



Academy of Organizational
Behavior Management

Organizational Behavior Studies Quarterly

Print ISSN: 2322-1518
Online ISSN: 3456-6452

Autumn 2023 (Serial No. 47), Vol. 12, No. 3

The Effect of Mentoring and Work Engagement on the Career Plateau of Employees (Case Study: State Banks of Bushehr City)

Ebrahim Rajabpour (Ph. D.)¹
Najme Parsaei²

Abstract

The 21st century is the era of human capital and proper exploitation of these value-creating resources. In this regard, it is necessary to emphasize the positive characteristics of human resources and avoid negative characteristics such as career plateaus and job burnout. Therefore, the main goal of the current research is to investigate the impact of mentoring and work engagement on the career plateau of state bank employees in Bushehr city. In this regard, the role of work engagement is investigated as an independent variable as well as a mediating variable. The current research is applied in terms of purpose and descriptive-survey in terms of data collection method. The statistical population of the research was made up of 550 employees of state banks in Bushehr, and the statistical sample of the research was estimated to be 220 people. The data collection tool was a five-point Likert scale questionnaire. The validity of the questionnaire was examined in terms of content and structure, and the reliability was calculated based on Cronbach's alpha coefficient for the variables of mentoring, work engagement and career plateau, respectively 89, 91, 74%. The collected data were analyzed using SPSS and LISREL statistical software. The results of data analysis showed that mentoring has a positive and significant effect on work engagement. Mentoring has a negative effect on the career plateau; But this effect is not significant. Also, mentoring has a negative and significant effect on career plateau with the mediating role of job engagement. Finally, based on the findings of the research, guidelines have been presented to the senior managers of state banks.

Keywords: *Training and Development; Mentoring; Career Plateau; Work Engagement; Banking Industry*

1. Associate Professor, Department of Business Management, Persian Gulf University, Bushehr, Iran
(Corresponding author), E.rajabpour@pgu.ac.ir

2. M. A. of Business Administration, Persian Gulf University, Bushehr, Iran



تأثیر متورینگ و اشتیاق شغلی بر فلات شغلی کارکنان

(مورد مطالعه: بانک‌های دولتی شهر بوشهر)

ابراهیم رجب پور*، نجمه پارسایی**

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۸/۰۹

تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۲/۰۶/۱۵

چکیده

قرن بیست و یکم، عصر سرمایه انسانی و بهره‌برداری درست از این منابع ارزش آفرین است. در این راستا باید بر ویژگی‌های مثبت منابع انسانی تأکید شود و از ویژگی‌های منفی نظیر فلات شغلی و فرسودگی شغلی اجتناب کرد. از این رو، هدف اصلی پژوهش حاضر، بررسی تأثیر متورینگ و اشتیاق شغلی بر فلات شغلی کارکنان بانک‌های دولتی شهر بوشهر است. در این راستا، نقش اشتیاق شغلی به عنوان متغیر مستقل و نیز متغیر میانجی مورد بررسی قرار می‌گیرد. پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، جزء تحقیقات توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش را کارکنان بانک‌های دولتی شهر بوشهر به تعداد حدود ۵۵۰ نفر تشکیل داده و نمونه آماری پژوهش نیز ۲۲۰ نفر برآورد شد. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه در مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت بود. روایی پرسشنامه از نظر محتوایی و سازه مورد بررسی قرار گرفته و پایایی نیز براساس ضریب آلفای کرونباخ برای متغیرهای متورینگ، اشتیاق شغلی و فلات شغلی به ترتیب ۸۹، ۹۱، ۷۴ درصد، محاسبه شد. داده‌های گردآوری شده با استفاده از نرم‌افزارهای آماری SPSS و LISREL مورد تحلیل قرار گرفت. نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد که متورینگ بر اشتیاق شغلی تأثیر مثبت و معنادار دارد. متورینگ بر فلات شغلی تأثیر منفی دارد؛ ولی این تأثیر، معنادار نیست. همچنین، متورینگ با نقش میانجی‌گری اشتیاق شغلی بر فلات شغلی تأثیر منفی و معنادار دارد. در پایان، براساس یافته‌های پژوهش، رهنمودهایی به مدیران ارشد بانک‌های دولتی ارائه شده است.

کلیدواژه: آموزش و توسعه؛ متورینگ؛ فلات شغلی؛ اشتیاق کاری؛ صنعت بانکداری

*. استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده کسب و کار و اقتصاد، دانشگاه خلیج فارس، بوشهر، ایران (نویسنده مسئول)

E.rajabpour@pgu.ac.ir

** دانشجوی کارشناسی ارشد، مدیریت بازرگانی، دانشگاه خلیج فارس، بوشهر، ایران

مقدمه

رکود، به حالت یا شرایط را کد بودن، توقف حرکت یا رشد در حرفه و شغل اشاره دارد. رکود، نقطه‌ای از حرفه است که در آن احتمال ارتقای سلسله‌مراتبی اضافی بسیار کم است. کارمندان، به‌ویژه آنهایی که برای مدت طولانی در یک سازمان به کار خود ادامه می‌دهند و آنهایی که به هسته اصلی یک سازمان تعلق دارند، اغلب به فلات شغلی^۱ می‌رسند (هو و همکاران^۲، ۲۰۲۲). بررسی ادبیات مربوط به فلات شغلی در سازمان‌ها نشان می‌دهد که در صورت فلات شغلی در سازمان پیامدهای منفی بر تجربیات کاری کارکنان از جمله نگرش‌های شغلی منفی و نتایج منفی در عملکرد سازمانی خواهد داشت (وانگ^۳ و همکاران، ۲۰۱۴). تحقیقات مختلف عوامل مختلفی را برای کاهش احساس فلات شغلی در کارکنان بیان کرده‌اند (یانگ و همکاران^۴، ۲۰۱۹). یکی از عواملی که می‌تواند، فلات شغلی را تحت تأثیر قرار دهد، اشتیاق کارکنان به شغل خود است (هو و همکاران، ۲۰۲۲). اشتیاق شغلی^۵ استفاده از تمام وجود خویش در ایفای نقش‌های کاری است (کوتزه و نل^۶، ۲۰۲۰). بنابر تعریف سالوناوا و شاوفلی^۷ (۲۰۰۷) اشتیاق شغلی یک مفهوم تقریباً جدید در زمینه مدیریت منابع انسانی و روان‌شناسی است که توجه به این مفهوم در دل تحقیقات مربوط به فرسودگی شغلی ایجاد شده است. گوردن^۸ و همکاران (۲۰۱۳) بیان می‌کنند که مسائل و روابط فلات شغلی و رابطه آنها با رضایت شغلی و انگیزه یک موضوع روبه‌رشد در تحقیقات مدیریت است. تحقیقات تجربی نشان می‌دهد که یک فلات شغلی به‌طور متوسط ۵ سال سابقه تصدی و پیشرفت دارد. مطالعات دیگر حاکی از آن است که ممکن است ۳ تا ۵ سال طول بکشد تا یک کارمند بر کار تسلط پیدا کند و هیچ چیز جدیدی برای یادگیری وجود ندارد، اما اشتیاق کاری می‌تواند محرکی برای رفع فلات شغلی باشد (عبدالرحمان و همکاران^۹، ۲۰۲۰). عامل مهم دیگری که فلات شغلی را تحت تأثیر قرار می‌دهد، منتورینگ است (هو و همکاران، ۲۰۲۲). منتورینگ که بر مبنای نظریه مبادله اجتماعی بنا

1. Career plateau
2. Hu et al
3. Wang
4. Yang et al
5. Work engagement
6. Kotzé & Nel
7. Salanov & Schaufeli
8. Gordon
9. Abd-Elrhaman et al

نهاده شده است؛ به مفهوم "برخورداری از اندرزها و راهنمایی های فردی خردمند و مجرب" اثر شگرفی در پرورش مدیران و کارکنان دارد. از همین رو، اجرای برنامه متورینگ، روند رو به افزایشی در سال های اخیر داشته است (اکبری و همکاران، ۱۴۰۱). بررسی رابطه بین متورینگ و ادراک از فلات شغلی کارکنان، بینش هایی در مورد پیشرفت های نظری در ادبیات شغلی ارائه می دهند و همچنین اجازه می دهند طراحی مدیریت منابع انسانی بهتری برای حفظ کارکنان مجرب باشد. متورینگ با فعالیت های توسعه رهبری و گسترش شغل مرتبط است که می تواند عدم اطمینان شغلی و یکنواختی شغل را کاهش دهد (وانگ و همکاران، ۲۰۱۴). متورینگ شغلی با فلات عاطفی از طریق فلات محتوای شغلی رابطه منفی دارد. علاوه بر این، متورینگ شغلی به طور مستقیم باعث کاهش فلات محتوای شغلی و به طور غیرمستقیم فلات عاطفی شغلی را کاهش می دهد (کائو و همکاران، ۲۰۲۲).

