

الهضبة الوظيفية وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي لدى العاملين الإداريين ببلدية القبة
بالجزائر العاصمة

**The Career Plateau and Its Relationship to Job Burnout among the
Administrators Working In the Municipality Of Kouba in Algiers
Capital.**

فيروز زروخي *

جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر
f.zerroukhi@univ-chlef.dz

فوزية قديد

رأس المال البشري والأداء) جامعة الجزائر3، الجزائر
fouzia-ka@hotmail.com

نعيمة العربي

رأس المال البشري والأداء) جامعة الجزائر3، الجزائر
larbinaima@yahoo.fr

تاريخ الاستلام: 2021/07/19 ؛ تاريخ المراجعة : اليوم/الشهر/السنة ؛ تاريخ القبول : اليوم/الشهر/السنة

مستخلص:

هدفت الدراسة إلى بيان العلاقة بين الهضبة الوظيفية بأبعادها الثلاث: الهضبة الهيكلية، هضبة المحتوى، الهضبة الشخصية والاحتراق الوظيفي وفق الأبعاد: الإجهاد الانفعالي، تبدل المشاعر، نقص الإنجاز، وقد اعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتضمن ذلك عينة تقدر ب 64 من الإداريين العاملين ببلدية القبة بالجزائر العاصمة، تم تفرغ وتحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لغرض اختبار فرضيات الدراسة.

ومن أهم النتائج التي خرجت بها الدراسة أن مستوى كل من متغيري البحث جاء متوسطا بناء على إجابات المستجوبين، كما خلصت الدراسة كذلك إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين الهضبة الوظيفية بأبعادها والاحتراق الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: هضبة وظيفية؛ احتراق وظيفي.

تصنيف JEL: O15.

Abstract:

The study aimed to show the relationship between the career plateau in its three dimensions: structural plateau, content plateau, personal plateau and job burnout according to dimensions: emotional stress, sag feelings, lack of achievement, and relied on questionnaire as a tool for collecting data, including a sample estimated to 64 of the administrators working in the municipality of kouba in Algiers, the data was emptied and analyzed using appropriate statistical methods for the purpose of testing the hypotheses of

* المؤلف المراسل.

the study, One of the most important findings of the study is that the level of both research variables was average based on the answers of the respondents, and the study also concluded that there is a correlation and moral effect between the career plateau in its dimensions and job burnout.

Keywords: Career Plateau; Job Burnout.

Jel Classification Codes : O15

مقدمة

ارتبط التطور الذي عرفته إدارة الموارد البشرية في المنظمات بروز عدة مفاهيم ومصطلحات على غرار الهضبة الوظيفية، التي تحدث خلال المسار الوظيفي للعامل، فهي ظاهرة ليست جديدة لكن شائعة في المنظمات أين أصبح التقدم الوظيفي مؤخرا صعب ويخضع للمنافسة، 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 الأفراد، وأثر على إنتاجية وأداء المنظمة، ولقد تفاقمت ظاهرة الهضبة الوظيفية في العقود الأخيرة نتيجة الاضطرابات التي تعرفها بيئة المنظمات، وكذلك توجه المنظمات إلى الهياكل المسطحة وإعادة هندسة الأعمال وتقليص حجم الأنشطة العرضية، مما جعل العاملين فيها يعانون من الهضبة الوظيفية بجميع أنواعها، مما يسبب مشاكل تؤثر على سلوك وأداء العامل، وإن لم تعمل المنظمات على التخفيف من تأثير الهضبة الوظيفية فإنه يؤدي إلى الشعور بمستوى من الاحتراق الوظيفي لدى العاملين المهضبون. في ضوء ما سبق نسعى من خلال هذه الدراسة للتعرف على مدى توافر أبعاد الهضبة الوظيفية لدى العاملين الإداريين ببلدية القبة بالجزائر العاصمة وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي وذلك من خلال طرح الإشكالية الرئيسية الآتية: ما تأثير أبعاد الهضبة الوظيفية في الاحتراق الوظيفي لدى العاملين الإداريين ببلدية القبة بالجزائر العاصمة؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما واقع الهضبة الوظيفية في بلدية القبة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
- ما مستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين الإداريين ببلدية القبة بالجزائر العاصمة؟
- هل توجد علاقة ارتباط معنوية بين الهضبة الوظيفية والاحتراق الوظيفي لدى العاملين الإداريين ببلدية القبة بالجزائر العاصمة؟

ولإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

✓ هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الهضبة الوظيفية في الاحتراق الوظيفي لدى العاملين الإداريين ببلدية القبة بالجزائر العاصمة.

وتنقسم هاته الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للهضبة الهيكلية في الاحتراق الوظيفي لدى العاملين الإداريين ببلدية القبة بالجزائر العاصمة:

- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لهضبة المحتوى في الاحتراق الوظيفي لدى المستجوبين؛

- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للهضبة الشخصية في الاحتراق الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة. تسعى هذه الدراسة للتعرف على مستوى الهضبة الوظيفية لدى العاملين الإداريين في بلدية القبة، ومعرفة درجة شعور هؤلاء بالاحتراق الوظيفي، وكشف العلاقة بين الهضبة الوظيفية والاحتراق الوظيفي، والاستفادة من نتائج الدراسة للحد من النتائج السلبية وتعزيز الجوانب الإيجابية لمتغيرات الدراسة في المنظمة المبحوثة. أما أهداف الدراسة تكمن في تناولها مصطلحات إدارية حديثة نادرة المعالجة من طرف الباحثين (الهضبة الوظيفية، الاحتراق الوظيفي) وذلك بوصف وتشخيص واقع أبعاد الدراسة في المنظمة المبحوثة، وتوضح هذه الأهداف كذلك في بيان درجة مساهمة الهضبة الوظيفية في بلدية القبة لدى العاملين الإداريين في الاحتراق الوظيفي. إن الدراسات التي تناولت العلاقة بين الهضبة الوظيفية والاحتراق الوظيفي تكون شبه منعدمة، حيث نجد دراسات التالية:

تناول (Sorizehi, Samadi, & Sohrabi, 2013) علاقة الهضبة الوظيفية والاحتراق الوظيفي في وزارة الصحة بإيران، يشمل المجتمع الإحصائي في هذا البحث العاملين في العلاج والصحة بوزارة الصحة لمدينة خاش (إيران)، ويبلغ حجم العينة المدروسة 227 شخصا، لدراسة الهضبة الوظيفية تم استخدام نموذج Jodis Bardvic ودراسة الاحتراق الوظيفي تم استخدام نموذج جاكسون وماسلاك، وقد تم استخدام اختبار ارتباط spearman لتحليل وتحليل البيانات، وقد توصلت النتائج إلى أن هناك علاقة ذات دلالة بين معدل الهضبة الوظيفية والاحتراق الوظيفي في وزارة الصحة لمدينة خاش، علاوة على ذلك، تم تحديد أن هناك علاقة كبيرة بين ثلاثة مكونات متغيرة للهضبة (المحتوى، المنظم، الحياة) والاحتراق الوظيفي، في حين أن معدل الهضبة والاحتراق بين العاملين أعلى من المستوى المتوسط.

كما أجرى (kamalian, yakoubi, & homayoon, 2016) دراسة بعنوان " تأثير الهضبة الوظيفية في الاحتراق الوظيفي " الهدف من هذه الدراسة مراجعة اتجاه مقدار الهضبة الوظيفية على الاحتراق الوظيفي لدى مديري وموظفي جمعية الهلال الأحمر في مقاطعة إيلام بإيران، تم أخذ عينة عشوائية بسيطة تقدر ب 97 عامل، وتوصلت الدراسة إلى أن الهضبة الوظيفية قد أثرت على الاحتراق الوظيفي، وان العلاقة طردية بين الهضبة الوظيفية والاحتراق الوظيفي.

ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة في كونها تتناول علاقة الهضبة الوظيفية بالاحترق الوظيفي لدى العاملين بالقطاع العمومي بالجزائر. وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي وهذا في الجانب النظري، أما الجانب الميداني فتم الاعتماد على التحليل الإحصائي بالاعتماد على برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وتم تقسيم الدراسة إلى جزئين رئيسيين، الجانب النظري يتناول وصف لمتغيرات الدراسة بأبعادها المتمثلة في الهضبة الوظيفية والاحترق الوظيفي، أما الجانب الميداني يتعلق بدراسة تأثير الهضبة الوظيفية على الاحترق الوظيفي لدى العاملين الإداريين ببلدية القبة بالجزائر العاصمة.

1- الإطار النظري

1-1 الهضبة الوظيفية

تم إجراء أبحاث حول الهضبة الوظيفية لمدة ثلاثة عقود تقريبا، حيث يعتبر Ston و Ference و Warren (1977) رواد في الهضبة الوظيفية الذين يعرفونها بأنها "النقطة في وظيفة يكون فيها احتمال الترويج الإضافي الهرمي والأفقي منخفضا" (Beheshtifar & Modaber, 2013, p: 650)، أو بتعبير آخر الهضبة الوظيفية هي نقطة في المسار الوظيفي للفرد أين احتمال الترقية مستحيلة أو جد منخفضة (Ongori & Agolla, 2009, p: 269) وقد أدرك لاحقا أن هذا التعريف التقليدي للهضبة الوظيفية ضيق للغاية نظرا لأنه بعيد كل البعد عن الاتفاق بالإجماع على التأثير السلبي للهضبة الوظيفية، وضيق التعريف يعود إلى حصر النجاح الوظيفي في الانتقال عبر الهيكل التنظيمي، ومن التعريف الضيق انتقل إلى تعريف أوسع يجمع على أن الأفراد يعانون من هضبة مزدوجة مما يعني أنهم يشعرون في نفس الوقت باستقرار هرمي وكذلك استقرار من حيث المحتوى الوظيفي.

كما نجد اتجاهان رئيسيان آخران في تعريف الهضبة الوظيفية، يتميز الأول بتعريف موضوعي لمفهوم الهضبة الوظيفية الذي يقاس عادة بعدد السنوات التي يقضيها الفرد في نفس المنصب، بينما يعتمد الثاني تعريفا شخصيا للمفهوم، وبالتالي إدراك أو شعور الأفراد فيما يتعلق بالهضبة الوظيفية (Lemire & Rouillard, 2003, p: 290)، وقد عرفها (Lee P., 2003, p: 538) بأنها النقطة التي يجد فيها العاملون منهم سهلة ولا تشكل تحديا وإنما لا توفر فرص قليلة للتطور المهني وإمكانية الحصول على عمل في المستقبل.

ويمكن من خلال التعاريف السابقة القول بأن الهضبة الوظيفية هي الوضعية التي يكون فيها الفرد دون تحد في الوظيفة، ويواجه فرص أقل لتطوير مهاراته وقدراته، كما يكون محدود الحركة العمودية والأفقية في مساره الوظيفي.

هناك العديد من العوامل التي تؤدي إلى الهضبة الوظيفية هي الفرد والأسرة والمنظمة، تتراوح العوامل الفردية من العمر، الحياة، التحكم في الموقع، المستوى التعليمي، نقص المهارات والطموح. أما العوامل الأسرية تتراوح من رضا الأسرة، الحجم، والحمل ونوع عمل الشريك. أما العوامل المتعلقة بالمنظمة فتتمثل في مجموعة من الخصائص الهيكلية والمسار الوظيفي (Waweru, 2018, p: 55). وقد ركزت أغلبية الأبحاث على ثلاثة أبعاد للهضبة الوظيفية (Bardwick, 1986, p: 100)، (Burke & Mikkelsen, 2006) و (Salami, 2010, p: 499)، (Chao, 1990)، (FERENCE, Stoner, & Warren, 1977)، (McCleese, T.Eby, Scharlau, & Hoffman, 2007): الهضبة الهيكلية أو الهرمية، هضبة المحتوى، الهضبة الشخصية.

