



## Research Article



Vol. 14, No. 1, 2022, p. 189 - 217

**The effect of job plateau on turnover intention: The role of perceived organizational support, learning self-efficacy, work centrality, ambiguity tolerance, and coaching**A. R. Saremi<sup>1\*</sup>

1- Ph.D. in Human Resource Management, Payam Noor University

(\*- Corresponding Author Email: [alirezasuremi78@gmail.com](mailto:alirezasuremi78@gmail.com))<https://doi.org/10.22067/tmj.2022.68312.1027>

Received: 2021/01/13	<b>How to cite this article:</b> Saremi, A.; (2021). The effect of job plateau on turnover intention: The role of perceived organizational support, learning self-efficacy, work centrality, ambiguity tolerance, and coaching. <i>Transformation Management Journal</i> , 14(1): 189-217. (in Persian with English abstract). <a href="https://doi.org/10.22067/tmj.2022.68312.1027">https://doi.org/10.22067/tmj.2022.68312.1027</a>
Revised: 2021/12/12	
Accepted: 2022/04/27	
Available Online: 2022/06/22	

**1- INTRODUCTION**

Although the literature has paid enough attention to affecting factors of turnover intention, not much attention has been paid to the job plateau comprehensively; even when employees stay in their posts for a long time and few opportunities exist for advancement or increment of responsibilities. This study was aimed at investigating the antecedents of job plateau and its effect on turnover intention moderated by ambiguity tolerance and coaching.

**2- THEORETICAL FRAMEWORK**

Most of the studies related to turnover intention are focused on the private sector or have examined healthcare employees. Focusing on public sector organizations, municipalities are selected as the biggest service provider in Iran. Although the number of leavers is low in public organizations such as municipalities, the variable of turnover intention

should be investigated because of its potential influence on variables such as commitment, job satisfaction, performance, motivation, organizational engagement, and participation. Given the increasing social pressure to improve the quality of services and considering its large number of staff, municipalities should understand the effects of job plateau on their performance, in terms of both the structure and content. Most of the existing studies have considered the affecting factors of turnover intention and neglected the moderating variables.

### **3- METHODOLOGY**

The current research is an applied study in terms of purpose, and regarding the method, it is a descriptive survey that describes understudy conditions and phenomena. The research literature was compiled by the library method, and data collection was done by distributing questionnaires. The gathered data was analyzed by structural equation modeling in SmartPLS software. The statistical population was comprised of 2120 experts from municipalities of grades 1 to 7 in the Fars province. Based on Cochran's formula, the sample size was determined to be 325, and the final sample size was 330 people selected by conducting a systematic random sampling method.

### **4- RESULTS & DISCUSSION**

The results indicated that perceived organizational support, learning self-efficacy, and structural and content plateau had negative and significant effects on turnover intention. Work concentration negatively affected the structural plateau but not affected the content plateau. Furthermore, coaching negatively moderated the relationship between structural and content plateau with turnover intention. Additionally, ambiguity tolerance positively moderated the relationship between the structural plateau and turnover intention. In general, the research found that employees who are high at ambiguity tolerate the intention to leave the organization by understanding the structural plateau. This finding is not applied to the content plateau.

### **5- CONCLUSIONS & SUGGESTIONS**

Due to the impact of the structural and content plateau on employees' turnover intention, it seems to be necessary for municipalities to revise the employees' career development plans. According to the investigations, for

municipal employees, the starting and ending point of job promotion is not clear, the willingness of political individuals and groups precedes the results, and party and group preferences are very influential. Accordingly, the organization of municipalities and rural districts of the country is suggested to revise the employees' career promotion path by determining the expectations and behaviors that cause employees to perform at high levels. The written expectations should be appropriately informed to employees by holding workshops and training courses. This presents clear information to employees, allows them to define achievable goals for themselves, and improves the subjective criteria of success in the employees' minds. Therefore, it is predicted that this affects the plateau phenomenon and, consequently, the intention to leave the organization.

**Keywords:** Job Plateau, Turnover Intention, Ambiguity Tolerance, Coaching.



پژوهش نامه مدیریت تحول، سال چهاردهم، شماره ۱، پیاپی ۲۷، بهار و تابستان ۱۴۰۱

<https://tmj.um.ac.ir>

## تأثیر فلات‌زدگی شغلی بر قصد ترک سازمان، نقش متغیرهای حمایت سازمانی ادارک شده، یادگیری خودکارآمدی، محوریت کار و متغیرهای تعدیلگر قدرت تحمل ابهام و مریگیری

علیرضا صارمی\*

دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه پیام نور

<https://doi.org/10.22067/tmj.2022.68312.1027>

نوع مقاله: پژوهشی

### چکیده

هر چند در ادبیات به عوامل تأثیرگذار بر قصد ترک سازمان توجه کافی شده است، اما به فلات شغلی به شکلی منسجم و در قالب یک مدل توجه چندانی نشده است، حتی زمانی که کارمندان در پست‌های خود برای مدت زیادی می‌مانند و احتمال پیشرفت یا افزایش مسئولیت‌های شغلی کم است. هدف از این مطالعه بررسی عوامل مؤثر بر فلات شغلی و تأثیر آن بر قصد ترک سازمان، با نقش متغیرهای تعدیلگر قدرت تحمل ابهام و مریگیری است. جامعه آماری کارشناسان شهرداری‌های درجه ۱ تا ۷ استان فارس و روش نمونه‌گیری، تصادفی سیستماتیک است. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه استاندارد جمع‌آوری و به روش مدل معادلات ساختاری در قالب نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج نشان داد متغیرهای حمایت سازمانی ادراک شده و یادگیری خودکارآمدی بر فلات ساختاری و محتوایی و همچنین فلات‌زدگی ساختاری و محتوایی بر قصد ترک سازمان تأثیر منفی و معناداری دارد. محوریت کار بر فلات ساختاری تأثیر منفی و معناداری دارد، اما این تأثیر بر فلات‌زدگی محتوایی رد شد. نتایج حاصل از متغیرهای تعدیلگر نشان داد که مریگیری به‌طور منفی رابطه بین فلات‌زدگی ساختاری و محتوایی با قصد ترک سازمان تحت تأثیر قرار می‌دهد. متغیر قدرت تحمل ابهام به‌طور مثبت رابطه بین فلات‌زدگی ساختاری با قصد ترک سازمان تحت تأثیر قرار می‌دهد. بر این اساس افرادی که قدرت تحمل ابهام بالایی دارند با درک فلات‌زدگی ساختاری تمایل به ترک سازمان در آنان تقویت می‌شود، ضمن اینکه این تأثیر در مورد فلات‌زدگی محتوایی رد شد.

**کلیدواژه‌ها:** فلات شغلی، قصد ترک سازمان، قدرت تحمل ابهام، مریگیری.

\* نویسنده مسئول: [alirezazaremi78@gmail.com](mailto:alirezazaremi78@gmail.com)

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۰/۲۴ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۲/۰۷

صفحات: ۱۸۹-۲۱۷

## مقدمه

وجود فرصت‌های شغلی گسترده در محیط کسب‌وکار امروز، منجر به پویایی و جابه‌جایی کارکنان می‌شود و ترک خدمت بالای کارکنان می‌تواند چالش‌های بزرگی برای سازمان‌ها ایجاد کند، بنابراین، جابجایی کارکنان یکی از دغدغه‌های اصلی مدیریتی در محیط کار معاصر است (Hom, Lee, Shaw & Hausknecht, 2017). هزینه ترک و جابجایی کارکنان در شرکت‌های آمریکایی ۱۶۰ میلیون دلار در سال تخمین زده شده است، این امر منجر به پیامدهای زیانبار برای سازمان‌ها از نظر هزینه‌های مستقیم استخدام و آموزش کارکنان و همچنین هزینه‌های غیر مستقیم مانند سطح ضعیف مشارکت شغلی، نارضایتی ارباب‌رجوع و ... شده است (Kang & Sung, 2019). در بخش عمومی بریتانیا، معیارهای مختلف عملکرد کلیدی سازمانی، تحت تأثیر جابجایی بالای کارکنان قرار داشت. این‌ها امر شامل هزینه مالی و کیفیت عملکرد خدمات بود (Robson & Robson, 2016). مطالعات زیادی در مورد تمایل به ترک خدمت کارکنان و عوامل مرتبط با آن در زمینه‌های مختلف انجام شده و بسیاری از محققان سعی کرده‌اند با بررسی پیشینه‌های احتمالی قصد ترک کارکنان، به سؤالاتی که واقعاً قصد ترک را تعیین می‌کند پاسخ دهند (Omar, Anuar, Salleh & Yaakop, 2014, p.226). به‌طور مثال، در یک بررسی فرا تحلیلی جامع از سوابق و همبستگی‌های جابجایی کارکنان مشخص شد که محرک‌های کلیدی جابجایی با درک کارکنان از کیفیت روابط با سازمان مانند حمایت سامانی ادراک شده، شانس ترفیع و رضایت شغلی ارتباط نزدیکی دارد (McKnight, Phillips & Hardgrave, 2009).

