

# طراحی و تبیین الگوی مدیریت فلات‌زدگی شغلی در سازمان‌های ایرانی

(مورد مطالعه: وزارت صنعت، معدن و تجارت)

غلامعلی طبرسا،<sup>۱</sup> علی رضائیان،<sup>۲</sup> اکرم هادیزاده مقدم،<sup>۳</sup> آرزو جمالی نظری<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۹۳/۵/۷ تاریخ پذیرش: ۹۳/۹/۱۲

## چکیده

طی دهه گذشته، جهان کاری شاهد افزایش بازمهندسی سازمانی بوده است. عواملی همچون: تغییر در محیط کسب و کار، کوچک‌سازی سازمان‌ها و روی آوردن به ساختارهای افقی، همگی موجب آن شده است تا فلات‌زدگی شغلی به عنوان بحرانی مدیریتی تبدیل شود. فلات‌زدگی، فرایندی است که به واسطه آن میزان بهره‌وری فردی به سبب کاهش انگیزه شغلی کاهش می‌یابد. لذا هدف از پژوهش حاضر، تبیین پیامدهای حاصل از بروز فلات‌زدگی شغلی و اثر آن بر عملکرد سازمان و در نهایت، طراحی و تبیین الگوی مدیریت فلات‌زدگی شغلی در سازمان با توجه به شرایط بومی کشور است. با توجه به هدف، پژوهش حاضر توصیفی و از نوع رابطه‌ای و مبتنی بر الگویابی معادلات ساختاری است. جامعه آماری شامل کارشناسان، مدیران میانی و عالی وزارت صنعت، معدن و تجارت می‌باشند که در مجموع ۳۲۴ نفر را در بر می‌گیرند. نتایج حاصل از بررسی روابط در الگوی نهایی پژوهش نشان داد که اگر چه فلات‌زدگی محتوایی به صورت مستقیم پیامدهای مورد بررسی را پیش‌بینی نمی‌کند، اما از طریق تأثیر آن بر سایر انواع فلات‌زدگی می‌تواند بر نتایج شغلی تأثیرگذار باشد. به صورت کلی، برآوردها در الگوی نهایی پژوهش نشان داد که ۱۳ درصد واریانس رضایت شغلی، ۲۳ درصد تحلیل رفتگی روان‌شناختی، ۳۶ درصد تمایل به رهایی سازمان و ۱۳ درصد تعهد سازمانی از طریق ابعاد فلات‌زدگی شغلی قابل تبیین است. نتایج این پژوهش می‌تواند رهنمودهایی را برای مدیریت بهتر فلات‌زدگی شغلی در سازمان‌های ایرانی ایجاد کند.

## واژگان کلیدی:

فلات ساختاری، فلات محتوایی، فلات زندگی کاری، پیامدهای فلات‌زدگی شغلی، مدیریت فلات‌زدگی شغلی.

۱. دانشیار دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی.

۲. استاد دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی.

۳. دانشیار دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی.

۴. دانشجوی دوره دکتری دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی. نویسنده مسئول، ایمیل: arezoo.jamali@gmail.com

## مقدمه

جهانی شدن و فناوری های جدید، تغییراتی را در چشم انداز اشتغال به وجود آورده و تأثیرات مهمی بر مدیریت حرفه ای ایجاد کرده است (ویکراماسینگ و جایاویرا،<sup>۱</sup> ۲۰۱۰). برای مثال، رواج کوچک سازی و بازسازی سازمانی در محیط امروزی، منجر به کاهش سطوح سلسله مراتب سازمانی و در نتیجه، فرصت کمتر برای ارتقا و پیشرفت شغلی شده است. از سویی، ساختارهای سازمانی افقی تر شده و این یکنواختی بیشتر نیز به این معنی است که افراد به علت تحرک عمودی کمتر، احتمالاً در موقعیت فعلی خود برای مدت زمان طولانی تری باقی می ماندند. بنابر این، رقابتی افزایش یافته میان کارکنان برای دستیابی به مشاغل سطوح بالاتر در سازمان وجود دارد. تغییر اجتماعی دیگر آن است که امروزه کارکنان تأکید بیشتری بر زندگی شخصی و خانوادگی خود دارند و گاه ترجیح می دهند که به جای پذیرش مسئولیتهای شغلی بیشتر و پستهای سازمانی بالاتر که سبب برهم زدن توازن کار و زندگی شخصی افراد می شود، در جایگاه سازمانی خود باقی بمانند (بورک و میکلسون،<sup>۲</sup> ۲۰۰۶). در مجموع، این روند نشان می دهد که تعداد رو به افزایشی از افراد، یک سکون یا فلات را در برخی جنبه ها از زندگی شغلی خود تجربه خواهند کرد (مک کلیز،<sup>۳</sup> ۲۰۰۶). بنابر این، بروز این تغییرات در مدیریت مسیر حرفه ای کارکنان، مفهوم فلات زدگی شغلی را در مباحث مدیریت رفتار سازمانی مطرح کرده است. ادبیات در این زمینه، سه نوع فلات زدگی سازمانی را مطرح می کند: فلات زدگی ساختاری، فلات زدگی محتوایی و فلات زدگی زندگی کاری. فلات زدگی ساختاری<sup>۴</sup> به معنای پایان احتمال ارتقای سازمانی فرد در سلسله مراتب سازمانی تعریف می شود (جانگ و تاک،<sup>۵</sup> ۲۰۰۸). نوع دوم، فلات زدگی محتوایی<sup>۶</sup> است و آن زمانی است که محتوای شغل برای کارمند چالشی نباشد. به عبارتی؛ هر آنچه باید در آن شغل بداند، دانسته و فرصتی برای یادگیری بیشتر

وجود ندارد (همان). نوع سوم، فلات زدگی زندگی کاری<sup>۷</sup> است که نه تنها با محتوای شغل، بلکه با این موضوع نیز مرتبط است که آیا شغل قادر است کارمندان را به منظور افزایش قابلیت اشتغال و قابلیت ایجاد بازار، به تسلط بر مهارت های جدید مجهز سازد یا خیر (لی،<sup>۸</sup> ۲۰۰۴). فلات شغلی پتانسیل ایجاد نارضایتی را دارد؛ زیرا پیشرفت مداوم رو به بالا، یادگیری و چالش پذیری شغل و در نهایت، تخصص گرایی و برخورداری از بازار بالقوه کاری به سبب مهارت های حرفه ای، منبعی مهم برای انگیزه به شمار می رود. پیشرفت ها معمولاً شامل فوایدی مانند افزایش در حقوق و قدرت و موقعیت می باشند. بنابر این، بسیاری از کارمندان از پیشرفت به عنوان یک معیار برای سنجش موفقیت خود در محیط سازمانی استفاده می کنند. آنها هنگامی که درمی یابند پیشرفت شغلی شان در سازمان، دیگر قابل دستیابی نیست، دچار نگرش منفی می شوند. به صورت کلی، نتایج تحقیقات نشان داده است که افزایش غیبت، فشار روانی، تمایل به ترک خدمت، افزایش سطح تحلیل رفتگی شغلی، کاهش سطح رضایت شغلی و تعهد سازمانی، تعارض نقش، کاهش حس احترام به خود، نبود قابلیت لازم برای انطباق با تغییرات، سطح پایین مشارکت شغلی و عدم بروز ابتکار عملی، از پیامدهای اجتناب ناپذیر فلات زدگی شغلی خواهند بود (گودشاک،<sup>۹</sup> ۲۰۱۴) گر چه پدیده فلات زدگی نوعی استنباط ذهنی منفی را به دنبال دارد، اما لزوماً یک تجربه منفی نیست. در واقع؛ تحقیقات انجام گرفته به وسیله لوینسون<sup>۱۰</sup> (۱۹۸۶) پیشنهاد می کنند که این سطح بندی زمان یا وقفه ممکن است برای رشد و پیشرفت افراد مفید واقع شود. پژوهش لوینسون پیشنهاد می کند که پیشرفت سالم و بالغ به دوره پایداری و تداوم و همچنین به دوره تغییر و ناپیوستگی وابسته است. دوره های پایداری و سکون به افراد اجازه می دهند بر مهارت های کاری تسلط یابند، زندگی خانوادگی قابل پیش بینی را دنبال کنند و نوعی انرژی روانی را برای بیمه کردن دوره های انتقال به دست آورند. بنابر این، فلات شغلی

1. Wickramasinghe & Jayaweera
2. Burck & Michelson
3. McCleese
4. Structural Plateuing
5. Jung & Talk
6. Content Plateuing