می توان اذعان داشت که بانک ها و کارکنان آنها در ایران با چالش ها و مسائل متعددی در حوزه مسائل شغلی مواجه هستند که شناسایی و تفسیر آنها مستلزم بررسی دقیق و همه جانبه است. باتوجه به نقش کلیدی بانک ها و کارکنان آنها در زمینه مسائل مالی و اقتصادی و کمک به مشتریان در زمینه سرمایه گذاری و وام دهی، بررسی اشتیاق کاری، آموزش کارکنان در این زمینه و ارتقای به موقع آنها بسیار کمک کننده است (رجب پور، ۱۴۰۰). باتوجه به اینکه بانک ها در فضای رقابتی قرار دارند و الزام اساسی موفقیت در این فضا نیازمند بهره مندی از کارکنان سالم، سرحال، پرشور و بانشاط است که انگیزه قوی و روحیه بالایی برای ارائه خدمات به مشتریان داشته باشند؛ یکی از مسائلی است که بانک ها باید به فرسودگی شغلی و جلوگیری از بروز آن در سازمان خود داشته باشند. کارکنان بانک ها از فرسودگی شغلی بالایی به مرور رنج می برند (امیری و همکاران، ۱۳۹۰). از طرف دیگر، کارکنان به دلیل راکد ماندن و ابقای بیش از حد در یک سطح شغلی از ارتقای و افزایش مسئولیت ها بی بهره می مانند. با وجود اهمیت مفهوم فلات شغلی، متورینگ و اشتیاق کاری در ادبیات نظری و پیشینه تجربی، کمتر پژوهشی به طور عمیق به ارتباط این مفاهیم پرداخته است. در پژوهش حاضر، هدف بررسی تأثیر متورینگ و اشتیاق کاری بر فلات شغلی کارکنان بانک است. بنابراین، سؤال اصلی پژوهش آن است که آیا متورینگ بر اشتیاق شغلی تأثیر مثبت و معنادار دارد؟ آیا متورینگ بر فلات شغلی تأثیر منفی و معنادار دارد؟ آیا متورینگ با نقش میانجی اشتیاق شغلی تأثیر منفی و معناداری بر فلات شغلی دارد؟

پیشینه نظری پژوهش

منتورینگ

توجه به منتورینگ در مقایسه با دهه گذشته افزایش یافته است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که دوسوم کارمندان در روابط منتورینگ نقش دارند. منتورینگ، جنبه مهمی برای حمایت و معاشرت اعضای جدید سازمان بوده است. حدود ۷۰ درصد از شرکت‌های بزرگ در ایالات متحده از یک برنامه منتورینگ استفاده می‌کنند (قلی‌پور و همکاران، ۱۴۰۱). بیشتر مدیران در طول کار خود حداقل یک رابطه منتورینگ داشته‌اند و این برنامه‌ها تقریباً توسط ۷۱ درصد از ۵۰۰ شرکت فورچون استفاده می‌شود. منتورینگ رابطه‌ای هدف‌مند و تکاملی است. در آن فرد باتجربه و آگاه، زندگی شخصی و حرفه‌ای یک فرد بی‌تجربه و تازه‌کار را پرورش می‌دهد. با ترکیب تجربه و موقعیت، منتورینگ می‌تواند تأثیر بسزایی بر کارآموز بگذارد (عباسی و هاشمی، ۱۳۹۶).

از منتورینگ به عنوان فن توسعه مدیریت یاد می‌شود که شامل یک فرد باتجربه برای تعلیم و آموزش کسی است که دانش کمتری در یک زمینه خاص دارد. یک مدیر مشتاق می‌تواند از طریق منتورینگ با تعامل با مدیران باتجربه‌تر، مهارت و دانش کسب کند (دیل و همکاران^۱، ۲۰۲۰). این دیدگاه، منتورینگ را ابزاری برای ارتقای یادگیری تعمدی از طریق رشد توانایی‌های منتهی برای انجام بهتر کارها و پیشرفت سریع‌تر شغلی می‌داند. از همه مهم‌تر، ادبیات نشان می‌دهد که منتور، منتهی را قادر می‌سازد تا شکست‌ها را مورد تجزیه و تحلیل قرار داده، اشتباهات را تشخیص دهد و سپس از تجربه یاد بگیرد؛ بنابراین، مفهوم منتورینگ براساس رابطه بین فردی باتجربه و فردی جوان‌تر شکل گرفته است (قلی‌پور و همکاران، ۱۴۰۱). به‌طور کلی می‌توان گفت، منتورینگ، نوعی فرایند یادگیری است که در آن، ارتباطات کمک‌کننده، فردی و متقابل، از طریق تمرکز بر موفقیت حاصل می‌شود (رجب‌پور و همکاران، ۱۳۹۴). در این نوع یادگیری، حمایت احساسی، مؤلفه کلیدی است (حران و جیاراج^۲، ۲۰۱۹). با توجه به این تعاریف، می‌توان به اصولی در این زمینه رسید: اول، منتورینگ یک فرایند آگاهانه است. دوم، منتورینگ یک فرایند پرورش‌دهنده است که منتهی را تا حد بیشترین ظرفیتش توسعه می‌دهد. سوم، منتورینگ یک فرایند روشنگرانه است که در آن، دانش (خرد) از منتور یادگیری و توسط شاگرد به کار گرفته می‌شود (قلی‌پور و همکاران، ۱۴۰۱).

1. Deale et al
2. Haran & Jeyaraj

متورینگ به یک عامل مؤثر در آموزش مهارت‌ها و توسعه حرفه‌ای در سازمان‌ها تبدیل شده است؛ اما بسیاری از مراکز هنوز به این اصل مهم توجه نکرده‌اند. متورینگ به عنوان یک فرایند تعاملی بین فردی تعریف می‌شود که بین یک فرد باتجربه و یک تازه کار انجام می‌شود (جکسون^۱ و همکاران، ۲۰۱۹).

اشتیاق کاری

سازمان‌ها باید نیروی کار خود را مدیریت کنند و به رفتارها، نگرش‌ها و حالات روانی آنها توجه جدی داشته باشند. پیش‌بینی می‌شود که سازمان‌ها به‌طور مداوم رفتارهای کاری مولد ایجاد کرده و هرگونه رفتار ضدتولید را از بین ببرند (لیم^۲، ۲۰۲۲). اشتیاق کاری به عنوان یکی از مطلوب‌ترین نتایج کارکنان در سازمان‌ها شناخته شده است. این مفهوم برگرفته از رفتار مثبت سازمانی است و سرانجام به یکی از تأثیرگذارترین حالات روانی در سازمان تبدیل شده است (نیسواتی^۳ و همکاران، ۲۰۲۱).

کان^۴ (۱۹۹۰) مفهوم اشتیاق کاری را مشارکت شخصی کارکنان در زمینه کاری تعریف می‌کند. اشتیاق کاری به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل محرک عملکرد مثبت شناخته شده است (گوردون و آدلر^۵، ۲۰۲۲). تحقیقات نشان داده است که اشتیاق کاری بر عملکرد، تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی، تأثیر مثبت می‌گذارد (نعمت الهی و همکاران، ۱۴۰۰). مطالعات نشان می‌دهد که پرورش محیط‌هایی که سطح اشتیاق کارکنان را به حداکثر می‌رساند، به نفع سازمان‌ها خواهد بود، از این رو، فرض می‌شود که اشتیاق کاری با فرسودگی عاطفی، رابطه منفی داشته باشد (چن^۶ و همکاران، ۲۰۲۰).

