

# Monitoring the Impact of Career Plateau on Deviant Behaviors of Employees: Explaining the Mediating Role of Organizational Jealousy

**Mohammad Hakkak**<sup>1</sup> Associate Professor, Department of Business Administration, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khorram Abad, Iran.

**Samaneh Ghahramani**<sup>1</sup> Ph.D. Student, in Public Administration, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khorram Abad, Iran. (The Corresponding Author)

Received: 2022/04/17 | Accepted: 2022/10/02

## Abstract

**Purpose:** This research intended to investigate the moderating factors in the successful implementation of the procurement policy in Iran's state-owned banks.

**Methodology:** The research method was applied in terms of purpose and regarding data collection method, it was quantitative. The statistical population included all managers and experts in charge of procurement departments of eight state-owned banks using the country's public procurement policies. The sample size was composed of 151 subjects. The researcher-made questionnaires were distributed among the participants after checking validity and reliability; meanwhile, stratified random sampling technique was applied to select the sample.

**Findings:** Path analysis shows that proper structure, effective management, professional competence of employees, quality of laws and regulations have a positive and significant effect on the successful implementation of the procurement policy. In addition, results show that electronic procurement, political turmoil and economic instability, social relations, external organizational supervision, and the intensity of competition moderate the relationships between independent and dependent variables according to the research model.

**Originality:** A large number of studies have been conducted on the success of policy implementation, but none presented a comprehensive framework in this regard. The findings of the current research have identified the factors influencing the successful implementation of the procurement policy in the public sector of Iran, which lacks theoretical precedent in the literature.

**Keywords:** Career Plateau, Deviant Behavior, Organizational Jealousy, Organization, Work Ethics.

---

1. hakkak.m@lu.ac.ir

2. ghahramani.sm@fc.lu.ac.ir



# عنوان مقاله: پایش تاثیر فلات‌زدگی شغلی بر رفتارهای انحرافی کارکنان؛ تبیین نقش میانجی حسادت سازمانی

محمد حکاک<sup>۱</sup>، سمانه قهرمانی<sup>۲</sup>

مقاله پژوهشی

دریافت: ۱۴۰۱/۰۱/۲۸

پذیرش: ۱۴۰۱/۰۷/۱۰

## چکیده:

**هدف:** بی‌توجهی سازمان‌ها به اخلاق کار و ضعف در رعایت اصول اخلاقی در برخورد با نیروی انسانی سازمان و ذی‌نفعان بیرونی می‌تواند مشکلاتی را برای سازمان به‌وجود آورد و مشروعیت سازمان و اقدامات آن را زیر سوال ببرد. رفتارهای انحرافی هزینه‌های زیادی را برای سازمان به بار می‌آورد. از این‌رو، هدف پژوهش حاضر پایش تاثیر فلات‌زدگی شغلی بر رفتارهای انحرافی کارکنان با تبیین نقش میانجی حسادت سازمانی در سازمان آموزش و پرورش است.

**طرح پژوهش/ روش‌شناسی/ رویکرد:** ابزار گردآوری اطلاعات در پژوهش پیمایشی حاضر، که از نظر شاخص زمانی جزو پژوهش‌های مقطعی است، پرسشنامه بوده و برای تحلیل ۲۸۵ پرسشنامه صحیح که از کارکنان ستادی سازمان آموزش و پرورش استان لرستان به‌دست آمده، از مدل‌یابی معادلات ساختاری با نرم‌افزار Amos24 استفاده شده است.

**یافته‌ها:** یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که فلات‌زدگی شغلی بر رفتارهای انحرافی و حسادت سازمانی اثر مثبت و معناداری دارد. همچنین، فلات‌زدگی شغلی به هر دو صورت مستقیم و از طریق حسادت سازمانی بر رفتارهای انحرافی کارکنان اثر مثبت و معنادار دارد.

**کلیدواژه‌ها:** فلات‌زدگی شغلی، رفتارهای انحرافی، حسادت سازمانی، سازمان، اخلاق کار.

فراگرفت بوم

دوره ۳۵ - تابستان ۱۴۰۱ - شماره ۲  
پیاپی ۱۲۰ - صص: ۵۰-۲۹  
DOI: 10.52547/jmdp.35.2.29

۱. دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، لرستان، ایران.

hakkak.m@lu.ac.ir

۲. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، لرستان، ایران  
ghahramani.sm@fc.lu.ac.ir (نویسنده مسئول)

اهمیت منابع انسانی در توسعه و بالندگی سازمان بر کسی پوشیده نیست. در محیط رقابتی امروز منابع انسانی باارزش‌ترین عامل تولید و ارائه خدمات، و همچنین مهم‌ترین دارایی و سرمایه هر سازمانی محسوب می‌شوند، به‌گونه‌ای که مدیریت اثربخش آن‌ها زمینه را برای تعالی سازمانی فراهم می‌سازد. در مواردی نیز ممکن است کارکنان به رفتارهایی گرایش داشته باشند که با هنجارهای سازمانی مطابقت ندارند و از این طریق سلامت خود و سایر کارکنان را تهدید می‌کنند. بروز چنین رفتارهایی که از منظر رفتار سازمانی آن‌ها را «رفتارهای کاری انحرافی» می‌نامند، میزان توسعه‌یافتگی سازمان را تحت تاثیر قرار می‌دهد. انحراف، به مطالعه رفتاری اشاره دارد که از هنجارهای اجتماعی به دور است و رفتارهای انحرافی<sup>۱</sup> به مثابه یکی از آسیب‌های اجتماعی است که برخلاف هنجارهای اجتماعی از فرد سر می‌زند و کارکردهای آن را مختل می‌کند و به تبع آن، کارکرد سازمان را تحت شعاع قرار می‌دهد (Aliverdinia & Saleh Nejad, 2012). رفتارهای انحرافی با قصد قبلی توسط کارکنان انجام می‌گیرند و متضاد اهداف سازمانی هستند (Gruys & Sackett, 2003). رفتارهای انحرافی سه ویژگی متمایز دارند: الف) عمدی و آگاهانه انجام می‌گیرند؛ ب) هنجارهای سازمانی را بر هم می‌زنند؛ و پ) سلامت افراد و سازمان را تهدید می‌کنند. سرقت، خرابکاری و رفتارهای مخرب سازمان، غیبت از کار، حضور با تاخیر، خشونت در کار، و مصرف مواد مخدر و الکل در محیط کار نمونه‌هایی از رفتارهای انحرافی هستند. رفتارهای انحرافی می‌توانند تاثیرات سوء عمیقی بر کارکنان و سازمان داشته باشند. بر اساس گزارش کیس<sup>۲</sup> (۲۰۰۰)، حدود ۹۵ درصد از سازمان‌ها هدف دزدی و فریبکاری کارکنان قرار می‌گیرند.

شناسایی پیشایندهای این‌گونه رفتارها دارای اهمیت است که از آن جمله می‌توان به فلات شغلی<sup>۳</sup> اشاره نمود. فلات شغلی از یک‌سو با عوامل محیطی و از سوی دیگر، به تعاملات بین فرد و سازمان، و همچنین به وضعیت توقف در توالی پیشرفت شغلی فرد می‌پردازد. زیرا گاهی در سازمان، کارکنان مجبور به انجام اموری می‌شوند که به آن علاقه ندارند و کم‌کم دچار رکود و توقف می‌گردند. این رکود و توقف می‌تواند عملکرد آن‌ها را تحت تاثیر قرار دهد و به بروز رفتارهای انحرافی منجر گردد (پیکانی و امینی، ۱۳۹۴). فلات شغلی، نقطه‌ای از مسیر شغلی است که در آن فرد امکان انتصاب عمودی و ارتقا در آینده نزدیک را متصور نیست. واژه فلات به احساس ناکامی

1. Deviant Behavior
2. Case
3. Career Plateau

و ضعف روان‌شناختی کارمند دربارهٔ توقف پیشرفت وی در کارراهه اشاره دارد (Fayyazi, 2013). به بیانی دیگر، کارکنان هنگامی با فلات‌زدگی مواجه می‌شوند که دیگر امکان ارتقای آن‌ها بسیار اندک باشد. فلات‌زدگی شغلی بحرانی برای سازمان‌ها و مدیران است که مدیریت صحیح برای اجتناب از نارضایتی کارکنان را می‌طلبد (Norouzi et al., 2016).