از طرفی، با تحولات فن‌آوری، کوچک‌سازی، برون‌سپاری و سایر عوامل مرتبط، احتمالاً سطح استرس فلات شغلی<sup>۱</sup> در سازمان‌ها افزایش می‌یابد؛ بنابراین فشارهای متقابل در مورد تعامل کارفرما و کارکنان افزایش خواهد یافت. فلات شغلی منبع استرس در کارکنان است. این پدیده باعث می‌شود برخی از کارکنان مؤثر، اثر خود را از دست بدهند و ممکن است منجر به خروج آنان از سازمان شود (Perrewe, 2000). در مطالعات قبلی، فلات شغلی به‌عنوان یک احتمال بسیار کم ترفیع بیان می‌شد، یا به معنای حالتی بود که در آن پیشرفت یا انتقال فرد، از جمله ارتقا، به دلیل موقعیت فعلی طولانی‌مدت، دیگر در دسترس نبود (Kim & Kim, 2020). از سوی دیگر این تأکید وجود دارد که عدم احساس چالش و مسئولیت در قبال وظایف باعث ایجاد فلات شغلی می‌شود (Jang & Kim, 2009)؛ بنابراین علاوه بر فلات

<sup>۱</sup>. Job Plateau

ساختاری، فلات شغلی محتوایی نیز بر نگرش شغلی و رفتار وظیفه‌ای کارکنان تأثیرگذار است. باین حال، اگر شغل فردی در سازمان را کد باشد، فعال بودن در سازمان برای او دشوار خواهد بود. از طرف دیگر، معمولاً سازمان‌های خدماتی عمومی مانند شهرداری‌ها، که تحت فشار ارائه خدمات مطلوب از طرف شهروندان هستند، کمتر به نقش خود بر رضایت کارکنان تأکید دارند، اما انتظار دارند که کارکنان جهت تطبیق با تغییرات تکنولوژیکی و محیطی، به‌طور مستمر خود را توسعه دهند تا بتوانند خدمات بیشتر و بهتری به شهروندان ارائه نمایند.

با توجه به دستورالعمل یکصد و هفتاد و سه شورای عالی اداری ایران، سازمان‌های دولتی و وابسته به دولت مانند شهرداری‌ها، موظف‌اند از توسعه کمی تشکیلات خودداری کرده، از تعداد پست‌ها و سطوح سازمانی خود (سلسله‌مراتب اداری) بکاهند و فعالیت‌های عمومی و خدماتی خود را برون‌سپاری نمایند. مجموع این عوامل موجب کاهش پست‌های مدیریت، به‌خصوص مدیریت میانی شده، بنابراین ما شاهد ارتقاءهای کمتری در سازمان خواهیم بود. همچنین برای سازمان‌ها مهم است که کارکنان حرفه‌ای و دانشی خود را حفظ نمایند. با توجه به عواقب منفی مرتبط با فلات شغلی و کاهش پست‌های مدیریتی جهت ارتقاء پرسنل به پست‌های بالاتر، محتوای شغل جهت راضی نگه‌داشتن کارکنان روز به روز پر رنگ‌تر می‌شود، بنابراین علاوه بر فلات ساختاری، عواملی که منجر به تعدیل اثرات ناشی از فلات محتوایی می‌شود نیز دارای اهمیت است و احتمالاً می‌تواند ترک سازمانی کارکنان را کاهش دهد. شهرداری‌ها، به‌عنوان بزرگ‌ترین نهاد خدمت‌رسان در ایران، موسسه‌ای عمومی تعریف می‌شود که می‌بایست هزینه‌های خود را از طریق فروش خدمات به شهروندان تأمین نماید؛ بنابراین، شناسایی عوامل مرتبط با قصد ترک سازمان می‌تواند منجر به کاهش خروج سرمایه‌های فکری و دانشی سازمان، در نتیجه کاهش هزینه‌ها، افزایش و بهبود کیفیت خدمات به شهروندان گردد.

اکثر مطالعات مرتبط با قصد ترک سازمان بر بخش خصوصی (Lentz & Allen, 2009; Foster, ) (Shastri & Withane, 2011, Song, Kyoung & Min, 2018, Blazeviciene & Milonas, 2019; Homburg, Heijden & Valkenburg, 2013; Heijden, Dam & ) (Hasselhorn, 2009) مورد بررسی قرار داده است و تحقیقات در مورد قصد ترک شغل در بخش دولتی و عمومی بسیار نادر است (Meier & Hicklin, 2008). باین حال، تجزیه و تحلیل قصد ترک سازمان، با تمرکز بر سازمان‌های بخش عمومی نیز حائز اهمیت است، زیرا می‌تواند بر متغیرهای مرتبط با شغل و سازمان تأثیرگذار باشد؛ به عبارت دیگر، اگرچه در سازمان‌های عمومی مانند شهرداری‌ها ممکن است ترک شغل زیاد نباشد، اما قصد ترک شغل از جمله مسائل مهم نیازمند بررسی در این سازمان‌ها است، زیرا

می‌تواند بر متغیرهایی مانند تعهد (Liou & Cheng, 2009)، رضایت شغلی (Kim & Kim, 2020; Trybou, Malfait, Gemmel & Clays, 2015) عملکرد (Nyberg, 2010)، انگیزه، درگیری در کار و مشارکت کارکنان (Kang & Sung, 2019) تأثیرگذار باشد. همچنین مطالعات در این زمینه بیشتر به عوامل مؤثر بر قصد ترک سازمان توجه نموده و نقش متغیرهای تعدیلگر یا فراموش کرده و یا کمتر مورد توجه قرار داده‌اند؛ بنابراین این مطالعه با وارد کردن متغیرهای تعدیلگر مربیگری و قدرت تحمل ابهام در مدل، به دنبال آن است تا شکاف کاربردی در این زمینه پر نماید. همچنین سهم دیگر این مطالعه استفاده از روش‌شناسی معادلات ساختاری است که پیشنهاد روابط را از طریق مدلی یکپارچه و منسجم با متغیرهای میانجی و تعدیلگر ارائه می‌کند. علاوه‌براین، شهرداری‌ها با توجه به تعداد زیاد پرسنل و فشار شهروندان برای افزایش و همچنین بهبود کیفیت خدمات باید درک کنند که فلات شغلی اعم از ساختاری و محتوایی چه تأثیری بر عملکرد آنان دارد. نتایج تحقیقات قبلی نشان می‌دهد که فلات شغلی برای فعالیت‌های یک سازمان مضر است و معکوس کردن تمایلات شغلی فلات کارکنان می‌تواند موضوع مهمی برای بهبود عملکرد سازمان‌ها باشد. با توجه به موارد بالا، ما در این مطالعه به دنبال پاسخ به این سؤالات هستیم. چه عواملی بر فلات شغلی ساختاری و محتوایی تأثیرگذار است؟ متغیرهای چه تأثیری بر قصد ترک سازمان دارد؟ متغیرهای تعدیلگر قدرت تحمل ابهام و مربیگری در رابطه بین فلات شغلی (ساختاری و محتوایی) و قصد ترک سازمان چه تأثیری دارند؟

## مبانی نظری

### قصد ترک سازمان

تحقیقات با تئوری رفتار برنامه‌ریزی شده، قصد را به‌عنوان مهم‌ترین پیشینه شناختی رفتار شناسایی کرده است (Ajze, 2011). مطالعات نشان داده‌اند که نیت بین ۲۰ تا ۳۰ درصد از واریانس رفتار در حوزه‌های مختلف تشکیل می‌دهد. قصد ترک سازمان، فرآیندی شناختی، عمدی و آگاهانه فرد، برای ترک داوطلبانه سازمان در آینده نزدیک است، بنابراین، قصد ترک سازمان آخرین عنصر شناختی قبل از تصمیم نهایی فرد در مورد ترک واقعی سازمان (Steil, Floriani & Bello, 2019) و یک شاخص پیش‌بینی‌کننده قوی از ترک شغل واقعی است (Steinmetz & Tijdens, 2014). قصد ترک خدمت به‌عنوان میل و اشتیاق آگاهانه برای ترک سازمان و استعفا تعریف می‌شود که الزاماً به استعفا و ترک واقعی منجر نمی‌شود، اما به احتمال ترک رابطه با سازمان در آینده نزدیک اشاره دارد (Hwang & Chang, 2008). به‌عبارت‌دیگر، قصد ترک خدمت به ارزیابی ذهنی فرد از احتمال ماندن یا رفتن از سازمان در

آینده نزدیک اشاره دارد. ترک خدمت کارکنان ماهر و متخصص، به دلیل اینکه سازمان دانش خود را از دست می‌دهد و جایگزینی آن نیز نیازمند زمان و هزینه زیاد است، هزینه‌های مستقیم (مانند کارمندیابی، استخدام و آموزش فرد جدید) و غیرمستقیم (مانند تضعیف فرهنگ سازمانی، فشار بر کارکنان باقیمانده، هزینه یادگیری و از دست رفتن سرمایه اجتماعی) زیادی برای سازمان‌ها به همراه دارد (Hwang & Chang, 2009, p.77).

### فلات‌زدگی شغلی و قصد ترک سازمان

فلات شغلی مفهوم چندان جدیدی نیست، اما موضوعی است که همه سازمان‌ها به درجات مختلف آن را تجربه می‌کنند (Ongori & Agolla, 2009). بسیاری از محققان مسیر پیشرفت شغلی، بر این باورند که فلات شغلی موضوعی مهم در حوزه مدیریت منابع انسانی و مدیریتی است که نیاز است فوری به آن رسیدگی شود تا کارکنان به آن دچار نشوند (Mikkelsen & Bucks, 2006). اصطلاح فلات شغلی به احساس سرخوردگی و ضعف روانی اشاره دارد که کارکنان توقف دائمی یا موقت در پیشرفت شغلی خود تجربه می‌کنند (Foster, Shastri & Withane, 2011, P.35). فلات شغلی به‌عنوان نقطه‌ای در حرفه تعریف شده که احتمال افزایش سلسله‌مراتب اضافی بسیار پایین است و فرد در آن جایگاه شانس کمی برای حرکت عمودی بیشتر در سازمان دارد؛ به‌عبارت‌دیگر، فلات شغلی همان نقطه‌ای در حرفه سازمانی یک فرد است که در آن تحرک اضافی رو به بالا (یعنی ارتقاء) بعید است. این مفهوم نسبتاً قدیمی است و بر فلات ساختاری تأکید دارد. در حال حاضر، علاوه بر فلات ساختاری، بر مفهوم فلات محتوایی شغلی نیز تأکید می‌شود و آن را بر عملکرد فردی و سازمانی مؤثر می‌دانند (Drucker-Godard, Fouque, Gollety & Flanchec, 2015, p.338).