7. Life Plateauing

8. lee

9. Godsholk

10. Levinson

ناکامی در افراد و کاهش انگیزه شغلی می‌شود. نوع دوم، فلات‌زدگی محتوایی است و آن زمانی است که محتوای شغل برای کارمند چالشی نباشد. به عبارتی؛ هر آنچه باید در آن شغل بداند، دانسته و فرصتی برای یادگیری بیشتر وجود ندارد. در چنین حالتی، فرد به یک کارشناس در شغل خود تبدیل شده است. اساساً هر فردی نیازمند آن است که احساس کند با چالش یادگیری مسائل جدید و ناآشنا در شغل خود روبه‌رو بوده و به واسطه یادگیری مسائل جدید است که فرد به رضایت شغلی دست می‌یابد. نوع سوم، فلات‌زدگی زندگی کاری (تخصصی) است که به ندرت در ادبیات تحقیق در خصوص آن صحبت شده است. باردویک<sup>۱</sup> (۱۹۸۶) بیان می‌دارد: «فلات‌زدگی زندگی کاری، حالت روان‌شناختی است که به واسطه آن فرد احساس می‌کند متعهد به احترام به تعهداتی است که در گذشته فرد پذیرفته و دیگر احساس تعلق به آن تعهدات ندارد و این حالت با این حس تقویت می‌شود که آینده چیزی نیست جز امتداد زمان حال. فلات زندگی کاری (تخصصی) نه تنها با محتوای شغل، بلکه با این موضوع نیز مرتبط است که آیا شغل قادر است کارمندان را به منظور افزایش قابلیت اشتغال و قابلیت ایجاد بازار به تسلط بر مهارت‌های جدید مجهز سازد یا خیر. تسلط بر مهارت‌های جدید دارای اهمیت است؛ زیرا این اطمینان را ایجاد می‌کند که کارمندان به طور حرفه‌ای واجد شرایط باقی مانده و در تخصص خود تبدیل به عامل منسوخ و غیر مستعمل نشوند. بنابر این، ممکن است که کارمندان در شغل خود دچار فلات شوند، ولی به طور تخصصی در شغل خود پیشرفت داشته باشند. در این صورت، حتی اگر آنها فلات شغلی را در سازمان تجربه کنند، رضایتشان در حد بالا باقی می‌ماند؛ زیرا آنها از لحاظ تخصصی و حرفه‌ای راکد نشده و نسبت به مهارت‌ها و شایستگی‌های خود احساس اعتماد به نفس دارند و می‌توانند در جای دیگری استخدام شوند. (جانگ و تاک، ۲۰۰۸)

در حالی که بیشتر پژوهش‌های پیشین بر فلات شغلی متمرکز شده‌اند، به ندرت پیشنهاد شده است که فلات زندگی کاری (تخصصی) نیز می‌تواند بر عواقب کار کارکنان تأثیرگذار

ممکن است برای افراد، هم به طور شخصی و هم به طور تخصصی کارآمد باشد. (آرمسترانگ، ۲۰۱۰)

از سوی دیگر، با توجه به آنکه فلات‌زدگی شغلی مفهوم جدیدی است، در سالهای اخیر مطالعات محدودی در جهت شناخت دلایل و پیامدهای حاصل از بروز فلات‌زدگی شغلی به خصوص در سازمان‌های ایرانی صورت گرفته است. به علاوه، در هیچ یک از تحقیقات صورت گرفته الگوی جامعی در خصوص پیامدهای کلی فلات‌زدگی شغلی ارائه نشده است. از این رو، در تحقیق حاضر، پیامدهای حاصل از سه نوع فلات‌زدگی شغلی در چهار گروه کلی کاهش تعهد سازمانی، تحلیل‌رفتگی روان‌شناختی، کاهش رضایت شغلی و کاهش تمایل به ماندگاری فرد در سازمان، در قالب یک الگوی کلی بررسی خواهد شد.

## مبانی نظری

### فلات‌زدگی شغلی

باردویک در گونه‌شناسی فلات‌زدگی شغلی، سه گونه اصلی را برمی‌شمارد: فلات ساختاری، فلات محتوایی و فلات زندگی کاری. فلات‌زدگی ساختاری به معنای پایان احتمال ارتقای سازمانی فرد در سلسله‌مراتب سازمانی است. زمانی که ساختارهای سازمانی به سمت ساختارهای تخت سوق پیدا می‌کنند، مسیر پیشرفت شغلی از مجرای ارتقا در هرم عمودی سلسله‌مراتب سازمانی دشوارتر شده، ارتقای عمودی با رقابت بیشتری همراه خواهد بود (کارن، ۲۰۱۲). زمانی که نرخ رشد سازمان‌ها کاهش می‌یابد و به همان نسبت تعداد نیروی کار تحصیل‌کرده با انتظارات عملکردی بالا افزایش می‌یابد، زمان انتظار برای ارتقای شغلی افزایش یافته و چشم‌انداز افراد نسبت به امکان ارتقا یا جابه‌جایی درون‌سازمانی دچار اختلال می‌شود. این روند زمانی تشدید می‌شود که سازمان‌ها به سمت سازماندهی افقی گرایش پیدا کرده و در نتیجه، فلات‌زدگی ساختاری افزایش می‌یابد. چنین شرایطی می‌تواند منجر به بروز

3. Bardwick

1. Armstrong  
2. karen

باشد. فلات شغلی و زندگی کاری دو ساختار مستقل می باشد؛ اولی مربوط می شود به پیشرفت درون سازمان؛ درحالی که دومی با پیشرفت و ارتقا در تخصص مرتبط است. در واقع؛ کارکنان در حال تغییر جهت گیری خود از «مشاغل پیشرفت» به «مشاغل موفقیت» می باشند. همان طور که پیش از این ذکر شد، کارکنانی که فرصت های شغلی مسدود شده را درون سازمان خود درک می کنند، در صورتی که این فرصت را داشته باشند که به طور تخصصی پیشرفت کنند، ممکن است هنوز هم با انگیزه باقی بمانند. به این ترتیب این امکان وجود دارد که حتی اگر افراد فلات شغلی را تجربه کنند، شغل آنها فرصت های یادگیری با ارزشی را برایشان فراهم کند و ممکن است قادر به حفظ سطح رضایت خود بوده و تمایلات ترک خدمت پایینی داشته باشند. فلات زدگی زندگی کاری عموماً زمانی اتفاق می افتد که فرد بیش از حد غرق مسیر شغلی خود شده و از زندگی شخصی خود بازمی ماند. از این رو تعجب آور نخواهد بود که بسیاری از کسانی که اصطلاحاً معتاد به کار<sup>۱</sup> عنوان می شوند، دچار فلات زدگی شغلی می شوند. خطر توجه و تمرکز بیش از حد بر پیشرفت شغلی به گونه ای که فرد از دیگر جنبه های زندگی غافل می ماند، در دوران میانسالی زمانی می تواند به بحران منجر شود که فرد در شغل خود دچار فلات زدگی ساختاری و محتوایی شده و آن زمان فرد به ارزیابی زندگی غیر کاری خود پرداخته، متوجه می شود که امور زیادی را به خاطر شغل خود از دست داده است. این قیاس حتی می تواند نظام ارزشی را که فرد سالها به آن متعهد بوده است، بر هم زند (بloom،<sup>۲</sup> ۲۰۰۹). این احتمال وجود دارد که فرد همزمان تحت تأثیر چند نوع فلات زدگی قرارگیرد. به واقع؛ یک نوع فلات زدگی ممکن است سبب بروز نوع دیگر آن در فرد شود. مکالی<sup>۳</sup> (۲۰۰۶) در مطالعه ای ضمن تأیید امکان ابتلای همزمان به چندین نوع فلات زدگی بیان می دارد کارکنانی که فلات زدگی ساختاری را تجربه می کنند، با احتمال بیشتری در معرض تأثیرپذیری از پیامدهای منفی حاصل از فلات زدگی محتوایی قرار دارند.

