

أثر الهضبة الوظيفية في الاغتراب الوظيفي

دراسة استطلاعية لرأء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء

الباحث: أيمن مظفر سالم
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة تكريت
Ams5000@yahoo.com

أ.د. ناجي عبدالستار محمود
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة تكريت
Aboqin@gmail.com

المستخلص:

إن طبيعة هيكل المنظمات العراقية ذات الشكل الهرمي الذي يجعل الترقية أكثر صعوبة كلما تقدم الفرد للوظائف في المستويات العليا، حيث تقل فيها الوظائف ويزداد اعداد العاملين المتنافسين على تلك الوظائف، حيث يصل الأفراد إلى مرحلة لا يمكنهم الترقية، بسبب وصولهم إلى نهاية مسارهم الوظيفي أو ندرة وجود وظائف شاغرة، فالهضبة الوظيفية تؤدي إلى بقاء العاملين في الوظيفة لمدة أطول مما يحتاجه الفرد لإتقانها، كما إن التغيير في النظم التشريعية التي تحكم الحياة الوظيفية للعاملين جعلت وصول العاملين للهضبة الوظيفية بشكل مبكر أكثر من السابق، فبقاء العاملين لسنوات طويلة دون ترقية قد تؤدي إلى شعور العاملين بفقدان الحماس وظهور التوتر والاحباط وضعف العلاقات بين العاملين والانسحاب النفسي من الوظيفة وبالتالي اغترابهم، والذي يمثل انفصال الفرد من عمله وبالتالي انخفاض ادائه وإنجازاته الذي يؤثر على أداء المنظمة.

إن الدافع الرئيس لاختيار الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء هو مكانة الشركة في الصناعات الدوائية الوطنية والتي تمثل المصدر الرئيسي في توفير الأدوية والمستلزمات الطبية للقطاع الصحي الحكومي.

ويهدف البحث للتحقق من الأسباب المؤدية للاغتراب الوظيفي الناتج من الهضبة الوظيفية، وتكون أهمية البحث من خلال توعية الادارة والعاملين في المنظمة المبحوثة بمتغير الهضبة الوظيفية والاغتراب الوظيفي وتأثيرهما على أداء العاملين والمنظمة ككل، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات بواسطة الاستبانة التي تمثل الاداة الرئيسية للبحث، قد وزعت على عينة المجتمع المبحوث (١١٤) استبانة، واستخدم تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر أكثر بعد من المتغير المستقل على المتغير التابع، وقد أظهرت نتائج البحث وجود تأثير للهضبة الوظيفية بأبعادها في الاغتراب الوظيفي لدى المبحوثين، وكان للهضبة الشخصية الأثر الأكبر. وأوصى البحث بضرورة تبني الآراء والتوجيه الوظيفي للتعامل مع الهضبة الوظيفية والاغتراب الوظيفي وتوصيات أخرى.

الكلمات المفتاحية: الهضبة الوظيفية، الاغتراب الوظيفي.

The effect of career plateau in career alienation An exploratory Study of opinions of workers the State Company for Drugs Industry & Medical Appliances in Samarra

Prof. Dr. Naji a. Mahmoud

College of Administration and Economics
Tikrit University

Researcher: Aiman Mudhir Salem

College of Administration and Economics
Tikrit University

Abstract:

The hierarchical structures of Iraqi organizations make promotion even more difficult as the individual progresses of jobs of higher levels, where jobs are lower and the number of competing staff increases. Where individuals reach a stage where they cannot promotion because they reach the end of their career path or the scarcity of vacant positions. The career plateau leads to the survival of the employees for a longer period than the individual needs to master it. The change in the legislative systems that govern the career life of employees has made the workers' access to the career plateau much earlier than before. The fact that employees have been left without promotion for many years may lead to feelings of loss of enthusiasm, tension, frustration, poor relations between workers and psychological withdrawal, career alienation, which represents the separation of the individual from his work and thus the low performance and productivity that affects the organization performance.

The main motive for the selection of the State Company or Drugs Industry & Medical Appliances in Samarra is the position of the company in the national pharmaceutical industries, which is the main source of the provision of medicines and medical supplies to the governmental health sector.

The purpose of the research is to verification the reasons leading to career alienation resulting from the career plateau. The importance of the research is through raising the awareness of the management and employees of the career plateau and career alienation of their impact on the performance of employees and the organization as a whole. Where the analytical descriptive method used. Data was collected by means of a questionnaire, which is the main tool of the study. The questionnaire was distributed to a sample of community of (114). The multiple regression analysis was used to show a greater effect of the independent variable on the dependent variable. The results of the study showed the effect of the career plateau on its dimensions in the career alienation of the respondents. The research recommended the need to adopt enrichment and career rotation to deal with the career plateau and the career alienation and other recommendations.

Keywords: Career Plateau, Career Alienation.

المحور الأول: الإطار المنهجي للبحث

أولاً. مشكلة البحث: يسلط البحث الحالي الضوء على مشكلة أحدثها طبيعة الهياكل التنظيمية الهرمية في أغلب المنظمات في البيئة العراقية وما أحدثته التشريعات القانونية التي حدد التدرج الوظيفي لجميع العاملين في المنظمات الحكومية، ومع تزايد أعداد العاملين جعل من التقدم الوظيفي

صعباً ومنافساً، مما جعل أغلب العاملين يقعون في الهضبة الوظيفية باختلاف أنواعها، والتي تمثل مشكلة واقعية في المنظمات العراقية من خلال ما أكد المعنيين وملاحظة الباحث كونه أحد العاملين في المنظمات الحكومية، أي إن الفرد سيستمر لفترة طويلة في مستوى إداري معين أو درجة وظيفية محددة دون ترقية أو ترقيع، مما قد يُسبب مشاكل تتعكس على سلوك وأداء العاملين وبالتالي أداء المنظمة وفي حال لم تراعي المنظمات اتخاذ السبل الكفيلة التي تقلل من تأثير الهضبة الوظيفية بأنواعها والتي أكد الباحثين على آثارها السلبية، فإن ذلك قد يؤدي إلى ظهور مستوى من الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى العاملين المهمضبين، فمن خلال هذا البحث نطرح التساؤل الرئيس الآتي: هل أن الاغتراب الوظيفي للعاملين ناتج عن الهضبة الوظيفية؟

ثانياً. أهمية البحث

١. الأهمية المعرفية:

أ. الجمع بين متغيري الهضبة الوظيفية والاغتراب الوظيفي والتي تعد من الدراسات القليلة جداً في البيئة العراقية والعربيّة (على حد اطلاع الباحث).