*الهضبة الهيكلية: تنشأ الهضبة الهيكلية أو الهرمية عندما تكون هناك لدى العامل قدرة على الأداء الجيد في الوظائف ذات المستوى الأعلى ولكن غير قادر على القيام بذلك بسبب نقص فرص العمل و / أو تعتقد الإدارة أن الفرد يفتقر إلى المهارات المطلوبة (Kabeti, 2011, p: 11)، وتحديث نتيجة وصول العامل إلى أعلى مستوى في المنظمة، بسبب القيود في الهيكل التنظيمي الهرمي، لأنه حتى إذا ذهب العامل إلى المستوى الأعلى في المنظمة، فإن الوظائف التي يمكنهم تحقيقها ستكون محدودة أكثر، فمهارات ومعارف العامل 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.

*الهضبة الشخصية: عندما ترى المنظمة أن العاملين لا يرغبون في الحصول على وظيفة عالية المستوى تحدث الهضبة الشخصية، قد يفتقر العاملون إلى المهارات المهنية أو التقنية، أو أنهم ساذجون من الناحية التنظيمية ويتم تتبعهم من الجانب لفترة طويلة جدا في وظيفتهم الحالية، أو قد لا يرغب العاملون ببساطة في الحصول على ترقية للتعامل مع المسؤولية الإضافية على الرغم من قدرتهم على القيام بذلك (Kabeti, 2011, p: 7)، فالهضبة الشخصية تحدث عندما يكون لدى العاملين القدرة وليس لديهم الرغبة، ولا يوجد حافز أكبر للتطوير الوظيفي، ولن يكون لديهم مسؤوليات إضافية.

*هضبة المحتوى: إن العديد من الباحثين يضعون أهمية كبيرة لمحتوى العمل كعامل مهم في الحياة الوظيفية للعاملين، فهضبة 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 الهيكلية، فالعاملون المهضبون هيكليا من خلال بقاءهم في نفس وظائفهم دون تغييرات في الواجبات والمسؤوليات تزيد من احتمال تعرضهم لهضبة محتوى العمل (Miles, Gordon, & Storlie, 2013, p: 5)، إن هضبة محتوى العمل هي إتقان العامل لوظيفته الحالية بعد مرور فترة من الزمن دون تغيير لتلك الوظيفة أو مهامها واتصاف طبيعة أنشطتها بالتكرار وعدم اتصافها بالتحدي والتنوع مما يضفي طابعا من الملل والرتابة عليها (مظهر سالم و عبد الستار محمود، 2019، صفحة: 163). إذن هضبة المحتوى تحدث عندما لم يعد العاملين يواجهون تحديا من خلال وظيفتهم أو مسؤولياتهم الوظيفية، وهناك جمود عام في العمل نفسه.

2-1 الاحترق الوظيفي

ظهر مفهوم الاحترق الوظيفي في أوائل العقد السابع من القرن الماضي في مجال علم النفس الإداري والسلوك التنظيمي، يظهر لدى العاملين نتيجة لعدد من العوامل التنظيمية والتفاعلية والشخصية، الذي يعتبر ردة فعلهم نتيجة معاناتهم من إجهاد انفعالي ونقص الإنجاز وتبدل المشاعر.

يعرف الاحترق الوظيفي بأنه حالة من الإنهاك العاطفي والفكري والجسماني والتي تكون على شكل تعبيرات يستخدمها الفرد تجاه عمله كاستجابات للضغوط والعلاقات التنظيمية المزمنة، وتتمثل هذه الحالة في إحساس الفرد بأن مصادره العاطفية مستنزفة، ويميل لتقويم ذاته سلبيا، وإحساسه بتدني كفاءته في العمل وفقدان التزامه الشخصي في علاقات العمل، بالإضافة لفقدانه العنصر الإنساني في التعامل مع الآخرين داخل المنظمة وخارجها (الكلاي و رشيد، 2001، صفحة: 118)، كما عرف الاحترق الوظيفي بأنه التعبير السلبي الذي يبدو على العامل سواء تجاه الآخرين أو تجاه ذاته، قد يصل إلى تغير في الرغبات والمشاعر، وقد تصل إلى حد الإجهاد والاكنتاب كردود أفعال، وذلك بسبب ضغوط العمل وعدم قدرة العامل على التكيف في بيئة العمل (محمد علي، 2016، صفحة: 344). هذا فيما عرفت كلا من ماسلاك وجاكسون (Maslach & Jackson, 1981, p: 109) الاحترق الوظيفي بأنه: مجموعة أعراض من الإجهاد الذهني والاستنفاد الانفعالي والتبدل الشخصي والاتجاه السلبي نحو الذات ونحو الآخرين، والإحساس بعدم الرضا تجاه المنجز الشخصي والأداء المهني، ويحدث عندما لا يكون هناك توافق بين طبيعة العمل وطبيعة العامل الذي ينخرط في ذلك العمل، وكلما زاد هذا التباين زاد الاحترق الذي يواجهه العامل في مكان عمله. هذا ويعتبر هذا التعريف من أكثر التعاريف العملية قبولا واستخداما في هذا المجال، ويمكن القول أن الاحترق الوظيفي هو حالة

نفسية تحدث للعامل يشعر معها بإنهاك وظيفي وعاطفي، وفقدان العنصر الإنساني في العلاقات والتعامل، كما يتكون لديه شعور بتدني الإنجاز الشخصي.
إن ظاهرة الاحتراق الوظيفي لا تحدث فجأة وإنما تتضمن المراحل الآتية (محمود زكي علي، 2008، صفحة: 44):

- مرحلة الاستغراق والتدخل: حيث يكون في بدايتها مستوى الرضا الوظيفي مرتفعاً، ولكن مع عدم حدوث ما يتوقعه الفرد من العمل، وقلة الدعم المقدم له، فيبدأ انخفاض مستوى الرضا الوظيفي للفرد، ويدخل المرحلة الثانية.

