

أثر الهضبة الوظيفية في الاغتراب الوظيفي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء

الباحث: أيمن مظهر 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 هياكل 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 وإنتاجيته 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، وتكمن 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 بُعد 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 الاثراء والتدوير الوظيفي للتعامل مع الهضبة الوظيفية والاغتراب الوظيفي وتوصيات اخرى.

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 أكده 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 ترفيع، مما قد يسبب مشاكل تنعكس على سلوك وأداء العاملين وبالتالي أداء المنظمة وفي حال لم تراعي المنظمات اتخاذ السبل الكفيلة التي تقلل من تأثير الهضبة الوظيفية بأنواعها والتي أكد أكثر الباحثين على آثارها السلبية، فإن ذلك قد يؤدي الى ظهور مستوى من الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى العاملين المهضبين، 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 والعربية (على حد اطلاع الباحث).

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

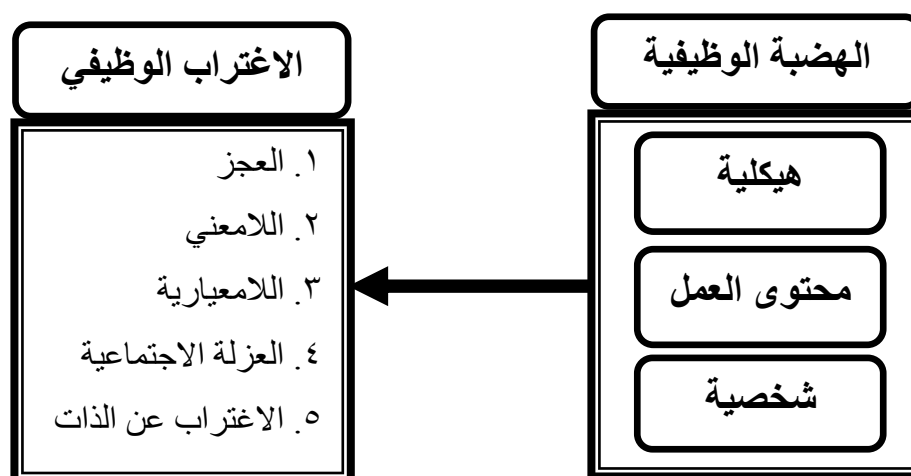
٢. الأهمية الميدانية:

أ. بيان أهمية متغيري البحث للقيادات 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 تنبثق الفرضية الرئيسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) للهضبة الوظيفية على الاغتراب الوظيفي في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء.
- وتفرعت عن الفرضية الرئيسة الأولى الفرضيات الفرعية الآتية:
١. الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) بين الهضبة الهيكلية والاغتراب الوظيفي.
 ٢. الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) بين هضبة 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 الأطاريح والرسائل الجامعية والبحوث والدوريات بهدف الاستفادة منها في التأطير النظري للدراسة، أما من الناحية التحليلية فقد تم اعتماد الأستبانة أداة رئيسية متوافقة مع أغراض وتوجهات 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 ١٩٦٢م في العراق على أساس معاهدة التعاون الاقتصادي والفني بين العراق والاتحاد السوفيتي، 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 (الإدارة العامة للشركة ومصنع سامراء) والبالغ عددهم (٢٠٣٠) موظفاً ولغرض تقدير حجم العينة تبعاً لـ (الحمداني، ٢٠١٦: ١٢٤) قام الباحث بتطبيق المعادلة الآتية:

$$N > 50 + 8(p) \dots\dots\dots(١)$$

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

المحور الثاني: الإطار النظري

أولاً. الهضبة الوظيفية:

يعد إعادة الهيكلة المنظمات في بيئة الاعمال اليوم وظهور الهياكل المسطحة للمنظمات أدت إلى تقليل المستويات الادارية وإلغاء الكثير من الوظائف وبدوره انعكس على فرص الترقية للعاملين إذ جعل بقاءهم في الوظائف لمدة طويلة (McCleese 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 ومواقفه. وذكرت (زفندي، 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 ومواقف 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 (Choa, 1990) و (McCleese et al., 2007) والتي تظهر بشكل واضح في الميدان المبحوث.
١. **الهضبة الهيكلية:** وتنشأ بسبب نهاية الترقيات والقيود التي تفرضها الهياكل الهرمية للمنظمات (Yu, 2014: 10)، ويشار إليها أيضاً بالهضبة الهرمية (Xie et al., 2016: 519)، وهي نتيجة طبيعية لتشكيل المنظمات الهرمي، ولانخفاض عدد الوظائف مقارنة بالأفراد العاملين الطامحين بالترقي الى المستويات العليا، فجميع الأفراد العاملين تقريباً قد يصلون الى وظائف لا يحتمل من خلالها حركة اضافية الى الأعلى (Lapalem et al., 2009: 1132)، فعندما ينظر الفرد الى مساره الوظيفي من حيث الحركة الهرمية الموجهة نحو الوظائف، فالهضبة الهيكلية هي محدودة هذه الحركة (Wickramasinghe & Jayaweera, 2010: 457)، ومن أهم مصادرها هي:
- أ. الهيكل الهرمي: الذي يخفض عدد الوظائف كلما اتجهت الى أعلى قمة الهيكل التنظيمي، فجميع الأفراد العاملين ليس لهم فرصة التقدم الى 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 تأهيلاً من المرشحين الآخرين (Ongori & Agolla, 2009: 269).
- ج. العمر: تركز المنظمات على الأفراد العاملين الاصغر سناً من اعتقادها بانخفاض قابلية الأفراد العاملين الاكبر سناً على التعلم والاداء وليس لديهم الرغبة بتطوير اضافي (Wilson, 2008: 17) من خلال ما تقدم، يمكن القول بأن الهضبة الهيكلية هي توقف الفرد عن التقدم الى 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 (Jiang et al., 2018: 61). ويذكر (Milliman, 1992: 5) بأن العديد من الباحثين يضعون أهمية كبيرة لمحتوى العمل كعامل مهم في الحياة الوظيفية للعاملين، فهضبة محتوى العمل تشير الى مواجهة مستوى منخفض أو انخفاض كبير في التحدي أو المعنى أو التعلم أو الاهتمام في العمل. ويمكن أن تكون نتيجة للهضبة الهيكلية، 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 ان هضبة محتوى العمل هي اتقان الفرد لوظيفته الحالية بعد مرور فترة من الزمن دون تغيير لتلك الوظيفة أو مهامها واتصاف طبيعة انشطتها بالتكرار وعدم اتصافها بالتحدي والتنوع مما يضيف طابعاً من الملل والرتابة عليها.

٣. **الهضبة الشخصية:** إن المنطق يشير الى الاستفادة الكاملة من إمكانيات الأفراد، وإن تحقيق الذات أصبح مرتبطاً 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 الى التوجيه والدافع والحماس في معظم الأنشطة المتعلقة بالعمل، وقد تكون نتيجة العوامل الجوهرية للفرد التي لها تأثير عميق على مشاعر الفرد (Ismail, 2008: 113).

فالهضبة الشخصية تحدث عندما يكون من غير المرجح الترقية الى وظيفة أعلى حتى وإن وجدت وظائف شاغرة نتيجة الافتقار الى 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 القيود والتوتر الذي يفرضه التنقل المستمر، وقد تترتب مشاكل كثيرة للعاملين المتزوجين فيما يخص الترقية الى وظائف جذابة وخاصة التي تتطلب تنقل جغرافي نتيجة الصراع مع الالتزامات الأسرية 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 العائلي.

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 نفسياً، طالما ان العمل يفتقر الى تلبية احتياجات الفرد وتوقعاته (Banai et al., 2004: 377).