ب. يمثل محاولة لجذب الباحثين لدراسة متغير الهضبة الوظيفية والاغتراب الوظيفي لأهميتها بالنسبة للمنظمات العراقية.

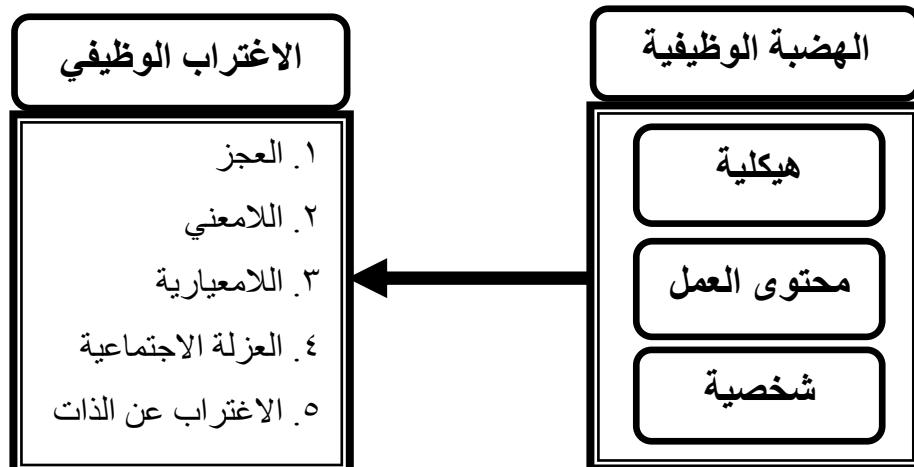
٢. الأهمية الميدانية:

أ. بيان أهمية متغيري البحث لقيادات الإدارية العليا في الشركة المبحوثة وتأثيرهما على أداء العاملين والشركة بشكل عام.

ب. توعية العاملين في الشركة المبحوثة بمفهوم الهضبة الوظيفية والاغتراب الوظيفي وآثارهما السلبية دون الوقوع تحت تأثيرهما.

ثالثاً. هدف البحث: تحديد الأسباب المؤدية للاغتراب الوظيفي للعاملين الناتجة عن الهضبة الوظيفية في الشركة المبحوثة.

رابعاً. مخطط وفرضية البحث: يوضح المخطط الافتراضي للبحث علاقة الأثر بين متغير المستقل الهضبة الوظيفية والمتغير التابع الاغتراب الوظيفي والذي تضمنته مشكلة البحث وطبيعة هدفه كما في الشكل (١).



الشكل (١) المخطط الافتراضي للبحث

المصدر: من اعداد الباحثين.

في إطار مخطط البحث تتبّع الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) للهضبة الوظيفية على الاغتراب الوظيفي في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء.

وتفرّع عن الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية الآتية:

١. الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) بين الهضبة الهيكيلية والاغتراب الوظيفي.
٢. الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) بين محتوى العمل والاغتراب الوظيفي.
٣. الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) بين الهضبة الشخصية والاغتراب الوظيفي.

خامساً. منهج ومجتمع وعينة البحث: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، من الناحية الوصفية فقد قام تم إجراء مسح مكتبي من خلال الإطلاع على الأطارات والرسائل الجامعية والبحوث والدوريات بهدف الاستفادة منها في التأثير النظري للدراسة، أما من الناحية التحليلية فقد تم اعتماد الأستبانة أداة رئيسية متوافقة مع أغراض وتجهيزات الدراسة، اما مجتمع البحث المتمثل في الأفراد العاملين الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء والتي تعد إحدى تشكيلات وزارة الصناعة والمعادن العراقية، هي شركة حكومية تأسست سنة ١٩٦٢ م في العراق على أساس معايدة التعاون الاقتصادي والفنى بين العراق والاتحاد السوفيتى، ويقع مقرها الرئيسي في قضاء سامراء التابع لمحافظة صلاح الدين ولها عدة تشكيلات تابعة لها خارج الحدود الجغرافية للمحافظة ومنها محافظة (نينوى - كركوك - بغداد - بابل)، حيث اقتصر مجتمع البحث على الأفراد العاملين في (الادارة العامة للشركة ومصنع سامراء) والبالغ عددهم (٢٠٣٠) موظفاً ولغرض تقدير حجم العينة تبعاً لـ (الحمداني، ٢٠١٦: ١٢٤) قام الباحث بتطبيق المعادلة الآتية:

$$N > 50 + 8(p)$$

وبتطبيق المعادلة (١) يتبيّن أن حجم العينة هو (١١٤).

المotor الثاني: الإطار النظري

أولاً. الهضبة الوظيفية:

يعد إعادة الهيكلة المنظمات في بيئة الاعمال اليوم وظهور الهياكل المسطحة للمنظمات أدت إلى تقليل المستويات الإدارية وإلغاء الكثير من الوظائف وبدوره انعكس على فرص الترقية للعاملين إذ جعل بقاءهم في الوظائف لمدة طويلة (Mc Cleese et al., 2007: 283) مما كون مفهوم الهضبة الوظيفية.

ويعد مفهوم الكلاسيكي للهضبة الوظيفية ما ذكره (Ference et al., 1977: 602) نقطة في المسار الوظيفي للفرد التي يكون فيها الحصول على ترقية اضافية محدودة جداً. كما عرفها (Chao, 1990: 182) هي تصورات الفرد لمستقبله الوظيفي وتقييمه الذاتي لتطوره الوظيفي في عمله الحالي فان اعتقاده هو من سيؤثر على سلوكياته وموافقه. وذكرت (زنكى، ٢٠١٢: ٥) بأنها المدة التي يتوقف فيها الفرد طويلاً عن تقدمه في مساره الوظيفي وقد يرقى في المستقبل، ولا يكون باستطاعة المنظمة فعل شيء في الوقت الحاضر. أما (السلطاني، ٢٠١٥: ٧٦) مفهوم ذو بعد واحد

متعدد الدلالة بسبب انعكاساتها السلبية على سلوكيات وموافق العمل والعاملين أكثر مما هي ايجابية كونها نهاية الترقية في المنظمة سواء العمودية أو الأفقية.

