



Academy of Organizational  
Behavior Management

Organizational Behavior Studies Quarterly

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

Spring 2023 (Serial No. 45), Vol. 12, No. 1

## Analysis of the Factors Affecting Job Plateaus in Electric Power Distribution Companies: A Grey-Based DEMATEL Approach

Payam Shojaei<sup>1</sup>  
Amin Nikbakht (Ph. D.)<sup>2</sup>  
Hatam Khalilipour<sup>3</sup>

### Abstract

One of the issues threatening organizations today is the discussion of job burnout and its effects on employee performance and organizational sustainability. Understanding and predicting this process is essential for guiding employees toward desirable and systematic behavior. However, previous research has given little attention to identifying and explaining the influencing factors on job burnout and their interactions. This research aims to identify and prioritize the factors affecting job burnout in an electricity distribution company. Initially, the factors were identified and extracted through a literature review and background research, resulting in a total of 40 factors. These factors were then analyzed using a content validity questionnaire with input from 13 experts, leading to the final selection of 12 factors. The Gray DEMATEL fan method was employed to prioritize and examine the relationships between these factors. The results highlighted the significance (power) of a person's job fit and extended job tenure. Additionally, the comparison of factors in terms of their intensity of influence revealed that low job diversity and an inefficient organizational structure were of definite influence (cause). Comparing oneself with individuals in higher positions and perceiving unfairness in promotion emerged as having the highest priority in terms of definite influence (disability). Applying the results of this research and considering the factors affecting job burnout can address burnout in organizations, providing a foundation for employee development, increased satisfaction, and motivation at work. To tackle this phenomenon, organizations often employ strategies such as job rotation, job enrichment, and job development. Through this research, the current plateau situation of employees can be assessed, facilitating the design and implementation of necessary interventions to eliminate or reduce this aspect. Additionally, the research identifies underlying factors contributing to job burnout, enabling the application of appropriate measures to mitigate their impact.

**Keywords:** *Job Plateauing, Job Burnout, Advancement and Promotion of Employees, DEMATEL Grey Approach*

1. Associate Professor of Management, Faculty of Economic, Management and Social Sciences, Shiraz University, Shiraz, Iran
2. Master's degree, Business Management, Faculty of economic, management and social science, Shiraz University, Shiraz, Iran (Corresponding Author), a.nikbakht@shirazu.ac.ir
3. Ph.D. Candidate, Department of Public Administration, Faculty of Economics and Administrative Sciences, University of Lorestan, Lorestan, Iran



## تحلیل عوامل مؤثر بر فلات شغلی در شرکت‌های توزیع نیروی برق: رویکرد دیمتل خاکستری

پیام شجاعی\*، امین نیکبخت\*\*، حاتم خلیلی پور\*\*\*

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۵/۱۵

تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۲/۰۲/۲۶

### چکیده

یکی از مسائلی که امروزه سازمان‌ها را تهدید می‌کند، بحث فلات‌زدگی شغلی و اثرات آن بر عملکرد کارکنان و سازمان است که می‌تواند پایداری توسعه فعالیت‌های سازمان و توسعه توانمندی‌های کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد. اهمیت این موضوع در آن است که پیش‌بینی و تشریح این فرایند، عملاً امکان هدایت رفتار کارکنان به سوی روندی مطلوب و نظام‌مند را ممکن می‌سازد. شناسایی عوامل تأثیرگذار بر فلات‌زدگی و تعیین و تبیین نحوه تعامل آنها با یکدیگر، نقش مهمی در ادراک مناسب از رفتار کارکنان و پیش‌بینی رفتارهای آنها خواهد داشت که در پژوهش‌های پیشین، کمتر به آن پرداخته شده است. هدف از این پژوهش، شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر فلات‌زدگی شغلی در شرکت توزیع برق است. ابتدا عوامل با استفاده از مرور ادبیات و پیشینه پژوهش شناسایی و استخراج شد که در مجموع ۴۰ عامل شناسایی شده است و با پرسشنامه روایی محتوایی با استفاده از نظر ۱۳ خبره مورد تحلیل قرار گرفت که در نهایت ۱۲ عامل، نهایی شد. برای اولویت‌بندی و بررسی روابط بین عوامل از فن دیمتل خاکستری استفاده شده است. نتایج، نشان داده است که عدم تناسب فرد با شغل و متوقف ماندن بیش از حد در شغل از اهمیت (قدرت) بالایی برخوردارند. همچنین مقایسه عوامل از نظر شدت تأثیرپذیری و تأثیرگذاری نشان داده است که تنوع شغلی پایین و ساختار سازمانی ناکارآمد از نظر تأثیرگذار قطعی (علت) و مقایسه خود با افراد دیگر در جایگاه‌های بالاتر و احساس نامنصفانه بودن ارتقا از نظر تأثیرپذیر قطعی (معلول) بالاترین اولویت را دارند. به‌کارگیری نتایج این پژوهش و بررسی عوامل مؤثر بر فلات‌زدگی شغلی باعث تعدیل فلات‌زدگی در سازمان‌ها

\*. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اجتماعی دانشگاه شیراز، شیراز، ایران

\*\* دانش‌آموخته کارشناسی ارشد، مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اجتماعی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران  
(نویسنده مسئول)

a.nikbakht@shirazu.ac.ir

\*\*\* دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، لرستان، ایران

می‌شود و از این طریق زمینه لازم برای توسعه توانمندی‌های کارکنان، افزایش رضایت و انگیزه آنها در کار فراهم می‌شود. سازمان‌ها برای مقابله با این پدیده از راهبرد چرخش شغلی، غنی‌سازی شغلی و توسعه شغلی استفاده می‌کنند. با انجام این تحقیق می‌توان وضعیت موجود فلات‌زدگی کارکنان را شناخت و برنامه‌ریزی لازم برای رفع یا کاهش این ویژگی را طراحی و اجرا کرد. همچنین با بهره‌گیری از نتایج این تحقیق، عوامل زمینه‌ای مؤثر بر فلات‌زدگی شغلی شناسایی می‌شود و می‌توان ضمن شناسایی متغیرهای مؤثر، اقدامات لازم را برای کاهش و تعدیل تأثیر آنها به‌کاربرد.

**کلیدواژه:** فلات‌زدگی شغلی؛ فرسودگی شغلی؛ پیشرفت و ارتقای کارکنان؛ رویکرد دیتمل خاکستری

## مقدمه

امروزه سازمان‌ها در محیط جهانی بسیار رقابتی فعالیت می‌کنند و کارکنان به‌عنوان یک منبع حیاتی برای سازمان‌ها جهت دستیابی به مزیت رقابتی محسوب می‌شوند (عباسی و همکاران، ۱۳۹۷: ۱۳۸) و به‌دلیل تغییرات سریع در محیط کار، از جمله پیشرفت در فناوری، کوچک‌سازی و مسطح‌شدن ساختارهای سازمانی، فلات‌زدگی شغلی رواج یافته است و توجه بیشتری را از سوی محققان و متخصصان به خود جلب کرده است (یانگ و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹: ۲۸۷؛ هایو و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲: ۴۰۴). مشاغل از نظر مشارکت کارکنان برای سازمان‌ها مهم هستند و این امر زمانی با موفقیت اتفاق می‌افتد که کارکنان از موقعیت فعلی خود راضی باشند و احساس کنند که در حال پیشرفت هستند. به این ترتیب، آنها بالاترین وفاداری سازمانی را از خود نشان می‌دهند و می‌توان از مهارت‌های آنها تا حد امکان در دستیابی به اهداف سازمان بهره‌برد (گورر و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴: ۷۲۲). کارکنانی که در مسیر شغلی در سازمان در حال پیشرفت هستند، همواره دارای نشانه‌هایی همچون با انگیزه کار کردن، عملکرد نقشی و فرانشی، تعهد بیشتر، رضایت‌مندی بیشتر و تمایل به ترک سازمان کمتری دارند که به‌طور کلی این مسائل مسیر پیشرفتی را برای رسیدن به بالندگی سازمانی فراهم می‌کند (رودف و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰: ۴). مفهوم فلات‌زدگی شغلی دربرگیرنده فلات‌زدگی سلسله‌مراتبی<sup>۵</sup> و فلات‌زدگی محتوایی<sup>۶</sup> می‌باشد (دارلینگ و کونینگهام<sup>۷</sup>، ۲۰۲۳: ۲). فلات‌زدگی شغلی

1. Yang et al
2. Hua et al
3. Güreter et al
4. Rudolph et al
5. Hierarchical
6. Content Plateau
7. Darling & Cunningham

سلسله مراتبی، احتمال ارتقای شغلی در آینده را به‌عنوان مفهوم یک فلات‌زدگی به رسمیت می‌شناسد و در مطالعات اولیه در مورد فلات‌زدگی شغلی به تعداد زیاد ظاهر می‌شود (کوون<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲: ۲). فلات‌زدگی محتوای شغل، نگرشی است که از طریق آن فرد احساس می‌کند که دیگر علاقه‌مند به شغل فعلی نیست یا حالتی است که محتوای شغل چالشی نباشد در واقع، شغل یکنواخت، خسته‌کننده و بدون چالش می‌شود (شابر و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹: ۳۳۵). این دیدگاه به فلات‌زدگی شغلی به‌عنوان یک سازه چندبعدی، نه فقط محدود به احتمال ارتقا در داخل سازمان می‌باشد، بلکه شامل سایر عوامل مربوط به شغل نیز می‌شود (یانگ و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸: ۲۸۷؛ گادشاک و فندر<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵: ۵۳۰). فلدمن و ویتز<sup>۵</sup> (۱۹۸۸) بیان کرد، فردی که مسئولیت شغلی خود را افزایش داده درحالی‌که هنوز در همان موقعیت ساختاری برای مدت طولانی کار می‌کند، ممکن است خود را راکد تصور نکند. با این حال، فردی که از نقطه‌نظر ساختاری ارتقا یافته و در همان سطح مسئولیت شغلی خود را حفظ می‌کند، ممکن است این موضوع را از نظر محتوا راکد و ایستا تلقی کند (کوون<sup>۶</sup>، ۳). فلات شغلی زمانی مشاهده می‌شود که دیگر چالشی در رابطه با مهارت شغلی وجود نداشته باشد و وظایف شغلی با احساس کسالت زیادی همراه باشد. در نتیجه، می‌توان گفت فلات محتوای شغلی پایه و اساس فلات شغلی خواهد بود (لین و چن<sup>۷</sup>، ۲۰۲۰: ۱۸۰۱؛ هافستتر، کوهن، ۲۰۱۴: ۳۵۵). کارمندان به این دلیل که در کار خود مهارت دارند و دیگر امکان مهارت افزایی بیشتری ندارند، احساس بی‌حوصلگی یا ناامیدی می‌کنند و دچار فلات شغلی محتوایی می‌شوند که باعث می‌شود کنجکاوی و علاقه به شغل خود را از دست دهند و اغلب احساس ناامیدی کنند (هارست و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۱۷: ۲۸۶).

