

## واقع الهضبة الوظيفية في المنظمات الحكومية

بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة من العاملين في بعض المنظمات الحكومية بمحافظة بابل

مدرس مساعد  
سعدية حايث كاظم

أستاذ دكتور  
اكرم محسن الياسري

### المخلص:

اعتمد البحث متغير الهضبة الوظيفية متغيرا احاديا انطلق من اشكالية الوقوف على واقع الهضبة الوظيفية في عينة من المنظمات العراقية. هدف البحث الى الوصول الى واقع العينات المعنية التي وقعت تحت تأثيرات الهضبة الوظيفية. أما اهمية البحث فيتوقع انها ستكشف عن طبيعة الهضبة الوظيفية وتبايناتها بين المنظمات المستهدفة. لذا استوجب اعتماد الوصول الى التباين بين عيناته من خلال اختبار كروسكال ويلز (Kruskal-Wallis Test) بوصفه الاداة الاحصائية اللامعلمية المناسبة التي تختص بإيجاد التباين بين اكثر من عينتين.

خرج البحث باستنتاج مفاده ان الهضبة الوظيفية موجودة بالفعل وأنها تزداد شيوعا وتكون مرتبطة بنتائج سلبية على مستوى الشخص والمنظمة، كما قدم البحث توصيات كانت في جلها الغالب مما اسفرت عنه الاستنتاجات النظرية والتطبيقية، فضلا عن تلك التي استوحيت من مشاهدات الباحثين.

### Abstract:

The research adopted the career plateau variable unilaterally from the problematic reality career plateau in a sample of Iraqi organizations. This research aimed to reach the reality of the samples on which fell under the effects of career plateau. The importance of the research expected that she would reveal the nature of career plateau and the contrasts between the targeted organizations. So necessitated the adoption of reach variation between sample by (Kruskal-Wallis Test) as an appropriate nonparametric statistical tool to create contrast between more than two samples.

The research came up with the conclusion that career plateau already exists and it is becoming more common and are associated with negative results at the level of the individual and the Organization, also submitted recommendations on most often is the theoretical and practical conclusions, as well as those which inspired views researcher.

## المقدمة:

ان النظام الأساسي والفهم الفلسفي للتوظيف يصف عدد المديرين ورؤساء الأقسام في أي منظمة بشكل ضيق استنادا إلى هرمية التنظيم التي تتسع في 25 القاعدة وتضيق في رأس الهرم، لذا فان عدد العاملين الذين يصلون إلى منصب إداري مهم يكون محددا بالهيكل التنظيمي، فعدد العاملين الجدد الذين يجري توظيفهم خلال سنة واحدة يعتمد على ظروف العمل السائدة في مدة التوظيف، وفي الأساس فان هذا يتحدد بالقواعد المنظمة الموضوعية التي تتأثر بمثل هذه القيود مثل مبدأ القيادة وهرمية السلطة ومركزية أو لامركزية القرارات، إذ ينبغي أن يكون هناك رئيس واحد فقط لأية منظمة ورئيس واحد لكل قسم، على هذا الأساس فإذا ما بقي العاملون في المنظمة إلى مدة تقاعدهم فانه يصبح من المحتم أن ينقسموا على قسمين، أولئك الذين يصبحون مديرين ورؤساء أقسام والذين لا يصبحون، بمعنى آخر إن قسما منهم يحصلون على ترقية سريعة ومنهم من يحصل على ترقية بطيئة ومنهم لا يحصلون على ترقية أبدا، والمجموعة الأخيرة التي ليس بإمكانها أن تصل إلى مناصب إدارية ولاسيما المناصب العليا فإنهم يكونوا قد وصلوا إلى مرحلة الهضبة الوظيفية.

على هذا الاساس انطلق هذا البحث من مشكلة تستهدف الوصول لتشخيص واقعي للهضبة الوظيفية كما يهدف البحث الى الكشف عن واقع الهضبة الوظيفية، اما اهمية البحث فتكمن في تسليط الضوء على مفهوم وفلسفة الهضبة الوظيفية المتغير المتجاهل في بيئة الأعمال العراقية والشرائح التي لامستها، لقد بنيت فرضية البحث على اساس ايجاد التباين بين العينات الثلاثة المستهدفة، جرى استعمال نظام (SPSS) الاحصائي لمعالجة البيانات من خلال ادوات تحليل ومعالجة احصائية لامعملية تتناسب وطبيعة البحث كونها بحثاً وصفيًا.

جاء مجتمع البحث مؤلفا من ثلاثة قطاعات هي قطاع الخدمات البلدية وقطاع التعليم العالي، وقطاع الصحة، اذ اختيرت منها ثلاث عينات بلغ قوام كل عينة (60) شخصا، جرى استطلاع اراء العاملين فيها بموجب استبانة مصممة ومختبرة تقيس ابعاد البحث الرئيسية والفرعية، اما المنهج المعتمد لتنفيذ البحث فقد اعتمد (منهج البحث القائم والتحليل البعدي) (Curriculum – Based Research & Meta- Analysis).

تألفت هيكلية البحث من اربعة مباحث، خصص الاول منها الى عرض الاطار المنهجي، وجاء المبحث الثاني ليقدم الاطار النظرية للهضبة الوظيفية، اما المبحث الثالث فقد سلط الضوء على اختبار وتحليل فرضية البحث لينتهي بمبحث رابع افرز عددا من الاستنتاجات والتوصيات.

## المبحث الاول/ الاطار المنهجي

يسعى هذا المبحث الى التعريف بإشكالية البحث الفكرية والمسوغات التطبيقية التي انطلق منها، وتحديد الاهداف المتوخاة منه، والأهمية المتوقعة ان يضيفها على المستوى النظري والتطبيقي لموضوعات البحث، والفرضيات التي ارتكز عليها، وصولا للأدوات المعتمدة في جمع البيانات والمعلومات وأدوات التحليل والمعالجة الإحصائية، ومن ثم منهج البحث ومتغيراته ومجموعه وعينته، وأخيرا التعرف على حدود البحث والمتعلقة بالحدود المكانية والزمانية والعلمية.

**أولاً: مشكلة البحث:**

انطلق البحث في معالجة مشكلة واقعية تعاني منها منظمات الأعمال في هيكل التوظيف العراقي التي افرزها النظام الوظيفي الجديد بحسب القانون (22) لسنة 2008 الذي يحدد سلم الدرجات والوظائف في العراق، هذا فضلا عن وجود الهضبة الوظيفية بأنواعها في جسد النظام الوظيفي من دون تسليط الضوء عليها. وهي مشكلة حقيقية واقعية جرى التحقق منها من خلال المقابلات الأولية التي أجراها الباحثان بحكم انتمائها الوظيفي في المنظمة التي تعمل فيها، فضلا عن منظمات أخرى داخل التعليم العالي وخارجه على أساس إن القانون المذكور آنفاً يشمل موظفي الدولة العراقية كافة.

**ثانياً: أهمية البحث:**

يمكن تجسيد أهمية البحث من خلال النقاط الآتية:

1. اكساب العاملين التوعية اللازمة التي تحول من دون وقوعهم في الهضبة الوظيفية بأنواعها وذلك بسليط الضوء على مفهوم وفلسفة الهضبة الوظيفية، المتغير المتجاهل في بيئة الأعمال العراقية .
2. إثارة انتباه القيادات الإدارية والعاملين إلى حقيقة أن المكانة الوظيفية والأداء المميز ليس بالضرورة أن يأتي بالنظر إلى الأعلى، بما يعزز التوجه الأفقي والاعناء الوظيفي.
3. إن البحث سيقدم فرصة للمنظمات في إعادة تعاملها العمودي والتوجه للبناء الأفقي والتعامل بجدية وموضوعية مع منح العلاوات والترقيات.

**ثالثاً: اهداف البحث:**

يسعى هذا البحث إلى الكشف عن واقع الهضبة الوظيفية بأنواعها من خلال المنظمات المستهدفة. وبيان اي من المنظمات المعنية يفكر العاملون فيها المتأثرون بالهضبة في البحث عن وظائف اخرى لهم في منظمات أخرى تؤمن لهم الترقية والتعويضات والتقييم العادل.

**رابعاً: فرضية البحث:**

جرى تحديد فرضية رئيسة مفادها (يوجد تباين ذو دلالة معنوية في تفكير العاملين على مستوى العينات الثلاثة ازاء متغير الهضبة الوظيفية، على المستوى الكلي) وقد انبثقت عنها عدد من الفرضيات الفرعية كما يأتي:

1. يوجد تباين ذو دلالة معنوية لدورة حياة الوظيفية على مستوى العينات الثلاثة.
2. يوجد تباين ذو دلالة معنوية للترقية على مستوى العينات الثلاثة.
3. يوجد تباين ذو دلالة معنوية للمسار الوظيفي على مستوى العينات الثلاثة.
4. يوجد تباين ذو دلالة معنوية للمسارات المزدوجة على مستوى العينات الثلاثة.
5. يوجد تباين ذو دلالة معنوية لدوران العمل على مستوى العينات الثلاثة.

**خامساً: منهج البحث:**

اعتمد البحث تقنية منهجية جديدة ظهرت سنة (2003) تدعى (منهج البحث القائم والتحليل البعدي) (Curriculum Based Research & Meta- Analysis) وهي تقنية حديثة يمكن من خلاله وضع الخطط لجمع المعلومات والتي تجعل البحوث تبين أغراضها بطريقة مبسطة ومتربطة ونظامية (Bratton & Gold, 2003)، كما اشار (Hoobler & Johnson, 2004: 665- 676) الى انه منهج يتصف بالشمول إذ انه يستند بالوقت نفسه إلى مناهج اخرى متعددة في

الوصول إلى غاياته، وعلى سبيل المثال المنهج الاستطلاعي كونه يحقق بيانات ومعلومات حول آراء العاملين وتوجهاتهم سواءً كان مسحا مكتوبا استبيانيا ام شفويا وهو يستند الى المنهج التجريبي كونه يزود بأدلة تأخذ بالاعتبار السبب والتأثير. كما انه يعتمد في تغطية الظواهر والمتغيرات المدروسة على المنهج الوصفي (Bratton & Gold, 2003: 443)،

### سادسا. متغير البحث ومقياسه:

الهضبة الوظيفية: (Career Plateau) وهي المتغير الاحادي للبحث جرى الاعتماد فيها على عدد من الدراسات السابقة من أهمها دراسة (Bardwack, 1986) ودراسة (Zaremba, 1994) ودراسة (Nachbagauer & Riedl, 2002) واستقر الرأي على تبني مقياس ذو خمسة أبعاد (محددات) الذي يتألف من (22) فقرة التي جرى تكييفها وذلك بهدف ملائمتها مع البيئة العراقية أولا واتجاهات البحث ثانيا، كما مبين في الجدول (1):

الجدول (1) توزيع الابعاد الفرعية لمتغير الهضبة الوظيفية في استبانة البحث

ت	المتغير الفرعي	الرمز	عدد الفقرات	تسلسل الفقرات من-الى	مصدر المقياس
1	دورة الحياة الوظيفية	X <sub>1</sub>	7	7-1	(Zaremba,1994) ; (Mayasari, 2010) ; (يم، 2004)
2	الترقية	X <sub>2</sub>	6	13-8	(Nachbagauer & Riedl, 2002)
3	المسار الوظيفي	X <sub>3</sub>	3	16-14	(Farren,2008) ; (Bardwack, 1986) ; (صالح, 1998)
4	المسارات المزدوجة	X <sub>4</sub>	2	18-17	(Vega,1981) ; (Durcan & David,1996) ; (ابراهيم, 2004)
5	دوران العمل	X <sub>5</sub>	4	22-19	(N0e, 2011) ; (Heilmann,2008)

المصدر: من اعداد الباحثين

### سابعا: أدوات جمع البيانات والمعلومات

جرى الاعتماد على الأدوات الآتية لجمع البيانات والمعلومات:

أ. استبانة البحث<sup>1</sup>: تعد المصدر الأساسي في الحصول على البيانات التي تتعلق بفقرات مقياس البحث. وقد تألفت من (22) فقرة غطت خمسة ابعاد فرعية وللتحقق من صلاحيتها جرى عرض الاستبانة بصيغتها النهائية على عينة من الخبراء في مجال

<sup>1</sup>. ينظر الملحق (1).

الاختصاص، وقد جرى اختبارها من حيث الصدق الظاهري وصدق المحتوى والصدق الإحصائي والذي يعني به ناتج الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاستبانة وعلى وفق القانون الآتي:

$$\text{معامل الثبات} = \sqrt{\text{الصدق الإحصائي}}$$

كما جرى اختبار الثبات اذ جرى استعمال طريقة إحصائية ناجحة ومعتمدة بشكل واسع وهي طريقة التجزئة النصفية (Split half) لإيجاد معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الشخصية والأسئلة الزوجية وتصحيح هذا المعامل بمعادلة ارتباط (Spearman–Brown) استنادا إلى (أبو النيل، 1985: 188)، وقد كان معامل الثبات مساويا لـ (0.85).

