

الجمود الوظيفي في أجهزة القطاع العام بالمملكة العربية السعودية - دراسة ميدانية

عبدالرحمن بن عبدالله البراك وعجلان بن محمد الشهري

قسم الإدارة العامة - كلية العلوم الإدارية - جامعة الملك سعود
ومعهد الإدارة العامة، الرياض - المملكة العربية السعودية
(قدم للنشر في ٢٤/١٢/١٤١٥هـ، وقيل للنشر في ٢٨/٦/١٤١٦هـ)

ملخص البحث. إن بقاء الموظف في المرتبة التي يشغلها ما يزيد على الحد الأدنى الذي قرره نظام الخدمة المدنية للترقية له انعكاسات سلبية على الإدارة بصفة عامة وعلى الموظف بصفة خاصة في دفع رغبته للبدل والعطاء. وهذا البحث يركز على دراسة مدى وجود ظاهرة الجمود الوظيفي في أجهزة القطاع العام بالمملكة العربية السعودية. لقد تناول البحث العوامل التي تشرح تلك الظاهرة والتي شملت الأنظمة المتعلقة بالترقية والمستوى الإداري للموظف، مكان عمل الموظف، مدى توافر المؤهل العلمي، الخبرة، التدريب، درجة الاستعداد للانتقال إلى مكان آخر متى ما توافرت الترقية، وتحمل المسؤولية. وقد قدم البحث شرحاً لتلك العوامل وتوصيات عملية بغية معالجة هذه الظاهرة في أجهزة القطاع العام بالمملكة العربية السعودية.

المقدمة

يشير تخطيط الموارد البشرية إلى العملية المتعلقة بتحديد أهداف إدارة شؤون الموظفين في المنظمات وتقويم إلى أي مدى تتحقق هذه الأهداف، كذلك اقتراح السياسات لتحقيق هذه الأهداف. إن أحد هذه السياسات يتعلق بالمستقبل الوظيفي للموظفين في المنظمات من حيث احتياج الموظف للانتقال من عمله الحالي إلى عمل أعلى في المستوى الإداري من حيث المسؤوليات والمهام وما ينتج عنه من زيادة في الأجر وذلك عن طريق الترقية.

فالترقية تعني «تعيين الموظف في وظيفة أعلى من وظيفته الحالية بما يقترن بذلك من نمو في الاختصاصات وتغيير في الواجبات وزيادة في المسؤوليات، ويصاحب هذا تغيير اللقب الوظيفي مع الزيادة في الأجر» [١، ص ٢٢].

ولقد أخذ الرسول صلى الله عليه وسلم منهجاً سليماً في أن تعتمد الترقية على أساس الصلاحية والكفاءة في أداء العمل، كما أن تكون الترقية كتعيين جديد، فترقية الموظف من وظيفة أدنى إلى أعلى منها سيعتمد على توافر الصفات التي تتطلبها الوظيفة الأعلى على أساس أنه يتحمل مهام ومسؤوليات أكبر [٢، ص ٥٠].

وتعتبر الترقية دعامة أساسية في رفع معنويات العاملين مما يزيد من كفاءة عمل المنظمة، حيث إنه عندما رضي الموظف بالوظيفة العامة مهنة ومصيراً، يتوقع أن تحقق بعض طموحاته، إذ يضع أمامه احتمال تدرجه في السلك الوظيفي وبلوغه القمة وبالتالي تحقق بعض طموحاته المادية والمعنوية.

فالترقية هي بمثابة حافز للعطاء، إذ أثبتت النظريات والدراسات الحديثة أهمية الترقية مثل نظرية ماسلو (Maslow) وهيرزبيرغ (Herzberg)، فعندما يفقد الموظف هذا الحافز فإنه بالتالي يفقد الرغبة في البذل والعطاء الجيد بسبب عدم رضاه عن الوضع الذي هو فيه، مما يحمل الأجهزة الإدارية الشيء الكثير.

لذلك فإن الجمود الوظيفي وانعدام فرص الترقية لها انعكاسات سلبية على الإدارة بصفة عامة وعلى الموظف على وجه الخصوص، فالجمود الوظيفي ما هو إلا بقاء الموظف في المرتبة التي يشغلها ما يزيد على الحد الأدنى الذي قرره نظام الخدمة المدنية لبقاء الموظف في المرتبة ليحقق له التقدم إلى وظيفة أعلى في السلم الإداري، بمعنى حرمان الموظف من التقدم في السلم الوظيفي، وكذلك الدخل المادي الذي يصطحب ترقية الموظف إلى وظيفة أعلى في السلم الوظيفي، إضافة إلى أثره على الرؤساء المباشرين للموظفين الذين يعانون من هذه المشكلة.

ومن هذا المنطلق فإن دراسة الجمود الوظيفي تكتسب أهمية بالغة، لذلك يركز هذا البحث على دراسة مدى وجود الظاهرة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية والمتغيرات التي تشرح هذه الظاهرة وسبل التغلب عليها.

تحديد المشكلة

إن الهدف من هذه الدراسة هو :

التعرف على مدى وجود ظاهرة الجمود الوظيفي في الجهاز الإداري في المملكة العربية السعودية ، والعوامل التي تشرح هذه الظاهرة لتقديم التوصيات المناسبة لمعالجتها .

لذلك ترجم هذا الهدف إلى أسئلة البحث التالية :

س ١ : ما متوسط المدة الزمنية التي يقضيها موظفو الجهاز الإداري في المملكة العربية السعودية في المرتبة؟

س ٢ : ما أثر التعليم والتدريب وتقييم الأداء (المهارات) والرغبة في تحمل المسؤولية على سرعة الترقية؟

س ٣ : ما العلاقة بين نظرة الموظف لعدالة إجراءات الترقية ومدة بقائه في الوظيفة؟

س ٤ : ما أثر موانع الترقية النظامية على ظاهرة الجمود الوظيفي؟

س ٥ : هل ظاهرة الجمود الوظيفي أكثر في فروع الأجهزة الحكومية المركزية من الأجهزة المركزية التابعة لها تلك الفروع؟

س ٦ : هل ظاهرة الجمود الوظيفي توجد بالنسبة نفسها في جميع المستويات الإدارية؟

س ٧ : ما أفضل السياسات والإجراءات النظامية للتغلب على ظاهرة الجمود الوظيفي؟

أهمية الدراسة

تتبع أهمية دراسة ظاهرة الجمود الوظيفي في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية ، لما تمثله الترقية من أهمية بالغة سواء للموظف أو الجهاز الإداري ، فهي حافز للموظف لمكافحة الأداء المتميز ، وكذلك تعتبر دعامة مهمة من دعائم الاستقرار الوظيفي في الإدارة [٣ ، ص ٩] . وكذلك ما ينتج عنها من تحسن في أوضاع الموظف ، وأثرها على أوضاعهم المادية والمعنوية [٤] .

ولقد أعطى الإسلام منذ أربعة عشر قرناً من الزمان اهتماماً كبيراً بالموظفين الذين يؤدون أعمالهم بكفاءة وإخلاص ويلتزمون بالواجبات المفروضة عليهم، وقد نظر إلى الوظيفة العامة كخدمة عامة تهدف إلى إشباع حاجات المواطنين حسب حاجة الدولة إلى وجود هذه الوظائف.

وفي المقابل يكافيء الإسلام من يعمل بالدولة أياً كان هذا العامل والعمل الذي يقوم به طالما أنه تولى عملاً من قبل السلطة المختصة، وضرورة تناسب الأجر مع ظروف المعيشة، وقد وضع الرسول صلى الله عليه وسلم هذه الحقوق وجمعها في حديث صحيح حيث قال صلى الله عليه وسلم: «من وُلِّي لنا شيئاً فلم يكن له إمراً فليتزوج، ومن لم يكن له مسكناً فليتخذ مسكناً، وإن لم يكن له مركب فليتخذ مركباً، ومن لم يكن له خادمًا فليتخذ خادمًا، فمن أعد سوى ذلك جاء يوم القيامة غالا سارقاً».

وقد طبق الرسول صلى الله عليه وسلم هذه الحقوق على العمال الذين كانوا يعملون في خدمة الدولة، لتمثل إشباعاً لحاجات الإنسان الفسيولوجية والأمنية والاجتماعية. أما فيما يتعلق بالحاجات المعنوية فتتمثل في رضا الله وكسب الأجر لأدائهم لهذه الأعمال، حيث قال الرسول صلى الله عليه وسلم: «إن لله عبادةً اختصهم بقضاء حوائج الناس حبيبهم في الخير وحب الخير إليهم، إنهم للآمنون من عذاب الله يوم القيامة» [٢، ص ٥١، ٥٢].

وقد أكدت الكثير من الدراسات التي تم إعدادها على أهمية الترقية كحوافز للعمل ومصدر رضا وسعادة للموظف، إذ وضع ماسلو (Maslow) في ترتيبه للحاجات الإنسانية، الحاجة إلى التقدير والاحترام وتحقيق الذات في قمة هرم الحاجات الإنسانية على أساس أن الإنسان يبدأ بإشباع حاجاته الفسيولوجية والأمنية والاجتماعية، وإذا ما أشبعت هذه الحاجات ينتقل إلى محاولة إشباع الحاجات المعنوية في قمة الهرم [٥].

كما أكد هيرزبيرغ (Herzberg) على أهمية الترقية باعتبارها من أهم العوامل الدافعة إلى العمل، ولذلك فهناك اتفاق على أهمية الترقية باعتبارها حافزاً مهماً على العمل والإنتاج، حيث تأيدت أيضاً تلك النظرة بإجراء مزيد من الدراسات الميدانية في المملكة العربية السعودية التي أكدت احتلالها للمرتبة الثانية بعد الراتب فيما لو كان هناك فرصة في اختيار جهة العمل وتحديد العوامل المرغوب فيها في الوظيفة، مما يعكس

أهميتها في دفع العاملين وحفزهم للعمل [٦]، كما احتلت المرتبة الرابعة في أهميتها بالنسبة لأثرها على الإقبال على العمل [٧].

وتأتي أهمية هذه الدراسة لما عرف أن نظم الترقية تتعرض لعدد من المعوقات والتي اعتبرت مجالاً خصباً بدءاً من تدخل الجوانب الشخصية، وما يصيب على سياسة الترقية من أساليب غير فعالة، لذلك أصبح لزاماً أن تضبط تلك العملية وفق قواعد ومعايير ثابتة تكفل الحقوق والالتزامات للموظف والوظيفة، وهو الأمر الذي يهدف إليه جانب من هذه الدراسة في التعرف على بعض من المؤشرات التي تحدد نوعية من المعوقات التي تواجه الموظفين في عملية الترقية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية.

وتأتي أهمية هذه الدراسة من خلال استشفاف الكثير من استفسارات عدد من الموظفين المتضررين من ظاهرة الجمود الوظيفي لكيفية تلافي هذا الجانب ومحاولة التقدم وظيفياً، إما بالمطالبة بتحويل عدد من الوظائف أو تلمس أحداث نوعية من الوظائف، رغم أن توافر فرص كافية وعادلة للترقية - إن وجدت - لا تعني الترفع التلقائي المباشر فعادة ما تكون الإدارة الحكومية تطالب موظفيها بالارتقاء إلى متطلبات الوظيفة للمحافظة على مستويات الأداء المطلوبة [٨].

كما تأتي أهمية الدراسة أيضاً من خلال استشفاف ما طرح عن ظاهرة الجمود الوظيفي من قريب أو بعيد في الصحف المحلية وما ركز عليه في جوانب مختلفة منه دون حقيقة التطرق إليه بشكل كلي، إلى أن تم استشعار الأمر من قبل المقام السامي وما صدر عن مجلس الوزراء^(١)، في صرف مكافأة مالية تعادل مقدار العلاوة الدورية المخصصة للمرتبة التي يشغلها الموظف، بشرط ألا يقل تقويم الأداء الوظيفي له في الستين الأخيرتين عن (جيد).

كما تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تجرد هذه الظاهرة وتسلط عليها الضوء، مما يعطيها أولوية بالغة، والتي يتوقع الباحثان أنه سيستج عنها إثراء مهم لأعمال ونشاطات شؤون الموظفين، من استنتاجات مفيدة يمكن تعميمها وفق أبعادها المختلفة والمتعلقة بجانب الموظفين والإدارات المسؤولة عن التوظيف وكذلك مؤسسات

(١) ما صدر في جلسة مجلس الوزراء المنعقدة يوم الاثنين الموافق ١٩/٥/١٤١٣هـ، بشأن مكافأة المتضرر من الجمود الوظيفي .