اشتیاق کاری، مفهوم مهمی در مدیریت تجارت است و تعاریف زیادی از این متغیر ارائه شده است (ایمانی و همکاران^۷، ۲۰۲۲). به گفته شوفیلی^۸ و همکاران (۲۰۰۲) اشتیاق کاری به معنای "روحیه مثبت، مکمل و مرتبط با کار که با نشاط، فداکاری و جاذبه" همراه می‌باشد. نیرو به سطح بالایی از انرژی و انعطاف پذیری ذهنی در محل کار حتی در شرایطی که فرد با مشکل روبه‌روست، اشاره دارد. فداکاری به

1. Jackson
2. Lim
3. Niswaty
4. Kahn
5. Gordon & Adler
6. Chen
7. Imani et al
8. Schaufeli

مشارکت، شور، الهام‌بخشی، چالش و غرور مربوط به کار اشاره دارد. جذابیت به تمرکز فرد و اینکه او با خوشحالی کار می‌کند، اشاره دارد. ساکس^۱ (۲۰۰۶) اشتیاق کاری را ارتباط فزاینده‌ای بین کارمندان، کار و سازمان یا افرادی تعریف کرد که برای آنها کار می‌کنند. (اسدی و همکاران، ۱۳۹۹). اشتیاق کاری یک حالت ذهنی مثبت و رضایت‌بخش مربوط به کار است و به میزان انرژی و دلبستگی به شغل و اثربخشی شغلی اشاره دارد و دارای سه بعد جذب^۲، نیرومندی^۳ و وقف خود^۴ است. جذب به‌عنوان اولین بعد از اشتیاق است که این‌گونه تعریف می‌شود: "شخصی که کاملاً بر کارش متمرکز است و غرق در انجام امور کاری است و با وجود گذر شخص از جدا شدن در کار خود با مشکل مواجه می‌شود. نیرومندی به‌عنوان "سطح بالایی از انرژی و تاب‌آوری ذهنی هنگام کار، تمایل به سرمایه‌گذاری در کار فرد و پایداری حتی در برابر مشکلات" تعریف شده است. وقف شدن در کار به‌عنوان "احساس اهمیت، اشتیاق، الهام‌بخشی، غرور و چالش" تعریف شده است (امینی و سیاری^۵، ۲۰۱۸).

فلات شغلی

فلات شغلی نقطه‌ای در زندگی شغلی و سازمانی فرد است که در آن امکان ارتقای و انتصاب عمودی و احتمال افزایش مسئولیت‌های شغلی بسیار ضعیف یا بعید به‌نظر می‌رسد (جیانگ و همکاران^۶، ۲۰۱۸). محققان معتقدند که فلات در مسیر شغلی نشان‌دهنده رکود، عدم پیشرفت و کاهش یادگیری فردی است و احساس افسردگی و شکست را القا می‌کند. لازم به ذکر است که فلات شغلی دارای یک ساختار کلی است که مربوط به برخی از نتایج کار است. وقوع فلات شغلی مشکلی است که کارمندان، مدیران و سازمان‌ها باید برای رفع آن تلاش کنند (نوروزی و طهماسبی آق‌بلاغی، ۱۳۹۹).

فرنس^۷ و همکاران (۱۹۷۷) مفهوم فلات شغلی را بیش از چهار دهه پیش مطرح کردند. آنان این اصطلاح را برای اشاره به وضعیت عینی مستقل از ادراک کارمندان به کار برد. این درک میان بسیاری از

1. Saks
2. Absorption
3. Vigor
4. Dedication
5. Amini & Siyyari
6. Jiang et al
7. Ference

محققان غالب است که فلات شغلی را چیزی می دانند که با سن، تعداد سال های کار در همان موقعیت (دوره شغلی) یا تعداد ارتقا اندازه گیری می شود. با این حال، محققان دیگر استدلال می کنند که استفاده از ادراک ذهنی کارکنان هنگام اندازه گیری فلات شغلی مناسب تر است (ژو و همکاران^۱، ۲۰۲۱). از نظر باردویک^۲ (۱۹۸۶) فلات شغلی دو نوع دارد: محتوای سلسله مراتبی و شغلی. فلات سلسله مراتبی محدودیت ارتقا را مشخص می کند که مانع از حرکت عمودی کارمندان در سطوح سلسله مراتب سازمانی می شود. فلات محتوای شغلی زمانی اتفاق می افتد که کارمندان، دیگر به دلیل مسئولیت شغلی خود دچار چالش نشوند و در نتیجه دیگر در سازمان احساس ارزش نمی کنند (لین و چن^۳، ۲۰۲۰). سازمان ها ممکن است به دلایل سازمانی یا شخصی کارمندان خود را به فلات برسانند. یکی از مهم ترین دلایل آن است که کارمندان ممکن است درک کنند به دلیل ارزیابی منفی سازمان از ظرفیت هایشان، به فلات می رسند. وضعیت دیگری که در آن ممکن است کارمندان سازمان ها به فلات شغلی دست یابند، محدود شدن ساختار هرم اشتغال است (یانگ و همکاران^۴، ۲۰۱۸). ساختار سازمانی به تعداد کمی از کارمندان اجازه می دهد تا به سمت مدیریت بالاتر بروند. همچنین، کوچک سازی باعث از بین رفتن بسیاری از موقعیت های مدیریت میانی هرم می شود. وقتی سازمان ها کارمندان خود را در کل سازمان کاهش می دهند، ساختار مسطح می شود و حتی چالش های بیشتری نسبت به گذشته ایجاد می شود. ساختارهای مسطح سازمان ها برای زندگی قابل پیش بینی یک واقعیت از زندگی سازمانی است، مشاغل سطح بالاتر کمتری در بسیاری از سازمان ها وجود خواهد داشت. در نتیجه این محدودیت های سازمانی ممکن است به طور مؤثر کارمندان به درجه فلات برسند (دوی و باساریا^۵، ۲۰۱۷).

پیشینه تجربی پژوهش

در این بخش از پژوهش به بیان پیشینه پژوهش در راستای متغیرهای اصلی پرداخته می شود. در همین راستا، پیشینه پژوهش در دو بخش تحقیقات داخلی و بین المللی در جدول (۱) ارائه شده است.