زمانی که فلات زدگی روی می دهد، تمایل به رشد که خمیرمایه اصلی فرد برای اعلام وجود خواهد بود، کاهش می یابد و در نتیجه آن، هویت فرد، حس احترام به خود، روابط میان فردی، عملکرد فردی و آینده وی متزلزل می شود (باردویک، ۱۹۸۶). افرادی که دچار فلات زدگی می باشند، عموماً فلات زدگی را به ناکارآمدی شخصی خود نسبت می دهند (عواملی همچون سن بالا یا میزان سنوات خدمت) و به نوعی احساس می کنند جدآبیت لازم را برای سازمان به منظور حفظ و نگهداشت خود ندارند. بر اساس نظر گریوت،<sup>۴</sup> این افراد نه تنها انگیزه خود را برای پیشرفت شغلی از دست می دهند، بلکه حضور آنان در محیط کار کاهش یافته، میزان خروجی کاری آنان به سطح پایینی تنزل می یابد و میزان بازخور کمتری به نسبت سایر همکارانشان از سرپرستان دریافت می دارند (سالامی،<sup>۵</sup> ۲۰۱۰). چنانچه بخواهیم به یک طبقه بندی جامع از تبعات این پدیده بر عملکرد شغلی و زندگی فردی کارکنان دست یابیم، می توان در چهار حوزه به مطالعه این تبعات پرداخت: ۱. تعهد سازمانی؛ ۲. رضایت شغلی؛ ۳. ماندگاری در سازمان؛ ۴. تحلیل رفتگی روان شناختی.

### فلات زدگی و تعهد سازمانی

تعهد سازمانی به عنوان پیوند روان شناختی بین کارکنان و سازمان تعریف شده است که احتمال اینکه کارکنان به طور ارادی سازمان را ترک کنند کاهش می دهد (آلن و میر،<sup>۶</sup> ۱۹۹۶). طبق نظریه سه مؤلفه ای آلن و میر، تعهد سازمانی دارای سه بعد «تعهد عاطفی»، «تعهد مستمر» و «تعهد هنجاری» است. تعهد عاطفی عبارت است از: وابستگی عاطفی به سازمان، ابراز هویت با سازمان و عجزین بودن با سازمان. تعهد هنجاری عبارت است از: احساس التزام و دین به سازمان، ادامه کار در سازمان و تعهد مستمر درک هزینه هایی که با ترک سازمان متوجه فرد می شود. بر اساس نظریه میر و آلن، تعهد مستمر بر مبنای میزان سرمایه گذاری ای است که فرد در سازمان انجام

4. Gerbot

5. Salami

6. Alen & Mayer

1. Workaholic

2. Bloom

3. Mclee

فرضیه ۳: فلات‌زدگی محتوایی در کاهش رضایت شغلی نقش دارد.

### فلات‌زدگی و تمایل به ترک خدمت

اسلوکام و کرون<sup>۲</sup> سال ۱۹۸۷ در مطالعه‌ای ملاحظه کردند که کارکنان فلات‌زده نسبت به سایرین دلایل متفاوت‌تری را برای ترک خدمت خود ارائه می‌دهند. عموماً افرادی که دچار فلات‌زدگی شغلی نشده بودند، حقوق و مزایای بالاتر یا فرصت‌های جدید برای تصدی مسئولیت‌های بالاتر را دلایل خود برای ترک خدمت عنوان می‌کردند؛ حال آنکه افراد فلات‌زده، سیاست‌های سازمان، بازمهندسی سازمان و دلایل شخصی همچون مشکلات سلامتی را دلیل ترک خدمت عنوان می‌کردند (باگو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵). یافته‌ها بیانگر آن است که مجموعه وقایعی که منجر به ترک خدمت می‌شوند، با ادراک نامطلوب فرد از شغل خود (همچون میزان رضایت شغلی) و سازمان (تعهد سازمانی) تقویت می‌شود. (عثمان،<sup>۴</sup> ۲۰۱۳)

ارتباط میان فلات‌زدگی محتوایی و ترک خدمت به نظریه‌های غنی‌سازی شغلی بازمی‌گردد. هاگمن و اولدهام<sup>۵</sup> (۱۹۷۵) معتقدند زمانی که شغل به صورت مناسب طراحی شود، برانگیزاننده خواهد بود. برای این منظور، مدیران می‌بایست اطمینان حاصل کنند که کارکنان از قدرت اختیار و تصمیم‌گیری لازم همراه با افزایش سطح مسئولیت‌ها برخوردارند (هیلمن،<sup>۶</sup> ۲۰۰۸). زمانی که مشاغل از نظر محتوایی تکراری و فارغ از هرگونه چالش رویارویی با مسائل نوین باشد، در آن صورت است که کار از منظر ماهیتی و ساختاری، رضایت شغلی لازم را برای فرد ایجاد نکرده و از آنجا که تصمیم به ترک خدمت انتخاب منطقی فرد بر اساس نگرشهای فردی همچون رضایت شغلی و تعهد سازمانی خواهد بود، می‌توان اظهار کرد که فلات‌زدگی محتوایی احتمالاً می‌تواند به صورت مثبت و معناداری با تمایل به ترک خدمت ارتباط داشته باشند:

داده (زمان و انرژی‌ای که برای کسب مهارت‌های شغلی مصرف کرده است) و بر اساس این سرمایه‌گذاری‌ها انتظار دارد در مسیر ارتقا به سطوح بالای سازمانی گام بردارد. از سویی دیگر، بخشی از تعهد عاطفی فرد، مرهون ویژگی‌های شغلی و به خصوص آن دسته از تجاربی است که نیازهای روان‌شناختی فرد و احساس کفایت در نقش را در فرد تأمین می‌کنند و یکی از عمده‌ترین مؤلفه‌های ارضاکنده احساس شایستگی فرد در محیط سازمان همانا ارتقای شغلی خواهد بود. از این رو انتظار می‌رود فلات‌زدگی ساختاری و محتوایی سبب کاهش تعهد سازمانی فردی شوند. همچنین با توجه به آنکه فرد در تعهد مستمر، زمان و انرژی زیادی را مصروف سازمان و توسعه مهارت‌های شغلی خود کرده و به نوعی از سایر جنبه‌های زندگی غافل مانده است، زمانی که فرد دچار فلات‌زدگی ساختاری و محتوایی می‌شود، بروز فلات‌زدگی کاری نیز اجتناب‌ناپذیر خواهد بود (اسلامی، ۲۰۱۲). بنابر این، در این راستا فرضیه‌های ذیل مطرح می‌شود:

فرضیه ۱: فلات‌زدگی ساختاری در کاهش تعهد سازمانی نقش دارد.  
فرضیه ۲: فلات‌زدگی محتوایی در کاهش تعهد سازمانی نقش دارد.

### فلات‌زدگی و رضایت شغلی

رضایت شغلی نتیجه ادراک کارکنان است که آیا محتوا و زمینه شغل، آن چیزی را که برای کارمند ارزشمند است فراهم می‌کند. رضایت شغلی یک حالت احساسی مثبت یا مطبوع است که پیامد ارزیابی شغلی یا تجربه فرد است. حال با توجه به آنکه رضایت شغلی نتیجه ادراک کارکنان محدوده شغل و میزان مسئولیت‌های کاری و از سوی دیگر تنوع و چالش‌پذیری شغل است، انتظار می‌رود بروز فلات‌زدگی محتوایی در فرد تأثیر منفی در سطح رضایت شغلی وی بر جای بگذارد (مالیک،<sup>۱</sup> ۲۰۱۰). از این رو، فرضیه سوم پژوهش نیز به صورت ذیل مطرح می‌شود:

2. Slocum & Cron

3 Baoguo

4. Usman

5. Hackman & Oldham

6. Heilmann

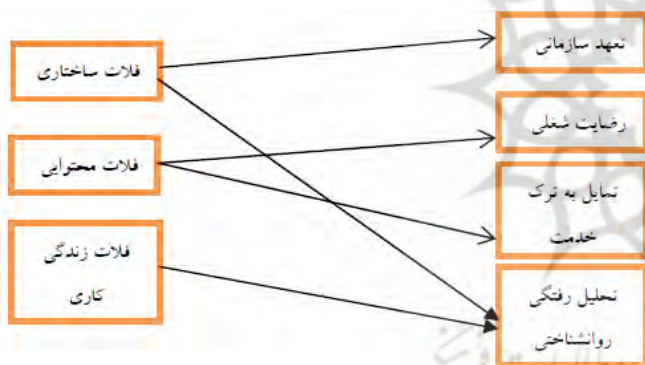
1. Malik

فرضیه ۴: فلات زدگی محتوایی در افزایش تمایل به ترک سازمان نقش دارد.

فرضیه ۵: فلات زدگی ساختاری در افزایش تحلیل رفتگی روان شناختی نقش دارد.

فرضیه ۶: فلات زدگی زندگی کاری در افزایش تحلیل رفتگی روان شناختی نقش دارد.