الكتب والمصادر: جرى الاعتماد على المصادر الاجنبية بنسبة (90%) وذلك لعدم وجود بحوث عربية على حد علم الباحثين بما يخص متغير الهضبة الوظيفية.

ب. شبكة الأنترنت: جرى الاتصال عن طريق شبكة التواصل الاجتماعي بعدد من الباحثين الأجانب البعض منهم كتب بموضوع الهضبة الوظيفية.

ت. سجلات منظمات الاعمال المعنية بالبحث (دائرة بلديات بابل، رئاسة جامعة بابل، دائرة صحة بابل).

ث. المقابلات الشخصية: أذ بلغ عدد المقابلات الشخصية التي اجرتها الباحثة مع المعنيين من عينة البحث (30) شخصا.

### ثامنا: ادوات التحليل والمعالجة الإحصائية:

لأقسام البحث بالطبيعة اللامعلمية (Nonparametric) فإنه بحاجة الى إحصاء لامعلمي، وهو الإحصاء الذي لا يتقيد بالشروط التي لا يتقيد بها الباحثان عند استخدامه الإحصاء المعلمي لاسيما فيما يتعلق بحجم العينة وبشكل التوزيع التكراري (القرشي، 2007: 120) لذا جرى الاستعانة بأدوات إحصائية متعددة منها:

1. **الوسيط: (Median)** احد مقاييس النزعة المركزية الذي يستعمل في الدراسات اللامعلمية، ويأتي من خلال ترتيب القيم تصاعدياً او تنازلياً، اذ تقسم القيم على قسمين متساويين في العدد، اذ يحتل الوسيط الموقع الأوسط تقنياً بحيث يكون عدد الإجابات مماثلاً لما فوق وتحت الإجابة المتوسطة، غير ان الإجابة المتوسطة هي من ضمن مجموعة كبرى وبهذا يكون عدد القيم الأصغر منه مساويا لعدد القيم الأكبر منه. (الساعدي، 2006: 43)

2. **المدى: (Range)** هو الفرق بين اكبر قيمة واصغر قيمة في المجموعة (شقيير، والحلي، 2000: 102).

3. **التحليل العاملي: (Factor Analysis)** لاختزال المتغيرات إلى عوامل قليلة تضم تلك المتغيرات ذوات المعاملات المعنوية الكبيرة فحسب (الدباغ، 1989). فالتحليل العاملي هو اسلوب إحصائي يهدف إلى تدوير المحاور التي تقع عليها البيانات بغرض الحصول على عوامل ذات دلالة لا تتغير من تحليل لآخر، وفي عملية التحليل العاملي تتخذ كل طريقة من طرائق التحليل في وضع المحاور المرجعية مذهباً مختلفاً، ويجب تدوير هذه المحاور لكي نضعها في أماكن محددة يسهل تفسيرها ومقارنتها (عماد الدين، 1967: 140).

4. **اختبار كروسكال-واليز: لتحليل التباين من الدرجة الاولى للرتب (The Kruskal – Wallis One Way Anzlysis of Variance by Rank)** يعد اختبار كفاء لأنه يستعمل معلومات إضافية غير الوسيط، اذ ان افتراضات هذا الاختبار تتلخص بوجود (K) من العينات وبأحجام (n<sub>1</sub>, n<sub>2</sub>, .....n<sub>k</sub>) وان المشاهدات مستقلة داخل وبين العينات، وان المجتمعات المسحوبة منها العينات متماثلة ماعدا قيمة الوسيط اذ تفترض وجود مجتمع واحد على الاقل مختلف عن البقية. كما ان البيانات على الأقل رتيبه ومتغيراتها مستمرة. (القرشي، 2007: 198)، وهو ملائم للاختبارات التي تتعلق بأكثر من عينتين مستقلتين.

5. **معامل ارتباط الرتب كندال:** (Kendal Correlation Coefficient) يعتمد قانون كندال على الإشارات فان كانت الرتب التي تقارن مع الرتبة المعنية اكبر أخذت إشارة موجبة ذلك لأنها مع ترتيب الأعداد الطبيعية، وان كانت اصغر أخذت إشارة سالبة، ويكون معامل ارتباط الرتب مساويا للنسبة بين المجموع الجبري للإشارات بوضعها الحقيقي على مجموع الإشارات عندما تكون الرتب للقيم المرتبة تصاعدياً أو تنازلياً (المشهداني، 1976: 66).

7. **معامل (ألفا - كرونباخ):** (Alpha- Cronbach) تستعمل معادلة (ألفا - كرونباخ) لاستخراج معامل (ألفا - كرونباخ) وذلك لقياس مدى دقة استبانة البحث، فعندما يزيد المعامل عن (60%) فان هذا يؤشر قبولا ويعكس اتفاقا وترابطا بين عبارات فقرات الاستبانة استنادا إلى (Sekaran)<sup>2</sup>.

8. **اختبار مان وتني:** (Mann- Whitney U) يعد من المقاييس اللامعلمية لاختبار التباين بين عينتين مستقلتين.

### تاسعا: حدود البحث:

تمثلت حدود البحث بالآتي:

1. **الحدود المكانية:** جرى تطبيق البحث في المنظمات العراقية (البلديات، التعليم العالي، الصحة) في محافظة بابل.
2. **الحدود الزمانية:** جرى إجراء البحث خلال المدة 15/8/2014 ولغاية 1/2/2015.
3. **الحدود العلمية:** ان البحث محدد علميا بما جاء بأهدافه.

### عاشرا: مجتمع وعينة البحث:

مثلت دائرة (البلديات، التعليم العالي، الصحة) في مدينة بابل مجتمعا للبحث، بلغ مجتمع البحث (450, 580, 560) على التوالي. جرى اختيار عينة عشوائية منهم، اذ بلغ عدد افراد العينة الكلية (180) شخصا بواقع (60) شخصا من كل دائرة وهي تمثل (13%, 10.34%, 10.71%) من مجتمع البحث الكلي على التوالي، وزعت عليهم استبانة البحث وتم ارجاع كامل الأسئلة، كما مبين في الجدول (2) ادناه:

الجدول (2) المعلومات العامة لعينة البحث

انثى			ذكر			بحسب الجنس
البلديات	التعليم	الصحة	البلديات	التعليم	الصحة	
30	38	30	30	22	30	
%50	63.33%	%50	%50	%36.66	%50	

<sup>2</sup> Cronbach L., 1984

60 فأكثر			60 - 50			50 - 40			40 - 30			اقل من 30			بحسب العمر (سنة)
البلديات	التعليم	الصحة	البلديات	التعليم	الصحة										
10	10	10	16	20	16	14	16	20	10	16	10	6	2	6	
16.6	16.6	16.6	26	33	26	23	26	33	16.6	26	16.6	10	3.3	10	

اعدادية فما دون			دبلوم فني			بكالوريوس			دبلوم عالي			ماجستير			دكتوراه			بحسب لتحصي يل العلمي
البلديات	التعليم	الصحة	البلديات	التعليم	الصحة	البلديات	التعليم	الصحة	البلديات	التعليم	الصحة	البلديات	التعليم	الصحة	البلديات	التعليم	الصحة	
20	2	4	18	20	8	18	18	22	3	6	8	1	4	2	-	10	6	
33%	3.3%	6.6%	30%	33%	13.3%	30%	30%	36.6%	5%	10%	13.3%	1.6%	6.6%	3.3%	-	16.6%	10%	

خدمات			فنية			هندسية			ادارية			مالية			بحسب الموقع الوظيفي
البلديات	التعليم	الصحة													
10	4	15	6	10	15	8	10	8	24	18	20	12	18	2	
16.6%	6.6%	25%	10%	16.6%	25%	13.3%	16.6%	13.3%	40%	30%	33%	20%	30%	3.3%	

60 فأكثر			30 - 20			20 - 10			اقل من 10			بحسب عدد سنوات الخدمة في الوظيفة
البلديات	التعليم	الصحة	البلديات	التعليم	الصحة	البلديات	التعليم	الصحة	البلديات	التعليم	الصحة	
20	12	28	22	26	12	14	12	6	4	10	14	
%33	%20	%46.6	36.6 %	43.3 %	%20	23.3 %	%20	%10	6.6 %	16.6 %	23.3 %	

تغيير المسار المهني			تغيير المسار الوظيفي			بحسب تغيير المسار للحصول على ترقية
البلديات	التعليم	الصحة	البلديات	التعليم	الصحة	
16	4	18	10	20	22	
%26	%6.6	%30	%16.6	%33	%36.6	

الاشتراك بعشرة دورات فأكثر			الاشتراك بدورة واحدة فأكثر			بحسب عدد الدورات التدريبية في مجال الاختصاص
البلديات	التعليم	الصحة	البلديات	التعليم	الصحة	
2	28	16	20	4	14	
3.3 %	%46.6	%26	%33	%6.6	%23.3	

عدم القدرة على تحمل مسؤولية وواجبات اعلى			عدم الرغبة في الترقية			تأثير الوضع العائلي على الترقية			بحسب العوامل التي تحدد الترقية
البلديات	التعليم	الصحة	البلديات	التعليم	الصحة	البلديات	التعليم	الصحة	
16	10	-	6	4	-	4	6	20	
%26	%16.6	-	%10	%6.6	-	%6.6	%10	%33	

وجود مشاكل مع العاملين			وجود مشاكل مع الادارة			عدم الحصول على ترقية			طبيعة العمل			انخفاض الاجور			بحسب سبب الانتقال الى دائرة اخرى ثم العودة لدائرته
البلديات	التعليم	الصحة	البلديات	التعليم	الصحة	البلديات	التعليم	الصحة	البلديات	التعليم	الصحة	البلديات	التعليم	الصحة	
6	-	6	6	-	4	-	-	-	12	2	6	6	2	-	
%10	-	10%	%10	-	6.6%	-	-	-	20%	3.3%	%10	10%	3.3%	-	

الواقعين تحت تأثير الهضبة الشخصية			الواقعين تحت تأثير الهضبة المهنية			الواقعين تحت تأثير الهضبة الهيكلية			بحسب تأثير الهضبة الوظيفية بأنواعها
البلديات	التعليم	الصحة	البلديات	التعليم	الصحة	البلديات	التعليم	الصحة	
24	10	20	28	20	24	24	22	24	
%40	%16.6	%33.3	%46.6	%33.3	%40	%40	%36.6	%40	

## المبحث الثاني/ الاطار النظري للهضبة الوظيفية

### تمهيد:

هناك اعتقاد بأن الهيكلة الأكثر تسطيحا يمكن أن تُمكن المنظمة في ان تصبح مستجيبة لمتطلبات السوق، إذ ان تسطيح الهياكل التنظيمية سيعمل على تقليص عدد المديرين التي تحتاجهم المنظمات، وكما توقع (Drucker,1988: 45) بأنه خلال (20) عاما فان العديد من المنظمات ستقوم بتقليص مستويات إدارتها إلى النصف وان يصبح لديها ثلث عدد المديرين الحاليين. ولذلك فان مثل هذه الممارسات قد فاقمت ظاهرة الهضبة الوظيفية لأنه قد جرى استبعاد فرص متعددة للترقية بسبب الهياكل المسطحة وتقليص حجم المنظمة. اختص هذا المبحث بعرض ما يخص متغير الهضبة الوظيفية وذلك من حيث المفهوم والأهمية والأنواع والمحددات وعلى وفق الآتي:

### أولا. فلسفة مفهوم الهضبة الوظيفية:

استخدمت البحوث السابقة الهضبة الوظيفية (career plateau) لتفسير نتائج عمل العاملين، ولكن بسبب تقليل التأكيد على المهن التنظيمية في الوقت الحاضر، فان العاملين ربما غيروا مواقفهم تجاه الهضبة الوظيفية واستخدموا الهضبة المهنية، التي يمكن ان تعزز تفسير نتائج عمل العاملين من خلال الرضا الوظيفي، والرضا عن العمل، والرغبة في البحث عن فرص عمل جديدة لأنها تضيف بُعدا آخر لفهمنا عن الهضبة الوظيفية الذي يحمل في طياته نظرة ضيقة نسبيا للتحرك المهني. (Lee, 2003: 538).

وعلى الرغم من ضيق هذا المفهوم فان الهضبة الوظيفية لاتزال بناءً مهما يتجسد في النظم الوظيفية في اغلب المنظمات، وقد يكون السبب هو ان العديد من العاملين يعدون الترقيات والتحريك باتجاه أعلى الهرم مؤشرات وحيدة للنجاح في العمل، وان العاملين الذين يمرون بالهضبة المهنية يعتقدون أن رؤساءهم قد تخلوا عن مهنتهم، فهم يفقدون معنوياتهم حين يستمرون بالعمل في المهنة نفسها مدة طويلة من الزمن، لذلك فان الهضبة الوظيفية تكون مرتبطة في الغالب بعدد من النتائج السلبية مثل فقدان الرضا الوظيفي والرضا المهني والرغبة في البحث عن فرص عمل جديدة.