1. Zhu et al
2. Bardwick
3. Lin & Chen
4. Yang et al
5. Devi & Basariya

جدول ۱. پیشینه پژوهش

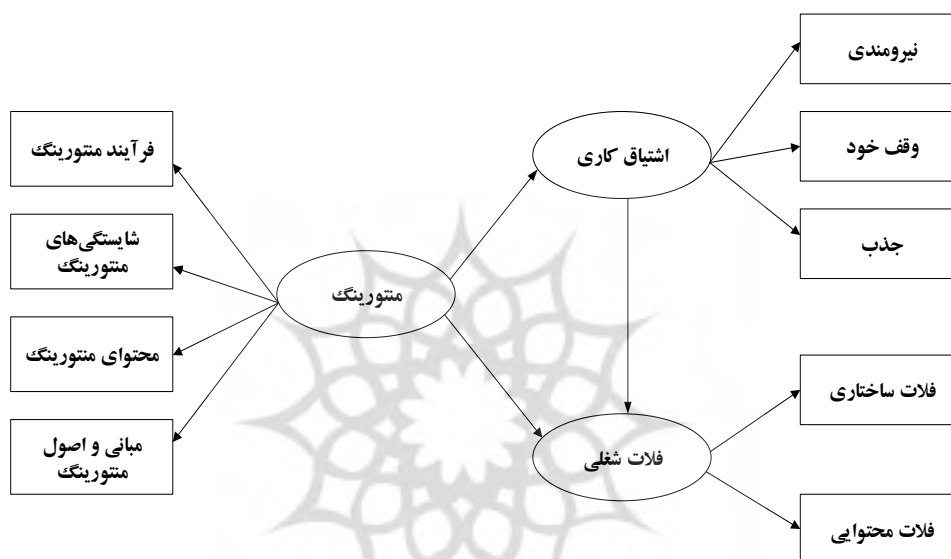
پیشینه پژوهش داخلی			
ردیف	پژوهشگر	عنوان مقاله	یافته‌های پژوهش
۱	قلی‌پور و همکاران (۱۴۰۱)	شناسایی و رتبه‌بندی پسایندهای منتورینگ: رویکردی آمیخت	برنامه رسمی منتورینگ در سازمان پیامدهایی برای منتورها، متنی‌ها و سازمان به همراه دارد که یکی از نتایج مثبت برنامه منتورینگ رسمی برای کارکنان افزایش اشتیاق کاری و رضایت شغلی آنان است.
۲	حسینی و همکاران (۱۳۹۹)	شناسایی پیشران‌ها و پیامدهای نظام منتورینگ	نظام منتورینگ منجر به توسعه فردی، کارایی کارکنان، تمایل به کار در سازمان می‌شود.
۳	احمدی و نادی (۱۳۹۸)	بررسی تأثیر پیشرفت شغلی، فلات شغلی، تعهد عاطفی، دل‌بستگی شغلی و فرسودگی شغلی بر ادراک کارکنان از عدالت سازمانی و تمایل به ترک خدمت	هر چه پیشرفت شغلی، تعهد عاطفی، دل‌بستگی شغلی بیشتر باشد و فلات شغلی و فرسودگی شغلی پایین‌تر، تمایل به خدمت در کارمندان بیشتر می‌شود.
پیشینه پژوهش خارجی			
۴	کائو و همکاران ^۱ (۲۰۲۲)	راهنمایی شغلی و فلات محتوای شغلی: نقش حمایت سازمانی درک شده و خستگی عاطفی	منتورینگ شغلی باعث کاهش فلات محتوایی و با فلات ساختاری شغلی می‌شود. همچنین، منتورینگ با افزایش اشتیاق و رضایت شغلی باعث کاهش فلات شغلی بین کارکنان می‌شود.
۵	لین و چن (۲۰۲۰)	مطالعه تأثیر فلات شغلی بر تعهد و اشتیاق شغلی	با افزایش فلات شغلی (محتوای سلسله‌مراتبی و شغلی)، تعهد شغلی و اشتیاق کاری کاهش می‌یابد.
۶	چن و همکاران (۲۰۲۰)	بررسی تعامل کاری، فلات عاطفی و رفتار کاری ضد تولید	اشتیاق کاری باعث کاهش رفتار کاری ضد تولید در نتیجه کاهش فرسودگی عاطفی می‌شود که دارای وظیفه‌شناسی و ثبات عاطفی بالا باشند.

1. Kao et al

پیشینه پژوهش داخلی			
ردیف	پژوهشگر	عنوان مقاله	یافته‌های پژوهش
۷	کاجاتوروف و همکاران، ۲۰۲۰	تأثیر آموزش همتا بر سطوح استرس و اضطراب دانشجویان کارشناسی پرستاری: یک مرور یکپارچه	برنامه رسمی منتورینگ در سازمان باعث کاهش استرس و فرسودگی شغلی کارکنان شده و اشتیاق و تعلق خاطر کاری آنان را افزایش می‌دهد.
۸	عبدالرحمان و همکاران (۲۰۲۰)	فلات شغلی، خودکارآمدی و تعبیه شغلی به‌عنوان درک‌شده توسط پرستاران کارکنان.	نتایج پژوهش نشان داد که بین فلات شغلی ادراک‌شده، خودکارآمدی و اشتغال رابطه منفی و معنی‌داری وجود دارد.
۹	لارسون و همکاران (۲۰۱۶)	انگیزه‌های اولیه و زمینه‌سازمانی امکان مشارکت مریبان زن در مشاوره رسمی - یک مطالعه کیفی از دیدگاه مریبان	برنامه منتورینگ رسمی باعث افزایش نیازهای روان‌شناختی و ویژگی‌های مثبت کاری از قبیل رضایت، اشتیاق و تعلق خاطر در کارکنان می‌شود.
۱۰	وانگ و همکاران (۲۰۱۴)	سوابق و پیامدهای استرس شغلی: نقش‌های مشاوره دیگران و شخصیت فعال	منتورها می‌توانند از طریق مشاوره با افزایش عملکرد شغلی، توسعه مهارت‌های رهبری و دستیابی به موفقیت شغلی بالاتر، بهره‌مند شوند. از طرف دیگر، ادبیات فلات شغلی نشان می‌دهد که کارمندان با تجربه ممکن است، فلات شغلی را تجربه کنند که با عواقب منفی برای کارکنان مانند نگرش‌های شغلی و نتایج سازمانی منفی همراه است.
۱۱	لنتز و آلن (۲۰۰۹)	نقش راهنمایی دیگران در پدیده افول شغلی	نتایج نشان داد که تجربه مربی و راهنمایی روانی اجتماعی رابطه را با افزایش محتوای شغلی تعدیل می‌کند. روابط مشابهی برای فلات‌بندی سلسله‌مراتبی یافت نشد.
۱۲	فoster و همکاران (۲۰۰۴)	تأثیر مربی‌گری بر اهداف شغلی و ترک خدمت حسابداران مدیریت	آزمون‌ها نشان داد که مربی‌گری تمایل به فلات را به‌طور قابل توجهی کاهش می‌دهد و حتی پس از کنترل فلات شغلی، رضایت شغلی و ویژگی‌های شغلی مثبت، به‌طور قابل توجهی تمایل به جابه‌جایی را کاهش می‌دهد. نتایج حاکی از آن است که پرورش یک محیط مربی‌گری می‌تواند دستیابی به فلات شغلی و اهداف تغییر شغل را کاهش دهد.

مدل مفهومی پژوهش

با در نظر گرفتن هدف پژوهش که تأثیر متورینگ و اشتیاق کاری بر فلات شغلی است و همچنین با توجه به مرور ادبیات تحقیق، مدل مفهومی پژوهش مطابق شکل (۱) است. در این پژوهش، ابعاد فلات شغلی عبارتند از (فلات ساختاری، فلات محتوایی)؛ متورینگ (فرایند متورینگ، شایستگی‌ها، محتوای متورینگ، مبانی و اصول متورینگ) و اشتیاق کاری (نیرومندی، وقف خود، جذب).



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

بنابراین، با توجه به مدل مفهومی پژوهش فرضیه‌های پژوهش به شرح زیر هستند:

۱. متورینگ بر اشتیاق شغلی، تأثیر مثبت و معنادار دارد.
۲. متورینگ بر فلات شغلی، تأثیر منفی و معنادار دارد.
۳. اشتیاق شغلی بر فلات شغلی، تأثیر منفی و معنادار دارد.
۴. متورینگ با نقش میانجی اشتیاق شغلی، تأثیر منفی و معناداری بر فلات شغلی دارد.