ثانياً: أبعاد الهضبة الوظيفية:

- تمثل أبعاد الهضبة الوظيفية التي اعتمدتها البحث الحالية ثلاثة أبعاد وهي (الهيكلية، محتوى العمل، الشخصية) والتي اعتمدها العديد من الباحثين منهم (Ference et al., 1977) و (McCleese et al., 2007) و (Choa, 1990) والتي تظهر بشكل واضح في الميدان المبحوث.
١. **الهضبة الهيكيلية:** وتتشاءب بسبب نهاية الترقيات والقيود التي تفرضها الهياكل الهرمية للمنظمات (Yu, 2014)، ويشار إليها أيضاً بالهضبة الهرمية (Xie et al., 2016: 519)، وهي نتيجة طبيعية لتشكيل المنظمات الهرمي، ولانخفاض عدد الوظائف مقارنة بالأفراد العاملين الطامحين بالترقي إلى المستويات العليا، فجميع الأفراد العاملين تقريباً قد يصلون إلى وظائف لا يتحمل من خلالها حركة اضافية إلى الأعلى (Lapalem et al., 2009: 1132)، فعندما ينظر الفرد إلى مساره الوظيفي من حيث الحركة الهرمية الموجهة نحو الوظائف، فالهضبة الهيكيلية هي محدودية هذه الحركة (Wickramasinghe & Jayaweera, 2010: 457)، ومن أهم مصادرها هي:
- أ. الهيكل الهرمي: الذي يخفض عدد الوظائف كلما اتجهت إلى أعلى قمة الهيكل التنظيمي، فجميع الأفراد العاملين ليس لهم فرصة التقدم إلى الوظائف العليا في المنظمة (Ismail, 2008: 112).
- ب. المنافسة: نظراً لقلة الوظائف في المستويات كلما انتقل الفرد للأعلى، فمع مرور الوقت يتزايد عدد المرشحين لتلك الوظائف، مما قد يجعل الفرد مرشحاً أقل تأهلاً من المرشحين الآخرين (Ongori & Agolla, 2009: 269).
- ج. العمر: تركز المنظمات على الأفراد العاملين الأصغر سنًا من اعتقادها بانخفاض قابلية الأفراد العاملين الأكبر سنًا على التعلم والإداء وليس لديهم الرغبة بتطوير اضافي (Wilson, 2008: 17) من خلال ما تقدم، يمكن القول بأن الهضبة الهيكيلية هي توقف الفرد عن التقدم إلى الوظائف العليا بسبب قلة تلك الوظائف وتزايد اعداد العاملين المنافسين للحصول على تلك الوظائف وارتفاع المستوى التعليمي لهم.
٢. **هضبة محتوى العمل:** إن تراكم الخبرة والمهارات الجديدة تحد 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 الفرد الدافع والحماس للعمل وتنخفض انتاجيته عمله (Jiange et al., 2018: 61). وينظر (Milliman, 1992: 5) بأن العديد من الباحثين يضعون أهمية كبيرة لمحتوى العمل كعامل مهم في الحياة الوظيفية للعاملين، فهو ضبيحة محتوى العمل تشير إلى مواجهة مستوى منخفض أو انخفاض كبير في التحدي أو المعنى أو التعلم أو الاهتمام في العمل. ويمكن أن تكون نتيجة للهضبة الهيكيلة، فالعاملون المهضبون هيكلياً من خلال بقاءهم في نفس وظائفهم دون تغييرات في الواجبات والمسؤوليات تزيد من احتمال تعرضهم لهضبة محتوى العمل (Miles et al., 2013: 5). وفي إطار ما تقدم، يمكن القول إن هضبة محتوى العمل هي اتقان الفرد لوظيفته الحالية بعد مرور فترة من الزمن دون تغيير لتلك الوظيفة أو مهامها واتصال طبيعة انشطتها بالقرار وعدم اتصافها بالتحدي والتتنوع مما يضفي طابعاً من الملل والرتابة عليها.

٣. الهضبة الشخصية: إن المنطق يشير إلى الاستفادة الكاملة من إمكانيات الأفراد، وإن تحقيق الذات أصبح مرتبطًا بالنجاح الوظيفي فالطموح والرغبة في الترقية غالباً ما تكون أساساً في الحكم على مساهمة الفرد في المنظمة. وإن الهضبة الشخصية هي الأخطر إذ يتميز الفرد بافتقاره إلى التوجيه والدافع والحماس في معظم الأنشطة المتعلقة بالعمل، وقد تكون نتيجة العوامل الجوهرية لفرد التي لها تأثير عميق على مشاعر الفرد (Ismail, 2008: 113).

فالهضبة الشخصية تحدث عندما يكون من غير المرجح الترقية إلى وظيفة أعلى حتى وإن وجدت وظائف شاغرة نتيجة الافتقار إلى المهارات الفنية والإدارية أو عدم وجود الرغبة الكافية حتى مع امتلاكه الكفاءة (Ference et al., 1977: 605).

إن عدم رغبة الفرد بالترقية نتيجة صعوبة التكامل مع القيد والتوتر الذي يفرضه التنقل المستمر، وقد تترتب مشاكل كثيرة للعاملين المتزوجين فيما يخص الترقية إلى وظائف جذابة وخاصة التي تتطلب تنقل جغرافي نتيجة الصراع مع الالتزامات الاسرية والترفيهية، مما يجعلهم يحجمون عن استغلال تلك الفرص الوظيفية (Galhena, 2008: 27). وبناء على ما تقدم فالهضبة الشخصية هي قصور في إمكانيات الفرد لتولي وظيفة أعلى أو رغبة منه لعدم ترقية نتيجة ضغط العمل في تلك الوظيفة أو لأسباب تعود لتأثير العمل على التزاماته العائلية.