ولعل (Schein, 1971: 26) قد أشار إلى بوادر تسليط الضوء على موضوع الهضبة الوظيفية عندما أكد بأن الانتقال الوظيفي داخل المنظمة يمكن أن يكون عموديا وشعاعيا ومحيطيا، والانتقال العمودي إما أن يكون إلى الأعلى أو إلى الأسفل، ويمكن أن يقاس النجاح بالحصول على مستويات هرمية معينة، ويمكن أن يتحقق التطور الشخصي كذلك بالتقاطع الأفقي للحدود الوظيفية أي من خلال تغيير محتوى العمل والحصول على مؤهلات.

ذهب آخرون الى ان دراسات الهضبة الوظيفية بدأت منذ السبعينيات من القرن العشرين إذ كان (Ferenca, et al.,1977:14) من أوائل الباحثين حول هذا الموضوع، وقد رافق طرح موضوع الهضبة الوظيفية موضوعات الرضا الوظيفي والتوتر العالي والأداء السيئ (Lee, 2003: 538)، ولعل بلدان كثيرة في العالم اتبعت خطوات في التقليص الوظيفي (Downsizing) بهدف التخلص من الأعداد الزائدة في الهياكل وظهرت استراتيجيات التقليص مثل التقاعد المبكر وإعادة التدريب والتأهيل والنقل إلى منظمات مماثلة، اذ ينشأ الحافز للانتقال من وظيفة إلى أخرى على وجه العموم حين يكون هناك شاغر في المناصب الوظيفية أو عندما يجري فتح مناصب جديدة.

لقد توالت التغيرات في موضوع الهضبة الوظيفية إذ آجاء (Veiga, 1981: 566) ليؤكد على مدة البقاء في المنصب الوظيفي مقارنة بمعدل قوة العمل، وإن اغلب دراسات السبعينيات والثمانينيات كانت تلاحق رد فعل العاملين تجاه الهضبة

بالأداء السيئ وفقدان التحفيز والالتزام (Near, 1985: 88) ; (Carnazza et al., 1981: 25). ومهد (Orpen, 1983: 9) الى مدة البقاء في الوظيفة، وقد جاءت توقعات (Drucker, 1988) متيقنة من انه خلال عشرين عاما إن العديد من المنظمات ستقوم بتقليص مستويات إدارتها إلى النصف وان يصبح لديها ثلث عدد المديرين الحاليين. وذهب (Chao, 1990: 93) بتطور مفاهيمي آخر يطور ما ذهب إليه (FERENCE et al., 1977)، ويتفق معه كل من (Gilbert, 1989: 103) ; (Clark, 1992) ; (Chay et al., 1995: 61) ; (Eckardstein et al., 1997)، وجاء (Nachbagauer & Riedl, 2002: 720) ليسلط الضوء على الطريقة التي يتصورها الشخص وقيم ويتفاعل مع عمله الحالي تعتمد على التقييم الذاتي لتطور المهنة أكثر ما تعتمد على مدة البقاء في الوظيفة فقط وهذه الفكرة ترفض ماجاء به (Orpen, 1993) عن تطور مفهوم الهضبة الوظيفية.

ويتطور مفاهيمي آخر أشار (Burke & Mikkelsen, 2006: 544) ; (Wickramasinghe & Jayaweera, 2010: 544) بأن الهضبة الوظيفية موجودة بالفعل وأنها تزداد شيوعا، وتكون مرتبطة بنتائج سلبية على مستوى الشخص والمنظمة وان هناك عدة انواع من الهضبة الوظيفية لكل نوع خصائصه الفريدة.

### ثانيا. تعريف الهضبة الوظيفية:

أورد (FERENCE et al., 1977: 605) إن الهضبة الوظيفية هي "أولئك العاملون المستقرون في المنظمة والذين لهم القدرة على القيام بشكل أفضل في الوظائف عالية المستوى، ولكنهم غير قادرين على القيام بذلك بسبب انعدام منافذ العمل واعتقاد الإدارة أنهم يفقدون إلى المهارات المطلوبة"، في حين وبتجاه مماثل تقريبا رأى (Galagan, 1992: 35) ان الهضبة الوظيفية " تحدث عندما يستمر دور الشخص على الشاكلة نفسها بعد مدة من التقدم الوظيفي داخل المنظمة أو عدة منظمات"، في الوقت الذي اكد فيه (Appelbaum & Finstone, 1994: 13) إن الهضبة الوظيفية تصف الوضع الوظيفي الحالي للعاملين داخل منظمة معينة ولا تعني بالضرورة انقطاع النمو الشخصي والتطور الوظيفي.

ففي المنظمات ذات الشكل الهرمي الاعيادي تصل وظيفة كل شخص في وقت أو آخر إلى نقطة تصبح عندها أي تقدم هرمي إضافي أمر غير محتمل، إذ لا يصل إلى القمة سوى عدد قليل جدا من العاملين، ولكن حين تعتمد المنظمات على عمل مصادر خارجية حرة، فان التقدم الإضافي داخل المنظمة يصبح بعيد الاحتمال بشكل متزايد، وان على العاملين مواجهة الحقيقة بأن عليهم البقاء بمناصبهم نفسها مدة أطول مما هو متوقع، وعلى الرغم من ان مدة البقاء في الوظيفة لا يقيّم بشكل مباشر فيما إذا كان الشخص قد وصل إلى هضبة ما، فانه يبدو من الواضح الافتراض بان طول مدة البقاء في منصب واحد يشير إلى احتمالات محدودة للتنقل الوظيفي إلى الأعلى. وعندما يصوب النظر إلى الوظيفة على أنها حركة داخل المنظمة فيما يتعلق بالحركة الهرمية والحركة الموجهة نحو المهام، فان تعريف الهضبة الوظيفية هنا هو انعدام مثل هذه الحركة من وجهة نظر (Nachbagauer & Riedl, 2002: 33)، أما (Lee, 2002: 500) بين إن الشخص يمكن أن يقع في الهضبة الوظيفية (الوظيفة نفسها) إلا انه يمكن أن يحصل على مهارات جديدة، وبذلك يصبح راضيا إلى درجة عالية. لذلك فأن (Lee, 2003: 538) قد عرفها "بالنقطة التي يجد فيها العاملون مهتهم سهلة ولا تشكل تحديا وإنما لا توفر سوى فرص قليلة للتطور المهني وإمكانية الحصول على عمل في المستقبل".

ولعل (Burke & Mikkelsen, 2006: 691) يتفق مع كل ما جاء من التعاريف السابقة وبالرجوع إلى تعريف (FERENCE et al., 1977) نجد إن (Burke & Mikkelsen, 2006) وصف الهضبة الوظيفية "بأنها النقطة التي يصل إليها الشخص يكون فيها احتمال المزيد من الترقية ضعيف جدا".

وبين (Savery & Wingham, 2007: 20) ان تعريف الهضبة الوظيفية يشير الى مساحة مفاهيمية تبتعد من التعريف الضيق المحدد بأنه ستكون هناك زيادة في عدد العاملين الذين وصلوا الى نقطة ما في وظائفهم اذ يكون احتمال أي ترقية هرمية (هيكلية) إضافية ضعيفا، وقد يشار إليها بالاستقرار (Plateauing) مما يتطلب على الأقل نظرية تحفيز متجددة وذلك لأن العديد من النظريات تستند على فرص الحصول على المزيد من المال والطريقة الأسهل لتحقيق ذلك هي الترقية، ويتفق معه (Savery, 2007: 46) بوصفه للهضبة الوظيفية من خلال وصف العاملين، إذ رأى إن الشخص الذي يمر بالهضبة "هو الشخص الذي يصل إلى نقطة في وظيفته تصبح عندها إمكانية ترقيته الهرمية (الهيكلية) ضعيفا جدا"، أي أنها الخطوة النهائية في وظيفة الشخص (في عمره الوظيفي). وبذات التوجه للرؤية الوظيفية عرفت الهضبة الوظيفية من قبل (Wickramasinghe & Jayaweera, 2010: 544) بأنها "النقطة التي عندها يكون الانتقال الوظيفي المستقبلي في شك معقول وذلك لان المدة الزمنية في المنصب الحالي قد طالت على نحو غير ملائم".

من خلال عرض التعريفات السابقة للهضبة الوظيفية فان جميع التعريفات اقرت المضمون السلبي لها والذي يشير إلى الفشل والهزيمة، واستنادا لآراء الكتاب والباحثين يمكن الخروج بتعريف للهضبة الوظيفية على انها مفهوم ذو بعد واحد ولكن لها اكثر من دلالة لما لها من انعكاسات سلبية اكثر مما هي ايجابية على سلوكيات ومواقف العمل والعاملين لأنها نهاية الترقية في المنظمة الحالية، أو انها وصول العاملين الى درجة وظيفية تنعدم فيها فرص الترقية العمودية والأفقية.

### ثالثا. أنواع الهضبة الوظيفية:

هناك تصنيفات كثيرة تواجه الباحثين وهم يتصدون لفرز انواع الهضاب الوظيفية، فقد صنف كل من (Stoner et al., 1980) ; (Appelbaum & Finestone, 1994: 12-13) ; (Appelbaum & Santiago, 1997: 14) ; (Wilson, 2008: 14-17) الهضبة الوظيفية الى الانواع الآتية:

1. **الهضبة الشخصية:** على وفق هذا النوع من الهضاب فان العاملين لا يرغبون في الحصول على مستوى وظيفي أعلى بسبب عدم امتلاكهم المهارات المهنية والفنية أو بسبب الانحرافات الموجودة في مساره الوظيفي السابق، وهناك بعض العاملين الذين ربما لا يريدون أن يترقوا أكثر حتى لو كانوا يمتلكون المهارات والقدرات (FERENCE et al., 1977: 605).
  2. **الهضبة المنظمة:** هنا يكون لدى العاملين قدرات ومهارات جيدة للترقية وقد يمتلكون القدرة على الأداء بصورة جيدة في مناصب ذات مستوى أعلى ولكنهم غير قادرين على القيام بذلك بسبب انعدام الفرص الوظيفية وقلة الوظائف الشاغرة لهم، أو إن تعليمات المنظمة لهم ضعيفة، وقد يكون العمر احد الاعتبارات إذا ماقررت المنظمة تعيين عاملين اصغر عمرا، أو اعتقاد الإدارة بان الشخص يفتقر إلى المهارات المطلوبة أو لأي أسباب أخرى تعود للمنظمة، على هذا الاساس رأى (Appelbaum & Santiago, 1997: 11) إن من خلال فهم هذه العوامل سوف يصبح العاملون داخل المنظمات قادرين على التحكم باستراتيجية عملهم من اجل الوقوف أمام التحديات البيئية المتغيرة في الوقت الحاضر.
- ووجدت (Allen et al., 1999: 56) ; (Yamamoto, 2006: 245) بان المتغيرات المختلفة توقعت حصول نوعين من الهضبة الوظيفية هي:

**النوع الأول: الهضبة الناجحة:** هم العاملون الذين يؤدون عملهم بمستوى مرض ولديهم كفاءة في العمل.

**النوع الثاني: الهضبة غير الناجحة:** هم العاملون الذين لا يؤدون عملهم بمستوى مرض، فقد وجد بأن المديرين المهضبين هم اقل اهتماما بالتطور المهني وكانوا يعانون من تردي صحتهم وقلة رضاهم عن مروضيهم المباشرين من المديرين غير

المهضبيين، إذ إن هؤلاء الاخيرين اكبر سنا ولديهم سنوات أطول في الوظيفة في مناصبهم الحالية من المديرين غير المهضبيين (Patterson et al., 1987: 692).

أما (Veiga, 1981: 78) فقد أشار إلى نوعين من الهضبة الوظيفية:

**1. المديرين المهضبون الفاعلون وغير الفاعلين:** الذين يطلق عليهم الموثوق بهم والأغصان الميتة على التوالي.  
**2. المديرين غير المهضبيين:** إن مجموعة الأغصان الميتة تتمتع بصبر وظيفي اقل بالمقارنة مع مجموعة المديرين غير المهضبيين، وأن كلا من مجموعات الأغصان الميتة والموثوق بهم كانوا اقل رضا عن تطورهم الوظيفي وقل قابلية للتسويق من المديرين غير المهضبيين. وأخيرا، فإن مجموعة الأغصان الميتة اقل تعرضا وقل إمكانية للمزيد من الإدارة العليا من مجموعة المديرين غير المهضبيين، وإنهم قد أفادوا بان من سبقهم قد قضا مدة أطول في مناصبهم الحالية أكثر من أعضاء مجموعة غير المهضبيين.