آنچه مسلم است، اهمیت و ضرورت پرداختن به این مقوله مهم در سازمان‌هاست؛ چراکه بی‌توجهی به فلات شغلی موجب کاهش رضایت از کار، کاهش عملکرد و افزایش تمایل به خروج در کارکنان می‌شود (یانگ و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۱۸: ۳). یکی از سؤالات عمده‌ای که سازمان‌های در آینده با آن روبه‌رو هستند،

1. Kwon
2. Shabeer et al
3. Yang et al
4. Godshalk & Fender
5. Bardwick
6. Kwon
7. Lin & Chen
8. Hurst et al
9. Yang et al

این است که چگونه می‌توان مشاغل را به گونه‌ای برنامه‌ریزی و مدیریت کرد که آرزوها و نیازهای فردی را با چالش‌هایی که خود شرکت‌ها با آن روبه‌رو هستند، سازگار کند. زمانی که سازمان‌ها رشد کمتری را تجربه می‌کنند و تعداد فزاینده‌ای از افراد تحصیل‌کرده با انتظارات شغلی بالا وارد محیط سازمانی می‌شوند، تعداد زیادی از کارکنان تکالیف طولانی‌تری را در همان موقعیت با چشم‌انداز کمتری برای تحرک آینده در شرکت خود تجربه می‌کنند. با گرایش به سمت سازمانی مسطح، تعداد کارکنانی که مجبور به ماندن در همان سطح و در همان شغل هستند، در حال افزایش است و فلات زودتر در شغل آنها اتفاق می‌افتد. این وضعیت می‌تواند به ناامیدی و ازدست‌دادن انگیزه کارکنان منجر شود؛ بنابراین، فلات شغلی کانون توجه تعداد بیشتری از محققین بوده است که سعی در کمک به سازمان‌ها برای حل این مشکلات احتمالی دارند (باوگو و میان<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵: ۱۷۲۹). شرکت توزیع برق به دلایل مختلفی مانند تغییر چارت سازمانی و به تبع آن حذف تعدادی از پست‌های شغلی با این مسئله روبه‌روست؛ به این صورت که هر ساله با افزایش تجربه افراد، تمایل برای گرفتن جایگاه‌های جدید بیشتر شده است و به دلیل محدود بودن پست‌های جدید، نمی‌تواند پاسخگوی تقاضای افراد باشد. بنابراین، با مسئله فلات‌زدگی روبه‌رو بوده است. به علاوه، محققین در این باره مطالعه مرتبطی را نیافته‌اند که معیارهای فلات‌زدگی شغلی را به‌طور جامع شناسایی کرده باشد. از آنجا که فعالیت‌های مطالعاتی و تحقیقاتی هر سازمان می‌تواند نقش مؤثر و بسزایی در تحول، رشد و توسعه آن داشته باشد، شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر فلات‌زدگی شغلی بسیار بااهمیت و ضروری به نظر می‌رسد (لیو و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱: ۲). در دهه‌های اخیر، پیش‌بینی و تشریح مفهوم فلات‌زدگی مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است و موضوعی چالش‌برانگیز برای پژوهشگران حوزه رفتار سازمانی بوده است. اهمیت این موضوع در آن است که پیش‌بینی و تشریح این فرایند، عملاً امکان هدایت رفتار کارکنان به سوی روندی مطلوب و نظام‌مند را ممکن می‌سازد. شناسایی عوامل تأثیرگذار بر فلات‌زدگی و تعیین و تبیین نحوه تعامل آنها با یکدیگر با رویکرد دیمتل خاکستری، نقش مهمی در ادراک مناسب از رفتار کارکنان و پیش‌بینی رفتارهای آنها خواهد داشت که در پژوهش‌های پیشین، کمتر به آن پرداخته شده است؛ بنابراین، شناخت عوامل مؤثر بر فلات‌زدگی شغلی، بین کارکنان می‌تواند به مدیران ارشد و مدیران منابع انسانی کمک کند تا راه‌حل‌های مناسبی برای تعدیل این پدیده اتخاذ کنند؛ براین اساس،

1. Baoguo & Mian  
2. Liu et al

سؤال اصلی پژوهش حاضر این گونه مطرح می‌شود که عوامل مؤثر بر فلات زدگی شغلی کدامند و اولویت‌بندی آنها چگونه است؟

## ادبیات نظری و پیشینه پژوهش فلات زدگی شغلی

توسعه شغلی بر پیگیری و توسعه مسیر کارراهه شغلی به صورت عمودی در یک سازمان تعریف شده است؛ این امر مستلزم ثبات اشتغال مادام‌العمر است. باین حال، همان‌طور که محیط اشتغال بی‌ثبات شده است و مشاغل در طول زمان از بین می‌روند؛ بنابراین؛ حفظ این فرض دشوار شده است (لین و چن، ۲۰۲۰: ۱۷۹۹). فلات شغلی ابتدا «به‌عنوان نقطه‌ای در یک حرفه که در آن احتمال ارتقای سلسله‌مراتبی اضافی بسیار کم است» تعریف شده است. فلات شغلی به‌عنوان یک نتیجه طبیعی از ساختار هرمی سازمان‌ها، با جایگاه‌های ارشد کمتر که یک نفر در رأس هرم سازمان است، در نظر گرفته می‌شود. به‌این ترتیب، این اطمینان وجود دارد که اکثر افراد در دوره‌ای در طول حرفه‌شان به سمت یکنواختی خواهند رفت. این گزاره که فلات نتیجه طبیعی ساختار سازمانی است در تضاد با مفهوم «اصل پیتر»<sup>۱</sup> بود که تقریباً یک دهه قبل از آن منتشر شد که ارتقا را برحسب سطح بی‌کفایتی یک مدیر می‌نگریست. هنجار شناسایی ساختار هرمی به‌عنوان علت اصلی ایجاد فلات شغلی، جستجو برای عوامل مؤثر دیگری را ایجاد کرد می‌توان آنها را فراتر از مقصدانستن توانایی‌های فرد و تعداد ارتقا به موقعیت‌های بالاتر، کشف کرد (دارلینگ و کونینگهام<sup>۲</sup>، ۲۰۲۳: ۲). نظریه ساخت شغلی<sup>۳</sup> را که ساویکاس<sup>۴</sup> (۲۰۰۲؛ ۲۰۰۵) مطرح می‌کند، می‌توان نوعی تغییر رویکرد دانست. وی افراد را در حال ساخت مسیرهای شغلی‌شان با نسبت‌دادن معنا به رفتارهای مرتبط با شغل و تجربیات حرفه‌ای خود می‌بیند. از سوی دیگر، منسوخ شدن سریع مهارت‌ها و دانش کسب‌شده، حفظ یک حرفه ثابت در یک سازمان یا یک شغل را برای فرد دشوار می‌سازد. وقتی میزان توسعه شغلی با نرخ منسوخ شدن همگام نباشد، فلات زدگی شغلی ممکن است تجربه شود. علاوه‌براین، به خاطر رشد پایین اقتصاد و کوچک شدن آن براساس شرایط جهانی اعم از شیوع بیماری

1. Peter principle
2. Darling & Cunningham
3. The Career Construction Theory
4. Savickas

کرونا تبدیل به یک امر عادی جدید شده است. اعضای سازمان‌ها بی‌ثباتی و تشدید رقابت را تجربه می‌کنند که شیوع فلات‌زدگی شغلی را افزایش می‌دهند (وانگ و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱: ۱۸). مطالعات اولیه در مورد فلات‌زدگی شغلی بر جابه‌جایی افقی و عمودی مشاغل به‌عنوان مفهوم اصلی تمرکز داشتند (پارک و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰: ۴۱۵). تعاریف مختلفی از فلات‌زدگی ارائه شده است که تعدادی از تعاریف در جدول (۱) آورده شده است.

جدول ۱. تعاریف فلات‌زدگی شغلی

منبع	تعریف
کروتر (۱۹۹۳)	فلات‌زدگی شغلی، بیانگر رکود، عدم پیشرفت و کاهش یادگیری فردی بوده و القاکننده نوعی احساس شکست و افسردگی است.
چادوری و همکاران (۲۰۱۳)	فلات‌زدگی شغلی احساس ناکامی و ضعف روان‌شناختی کارمند درباره توقف و پیشرفت فرد در کارراه شغلی‌اش است.
مایلز و همکاران (۲۰۱۳)	تصدی یک شغل به مدت پنج سال و عدم ارتقا معرف فلات‌زدگی شغلی است.
فاستر (۲۰۰۴)	احساس ناکامی و ناامیدی کارکنان از عدم رشد و ارتقا در شغل را فلات‌زدگی شغلی گویند.
فرینس و همکاران <sup>۳</sup> (۱۹۷۷)	فلات‌زدگی شغلی را به‌صورت درکی تعریف می‌کنند که احتمال افزایش مسئولیت و اختیار یا احتمال ارتقا در آینده نزدیک کم است.
ویگا <sup>۴</sup> (۱۹۸۱)	فلات‌زدگی شغلی را به‌صورت وضعیتی می‌بیند که در آن احتمال ارتقای افقی و عمودی کم است.
هال (۱۹۸۵)	یک فلات‌زدگی شغلی را به‌صورت وضعیتی تعریف می‌کند که در آن وضعیت شغلی کنونی فرد متناسب با سن و طول خدمت فرد نیست.
نیر <sup>۵</sup> (۱۹۸۵)	از برآورد زمان مورد انتظار تا ارتقای بعدی استفاده می‌کند.
چائو <sup>۶</sup> (۱۹۹۰)	از زمان صرف‌شده در شغل کنونی به‌عنوان معیار عینی برای فلات‌زدگی شغلی استفاده می‌کند.
آلن و همکاران <sup>۷</sup> (۱۹۹۹)	استدلال کردند که فلات‌زدگی شغلی مبتنی بر درک ذهنی فرد از احتمالات آتی است.

1. Wang et al
2. Park et al
3. Ference et al
4. Veiga
5. Near
6. Chao
7. Allen et al

دو رویکرد برای فلات‌زدگی مرتبط با کار شناسایی شده است. فلات‌زدگی شغلی ساختاری، نشان‌دهنده نقطه شغلی است که در آن این تصور ایجاد می‌شود که فرد نمی‌تواند در سازمان خود ارتقا یابد. فلات‌زدگی شغلی محتوایی بیانگر احساس رکود است که احساس مسئولیت فرد در قبال شغل کاهش می‌یابد و چیز جدیدی برای یادگیری وجود ندارد (سو و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷: ۱۹۱). فلات سلسله‌مراتبی و محتوایی به سه نوع ساختاری (سلسله‌مراتبی)<sup>۲</sup>، محتوایی<sup>۳</sup> و زندگی<sup>۴</sup> اصلاح شد. فلات زندگی به‌عنوان رفتارهای ناشی از افراد متعهد به کار توصیف شد که ممکن است در کار ناموفق باشند و در زندگی به دام بیفتند و شامل مراحل مقاومت<sup>۵</sup> و استعفا<sup>۶</sup> توصیف است. در مرحله مقاومت، کارکنان همچنان معتقدند که فرصتی برای ترفیع دارند و به امید دستیابی به موقعیت جدید متعهد باقی می‌مانند. هنگامی که متوجه می‌شوند این اتفاق نمی‌افتد، به مرحله استعفا می‌روند که با رفتارهای کناره‌گیری تدریجی از کار و افزایش انفعال در محل کار مشخص می‌شود. بعداً، محققان نوع چهارمی از فلات شغلی را پیشنهاد کردند، یک فلات‌زدگی «دوگانه»<sup>۷</sup> که هم از نظر سلسله‌مراتبی و هم از نظر محتوایی در یک زمان مشخص می‌شود (دارلینک و کونینگهام، ۲۰۲۳: ۲).