التدريب، مما يعطيها مجالاً رحباً لتقديم دليل إرشادي لتصميم برامج أو تطوير القائمة حالياً لإكساب عدد من المعارف والمهارات.

لذلك تكتسب هذه الدراسة أهمية من الناحية النظرية لما تضيفه للمعرفة العلمية في هذا المجال باعتبارها امتداداً للدراسات السابقة التي تبين أهمية الترقية والآثار السلبية للجمود الوظيفي (عدم الترقية) مع بيان العوامل التي تؤدي إلى ظاهرة الجمود الوظيفي مما يساعد بعض الأجهزة المختصة في معالجة المشكلات المتعلقة بالجمود الوظيفي، مما يساعد على وضع الأسس السليمة لنظام الترقية وهذا ما يضيف على هذه الدراسة جانباً تطبيقياً.

الإطار النظري للدراسة

تتصف ظاهرة الجمود الوظيفي، بأنها إحدى الظواهر التي لم تبحث بشكل يقيم وضعها الراهن في الأجهزة الإدارية، وإن كان هناك دراسات على مستوى المملكة تتعلق بجانب أو بأخر بهذا الموضوع، فإن ما ركز عليه كثيراً هو جانب الترقية [٩] بصفة أساسية، أما جانب الجمود الوظيفي فالدراسات قليلة لا تذكر.

هناك عدة تعريفات للترقية منها «نقل الموظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى ذات مرتبة أعلى من المهام والمسؤوليات في الهيكل التنظيمي للجهاز الذي يتبع لها أو في جهاز آخر في بعض الحالات» [١٤، ص ٢٤].

كما عرفت في الخدمة المدنية «أن يصدر قرار من الجهة المختصة بتقليد الموظف وظيفة أعلى في المستوى التنظيمي والإداري من وظيفته الحالية، ويتحمل الموظف بذلك مسؤوليات ومهام أضخم وأهم، مما يستتبع بالتالي حصول الموظف على مزايا مادية أكبر وأدبية أفضل مما كان عليه قبل الترقية» [٥].

كما عرفت من قبل هويت بأنها «تعيين الموظف في وظيفة أعلى من وظيفته الحالية بما يقترن بذلك من نمو في الاختصاصات وتغيير في الواجبات وزيادة في المسؤوليات حيث يصاحب هذا تغيير في اللقب الوظيفي مع الزيادة في الأجر» [١، ص ٢٢].

وهناك من يعرفها أيضاً على أنها تعني «أن يشغل الموظف وظيفة أعلى من درجة الوظيفة التي يشغلها قبل الترقية، وهي تعني تقليد الموظف درجة أعلى في السلم الإداري حتى ولو لم يترتب على ذلك زيادة في المرتبة» [١٥، ص ٣٢٦].

وهناك أيضاً من يعرفها بأنها «شغل الموظف لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من

الصعوبة والمسؤولية والسلطة يفوق مستوى وظيفته الحالية» [١٦، ص ٥] (٢).
ويظهر من ذلك أن الأصل في الترقية هو الترفيع إلى وظيفة أعلى في السلم الإداري ذات مهام ومسؤوليات أصعب وأهم، مما يتطلب أن يكون الموظف على درجة معينة من الكفاءة التي تتفق مع الوظيفة الجديدة، ويقابل ذلك نوع من التقدير.

أما فيما يتعلق بتعريف الجمود الوظيفي:

فليس هناك اتفاق على تعريف محدد للجمود الوظيفي، كما أن مفرداته الدالة عليه تختلف بين آن وآخر فالبعض يطلق عليه لفظ تجميد أو تجمد أو جمود، إلا أنه يعرف بين الموظفين عموماً بمصطلح «التجميد الوظيفي» حيث يعني كما جرت العادة على تعريفه بأنه «وضع يطلق على الموظف الذي تجاوز مدة الترقية دون أن تتم ترقيته، أو من بلغ الدرجة الأخيرة في سلم مرتبته مما يترتب عليه توقف العلاوة الدورية» [١٧].

ورأي آخر يرى أن تجميد الموظف يعني «أن الموظف إذا أمضى أربع سنوات لا يعتبر مجمداً طالما أنه لم يصل إلى نهاية السلم أما في حالة بلوغه نهاية المربوط وتوقفت العلاوة عنه فإنه في هذه الحالة يعتبر مجمداً وظيفياً ومالياً [١٨].

وهناك من عرف الجمود الوظيفي بأنه بقاء الموظف في مرتبته مدة تصل إلى بلوغ آخر درجة في المرتبة، وتبرير هذا التعريف من منطلق أن الترقية ليست من حق كل موظف أمضى أربع سنوات في المرتبة، وإنما يجوز بحث ترقيته، كما أنه لو اتفق عرفاً على أحقية كل من أمضى أربع سنوات في المرتبة للترقية لتساوى في ذلك المجمع وغير المجمع وظيفياً، وأصبح العائق الوحيد هو تجاوز الفترة الزمنية، وهذا يتنافى مع مبدأ الجدارة الذي نصت عليه المادة الأولى من نظام الخدمة المدنية باعتباره الأساس في شغل الوظائف بالإضافة إلى شروط ومتطلبات الترقية الأخرى [١٨].

ومن هذا فإن الجمود الوظيفي أو التجميد الوظيفي يعني لنا في حد ذاته حالة ثبات للموظف في مرتبته الوظيفية، دون أي مزايا، ومن هذا يمكن تعريفه بأنه «بقاء الموظف في مرتبته مدة أطول تفوق المدة النظامية كحد أدنى لبقاء الموظف على مرتبته، رغم استحقاقه للترقية».

(٢) لمزيد من التفاصيل راجع [٩؛ ١٠؛ ١١، ص ص ١-٤٩؛ ١٢، ص ص ٩٣-٩٦؛ ١٣، ص ص ٢٨-١٢٧ و ١٤، ص ٢٤].

- ومن الدراسات ذات الصلة بهذا البحث والتي حددت مكانيا على مستوى المنطقة الغربية في المملكة العربية السعودية [٣، ص ٩] سعت إلى:
- ١- التعرف على بعض المؤشرات التي تساعد الموظف في تحديد مساره الوظيفي سواء من ناحية متوسط مدة البقاء في المرتبة، أو من ناحية مدى تأثير تلك المدة بالتأهيل العلمي والتدريب العملي.
 - ٢- توضيح بعض المشكلات أو الصعوبات العامة التي يواجهها الموظفون في مجال الترقية لكي تساعد الإدارة في وضع الأسس السليمة لنظام الترقية.
- وقد توصل الباحث إلى:
- ١- أن قطاعات الأعمال الفنية- التي وضع فرضه عليها- توفر فرصاً أفضل وأسرع للترقية من قطاعات الأعمال الإدارية والتقليدية.
 - ٢- تأثير التدريب والتأهيل العلمي أثناء الخدمة على سرعة ترقية الموظف.
 - ٣- أن فرص الترقية تكون أفضل في السنوات الأخيرة للخدمة منها في السنوات الأولى، وأن السرعة في الترقية تعتمد على الاتجاه لدخول المسابقة بدلاً من الاعتماد على ترقية الإدارة.
- إلا أن هناك كثيراً من الكتاب أشاروا في كتاباتهم إلى العوامل التي تحدد ترقية الموظفين في الخدمة المدنية وتمثل فيما يلي: (٣)
- ١- مدى توافر الشواغر الوظيفية.
 - ٢- نوعية نظام الترقية في الخدمة المدنية، والمعايير المستخدمة: هل النظام يجتذب لترقية الأفراد من داخل المنظمة أو خارجها.
 - ٣- حجم المنظمة ونموها، فنمو المنظمة المستمر له تأثير كبير على فرصة الترقية، فعندما تكون المنظمة كبيرة وتنمو باستمرار، فإن الترقية ستكون عالية للموظف الملتحق بهذه المنظمة للترقية مقارنة بموظف في منظمة صغيرة ولا تتسم بالتطور.
 - ٤- تغير أهداف المنظمة واتساعها.

(٣) المزيد من التفاصيل، انظر: [١٩، ص ٢٣٦-٢٥٤؛ ٢٠، ص ٢١ و ٢٢].

الترقية في المملكة العربية السعودية

اهتمت أنظمة الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية منذ سنها بالترقية كأسلوب لشغل الوظائف، حيث طرأ على نظام الترقية في المملكة العربية السعودية تغييرات متلاحقة وسريعة أثر حركة الإصلاح الإداري الشاملة التي أولتها المملكة العربية السعودية اهتماماً كبيراً، والتي منها: [٥، ص ١١٨-١٢٠] ورد النص عليها لأول مرة في التعليمات الصادرة عام ١٣٤٥هـ، ذلك ضمن شروط شغل الوظائف من حيث الاتصال بالأخلاق الفاضلة والصفات الحسنة.

ثم ما ورد في نظام المأمورين عام ١٣٥٠هـ والذي أكد على الجدارة والكفاءة في شغل الوظائف وفق ما ورد في المادة (٨) على أنه يجري ترشيح وانتخاب اللائق بالوظيفة الشاغرة بواسطة لجنة مشكلة في كل دائرة تحت رئاسة مديرها أو رئيسها وعضوية اثنين من كبار موظفيها. ثم ما ورد في نظام الموظفين الصادر عام ١٣٦٤هـ وما تضمن من ترتيب للوظائف وجواز الترقية ضمن ذلك الترتيب بعد قضاء الموظف سنتين على الأقل في المرتبة الأدنى.

ثم ما جاء به نظام الموظفين العام الصادر في عام ١٣٧٧هـ وما تضمنته المادة رقم (٣٢) على أن تكون الترقية للوظائف الشاغرة بالأقدمية والكفاءة، على أن يراعى في الترقية ثبوت صلاحية الموظف وإكماله مدة من الخدمة في المرتبة التي يشغلها، وقد أعيد تنظيم قواعد الترقية ووضع لها نظاماً شاملاً كما جاء بذلك نظام الموظفين العام الصادر عام ١٣٩١هـ ولائحته التنفيذية الصادرة بالأمر السامي رقم ٣/١٧٢٠ في ١٢/٨/١٣٩١هـ، إلى أن صدر نظام الخدمة المدنية في عام ١٣٩٧هـ والذي يتضمن أن ترقية الموظف تتم للوظائف الشاغرة وفق الأحكام التي تحددها قواعد التصنيف، كما تضمنت لوائح التنفيذ شروط وإجراءات الترقية ونفاذها والتي يمكن تحديدها كما يلي [٢٣، ص ٤٨/٣]:

شروط الترقية

نصت المادة (١٠/١) من اللوائح التنفيذية لنظام الخدمة المدنية على عدة شروط وهي على النحو التالي [٢٣، ص ٤٨/٣]:

(١) شغور الوظيفة المراد الترقية إليها: وهو الشرط الذي يكفل عدم المخالفة لقواعد الميزانية العامة التي تمنع التعيين أو الترقية إلا في الوظائف المعتمدة في الموازنة [٢٤].

(ب) أن تتوافر في المرشح للترقية المؤهلات المطلوبة للوظيفة التي يراد أن يرقى إليها وفقاً لأحكام المؤهلات: ويعتبر المؤهل شرطاً أساسياً لتطبيق مبدأ الجدارة الذي نصت عليه المادة الأولى من نظام الخدمة المدنية، باعتباره الأساس في اختيار الموظفين لشغل الوظيفة العامة، ويقصد بالمؤهل المطلوب «أن يتوافر في المرشح للترقية المستوى التعليمي والقدرات الفنية ودرجة المهارة التي تتفق مع متطلبات الوظيفة الشاغرة» والمؤهل يماثل الشروط المطلوبة للتعيين [٢٥، ص ١٨٩].

(ج) أن تكون الوظيفة المراد الترقية إليها مصنفة في المرتبة التالية مباشرة للمرتبة التي يشغلها المرشح للترقية.

(د) أن يكون المرشح للترقية قد أكمل أربع سنوات على الأقل في المرتبة التي يشغلها ويجوز ترقية الموظف الذي شغل المرتبة مدة لا تقل عن سنتين إذا كان قد أكمل بنجاح برنامجاً تدريبياً خاصاً لا تقل مدته عن سنة وذلك بالنسبة لوظائف معينة يتم الاتفاق عليها بين الوزير المختص ورئيس الديوان العام للخدمة المدنية.