أما (long & Baoguo, ; (Burke & Mikkelsen, 2006: 700) ; (Montgomery, 2002: 704- 706) ; (Klaus, 2008: 12) ; (Heilmann et al., 2008: 61) ; (Salami, 2010: 49) فقد صنفا الهضبة الوظيفية إلى خمسة اصناف هي:

أ. **الهضبة الهيكلية:** أشار (Klaus, 2008: 12) أنه عندما يجري التقدم إلى نقطة معينة لا يمكن التحرك أبعد منها بسبب عدم وجود شواغر في المراكز العليا، وتكون فرص الترقية العمودية قليلة والوصول الى مسارات وظيفية مغلقة، قلة الفرص بسبب الارتفاع في الهرم الاداري، عدم أمتلاك المهارات والقدرات، زيادة عدد العاملين المؤهلين للترقية، وشدة المنافسة وارتفاع اعداد السكان وأعداد الخريجين والتقنيات الحديثة.

ب. **هضبة محتوى العمل:** لدى الشخص معرفة عالية بعمله وبوظيفته الحالية، ويؤدي الشخص عمله بأفضل ما يمكن ولا يوجد ما يمنع من توليه مستويات وظيفية أعلى، وتختلف عنده حالات احباط أو عدم تحدي، ضعف الرضا لدى العاملين عن عملهم، ضعف التزامهم، عدم الرغبة بالمخاطرة في أعمال جديدة خوفاً من الفشل، وعدم وجود أهداف وظيفية.

ج. **هضبة مساهمة:** وتعني ان فرص التعلم محدودة للتقدم، عدم قدرة العاملين على زيادة الكفاءة، عدم التخلي عن المسؤوليات في المناصب العليا، عدم الاستجابة للمواقف المتغيرة، تغيرات تكنولوجية متسارعة.

د. **هضبة السمعة المتضررة:** عندما تكون هنالك سمعة وظيفية نتيجة تصرفات الشخص أو نتيجة اتهامات خاطئة تعطي فكرة غير جيدة عنه.

هـ. **هضبة الحياة:** تحصل للعاملين الذين يكون أسلوب حياتهم وليس عملهم فقط متوقف وروتيني، أي شعور العاملين بانهم غير ناجحين في عملهم، يعانون من مشكلات، الشعور بعدم الانجاز، ضعف الارتباط، عدم الثقة بالمستقبل، الادمان على العمل، الاعتقاد بان ألم البقاء في الهضبة أقل من خوف التغيير.

ويميز باردويك (Bardwick, 1986: 86) بين ثلاث أنواع من الهضبة الوظيفية:

- (1). **الهضبة الوظيفية الأولية:** وهي تنتج عن انتهاء الترقيات بسبب الهيكل الهرمي للمنظمات.
- (2). **هضبة المحتوى (السياق):** والتي تتسبب حين يعرف العاملين عملهم بشكل جيد وينتابهم الشعور بالملل.
- (3). **الهضبة الوظيفية النهائية:** وتسمى هضبة (الاستقرار في الحياة) وهي تنتج حين يبدأ العاملون المرتبطون بالعمل بالشعور بعدم النجاح في عملهم ويؤدي ذلك بالإحساس بالاستقرار الوظيفي.

في الوقت الذي اشارت دراسات اخرى الى ثلاثة أنواع لتفسيح المجال الى الهضبة الشخصية بوصفها النوع الثالث وكما جاء في بحث (Stoner et al., 1980) ; (Appelbaum & Santiago, 1997: 14)، إذ تتفق الباحثة على ثلاثة أنواع للهضبة الوظيفية سيجري تفصيل اطرها الفكرية والفلسفية على النحو الآتي:

### رابعاً. محددات الهضبة الوظيفية:

أوضحت نظرية (Bardwack, 1986: 100) بأن محددات الهضبة الوظيفية المتمثلة بـ(دورة الحياة الوظيفية، المسارات الوظيفية، المسارات المزدوجة، الترقيات، دوران العمل) تعد ابعادا للهضبة الوظيفية (Zaremba, 1994: 6) ; (Nachbagauer & Riedl, 2002: 721) والتي تؤدي الى وقوع العاملين في حالة الهضبة الوظيفية ويعود سبب ذلك الى طبيعة الهيكل الهرمي للمنظمات لان الهياكل اصبحت مسطحة أكثر من الهياكل الهرمية ذات المستويات الوظيفية المعقدة وزيادة عدد العاملين وازدياد قدراتهم ومهاراتهم ومؤهلاتهم العلمية التي تتيح لهم فرصة الحصول على مراكز وظيفية أعلى (Cable, 1999: 21). لذلك سوف تؤدي إدارة الموارد البشرية دوراً أساسياً في تحديد الفرص المهنية ورسم المسارات الوظيفية في المنظمة وبناء نظام فاعل لترقية العاملين حسب الفترات الزمنية المطلوبة. استناداً الى ماسبق سيجري عرض اهم محددات الهضبة الوظيفية وكما يأتي:

#### 1. دورة الحياة الوظيفية:

يمر العاملون بعدد من المراحل في حياتهم الوظيفية وتمتاز كل مرحلة من هذا المراحل بمجموعة من المهام والحاجات والنشاطات والعلاقات التي تختلف عن غيرها من المراحل الأخرى، وتشارك في دورة الحياة الوظيفية مجموعة من المتغيرات والعوامل تجمع ما بين العمر والمركز الوظيفي وأداء الشخص ومتغيرات أخرى تتباين في كل مرحلة من هذه المراحل، وتعكس المراحل تصوراً لما يرغب فيه العاملون أو يستطيعون القيام به في عمر معين، ويمر العاملون خلال سنوات حياتهم الوظيفية بهذه الدورة مع مراعاة المدى الزمني لكل مرحلة من المراحل التي تتضمنها هذه الدورة .

أنفق الكتاب على وضع نموذج للمراحل الرئيسية لدورة الحياة الوظيفية التي يمر بها العاملين، إذ تشبه هذه الدورة بدورة حياة السلعة المعتمدة في الدراسات الاستراتيجية والتسويقية (البوريني، 1999) (صالح، 1998: 12-13) ; (إبراهيم، 2004: 24-27) ; (الياسري، 2005: 27) ; (عقيلي، 2005: 558-561) على وضع المراحل الآتية:

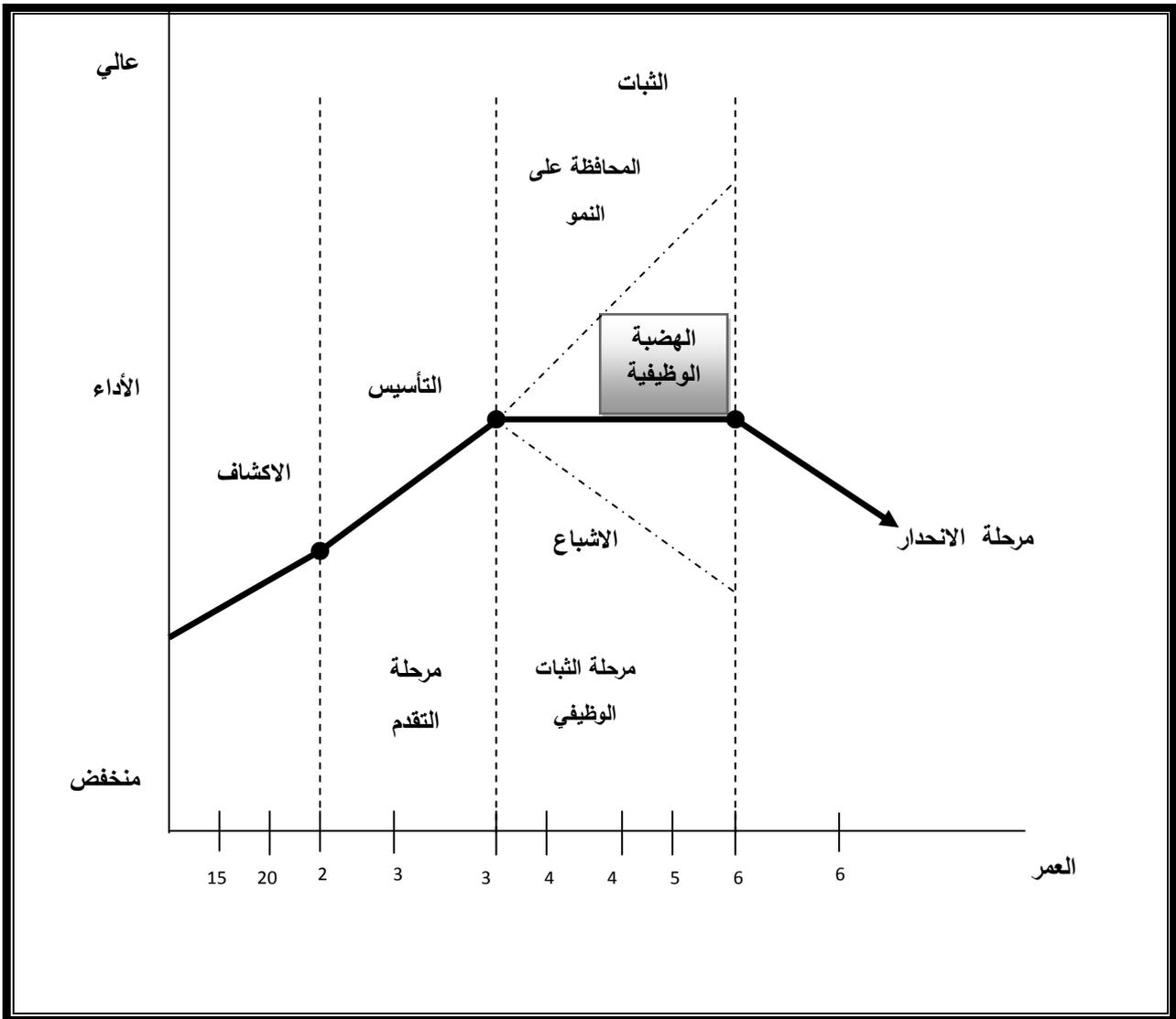
أ. **مرحلة الاكتشاف (الدخول في الوظيفة):** وهي المرحلة التي ينتقل فيها الشخص من المراهقة الى الشباب، وما يرافقها من محاولات للتطور وعادة ما يستطيع الكثير من العاملين الاستفادة من هذه المراحل لتطوير مستقبل وظيفي جيد وهي المرحلة الأولى من حياة الشخص أي مرحلة التعلم والاكتشاف الوظيفي.

ب. **مرحلة التأسيس (التقدم الوظيفي):** تأتي هذه المرحلة بعد مرحلة الاكتشاف إذ تبدأ في سن (25) وحتى سن (45) فهي بداية منتصف العمر، والكثير من العاملين يستطيعون الحصول خلالها على وظيفة ثابتة ومهنة محددة، وقد يستمر الشخص في التطور والترقي حتى يصل الى المرحلة الآتية، وفي العادة يحصل الشخص على ترقيات مهمة خلال هذه المرحلة.

ت. **مرحلة الاستقرار (الثبات الوظيفي):** أن مرحلة الاستقرار مهمة جداً فهي مدة منتصف الحياة وفي بدايتها، فنقطة الانقلاب التي تحصل للعاملين تكون عادة في سن (45) سنة وهي التي تحدد مستقبلهم الوظيفي حتى نهاية حياتهم، فعندها يكون للعامل ثلاثة خيارات:

(أولاً): أن يبقى محتفظاً بمستوى إداري ووظيفي معين (الثبات).  
 (ثانياً): يستمر في التطور والتقدم الوظيفي نحو المستويات الإدارية الأعلى، وقد يكون للعديد منهم مرحلة إعادة النظر في حياتهم، وإعادة ترتيب الأولويات وقد يلجئون للبحث عن مراكز وظيفية أخرى خارج المنظمة أو حتى خارج المهنة.  
 (ثالثاً): الانتهاء أو الانحدار السريع المبكر، إذ ينتهي المستقبل الوظيفي للعامل مبكراً ويصبح من دون أهمية تذكر (خشبة ميتة) ومن دون فائدة للمنظمة وقد يتركها نهائياً.  
 ث. مرحلة الانحدار (الانسحاب الوظيفي): إذا استمر الشخص في حياته الوظيفية ففي جميع الأحوال سيصل الى المرحلة الاخيرة وهي مرحلة الانحدار، وتحصل في حدود عمر التقاعد (60-65) سنة أو قبل ذلك بسنين قليلة، وهي نهاية الحياة الوظيفية وبدء حياة التقاعد.

ومع ذلك فقد لا تنتهي حياة العمل والعطاء لمجموعة من العاملين في عدد من الأحيان، وقد يختارون أعمالاً أو مهناً أثناء حياتهم الوظيفية السابقة. ويمكن توضيح مراحل دورة الحياة الوظيفية من خلال الشكل (1):



الشكل (1) مراحل دورة الحياة الوظيفية

Source: Douglas, T. Hall, (1976), Career Organization, Scott Foresman and Company, p.240.