اغلب افراد حرفه خود را با انتظار ویژه برای رسیدن به بالاترین سطوح سازمانی شروع می‌کنند و بیش‌تر آن‌ها به رشد و ترقی، کسب قدرت، رسیدن به بالاترین سمت‌ها و مسئولیت‌ها اهمیت می‌دهند (Clark, 2004). در واقع، در محیط کار چیزی که اهمیت وافر دارد، میزان توانایی هر فرد برای رسیدن به نتایج مطلوب است که این مهم به‌طور آشکار با پدیدهٔ فلات‌زدگی شغلی در تعارض است و پدیدهٔ فلات شغلی باعث می‌شود که گاهی کارکنان با مشاهده موفقیت دیگران دچار احساس حسادت شوند و آنان را اسیر ذهنیات نادرست و نامطلوب نمایند و در آینده شاید باعث شود به‌جای بهبود نقاط قوت و رهایی از نقاط ضعف، تلاش خود را در جهت تضعیف روحیه فرد محسود معطوف کنند و مانع از پیشرفت وی شوند. فرد حسود با نگاه‌های حسادت‌آمیز، توصیف‌های ناخوشایند یا تلاش برای از بین بردن موفقیت همکار خود، روحیه وی را نابود می‌کند. البته چنین رفتارهایی در سیستم اداری به مرور زمان تبدیل به مشکلات عدیده‌ای برای سازمان خواهد شد. فرد با این احساسات اخلاق و شخصیت خود را تحت تاثیر قرار می‌دهد و احتمالاً مسیر برای بروز رفتارهای انحرافی باز می‌شود (Nasre Esfahani & Heidari, 2019).

رفتارهای انحرافی هزینه‌های زیادی را برای سازمان به بار می‌آورد. برآورد می‌شود به‌طور میانگین ۷ درصد درآمد سازمان‌ها با رفتار انحرافی کارکنان از دست می‌رود (Christian & Ellis, 2014). سازمان‌ها می‌توانند با پیشگیری از فلات در مسیر شغلی از معضلات روحی در کارکنان خود جلوگیری کنند، رفتار انحرافی آن‌ها را کاهش دهند، و بر بهره‌وری در سازمان‌ها بیفزایند. بر اساس پژوهش‌های پیشین، فلات‌زدگی شغلی پیامدهای فردی و سازمانی بسیاری از جمله کاهش رضایت شغلی دارد (Godshalk & Fender, 2015). از سوی دیگر، با توجه به این‌که فلات‌زدگی شغلی مفهوم جدیدی است، عمدتاً به بررسی مولفه‌های فلات شغلی (Shariatnejad et al., 2017) یا ارتباط آن با پیامدهای منفی از جمله تمایل به ترک خدمت و فرسودگی شغلی (Zardoshtiyan et al., 2017) پرداخته شده است. در سال‌های اخیر، مطالعات محدودی در مورد تاثیر فلات‌زدگی شغلی بر رفتارهای انحرافی کارکنان، به‌ویژه در پژوهش‌های داخلی، صورت گرفته است. فلات شغلی یکی از مهم‌ترین چالش‌های منابع سازمانی است (Jung & Tak, 2008). آنچه مسلم است، اهمیت و ضرورت پرداختن به این مقولهٔ مهم در سازمان‌هاست (Klehe et al., 2011). بنابراین، پرداختن

به موضوع فلات شغلی و رفتارهای انحرافی کارکنان موضوع بسیار مهمی است که پژوهش‌های اندکی در این زمینه صورت گرفته است. از سوی دیگر، توجه به این موضوع نیز دارای اهمیت است که فلات در مسیر شغلی کارکنان واکنش‌های منفی و حسادت کارکنان را برمی‌انگیزد و موجب بروز رفتارهای انحرافی می‌شود. مفاهیم مورد نظر پژوهش حاضر، به‌تنهایی و در ارتباط با متغیرهای دیگر بررسی شده‌اند، ولی تاکنون در زمینه پایش تاثیر فلات‌زدگی شغلی بر رفتارهای انحرافی با نقش میانجی حسادت سازمانی پژوهش مشخصی انجام نگرفته است. از این‌رو، پژوهش حاضر درصدد جبران شکاف موجود در ادبیات است. سهم پژوهش حاضر نیز این است که با بررسی این موضوع مهم می‌توان با پیشگیری‌ها و تدابیر مناسب از بروز رفتارهای منفی و رفتارهای انحرافی در سازمان جلوگیری کرد و به سازمانی مناسب برای کار تبدیل شد.

## مبانی نظری پژوهش

### فلات‌زدگی شغلی

واژه فلات در مباحث زمین‌شناسی و جغرافیا به مفهوم مسیری مرتفع در یک زمین مسطح بکار رفته است و البته این تعریف چون بیانگر پایان صعود از سلسله‌مراتب ترقی است، شاید واژه و استعاره مناسبی محسوب نشود. اگر مسیر شغلی قرار است فقط فرد را به بالاترین نقطه سازمانی هدایت کند، وقتی که وی به سکون رسیده، نشانه این است که مسیر را اشتباهی پیموده و به نقطه اوج دسترسی پیدا نکرده است، و فقط می‌تواند در همین سطحی که هست به کار ادامه دهد، اما پیشرفت بیش از این میسر نیست. فلات‌زدگی شغلی برای اولین بار در سال ۱۹۷۷ در ادبیات رفتار سازمانی ظاهر شد (Ferenc et al., 1977) و عمدتاً به ناکامی شاغل در ارتقای عمودی در سلسله‌مراتب سازمانی اشاره داشت. اما به مرور زمان به مشکلات ارتقا و جابه‌جایی افقی در کارراه سازمانی نیز تسری پیدا کرد. فلات‌زدگی شغلی دامی است که بر سر راه همه کارکنان و سازمان‌ها قرار دارد. ۹۹ درصد کارکنان در طول زندگی کاری خود به پدیده فلات‌زدگی شغلی مبتلا می‌شوند. بر اساس نظر باردویک<sup>۱</sup> (۱۹۸۶)، بیش‌تر افراد ظرف حدود سه سال در یک شغل ماهر می‌شوند، از این پس کار معمول و یکنواخت می‌شود و دیگر چیز جدیدی برای آموختن وجود ندارد. در این حالت، فرد احساس درماندگی می‌کند و کار خود را کم‌ارزش و ناخوشایندتر از قبل می‌داند. ممکن است فرد به نگرش‌ها و باورهایی برسد که دیگر کارایی ندارد و سلامت جسمی و روانی‌اش

1. Bardwick

دچار تزلزل گردد. فلات شغلی تنها توصیف ساده‌ای از وضعیت فعلی شغل فرد در یک سازمان خاص است. فلات شغلی نقطه‌ای در زندگی کاری فرد است که در آن امکان ارتقا و انتصاب عمودی بسیار ضعیف یا بعید است (Drucker-Godard et al., 2015). در یک تقسیم‌بندی، ابعاد فلات‌زدگی شغلی مشتمل بر دو نوع عینی و ذهنی است. فلات‌زدگی عینی حالتی است که اغلب بر اساس ارشدیت حقوق اندازه‌گیری می‌شود، در حالی که فلات‌زدگی ذهنی احساس کارمند را در مورد احتمال پایین توسعه شغل و حرفه وی توصیف می‌کند. از این‌رو، فلات‌زدگی عینی از عناصر ساختاری و قابل مشاهده همچون سطوح سلسله‌مراتبی و حقوق ساخته شده است، اما فلات‌زدگی ذهنی به اهمیت بُعد ذهنی فلات‌زدگی شغلی اشاره می‌کند که با ادراک فردی در مورد پیشرفت و موفقیت در آینده سروکار دارد (Shariatnejad et al., 2017).