كما نصت المادة (١٠/٢ البند د): «لا يجوز النظر في ترقية الموظف إذا كان عوقب بالحرمان من العلاوة أو الحسم من الراتب مدة خمسة عشر يوماً (١٥) فأكثر إلا بعد سنة من تاريخ الحرمان من العلاوة أو الحسم من الراتب» [٢٣، ص ٤٨/٣].

وهو الشرط الذي يتطلب انتفاء موانع الترقية وهي تلك التي تحول دون ترقية الموظف، ويمكن تحديد تلك الموانع كما نصت عليها المادة (١٠/٢ - ج، د، هـ) من اللائحة التنفيذية لنظام الخدمة المدنية وهي كما يلي:

- ١ - كف اليد للمرشح أو إحالته للمحاكمة.
- ٢ - معاقبته بالحرمان من العلاوة الدورية أو الحسم من راتبه مدة خمسة عشر يوماً فأكثر، إلا أنه يجوز إعادة النظر في الترقية بعد مضي سنة واحدة من تاريخ الحرمان أو الحسم.
- ٣ - حصوله على تقرير كفاية بدرجة (غير مرض) ويُعاد النظر في الترقية إذا حصل الموظف على تقرير كفاية آخر بدرجة (مرض) على الأقل.

إجراءات الترقية

نصت المادة (١٠/٢) من اللوائح التنفيذية لنظام الخدمة المدنية على أن تتم إجراءات الترقية وفقاً لما يلي [٢٦، ص ١١، ١٢]:

١- تشكل بقرار من الوزير المختص لجنة للترقية من ثلاثة أعضاء من المسؤولين الرئيسيين ويتم اختيارهم من داخل الوزارة أو خارجها وفي حالة كون المرشح للترقية أحد أعضائها يجب أن يستبدل به غيره مؤقتاً.

٢- تقوم إدارة شؤون الموظفين في الجهة الإدارية بإعداد قوائم بالموظفين الذين تتوافر فيهم شروط الترقية إلى الوظائف الشاغرة التي يتم اختيار شغلها عن طريق الترقية ويقصد بالجهة الإدارية في حكم هذه المادة تلك التي تنظم ميزانيتها بفرع مستقل من فروع الميزانية.

على أن يتم التأكد من صحة هذه القوائم ودقتها وشمولها لجميع من تتوافر فيه الشروط، ويكون مدير شؤون الموظفين والموظف المختص مسؤولين عن صحة المعلومات الواردة بها.

٣- يحدد الوزير المختص لهذه اللجنة الطريقة المناسبة للترشيح للترقية، فقد تكون عن طريق المسابقة وقد تكون عن طريق المفاضلة وفقاً للأسس التالية:

(أ) التدريب .

(ب) تقارير الكفاية .

(ج) الأقدمية .

(د) التعليم .

٤- ترفع اللجنة للوزير المختص بياناً بالمرشحين للترقية بالمفاضلة ثم يحال هذا البيان إلى الديوان العام للخدمة المدنية لمراجعته والتأكد من أن الترشيح تم حسب القواعد النظامية، ويجوز بالاتفاق بين الوزير المختص ورئيس الديوان عدم التقيد بهذا الإجراء .

٥- يعاد البيان بعد ذلك إلى الجهة لإصدار قرار الترقية في حالة عدم وجود ملاحظة من الديوان العام للخدمة المدنية على الترشيح .

نفاذ الترقية

تعتبر إجراءات الترقية السابقة جوانب شكلية لإتمام عملية الترقية، وهي لا تعد

نافذة ما لم يصدر قرار بها من صاحب الصلاحية وهو الوزير المختص أو من يفوضه ، كما أن صدور قرار الترقية لا يكفي لوحده لنفاذ الترقية ، لكن الأمر يتطلب حتى يتمتع الموظف بمزايا الوظيفة المرقى إليها أن يباشر عمل الوظيفة المرقى إليها بعد صدور القرار كما نصت المادة (١٠ البند ب) من نظام الخدمة المدنية ، واستثناء من ذلك تعتبر الترقية نافذة من تاريخ صدور القرار بها وذلك كما نصت المادة (٣/١٠) من اللوائح التنفيذية لنظام الخدمة المدنية كما يلي :

- ١- ترقية الموظف بقرار من مجلس الوزراء .
- ٢- إذا كان الموظف منتدباً في مهمة رسمية .
- ٣- إذا كان الموظف مبتعثاً للتدريب .
- ٤- إذا كان الموظف في إجازة رسمية .
- ٥- إذا كان الموظف معاراً لمنظمة دولية .

ومن خلال العرض المختصر لنظام الترقية في المملكة العربية السعودية نجد أن النظام يؤكد على تحقيق هدفين أساسيين :

- ١- تحقيق مصلحة الموظفين وتوفير فرص الترقية لهم بما يحقق العدالة والمساواة بينهم حيث يعطي الأقدمية وزناً في الترقية .
- ٢- شغل الوظائف العامة بالأكفاء بما يلبي حاجات العمل ويضمن حسن سير العمل وتقديم الخدمات المناطة بالدولة على أكمل وجه من خلال إعطاء الكفاءة وزناً عند الترقية عن طريق المنافسة والمفاضلة .

إلا أن اتباع المملكة نظام التصنيف الموضوعي الذي يكون فيه مسار الترقية محدداً داخل تخصصات وظيفية معينة تؤدي إلى محدودية فرص الترقية ، وكذلك أن الشكل الهرمي المتبع في تشكيل المنظمات بحد ذاته يعتبر عاملاً يحد من فرص الترقية بالتنظيم التدريجي للأجهزة الإدارية ، يقتضي بطبيعته أن تكون قاعدة الهرم الإداري أوسع كثيراً من قمته ومن ثم تقل فرص الترقية كلما ارتفع الموظف في السلم الإداري [٢٧] ، ص [٢٣] .

فمن هذا المنطلق فإننا نجد أن الجمود الوظيفي يرتبط بأسباب بعضها يتعلق بالعمل وسياساته وطبيعة ترتيب الأجهزة الإدارية ، وبعضها يتعلق بالموظف نفسه فقد يكون

الجمود الوظيفي لعدم حصول الموظف على المؤهلات المناسبة أو لكف يده أو لحصوله على تقرير كفاية بدرجة غير مرضٍ حتى يكون أهلاً للترقية للموظائف الأعلى .

فروض الدراسة

تقوم الدراسة على اختبار صحة الفرضيات التالية :

- ١ - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمر الموظف والجمود الوظيفي .
- ٢ - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقرر جهة العمل وبين الجمود الوظيفي .
- ٣ - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدد سنوات الخدمة للموظف في الوزارة وبين الجمود الوظيفي .
- ٤ - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوع المرتبة الوظيفية للموظف وبين الجمود الوظيفي .
- ٥ - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستوى الوظيفي للموظف وبين الجمود الوظيفي .
- ٦ - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدم توافر الشواغر الوظيفية في الوزارة (دخول الموظف في مسابقة وظيفية) وبين الجمود الوظيفي .
- ٧ - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر المؤهل العلمي لدى الموظف للحصول على الترقية وبين الجمود الوظيفي .
- ٨ - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر التدريب المناسب لدى الموظف للحصول على الترقية وبين الجمود الوظيفي .
- ٩ - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر تقارير الأداء المناسبة لدى الموظف للحصول على الترقية وبين الجمود الوظيفي .
- ١٠ - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستعداد لدى الموظف للانتقال إلى أي مكان عند الحصول على الترقية وبين الجمود الوظيفي .
- ١١ - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر موانع الترقية عند الموظف وبين الجمود الوظيفي .
- ١٢ - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظرة الموظف نحو عدالة إجراءات

الترقية في الوزارة وبين الجمود الوظيفي .

الإجراءات المنهجية للدراسة

منهج الدراسة

يرتكز منهج البحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، وتستمد الدراسة معلوماتها وبياناتها من المصادر التالية :

- ١- مصادر معلومات ثانوية ، والتي استخدمها الباحثان من خلال المسح المكتبي لكل ما يتعلق بالترقية والجمود الوظيفي في المملكة العربية السعودية .
- ٢- المسح الميداني والذي استند على ما تم توزيعه من جملة استبانات على عينة الدراسة في مجتمع الدراسة .

وتمثل مجتمع الدراسة على ما حصل عليه الباحثان من معلومات رقمية (إحصائية) عن أعداد الموظفين والفروع في كل وزارة وذلك من الديوان العام للخدمة المدنية وبالتنسيق مع إدارات العلاقات العامة في الوزارات عينة الدراسة .

مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة هو الأجهزة الإدارية المركزية في المملكة العربية السعودية ، وذلك لاستشعار تواجد ظاهرة الجمود الوظيفي فيها مستثنين منها المؤسسات العامة لما هو معروف بتمتعها بنظم إدارية مختلفة ، وكذلك استبعاد الأجهزة الأمنية ذات الطابع العسكري ، لما تتمتع به من سرية متعلقة بالأعمال والوظائف والأفراد وكذلك الأجهزة ذات الطابع السياسي .

ولطبيعة هذه الدراسة المركزة على الجمود الوظيفي في الأجهزة الإدارية المركزية ، فإن مجتمع الدراسة يتكون من جميع الوزارات المدنية والتي حصرها الباحثان وبلغ عددها ١٧ وزارة .

حجم عينة الدراسة

بعد أن تم حصر الوزارات والتي بلغ عددها ١٧ وزارة تم تحديد حجم عينة الدراسة وفقاً لما يلي :

- ١- تم اختيار خمس وزارات كعينة لهذه الدراسة بطريقة عشوائية .
- ٢- تم الاتصال بالديوان العام للخدمة المدنية لتحديد عدد الموظفين من المرتبة (١٢-١) في كل وزارة، كما يوضح ذلك الجدول رقم (١) ومن ذلك تكون مجتمع الدراسة .
- ٣- تم الاتصال بالوزارات عينة الدراسة، وذلك لتحديد بعض الفروع التابعة لها، وكذلك عدد الموظفين في كل منها وفي الأجهزة المركزية لكل وزارة .
- ٤- على ضوء إحصائية أعداد الموظفين التي حصل عليها الباحثان من الديوان العام للخدمة المدنية، وما حصل عليه خلال اتصاله بالوزارات المعنية من تحديد لبعض الفروع وعدد الموظفين فيها حسب كل وزارة، حدد الباحثان كعينة عشوائية لهذه الدراسة ما نسبته ١٠٪ من عدد الموظفين الذين يمكن الوصول إليهم ويمثل ذلك ٨١٥ موظفًا في الوزارات عينة الدراسة .

جدول رقم (١). عدد الموظفين في الوزارات عينة الدراسة حتى تاريخ ١/١٢/١٤١٣هـ.

الوزارة	عدد الموظفين
الأولى	٣٧٥
الثانية	١٦٨
الثالثة	٣٣٤٦
الرابعة	٩٢٥
الخامسة	٣٣٣٧
المجموع	٨١٥١

أداة القياس

تم جمع البيانات الأساسية لهذه الدراسة باستخدام قائمة الاستقصاء (الاستبانة) والتي صممت خصيصاً لهذه الدراسة، والتي تضمنت عدداً من التساؤلات المرتبطة بفرضيات الدراسة، وقد قام الباحثان بعرضها قبل توزيعها في الميدان على عدد من أعضاء هيئة التدريس في قسم الإدارة العامة: كلية العلوم الإدارية بجامعة الملك سعود، وكذلك على عدد من أعضاء هيئة التدريب في معهد الإدارة العامة، وعلى ضوء تلك

المرحلة تأكد الباحثان من صلاحية الأداة للعرض وفق ما ورد عليها من ملاحظات والتي أخذت في الاعتبار .

كذلك تم اختبار الاستبانة من حيث الاعتمادية (Reliability) باستخدام طريقة إعادة الاختبار (Test-retest) حيث تم اختيار عينة من المتدربين لدى معهد الإدارة والمتحقيين بالخدمة المدنية وطلب منهم الإجابة عن أسئلة قائمة الاستقصاء، وقد كان عددهم ٢٨ متدرّباً، ثم بعد ثلاثة أسابيع أجاب أفراد العينة نفسها على القائمة نفسها مرة أخرى، ووجد أن درجة الارتباط بين الإجابتين كانت ٨٢٪ وهي نسبة مقبولة كدلالة على ثبات الاستبانة .