با توجه به ادبیات تحقیق، الگوی مفهومی تحقیق به شکل ذیل طراحی شده است:



نمودار ۱. الگوی مفهومی تحقیق

### روش شناسی پژوهش

از آنجا که تحقیق حاضر درصدد ارائه و بررسی الگوی مدیریت فلات زدگی شغلی است، در زمره تحقیقات کاربردی قرار دارد. همچنین از نظر روش و ماهیت گردآوری داده‌ها، از نوع توصیفی و در زمره تحقیقات همبستگی قرار دارد. جامعه آماری در تحقیق حاضر، کارشناسان و مدیران میانی و عالی وزارت صنعت، معدن و تجارت می‌باشند که در مجموع ۳۲۴ نفر را در بر می‌گیرند. از آنجا که جامعه مورد نظر محدود

فرضیه ۴: فلات زدگی محتوایی در افزایش تمایل به ترک سازمان نقش دارد.

### فلات زدگی و تحلیل رفتگی روان شناختی

مروری بر ادبیات مدیریت و روان شناسی نشان می‌دهد که تعاریف متعددی از فشار روانی ارائه شده است. پارکر و دی‌سوتیس<sup>۱</sup> فشار روانی شغلی را چنین تعریف کرده‌اند: «آگاهی از ناکارآمدی فردی منجر به حالات روان شناختی کوتاه مدت نامطلوبی همچون اضطراب، تنش روحی یا افسردگی خواهد شد که این حالات روان شناختی نامطلوب به واسطه فرصت‌ها، محدودیت‌ها یا تقاضاهایی است که می‌تواند نقش تأثیرگذاری بر خروجی‌های کلیدی کاری داشته باشند» (عثمان، ۲۰۱۳). در برخی متون از واژه‌های دیگری همچون فرسودگی شغلی یا تحلیل رفتگی روان شناختی به جای فشار روانی شغلی نام برده شده است. زمانی که فرد فلات زدگی زندگی کاری را با هر درجه‌ای از شدت تجربه می‌کند، این نوع فلات زدگی منجر به بروز فشار روانی در فرد خواهد شد. الساس و راستون<sup>۲</sup> (۱۹۸۹) الگوی فشار روانی ناشی از فلات زدگی شغلی<sup>۳</sup> را ارائه دادند. در این الگو تلاش شده است تا انواع پاسخ‌ها به فشار روانی وارده به کارکنان که به واسطه بروز فلات زدگی شغلی ایجاد می‌شود، بررسی شده و عوامل و متغیرهای تعدیل‌گر در شدت اثر فلات زدگی در بروز فشار روانی مورد مطالعه قرار گیرند؛ متغیرهایی همچون: ارزیابی عملکرد، مراحل زندگی کاری، حمایت سازمانی، تعهد سازمانی و نقش فرد در سازمان. در این مطالعه، تغییر و تحول سازمانی و ارزیابی مجدد به عنوان دو متغیر اخص تأثیرگذار در شدت فشار روانی ناشی از فلات زدگی شناخته شدند. از آنجا که فلات زدگی ساختاری و عدم ارتقای شغلی سبب بروز احساس ناکارآمدی فردی شده و منجر به بروز احساس نامطلوب از فاصله میان خروجی‌های کاری مورد انتظار و خروجی کاری فعلی می‌شود، انتظار می‌رود فلات زدگی ساختاری نقش قابل توجهی در ایجاد تحلیل رفتگی

1. Parker & Disotis

2. Elsas & Salston

3. Career Plateau Stress Model

4. Lapalm  $N \times Z_{\%}^2 \times \delta^2$   
 $n = \frac{N \times Z_{\%}^2 \times \delta^2}{\varepsilon^2 (N-1) + Z_{\%}^2 \times \delta^2}$

مقیاس در ارتباط با هر یک از متغیرهای پژوهش می‌باشد، از پاسخ‌دهندگان خواسته شد تا وضع موجود شغلی خود را در ارتباط با هر یک از عبارات، بر مبنای طیف لیکرت پنج درجه‌ای از خیلی کم تا خیلی زیاد، ارزیابی کنند. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات نیز از نرم‌افزار SPSS-21 و Amos-21 استفاده شد.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای بررسی فرضیه‌های پژوهش، ابتدا هر یک از روابط مفروض در نرم‌افزار Amos ترسیم و بررسی و سپس تمامی روابط مفروض در قالب یک الگو، بررسی شد. در این راستا، در جدول ۱، آماره‌های توصیفی متغیرهای پژوهش و در جدول ۲، نتایج حاصل از بررسی روابط بین متغیرها ارائه شده است.

جدول ۱. آماره‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

عنوان متغیر	میانگین	انحراف معیار	کجی		کشیدگی	
			c.r	کجی	c.r	کشیدگی
فلات زدگی ساختاری	۱۳/۳۸	۳/۵۲	-۰/۱۷	-۱/۱۳	-۰/۰۳	-۰/۰۹
فلات زدگی محتوایی	۹/۳۹	۴/۰۷	۰/۰۳	۰/۱۹	-۰/۰۷	۰/۴۶
فلات زدگی زندگی کاری	۷/۸۷	۲/۵۲	۰/۴۸	۳/۱۱	۰/۰۳	۰/۱۰
تعهد سازمانی	۱۲/۹۸	۲/۷۷	-۰/۵۰	-۳/۲۴	۰/۵۲	۱/۶۸
رضایت شغلی	۱۰/۶۸	۳/۱۱	-۰/۰۹	-۰/۵۸	-۰/۳۴	-۱/۱۰
تمایل به ترک سازمان	۸/۴۰	۳/۲۵	۰/۲۲	۱/۴۲	-۰/۸۰	-۲/۶۰
تحلیل رفتگی روان‌شناختی	۱۰/۲۸	۴/۱۱	۰/۲۷	۱/۷۷	-۰/۴۲	-۱/۳۵

جدول ۲. نتایج بررسی معناداری ضرایب در الگوهای مسیر در بررسی فرضیه‌های پژوهش

مسیر	نرمال چند متغیره	برآورد غیر استاندارد	برآورد استاندارد	خطای معیار	C.r	P
۱. فلات ساختاری به تعهد سازمانی	۱/۵۷	-۰/۱۸	-۰/۲۳	۰/۰۵	-۳/۳۳	۰/۰۰۰۵
۲. فلات محتوایی به تعهد سازمانی	۰/۸۳	-۰/۱۰	-۰/۱۴	۰/۰۴	۲/۳۱	۰/۰۲
۳. فلات ساختاری به رضایت شغلی	-۰/۲۲	-۰/۱۲	-۰/۱۵	۰/۰۵	-۲/۳۹	۰/۰۲
۴. فلات ساختاری به تمایل به ترک سازمان	-۰/۵۹	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۶	-۰/۰۶	۰/۹۵
۵. فلات ساختاری به تعهد سازمانی	-۰/۵۷	۰/۲۵	۰/۲۲	۰/۰۷	۳/۵۳	۰/۰۰۰۵
۶. فلات زدگی کاری به تحلیل رفتگی روان‌شناختی	۱/۱۸	۰/۸۳	۰/۲۱	۰/۲۴	۳/۳۹	۰/۰۰۰۵

است، برای محاسبه حجم نمونه آماری از فرمول نمونه‌گیری کوکران در جامعه محدود استفاده شده است.

حجم نمونه بر مبنای فرمول کوکران، ۲۴۸ نفر برآورد شد. برای توزیع پرسشنامه‌ها، از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شد. برای طراحی ابزارهای اندازه‌گیری، سؤالات مربوط به هر یک از متغیرهای پژوهش، بر مبنای مرور بر ادبیات نظری و همچنین با بهره‌گیری از ابزارهای اندازه‌گیری موجود در زمینه متغیرهای پژوهش، طراحی شد. پس از طراحی اولیه، برای بومی‌سازی سؤالات طراحی شده و اطمینان از روایی محتوایی ابزارهای پژوهش، پرسشنامه‌های پژوهش توسط نخبگان، صاحب‌نظران مدیریت و مدیران ارشد وزارتخانه بررسی شد. در گام بعد، پایایی متغیرهای مختلف آن بررسی و تأیید شد. همچنین تحلیل عاملی اکتشافی و تحلیل عاملی تأیید بر روی سؤالات مقیاس فلات‌زدگی شغلی انجام و روایی سازه مقیاس را تأیید کرد. در پرسشنامه طراحی شده که شامل هفت

داشته باشد ( $P < 0/05$ ) و توانسته است چهار درصد حجم واریانس تحلیل رفتگی روان شناختی را تبیین کند ( $r = 0/21$ ؛  $R^2 = 0/04$ ). بنابر این، فرضیه ششم نیز تأیید می شود.