## 2. المسار الوظيفي:

حدده (حجازي، 2007: 358) بأنه التطور التدريجي الوظيفي المخطط، والمرن أفقياً ورأسياً والذي يصل بالشخص الى أهدافه. ويرى (Gomez-Mejia et al., 2008: 441) بأنه الخطوات اللازمة للتقدم نحو الهدف الوظيفي، وتحديد وقت مناسب لانجاز هذا الهدف. اما (عباس، 2008: 345) فقد أفاد بأنه تحقيق التوافق الفاعل بين امكانيات وقدرات الشخص واحتياجات المنظمة، وذلك من خلال مجموعة من القرارات والإجراءات التنظيمية التي تهيئ فرص العمل المناسبة والمفيدة للعامل والمنظمة على مدار حياة الشخص الوظيفية. بينما أشار (العامري و الغالبي، 2008: 668) إلى أنه تسلسل وتتابع من الوظائف ومجالات العمل التي تشكل ما يعمله الشخص خلال حياته الوظيفية. أما (المغربي، 2009: 115) فيرى أنه سلسلة من المراكز الوظيفية التي يشغلها الشخص بشكل متوال في مهنة معينة. في حين يرى (حسن، 2009: 226) أنه الأدوار أو الوظائف التي يتدرج فيها العاملون خلال حياتهم الوظيفية والتي من المفروض أن تكون متوافقة مع قدراتهم واهتمامها وتساعد في الوقت نفسه على إشباع طموحاتهم وآمالهم الشخصية. كما انه من وجهة نظر (Lussier, 2005: 591) سلسلة متعاقبة من الوظائف التي يصل إليها الشخص، والتي يتحمل فيها مسؤوليات أكثر كما يحصل على علاوات وترقيات أكبر.

أما فيما يخص أنواع المسارات الوظيفية فقد صنف كلٌّ من (عقيلي، 2005: 550-553) ; (جودة، 2010: 296-293) أنواع المسارات الوظيفية كالآتي:

**(أولاً). المسار التقليدي:** يمثل هذا المسار حركة انتقال الشخص عمودياً من وظائف أدنى إلى وظائف أعلى عن طريق الترقيّة، على أن تكون الوظيفة التي سيرقى أو ينقل إليها لها علاقة بالوظيفة القديمة من حيث طبيعتها، بمعنى أن الوظيفة السابقة هي بمثابة إعداد وتهيئة للموظف كي يرقى للوظيفة الجديدة، ويفهم من ذلك أن الوظائف الواقعة على المسار التقليدي تكون من نوعية واحدة وتخصص واحد وذلك من أجل تحقيق الترابط بين الوظائف الواقعة عليه، حيث لا يمكنه الانتقال للوظيفة الجديدة إلا بعد تمضيته مدة زمنية في الوظيفة السابقة كتهيئة وإعداد له، ويوصف هذا المسار بالمسار الضيق أو المحدود، وهو يفتقد للمرونة ويجعل بدائل الترقيّة والانتقال الوظيفي عليه معدومة، وفي المقابل يتميز أنه يبين للشخص وبوضوح تام الوظائف التي يمكن أن ينتقل إليها عبر مسيرة حياته الوظيفية في المنظمة، كما يبين هذا المسار بأن الشخص لا يمكث مدة طويلة من الزمن في آخر وظيفة يشغلها لحين إحالته على التقاعد، وهذه المدة تدعى (مدة الركود)، وغالباً ما يجري تخفيض حجم المهام والمسؤوليات عليه بسبب كبر عمره.

**(ثانياً). المسار الشبكي:** يعمل هذا المسار على انتقال الشخص عمودياً وأفقياً في آن واحد في الهيكل التنظيمي عبر حياته الوظيفية، بمعنى أن هذا المسار يعمل على نقله في عدة وظائف في نفس المستوى الإداري لوظيفته، على مدى مدة من الزمن وذلك لغرض اكتساب الشخص مهارات وخبرات متعددة، مما يتيح له فرصة الترقي بعد مدة زمنية محددة لأكثر من وظيفة في المستوى الإداري الأعلى. ونلاحظ أن المسار الشبكي مرن ولا يعتمد على التخصص الضيق بل يعتمد على توسيع نطاق تخصص العاملين لتوفير فرص وبدائل ترقيّة متنوعة أكثر تساعدهم على تحقيق طموحاتهم المستقبلية بسهولة ومرونة تفوق المسار التقليدي.

**(ثالثاً). مسار الإنجاز:** يعتمد مسار الإنجازات على فكرة واقعية، وفي ظل احتمالات تسريح الموارد البشرية من العمل بهدف تخفيض حجمها وتكلفتها وما يصاحب ذلك من عدم تمكين العاملين بلوغ نهاية المسارات الوظيفية، ظهر المفهوم الجديد للمسار الوظيفي والذي يركز على أن تكون الترقيّة والانتقال إلى وظيفة أخرى واقعة على خط المسار معتمدة على النجاحات

والانجازات التي يحققها الشخص في عمله، بغض النظر عن المدة الزمنية التي قضاها في الوظيفة، لذلك نجد أن بلوغ نهاية المسار غير متوقفة على المدة الزمنية بل على النجاحات والإنجازات، وهنا تبرز مشكلة وهي أن بلوغ هؤلاء العاملين نهاية المسارات بسرعة سيجعل مدة ركودهم أو مكوثهم في الوظيفة الأخيرة الواقعة على المسار لحين بلوغ سن التقاعد طويلة، مما يحدث لدى الشخص مللاً بسبب عدم التغيير في عمله وهذا يخفض من دافعيته للعمل.

### 3. المسارات المزدوجة:

يتطلب تغيير طبيعة الموارد البشرية وتركيباتها وإحداث التغييرات التي تحدث في المنظمة التحرك نحو المسارات الوظيفية المزدوجة لغرض مساعدة العاملين على الصعود في سلم الترقيات في تلك المنظمات، سواءً أكان ذلك في السلم الإداري أم السلم المهني، ليكون التحرك فيها ضمن هذين المسارين، ولاسيما أن المنظمات ترغب في تغيير المفهوم السابق الذي ينص على أن التحرك نحو الأعلى هو فقط من ضمن مجال المسارات الإدارية وهذه المسارات هي التي تصل إلى القمة، لقد اكتشفت منظمات كثيرة أن مثل هذا المسار المزدوج أو المتعدد يسهم في جملة من الأمور الايجابية للعاملين وبالأخص المهضبين منهم وللمنظمة، وهذا ما أشار اليه كلٌّ من (Durcan & David, 1996)؛ (ابراهيم، 2004: 41-44)؛ (المرسى، 2006: 398) ومنها:

- أ. الحفاظ على العاملين الذين وقفوا عند هضبتهم الأخيرة من ذوي المهارات والخبرات المتميزة من خلال إسناد مهام حيوية يضطلعون بها في المستويات التنظيمية المختلفة.
- ب. توفير الفرص الشخصية الضرورية لمتابعة المسارات الوظيفية المثالية.
- ت. تجميع المهارات التقنية الممتازة للمشاريع المهمة والأعمال الفنية والتركيز عليها وتفرغها وعدم خسارة مثل هذه المهارات بسبب تكليفها بمهام ومسؤوليات إدارية.

### 4. الترقية:

يقصد بالترقية شغل الشخص المرقى لوظيفة ذات مستوى من الصعوبة، والمسؤولية، والسلطة، ومركز أعلى من مستوى وظيفته الحالية، فالترقية لا تعني زيادة الأجر أو ميزات أخرى بل لابد أن يصاحبها ممارسة الشخص المرقى لأعباء وظيفية أكبر وتقلده لمراكز وظيفية أعلى، ويعد توافر فرص الترقية أمراً حيوياً بالنسبة لوظيفة تنمية الموارد البشرية، فالشخص لن يتولد لديه الحافز للتنمية الذاتية إن لم تتوفر أمامه فرص الترقية والتقدم الوظيفي (البوريني، 1999: 47). ويرى (زويلف، 2001: 172) بأن الترقية "هي انتقال الشخص من وظيفته الحالية إلى وظيفة أكبر في المسؤوليات وبشروط أفضل مع زيادة الأجر".

أما (Noe, et al., 2004: 288) فيقصد بها "نقل الشخص من مركزه الحالي إلى مركز آخر ذو تحديات ومسؤوليات وسلطات أكبر من المركز السابق الذي كان فيه وعادة ما ترافق الترقية زيادة في الراتب". كما أشار (الطائي و الفضل، 2006: 496) الى "أنها شغل العاملين إحدى الوظائف ذات المسؤوليات الصعبة بشرط أن يصاحب ذلك توفر المهارات والخبرات الإضافية في التقدم إلى الترقية". في حين يرى (ديري و الكسواني، 2009: 253) "بأنها شغل الشخص وظيفة ذات مستوى أعلى من حيث السلطة والمسؤولية والمرتب".

وبالاستناد الى ما سبق يمكن استخلاص إن الشخص الذي تجري ترقيته يتحمل عادة مسؤوليات وسلطات أكبر ولكن يكون له راتب أعلى، وأميازات ومنافع أكثر، إن الترقية تساعد الشخص من الناحية النفسية على إشباع حاجة الشخص للأمان، والانتماء والتطور الذاتي، فالترقيات هي قرارات تنظيمية مهمة ويجب أن تكون بأهمية أي قرار آخر يخص العمل، وهذه القرارات تكون أكثر نجاحاً عندما تقوم المنظمة ببحث شامل عن المرشحين، وتحصيل وتكوين معلومات واضحة ومفهومة

ومعيارية عنهم. وهذا ما أشار إليه (Cascio, 2006: 392-393) من خلال حركة العاملين داخل المنظمة اذ ان من الممكن أن يقوم العاملين بخطوات متعددة في المنظمة كما في لعبة الشطرنج، فمن الممكن أن يترقى وفي الوقت نفسه إما أن تقوم الجهة المسؤولة بنقله من مكانه الى قسم آخر أو الى مكان آخر خارج المنظمة، أو قد تقوم المنظمة بتزليل منصبه أو راتبه، أو أن يكون قيام الشخص نفسه بالتخلي عن المنظمة بشكل كامل.

### 5. دوران العمل:

يعرف دوران العمل بأنه حركة العاملين في المنظمة خلال مدة زمنية سواءً كانت هذه الحركة موجهة إلى الداخل عن طريق الالتحاق بالمنظمة أو كانت هذه الحركة موجهة إلى الخارج، أو من خلال أخذهما معا (المعماري، 1987: 22). وقد حدده (Sze, 1995: 13) بأنه عملية التقاعد أو الاستقالة أو التكرار. ويرى (بربر، 2008: 104) بأنه حركة الموارد البشرية من وإلى المنظمة ويشير أيضا إلى متانة واستقرار الموارد البشرية وأنعكاساتها على توازن الهياكل التنظيمية وارتفاع مستويات أدائها. بينما يرى كلٌّ من (جودة والزعبي، 2008: 162) بأنه ترك العاملين لعملهم إما بشكل اختياري أو إجباري. وعرفه (Tadic, 2005: 22) على أنه المعدل الذي يغادر فيه العاملين المنظمة.

يعد دوران العمل ظاهرة مكلفة لمنظمات الأعمال وإن كانت ظاهرة طبيعية ولا يمكن التخلص منها، اذ أنها تمثل خروج العاملين من منظمة الأعمال أو دخولهم إليها بسبب الترقية أو النقل أو الفصل أو التقاعد أو لأي سبب اخر، وتمثل في حقيقتها قرارات إحلال دائمي أو مؤقت للعاملين في المستويات والوظائف المختلفة. وهي كأية ظاهرة أخرى لها تكاليف ومزايا ومساوئ فالدوران بسبب عدم استطاعة المنظمة الإبقاء على العاملين الكفؤين الماهرين يمثل ظاهرة سلبية في حين أن الاستغناء عن عاملين غير كفؤين هو ظاهرة إيجابية، وكذلك يرتبط الدوران بالنقل والترقية الحاصلة في المنظمة، فالنقل هو تحريك العاملين إلى وظائف أخرى بنفس المستوى والراتب أو المزايا وهو أمر تتطلبه طبيعة العمل في كل مكان.

كذلك يمكن أن يحصل الدوران بسبب إنهاء خدمات عدد من العاملين لأي سبب كان أو بسبب انسحاب العدد من من العاملين من المنظمة، إن التقاعد هو أحد أسباب دوران العمل الذي يمكن معرفته مسبقاً، وفي هذه الحالة يمكن للمنظمة أن تخطط وتوظف وتختار بدائل ضرورية لوظائف معينة. ومن جانب آخر عندما يظهر معدل دوران العمل نتيجة قرارات شخصية لترك المنظمة فقط يولد تأثيراً سلبياً على المنظمة، لأن الخبراء والعاملين الذين لهم المصلحة الأكبر في المنظمة سوف يغادرون مناصبهم ويقبلون على مناصب جديدة. ومن تأثيراته السلبية أيضاً أنه يسبب للمنظمة تكلفة كبيرة تشمل كلف التوظيف والاختيار، فضلاً عن كلف تدريب وتطوير القادمين الجدد.

