

## بررسی پدیده فلات زدگی شغلی در سازمان و شناسایی راهکارهای کاهش پیامدهای منفی آن (مطالعه موردی: شرکت گاز استان البرز)

علیرضا آذری<sup>۱</sup>، منوچهر نیکنام (نویسنده مسئول)<sup>۲</sup>، پروین افشار<sup>۳</sup>

۱. کارشناس ارشد مدیریت دولتی، موسسه آموزش عالی غزالی، قزوین، ایران

۲. دانشیار مدیریت بازرگانی موسسه آموزش عالی غزالی، قزوین، ایران

۳. استادیار گروه مدیریت، موسسه آموزش عالی غزالی، قزوین، ایران

### چکیده

این پژوهش با هدف بررسی پدیده فلات زدگی شغلی در سازمان و شناسایی راهکارهای کاهش پیامدهای منفی آن (مطالعه موردی: شرکت گاز استان البرز) انجام شد. جامعه آماری ۲۹۰ نفر از کارکنان اداری شرکت گاز بودند که ۱۶۵ نفر به روش طبقه ای انتخاب شد. این پژوهش به روش توصیفی-پیمایشی انجام شد. ابزارهای گردآوری داده‌ها شامل منابع کتابخانه ای و پرسشنامه محقق ساخته بود که روایی آن به تایید استاد خبره رسید و پایایی آن از طریق ضریب آلفای کرونباخ به دست آمد و برابر ۰/۷۷۹ شد. در این پژوهش برای گردآوری اطلاعات از پرسشنامه استفاده شده است. پایایی با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ مورد بررسی قرار گرفت و روایی صوری و محتوای با نظر استاد راهنما نیز مورد بررسی و تایید قرار گرفت. همچنین تجزیه و تحلیل داده‌های بدست آمده با استفاده از نرم افزار آماری SPSS و Smart PLS4 صورت گرفته است. نتایج نشان داد توسعه شغلی، افزایش اختیارات، غنی سازی شغلی از نظر کارکنان موثرترین راهکار در کاهش فلات زدگی شغلی هستند. از انجایی که کارکنان شرکت گاز استان البرز از نظر فلات شغلی و راهکارهای کاهش آن در وضعیت متوسطی قرار دارند، توجه مدیران به وضعیت تاهل، ساعات کاری هفتگی، تعداد سال های کار، میانگین درآمد ماهانه و کیفیت خواب، ضروری است و برای حذف عوامل منفی فلات شغلی، حمایت از آنها در هر چهار حوزه فردی، سازمانی، اجتماعی و خط مشی ضروری است.

### واژه‌های کلیدی

فلات شغلی، توسعه شغلی، غنی سازی شغلی، شرکت گاز استان البرز

#### مقدمه

فلات شغلی در ابتدا توسط فرنس و همکاران (۱۹۷۷) تعریف شد. به عنوان "نقطه ای در حرفه که در آن احتمال ارتقاء اضافی بسیار کم است. در مطالعات اولیه، توسط محققان به عنوان یک وضعیت شغلی در نظر گرفته شد که می توان آن را با استفاده از معیارهای عینی، مانند سن و تصدی شغل شناسایی کرد. با این حال، این درک توسط چائو (۱۹۹۰) تغییر شکل داده شد، او پیشنهاد کرد که زمانی که فردی معتقد است که احتمال ارتقای شغلی در آینده کم است، صرف نظر از معیارهای عینی مانند موقعیت سلسله مراتبی یا مدت زمان، باید در نظر گرفته شود. تعریف ذهنی فلات شغلی به تدریج پذیرفته شده است و اکنون بر ادبیات غالب شده است، با چندین مطالعه نشان می دهد که معیارهای ذهنی واریانس بیشتری را در نتایج کار توضیح می دهند تا معیارهای عینی. مقوله‌های مختلف فلات شغلی نیز در طول زمان تکامل یافته‌اند. تحقیقات در این زمینه تنها بر دو نوع فلات متمرکز شده است: فلات های محتوایی سلسله مراتبی و شغلی. فلات سلسله مراتبی همان مفهومی را که در ابتدا پیشنهاد شده بود، نشان می دهد که به عدم ارتقاء در یک سازمان اشاره دارد. فلات محتوای شغلی به یک رکود جانبی اشاره دارد که در آن افراد مسئولیت های شغلی بیشتری دریافت نمی کنند یا احساس می کنند که شغلشان چالش برانگیز است. بیشتر دسته‌بندی‌های فلات شغلی بر این اساس شکل می‌گیرند که مشاغل افراد در یک سازمان محدود می‌شوند، اما انواعی از فلات ها نیز وجود دارند که فراتر از مرزهای سازمانی هستند. به عنوان مثال، لی<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) و هرست، باتس و ابی<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) به ترتیب فلات حرفه ای و فلات شغلی را توصیف می کنند که به کمبود فرصت برای توسعه مهارت های حرفه ای و اشتغال پذیری در شغل مربوط می شود (یانگ و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹).

از این رو یکی از مشکلات اصلی کسب و کارها نحوه آماده سازی و رسیدگی به مشاغل است. این کار باید به گونه ای انجام شود که به نیازها و چالش های پیش روی سازمان ها و کارکنان آنها رسیدگی کند. امروزه شاهد رقابت زیادی در دنیای پیچیده و تغییر یافته امروزی هستیم که دسترسی به آخرین قدرت و تسلط تکنولوژی و منابع، به ویژه منابع انسانی و افراد خلاق از جمله این گزینه های رقابتی است. در این میان فلات زدگی شغلی در بین کارکنان می تواند مانعی برای ایفای نقش موثر در دنیای رقابت در میان کسب و کارها باشد. در مسیر موفقیت شغلی، فلات زدگی شغلی یک توقف مداوم و غیر دائمی است که باعث ناامیدی و ناراحتی روانی می شود. شرایطی است که در آن فرد در جریان کار محدود می شود و حرکت افقی و عمودی بهبود می یابد. فلات زدگی شغلی تحت تأثیر یک اقتصاد ضعیف، کاهش اندازه، استراتژی‌های ناکافی استخدام و استخدام هدایت شده در یک جهت ایستا، یا افزایش نقش های ناکارآمد ایجاد می شود که

<sup>1</sup> Lee

<sup>2</sup> Hurst, Butts, and Eby

<sup>3</sup> Yang et al

منجر به عدم شانس برای پیشرفت و ناتوانی در دستیابی به اهداف و برنامه‌های شغلی فرد و سازمان می‌شود. فلات شغلی به عنوان یکی از عوامل نتایج غیربهبوده شغلی مانند نارضایتی شغلی، شکست شغلی و افزایش غیبت شغلی تلقی می‌شود (حسان و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). از طرفی رکود کارکنان در سازمان‌ها در کشورهای در حال توسعه یک موضوع وجودی است که یک عامل بالقوه تعیین‌کننده قصد ترک خدمت و جابجایی واقعی است. از این رو، یکی از متغیرهای تأثیرگذار فلات شغلی ساختاری و قصد جابجایی کارمندان است. به طوری که قصد ترک شغل پدیده‌ای است که تحت تأثیر فلات شغلی قرار می‌گیرد، زیرا با افزایش فلات شغلی کارمندان، قصد ترک کار نیز افزایش می‌یابد. از آنجایی که سازمان‌ها به موفقیت علاقه دارند و برای موفقیت از منابع متعدد استفاده می‌کنند. بدیهی است که افراد مهمترین منبع برای هر سازمانی هستند و بیشترین سهم را در موفقیت یک سازمان دارا هستند. با این وجود، زمانی که افراد به میل خود سازمان را ترک کنند، اثربخشی کلی سازمان به دلایل متعددی کم می‌شود. نخست، سازمان دانشی را که کارمند در حال خروج دارد از دست می‌دهد. دوم، سازمان باید مجدد زمان، پول و منابع اضافی را برای استخدام و انتخاب فرد جایگزین صرف کند. سوم، سازمان مجدد باید زمان، پول و منابع را برای آموزش فرد جدید صرف کند. در شرایط ایده‌آل، زمان، پول و منابع برای جذب و آموزش کارکنان جدید زمانی به صرفه است که عملکرد فرد جدید از عملکرد فردی که خارج شده است بهتر باشد، به همین دلیل نمی‌توان گفت همه جابجایی‌ها به نفع سازمان نیست. (اوبیانجو و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱). ادبیات نظری مطرح شده در بالا نشان داد که تحقیقات ریشه بسیاری از مشکلات فرد و سازمان بر روی فلات شغلی کارکنان متمرکز شده است در حالی که پیشینه پژوهش‌های داخلی نشان می‌دهد توجه کمی به این پدیده در پژوهش‌ها شده است. در شرکت‌های گاز به دلیل تخصصی بودن فرایندها نقش منابع انسانی در بقای سازمان بسیار مهم است چرا که این شرکت‌ها برای جبران منابع انسانی با کمبود منابع انسانی ماهر، با حداقل فرصت‌های جایگزینی و آموزش ناکافی استعدادها مواجه هستند. علاوه بر این، از نظر مدیریت نهادی، فقدان مکانیزم و مدیریت وجود دارد. در مواجهه با این شکاف بین انتظارات شغلی و واقعیت، کارمندان به دلیل فشار بیش از حد وارد مرحله فلات شغلی می‌شوند که این پژوهش با هدف بررسی پدیده فلات زدگی شغلی در سازمان و شناسایی راهکارهای کاهش پیامدهای منفی آن انجام می‌شود.

