

تشخيص الهضبة الوظيفية لموظفي المديرية العامة لتربية الكرخ الاولى: دراسة حالة

محسن رشيد مصيحب²

mohsen.rashed@coadec.uobaghdad.edu.iq

عبدالرحمن محمد خلف¹

abdalrahman1990mohamed@gmail.com

المستخلص: يهدف البحث إلى تشخيص الهضبة الوظيفية في المديرية العامة لتربية الكرخ الاولى ، ولتحقيق ذلك تم قياس متغير الهضبة الوظيفية بأربعة أبعاد فرعية (الهضبة الهيكلية , هضبة محتوى الوظيفة , الهضبة المهنية , الهضبة الشخصية)، اذ كانت عينة البحث ممثلة (المدير العام ومعاونوه ورؤساء الاقسام ومديري الشعب والوحدات على مستوى المديرية واقسامها) بشكل قصدي قصدي من مجتمع تمثل بالمديرية العامة لتربية بغداد الكرخ الاولى وجميع اقسامها في مدينة بغداد ، اذ وزع الباحث (282) استبانة على مجتمع البحث ، وجمعت البيانات من (275) مستجيب مثل عينة البحث باعتماد الاستبانة التي تضمنت (28) فقرة ، ورفدها بالمقابلات الشخصية والمشاهدات الميدانية كأدوات مساعدة في تعزيزها واعتمد البحث برنامج (SPSS V.28) مع اعتماد اساليب الاحصاء الوصفي ، وتوصل البحث الى مجموعة من النتائج اهمها توفر واضح للهضبة الوظيفية بشكل معتدل.

الكلمات المفتاحية: الهضبة الوظيفية، الهضبة الهيكلية، هضبة محتوى الوظيفة، الهضبة المهنية

1. المقدمة

تعد الهضبة الوظيفية من المواضيع الادارية الحديثة في حقل ادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، اذ تواجه المنظمات حالياً تعقيدات بيئية داخلية وخارجية أدت الى زيادة الضغوط والصراعات على الموظفين وفيما بينهم، وكان اهم ما نشأ عن ذلك ما اصطلح على تسميته بالهضبة الوظيفية والتي اشتقت على ما يبدو من وقوف الفرد على ارض جدد بلا حراك بينما المجموعة المنضم اليها تواصل الصعود، ومهما يكن من أمر فان اختيار علماء الإدارة لهذا المصطلح بالتحديد كان يشير ببساطة الى حالة من الانسداد في مجال السلم المهني للموظفين وتوقف ترقياتهم ما ينعكس سلباً على ادائهم وكفاءتهم ، ومن الأسباب الرئيسة لذلك الهياكل التنظيمية اذ يلاحظ الواقع المهضوب للموظفين ابتداءً من المناصب العليا وصولاً الى الموظفين في المراتب الدنيا ، ولأسباب مختلفة ومتعددة ، منها ما هو شخصي ومنها ما هو هيكلي ومنها لظروف البيئة، وتكون نتائج الهضبة سلبية على الموظف والمنظمة والتي تحدث خلال المسار الوظيفي للموظفين، فهي

¹ باحث: قسم الادارة العامة – كلية الادارة والاقتصاد – جامعة بغداد

² مدرس دكتور – قسم الادارة العامة – كلية الادارة والاقتصاد – جامعة بغداد

ظاهرة ليست جديدة لكن شائعة في المنظمات اذ أصبح التقدم الوظيفي مؤخرا صعب ويخضع للمنافسة، وبرز المفهوم بشكل واضح في ظل التشريعات الحكومية، التي تمثلت في اصدار القوانين التي تقلل من فرص الترقية والتقدم الوظيفي للموظفين , وهو ما يسمى بالتسكين الوظيفي لبعض التخصصات العلمية التي تثبت الموظفين بعنوان وظيفي ودرجة مالية محددة ضمن سلم الرواتب الخاص بقانون رواتب موظفي الدولة المرقم (22) لسنة (2008) ما ولد نتائج عمل غير مرغوب فيها مثل انخفاض الرضا، والضغط العالي، وضعف الأداء، وأعراض الانسحاب، وانخفاض الالتزام التنظيمي وزيادة نية دوران ومشاكل في معنويات الموظفين، وأثر على إنتاجية وأداء المنظمة.