ومن الاسباب التي تؤدي الى ترك العاملين المنظمة: (Tadic, 2005: 23). (عدم الرضا في العمل، المكافآت، الزملاء، الإشراف، فرص الترقية، ظروف العمل، وجود فرص عمل أفضل في مكان آخر). وقد ينخفض دوران العمل بالاختيار الدقيق، ومكان العمل والتوجيه عالي الجودة، وبرامج التدريب والأجور التنافسية العادلة، وبالاهتمام برضا العمل لدى العاملين.

### المبحث الثالث/أختبار فرضية البحث

سيقدم هذا المبحث تحليلاً للتباين بين عينات البحث الثلاثة وذلك على وفق اختبار (Kruskal-Wallis Test)، واختبار معنوية هذا التباين بين كل منظمين على حده وذلك من خلال اختبار مان وتتي (Mann-Whitney U)، إذ افترض الباحثان فرضية رئيسية يجري من خلالها اختبار التباين بين عينات البحث الثلاث (البلديات، التعليم العالي، الصحة) على المستوى الكلي والفرعي، إذ أفادت الفرضية (بوجود تباين ذو دلالة معنوية في تفكير العاملين على مستوى العينات الثلاثة إزاء

متغير الهضبة الوظيفية على المستوى الكلي)، وقد جرى اعتماد معامل (Chi-Square) بوصفه احصاءة اختبار كروسكال ويلز (Kruskal-Wallis Test)، وعند تحليل البيانات كانت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية على المستوى الكلي كما يأتي:

الجدول (3) تحليل التباين على وفق (Kruskal-Wallis Test) لمتغير الهضبة الوظيفية

العينة	180
الوسيط	2.9079
كاي سكوير Chi-Square	22.878
درجة الحرية	2
مستوى المعنوية	0.000

تشير معطيات الجدول (3) الى ان قيمة معامل (Chi-Square) المحسوبة كان اكبر من القيمة الجدولية البالغة (0.010) وبدرجة حرية (2)، لذا فان مستوى المعنوية البالغ (0.000) يشير الى ان احتمال رفض الفرضية هو صفر، وان حدود الثقة هو (100%) وهذا يقود الى عدم رفض الفرضية. وهذا يعني ان المنظمات الثلاثة تدرك بشكل مختلف طبيعة الهضبة الوظيفية وان لها تأثيرات مختلفة اختلاف المنظمات ذاتها وطبيعة عملها، ومن ثم فان التوجه لمعالجتها سيختلف تبعاً لكل منظمة وبما يتناسب وتحدياتها وانعكاساتها على العاملين. وهذا يحقق هدف البحث الأول.

ولابد من اختبار معنوية هذا التباين بين كل منظمين على حده وذلك من خلال اختبار مان وتني (Mann-Whitney U)، اذ سيجري اختبار التباين بين عينة البلديات والتعليم العالي ومن ثم عينة البلديات والصحة وعينة التعليم العالي والصحة لمتغير الهضبة الوظيفية على المستوى الكلي، وكما يأتي:

الجدول (5) اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير

الهضبة الوظيفية لعينة البلديات والصحة

Mann-Whitney U	392.500
Wilcoxon W	857.500
Z	-0.851
Asymp.Sig.(2 - tailed)	0.395

الجدول (4) اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير

الهضبة

الوظيفة

البلديات

والتعليم

العالمي

Mann-Whitney U	308.000
Wilcoxon W	773.000
Z	-2.102
Asymp.Sig.(2 - tailed)	0.036

لعينة

الجدول (6) اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير الهضبة

Mann-Whitney U	371.500
Wilcoxon W	836.500
Z	-1.164
Asymp.Sig.(2 - tailed)	0.245

الوظيفية لعينة التعليم العالي والصحة

يتبين من الجداول (4) و (5) و (6) ان هناك تباين في ادراك عينة البلديات وعينة التعليم العالي، اذ ومن خلال معامل (Z) يتبين مستوى المعنوية كان (0.036) وهو يشير الى مستوى ثقة (0.964)، اما على مستوى عينة البلديات والصحة ومن خلال معامل (Z) يتبين مستوى المعنوية كان (0.395) وهو يشير الى عدم وجود تباين بين ادراك العينتين الى الهضبة الوظيفية وهذا يعني ان العينتين تخضعان لتأثيرات قانون واحد من حيث التأثير، اما على مستوى عينة التعليم العالي والصحة يتبين كذلك عدم وجود تباين ذو دلالة معنوية بين ادراك العينتين لمضمون الهضبة الوظيفية وهو مبرر قوي لاستنتاج عدم انعكاس القوانين المختلفة التي تحكم الوزارتين اذ ان تأثيراتهما متساوية على ادراكات العينتين.

وبعد الانتهاء من اختبار الفرضية الرئيسية سينتج الجهد الاحصائي لاختبار الفرضيات الفرعية وكما يأتي:

#### أ. الفرضية الفرعية الاولى:

[يوجد تباين ذو دلالة معنوية لدورة حياة الوظيفة على مستوى العينات الثلاثة (البلديات، التعليم العالي، الصحة)]، وبعد اختبار البيانات كانت النتائج كما يأتي:

#### الجدول (7) تحليل التباين على وفق (Kruskal-Wallis Test) لدورة حياة الوظيفة

العينة	180
الوسيط	3.9286
كاي سكوير Chi-Square	20.800
درجة الحرية	2
مستوى المعنوية	0.000

تشير معطيات الجدول (7) الى ان قيمة معامل (Chi-Square) المحسوبة كان اكبر من القيمة الجدولية البالغة (0.0100) وبدرجة حرية (2)، لذا فان مستوى المعنوية البالغ (0.000) يشير الى ان احتمال رفض الفرضية هو صفر، وان حدود الثقة هو (100%) وهذا يقود الى عدم رفض الفرضية. وعلى ما يبدو ان هناك تباين في ادراك العاملين في العينات الثلاثة لدورة حياة الوظيفة وهذا ناتج عن تباين مؤهلات العاملين لاسيما في البلديات عنه في التعليم العالي وكذلك الانظمة التي تحكم التعليم العالي عن الصحة والبلديات.

ومن خلال اختبار مان وتني (Mann-Whitney U)، سيجري اختبار معنوية هذا التباين بين عينة البلديات والتعليم

العالي ومن ثم عينة البلديات والصحة وعينة التعليم العالي والصحة لمتغير دورة حياة الوظيفة، وكما يأتي:

الجدول (8) اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير دورة حياة الوظيفة لعينة البلديات والتعليم العالي

الجدول (9) اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير دورة حياة الوظيفة لعينة البلديات والصحة

Mann-Whitney U	379.500
Wilcoxon W	844.500
Z	-1.046
Asymp.Sig.(2 - tailed)	0.296

Mann-Whitney U	224.500
Wilcoxon W	689.500
Z	-3.345
Asymp.Sig.(2 - tailed)	0.001

## الجدول (10) اختبار (Mann-Whitney U) لمنغير دورة

حياة الوظيفية لعينة التعليم العالي والصحة

Mann-Whitney U	271.000
Wilcoxon W	736.000
Z	-2.660
Asymp. Sig.(2 – tailed)	0.008

يتبين من خلال معطيات الجداول (8) و (9) و (10) هناك تباين في ادراك عينة البلديات وعينة التعليم العالي اذ ومن خلال معامل (Z) يتبين مستوى المعنوية كان (0.001) وهو يشير الى مستوى ثقة (0.999)، اما على مستوى عينة البلديات والصحة ومن خلال معامل (Z) يتبين مستوى المعنوية كان (0.296) وهو يشير الى عدم وجود تباين بين ادراك العينتين الى دورة حياة الوظيفة وهذا يعني ان العينتين تخضعان لتاثيرات قانون واحد من حيث التأثير، اما على مستوى عينة التعليم العالي والصحة يتبين مستوى المعنوية كان (0.008) وهو يشير الى مستوى ثقة (0.992) وهذا يعني وجود تباين بين ادراك العينتين ازاء ادراك متغير دورة حياة الوظيفة وهو مبرر قوي لاستنتاج اختلاف القوانين وانعكاساتها على ادراكات العينتين.

## ب. الفرضية الفرعية الثانية:

[يوجد تباين ذو دلالة معنوية للترقية على مستوى العينات الثلاثة (البلديات، التعليم العالي، الصحة)]، وبعد اختبار البيانات كانت النتائج كما يأتي:

## الجدول (11) تحليل التباين على وفق (Kruskal-Wallis Test) للترقية

180	العينة
2.6667	الوسيط
9.265	كاي سكوير Chi-Square
2	درجة الحرية
0.010	مستوى المعنوية

تشير معطيات الجدول (11) الى ان قيمة معامل (Chi-Square) المحسوبة كان اكبر من القيمة الجدولية البالغة (0.0100) وبدرجة حرية (2)، لذا فان مستوى المعنوية البالغ (0.010) يشير الى ان احتمال رفض الفرضية هو (0.01)، وان حدود الثقة هو (0.99) وهذا يقود الى عدم رفض الفرضية. اذ ان الترتيبات في العينات الثلاثة محكومة بضوابط تختلف من عينة لأخرى وعلى سبيل المثال ان التعليم العالي محكوم بقانون الخدمة الجامعية وان الترقية تنبع المؤهلات والقدرات الاكاديمية فضلا عن الوظيفية. وكذلك الحال للتدرج الطبي في وزارة الصحة، بما يحقق هدف البحث الرابع، وهذا يعني ان العاملين المتعرضين لمخاطر الهضبة وطرقوا السبل كافة لتلافي تلك المخاطر ولم تجدي جهودهم نفعا فإنهم يفكرون في

الانتقال الى منظمات أخرى، وهذا يعني ان المنظمات الاخرى يمكن ان تستوعبهم في مواقع مغايرة تؤمن لهم الترقية والتعويضات والتقييم العادل.

ومن خلال اختبار مان وتني (Mann-Whitney U)، سيجري اختبار معنوية هذا التباين بين عينة البلديات والتعليم العالي ومن ثم عينة البلديات والصحة وعينة التعليم العالي والصحة لمتغير الترقية، وكما يأتي:

الجدول (12) اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير الترقية لعينة البلديات والتعليم العالي  
الجدول (13) اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير الترقية لعينة البلديات والصحة

Mann-Whitney U	367.50
Wilcoxon W	832.50
Z	-1.224
Asymp.Sig.(2 - tailed)	0.221

Mann-Whitney U	422.000
Wilcoxon W	887.000
Z	-0.417
Asymp.Sig.(2 - tailed)	0.677

الجدول (14) اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير

Mann-Whitney U	376.000
Wilcoxon W	841.000
Z	-1.101
Asymp.Sig.(2 - tailed)	0.271

الترقية لعينة التعليم العالي والصحة

يتبين من خلال معطيات الجداول (12) و (13) و (14) عدم وجود تباين ذو دلالة معنوية بين عينة البلديات وعينة التعليم العالي اذ ومن خلال معامل (Z) يتبين مستوى المعنوية كان (0.677) وهو يشير الى عدم وجود ادراك مغاير بين العينتين لمضمون الترقية، اما على مستوى عينة البلديات والصحة ومن خلال معامل (Z) يتبين مستوى المعنوية كان (0.221) وهو يشير الى عدم وجود معنوية وهذا يعني عدم وجود ادراك مغاير ايضا بين العينتين الى الترقية وهذا يعني تماثل التأثير بينهما اما على مستوى عينة التعليم العالي والصحة يتبين كذلك عدم وجود تباين ذو دلالة معنوية بين ادراك العينتين لمتغير الترقية وهو مؤشر على ادراكات العينتين المتساوي ازاء المتغير.

ج. الفرضية الفرعية الثالثة:

[يوجد تباين ذو دلالة معنوية للمسار الوظيفي على مستوى العينات الثلاثة (البلديات، التعليم العالي، الصحة)]، وبعد

اختبار البيانات كانت النتائج كما يأتي:

الجدول (15) تحليل التباين على وفق (Kruskal-Wallis Test) للمسار الوظيفي

العينة	180
الوسيط	3.0000
كاي سكوير Chi-Square	0.189
درجة الحرية	2
مستوى المعنوية	0.910

تشير معطيات الجدول (15) الى ان قيمة معامل (Chi-Square) المحسوبة كان اقل من القيمة الجدولية البالغة (9.210) وبدرجة حرية (2)، لذا فان مستوى المعنوية البالغ (0.910) يشير الى ان احتمال رفض الفرضية هو (0.91)، وان حدود الثقة هو (0.09) وهذا يقود الى رفض الفرضية، وقبول الفرضية البديلة التي مفادها (لا يوجد تباين ذو دلالة معنوية للمسار الوظيفي على مستوى العينات الثلاثة (البلديات، التعليم العالي، الصحة). ولعل قانون الخدمة المدنية قد حدد الدرجات الوظيفية بشكل يشمل مؤسسات الدولة جميعها ولا يختلف العاملون في ذلك ان لكل متقدم للوظيفة درجته التي يفرضها سلم الرواتب.