فلات شغلی محتوایی زمانی رخ می‌دهد که فرد دیگر با مسئولیت شغلی یا شغل خود مورد چالش قرار نمی‌گیرد و چیز جدیدی برای آموختن ندارد و باعث درک رکود می‌شود (Su et al., 2017, p.193). فقدان وظایف چالش‌برانگیز یا استقلال در روال‌های شغلی روزانه با سطح محتوای شغلی کارکنان مطابقت دارد (Kaur & Kaur, 2021). علاوه بر این، هافستتر و کوهن (۲۰۱۴) معتقدند که کارکنان احتمالاً سطح محتوای شغلی را تجربه می‌کنند، زیرا با افزایش سال‌ها تجربه در یک محل کار خاص، در مشاغل خود مهارت بیشتری پیدا می‌کنند، بنابراین کار خسته‌کننده و یکنواخت می‌شود و به همین دلیل کارمندان با تجربیات شغلی نامطلوبی مواجه می‌شوند.



پاسخ‌های کارکنان به فلات شغلی حالتی دوگانه داشته و دربرگیرنده پاسخ‌های مثبت مانند یادگیری مهارت‌های جدید و به‌کارگیری مربی برای کارکنان جوان و همچنین پاسخ‌های منفی مانند ترک خدمت، غیبت و عملکرد کاری ضعیف است (Song, Kyoung & Min, 2018, p.5). تحقیقات گذشته در ایران نتایج متضادی در مورد تأثیر فلات شغلی بر قصد ترک سازمان ارائه داده است، اما در تحقیقات خارج از ایران این تضاد دیده نمی‌شود. مابشری و بابایی (۲۰۱۷) نشان دادند که بین فلات شغلی ساختاری و ترک خدمت رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد، اما در مورد فلات شغلی محتوایی این رابطه به دست نیامد. صالح اردستانی و سیدنقوی (۲۰۱۶) نیز نتیجه‌گیری کردند فلات شغلی ساختاری و محتوایی نمی‌تواند پدیده تمایل به خروج کارکنان را توجیه نماید. میرکمالی و همکاران (۲۰۱۹) نشان دادند که فلات شغلی اثر مستقیم مثبت و معناداری بر ترک سازمان دارد. برخی از منابع فلات شغلی را به منابع بیرونی (محدودیت‌های سازمانی یا ارزیابی منفی مدیر یا سرپرست) و منابع درونی (دلایل شخصی مانند خانواده، سلامتی، عدم علاقه به جابجایی یا رضایت از شغل فعلی خود) تقسیم‌بندی کردند و نتیجه گرفتند که منابع درونی فلات شغلی ساختاری با قصد ماندن در سازمان رابطه مثبت و معنی‌داری دارد (Godshalk & Fender, 2014). پژوهشگران زیادی نشان دادند که فلات شغلی منجر به افزایش قصد ترک سازمان می‌شود (Lentz & Allen, 2009; Heilmann et al., 2008; Foster, Shastri & Withane, 2011, Song et al., 2018, Kim & Kim, 2020).

فرضیه ۱: فلات‌زدگی شغلی ساختاری بر قصد ترک سازمان تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

فرضیه ۲: فلات‌زدگی شغلی محتوایی بر قصد ترک سازمان تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

#### حمایت سازمانی ادراک شده، یادگیری خودکارآمدی، محوریت کار و فلات‌زدگی شغلی

ریشه حمایت سازمانی ادراک شده، تعهد مبادله‌ای است که بر پایه آن دلبستگی، کوشش و تعهد به سازمان با اجرت اجتماعی و مادی همراه می‌شود (Allen, Armstrang, Reid & Riemenschneider, 2008, p.559). ادراک از حمایت سازمانی، باور کلی فرد است مبنی بر اینکه سازمان، زحمات کارکنان را ارج می‌نهد و برای سعادت و رفاه آنان اهمیت قائل است (Hajkarimi, Rezaian, Alamtabriz & Soltani, 2012). وظیفه مهم در حمایت سازمانی، ارزش قائل شدن برای کارکنان است تا آن بتواند میلی برای ماندن ایجاد کند (Panacc&o. Vandenberghe, 2012, p.183). با درک حمایت سازمانی، کارکنان عملکرد شغلی خود را برای سود رساندن به سازمان بر اساس

رابطه تعاملی افزایش می‌دهند (Arshadi & Hayavi, 2013). برخی با تفکیک حمایت ادراک شده به حمایت مدیریت عالی، سرپرست و همکاران نشان دادند که حمایت مدیر عالی موجب کاهش سطح فلات شغلی محتوایی و ساختاری، حمایت سرپرست موجب کاهش فلات محتوایی می‌شود، در نهایت، حمایت همکاران بر هر دو نوع فلات شغلی تأثیری ندارد (Allen, Russell, Poteel & Dobbins, 1999). برخی دیگر نتیجه‌گیری کردند که حمایت سازمانی ادراک شده به‌طور منفی بر فلات شغلی محتوایی تأثیر دارد (Armstrong-Stassen, 2008).

فرضیه ۳: حمایت سازمانی ادراک شده بر فلات شغلی ساختاری تأثیر منفی و معنی‌داری دارد.

فرضیه ۴: حمایت سازمانی ادراک شده بر فلات شغلی محتوایی تأثیر منفی و معنی‌داری دارد.

خودکارآمدی به ادراک از توانایی فرد برای سازماندهی و اجرای دوره‌های عمل مورد نیاز برای دستیابی به نتایج خاص اشاره دارد و به‌طور گسترده اعتقاد بر این است که یکی از مهم‌ترین عوامل غیرعقلانی تعیین‌کننده عملکرد است (Schneider & Preckel, 2017)؛ به عبارت دیگر، یکی از گرایش‌های فردی مهم به باورهای خودکارآمدی، اطمینان ذهنی فرد از رویارویی با موقعیت‌های دشوار یا جدید با توجه به شایستگی‌های موجود خود است (Honick & Broadbent, 2016). مفهوم «یادگیری خودکارآمدی»<sup>۱</sup> نیز این باور تقویت می‌کند که فرد در یادگیری و پیشرفت مهارت‌های جدید توانمند است. افراد دارای سطح بالای خودکارآمدی در یادگیری بیشتر به دنبال انجام فعالیت‌های توسعه‌ای و همچنین مشاغل چالشی هستند. آرمسترانگ-استانسن (۲۰۰۸) به این نتیجه رسید که یادگیری خودکارآمدی به‌طور منفی فلات شغلی محتوایی، علی‌الخصوص برای کارکنان حرفه‌ای و مسن تحت تأثیر قرار می‌دهد.

فرضیه ۵: یادگیری خودکارآمدی بر فلات شغلی ساختاری تأثیر منفی و معنی‌داری دارد.

فرضیه ۶: یادگیری خودکارآمدی بر فلات شغلی محتوایی تأثیر منفی و معنی‌داری دارد.

<sup>۱</sup>. Learning Self-Efficacy

محوریت کار به اهمیت کلی کار در زندگی شخص اشاره دارد، مجموعه‌ای از عقاید نسبتاً پایدار است و نگرش افراد نسبت به شغل موردسنجش قرار می‌دهد (Armstrong-Stassen, 2008). در تعریف محوریت کار باید گفت چقدر کار و شغل برای یک فرد به‌عنوان بخشی از زندگی روزمره مهم بوده و چقدر تعیین‌کننده هویت فرد است (Hajdu & Sik, 2018). این مفهوم استدلال بیان می‌کند که کار برای یادگیری شناختی، بلوغ عاطفی و رشد اخلاقی فرد بسیار مهم است. وقتی تجربه کار مساعد باشد، در واقع عاملی ضروری برای توسعه است، یعنی عاملی که نمی‌تواند با انواع دیگر فعالیت‌ها برای هدایت و تقویت رشد فردی جایگزین شود. برعکس، وقتی کار این پتانسیل‌ها را برای توسعه و شکل‌گیری هویت فراهم نمی‌کند، به دلیل اهمیت روان‌شناختی آن به عامل اصلی اختلال تبدیل شده و منجر به تشکیل عقده‌های آسیب‌شناختی در زندگی شناختی، عاطفی و اخلاقی فرد می‌شود. این امر را می‌توان بعد عمل‌گرایانه مرکزیت کار نامید، زیرا چالش‌های عمل‌گرایانه موجود در فعالیت کاری، عوامل مثبت یا منفی تعیین‌کننده در رشد فردی هستند (Deranty, 2015). داشتن یک شغل چالش‌انگیز و معنی‌دار ممکن است تجربه رشد ارزشمند برای افرادی باشد که کار برای آنان نقش محوری دارد (Kavanaugh, Duffy & Lilly, 2006). افرادی که کار برای آنان نقش محوری دارد، بیشتر از افرادی که کار برای آنان محوریت کمتری دارد، در آموزش‌های تخصصی شغلی شرکت می‌کنند و تلاش بیشتری برای ارتقاء فرصت‌های شغلی در آینده انجام می‌دهند (Mannheim, Baruch & Tal, 1997). آرمسترانگ-استانسن (۲۰۰۸) به این نتیجه رسید محوریت کار به‌طور منفی فلات شغلی محتوایی تحت تأثیر قرار می‌دهد.

فرضیه ۷: محوریت بودن کار بر فلات شغلی ساختاری تأثیر منفی و معنی‌داری دارد.

فرضیه ۸: محوریت بودن کار بر فلات شغلی محتوایی تأثیر منفی و معنی‌داری دارد.