روش پژوهش

به طور کلی، پژوهش حاضر از نظر پارادایم، اثبات گرایانه؛ از منظر هدف، کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی - پیمایشی است و از جهت ماهیت از نوع تحقیقات تبیینی است. برای گردآوری اطلاعات از پرسشنامه استفاده شده است. جامعه آماری شامل کارکنان بانک‌های دولتی بوشهر به تعداد حدود ۵۵۰ بانک است. برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران تعداد ۲۲۰ کارمند تعیین شد. پرسشنامه مورد استفاده شامل سه بخش است. بخش اول پرسشنامه، متغیر اشتیاق کاری که شامل ۱۵ سؤال در قالب سه بُعد نیرومندی، وقف خود و جذب است. بخش دوم پرسشنامه، متغیر متورینگ بوده که شامل ۱۸ سؤال در قالب چهار بُعد فرایند متورینگ، شایستگی‌ها، محتوای متورینگ و مبانی و اصول متورینگ است. بخش سوم پرسشنامه نیز در خصوص متغیر فلات شغلی بوده که شامل ۷ سؤال در قالب دو بُعد فلات ساختاری و محتوایی است. گزینه‌های پرسشنامه براساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت طراحی شده‌اند. چارچوب کلی سؤالات پرسشنامه در بخش متغیر متورینگ براساس تحقیق حسینی و همکاران (۱۳۹۹)، در بخش اشتیاق شغلی برگرفته از تحقیق شاولی و همکاران (۲۰۰۶) و نهایتاً در بخش فلات شغلی برگرفته از پژوهش نامداری (۱۳۹۴) بوده است. برای اطمینان از روایی پرسشنامه پژوهش از روایی محتوایی و سازه بهره گرفته شده است. بدین صورت که روایی محتوایی توسط اساتید دانشگاهی و خبرگان صنعت بانکداری مورد تأیید قرار گرفت. همچنین، برای بررسی روایی سازه از تحلیل عاملی تأییدی کمک گرفته شد. بدین منظور، گویه‌هایی که بار عاملی کمتر از (۰/۵) دارند باید از پرسشنامه حذف شوند. روایی همگرایی پرسشنامه براساس میانگین واریانس استخراج شده به دست آمد. نتایج نشان داد که همگی مؤلفه‌ها از روایی همگرایی قابل قبولی برخوردار هستند. همچنین، به منظور بررسی پایایی پرسشنامه یک مطالعه مقدماتی روی (۳۰) نفر از جامعه آماری انجام و با توجه به ساختار پرسشنامه، ضریب همسانی درونی (آلفای کرونباخ) برای پایایی پرسشنامه محاسبه شد. براین اساس، ضریب آلفای کرونباخ برای متغیرهای اشتیاق کاری، متورینگ و فلات شغلی به ترتیب برابر با ۰/۹۱، ۰/۸۹ و ۰/۷۴ محاسبه شد که پایایی بالای ابزار این پژوهش را نشان می‌دهد. به منظور آزمون فرضیه‌های پژوهش ابتدا با استفاده از نرم‌افزار SPSS همبستگی بین متغیرها مورد سنجش قرار گرفت. سپس رابطه علی بین متغیرهای مستقل و وابسته تحقیق، با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری به وسیله نرم‌افزار PLS آزمون شد. در جدول (۲) روایی و پایایی پژوهش به همراه آمار توصیفی متغیرهای پژوهش نشان داده شده است.

جدول ۲. روایی و پایایی پرسشنامه

متغیر	KMO	Sig	آلفای کرونباخ	میانگین	پایایی مرکب	میانگین واریانس استخراج شده
اشتیاق شغلی	۰/۸۹	۰/۰۰۰	۰/۹۱	۳/۵۴	۰/۹۴۶	۰/۸۵۳
منتورینگ	۰/۸۵	۰/۰۰۰	۰/۸۹	۳/۲۳	۰/۹۲۵	۰/۷۵۶
فلات شغلی	۰/۷۱	۰/۰۰۰	۰/۷۴	۱/۷۹	۰/۷۸۹	۰/۶۵۴

یافته‌های پژوهش

باتوجه به ۲۲۰ نمونه معتبر تحقیق، در جدول (۳) آمار توصیفی پاسخ‌دهندگان را نشان می‌دهد. همان‌طور که در جدول نمایان است، کارکنان مرد ۶۰ درصد و کارکنان زن ۴۰ درصد از تعداد کل پاسخ‌دهندگان را تشکیل می‌دهند.

جدول ۳. آمار توصیفی پاسخ‌دهندگان

سن				جنسیت						
بیشتر از ۵۰ سال		۴۱ تا ۵۰ سال	۳۱ تا ۴۰ سال	کمتر از ۳۰ سال	زن			مرد		
۸		۲۳/۳	۴۷/۳	۲۱/۳	۴۰			۶۰		
سابقه کاری				تحصیلات						
بالاتر از ۲۰ سال	۱۶ تا ۲۰ سال	۱۱ تا ۱۵ سال	۶ تا ۱۰ سال	کمتر از ۵ سال	دکتر	فوق لیسانس	لیسانس	فوق دیپلم	دیپلم و کمتر	
۲۰/۷	۰/۸	۲۰/۷	۲۰	۳۰/۷	۰/۷	۴۲/۷	۴۵/۳	۶/۷	۴/۷	

ضرایب همبستگی

قبل از پرداختن به آزمون مدل مفهومی پژوهش باید از همبستگی بین متغیرهای پژوهش اطمینان حاصل کرد. بدین منظور، مقادیر محاسبه شده ضرایب همبستگی پیرسون برای سه متغیر اصلی پژوهش در جدول (۴) نشان داده شده است. این ضرایب نشان‌دهنده همبستگی عالی بین متغیرهای پژوهش با اطمینان ۹۹ درصد است. بنابراین، مشخص می‌شود که متغیرهای پژوهش و مدل مفهومی برای آزمون مدل معادلات ساختاری مناسب هستند.

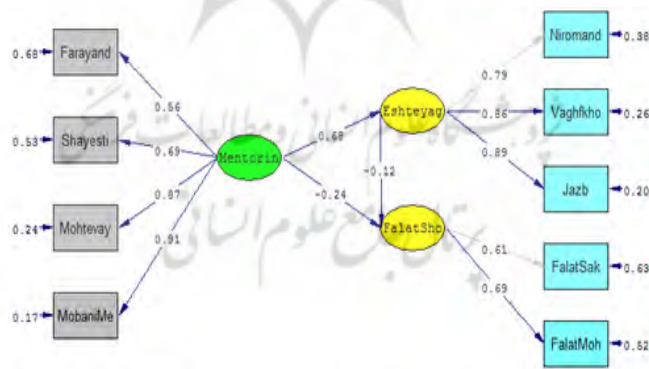
جدول ۴. ضرایب همبستگی بین متغیرهای پژوهش

فلات شغلی	متورینگ	اشتیاق شغلی
اشتیاق شغلی	۱	
متورینگ	۰/۶۵۱	۱
فلات شغلی	-۰/۲۰۴	-۰/۲۰۲

آزمون مدل مفهومی و فرضیه‌های پژوهش

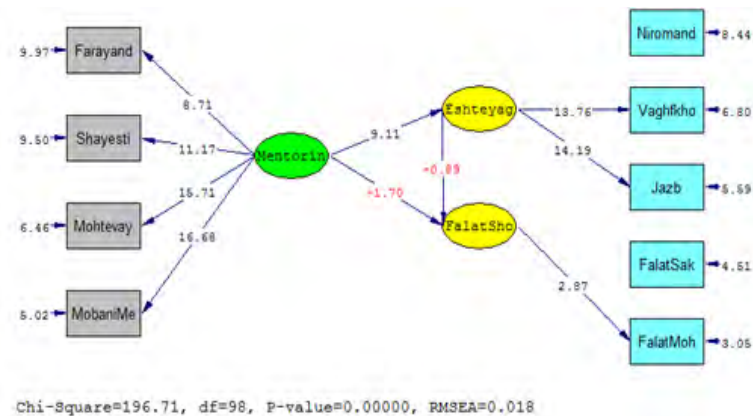
به منظور سنجش رابطه علی میان متغیرهای پژوهش از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. برای آزمون فرضیه‌ها، یک مدل ساختاری اجرا شد. لازم به ذکر است، برای اینکه مدل ساختاری یا همان نمودار مسیر تأیید شود، ابتدا باید شاخص‌های مدل برازش مناسبی داشته باشند و در مرحله بعد باید مقادیر t-value و ضرایب استاندارد معنادار باشند. اگر مقدار کم، نسبت به درجه آزادی (df) کوچکتر از ۳، RMSEA کمتر از ۰/۰۵ و نیز GFI و AGFI بزرگ‌تر از ۰/۹۰ باشند؛ می‌توان نتیجه گرفت که مدل، برازش بسیار مناسبی دارد. مقادیر t نیز اگر از ۱/۹۶ بزرگ‌تر یا از -۱/۹۶ کوچکتر باشند، در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار خواهند بود.

همان‌طور که در شکل‌های ۲ و ۳ مشاهده می‌شود، اعتبار و برازندگی مناسب مدل پژوهش تأیید می‌شود؛ چراکه مقدار RMSEA کمتر از ۰/۰۵ و نسبت کای دو به درجه آزادی در مدل برابر با (۲/۰۱) که کمتر از ۳ بوده و نیز مقدار GFI و AGFI در مدل بالای ۹۰ درصد است.