#### ادبیات نظری:

##### مفهوم فلات شغلی

تعریف مفهومی: فلات شغلی زمانی اتفاق می‌افتد که یک کارمند به بالاترین سطح پستی که احتمالاً می‌تواند در یک سازمان به دست آورد رسیده باشد و به دلیل فقدان مهارت‌ها، تجدید ساختار شرکت یا سایر عوامل، هیچ چشم اندازی برای ارتقاء در آینده نداشته باشد (اوبیانجو و همکاران، ۲۰۲۱).

فلات‌های شغلی نقاط حاد در مسیر شغلی افراد هستند که در آن پیشرفت به دلایل داخلی و خارجی دشوار یا دارای موانع به نظر می‌رسد. دلایل بیرونی برای رسیدن به سطح شغلی می‌تواند شامل رسیدن به سطح خاصی از ارشدیت در شرکت شما باشد - هر چه از

<sup>1</sup> Hassan et al

<sup>2</sup> Obianuju

نردبان شغلی بالاتر بروید، موقعیت های کمتری بالاتر از شما در دسترس است. در شرکت های کوچک تر، مدیریت ارشد ممکن است برای مدت طولانی با شانس کمی برای جابه جایی در کار باشد. دلایل داخلی برای فلات شغلی ممکن است کمبود اعتماد به نفس به دلیل یک رویداد زندگی یا اعتماد بیش از حد به مهارت ها یا توانایی های شما باشد. برخی از افراد دیگر از کار خود احساس چالش یا هیجان نمی کنند، این امر می تواند توسط روسا به عنوان کمبود انگیزه تلقی شود (مهربان و همکاران، ۱۴۰۰). آموزش توسعه می تواند به افراد در غلبه بر این موارد کمک کند. نحوه پرداختن به یک فلات شغلی به علت اصلی بستگی دارد. اگر مشکل سطح ارشد است، ممکن است مجبور شد دامنه جغرافیایی جستجوی شغل خود را گسترش داد، یا به جای آن به دنبال انتقال به موقعیتی مشابه در یک شرکت متفاوت بود که فرصت های شغلی بیشتری دارد. با این حال، مهم است که توجه داشت که فلات های شغلی همیشه چیزهای بدی نیستند - اغلب آنها پیشرفت های مثبتی برای افراد بسیار حرفه ای هستند که از بالا رفتن از نردبان شغلی وقت می گذرانند تا از سطح پایدار درآمد، استرس و مسئولیت لذت ببرند. می توانند روی سایر زمینه های زندگی خود تمرکز کنند (بانگ و همکاران، ۲۰۱۹).

### مفهوم شناسی انواع فلات

فلات شغلی عینی و ذهنی

مفهوم فلات شغلی طی چندین دهه تکامل یافته است. در اصل به یک شغل متوقف شده یا نقطه ای در حرفه شخصی اشاره می کند که در آن ارتقاء بعید یا غیرممکن است (فرنس و همکاران، ۱۹۷۷). مطالعات اولیه فلات شغلی بر فلات شغلی سلسله مراتبی (یا ساختاری) متمرکز بود. این خط از مطالعات از معیارهای عینی (مدت شغلی در موقعیت فعلی) برای شناسایی کارکنان فلات آمیز و مقایسه نگرش ها و رفتارهای شغلی بین کارکنان فلات آمیز و غیرمقاومت استفاده کردند. با این حال، میزانی که تصدی شغل در موقعیت فعلی فرد به طور دقیق منعکس کننده سطح شغلی است ممکن است به عواملی مانند ویژگی های سازمانی (به عنوان مثال، اندازه شرکت، صنعت شرکت، نوع موقعیت) و شرایط محیطی خارجی (مثلاً اقتصاد و شرایط بازار کار) بستگی داشته باشد. در نتیجه، یک دوره شغلی مشابه ممکن است توسط یک نماینده فروش به عنوان فلات شغلی درک شود اما توسط یک کارمند خط تولید نه. بنابراین، این عملیاتی سازی فلات شغلی به عنوان ساده سازی شده یا حتی همراه کننده مورد انتقاد قرار گرفته است. در واقع، در جستجوی ادبیات ما، مشخص می شود که مطالعات مختلف از سال های مختلف (از ۵ سال تا ۲۰ سال) برای طبقه بندی کارکنان به عنوان فلات استفاده می کنند. این ناهماهنگی در عملیاتی سازی فلات شغلی عینی، دلخواه و نادقیق است، زیرا در یک مطالعه، مدت تصدی شغلی یکسان در نظر گرفته می شود، اما در مطالعه دیگر نه. در نتیجه، اندازه گیری فلات هدف ممکن است منجر به سوگیری و خطا در اعتبار سازه و اعتبار وابسته به معیار فلات شغلی شود (هو و همکاران، ۲۰۲۱).

از سوی دیگر، از آنجایی که ادراکات ذهنی شاخص های مهم نگرش ها و رفتارهای کارکنان هستند، مطالعات بعدی از معیارهای ذهنی سطح شغلی استفاده کردند، با این استدلال که تفسیر کارکنان از وضعیت شغلی و آینده شان ممکن است بازتاب بهتری از فلات شغلی باشد. این دیدگاه به طور گسترده در مطالعات تجربی بعدی مورد حمایت قرار گرفته است، که نشان می دهد نگرش ها و رفتارهای کاری ارتباط قوی تری با ادراکات سطح شغلی ذهنی دارند تا با شاخص های عینی فلات شغلی. (عبدالرحمان و همکاران، ۲۰۲۰). بنابراین طی سال ها، ارتقای شغلی در معرض انواع تفاسیر مفهومی و اندازه گیری های تجربی بوده است. افراط در شغل به طور عینی اندازه گیری و به عنوان سن یا مدت تصدی شغل طولانی در هنگام مقایسه کارمند افراطی با اعضای متوسط نیروی کار اندازه گیری و تعریف شده است. اندازه گیری های عینی از دو جهت محققین را با شکست مواجه می کند. اولاً، سن تقویمی و طول مدت تصدی از صنعتی به صنعت دیگر متفاوت است، و این اقدامات نمی تواند مفهوم شغل متوقف شده را به تصویر بکشد. چه زمانی کارکنان متوقف می شوند؟ وقتی افراد اغلب از شرکتی به شرکت دیگر یا از طریق صنایع بی شماری نقل مکان می کنند و در سنین بالاتر حرفه های خود را از سر می گیرند، چگونه سن یا دوره تصدی می تواند یک نماینده باشد؟ ثانیاً، اقدامات عینی نمی توانند درک شخصی فرد از فلات شدن را به تصویر بکشند. به نظر می رسد که فلات نشینی در امتداد پیوستاری است که در آن برخی افراد به سرعت احساس می کنند فلات شده

<sup>1</sup> \*Abd-Elrhaman et al

اند، در حالی که برای برخی دیگر طول می کشد تا دوره های شغلی طولانی تری داشته باشند. بنابراین، زمان دقیق (یا سن) زمانی که کسی فلات می زند بسیار متفاوت است.

فلات شغلی همچنین به صورت ذهنی به عنوان درک فرد (یا کارفرمای او) در مورد احتمال افزایش مسئولیت سنجیده شده است. بسیاری دریافته اند که معیار ادراکی نسبت به سازه های که به طور عینی اندازه گیری شده است، ما را در مورد نگرش ها و رفتارهای کاری آگاه می کند. برخی پیشنهاد کرده اند که ممکن است درجات مختلفی از "فلات زدگی" وجود داشته باشد و بنابراین ساختار فلات شغلی باید در مقیاس پیوسته اندازه گیری شود. در حالی که معیارهای گزارش شده توسط خود ممکن است باعث برخی سوگیری های اندازه گیری شوند، در مورد فلات شغلی به نظر می رسد که معیارهای ادراکی واقعاً موقعیت شغلی فرد را نشان می دهد (هی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹).