ثم قام الباحثان بتوزيع ٨١٥ استبانة بعد الاتصال مجدداً بإدارات العلاقات العامة في الوزارات وذلك عشوائياً على عينة الدراسة في كل من الأجهزة المركزية للوزارات وفروعها، وقد أعيد منها ما مجموعه ٥٢٧ استبانة، تمثل ما نسبته ٦٥٪، استبعد منها ما مجموعه ٤٠ استبانة لعدم صلاحيتها للدراسة، وبهذا أصبح عدد الاستبانات المحللة إحصائياً ٤٨٧ استبانة تمثل ما نسبته تقريباً ٦٠٪ من مجموع الاستبانات الموزعة، كما يوضح ذلك الجدول رقم (٢) .

جدول رقم (٢) . إحصائية بعدد الموظفين وحجم العينة وعدد الاستبانات الموزعة والمستردة والمستبعدة والمقبولة إحصائياً .

رقم الوزارة	عدد الموظفين	حجم العينة (١٠٪)	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة	عدد الاستبانات المستبعدة	عدد المقبولة إحصائياً
الأولى	٣٧٥	٣٧	٣٧	٣٥	٢	٣٣
الثانية	١٦٨	١٧	١٧	١٧	١	١٦
الثالثة	٣٣٤٦	٣٣٥	٣٣٥	١٦٧	٨	١٥٩
الرابعة	٩٢٥	٩٢	٩٢	٨٧	٦	٨١
الخامسة	٣٣٣٧	٣٣٤	٣٣٤	٢٢١	٢٣	١٩٨
المجموع	٨١٥١	٨١٥	٨١٥	٥٢٧	٤٠	٤٨٧

بعد ذلك قام الباحثان بعملية الترميز لأسئلة الاستبانة، وعلى ضوء تلك المرحلة تم إدخال بيانات الدراسة إلى الحاسب الآلي في مركز الحاسب الآلي بكلية العلوم الإدارية بجامعة الملك سعود، وعند الانتهاء من تلك المرحلة من قبل المختصين روجعت عملية الإدخال للبيانات من قبل الباحثين للتأكد من سلامة التغذية للحاسب الآلي، وقد استخدم الباحثان حزم البرنامج الإحصائي (SAS) لإجراء التحليل الإحصائي، وذلك باستخدام عدد من الأساليب الوصفية للتعرف على خواص العينة والمتغيرات المشمولة في الدراسة ومعامل التوافق بين متغيرات الفرضيات ومستوى الدلالة الإحصائية باستخدام مربع كاي للتعرف على مستوى ظاهرة الجمود الوظيفي في الأجهزة الحكومية.

عرض وتحليل نتائج الدراسة

أولاً: خصائص عينة الدراسة

تضمنت استبانة الدراسة عدداً من التساؤلات والتي يمكن عن طريقها التعرف على خصائص عينة الدراسة المشمولة، وذلك من حيث المتغيرات التالية: المستوى التعليمي، فئة الأعمار، توزيع أفراد العينة حسب جهة العمل (مركز، فرع)، عدد سنوات الخدمة في الجهاز الحكومي، نوع المرتبة الوظيفية، والمستوى الوظيفي (المرتبة الوظيفية الحالية) لأفراد عينة الدراسة، وقد اتسمت خصائص العينة كما تحدها الجداول التالية:

١ - المستوى التعليمي

جدول رقم (٣). توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي.

النسبة	التكرار	المستوى العلمي
٪١٨, ٠٧	٨٨	دون المتوسط
٪٣٥, ٩٣	١٧٥	ثانوي
٪٤٥, ١٧	٢٢٠	جامعي
٠, ٨٣	٤	لا إجابة
٪١٠٠	٤٨٧	المجموع

عمد الباحثان في إخراج هذا الجدول رقم (٣) إلى ضم مستويات المتغيرات إلى ثلاثة مستويات وهي: دون المتوسط (إبتدائي، متوسط) وثنائي (ثانوي، ثانوي)، دبلوم فوق الثانوي) وجامعي. ويتضح من الجدول رقم (٣) أن غالبية عينة الدراسة مستوى تعليمهم من المرحلة الثانوية إلى المرحلة الجامعية.

٢- فئة أعمار عينة الدراسة

جدول رقم (٤). فئة أعمار عينة الدراسة.

النسبة	التكرار	فئة العمر
١٢, ١١ %	٥٩	أقل من ٢٥ عاما
٧٤, ٥٤ %	٣٦٣	من ٢٦ إلى ٤٥ عاما
١٢, ١١ %	٥٩	٤٦ عاما فما فوق
١, ٢٤ %	٦	لا إجابة
١٠٠	٤٨٧	المجموع

يتضح من الجدول رقم (٤) أن غالبية أفراد العينة تقع في فئة العمر من ٢٦ إلى ٤٥ عاماً، أي متوسطي العمر، وهذه الفئة تمثل ٤, ٧٥ % من أفراد العينة، ويبين ذلك الجدول أن معظم شاغلي الوظائف الإدارية تتراوح أعمارهم من ٢٦ إلى ٤٥ عاماً.

٣- جهة العمل

يتضح من الجدول رقم (٥) أنه ما يقارب ٦١ % من أفراد عينة الدراسة يعملون في الأجهزة المركزية للأجهزة الحكومية، في حين أن ٣٨ % منهم يعملون في فروع تلك الأجهزة الحكومية.

جدول رقم (٥). توزيع أفراد العينة حسب جهة العمل (الأجهزة الرئيسية).

النسبة	التكرار	مقر جهة العمل
٪٦٠,٧٨	٢٩٦	الأجهزة المركزية
٪٣٨,٢٠	١٨٦	الفروع
٪١,٠٢	٥	لا إجابة
٪١٠٠	٤٨٧	المجموع

٤ - عدد سنوات الخدمة

عمد الباحثان في إخراج الجدول رقم (٦) إلى تصنيف مستويات سنوات الخدمة إلى ثلاثة مستويات وهي: قصيرة (من ١ - ١٠ سنوات) ومتوسطة (من ١١ - ٢٠ سنة) وطويلة (من ٢١ سنة فما فوق)، ومن خلال الاطلاع على الجدول رقم (٦) يتبين لنا أن نصف أفراد العينة تقع في الفئة الأولى والتي تمثل أقل من عشر سنوات خدمة في الوزارات، وما يقارب من ٣٤٪ من أفراد العينة لديهم سنوات خدمة أكثر من عشر سنوات، وهذا يدل على أن أفراد العينة المستقصاة ينقسمون إلى من خدم سنوات طويلة في الأجهزة الحكومية ومن خدم لسنوات قصيرة.

جدول رقم (٦). عدد سنوات خدمة أفراد العينة في الوزارة.

النسبة	التكرار	عدد سنوات الخدمة
٪٤٨,٤٦	٢٣٦	قصيرة (١-١٠ سنوات)
٪٣٣,٤٧	١٦٣	متوسطة (١١-٢٠ سنة)
٪١٤,١٧	٦٩	طويلة (٢١ سنة فما فوق)
٪٣,٩٠	١٩	لا إجابة
٪١٠٠	٤٨٧	المجموع

٥ - نوع المرتبة الوظيفية

يتضح من الجدول رقم (٧) أن الغالبية العظمى لأفراد العينة يشغلون وظائف

إدارية ويمثلون ما نسبته تقريباً ٥٥٪، ثم يلي ذلك فئة الوظائف الفنية حيث تشكل نسبتهم تقريباً ٣٥٪ من أفراد العينة، وهذا يتناسب مع طبيعة أعمال الأجهزة الإدارية المدنية في أن أغلب وظائفها تعد إدارية.

جدول رقم (٧). نوع المرتبة الوظيفية لأفراد العينة.

النسبة	التكرار	نوع المرتبة الوظيفية
٥٤,٨٣٪	٢٦٧	إداري
٣٥,٣٢٪	١٧٢	فني
٠,٦٢٪	٣	تعليمي
٧,٨٠٪	٣٨	أخرى
١,٤٣٪	٧	لا إجابة
١٠٠٪	٤٨٧	المجموع

٦- المستوى الوظيفي (المرتبة)

جدول رقم (٨). المستوى الوظيفي لأفراد العينة.

النسبة	التكرار	المستوى الوظيفي
٢٧,٣١٪	١٣٣	المرتبة (٥-١) دنيا
٥١,٧٥٪	٢٥٢	المرتبة (٨-٦) وسطى
١٧,٨٦٪	٨٧	المرتبة (٩) فما فوق عليا
٣,٠٨٪	١٥	لا إجابة
١٠٠٪	٤٨٧	المجموع

عمد الباحثان في إخراج هذا الجدول (رقم ٨) لتصنيف المستوى الوظيفي (المرتبة) لأفراد العينة إلى ثلاثة مستويات وهي: مرتبة وظيفية دنيا (من ٥-١)، ومرتبة وظيفية وسطى (من ٦-٨) ومرتبة وظيفية عليا (من ٩ فما فوق). ومن خلال النظر إلى الجدول

السابق (رقم ٩) نجد أن ما يقارب ٥٢٪ من أفراد العينة يشغلون المرتبة الوسطى تليها ما نسبته ٢٧٪ من أفراد العينة يشغلون المرتبة الدنيا، في حين كانت نسبة من يشغلون المرتبة العليا ما يقارب ١٨٪.

٧- الجمود الوظيفي (مدة البقاء في المرتبة الحالية)

تستهدف هذه الدراسة البحث عن مدى وجود ظاهرة الجمود الوظيفي في الأجهزة الحكومية، وعلى ذلك تضمنت استبانة الدراسة عددا من التساؤلات المباشرة وغير المباشرة، التي تبين صورة واضحة عن مدى وجود تلك الظاهرة. ومن أجل العرض والتحليل فقد عمد الباحثان لبيان مدى وجود ظاهرة الجمود الوظيفي في الأجهزة الحكومية إلى تحديد مستوى الجمود الوظيفي وذلك عن طريق احتساب الموظفين الذين تجاوزوا المدة النظامية للبقاء في الوظيفة (المرتبة الحالية) والتي تمثلت بأربع سنوات، وقد كانت إجابة أفراد عينة الدراسة على ذلك كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٩). مدة بقاء أفراد العينة في المرتبة الحالية (الجمود الوظيفي).

النسبة	التكرار	مدة البقاء في المرتبة
٤٤,٣٥٪	٢١٦	من ١ - ٤ سنوات لا يوجد جمود
٤٧,٦٤٪	٢٣٢	٥ سنوات فما فوق يوجد جمود
٨,٠١٪	٣٩	لا إجابة
١٠٠٪	٤٨٧	المجموع

يتضح من الجدول رقم (٩) أن ما يقارب من ٤٨٪ من أفراد عينة الدراسة تجاوزوا المدة النظامية للبقاء في الوظيفة، في حين أن ٤٤٪ من أفراد عينة الدراسة لم يتجاوزوا المدة النظامية للبقاء في المرتبة الوظيفية الحالية، وهذا يبين وجود ظاهرة الجمود الوظيفي في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية.

٨ - الاتجاهات نحو مدة البقاء في المرتبة الوظيفية الحالية

وقد تضمنت استبانة الدراسة تساؤلاً حول مدى اعتقاد أفراد عينة الدراسة بأنهم بقوا في المرتبة الوظيفية الحالية مدة أطول تتجاوز المدة النظامية المحددة للبقاء في تلك المرتبة، هذا الاتجاه لعينة الدراسة في حد ذاته يعطي مؤشراً نحو وجود ظاهرة الجمود الوظيفي في الأجهزة الحكومية يوضح وصف ذلك الاتجاه الجدول رقم (١٠).

جدول رقم (١٠). اتجاهات أفراد العينة نحو مدة بقائهم في المرتبة الوظيفية الحالية.

النسبة	التكرار	الاعتقاد نحو تجاوز المدة
٤٩, ٦٩ %	٢٤٢	نعم (تجاوز المدة)
٤٤, ٩٧ %	٢١٩	لا (لم يتجاوز المدة)
٥, ٣٤ %	٢٦	لا إجابة
١٠٠ %	٤٨٧	المجموع

يتبين من الجدول رقم (١٠) أن ٢٤٢ من أفراد عينة الدراسة أشاروا بنعم وتمثل نسبتهم تقريباً ٥٠% من جملة أفراد العينة، في حين أن ٢١٩ منهم، وتمثل نسبتهم ما يقارب ٤٥% أشاروا بأنهم لم يبقوا مدة طويلة في المرتبة الحالية، ويتطابق ذلك مع متغير الجمود الوظيفي (جدول رقم ٩) حيث كانت إجابة أفراد العينة أنه تقريباً ما نسبته منهم ٤٨% بقوا خمس سنوات فأكثر في المرتبة الوظيفية وهذا يؤكد مصداقية إجابة أفراد عينة الدراسة، ويعطي مؤشراً على وجود ظاهرة الجمود الوظيفي في الأجهزة الحكومية.