در ادامه به بررسی الگوی کلی پیامدهای فلات زدگی شغلی پرداخته می شود و روابط چندگانه بین متغیرهای پژوهش بررسی و تحلیل می شود. پیش از بررسی الگوی مفهومی پژوهش، بررسی پیش فرض نرمال بودن چندمتغیره انجام و مورد تأیید قرار گرفت. شکل ۱، نمای الگوی مسیر برای پیش بینی متغیرهای رضایت شغلی، تعهد سازمانی، تمایل به رهایی و تحلیل رفتگی روان شناختی را بر اساس ابعاد فلات زدگی نمایش می دهد. مطابق با نتایج حاصل از بررسی روابط بین متغیرهای پژوهش، سطوحی از ضرایب همبستگی بین متغیرهای ملاک نیز وجود داشته است. بنابر پیشینه پژوهشی، بین این متغیرها نیز روابطی علی پیشنهاد شده است. بنابر نظریه سازگاری کاری (دیویس، ۲۰۰۵)، رضایت شغلی می تواند از مهم ترین پیش بینی کننده های میل به رهایی از سازمان باشد. از طرفی، رضایت شغلی پیش بینی کننده تعهد سازمانی و تعهد سازمانی نیز پیش بینی کننده ثبات یا رها کردن سازمان خواهد بود. تحلیل رفتگی روان شناختی که می تواند یکی از مهم ترین نشانه های فرسودگی شغلی باشد، خود می تواند نتیجه ای از افت رضایت شغلی بوده و از این رو، می تواند موجب افت تعهد سازمانی شود (لیتر و مسلش، ۱۹۸۸؛ عثمان و راجا، ۲۰۱۳). از این رو، در بین چهار متغیر ملاک رضایت شغلی به عنوان پیش بینی کننده اول، تحلیل رفتگی روان شناختی به عنوان متغیر دوم، تعهد سازمانی به عنوان متغیر سوم و تمایل به رهایی نیز به عنوان متغیر چهارم در نظر گرفته شده است. (سالامی، ۲۰۱۰)

در بررسی پیش فرض نرمال بودن توزیع متغیرها، وست<sup>۱</sup> و همکاران (۱۹۹۵) پیشنهاد می کنند که مقادیر کشیدگی کمتر از هفت، به عنوان عدم تخطی از نرمال بودن تک متغیره تلقی شود؛ همچنان که مشاهده می شود، در زمینه تمامی متغیرهای مورد بررسی در جدول ۲، پیش فرض نرمال بودن تک متغیره رعایت شده است. بنتلر<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) نیز مقادیر کوچک تر از پنج را برای C.F. به عنوان عدم تخطی از نرمال بودن چند متغیره پیشنهاد می کند. بنابر این، در الگوی فرضیه های پژوهش نیز مفروضه نرمال بودن چند متغیره، نقض نشده است.

بر مبنای نتایج حاصل از برآوردها در جدول ۲، در زمینه فرضیه اول، فلات زدگی ساختاری توانسته پنج درصد واریانس تعهد سازمانی را تبیین کند ( $r = -0/23$ ؛  $R^2 = 0/05$ ؛  $P < 0/05$ ). بنابر این، فرضیه اول این پژوهش تأیید می شود.

همچنین فلات زدگی محتوایی توانسته دو درصد واریانس تعهد سازمانی را تبیین کند ( $P > 0/05$ ؛  $r = -0/14$ ؛  $R^2 = 0/02$ ؛  $r =$  با توجه به معناداری حاصل شده، فرضیه دوم پژوهش نیز تأیید می شود.

همچنین نتایج حاصل از بررسی نقش فلات زدگی محتوایی بر رضایت شغلی نشان داد که فلات زدگی محتوایی توانسته است در جهت معکوس، دو درصد حجم واریانس رضایت شغلی را تبیین کند ( $r = -0/15$ ؛  $R^2 = 0/02$ ). اما نتایج نشان داد که فلات زدگی محتوایی نتوانسته به صورت مستقیم تأثیر معناداری بر تمایل به ترک سازمان داشته باشد ( $P > 0/05$ ). لذا فرضیه چهارم پژوهش تأیید نمی شود.

در زمینه فرضیه پنجم پژوهش نیز نتایج نشان داد که فلات زدگی ساختاری توانسته تأثیر معناداری بر تحلیل رفتگی روان شناختی داشته باشد ( $r = 0/22$ ؛  $P < 0/05$ ؛  $R^2 = 0/05$ ).

در نهایت، نتایج نشان داد که فلات زدگی زندگی کاری توانسته تأثیر معناداری بر کاهش تحلیل رفتگی روان شناختی

3. Dawis

4. Leiter & Maslach

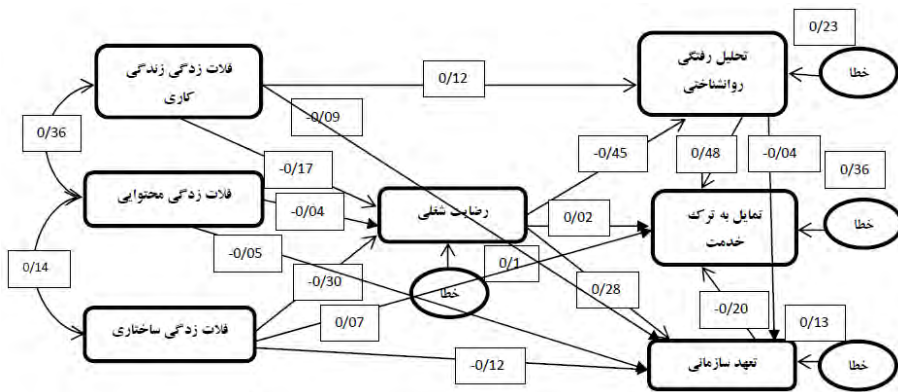
5. Usman & Raja

6. Salami

1. West

2. Bentler





شکل ۱. الگوی مسیر تأثیر ابعاد فلات زندگی شغلی

بر روی رضایت شغلی، تعهد سازمانی، تحلیل رفتگی روانشناختی و تمایل به ترک سازمان

جدول ۳ خلاصه نتایج بررسی برازش الگوی ارائه شده در

شکل ۱ را نمایش می دهد.

جدول ۳. شاخص های برازش الگوی مفهومی پژوهش

شاخص های مقتصد		شاخص های تطبیقی یا نسبی					شاخص های برازش					شماره مدل
PCLOSE	RMSEA	TLI	IFI	RFI	CFI	NFI	AGFI	GFI	SRMR	معناداری آماری	Chi-square/df	
<0/05	0/08	0/90	0/90	0/90	0/90	0/90	0/90	0/90	<0/08	0/05	کمتر از 0/05	حد مجاز
0/04	0/10	0/81	0/96	0/75	0/95	0/94	0/89	0/98	0/04	0/003	3/59	الگوی ۱
0/66	0/04	0/98	0/99	0/91	0/99	0/95	0/96	0/98	0/05	0/22	1/29	الگوی ۲

مطابق با نتایج جدول ۳، الگوی شماره ۱، با وجود مناسب بودن برخی شاخص های برازش مطلق ( $\chi^2 < 5$ ) مناسب بودن برخی شاخص های برازش مطلق ( $\chi^2 < 5$ ) و شاخص های تطبیقی ( $NFI > 0/90$ ;  $CFI > 0/90$ ;  $IFI > 0/90$ )، در برخی دیگر از شاخص های مهم و در شاخص مقتصد

مطابق با نتایج جدول ۳، الگوی شماره ۱، با وجود مناسب بودن برخی شاخص های برازش مطلق ( $\chi^2 < 5$ ) مناسب بودن برخی شاخص های برازش مطلق ( $\chi^2 < 5$ ) و شاخص های تطبیقی ( $NFI > 0/90$ ;  $CFI > 0/90$ ;  $IFI > 0/90$ )، در برخی دیگر از شاخص های مهم و در شاخص مقتصد

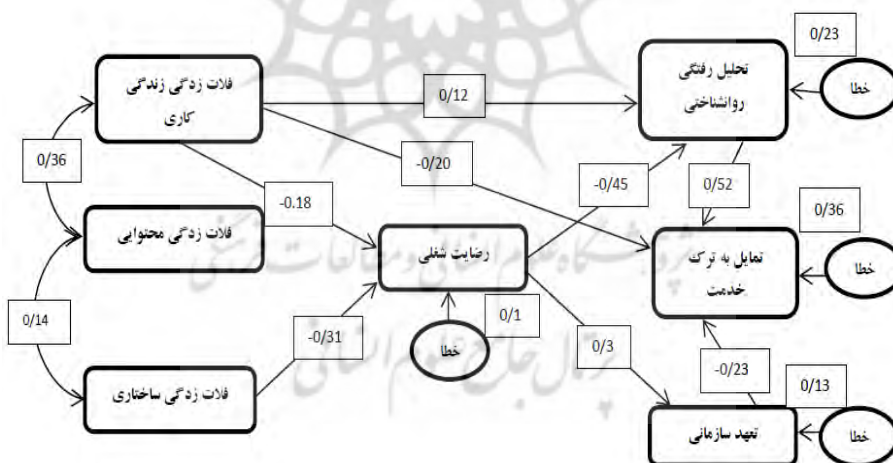
جدول ۴. خلاصه نتایج بررسی معناداری ضرایب مسیر در الگوی شماره ۱