### -انواع فلات شغلی

ادبیات منابع انسانی فلات سلسله مراتبی<sup>۲</sup> (HP) را از فلات محتوای شغلی<sup>۳</sup> (JCP) متمایز می کند فلات سلسله مراتبی نشان می دهد که یک کارمند احتمال ارتقاء سلسله مراتبی اضافی در سازمان را محدود می داند (فرنس و همکاران، ۱۹۷۷)، در حالی که فلات محتوای شغلی زمانی رخ می دهد که محتوای شغلی یک کارمند عادی شود و دیگر جذاب نباشد. بنابراین، کارمند کار را بدون چالش یا خفه کننده درک می کند (دکلرگ و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰). اگرچه برخی از محققان تلاش کرده اند مفاهیم جدیدی از فلات شغلی، مانند فلات زندگی و فلات حرفه ای (لی، ۲۰۰۳) را معرفی کنند، اما این مفاهیم در ادبیات شغلی چندان مورد توجه قرار نگرفته اند. این ممکن است به این دلیل باشد که این سازه ها مسائل خارج از مرزهای سازمانی (به عنوان مثال، فلات زندگی)، یا به این دلیل است که این ساختارها (به عنوان مثال، فلات حرفه ای) شبیه فلات ساختاری و فلات محتوا هستند (بانگ و همکاران، ۲۰۱۹). به عنوان مثال، علیرغم تعاریف مختلف، موارد مورد استفاده برای اندازه گیری فلات حرفه ای بسیار شبیه به فلات محتوا هستند (به عنوان مثال، "من در حال یادگیری چیزهای جدیدی در کارم هستم که جایگاه حرفه ای من را افزایش می دهد") (چین و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۲۰).

### عوامل بروز فلات شغلی

نتایج بررسی پژوهش های مرتبط نشان می دهد که عوامل متعددی بروز فلات شغلی را سبب می شوند از جمله وضعیت تاهل، ساعات کار هفتگی، تعداد سالهای کار، کیفیت خواب و درآمد متوسط ماهانه که مورد توجه مباحث مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی است (جیانگ و همکاران، ۲۰۲۰). در ادامه به شرح هر یک از این عوامل پرداخته شده است:

#### -وضعیت تاهل

یافته ها نشان می دهد که کارکنان متاهل با احتمال بیشتری برای مواجهه با فلات شغلی مواجه هستند. این برخلاف یافته های فو و همکاران است. (ژو همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۹) و ممکن است منعکس کننده تولید ناخالص داخلی سرانه پایین در شهرها و حقوق و مزایای ناکافی رفاهی کارکنان باشد که پرسنل پزشکی محسوب می شوند. هنگامی که یک کارمند همسر دارد، برخی از آنها زمانی را به زندگی خانوادگی اختصاص می دهند و اشتیاق آنها برای کار از بین می رود. علاوه بر این، از نظر فرهنگ سنتی، کارکنان متاهل با همسران ممکن است با فشارهای بیشتری در زندگی خانوادگی مانند حمایت از والدین و تربیت فرزندان مواجه شوند. به دلیل متمایز بودن کار آنها، حمایت خانواده های کارکنان نیز ممکن است ضعیف شود که ممکن است تا حدی بر توانایی و فضای ارتقاء آنها تأثیر بگذارد (لیو و همکاران، ۲۰۲۱).

#### -ساعات کاری

<sup>1</sup> He et al.

<sup>2</sup> Hierarchical plateau

<sup>3</sup> Job Content Plateau

<sup>4</sup> De Clercq et al

<sup>5</sup> Chin et al

<sup>6</sup> Zhou et al



نتایج نشان می دهد که احتمال موفقیت شغلی برای کارکنانی که بیش از ۴۰ ساعت در هفته کار می کردند بالاتر است. ساعات کار طولانی همچنین به این معنی است که کارکنان زمان کمتری برای برقراری ارتباط با خانواده و دوستان و درک و حمایت کمی از آنها داشتند. زمان کار روزانه بیش از هفت ساعت می تواند به فرسودگی شغلی کارکنان کمک کند. به طور همزمان، مطالعات دیگر نشان داده اند که دو بعد (سلسله مراتبی و محتوایی) فلات شغلی با هر یک از ابعاد فرسودگی شغلی به طور معناداری همبستگی مثبت دارند، و فلات متمرکز به طور معناداری با غیرانسانی شدن و موفقیت شخصی پایین همبستگی مثبت دارد. با این حال، کارکنان زمان های طولانی تری کار می کنند و احتمال بیشتری دارد که از فرسودگی شغلی رنج ببرند که بر خروجی کار تأثیر می گذارد و منجر به حالت فلات می شود. (هی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹)

#### -زندگی کاری

تحقیقات نشان می دهد که تعداد سال های کار نیز به کارکنان کمک می کند که فلات شغلی را تجربه کنند، به گونه ای که هر چه سال های بیشتری در کار باشند، شانس شغلی بالاتری دارند. این برخلاف نتایج تحقیقات فو و همکاران است (ژو و همکاران، ۲۰۱۹)، که ممکن است منعکس کننده کمبود منابع اطلاعاتی و دسترسی به دانش برای کارکنان باشد. در خصوص آموزش استعدادها، سازمان نیروهای تازه انتصابی را که فاقد تجربه کاری کافی هستند، تربیت خواهد کرد. تحت محدودیت های عوامل نهادی و توانایی های مدیریت انسانی، هر چه سال های کاری بیشتر باشد، کارکنان در مورد آینده شغلی خود سردرگم تر می شوند. به تدریج، ذهنیت خسته ای در آنها ایجاد می شود که توانایی آنها را برای بهبود خود محدود می کند، شانس ارتقاء آنها را کاهش می دهد و آنها را بیشتر احتمال می دهد که به حالت فلات برسند (سعید و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰)

#### -کیفیت خواب

نتایج نشان می دهد که احتمال فلات شغلی برای کارکنانی که کیفیت خواب پایینی داشتند بیشتر بود، زیرا به طور مستقیم با سلامت جسمانی آنها مرتبط است، آنها را عصبی و مضطرب می کند، احساس فرسودگی شغلی ایجاد می کند و بر کار روزانه آنها تأثیر می گذارد. خروجی، و در نتیجه باعث می شود که آنها به یک سطح شغلی برسند. کیفیت خواب ضعیف همچنین باعث ایجاد احساسات منفی نسبت به کار می شود، که برای برقراری ارتباط با ارباب رجوع و انجام عملیات اورژانسی اضطراری مساعد نیست و به احتمال زیاد منجر به مشاخره می شود و باعث می شود آنها در شغل خود به حالت فلات برسند (جیانگ و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰).

#### -درآمد ماهانه

پژوهش ها نشان می دهد که احتمال فلات شغلی برای کارکنان که میانگین درآمد ماهانه کمی به دست می آورند، بالاتر است. اکثر کارمندان با حداقل درآمد ماهانه که تازه وارد کار می شوند، فشارهای زندگی کمتر و بار کمتری از جانب خانواده خود دارند، در حالی که به مرور، پرسنل سطح متوسط محسوب می شوند که با مشکل مواجه هستند و در تنگناهای شغلی و فشارهای متعدد از زندگی خانوادگی و مستعد فلات شغلی هستند. در میان پرسنل سطح بالا که میانگین درآمد بیشتری دارند، زمینه برای ارتقاء محدود وجود دارد، اما فشار خانواده نیز محدود است و بنابراین میزان شیوع فلات شغلی آنها کمتر از متوسط است (لی و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰).

#### دلایل فلات شغلی

محققان دلایل مختلفی را برای توضیح اینکه چرا کارکنان ممکن است دچار فلات شغلی شوند پیشنهاد کرده اند. هنگامی که فردی تصدیق می کند که فلات رخ داده است، انتساب برای توضیح اینکه چرا اتفاق افتاده است یک فرآیند روانشناختی رایج است. شرکت ها ممکن است کارمندان را به دلایل سازمانی یا شخصی تحت فشار قرار دهند. در این اصطلاحات گسترده، انواع خاصی از اسناد وجود دارد

<sup>1</sup> He et al

<sup>2</sup> Saeed et al

<sup>3</sup> Jiang et al

<sup>4</sup> Li et al

که کارمندان ممکن است تشخیص دهند. اولاً، کارمندان مستعد ممکن است درک کنند که به دلیل ارزیابی منفی سازمان از قابلیت‌هایشان، دچار مشکل شده‌اند. افراد ممکن است به دلیل اینکه سازمان آنها را فاقد توانایی برای مشاغل سطح بالاتر می‌دانند و یا به عنوان تمایلی به مشاغل سطح بالاتر نمی‌دانند، دچار فلج شوند. مدیران درون سازمان‌ها ممکن است آگاهانه (یا ناخودآگاه) کارمندان را به عنوان افرادی که شایستگی و مایل به بالا رفتن از نردبان شرکت هستند و کسانی که چنین نیستند، معرفی کنند. ارزیابی یک سازمان از یک فرد، خواه دقیق باشد یا نه، ممکن است یک شرایط پیشینی باشد که کارمند معتقد است وضعیت فلات او را ایجاد کرده است (زین آبادی، ۱۴۰۱).