٩ - توافر فرص الترقية (المسابقات الوظيفية)

احتوت استبانة الدراسة على تساؤل عن مدى توافر فرص الترقية في الوزارات التي يعمل بها أفراد عينة الدراسة، وذلك بالدخول في مسابقات وظيفية لأفراد العينة، والذي يعطي مؤشراً لتقليص ظاهرة الجمود الوظيفي وإعطاء فرص الترقى للموظفين في الأجهزة الحكومية، وقد جاءت إجابة أفراد العينة وفق ما يبينه الجدول رقم (١١).

جدول رقم (١١). إجابات أفراد العينة حول توافر فرص الترقية .

النسبة	التكرار	مدى توافر فرص الترقية
١٤, ٣٧ %	٧٠	متوافرة
٨٤, ١٩ %	٤١٠	غير متوافرة
١, ٤٤ %	٧	لا إجابة
١٠٠ %	٤٨٧	المجموع

حيث يبين الجدول رقم (١١) أن ٤١٠ من أفراد عينة الدراسة أشاروا إلى أنه لم يحصلوا على فرص للدخول في مسابقة وظيفية وتمثل نسبتهم ٨٤ %، في حين أشار ٧٠ منهم وتمثل نسبتهم ١٤ % قد تمكنوا من الدخول في مسابقات وظيفية، وهذا يدل على تدني مستوى الفرص الوظيفية والذي يعتبر أحد الأسباب الرئيسة لوجود الجمود الوظيفي .

١٠ - مدى توافر بعض العوامل لدى أفراد العينة للحصول على الترقية

كما تضمنت استبانة الدراسة على عدد من التساؤلات تركز على مدى توافر بعض العوامل لدى أفراد العينة للحصول على الترقية والتي شملت : المؤهل العلمي المناسب، والتدريب المناسب، وتقارير الأداء المناسبة، وتوافر الشواغر الوظيفية في الجهة، والاستعداد للانتقال إلى أي مكان عند الحصول على الترقية، وقد كانت إجابات عينة الدراسة كما في الجدول رقم (١٢) .

جدول رقم (١٢). مدى توافر بعض العوامل لدى أفراد عينة الدراسة للحصول على الترقية .

مسمى العامل	غير متوافرة		متوافرة		لا إجابة		المجموع
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
توافر المؤهل العلمي	٤٣	٨, ٨٣ %	٤٢٨	٨٧, ٨٨ %	١٦	٣, ٢٩ %	٤٨٧
التدريب المناسب	٥٧	١١, ٧٠ %	٤١٧	٨٥, ٦٣ %	١٣	٢, ٦٧ %	٤٨٧
تقارير الأداء المناسبة	٣٧	٧, ٦٠ %	٤٣٣	٨٨, ٩١ %	١٧	٣, ٤٩ %	٤٨٧
الشواغر الوظيفية	٢٧٤	٥٦, ٢٦ %	١٧٩	٣٦, ٧٦ %	٣٤	٦, ٩٨ %	٤٨٧
الاستعداد للانتقال	١٣٣	٢٧, ٣١ %	٣٣٤	٦٨, ٥٨ %	٢٠	٤, ١١ %	٤٨٧

حيث يشير جدول رقم (١٢) إى أنه ما يقارب من ٨٨٪ من أفراد عينة الدراسة أشاروا إلى توافر المؤهل العلمي المناسب لديهم، الأمر الذي يؤهلهم إلى وظيفة أعلى في السلم الوظيفي، في حين أن ما نسبته ٩٪ منهم أشاروا إلى عدم توافر المؤهل العلمي لديهم، وهذا مؤشر على أن الغالبية العظمى من أفراد العينة لديها أحد العرامل المناسبة للحصول على الترقية.

كما يشير جدول رقم (١٢) إلى أنه ما يقارب من ٨٥٪ من أفراد عينة الدراسة أشاروا إلى توافر التدريب المناسب الذي يمكنهم من القيام بمهام وظيفية أعلى في السلم الوظيفي، في حين أن ما نسبته ١٢٪ منهم ليس لديهم التدريب المناسب.

كذلك يشير جدول رقم (١٢) إلى أن ٨٩٪ من أفراد عينة الدراسة أشاروا إلى حصولهم على تقارير الكفاية الجيدة والتي تمكنهم من الحصول على الترقية، في حين أن ما نسبته تقريباً ٥٨٪ من أفراد عينة الدراسة لم تتوافر لديهم تقارير الأداء الجيدة.

كذلك يشير جدول رقم (١٢) إلى أن ٥٦٪ من أفراد عينة الدراسة أشاروا إلى عدم توافر الشواغر الوظيفية في الأجهزة الحكومية التي يعملون بها، في حين أن ما نسبته تقريباً ٤٠٪ من أفراد العينة أشاروا إلى أن مثل تلك الشواغر متوافرة في الأجهزة الحكومية التي يعملون بها.

وأخيراً يبين الجدول السابق (رقم ١٢) أنه ما يقارب ٢٧٪ من أفراد عينة الدراسة ليس لديهم الاستعداد للانتقال إلى مكان آخر عند الحصول على ترقية، في حين أشار ما يقارب ٦٩٪ منهم إلى أنهم مستعدون للانتقال إلى مكان آخر عند الحصول على ترقية.

١١ - موانع الترقية

كما تضمنت استبانة الدراسة تساؤلاً تضمن عدداً من المتغيرات تركز على مدى توافر متغيرات موانع الترقية لدى أفراد العينة والتي تعيقهم عن الحصول على الترقية وذلك من حيث توافر العوامل التالية: كف اليد عن العمل، والتحقيق أثناء العمل، والحرمان من العلاوة الدورية، والحسم من الراتب (مدة ١٥ يوماً فأكثر) والحصول على وجه غير مرضي في آخر تقرير كفاية. وقد كانت إجابات عينة الدراسة كما يحددها الجدول رقم (١٣).

جدول رقم (١٣) . مدى توافر موانع الترقية لدى أفراد العينة .

موانع الترقية	متوافرة		غير متوافرة		لا إجابة		المجموع
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
١- كف اليد عن العمل	١٦	٣,٢٩٪	٣٨٤	٧٨,٨٥٪	٨٧	١٧,٨٦٪	٤٨٧
٢- التحقيق أثناء العمل	٢٩	٥,٩٥٪	٣٦٩	٧٥,٧٧٪	٨٩	١٨,٢٨٪	٤٨٧
٣- الحرمان من العلاوة الدورية	٣٠	٦,١٦٪	٣٧٣	٧٦,٥٩٪	٨٤	١٧,١٥٪	٤٨٧
٤- الحسم من الراتب مدة ١٥ يوماً فأكثر	١٢	٢,٤٦٪	٣٨٨	٧٩,٦٧٪	٨٧	١٧,٨٦٪	٤٨٧
٥- درجة غير مرضي في آخر تقرير كفاية	٢٥	٥,١٣٪	٣٧٧	٧٧,٤٢٪	٨٥	١٧,٤٥٪	٤٨٧

حيث يشير الجدول رقم (١٣) أن نسب إجابات عينة الدراسة تتعدى ٧٥٪ والتي تشير إلى أن موانع الترقية غير متوافرة لديهم، الأمر الذي يتيح لهم الفرصة في الحصول على الترقية .

١٢ - اتجاهات عينة الدراسة نحو عدالة إجراءات الترقية في الأجهزة الحكومية

كما تضمنت استبانة الدراسة تساؤلاً حول مدى اعتقاد أفراد عينة الدراسة بعدالة إجراءات الترقية المتبعة في الأجهزة الحكومية التي يعملون بها، ولسهولة عرض إجابات عينة الدراسة، عمد الباحثان إلى تصنيف الإجابات إلى ثلاثة مستويات وهي: غير عادلة، ومحايدة، وعادلة . ويوضح الجدول رقم (١٤) إجابات عينة الدراسة .

جدول رقم (١٤) . اتجاهات أفراد العينة نحو عدالة إجراءات الترقية في الوزارة .

الاتجاه	التكرار	النسبة
غير عادلة	١٤٣	٢٩,٣٦٪
محايدة	٢٢٥	٤٦,٢٠٪
عادلة	١١٠	٢٢,٥٩٪
لا إجابة	٩	١,٨٥٪
المجموع	٤٨٧	١٠٠٪

ويتضح من الجدول رقم (١٤) أن ٢٩٪ من أفراد عينة الدراسة يرون عدم عدالة إجراءات الترقية المتبعة في الجهات التي يعملون بها، ويقابلهم في ذلك ٢٣٪ من أفراد العينة يؤكدون على عدالة إجراءات الترقية، بينما الجزء الأكبر من أفراد عينة الدراسة ونسبتهم ٤٦٪ لم يتبلور لديهم اتجاه محدد حول عدالة إجراءات الترقية في الوزارات التي يعملون فيها.

١٣ - مدى الحصول على دورات تدريبية

كما تضمنت استبانة الدراسة تساؤلاً حول مدى حصول أفراد عينة الدراسة على دورات تدريبية والذي يعطي مؤشراً على سعي أفراد عينة الدراسة نحو الحصول على الترقية، حيث يبين الجدول التالي إجابات أفراد عينة الدراسة.

جدول رقم (١٥). مدى حصول أفراد العينة على دورات تدريبية.

النسبة	التكرار	مدى الحصول على دورات تدريبية
٤٤,١٥٪	٢١٥	نعم
٥٢,٩٨٪	٢٥٨	لا
٢,٨٧٪	١٤	لا إجابة
١٠٠٪	٤٨٧	المجموع

كما يبين الجدول رقم (١٥) أن ٢١٥ من أفراد عينة الدراسة أشاروا بنعم وتمثل نسبتهم ٤٥٪ من جملة أفراد عينة الدراسة، في حين أن ٢٥٨ منهم وتمثل نسبتهم ٥٣٪ أشاروا بأنهم لم يحصلوا على دورات تدريبية.

جدول رقم (١٦) . اتجاهات أفراد العينة نحو مدى تأثير بعض العوامل المؤدية إلى سرعة الحصول على الترقية في الوزارات التي يعملون بها .

العامل المؤثر	لا يؤثر		لا أعرف		يؤثر		لا إجابة	المجموع
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
١ . المؤهل العلمي	٩١	٪١٨,٧	٥٨	٪١١,٩	٣١٥	٪٦٤,٧	٢٣	٤٨٧
٢ . العلاقة الحسنة مع الرئيس المباشر	٨٣	٪١٧	٤٤	٪٩	٣٤٤	٪٧٠,٧	١٦	٤٨٧
٣ . الحصول على دورات تدريبية	٥٥	٪١١,٣	٢٤	٪٤,٩	٣٩١	٪٨٠,٣	١٧	٤٨٧
٤ . وجود الشواغر الوظيفية	٣٢	٪٦,٦	٤٤	٪٩	٤٠١	٪٨٢,٣	١٠	٤٨٧
٥ . الموضوعية في تقييم الإدارة	٦٢	٪١٢,٨	٧٦	٪١٥,٦	٣٢٤	٪٦٦,٥	٢٥	٤٨٧
٦ . خلو ملف الموظف من أي ملاحظات نظامية	٧٢	٪١٤,٨	٧١	٪١٤,٦	٣٣١	٪٦٧,٩	١٣	٤٨٧
٧ . قبول الموظف بالترقية في أي مكان	٧٦	٪١٥,٦	٥٦	٪١١,٥	٣٣٩	٪٦٩,٦	١٦	٤٨٧
٨ . عدالة إجراءات الترقية المتبعة	٤٢	٪٨,٦	١٤٢	٪٢٩,٢	٢٩٠	٪٥٩,٥	١٣	٤٨٧

١٤ - اتجاهات عينة الدراسة نحو تأثير بعض العوامل المؤدية إلى سرعة الحصول على الترقية

يشير جدول رقم (١٦) إلى أن نسبة ٨٢٪ من أفراد عينة الدراسة يرون أن وجود الشواغر الوظيفية تعد مؤثرة في سرعة الحصول على الترقية، و ٨٠٪ يرون أن الحصول على دورات تدريبية يعد مؤثراً في سرعة الحصول على الترقية، كما يرى ما نسبته ٧١٪ من أفراد عينة الدراسة أن العلاقة الحسنة مع الرئيس تعد مؤثرة في سرعة الحصول على الترقية، في حين يرى ما نسبته تقريباً ٦٧٪ أن الموضوعية في تقويم الأداء يعد مؤثراً في سرعة الحصول على الترقية، ويرى ٦٨٪ من أفراد عينة الدراسة أن خلو ملف الموظف من أي ملاحظات نظامية يعد مؤثراً في سرعة الحصول على الترقية، كما يرى ما نسبته تقريباً ٦٥٪ من أفراد عينة الدراسة أن المؤهل العلمي يعد مؤثراً في سرعة الحصول على الترقية .