P	C.r	خطای معیار	برآوردها		مسیر
			استاندارد	غیراستاندارد	
0/01	-2/72	0/08	-0/17	-0/21	فلات زندگی کاری رضایت شغلی

۰/۰۰۰۵	-۵/۱۱	۰/۰۵	-۰/۳۰	-۰/۲۷	رضایت شغلی	فلات ساختاری
۰/۵۵	-۰/۶۱	۰/۰۵	-۰/۰۴	-۰/۰۳	رضایت شغلی	فلات محتوایی
۰/۰۰۰۵	-۷/۹۵	۰/۰۷	-۰/۴۵	-۰/۵۷	تحلیل رفتگی روان‌شناختی	رضایت شغلی
۰/۰۴	۲/۸	۰/۰۹	۰/۱۲	۰/۱۸	تحلیل رفتگی روان‌شناختی	فلات زندگی کاری
۰/۱۴	-۱/۴۶	۰/۰۷	-۰/۰۹	-۰/۱۰	تعهد سازمانی	فلات زندگی کاری
۰/۵۵	-۰/۶۰	۰/۰۵	-۰/۰۴	-۰/۰۳	تعهد سازمانی	تحلیل رفتگی روان‌شناختی
۰/۴۷	-۰/۷۲	C	-۰/۰۵	-۰/۰۳	تعهد سازمانی	فلات محتوایی
۰/۰۰۰۵	۳/۹۸	۰/۰۶	۰/۲۸	۰/۲۵	تعهد سازمانی	رضایت شغلی
۰/۰۶	-۱/۹۱	۰/۰۵	-۰/۱۲	-۰/۰۹	تعهد سازمانی	فلات ساختاری
۰/۱۸	۱/۳۳	۰/۰۵	۰/۰۷	۰/۰۷	تمایل به ترک سازمان	فلات ساختاری
۰/۷۳	۰/۳۴	۰/۰۷	۰/۰۲	۰/۰۲	تمایل به ترک سازمان	رضایت شغلی
۰/۰۰۰۵	-۳/۵۰	۰/۰۷	-۰/۲۰	-۰/۲۳	تمایل به ترک سازمان	تعهد سازمانی
۰/۰۰۰۵	۸/۱۱	۰/۰۵	۰/۴۸	۰/۳۹	تمایل به ترک سازمان	تحلیل رفتگی روان‌شناختی
۰/۰۰۰۵	۵/۳۵	۰/۰۶۸	۰/۳۶	۳/۶۲	فلات محتوایی	فلات زندگی کاری
۰/۰۲	۲/۲۹	۰/۰۸۴	۰/۱۴	۱/۹۴	فلات ساختاری	فلات محتوایی

شوند. شکل ۲، نمای الگوی ارائه شده در شکل ۱ را بعد از اصلاح مسیرهای ارتباطی نشان می‌دهد.

بنابر نتایج جدول ۴، مسیرهای شماره ۳، ۶، ۷، ۸، ۱۰، ۱۱ و ۱۲ به دلیل ضعف در معناداری آماری ( $P < 0/05$ ) باید حذف



شکل ۲. الگوی نهایی پژوهش

سازمان و ۱۳ درصد تعهد سازمانی را تبیین کند. جدول ۶، نتایج محاسبه اندازه اثر را با جزئیات بیشتر نمایش می‌دهد.

جدول ۳ (در ردیف الگوی ۲) خلاصه نتایج محاسبه شاخص‌های برازش برای الگوی فرضیه کلی یک را بعد از اعمال اصلاحات نشان می‌دهد. همان‌گونه که مشخص شده

بنابر شاخص‌های اصلاحی پیشنهادی در نرم‌افزار AMOS 21، یک خط علی بین دو متغیر فلات زندگی کاری و تمایل به رهایی افزوده شد. مطابق شکل ۲، الگوی ارائه شده در نهایت توانسته است ۱۳ درصد واریانس رضایت شغلی، ۲۳ درصد تحلیل رفتگی روان‌شناختی، ۳۶ درصد تمایل به رهایی

این الگو از برازش خوبی با داده‌های پژوهش برخوردار بوده است.

است، این الگو در تمامی شاخص‌های برازش توانسته معیارهای لازم را برآورده سازد. از این رو، می‌توان گفت که

جدول ۵. نتایج محاسبه اندازه اثر متغیرهای پیش بین در الگوی ارائه شده در شکل ۲

متغیرهای پیش‌بین						
متغیرهای ملاک	نوع اثر	فلات ساختاری	فلات زندگی کاری	رضایت شغلی	تعهد سازمانی	تحلیل رفتگی روان‌شناختی
رضایت شغلی	مستقیم	-۰/۳۱	-۰/۱۸	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰
	غیرمستقیم	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰
	مجموع	-۰/۳۱	-۰/۱۸	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰
تعهد سازمانی	مستقیم	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰
	غیرمستقیم	-۰/۱۱	-۰/۰۷	۰/۳۶	۰/۰۰	۰/۰۰
	مجموع	-۰/۱۱	-۰/۰۷	۰/۳۶	۰/۰۰	۰/۰۰
تحلیل رفتگی روان‌شناختی	مستقیم	۰/۰۰	۰/۱۲	۰/۴۵	۰/۰۰	۰/۰۰
	غیرمستقیم	۰/۱۴	۰/۰۸	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰
	مجموع	۰/۱۴	۰/۲۰	-۰/۴۵	۰/۰۰	۰/۰۰
تمایل به ترک سازمان	مستقیم	۰/۰۰	-۰/۲۰	۰/۰۰	-۰/۲۳	۰/۵۲
	غیرمستقیم	۰/۱۰	۰/۱۲	-۰/۳۲	۰/۰۰	۰/۰۰
	مجموع	۰/۱۰	-۰/۰۸	-۰/۳۲	-۰/۲۳	۰/۵۲

مطابق با نتایج جدول ۵، فلات ساختاری به طور مستقیم در مجموع ۱۰ درصد واریانس رضایت شغلی، یک درصد واریانس تعهد سازمانی، دو درصد واریانس تحلیل رفتگی روان‌شناختی ( $r^2=0/14$ )؛ به شکل غیر مستقیم) و یک درصد واریانس تمایل به ترک سازمان را تبیین کرده است. مطابق شکل ۲، تأثیرات غیر مستقیم فلات ساختاری بر تعهد سازمانی، تحلیل رفتگی روان‌شناختی و تمایل به رهایی، غالباً به واسطه میانجی‌گری رضایت شغلی بوده است. فلات زندگی کاری نیز سه درصد واریانس رضایت، کمتر از یک درصد واریانس تعهد سازمانی، چهار درصد واریانس

مطابق با نتایج جدول ۵، فلات ساختاری به طور مستقیم در مجموع ۱۰ درصد واریانس رضایت شغلی، یک درصد واریانس تعهد سازمانی، دو درصد واریانس تحلیل رفتگی روان‌شناختی ( $r^2=0/14$ )؛ به شکل غیر مستقیم) و یک درصد واریانس تمایل به ترک سازمان را تبیین کرده است. مطابق شکل ۲، تأثیرات غیر مستقیم فلات ساختاری بر تعهد سازمانی، تحلیل رفتگی روان‌شناختی و تمایل به رهایی، غالباً به واسطه میانجی‌گری رضایت شغلی بوده است. فلات زندگی کاری نیز سه درصد واریانس رضایت، کمتر از یک درصد واریانس تعهد سازمانی، چهار درصد واریانس

## بحث و نتیجه گیری

علاوه بر روابط مستقیم بین متغیرهای پژوهش که در قالب شش فرضیه مورد بررسی قرار گرفت، نتایج حاصل شده به میزان زیادی با پیشینه پژوهشی موجود در این زمینه همخوان است. بیشترین تأثیرپذیری تعهد سازمانی از فلات ساختاری و سپس فلات زندگی کاری بود. تبیین معناداری رابطه منفی میان فلات ساختاری و تعهد سازمانی را می توان بر اساس نظریه تبادل هومانز<sup>۱</sup> و نیز نظریه سلسله مراتب نیازهای مازلو توضیح داد. هومانز معتقد است پدیده های اجتماعی از جمله احساس تعهد و مسئولیت اجتماعی، در چارچوب منافع و نوعی مبادله تحلیل می شوند. همچنین بر اساس نظریه سلسله مراتب نیازهای مازلو، افراد پس از تأمین نیازهای اولیه، گرایش به سمت تأمین نیازهای اجتماعی و احترام و در نهایت، خودشکوفایی دارند. نیاز به پیشرفت و ارتقای شغلی در سلسله مراتب سازمانی، از جمله نیازهایی است که به طور اخص در سطوح بالای تحصیلی بیشتر احساس می شود. بنابر این، می توان انتظار داشت زمانی که فلات ساختاری افزایش یابد، تعهد سازمانی کارمندان کاهش یابد. فلات محتوایی هیچ گونه تأثیر مستقیمی بر تعهد سازمانی نداشت.