چائو (۱۹۹۰) مفهوم فلات‌زدگی ذهنی را در پژوهش خود به کار برده است و استدلال می‌کند که درک فلات‌زدگی شغلی به این بستگی دارد که اعضای سازمان، آینده شغلی‌شان را چگونه تصور و درک می‌کنند. آنچه از این مفهوم برداشت می‌شود، این است که میزان فلات‌زدگی به صورت ذهنی درک شده است و حتی اگر دو نفر به صورت عینی در همان موقعیت فلات‌زدگی شغلی باشند، ادراک آنان می‌تواند متفاوت باشد (روتونو و پررو<sup>۸</sup>، ۲۰۰۰: ۲۶۲۵). آلن و همکاران<sup>۹</sup> (۱۹۹۹) استدلال کردند که فلات‌زدگی شغلی مبتنی بر درک ذهنی فرد از احتمال رخدادهای آینده است. ممکن است این درک برای بعضی افراد زمان‌بر باشد، اما برای برخی دیگر کوتاه‌مدت باشد که این نیز به درک ذهنی شخص از فلات‌زدگی شغلی

1. Su et al
2. Structural (Hierarchical)
3. Content
4. Life
5. Resistance
6. Resignation
7. Double Plateau
8. Rotondo & Perrewé
9. Allen et al



بستگی دارد (کوون، ۲۰۲۲؛ هائو و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲: ۴۰۴؛ پارک و همکاران، ۲۰۲۰: ۳). کوون (۲۰۲۲) مشخص کرد که فلات شغلی تأثیر قابل توجهی بر فرسودگی شغلی دارد. این اثر مستقیم حتی پس از در نظر گرفتن تعامل با تمرکز نظارتی همچنان قابل توجه بود. علاوه بر این، تمرکز بر ارتقای اثر تعدیل کننده منفی دارد، در حالی که تمرکز بر پیشگیری تأثیری بر رابطه فلات شغلی با فرسودگی شغلی نداشت. ترمبلی<sup>۲</sup> (۲۰۲۱) ماهیت پویای ادراکات سطح بندی فرسودگی شغلی را بررسی و تحلیل کرد. فلات زدگی شغلی به تجربه شغلی ناراحت کننده و خسته کننده ای اشاره دارد که اکثر ما ناخواسته در یک نقش شغلی برای مدت طولانی گیر کرده ایم و زمانی اتفاق می افتد که ارتقا بسیار بعید باشد یا احتمال کمی برای واگذاری مسئولیت بیشتر وجود داشته باشد. شواهد نشان می دهد که رسیدن به فلات زدگی شغلی ممکن است به عواقب منفی، منجر شود؛ مانند کاهش رضایت شغلی، کاهش تعهد سازمانی، عملکرد نامطلوب و افزایش قصد ترک شغل (ژو و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱: ۸۴۷). حسین<sup>۴</sup> (۲۰۱۸)، به این نتایج دست یافت که فلات شغلی توسط ساختار، فرهنگ سازمانی، راهبردهای سازمانی و عوامل روان شناختی خود کارکنان ایجاد شده و به کاهش رضایت و تعهد و افزایش نرخ تمایل به ترک خدمت و فشار روانی، منجر می شود. پارکر و ژانگ<sup>۵</sup> (۲۰۱۶)، نشان دادند در طراحی شغل باید محیط کاری را در نظر بگیرد و برای آن رویکرد راهبردی مدنظر قرار گیرد و به ویژگی های افراد در طراحی شغل توجه شده و تأثیرات فرهنگ بر طراحی شغل باید مدنظر قرار داده شود. آبراهام و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۱۶) به این نتیجه دست یافتند که فقدان توانایی و مهارت های فردی، رشد پایین سازمان، عدم ثبات شغلی و سلسله مراتب سازمانی می تواند به فلات زدگی منجر شود. همچنین نتایج آنها نشان داد که فلات زدگی شغلی باعث استرس و فرسودگی روانی، وضعیت افسردگی، عدم تعهد به کار و سطح بالای غیبت در کارکنان می شود. گوشاک و فندر (۲۰۱۵) نشان دادند که افزایش غیبت، فشار روانی، تمایل بر ترک خدمت، افزایش سطح تحلیل رفتگی شغل، کاهش سطح رضایت شغلی و تعهد سازمانی، تعارض نقش، کاهش حس احترام به خود، نبود قابلیت لازم برای انطباق با تغییرات سطح پائین مشارکت شغلی و عدم بروز ابتکار عملی از پیامدهای اجتناب ناپذیر

1. Hua et al
2. Tremblay
3. Zhu et el
4. Hossain
5. Parker & Zhang
6. Abraham

فلات‌زدگی شغلی خواهند بود. او یسال و آک<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) در پژوهش خود نشان دادند که فلات‌زدگی شغلی می‌تواند باعث ایجاد ناراحتی بین کارکنان شود، زیرا توانایی یک کارمند برای بالارفتن از نردبان سازمان به‌عنوان معیاری برای تعدیل عملکرد کارکنان در نظر گرفته می‌شود. با تمرکز بر پیشینه نظری و پژوهشی تحقیق، عوامل مؤثر بر فلات‌زدگی شغلی (سؤال اول) به‌صورت جدول (۲) شناسایی و استخراج شد.

جدول ۲. عوامل مؤثر بر فلات‌زدگی شغلی حاصل از مرور پیشینه پژوهش

ردیف	منبع	عوامل مؤثر بر فلات‌زدگی
۱	اونگاری و انگولا <sup>۲</sup> (۲۰۰۹)	بالارفتن سن کارکنان و نبود انگیزه لازم برای تغییر و پیشرفت
۲	کید <sup>۳</sup> (۲۰۰۰) و لی <sup>۴</sup> (۲۰۰۴)	اجبار در انجام وظایف بدون وجود علاقه
۳	اوریاروو و همکاران <sup>۵</sup> (۲۰۱۳)؛ ابراهیم و همکاران <sup>۶</sup> (۲۰۱۶)؛ آکارای و آکتوران <sup>۷</sup> (۲۰۱۵) و هابفول و همکاران <sup>۸</sup> (۲۰۱۸)	استرس بالای شغل
۴	کووون (۲۰۲۲) و دی کلرک <sup>۹</sup> (۲۰۲۲)	تعداد زیاد سطوح سازمانی
۵	اونگاری و انگولا (۲۰۰۹) و کونر <sup>۱۰</sup> (۲۰۱۴)	فقدان انگیزش ذاتی در شغل
۶	ژی و ژو <sup>۱۱</sup> (۲۰۱۵) و کرایمر و همکاران <sup>۱۲</sup> (۲۰۱۱)	مقایسه خود با افراد دیگر در پست‌های بالاتر
۷	یاماموتو <sup>۱۳</sup> (۲۰۰۶) و گودشولک <sup>۱۴</sup> (۲۰۱۴)	مقاومت در برابر تغییر به دلیل ترس از شکست

1. Uysal & Ak
2. Ongari & Angolla
3. Kidd
4. Lee
5. Oriarewo et al
6. Abraham et al
7. Acaray & Akturan
8. Hobfoll et al
9. De Clercq
10. Conner
11. Xie & Zhou
12. Kraimer et al
13. Yamamoto
14. Godsholk

ردیف	منبع	عوامل مؤثر بر فلات زدگی
۸	پوپ <sup>۱</sup> (۲۰۱۹)	عدم اعتماد مدیر به کارکنان
۹	بورک و میکلسون <sup>۲</sup> (۲۰۰۶)	لذت بخش نبودن زندگی شخصی
۱۰	کونر (۲۰۱۴)	احساس ناشایستگی و ناخشنودی در سازمان
۱۱	لی (۲۰۰۴)	لذت نبردن از کار
۱۲	پارکر و ژانگ <sup>۳</sup> (۲۰۱۶)؛ هابفول و همکاران (۲۰۱۸)؛ هو و همکاران <sup>۴</sup> (۲۰۲۲) و دوی و باساریا <sup>۵</sup> (۲۰۱۹)	ویژگی های شخصیتی
۱۳	ژی و ژو (۲۰۱۵) و باروچ <sup>۶</sup> (۲۰۲۲)	میزان حقوق و دستمزد پایین
۱۴	باروچ <sup>۷</sup> (۲۰۲۲) و لین و چن <sup>۸</sup> (۲۰۲۰)	تنوع شغلی پایین
۱۵	اوبیانوجو و همکاران <sup>۹</sup> (۲۰۲۱)	نگرش های سنتی
۱۶	گودشولک (۲۰۱۴) و وانگ و همکاران <sup>۱۰</sup> (۲۰۱۴)	نارضایتی شغلی
۱۷	اوبیانوجو و همکاران (۲۰۲۱)	احساس منصفانه نبودن ارتقا
۱۸	ژی و ژو (۲۰۱۵)؛ هو و همکاران (۲۰۲۲) و وانگ و همکاران (۲۰۱۴)	تبعیض در پرداخت پاداش ها
۱۹	چوندهاری و همکاران <sup>۱۱</sup> (۲۰۱۳)	احساس عدم موفقیت در کار
۲۰	کونر (۲۰۱۴)؛ ژی و ژو (۲۰۱۵)؛ پادما <sup>۱۲</sup> (۲۰۱۶) و ژو همکاران <sup>۱۳</sup> (۲۰۲۱)	کمبود فرصت برای توسعه حرفه
۲۱	ابراهام و همکاران <sup>۱۴</sup> (۲۰۱۶)	نبود گردش شغلی

1. Pope
2. Burke & Mikkelsen
3. Parker & Zhang
4. Hu et al
5. Devi & Basariya
6. Baruch
7. Baruch
8. Lin, & Chen
9. Obianuju et al
10. Wang et al
11. Choudhary et al
12. Padma
13. Zhu et el
14. Abraham et al

تحلیل عوامل مؤثر بر فلات شغلی در شرکت‌های توزیع نیروی برق: رویکرد دیمتل خاکستری (شجاعتی و همکاران)

ردیف	منبع	عوامل مؤثر بر فلات‌زدگی
۲۲	لین و چن <sup>۱</sup> ، (۲۰۲۰) و هافستر و کوهن (۲۰۱۴)	چالشی نبودن شغل
۲۳	چوندهاری و همکاران (۲۰۱۳)	عدم تمایل به پیشرفت
۲۴	چوندهاری و همکاران (۲۰۱۳) و فیدان و اکشای <sup>۲</sup> (۲۰۲۱)	پیشرفت‌های فناوری و عدم تطابق
۲۵	پوپ (۲۰۱۹)	نبود انعطاف کافی در گرفتن نظرات
۲۶	ابراهام و همکاران (۲۰۱۶)؛ هو و همکاران (۲۰۲۲) و باروچ (۲۰۲۲)	عدم ثبات شغلی
۲۸	ابراهام و همکاران (۲۰۱۶)	فقدان توانایی و مهارت فردی
۲۹	ابراهام و همکاران (۲۰۱۶)	رشد پایین سازمان
۳۰	دراکر و همکاران <sup>۳</sup> (۲۰۱۷) و هیومان-رامیرز و لاهلو <sup>۴</sup> (۲۰۲۲)	عدم تعهد به کار
۳۱	گودشولک (۲۰۱۴)	کاهش حس احترام به خود
۳۲	حسین <sup>۵</sup> (۲۰۱۸) و جیانگا و همکاران <sup>۶</sup> (۲۰۱۸)	تغییر ساختار سازمانی
۳۳	ژی و ژو (۲۰۱۵) و جیانگا و همکاران (۲۰۱۸)	مهندسی مجدد
۳۴	کونر (۲۰۱۴)؛ دوی و باساریا (۲۰۱۹) و هو و همکاران (۲۰۲۲)	عدم تناسب فرد _ شغل
۳۵	کونر (۲۰۱۴)؛ دوی و باساریا (۲۰۱۹)؛ ژی و همکاران (۲۰۱۶)؛ جیانگا و همکاران (۲۰۱۸) و هو و همکاران (۲۰۲۲)	نبود سازگاری شغلی
۳۶	ژو و همکاران (۲۰۲۱)	توقعات بالای کارکنان
۳۷	ژو و همکاران (۲۰۱۹) و اسمیت - روئینگ <sup>۷</sup> (۲۰۰۹)	عدم دسترسی به منابع آموزشی لازم

1. Lin & Chen
2. Fidan & Akçay
3. Drukker et al
4. Huaman-Ramirez & Lahlouh
5. Hossain
6. Jianga et al
7. Smith-Ruig

ردیف	منبع	عوامل مؤثر بر فلات زدگی
۳۸	بورک و میکلسون <sup>۱</sup> (۲۰۰۶) و ژو همکاران (۲۰۲۱)	اختلافات خانوادگی
۳۹	پوپ (۲۰۱۹)	روابط اجتماعی نامطلوب با همکاران
۴۰	چوندھاری و همکاران (۲۰۱۳) و هو و همکاران (۲۰۲۲)	متوقف ماندن بیش از حد شغل

## روش شناسی

برای انجام پژوهش ابتدا با مروری بر ادبیات و پیشینه پژوهش، عوامل مؤثر بر فلات زدگی شغلی شناسایی و استخراج شد. برای بررسی روایی عوامل از روایی محتوایی<sup>۲</sup> استفاده شده است؛ به این صورت که عوامل در قالب پرسشنامه در اختیار ۱۳ خبره قرار داده شده و ضروری و غیر ضروری بودن آنها سنجیده شد که در نهایت از ۴۰ عامل استخراج شده ۱۲ عامل نهایی شد. در این پژوهش از فن دیمتل خاکستری استفاده می‌شود. این روش با استفاده از شفاف سازی روابط، کمک می‌کند تا ساختاری علت و معلولی به جای یک ساختار مستقیم بین عوامل ایجاد شود که با استفاده از متغیرهای زبانی، تصمیم گیری را در شرایط عدم اطمینان آسان می‌کند (چنگ و همکاران، ۲۰۱۲: ۱۱۶۰). پژوهش حاضر از نوع کاربردی و جامعه آماری آن کارکنان شرکت توزیع برق شیراز است. برای بررسی روابط بین عوامل و اولویت بندی آنها از روش نمونه گیری هدف مند استفاده شده است به این صورت که ۸ نفر از کارکنان شرکت توزیع برق و خبرگان این حوزه انتخاب شده‌اند. در قسمت کمی برای بررسی روابط علی و تأثیر گذاری و تأثیر پذیری عوامل از فن دیمتل خاکستری استفاده شده است که در ادامه به صورت خلاصه بحث شده است.