ثانياً : اختبار فرضيات الدراسة

بعد أن تم في الجزء السابق عرض بيانات متغيرات الدراسة وتفسيرها، سيتم في هذا الجزء عرض اختبار فرضيات الدراسة وذلك وفقاً لما يلي :

الفرض الأول : أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمر الموظف والجمود الوظيفي.

يبين الجدول رقم (١٧) أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمر الموظف والجمود الوظيفي ، حيث كانت قيمة كاي^٢ تساوي (٢٧, ٤٦) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة المعنوية ٥٪، ولمعرفة قوة العلاقة بين معامل التوافق أنها إيجابية وقوية (٠, ٣٠٨) بين عمر الموظف والجمود الوظيفي .

ويعني ذلك أن عمر الموظف له أثر على وجود أو عدم وجود الجمود الوظيفي لديه بمعنى أنه كلما تقدم عمر الموظف، زاد الجمود الوظيفي لديه ، حيث إن عمر الموظف يؤثر على مستوى الجمود الوظيفي وهذا يتفق مع فرضنا الأول حيث توقعنا أن هناك علاقة بين عمر الموظف ومستوى الجمود الوظيفي لديه . وبالرجوع إلى الجدول رقم (٣) نجد أن غالبية أفراد عينة الدراسة يقعون ضمن فئة العمر من ٢٦-٤٥ عاماً، الأمر الذي يبين أن هناك مجالاً لتأثير مستوى الجمود الوظيفي عليهم .

وقد يفسر هذا الاتجاه أن كثيراً من كبار السن يشغلون وظائف عليا بينما نجد أن الوظائف العليا بالمنظمات تقل كلما اتجهنا إلى الأعلى ، كذلك قد يفسر إلى أن عدد المؤهلين للترقية كبير وبالتالي المنافسة أكبر ، كل هذه المتغيرات لا بد أخذها في الاعتبار مع عامل السن .

جدول رقم (١٧) . نتائج اختبار (كاي^٢) للعلاقة بين عمر الموظف والجمود الوظيفي .

المجموع	٤٦ عاما فأكثر	من ٢٦-٤٥ عاما	أقل من ٢٥ عاما	
٢١٣	١١	١٥٩	٤٣	لا يوجد
(٤٨, ١٩)٪	(٢, ٤٩)٪	(٣٥, ٩٧)٪	(٩, ٧٣)٪	جمود
٢٢٩	٤٤	١٧٨	٧	يوجد
(٥١, ٨١)٪	(٩, ٩٥)٪	(٤٠, ٢٧)٪	(١, ٥٨)٪	جمود
٤٤٢	٥٥	٣٣٧	٥٠	المجموع
	(١٢, ٤٤)٪	(٧٦, ٢٤)٪	(١١, ٣١)٪	

$$DF=2 \quad X^2 = 46.27 \quad C=0.308$$

عدد الحالات المفقودة = ٤٥

الفرض الثاني : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقر جهة العمل وبين الجمود

الوظيفي .

كما يبين الجدول رقم (١٨) أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقر جهة العمل وبين الجمود الوظيفي ، حيث كانت قيمة كاي^٢ تساوي (٤٠٧ , ٢٧) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة المعنوية ٥٪ ، ويبين معامل التوافق أن تلك العلاقة متوسطة (٢٠٤ , ٠) بين مقر جهة العمل وبين مستوى الجمود الوظيفي .

ويعني ذلك أن مقر جهة العمل يؤثر على مستوى الجمود الوظيفي وهذا مع فرضنا الثاني حيث توقعنا فعلاً أنه تزداد نسبة الجمود الوظيفي لدى فروع الأجهزة الإدارية أكثر من الأجهزة المركزية .

جدول رقم (١٨) . نتائج اختبار (كاي^٢) للعلاقة بين مقر جهة العمل وبين الجمود الوظيفي .

المجموع	الفرع	المركز	
٢١١	٥٦	١٥٥	لا يوجد
(٤٧, ٦٣)٪	(١٢, ٦٤)٪	(٣٤, ٩٩)٪	جمود
٢٣٢	١١٨	١١٤	يوجد
(٥٢, ٣٧)٪	(٢٦, ٦٤)٪	(٢٥, ٧٣)٪	جمود
٤٤٣	١٧٤	٢٦٩	المجموع
	(٣٩, ٢٨)٪	(٦٠, ٧٢)٪	

$$-DF=1 \quad X^2 = 27.407 \quad C=0.204$$

عدد الحالات المفقودة = ٤٤

الفرض الثالث: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدد سنوات الخدمة للموظف في

الوزارة وبين الجمود الوظيفي .

يبين الجدول رقم (١٩) أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدد سنوات خدمة الموظف في الوزارة وبين الجمود الوظيفي ، حيث كانت قيمة كاي^٢ تساوي (٤٦ , ١٥٨) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة المعنوية ٥٪ ، ويبين معامل التوافق أن العلاقة قوية وإيجابية (٣٠٤ , ٠) بين عدد سنوات الخدمة للموظف في الوزارة وبين

مستوى الجمود الوظيفي .

ويعني ذلك أن عدد سنوات خدمة الموظف في الوزارة تؤثر على مستوى الجمود الوظيفي لديه، وهذا يتفق مع فرضنا الثالث، حيث توقعنا وجود العلاقة بين عدد سنوات خدمة الموظف في الوزارة وبين مستوى الجمود الوظيفي لديه .

جدول رقم (١٩) . نتائج اختبار (كا^٢) للعلاقة بين عدد سنوات الخدمة للموظف في الوزارة وبين الجمود الوظيفي .

المجموع	طويلة	متوسطة	قصيرة	
٢١٣	١٣	٥٩	١٤١	لا يوجد
(%.٤٨, ٤١)	(%.٢, ٩٥)	(%.١٣, ٤١)	(%.٣٢, ٠٥)	جمود
٢٢٧	٥٤	٩٠	٨٣	يوجد
(%.٥١, ٥٩)	(%.١٢, ٢٧)	(%.٢٠, ٤٥)	(%.١٨, ٨٦)	جمود
٤٤٠	٦٧	١٤٩	٢٢٤	المجموع
	(%.١٥, ٢٣)	(%.٣٣, ٨٦)	(%.٥٠, ٩١)	

$$-DF=2 \quad X^2 = 46.158 \quad C=0.304$$

عدد الحالات المفقودة = ٤٧

الفرض الرابع : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوع المرتبة الوظيفية للموظف وبين الجمود الوظيفي .

كما يبين الجدول رقم (٢٠) أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوع المرتبة الوظيفية وبين الجمود الوظيفي، حيث كانت قيمة كا^٢ تساوي (٢٤, ٧١٣) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة المعنوية ٥٪، ويبين معامل التوافق أن تلك العلاقة متوسطة وإيجابية (٠, ٢٣٠) بين نوع المرتبة الوظيفية للموظف وبين الجمود الوظيفي .

ويعني ذلك أن نوع المرتبة الوظيفية للموظف تؤثر في الجمود الوظيفي، وهذا يتفق مع فرضنا الرابع، حيث توقعنا أن يكون هناك علاقة بين نوعية المرتبة الوظيفية والجمود الوظيفي، وبالرجوع إلى الجدول رقم (٢٠) يلاحظ أن أكثر المراتب الوظيفية

تأثراً بالجمود الوظيفي وفق إجابات أفراد عينة الدراسة هي: الفنية، تليها الإدارية، وقد يعزى ذلك إلى ضيق الوظائف في المجال الفني عنها في المجال الإداري.

جدول رقم (٢٠). نتائج اختبار (كا^٢) للعلاقة بين نوع المرتبة الوظيفية للموظف والجمود الوظيفي.

المجموع	أخرى	تعليمي	فني	إداري	
٢١٤	٢٢	٢	٥٣	١٣٧	لا يوجد
(.٤٨, ٤٢)	(.٤, ٩٨)	(.٠, ٤٥)	(.١١, ٩٩)	(.٣١)	جمود
٢٢٨	١٤	١	١٠٨	١٠٥	يوجد
(.٥١, ٥٨)	(.١٣, ١٧)	(.٠, ٢٣)	(.٢٤, ٤٣)	(.٢٣, ٧٦)	جمود
٤٤٢	٣٨	٣	١٦١	٢٤٢	المجموع
	(.٨, ١٩)	(.٠, ٦٨)	(.٣٦, ٤٣)	(.٥٤, ٧٥)	

$$- DF=3 \quad X^2 = 24.713 \quad C=0.230$$

عدد الحالات المفقودة = ٤٥

الفرض الخامس : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستوى الوظيفي للموظف وبين

الجمود الوظيفي.

يبين الجدول رقم (٢١) أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستوى الوظيفي للموظف وبين الجمود الوظيفي، حيث كانت قيمة كا^٢ تساوي (١٠٤, ١٢) وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ٥٪. ويبين معامل التوافق أن تلك العلاقة متوسطة وإيجابية (٠, ١٦٤) بين المستوى الوظيفي للموظف وبين الجمود الوظيفي.

وهذه النتيجة تتفق مع فرضنا الخامس حيث توقعنا أن ظاهرة الجمود الوظيفي تختلف نسبة وجودها من مستوى إداري إلى آخر، ويعزى ذلك إلى تفاوت حجم أعداد الموظفين في كل مستوى إداري عن الآخر، وبالرجوع إلى الجدول رقم (٨) نجد أن غالبية أفراد العينة يقعون ضمن فئة مستوى الإدارة الوسطى يليه مستوى الإدارة الدنيا.

جدول رقم (٢١). نتائج اختبار (كا^٢) للعلاقة بين المستوى الوظيفي للموظف والجمود الوظيفي.

المجموع	المرتبة (٩) فما فوق	المرتبة (٦-٨)	المرتبة (١-٥)	
٢١٠	٩٣	٩٩	٧٢	لا يوجد
(%٨٤, ١٧)	(%٨, ٩٤)	(%٢٢, ٧١)	(%١٦, ٥١)	جمود
٢٢٦	٣٨	١٤١	٤٧	يوجد
(%٥١, ٨٣)	(%٨, ٧٢)	(%٣٢, ٣٤)	(%٩, ٩١)	جمود
٤٣٦	٧٧	٢٤٠	١١٩	المجموع
	(%٧٠, ٦٦)	(%٥٥, ٠٥)	(%٢٧, ٢٩)	

$$-DF=2 \quad X^2 = 12.104 \quad C=0.164$$

عدد الحالات المفقودة = ٥١

الفرض السادس : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدم توافر الشواغر الوظيفية في

الوزارات (دخول الموظف في مسابقة وظيفية) وبين الجمود الوظيفي .

يبين الجدول رقم (٢٢) أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدم توافر الفرص الوظيفية في الوزارات (دخول الموظف في مسابقة وظيفية) وبين مستوى الجمود الوظيفي، حيث كانت قيمة كا^٢ تساوي (٨, ٩٨٥) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة المعنوية (٥٪)، ويبين معامل التوافق أن تلك العلاقة متوسطة وإيجابية (٠, ١٤١) بين عدم توافر تلك الفرص الوظيفية للموظف وبين الجمود الوظيفي .

وهذه النتيجة تتفق مع فرضنا السادس، حيث توقعنا أنه كلما قلت تلك الفرص الوظيفية في الوزارات، زاد مستوى الجمود الوظيفي، وبالرجوع إلى الجدول رقم (١١) نجد أن ٤١٠ من عينة الدراسة والتي تمثل نسبتهم ٨٤٪ يؤكدون على أن مثل تلك الفرص غير متوافرة في الوزارات التي يعملون بها.