در تقسیم‌بندی دیگری که از عمومیت بیش‌تر برخوردار است، باردویک (۱۹۸۶) سه نوع فلات‌زدگی شغلی را تعریف می‌کند: ۱- فلات‌زدگی ساختاری (سلسله‌مراتبی)؛ ۲- فلات‌زدگی محتوایی (محتوای شغل)؛ و ۳- فلات‌زدگی زیستی. فلات‌زدگی ساختاری زمانی رخ می‌دهد که بخت اندکی برای حرکت عمودی فرد در سلسله‌مراتب سازمانی وجود دارد، در حالی که فلات‌زدگی محتوایی زمانی پدیدار می‌شود که فرد با این که چالش عمده‌ای در شغل خود احساس نمی‌کند، شغل برای فرد جذابیتی ندارد. کارهایی با تنوع پایین و محتوای خسته‌کننده در این دسته قرار می‌گیرند. در نهایت، فلات‌زدگی زیستی شامل این احساس است که در هیچ یک از زمینه‌های زندگی رضایتی به‌دست نخواهد آمد. به عبارت دیگر، فلات‌زدگی زیستی نوعی احساس فردی را توصیف می‌کند، به‌گونه‌ای که افراد در وظیفه‌ای خارج از کار خود گرفتار شده باشند (Norouzi et al., 2016). فلات‌زدگی شغلی ظرفیت ایجاد نارضایتی را دارد، زیرا پیشرفت مداوم رو به بالا، یادگیری و چالش‌پذیری شغل و در نهایت، تخصص‌گرایی و برخورداری از بازار بالقوه کاری به سبب مهارت‌های حرفه‌ای، منبعی مهم برای انگیزه به‌شمار می‌رود. پیشرفت‌ها معمولاً شامل فوایدی مانند افزایش در حقوق، قدرت و موقعیت هستند. بنابراین، بسیاری از کارمندان از پیشرفت به عنوان سنجش موفقیت خود در محیط سازمانی استفاده می‌کنند. آن‌ها هنگامی که درمی‌یابند پیشرفت شغلی‌شان در سازمان دیگر قابل‌دستیابی نیست، دچار نگرش منفی می‌شوند (Tabarsa et al., 2014). فلیپو (۱۹۸۰)، معتقد است که کارمندان اغلب حرفه خود را با امید و انتظاراتی ویژه برای رسیدن به بالاترین سطح در سازمان شروع می‌کنند و بیش‌تر آن‌ها به پیشرفت خود، رسیدن به قدرت، کسب بالاترین مسئولیت‌ها و پاداش‌ها اهمیت می‌دهند. هرگاه نیروی کار در مسیر شغلی و ترقی به نقطه‌ای برسد که احتمال صعود از نردبان

ترقی کاهش یابد و مقررات خشک باعث شود که فرد احساس کند در یک نظام کاملاً غیرمنصف گرفتار شده است، فرد نسبت به شغل خود نقطه نظر منفی پیدا می‌کند، ضمن بدبینی مزمن، دلسردی و بی‌علاقگی، دست به رفتارهای انحرافی می‌زند.

## رفتارهای انحرافی

پس از افول نظریه‌های علمی و شکل‌گیری مکتب روابط انسانی، مطالعات گسترده‌ای روی رفتار افراد و پیامدهای آن در سازمان انجام گرفت. غالب این مطالعات بر نقش افراد در سودآوری سازمان و نیز شرایط شکل‌گیری این رفتارها تمرکز داشتند. برای مثال، بحث‌هایی مانند رضایت شغلی، انگیزش کارکنان، تعهد سازمانی، و رفتار شهروندی مطرح شدند که همگی مثبت به نظر می‌رسند. اما رفته‌رفته متغیرهایی وارد مطالعات رفتار سازمانی شدند که نه تنها نتایج مثبتی در عملکرد رفتار سازمانی نداشته، بلکه هزینه‌هایی را نیز متوجه سازمان کرده‌اند. متغیرهایی مانند خشونت در محیط کار، دزدی، بی‌تفاوتی به مقررات سازمانی، و رفتارهای سیاسی. از این رفتارها غالباً به عنوان رفتارهای انحرافی یا رفتارهای ضدتولید یاد می‌شود. انحراف به مطالعه رفتاری اشاره دارد که از هنجارهای اجتماعی به دور است و رفتارهای انحرافی به مثابه یکی از آسیب‌های اجتماعی است که برخلاف هنجارهای اجتماعی از فرد سر می‌زند و کارکردهای وی را مختل می‌کند و به تبع آن، کارکردهای خانواده و جامعه را تحت شعاع قرار می‌دهد (Aliverdinia & Saleh Nejad, 2012). افراد همان‌گونه که هنجارهای متداول و نقش‌های اجتماعی را یاد می‌گیرند، نقش‌ها و الگوهای رفتار انحرافی را نیز می‌آموزند (Clinard & Meier, 2015). رفتارهای انحرافی از لحاظ مفهومی رفتارهایی هستند که افراد با انجام آن‌ها قواعد، رسوم و سیاست‌های رسمی سازمان را در عرصه‌های مختلف نقض می‌کنند و از این طریق زمینه را برای آسیب‌رسانی به افراد و سازمان فراهم می‌سازند (Berry et al., 2007). رفتارهای انحرافی معطوف به سازمان به مجموعه رفتارهایی اطلاق می‌شود که به گونه‌ای عمدی توسط اعضای سازمان انجام می‌گیرند و با اهداف و علایق سازمان در تضادند و رفتارهای انحرافی معطوف به همکار به آن دسته افعالی گفته می‌شود که فرد با توجه به عوامل فردی و موقعیتی به تغییر نگرش‌ها نسبت به همکار دست می‌زند و در آخر به رفتارهای انحرافی منجر می‌شود (Robinson & Bennett, 1995). رفتارهای انحرافی سه ویژگی متمایز دارند: عمدی و آگاهانه انجام می‌گیرند؛ هنجارهای سازمانی را برهم می‌زنند؛ و سلامت افراد یا سازمان را تهدید می‌کنند (Christian & Ellis, 2014). بر اساس شواهد نظری، رفتارهای انحرافی اغلب ماهیتی جبرانی و تلافی‌جویانه به خود می‌گیرند.

بنت و راینسون (۲۰۰۰)، معتقدند رفتارهایی که در محیط کار انحرافی محسوب می‌شوند، به همان میزان هم غیراخلاقی هستند.

## حسادت سازمانی<sup>۱</sup>

حسادت به احساسات بدخیم و خصومت‌آمیز، تمایل به آسیب رساندن به فرد دیگر، احساس ناراضی‌تری فرد از حصول مزایای مافوق توسط دیگران، و میل به تقلید برای رسیدن به برابری و دست یافتن به برترین‌ها مربوط می‌شود (De Vries, 1992). حسادت احساس دردآوری است که اغلب افراد با مشاهده شانس و موقعیت مناسب دیگران در آنان ایجاد می‌شود، چرا که تنها خود را لایق چنین شانس و موفقیتی می‌دانند که تمامی این احساسات رنج و ناراحتی را برای آن‌ها به همراه می‌آورد. حسادت به مثابه درد است و مردم تمایل دارند از این درد که در آن‌ها ریشه دوانده تا جای ممکن دوری کنند. به همین منظور، سعی در استفاده از راهبردهایی برای نابودی این حس و کاهش حس ناخوشایند دارند. پیامد حسادت در قالب تهدید و به چالش کشیدن ظاهر می‌شود، که می‌تواند میزان درد ناشی از حسادت را کاهش دهد، به طوری که فرد حسود موقعیت فرد محسود را خراب کند یا این که تمام تلاش خود را برای بهبود موقعیت خود نسبت به فرد محسود بکار گیرد (Tai et al., 2012). در محل کار نیز چنین احساسی حتی با دادن پاداش به همکاران ایجاد می‌شود. در سازمان حسادت با این پرسش که «چرا من نه!» آغاز می‌شود. شکل‌گیری حسادت در افراد هنگامی که متوجه شوند دیگران سطح بالاتری نسبت به آن‌ها دارند، بیش‌تر می‌شود (Duffy et al., 2008).