## روش دیمتل

این روش برای کمک به تجسم ساختار روابط علت و معلولی پیچیده از طریق استفاده از ماتریس‌ها سودمند است. روش دیمتل فرض می‌کند یک سیستم حاوی مجموعه‌ای از مؤلفه‌های

1. Burke & Mikkelsen  
2. Content Validity Ratio (CVR)

1. توسعه ماتریس رابطه مستقیم جفتی است که می‌تواند ارزیابی شود. دیمتل چهار مرحله نوعی را ترکیب می‌کند:

1. توسعه ماتریس رابطه مستقیم جفتی بین مؤلفه‌های سیستم از طریق ارزیابی یا ورودی تصمیم‌گیرنده؛

2. تعیین ماتریس تأثیر اولیه از طریق نرمال‌سازی ماتریس رابطه مستقیم؛

3. تعیین ماتریس رابطه (تأثیر) کلی؛

4. تعیین روابط علت/ معلولی (نمودار علت و معلولی غالب) در میان مؤلفه‌ها و نقاط قوت نسبی؛

با استفاده از این چهار مرحله، دیمتل کلی مبنی بر خاکستری معرفی می‌شود. نظریه سیستم خاکستری می‌تواند برای حل مشکلات عدم قطعیت در مواردی با داده گسسته و اطلاعات ناکامل استفاده شود (جولونگ<sup>1</sup>، ۱۹۸۹). مزیت اصلی این است که می‌تواند نتایج رضایت‌بخشی را با استفاده از مقدار نسبتاً کوچک از داده یا با تنوع بالایی در عوامل تولید کند (لی و همکاران<sup>2</sup>، ۱۹۹۷: ۱۸۹). در سال‌های اخیر نظریه سیستم خاکستری یک روش شناسی مؤثر بوده است که با مشکلات عدم قطعیت و عدم اطمینان سروکار دارد (فو و همکاران<sup>3</sup>، ۲۰۱۲: ۳۶۰). برای پرداختن به مشکلات تصمیم‌گیری در محیط خاکستری، یک روش تجمعی مؤثر خاکستری نیاز است. روش‌های تجمعی خاکستری می‌توانند با کمک «خاکستری» زدایی برای رسیدن به عدد قطعی کمک‌رسانی شوند. بسیاری از پژوهشگران اعتقاد دارند این روش برای رسیدن به مقادیر قطعی مؤثرتر است (وو و لی<sup>4</sup>، ۲۰۰۷: ۵۰۱؛ اپریکوس و تی ژانگ<sup>5</sup>، ۲۰۰۳: ۶۴۲). می‌خواهیم  $x_{ij}^p$  را به صورت عدد خاکستری برای یک ارزیابی (تصمیم‌گیرنده)  $p$  تعریف کنیم که اثر  $i$  GSDP را در یک  $j$  GSDP ارزیابی خواهد کرد. همچنین  $x_{ij}^p$  و  $\bar{x}_{ij}^p$  به ترتیب مقادیر پایین و بالای خاکستری توسط ارزیابی  $p$  برای ارزیابی رابطه بین عوامل هستند.

$$\bar{x}_{ij}^p = [x_{ij}^p, \bar{x}_{ij}^p]$$

مراحل روش دیمتل به صورت زیر است:

1. Julong
2. Li et al
3. Fu et al
4. Wu & Lee
5. Opricovic & Tzeng

۱. نرمال سازی

$$\overline{\otimes} \tilde{x}_{ij}^p = [x_{ij}^p - m_j \text{in } x_{ij}^p] / \Delta_{min}^{max} \quad (1)$$

$$\overline{\otimes} \tilde{x}_{ij}^p = [\overline{\otimes} x_{ij}^p - m_j \text{in } \overline{\otimes} x_{ij}^p] / \Delta_{min}^{max} \quad (2)$$

$$\Delta_{min}^{max} = m_j \text{ax } \overline{\otimes} x_{ij}^p - m_j \text{in } x_{ij}^p \quad (3)$$

۲. تعیین مقدار قطعی کلی نرمال سازی شده

$$Y_{ij}^p = \frac{(\tilde{x}_{ij}^p (1 - \tilde{x}_{ij}^p)) + (\overline{\otimes} \tilde{x}_{ij}^p \times \overline{\otimes} \tilde{x}_{ij}^p)}{(1 - \tilde{x}_{ij}^p + \overline{\otimes} \tilde{x}_{ij}^p)} \quad (4)$$

۳. محاسبه مقادیر نهایی قطعی

$$Z_{ij}^p = m_j \text{in } \overline{\otimes} x_{ij}^p + Y_{ij}^p \Delta_{min}^{max} \quad (5)$$

دیتمت مبنی بر خاکستری از مراحل اصلی زیر تشکیل می شود.

مرحله ۱: از مقیاس پنج سطحی به صورت زیر استفاده خواهیم کرد: N (بدون تأثیر)، VL (تأثیر بسیار کم)، L (تأثیر کم)، H (تأثیر زیاد) و VH (تأثیر بسیار زیاد) مقیاس های خاکستری برای این مقادیر زبانی در برنامه موردی تعریف شده است. ماتریس رابطه مستقیم خاکستری X با استفاده از ارزیابان ایجاد روابط  $(\otimes x_{ij}^k)$  تأثیر زوجی خاکستری بین اجزا در یک ماتریس  $n \times n$  ایاد می شود. همه عناصر مورب اصلی ابتدا روی مقدار واضح صفر تنظیم می شوند (دون تأثیر). از آنجا که P تصمیم گیرنده وجود دارد، در مورد هر یک از سؤالات مربوط به شدت تأثیر عامل  $im$  در معامل  $zm$  با مد میانگین نظرات در ماتریس وارد شود برای این منظور از فرمول های زیر استفاده می شود.

$$z_{ij} = \frac{1}{p} (z_{ij}^1 + z_{ij}^2 + \dots + z_{ij}^p) \quad (6)$$

$$z_{ij} = w_1 z_{ij}^1 + w_2 z_{ij}^2 + \dots + w_p z_{ij}^p \text{ such that } \sum_{i=1}^p w_i = 1 \quad (7)$$

مرحله ۲: براساس کلی ماتریس رابطه مستقیم واضح  $Z$ ، ماتریس رابطه مستقیم نرمال شده  $N$  را می‌توان از طریق فرمول‌های (۱۲) و (۱۳) به دست آورد:

$$N = sN \quad (8)$$

$$s = \frac{1}{\max_{1 \leq i \leq n} \sum_{j=1}^n z_{ij}} \quad i, j = 1, 2, \dots, n \quad (9)$$

مرحله ۳: ماتریس کل رابطه  $(T)$  با فرمول (۱۴) تعیین می‌شود که در آن  $I$  یک ماتریس شناسایی  $n \times n$  را نشان می‌دهد:

$$T = N + N^2 + N^3 + \dots = \sum_{i=1}^{\infty} N^i = N(I - N)^{-1} \quad (10)$$

مرحله ۴: پس از آن به محاسبه  $D_j - R_i$ ،  $D_j + R_i$  پرداخته می‌شود که  $(R_i)$  و  $(D_j)$  از جمع هر سطر و ستون ماتریس  $U$  به دست می‌آید. اگر برای شاخصی مقدار  $D_j - R_i$  مثبت شود، آن شاخص اثرگذار (علی) است و اگر منفی شود، آن شاخص اثرپذیر (معلول) است. از طرف دیگر، بین عوامل تأثیرگذار، مقدار  $D_j + R_i$  شدت تعامل هر عامل را با سایر عوامل نشان می‌دهد، به این ترتیب در گروه عوامل تأثیرگذار، هر چه میزان  $D_j + R_i$  آن عامل بیشتر باشد، اهمیت آن عامل بیشتر بوده و در اولویت بالاتری قرار دارد (شیه و همکاران، ۲۰۱۰).

مجموع ردیف  $(R_i)$  و ستون  $(D_j)$  را برای هر ردیف  $i$  و ستون  $j$  برای ماتریس کل رابطه  $(T)$  از فرمول‌های زیر به دست می‌آید.

$$R_i = \sum_{j=1}^n t_{ij} \quad \forall i \quad (11)$$

$$D_i = \sum_{j=1}^n t_{ij} \quad \forall i \quad (12)$$



معیارهای زبانی طبق جدول (۳) به بازه‌های عددی تبدیل می‌شود و در محاسبات کمی دیمتل خاکستری به کار گرفته خواهند شد.

**جدول ۳. معیارهای زبانی مقایسه‌های زوجی**

مقدار خاکستری	معیار زبانی
(0,0)	بدون تأثیر
(0, 0.25)	تأثیر خیلی کم
(0.25, 0.5)	تأثیر کم
(0.5, 0.75)	تأثیر زیاد
(0.75, 1)	تأثیر خیلی زیاد

## یافته‌ها

در این پژوهش ابتدا از طریق مرور و بررسی ادبیات و پیشینه پژوهش، عوامل مؤثر بر فلات‌زدگی شغلی در سازمان‌ها شناسایی و استخراج شده است، سپس جهت نهایی عوامل و بررسی روایی آنها، از پرسشنامه روایی محتوایی (CVR) استفاده شد که در نهایت با نظر خبرگان این حوزه ۱۲ عامل به‌عنوان مؤثرترین عوامل انتخاب و نهایی شدند که در ادامه قابل مشاهده می‌باشند.

**جدول ۴. عوامل مؤثر بر فلات‌زدگی شغلی حاصل از روایی محتوایی**

	عوامل مؤثر بر فلات‌زدگی
C1	فقدان انگیزش ذاتی در شغل
C2	مقایسه خود با افراد دیگر در پست‌های بالاتر
C3	ویژگی‌های شخصیتی ناسازگار با شغل
C4	احساس منصفانه نبودن ارتقا
C5	فقدان توانایی و مهارت فردی
C6	تنوع شغلی پایین
C7	نگرش‌های سنتی
C8	کمبود فرصت برای توسعه حرفه
C9	نبود گردش شغلی
C10	ساختار سازمانی ناکارآمد
C11	عدم تناسب فرد با شغل
C12	متوقف ماندن بیش از حد در شغل

برای پاسخ به سؤال دوم پژوهش که بررسی اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر فلات‌زدگی شغلی است، از روش دیمتل خاکستری استفاده شده است. برای بررسی روابط علی بین عوامل و تأثیر گذاری و تأثیر پذیری هر کدام از عوامل، پرسشنامه دیمتل خاکستری در قالب ۱۲ عامل در اختیار خبرگان قرار گرفت و از آنها خواسته شد که اثر هر عامل بر عامل دیگر را با متغیرهای زبانی با طیف بدون تأثیر، تأثیر خیلی کم، تأثیر کم، تأثیر زیاد، تأثیر خیلی زیاد مشخص کنند و از این طریق به مقایسه معیارها پردازند. پس از تحلیل پرسشنامه‌ها و اجماع نظر خبرگان ماتریس مقایسات زوجی با متغیرهای زبانی مشخص شد که در ادامه قابل مشاهده می‌باشد.

جدول ۵. مقادیر خاکستری حاصل از اجماع نظر خبرگان

	c1	c2	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c9	c10	c11	c12
c1	0.25	0	0.75	0.25	1	0.75	0.25	0.75	0.25	0.75	0.25	0.75
c2	0	0.25	0.5	0.75	0.5	0	0.5	0.75	0.25	0.75	0.25	0.75
c3	0.75	0.5	0.25	0.75	0.5	0.5	0.75	0.25	0.75	0.25	0.75	0.25
c4	0.25	0.75	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25
c5	1	0.75	0.75	0.75	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25
c6	0.75	0.5	0.5	0.5	0.5	0	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25
c7	0.25	0.5	0.75	0.75	0.75	0.5	0	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25
c8	0.75	0.75	0.25	0.25	0.25	0	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25
c9	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25
c10	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75
c11	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25
c12	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75

بعدازان طبق پژوهش فو همکاران (۲۰۱۲) مقادیر عددی خاکستری به مقادیر قطعی تبدیل شدند که در جدول زیر آورده شده است.

