذا المتغير أن يفسر ما نسبته (٠,٣٣١) من التغير في الأداء الوظيفي، وهذا ما يدل على أن لحجم الوزارة الكبير وللعوامل الاجتماعية (القيم، والأعراف)، وظروف العمل الموجودة بها أثرا في ظاهرة الجمود الوظيفي.

### مناقشة النتائج

- أظهرت الدراسة النتائج الآتية، وفيما يلي مناقشتها:
- ١- هنالك أثر لطبيعة نظام الترقيّة 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 الترقيّة، كما لا تتم المساواة بين الأفراد العاملين عند الترقيّة؛ وهذا ما يؤثر على أداء الأفراد الذين يتعرضون لمثل هذه الإجراءات ويؤدي لوقوع مشكلة الجمود الوظيفي.
  - ٢- هنالك أثر لقدرات وإمكانات الوزارة موضوع البحث في الأداء الوظيفي للأفراد العاملين فيها، حيث إن ضعف قدرات هذه الوزارة يؤدي إلى تقليل عمليات الترقيّة مما يؤدي إلى بروز مشكلة الجمود الوظيفي، مما يؤثر في الأداء الوظيفي للأفراد العاملين فيها.
  - ٣- هنالك أثر لمستوى مهارات وقدرات الفرد العامل في الأداء الوظيفي للأفراد العاملين، حيث إن تدني مهارة الفرد وعدم مشاركته في



البرامج التدريبية يؤثران في أدائه الوظيفي ويعملان على ظهور مشكلة الجمود الوظيفي.

٤- هنالك أثر لسياسات الترقية المعتمد في الوزارة على الأداء الوظيفي حيث إن هذه السياسات تهدف لتأخير عمليات الترقية وذلك بسبب الحجم الكبير لعدد الأفراد العاملين في الوزارة 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.

٥- هنالك أثر لثقافة الوزارة وظروف العمل في الأداء الوظيفي للأفراد العاملين فيها، حيث أن لحجم الوزارة الكبير وللعلاقات التنظيمية القائمة ما بين الأفراد العاملين فيها ولقيمهم وأعرافهم أثرا 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- ضرورة إعداد البرامج التدريبية للعاملين من مختلف المستويات الإدارية وذلك لتحسين قدراتهم ومستوى مهاراتهم وإتاحة الفرصة لهم للانتقال إلى وظيفة أعلى تحتاج إلى أشخاص مؤهلين ومدربين.

٢- العمل على إحداث بعض التعديلات في نظام الخدمة المدنية خصوصا المواد المتعلقة بالترقية وعدم اقتصرها على عامل الأقدمية فقط وذلك لمعالجة مشكلة الجمود الوظيفي قبل أن تصبح ظاهرة.

٣- تقديم حوافز ومكافآت مالية تشجيعية للفرد العامل الذي توقف تقدمه الوظيفي عند حد معين؛ وذلك لكي لا يؤثر ذلك في أدائه الوظيفي ومعدل ولائه وإنتاجيته.

٤- ضمان تكافؤ الفرص في الترقية بين جميع الأفراد العاملين في الوزارة وربط عملية الترقية بأسس الكفاءة والجدارة والمهارة وعدم إخضاعها لأسس شخصية كالجنس أو العمر أو لأسس اجتماعية كالقربة أو الوساطة والمحسوبية.

٥- ضرورة تحسين العلاقات التنظيمية ما بين الإدارة والأفراد العاملين لما لذلك من أثر واضح في أداء الفرد العامل.

٦- أن تهتم الوزارة بتخطيط ورسم المسار الوظيفي المستقبلي لكل فرد من الأفراد العاملين فيها بحيث تحدد فرص تقدمه وظيفياً لما لذلك من أثر واضح في تحقيق الرضا والتحفيز للفرد العامل لبذل قصارى جهده في العمل الذي يؤديه، مما يسهم في تحسين أدائه الوظيفي.