موقعیت دیگری که در آن افراد ممکن است نشان دهند که سازمان‌ها باعث ایجاد فلات آنها شده‌اند، به دلیل باریک شدن هرم اشتغال است. ساختار سازمانی به کارکنان کمتر و کمتری اجازه می‌دهد تا به رده‌های مدیریتی بالاتر بروند. همچنین، کوچک‌سازی بسیاری از لایه‌های میانی مدیریت هرم را حذف می‌کند. همانطور که شرکت‌ها کارمندان خود را در سراسر سازمان کاهش می‌دهند، ساختار مسطح می‌شود و حتی رقابت بیشتری نسبت به گذشته ایجاد می‌کند. از آنجایی که ساختارهای سازمانی مسطح یک واقعیت زندگی سازمانی برای آینده قابل پیش بینی است، مشاغل سطح بالاتر کمتری در بسیاری از شرکت‌ها وجود خواهد داشت. این محدودیت‌های سازمانی ممکن است کارمندان را به طور موثری افزایش دهد (ایران زاده و همکاران، ۱۴۰۱).

ترجیحات شخصی یک کارمند ممکن است به عنوان دلیلی برای سرخوردگی ارائه شود. این دلیل ممکن است با توجه به درصد بالای زوج‌های دو شغله امروزی در نیروی کار رایج‌تر شود. برخی از افراد به صراحت اعلام می‌کنند که تمایلات خود را بیشتر از این ارتقا نمی‌دهند، در حالی که برخی دیگر سیگنال‌های مبهمی را به سازمان ارسال می‌کنند یا برای تبلیغات پیشنهادی محدودیت‌هایی قائل می‌شوند. کارمند معمولی در دهه ۱۹۷۰ یک «مرد سازمانی» ایده آل و متعهد بود که تمام آرزوهایش بر ماندن در شرکت برای تمام عمر و پیشرفت با سرعت مطمئن و ثابت در سلسله مراتب متمرکز بود. به ندرت هیچ یک از این افراد فلات شدن را انتخاب کردند. با این حال، تعداد کمی از کارکنان امروزی مظهر «مرد سازمان» هستند. افراد ممکن است به دلایل شخصی، مانند خانواده یا سلامت، به دنبال مسئولیت‌های اضافی نباشند. این امر هم برای مردان و هم برای زنان صادق است، زیرا هر دو ممکن است در کار و مسئولیت‌های خانوادگی دستکاری کنند. همچنین، یک فرد ممکن است احساس نکند که استرس (یا درآمد) اضافی مرتبط با ارتقاء ارزش چیزی را دارد که فرد ممکن است مجبور شود برای انجام کار از آن دست بکشد. به طور خلاصه، افراد ممکن است به دلیل ارزیابی سازمانی، محدودیت‌های سازمانی یا دلایل انتخاب شخصی دچار مشکل شوند (ژو و همکاران، ۲۰۲۱).

### نمونه‌هایی از دلایل فلات شغلی

با توجه به اینکه دو نوع فلات، ساختاری و محتوایی، به همراه دلایلی که ممکن است فلات باشد، شناسایی شده است، بحث در مورد اسناد فلات معمولی که یک کارمند ممکن است برای وضعیت فلات خود ارائه دهد، ضروری است. به عنوان مثال، ممکن است یک کارمند به دلایل ارزیابی سازمانی از نظر ساختاری دچار مشکل شود. یک کارمند ممکن است ترفیعات آینده را دریافت نکند زیرا مدیریت معتقد است که فرد فاقد توانایی یا مهارت‌های مدیریتی مورد نیاز برای مشاغل سطح بالاتر است. یا سازمان ممکن است بر این باور باشد که کارمند واقعاً به سازمان متعهد نیست یا تمایلی برای ارتقاء در رتبه‌ها ندارد. از این رو، سازمان ارزیابی فردی را انجام داده است که مانع از پیشرفت شغلی آن کارمند در داخل شرکت می‌شود (سعید و همکاران، ۲۰۲۰).

کارمندان ممکن است به دلیل محدودیت‌های سازمانی از نظر ساختاری دچار فلات شوند. فقدان موقعیت‌ها ممکن است ناشی از اقتصاد ضعیف، کوچک‌سازی، استخدام نامناسب و تلاش‌های نامناسب برای کارکنان با هدف یک جمعیت، یا افزایش رتبه مدیریتی باشد. در هر یک از این نمونه‌ها، اقدامات سازمان منجر به ایجاد کارکنانی شده است که از نظر ساختاری فلات‌آمیز هستند و فرصتی برای پیشرفت سلسله‌مراتبی ندارند. کارمند در این مورد به دلیل مسائل خارج از کنترل کارمند (و شاید شرکت) دچار مشکل شده است (شکرنا و همکاران، ۲۰۲۰).

یک کارمند همچنین ممکن است به دلایل انتخاب شخصی از نظر ساختاری دچار فلات شود. ممکن است کارمند به دلیل مسائل غیر مرتبط با کار، تمایلی به شغل سطح بالاتر نداشته باشد. در این موارد، دلیل اینکه کارمند از نظر ساختاری فلات زده شده است، ممکن است همه چیز مربوط به انتخاب‌های شخصی باشد که فرد انجام می‌دهد (به عنوان مثال، عدم تمایل یا نیاز به استرس مرتبط با مشاغل

سطح بالاتر، عدم ارتقاء به دلیل نیاز احتمالی به انتقال خانواده. یا دلایل سلامتی). این وضعیت زمانی اتفاق می افتد که فرد آگاهانه تصمیم می گیرد و کنترل حرفه اش را در دست می گیرد و بنابراین ممکن است به دلایل انتخاب شخصی به عنوان فلات ساختاری شناخته شود (ایبانجو و همکاران، ۲۰۲۱).

ممکن است افراد بنا به دلایل سازمانی یا شخصی از محتوا سرخورده شوند. هنگامی که سازمان قابلیت های کارمند را منفی ارزیابی کرده باشد، ممکن است کارمند هیچ افزایش دیگری در مسئولیت مرتبط با شغل فعلی دریافت نکند. سازمان ممکن است بر این باور باشد که کارمند مهارت های مدیریتی یا فنی، توانایی، تمایل یا اخلاق کاری برای مدیریت وظایف پیشرفته تر ندارد. این اغلب اوقات در نظر گرفته می شود که "به مرتع گذاشته شده است" (هوامان رامیرز و لاهلو، ۲۰۲۲).

همچنین، سازمان ممکن است محدودیت هایی را برای شغل فرد ایجاد کند که امکان یادگیری بیشتر وجود نداشته باشد. این محدودیت ها ممکن است شامل شرح وظایف غیر قابل انعطاف یا آموزش های غیرقابل دسترس باشد. کارمند ممکن است خواهان افزایش بیشتر مسئولیت باشد اما به دلیل تصمیمات پرسنلی که توسط سازمان تحمیل شده است آنها را دریافت نمی کند. این ممکن است باعث شود که کارمند درک کند که فرصت رشد کمی در کار وجود دارد و از این رو به دلایل محدودیت سازمانی، تصویری از افزایش محتوا ایجاد می کند (عبد العلیم و همکاران ۲۰۲۲).

یک فرد ممکن است به دلایل شخصی تصمیم بگیرد که کاهش افزایش بیشتر مسئولیت در شغل فعلی با سایر حوزه های زندگی سازگار است. حجم کار اضافی مرتبط با مسئولیت بیشتر ارزش تلاش اضافی را ندارد. ممکن است هیچ پاداش مالی اضافی برای ساعات کاری بیش از حد وجود نداشته باشد. ممکن است مسئولیت های خانوادگی آسیب ببینند. یا سلامت جسمی یا عاطفی ممکن است به خطر بیفتد. این نمونه ای از افزایش محتوا به دلایل انتخاب شخصی است. (لیو و همکاران ۲۰۲۱).