در ارتباط با تمایل به رهایی سازمان، الگو توانست به خوبی ۳۶ درصد حجم تغییرات در این متغیر را تبیین کند. بیشترین حجم تأثیرپذیری تمایل به رهایی سازمان از تحلیل رفتگی روان شناختی کارمندان و سپس رضایت شغلی بود که کاملاً به صورت غیر مستقیم است. بنابر مضمون یافته این پژوهش، عدم وجود رضایت شغلی، به خودی خود موجب افزایش تمایل به ترک سازمان نمی شود و در طرف دیگر، رضایتمندی نیز به خودی خود موجب کاهش تمایل به ترک سازمان نمی شود. به عبارتی؛ رضایتمندی در صورتی می تواند موجب کاهش تمایل به ترک سازمان شود که بتواند سطح تعهد سازمانی را افزایش داده، همچنین از سطح تحلیل رفتگی روان شناختی

و استرس شغلی بکاهد. این تبیین را می توان این طور کامل کرد که تمایل به ترک سازمان زمانی رخ می دهد که فرد از شغل خود خسته شده باشد (تحلیل رفتگی روان شناختی) و دیگر هیچ احساس مسئولیتی در قبال سازمان احساس نکند و برنامه ای برای تداوم کار و تلاش در راستای بهبود شرایط شغلی خود نداشته باشد (تعهد سازمانی). به عبارتی؛ هیچ کارمندی در شرایط فعلی که پیدا کردن امنیت شغلی یک امر دور از دسترس شده، صرفاً به خاطر عدم داشتن حس مثبت نسبت به سازمان یا شغل، دست به ترک شغل یا سازمان نمی زند. (کومبر و لویس باریال، ۲۰۰۹)

از دیگر یافته های پژوهش آن است که فلات زندگی کاری نسبت به دو بعد دیگر فلات زدگی (محتوایی و ساختاری) نقش مستقیم تری در تأثیر بر تمایل به رهایی سازمان و تحلیل رفتگی روان شناختی داشت. فلات زندگی کاری در مجموع حدود یک درصد از کاهش تمایل به ترک سازمان را تبیین می کند. نکته جالب آن است که رضایت شغلی توانست تمام تأثیرات فلات ساختاری را بر نتایج شغلی، میانجی گری کند؛ اما نتوانست تمام تأثیرات فلات زندگی کاری را بر تحلیل رفتگی روان شناختی و تمایل به رهایی سازمان میانجی گری کند. این نشان می دهد که فلات زندگی کاری نسبت به دو بعد دیگر، از اهمیت و نقش آفرینی بیشتری برخوردار است. از این رو، یافته پژوهش همسو با یافته باردویک (۱۹۸۶) است که فلات زندگی کاری را مهم تر و عمیق تر از دو بعد دیگر فلات زدگی معرفی می کند. فلات زندگی کاری حاصل فلات زدگی در تمام نقش های زندگی فرد است و به واسطه کاهش هیجانات خوشایند زندگی، کاهش سطح اعتماد به نفس کارکنان به واسطه فقدان تخصص گرایی و مهارت های شغلی و افزایش میزان نارضایتمندی در زندگی می تواند موجب افزایش تجربیات ناخوشایند هیجانی، استرس و در نتیجه، تحلیل رفتگی روان شناختی کارمندان شود؛ در حالی که دو بعد فلات ساختاری و محتوایی، تنها محدود به نقش شغلی هستند. بررسی

<sup>۱</sup> Homanz

در ارتباط با نقش میانجی‌گر رضایت شغلی در تأثیر فلات‌زدگی بر تحلیل‌رفتگی روان‌شناختی نیز یافته‌های این مطالعه همسو با مطالعه پروتاس و تامپسون<sup>۲</sup> (۲۰۰۶)؛ کلاسن و چیو<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) است که رابطه معناداری را بین رضایت شغلی یا تحلیل‌رفتگی روان‌شناختی کارکنان گزارش کرده‌اند. در مجموع می‌توان این‌گونه تبیین کرد که رضایت شغلی به سبب افزایش نگرش مثبت کارمندان نسبت به شغل و سازمان می‌تواند سایر نتایج شغلی را تحت تأثیر قرار دهد. (اسلامی، ۲۰۱۲)

دو بُعد فلات‌زدگی محتوایی و فلات ساختاری ارتباط معناداری با هم نداشتند. این یافته با توجه به استقلال نظری این دوسازه (باردویک، ۱۹۸۶) قابل انتظار بود. فلات ساختاری به فلات‌زدگی عمودی (وجود موانع مهم در سر راه پیشرفت ارتقای شغلی) و فلات محتوایی به فلات‌زدگی افقی (نبود تنوع و چالش‌برانگیزی در نقش شغلی) در کارراهه اشاره دارند. از این رو، این دو سازه می‌توانند از هم مستقل باشند. در مجموع، نتایج پژوهش مشخص کرد که رابطه بین فلات‌زدگی با نتایج شغلی قوی بوده است. اما مشخص شد در برخی زمینه‌ها، متغیرهای میانجی دیگری نیز در شدت رابطه فلات‌زدگی شغلی و پیامدهای آن تأثیرگذار است و گاه در برخی روابط، شدت رابطه ضعیف بوده است. تبیین‌های مختلفی می‌تواند مطرح باشد. در ادامه به چند مورد از این تبیین‌ها اشاره می‌شود.

متغیرهای فردی همچون ارزش‌های شغلی کارکنان نیز می‌تواند از عوامل تعدیل‌کننده تأثیر منفی فلات‌زدگی بر نتایج شغلی باشد. برای مثال، کارمندانی که ارزش شغلی آنها بیشتر در حوزه دستیابی و پیشرفت باشد، نسبت به حذف فرصت‌های پیشرفت و یکنواخت شده وظایف و چالشی نبودن شغل واکنش منفی‌تری نشان می‌دهند (دیویس، ۲۰۰۵)؛ در حالی که افراد برخوردار از

روابط حاصل شده در الگوی نهایی پژوهش نشان داد که بر خلاف انتظار رابطه بین فلات محتوایی با هیچ یک از نتایج شغلی معنادار نبوده است. به عبارتی؛ تأثیر فلات محتوایی بر نتایج شغلی توسط دو بعد دیگر فلات‌زدگی (فلات ساختاری و فلات‌زدگی کاری) کاملاً میانجی‌گری شده است. اما با توجه به رابطه‌ای که فلات محتوایی می‌تواند از منظر مفهومی با فلات‌زدگی کاری داشته باشد و همچنین تفاوت‌های فرهنگی که می‌تواند ارزش‌های کارمندان را در بافت جامعه آماری این پژوهش تحت تأثیر قرار دهد. این نتیجه چندان هم دور از انتظار نبوده است. برای مثال، آنچه در غالب کارمندان ارزشمند و مهم تلقی می‌شود، پیشرفت و ارتقای شغلی است، نه داشتن یک شغل چالش‌برانگیز با وظایف متنوع. در عمل نیز در بین کارمندان مشاهده می‌شود که تلاش می‌کنند تا حد امکان از تنوع و دشواری وظایف خود بکاهند.