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

رابعاً. أبعاد الاغتراب الوظيفي:

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

١. **العجز:** يشير العجز الى 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 الى جانبين الأول سلب المعرفة بالأهداف والوسائل أو كليهما معاً، والثاني سلب الحرية وتعني بان الهدف غير قابل للإنجاز (جليغم، ٢٠١٥: ٨١)، فالعجز هو شعور الفرد بالإحباط والضعف نتيجة الفجوة ما بين درجة السيطرة التي يتوقعها ودرجة السيطرة التي يتناها لأي عمل (رجال، ٢٠٠٦: ٣٦-٣٧)، إذ يشعر الفرد المغترّب كونه أداة بيد الآخرين ولا يستطيع إبداء الرأي في العمل بل ينفذ ما يطلب منه (الدوسري، 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 المغترّب يتسم بالتوقع المنخفض لإمكانية القيام بأي

نشاطات وذلك بسبب النتائج السابقة لسلوكه (موسى، ٢٠٠٣: ١٩-٢٠). فغالباً ما يرتبط اللامعنى في العمل باللامبالاة والانفصال عن العمل، نتيجة افتقار العمل الى الاستقلالية والتنوع والتحدى مما يفقده المعنى، فمن المتوقع ان يتم نبذ العمل (May et al., 2004: 13)، إذ يفشل الفرد في عرض وظيفته كمساهمة هامة في العمل الجماعي والمنظمي 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 وفقدانها السيطرة على السلوك الانساني وضبطه (Healy, 2014: 11)، إذ يعتقد ان سعادة الفرد لا يمكن تحقيقها ما لم تكن حاجاته متوازية مع طرق المستخدمة لتحقيقها، إن تحقيقها بطرق منافية لقناعته فسوف يشعر بالخيبة والاحباط (مخلوف وبنات، ٢٠٠٥: ٥١)، فعندما يدرك الأفراد العاملين بأن الادارة لا تتبع الاجراءات العادلة في إدارتها لشؤونهم، يتولد شعور لديهم بأن الطرق غير المشروعة هي التي يحتاجونها للوصول لأهدافهم (الريبيعي، ٢٠١٥: ٨٧)، فاللامعيارية هي حالة يتم فيها كسر القواعد الاجتماعية التي تنظم سلوك الفرد وأن هذه القواعد لم تعد فعالة لضبط السلوك (DiPietro & Pizam, 2007: 3).

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

٤. **العزلة الاجتماعية:** وتشير الى شعور الفرد بالعزلة والانعزال عن محيطه سواء داخل المنظمة وخارجه ويضعف الانتماء للمجموعة التي يعمل معها، وبالتالي تؤدي الى خفض فاعليته في تحقيق اهداف المنظمة ومما 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). ويذكر (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 بانها انفصال الفرد عن محيطه وتمركزه حول نفسه نتيجة ضعف العلاقات مع الآخرين في المنظمة أو اختلاف في المعايير والقيم مما يشعره بعدم الانتماء لذلك المحيط والمجتمع.

٥. **الاغتراب عن الذات:** مفهوم الذات مكتسب من عوامل عديدة تعمل على تشكيلها، فقد تكون ايجابية أو سلبية، فعلاقة الفرد مع محيطه تلعب دوراً مهماً في تشكيل ذات الفرد (الصراف، ٢٠١٣: ٤٩)، فالموظف المغتراب هو الشخص الذي لا يعتبر عمله كجزء من الطبيعة الذاتية، اي عندما تكون وظيفة الفرد غير طوعية، يتم تنفيذها في المقام الأول لتلبية الاحتياجات المادية الأساسية بدلاً من الاحتياجات الأعلى، إذ يجد الفرد وظيفته تفتقر إلى فرص التعبير عن إمكانياته، فإنه يواجه الاغتراب (Ramaswami et al., 1993: 180) وعرف الاغتراب عن الذات بانه حالة يدرك فيها الفرد انفصاله عن ذاته وعدم قدرته على التواصل معها وكذلك شعوره بالانفصال عما يرغب ان يكون عليه وبين شعوره بنفسه في الواقع (خميس، ٢٠١٠: ١٩). فيمكن القول بأن الاغتراب عن الذات هو حالة يشعر فيها الفرد بأن الادوار التي يقوم بها لا تعبر عن ذاته، أي يتم تنفيذ الادوار لتلبية الاحتياجات الاساسية بدلاً من تحقيق الذات.