جدول رقم (٢٢). نتائج اختبار (كا^٢) للعلاقة بين توافر الشواغر الوظيفية (الدخول في مسابقات وظيفية) في الوزارات وبين الجمود الوظيفي.

المجموع	لا	نعم	
٢١٤	١٧٢	٤٢	لا يوجد
(.٤٨, ٣١)	(.٣٨, ٨٣)	(.٩, ٤٨)	جمود
٢٢٩	٢٠٧	٢٢	يوجد
(.٥١, ٦٩)	(.٤٦, ٧٣)	(.٤, ٩٧)	جمود
٤٤٣	٣٧٨	٦٤	المجموع
	(.٨٥, ٥٥)	(.٦٠, ٧٢)	

$$-DF=1 \quad X^2 = 8.985 \quad C=0.141$$

عدد الحالات المفقودة = ٤٤

الفرض السابع : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر المؤهل العلمي لدى الموظف للحصول على الترقية وبين الجمود الوظيفي.

يبين الجدول رقم (٢٣) أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر المؤهل العلمي المناسب لدى الموظف وبين تأثره بمستوى الجمود الوظيفي ، حيث كانت قيمة كا^٢ تساوي ٦, ٢٣ وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة المعنوية (٥٪) ، ويبين معامل التوافق أن تلك العلاقة متوسطة وإيجابية (١١٩ , ٠) بين توافر المؤهل العلمي المناسب لدى الموظف وبين الجمود الوظيفي .

وهذه النتيجة تتفق مع فرضنا السابع ، حيث توقعنا أن توافر المؤهل العلمي المناسب لدى الموظف للحصول على الترقية لا يمنع من تأثره بمستوى الجمود الوظيفي ، وبالرجوع إلى الجدول رقم (٢٣) نجد أن ما نسبته ٩١, ٢٤٪ من أفراد عينة الدراسة يتوافر لديهم المؤهل العلمي المناسب للحصول على الترقية .

جدول رقم (٢٣). نتائج اختبار (كا^٢) للعلاقة بين توافر المؤهل العلمي المناسب للحصول على الترقية ومستوى الجمود الوظيفي.

المجموع	لا	نعم	
٢١٣	١٨٧	٢٦	لا يوجد
(%.٤٩, ٠٨)	(%.٤٣, ٠٩)	(%.٥, ٩٩)	جمود
٢٢١	٢٠٩	١٢	يوجد
(%.٥٠, ٩٢)	(%.٤٨, ١٦)	(%.٢, ٦٧)	جمود
٤٣٤	٣٩٦	٣٨	المجموع
	(%.٩١, ٢٤)	(%.٦٠, ٧٢)	

$$-DF=1 \quad X^2 = 6.23 \quad C=0.119$$

عدد الحالات المفقودة = ٥٣

الفرض الثامن : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر التدريب المناسب لدى

الموظف للحصول على الترقية وبين الجمود الوظيفي .

يبين الجدول رقم (٢٤) أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر التدريب المناسب لدى الموظف للحصول على الترقية وبين الجمود الوظيفي لديه، حيث كانت قيمة كا^٢ تساوي (٧, ٣٢٦) وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ٥٪ وبيّن معامل التوافق أن العلاقة متوسطة وإيجابية (١٢٨, ٠) بين توافر التدريب المناسب لدى الموظف وبين مستوى الجمود الوظيفي لديه أي أن المتغيرين غير مستقلين إحصائياً.

وهذه النتيجة تتفق مع فرضنا الثامن، حيث توقعنا أن توافر التدريب المناسب لدى الموظف للحصول على الترقية لا يمنع من تأثره بمستوى الجمود الوظيفي، وبالرجوع إلى الجدول رقم (٢٤) نجد أن ٢٠٧ من أفراد عينة الدراسة والذين يمثلون ما نسبته ٤٧٪ لديهم التدريب المناسب الذي يؤهلهم للحصول على الترقية وبالرغم من ذلك لديهم جمود وظيفي.

جدول رقم (٢٤). نتائج اختبار (كا^٢) للعلاقة بين توافر التدريب المناسب للحصول على الترقية ومستوى الجمود الوظيفي.

المجموع	متوافر	غير متوافر	
٢١٤	١٨٠	٣٤	لا يوجد
(٤٨, ٨٦) %	(٤١, ١٠) %	(٧, ٧٦) %	جمود
٢٢٤	٢٠٧	١٧	يوجد
(٥١, ١٤) %	(٤٧, ٠٦) %	(٣, ٨٨) %	جمود
٤٣٨	٣٨٧	٥١	المجموع
	(٨٨, ٣٦) %	(١١, ٦٤) %	

$$-DF=1 \quad X^2 = 7.326 \quad C=0.128$$

عدد الحالات المفقودة = ٤٩

الفرض التاسع : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر تقارير الأداء المناسبة لدى

الموظف للحصول على الترقية وبين الجمود الوظيفي.

يبين الجدول رقم (٢٥) أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر تقارير الأداء المناسبة لدى الموظف للحصول على الترقية وبين تأثره بمستوى الجمود الوظيفي، حيث كانت قيمة كا^٢ تساوي (٩, ٤٠١) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة المعنوية ٥٪، ولمعرفة قوة العلاقة يبين معامل التوافق أنها إيجابية (٠, ١٤٥) بين توافر تقارير الأداء المناسبة لدى الموظف وبين مستوى الجمود الوظيفي.

وهذه النتيجة تتفق مع فرضنا التاسع، حيث توقعنا أن توافر تقارير الأداء المناسبة لدى الموظف للحصول على الترقية لا يمنع من تأثره بمستوى الجمود الوظيفي، وقد يعزى ذلك إلى عدم الأخذ بنتائج تقارير الأداء تلك، وبالرجوع إلى الجدول رقم (٢٥) نجد أن ٤٠٥ من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٢٦, ٩٢٪ لديهم تقارير الأداء المناسبة التي تؤهلهم للحصول على الترقية، وبالرغم من ذلك فإن ما يقارب من ٥٠٪ لديهم جمود وظيفي بمعنى أن المتغيرين غير مستقلين.

جدول رقم (٢٥). نتائج اختبار (كا^٢) للعلاقة بين توافر تقارير الأداء المناسبة لدى الموظف للحصول على الترقية والجمود الوظيفي.

المجموع	متوافر	غير متوافر	
٢١٢	١٨٧	٢٥	لا يوجد
(٢٩, ٤٨٪)	(٦٠, ٤٢٪)	(٦٩, ٥٪)	جمود
٢٢٧	٢١٨	٩	يوجد
(٧١, ٥١٪)	(٦٦, ٤٩٪)	(٥, ٢٪)	جمود
٤٣٩	٤٠٥	٣٤	المجموع
	(٢٦, ٩٢٪)	(٧٤, ٧٪)	

$$DF=1 \quad X^2 = 9.401 \quad C=0.145$$

عدد الحالات المفقودة = ٤٨

الفرض العاشر : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استعداد الموظف للانتقال إلى أي مكان عند الحصول على الترقية وبين الجمود الوظيفي.

يبين الجدول رقم (٢٦)، كما يظهر ذلك التحليل الإحصائي أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استعداد الموظف للانتقال إلى أي مكان عند الحصول على الترقية وبين الجمود الوظيفي، حيث كانت قيمة كا^٢ تساوي (١٠٢, ١) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة المعنوية ٥٪.

وهذه النتيجة لا تتفق مع فرضنا العاشر، حيث توقعنا أن عدم توافر الاستعداد من قبل الموظف للانتقال إلى أي مكان عند الحصول على الترقية، يؤثر ذلك على مستوى الجمود الوظيفي لديه، بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الجمود الوظيفي بالنسبة إلى درجة استعداد الموظف إلى الانتقال.

جدول رقم (٢٦). نتائج اختبار (كا^٢) للعلاقة بين استعداد الموظف للانتقال إلى أي مكان عند الحصول على الترقية وبين الجمود الوظيفي .

المجموع	متوافر	غير متوافر	
٢١١	١٤٥	٦٦	لا يوجد
(%٤٨,٨٤)	(%٣٣,٥٦)	(%١٥,٢٨)	جمود
٢٢١	١٦٢	٥٨	يوجد
(%٥١,١٦)	(%٣٧,٥)	(%١٣,٦٦)	جمود
٤٣٢	٣٠٧	١٢٥	المجموع
	(%٧١,٠٦)	(%٢٨,٩٤)	

$$-DF=1 \quad X^2 = 1.102 \quad C=0.050$$

عدد الحالات المفقودة = ٥٥

الفرض الحادي عشر: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استعداد الموظف للانتقال

إلى أي مكان عند الحصول على الترقية وبين الجمود الوظيفي .

يبين الجدول رقم (٢٧) أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر موانع الترقية لدى الموظف وبين الجمود الوظيفي، حيث كانت قيمة كا^٢ تساوي (١٧, ١) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة المعنوية ٥٪.

وهذه النتيجة لا تتفق مع فرضنا الحادي عشر، حيث توقعنا أن توافر موانع الترقية لدى الموظف تعد مؤشراً لتأثره بمستوى الجمود الوظيفي، وقد يعزى ذلك إلى عدم الأخذ بها عند الترقية، وبالرجوع إلى الجدول رقم (٢٧) نجد أن موانع الترقية المذكورة كانت غير متوافرة لدى أفراد عينة الدراسة وتبلغ نسبتهم ٨٣٪، وبهذا نجد أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الجمود الوظيفي ودرجة توافر موانع الترقية لدى الموظف.

جدول رقم (٢٧). نتائج اختبار (كا^٢) للعلاقة بين توافر موانع الترقية لدى الموظف وبين الجمود الوظيفي.

المجموع	غير متوافر	متوافر	
١٨٩	١٥٣	٣٦	لا يوجد
(٤٦, ٤٨٪)	(٢٣, ٣٩٪)	(٢٣, ٩٪)	جمود
٢٠١	١٧١	٣٠	يوجد
(٥٤, ٥١٪)	(٨٥, ٤٣٪)	(٦٩, ٧٪)	جمود
٤٩٠	٣٢٤	٦٦	المجموع
	(٠٨, ٨٣٪)	(٩٢, ١٦٪)	

$$-DF=1 \quad X^2 = 1.17 \quad C=0.055$$

عدد الحالات المفقودة = ٧٩

الفرض الثاني عشر : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظرة الموظف نحو عدالة

إجراءات الترقية في الوزارة التي يعمل بها وبين الجمود الوظيفي .

يظهر الجدول رقم (٢٨) أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظرة الموظف نحو عدالة إجراءات الترقية في الوزارة التي يعمل بها وبين الجمود الوظيفي ، حيث كانت قيمة كا^٢ تساوي (٥٢, ٢٧) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة المعنوية ٥٪، ولمعرفة العلاقة بين معامل التوافق أنها إيجابية وقوية (٢٤٧, ٠) بين نظرة الموظف نحو عدالة إجراءات الترقية في الجهة التي يعمل بها الموظف والجمود الوظيفي .

وهذه النتيجة تتفق مع فرضنا الثاني عشر، حيث توقعنا أن هناك علاقة بين نظرة الموظف نحو عدالة إجراءات الترقية وبين تأثره بمستوى الجمود الوظيفي ، وقد يعزى ذلك إلى عدم تطبيق إجراءات الترقية كما نصت عليها المادة (١٠ / ٢) من اللائحة التنفيذية لنظام الخدمة المدنية نصاً وروحاً، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الجمود الوظيفي وبين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو عدالة إجراءات الترقية .

جدول رقم (٢٨). نتائج اختبار (كا^٢) للعلاقة بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو عدالة إجراءات الترقية وبين الجمود الوظيفي .