2. منهجية البحث

2.1 مشكلة البحث

يسلط البحث الحالي الضوء على مشكلة أحدثتها طبيعة الهياكل التنظيمية الهرمية في أغلب المنظمات في البيئة العراقية , الذي يتسع في القاعدة ويضيق عند قمة الهرم وما أحدثته التشريعات القانونية التي حددت التدرج الوظيفي لجميع الموظفين في المديرية المبحوثة , ومع تزايد أعداد الموظفين جعل من التقدم الوظيفي صعباً ومنافساً فأغلب الموظفين لا يستطيعون الوصول إلى المستويات الإدارية العليا أو الوسطى رغم امتلاكهم للقدرات والمهارات, مما جعل أغلبهم يقعون في الهضبة الوظيفية باختلاف أنواعها, والتي تمثل مشكلة واقعية في المنظمات العراقية من خلال ما أكده المعنيين في المديرية العامة لتربية الكرخ الاولى وملاحظة الباحث باعتباره أحد افرادها لمدة ليست بالقصيرة ,ومن هنا برزت مشكلة البحث الحالية والتي يمكن تأطير أبعادها من خلال أثار التساؤلات الآتية:

1. ما مستوى اهتمام المديرية المبحوثة بالهضبة الوظيفية؟
2. ما أكثر ابعاد ظاهرة الهضبة الوظيفية ممارسة في المديرية المبحوثة؟

2.2 أهمية البحث

يسهم البحث الحالي في تمكين القيادات الإدارية لمديرية تربية بغداد الكرخ للتعرف على الموظفين المهضبين وفهمها عن كثب ، من اجل تعزيز وتنمية السلوكيات الايجابية والمرغوبة لديهم وتسخيرها لصالح العمل وتحقيق المسار الوظيفي الحقيقي ، وتحجيم السلوكيات السلبية الناتجة عن الهضبة الوظيفية والتي إن حدثت ستؤدي إلى مشكلات في بيئة عملها، والتي إن لم تعالج ستترك آثار سلبية واضحة على مسار موظفيها وإنتاجيتهم.

2.3 أهداف البحث

هدف البحث إلى بلورة إيجاب جانب نظري يعزز معرفة المديرية بالهضبة التنظيمية ويقف على مستوى توفرها ، وتشخيص أي ابعادها توفراً، ومن ثم وضع التوصيات التي تتلاءم والتقليل منها قدر المستطاع عبر ما ورد من توجهات فلسفية في الادب الاداري.

2.4 فرضيات البحث

لا تتوفر الهضبة الوظيفية في المديرية العامة لتربية الكرخ ، ولا أي من ابعادها.

2.5 مجتمع البحث وعينته

طبق البحث على اقسام وشعب ووحدات المديرية العامة لتربية الكرخ الاولى ، وبحجم عينة بلغت(275) فرداً عاملاً تم اختيارهم بطريقة قصدية، بعد ان حدد مجتمع البحث بـ(282) ، ليكونوا مجتمع البحث وبما يحقق الدقة في النتائج المتوخاة من البحث ويتناسب مع توجهات ابعاد البحث والمتمثلة بأربعة ابعاد (الهضبة الهيكلية ، هضبة محتوى الوظيفي ، الهضبة المهنية ، الهضبة الشخصية).