#### نقش متغیرهای تعدیلگر قدرت تحمل ابهام و مربیگری

به‌طور کلی، ابهام مانعی برای فهم است، اگر یک موقعیت مبهم نیاز به اقدام از سوی درک‌کننده داشته باشد، می‌تواند در فرد احساس تهدید ایجاد کند و باعث استرس شود (McIn, 2009)، بنابراین، افراد در شغل خود با دشواری‌هایی مواجه هستند و باید ابهام را در شغل خود تحمل کنند (Xu & Tracey, 2014). تحمل ابهام یک متغیر شخصیتی است که جنبه عاطفی و ادراکی فرد را منعکس می‌کند. تحمل ابهام تمایل به درک موقعیت‌های مبهم به‌عنوان مطلوب تعریف می‌شود (Park, Hai, Lee & Sohn, 2019)؛ به‌عبارت‌دیگر، قدرت تحمل ابهام درجه‌ای است که فرد می‌تواند با موقعیت سازمان نیافته یا موقعیتی که

پایان آن نامشخص است مقابله‌ای موفقیت‌آمیز داشته باشد. در این حالت تحمل ابهام، می‌تواند میل و رغبت فرد را به توانایی پذیرفتن تجربه‌های متفاوت یا موقعیت شناخته شده ارزیابی نماید. افرادی که تحمل ابهام بالایی دارند در تکالیف مبهم به خوبی عمل می‌کنند، طالب ابهام بوده و از آن لذت می‌برند، یا دسته کم مرعوب نمی‌شوند (Eys, Beauchamp, Bray & Carron, 2003)؛ بنابراین پیش‌بینی می‌شود قدرت تحمل ابهام رابطه بین فلات‌زدگی شغلی و قصد ترک سازمان را تعدیل نماید.

فرضیه ۹: قدرت تحمل ابهام رابطه بین فلات‌زدگی ساختاری و قصد ترک سازمان تعدیل می‌کند.

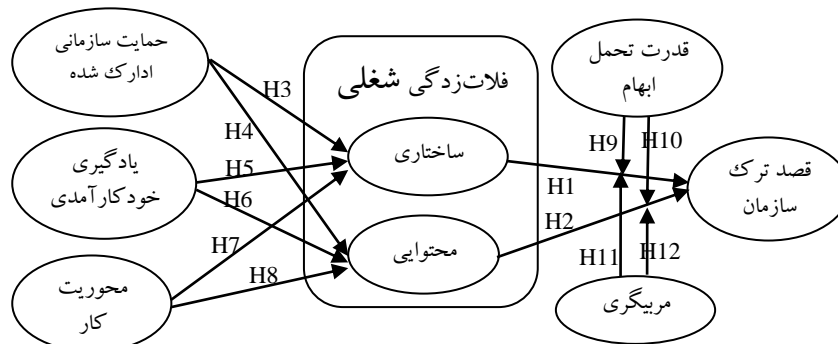
فرضیه ۱۰: قدرت تحمل ابهام رابطه بین فلات‌زدگی محتوایی و قصد ترک سازمان تعدیل می‌کند.

مربیگری یک فرایند رسمی و بر اساس یک پروتکل است که به موجب آن یک فرد آگاه و با تجربه با نقش حمایتی خود، توسعه مهارت‌ها و تسهیل یادگیری یک کارمند کم‌تجربه برعهده می‌گیرد. افرادی که از مشاوره بیشتری بهره‌مند شده‌اند سطح بالاتری از موفقیت شغلی ذهنی گزارش نموده‌اند (Damjanovic, Prod & Milosavljevic, 2020). سرلک (۱۳۹۰) معتقد است مربیگری به دنبال ارتقاء سطح عملکرد فرد از طریق فرایند یادگیری بوده و مهم‌ترین هدف آن ارائه شیوه حمایتگری در یادگیری است. مربیگری در سطح فردی به فرد می‌آموزد تا ضمن بهبود روابط خود بر مبنای اعتماد، با افزایش ظرفیت هوش هیجانی، توانایی خود را جهت پاسخ ماهرانه به فرصت‌ها و چالش‌های سازمانی افزایش دهد، صعود و ترقی خود را مدیریت نماید و در سایه اعتماد ایجاد شده، برنامه مسیر پیشرفت شغلی (افقی و عمودی) برای خود تعریف نماید. به عبارت بهتر، اقدام سازمان برای تقویت مربیگری می‌تواند اثرات منفی فشار ناشی از فلات شغلی را کاهش دهد و قصد ماندن در سازمان را تقویت نماید (Foster, Shastri & Withane, 2011). لن و آلن (۲۰۰۹) در پژوهشی از مربیگری در رابطه بین فلات شغلی و قصد ترک سازمان به‌عنوان متغیر تعدیلگر استفاده نموده‌اند. آنان به این نتیجه رسیدند که مربیگری رابطه بین فلات شغلی محتوایی و نگرش شغلی از جمله قصد ترک سازمان را تعدیل می‌کند، اما این اثر تعدیلی در مورد فلات شغلی ساختاری رد شد.

فرضیه ۱۱: مربیگری رابطه بین فلات‌زدگی ساختاری و قصد ترک سازمان تعدیل می‌کند.

فرضیه ۱۲: مربیگری رابطه بین فلات‌زدگی محتوایی و قصد ترک سازمان تعدیل می‌کند.

با توجه به ادبیات پژوهش و فرضیه‌های فوق مدل پژوهش در شکل شماره ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش (منبع: متن مقاله)

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی، محیط انجام پژوهش میدانی، استراتژی همبستگی و واحد تجزیه و تحلیل فرد است. جامعه آماری پژوهش کارشناسان شهرداری‌های درجه ۱ تا ۷ استان فارس به تعداد ۲۱۲۰ نفر است. بر اساس فرمول کوکران، حجم نمونه برابر با ۳۲۵ نفر تعیین شد. شیوه نمونه‌گیری در این پژوهش تصادفی سیستماتیک است. با توجه به همگن بودن جامعه آماری، به هر نفر عددی اختصاص داده شد. با به دست آوردن فاصله طبقات، به صورت تصادفی در نرم‌افزار اکسل یک نفر انتخاب، سپس بر اساس فاصله طبقات افراد دیگر انتخاب شدند. ابزار سنجش پرسشنامه استاندارد است. برای سنجش حمایت سازمانی اداری شده از پرسشنامه آیزنبرگ (۱۹۸۶)، یادگیری خودکارآمدی از پرسشنامه فلائچر (۱۹۹۲)، محوریت کار از پرسشنامه پولایو همکاران (۱۹۹۴)، فلات‌زدگی از پرسشنامه میلیمن (۱۹۹۲)، قصد ترک سازمان از پرسشنامه آنجل و پری (۱۹۸۱)، قدرت تحمل ابهام از پرسشنامه هرمن و همکاران (۲۰۱۰) و درنهایت مربیگری از پرسشنامه هیو و همکاران (۲۰۱۱) استفاده شده است. محقق ۳۴۵ پرسشنامه توزیع نمود که از این تعداد ۳۳۰ پرسشنامه برگشت داده شد و مینای تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در این پرسشنامه‌ها از پاسخگویان خواسته شد بر اساس طیف لیکرت به سؤالات پاسخ دهند. سازه‌ها و گویه‌های پرسشنامه و منابع آن در جدول شماره ۱ قابل مشاهده است. قبل از انجام روایی و پایایی، آزمون همگنی جهت حذف سؤالات دارای بارعامل پایین انجام شد. این آزمون بیانگر تک‌بعدی بودن سؤالات است. برای آزمون همگنی باید بارهای عاملی کمتر از ۰/۷ را حذف کرد. البته یک استثناء وجود دارد. اگر

بارعاملی متغیری نزدیک به عدد مذکور باشد و بر روایی و پایایی ابزار سنجش تأثیر منفی نداشته باشد در مدل حفظ خواهد شد (Hair, Ringle & Sarstedt, 2011). با توجه به جدول شماره ۱ سؤالات mq47، mq48 و mq53 از متغیر تعدیلگر مربیگری به ترتیب با بارهای عاملی ۰/۲۲، ۰/۵۴ و ۰/۵۷ از مدل حذف شدند. سؤال mq54 با بارعاملی ۰/۶۹ به دلیل استثناء بالا در مدل باقی ماند.

برای سنجش متغیرهای تعدیلگر از حاصل ضرب ماتریس متغیرها برای متغیر وابسته استفاده شده است. به عنوان مثال، متغیر مربیگری در صورتی رابطه بین فلات زدگی ساختاری و قصد ترک سازمان تعدیل می کند که حاصل ضرب ماتریس دو متغیر مربیگری و فلات زدگی ساختاری بر قصد ترک سازمان معنی دار باشد برای سنجش روایی ابزار سنجش از روایی محتوی از نوع صوری و روایی سازه (همگرا و واگرا) استفاده شد. جهت تعیین روایی صوری اساتید و متخصصان، پرسشنامه را بررسی و با تغییرات جزئی آن را تأیید کردند. روایی همگرا و واگر و همچنین پایایی به تفصیل در ادامه مورد بحث قرار می گیرد.