ثالثاً. الاغتراب الوظيفي:

تبرز بعض المعوقات في بيئة العمل التي تؤثر في الأداء المتوقع للعاملين، مما تسهم في إحساسهم بضعف الاهتمام بالعمل، مما جعل علاقة العامل بعمله تأخذ جانباً سلبياً ومؤثراً على العملية الانتاجية، وهذا ما يعبر عنه بالاغتراب الوظيفي (الحمداني والصراف، ٢٠١٢: ١٧٢). فعرف الاغتراب الوظيفي بأنه شعور الفرد بالانفصال عن عمله نفسيًا، طالما ان العمل يفتقر إلى تلبية احتياجات الفرد وتوقعاته (Banai et al., 2004: 377).

كما عرف بأنه إحساس بالانفصال أو الغربة عن العمل تمتد إلى صورة الفرد الذاتية وعلاقاته الاجتماعية (Chiaburu et al., 2013: 4)، أما (الربيعي، ٢٠١٥: ٧٦) فعرفته بأنه ضعف العلاقة ومستوى الاندماج نفسيًا أو فكريًا أو مهنيًا بين الفرد والوظيفة والذي يقوده إلى الانفصال أو شعوره بعدم الانتماء إلى محيط عمله.

رابعاً. أبعاد الاغتراب الوظيفي:

اعتمد العديد من الباحثين منهم (البياتي، ٢٠١٠) و (الربيعي، ٢٠١٥) على خمسة أبعاد للاغتراب الوظيفي والتي ذكرها (Seeman, 1959) وهي:

١. العجز: يشير العجز إلى الافتقار الملحوظ لحرية السيطرة على المهام الوظيفية وبالتالي شعور الأفراد العاملين بأنه ليس لديهم تأثير في وظائفهم (Tummers et al., 2014: 5). وإن العجز يشير إلى جانبين الأول سلب المعرفة بالأهداف والوسائل أو كليهما معاً، والثاني سلب الحرية وتعني بأن الهدف غير قابل للإنجاز (جليلعم، ٢٠١٥: ٨١)، فالعجز هو شعور الفرد بالإحباط والضعف نتيجة الفجوة ما بين درجة السيطرة التي يتوقعها ودرجة السيطرة التي يتمناها لأي عمل (رجال، ٢٠٠٦: ٣٦-٣٧)، إذ يشعر الفرد المغترب كونه أدأة بيد الآخرين ولا يستطيع إبداء الرأي في العمل بل ينفذ ما يطلب منه (الدوسرى، ٢٠١١: ٤٧).

٢. اللامعنى: قد يشعر الفرد بالاغتراب عندما لا يكون لديه وضوح فيما يعتقد، أو عدم توفر مستويات دنيا من الوضوح لاتخاذ القرار، فالشخص المغترب يتسم بالتوقع المنخفض لإمكانية القيام بأي

نشاطات وذلك بسبب النتائج السابقة لسلوكه (موسى، ٢٠٠٣: ١٩-٢٠). غالباً ما يرتبط اللامعنى في العمل باللامبالاة والانفصال عن العمل، نتيجة افتقار العمل إلى الاستقلالية والتتنوع والتحدي مما يفقده المعنى، فمن المتوقع أن يتم نبذ العمل (May et al., 2004: 13)، إذ يفشل الفرد في عرض وظيفته كمساهمة هامة في العمل الجماعي والمنظمى ككل (Nair & Vohra, 2010: 13).

٣. اللامعيارية: ان اللامعيارية جاء من مصطلح (Durkeheim) الذي اشار الى الاغتراب بانه ناتج عن الانومي الذي يشير الى حالة تفكك القيم والمعايير الاجتماعية وقدانها السيطرة على السلوك الانساني وضبطه (Healy, 2014: 11)، إذ يعتقد ان سعادة الفرد لا يمكن تحقيقها مالم تكن حاجاته متوازية مع طرق المستخدمة لتحقيقها، إن تحقيقها بطرق منافية لقناعته فسوف يشعر بالخيبة والاحباط (مخلف وبنات، ٢٠٠٥: ٥١)، فعندما يدرك الأفراد العاملين بأن الادارة لا تتبع الاجراءات العادلة في إدارتها لشئونهم، يتولد شعور لديهم بأن الطرق غير المشروعة هي التي يحتاجونها للوصول لأهدافهم (الربيعي، ٢٠١٥: ٨٧)، فاللامعيارية هي حالة يتم فيها كسر القواعد الاجتماعية التي تنظم سلوك الفرد وأن هذه القواعد لم تعد فعالة لضبط السلوك (DiPitro & Pizam, 2007: 3).

من خلال ما تم ذكره سابقاً فاللامعيارية هي حالة شعورية تتولد لدى الفرد بـأن الوسائل الغير مشروعة ينبغي استخدامها نتيجة تفكك المعايير التي تحكم السلوك في المنظمة.

٤. العزلة الاجتماعية: وتشير الى شعور الفرد بالغرابة والانعزال عن محبيه سواء داخل المنظمة وخارجها ويضعف الانتماء للمجموعة التي يعمل معها، وبالتالي تؤدي الى خفض فاعليته في تحقيق اهداف المنظمة وما يزيد تفاقم الشعور بالعزلة عندما يتم استبعاد الفرد عن مجموعة العمل أو اداء عمل يتطلب القليل من الاتصال أو عدم الاتصال مع زملاء العمل أو عمل معزول جغرافياً (O'Donohue & Nelson, 2014: 304). وينظر (رشيد وآخرون، ٢٠١٧: ٢٨٥) إن العزلة الاجتماعية حالة يفقد فيها الفرد القدرة على فهم مواقف الآخرين كما لا يستطيع التنبؤ بسلوكهم أو وصف شعوره لهم أي عدم قدرته على التفاعل الهادف مع الآخرين. من خلال ما تقدم يمكن تعرف العزلة الاجتماعية بـأنها انفصال الفرد عن محبيه وتمرکزه حول نفسه نتيجة ضعف العلاقات مع الآخرين في المنظمة أو اختلاف في المعايير والقيم مما يشعره بعدم الانتماء لذلك المحبي والمجتمع.