جدول ۶. تبدیل اعداد خاکستری به اعداد قطعی

	c1	c2	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c9	c10	c11	c12
c1	0.000	0.313	0.000	1.063	0.516	0.000	0.688	0.797	0.688	0.797	0.313	0.313
c2	0.688	0.000	0.000	1.063	0.516	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.313	0.000
c3	1.438	1.438	0.000	1.438	0.797	0.000	1.063	0.516	0.000	0.516	0.688	1.063
c4	1.063	1.438	0.234	0.000	0.516	0.000	0.313	0.000	0.000	0.000	1.063	0.313
c5	0.688	0.688	0.797	0.313	0.000	0.313	1.438	0.797	1.063	0.000	0.313	1.438
c6	0.688	0.688	0.516	1.063	0.516	0.000	0.313	0.797	1.063	0.797	1.438	1.438
c7	1.063	1.063	0.516	1.063	0.797	0.688	0.000	0.797	1.063	0.797	1.063	1.063
c8	1.063	0.688	0.516	0.688	0.516	0.000	1.063	0.000	1.063	0.516	1.063	1.063
c9	0.688	0.688	0.000	1.063	0.797	0.313	0.688	0.516	0.000	0.797	1.438	1.438
c10	1.063	1.063	0.234	1.063	0.516	1.438	0.313	0.516	1.438	0.000	1.438	1.438
c11	1.438	1.063	0.797	1.063	0.797	0.688	1.063	0.516	0.688	0.516	0.000	0.688
c12	1.063	0.688	0.234	1.063	0.797	0.688	0.688	0.516	1.438	0.516	1.438	0.000

بعد از بهنجار (نرمال) کردن مقادیر با استفاده از فرمول‌های (۸) و (۹)، ماتریس ارتباط کامل محاسبه شده در واقع ارتباط مستقیم و غیرمستقیم بین عوامل مشخص شد که از فرمول (۱۴) استفاده شده است بنابراین، ماتریس ارتباط کامل برای عوامل مؤثر بر فلات‌زدگی شغلی در جدول زیر آورده شده است.

جدول ۷. ماتریس ارتباط کامل عوامل مؤثر بر فلات‌زدگی

	c1	c2	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c9	c10	c11	c12
c1	0.162	0.176	0.058	0.251	0.154	0.065	0.174	0.154	0.187	0.148	0.184	0.169
c2	0.124	0.058	0.023	0.153	0.087	0.019	0.045	0.032	0.042	0.026	0.081	0.047
c3	0.362	0.338	0.081	0.360	0.228	0.086	0.256	0.167	0.175	0.155	0.272	0.279
c4	0.217	0.235	0.064	0.125	0.129	0.042	0.114	0.064	0.086	0.057	0.195	0.120
c5	0.296	0.269	0.153	0.265	0.160	0.116	0.293	0.197	0.275	0.120	0.252	0.326
c6	0.336	0.305	0.143	0.365	0.231	0.106	0.221	0.212	0.302	0.203	0.385	0.356

	c1	c2	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c9	c10	c11	c12
c7	0.375	0.344	0.145	0.374	0.260	0.169	0.197	0.218	0.308	0.207	0.358	0.332
c8	0.335	0.275	0.130	0.302	0.210	0.094	0.264	0.126	0.277	0.165	0.317	0.295
c9	0.310	0.281	0.091	0.337	0.237	0.129	0.235	0.175	0.193	0.188	0.358	0.332
c10	0.391	0.358	0.126	0.394	0.249	0.242	0.236	0.203	0.355	0.148	0.413	0.380
c11	0.382	0.324	0.160	0.352	0.244	0.155	0.273	0.183	0.254	0.172	0.238	0.278
c12	0.354	0.295	0.115	0.354	0.248	0.161	0.247	0.185	0.324	0.175	0.371	0.225

با داشتن ماتریس ارتباط کامل عوامل مؤثر بر فلات زندگی، مجموع سطر ( $R_i$ ) و ستون ( $D_j$ ) ماتریس کامل از عوامل به دست آمد. بعد از آن اهمیت کلی ( $P_i$ ) و اثر خالص ( $E_i$ ) برای عوامل محاسبه شد که در جدول زیر تحلیل‌های مربوطه قابل مشاهده است.

جدول ۸. محاسبه  $R$ ،  $D$ ،  $R-D$  و  $R+D$

C	R	D	R+D	R-D	Cause/Effect
c1	1.882	3.642	5.524	-1.760	Effect
c2	0.737	3.258	3.995	-2.520	Effect
c3	2.759	1.287	4.046	1.472	Cause
c4	1.448	3.631	5.079	-2.183	Effect
c5	2.720	2.437	5.157	0.284	Cause
c6	3.164	1.384	4.549	1.780	Cause
c7	3.286	2.554	5.840	0.732	Cause
c8	2.790	1.915	4.705	0.875	Cause
c9	2.864	2.778	5.642	0.086	Cause
c10	3.494	1.763	5.257	1.731	Cause
c11	3.013	3.424	6.436	-0.411	Effect
c12	3.053	3.139	6.193	-0.086	Effect

باتوجه به جدول بالا و مقاله فو و همکاران (۲۰۱۲)، هر چه مقدار  $R+D$  بیشتر باشد، آن عامل تعامل بیشتری با سایر عوامل دارد. لذا اهمیت آن بیشتر است. بنابراین، عوامل C11 (عدم تناسب فرد با شغل) و C12 (متوقف ماندن بیش از حد در شغل) تعامل بیشتری با دیگر عوامل دارند و اهمیت بالایی برخوردارند. همچنین اگر مقدار  $R-D$  مثبت باشد، آن عامل یک تأثیرگذار قطعی است و یک متغیر علت (اثرگذار)

محسوب می‌شود؛ بنابراین، مطابق جدول بالا، عوامل C3، C5، C6، C7، C8، C9، C10 عوامل تأثیرگذار هستند. در نهایت اگر مقدار R-D منفی باشد آن عامل یک تأثیرپذیر قطعی است و یک متغیر معلول (اثرپذیر) محسوب می‌شود. با این تفاسیر عوامل C1، C2، C4، C11، C12 در مدل پژوهش تأثیرپذیر هستند؛ بنابراین، عوامل مؤثر بر فلات زدگی به ترتیب شدت تأثیرگذاری در جدول (۹) قابل مشاهده می‌باشند.

**جدول ۹. عوامل تأثیرگذار به ترتیب شدت تأثیرگذاری**

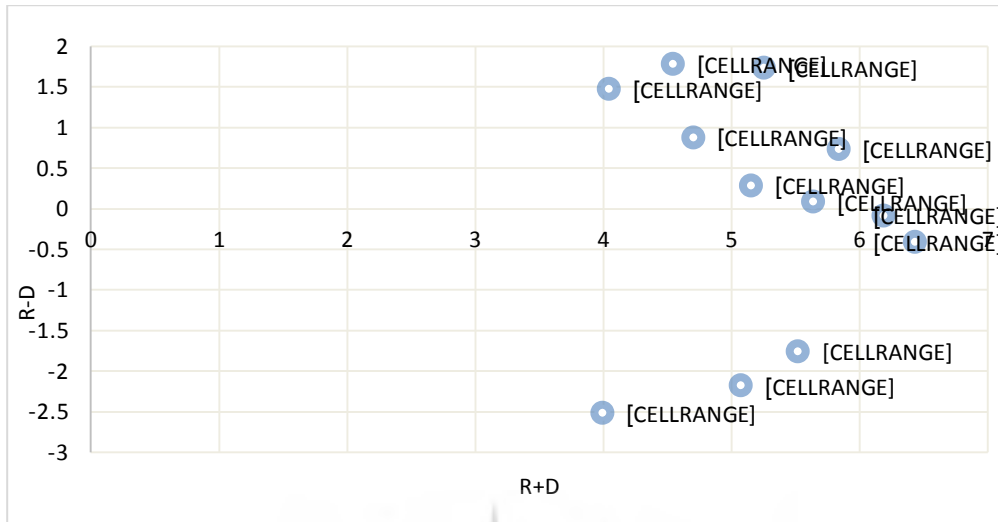
رتبه	R-D	عامل
3	1.472	ویژگی‌های شخصیتی ناسازگار با شغل
6	0.284	فقدان توانایی و مهارت فردی
1	1.780	تنوع شغلی پایین
5	0.732	نگرش‌های سنتی
4	0.875	کمبود فرصت برای توسعه حرفه
7	0.086	نبود گردش شغلی
2	1.731	ساختار سازمانی ناکارآمد

همچنین، عوامل مؤثر بر فلات زدگی به ترتیب شدت و تأثیرپذیری در جدول (۱۰) قابل مشاهده است.

**جدول ۱۰. عوامل تأثیرپذیر به ترتیب شدت تأثیرپذیری**

رتبه	R-D	عامل
3	-1.760	فقدان انگیزش ذاتی در شغل
1	-2.520	مقایسه خود با افراد دیگر در پست‌های بالاتر
2	-2.183	احساس منصفانه نبودن ارتقا
4	-0.411	عدم تناسب فرد با شغل
5	-0.086	متوقف ماندن بیش از حد در شغل

شکل (۱) نمودار برجستگی کامل و اثر خالص عوامل مؤثر بر فلات زدگی را نشان داده است.



شکل ۱. نمودار برجستگی کامل و اثر خالص عوامل مؤثر بر فلات زدگی

در نهایت برای ترسیم روابط علی بین عوامل از مقدار آستانه استفاده شده است، به این صورت که مقدار آستانه (میانگین اعداد) محاسبه شد و هر کدام از درایه‌ها که از مقدار آستانه بیشتر یا مساوی بود، برابر یک و هر کدام کمتر بود، برابر صفر قرار داده شد و ارتباط بین عوامل از این طریق مشخص گردید. نمودار علی برای هر یک از عوامل در شکل (۱) نشان داده شده است. این نمودار نشان‌دهنده تأثیر پذیری و تأثیر گذاری عوامل می‌باشد عواملی مانند (C3 و C6 و C7 و ...) که در بالای محور افقی هستند جزو عوامل علی و تأثیر گذار هستند و عواملی مانند (C1 و C2 و C4) به عنوان عوامل معلولی و تأثیر پذیر می‌باشند.

### نتیجه گیری و پیشنهادها

نتایج پژوهش حاضر، با توجه به اینکه پژوهش حاضر به صورت ترکیبی از مرور و بررسی مطالعات پیشین و پرسشنامه برای شناسایی عوامل ایجاد کننده فلات زدگی شغلی انجام شده است، در دو قسمت ارائه می‌شود. قسمت نخست مطالعه اکتشافی و شناسایی عوامل ایجاد کننده فلات زدگی شغلی و قسمت دوم

تعیین میزان اهمیت و اولویت‌بندی این عوامل. از این رو، ابتدا با استفاده از مرور و بررسی مطالعات پیشین، عوامل ایجادکننده فلات‌زدگی شغلی مشخص شد و از طریق روایی محتوایی (CVR) عوامل نهایی شدند. پس از آن، با استخراج نتایج پیمایش به صورت کمی به پرسش‌های پژوهش پاسخ داده شد. با توجه به نتایج قسمت نخست پژوهش، عوامل به وجود آورنده فلات‌زدگی شغلی بعد از انجام روایی محتوایی (CVR) عبارتند از: فقدان انگیزش ذاتی در شغل، مقایسه خود با افراد دیگر در جایگاه‌های بالاتر، ویژگی‌های شخصیتی ناسازگار با شغل، احساس منصفانه نبودن ارتقا، فقدان توانایی و مهارت فردی، تنوع شغلی پایین، نگرش‌های سنتی، کمبود فرصت برای توسعه حرفه، نبود گردش شغلی، ساختار سازمانی ناکارآمد، عدم تناسب فرد با شغل، متوقف ماندن بیش از حد در شغل.