- مرحلة التبدل والركود: حيث ينخفض فيها مستوى الرضا الوظيفي تدريجياً وتقل الكفاءة ويشعر الفرد بالاعتلال، وينقل اهتمامه لمظاهر أخرى غير مجال العمل مثل: الهوايات.

- مرحلة الانفصال: حيث يدرك الفرد ما حدث، ويبدأ في الانسحاب نفسياً، وتعتل الصحة البدنية والنفسية للفرد، ويرتفع مستوى الإجهاد النفسي.

- مرحلة الأزمة والإحراج: وهي أعلى مراحل الاحتراق، حيث تزداد المظاهر البدنية، والنفسية والسلوكية سوءاً، ويفكر الفرد في ترك العمل بل يصل لمرحلة الانفجار، وقد يفكر الفرد في الانتحار.

هناك ثلاثة أبعاد أساسية ومتعارف ومتفق عليها في علم نفس الصحة المهنية أين أخذ الاحتراق الوظيفي حيزاً كبيراً من الأبحاث، هذه الأبعاد ذات علاقة وثيقة فيما بينها ويمكن النظر إليها كعملية بمراحل ثلاثة متتالية، تتمثل هذه الأبعاد في:

***الإجهاد الانفعالي:** الشعور بالإحباط وتدني القدرة على العطاء الناتجة عن الشعور باستنفاد طاقة العامل، وعادة ما يضع العامل مسافة بينه وبين المتعاملين معه للتخفيف من هذا الشعور (إبراهيم ملحم، 2019، صفحة: 62)، يفقد العامل طاقته على العمل والأداء ويشعر بالإرهاك، كما يتولد لديه إحساس بزيادة متطلبات العمل.

***تبدل المشاعر:** يقوم العاملين في هذه الحالة بمواقف سلبية تجاه المتعاملين معهم، ويعني ذلك فقدان العنصر الإنساني أو الشخصي في التعامل ومعاملة الأفراد كأشياء وليس بشر بل يتعامل معهم كأرقام وأشياء، وفي هذه الحالة يتصف العامل بالقسوة والتشاؤم وكثرة الانتقاد، وتوجيه اللوم لزملائه في العمل وللمستفيدين وللمنظمة، ويتصف كذلك بالبرود وعدم المبالاة، والشعور السلبي نحو المستفيدين من الخدمة، وقلة العناية بهم، ويظهر ذلك في الانسحاب من خلال اللجوء إلى فترات طويلة للراحة، أو المحادثات المطولة مع زملاء العمل، أو على الهاتف وغيرها (أحمد عبد الأمير، 2017، صفحة: 342).

*نقص الإنجاز: هي مرحلة التقييم الذاتي للاحتراق الوظيفي فيها يبدأ العامل بإنقاص في قيمة كل ما يتعلق بشخصه، يشك في إمكانياته، يفقد الثقة في نفسه مع تأنيب شديد لها، الشيء الذي يؤدي إلى تدني النتائج ويمتلكه الشعور بالفشل، ويصبح العامل غير راض وغير مقتنع بأدائه، إذ يزداد إحساسه بعدم تحقيق أي إنجاز في عمله واعتقاده بأن مجهوداته ذهبت دون فائدة وأنه لن يحقق أي نجاح محتمل بل وأنه دون مستوى التوقعات التي حددها لنفسه (محمد علي العزاوي و لعيبي عبد الله، 2020، صفحة: 163).

2-منهجية الدراسة الميدانية

بعد التأصيل النظري للموضوع سنعرض فيما يلي الدراسة التي قمنا بها على عينة من العاملين الإداريين ببلدية القبة بالجزائر العاصمة.

1-2 مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في مجموع العاملين الإداريين ببلدية القبة بالجزائر العاصمة والمقدر عددهم بـ 106، حيث وزعنا عليهم 70 استمارة استبيان، واسترجعنا منها 64 استمارة والتي كانت قابلة للمعالجة الإحصائية.

2-2 بناء أداة القياس وثباتها

اعتبر الاستبيان من أهم المصادر المعتمد عليها للحصول على المعلومات المتعلقة بالجانب التطبيقي من الدراسة، تضمنت استمارة الاستبيان ثلاث أجزاء:

- الجزء الأول: يشمل المعلومات الشخصية ممثلة في: الجنس، العمر، المنصب الحالي وعدد سنوات الخبرة في هذا المنصب.
- الجزء الثاني: يشمل 29 عبارة وهي تتعلق بأبعاد الهضبة الوظيفية ممثلة في: الهضبة الهيكلية، هضبة المحتوى والهضبة الشخصية.
- الجزء الثالث: يشمل 18 عبارة تتعلق بأبعاد الاحتراق الوظيفي ممثلة في: الإجهاد الانفعالي، تبدل المشاعر ونقص الانجاز.

ولبناء الاستبانة تم الاعتماد على مجموعة من المراجع، وللتأكد من صحتها ومن مصداقيتها تم عرضها على عدد من الأكاديميين المتخصصين، واعتمد إجماع المحكمين للتأكد من صحة الأداة، كذلك تم التأكد من الاتساق الداخلي للمقياس عن طريق اختبار ألفا كرونباخ وكانت درجة الاتساق الداخلي 86% لذا يمكن القول إن البيانات التي تم الحصول عليها تخضع لدرجة اعتمادية عالية. والجدول التالي يبين لنا قيمة الثبات من خلال قيمة ألفا كرونباخ.

الجدول رقم (1): قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ

متغيرات الدراسة	معامل الثبات (%)
الهضبة الوظيفية	82.7
الاحتراق الوظيفي	74.2
الاستبيان ككل	86

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

3-2 أساليب المعالجة الإحصائية

- تم الاعتماد على البرامج التطبيقية الإحصائية في مجال العلوم الاجتماعية لتفريغ البيانات وتحليلها، وذلك من خلال إتاحة خمسة احتمالات للإجابة (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)؛

- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد الأهمية النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تجاه محاور وأبعاد أداة الدراسة؛

- معامل ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة؛

- نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار تأثير عناصر المتغير المستقل على المتغير التابع؛

- تحليل التباين الأحادي لاختبار فرضيات الدراسة.