المجموع	عادلة	محايد	غير عادلة	
٢١١	٧١	٩٣	٤٧	لا يوجد
(.٤٧, ٩٥)	(.١٦, ١٤)	(.٢١, ١٤)	(.١٠, ٦٨)	جمود
٢٢٩	٣١	١١١	٨٧	يوجد
(.٥٢, ٠٥)	(.٧, ٠٥)	(.٢٥, ٢٣)	(.١٩, ٧٧)	جمود
٤٤٠	١٠٢	٢٠٤	١٣٤	المجموع
	(.٢٣, ١٨)	(.٤٦, ٣٦)	(.٣٠, ٤٥)	

$$-DF=2 \quad X^2 = 27.52 \quad C=0.247$$

عدد الحالات المفقودة = ٤٧

نتائج البحث

أظهر التحليل الإحصائي لهذه الدراسة، وجود ظاهرة الجمود الوظيفي في الأجهزة المركزية في المملكة العربية السعودية فقد بلغ حجم هذه الظاهرة ما يقارب ٤٨٪ من أفراد عينة الدراسة الذين تجاوزوا المدة النظامية للبقاء في الوظيفة، كذلك تم تأكيد هذه النسبة عند سؤال أفراد العينة عن مدى اعتقادهم بأنهم بقوا في المرتبة الوظيفية الحالية مدة أطول من المدة النظامية المحددة للبقاء في تلك المرتبة، حيث بلغت نسبتهم ما يقارب ٥٠٪.

إن بروز هذه الظاهرة ليس مستبعداً فهي ظاهرة متوقعة للأخذ بنظام السلم الوظيفي لقلة الوظائف العليا في الهيكل التنظيمي في الأجهزة الحكومية، حيث إن التنظيم الإداري في الأجهزة الإدارية يأخذ شكلاً هرمياً تضيق قمته كلما توجهنا إلى أعلى . كذلك أثبتت الدراسة توافر غالبية العوامل الضرورية للحصول على الترقية، حيث توصلت الدراسة إلى أن ٨٧٪ من الموظفين عينة الدراسة لديهم المؤهل العلمي، و ٨٥٪ لديهم التدريب المناسب، و ٨٨٪ لديهم تقارير الأداء المناسبة، و ٦٨٪ لديهم الاستعداد للانتقال، كما أشار ما يقارب من ٨٣٪ من أفراد عينة الدراسة إلى عدم توافر موانع الترقية لديهم .

أيضاً أشار ٥٦٪ إلى عدم توافر الشواغر الوظيفية في الأجهزة الحكومية التابعين لها وذلك كعائق يمنعهم من الحصول على الترقية، كما أشار ما يقارب من ٨٤٪ إلى أنه لم تتح لهم الفرصة للدخول في مسابقات وظيفية في حين أنه وجد ما يقارب من ٤٤٪ من أفراد عينة الدراسة الذين أفادوا بحصولهم على دورات تدريبية وهذا مؤشر جيد لاهتمام حكومة المملكة العربية السعودية بالتدريب.

وفيما يتعلق باختبار فرضيات الدراسة فقد دلت النتائج على أنه توجد علاقة بين مستوى الجمود الوظيفي وبين عمر الموظف ومقر جهة عمله وعدد سنوات خدمته ونوع المرتبة الوظيفية ومستواه الوظيفي وتوافر الفرص الوظيفية والمؤهل العلمي والتدريب وعدالة إجراءات الترقية، وهذا يعني أن الجمود الوظيفي يتأثر بمستوى قيم هذه المتغيرات، بمعنى أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين الجمود الوظيفي بالنسبة إلى درجة قيم المتغيرات المدروسة الأمر الذي يؤكد أن العلاقة بين الجمود الوظيفي والمتغيرات الأخرى بعلاقة غير مستقلة أي مرتبطة.

كما أظهرت نتائج اختبار فرضيات الدراسة أنه لا توجد علاقة بين الجمود الوظيفي والاستعداد للانتقال وتوافر موانع الترقية، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الجمود الوظيفي بالنسبة إلى درجة استعداد الموظف إلى الانتقال أو توافر موانع الترقية، وعلى وجه التحديد إن متغير الجمود الوظيفي مستقل عن هذين المتغيرين أي لا يوجد علاقة.

التوصيات

- على ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة، يمكن الإشارة إلى التوصيات التالية:
- ١ - إنه من الصعب تقديم إجابة أو حل نهائي لهذه المشكلة وذلك لتعقدها وما يترتب على حلها من نتائج أخرى قد تعتبر مشكلات بحد ذاتها، فلذلك قد يكون من المستحيل حلها جذرياً. ولكن هناك مجال لتخفيف هذه المشكلة وعلاجها، ولقد أبرزت تلك الدراسة هذه المشكلة بالكتابة عنها وتقدير حجمها والمتغيرات المرتبطة بها.
 - ٢ - لأجل زيادة فرص الترقية في القطاع العام في المملكة العربية السعودية، يستحب الأخذ بسياسات تشجع على تخفيض سنوات التقاعد لإتاحة الفرصة للموظفين للترقية.

٣- لقد تزامن إعداد هذه الدراسة مع الأمر السامي القاضي باستمرار العلاوة السنوية للموظف لفترة تصل إلى ١٥ درجة أي ١٥ سنة، وهذا الأمر الكريم دلالة على حرص حكومة خادم الحرمين الشريفين على تخفيف مشكلة الجمود الوظيفي، مما يقلل من الآثار الجانبية السيئة له وخاصة من الناحية المالية.

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 لمستويات 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.

وهذا الحل يتطلب المساعدة من قبل المرؤوسين وذلك بالانفتاح على رؤسائهم والثقة بهم، ولا بد أن يكونوا قادرين على تقبل التغيير وليس مقاومته، الأمر الذي يتطلب منهم زيادة مهاراتهم ومقدراتهم وأن يؤمنوا بقيمة ما يؤدونه من أعمال، وهذا يتطلب منهم الأخذ ببعض التصرفات المستقبلية بدلاً من الانتظار والتصرف على حسب تأثير الحدث، وكذلك الأخذ بالتخطيط ووضع الأهداف الشخصية المستقبلية لأنفسهم بجعل نظرهم للمستقبل أكثر ثقة، الأمر الذي يتطلب التخطيط الشخصي المستقبلي والذي يبنى على أهداف أكثر واقعية مما يبين أن التقدم الوظيفي قد يستلزم تنمية مهارات جديدة أو اكتسابها بالانتقال إلى عمل آخر أو لقطاع آخر.

٦- على المنظمات الحكومية الالتزام بوضع برامج تساعد الموظفين على رسم مسارهم الوظيفي من خلال الترقى عن طريق ربط هذه البرامج بخطتها 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.

المراجع

- [١] جعفر، محمد أنس قاسم. نظم الترقية في الوظيفة العامة وأثرها في فاعلية الادارة. القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٧٣ م.
- [٢] مصطفى، علي عبدالقادر. الوظيفة العامة في النظام الإسلامي وفي النظم الحديثة، ط ١. القاهرة: مطبعة السعادة، ١٩٨٣ م.
- [٣] قباني، عوض خوجلي. الترقية في الخدمة المدنية «دراسة عن اتجاهات الترقية بإدارات المنطقة الغربية». الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٤٠٣ هـ.
- [٤] عمار، حسين حسن. «الترقية كدعامة أساسية في نظام المستقبل الوظيفي بالخدمة المدنية»، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، العدد ٣٣ (رجب ١٤٠٢ هـ)، ص ٢٠٣.
- [٥] الصواف، محمد ماهر. «الترقية في نظام الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية»، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، العدد ٥٦ (ربيع الآخر ١٤٠٨ هـ)، ص ٩٠، ٩٢، ١١٨-١٢٠.
- [٦] العديلي، ناصر محمد. «الدوافع والخوافز والرضا الوظيفي في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية»، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، العدد ٣٦ (ربيع الآخر ١٤٠٣ هـ)، ص ٨٥، ٣٤.
- [٧] الزامل، عبدالله وخطاب عبدالمنعم. دراسة فعالية نظم الحوافز في الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية. ندوة نظم الحوافز في الخدمة المدنية، الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٤٠٢ هـ، ص ٨١.
- [٨] ضرار، قاسم صالح. أثر إحداث الوظائف على بعض مجالات شؤون الموظفين ذات العلاقة بالإنتاجية والفعالية. ندوة التضخم الوظيفي وإحداث الوظائف في الخدمة المدنية، الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٤٠٢ هـ، ص ١٣٩.
- [٩] عمار، حسين حسن. «الترقية كدعامة أساسية في نظام المستقبل الوظيفي بالخدمة المدنية»، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، العدد ٣٣ (رجب ١٤٠٢ هـ) ص ٢٠٣-٢١٦.

- [١٠] الصواف، محمد ماهر. «الترقية في نظام الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية»، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، العدد ٥٦ (ربيع الآخر ١٤٠٨هـ)، ص ص ١٥٩-١٨٧.
- [١١] السدحان، عبدالرحمن محمد. الترقية في الخدمة العامة مع الإشارة إلى أوضاع الترقية بالمملكة. الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٣٩٣هـ.
- [١٢] Al-Gabri, Salem A. *The Promotion Policy in the Public Sector in Saudi Arabia*. Houston, Tex.: Saudi Arabian Educational Mission, 1981.
- [١٣] Almlhem, Ebrahim A. *An Analysis of the Civil Service System in Saudi Arabia with Particular Reference to Centralization of the Promotional Process*. Houston, Tex.: Saudi Arabia Educational Mission, 1982.
- [١٤] Torpey, William G. *Public Personnel Management*. New Jersey: Princeton: D. Van Nostrand Co., Inc., 1957.
- [١٥] الطماوي، سليمان محمد. مبادئ القانون الإداري. القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٧٩م.
- [١٦] هاشم، زكي محمود. أنظمة الترقية في الدول العربية «دراسة مقارنة». القاهرة، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ١٩٧٠م.
- [١٧] السندي، عبدالله راشد. «التجديد الوظيفي وكيف يمكن علاجه»، نشرة الخدمة المدنية، الديوان العام للخدمة المدنية، الرياض، العدد ١٦٦ (ذو الحجة ١٤١٢هـ) ص ١٢.
- [١٨] جريدة الرياض. «رأي الديوان العام للخدمة المدنية في قضية التجميد الوظيفي»، الثلاثاء ٧ جمادى الآخرة، ١٤١٣هـ، ص ١١.
- [١٩] القباني، بكر. الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية. الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٤٠٢هـ.
- [٢٠] هاشم، زكي محمود. أنظمة الترقية في المملكة العربية السعودية «دراسة مقارنة». القاهرة، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ١٩٧٠م.
- [٢١] الصواف، محمد ماهر. «الترقية في نظام الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية»، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، العدد ٥٦ (ربيع الآخر ١٤٠٨هـ) ص ص ١٥٩-١٨٧.
- [٢٢] عمار، حسين حسن. «الترقية كدعم أساسية في نظام المستقبل الوظيفي بالخدمة المدنية»، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، العدد ٣٣ (رجب ١٤٠٢هـ)، ص ص ٢١٦-٢٠٣.

- [٢٣] الديوان العام للخدمة المدنية . دليل أنظمة ولوائح وتعليمات الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية . الرياض : الديوان العام للخدمة المدنية ، ١٤٠٦ هـ .
- [٢٤] المرسوم الملكي رقم (م/٢٧) الصادر بتاريخ ٢٩/٦/١٣٩٢ هـ والخاص بقواعد الميزانية العامة في المملكة العربية السعودية .
- [٢٥] السندي ، عبدالله راشد . مبادئ الخدمة المدنية وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية ، ط ٤ . الرياض : مطابع الفرزدق ، ١٤١٢ هـ .
- [٢٦] الديوان العام للخدمة المدنية . دليل الترقيات في ظل نظام الخدمة المدنية . الرياض : الديوان العام للخدمة المدنية ، ١٤٠١ هـ .
- [٢٧] رشيد ، مازن عبدالقادر . إدارة شؤون الموظفين وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية ، (تحت الطبع) .

Job Freezing in the Public Sector of the Kingdom of Saudi Arabia

Abdulrahman Abdulla Albarak and Ajlan Bin Mohamed Alshehri

Department of Public Administration, College of Administrative Sciences

King Saud University, Riyadh, Saudi Arabia and

Member of Training Faculty, Institute of Public Administration, Riyadh, Saudi Arabia.

(Received 24/12/1415; accepted for publication 28/6/1416 A.H.)

Abstract. The continuing of the public employee in the position he is occupying for more than the minimum time required by the Civil Service Law to promote him to higher position has some negative effect on the administration in general and on the employee in particular, in motivating him for more efforts and productivity. This research focuses on studying the existence of a job freezing phenomena in the public sector of the Kingdom of Saudi Arabia. It had looked at the factors that explain this phenomena which includes promotion regulations, administrative level, job location, age, education, seniority, training, mobility to other job location, and ability to take more responsibility. This study had given in-depth analysis of the factors and practical recommendations in order to overcome this phenomena in the public sector agency of Saudi Arabia.