جدول (۱): ابعاد و مؤلفه های سنجش متغیرهای پژوهش

متغیر	علامت	بارعاملی	معناداری	آلفای کرونباخ	CR	اشتراکی	AVE
حمایت سازمانی ادارک شده	sq1	۰/۸۸	۶۶	۰/۹۴	۰/۹۵	۰/۷۰	۰/۷۰
	sq2	۰/۸۶	۴۹/۹				
	sq 3	۰/۸۴	۴۶/۱				
	sq 4	۰/۷۹	۳۰/۶				
	sq 5	۰/۸۲	۳۴/۲				
	sq 6	۰/۷۴	۲۶/۲				
	sq 7	۰/۸۷	۶۴/۸				
	sq 8	۰/۸۷	۵۸/۶				
	sq 9	۰/۸۱	۳۸/۸				
یادگیری خودکارآمدی	Iq10	۰/۷۲	۲۱/۳	۰/۸۸	۰/۹۱	۰/۶۷	۰/۶۸
	Iq11	۰/۷۶	۲۸/۶				
	Iq12	۰/۸۴	۴۳/۳				
	Iq13	۰/۸۹	۷۹/۱				
	Iq14	۰/۸۷	۵۶/۵				
محوریت کار	Cq15	۰/۷۹	۳۶/۵	۰/۸۴	۰/۸۹	۰/۶۸	۰/۶۹
	Cq16	۰/۸۶	۴۶/۷				
	Cq17	۰/۸۹	۶۵/۵				
	Cq18	۰/۷۵	۲۴/۷				
فلات ساختاری	pq19	۰/۷۵	۲۵/۸	۰/۹۱	۰/۹۳	۰/۷۱	۰/۷۱
	pq20	۰/۸۳	۴۰/۷				
	pq21	۰/۵۴	۳۶/۵				

				۵۸/۷	۰/۸۷	Pq22	
				۴۹/۹	۰/۸۵	Pq23	
				۵۶	۰/۸۸	Pq24	
				۲۸/۴	۰/۷۹	Pq25	فلات محتوایی
				۳۵	۰/۸۲	pq26	
				۳۳/۷	۰/۸۰	pq27	
				۷۵/۱	۰/۸۹	Pq28	
				۵۵/۵	۰/۸۶	Pq29	
				۴۶/۳	۰/۸۵	Pq30	
				۴۸/۷	۰/۸۷	iq31	قصد ترک سازمان
				۴۲	۰/۸۸	iq32	
				۳۵/۸	۰/۸۳	iq33	
				۴۲/۱	۰/۸۳	iq34	
				۳۴/۲۵	۰/۸۲	aq35	قدرت تحمل ابهام
				۳۱/۷۵	۰/۷۹	aq36	
				۳۳/۶۵	۰/۸۰	aq37	
				۲۵/۲۸	۰/۷۰	aq38	
				۳۷/۳۸	۰/۸۷	aq39	
				۳۶	۰/۸۶	aq40	
				۳۵/۰۱	۰/۸۲	aq41	
				۳۶/۰۷	۰/۸۴	aq42	
				۴۰/۲۵	۰/۸۹	aq43	
				۳۷/۳۷	۰/۸۸	aq44	
				۳۶/۰۲	۰/۸۶	aq45	
				۳۰/۱۲	۰/۷۸	aq46	
				۶۶	۰/۲۲	mq47	مربیگری
				۴۹/۹	۰/۵۴	mq48	
				۴۶/۱	۰/۷۰	mq49	
				۳۰/۶	۰/۷۹	mq50	
				۳۴/۲	۰/۷۵	mq51	
				۲۶/۲	۰/۷۰	mq52	
				۶۴/۸	۰/۵۷	mq53	
				۵۸/۶	۰/۶۹	mq54	
				۳۸/۸	۰/۸۲	mq55	

## تجزیه و تحلیل داده‌ها

قبل از ورود داده‌ها به نرم‌افزار، عملیات پیش‌پردازش داده‌ها انجام و مدیریت لازم بر آنان اعمال گردید. جهت آزمون فرضیات پژوهش از رویکرد حداقل مربعات جزئی در قالب نرم‌افزار اسمارت

بی‌ال‌اس<sup>۱</sup> استفاده شد. این نرم‌افزار برای اجرای مدل‌هایی که دارای متغیر تعدیلگرند مناسب است (Kline, 2012). با توجه به وجود متغیر تعدیلگر قدرت تحمل ابهام و مریبگری محقق از این نرم‌افزار استفاده نموده است. در این نرم‌افزار از برازش مدل‌های اندازه‌گیری، برازش مدل ساختاری و برازش مدل کلی و آزمون‌های آنان استفاده می‌شود (Riggle, Robert, Edmondson & Hansen, 2009).  
اعضای جامعه آماری، ۲۴۵ نفر دارای جنسیت مرد و ۸۵ نفر زن هستند. از نظر تحصیلات ۳۷ نفر دارای مدرک فوق‌دیپلم، ۲۴۱ نفر لیسانس و ۵۲ نفر دارای مدرک فوق‌لیسانس و بالاترند.

#### یافته‌های حاصل از برازش مدل اندازه‌گیری

مدل اندازه‌گیری مدلی است که رابطه بین سنج‌ها (سؤالات) و متغیرها مورد بررسی قرار می‌دهد. در این مدل آزمون‌های پایایی (آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و اشتراکی) و روایی (همگرا و واگر) انجام خواهد شد.

**آزمون پایایی:** جهت پایایی، سه آزمون آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و اشتراکی استفاده شد. آلفای کرونباخ همبستگی بیرونی سؤالات (خارج از مدل) و پایایی ترکیبی همبستگی درونی سؤالات (درون مدل) مورد بررسی قرار می‌دهد. ملاک مناسب برای آلفای کرونباخ، حداقل ۰/۷ (Nunally, 1978) و پایایی ترکیبی بالاتر از ۰/۷ است. پایایی اشتراکی بیان می‌کند یک شاخص بدون در نظر گرفتن همبستگی آن با مابقی شاخص‌های یک متغیر، خودش به تنهایی چقدر تعمیم‌پذیری دارد. این شاخص همواره باید بزرگ‌تر از ۰/۵ باشد (Hair, Ringle & Sarstedt, 2011). جدول شماره ۱ نشان می‌دهد مدل از پایایی مناسب برخوردار است.

**آزمون روایی:** روایی شامل روایی همگرا و روایی واگر است. روایی همگرا بیان می‌کند سؤالات هر یک از ابعاد پرسشنامه چقدر با یکدیگر همبستگی دارند. در روایی همگرا باید چهار شرط معناداری بارهای عاملی (خارج از بازه ۱،۹۶، -۱،۹۶)، بارهای عاملی بالای ۰/۷، بزرگ‌تر بودن میانگین واریانس استخراجی<sup>۲</sup> از ۰/۵ (AVE>0.5) و بزرگ‌تر بودن پایایی ترکیبی<sup>۳</sup> از میانگین واریانس استخراجی

<sup>۱</sup> . Smart PLS

<sup>۲</sup> . Average Variance Extracted

<sup>۳</sup> . Composite Reliability



رعایت شود (CR>AVE) (Hair, Ringle & Sarstedt, 2011). جدول ۱ نشان می‌دهد هر چهار شرط رعایت شده و مدل از روایی همگرای مناسب برخوردار است. روایی واگر بیان می‌کند سؤالات یک بعد باید از ابعاد دیگر متمایز بوده و با یکدیگر اختلاف یا واگرایی داشته باشند. جهت تعیین روایی واگرا از آزمون فورنل و لارکر استفاده شد. در این آزمون باید جذر میانگین واریانس استخراجی از همبستگی تک تک متغیرها بیشتر باشد. جدول شماره ۲ نشان می‌دهد مدل اندازه‌گیری این آزمون را با موفقیت طی کرده است.

جدول (۲): نتایج حاصل از آزمون فورنل و لارکر

متغیر	فلات محتوایی	قصد ترک سازمان	یادگیری خودکارآمدی	فلات ساختاری	ادراک حمایت سازمانی	محوریت کار
فلات محتوایی	۰/۸۴					
قصد ترک سازمان	۰/۶۸	۰/۸۵				
یادگیری خودکارآمدی	-۰/۷۹	-۰/۶۸	۰/۸۲			
فلات ساختاری	۰/۸۱	۰/۶۶	-۰/۷۶	۰/۸۴		
ادراک حمایت سازمانی	۰/۸۳	-۰/۷۳	۰/۸۱	-۰/۸۳	۰/۸۴	
محوریت کار	-۰/۶۲	-۰/۵۷	۰/۶۶	-۰/۶۷	۰/۶۵	۰/۸۳

توجه: قطر ماتریس مجذور میانگین واریانس استخراج شده برای هر سازه است.

#### یافته‌های حاصل از برازش مدل ساختاری و آزمون فرضیات

مدل ساختاری رابطه بین متغیرهای مکنون (پنهان) مورد بررسی قرار می‌دهد. در بررسی برازش مدل ساختاری مقادیر  $t$ ، معیار  $R^2$ ، معیار اندازه اثر ( $f^2$ ) مورد بررسی قرار گرفت. آزمون معناداری: اگر مقادیر  $t$  خارج از بازه  $۱/۹۶$ ،  $۱/۹۶$  - و  $۲/۵۷$ ،  $۲/۵۷$  - باشد به ترتیب با سطح اطمینان  $۰/۹۵$  و  $۰/۹۹$  می‌توان گفت روابط بین سازه‌های مدل معنادار است و فرضیه‌ها تأیید می‌شوند. در جدول شماره ۳ به نتیجه فرضیه‌های پژوهش اشاره شده است.

جدول (۳): ضرائب مسیر، معناداری فرضیه‌های پژوهش و آزمون اندازه اثر

فرضیه	ضرائب مسیر	معناداری	وضعیت فرضیه	سطح پذیرش	اندازه اثر
تأثیر فلات‌زدگی شغلی ساختاری بر قصد ترک سازمان	۰/۲۵۴	۲/۸۰۴	قبول	۰/۹۹	۰/۵۵
تأثیر فلات‌زدگی شغلی محتوایی بر قصد ترک سازمان	۰/۴۶۷	۵/۱۸۹	قبول	۰/۹۹	۰/۳۷

۰/۳۲	۰/۹۹	قبول	۹/۷۵۴	-۰/۵۶۵	تأثیر حمایت سازمانی ادارک شده بر فلات شغلی ساختاری
۰/۲۵	۰/۹۹	قبول	۱۴/۶۴۵	-۰/۶۸۱	تأثیر حمایت سازمانی ادارک شده بر فلات شغلی محتوایی
۰/۶۹	۰/۹۹	قبول	۲/۹۸۶	-۰/۱۷۸	تأثیر یادگیری خودکارآمدی بر فلات شغلی ساختاری
۰/۸۲	۰/۹۹	قبول	۴/۲۳۶	-۰/۲۳۳	تأثیر یادگیری خودکارآمدی بر فلات شغلی محتوایی
۰/۸۳	۰/۹۹	قبول	۴/۱۳۳	-۰/۱۹۱	تأثیر محوری بودن کار بر فلات شغلی ساختاری
--	--	رد	۰/۵۱۰	-۰/۰۱۹	تأثیر محوری بودن کار بر فلات شغلی محتوایی
--	۰/۹۵	قبول	۲/۳۶۱	۰/۲۳۲	اثر قدرت تحمل ابهام در رابطه بین فلات زدگی ساختاری و قصد ترک
--	--	رد	۱/۲۲۲	۰/۱۲۴	اثر قدرت تحمل ابهام رابطه بین فلات زدگی محتوایی و قصد ترک
--	۰/۹۹	قبول	۲/۵۹۵	-۰/۲۶۲	اثر مربیگری رابطه بین فلات زدگی ساختاری و قصد ترک
--	۰/۹۹	قبول	۲/۶۶۱	-۰/۳۲۵	اثر مربیگری رابطه بین فلات زدگی محتوایی و قصد ترک

همان گونه که مشاهده می کنید از مجموع فرضیه های پژوهش تأثیر محوری بودن کار بر فلات محتوایی و همچنین اثر قدرت تحمل ابهام در رابطه بین فلات زدگی محتوایی و قصد ترک سازمان رد شده است، اما مابقی فرضیه ها در سطح اطمینان ۰/۹۹ و ۰/۹۵ تأیید شده اند.