Chi-Square=196.71, df=98, P-value=0.00000, RMSEA=0.018

شکل ۲. تحلیل عاملی تأییدی مدل اندازه‌گیری (حالت تخمین استاندارد)



شکل ۳. تحلیل عاملی تأییدی مدل اندازه‌گیری (حالت اعداد معناداری)

همان‌طور که در جدول مشخص است شاخص‌های برازش مدل از وضعیت مناسبی برخوردار هستند. تأیید کلی مدل به آن مفهوم نیست که همه روابط موجود در مدل تأیید شده‌اند. پس از برازش کلی مدل باید روابط مدل نیز مورد آزمون قرار گیرند که آیا روابط تعریف شده تأیید می‌شوند یا خیر؟ معناداری فرضیه‌های مدل در جدول (۵) نشان داده شده است.

جدول ۵. نتایج آزمون فرضیه‌ها به روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از لیزرل

فرضیه	ضریب استاندارد	مقدار معناداری	نتیجه
فرضیه اول	۰/۶۸	۹/۱۱	تأیید
فرضیه دوم	-۰/۲۴	-۱/۷۰	رد
فرضیه سوم	-۰/۱۲	-۰/۸۹	رد
فرضیه چهارم	-۰/۳۲	-۲/۰۶	تأیید

فرضیه نخست مربوط به تأثیر متورینگ بر اشتیاق شغلی کارکنان است که دارای ضریب مسیر ۰/۶۸ است؛ یعنی ۱ درصد تغییر متغیر متورینگ باعث تغییر ۶۸ درصدی در متغیر اشتیاق شغلی می‌شود. مقدار عدد معناداری این فرضیه ۹/۱۱ است که بیانگر تأیید این فرضیه در سطح ۹۹ درصد است. در فرضیه دوم بیان شده که متورینگ بر فلات شغلی تأثیر منفی و معناداری دارد. مقدار ضریب مسیر -۰/۲۴ است؛

یعنی ۱ درصد تغییر متغیر متورینگ باعث تغییر ۲۴ درصدی منفی در متغیر فلات شغلی کارکنان می‌شود. مقدار عدد معناداری این فرضیه ۰/۷۰- است که بیانگر عدم تأیید این فرضیه در سطح ۹۹ درصد است. شایان ذکر است که متورینگ، تأثیر منفی بر فلات شغلی وجود دارد؛ ولی این تأثیر معنادار نیست. فرضیه سوم، مربوط به تأثیر منفی اشتیاق شغلی کارکنان بر فلات شغلی است که دارای ضریب مسیر ۰/۱۲- است؛ یعنی ۱ درصد تغییر متغیر اشتیاق شغلی باعث تغییر ۱۲ درصدی منفی در متغیر فلات شغلی می‌شود. مقدار عدد معناداری این فرضیه ۰/۸۹- است که بیانگر عدم تأیید این فرضیه در سطح ۹۹ درصد است؛ بنابراین، می‌توان بیان کرد که اشتیاق شغلی نیز باعث کاهش فلات شغلی کارکنان می‌شود؛ ولی این تأثیر معنادار نمی‌باشد. فرضیه چهارم مربوط به تأثیر منفی و معناداری اشتیاق شغلی به عنوان متغیر میانجی در رابطه بین متورینگ و فلات شغلی کارکنان است که دارای ضریب مسیر ۰/۳۲- است. مقدار عدد معناداری این فرضیه ۲/۰۶- است که بیانگر تأیید این فرضیه در سطح ۹۹ درصد است.

شایان ذکر است، برای محاسبه ضریب استاندارد و عدد معناداری فرضیه چهارم پژوهش که نقش میانجی‌گری اشتیاق کاری را در رابطه بین متورینگ و فلات شغلی می‌سنجید از آزمون سوبل استفاده شد. به منظور محاسبه آزمون سوبل (برای به دست آوردن عدد معناداری) از فرمول زیر استفاده شد؛ بنابراین، در ابتدا نیاز است که ضریب مسیر محاسبه شود.

جدول ۶. محاسبه اثر کل برای متغیر میانجی پژوهش

نوع تأثیر	نحوه محاسبه	پاسخ
اثر مستقیم	اثر متغیر مستقل بر وابسته	-۰/۲۴
اثر غیرمستقیم	اثر مستقل بر میانجی × اثر میانجی بر وابسته	-۰/۰۸ = (-۰/۱۲) × (۰/۶۸)
اثر کل	اثر مستقیم + اثر غیرمستقیم	-۰/۳۲ = (-۰/۰۸) + (-۰/۲۴)

بر اساس محاسبات جدول (۶) اثر کل برای متغیر میانجی این پژوهش مقدار ۰/۳۲- است که این مقدار در حقیقت همان ضریب مسیر برای فرضیه چهارم این پژوهش است.

$$T\text{-Value} = \frac{a \times b}{\sqrt{(b^2 \times s_a^2) + (a^2 \times s_b^2) + (s_a^2 \times s_b^2)}}$$

که در این رابطه a و b به ترتیب ضرایب مسیر اول و دوم و S_a و S_b به ترتیب خطاهای استاندارد مربوط به مسیر اول و دوم است، لازم به ذکر است که مقدار خطای استاندارد مربوط به مسیر اول $0/17$ و مقدار خطای استاندارد مربوط به مسیر دوم نیز $0/05$ است. در زیر محاسبات مربوط به فرمول سو بل آورده شده است.

$$T\text{-Value} = \frac{0.68 \times (-0.12)}{\sqrt{((-0.12)^2 \times 0.17^2) + (0.68^2 \times 0.05^2) + (0.17^2 \times 0.05^2)}} = -2/06$$

در نتیجه، می توان گفت که اشتیاق کاری نقش میانجی گری معناداری را در رابطه میان متورینگ و فلات شغلی بازی می کند و فرضیه چهارم این پژوهش نیز مورد تأیید قرار می گیرد.

نتیجه گیری و پیشنهادها

هدف از پژوهش حاضر، بررسی تأثیر متورینگ و اشتیاق شغلی بر فلات شغلی کارکنان بانک های دولتی شهر بوشهر است. فلات شغلی و در نتیجه فرسودگی شغلی، تأثیرات منفی زیادی بر عملکرد کارکنان می گذارد. روشن کردن علل فلات شغلی و عوامل مؤثر بر کاهش آن برای سازمان های دغدغه مند بسیار مهم است. نتایج مطالعات نشان می دهد که ترکیب عوامل فردی و سازمانی به ایجاد یک فلات شغلی کمک می کند. امروزه، با کاهش سلسله مراتب سازمانی کارمندان زودتر در حرفه خود به فلات شغلی دست می یابند. طبق نتایج تحقیقات پیشین، کارمندانی که بیش از پنج سال کار کرده اند، ممکن است با فلات شغلی مواجه شوند؛ بنابراین، برای سازمان ها و کارکنان مهم است که برای رویارویی موفقیت آمیز با پدیده فلات شغلی آماده شوند (ژو و همکاران، ۲۰۲۱). نتایج، حاکی از آن است که منشأ پدیده فلات شغلی را می توان در تأثیر متقابل عوامل شخصی و سازمانی جستجو کرد. به عبارت دیگر، این پدیده به دلیل برآورده نشدن نیازهای شخصی و عدم حمایت سازمانی رخ می دهد (جیانگ و همکاران، ۲۰۱۸). از سوی دیگر، محدوده مطالعات در حوزه مدیریت نیز نشان می دهد که متورینگ و اشتیاق کاری به عملکرد بهتر کارکنان در محیط کاری منجر می شود؛ بنابراین، با توجه به اهمیت فلات شغلی کارکنان و افزایش استرس و فرسودگی شغلی در محیط کاری که عواقب ناخوشایندی را برای کارکنان در پی دارد، نیاز به بررسی روابط این متغیرها در بین کارکنان بانک ها احساس می شود.