این پژوهش ها از پدیده فلات شغلی به منظور پایان دادن به عدم توافق بین محققان در مورد تعاریف سازه است. افرادی که فلات شغلی را تجربه می کنند ممکن است یک یا هر دو نوع آن، ساختاری و محتوایی را تجربه کنند. در این نوع فلات ها، دلایلی نیز وجود دارد که افراد ممکن است حالت های فلاتی خود را به آن نسبت دهند. ارزیابی سازمانی، محدودیت سازمانی و انتخاب شخصی تصمیمات بیرونی یا درونی هستند که بر وضعیت کاری کارکنان تأثیر می گذارند. محققان دریافته اند که استرس در مورد پیشرفت شغلی ممکن است در بین افراد مجری های شغلی مختلف برابر باشد و در میان متخصصان مراحل اولیه شغلی شایع تر باشد. هم کارمندان مرد و هم زن انتظار شانس یکسانی برای پیشرفت شغلی دارند و آرزوها و انتظارات اجتماعی مشابهی برای پیشرفت دارند. از آنجایی که شرکت این فرصت ها را از بین می برد، کارمندان ممکن است پس از درک وضعیت فلات خود مضطرب شوند (هو و همکاران، ۲۰۲۱).

فلات شغلی ممکن است تحت سکوت سازمانی گسترش یابد و موانع توسعه خود و محرومیت نسبی ناشی از فلات شغلی درک شده بر این فرآیند تأثیر می گذارد. بر اساس نظریه مقایسه اجتماعی، خود انگیزی به تنهایی انجام نمی شود، بلکه در چارچوب روابط با دیگران انجام می شود. یعنی زمانی که افراد افکار، نگرش ها و توانایی های خود را قضاوت می کنند، از طریق مبادله و مقایسه با دیگران ساخته و ارزیابی می شوند. از این منظر، درک پیشرفت شغلی و فلات نیز در مقایسه با دیگران شکل می گیرد. زمانی که افراد به دلایل مختلف به صورت غیر حضوری و به تنهایی کار می کنند، افراد منزوی ممکن است استاندارد مقایسه خود را از دست بدهند و احساس فلات شغلی خود را افزایش دهند. افزایش احساس فلات شغلی در عملکرد یک شغل، این آگاهی را تقویت می کند که دیگر نمی توان در کار خود توسعه ای را انتظار داشت و تعامل با افراد در محل کار نیز کاهش می یابد. بنابراین نبود اعتماد به نفس و تایید دیگران و تنهایی سبب می گردد به دلیل اضطراب و درماندگی ناشی از خود کم بینی، فلات شغلی با جدیت بیشتری تجربه شود (کنون و همکاران، ۲۰۲۲).

### پیشینه داخلی

- ایران زاده و همکاران، (۱۴۰۱) پژوهشی با عنوان تأثیر غنی سازی شغلی بر کاهش فلات شغلی کارکنان بانک ملی استان آذربایجان شرقی انجام دادند. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر گرد آوری داده ها پیمایشی است و به لحاظ روش تحلیل داده از نوع مطالعات همبستگی می باشد. جامعه آماری در پژوهش حاضر عبارت است از تمامی کارکنان رسمی شعب بانک ملی استان آذربایجان شرقی که تعداد آنها ۱۰۷۷ نفر می باشد. مقدار حجم نمونه با روش نمونه گیری خوشه ای تصادفی بر



اساس جدول کرجسی و مورگان ۲۸۲ نفر انتخاب شد جهت گرد آوری داده ها از دو پرسشنامه غنی سازی شغلی هاگمن و اولدهام (۱۹۷۵) و برای سنجش متغیر فلات زدگی شغلی از پرسشنامه میلمن (۱۹۹۲) استفاده شد روایی محتوایی پرسشنامه ها با استفاده از نظر متخصصان و برای پایایی پرسشنامه ها نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. در ادامه برای تجزیه و تحلیل داده ها از مدل معادلات ساختاری و تحلیل مسیر با نرم افزار smart PLS استفاده گردید. یافته های پژوهش نشان می دهد که غنی سازی شغلی بر کاهش فلات زدگی شغلی تاثیر معناداری دارد. نتایج تحقیق بررسی مداوم محتوای مشاغل و فراهم آوردن زمینه های تغییر آن توسط مدیران بانک ملی ایران جهت جلوگیری از فلات زدگی شغلی کارکنان را پیشنهاد می دهد.

- حکاک و قهرمانی، (۱۴۰۱) پژوهشی با عنوان پایش تاثیر فلات زدگی شغلی بر رفتارهای انحرافی کارکنان انجام دادند. تاثیر سازگاری شغلی بر فلات زدگی شغلی با نقش تعدیلگر خودکارآمدی شغلی رد شد. سازگاری شغلی بر فلات زدگی شغلی تاثیر دارد، و این فرضیه تأیید شد. فرضیه خودکارآمدی بر فلات زدگی تأثیر دارد، مورد تأیید قرار گرفت. با توجه به این پژوهش خودکارآمدی شغلی به عنوان تعدیلگر، فلات زدگی شغلی را پائین نمی آورد ولی هرکدام از این متغیرها به تنهایی روی فلات زدگی شغلی تأثیر معناداری دارند. براساس نتایج می توان بیان نمود که مدیران سازمان باید تلاش کنند تا یکنواختی و جنبه های کسالت آور محیط کاری برطرف شود و یک محیط گرم و صمیمی ایجاد کنند. با افزایش حمایت های اجتماعی مدیر از کارکنان و ارائه پاداش های عادلانه موجب جلوگیری از فلات زدگی شغلی و ایجاد سازگاری با محیط شوند.

- رجا و همکاران (۱۴۰۱) پژوهشی با عنوان اثرات ترکیبی فلات شغلی و شایستگی های شغلی بر بازارپذیری و نتایج شغلی انجام دادند مطالعه حاضر با استفاده از مفروضات نظریه شغلی شناختی اجتماعی، اثرات مضر فلات شغلی را بر سایر متغیرهای مرتبط با شغل (به عنوان مثال، ترجیح تحرک سازمانی، عدم مشارکت هدف شغلی و عدم امنیت شغلی) از طریق انواع بازارپذیری درک شده، آشکار می کند. علاوه بر این، ما همچنین بررسی می کنیم که چگونه این اثرات غیرمستقیم مشروط به شایستگی های شغلی کارکنان در یک مدل میانجیگری تعدیل شده است. با استفاده از یک طرح تحقیقاتی چند موجی، داده های تفکیک شده موقتی را از نمونه ای از کارمندان ( $n=292$ ) در بخش خدمات پاکستان جمع آوری کردیم. نتایج از اثرات غیرمستقیم فلات شغلی بر نتایج شغلی از طریق انواع بازارپذیری درک شده پشتیبانی می کند. علاوه بر این، یافته های ما از این دیدگاه حمایت می کند که اثرات غیرمستقیم فلات شغلی بر نتایج شغلی برای کارکنان با شایستگی های شغلی پایین قوی تر است. مطالعه ما با گشودن مکانیسم ها و شرایط مرزی که از طریق آن فلات شغلی بر نتایج شغلی کارکنان تأثیر می گذارد، بینش های منحصر به فردی را در مورد ادبیات حرفه ای و شغلی ارائه می دهد.

- شایان و همکاران (۱۴۰۱) پژوهشی با عنوان طراحی و تبیین مدل فلات شغلی با تأکید بر نقش عوامل اخلاقی انجام دادند. ساختارهای سازمانی جدید به سرعت رو به تغییر نهاده اند و نردبان های ترقی کوتاه و تخت شده اند و در نتیجه منابع انسانی در سازمان با تهدیدهای مختلفی از جمله فلات شغلی روبرو شده اند. عدم توجه به معیارهای اخلاقی به عنوان یک عامل مضاعف در فرایند مدیریت می تواند از علل بروز فلات شغلی باشد. از این رو تحقیق حاضر با هدف طراحی و تبیین مدل فلات شغلی با تأکید بر نقش عوامل اخلاقی در دانشگاه علوم پزشکی تهران انجام شد. روش تحقیق آمیخته بود. در بخش کیفی، از روش نظریه داده بنیاد استفاده شد. جامعه تحقیق ۱۱ نفر از خبرگان حوزه منابع انسانی (اساتید دانشگاه، مشاورین و مدیران ارشد) دانشگاه علوم پزشکی تهران بودند که به روش نمونه گیری گلوله برفی انتخاب شدند. ابزار جمع آوری داده ها مصاحبه های عمیق و غیر ساختاریافته بود. جهت تجزیه و تحلیل داده ها و دست یابی به مدل مفهومی تحقیق از روش کدگذاری استفاده شد. در بخش کمی، روش توصیفی-همبستگی بود. جامعه آماری ۳۳۸ نفر از مدیران عملیاتی و کارکنان دانشگاه علوم پزشکی تهران بودند که به روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای متناسب با حجم نمونه انتخاب شدند. ابزار جمع آوری داده ها پرسشنامه محقق ساز بود. داده ها با استفاده از مدلسازی معادلات ساختاری تحلیل شدند. یافته های بخش کیفی منجر به شناسایی ۱۳ مقوله محوری در ساختار مدل پارادایمی گردید. مقوله ناامیدی کارکنان از ارتقاء شغلی به عنوان مقوله مرکزی انتخاب شد و مدلی جهت توصیف فلات شغلی شامل شرایط علی، شرایط زمینه ای، عوامل مداخله گر، راهبردها و پیامدهای آن طراحی و ارائه گردید. در بخش کمی نیز تحلیل های مدلسازی معادلات ساختاری برازندگی الگوی پیشنهادی