٥. الاغتراب عن الذات: مفهوم الذات مكتسب من عوامل عديدة تعمل على تشكيلها، فقد تكون ايجابية أو سلبية، فعلاقة الفرد مع محبيه تلعب دوراً مهماً في تشكيل ذات الفرد (الصراف، ٢٠١٣: ٤٩)، فالموظـف المـغـتـرـب هو الشخص الذي لا يـعـتـرـع عملـهـ كـجزـءـ مـنـ الطـبـيـعـةـ الذـاتـيـةـ، ايـ عـنـدـماـ تكونـ وـظـيـفـةـ الفـرـدـ غـيـرـ طـوـعـيـةـ، يـتـمـ تـنـفـيـذـهاـ فـيـ المـقـامـ الـأـوـلـ لـتـلـيـةـ الـاـحـتـيـاجـاتـ المـادـيـةـ الـأـسـاسـيـةـ بدـلـاـ مـنـ الـاـحـتـيـاجـاتـ الـأـعـلـىـ، إذـ يـجـدـ الفـرـدـ وـظـيـفـتـهـ تـقـتـرـ إـلـىـ فـرـصـ التـعـبـيرـ عـنـ إـمـكـانـاتـهـ، فإـنـهـ يـوـاجـهـ الـاـغـتـرـابـ (Ramaswami et al., 1993: 180) وـعـرـفـ الـاـغـتـرـابـ عـنـ الذـاتـ بـأنـ الذـاتـ بـانـهـ يـدـرـكـ فيـهاـ الفـرـدـ انـفـسـالـهـ عـنـ ذاتـهـ وـعـدـمـ مـقـرـتـهـ عـلـىـ التـوـاـصـلـ مـعـهـاـ وكـذـلـكـ شـعـورـهـ بـالـانـفـسـالـ عـمـاـ يـرـغـبـ انـ يكونـ عـلـيـهـ وـبـيـنـ شـعـورـهـ بـنـفـسـهـ فـيـ الـوـاقـعـ (خمـيسـ، ٢٠١٠: ١٩ـ). فـيـمـكـنـ القـوـلـ بـأنـ الـاـغـتـرـابـ عـنـ الذـاتـ هـوـ حـالـةـ يـشـعـرـ فـيـهاـ الفـرـدـ بـأنـ الـادـوارـ التـيـ يـقـومـ بـهـاـ لـاـ تـعـبـرـ عـنـ ذاتـهـ، ايـ يـتـمـ تـنـفـيـذـ الـادـوارـ لـتـلـيـةـ الـاـحـتـيـاجـاتـ الـأـسـاسـيـةـ بدـلـاـ مـنـ تـحـقـيقـ الذـاتـ.

المحور الثالث: الإطار التحليلي

قبل البدء في تطبيق اختبارات التحليل الإحصائي، فقد قام الباحث بإجراء بعض الاختبارات القبلية وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لفرضية البحث، للتأكد من أن البيانات تصلح للإختبارات البعدية، ومن هذه الاختبارات.

أولاً. التوزيع الطبيعي للبيانات

لأغراض التحقق من موضوعية النتائج تم إجراء اختيار (Kolmogorov-Smirnov Test)، وذلك للتحقق من خلو بيانات البحث من المشاكل الإحصائية التي قد تؤثر على نتائج إختبارات البحث، كما مبين في الجدول (١).

الجدول (١) اختبار (Kolmogorov-Smirnov Test) للبيانات

النتيجة	Sig. *	Kolmogorov-Smirnov	الابعاد	ت
تتبع التوزيع الطبيعي	٠,٣١١	٠,٩٦٤	الهيكلية	١
تتبع التوزيع الطبيعي	٠,١٢٧	١,١٧٤	محتوى العمل	٢
تتبع التوزيع الطبيعي	٠,١٢٢	١,١٣٨	الشخصية	٣
تتبع التوزيع الطبيعي	٠,٠٧٩	١,٢٧	العجز	٤
تتبع التوزيع الطبيعي	٠,٢٣٢	١,٠٣٧	اللامعنى	٥
تتبع التوزيع الطبيعي	٠,٠٩٥	١,٢٣٥	اللامعيارية	٦
تتبع التوزيع الطبيعي	٠,١٢٣	١,١٨١	العزلة الاجتماعية	٧
تتبع التوزيع الطبيعي	٠,١٠٨	١,٢٠٨	الاغتراب عن الذات	٨

(*) يكون التوزيع طبيعياً عندما يكون مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$).

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج (SPSS.V.22).

نلاحظ من الجدول (١) أن توزيع البيانات لمتغيرات البحث جميعها كانت طبيعية. حيث كانت نسب التوزيع للإجابات أكبر من (٠,٠٥) وهو المستوى المعتمد في المعالجات الإحصائية لهذا البحث.

ثانياً. اختبار فرضية التأثير لمتغيرات البحث

للإجابة عن السؤال الرئيسي للبحث، فقد قام الباحث بتطبيق اختيار تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أثر الهضبة الوظيفية بأبعادها (الهيكلية، محتوى العمل، الشخصية) على الاغتراب الوظيفي في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء، والجدول (٢) يبين ذلك.

الجدول (٢) نتائج تحليل الانحدار المتعدد

معاملات الانحدار Coefficients			تحليل التباين ANOVA			Model Summary				المتغير التابع
Sig (*) مستوى الدلالة	T المحسوبة	درجة التأثير Beta	Sig* مستوى الدلالة	DF درجة الحرية	F المحسو بة	Adjusted R ² التحديد المعدل	(R ²) معامل التحديد	R الارتباط		
(a) ٠,٠٠٠	٥,٢٩٣	٠,٣٢١	الهيكلية محتوى العمل الشخصية	٣ الانحدار الباقى المجموع	٥٦,٣٨	٠,٦١١	٠,٦٢٢	٠,٧٨٨	الاغتراب الوظيفي	
(a) ٠,٠٠٠	٤,٢٠٠	٠,٢٥٧								
(a) ٠,٠٠٠	١٠,٣٦٨	٠,٦٣٥								

الجدول (٢) نتائج تحليل الانحدار المتعدد

(n=107)

(*) يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج (SPSS.V.22)

إذ يوضح الجدول (٢) وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) للهضبة الوظيفية على الاغتراب الوظيفي في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء، إذ بلغ معامل الارتباط (R) (٠,٧٨٨)، وهي قيمة ارتباط قوية. أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (٠,٦٢٢)، أي أن ما قيمته (٦٢,٢٪) من التغيرات الحاصلة في الاغتراب الوظيفي لدى الأفراد العاملين في الشركة ناتج عن التغير في الهضبة الوظيفية (الهيكلية، محتوى العمل، الشخصية)، وما قيمته (٣٧,٨٪) لأسباب أخرى. وكما أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل ($Adjusted R^2$) بلغ (٦١,١٪)، وهو ما يعكس المستوى الصافي للاهتمام بواقع الهضبة الوظيفية بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة من الاغتراب الوظيفي. ونلاحظ من الجدول أن أكثر بُعد من أبعاد الهضبة الوظيفية له تأثير في الاغتراب الوظيفي هو (الشخصية) ويليه بُعد (الهيكلية) وأخيراً بُعد (محتوى العمل).