نتایج پژوهش، نشان‌دهنده این بود که عدم تناسب فرد با شغل و متوقف ماندن بیش از حد در شغل بیشترین تعامل را با سایر عوامل دارند. کارکنانی که بدون توجه به توانایی‌ها مجبور هستند در شغلی که توانایی آن را ندارند و تناسبی با توانایی‌های آنها ندارد، کار کنند، زودتر از کار خسته می‌شوند و تلاش کمتری جهت بهبود عملکرد از خود نشان می‌دهند. همچنین این کارکنان به دلیل اینکه به صورت مداوم کارهای تکراری را انجام می‌دهند و امکان ارتقای شغلی برایشان مهیا نشده است، انرژی کمتری برای انجام فعالیت‌های سازمان از خود نشان می‌دهند و انگیزه لازم برای انجام کار ندارند. پژوهش‌ها و همکاران (۲۰۲۱)، شایبر و همکاران (۲۰۱۹) و جیناگار و همکاران (۲۰۱۸) نشان داد، کارکنانی که مهارت‌های لازم برای ایفای شغل را ندارند و در شغل متناسب با مهارت خود به کار گرفته نمی‌شوند، فلات‌زدگی بیشتری خواهند داشت.

نتایج پژوهش نشان‌دهنده این بود که ویژگی‌های شخصیتی ناسازگار با شغل باشند که این نیز می‌تواند بر فلات‌زدگی مؤثر باشد. ویژگی‌های شخصیتی و فردی شاغلان از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر کیفیت کاری آنها می‌باشد. به نحوی که ویژگی‌های شخصیتی کارکنان، اثر بالقوه‌ای بر شکل‌دهی رفتار سازمانی و در نهایت بهره‌وری سازمان خواهد داشت. آگاهی از شخصیت افراد می‌تواند به مدیران سازمان کمک کند تا افراد واجد شرایط را در پست‌های مختلف سازمان قرار داده و این کار به نوبه خود باعث خواهد شد جابه‌جایی کارکنان کاهش و رضایت شغلی آنان افزایش یابد. در این زمینه پیشنهاد می‌شود که آزمون‌های روان‌شناختی در بدو استخدام افراد توسط واحد منابع انسانی صورت گیرد. همچنین، توجه به تناسب ویژگی‌های شخصیتی فرد با سازمان می‌تواند در جلوگیری از فلات‌زدگی مؤثر باشد. هو و همکاران

(۲۰۲۲)، دوی و باساریا (۲۰۱۹) و دوی و رایباسول باساریا (۲۰۱۹) عوامل روان‌شناختی و ویژگی‌های شخصیتی را مهم‌ترین عوامل مؤثر در بروز فلات‌زدگی بیان کردند.

نتایج پژوهش، نشان‌دهنده این بود که فقدان توانایی و مهارت فردی از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر فلات‌زدگی شغلی است. نتایج در پژوهش حداد و همکاران (۲۰۱۹) مشاهده شده است. زمانی که کارکنان توانایی و مهارت لازم برای انجام وظایف را نداشته باشند، تلاش می‌کنند وظایف شغلی خود را با کیفیت انجام دهند. کارکنانی که توانایی انجام فعالیت‌ها را نداشته باشند، باید سعی کنند با تقویت توانایی و فعالیت‌ها، از طریق آموزش‌های لازم، خود را برای انجام وظایف شغلی آماده کنند. واحد آموزش و مدیریت منابع انسانی لازم است جهت ارتقای سطح دانش عمومی و تخصصی کارکنان به صورت دوره‌ای اقدام به برگزاری کلاس‌های آموزشی کنند. استفاده از ظرفیت سازمان‌های آموزش‌دهنده و شناسایی نیازهای آموزشی کارکنان و طراحی بسته‌های آموزشی می‌تواند زمینه ارتقای توانایی‌های فردی و سازمانی را فراهم کند. همچنین مدیران می‌توانند از کارکنان بخواهند که در طراحی راهبردها و هدف‌گذاری در مورد چنین مشاغلی به آنها کمک کنند. کارکنانی که احساس کنند نظام ارزشیابی یا پرداخت یا مسیر ارتقای شغلی عادلانه نباشد، ممکن رفتارهای مختلفی از خود نشان دهند. به این منظور، جهت کاهش چنین رفتارهایی، مدیران باید سعی کنند تا حد امکان نظام ارتقا و ارزشیابی عادلانه‌ای در سازمان پیاده کنند و از بازخورد کارکنان به منظور کاهش رفتارهای مخرب کارکنان بهره‌گیری کنند. فرد زمانی دارای عملکرد بهینه در یک شغل است که مهارت‌ها و توانایی‌های لازم را برای انجام آن شغل داشته باشد. مدیران باید هنگام استخدام و جایابی کارکنان، مهارت‌های لازم برای انجام هر شغل را از طریق شناسنامه شغل تعریف کرده و افراد را متناسب با آن شغل انتخاب نمایند.

از دیگر عوامل تأثیرگذار که اهمیت بالایی در این پژوهش داشت، تنوع شغلی پایین است. باروچ (۲۰۲۲) و لین و چن (۲۰۲۰) در پژوهش خود نشان دادند، کارکنانی که در مسیر شغلی خود تنوع کمتری را در مشاغل تجربه می‌کنند، احتمال اینکه فلات‌زدگی را تجربه کنند، بیشتر است. تنوع مشاغل باعث می‌شود که کارکنان تجربه کار در جایگاه‌های مختلف را داشته باشند و از حالت سکون و یکنواختی خارج شده‌اند. مدیران ارشد سازمان باید کارکنان را به صورت دوره‌ای در مشاغل جابه‌جا کنند تا کارکنان روحیه بهتری داشته باشند. همچنین کاهش حجم کارها و واگذاری مسئولیت‌های جدید می‌تواند فلات‌زدگی شغلی را کاهش دهد. کارکنان تمایل دارند که مدیران با واگذاری مسئولیت‌های جدید مهارت‌های



کارکنان را ارزیابی کنند. مشاغل مختلف مهارت‌های مختلفی لازم دارند و کارکنان تمایل دارند با تنوع بخشیدن به کار، پویایی محیط کار برای آنها ایجاد شود و تنوع بخشیدن به کار به بروز خلاقیت در افراد منجر می‌شود و زمینه بروز رفتارهای کاری نوآورانه نیز ایجاد می‌شود و کارکنان نیز کار را لذت بخش می‌بینند و به بهبود عملکرد آنها منجر خواهد شد. در این زمینه پیشنهاد می‌شود که مدیران با تحریک بخشیدن به این گونه مشاغل و پویایی آنها، از یکنواختی آنها جلوگیری کنند. از آنجا که هر شغلی زمانی دارای جذابیت است که امکان ارتقا در آن وجود داشته باشد؛ مدیران می‌توانند با توسعه شغل و واگذاری اختیارات و مسئولیت‌های بیشتر به کارکنان، زمینه تحریک شغل آنها را فراهم نمایند. همچنین غنی‌سازی شغلی نیز می‌تواند از سوی مدیران مورد توجه قرار گیرد.

از دیگر عوامل تأثیرگذار می‌توان به نگرش‌های سنتی اشاره کرد. این نتایج با پژوهش گالهن (۲۰۰۹) و اولال (۲۰۲۰) مطابقت دارد. نگرش کارکنان می‌تواند نشان‌دهنده عملکرد کارکنان باشد و کارکنان لازم است که نگرش‌های خود را متناسب با تغییرات صنعت، فناوری و شرایط محیطی تغییر دهند. کارکنانی که سابقه خدمت بیشتری دارند، لازم است که نگرش‌های خود را همگام با پویایی صنعت، تغییر دهند تا بتوانند وظایف شغلی خود را با کیفیت بهتری انجام دهند. هر سازمان، درصدد است، انعطاف‌پذیری و انطباق‌پذیری را برای بهبود کیفیت و درنهایت رهبری به‌جای مدیریت برای بهبود کیفیت، حاکم کند؛ چراکه در مدیریت سازمانی با نگرش سنتی افراد تمایل به حفظ وضعیت موجود داشته و تمایلی به پویایی و چالش ندارند. سازمان‌ها با به‌کارگیری مدیریت به‌روز، به سمت بهبود خدمت حرکت می‌کنند که اینها همه با ضرورت تغییر در سازمان‌ها ایجاد خواهد شد. پیشنهاد می‌شود که مدیریت منابع انسانی با الگوبرداری از سازمان‌های موفق در زمینه بروز رفتارهای نوآورانه و نگرش‌های سنتی شغلی را در سازمان تغییر دهند. همچنین استفاده از ظرفیت رایانه می‌تواند نگرش جدید را در سازمان پایه‌گذاری کند و قابلیت اشتراک دانش را بین کارکنان ترویج دهد.

از دیگر عوامل تأثیرگذار، کمبود فرصت برای توسعه حرفه می‌باشد. کونر (۲۰۱۴) و ژو (۲۰۲۱) کمبود فرصت برای توسعه حرفه را از عوامل مهمی شناسایی کردند که می‌تواند به فلات‌زدگی منجر شود. کارکنان زمانی که چشم‌انداز شغلی خود را مبهم تصور می‌کنند و مسیر کارراهه شغلی آنها فرصت‌های توسعه شغلی را محدود کرده باشد، انگیزه آنها کاهش می‌یابد و تلاش کمتری جهت انجام وظایف شغلی خواهند داشت. پیشنهاد می‌شود کارکنانی که استخدام می‌شود طی دوره بدو خدمت یا ضمن خدمت

در مورد روش‌های ارتقای شغلی، مهارت‌های لازم برای ارتقای شغلی آگاه شوند. همچنین لازم است مدیریت ارشد سازمان باید فعالیت‌ها و عملکرد کارکنان خود را رصد کرده و کارکنانی را که عملکرد بهتری دارند، جهت مشاغل سازمانی پیشنهاد دهند. مدیران باید از آموزش‌های تخصصی متناسب با مشاغل استفاده نمایند و با شناسایی آموزش‌های به‌روز و کارآمد، زمینه ارتقای توانایی کارکنان را بهبود دهند. به نظر می‌رسد که کارکنانی که تنوع شغلی پایینی دارند، احتمال اینکه فلات‌زدگی را زودتر تجربه کنند، بیشتر است. پیشنهاد می‌شود که مدیران مشاغل را به‌گونه‌ای طراحی کنند که در آن کارکنان احساس یکنواختی نداشته باشند و امکان گردش شغلی و تنوع‌دادن به کار وجود داشته باشد. مدیران عالی سازمان باید در نظر داشته باشند که برخی از حرفه‌ها نیاز به زمان بیشتر و برخی از حرفه‌ها زمان کمتری برای نشان‌دادن توانایی‌های کارکنان دارند و در واگذاری مسئولیت نیز این عوامل مدنظر قرار داده شود تا افرادی که در این جایگاه‌ها قرار می‌گیرند با استفاده از توانایی و مهارت خود بتوانند مجموعه تحت هدایت خود را به بهترین نحو مدیریت کنند. پیشنهاد می‌شود که مدیران برای جلوگیری از یکنواختی شغلی و توسعه تخصص افراد، کارکنان را به‌صورت دوره‌ای در رشته‌های شغلی جابه‌جا کنند تا ضمن کسب تجربه در واحدهای مختلف، توانایی روبه‌روشدن با شرایط مختلف کاری برای آنها ایجاد شود.

از دیگر عوامل تأثیرگذار، نبود گردش شغلی است. این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های حداد و همکاران (۲۰۱۹) و آبراهام و همکاران (۲۰۱۶) همسویی دارد. گردش شغلی، روشی است که به‌وسیله آن می‌توان افرادی را که جزءنگر هستند به افرادی کل‌نگر تبدیل کرد که مسائل را در ابعاد وسیع‌تری ببینند و درک می‌کنند، در گردش شغلی افراد با مشاغل بیشتری آشنا می‌شوند و در کار خود از تنوع بالاتری برخوردار می‌شوند و به عضو مناسبی برای سازمان تبدیل شده و انگیز کار در آنها تقویت می‌شود. پیشنهاد می‌شود که مدیران منابع انسانی گردش شغلی را به‌صورت دوره‌ای در دستور کار قرار دهند. با توجه به اینکه یکی از ابزارهای بهسازی منابع کارکنان و مدیران محسوب شده و یکی از روش‌هایی است که مدیر به‌وسیله آن از خستگی و یکنواختی کار برای کارکنان در یک شغل جلوگیری می‌کند، مدیران منابع انسانی و ارشد سازمان باید زمینه تغییر شغل و آشناکردن کارکنان با مشاغل دیگر و هم‌ردیف را فراهم کنند. نظریه گردش شغلی به این معناست که کارکنان به‌جای فراگرفتن یک شغل معین تا حدودی به آموختن مشاغل دیگر می‌پردازند، به این ترتیب که کارکنان طی یک دوره زمانی مشخص به تناوب کار خود را به دیگران واگذار می‌کنند و از شغلی به شغل دیگر می‌روند و از این طریق با مشاغل متعدد آشنا شده و مهارت‌های بیشتری کسب می‌کنند.