را با داده‌ها مورد حمایت قرار دادند. نتایج یافته‌ها بر اساس مدل حاکی از آنست که استقرار نظام شایسته-سالاری و شایسته-گزینی، عدالت و انصاف، اشاعه زمینه اخلاقی در محیط کار و به-کارگیری برنامه-های توانمندسازی منجر به کاهش فلات‌زدگی شغلی کارکنان و در نهایت افزایش بهره-وری و اثربخشی سازمان می-گردد.

- خنیفر و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان بررسی تأثیر فلات شغلی ساختاری و محتوایی بر انگیزش شغلی معلمان بیان کردند که شناخت پدیده فلات شغلی در بین معلمان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است زیرا این پدیده در بین معلمان به لحاظ ویژگی‌های شغلی و ساختار سازمانی وجود دارد. در پژوهش حاضر شده است. نتایج ضریب همبستگی پیرسون نشان داد رابطه بین فلات شغلی ساختاری و محتوایی با انگیزش شغلی، در سطح اطمینان ۰/۹۹ درصد در جهت منفی معنی‌دار می‌باشد. نتایج آزمون رگرسیون چندگانه از نوع گام‌به‌گام نشان داد فلات شغلی ساختاری و محتوایی تأثیر منفی روی انگیزش شغلی معلمان دارند. این نتایج نشان می‌دهد که هر چه فلات‌زدگی شغلی بیشتر باشد انگیزش شغلی معلمان کمتر می‌باشد.

- مهربان (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان بررسی رابطه میان فلات زدگی شغلی با سلامت اداری کارکنان با نقش میانجی بی‌تفاوتی سازمانی بیان کرد که منابع انسانی وفادار و سازگار با اهداف و ارزش‌های سازمانی که فراتر از وظایف مقرر در شرح شغل خود فعالیت کند، عامل مهمی در اثربخشی سازمانی است. یافته‌های کمی حاصل از آزمون فرضیه پژوهش نشان داد که میان فلات زدگی شغلی و بی‌تفاوتی سازمانی با سلامت اداری کارکنان رابطه منفی و معناداری وجود دارد و بی‌تفاوتی سازمانی در رابطه میان زدگی شغلی با سلامت اداری نقش میانجی داشته است.

- ابراهیمی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان بیان کردند که کتابخانه‌های دانشگاهی نقش تعیین کننده‌ای در کیفیت آموزش و پژوهش کشور ایفا می‌کنند و رضایت، تعهد و انگیزه شغلی کتابداران این کتابخانه‌ها، اهمیت زیادی در بازدهی مطلوب خدمات آنان دارد. نتایج نشان داد که از میان متغیرهای تحقیق، رضایت شغلی (۰/۲۸-)، تعهد سازمانی (۰/۲۵-) و انگیزه درونی (۰/۱۵-)، به ترتیب دارای بالاترین ضریب همبستگی منفی با فلات شغلی بوده‌اند. همچنین اثر فلات شغلی بر تعهد سازمانی، رضای شغلی و انگیزه درونی منفی و معنادار است.

- حسینی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان بررسی تأثیر کارآفرینی سازمانی بر فلات شغلی با نقش میانجی ارتقای بهره‌وری به این نتیجه رسیدند که مدل پیشنهادی روابط بین متغیرهای مذکور از برازش قابل قبولی برخوردار است. ماتریس همبستگی پیرسون توسط گروه نمونه ی متغیرهای کارآفرینی سازمانی، فلات شغلی و ارتقای بهره‌وری به تفکیک نمایش داده شده است و نشان داد که همبستگی مثبت و معناداری بین کلیه ی مؤلفه‌های متغیرهای کارآفرینی سازمانی، فلات شغلی و ارتقای بهره‌وری وجود دارد. تمامی فرضیه‌های پژوهش مورد تأیید قرار گرفتند و ضرایب مسیر نشان دادند که فلات شغلی بر کارآفرینی سازمانی و ارتقای بهره‌وری تأثیر مثبت و مستقیم دارد. همچنین ارتقای بهره‌وری بر کارآفرینی سازمانی تأثیر مستقیم و مثبت دارد و فلات شغلی به کارآفرینی سازمانی با میانجیگری ارتقای بهره‌وری تأثیر غیرمستقیم معنادار و مثبت دارد.

- حیدری و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان تحلیل جامعه‌شناختی پتانسیل فلات‌زدگی شغلی اعضای هیئت علمی در دانشگاه‌های ایران بیان کردند که فلات‌زدگی شغلی، به معنی ارتقانداشتن و نبود تنوع و چالش در شغل، وضعیتی عینی - ذهنی است که میزان و نوع آن بین گروه‌های مختلف درون جامعه متفاوت است و از توانایی‌های فردی، ویژگی‌های سازمانی، امتیازات و فرصت‌های عینی در دسترس افراد و تصورات ذهنی آنان از این فرصت‌ها تأثیر می‌گیرد. نتیجه تحلیل و کدگذاری داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی، استخراج ۱۳۵ مفهوم، ۲۳ خرده‌مقوله، ۹ مقوله محوری برجستگی ملاک سیاسی - جناحی تصدی پست‌های مدیریتی، ناامنی فضای دانشگاه، ویژگی‌ها و ضعف‌های مدیریتی، سیاست‌گذاری‌های نامناسب دانشگاهی، ارتقای علمی محور دغدغه‌ها، احساس تبعیض همه‌جانبه، ویژگی‌های فردی اعضا، دغدغه‌های مالی و اجتماعی و کمبود امکانات زیرساختی و مقوله هسته ساختاری - عاملیتی بودن پتانسیل فلات‌زدگی شغلی اعضای هیئت علمی بوده است. مقوله هسته بیان‌کننده این است که عوامل ساختاری کلان (سیاست‌زدگی، ناامنی، ابهام سیاست‌گذاری و ...) و ویژگی‌های عاملیتی خرد (سطح انگیزش، داشتن مهارت‌ها و توانایی‌ها و ...) در تأثیر متقابل با یکدیگر، تعیین‌کننده وضعیت

فلات‌زدگی اعضای هیئت علمی‌اند؛ درنهایت، مهم‌ترین دغدغه اعضای هیئت علمی مشارکت‌کننده، بحث ارتقا به‌منزله مهم‌ترین عامل ساختاری مرتبط با فلات‌زدگی و عامل سیاسی به‌منزله مهم‌ترین زمینه ایجادکننده فلات‌زدگی بوده است.