المحور الثالث: الإطار التحليلي

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

أولاً. التوزيع الطبيعي للبيانات

لأغراض التحقق من موضوعية النتائج تم إجراء إختبار (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

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

(*) 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 $(0,05)$ وهو المستوى المعتمد في المعالجات الإحصائية لهذا البحث.

ثانياً. اختبار فرضية التأثير لمتغيرات البحث

للإجابة عن السؤال الرئيسي للبحث، فقد قام الباحث بتطبيق إختبار تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أثر الهضبة الوظيفية بأبعادها (الهيكليّة، 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 β Eta	Sig* مستوى الدلالة	DF درجة الحرية	F المحسوبة	Adjusted R ² التحديد المعدل	(R ²) معامل التحديد	R الارتباط	
(a) ٠,٠٠٠	٥,٢٩٣	٠,٣٢١	٠,٠٠٠	٣	٥٦,٣٨	٠,٦١١	٠,٦٢٢	٠,٧٨٨	الاغتراب الوظيفي
(a) ٠,٠٠٠	٤,٢٠٠	٠,٢٥٧							
(a) ٠,٠٠٠	١٠,٣٦٨	٠,٦٣٥							
				١٠٣	البواقي				
				١٠٦	المجموع				

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 (٠,٦١١)، 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 دالة إحصائياً 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".

وللتحقق 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 ثلاث فرضيات فرعية، وكالاتي:

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

نلاحظ من خلال الجدول (٢) وجود أثر للهضبة الهيكلية على الاغتراب الوظيفي في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء. حيث بلغت قيمة التأثير (Beta) للهضبة الهيكلية (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 الهيكلية 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 الهيكلية 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 الى 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 المعنوية (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 الى زيادة بمستوى الاغتراب الوظيفي لدى الافراد 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

١. أظهرت النتائج وجود أثر للهضبة الوظيفية على الاغتراب الوظيفي، ويعزو الباحث هذه النتيجة الى أن العاملين ليس لهم سيطرة وتأثير على إجراءات وسياسات الترقية المتبعة 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 وفقدان العمل لجوهره تضعف علاقته مع محيط عمله من خلال التركيز بأمور خارج العمل واختلاف التوقعات والواقع يدفعه الى الانفصال عن العمل والاغتراب.
٢. 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 الدبلوم بعد الاعدادية فما دون والتي تمنع التعليمات من تسلمهم مناصب وظيفية بسبب عدم حصولهم على الحد الأدنى من التحصيل العلمي وهو البكالوريوس .
٣. 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، لان اغلب وظائف وطبيعة مهامها التي يشغلها العاملين تنصف 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 والاداري ذوي مهام البسيطة المحددة، وقد أكد ذلك حصول هضبة محتوى العمل على المرتبة الأولى من حيث المتوسطات الحسابية.