همچنین ساختار سازمانی ناکارآمد از دیگر عوامل تأثیرگذار است که با نتایج پژوهش گالهن (۲۰۰۹) و حداد و همکاران (۲۰۱۹) همسویی دارد. ساختار سازمانی، یکی از عوامل کلیدی هر سازمان به حساب می‌آید. بسیاری از سازمان‌ها به دلیل نداشتن ساختار متناسب و کارآمد، دچار ضعف در بهره‌وری و دستیابی به اهدافشان شده‌اند. ساختار سازمانی حاصل فرایند سازمان‌دهی و طراحی سازمان است و مشتمل بر مجموعه روابط، مقررات و قوانینی است که حتی اگر به صورت غیررسمی شکل گرفته باشند، به طور رسمی تصویب می‌شوند و فعالیت‌های افراد را برای کسب اهداف مشترک سازمانی، شکل می‌دهند. کارکنانی که در این ساختار قرار می‌گیرند، نمی‌توانند عملکرد مطلوبی از خود نشان داده و انگیزه کافی برای وظایف شغلی خود ندارند؛ چراکه با مشاهده ساختار سازمانی می‌توانند تصور کنند که امکان تحرک در این ساختار وجود ندارد. پیشنهاد می‌شود که مدیران ارشد با الگوبرداری از شرکت‌ها و سازمان‌های موفق از الگوی سلسله‌مراتبی و عمودی به سمت ساختار افقی و تخت حرکت کنند. همچنین توجه ویژه مدیریت ارشد به لزوم تغییر ساختار و استفاده از نظام انتقادات و پیشنهادات می‌تواند زمینه کاهش فلات‌زدگی شغلی را فراهم آورد. همچنین آموزش‌های تخصصی در هر کدام از واحدهایی که افراد در آنها مشغول به کار بوده، زمینه بهبود تصمیم‌گیری را برای آنها در مشاغل جدید فراهم می‌آورد. مدیران باید تلاش کنند که ساختار سازمانی را از حالت عمودی به حالت افقی نزدیک‌تر کنند و با واگذاری بخشی از اختیارات به واحدهای زیرمجموعه، زمینه کاهش بروکراسی را فراهم نمایند. کارکنانی که درگیر ساختارهای دست‌وپاگیر هستند و امکان ارتقای کندی را پیش‌بینی می‌کنند، پس از مدتی رضایت شغلی، تعهد و عملکرد آنها کاهش می‌یابد و بعضاً به فکر خروج از سازمان هستند. مدیران می‌توانند با مشارکت دادن کارکنان در طراحی اهداف و راهبردهای سازمانی، ساختار سازمانی را از حالت خشک به سمت انعطاف، حرکت دهند و زمینه پویایی سازمان نیز ایجاد شود. پیشنهاد می‌شود که مدیران با به کارگیری فناوری‌های اطاعتی در سازمان (دستگاه‌های اطاعتی) در جهت ساده‌سازی انجام امور و فرایندهای سازمان، زمینه پویایی ساختار را فراهم کنند. مدیران از طریق واگذاری اختیار و مسئولیت به کارکنان و حمایت آنان زمینه مناسبی برای استفاده از ظرفیت و توانمندی کارکنان فراهم نمایند.

نتایج پژوهش، نشان‌دهنده این بود که فقدان انگیزش ذاتی در شغل از عوامل تأثیرپذیر است. نتایج با یافته‌های پژوهش گالهن (۲۰۰۹) مطابقت دارد. مشاغلی وجود دارند که انگیزش کمتری نسبت به سایر مشاغل برای کارکنان ایجاد می‌کنند. کارکنان می‌توانند هویت مشاغل را تغییر دهند، چنین تلاشی می‌تواند

بر پویایی آن صنعت نیز تأثیر داشته باشد و به عبارتی می‌توان گفت که پویایی و عدم پویایی به فعالیت‌های مدیران و کارکنان وابسته است. کارکنانی که تلاش لازم را برای تغییر وضع موجود دارند و تلاش می‌کنند خود را با پویایی‌های صنعت تطبیق دهند، در مشاغل خود چالش ایجاد می‌کنند و انگیزه لازم را برای مشاغل ایجاد خواهند کرد. لازم است مدیران، طرح طبقه‌بندی مشاغل را مورد بررسی و مجدداً مورد بازبینی قرار دهند. همچنین لازم است مدیران کارکنان را متناسب با مدرک تحصیلی در مشاغل قرار دهند و کارکنانی که در سطوح بالاتر سازمانی قرار دارند، لازم است مسئولیت و آزادی عمل بیشتری داشته باشند.

تناسب شغلی به این معناست که بین فرد و سازمان در وظایف شغلی، سازگاری وجود داشته باشد. لذا این یافته‌ها با نتایج پژوهش شایبر و همکاران (۲۰۱۹) و گالهنای (۲۰۰۹) مطابقت دارد. چنانچه فردی توانایی‌های لازم برای انجام وظایف را به‌طور مؤثر داشته باشد، در این صورت، تناسب شغل - فرد به‌خوبی وجود خواهد داشت. سازمان باید در استخدام کارکنان دقت داشته باشد و فلسفه سازمان، اهداف و جهت‌گیری سازمان را برای کارکنان تشریح کند. لازم است کارکنان در بدو استخدام از نظر ویژگی‌های شخصیتی و فردی، مورد بررسی قرار گیرند و افرادی که همسویی با سازمان ندارند، به سازمان وارد نشوند.

متوقف‌ماندن بیش از حد در شغل از دیگر عوامل تأثیرپذیر است. شایبر و همکاران (۲۰۱۹) نشان دادند زمانی که تحرک شغلی پایین باشد، کارکنان از یکنواختی خسته می‌شوند و به شغل و انجام وظایف شغلی، کمتر توجه می‌کنند. لازم است مدیران کارکنانی که عملکرد بالایی در سطح شغل فعلی خود نشان می‌دهند را ارتقا دهند و تهیه فهرست کارکنان واجد شرایط جایگاه‌های مدیریتی به‌صورت سالانه می‌تواند زمینه انگیزش کارکنان را فراهم آورد و فلات‌زدگی شغلی کارکنان را کاهش دهد.

از دیگر عوامل تأثیرپذیر می‌توان به مقایسه خود با افراد دیگر در جایگاه‌های بالاتر اشاره کرد. نتایج با پژوهش پارک و جونگ (۲۰۱۱) همسویی دارد. همچنین عدم تناسب فرد با شغل از عوامل تأثیرپذیر است. کارکنان اغلب عملکرد خود را با دیگران مقایسه می‌کنند و این مقایسه سطحی می‌تواند بر رفتار کارکنان نیز تأثیر داشته باشد. زمانی که کارکنان خود را با دیگران مقایسه می‌کنند، تلاش و عملکرد خود را با فرد موردنظر در کنار هم قرار داده و اگر نسبت تلاش و عملکرد خود را بالاتر ارزیابی کنند، احساس بی‌عدالتی می‌کنند. برخی از افراد به دلایل روان‌شناختی و رفتاری غالباً خود را با دیگران و به‌خصوص افرادی که در جایگاه بالاتری دارند، مقایسه می‌کنند. این چنین مقایسه‌های معمولاً با حالات ناامیدی و دلسردی از کار همراه است.

از دیگر عوامل تأثیرپذیر نیز می‌توان به احساس منصفانه نبودن ارتقا اشاره کرد. نتایج، با پژوهش پارک و جونگ (۲۰۱۱) همسویی دارد. فرصت‌های اندک برای ارتقا و وجود قوانین و مقررات خشک، این احساس را در فرد ایجاد می‌کند که در یک نظام غیرمنصف رفتار آمده و این احساس، باعث می‌شود فرد نسبت به شغلش نقطه نظرهای منفی پیدا کند که بدینی مزمن، به فقدان پیشرفت، دلسردی، بی‌علاقگی در کار منجر خواهد شد. مدیران باید در ارتقای شغلی کارکنان به عملکرد و توانایی‌های افراد توجه کنند و فرم شایستگی‌های مدیریتی نیز می‌تواند در شناسایی کارکنان واجدالشرایط مهم باشد. نظام ارزیابی عملکرد جامع جهت بررسی عملکرد کارکنان می‌تواند در شناسایی کارکنان توانمند کمک کند.

### پیشنهاد برای پژوهش‌های آتی

از آنجاکه همه خبرگان از یک شرکت بوده‌اند، تحلیل داده‌ها تعمیم‌پذیری نتایج تحقیق را محدود می‌کند. بنابراین به محققان آتی پیشنهاد می‌شود دامنه مصاحبه‌ها گسترش داده شود تا درک عمیق‌تری از فلات زدگی شغلی به دست آید؛ همچنین از آنجاکه برای ارائه مدل فقط بررسی مطالعات پیشین مورد استفاده قرار گرفت، برای ریشه‌شناسی عوامل مؤثر بر فلات زدگی شغلی در سازمان به محققان آتی پیشنهاد می‌شود که از فن‌های مصاحبه محور مانند روش نگاشت شناختی فازی یا فازی شهودی استفاده کنند. به محققان آتی پیشنهاد می‌شود دامنه مصاحبه‌ها گسترش داده شود تا درک عمیق‌تری از فلات زدگی شغلی به دست آید؛ همچنین از آنجاکه برای ارائه مدل فقط بررسی مطالعات پیشین مورد استفاده قرار گرفت، برای ریشه‌شناسی عوامل مؤثر بر فلات زدگی شغلی در سازمان به محققان آتی پیشنهاد می‌شود که از فن‌های مصاحبه محور مانند روش نگاشت شناختی فازی یا فازی شهودی استفاده کنند.

### محدودیت‌های پژوهش

باتوجه به جدید بودن موضوع و نداشتن منابع در پژوهش‌های داخلی و خارج از کشور و همچنین عدم دسترسی و نداشتن وقت کافی برای خبرگان جهت جمع‌آوری اطلاعات، از مهم‌ترین محدودیت‌های پژوهش به‌شمار می‌رود. با این حال؛ پژوهشگران سعی کرده‌اند تأثیر این محدودیت‌ها بر پژوهش را کاهش دهند.

## منابع

عباسی، عباس؛ الماسی، علی‌اکبر و اصغری جهرمی، سمانه (۱۳۹۷)، ارائه روش کمی اندازه‌گیری درجه تناسب فرد-سازمان با استفاده از روش ANP، **مطالعات رفتار سازمانی**، دوره هفتم، شماره اول:

۱۶۲-۱۳۷.

- Abraham, N. M., Nwovuhoma, I., & Malik, C.A.. (2016). Career Plateau and Employee performance in Secondary schools in Rivers State. **African International Journal of Educationa Learning**, 4(8), 168-176.
- Acaray, A., & Akturan, A. (2015). The relationship between organizational citizenship behaviour and organizational silence. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 207, 472-482.
- Allen, T. D., Russell, J. E., Poteet, M. L., & Dobbins, G. H. (1999). Learning and development factors related to perceptions of job content and hierarchical plateauing. **Journal of Organizational Behavior**, 20(7), 1113-1137.
- Bardwick, J.M. (1986). **The Plateauing Trap; American Management Association**: New York, NY, USA.
- Baruch, Y. (2022). **Managing Careers and Employability**. Sage.
- Baoguo, X., & Mian, X. (2005). An empirical research on causes and effects of career plateau. **In Proceedings of the 7th International Conference on Innovation & Management** (Vol. 1729, p. 1732).
- Burke, R. J., & Mikkelsen, A. (2006). Examining the career plateau among police officers. **Policing: An International Journal of Police Strategies & Management**. 29(4), 691-793.
- Chao, G. T. (1990). Exploration of the conceptualization and measurement of career plateau: A comparative analysis. **Journal of management**, 16(1), 181-193.
- Cheng, C. C., Chen, C. T., Hsu, F. S., & Hu, H. Y. (2012). Enhancing service quality improvement strategies of fine-dining restaurants: new insights from integrating a twophase decision-making model of IPGA and DEMATEL analysis. **International Journal of Hospitality Management**, 31(4), 1155-1166.
- Choudhary, A. S.; Ramzan, M. & Riaz, A. (2013). Strategies for Career Plateau: Empirical Investigation of Organizations in Pakistan. **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, 4(9), 712-726.
- Conner, D. (2014). The effects of career plateaued workers on in-group members' perceptions of P-O fit. **Employee Relations**, 36(2), 198-212.
- Darling, S., & Cunningham, B. (2023). Perceived Causes of Career Plateau in the Public Service. **Administrative Sciences**, 13(3), 1-20.
- De Clercq, D., Azeem, M. U., & Haq, I. U. (2022). You're draining me! When politically inept em Dengployees view organization-linked emotional exhaustion and unforgiveness as reasons for diminished job performance. **Management Decision**, 60(8), 2272-2293.
- Julong, D. (1989). Introduction to grey system theory. **The Journal of grey system**, 1(1), 1-24.