### پیشینه خارجی

- کائو و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۲) در پژوهش خود با عنوان مربیگری شغلی و فلات‌های محتوای شغلی: نقش حمایت سازمانی ادراک شده و فرسودگی عاطفی به دنبال این موضوع بودند که آیا مربیگری ممکن است به افراد تحت حمایت کمک کند تا درک آنها از فلات محتوای شغلی را کاهش دهند. بر اساس تئوری حفظ منابع، راهنمایی شغلی می‌تواند منبع موثری در کاهش سطح محتوای شغلی و کاهش فرسودگی عاطفی ناشی از آن باشد. این مطالعه همچنین پیشنهاد می‌کند که حمایت سازمانی ادراک‌شده (POS) می‌تواند یک منبع سازمانی برای تحت‌حمایت‌ها باشد، که تأثیرات مربیگری شغلی را در رسیدگی به مشکل فلات محتوای شغلی و فرسودگی عاطفی متعاقب آن (از طریق فلات‌های محتوای شغلی) تقویت می‌کند. داده‌های دو موجی از نمونه‌ای متشکل از ۳۵۳ نفر از افراد تحت حمایت در آلمان جمع‌آوری شد. نتایج نشان داد که راهنمایی شغلی با فرسودگی عاطفی از طریق فلات محتوای شغلی رابطه منفی دارد. علاوه بر این، POS بالا تأثیرات راهنمایی شغلی را به طور مستقیم در برخورد با موضوع فلات محتوای شغلی و به طور غیرمستقیم برای فرسودگی عاطفی تقویت کرد. مفاهیم نظری و عملی مهم برای مشاوره و تحقیقات فلات شغلی مورد بحث قرار گرفته است.
- کئون<sup>۲</sup> (۲۰۲۲) در پژوهش بررسی تأثیر فلات شغلی بر فرسودگی شغلی در همه‌گیری کووید ۱۹ بیان کردند که کارکنان اداری در معرض انواع جدیدی از استرس کاری، فلات شغلی و فرسودگی شغلی به دلیل دورکاری بدون تماس در طول همه‌گیری کووید-۱۹ قرار دارند. انسان‌ها تمایل دارند ویژگی‌های خود را ارزیابی کنند تا با مقایسه خود با دیگران، برتری خود را مشخص کنند. مقایسه اجتماعی مناسب به ارتقای درک خود و افزایش عزت نفس کمک می‌کند. با این حال، در مورد کار از راه دور بدون تماس، که در آن مقدار زمان صرف شده به تنهایی به شدت افزایش می‌یابد، اطلاعات به‌دست‌آمده از چنین مقایسه‌های اجتماعی به طور طبیعی ناکافی است و در نتیجه تصور رسیدن به یک سطح شغلی را به همراه دارد. نشان داده شده است که اضطراب طولانی مدت و احساس درماندگی باعث فرسودگی شغلی می‌شود. با این حال، تاکنون، مطالعات کمی فلات شغلی را به عنوان یک عامل پیشین برای فرسودگی شغلی بررسی کرده‌اند. طبق نظریه تمرکز نظارتی، تفاوت‌ها در فرآیندهای روان‌شناختی مختلف، مانند انتخاب‌های انسانی، قضاوت‌ها، انگیزه‌ها و نگرش‌ها ظاهر می‌شوند که با توجه به اینکه آیا افراد تمرکز بر ارتقا یا تمرکز بر پیشگیری را اتخاذ می‌کنند، تعیین می‌شوند. در نتیجه تجزیه و تحلیل، مشخص شد 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 ارتقاء اثر تعدیل‌کننده منفی داشت، در حالی که تمرکز بر پیشگیری تأثیری بر تأثیر فلات شغلی بر فرسودگی شغلی نداشت. این مطالعه نشان داد که اثرات منفی فلات شغلی که به روش‌های مختلف در دانشگاه ارائه شده است، منجر به فرسودگی شغلی تحت سیستم‌های دورکاری غیر حضوری به دلیل همه‌گیری کووید ۱۹ می‌شود و پیشنهاد می‌کند که تمرکز بر ارتقاء می‌تواند نقش مثبتی در کاهش این پویایی داشته باشد.
- هوامان رامیرز و لاهلو<sup>۳</sup> (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان درک فلات‌های شغلی و رابطه آنها با حمایت اجتماعی و تعهد سازمانی همکاران بررسی کردند که رابطه بین حمایت ادراک شده از همکار و فلات شغلی در فرهنگ جمع‌گرا است. دوم، رابطه بین سطح شغلی و تعهد سازمانی را بررسی کردند. ۲۲۸ مدیر اجرایی الجزایری شاغل در سازمان‌های مختلف بخش دولتی در مطالعه آنها شرکت کردند. فرضیه‌ها از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری مورد آزمون قرار گرفتند. نتایج نشان داد که حمایت همکار با هر دو فلات سلسله‌مراتبی و محتوای شغلی همبستگی منفی دارد. از نظر پیامدها، نتایج نشان می‌دهد که هر

<sup>1</sup> Kao

<sup>2</sup> Kwon

<sup>3</sup> Huaman-Ramir & Lahlouh

دو شکل فلات شغلی به طور منفی با تعهد عاطفی مرتبط هستند، در حالی که فقط فلات شغلی محتوا به طور مثبت با تعهد جایگزین کمی مرتبط است.

- عبد العظیم و همکاران (۲۰۲۲) پژوهشی با عنوان بررسی تأثیر فلات شغلی به عنوان یک عامل میانجی بر رضایت شغلی و ارتقای شغلی انجام دادند. این مطالعه توصیفی از نوع همبستگی است. دو بیست و بیست و یک پرستار از ۱ بیمارستان دانشگاهی در مصر استخدام شدند. پاسخ‌دهندگان پرسش‌نامه‌های چابی خودگردان را تکمیل کردند. اندازه‌گیری‌ها شامل پرسشنامه‌های سطح شغلی، رضایت شغلی و ارتقای شغلی بود. یافته‌ها از طریق آمار توصیفی و استنباطی و همچنین مدل‌سازی معادلات ساختاریافته برای بررسی تأثیر واسطه‌ای افطار شغلی بر رضایت شغلی و ارتقای شغلی مورد بررسی قرار گرفت. میانگین نمرات رضایت شغلی، ارتقای شغلی و ارتقای شغلی به ترتیب  $3.70 \pm 0.53$  و  $3.75 \pm 0.43$ ،  $3.09 \pm 0.71$  و  $3.44 \pm 0.18$  از واریانس رضایت شغلی و ارتقای شغلی آنها را تشکیل می‌دهد. سطح شغلی یک عامل تعیین‌کننده مهم در رضایت شغلی و ارتقای شغلی پرستاران است.
- ابینجو و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهش خود با عنوان فلات شغلی و جایجایی کارکنان: بیان کردند که در تثبیت کار از نظریه انگیزه-بهداشت هرزبرگ استفاده شد. مطالعه آنها یک طرح تحقیقاتی پیمایشی را با جمعیت ۲۳۱۸ کارمند دولتی که در دبیرخانه های ایالات منتخب کار می‌کردند، اتخاذ کردند. نتایج پژوهش آنها نشان داد که فلات شغلی در پیش‌بینی اهداف گردش مالی معنی‌دار بود. این مطالعه به این نتیجه رسید که قصد ترک شغل پدیده‌ای است که تحت تأثیر فلات شغلی قرار می‌گیرد، زیرا با افزایش فلات کارمندان، قصد ترک کار نیز افزایش می‌یابد. متعاقب آن، از جمله، توصیه شد که روسای خدمات ملکی باید اطمینان حاصل کنند که در ارتقای کارگران عدالت، انصاف و ثبات وجود دارد تا از احساس بی‌عدالتی و بی‌عدالتی که ممکن است کارگران را کمتر متعهد و بیشتر کند.
- ژو و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی به دنبال درک تجربیات پرستارانی بودند که به دلیل فرصت‌های توسعه شغلی محدود موجود استعفا داده‌اند تا دلایل احتمالی استعفای آنها را درک کند. مصاحبه‌های نیمه‌ساختارمند با ۹ پرستار بالینی انجام شد که با محدودیت‌هایی در پیشرفت شغلی خود مواجه شدند و در نتیجه شغل خود را ترک کردند تا احساسات و دلایل ترک شغل خود را آشکار کنند. برای تجزیه و تحلیل داده‌های مصاحبه از تحلیل محتوا استفاده شد. دو مضمون و چهار مضمون فرعی مربوط به تجربیات و اسناد پرستاران سابق شناسایی شد. پرستارانی که فلات شغلی را تجربه کردند از کار فعلی و عدم اطمینان در مورد آینده ناامید شدند. انتساب فلات شغلی در نیازهای شخصی ارضا نشده و فقدان حمایت سازمانی نهفته است. پرستاران قبل از ترک تجربیات شغلی قوی داشتند و باعث ایجاد یک سری احساسات منفی در تمرین آنها می‌شد. ایجاد یک مسیر توسعه شغلی روشن و حمایت چند بعدی از سوی سازمان ممکن است برای کاهش وقوع فلات شغلی مفید باشد و در نتیجه حفظ پرستاران را افزایش دهد.
- لیو و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهش خود با عنوان شیوع و عوامل مرتبط با فلات شغلی ارائه دهندگان مراقبت‌های اولیه در چین: بیان کردند که ارائه دهندگان مراقبت‌های اولیه ستون‌های بخش‌های پزشکی و بهداشتی چین هستند. با این حال، به دلیل شکاف بین انتظارات شغلی و واقعیت، آنها از طریق فشار بیش از حد وارد فاز فلات شغلی می‌شوند. هدف این مطالعه بررسی شیوع و عوامل مرتبط با فلات شغلی ارائه دهندگان مراقبت‌های اولیه در استان هیلونگجیانگ، چین است و استراتژی‌هایی را برای بهبود و ارتقای پیشرفت شغلی آنها پیشنهاد می‌کند. میزان شیوع فلات شغلی  $61.8\%$  در میان پاسخ‌دهندگان ارائه دهنده مراقبت‌های اولیه بود. ارائه دهندگان مراقبت‌های اولیه در استان هیلونگجیانگ با وضعیت تاهل، ساعات کار هفتگی، تعداد سال‌های کار، میانگین درآمد ماهانه و کیفیت خواب عوامل مرتبط در نظر گرفته شده با موقعیت شغلی بالایی روبرو هستند. برای حذف عوامل منفی فلات شغلی، لازم است از ارائه دهندگان مراقبت‌های اولیه در چهار حوزه فردی، سازمانی، اجتماعی و خط مشی حمایت شود.
- هو و همکاران، ۲۰۲۰ در پژوهشی با عنوان مطالعه فرا تحلیلی فلات شغلی ذهنی بیان کردند که تحقیقات تجربی موجود در مورد همبستگی دو نوع فلات شغلی ذهنی (SCP) بررسی و ترکیب شد: (۱) فلات سلسله مراتبی (HP) و (۲) فلات محتوای شغلی (JCP). بر اساس ۱۲۶ نمونه مستقل، روابط مثبتی بین پیشینیان بالقوه (سازگاری شغلی، تناسب فرد با محیط، سرمایه