كما أظهر الجدول أيضاً نتائج تحليل التباين، والتي تؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) لأنموذج التأثير والتي بلغت (٥٦,٣٨)، وهي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠) أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، وهذا يؤكد صحة الفرضية الرئيسية، والتي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) للهضبة الوظيفية (الهيكلية، محتوى العمل، الشخصية) على الاغتراب الوظيفي في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء".

وللحقيق من تأثير كل بُعد من أبعاد الهضبة الوظيفية (الهيكلية، محتوى العمل، الشخصية) على الاغتراب الوظيفي في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء، تم تجزئة الفرضية الرئيسية إلى ثلاثة فرضيات فرعية، وكالآتي:

١. **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) للهضبة الهيكيلية على الاغتراب الوظيفي في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء.

نلاحظ من خلال الجدول (٢) وجود أثر للهضبة الهيكيلية على الاغتراب الوظيفي في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء. حيث بلغت قيمة التأثير ($Beta$) للهضبة الهيكيلية (٠,٣٢١)، عند مستوى دلالة معنوية (٠,٠٠٠)، وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة (T) المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (٥,٢٩٣)، مما يعني ان انخفاض فرص الترقية ووقوع العاملين في الهضبة الهيكيلية يؤدي الى الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى الأفراد العاملين في العينة المبحوثة، وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى، والتي تنص على:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية (٠,٠٥) للهضبة الهيكيلية على الاغتراب الوظيفي في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء".

٢. **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) لهضبة محتوى العمل على الاغتراب الوظيفي في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء.

نلاحظ من خلال الجدول (٢) وجود أثر لهضبة محتوى العمل على الاغتراب الوظيفي في الشركة المبحوثة. حيث بلغت قيمة التأثير ($Beta$) لهضبة محتوى العمل (٠,٢٥٧)، عند مستوى دلالة معنوية (٠,٠٠٠)، وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة (T)

المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (٤,٢٠٠). وهذا يعني أن انخفاض العوامل الجوهرية للعمل ووقوع العاملين في هضبة محتوى العمل يؤدي إلى مستوى الاغتراب الوظيفي لدى الأفراد العاملين في العينة المبحوثة. وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية، والتي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) لهضبة محتوى العمل على الاغتراب الوظيفي في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء".

٣. **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) للهضبة الشخصية على الاغتراب الوظيفي في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء.

نلاحظ من خلال الجدول (٢) وجود أثر للهضبة الشخصية على الاغتراب الوظيفي في الشركة المبحوثة حيث بلغت قيمة التأثير (Beta) للهضبة الشخصية (٠,٦٣٥)، عند مستوى دلالة معنوية (٠,٠٠٠)، وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة (T) المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (١٠,٣٦٨). فكلما زادت وقوع الأفراد العاملين في الهضبة الشخصية في يؤدي إلى زيادة بمستوى الاغتراب الوظيفي لدى الأفراد المبحوثين. وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة، والتي تنص على:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) للهضبة الشخصية على الاغتراب الوظيفي في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء".

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات

- أظهرت النتائج وجود أثر للهضبة الوظيفية على الاغتراب الوظيفي، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن العاملين ليس لهم سيطرة وتأثير على إجراءات وسياسات الترقية المتتبعة في الشركة وكذلك في تصميم الوظائف التي لا تمكن العاملين من التطور الوظيفي، فمع مرور الوقت تفقد الوظيفة خصائصها الجوهرية مما ينعكس على اهتمام العاملين بالأمور العائلية والترفيهية، فعندما يعجز الفرد في التأثير في العمل وقدان العمل لجوهره تضعف علاقته مع محيط عمله من خلال التركيز بأمور خارج العمل واختلاف التوقعات والواقع يدفعه إلى الانفصال عن العمل والاغتراب.
- أظهرت النتائج وجود أثر للهضبة الهيكلية على الاغتراب الوظيفي، هذا ما يفسر أن العينة المبحوثة التي تشعر بعجزها عن تحقيق طموحاتها في التقدم الوظيفي والذي يعتبر رمزاً للنجاح وتحقيق الذات، ومما يؤكد ذلك الفئة العمرية للعاملين من (٣٠-٥٠) سنة والتي تظهر بنسبة مرتفعة في مرحلة التأسيس وبداية مرحلة الاستقرار من دورة حياتهم الوظيفية، والتي تؤكد توقعهم في الحصول على الوظائف متقدمة في المستويات العليا في الشركة، وكذلك فئة كبيرة من حملة شهادة диплом بعد الاعدادية فما دون والتي تمنع التعليمات من تسلمه مناصب وظيفية بسبب عدم حصولهم على الحد الأدنى من التحصيل العلمي وهو البكالوريوس .
- أظهرت النتائج وجود أثر لهضبة محتوى العمل على الاغتراب الوظيفي، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن هضبة محتوى العمل تساهم في الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في الشركة، لأن اغلب وظائف وطبيعة مهامها التي يشغلها العاملين تتصرف بطابع التكرار وعدم الاستقلالية في تنفيذها، ففي الغالب ستفقد معناها أي أنها لا تحقق توقعات العاملين في التعلم وتطوير مهاراتهم،

خصوصاً ان غالبية الافراد المبحوثة من التخصص الفني والإداري ذوي مهام البسيطة المحددة، وقد أكد ذلك حصول هضبة محتوى العمل على المرتبة الأولى من حيث المتطلبات الحسابية.