3-3 تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة

سنوضح فيما يلي النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية بعد استخدام برنامج SPSS في

عملية التحليل الإحصائي واستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة على النحو التالي.

1-3 عرض وتحليل النتائج المتعلقة بأبعاد الهضبة الوظيفية

تم تلخيص نتائج الإجابات في الجدول التالي:

الجدول رقم (2): أبعاد الهضبة الوظيفية.

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
لدي فرصة للتعلم والنمو كثيرا في وظيفتي الحالية.	3,11	1,481	متوسطة
مسؤولياتي الوظيفية قد زادت بشكل كبير.	3,77	1,123	مرتفعة

متوسطة	1,283	2,86	أتوقع أن أرتقي إلى مستوى أعلى في المستقبل القريب.
مرتفعة	1,233	3,44	فرصتي في الحركة التصاعديّة محدودة في مسيرتي الحالية.
متوسطة	1,235	2,67	أتوقع أن يتم ترقيتي بشكل متكرر في المستقبل.
متوسطة	1,302	3,05	لا أتوقع أن أتقدم في حياتي المهنية.
متوسطة	1,222	3,33	احتمال أن أتقدم في مسيرتي محدودة.
متوسطة	1,196	3,33	لدي مسؤوليات تزيد من إمكانياتي للتنمية المستقبلية.
مرتفعة	1,198	3,73	من غير المحتمل أن أحصل على وظيفة أعلى في مؤسستي الحالية.
مرتفعة	1,295	3,58	أعتقد أنني في نفس المستوى لفترة طويلة جدا.
متوسطة	1.256	3.287	الهضبة الهيكلية
متوسطة	1,292	3,17	أتوقع تغييرات مستمرة في عملي.
مرتفعة	1,129	3,89	أصبحت مهام وأنشطة عملي روتينية.
متوسطة	1,411	3,23	عملي يسمح لي بتوسيع قدراتي ومعرفتي.
مرتفعة	1,003	3,91	أنا أصبر بحماس لإكمال عملي.
متوسطة	1,120	3,38	أتطوع للقيام بمهام ليست جزءاً من عملي.
متوسطة	1,399	3,30	أنا راض عن عملي.
مرتفعة	1,105	4,05	أنا متفاني في عملي.
مرتفعة	1,303	3,62	عملي يعطيني شعوراً بالإنجاز.
متوسطة	1,291	3,37	لا شيء مثير حول عملي.
منخفضة	1,180	2,31	هذا العمل صعب جداً بالنسبة لي.
متوسطة	1,385	3,05	أنا غير مستغل في مهنتي.
مرتفعة	1,202	3,63	أعتقد أنني لا أتقدم في مؤسستي.
مرتفعة	1.235	3.41	هضبة المحتوى
متوسطة	1,315	3,38	لا أرغب في تحمل أي مسؤولية جديدة.

متوسطة	1,314	2,64	لست مؤهل ومدرب لشغل مناصب أعلى.
متوسطة	1,332	3,31	أشعر بالإحباط نتيجة عدم حصولي على ترقية سابقة.
مرتفعة	1,444	3,41	لا أرغب في الحصول على منصب أعلى نتيجة ضعف الحوافز المادية والمعنوية مقارنة بالمسؤولية وضغوط العمل.
متوسطة	1,233	3,14	لا أشعر ان العمل الذي أقوم به موضع تقدير.
متوسطة	1,241	2,98	لا أرغب في الحصول على منصب أعلى نتيجة زيادة أعباء العمل والتي ستؤثر على إلتزاماتي العائلية.
متوسطة	1,153	2,31	لدي شعور بعدم الحاجة للإنجاز وتحقيق الذات.
متوسطة	1.290	3.024	الهضبة الشخصية
متوسطة	1.26	3.24	الهضبة الوظيفية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة لأبعاد الهضبة الوظيفية جاءت متوسطة بوسط حسابي قدره (3.24) وبدرجات متفاوتة وفق الترتيب التالي: أولاً: هضبة المحتوى بوسط حسابي (3.41)، ثانياً: الهضبة الهيكلية بوسط حسابي (3.287)، ثالثاً: الهضبة الشخصية بوسط حسابي (3.024)

يتبين لنا من إجابات المستجوبين أنهم ورغم قدرتهم على أداء مهام جديدة في وظائف أعلى إلا أنهم غير قادرين على ذلك لمحدودية فرص العمل في مناصب أعلى، ففرص الحركة التصاعدية محدودة لذا نجدهم يقومون بنفس المهام وفي نفس المستوى لفترات طويلة جداً، ومن جهة أخرى هم أنفسهم ليس لديهم الرغبة في الحصول على وظائف أعلى وهذا لغياب الحافز للتطوير الوظيفي وهذا ما تبينه الاستجابات المتوسطة لكل من الهضبة الهيكلية والشخصية، أما مستوى الاستجابات لهضبة المحتوى فجاء مرتفعاً وذلك لطبيعة المهام ومدى اتصافها بالتحدي والتنوع، فأغلبهم يرون أنها تضيف طابعا من الملل والرتابة عليها وبالتالي جمود في العمل، وكل هذا يفسر مستوى الهضبة الوظيفية الذي جاء متوسطاً من وجهة نظر العاملين الإداريين ببلدية القبة بالجزائر العاصمة.

2-3 عرض وتحليل النتائج المتعلقة بأبعاد الاحتراق الوظيفي

جاءت نتائج الإجابات ملخصة في الجدول التالي.