ومن خلال اختبار مان وتني (Mann-Whitney U)، سيجري اختبار معنوية هذا التباين بين عينة البلديات والتعليم العالي ومن ثم عينة البلديات والصحة وعينة التعليم العالي والصحة لمتغير المسار الوظيفي، وكما يأتي:

الجدول (17) اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير

المسار الوظيفي لعينة البلديات والصحة

Mann-Whitney U	439.000
Wilcoxon W	904.000
Z	-0.164
Asymp.Sig.(2 - tailed)	0.875

الجدول (16) اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير

المسار الوظيفي لعينة البلديات والتعلم العالي

Mann-Whitney U	359.500
Wilcoxon W	824.500
Z	-1.356
Asymp.Sig.(2 - tailed)	0.175

## الجدول (18) اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير

المسار الوظيفي لعينة التعليم العالي والصحة

Mann-Whitney U	369.500
Wilcoxon W	834.500
Z	-1.200
Asymp.Sig.(2 - tailed)	0.230

يتبين من خلال معطيات الجداول (16) و (17) و (18) عدم وجود مستوى معنوية مقبول بين العينات الثلاثة ازاء متغير المسار الوظيفي وهذا يعني عدم وجود رؤية اخرى بين العينات الثلاثة للمتغير وهو مؤشر على ادراكات العينتين المتماثل.

## د. الفرضية الفرعية الرابعة:

(يوجد تباين ذو دلالة معنوية للمسارات المزدوجة على مستوى العينات الثلاثة (البلديات، التعليم العالي، الصحة)، ويعد اختبار البيانات كانت النتائج كما يأتي:

## الجدول (19) تحليل التباين على وفق (Kruskal-Wallis Test) للمسارات المزدوجة

180	العينة
2.5000	الوسيط
11.250	كاي سكوير Chi-Square
2	درجة الحرية
0.004	مستوى المعنوية

تشير معطيات الجدول (19) الى ان قيمة معامل (Chi-Square) المحسوبة كان اكبر من القيمة الجدولية البالغة (0.0100) وبدرجة حرية (2)، لذا فان مستوى المعنوية البالغ (0.004) يشير الى ان احتمال رفض الفرضية هو (0.004)، وان حدود الثقة هو (0.996) وهذا يقود الى عدم رفض الفرضية. اذ ان العينات الثلاثة تتباين في ادراكها اذ ان العاملين في البلديات لا يدركون معنا للمسارات المزدوجة اذ انهم يسيرون بمسار واحد وهذا يختلف عن عينة التعليم العالي التي يمارس فيها العاملين مسارات مختلفة ومزدوجة بالوقت نفسه وهذا يجعلهم اقل تعرضا للهضبة الوظيفية، فالشخص في التعليم العالي ان لم يتقدم في الهيكل التنظيمي عموديا فهو يتقدم افقيا في المجال البحثي والاكاديمي، وان لم يحصل على ترقية وظيفية فان الترقية العلمية قد تكون رديفا للترقية الوظيفية وهذا يقلل من وطأة الحرمان من المنافع الوظيفية المادية والنفسية. وكذلك الحال بالنسبة للعاملين في الصحة.

ومن خلال اختبار مان وتي (Mann-Whitney U)، سيجري اختبار معنوية هذا التباين بين عينة البلديات والتعليم العالي ومن ثم عينة البلديات والصحة وعينة التعليم العالي والصحة لمتغير المسارات المزدوجة، وكما يأتي:

الجدول (21) اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير  
المسارات المزدوجة لعينة البلديات والصحة

Mann-Whitney U	406.000
Wilcoxon W	871.000
Z	-0.659
Asymp.Sig.(2 - tailed)	0.510

الجدول (20) اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير  
المسار

Mann-Whitney U	407.000
Wilcoxon W	872.000
Z	-0.651
Asymp.Sig.(2 - tailed)	0.515

لعينة

الجدول (22) اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير

Mann-Whitney U	439.500
Wilcoxon W	904.500
Z	-0.157
Asymp.Sig.(2 - tailed)	0.875

المسارات المزدوجة لعينة التعليم العالي والصحة

يتبين من خلال معطيات الجداول (20) و (21) و (22) عدم وجود مستوى معنوية مقبول ازاء متغير المسارات المزدوجة وهذا يعني عدم وجود ادراك مختلف لمفهوم وطبيعة المسارات المزدوجة بين العينات الثلاثة وان التعامل مع المسارات المزدوجة ينظر اليه بالنظره نفسها لاحتمال تماثل الفرص أو اساليب ادارة الوظيفة بين العينات الثلاثة.  
هـ. الفرضية الفرعية الخامسة:

(يوجد تباين ذو دلالة معنوية لدوران العمل على مستوى العينات الثلاثة (البلديات، التعليم العالي، الصحة)، وبعد اختبار البيانات كانت النتائج كما يأتي:

الجدول (23) تحليل التباين على وفق (Kruskal-Wallis Test) لدوران العمل

180	العينة
2.2500	الوسيط
8.927	كاي سكوير Chi-Square
2	درجة الحرية
0.012	مستوى المعنوية

تشير معطيات الجدول (23) الى ان قيمة معامل (Chi-Square) المحسوبة كان اكبر من القيمة الجدولية البالغة (0.0100) وبدرجة حرية (2)، لذا فان مستوى المعنوية البالغ (0.012) يشير الى ان احتمال رفض الفرضية هو (0.012)، وان حدود الثقة هو (0.988) وهذا يقود الى عدم رفض الفرضية. اذ توصلت الباحثة ان دوران العمل يختلف بين العينات الثلاثة وان عينة البلدية تحقق دوران عمل عال بسبب انخفاض الرواتب وفرص الترقية ناهيك عن ان العاملين المتعاقدين الذين

فقدوا الامل بالثبوت يشكلون نسبة مهمة في دوران العمل، ان عينة الصحة كانت اقل تعرضا لدوران العمل وفي المستوى الاقل تأتي منظمات التعليم العالي والبحث العلمي اذ ينخفض دوران العمل فيها لما تتمتع به من امتيازات ومكانة مرموقة. ومن خلال اختبار مان وتني (Mann-Whitney U)، سيجري اختبار معنوية هذا التباين بين عينة البلديات والتعليم العالي ومن ثم عينة البلديات والصحة وعينة التعليم العالي والصحة لمتغير دوران العمل، وكما يأتي:

الجدول (24) اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير دوران العمل لعينة البلديات والصحة

Mann-Whitney U	425.500
Wilcoxon W	890.500
Z	-0.365
Asymp.Sig.(2 - tailed)	0.715

الجدول (25) اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير دوران العمل لعينة البلديات والتعليم العالي

Mann-Whitney U	271.000
Wilcoxon W	736.000
Z	-2.663
Asymp.Sig.(2 - tailed)	0.008

الجدول (26) اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير دوران العمل لعينة التعليم العالي والصحة

Mann-Whitney U	257.500
Wilcoxon W	722.500
Z	-2.866
Asymp.Sig.(2 - tailed)	0.004

يتبين من خلال معطيات الجداول (24) و (25) و (26) هناك تباين في ادراك عينة البلديات وعينة التعليم العالي اذ ومن خلال معامل (Z) يتبين مستوى المعنوية كان (0.008) وهو يشير الى مستوى ثقة (0.992)، اما على مستوى عينة البلديات والصحة ومن خلال معامل (Z) يتبين مستوى المعنوية كان (0.715) وهو يشير الى عدم وجود تباين بين ادراك العينتين الى دوران العمل وهذا يعني ان العينتين تتساويان ازاء ظاهرة دوران العمل ولا فروق ذات معنوية بينهما لاحتمال تعرض العاملين الى ذات الضغوط التي تقود الى دوران العمل، اما على مستوى عينة التعليم العالي والصحة يتبين مستوى المعنوية كان (0.004) وهو يشير الى مستوى ثقة (0.996) وهذا يعني وجود تباين بين ادراك العينتين ازاء ادراك دوران العمل وهو مبرر على ادراكات العينتين المختلف لمسببات دوران العمل.

### المبحث الرابع/الاستنتاجات والتوصيات

يقدم هذا المبحث اهم الاستنتاجات التي توصل اليها الاطار النظري والجهد الإحصائي وكما يأتي:

1. تدرك العينات الثلاثة واقع الهضبة الوظيفية بشكل مختلف بين عينة وأخرى لذا كانت الاستجابة متباينة بين الواحدة والأخرى وهذا يعني ان هناك مواقف متباينة ومختلفة على مستوى التفكير والإجراءات للتعامل مع الهضبة الوظيفية.
2. انخفضت الاعمار التي استلمت مسؤولية وظيفية في البلديات والصحة عن التعليم العالي لكون المجال في عينة البلديات والصحة هو مجال وظيفي يختلف عن مجال التعليم العالي وما يتطلبه من مدد زمنية للحصول على الشهادات العليا إلا ان الملاحظ ان الجميع يخضعون لتأثيرات الهضبة استنادا الى السن التقاعدي، او لإكمال مدة معينة من الخدمة.

3. اختلال هيكل التوظيف من حملة الشهادات بين العينات وهذا يعني ان نسبة المصابين بالهضبة الهيكلية لا محال سيكون كبيرا في الجهات التي تستوعب الشهادات الواطئة.
4. تتجه البلديات الى اشراك العاملين في اكبر عدد من الدورات للمبتدئين لرفع مهاراتهم على عكس التعليم الذي شهد انخفاضا بذلك وجاءت الصحة بالترتيب الثاني، ان هذا يعني سعي المنظمات لزيادة القدرات المهارية بسبب انخفاض المؤهل العلمي لدى ملاكات البلديات.
5. تقدم التعليم العالي كونها الوزارة التي تتعامل بمنطق الشهادة والاختصاص واللقب العلمي، اما ملاكات البلدية فهي في اساسها من حملة الشهادات الدنيا بخلاف العاملين في الصحة الذين يتنوعون في اختصاصاتهم الطبية والتمريضية وما يتيح لهم اكمال البحث من تحسين في الواقع الاجتماعي والاقتصادي.
6. بلغ عدد الذين غيروا مسارهم الوظيفي في البلديات والتعليم والصحة اعدادا تفوق التعليم العالي وهذا يتناسب مع سعي العاملين الى البحث عن المكانة الاجتماعية وتحسين الحالة الاقتصادية .
7. اكمل البعض دراساتهم للحصول على شهادة لتغيير المسار والحصول على ترقية في البلديات والتعليم والصحة .
8. تراوح عدد الواقعين تحت تأثير الهضبة المهنية في عينة البلديات الترتيب الاول قياسا بالعينات الاخرى. بما يعكس عمق المعاناة والانعكاسات النفسية لدى العاملين.
9. بلغ عدد المصابين بالهضبة الشخصية لعينة البلديات والصحة اعداد لا يستهان بها في تشخيص هذا النوع من الهضاب على الرغم من كونه جرى باختيار العاملين لأسباب شخصية.

### التوصيات

استنادا الى ما ترشح من استنتاجات يمكن الخروج بالتوصيات الاتية:

1. اقامة ورش عمل تخصصية للملاكات المتقدمة في العمر والتي تقترب من الهضبة (الهيكلية، المهنية، الشخصية) يتدرب فيها العاملون على اساليب الاغناء الوظيفي والنمو المهني وبحسب المؤهلات التي يمتازون بها والتي بإمكانها ان تجنبهم الوقوع تحت تأثيرات الهضبة الوظيفية بأنواعها وذلك من خلال تشجيع امتلاكهم للمسارات المزدوجة لاغناء مساراتهم المهنية.
2. وضع خطة استباقية تحصر الاحتياجات التدريبية للعاملين بعيدا عن العشوائية والأساليب الاسقاطية للارتقاء بواقع العاملين المهضبين او الذين يوشكون على ذلك، لغرض التدريب والتطوير وفق رؤية تخلق نموا مهنيا حقيقيا.
3. أن تكلف الوحدات الادارية والجهات المعنية بشؤون احتساب الخدمة والتقاعد باحتساب اعداد المهضبين بحسب مدد ترقياتهم وعلاواتهم وأمورهم التنظيمية كافة وتزويد الجهات المسؤولة عن رسم برامج التدريب لتلافي عملية التهضيب بوقت مبكر والمباشرة برفع ثقافة الوظيفة العامة وبحث قوانين الانضباط والخدمة العامة والتقاعد وجميع القوانين النافذة التي تلامس حياة العاملين بشكل مباشر وغير مباشر.
4. ان تبادر الادارات المختلفة الى ايجاد منافذ للتدريب والتطوير للعاملين الذين يشعرون بخطر التهضيب او الذين مازالوا في سن مبكرة وفقدوا فرص الترقية والتقدم في مساراتهم المختلفة وظيفيا ومهنيا.
5. اشاعة ثقافة العدالة التنظيمية التوزيعية منها او الاجرائية ووضع معايير حاکمة ترشد سلوك القيادات في خلق فرص الترقية المتكافئة بين العاملين.
6. اجراء وصف وظيفي ومهني دقيق لجميع المهام والوظائف يترتب عليه رسم برامج وموازنات التدريب والتطوير والنقل والترقية.