3. الإطار النظري

المحور الأول: يستعرض الباحث فيه مفهوم الهضبة الوظيفية وأهميتها وعرض الأبعاد. أولاً- مفهوم الهضبة الوظيفية: على مدى العقود العديدة الماضية، أصبح الثبات الوظيفي أكثر شيوعاً وحظيت باهتمام متزايد من قبل الباحثين والممارسين بسبب التغيرات السريعة في بيئة العمل، بما في ذلك التقدم في التكنولوجيا ، وتقليص الحجم، وتسطيح الهياكل التنظيمية (Yang et al.,2019:287). تم اقتراح مفهوم الهضبة الوظيفية لأول مرة في أواخر السبعينيات من قبل (Ference et al.,1977:14) ، وعرفها على أنها "نقطة في مهنة يكون فيها احتمال الترقية الهرمية الإضافية منخفضة للغاية". وتعد الهضبة الوظيفية المرحلة في مهنة الفرد اذ يدرك احتمالية منخفضة للترقيات المستقبلية، أو نقطة لا يشعر فيها الفرد بالتحدي بسبب الافتقار إلى مسؤوليات وظيفية جديدة (Yang,2016:30)، وتحدث بسبب عدة عوامل مختلفة منها نقص المهارات والقدرات الفردية ، ونقص الاحتياجات والقيم الفردية ، ونقص الحافز الداخلي ، ونقص المكافآت الخارجية ، والضغط والإرهاق ، وبطء النمو التنظيمي، والمتغيرات الديموغرافية ، وعوامل التوجه الشخصي ، وتصور بيئة العمل كل هذه العوامل لها درجة مختلفة من التأثير لجعل الموظف مهذباً في حياته المهنية (Hussin,2018:43) ، ويصفها (Choudhary et al.,2013:712) بانها الشعور بالإحباط والضعف النفسي للموظفين بعد توقف مؤقت أو دائم في تقدم حياتهم المهنية (Padma ,2016 :44) ، كما انها المرحلة التي يجد فيها الموظفين فرصة

أقل للتقدم في سلم الترقيات ويفقدون الاهتمام بعملهم الذي يقومون به ، اذ هناك فجوة زمنية طويلة جدًا بينهم وبين ترقياتهم الوظيفية.

ثانياً. الأهمية: يقر معظم الموظفين بأهمية الهضبة الوظيفية لأنهم يميلون إلى مواجهة حركة مهنية محدودة ومتصاعدة كلما طالت مدة بقائهم في المنظمة، اذ انهم يشعرون بالحيرة حيال كيفية تغيير وضعهم (lin& chen,2022:2) ، وحظيت الهضبة الوظيفية باهتمام واسع في العقود الاخيرة من قبل الباحثين والكتاب اذ أصبحت إمكانيات الترقيات داخل المنظمات أكثر محدودية (Tremblay et al.,1998: 412) ، وتعد احد الاسباب الرئيسية لمغادرة الموظفين للمنظمات ، وان معرفة أسباب مغادرتهم جاءت متأخرة جداً لايقاف هذه الافعال المتمثلة في ترك الوظيفة واكتشاف وجود النية في الشعور بالمغادرة(Omar et al.,2014:7) ، وكشفت دراسات اخرى انه من المتوقع ان يصل 70٪ من الموظفين لمرحلة الهضبة الوظيفية ، بينما رأى آخرون أن المعدل يمكن أن يصل إلى 90٪ في السنوات القادمة وان احتمالات الحصول على ترقية أو زيادة في المرتبات تكون محدودة للغاية ، وهكذا تصبح الوظيفة الأولية التي حلمنا بها أقل قابلية للتحقيق (Innocent et al.,2017: 41) ، تشكل الهضبة الوظيفية ضغوطاً مهنية محتملة لأنها تعكس نقص التقدم في التسلسل الهرمي التنظيمي ويعكس هضبة المحتوى الوظيفي الرتابة أو الافتقار إلى التحدي والتطوير في محتوى الوظيفة (Elsass & Ralston,1989 : 36) ، ونظراً لأن الترقيات غالباً ما تأتي مع موارد متزايدة ، مثل النقدية المكافآت ، والسلطة ، والوصول إلى شبكات اجتماعية أكثر قوة ، قد ينظر الموظفون الذين يرون أنفسهم على أنهم يفتقرون إلى القدرة للتقدم في المستقبل في التسلسل الهرمي التنظيمي إلى هذا الركود باعتباره تهديداً لمكاسب موارد ذات قيمة عالية مستقبلاً في مكان عملهم وبالمثل ، فإن الموظفين الذين يفتقرون إلى التحدي في محتوى وظيفتهم الحالية قد يدركون التهديدات المحتملة من فقدان الحافز الذاتي والسمة وفرص النمو المهني (مثل بناء المعرفة أو المهارات أو الخبرة) ، والتي قد تؤدي أيضاً إلى الخوف من استبدال الموظفين بمؤهلات مماثلة (Wang et al.,2014 : 320) ، نظراً لان الهضبة الوظيفية غالباً ما ترتبط بخسارة محتملة أو فعلية في التنقل التصاعدي ، كما أنها تجعل الموظفين غير قادرين على تجميع موارد أكبر ، مثل المال والسلطة والمعرفة والمهارات ، وتؤدي الى ظروف الإجهاد في مكان العمل (Wang et al.,2014:321) . كما أنها ردود فعل نفسية وجسدية وسلوكية للتوتر مثل انخفاض الرفاهية ، الإرهاق، والمواقف الوظيفية الأقل ملاءمة ، تولد نوايا الاستقالة و انخفاض الرضا الوظيفي) ، و والتصرفات غير المرغوبة (مثل سلوك العمل غير المنتج).