یافته های پژوهش پیامدهای مهمی را برای بانک های مورد بررسی و دیگر بانک های دولتی و خصوصی

به‌ارمغان آورده است. نخست اینکه پژوهش نشان داد که منتورینگ تأثیر مثبت و معناداری بر اشتیاق شغلی دارد؛ بنابراین، باتأکید بر روش‌های مختلف آموزش و همچنین افزایش دانش و مهارت کارکنان و به‌طور ویژه منتورینگ که روش آموزشی جدیدی در حوزه آموزش و توسعه منابع انسانی است؛ می‌توان اشتیاق شغلی را برای کارکنان سازمان به‌ارمغان آورد. این یافته با نتایج پژوهش‌های پیشین از قبیل؛ لارسون و همکاران (۲۰۱۶)؛ کاجاتوروف و همکاران (۲۰۲۰)، کائو و همکاران (۲۰۲۲) و قلی‌پور و همکاران (۱۴۰۱) همسو و هم‌راستاست. برای مثال، لارسون و همکاران (۲۰۱۶) بیان می‌کنند که برنامه منتورینگ رسمی باعث افزایش ویژگی‌های مثبت کاری از قبیل رضایت، اشتیاق و تعلق خاطر در کارکنان می‌شود. دوم، مشخص شد که منتورینگ اثر منفی بر فلات شغلی دارد؛ یعنی باتأکید بر روش آموزش به‌وسیله منتورینگ می‌توان فلات شغلی کارکنان را کاهش داد. اما، باید اذعان داشت که این تأثیر معنادار نیست. یافته‌های منتج از این فرضیه همسو و هم‌جهت با نتایج پژوهش‌های پیشین از جمله: فوستر و همکاران (۲۰۰۴)، لنتز و آلن (۲۰۰۹)، وانگ و همکاران (۲۰۱۴) و هو و همکاران (۲۰۲۲) است. برای مثال، وانگ و همکاران (۲۰۱۴) اذعان داشته‌اند که منتورینگ با فعالیت‌های توسعه رهبری و بزرگ‌تر کردن دامنه شغلی همراه است که می‌تواند موجب کاهش عدم اطمینان پیشرفت شغلی و یکنواختی شغلی شده و در نتیجه باعث کاهش فلات شغلی می‌شود.

سوم، اشتیاق شغلی، بر فلات شغلی اثر منفی دارد؛ اما این رابطه معنادار نیست. اشتیاق کاری به‌عنوان یکی از مطلوب‌ترین نتایج رفتارهای مثبت سازمانی شناخته می‌شود که کاهش استرس و فلات محتوای و ساختاری شغلی را همراه دارد. این یافته با نتایج تحقیقات پیشین از جمله: گوردون و همکاران (۲۰۱۳)، لارسون و همکاران (۲۰۱۶)، عبدالرحمان و همکاران (۲۰۲۰) و کائو و همکاران (۲۰۲۲) هم‌راستاست. در همین راستا، عبدالرحمان و همکاران (۲۰۲۰) بیان می‌کنند که اشتیاق کاری می‌تواند محرکی برای رفع فلات شغلی در کارکنان باشد و انگیزه آنان برای انجام وظایف شغلی خود به‌صورت اثربخش را افزایش دهد. در فرضیه چهارم پژوهش حاضر، تأثیر منفی و معنادار اشتیاق شغلی در رابطه بین منتورینگ و فلات شغلی مورد بررسی قرار گرفت. به‌عبارت‌دیگر، یعنی با افزایش اشتیاق شغلی تأثیر و شدت منفی منتورینگ بر فلات شغلی کارکنان بانک افزایش می‌یابد. بر همین اساس، مشخص شد که اشتیاق شغلی نقش میانجی‌گری منفی و معنادار قوی‌ای در این رابطه دارد. این یافته با یافته‌های پژوهش‌های پیشین از جمله: لنتز و آلن (۲۰۰۹)، وانگ و همکاران (۲۰۱۴) و کاجاتوروف و همکاران (۲۰۲۰) هم‌راستاست.

بنابراین، باتوجه به نتایج پژوهش به مدیران بانک‌های دولتی شهر بوشهر پیشنهاد می‌شود: آموزش و توسعه کارکنان خود را به عنوان یکی از اصلی‌ترین دغدغه‌ها و برنامه‌های سالانه خود در نظر بگیرند. در این راستا، روش آموزشی منتورینگ باتوجه به محبوبیت و اثربخشی آن، پیشنهاد می‌شود. روش آموزشی منتورینگ با عنایت به اینکه رابطه متور، متنی و سازمان را به یکدیگر بسیار نزدیک می‌کند، باعث افزایش اشتیاق شغلی کارکنان می‌شود. تدوین مدل‌های شایستگی در سطوح مختلف کارکنان بانک و تنظیم برنامه منتورینگ بر آن اساس بسیار چاره‌ساز خواهد بود. لذا، با این روش توسعه توجه به مسائل روان‌شناختی و ویژگی‌های مثبت کارکنان پُررنگ‌تر شده و ضمن افزایش تعهد و اشتیاق کاری کارکنان؛ فلات شغلی و فرسودگی آنان نیز کاهش می‌یابد. بر همین اساس، بانک‌های دولتی به جای اینکه فقط اقدامات پس از فرسودگی و مشکلات اقتصادی ناشی از بی‌توجهی کارکنان را بررسی نمایند؛ باید مرتباً وضعیت روانی کارکنان را تحت نظر داشته باشند. منتورینگ و اشتیاق شغلی، کارکنان را مدام با کارهای چالش‌برانگیز و مشارکت بالا درگیر کرده و مانع از فرسودگی و فلات شغلی بین کارکنان می‌شود.

یکی از محدودیت‌های پژوهش حاضر، جامعه آماری پژوهش است که فقط کارکنان بانک‌های دولتی شهر بوشهر را شامل می‌شود و تعمیم‌پذیری آن را خدشه‌دار می‌کند. لذا، در تعمیم نتایج به بقیه بانک‌ها باید احتیاط کرد. این پژوهش در مورد تأثیر منتورینگ و اشتیاق شغلی بر فرسودگی شغلی بحث می‌کند؛ بنابراین، در تحقیقات آتی باید به بررسی این موضوع پرداخته شود که فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و ویژگی‌های جمعیت‌شناختی کارکنان بانک‌های دولتی چه تأثیری بر این روابط می‌گذارد. پیشنهاد دیگر، این است که گرچه ادبیات منتورینگ به عنوان یکی از روش‌های آموزش و توسعه کارکنان تقریباً جدید بوده و بسیاری از سازمان‌ها نسبت به آن آگاهی ندارند؛ با این حال این روش در بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌های جوامع پیشرفته روشی بسیار متداول و پرکاربرد است. لذا، منتورینگ را می‌توان روی سایر متغیرهای مثبت و منفی سازمانی مورد سنجش قرارداد و جنبه‌های مثبت آن را بیشتر آشکار کرد. همچنین، تحقیقی مشابه بین بانک‌های خصوصی انجام و با نتایج این پژوهش مقایسه شود.

منابع

- احمدی، شهرزاد و نادى، محمدعلی (۱۳۹۸)، بررسی تأثیر پیشرفت شغلی، فلات زدگی شغلی، تعهد عاطفی، دل‌بستگی شغلی و فرسودگی شغلی بر ادراک کارکنان از عدالت سازمانی و تمایل به ترک خدمت، **پژوهشنامه مدیریت تحول**، ۲۱(۱۱): ۱۰۶-۱۳۲.
- اسدی، منصور؛ ایمان‌زاده، مسعود؛ محرم‌زاده، مهرداد و عزیزیان کوهان، نسرین (۱۳۹۹)، طراحی الگوی رهبری معنوی برای توسعه اشتیاق شغلی کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان شمال غرب کشور، **مدیریت رفتار سازمانی در مطالعات ورزشی**، ۷(۳): ۱۱-۲۰.
- اکبری، مهناز؛ رجب‌پور، ابراهیم و قلی‌پور، آریین (۱۴۰۱)، شناسایی پیش‌نیازهای اجرای برنامه رسمی متورینگ در سازمان، **فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی**، ۹(۳۲): ۶۴-۸۴.
- امیری، مجتبی؛ اسدی، محمودرضا و دلبری راغب، فاطمه (۱۳۹۰)، بررسی وضعیت فرسودگی شغلی در میان کارکنان بانک و آرایه راهکارهای بهبود وضعیت آن، **مدیریت بازرگانی**، ۳(۱): ۳۷-۵۶.
- حسینی، سیده‌زینب؛ قورچیان، نادرقلی؛ جعفری، پیروش و زمانی مقدم، افسانه (۱۳۹۹)، شناسایی پیشران‌ها و پیامدهای نظام متورینگ کارکنان، **فصلنامه علمی آموزش علوم دریایی**: ۱۸۶-۲۰۰.
- رجب‌پور، ابراهیم (۱۴۰۰)، تأثیر ذهن آگاهی بر موفقیت شغلی: با نقش میانجی سازگاری و فرسودگی، **فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه**، ۳۳(۳): ۴۹-۷۰.
- رجب‌پور، ابراهیم؛ افخمی اردکانی، مهدی و حسینی اقبال، عزیزه (۱۳۹۴)، مربی‌گری الکترونیک؛ نوآوری مبتنی بر وب، **فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی**، ۲(۷): ۱۴۳-۱۶۲.
- عباسی، طیبه و هاشمی، محمد (۱۳۹۶)، تبیین نقش متورینگ در کاهش بی‌اعتمادی سازمانی، **پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی**، ۲(۷): ۱۳۰-۱۵۵.
- قلی‌پور، آریین؛ اکبری، مهناز و رجب‌پور، ابراهیم (۱۴۰۱)، شناسایی پسایندهای متورینگ و رتبه‌بندی آنها: رویکردی آمیخته، **مدیریت منابع انسانی پایدار**، ۴(۶): ۲۹-۷.
- قلی‌پور، آریین؛ اکبری، مهناز و رجب‌پور، ابراهیم (۱۴۰۱)، ارائه مدل متورینگ و تحلیل عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی آن، **پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی**، ۱۴(۲): ۱۲۵-۱۵۴.
- نامداری، عباس (۱۳۹۴)، **بررسی رابطه فلات‌زدگی شغلی با رضایت شغلی و عملکرد کارکنان در ادارات دولتی شهرستان بیجار**، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام‌نور بیجار.