## پیشینه تجربی پژوهش

عزیزی و همکاران (۲۰۲۰)، نشان می‌دهند که فلات‌زدگی شغلی نقش میانجی در نقش کارکنان نامرئی بر بی‌تفاوتی سازمانی دارد و بیان می‌دارند که ایجاد راهکارهایی در مسیر مدیریت فلات‌زدگی شغلی می‌تواند مسیر کاهش بی‌تفاوتی سازمانی را تقویت نماید. پیشنهاد این پژوهش برای کاهش شاخص فلات‌زدگی شغلی، توسعه وظایف شغلی در کنار توسعه مسئولیت مشاغل و ارائه مستمر بازخورد از نتایج عملکرد کارکنان است. غلامیان دهکردی و همکاران (۱۳۹۶)، عنوان می‌کنند که افراد با ورود به دنیای کار و سازمان به دنبال رشد و ترقی هستند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که فلات‌زدگی شغلی اثر منفی بر رضایت شغلی می‌گذارد و موجب کاهش رضایت شغلی و افزایش استرس و فرسودگی شغلی می‌شود. شریعت‌نژاد و همکاران (۲۰۱۷)، به

1. Organizational Envy



شناسایی و اولویت‌بندی عوامل ایجادکننده فلات‌زدگی شغلی در سازمان‌های دولتی می‌پردازند. نتایج نشان می‌دهد که نبود انگیزه کافی در میان کارکنان، عدم امکان بهبود شرایط محیط کار، فرصت‌های اندک برای ارتقا، چالشی نبودن شغل، ابهام در شغل، و تغییر ساختار سازمانی مهم‌ترین عوامل ایجاد فلات‌زدگی شغلی هستند.

حسین<sup>۱</sup> (۲۰۱۸)، به این نتیجه می‌رسد که فلات شغلی توسط ساختار، فرهنگ سازمانی، راهبردهای سازمانی، و عوامل روان‌شناختی خود کارکنان ایجاد می‌شود و به کاهش رضایت و تعهد و افزایش نرخ تمایل به ترک خدمت و استرس می‌انجامد. کیکاس و تریولاس<sup>۲</sup> (۲۰۱۱)، نشان می‌دهند که رویکرد انگیزشی در محیط کار به بهبود عملکرد شغلی منجر می‌گردد. خدایاری (۱۳۸۹)، بیان می‌کند که بین رفتارهای ضدتولید به صورت کلی و فشارهای سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. همچنین، بین رفتارهای ضدتولید معطوف به سازمان و رفتارهای ضدتولید معطوف به افراد با فشارهای سازمانی رابطه معناداری وجود دارد و میان روان‌رنجوری، برون‌گرایی، سازگاری و رفتار ضدتولید رابطه منفی و بین انعطاف‌پذیری و رفتار ضدتولید رابطه مثبت وجود دارد. پیکانی و امینی (۱۳۹۴)، نشان می‌دهند که بین بُعد ساختاری و محتوایی فلات شغلی و رفتارهای انحرافی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. مبتنی بر یافته‌ها، کارکنان سازمان احساس تهی بودن، احساس خستگی پیش از شروع کار، احساس ناکامی و سرخوردگی را تجربه می‌کنند. نگاهی بر این عوامل حاکی از آن است که می‌توان رفتارهای انحرافی نظیر غیبت بدون هماهنگی، کم‌کاری، پرداختن به امور شخصی در زمان کار، ترک سازمان زودتر از زمان مقرر، عدم متابعت از فرامین، دستورالعمل‌ها و مقررات را به عنوان نوعی واکنش جبرانی در مقابل احساس فلات محتوایی تلقی کرد. همچنین، کارمندی که باور دارند در بُعد ساختاری دچار فلات شغلی شده‌اند، رضایت شغلی و تعهد سازمانی کم‌تری را نشان می‌دهند و عملکرد شغلی پایین‌تری دارند. بنابراین، افراد ناراضی زمینه بیش‌تری برای انجام رفتار انحرافی دارند و رضایت زمانی حاصل می‌شود که کارکنان در سازمان احساس موثر و مفید بودن داشته باشند. نصر اصفهانی و حیدری (۲۰۱۹)، به این نتیجه می‌رسند که حسادت در محل کار و مولفه‌های آن با رفتار انحرافی کارکنان اثر مثبت و معناداری دارد، و از آن‌جایی که حسادت در محل کار می‌تواند باعث بروز رفتارهای انحرافی در سازمان شود و به بدنه اصلی سازمان خساراتی را وارد کند، توجه به احساسات کارکنان از جمله حسادت می‌تواند مهم باشد. در نتیجه، سازمان و مدیریت با در نظر گرفتن سیستم ارزیابی عملکرد مناسب و در

1. Hossain
2. Kakkos & Trivellas

نظر گرفتن شرایط برابر عملکرد، باید هر فرد را به‌درستی بررسی کند و نتایج را در اختیار همه قرار دهد تا ابهامات را رفع نماید و از رفتارهای انحرافی جلوگیری کند.

سلس<sup>۱</sup> (۲۰۱۰)، مولفه‌های حسادت سازمانی را از دو بُعد فلسفی و روان‌شناسی بررسی می‌کند. وی با اشاره به این‌که حسادت احساسی است که از مقایسه‌های اجتماعی نشئت می‌گیرد، دو بُعد اصلی ناراحتی و نیت خصومت‌آمیز را ابعاد اصلی حسادت سازمانی معرفی می‌کند. بُعد ناراحتی شامل ابعاد ترس، درد و رنج و نگرانی، و بُعد خصومت، تمایل فرد برای عملی کردن حسادت خود نسبت به دیگری است. **کوپر و پاین<sup>۲</sup> (۱۹۸۸)**، معتقدند که عوامل زیادی باعث به‌وجود آمدن احساس حسادت در فرد می‌شود. این عوامل را می‌توان به دو دسته طبقه‌بندی کرد: الف) ویژگی‌های شخصی فرد؛ و ب) عوامل موقعیتی که این احساس را در فرد ایجاد می‌کند. یکی از ویژگی‌های شخصی که به حسادت منجر می‌شود، اعتماد به نفس پایین است. عوامل موقعیتی به‌وجودآورنده این حس در کارکنان سازمان شامل رقابت، کوچک‌سازی راهبردی، مهندسی مجدد، تمایزهای فرهنگی، ارزیابی‌های عملکرد و برنامه‌های کاربردی نامناسب بخش منابع انسانی سازمان مانند سیستم‌های ناعادلانه پاداش / مجازات و ارتقا می‌شود (Cooper & Payne, 1988). یکی از نکته‌های اساسی در تعیین علل حسادت، این است که حسادت معمولاً با مفاهیم ناعادالتی و نابرابری بیان می‌شود. برای مثال، «برای رسیدن به چیزی من بیش‌تر از دیگری تلاش کردم، ولی او بیش‌تر نصیبش شد». باید یادآوری کرد که همیشه نابرابری وجود ندارد، گاهی ادراک از نابرابری موجب بروز حسادت می‌شود و گاهی نیز نابرابری بهانه‌ای برای توجیه حسادت است که به علل دیگر به‌وجود می‌آید، در حالی که در عالم واقعی، نابرابری وجود ندارد (Smith, 1991).