ثالثاً. الأبعاد: في هذه الفقرة يعرض الباحث صورة توضيحية لأبعاد الهضبة الوظيفية وعلى النحو الآتي: تعددت المداخل التي تناولت الهضبة الوظيفية في المنظمات ، واعتماداً على الاديبيات السابقة ومفاهيم الهضبة الوظيفية واتفاق اغلب الباحثين والكتاب عليها على انها تتكون من اربعة ابعاد والتي تعد اكثر شمولاً وتطبيقاً وانسجاماً مع البيئة العراقية وهي كالآتي:

الهضبة الهيكلية (الهرمية) : تحدث الهضبة الهيكلية أو الهرمية عندما لدا الموظفين قدرة على الأداء الجيد في الوظائف ذات المستوى الأعلى ولكن غير قادرين على القيام بذلك بسبب نقص فرص العمل و / أو تعتقد الإدارة أن الموظفين يفتقرون إلى المهارات المطلوبة (Kabeti,2011:10) ، كما ان الاتجاهات التنظيمية على مدى العقود الماضية مثل تقليص الحجم والاستعانة بمصادر خارجية للتوظيف قد قللت أيضاً من إمكانية التقدم الهرمي من خلال الترقية (Heslin,2005: 377) ، اذ انها تحدث نتيجة وصول الفرد إلى أعلى مستوى في المنظمة، بسبب القيود في الهيكل التنظيمي الهرمي، لأنه حتى إذا ذهب الفرد إلى المستوى الأعلى في المنظمة، فإن الوظائف التي يمكنهم تحقيقها ستكون محدودة أكثر، فمهارات ومعارف الفرد ليست ضرورية للانتقال إلى المستوى التالي، في معظم الحالات لم تعد هناك وظائف، وكذلك ازدياد عدد المنافسين المحتملين كلما اتجهنا إلى أعلى في الهيكل التنظيمي، أي أن الهضبة الهيكلية تنتج عندما تكون هناك فرصة ضئيلة لمزيد من الحركة العمودية داخل المنظمة (قديد واخرون 2021 : 655) ، كما انها تعد النقطة في الحياة الوظيفية للموظفين اذ لا يرى الموظفين إلا فرصة ضئيلة لمزيد من الحركة الرأسية داخل المنظمة (al Wei Su et, 2017 : 191).

هضبة محتوى الوظيفة: يضع الباحثون أهمية كبيرة لمحتوى الوظيفة كعامل مهم في الحياة الوظيفية للموظفين، اذ انها تعني انخفاض كبير في التحدي أو المعنى أو التعلم أو الاهتمام في العمل وبالتالي انخفاض المستوى الوظيفي، ويمكن أن تكون نتيجة للهضبة الهيكلية، فالموظفين المهضبون هيكلياً من خلال بقاءهم في نفس وظائفهم دون تغييرات في المهام والمسؤوليات تزيد من احتمال تعرضهم لهضبة محتوى الوظيفة (Storlie & Miles, 2013 : 5)، إن تراكم المعرفة والخبرة والمهارات الوظيفية الجديدة تحدث بوتيرة سريعة عند شغل الفرد للوظيفة، فعندما يقوم الفرد بأداء نفس الدور وامتلاكه للخبرة يصبح من الصعب الحصول على المزيد من المسؤوليات والتحديات الجديدة، وبالتالي قد يفقد الموظف الدافع والحماس وتخفض انتاجيتهم في العمل (Jiange et al, 2018:61)، ويؤكد (Salami, 2010:49) على انها مواجهة انخفاض كبير في مستوى التحدي والتعلم والاهتمام بالعمل ، فيبقى الفرد في عمله او وظيفته الحالية لكن يمر الزمن بدون تغيير لتلك الوظيفة او مسؤولياتها ومهامها ، فيشعر بالملل والرتابة وعدم التحدي الى ان يصيبه الاحباط واليأس.