**مقدار  $R^2$ :** مقدار  $R^2$  برای متغیرهای پنهان درونزا محاسبه می شود. این آزمون نشان می دهد متغیرهای برونزا با هم چقدر از رفتار متغیر وابسته را پیش بینی می کنند. اگر مقدار  $R^2$  کمتر از ۰/۱۹ باشد پیش بینی ضعیف، بیشتر از ۰/۳۳ پیش بینی متوسط و بالای ۰/۶۷ پیش بینی قوی خواهد بود. (Chin, 2010). مقدار این آزمون در جدول شماره ۴ آمده است.

**آزمون اندازه اثر ( $f^2$ ):** این آزمون بیان می کند هر یک از متغیرهای برونزا به تنهایی چقدر از رفتار متغیر درونزا تبیین می کند تا سرمایه و منابع بیشتر به آن سمت سوق داده شود. برای به دست آوردن اثر یک متغیر برونزا بر درونزا یکبار مدل را با تمام متغیرهای برونزا (مشمول) و یکبار مدل را بدون متغیر برونزای مورد نظر (غیرمشمول) اجرا می کنیم و ضرائب تعیین به دست آمده را در فرمول زیر قرار می دهیم.

$$f^2 = \frac{R^2 \text{ مشمول} - R^2 \text{ غیر مشمول}}{1 - R^2 \text{ مشمول}}$$

با توجه به جدول شماره ۳ بیشترین تأثیر مربوط به محوری بودن کار بر فلات ساختاری و یادگیری خودکارآمدی بر فلات محتوایی و کمترین آن مربوط به حمایت سازمانی ادارک شده بر فلات محتوایی است. متغیرهای فلات ساختاری و محتوایی بر قصد ترک سازمان به ترتیب با ۰/۵۵ و ۰/۳۷ در سطح نزدیک به قوی و متوسط مورد پیش‌بینی رفتار قرار گرفته‌اند.

#### یافته‌های حاصل از آزمون کیفیت مدل

آزمون کیفیت شامل سه آزمون است. آزمون کیفیت مدل اندازه‌گیری می‌گوید سؤالات در قالب یک مدل اندازه‌گیری با کیفیت مناسبی توانسته‌اند متغیرهای متناظر خود را در مدل، اندازه‌گیری کنند. کیفیت مدل ساختاری یعنی اینکه کیفیت تبیین واریانس متغیرهای درون‌زا در یک مدل ساختاری چقدر است. برای کیفیت مدل اندازه‌گیری و ساختاری به ترتیب به شاخص روایی متقاطع شاخص اشتراکی<sup>۱</sup> و روایی متقاطع شاخص افزونگی<sup>۲</sup> نیاز است. اگر مقدار شاخص ۰/۰۲ باشد کیفیت ضعیف، ۰/۱۵ کیفیت متوسط و در نهایت ۰/۳۵ کیفیت قوی است (Chin, 2010). جدول شماره ۴ نشان می‌دهد این دو مدل از کیفیت متوسط تا قوی برخوردارند.

جدول (۴): نتایج حاصل از کیفیت آزمون اندازه‌گیری و ساختاری و R<sup>2</sup>

متغیر	فلات محتوایی	فلات ساختاری	قصد ترک سازمان	یادگیری خودکارآمدی	ادراک حمایت سازمانی	محوریت کار
CV Red	۰/۵۶	۰/۵۲	۰/۳۵	۰/۶۸	۰/۷۰	۰/۶۹
CV Com	۰/۷۱	۰/۷۱	۰/۴۵	۰/۶۸	۰/۷۰	۰/۶۹
R <sup>2</sup>	۰/۷۹۷	۰/۷۳۵	۰/۴۸۹	--	--	--

حکم نهایی در مورد کیفیت کلی مدل، در آزمون GFO نهفته است. برای رسیدن به این امر میانگین پایایی اشتراکی در میانگین ضریب تعیین ضرب می‌شود و سپس از آن‌ها جذر می‌گیریم. با توجه به مقدار ۰/۸۶ می‌توان گفت مدل کلی از کیفیت بالا و قوی برخوردار است.

<sup>۱</sup>. CV Com

<sup>۲</sup>. CV Red

### بحث و نتیجه

نتایج این پژوهش چند نتیجه از نظر تئوری و عملی دارد و نتایج نظری قبلی را در مورد فلات شغلی و متغیرهای سازمانی (مانند حمایت سازمانی ادارک شده و مربیگری) و متغیرهای شخصی (مانند مرکزیت کار و یادگیری خودکارآمدی) تأیید می‌کند. جنبه نوآوری در این زمینه استفاده از متغیر قدرت تحمل ابهام به‌عنوان متغیر تعدیلگر در رابطه بین فلات شغلی و قصد ترک سازمان بود. این مطالعه رابطه فلات شغلی را بر اساس دو بعد فلات، یعنی فلات ساختاری و محتوایی نشان می‌دهد. در واقع، نتایج تفاوت‌هایی بین متغیرهای پژوهش و این دو بعد نشان داده است. نتایج عملی به تفضیل در قالب هر فرضیه مورد بحث قرار می‌گیرد.

آزمون فرضیه اول و دوم نشان داد که فلات ساختاری و محتوایی بر قصد ترک سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد. نتایج با تحقیقات خارج از ایران مانند سونگ و همکاران (۲۰۱۸)، دراگر-جوارد و همکاران (۲۰۱۵)، گادشالک و فندر (۲۰۱۴)، فوستر و همکاران (۲۰۱۱)، لتر و آلن (۲۰۰۹) و هیلمن و همکاران (۲۰۰۸) همخوانی دارد، اما با برخی از تحقیقات داخل ایران مانند مباشری و بابایی (۲۰۱۷) با جامعه آماری کارکنان مجتمع گاز پارس جنوبی و صالح اردستانی و سیدنقوی (۲۰۱۶) با جامعه آماری کارشناسان بیمه ایران متضاد است. این تفاوت ممکن است ناشی از چالشی بودن مشاغل، خصوصاً در سطح کارشناس و همچنین مناسب بودن میزان درآمد در شرکت‌های تحت لوای وزارت نفت نسبت به شهرداری باشد. با توجه به اینکه شهرداری‌های درجه ۱ تا ۷ ساختاری بلند و سلسله مراتب طولی ندارند پیش‌بینی می‌شد که فلات ساختاری نسبت به فلات محتوایی بر قصد ترک سازمان معنی‌دارتر باشد، اما در پژوهش عملاً مشخص شد که فلات محتوایی، نسبت به فلات ساختاری تأثیر بیشتری بر قصد ترک خدمت کارکنان شهرداری دارد. این نتیجه، نشان می‌دهد که کارکنان، از محدود بودن فرصت ارتقاء در جامعه مورد مطالعه، آگاهی لازم و کافی داشته و از مدیران، به‌خصوص دپارتمان منابع انسانی، توقع دارند برنامه‌های برای کاهش اثرات فلات شغلی محتوایی داشته باشند. این برنامه‌ها می‌تواند استراتژی‌هایی مانند حرکت افقی در سازمان و توسعه افقی شغل، اعطای وظایف جدید، استفاده از کارکنان دارای تجربه به‌عنوان مربی، سازماندهی مشاغل سازمان تحت لوای تیم‌های کاری به‌خصوص تیم‌های چندوظیفه‌ای، غنی‌سازی شغل، ارائه بازخورد به کارکنان، ایجاد فضایی برای بروز خلاقیت و نوآوری باشد. همچنین شهرداری می‌تواند در بحث تعیین توسعه مسیر شغلی، از نظرات کارکنان استفاده نماید و به آن‌ها اجازه دهند بخشی از فرایند تصمیم‌گیری باشند. مجموع این عوامل منجر به ایجاد محیط کاری پویا می‌شود و کارکنان احساس می‌کنند که مکان کاری آنان بهترین مکان برای کار کردن است.

نتایج نشان داد حمایت سازمانی ادراک شده بر فلات محتوایی معنادارتر است. کارکنان بر این باورند که سازمان و در رأس آن مدیریت عالی بیشترین کنترل بر فرصت‌های ارتقاء دارد و حمایت مطلوب از این فرصت‌ها منجر به درک کمتر فلات شغلی ساختاری می‌شود. همچنین، سازمان می‌تواند بر اساس تئوری ویژگی‌های شغل و با افزایش تنوع، هویت، اهمیت، استقلال و بازخور، کار را معنی‌دار کرده و مسئولیت‌کارمند را در قبال نتایج کاری افزایش دهد. این امر موجب چالش فرد در شغل می‌شود تا فرد همواره موضوع جدیدی برای فراگیری داشته باشد، بنابراین، از رکود و فرسودگی شغلی جلوگیری می‌کند. درک حمایت‌های سازمانی بالا، درنهایت می‌تواند تأثیر منفی بر فلات شغلی محتوایی داشته و منجر به درک کمتر آن شود. نتایج پژوهش حاضر با پژوهش آلن و همکاران (۱۹۹۹) و آرمسترانگ-استاسن (۲۰۰۸) همخوانی دارد.