7. تثقيف العاملين على اداء ادوار متعددة في الوظيفة العامة وذلك بإجراء التدوير الوظيفي في مدد زمنية محددة لاكتساب المهارات المتنوعة والخبرة اللازمة للانتقال من مهنة الى مهنة. وذلك بإجراء اختبارات الاستعداد التطور والنمو المهني للعاملين وكسر ثقافة الجمود في وظيفة محددة بذاتها لعشرات السنين.
8. حصر الملاكات الفائضة في المنظمات المعنية وأعادته تأهيلها لشغل مواقع شاغرة اخرى من دون الحاجة لطلب تعيينات جديدة تسهم في خلق حالة من التضخم الوظيفي وتستنزف كلف تدريب وإعداد جديدة.
9. اعادة النظر في ثقافة العاملين الذين ينظرون الى الترقية العمودية على انها مفتاح النجاح للموظف وتوجيه الاهتمام الى الترقية الافقية وبخاصة لحملة المؤهلات الضعيفة اذ ان النمو المهني عامل اكد في تجنب الوقوع الهضبة بأنواعها.
10. ان يدرك متخذ القرار خطورة القرارات التي تحرم العاملين من حقوقهم في التدريب والتطوير والابتعاث وخاصة للأعمار المتقدمة طالما انها ملزمة بالأداء المميز لآخر يوم من عمرها الوظيفي اذ درجت بعض الوزارات على استثناء كبار العمر من دورات التطوير والابتعاث بحساب ان المتبقي من اعمارهم لا يستحق زجهم في مثل هكذا برامج.
11. وضع انظمة وقواعد للدعم في التعليم العالي وعدم النظر للراتب على انه الميزة الوحيدة التي لا تحتاج الى اي نوع من انواع الدعم الذي يشجع عضو الهيئة التدريسية او العاملين في التعليم العالي على ان يكون دعما ملموسا يميز العاملين في الوزارة المذكورة، لاسيما الدعم المعنوي الذي يلامس الانجازات البحثية والفكرية وما يسهم في قيمة الوزارة وأهميتها.
12. ان مديرية البلديات تقع امام مسؤولية اعادة النظر في وضع العاملين اذ انها العينة الوحيدة التي انعكست عليها تأثيرات الهضبة الوظيفية لما لشرائح العاملين فيها من خصوصية وخاصة حملة الشهادات الدنيا الذين يعدون من المهضبين بوقت مبكر وهذا يستوجب رسم استراتيجيات جذب واستقطاب تحدد نوع وكم العاملين الذين يدخلون الوظيفة العامة.

## المصادر

## أولاً: المصادر العربية.

1. آل علي، رضا صاحب أبو احمد والموسوي، سنان كاظم، (2006)، "الإدارة لمحات معاصرة"، دار الوراق، عمان، الأردن.
2. ابراهيم، سميرة علي، (2004)، "المسارات التدريبية أداة للتخطيط الوظيفي": دراسة ميدانية لعينة من المراكز التدريبية المتخصصة، رسالة ماجستير غير منشور، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين، اربيل.
3. بربر، كامل، (2008)، "إدارة الموارد البشرية: اتجاهات وممارسات"، دار المنهل اللبناني، بيروت، لبنان.
4. البوريني، فيصل عبد الرحمن، (1999)، "التوافق بين التخطيط والتطوير الوظيفيين للشخص والمنظمة كأساس لبناء إطار للمسارات الوظيفية": دراسة ميدانية في مصرفي الإسكان والقاهرة عمان، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
5. جودة، محفوظ أحمد، (2010)، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
6. جودة، محفوظ، والزعبي، حسن، (2008)، "منظمات الأعمال: المفاهيم والوظائف"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
7. حسن، عبدالعزيز علي حسن، (2009)، "الإدارة المتميزة للموارد البشرية: تميز بلا حدود"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر.
8. الحسناوي، جواد كاظم تايه، (2010)، "موسوعة قوانين 2"، جامعة بابل، كلية الآداب، الطبعة الأولى.
9. ديري، زاهد محمد والكسواني، سعادة راغب، (2009)، "إدارة العنصر البشري: في منظمات الأعمال الحديثة"، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
10. زويلف، مهدي حسن، (2001)، "إدارة الموارد البشرية: مدخل كمي"، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
11. صالح، سرمد غانم، (1998)، "المسار الوظيفي في البنوك": دراسة تطبيقية في البنوك الفرنسية، تنمية الرافدين، المجلد العشرون، العدد (55)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة موصل.
12. الطائي، يوسف حجبم، الفضل، مؤيد عبد الحسين و العبادي، هاشم فوزي، (2006)، "إدارة الموارد البشرية"، مدخل استراتيجي متكامل، ط1، الوراق للنشر و التوزيع، عمان.

13. عقيلي، عمر وصفي، (2005)، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
14. عقيلي، عمر وصفي، (2009)، "تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
15. عماد الدين، محمد سلطان، (1967)، "التحليل العاملي"، ط 1/، القاهرة، دار المعارف.
16. النجار، مزيد، (1998)، إدارة وظائف الأفراد وتنمية الموارد البشرية، ط1، مؤسسة شباب الجامعة للنشر.
17. المرسي، جمال الدين محمد، (2006)، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين"، الدار الجامعية، جامعة المنوفية.
18. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، (2009)، "الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر.
19. الياسري، أكرم محسن مهدي (2005)، "التوافق بين دورة حياة المنظمة و كل من الهيكل التنظيمي و الإستراتيجية و تأثيرها في الأداء": دراسة ميدانية في القطاع المصرفي العراقي، أطروحة دكتوراه إدارة أعمال (غ.م)، مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.

#### ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Appelbaum, S.H. & Santiago, V. (1997), "**Career Development in the Plateaued Organization**", Career Development International, Vol. 2 No. 1.
2. Appelbaum, Steven H.& Finestone, Dvorah, (1994), "**Revisiting Career Plateauing**": Same Old Problems–Avant–garde Solutions, Journal of Managerial Psychology, Vol. 9, No. 5, MCB, University Press.
3. Bardwick, J.M. (1986), "**The Plateauing Trap: How to Avoid It in Your Career**"... Your Life, AMACOM, New York, NY.
4. Bratton, John & Gold, Jeffrey (2003), "**Human Resource Management**" Theory and Practice, 3<sup>th</sup> ed, Bath Press, London.
5. Burke, R.J. & Mikkelsen, A., (2006), "**Examining the Career Plateau Among Police Officers**", International Journal of Police Strategies and Management, Vol.29 (4).
6. Cable, Donald Alfred James, (1999), "**Plateau and Transition: Career Dynamics in a Changing World of Work**", A thesis Presented in Partial Fulfillment of

The Requirements For The Degree of Master of Arts in Psychology at Massey University, ( www. donaldcable.co.nz. PDF).

7. Carnazza, J.P., Korman, A.K., Ference, T.P. and Stoner J.A. (1981), "**Plateaued and Non-Plateaued Managers**": Factors in Job Performance, Journal of Management, Vol. 7 No. 2.
8. Cascio, Wayne F., (2006), "**Managing Human Resource: Productivity Quality of Work Life Profits**", 7th ed .McGraw- Hill Companies, Inc., New York, USA.
9. Chao, G.T. (1990), "**Exploration of the conceptualization and measurement of career plateau: a comparative analysis**", Journal of Management, Vol. 16 No. 1.
10. Chay, Y.W., Aryee, S. & Chew, I. (1995), "**Career Plateauing: Reactions and Moderators Among Managerial and Professional Employees**", International Journal of Human Resource Management, Vol. 6 No. 1.
11. Clark, James W, (2004), "**Marketing Management Implications of Career Plateauing**", Department of Management and Marketing, Southern Arkansas University, USA.(journal.psych.ac).
12. Clark, James W, (2004), "**Marketing Management Implications of Career Plateauing**", Department of Management and Marketing, Southern Arkansas University, USA.(journal.psych.ac).
13. Douglas, T. Hall, (1976), "**Career in Organization**", Scott Foresman and Company, U.S.A.
14. Drucker, P.F. (1988), "**The Coming of The New Organization**", Harvard Business Review, Vol. 66 No. 1.
15. Farren, Ph.D., Caela,(2008), "**Career Path: Mapping, Ladders and Lattices**", Mastery Works, Inc.( www.masteryworks.com).
16. Ference, T.P., Stoner, J.A.F. & Warren, E.K. (1977), "**Managing the Career Plateau**", Academy of Management Review,Vol.2 No.4.
17. Heilmann, Sharon G.& Holt , Daniel T.& Rilovick , Christine Y., (2008), "**Effects of Career Plateauing on Turnover: A Test of a Model**", Journal of Leadership & Organizational Studies,Vol. 15 (1).(www.jlos.sagepub.com).

18. Klaus, Dyane Dufresne, (2008), "**Bureau of Human Resources Management**", UNICCO: Career Guide for UNICCO Staff Members, Paris.
19. Lee, P.C.B. (2002), "**Career Goals and Career Management Strategy Among Information Technology Professionals**", Career Development International, Vol. 7 No. 1.
20. Lee, P.C.B. (2003), "**Going beyond career plateau**": Using Professional Plateau to Account for Work Outcomes, Journal of Management Development, Vol. 22 No. 6.
21. Mayasari, lin, (2010), "**Managing Career Plateau Professionally Organization Setting**", Universities Paramedical Jakarta. ([www.iinmayasari.files.managing-career-plateau.pdf](http://www.iinmayasari.files.managing-career-plateau.pdf)).
22. Montgomery, Denise L. (2002), "**Happily Ever After**": Plateauing as a Means for Long-Term Career Satisfaction, Valdosta State University LIBRARY TRENDS, Vol. 50, (4), ([ww.ideals.illinois.edu](http://ww.ideals.illinois.edu)).
23. Nachbagauer, A.G.M. & Riedle, G. (2002), "**Effects of Concepts of Career Plateaus On Performance**", Work Satisfaction and Commitment", International Journal of Manpower, Vol. 23 No. 8.
24. Noe Raymond A., Hollenbeck John R., Gerhart Barrt , & Wright Patrick M., (2011), "**fundamental of Human Resource Management**", 4<sup>th</sup> ed , McGraw-Hill Irwin, New York.
25. Orpen, C. (1994), "**The Effects of Organizational and Individual Career Management on Career Success**", International Journal of Manpower, Vol. 15 No. 1.
26. Salami, Samuel O., (2010), "**Career Plateuning and Work Attitudes**": Moderating Effects of Mentoring with Nigerian Employees, The Journal of International Social Research, Kampala International University, uganda, Vol3, (11), ([www.sosyalarastirmalar.com.pdf](http://www.sosyalarastirmalar.com.pdf)).
27. SZe, Michael C. C. (1995), "**Human Resource Management**", Civil Service Branch, ([www.csb.gov.hk/e-hrmguide.pdf](http://www.csb.gov.hk/e-hrmguide.pdf)).
28. Tadic, Ivana, (2005), "**Career Development of Graduates in Economics & Business Administration in Croatia**", Master Thesis, University of

Ljubljana Faculty of economics, (www.cnr.berkeley..pdf).

29. Veiga, J.F. (1981), "**Plateaued Versus Nonplateaued Managers**": Career Patterns, Attitudes, and Path Potential, Academy of Management Journal, Vol. 24 No. 3.
30. Wickramasinghe, V. & Kumara, S. (2010), "**Work-Related Attitudes of Employees in The Emerging ITES-BPO Sector of Sri Lanka**", Strategic Outsourcing: An International Journal, Vol. 3 No. 1.
31. Yamamoto H (2006). "**The Relationship Between Employees**", Inter organizational Career Orientation and Their Career Strategies. Journal of Career Development, Vol. 11 (3).
32. Zaremba , Denise Karen,(1994), "**The Managerial Plateau: What Helps in Developing Careers?**", The International Journal of Career Management , Vol. 6 No. 2, MCB University Press.