الهضبة المهنية : المهنة هي التجربة الكلية التي يطورها الموظفون طوال حياته فيما يتعلق بالعمل ، بما في ذلك المواقف والسلوكيات (Wormley&Greenhaus,1990:65)، من وجهة نظر الفرد ، فإن المهنة هي خبرة متراكمة في الفضاء الاجتماعي والاقتصادي والزمان لمجتمع مهني ، ويمكن القول أن هذا يتجاوز مجرد خبرة العمل ، ولكنه يتكون من الحياة نفسها (Jiang et al .,2019:339). لذلك ، تم التعامل مع التطوير الوظيفي باعتباره إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية التقليدية على أنه أمر بالغ الأهمية (McLagan,1989:50) ، في الأيام الأولى ، ركز التطوير الوظيفي على السعي وراء الحركة العمودية داخل المنظمة وهذا ما يؤدي مسبقاً استقرار المهنة مدى الحياة الوظيفية للموظفين ، كما التقادم السريع

للمهارات والمعرفة المكتسبة يجعل من الصعب على الفرد الحفاظ على مهنة مستقرة في منظمة واحدة أو وظيفة واحدة، عندما لا يواكب معدل التطور الوظيفي معدل التقدم، قد يكون هناك استقرار وظيفي، علاوة على ذلك، نظراً للاقتصاد المنخفض النمو وتقليص الحجم الذي أصبح أمراً طبيعياً جديداً، فإن الموظفين في المنظمات يعانون من الاستقرار الوظيفي والمنافسة الشديدة، مما يزيد من انتشار الهضبة المهنية (Wang et al., 2021: 17).

الهضبة الشخصية: تحدث الهضبة الشخصية عندما لا يرغب الموظفون في الحصول على وظيفة ذات مستويات عالية، وذلك بسبب عدم امتلاكهم للمهارات المهنية أو التقنية المطلوبة، أو أنهم غير مدركين من الناحية التنظيمية ويفضلون البقاء في وظيفتهم الحالية لمدة طويلة وهم بحاجة الى متابعة من قبل منظماتهم، أو قد تحدث على الرغم من قدرتهم على القيام بذلك إلا أنهم لا يريدون تحمل اعباء المهام والمسؤوليات الاضافية للحصول على الترقية (Kabeti, 2011: 7)، ويرى كلا من (sree & Ramlal, 2017: 655) على ان الموظفين لا يرغبون في الحصول على مستويات وظيفية أعلى بسبب عدم امتلاكهم للمهارات المهنية والفنية المطلوبة أو بسبب الانحرافات الموجودة في مساراتهم الوظيفية السابقة، وهناك بعض الموظفين الذين ربما لا يريدون أن يترقوا أكثر حتى لو كانوا يمتلكون المهارات والقدرات وهذا النوع من الهضبة سببه الموظفين.