الجدول رقم (3): أبعاد الاحترق الوظيفي

مستوى الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
متوسط	1,434	2,77	أشعر بالراحة عندما أتغيب عن العمل.
منخفض	1,056	2,11	أتعهد الذهاب متأخرا للعمل.
متوسط	1,264	2,92	أتعرض لضغوط في العمل تفوق قدرتي على العمل.
متوسط	1,355	2,81	أشعر بالإحباط والملل أثناء أداء العمل.
متوسط	1,359	3,16	تضايقتي زيادة الأعباء في العمل.
متوسط	1,289	3,36	أشعر أن عملي يجهدني نفسيا.
متوسط	1.108	2.855	الإجهاد الانفعالي
متوسط	1,291	3,12	أشعر أنني أتعامل مع بعض الأشخاص في العمل بأسلوب مجرد من العواطف والمجاملات.
منخفض	1,154	2,55	أشعر أنني أصبحت أكثر قسوة مع الناس منذ التحاق بهذا العمل.
متوسط	1,210	2,89	لا تربطني علاقات قوية مع زملائي في العمل.
متوسط	1,209	2,67	لا أهتم عندما يلقي علي الآخرون مسؤولية بعض المشكلات التي تواجههم.
مرتفع	1,126	3,53	أشعر بأنني أتعامل بهدوء تام مع المشكلات الناتجة عن علاقاتي مع الآخرين في العمل.
متوسط	1,266	3,13	لا أحب الأعمال المشتركة مع الآخرين في العمل.
متوسط	1.209	2.981	تبلد المشاعر
متوسط	1,194	2,94	أشعر بالنقص في إنجازاتي الشخصية.
متوسط	1,226	2,64	لا أشعر بحماس كبير في إنجاز مهامتي.
متوسط	1,315	2,63	أشعر بأنه هناك الكثير من المهام لا أستطيع القيام بها.
متوسط	1,175	3,28	أشعر بتدني دافعتي إلى العمل.

متوسط	1,130	3,16	لا أستطيع تهيئة الجو المناسب لأداء عملي على أكمل وجه.
متوسط	1,174	3,05	لا أشعر أنني أؤثر في حياة الآخرين بالإيجاب من خلال مهنتي.
متوسط	1.202	2.95	نقص الانجاز
متوسط	1.173	2.928	الاحتراق الوظيفي

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم

من الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة لأبعاد الاحتراق الوظيفي جاءت متوسطة بوسط حسابي قدره (2.928) وبدرجات متفاوتة وفق الترتيب التالي: أولاً: تبدل المشاعر بوسط حسابي (2.981)، ثانياً: نقص الانجاز بوسط حسابي (2.95)، ثالثاً: الإجهاد الانفعالي بوسط حسابي (2.855)

تبين لنا النتائج أعلاه أن مستوى الاحتراق الوظيفي المتوسط راجع لمستوى ضغوط العمل، لأنه كلما كانت ضغوط العمل مرتفعة وكذا درجة عدم تكيف العامل مع بيئة العمل مرتفعة كذلك فإن مستوى الاحتراق الوظيفي والتعبير السلبي الذي يبدو على العامل سيكون مرتفعاً، فالعمال الإداريون لبلدية القبة يشعرون بنوع من درجة الرضا على ما يقدمونه، وكذا علاقات العمل وتعاملهم الجيد مع مشكلاته ينعكس إيجاباً على حالتهم النفسية.

3-3 اختبار فرضيات الدراسة

تم اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة من خلال نموذج الانحدار البسيط واختبار التباين الأحادي وذلك على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية: هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الهضبة الوظيفية في الاحتراق الوظيفي لدى العاملين الإداريين ببلدية القبة بالجزائر العاصمة. واختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (F): One Way Anova كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (4): اختبار التباين الأحادي بين أبعاد الهضبة الوظيفية والاحتراق الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة
الانحدار	2,900	1	2,900	13,396	3.995	,422 ^a	,178	,001 ^b
الخطأ	13,419	62	,216					
المجموع	16,319	63	/					

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم

نستخلص من الجدول السابق ما يلي: تشير قيمة معامل الارتباط إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين متغيرات الدراسة والممثلة في الهضبة الوظيفية والاحتراق الوظيفي للمستجوبين. كما تشير النتائج كذلك إلى أن أبعاد الهضبة الوظيفية تساهم بما نسبته 17.8% في زيادة مستوى الاحتراق الوظيفي للعاملين الإداريين ببلدية القبة بولاية الجزائر، أما النسبة المتبقية فترجع لعوامل أخرى لم نقم بدراستها. كما تشير نتائج الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة يساوي (أقل من 0.05)، كما أن قيمة F الجدولية أقل من قيمتها المحسوبة، هذه النتائج تقتضي قبول الفرضية الرئيسية لدراستنا هاته.

والجدول الآتي يعطينا نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر أبعاد الهضبة الوظيفية على لدى العاملين الإداريين ببلدية القبة بالجزائر العاصمة.

الجدول رقم (5): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط

المتغيرات	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت	1,169	,484	,422	2,417	,019
الاحتراق الوظيفي	,537	,147		3,660	,001

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم

من الجدول السابق يمكننا صياغة نموذج للعلاقة بين متغيري الدراسة على النحو التالي:

$$\text{الاحتراق الوظيفي} = 0.537 \text{ الهضبة الوظيفية} + 1.169$$

أي أنه كلما زادت أبعاد الهضبة الوظيفية بوحدة واحدة زاد مستوى الاحتراق الوظيفي بـ 53.7%، والنتائج المحصل عليها تشير إلى وجود علاقة تأثير معنوية بين كل من أبعاد الهضبة الوظيفية والاحتراق الوظيفي لدى العاملين الإداريين ببلدية القبة.