### المراجع

أبو شيخة، نادر، (٢٠١٠)، إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية، عمان: دار صفا للطباعة والنشر والتوزيع.

أبو مسعود، سماهر، (٢٠١٠)، ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية: غزة.

البراك، عبد الرحمن، والشهري، عجلان، (١٩٩٧)، الجمود الوظيفي في أجهزة القطاع العام بالمملكة العربية السعودية، دراسة ميدانية، مجلة جامعة الملك سعود، ٩(٢): صص ٢٣٥-٢٧٥.

حمود، خضير والخرشة، ياسين، (٢٠٠٧)، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار المسيرة.

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، مجلة دراسات، ٢٨(١): صص ٥٣-٢٩.

- السويدان, طارق, وباشرحبيل, فيصل, (٢٠٠٤), صناعة القائد, (ط٣), مجموعة الإبداع, الكويت.
- عباس, سهيلة, (٢٠١١), إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي, (ط٣), عمان, دار وائل للنشر.
- اللوزي, موسى, (٢٠٠٢) التنظيم وإجراءات العمل, (ط١) عمان: دار وائل.
- مرعي, كائنان فواز, (٢٠٠١), معوقات التقدم الوظيفي للمرأة الأردنية الموظفة في منظمات الأعمال في مدينتي سحاب والحسين الصناعيتين: دراسة ميدانية, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة اليرموك: اربد, الأردن.
- الهيتمي, خالد عبد الرحيم, (٢٠١٢), إدارة الموارد البشرية, (ط١), عمان: دار وائل.

- 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 Noe, Raymond (2001). *Organizational Behavior*, USA: Harcourt College Publishers.
- Dessler, 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: Mc Donald and Evans Ltd.
- Huang, Hao-Chen; Lai, Mei-Chi; Lin, Lee-Hsuan & Chen, Chien-Tsai (2013). Overcoming Organizational Inertia to Strengthen Business Model Innovation: An Open Innovation Perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 26(6): 977-1002.
- Nedzinskas, S.; Pundzienė, A.; Buožiūtė-Rafanavičienė, S. & Pilkienė, M. (2013). The Impact of Dynamic Capabilities on SME Performance in a Volatile Environment as Moderated by Organizational Inertia. *Baltic Journal of Management*, 8(4): 376-396.
- Robbins, Stephen, (2007). *Organizational Behavior*, (12th ed). Upper saddler River, New Jersey. Prentice – Hall International, Inc.
- Robbins, Stephen. P, (2005), *Personnel: The Management of Human Resources*, N. J: Engle word Cliffs, Prentice Hall, Inc.

- Sekaran, Uma & Bougie, Roger (2013). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. 6th Edition, New York: John Wiley and Sons.
- Werther, W.B, (2002). *Human Resources and Personal Management*. Mc Graw – Hill, N.Y.

**The Impact of Organizational Inertia on Organizational Performance of  
Employees in the Jordanian Ministry of Health  
A Field Study**

**Mohammed F. Hunitie, Ph.D.**  
*Department of Public Administration  
Faculty of Economics and Administration  
King Abdulaziz University*

**Abstract.** This study aimed to discover the impact of organizational inertia on organizational performance of employees in the Jordanian Ministry of Health, and the study was applied on (349) people working in the Jordanian Ministry of Health, and developed a questionnaire to measure the consisting variables of the study were (34) items, including (28) items to measure organizational inertia and (6) items measuring organizational performance, were verified and proved that the questionnaire indicated an acceptable validity and reliability. The study results showed the presence of an impact of the nature of the promotion system, the capabilities and potential of the ministry, the level of skills and abilities of the individual worker, the policies adopted in the ministry promotion system, the culture of the ministry and the working conditions on the organizational performance of their staff members. In light of the results this study provided a set of recommendations including: the need to prepare training programs for employees of the various administrative levels, and work to bring about some changes in the civil service system, especially articles pertinent to promotion , and not to be only restricted to the seniority factor.

**Key words:** organizational inertia; organizational performance; Ministry of Health; the civil service system.