**کیم و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۳)**، رابطه منفی بین مبادله رهبر-پیرو و رفتارهای انحرافی را نشان می‌دهند و تاکید می‌کنند که حسادت‌های مزمن به رفتارهای انحرافی می‌انجامد. **اردیل و موسلدیلی<sup>۴</sup> (۲۰۱۴)**، دریافته‌اند که رابطه منفی و معناداری بین حسادت و تعهد شغلی و رابطه مثبت و معناداری بین حسادت و قصد ترک شغل وجود دارد. **ماجکیک و اوسوالد<sup>۴</sup> (۲۰۱۸)**، عنوان می‌کنند که حسادت در محل کار به عنوان عامل محرکی برای موفقیت و رقابت با دیگر همکاران است، اما از طرفی، سلامت افراد را از نظر جسمی و روحی به خطر می‌اندازد و اثر منفی بر ذهنیت کارکنان دارد. اگرچه در آینده می‌توان از این‌گونه احساسات - البته به صورت کنترل شده - برای رشد و

1. Celse
2. Cooper & Payne
3. Erdil & Müceldili
4. Mujcic & Oswald

موفقیت اقتصادی در سازمان‌ها استفاده کرد، ولی در آینده می‌تواند باعث بروز رفتارهای انحرافی گردد. گونزالز-ناوارو و همکاران (۲۰۱۸)<sup>۱</sup>، نشان می‌دهند که وجود حسادت در سازمان رابطه مثبتی با رفتارهای غیراخلاقی کارکنان در سازمان‌های دولتی دارد. آن‌ها بیان می‌دارند که احساس حسادت در محیط‌های کاری باعث می‌شود کارکنان به کارها و فعالیت‌هایی برخلاف اهداف و مأموریت سازمان دست بزنند که باعث کاهش عملکرد سازمانی می‌شود.

### مدل مفهومی و فرضیه‌های پژوهش

این پژوهش به بررسی تاثیر فلات‌زدگی شغلی بر رفتارهای انحرافی کارکنان با نقش میانجی حسادت سازمانی می‌پردازد که الگوی مفهومی آن در شکل (۱) ارائه شده است.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

بر اساس روابط موجود در مدل مفهومی پژوهش، فرضیه‌های پژوهش طرح شده‌اند:

- H<sub>1</sub>: فلات‌زدگی شغلی بر رفتارهای انحرافی کارکنان اثر مثبت و معناداری دارد.
- H<sub>2</sub>: فلات‌زدگی شغلی بر حسادت سازمانی اثر مثبت و معناداری دارد.
- H<sub>3</sub>: حسادت سازمانی بر رفتارهای انحرافی کارکنان اثر مثبت و معناداری دارد.
- H<sub>4</sub>: حسادت سازمانی در رابطه بین فلات‌زدگی شغلی و رفتارهای انحرافی کارکنان در نقش میانجی اثر مثبت و معناداری دارد.

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی است و در زمره پژوهش‌های توصیفی-پیمایشی قرار می‌گیرد. این پژوهش از نظر فلسفه، قیاسی است و بر مبنای پارادایم اثبات‌گرایی اجرا می‌شود، و از نظر شاخص زمانی جزو پژوهش‌های مقطعی است. ابزار گردآوری اطلاعات در پژوهش حاضر پرسشنامه است، بدین شکل که برای سنجش متغیر فلات‌زدگی شغلی از پرسشنامه میلیمن<sup>۱</sup> (۱۹۹۲) استفاده شده است. این پرسشنامه دارای ۱۲ گویه و دو مولفه فلات ساختاری و فلات محتوایی است و بر اساس طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت با سوالاتی مانند (احتمال کمی وجود دارد تا دوران بازنشستگی‌ام ارتقای شغلی پیدا کنم) به سنجش فلات‌زدگی شغلی می‌پردازد. برای حسادت سازمانی از پرسشنامه ۴۰ گویه‌ای ولی‌زاده و آذربایجانی (۱۳۸۹) استفاده شده است. همچنین، برای سنجش رفتارهای انحرافی از پرسشنامه ۶ گویه‌ای رابینسون و بنت (۱۹۹۵) استفاده شده است. در خصوص روایی و پایایی ابزار گردآوری اطلاعات شایان ذکر است که پایایی پرسشنامه‌ها با استفاده از روش آلفای کرونباخ و روایی آن با استفاده از روایی محتوا تایید شد. در این پژوهش، داده‌های به‌دست‌آمده از پرسشنامه با استفاده از نرم‌افزار Amos24 تحلیل شده است. شایان اشاره است که جامعه آماری پژوهش مشتمل بر ۱۲۰۰ نفر از کارکنان ستادی سازمان آموزش و پرورش استان لرستان بود که بر اساس جدول مورگان، از میان آن‌ها نمونه‌ای به حجم ۲۹۱ نفر به روش تصادفی انتخاب شد که از این میان ۲۸۵ پرسشنامه صحیح دریافت گردید.

## یافته‌های پژوهش

جدول (۱)، توصیف آماری ابزار پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۱: توصیف آماری ابزار پژوهش

میانگین	انحراف استاندارد	کمینه	بیشینه	چولگی	کجی	Z	بهنجاری P
۱۷/۳۴	۴/۴۷	۶/۰۰	۳۲/۰۰	۰/۴۹۹	۰/۴۶۲	۰/۰۴۹	۰/۰۷۸
۱۱/۱۶	۳/۸۸	۲/۰۰	۲۶/۰۰	۰/۵۸۹	۰/۶۹۶	۰/۰۵۴	۰/۰۳۴
۲۰/۳۸	۵/۶۹	۱۳/۰۰	۴۰/۰۰	۰/۲۵۱	۰/۴۱۲	۰/۰۵۶	۰/۰۲۶

میانگین فلات‌زدگی شغلی ۱۷/۳۴، حسادت سازمانی ۱۱/۱۶، و رفتار انحرافی ۲۰/۳۸ گزارش

1. Milliman

شده است. اطلاعات **جدول (۱)**، نشان می‌دهد که آمار گزارش شده برای شاخص‌های کجی و چولگی توزیع ابزار مورد استفاده در محدوده نرمال بوده و تخطی جدی از فرض بهنجاری داده‌ها صورت نگرفته است. بررسی بهنجاری داده‌ها با آزمون کولموگروف-اسمیرنف نشان‌دهنده نبود تفاوت معنادار نمرات با توزیع نرمال است ( $P > 0.05$ ).

**جدول ۲: ضرایب پایایی ابزار پژوهش**

ضریب گاتمن	همبستگی دو نیمه آزمون	آلفای کرونباخ	
۰/۷۶۲	۰/۶۱۹	۰/۸۰۰	فلات زدگی شغلی
۰/۷۴۰	۰/۵۸۸	۷۴/۷۰	حسادت سازمانی
۰/۷۴۷	۰/۶۰۱	۷۲/۸۰	رفتار انحرافی

**جدول (۲)**، مربوط به نتایج بررسی پایایی پرسشنامه ابزار پژوهش است. همسانی درونی فلات زدگی شغلی با روش آلفای کرونباخ ۰/۸۰، حسادت سازمانی ۰/۷۵، و رفتار انحرافی ۰/۷۳ گزارش شده است. با توجه به مقادیر گزارش شده، پایایی پرسشنامه ابزار مورد استفاده مطلوب ارزیابی می‌شود.

**جدول ۳: ماتریس همبستگی متغیرها**

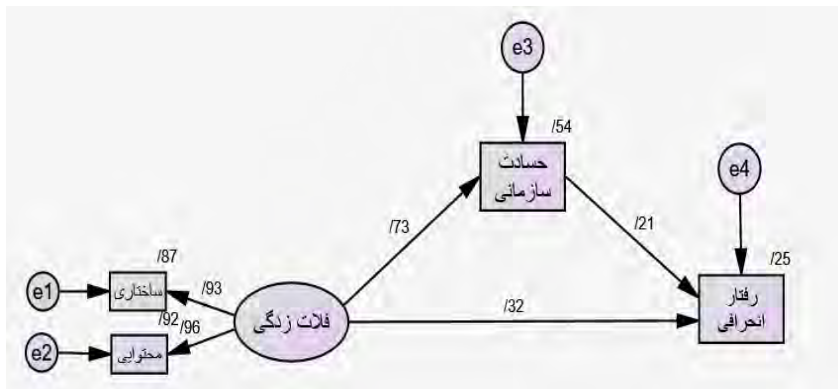
رفتار انحرافی	حسادت سازمانی	فلات زدگی شغلی	
۰/۵۷۹**	۰/۷۵۱**	۱	فلات زدگی شغلی
۰/۴۱۷**	۱	۰/۷۵۱**	حسادت سازمانی
۱	۰/۴۱۷**	۰/۵۷۹**	رفتار انحرافی

$P < 0.01 = **$

بررسی رابطه بین متغیرها با ضریب همبستگی پیرسون که در **جدول (۳)** گزارش شده، حاکی از رابطه مستقیم و معنادار متغیرهای مورد مطالعه است ( $P < 0.01$ ).