نعمت‌الهی، حمیدرضا؛ امیری، امین و احمدی، حیدر (۱۴۰۰)، شناسایی مؤلفه‌های سرمایه اجتماعی در مدیریت بحران اپیدمی کرونا، **مدیریت دولتی**، ۱۳(۴): ۵۹۷-۶۲۶.

نوروزی، حسین و طهماسبی آق‌بلاغی، داریوش (۱۳۹۹)، مطالعه تأثیر فلات شغلی و استرس شغلی بر سکوت سازمانی کارکنان شرکت بیمه ایران، **دوفصلنامه علمی مدیریت منابع انسانی پایدار**، ۲(۲): ۲۲۱-۲۳۶.

- Amini, A., & Siyyari, M. (2018). Dimensions of Work Engagement and Teacher Burnout: A Study of Relations among Iranian EFL Teachers. **Australian Journal of Teacher Education**, 43(1), 78-93.
- Abd-Elrhaman, E. S. A., Ebraheem, S. M. A., & Helal, W. E. S. H. (2020). Career Plateau, Self-efficacy and Job Embeddedness as Perceived by Staff Nurses. **American Journal of Nursing Research**, 8(2), 170-181.
- Chen, H., C. Richard, O., & Boncoeur, O. (2020). Work engagement, emotional exhaustion, and counterproductive work behavior. **Journal of Business Research**, 114, 30-41.
- Devi.A.R, S., & Basariya.S, R. (2017). Career Plateau of Employees and its Causes. **International Journal of Advanced Research in Science, Engineering and Technology**, 4(3), 3589-3591.
- Deale, C. S., Lee, S. H., & Bae, J. I. (2020). Making mentoring meaningful: hospitality and tourism students' perceptions of mentoring. **Journal of Teaching in Travel & Tourism**, 20(1), 1-22.
- Foster, B. P., Shastri, T., & Withane, S. (2004). The impact of mentoring on career plateau and turnover intentions of management accountants. **Journal of Applied Business Research**, (JABR), 20(4).
- Gordon, J., Miles, S., & Storlie, C. (2013). Job Satisfaction, Perceived Career Plateau, and the. **The Journal of International Management Studies**, 8(1), 1-9.
- Gordon, S., & Adler, H. (2022). Challenging or hindering? Understanding the daily effects of work stressors on hotel employees' work engagement and job satisfaction. **International Journal of Hospitality Management**, 103, 103211.
- Haran, V. V., & Jeyaraj, A. (2019). Organizational e-mentoring and learning: An exploratory study. **Information Resources Management Journal (IRMJ)**, 32(1), 58-72.
- Hu, C., Zhang, S., Chen, Y. Y., & Griggs, T. L. (2022). A meta-analytic study of subjective career plateaus. **Journal of Vocational Behavior**, 132, 103649.
- Imani, B., Zandi, S., Mostafayi, M., & Zandi, F. (2022). Presentation of a model of the work engagement in surgical technologists: A qualitative study. **Perioperative Care and Operating Room Management**, 26, 100235.
- Jackson, C., Milos, D., & Kerr, M. (2019). Mentoring for employability: a state-level impact study. **Studies in Graduate and Postdoctoral Education**, 10(3), 180-188.
- Jiang, Z., Hu, X., & Wang, Z. (2018). Career adaptability and plateaus: The moderating effects of tenure and job self-efficacy. **Journal of Vocational Behavior**, 104, 59-71.

- Kachaturoff, M., Caboral-Stevens, M., Gee, M., & Lan, V. M. (2020). Effects of peer-mentoring on stress and anxiety levels of undergraduate nursing students: An integrative review. **Journal of Professional Nursing**, 36(4), 223-228.
- Kao, K. Y., Hsu, H. H., Lee, H. T., Cheng, Y. C., Dax, I., & Hsieh, M. W. (2022). Career mentoring and job content plateaus: The roles of perceived organizational support and emotional exhaustion. **Journal of Career Development**, 49(2), 457-470.
- Kotzé, M., & Nel, P. (2020). The influence of job resources on platinum mineworkers' work engagement and organisational commitment: An explorative study. **The Extractive Industries and Society**, 7(1), 146-152.
- Lin, Y.C., & Chen, A.Y. (2020). Experiencing career plateau on a committed career journey: a boundary condition of career stages. **Personnel Review**, 1(1), 1-23.
- Lentz, E., & Allen, T. D. (2009). The role of mentoring others in the career plateauing phenomenon. **Group & Organization Management**, 34(3), 358-384.
- Lim, S. E. (2022). Job crafting to innovative and extra-role behaviors: A serial mediation through fit perceptions and work engagement. **International Journal of Hospitality Management**, 106, 103288.
- Larsson, M., Pettersson, C., Eriksson, C., & Skoog, T. (2016). Initial motives and organizational context enabling female mentors' engagement in formal mentoring—A qualitative study from the mentors' perspective. **Children and Youth Services Review**, 71, 17-26.
- Niswaty, R., Wirawan, H., & Akib, H. (2021). Investigating the effect of authentic leadership and employees' psychological capital on work engagement: evidence from Indonesi. **Heliyon**, 7(5), 1-8.
- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2009). Efficacy or inefficacy, that's the question: Burnout and work engagement, and their relationships with efficacy beliefs. **Anxiety, stress, and coping**, 20(2), 177-196.
- Schaufeli, W., Salanova, M., & Bakker, A. (2006). The measurement of engagement with a short questionnaire, A cross - national study. **Educ Psychol meas**, 66, 701-716.
- Schaufeli, W., Marfitnez, I., & Gonzalez-Roma, V. (2002). The measurement of engagement and burnout : A two sample confirmatory factor analytic approach. **Jr happiness Stud**, 3, 71-92.
- Wang, Y.H., Hu, C., & Hurst, S.C. (2014). Antecedents and Outcomes of Career Plateaus: The Roles of Mentoring Others and Proactive Personality. **Journal of Vocational Behavior**, 1(1), 1-40.
- Yang, W. N., Johnson, S., & Niven, K. (2018). "That's not what I signed up for!" A longitudinal investigation of the impact of unmet expectation and age in the relation between career plateau and job attitudes. **Journal of Vocational Behavior**, 107, 71-85.
- Yang, W. N., Niven, K., & Johnson, S. (2019). Career plateau: A review of 40 years of research. **Journal of Vocational Behavior**, 110, 286-302.
- Zhu, H., Xu, C., Jiang, H., & Li, M. (2021). A qualitative study on the experiences and attributions for resigned nurses with career plateau. **International journal of nursing sciences**, 8(3), 325-331.