4. عرض وتحليل وتشخيص الهضبة الوظيفية

قيست الهضبة الوظيفية عبر اربعة ابعاد (الهضبة الهيكلية هضبة محتوى الوظيفة، الهضبة المهنية، الهضبة الشخصية) ومن خلال (28) فقرة وعبر إجابات (275) مشاهدة عينة العاملين في مديرية تربية الكرخ الاولى، اذ حصلت الهضبة الوظيفية اجمالاً على وسط محسوب قدره (3.25) معتدل المستوى، ليشير الى وجود ظاهرة مدركة ومشخصة من قبل العاملين في المديرية وتتعلق بهم عندما يصلون الى درجة وظيفية تنعدم فيها فرص الترقية الافقية او العمودية في المديرية. فصلت الهضبة الوظيفية اجمالاً على انحراف معياري (0.206)، اهمية نسبية (65.8%) متوسط، ومعامل اختلاف نسبي (6.33%) يشير الى التوافق على وجودها بشكل معتدل وفعلي في مديرية تربية الكرخ الاولى. ولترتيب الأهمية النسبية لأبعاد متغير الهضبة الوظيفية، إذ بعد الهضبة الهيكلية أولاً عندما يستهدف تعزيز الهضبة الوظيفية، فصلت اجمالاً على وسط حسابي (3.12) معتدل المستوى، وبنال اهتمام نسبي (62.4%) متوسط في وجود نقطة لا يمكن للموظفين التقدم ابعدها بسبب عدم وجود شواغر في المراكز العليا ضمن هيكلها التنظيمي، وانحراف معياري (0.313)، وبمعامل اختلاف نسبي (10.03%). بينما جاء بعد الهضبة الشخصية بالترتيب الثاني، ليحصل البعد على متوسط حسابي (3.20) معتدل المستوى، ويؤدي باهتمام نسبي (64%) متوسط في عدم رغبة الموظفين في الحصول على مستويات وظيفية اعلى حتى لو كانوا يمتلكون المهارات الفنية والمهنية، وذلك لتجنب المسؤوليات الاضافية بناءً على رغبتهم الشخصية، وانحراف معياري

(0.396). في حين جاء بعد هضبة محتوى الوظيفة بالترتيب الثالث من حيث أبعاد مغير الهضبة الوظيفية نتيجة لحصولها على وسط حسابي (3.69) مرتفع المستوى، وبانحراف معياري (0.463) ، وبمعامل اختلاف نسبي (%12.54). وأخيرا جاء بعد الهضبة المهنية بالترتيب الرابع، نتيجة لحصولها على وسط حسابي (2.97) معتدل المستوى، ليحصل البعد على انحراف معياري (0.449) ، وبمعامل اختلاف نسبي (%15.11). وكما موضح بنتائج الجدول (1) .

الجدول 1: عرض وتحليل بيانات اختيار الهضبة الوظيفية (n=275)

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية (%)	معامل الاختلاف (%)	الأولوية
الهضبة الهيكلية	3.12	0.313	62.4	10.03	الاول
هضبة محتوى الوظيفة	3.69	0.463	73.8	12.54	الثالث
الهضبة المهنية	2.97	0.449	59.4	15.11	الرابع
الهضبة الشخصية	3.20	0.396	64	12.37	الثاني
اختيار الهضبة الوظيفية	3.25	0.206	65	6.33	

5. الاستنتاجات والتوصيات

5.1 الاستنتاجات

توصل الباحث إلى جملة من الاستنتاجات وعلى وفق معطيات نتائج الجانب التطبيقي وبحسب الآتي:

1. تبين وجود الهضبة الهيكلية لدى المديرية العامة لتربية الكرخ الاولى بشكل معتدل نظراً لتولد النية لدى الموظفين لترك العمل بمجرد بلوغ السن الوظيفي او القانوني للتقاعد، فضلا عن وجود المحسوبية بشكل مؤثر عند انتقالهم الى المستويات العليا.
2. تمتلك المديرية هضبة المحتوى الوظيفي بشكل معتدل ، والناجم عن قيام مديرها بتطوير قدرات ومعرفة مرؤوسهم باستمرار العمل وفقا لمتطلباته، فضلا عن اعتقادهم المحدود بالحصول على مراكز متأخرة في وظيفتهم.

3. توفر لدى المديرية الهضبة المهنية بشكل معتدل من خلال توقع الموظفون بان مهامهم وانشطتهم الحالية ستصبح روتينية بالنسبة لهم في المستقبل، فضلاً عن شعورهم بضعف تقدير الاعمال التي يقومون بها.
4. اتضح وجود الهضبة الشخصية لدى المديرية بشكل معتدل ، نظراً لتفضيل موظفيها الانتقال الى مستوى وظيفي اعلى على البقاء في المستوى الحالي ، فضلاً عن اعتقادهم ان الترقيات الى مناصب اعلى تتطلب توفر مهارات وقدرات اضافية لا يمتلكونها.