## مدل معادلات ساختاری

مدل معادلات ساختاری خانواده‌ای از تکنیک‌های آماری است که برای تجزیه و تحلیل نظام مند داده‌های چندمتغیره برای اندازه‌گیری ساختارهای نظری متغیرهای پنهان و روابط میان آن‌ها استفاده می‌شود. در این روش، مجموعه‌ای از رابطه‌های بین متغیرهای تحت مطالعه از طریق تحلیل مسیر به روش بیشینه احتمال بررسی شد (**شکل ۲**).



شکل ۲: مدل ساختاری پژوهش

شکل (۲)، مربوط به مدل خروجی مدل ساختاری پژوهش است. در این مدل، فلات زدگی به عنوان متغیر برون‌زا، حسادت سازمانی به عنوان متغیر میانجی، و رفتار انحرافی به عنوان متغیر درون‌زا در نظر گرفته شده است. ضرایب ارائه شده در کنار مسیرها ضرایب استاندارد هستند که برای اطلاع از میزان هر کدام از روابط می‌توان به آن‌ها مراجعه کرد.

جدول ۴: شاخص‌های برازش مدل

شاخص‌های برازش مطلق		شاخص‌های برازش تطبیقی		شاخص‌های برازش تعدیل یافته			مقدار
AGFI	GFI	CFI	NFI	PNFI	RMSEA	CMIN/df	مدل اندازه‌گیری
۰/۸۶۹	۰/۹۱۴	۰/۹۵۵	۰/۹۳۴	۰/۷۰	۰/۰۸۱	۳/۹۸۵	

داده‌های به دست آمده در مدل اولیه برازش قابل قبول و به نسبت خوبی از مدل در نمونه مورد مطالعه نشان می‌دهد و بر اساس این، فرضیه پژوهشی مبنی بر برازش مدل ارائه شده با داده‌های تجربی تایید می‌شود. اکنون به بررسی شاخص‌های برازش پرداخته می‌شود. از شاخص‌های برازش تعدیل یافته کای اسکور به درجه آزادی (CMIN/df) ۰/۹۸؛ ریشه میانگین مجذورات خطای برآورد (RMSEA) ۰/۰۸۱؛ و شاخص برازش هنجار شده مقتصد (PNFI) ۰/۷۰ است که با توجه به مقدار قابل قبول هر کدام از شاخص‌ها، که در جدول (۴) ارائه شد، همگی برازش خوب مدل را تایید می‌کنند. از شاخص‌های برازش تطبیقی شاخص برازش اصلاح شده (NFI) ۰/۹۳۴ و شاخص

برازندگی تطبیقی (CFI) با مقدار ۰/۹۵۵ نشان‌دهندهٔ برازش خیلی خوب مدل هستند. در نهایت، از شاخص‌های برازش مطلق نیز شاخص نیکویی برازش (GFI) ۰/۹۱۴ و شاخص نیکویی برازش اصلاح‌شده (AGFI) ۰/۸۶۹ حاکی از برازش خیلی خوب مدل با داده‌های تجربی است. اطلاعات مربوط به بار عاملی هر گویه نیز پس از حذف بارهای عاملی ضعیف (زیر ۰/۴) در جدول (۵) ارائه شده است.

جدول ۵: بار عاملی گویه‌های پرسشنامه‌ها پس از اصلاح

گویه‌ها	متغیرها		
	فلات‌زدگی شغلی	حسادت سازمانی	رفتارهای انحرافی
۱	۰/۷۰۳		
۲	۰/۶۵۵		
۳	۰/۶۱۸		
۴	۰/۵۵۳		
۵	۰/۴۹۶		
۶	۰/۴۹۳		
۷	۰/۴۹۲		
۸	۰/۴۵۸		
۹	۰/۴۴۰		
۱۰	۰/۸۸۰		
۱۱	۰/۸۳۸		
۱۲	۰/۷۶۸		
۱		۰/۵۸۹	
۳		۰/۶۹۳	
۴		۰/۶۷۹	
۵		۰/۵۰۳	
۱			۰/۶۰۳
۲			۰/۵۶۴
۳			۰/۸۱۳
۴			۰/۷۳۱
۵			۰/۵۹۸
۶			۰/۵۸۳

## تحلیل فرضیه‌ها

بر اساس داده‌های تجربی به‌دست‌آمده، اندازه اثر مستقیم (ضریب  $\beta$ ) فلات‌زدگی شغلی بر رفتار انحرافی ۰/۲۰ است. این ضریب مستقیم به این معناست که یک نمره افزایش در فلات‌زدگی شغلی با ۰/۲۰ افزایش در هر نمره رفتار انحرافی همراه است. با استناد نتایج ارائه‌شده، فرضیه  $H_1$  با اطمینان ۹۹ درصد تایید می‌شود. فرضیه  $H_2$  بیان می‌کند که فلات‌زدگی شغلی بر حسادت سازمانی اثر مثبت و معناداری دارد. اندازه اثر مستقیم فلات‌زدگی شغلی بر حسادت سازمانی ۰/۳۳ است. این ضریب بالاترین ضریب به‌دست‌آمده در مدل است و با اطمینان ۹۹ درصد تایید می‌شود. نتایج حاکی از اندازه اثر مستقیم ۰/۲۴ حسادت سازمانی بر رفتار انحرافی و تایید فرضیه  $H_3$  در سطح ۹۹ درصد اطمینان است. در آخرین فرضیه ادعا شده بود که حسادت سازمانی در رابطه بین فلات‌زدگی شغلی و رفتارهای انحرافی کارکنان در نقش میانجی اثر مثبت و معناداری دارد ( $H_4$ ). اطلاعات **جدول (۶)** نشان می‌دهد که مقدار اثر غیرمستقیم فلات‌زدگی شغلی به واسطه حسادت سازمانی بر رفتار انحرافی ۰/۱۳۹ است که این ضریب معنادار ( $P < 0/05$ ) است و تایید فرضیه چهارم را نشان می‌دهد.

جدول ۶: اثر مستقیم و غیرمستقیم فلات‌زدگی شغلی

اثر	مسیر	ضریب $\beta$	حدود بوت‌استرپ سطح حد پایین حد بالا معناداری
مستقیم	فلات‌زدگی شغلی <--- رفتار انحرافی	۰/۲۰	۰/۰۷۱ ۰/۳۲۸ ۰/۰۰۱
	فلات‌زدگی شغلی <--- حسادت سازمانی	۰/۳۳	۰/۱۴۵ ۰/۵۵۴ ۰/۰۰۱
	حسادت سازمانی <--- رفتار انحرافی	۰/۲۴	۰/۰۶۳ ۰/۲۸۱ ۰/۰۰۱
غیرمستقیم فلات‌زدگی شغلی <--- حسادت <--- رفتار انحرافی		۰/۱۳۹	۰/۰۸۰ ۰/۲۱۳ ۰/۰۰۵

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف از انجام پژوهش حاضر بررسی اثر فلات‌زدگی شغلی بر رفتارهای انحرافی کارکنان با نقش میانجی حسادت سازمانی بود که در قالب تدوین چهار فرضیه بحث و بررسی شد. فرضیه نخست پژوهش به این صورت مطرح شد که فلات‌زدگی شغلی بر رفتارهای انحرافی کارکنان در اداره کل آموزش و پرورش استان لرستان اثر مثبت و معناداری دارد. نتایج حاصل از



تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش حاکی از تایید این فرضیه است. این نتیجه همسو با نتایج **فیاضی (۲۰۱۳)** است که به این نتیجه رسیدند فلات‌زدگی شغلی با پیامدهای کاری منفی در ارتباط است، و **فیاضی و ضیایی (۲۰۱۵)**، که نشان دادند کتابدارانی که فلات‌زدگی بیش‌تری را ادراک کرده‌اند، فرسودگی شغلی و تمایل به ترک خدمت بیش‌تری را نیز گزارش داده‌اند؛ و نیز **روتوندو و پروو (۲۰۰۰)** که بیان می‌کنند میان رفتارهای منفی مانند سرزنش کردن مافوق یا سازمان، تمایل به ترک خدمت، استفاده از الکل یا مواد مخدر، و نگرش‌های کاری ضعیف‌تر و استرس‌های بیش‌تر رابطه مثبت وجود دارد. در تبیین این فرضیه می‌توان اذعان داشت، در سازمان‌هایی که کوچک‌سازی، خصوصی‌سازی و طراحی مجدد اعمال می‌گردد، موقعیت‌های کم‌تری برای صعود از نردبان ترقی سنتی وجود دارد و افراد سریع‌تر به سکون یا خو گرفتن به وضع موجود می‌گیرند. به دلیل این‌که ساختارهای سازمانی بیش‌تر افقی هستند، امروزه پیشرفت شغلی برحسب ترفیع عمودی به امری رقابتی و دشوار تبدیل شده است. بنابراین، بیش‌تر کارمندان قبل از دستیابی به اهداف شغلی‌شان اغلب به مرحله فلات شغلی می‌رسند. فلات شغلی به موضوعی انتقادی سازمانی و مدیریتی تبدیل شده است که نیاز به مدیریت صحیح دارد تا از نارضایتی کارمندان جلوگیری کند. اگر حسادت در محل کار افزایش یابد، رفتارهای انحرافی از جمله شایعه‌پراکنی و رفتارهای ضدتولید نیز افزایش می‌یابد و می‌تواند پیکره سازمان را ویران کند. چرا که شرط موفقیت هر سازمانی وجود اعتماد متقابل اعضا به یکدیگر و به مدیر، مشارکت و انجام کارهای تیمی است (Nasre Esfahani & Heidari, 2019).

کارکنان این‌گونه از سازمان سالیان متمادی مشغول یک کار یکنواخت هستند و دقیقاً می‌دانند که هر روز از آنان چه انتظاری می‌رود و هیچ چیز جدیدی برای آموختن وجود ندارد. کارکنان سازمان احساس تهی بودن، احساس خستگی پیش از شروع کار، احساس ناکامی و سرخوردگی و دشواری در انجام کارها را تجربه می‌کنند. نگاهی بر این عوامل حاکی از آن است که می‌توان رفتارهای انحرافی نظیر غیبت بدون هماهنگی، کم‌کاری، ترک سازمان زودتر از زمان مقرر، سنگ‌پراکنی در مقابل موفقیت همکاران، و عدم متابعت از فرامین، دستورالعمل‌ها و مقررات را به عنوان نوعی واکنش جبرانی در مقابل احساس فلات‌زدگی و نبود انرژی مثبت و شور و اشتیاق تلقی کرد. پس لزوم طراحی و اجرای برنامه‌ریزی مسیر کارراهه شغلی و اتخاذ راهبردهای توسعه آموزش و پرورش 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، استقرار نظام مربی‌گری در سازمان با هدف فراهم آوردن امکان تشریک مطالعات و دانش شغلی، کمک به اجرای مهارت‌های جدید، و تقویت حس لیاقت و خودباوری در کارکنان آموزش و پرورش پیشنهاد می‌گردد.

پژوهش حاضر پیشنهاد می‌کند انگیزه پیشرفت و ارتقا در کارکنان را به وسیله بهبود شرایط محیط کار و ایجاد فرصت‌های ارتقا در کارکنان خود به‌وجود آورند و نشان دهند که کارکنان با انگیزه‌های که در راستای پیشرفت و ارتقای خود عملکرد بهتری را از خود نشان می‌دهند، حتماً رشد می‌کنند و در سطوح سازمانی بالا می‌روند. سازمان‌ها باید سبکی از مدیریت و رهبری را برای ایجاد روابط دوستانه میان مدیران و کارکنان اتخاذ نمایند. همچنین، این روابط باید محیطی را ایجاد نماید که اجازه دهد کارکنان آموزش لازم را کسب نمایند و شایستگی آن‌ها را برای موقعیت‌های بهتر افزایش دهد. ارتقا در سازمان باید به‌درستی و برای تمام کارکنان بر طبق خطمشی و سیاست‌های سازمان اجرا شود و این امکان به‌وجود آید که برای سمت‌های خالی بالاتر از کارکنان داخل سازمان استفاده شود. این کار موجب می‌شود هر کسی در زندگی کاری خود نیز پیشرفت را ببیند و کم‌تر حسادت بورزد. از این‌رو، او می‌کوشد برای استفاده بیش‌تر از تجربیات خود در انجام فعالیت‌های ارزشمند تلاش بیش‌تری نماید، که به کاهش فلات‌زدگی شغلی منجر می‌شود.

با توجه به پدیده‌های فلات‌زدگی شغلی، رفتار انحرافی، و حسادت سازمانی که جنبه‌های غیراخلاقی را موجب می‌شوند، ممکن است برخی از افراد در ارائه نظر و دیدگاه خود در قالب پاسخ به پرسشنامه محتاطانه عمل کرده باشند. این موضوع با توجه به آن که برای کاهش سوءگیری روش مشترک در توزیع پرسشنامه، اقدام خاصی قبل و بعد از توزیع انجام نگرفته است، می‌تواند نگران‌کننده باشد.

## منابع

### الف) انگلیسی

- Aliverdinia, A., & Saleh Nejad, S. (2012). Self-Control, Gender, and the Impacts on the Deviant Behaviors. *Woman in Development & Politics*, 9(4), 5-26. [https://jwdp.ut.ac.ir/article\\_24416.html](https://jwdp.ut.ac.ir/article_24416.html)
- Azizi, M., Feili, A., & Sabet, A. (2020). Investigating the Role of Invisible Employees on Organizational Indifference with the Mediating Role of Career Plateauing. *Journal of Business Management*, 12(48), 75-93. [http://bmj.iauctb.ac.ir/article\\_678457.html](http://bmj.iauctb.ac.ir/article_678457.html)

- Bardwick, J. M. (1986). The Plateauing Trap, Part 1: Getting Caught. *Personnel*, 63(10), 46-51.
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a Measure of Workplace Deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349-360. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.349>
- Berry, C. M., Ones, D. S., & Sackett, P. R. (2007). Interpersonal Deviance, Organizational Deviance, and Their Common Correlates: A Review and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 410. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.410>
- Case, J. (2000). *Employee Theft: The Profit Killer*: John Case & Associates.
- Celse, J. (2010). *Sketching Envy: From Philosophy to Psychology*: Dijon Business School.
- Christian, J. S., & Ellis, A. P. (2014). The Crucial Role of Turnover Intentions in Transforming Moral Disengagement into Deviant Behavior at Work. *Journal of Business Ethics*, 119(2), 193-208. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1631-4>
- Clark, J. W. (2004). Marketing Management Implications of Career Plateauing. *Problems and Perspectives in Management*, 4(1), 201-205.
- Clinard, M. B., & Meier, R. F. (2015). *Sociology of Deviant Behavior*: Cengage Learning.
- Cooper, C. L., & Payne, R. (1988). *Causes, Coping, and Consequences of Stress at Work*: John Wiley & Sons Ltd.
- De Vries, M. F. K. (1992). The Motivating Role of Envy: A Forgotten Factor in Management Theory. *Administration & Society*, 24(1), 41-60. <https://doi.org/10.1177/009539979202400103>
- Drucker-Godard, C., Fouque, T., Gollety, M., & Le Flanchec, A. (2015). Career Plateauing, Job Satisfaction and Commitment of Scholars in French Universities. *Public Organization Review*, 15(3), 335-351. <https://doi.org/10.1007/s11115-014-0280-0>
- Duffy, M. K., Shaw, J. D., & Schaubroeck, J. M. (2008). Envy in Organizational Life. *Envy: Theory and Research*, 2(1), 167-189. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195327953.003.0010>
- Erdil, O., & Müceldili, B. (2014). The Effects of Envy on Job Engagement and Turnover Intention. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150(1), 447-454. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.050>
- Fayyazi, M., & Ziaei, S. (2015). Explanation of the Consequences of Career Plateau in Organizations. *Transformation Management Journal*, 6(11), 73-91. <https://dx.doi.org/10.22067/pmt.v6i11.32360>
- Fayyazi, M. (2013). The Impact of Career Plateau on Affective Commitment and Job Involvement: A Study among Academic Librarian. *Iranian Journal of*