هر چند متغیر سازمانی حمایت سازمانی ادراک شده نسبت به متغیرهای خصوصیات شخصی مانند محوریت کار و خودکارآمدی یادگیری (به غیر از فرضیه تأثیر محوری بودن کار بر فلات محتوایی که رد شد) معنی‌دارتر است، اما آزمون اندازه اثر نشان داد که تأثیر این دو متغیر شخصی به‌تنهایی بر فلات شغلی ساختاری و محتوایی بسیار قابل توجه است؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود برای کاهش اثر فلات شغلی، کسانی جذب سازمان شوند که کار جنبه مهمی از زندگی آن‌ها است و نسبت به یادگیری، کسب تجربیات و مهارت‌های جدید خودگشوده هستند.

نتایج حاصل از فرضیه پنجم و ششم پژوهش حاضر با پژوهش آرمسترانگ-استاسن (۲۰۰۸) منطبق بود و نشان داده شد که یادگیری خودکارآمدی به‌طور منفی فلات شغلی محتوایی و ساختاری تحت تأثیر قرار می‌دهد. می‌توان استدلال کرد افراد خودکارآمد در یادگیری، نگرش مثبتی نسبت به شغل خود دارند و این درک مثبت می‌تواند رابطه فلات شغلی را تحت تأثیر قرار دهد. با توجه به معنادارتر بودن یادگیری خودکارآمدی بر فلات محتوایی (نسبت به فلات ساختاری) مهم است که واحد منابع انسانی شهرداری‌ها اطمینان حاصل کند که مشاغل کارکنان خودکارآمد در یادگیری، چالش‌برانگیز و معنادار بوده و فرصت کافی برای یادگیری چیزهای جدید فراهم است. زمانی که این کارمندان به مشاغل محدود می‌شوند که معمولی و کسل‌کننده است، احتمالاً زودتر نسبت به آن دسته از کارکنان که در توانایی خود برای یادگیری مهارت‌های جدید تردید دارند، واکنش نشان می‌دهند.

فرضیه هفتم نشان داد که محوریت کار بر فلات ساختاری تأثیر منفی و معناداری دارد، اما این تأثیر در مورد فلات محتوایی به دست نیامد و فرضیه هشتم رد شد. با توجه به تأیید فرضیه هفتم در جامعه مورد

مطالعه، می‌توان استدلال کرد با توجه به تأثیر مرکزیت کار در احساس هویت فردی و اجتماعی، این امر می‌تواند در ساختار و کیفیت روابط اجتماعی و زندگی سیاسی فرد نقشی محوری ایفا نماید. درنتی (۲۰۱۵) معتقد است که تجارب فردی و اشکال روابط بین فردی که توسط سازمان شکل می‌گیرد تأثیر عمیقی بر روابط اجتماعی خارج از حوزه کاری افراد دارد. آن‌ها بر شیوه‌های مدنیت تأثیر می‌گذارند و پیوندهای اجتماعی ایجاد می‌کنند که احتمالاً منجر به همکاری یا برعکس، بی‌اعتمادی بین فرد و سازمان می‌شوند؛ بنابراین، طبیعی است کارمندی که فلات ساختاری تجربه می‌کند و می‌داند مسیر پیشرفت شغلی به سمت بالای وی مسدود شده است و کار در شکل‌گیری هویت فردی و جمعی وی مهم است، در برابر فلات واکنشی منفی نشان دهد و زودتر احساس کند که دچار فلات ساختاری شده است. البته باید ذکر کرد نتایج این پژوهش با کار آرمسترانگ-استاسن (۲۰۰۸) همخوانی ندارد. این تفاوت می‌تواند علاوه بر متفاوت بودن جامعه آماری دو پژوهش (شهرداری در پژوهش حاضر و طیف وسیعی از افراد حرفه‌ای از انواع سازمان‌ها در بخش خصوصی و دولتی در پژوهش دیگر)، ناشی از تفاوت‌های فرهنگی دو کشور مورد مطالعه (کانادا و ایران) باشد. می‌توان فرض کرد که در جامعه به‌شدت فردگرای کانادا، کار انگیزه‌ای برای کسب هویت است و افراد هویت خود را بر مبنای کارشان تعریف می‌کنند، بنابراین در برابر مشاغلی که چالش‌برانگیز نیست، استقلال و مسئولیت کافی در آن وجود ندارد و کار خسته‌کننده و یکنواخت است واکنش نشان دهند.

هر چند تحقیق در مورد مزایای مربیگری کم است (۲۰۰۹)، اما نتایج این تحقیق نشان داد که تجربه مربیگری ارتباط مهمی با نگرش‌های مرتبط با کار دارد و می‌تواند اثرات منفی فلات شغلی و قصد ترک سازمان را تعدیل نماید. همچنین مشخص شد تأثیر مربیگری در رابطه فلات‌زدگی محتوایی و قصد ترک سازمان معنادارتر از رابطه فلات‌زدگی ساختاری و قصد ترک سازمان است. احتمالاً دلیل این است که کارکنان فلات ساختاری را به‌عنوان یک نتیجه اجتناب‌ناپذیر از ساختار سازمانی می‌دانند که تمامی کارکنان نمی‌توانند به پست‌های بالای سازمان منصوب شوند، اما فلات محتوایی، به‌احتمال زیاد قابل اجتناب است. در حقیقت مربیگری با ایجاد فضای حمایتی که در آن اعتماد، صداقت، احترام و درک متقابل تسهیل می‌شود، فرصت ابراز وجود برای پرسنل به وجود می‌آورد. این برانگیختگی موجب تقویت عزت نفس و اعتماد به نفس کارکنان می‌شود و آنان به تدریج یاد می‌گیرند که بخشی از سازمان بوده و برای سازمان مهره‌ای ارزشمند هستند.

نتایج حاصل از فرضیه تعدیلگر قدرت تحمل ابهام نشان داد که این متغیر رابطه بین فلات‌زدگی ساختاری و تمایل به ترک سازمان، به‌طور مثبتی تعدیل می‌کند، اما در مورد فلات‌زدگی محتوایی این تأثیر رد شد. افراد دارای سطح بالایی از تحمل ابهام، از ابهاماتی که ترک سازمان برای آنان به وجود می‌آورد نمی‌ترسند و به سمت تجربه‌های ناشناخته حرکت می‌کنند، بنابراین اگر در مسیر پیشرفت شغلی خود به نقطه‌ای برسند که احتمال ارتقاء و پیشرفت حداقل گردد، راحت‌تر از کارکنانی که قدرت تحمل ابهام ندارند سازمان را ترک و مسیر پیشرفت خود را در سازمان‌های دیگر جستجو می‌کنند. پیشنهاد می‌شود مدیران منابع انسانی شهرداری، در فرایند شناسایی و حسابرسی استعداد، اطلاعات کافی در مورد کارکنان دانشی و مهم خود با قدرت تحمل ابهام بالای به دست آورند، تا بتوانند با بررسی دوره‌ای، میزان فلات‌زدگی آنان مشخص و راهکار مناسب جهت عدم خروج آنان ارائه نمایند.

با توجه به تأثیر فلات ساختاری و محتوایی بر ترک خدمت کارکنان لزوم بازنگری در برنامه‌های مسیر پیشرفت شغلی کارکنان شهرداری‌ها به‌شدت احساس می‌شود. با بررسی‌های به عمل آمده مسیر ارتقا غیرشفاف و نامشخص است و برای کارمندان شهرداری‌ها نقطه آغاز و پایان ارتقاء شغلی مشخص نیست، خواست افراد و گروه‌های ذی‌نفوذ سیاسی مقدم بر نتایج است و سلاقی حزبی و گروهی بسیار تأثیرگذار است. پیشنهاد می‌شود سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور با بازنگری در مسیر ارتقا شغلی کارکنان، مجموعه انتظارات و رفتارهایی را مشخص کند که بتواند افراد را برای سطح بالا آماده نماید. اگر این انتظارات وجود دارد و مکتوب شده است، به نحو شایسته‌ای و با برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی به اطلاع کارکنان رسانده شود. این امر موجب می‌شود اطلاعات شفافی به کارکنان ارائه و به آن‌ها فرصت داده شود تا اهداف قابل‌دسترس برای خود تعریف کنند، همچنین موجب ارتقاء معیارهای ذهنی موفقیت در ذهن کارکنان می‌شود، بنابراین پیش‌بینی می‌شود این امر پدیده فلات و به‌تبع آن قصد ترک سازمان را تحت تأثیر قرار دهد.

برای گسترش پژوهش حاضر پیشنهاد می‌شود پیوند بین فلات شغلی و عملکرد موردبررسی قرار گیرد. این تأثیر قبلاً در بخش خصوصی مورد مطالعه قرار گرفته است (به‌عنوان مثال اتینگتن، ۱۹۹۸). ادبیات مربوط به فلات نشان می‌دهد که عملکرد لزوماً کاهش نمی‌یابد؛ زیرا فلات شغلی لزوماً انعکاس دهنده عملکرد ضعیف نیست (۲۰۱۵). همچنین در پژوهش آرمسترانگ-استاسن (۲۰۰۸) نشان داده شد که تفاوت‌های جمعیت شناختی مانند سن بر سطح فلات شغلی تأثیرگذار است، بنابراین در پژوهش‌های آینده پیشنهاد می‌شود برخی از متغیرهای جمعیت‌شناختی به‌عنوان متغیر کنترل در نظر گرفته شود.