٤. أظهرت النتائج وجود أثر للهضبة الشخصية على الاغتراب الوظيفي، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ان الهضبة الشخصية لها تأثير عالٍ في حدوث الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في الشركة، فمن خلال اجابة المبحوثين يتبين ان غالبيتهم من الذين يرغبون في الترقية والتقدم الوظيفي الا ان 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 تخفض مشاركتهم في العمل والاهتمام بأمور خارج العمل، ومما تقلل علاقاتهم في العمل ومواجهتهم لضغوط 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 الى وجود تأثير للهضبة الوظيفية على الاغتراب الوظيفي فإن الباحث يوصي بما يلي:
١. على الإدارة ان تتخذ إجراءات تحد من أثر الهضبة الهيكلية على الأفراد العاملين كونها تمثل توقف الأفراد العاملين عن الترقى من خلال الآتي:
 - أ. استحداث وظائف جديدة تمنح الأفراد العاملين فرص جديدة للترقية.
 - ب. إثراء الوظائف بمنح صلاحيات ومسؤوليات الإدارة العليا للإدارة الأدنى.
 - ج. اعتماد التدوير الوظيفي من خلال تحديد بقاء الأفراد العاملين لفترة محددة لشغل وظائف معينة بما يمنح شعور الأفراد العاملين الآخرين بوجود فرص لتوليتهم تلك الوظائف.
 ٢. هضبة محتوى العمل تمثل فقدان الوظيفة للحماس ولا توفر تطور وظيفي بعد اتقان الفرد لوظيفته فعلى إدارة اتخاذ سبل تسهم في تخطي الأفراد العاملين لها من خلال الآتي:
 - أ. توسيع الوظيفة بزيادة مهام ومسؤوليات الوظيفة الحالية بما يسمح بتطوير وظيفي للعاملين.
 - ب. التدوير الوظيفي للعاملين من خلال نقلهم الى وظائف في نفس المستوى وطبيعة العمل الوظيفي بما يعزز لديهم امتلاك المعارف والمهارات الجديدة.
 - ج. منح الأفراد العاملين الحرية والاستقلالية في أداءهم لأعمالهم بما يحقق الانتاجية العالية.
 ٣. تعتبر الهضبة الشخصية مشكلة كبيرة للمنظمة، فيمكن الحد منها من خلال الآتي:
 - أ. إقامة ندوات توضح للعاملين ضرورة الفصل بين العمل والالتزامات خارج العمل.
 - ب. اتخاذ إجراءات تحد من ضغوط العمل التي تؤثر في الالتزامات العائلية وخاصة للنساء.
 - ج. اعتماد التخطيط في الترقيات بما يحقق العدالة بين الأفراد العاملين.
 - د. 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:
 - أ. تطوير وتعزيز النظم والقوانين في الشركة بما يعزز الاندماج لدى العاملين من خلال الاتي:
 - 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 بان المنظمة تهتم بهم ولقراراتهم.
- ب. ضرورة تبني سياسات إدارية تعزز جوهر العمل وتمنع الانشطة الروتينية من خلال الاتي:
 - اعتماد سياسة الاثراء والتدوير الوظيفي بما يساعد في تعزيز الظروف النفسية والتطويرية من خلال تغيير في أنشطة العاملين واماكن عملهم واكتسابهم مهارات جديدة.
 - منح الاستقلالية للعاملين في أداءهم لمهام عملهم.
- ج. تهيئة مناخ مناسب للعاملين في الشركة بما يعزز العلاقات بين زملاء العمل وإدارة الشركة من خلال الاتي:

- منح الحرية للعاملين في التعبير عن افكارهم لتحسين كفاءة العمل.
- اعتماد اسلوب فرق العمل بما يحقق المزيد من الالفة والتعاون بين العاملين.
- تعزيز العدالة التنظيمية بما يحقق درجة عالية من مستوى القيم الاخلاقية لدى العاملين وحرصهم على العمل.

المصادر

أولاً. العربية

١. جليغم، عبد الله بن سعد، (٢٠١٥)، واقع تطبيقات البرامج والتقنيات الحديثة وعلاقتها بالتمكين والاغتراب الوظيفي لدى العاملين بجوازات الرياض، **أطروحة دكتوراه في العلوم الامنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية.**
٢. الحمداني، حاتم علي عبد الله، (٢٠١٦)، القيمة المضافة في ظل تدابيرية العلاقة بين المورد المعرفي وتكنولوجيا المعلومات-بحث ميداني في بعض المصارف الاهلية 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 لآراء عينة من معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة نينوى، **مجلة تنمية الراقدين، 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 مجيد، ولي، علي ابراهيم، (٢٠١٧)، دور ضغوط العمل في الاغتراب الوظيفي-دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في القسم الداخلي ١٨ شباط لجامعة صلاح الدين في اربيل، **مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (٩)، العدد (١٧).**
٨. زفكي، (٢٠١٢)، الهضبة الوظيفية ومحدداتها-دراسة تشخيصية لآراء عينة من العاملين في المديرية العامة لبلديات محافظة دهوك، **رسالة ماجستير غير منشورة، في كليتي القانون والإدارة، جامعة دهوك.**

٩. السلطاني، سعدية حايث كاظم، (٢٠١٥)، المنظور النفسي للهضبة الوظيفية وانعكاساتها على المرتكزات 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. & Probst 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. Jianga 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 Plateauing 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.