٤. أظهرت النتائج وجود أثر للهضبة الشخصية على الاغتراب الوظيفي، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى إن الهضبة الشخصية لها تأثير عالٍ في حدوث الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في الشركة، فمن خلال اجابة المبحوثين يتبيّن أن غالبيتهم من الذين يرغبون في الترقية والتقدم الوظيفي إلا إن زيادة اعباء العمل في الوظائف العليا والتي ستؤثر على التزاماتهم العائلية أو ضعف الحوافز المادية والمعنوية مقارنة بالمسؤولية وضغوط العمل جعلتهم لا يرغبون بالترقية، فقراراتهم تلك تفضي مشاركتهم في العمل والاهتمام بأمور خارج العمل، مما تقلل علاقتهم في العمل ومواجهتهم لضغط نفسية نتيجة عدم تحقيق هدفهم الوظيفي في التقدم في الوظائف في المستويات العليا وبالتالي اغترابهم.

ثانياً. التوصيات

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها البحث، ومن واقع التحليل الاحصائي للبيانات والذي يشير إلى وجود تأثير للهضبة الوظيفية على الاغتراب الوظيفي فإن الباحث يوصي بما يلي:
١. على الإدارة أن تتخذ إجراءات تحد من أثر الهضبة الميكائية على الأفراد العاملين كونها تمثل توقف الأفراد العاملين عن الترقي من خلال الآتي:
- استحداث وظائف جديدة تمنح الأفراد العاملين فرص جديدة للترقية.
 - إنشاء الوظائف بمنح صلاحيات ومسؤوليات الإدارة العليا للإدارة الادنى.
 - اعتماد التدوير الوظيفي من خلال تحديد بقاء الأفراد العاملين لفترة محددة لشغل وظائف معينة بما يمنح شعور الأفراد العاملين الآخرين بوجود فرص لتوليهم تلك الوظائف.
٢. هضبة محتوى العمل تمثل فقدان الوظيفة للحماس ولا توفر تطور وظيفي بعد اتقان الفرد لوظيفته فعلى إدارة اتخاذ سبل تسهيل تخطي الأفراد العاملين لها من خلال الآتي:
- توسيع الوظيفة بزيادة مهام ومسؤوليات الوظيفة الحالية بما يسمح بتطوير وظيفي للعاملين.
 - التدوير الوظيفي للعاملين من خلال نقلهم إلى وظائف في نفس المستوى وطبيعة العمل الوظيفي بما يعزز لديهم امتلاك المعرف والمهارات الجديدة.
 - منح الأفراد العاملين الحرية والاستقلالية في أدائهم لأعمالهم بما يحقق الانتاجية العالية.
٣. تعتبر الهضبة الشخصية مشكلة كبيرة للمنظمة، فيمكن الحد منها من خلال الآتي:
- إقامة ندوات توضح للعاملين ضرورة الفصل بين العمل والالتزامات خارج العمل.
 - اتخاذ إجراءات تحد من ضغوط العمل التي تؤثر في الالتزامات العائلية وخاصة النساء.
 - اعتماد التخطيط في الترقى بما يحقق العادلة بين الأفراد العاملين.
 - اعتماد التخطيط لبرامج التدريب والتطوير بما يحقق شمول غالبية الأفراد العاملين فيها.
٤. ينبغي على الإدارة في الشركة المبحوثة اتخاذ بعض القرارات للحد من مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي ومن خلال الآتي:
- تطوير وتعزيز النظم والقوانين في الشركة بما يعزز الاندماج لدى العاملين من خلال الآتي:
 - الاتجاه نحو اللامركزية في العمل بمنح بعض الصلاحيات للإدارات الوسطى والتنفيذية.
 - إعادة النظر في نظم الحوافز (المادية - المعنوية) لتشمل جميع العاملين.

- مشاركة العاملين في عملية صنع القرارات بحسب طبيع عملهم بما يعزز الشعور لديهم بأن المنظمة تهتم بهم ولقراراتهم.
- ب. ضرورة تبني سياسات إدارية تعزز جوهر العمل وتنمى الانتشطة الروتينية من خلال الآتي:
 - اعتماد سياسة الاثراء والتدوير الوظيفي بما يساعد في تعزيز الظروف النفسية والتطورية من خلال تغيير في أنشطة العاملين وأماكن عملهم واكتسابهم مهارات جديدة.
 - منح الاستقلالية للعاملين في أدائهم لمهام عملهم.
- ج. تهيئة مناخ مناسب للعاملين في الشركة بما يعزز العلاقات بين زملاء العمل وإدارة الشركة من خلال الآتي:
 - منح الحرية للعاملين في التعبير عن أفكارهم لتحسين كفاءة العمل.
 - اعتماد اسلوب فرق العمل بما يحقق المزيد من الالفة والتعاون بين العاملين.
 - تعزيز العادلة التنظيمية بما يحقق درجة عالية من مستوى القيم الأخلاقية لدى العاملين وحرصهم على العمل.

المصادر

أولاً. العربية

١. جليغم، عبد الله بن سعد، (٢٠١٥)، واقع تطبيقات البرامج والتقييات الحديثة وعلاقتها بالتمكين والاغتراب الوظيفي لدى العاملين بجوازات الرياض، **أطروحة دكتوراه في العلوم الأمنية**، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
٢. الحمداني، حاتم علي عبد الله، (٢٠١٦)، القيمة المضافة في ظل تداوبية العلاقة بين المورد المعرفي وتكنولوجيا المعلومات-بحث ميداني في بعض المصارف الأهلية العراقية، **أطروحة دكتوراه غير منشورة**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٣. الحمداني، ناهدة اسماعيل عبد الله، الصراف، سجي نذير حميد، (٢٠١٢)، العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية والشعور بالاغتراب الوظيفي-دراسة لأراء عينة من معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة نينوى، **مجلة تنمية الرافدين**، المجلد (٣٤)، العدد (١١٠).
٤. خميس، رنا طالب ياسين، (٢٠١٠)، الشعور بالاغتراب وعلاقته بالشخصية التسلطية، رسالة **ماجستير غير منشورة**، كلية الآداب، الجامعة المستنصرية.
٥. الدوسري، عمر بن متعب مبارك، (٢٠١١)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالاغتراب الوظيفي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة لحرس الحدود بمدينة الرياض، **رسالة ماجستير**، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية.
٦. رجال، محمد احمد محمد، (٢٠٠٦)، الاغتراب وعلاقته بالتماسك الاجتماعي لدى طلبة الجامعة، **أطروحة دكتوراه غير منشورة**، كلية التربية، الجامعة المستنصرية.
٧. رشيد، جوان سعد، صادق، زانا مجید، ولی، علي ابراهيم، (٢٠١٧)، دور ضغوط العمل في الاغتراب الوظيفي-دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في القسم الداخلي ١٨ شباط لجامعة صلاح الدين في اربيل، **مجلة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية**، المجلد (٩)، العدد (١٧).
٨. زفني، (٢٠١٢)، الهضبة الوظيفية ومحدداتها-دراسة تشخيصية لأراء عينة من العاملين في المديرية العامة لبلديات محافظة دهوك، **رسالة ماجستير غير منشورة**، في كلية القانون والإدارة، جامعة دهوك.