ولاختبار أثر كل بعد من أبعاد الهضبة الوظيفية على الاحتراق الوظيفي لدى العاملين الإداريين ببلدية القبة بالجزائر العاصمة قمنا بتقسيم الفرضية الرئيسية إلى أربع فرضيات فرعية على النحو التالي:

*الفرضية الفرعية الأولى: نصت الفرضية على أنه " هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للهضبة الهيكلية في الاحتراق الوظيفي لدى العاملين الإداريين ببلدية القبة بالجزائر العاصمة"، واختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (F): One Way Anova كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (6): اختبار التباين الأحادي بين الهضبة الهيكلية والاحتراق الوظيفي لدى أفراد

عينة الدراسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة
الانحدار	,786	1	,786	3,137	3.995	,219 ^a	,048	,081 ^b
الخطأ	15,533	62	,251					
المجموع	16,319	63	/					

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم

نستخلص من الجدول السابق ما يلي: تشير قيمة معامل الارتباط إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين متغيرات الدراسة والممثلة في الهضبة الهيكلية والاحتراق الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة. كما تشير النتائج كذلك إلى أن الهضبة الوظيفية تساهم بما نسبته 4.8% في زيادة مستوى الاحتراق الوظيفي لدى المبحوثين، أما النسبة المتبقية فترجع لعوامل أخرى لم ندم بدراستها. تشير نتائج الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة يساوي 0.081 (أكبر من 0.05)، كما أن قيمة F الجدولية أكبر من قيمتها المحسوبة، هذه النتائج تقتضي رفض الفرضية الفرعية الأولى وقبول الفرضية العدمية.

*الفرضية الفرعية الثانية: نصت الفرضية على أنه " هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لهضبة المحتوى في الاحتراق الوظيفي لدى المستجوبين "، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (F): One Way Anova كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (7): اختبار التباين الأحادي بين هضبة المحتوى والاحتراق الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة
الانحدار	,214	1	,214	,825	3.995			,367 ^b
الخطأ	16,105	62	,260			,115 ^a	,013	
المجموع	16,319	63	/					

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم

نستخلص من الجدول السابق ما يلي:

تشير قيمة معامل الارتباط إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين متغيرات الدراسة والممثلة في هضبة المحتوى والاحتراق الوظيفي لدى العاملين الإداريين ببلدية القبة. كما تشير النتائج كذلك إلى أن هضبة المحتوى تساهم بما نسبته 1.3% في زيادة مستوى الاحتراق الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة، أما النسبة المتبقية فترجع لعوامل أخرى لم نقم بدراستها.

تشير نتائج الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة يساوي 0.367 (أكبر من 0.05)، كما أن قيمة F الجدولية أكبر من قيمتها المحسوبة، هذه النتائج تقتضي رفض الفرضية الفرعية الثانية وقبول الفرضية العدمية.

*الفرضية الفرعية الثالثة: نصت الفرضية على أنه " هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للهضبة الشخصية في الاحتراق الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة "، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (F): One Way Anova كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (8): اختبار التباين الأحادي بين الهضبة الشخصية والاحتراق الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة
الانحدار	5,461	1	5,461	31,181	3.995	,578 ^a		,000 ^b
الخطأ	10,858	62	,175				,335	
المجموع	16,319	63	/					

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم

نستخلص من الجدول السابق ما يلي: تشير قيمة معامل الارتباط إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين متغيرات الدراسة والممثلة في الهضبة الشخصية والاحتراق الوظيفي للمستجوبين. كما تشير النتائج كذلك إلى أن أبعاد الهضبة الوظيفية تساهم بما نسبته 33.5% في زيادة مستوى الاحتراق الوظيفي للعاملين الإداريين ببلدية القبة بولاية الجزائر، أما النسبة المتبقية فترجع لعوامل أخرى لم نقم بدراستها.

تشير نتائج الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 (أقل من 0.05)، كما أن قيمة F الجدولية أقل من قيمتها المحسوبة، هذه النتائج تقتضي قبول الفرضية الفرعية الثالثة. والجدول الآتي يعطينا نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الهضبة الشخصية على الاحتراق الوظيفي لدى العاملين الإداريين ببلدية القبة.

الجدول رقم (9): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط

المتغيرات	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت	1,816	,206	,578	8,818	,000
الاحتراق الوظيفي	,368	,066		5,584	,000

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم

من الجدول السابق يمكننا صياغة نموذج للعلاقة بين متغيري الدراسة على النحو التالي:

$$\text{الاحتراق الوظيفي} = 0.368 \text{ الهضبة الشخصية} + 1.816$$

أي أنه كلما زادت الهضبة الشخصية بوحدة واحدة زاد الاحتراق الوظيفي بـ 36.8%، والنتائج المحصل عليها تشير إلى وجود علاقة تأثير معنوية بين كل من الهضبة الشخصية والاحتراق الوظيفي لدى العاملين الإداريين ببلدية القبة بالجزائر العاصمة.

الخلاصة

هدفت هاته الدراسة إلى إبراز أثر أبعاد الهضبة الوظيفية ممثلة في (الهضبة الهيكلية، هضبة المحتوى والهضبة الشخصية) في الاحتراق الوظيفي لدى العاملين الإداريين ببلدية القبة بولاية الجزائر، ومن خلال ذلك توصلنا إلى النتائج التالية:

- مستوى الهضبة الوظيفية في بلدية القبة جاء متوسط من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛
- درجة إحساس العاملين الإداريين ببلدية القبة بالاحتراق الوظيفي جاءت متوسطة من وجهة نظرهم؛

- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الهضبة الوظيفية في الاحتراق الوظيفي لدى العاملين الإداريين ببلدية القبة بالجزائر العاصمة بما نسبته 17.8%؛

- تساهم الهضبة الهيكلية بما نسبته 4.8% في الاحتراق الوظيفي لدى العاملين الإداريين ببلدية القبة بالجزائر العاصمة؛

- تساهم هضبة المحتوى بما نسبته 1.3% في الاحتراق الوظيفي لدى المستجوبين؛
- تؤثر الهضبة الشخصية بما نسبته 33.5% في الاحتراق الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة.