5.2 التوصيات

في ضوء الاستنتاجات التي تم عرضها سعى الباحث إلى صياغة التوصيات وعلى النحو الآتي:

1. ينبغي على المديرية لتربية الكرخ الاولى واقسامها التركيز على الهضبة الهيكلية وذلك لان المحسوبة تؤثر على انتقال الموظفين الى المستويات العليا كما انهم تتولد لديهم النية لترك العمل بمجرد بلوغ السن الوظيفي او القانوني للتقاعد.
2. ينبغي على المديرية العامة لتربية الكرخ الاولى واقسامها الاهتمام بهضبة محتوى الوظيفة وذلك لان الموظفين يكسبون مراكز متأخرة في مهنتهم كما ان وظيفتهم الحالية تتطلب منهم تطوير قدراتهم ومعارفهم باستمرار.
3. ينبغي على المديرية العامة لتربية الكرخ الاولى واقسامها التركيز على الهضبة المهنية لان الموظفين يتوقعون ترقية غيرهم بناءً على المحسوبة والمنسوبة كما انهم يتوقعون ان تصبح مهامهم وانشطتهم الحالية روتينية بالنسبة اليهم في المستقبل.
4. يتحتم على المديرية العامة لتربية الكرخ الاولى واقسامها الاهتمام بالهضبة الشخصية لان الموظفين يعتقدون ان الترقية الى منصب اعلى تتطلب توفر مهارات وقدرات اضافية لا يمتلكونها، كما انهم يفضلون الانتقال الى مستوى وظيفي اعلى على البقاء في نفس المستوى الحالي.

6. المصادر العربية

1. قديد فوزية ، فيروز زروخي ، الهضبة الوظيفية وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين ببلدية القبة بالجزائر العاصمة جامعة الجزائر ، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، مجلة معهد العلوم الاقتصادية / المجلد 42 العدد: 02 السنة: 2021 الصفحات (671-651).

7. المصادر الأجنبية

2. Choudhary, Shahzad Aziz & Ramzan, Muhammad & Riaz, Aisha, (2013), strategies for career plateau: empirical investigation of organizations in pakistan. interdisciplinary journal of contemporary research in business Institute of Interdisciplinary Business Research Vol. 4, No.9.
3. Elsass, P.M., and D.A. Ralston, 1989. "Individual responses to the stress of career plateauing" Journal of Management 15:35-47
4. Ference, T.P., Stoner, J.A.F. & Warren, E.K. (1977), Managing the Career Plateau, Academy of Management Review, Vol.2 No.4.
5. Greenhaus, J.H.; Parasuraman, S.; Wormley, W.M. Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. Acad. Manag. J. 1990, 33, 64-86.
6. Heslin, P. A. (2005). Experiencing career success. Organizational Dynamics, 34, 376-390.
7. Hossain, Tanjela ,(2018)Effects of perceived career plateau on work related : A study on employees of Bangladeshi private organization , journal of applied chemistry Vol.11,No.10,pp:44-54

8. Innocent Essomme & Nkiendem Felix & Nkene Ndeme Richard & Nchitu Polycarpe Asah , (2017) employee career plateau in cameroon's enterprises: pattern guides towards sustainable solutions , Global Journal of Human Resource Management , Vol.5, No.3, pp.40-47.
9. Jiang, Z.; Newman, A.; Le, H.; Presbitero, A.; Zheng, C.(2019) Career exploration: A review and future research agenda. J. Vocat. Behav .
10. Jianga Z , Hub X & Wang Z,(2018), Career adaptability and plateaus: The moderating effects of tenure and job self-efficacy, Journal of Vocational Behavior 104
11. Kabeti, Joel.Jane, 2011, Strategies of managing career plateau among secondary school teachers in imenti south district, Business Administration, Kenyatta University, nairobi
12. Lin Yi-chun & Angela Shin-yih Chen Experiencing career plateau on a committed career journey: a boundary condition of career stages Graduate Institute of International Human Resource Development, National Taiwan Normal University, Taipei, Taiwan, 2020p2.
13. McLagan, P.A. Models for HRD practice. Train. Dev. J. 1989, 43, 49–60
14. Miles, S., Gordan, J. and Storlie, C. (2013) 'Job Satisfaction, perceived career plateau and the perception of promotability: A correlation study'. The Journal of International Management Studies, 8(1): pp. 1-9.
15. Omar, Khatijah & Anuar, Marhana Mohamed & Salleh, Ahmad Munir Mohd & Yaakop, Azizul Yadi, (2014) ,Career Plateauing: Is It Still A Matter of Concern? ,Mediterranean