یکی دیگر از یافته‌های این پژوهش آن بود که رضایت شغلی می‌تواند میانجی‌گر کامل رابطه بین ابعاد فلات‌زدگی با تعهد سازمانی باشد. از آنجا که یافته‌ها از نقش میانجی رضایتمندی شغلی در تأثیر عوامل پیش‌بین بر سایر نتایج شغلی حمایت می‌کند، می‌تواند همسو با مطالعه دیویس (۲۰۰۵) در نظریه سازگاری کاری باشد که در آن دیویس معتقد است رضایتمندی شغلی در تعامل با رضایت‌بخشی، تأثیر همخوانی فرد با محیط شغلی را بر نتایج شغلی همچون میل به رهایی سازمان، غیبت از کار و تعهد سازمانی میانجی‌گری می‌کند و همسو با نتیجه مطالعه یون و تی<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) است که در آن رضایت شغلی را به همراه حمایت سازمانی به عنوانی میانجی‌گر رابطه متغیرهای پیش‌بین با تعهد سازمانی نشان می‌دهد (اسلامی، ۲۰۱۰). این نتیجه همچنین همسو با نتیجه مطالعه اسماعیلی و قراخانی<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) است که نشان دادند رضایتمندی شغلی در هر سه عامل ارتقا، روابط شخصی و شرایط مطلوب کاری، پیش‌بینی‌کننده تعهد سازمانی است (اسلامی و قراخانی، ۲۰۱۲).

2. Prottas & Thompson  
3. Klassen & Chiu

1. Yoon & Thye

پیشنهاد می‌شود که پژوهش‌های بعدی، رابطه بین فلات‌زدگی با نتایج شغلی را با سنجش تأثیرات تعدیل‌کننده این عوامل، مورد مطالعه قرار دهند.

در نهایت، با توجه به نتایج حاصل از پژوهش می‌توان پیشنهادهایی کاربردی در جهت مدیریت هر چه بهتر فلات‌زدگی شغلی و به تأخیر انداختن بروز آن در سازمان ارائه داد:

۱. لزوم طراحی و اجرای برنامه‌ریزی مسیر کارراهه شغلی و اتخاذ راهبردهای توسعه شغلی همچون: سیاستهای تسهیل‌کننده جابه‌جایی درون سازمانی، بازطراحی مشاغل سازمانی و استقرار نظام آموزش ضمن خدمت، طراحی نظام پرداخت بر مبنای عملکرد و ارتقای سطح مهارت‌های شغلی.
۲. ضرورت اقدام در جهت تصویرسازی مثبت از سازمان در جامعه، ایجاد نگرش واقع‌بینانه نسبت به سازمان از طریق فرایند اجتماعی‌سازی، استقرار نظام مقابله با فساد اداری و فراهم آوردن حمایت‌های سازمانی (عاطفی، اطلاعاتی، ابزاری و حمایت در زمان ارزیابی عملکرد) با هدف تقویت برانگیزانندگی کارراهه شغلی.
۳. استقرار نظام مربی‌گری در سازمان با هدف فراهم آوردن امکان تشریح اطلاعات و دانش شغلی، کمک به اجرای مهارت‌های جدید، تقویت حس لیاقت و خودباوری در افراد.
۴. حرکت در جهت توازن میان فعالیتهای کاری و زندگی شخصی افراد به واسطه ایجاد تغییر در روشهای انجام کار، کمک به تفویض اختیار اثربخش، برقراری برنامه‌های تشویقی غیر مالی.

ارزش شغلی، امنیت، ثبات و پیش‌بینی‌پذیری را به چالش برانگیز بودن شغل ترجیح می‌دهند. (سالامی، ۲۰۱۰)

هوش هیجانی از مهم‌ترین تعدیل‌کننده‌های رابطه فلات‌زدگی با نتایج شغلی است (پاری، ۲۰۰۶). هوش هیجانی بالا موجب می‌شود تا در صورت ادراک فلات‌زدگی، کارمندان به فکر اقدامی مؤثر و در صورت کارساز نبودن راهکارها، سریع به رهاکردن سازمان بیندیشند.

گاهی فلات‌زدگی با رضایت شغلی رابطه مثبت پیدا می‌کند. برای مثال، زمانی که فرد با مشکلات مسئولیت‌های رو به ازدیاد و متغیر روبه‌رو شده باشد، فلات‌زدگی می‌تواند منجر به افزایش رضایت و امنیت شود. (سالامی، ۲۰۱۰)

اما در شرایطی که کارمندی در خود استعداد و استحقاق وظایف شغلی پیچیده‌تری را ببیند، ولی سازمان نتواند چنین موقعیتی را در اختیار او قرار دهد، فلات‌زدگی می‌تواند به منشأیی از استرس، ناکامی، ناراضی‌تبی، غیبت از کار و تمایل به رها کردن سازمان مبدل شود (جانگ و تاک، ۲۰۰۸). توجه دیگری را که می‌توان برای افت ضرایب همبستگی اشاره کرد، عبارت است از عدم کنترل تفاوت‌های فردی مثل عامل شخصیتی به ویژه در بعد تجربه‌گرایی. افراد تجربه‌گرا میل بیشتری به تغییر، چالش و تنوع دارند، اما افراد غیر تجربه‌گرا در یکنواختی احساس آرامش و رضایت بیشتری را تجربه می‌کنند. (هیلمن، ۲۰۰۸)

از جمله عوامل شخصیتی دیگر که افراد را به رضایت از مشاغل فلات‌زده می‌کشاند، آسیب‌پذیری در برابر استرس است. افراد آسیب‌پذیر تلاش می‌کنند تا حد امکان از استرس‌ها اجتناب ورزند. به همین دلیل آنها آرزومند داشتن شغلی درگیر در فلات‌زدگی هستند؛ چون نمی‌توانند استرس و فشارهایی را که پیشرفت به آنها تحمیل می‌کند، تحمل کنند (کارن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). از این رو،

<sup>1</sup> karen

## References

- Armstrong, M. (2010). "Factors associated with job content plateauing among older workers", Career development international, Vol.13
- Baoguo, x. (2015). "does double plateau always lead to turnover intention? ", journal of career development, Vol. 11
- Bardwick, J.M. (1986). "The Plateauing Trap: How to avoid it in your career", Bantam Book, New York.
- Bentler, P. M. (2005). "EQS 6 Structural equations program manual". Encino, CA: Multivariate Software
- Bloom, N. (2009). "Work-life Balance management practices and productivity", International bureau of economic research
- Burke, R. J., & Mikkelsen, A. (2006). "Examining the career plateau among police officers". Police Strategies & Management, Vol. 29
- Dawis, R. V. (2005). "The Minnesota Theory of Work Adjustment" New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Eslami, J., & Gharakhani, D. (2012). "Organizational commitment and job satisfaction", ARPN Journal of Science and Technology, 2(2), 85-91.
- Godsholk, V. (2014). "external and internal reasons for career plateauing", group and organization management,, Vol.13
- Heilmann, S. (2008). "Effects of career plateauing on turnover", Journal of leadership & organizational studies, Vol.15
- Jung, J. & Tak, J. (2008). "The effects of perceived career plateau on employees attitudes", journal of career management, Vol.35
- Karen, D. (2012). "The managerial plateau: What helps in developing careers?", International journal of career management, Vol.16
- Lapalm, M. (2009). "The relationship between career plateauing, employee commitment & psychological distress", the international journal of human resource management, Vol.20
- Lee, K. (2004). "The relationship between employees' perceptions of career plateau and job attitudes. Korean Association of Business Education, Vol.35
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (1988). "The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment". Journal of organizational behavior., 2(2), 297-308.
- Malik, M. E., Nawab, S., Naeem, B., & Danish, R. Q. (2010). "Job Satisfaction and Organizational Commitment of University Teachers", International Journal of Business and Management, 5(6), 17-26.
- McCleese, C. (2006). "Reactions to job content plateau: examining role ambiguity and hirarchical plateaus as moderators", The career development quarterly, Vol.55
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1998). "Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment", Journal of organizational Behavior, 19(1), 29-52.
- Palmero, S., Roger, A., & Tremblay, M. (2001). "Work Satisfaction and Career Plateau of Part-Time Workers", EGOS 17th Colloquium Lyon, 14(1), 1-18.
- Park, G. & Yoo, T. (2006). "The impact of career plateau on job and career attitudes and moderating effects of emotional intelligence and organizational support", Korean Journal of industrial and organizational Psychology, 18,499-523.
- Salami, S. O. (2010). "Career plateauing and work attitudes: Moderating effects of mentoring Others with Nigerian employees", Europe s Journal of Psychology, 6(4), 71-92.
- Usman, M., & Raja, N. S. (2013). "Impact of Job Burnout on Organizational Commitment of Public and Private Sectors: A Comparative Study", Middle-East Journal of Scientific Research, 18(11), 1584-1591.
- West, S. G., Finch, J. F., & Curran, P. J. (1995). "Structural equation models with nonnormal variables: Problems and remedies". In R. H. Hoyle (Ed.), Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications (pp. 56° 75). Thousand Oaks, CA: Sage.

- Wickramasinghe, V. (2010). "Impact of career plateau and supervisory support on career satisfaction", career development international, Vol.15