- Management Sciences*, 8(32), 139-156. [http://journal.iams.ir/article\\_176.html](http://journal.iams.ir/article_176.html)
- Ference, T. P., Stoner, J. A., & Warren, E. K. (1977). Managing the Career Plateau. *Academy of Management Review*, 2(4), 602-612. <https://doi.org/10.2307/257512>
- Flippo, E. B. (1980). *Personnel Management*: McGraw-Hill Companies.
- Godshalk, V.M., & Fender, C.M. (2015). External and Internal Reasons for Career Plateauing: Relationships with Work Outcomes. *Group & Organization Management*, 40(4), 529-559. <https://doi.org/10.1177/1059601114558062>
- González-Navarro, P., Zurriaga-Llorens, R., Tosin Olateju, A., & Llinares-Insa, L. I. (2018). Envy and Counterproductive Work Behavior: The Moderation Role of Leadership in Public and Private Organizations. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(7), 1455. <https://doi.org/10.3390/ijerph15071455>
- Gruys, M. L., & Sackett, P. R. (2003). Investigating the Dimensionality of Counterproductive Work Behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(1), 30-42. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00224>
- Hossain, T. (2018). Effects of Perceived Career Plateau on Work Related Attitudes: A Study on Employees of Bangladeshi Private Organizations. *IOSR Journal of Applied Chemistry (IOSR-JAC)*, 11(10), 44-54.
- Jung, J.-h., & Tak, J. (2008). The Effects of Perceived Career Plateau on Employees' Attitudes: Moderating Effects of Career Motivation and Perceived Supervisor Support with Korean Employees. *Journal of Career Development*, 35(2), 187-201. <https://doi.org/10.1177/0894845308325648>
- Kakkos, N., & Trivellas, P. (2011). *Investigating the Link between Motivation, Work Stress and Job Performance. Evidence from the Banking Industry*. Paper Presented at the 8th International Conference on Enterprise Systems, Accounting and Logistics.
- Kim, S. K., Jung, D.-I., & Lee, J. S. (2013). Service Employees' Deviant Behaviors and Leader-Member Exchange in Contexts of Dispositional Envy and Dispositional Jealousy. *Service Business*, 7(4), 583-602. <https://doi.org/10.1007/s11628-012-0174-6>
- Klehe, U.-C., Zikic, J., Van Vianen, A. E., & De Pater, I. E. (2011). Career Adaptability, Turnover and Loyalty during Organizational Downsizing. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 217-229. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.01.004>
- Milliman, J. (1992). *Consequences and Moderators of Career Plateauing: An Empirical Investigation*. Paper Presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Las Vegas, Nevada.
- Mujcic, R., & Oswald, A. J. (2018). Is Envy Harmful to a Society's Psychological Health and Wellbeing? A Longitudinal Study of 18,000 Adults. *Social Science*

- & *Medicine*, 198(1), 103-111. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2017.12.030>
- Nasre Esfahani, A., & Heidari, P. (2019). The Effect of Work Envy on Employees' Deviant Behavior. *Management Studies in Development and Evolution*, 28(91), 119-138. <https://dx.doi.org/10.22054/jmsd.2019.9663>
- Norouzi, A., Zare, A., & Shirali, R. (2016). Factors Effecting Career Plateau in Physical Education Faculty Members in Iran. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 22(3), 19-35. <http://journal.irphe.ac.ir/article-1-3061-fa.html>
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572. <https://doi.org/10.2307/256693>
- Rotondo, D. M., & Perrewé, P. L. (2000). Coping With a Career Plateau: An Empirical Examination of What Works and What Doesn't 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 30(12), 2622-2646. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2000.tb02453.x>
- Shariatnejad, A., Esmaeili, M., & Arefnejad, M. (2017). Identifying and Prioritizing Factors Affecting Career Plateau in State Organizations Using Fuzzy Delphi Technique. *Management and Development Process*, 29(4), 145-165. <http://jmdp.ir/article-1-2414-fa.html>
- Smith, R. H. (1991). Envy and the Sense of Injustice. In P. Salovey (Ed.), *The Psychology of Jealousy and Envy* (pp. 79-99): Guilford Press.
- Tabarsa, G. A., Rezaeian, A., Hadizadeh Moghaddam, A., & Jamali Nazari, A. (2014). Design and Define Job Frostbite Management Model Plateau in Iranian Organizations (Case Study: Ministry of Industry, Mine and Trade). *Quarterly Journal of Public Organizations Management*, 3(1), 90-103. [http://ipom.journals.pnu.ac.ir/article\\_1684.html](http://ipom.journals.pnu.ac.ir/article_1684.html)
- Tai, K., Narayanan, J., & McAllister, D. J. (2012). Envy as Pain: Rethinking the Nature of Envy and Its Implications for Employees and Organizations. *Academy of Management Review*, 37(1), 107-129. <https://doi.org/10.5465/armr.2009.0484>
- Zardoshtian, S., Hosseini, M., & Karimi, J. (2017). The Effect of Career Plateau on Intention to Quit Job with Mediating Role of Burnout in the Physical Education Teachers Kermanshah Province. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 4(3), 61-69. [http://fmss.journals.pnu.ac.ir/article\\_3965.html](http://fmss.journals.pnu.ac.ir/article_3965.html)

## ب) فارسی

پیکانی، مهربان هادی، و امینی، رخساره (۱۳۹۴). رابطه بین فلات شغلی و رفتارهای انحرافی کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان اصفهان. دومین کنفرانس بین‌المللی آینده‌پژوهی مدیریت و توسعه اقتصادی.

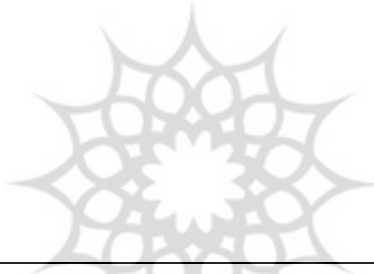
خدایاری، اصغر (۱۳۸۹). رابطه رفتارهای ضدتولید با فشارهای سازمانی و پنج عامل عمده شخصیت در میان کارکنان راه آهن جمهوری اسلامی ایران. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان.

غلامیان دهکردی، نورالله؛ خدابخشی سورشجانی، خدایار، و مقصودی سرتشنیزی، عفت (۱۳۹۶). نقش فلات شغلی بر پیامدهای کاری کارکنان شهرداری شهرکرد. دومین کنگره بین المللی توانمندسازی جامعه در حوزه مدیریت، اقتصاد، کارآفرینی و مهندسی فرهنگی.

ولی زاده، ابوالقاسم، و آذربایجانی، مسعود (۱۳۸۹). آزمون اولیه سنجش حسادت با تکیه بر منابع اسلامی. نشریه روان شناسی و دین، ۳(۲)، ۴۵-۶۰.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



نحوه ارجاع به مقاله:

حکاک، محمد، و قهرمانی، سمانه (۱۴۰۱). پایش تاثیر فلات زدگی شغلی بر رفتارهای انحرافی کارکنان؛ تبیین نقش میانجی حسادت سازمانی. نشریه فرایند مدیریت و توسعه، ۳۵(۲)، ۲۹-۵۰.

Hakkak, M., & Ghahramani, S. (2022). Monitoring the Impact of Career Plateau on Employee Deviant Behaviors; Explanation of the Role of Mediator of Organizational Jealousy (Studied: Lorestan Province Education Staff).(Management and Development Process, 35(2), 29-50.

DOI: [10.52547/jmdp.35.2.29](https://doi.org/10.52547/jmdp.35.2.29)

**Copyrights:**

Copyright for this article is retained by the author(s), with publication rights granted to Planning and Budgeting. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