- Journal of Social Sciences, MCSER Publishing, Rome-Italy, Vol,5,No.7
16. Padma, Satuluri, (2016) Career Plateau- A Literature Review, Amity Journal of Training and Development Vol.1,No.2,pp: 44-52.
 17. Ramlal, P. & G. Siva sree ,(2017) A Study on Career Plateauing in India in Petroleum Sector, International Journal of Engineering Technology Science and Research, Vol 4, No.10
 18. Salami, Samuel O, (2010) Career Plateauing and Work Attitudes: Moderating Effects of Mentoring with Nigerian Employees Kambala International University, UGANDA Uluslararası Sosyal Aratırmalar Dergisi The Journal of International Social Research Vol. 3 No. 11.
 19. Wang, B.; Liu, Y.; Qian, J.; Parker, S.K. Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. Appl. Psychol. 2021, 70, 16–59.
 20. Wang, Yu-Hsuan & Hua, Changya & Hurstb, Carrie S. & Yang, Chun-Chi, (2014) Antecedents and outcomes of career plateaus: The roles of mentoring others and proactive personality, Journal of Vocational Behavior, Vol. 85 pp: 319–328.
 21. Wei Su Tzu & Jyh Huei Kuo & Yu Ha Cheung & Cheng Ze Hung & Shih Hao Lu & Jen Wei Cheng, (2017) Effect of Structural/Content Career Plateaus on Job Involvement: Do Institutional / Occupational Intentions Matter? Universal Journal of Management, Vol.5,No.4,pp 190-198 .
 22. Yang, W,(2016), That's Not what I Signed Up for! A Longitudinal Investigation of the Impact of Unmet Expectation in the Relation between Career Plateau and Job Outcomes ,

Doctoral dissertation of Philosophy in the Faculty of Humanities, University of Manchester.

23. Yang, W. N., Niven, K., & Johnson, S. (2019). Career plateau: A review of 40 years of research. *Journal of Vocational Behavior*, 286-302, 110.

Diagnosing Career Plateau for Employees of the General Directorate of Education Karkh First: a Case Study

¹ AbdulRahman Muhammed Khalaf
abdalrahman1990mohamed@gmail.com

² Mohsen Rashid Musaib
mohsen.rashed@coadec.uobaghdad.edu.iq

Abstract The aim of the research is to diagnose the career plateau in the General Directorate of Cherry 1. To that end, the functional plateau variant was measured in four sub-dimensions (structural plateau, job content plateau, occupational plateau, The personal collection of the research sample (the general manager, his assistants, department heads and directors of divisions and units at the directorate and division levels) was intentionally represented by a community represented by the General Directorate of Baghdad Education, the first Karkh, and all its departments in the city of Baghdad. The researcher distributed (282) questionnaires to the research community. The data were collected from (275) respondents using the resolution that included 28 paragraphs, and included them with interviews and field observations as helpful tools in promoting them. The research program (SPSS V.28) was adopted with statistical methods descriptive, and the research came up with a set of results, the most important of which is a clear and moderately career plateau.

Keywords: Career Plateau, Structural plateau, Job content plateau, Occupational plateau

¹ Researcher: General Management Department, College of Management and Economics, University of Baghdad, Baghdad, Iraq

² Dr.: General Management Department, College of Management and Economics, University of Baghdad, Baghdad, Iraq