٩. السلطاني، سعدية حايف كاظم، (٢٠١٥)، المنظور النفسي للهضبة الوظيفية وانعكاساتها على المركبات الفلسفية لاستراتيجيات الموارد البشرية - دراسة استطلاعية تحليلية في عينة من المنظمات العراقية، **أطروحة دكتوراه**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
١٠. الصراف، سجي نذير حميد، (٢٠١٣)، مسببات الاغتراب المنظمي وعلاقته ببعض السمات الشخصية للعاملين في مديرية تربية محافظة نينوى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
١١. مخلوف، شادية، بنات، بسام، (٢٠٠٥)، ظاهرة الاغتراب الوظيفي لدى طلبة جامعة القدس المفتوحة وعلاقتها ببعض المتغيرات، **مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات**، العدد (٦).
١٢. موسى، محمود عوض محمد سليم، (٢٠٠٣)، مظاهر الاغتراب النفسي لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

ثانياً. المصادر الأجنبية

1. Banai, M, Reisel W. D. & Probstc T. M, (2004), A managerial and personal control model: predictions of work alienation and organizational commitment in Hungary, **Journal of International Management**, Vol. 10.
2. Chao, G.T., (1990), Exploration of the conceptualization and measurement of career plateau: a comparative analysis, **Journal of Management**, Vol. 16, No.1.
3. Chiaburu, D.S, Diaz, I. & De Vos, A, (2013), Employee alienation: relationships with careerism and career satisfaction, **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 28 No.1.
4. DiPietro, R. B., & Pizam, A, (2008), Employee alienation in the quick service restaurant industry, **Journal of Hospitality & Tourism Research**, Vol. 32, No.1.
5. Ference, T.P., Stoner, J.A.F. & Warren, E.K., (1977), Managing the Career Plateau, **Academy of Management Review**, Vol.2 No.4.
6. Galhena, B. L, (2008), Managerial Career Plateau: Determinants, Consequences and Coping Strategies, **Master Thesis in Business Administration**, University of Agder, Norway.
7. Ismail, M., (2008), "Career Plateau: constructs, consequences and coping strategies", **European Journal of Social Sciences**, Vol. 5, No. 4.
8. Jiang Z, Hub X & Wangc Z, (2018), Career adaptability and plateaus: The moderating effects of tenure and job self-efficacy, **Journal of Vocational Behavior**, 104.
9. Lapalme, M.È., Tremblay, M. and Simard, G., (2009), The relationship between career plateauing, employee commitment and psychological distress: the role of organizational and supervisor support, **The International Journal of Human Resource Management**, Vol. 20, No. 5.
10. May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M., (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work, **Journal of occupational and organizational psychology**, Vol. 77, No.1.

11. McCleese, C. S., Eby, L. T., Scharlau, E. A., & Hoffman, B. H., (2007), Hierarchical, job content, and double plateaus: A mixed-method study of stress, depression and coping responses, **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 71.
12. Miles S., Gordon J., & Storlie C., (2013), Job Satisfaction, Perceived Career Plateau, and the Perception of Promotability: A Correlational Study, **The Journal of International Management Studies**, Vol.8, No. 1.
13. Milliman, J. F., (1992), Causes, consequences, and moderating factors of career plateauing, Thesis doctoral dissertation, University of Southern California.
14. Ongori, Henry & Agolla, Joseph E., (2009), Paradigm Shift in Managing Career Plateau in Organization: The Strategy to Minimize Employee Intention to Quit,African, **Journal of Business Management**, Vol.3, No. 6.
15. Ramaswami, S. N., Agarwal, S., & Bhargava, M., (1993), Work alienation of marketing employees: Influence of task, supervisory, and organizational structure factors, **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 21, No.3.
16. 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, Vol .3, No. 11.
17. Tummers, L., Bekkers, V., van Thiel, S., & Steijn, B., (2014), The effects of work alienation and policy alienation on behavior of public employees, **Administration & Society**, Vol.47, No.5.
18. Wickramasinghe, V. & Jayaweera, M., (2010), Impact of career plateau and supervisory support on career satisfaction: a study in offshore outsourced IT firms in Sri Lanka, **Career Development International**, Vol. 15, No. 6.
19. Xie, B., Lu, X., Zhou, W., & Xin, X., (2014), The Effect of Career Plateau on Chinese Employees' Affective Commitment: An Indigenous Career Plateau Scale and Two-Mediator Model, **Frontiers of Business Research in China**, Vol. 8, No. 3.
20. Yu, L. H, (2014), Research on Navy lieutenant-level Officers: Relationship between Career Plateau and Withdrawal Behaviors, **Master Thesis**, Department of International Business Management, National Sun Yat-Sen University.
21. O'Donohue, W. & Nelson, L., (2014), Alienation and managing human resources, **International Journal of Organisational Analysis**, Vol .22, No. 3.
22. Bown-Wilson, Dianne, (2008), Career Plateauing in Older Managers: A Systematic Literature Review, this thesis is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for The Degree of **Master of Research**, Cranfield University.
23. Nair, N., & Vohra, N., (2010), An exploration of factors predicting work alienation of knowledge workers, **Management Decision**, Vol.48, No. 4.
24. Healy, M, (2014), Alienation and Information Communications Technology, **Thesis of Doctor of Philosophy**, De Montfort University, Leicester, UK.