- 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.
- Feldman, D. C., & Weitz, B. A. (1988). Career plateaus reconsidered. **Journal of management**, 14(1), 69-80.
- Ference, T. P., Stoner, J. A., & Warren, E. K. (1977). Managing the career plateau. **Academy of Management review**, 2(4), 602-612.
- Fidan, S., & Akçay, V. H. (2021). Causes and Consequences of Skill Obsolescence: A Qualitative Analysis in the Turkish Banking Sector. **Recent Academic Studies in Sciences**, 230.
- Fontela, E., Gabus, A., (1976). **The DEMATEL Observer. DEMATEL 1976 Report.** Battelle Geneva Research Center, Geneva, Switzerland.
- Foster, P. B.; Shastri, T. & Withane, S. (2004). The Impact of Mentoring on Career Plateau and Turnover Intentions of Management Accountants. **Journal of Applied Business Research**, 20(4), 33-44.
- Fu X, Zhu Q, Sarkis J. (2012). Evaluating green supplier development programs at a telecommunications systems provider. **Int. J. Production Economics** 140, 357-367.
- Gabus, A., & Fontela, E. (1973). Perceptions of the world problematique: communication procedure. **Communicating with Those Bearing Collective Responsibility**, 13-18.
- Galhena, B. L. (2009). Determinants of subjective career plateau. **Proceedings of the Sixth Academic Sessions University of Rubuna**. 6, 197-204.
- 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.
- Godsholk, V. (2014). External and internal reasons for career plateauing. **Group and Organization Management**, 13.
- Gürer, A., Solmaztürk, A. B. and Tın, U. (2014). Çalışanların Örgütsel Destek ve Kariyer Çapısı Algıları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. 2. **Örgütsel Davranış Kongresi**, 721-727.
- Hadad, E. B., Abolmaali, F. A., & Tabeshkhoo, A. (2019). Identifying Key Factors Affecting Career Plateauing in Islamic Azad University, Science and Research Branch. **Conference: international Conference on Economics, Management and Social Cience**.
- Hall, D. T. (1985). Project work as an antidote to career plateauing in a declining engineering organization. **Human Resource Management**, 24(3), 271-292.
- Hofstetter, H., & Cohen, A. (2014). The mediating role of job content plateau on the relationship between work experience characteristics and early retirement and turnover intentions. **Personnel Review**. 43(3), 350-376.
- Hossain, Tanjela. (2018). Effects of Perceived Career Plateau on Work Related Attitudes: A Study on Employees of Bangladeshi Private Organizations. **IOSR Journal of Applied Chemistry**, 11(10),44-54.
- 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.

- Hua, L., Ran, R., Xie, M., & Li, T. (2023). China's poverty alleviation policy promoted ecological-economic collaborative development: evidence from poverty-stricken counties on the Qinghai-Tibet Plateau. **International Journal of Sustainable Development & World Ecology**, 30(4), 402-419.
- Huaman-Ramirez, R., & Lahlouh, K. (2022). Understanding Career Plateaus and Their Relationship with Coworker Social Support and Organizational Commitment. **Public Organization Review**, 1-22.
- Hurst, C. S., Baranik, L. E., & Clark, S. (2017). Job content plateaus: Justice, job satisfaction, and citizenship behavior. **Journal of Career Development**, 44(4), 283-296.
- Hurst, C. S.; Kungu, K., & Flott, P. (2012). Stress, organizational citizenship behaviors, and coping: comparisons among plateaued and non-plateaued employees. **Business and Management Research**, 1(3), 17-27.
- 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.
- Jiang, Z., Newman, A., Le, H., Presbitero, A., & Zheng, C. (2019). Career exploration: A review and future research agenda. **Journal of Vocational Behavior**, 110, 338-356.
- Julong, D. (1989). Introduction to grey system theory. **The Journal of grey system**, 1(1), 1-24.
- Kidd, J. M. (2000). Emotion: An absent presence in career theory. **Journal of vocational behavior**, 52(3), 275-288.
- Kraimer, M. L., Seibert, S. E., Wayne, S. J., Liden, R. C., & Bravo, J. (2011). Antecedents and outcomes of organizational support for development: the critical role of career opportunities. **Journal of applied psychology**, 96(3), 485-500.
- Kreuter, E. A. (1993). **Why career plateaus are healthy**. The CPA Journal, 63(10), 80.
- Kwon, J. E. (2022). The Impact of Career Plateau on Job Burnout in the COVID-19 Pandemic: A Moderating Role of Regulatory Focus. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, 19(3), 1-16.
- Lee, K. (2004). The relationship between employees' perceptions of career plateau and job attitudes. **Korean Association of Business Education**, 35(1), 193-213.
- Li, P., Tan, T.C., Lee, J.Y., 1997. Grey relational analysis of amine inhibition of mild steel corrosion in acids. **Corrosion** 53 (3), 186-194
- Lin, Y. C., & Chen, A. S. Y. (2020). Experiencing career plateau on a committed career journey: a boundary condition of career stages. **Personnel Review**, 50(9), 1797-1819.
- Liou, J.J.H., Tzeng, G.-H., Chang, H.-C. (2007). Airline safety measurement using a hybrid model. **Journal of Air Transport Management** 13(4), 243-249.
- Liu, D., Yang, X., Li, Q., Shi, L., & Tang, Q. (2021). Prevalence and associated factors of the career plateau of primary care providers in Heilongjiang, China: a cross-sectional study. **BMC Family Practice**, 22, 1-9.
- Miles, S.; Gordon, J. & Storlie, C. (2013). Job Satisfaction, Perceived Career Plateau, and the Perception of Promotability: A Correlational Study. **The Journal of International Management Studies**, 8(1), 1-9.
- Near, J. P. (1985). A discriminant analysis of plateaued versus nonplateaued managers. **Journal of Vocational Behavior**, 26(2), 177-188.



- Obianuju, A. E., Augustine, A., & Phina, O. N. (2021). Career plateauing and employee turnover intentions: a civil service perspective. **International Journal of Management & Entrepreneurship Research**, 3(4), 175-188.
- Olal, O. W. (2020). **The Role of Leadership on Employee Career Plateau in the Telecommunications Organizations in Kenya** (Doctoral dissertation, United States International University-Africa).
- Ongori, H., & Agolla, J. E. (2009). Paradigm shift in managing career plateau in organisation: The best strategy to minimize employee intention to quit, **African journal of business management**. 3(6), 268-271.
- Opricovic, S., Tzeng, G.H., 2003. Defuzzification within a multicriteria decision model. **International Journal of Uncertainty. Fuzziness and Knowledge-Based Systems**, 11(5), 635-652.
- Oriarewo, G. O.; Agbim, K. C., & Owoicho, M. (2013). Entrepreneurial success, knowledge workers plateauing and turnover: the impact of relatedness. **International Journal of Scientific and Research Publications**, 3(6), 1-7.
- Padma, Satuluri. (2016). Career Plateau- A Literature Review. **Amity Journal of Training and Development**, 1(2), 44-52.
- Park, K. H., Youn, S. J., & Moon, J. (2020). The effect of workforce restructuring on withdrawal behavior: The role of job insecurity, career plateau and procedural justice. **The Journal of Asian Finance, Economics, and Business**, 7, 413-424.
- Park, S. A., & Jung, S. K. (2011). The influence of organizational justice and career plateau perceptions on organizational effectiveness. **Korea Association of Local Administration**, 21(4), 1-23.
- Parker, S. K., & Zhang, F. (2016). Designing work that works in the contemporary world: Future directions for job design research. **In Psychosocial factors at work in the Asia Pacific** (pp. 135-150). Springer, Cham.
- Pope, R. (2019). Organizational Silence in the NHS: 'Hear no, See no, Speak no'. **Journal of Change Management**, 19(1), 45-66.
- 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.
- Rudolph, C. W., Chang, C. K., Rauvola, R. S., & Zacher, H. (2020). Meta-analysis in vocational behavior: A systematic review and recommendations for best practices. **Journal of Vocational Behavior**, 118, 1-27.
- Savickas, M. L. (2005). The theory and practice of career construction. **Career development and counseling: Putting theory and research to work**, 1, 42-70.
- Savickas, M.L. (2002). Career construction: A developmental theory of vocational behavior. **In Career Choice and Development, 4th ed.; Brown, D., Ed.; John Wiley & Sons: San Francisco, CA, USA**, 149-205.
- Shabeer, S., Mohammed, S. J., Jawahar, I. J., & Bilal, A. R. (2019). The mediating influence of fit perceptions in the relationship between career adaptability and job content and hierarchical plateaus. **Journal of Career Development**, 46(3), 332-345.
- Shakila-Devi, A., & Basariya, R. (2019). Career plateau and dealing strategies. **International Journal of Research and Analytical Reviews**, 6(1), 1-5.

- Smith-Ruig, T. (2009). Exploring career plateau as a Multi-faceted phenomenon: Understanding the types of career plateaux experienced by accounting professionals. **British Journal of Management**, 20(4), 610-622.
- Su, T. W., Kuo, J. H., Cheung, Y. H., Hung, C. Z., Lu, S. H., & Cheng, J. W. (2017). Effect of structural/content career plateaus on job involvement: Do institutional/occupational intentions matter?. **Universal Journal of Management**, 5(4), 190-198.
- Tremblay, M. (2021). Understanding the dynamic relationship between career plateauing, organizational affective commitment and citizenship behavior. **Journal of Vocational Behavior**, 129, 103611.
- Tzeng, G. H., Chiang, C. H., & Li, C. W. (2007). Evaluating intertwined effects in e-learning programs: A novel hybrid MCDM model based on factor analysis and DEMATEL. **Expert systems with Applications**, 32(4), 1028-1044.
- Uysal, H. T., & Ak, M. (2021). The effect of perceived career plateau on career anchor in modern workforce. **Journal of Contemporary Issues in Business and Government**, 27(1), 1774-1793.
- Veiga, J. F. (1981). Plateaued versus nonplateaued managers: Career patterns, attitudes, and path potential. **Academy of Management journal**, 24(3), 566-578.
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. **Applied psychology**, 70(1), 16-59.
- Wang, Y. H., Hu, C., Hurst, C. S., & Yang, C. C. (2014). Antecedents and outcomes of career plateaus: The roles of mentoring others and proactive personality. **Journal of Vocational Behavior**, 85(3), 319-328.
- Wu, W.-W., Lee, Y.-T., 2007. Developing global managers' competencies using the fuzzy DEMATEL method. **Expert Systems with Applications**, 32(2), 499-507.
- Xie, B., Lu, X., & Zhou, W. (2015). Does double plateau always lead to turnover intention? Evidence from China with indigenous career plateau scale. **Journal of Career Development**, 42(6), 540-553.
- Yamamoto, H. (2006). The relationship between employees' inter-organizational career orientation and their career strategies. **Career Development International**, 11(3), 243-264.
- 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, F., Wang, L., Yu, M., Müller, R., & Sun, X. (2019). Transformational leadership and project team members' silence: the mediating role of feeling trusted. **International Journal of Managing Projects in Business**, 12(4), 845-868.
- 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.