وبناء على هذه النتائج نقترح ما يلي:

- إثراء وتوسيع الوظائف مما يسمح بالتطوير الوظيفي للعاملين الإداريين؛
- منح العاملين الحرية للتعبير عن آرائهم لتحسين مستوى كفاءة العمل؛
- توفير مناخ عمل سليم محفز على العمل والتطوير الوظيفي؛
- تطوير نظام الحوافز الذي يتماشى مع مستوى المهام والمسؤوليات المسندة للإداري؛
- إعطاء أهمية للعلاقات الإنسانية مما يزيد من دافعية العاملين لتقديم أفضل مستويات الإنجاز.

قائمة المصادر والمراجع

1. إبراهيم ملحم، محمود، 2019، تأثير العدالة التنظيمية في الإحترق الوظيفي في المدارس الحكومية الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة، المجلد 28- العدد 2، ص ص 51-77، فلسطين.

2. الكلابي، سعد ، رشيد، مازن ، 2001، الاحتراق الوظيفي : دراسة استكشافية لمقياس ماسلاك على الموظفين بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك سعود، جامعة الملك سعود، المجلد 13 -العدد1، ص ص 113-150، السعودية.
3. محمد علي العزاوي، شفاء ، لعبيبي عبد الله، ساره ، 2020، تأثير الإحترق الوظيفي في أداء العاملين: بحث ميداني في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 26 -العدد 117 ص ص 152-178، العراق.
4. محمد علي، محمد هبة، 2016، تأثير الإحترق الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية مقارنة على المستشفيات الجامعية، مجلة فكر وإبداع، مصر ، العدد 99، ص ص 329-368، مصر.
5. محمود زكي علي، حسام ، 2008، الإنهاك النفسي وعلاقته بالتوافق الزوجي وبعض المتغيرات الديموجرافية لدى عينة من معلمي الفئات الخاصة بمحافظة المنيا، رسالة ماجستير، جامعة منيا، مصر.
6. مظهر سالم، أيمن ، عبد الستار محمود، ناجي، 2019، أثر الهضبة الوظيفية في الإغتراب الوظيفي، دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، جامعة تكريت، المجلد 15 -العدد45، ص ص 159-172، العراق.
7. ناصر، أحمد عبد الأمير ، 2017، ضرورات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الحد من ظاهرة الإحترق الوظيفي، مجلة الكوت للعلوم الإقتصادية والإدارية، جامعة الكوت، العدد27، ص ص 229-351، العراق.
8. Bardwick, Judith.M, 1986, **The Plateauing Trap: How to Avoid It in Your Career ...And Your Life**, Amacom, USA.
9. Beheshtifar, Malikeh, Modaber, Hamide, 2013, The investigation of Relation between Occupational Stress and Career Plateau, **Interdisciplinary journal of contemporary research in business**,4-11, pp 650-660, USA.
10. Burke, Ronald. J, Mikkelsen, Aslaug, 2006, Examining the Career Plateau Among Police Officers, **International Journal of Police Strategies and Management**, 29- 4, pp 691- 703, USA.
11. Chao, Georgia.T, 1990, Exploration of the conceptualization and measurement of career plateau: a comparative analysis, **Journal of Management**,16-1 , pp181-193,USA.

12. Ference, Thomas.P, Stoner, James.A.F, Warren, E.Kirby, 1977, Managing the Career Plateau, **Academy of Management Review**, 4-2, pp 602-612, USA.
13. Kabeti, Joel.Jane, 2011, **Strategies of managing career plateau among secondary school teachers in imenti south district**, Business Administration, Kenyatta University, nairobi.
14. kamalian Amin.Reza, yakoubi Noor.Mohammad, homayoon noori, 2016,The effect of career plateau on job burnout, **international business management journal**, 10- 30, pp 6803-6795 ,USA.
15. Lee, Patric Chang Boon, 2003,Going beyond career plateau: Using professional plateau to account for work outcomes, **Journal of Management Development**, 22-6, pp 538-551, USA.
16. Lemire, Louise, Rouillard, Christian, 2003, Le plafonnement de carrière :étude dans une municipalitéau Québec, **Relations industrielles**, 58-2, pp 177-360, france.
17. Maslach, Cristina, Jackson, Susan E, 1981, the Measurement of Experienced Burnout, **Journal of Occupational Behavior**, 2-2, pp 99-113, USA.
18. McCleese, Carrie S, T.Eby, Lilliane ,Scharlau, Elizabeth.A,Hoffman Bethiany.H, 2007, Hierarchical, job content, and double plateaus: A mixed-method study of stress, depression and coping responses, **Journal of Vocational Behavior**, 71-2, pp 282-299.
19. Miles, K.Shan,Gordon, Jean, Storlie, Christine, 2013, Job Satisfaction, Perceived Career Plateau, and the Perception of Promotability: A Correlational Study,**The Journal of International Management Studies**, 8-1, pp1-9, USA.
20. Ongori, Henry , Agolla Joseph.E, 2009, Paradigm Shift in Managing Career Plateau in Organization: The Best Strategy to Minimize Employee Intention to Quit, **Africa Journal of Business Management**,3 -6, pp 268-271, bostswana.
21. Salami Samuel.O, 2010, Career Plateauing and Work Attitudes: Moderating Effects of Mentoring with Nigerian Employees, **The Journal of International Social Research**, 6-4, pp 499-508, europe.
22. Sorizehi Zakaria, Samadi Abbas, Sohrabi Rohallah, Kamalipoor, Nasser, 2013, Studying the relationship between plateauing in career progression path with personnel burnout (case study: ministry of health and treatment in Khash city), **Interdisciplinary journal of contemporary research in business**, 5-3, pp 627- 638, USA.

23. Waweru, Humphrey M, 2018, Influence of Teacher Career Plateauing on Educational Performance in Kenya: Insights from Selected Secondary Schools in Ruiru Sub-county, Kiambu County, Kenya, **Journal of African Interdisciplinary Studies (JAIS)**, 2-7, pp 54-67, Kenya.