## References

- Allen, M. W.; Armstrong, D. J.; Reid, M. F., & Riemenschneider, C. K. (2008). Factor impacting the perceived organizational support of IT employees, *Information & Management*, 45, 556-563.
- Allen, T. D.; Russell, J. A.; Poteel, M. L., & Dobbins, G. H. (1999). Learning and development factors related to perceptions of job content and hierarchical plateauing, *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1113-1137.
- Armstrong-Stassen, M. (2008). Factors associated with job content plateauing among older workers, *Career Development International*, 13 (7), 594-613.
- Arshadi, N., & Hayavi G. (2013). The effective of perceived organizational support on effective commitment and job performance: mediating role of OBSE, *Journal of Procedia- social and behavioral sciences*, 84, 739- 743.
- Ajzen, I. (2002). Residual effects of past on later behavior: Habituation and reasoned action perspectives, *Personality and Social Psychology Review*, 6(2), 107-122.
- Blazeviciene, A., & Milonas, D. (2019). Moral Distress and Intention to Leave the Profession: Lithuanian Nurses in Municipal Hospitals, *Journal of Nursing Scholarship*, 0(0), 1-9.
- Chin, W.W. (2010). *How to write up and report PLS analyses*. In V. E. Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler, H. & Wang (Eds.), *Handbook of partial least squares: Concepts, methods and applications in marketing and related fields*. Berlin: Springer.
- Damnjanovic, V.; Proud, W., & Milosavljevic M. (2020). Mentoring development at student international business case competitions, *Euro Med Journal of Business*, DOI 10.1108/EMJB-12-2018-0092.
- Deranty, J. P. (2015). Historical Objections to the Centrality of Work, *Constellations*, 22(1), 105-121.
- Drucker-Godard, C.; Fouque, T.; Gollety, M., & Flanchec, A. L. (2015). Career Plateauing, Job Satisfaction and Commitment of Scholars in French Universities, *Public Organiz Rev*, 15, 335-351.



Ettington, D. R. (1998). Successful Career Plateauing, *Journal of Vocational Behavior*, 52 (11), 72-88.

Kline, R. B. (2012). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: Guilford Press.

Eys, M. A.; Beauchamp, M. R.; Bray, S. R., & Carron A.V. (2003). The effect of role ambiguity on competitive state anxiety, *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 25, 77-92.

Foster, B. P.; Shastri, T., & Withane, S. (2011). The Impact of Mentoring on Career Plateau and Turnover Intentions of Management Accountants, *Journal of Applied Business Research*, 20(4), 33-43.

Godshalk, V. M., & Fender, M. C. (2014). External and Internal Reasons for Career Plateauing: Relationships with Work Outcomes, *Group & Organization Management*, 40(4), 529-559.

Hajdu, G., & Sik, E. (2018). Age, Period, and Cohort Differences in Work Centrality and Work Values, *Societies*, 8(1), 1-33.

Hajkarimi, A.; Rezaian, A.; Alamtabriz, A., & Soltani, M. (2012). An intermediate model to explain the relationship between perceptions of organizational support, perceptions of organizational respect, and participation in decision-making with organizational commitment, *Strategic management thinking*, 6(2), 177-200.

Hair, J. F.; Ringle, M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed, a silver Bullet, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-151.

Heijden, B. I. J. M.; Dam, K. V., & Hasselhorn, H. (2009). Intention to leave nursing, *Career Development International*, 14(7), 616-635.

Homburg, V.; Heijden, B., & Valkenburg, L. (2013). Whydo nurses change jobs? An empirical study on determinants of specific nurses' post-exit destinations, *Journal of Nursing Management*, 21(6), 817-826.

Heilmann, S. G.; Holt, D.T., & Rilovick, C. Y. (2008). Effects of career plateauing on turnover: A test of a model, *Journal of Leadership & Organizational Studie*, 15: 59-68.

Hofstetter, H., & Cohen, A. (2014). The mediating role of job content plateau on the relationship between work experience characteristics and early retirement and turnover intentions, *Personnel Review*, 43(3), 350-376.

Hom, P. W.; Lee, T. W.; Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research, *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530.

Honick, T., & Broadbent, J. (2016). The influence of academic self-efficacy on academic performance: A systematic review, *Educational Research Review*, 17, 63-84.

Hwang, J., & Chang, H. (2008). Explaining turnover intention in Korean public community hospitals: occupational differences, *Int J Health Plann Mgmt*. 23,119-138.

Hwang, J., & Chang, H. (2009). Work climate perception and turnover intention among Korean hospital staff, *International nursing review*. 56(1), 73-80.

Jang, K. R., & Kim, T. H. (2009). Impacts of career plateau on job commitment, organizational commitment, and counterproductive work behaviors among sport management professionals, *Korean journal of physical education*, 48(6), 335-346.

Kang, M., & Sung, M. (2019). To leave or not to leave: the effects of perceptions of organizational justice on employee turnover intention via employee-organization relationship and employee job engagement, *Journal of Public Relations research*. 31(5-6), 1-24.

Kaur, H., & Kaur, R. (2021). Career adaptability and job outcomes: a moderated mediation model of proactivity and job content plateau in educational sector, *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 4, 929-945.

Kavanaugh, J.; Duffy, J. A., & Lilly, J. (2006). The relationship between job satisfaction and demographic variables for healthcare professionals, *Management Research News*. 29 (6), 304-25.

Kim, S. D., & Kim, I. G. (2020). The Relationship among Employee Career Plateau, Job Satisfaction, Organizational Cynicism and Turnover Intention of Public Sports Facility in Korea Local autonomy, *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(4), 229-238.

Lentz, E., & Allen, T.D. (2009). The Role of Mentoring Others in the Career Plateauing Phenomenon, *Group & Organization Management*, 34(3), 358-384.

Liou, S. R., & Cheng, C. Y. (2009). Organizational climate, organizational commitment and intention to leave amongst hospital nurses in Taiwan, *Journal of Clinical Nursing*, 19: 1635-1644.

Mannheim, B.; Baruch, Y., & Tal, J. (1997). Alternative models for antecedents and outcomes of work centrality and job satisfaction of high-tech personnel, *Human Relations*, 50 (12), 1537-62.

Mcline, D. L. (2009). Evidence of the Properties of an ambiguity tolerance Measure: the Multiple Stimulus Types an ambiguity tolerance Scale-11 (MSTAT-11), *Psychological Reports*, 105, 975-988.

Meier, K., & Alisa, H. (2008). Employee Turnover and Organizational Performance: Testing a Hypothesis from Classical Public Administration, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18, 573-90.

Mikkelsen, A., & Burke, R.I. (2006). Examining the career plateau among police officers, *International Journal of police strategy and management*, 29 (4), 691-703.

Minjeong Kang, M., & Sung, M. (2019). To leave or not to leave: the effects of perceptions of organizational justice on employee turnover intention via employee-organization relationship and employee job engagement, *Journal of Public Relations Research*, 31(5-6), 152-175.

Mirkamali, M.; Ebrahimi, S.; khalilbeigi, K., & Fathi, A. (2019). Relationship between job plateau with tendency to leave service, job stress and burnout of employees, *Development and transformation*, 36,1-9.

Mobasheri, E., & Babae M. (2017). Investigating the relationship between job plateau and staff leaving the second refinery of South Pars Gas Complex, *Research and accounting*, 37, 52-63.

Nunnally J. (1978). *Psychometric theory*. New York: Mc Graw-Hill.

Nyberg, A. (2010). Retaining your high performers: Moderators of the performance—job satisfaction—voluntary turnover relationship, *Journal of Applied Psychology*, 95, 440-53.

Omar, K.; Anuar, M. M.; Salleh, A. M., & Yaakop, A.Y. (2014). Career Plateauing: Is It Still a Matter of Concern, *Mediterranean Journal of Social Sciences*. 5(7), 224-230.

Ongori, H., & Agolla, J.E. (2009). Paradigm shift in managing career plateau in organization: the best strategy to minimize employee intention to quit, *African journal of business management*, 3(6), 268-271.

Panaccio, A., & Vandenberghe C. (2012). Perceived sacrifice and little alternative commitment: The motivational underpinnings of continuance commitment's sub dimensions, *Journal of Vocational Behavior*. 81(1), 59-72.

Park, I. J.; Hai, S.; Lee, S., & Sohn, Y. (2019). Investigating Psychometrics of Career Decision Ambiguity Tolerance Scale, *Psycho*, 10.

Riggle, J.; Robert, D. R.; Edmondson, J. D., & Hansen, H. (2009). A meta- analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research, *Journal of business research*. 62, 1027-1030.

Robson, A., & Robson, F. (2016). Investigation of nurses' intention to leave: a study of a sample of UK nurses, *Journal of Health Organization and Management*, 30(1).

Rotondo, D. M., & Perrewe, P.L. (2000). Coping with a career Plateau: An Empirical Examination of What Works and What Doesn't, *Journal of Applied Social Psychology*, 30, 2622-2646.

Salehardestani, A., & Sayednaghavi M. (2016). Explaining the relationship between job burnout and organizational indifference and the tendency of employees to retire, *General Management Research*. 9(31), 145-160.

Sarlak, M. (2011). Emerging figures of the organization in the 21st century (theories, applications and challenges). Tehran: publication of Marjae Danesh. (In Persian).

Schneider, M., & Preckel, F. (2017). Variables associated with achievement in higher education: A systematic review of meta-analyses, *Psychological Bulletin*, 143(6), 565.

Song, R. G.; Kyoung, S., & Min, L. M. (2018). The curvilinear relationship between career plateauing and organizational citizenship behavior, *Journal of Management & Organization*. 25(6), 1- 22.

Steinmetz, S. d. V., & Tijdens, K. G. (2014). Should I stay or should I go? The impact of working time and wages on retention in the health workforce, *Human resources for health*, 12(1), 23.

Su, T. W.; Kuo, J. H.; Cheung, Y. H.; Hung, C. Z.; Lu, S. H., & Cheng J. W. (2017). Effect of Structural/Content Career Plateaus on Job Involvement: Do Institutional/Occupational Intentions Matter, *Universal Journal of Management*, 5(4), 190-198.

Trybou, J.; Malfait, S.; Gemmel, P., & Clays, E. (2015). Nursing staff and their team: Impact on intention to leave, *International Council of Nurses*, 62, 489-496.