روان‌شناختی و حمایت محل کار) و SCPها و همچنین روابط بین SCPها و انواع نتایج کار پیدا شد. به طور خاص، SCPها به طور مثبت با رفتار کاری غیرمولد، ناامنی شغلی، پریشانی روانی و قصد ترک شغل مرتبط بودند، اما به طور منفی با رضایت شغلی، عملکرد برون نقشی، عملکرد درون نقشی، مشارکت شغلی، رضایت شغلی، حمایت مربیگری از افراد تحت حمایت، تعهد سازمانی مرتبط بودند. و مشارکت کاری. SCPها همچنین به سایر متغیرهای کمکی، از جمله سن، جنسیت، تصدی شغل، نژاد و ابهام نقش مرتبط بودند. اندازه اثر عموماً برای HP کمتر از JCP بود، به جز ناامنی شغلی و پریشانی روانی. در نهایت، مقیاس مورد استفاده برای اندازه گیری SCP برخی از این روابط را تعدیل کرد. یانگ و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) در پژوهش خود با عنوان فلات شغلی: مروری بر ۴۰ سال تحقیق، بیان کردند که از زمان اولین ظهور آن در ادبیات شغلی در دهه ۱۹۷۰، حجم قابل توجهی از تحقیقات در مورد فلات شغلی منتشر شده است. بنابراین نیاز به خلاصه کردن آنچه در مورد این رشته به طور کامل شناخته شده است و آنچه که بی پاسخ مانده است وجود دارد. این مقاله مروری بر تحقیقات فلات شغلی منتشر شده بین سال‌های ۱۹۷۷ و ۲۰۱۷ ارائه می‌کند و شامل ۷۲ منبع تجربی است. این بررسی با تمرکز بر فلات محتوای شغلی و سلسله مراتبی، دیدگاه تبادل اجتماعی را در توضیح اینکه چرا این دو نوع فلات با نتایج نامطلوب مختلف کاری مرتبط هستند، مکانیسم‌ها و تعدیل‌کننده‌های این روابط و پیشایندهای احتمالی فلات شغلی را اتخاذ می‌کند. ۷۲ منبعی که در این بازبینی گنجانده شد نشان داد که افراد مستعد شغل عموماً پیامدهای عاطفی نامطلوب (مانند رضایت و رفاه ضعیف تر) و همچنین سایر پیامدهای کاری نامطلوب (مانند عملکرد شغلی ضعیف تر و تعهد سازمانی و افزایش قصد ترک شغل) را گزارش می‌کنند. و اینکه این نتایج را می‌توان با این واقعیت توضیح داد که افراد فلج شده کمبود حمایت سازمان خود را درک می‌کنند. علاوه بر این، بررسی ما نشان می‌دهد که تأثیرات فلات شغلی توسط چندین عامل کلیدی تعدیل می‌شود، یعنی میزانی که سازمان و فرد استراتژی‌هایی را برای مقابله با فلات اتخاذ می‌کنند، و میزان اهمیتی که افراد به ارتقای شغلی دارند. از نظر سوابق فلات، پیش‌فعالیت و مسئولیت‌های اضافی که توسط سازمان داده می‌شود رابطه منفی با فلات شغلی دارد. بر اساس این یافته‌ها، بررسی ما مفاهیم مدیریتی و پیشنهاداتی از جهت‌گیری‌های تحقیقاتی آینده را ارائه می‌دهد.

شکرینیا و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) در پژوهش خود با عنوان طراحی مدل فلات کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان های شمال غرب ایران بیان کردند که رفتار و نگرش کارکنان مبتلا به فلات شغلی نه تنها شامل خودشان می‌شود، بلکه باعث می‌شود همه اعضای گروهی که در آن کار می‌کنند بپرسند که آیا واقعاً برای ارگانی که در آن کار می‌کنند مناسب هستند یا خیر. نتایج بررسی تحلیل عاملی اکتشافی، تحلیل عاملی تاییدی و تحلیل معادلات ساختاری نشان داد که هر یک از عوامل اصلی عامل مهارت (فقدان مهارت فنی و عدم بلوغ کاری) ( $T=11/07; >p/0.05$ )، عامل روان‌شناختی (فقدان فردی) انگیزه، فقدان پاداش بیرونی) ( $T=11/93; >p/0.05$ )، عامل درونی کاری (عدم انعطاف شغلی، عدم شفافیت شغلی و عدم ارتقا) ( $p<0/0.05$ )؛ عامل درون سازمانی (فقدان آموزش صحیح و عدم ارتباط کاری) ( $T=14/82, p<0/0.05$ ) و عامل مدیریتی (عدم حمایت مدیر و نارضایتی از سبک مدیریت) ( $T=14/49; >p/0.05$ )، به ترتیب بر فلات زدگی تأثیرگذار هستند. لازم به ذکر است با افزایش سازمان‌های با ساختار مسطح و کاهش پست‌های مدیریتی در سطح متوسط، امکان ارتقای عمودی کارکنان در سازمان‌ها کاهش یافته است. شیوع فلات سازمانی یکی از پیامدهای عدم رقابت برای تصدی مشاغل در سطوح سازمانی است، بنابراین واضح است که انجام وظایف تکراری و کار در مشاغل یکنواخت باعث افزایش پدیده فلات زدگی شغلی می‌شود.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش پیش رو از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت توصیفی و همبستگی و مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری بر اساس حداقل مربعات جزئی است که با نرم‌افزار SmartPLS انجام شده است. علت انتخاب روش و نرم‌افزار مذکور این است که این نوع مدل‌یابی، در شرایطی که تعداد نمونه‌ها و گویه‌ها محدود و توزیع متغیرها شاید غیرنرمال باشد، به منزله روش قدرتمندی مطرح می‌شود (عاقلی و همکاران، ۱۳۹۸). جامعه آماری ۲۹۰ نفر از کارکنان اداری شرکت گاز بودند که ۱۶۵ نفر به

<sup>1</sup> Yang et al

<sup>2</sup> Shekarinia et al



روش طبقه ای انتخاب شد. نمونه گیری به صورت تصادفی ساده انجام شد. پرسشنامه در قالب مقیاس لیکرت طراحی شده است. اعتبار ابزار با روش روایی محتوا از نوع ظاهری (از جانب استادان و سایر خیرگان در دسترس) و پایایی ابزار نیز از طریق امگا مکدونالد بررسی شده است. به این صورت که پس از مطالعه مقدماتی (پایلوت) در نمونه ۲۰ نفری و بازگشت پرسشنامهها، دادههای جمعآوری شده به نرمافزار Spss وارد و مشخص شد که پرسشنامهها پایایی قابل قبولی دارند، زیرا پس از محاسبه آلفای کرونباخ مقدار عددی این ضریب برای میانگین پرسشنامه استاندارد در حالت کلی بیشتر از ۰/۷ به دست آمد. توزیع سؤالات پرسشنامه و ضریب آلفای کرونباخ آنها در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. ارتباط میان متغیرها و سؤالات پرسشنامه

متغیر	مقدار امگا مکدونالد	منبع
روحیه کارآفرینی	۰/۸۶۸	سومرو و همکاران (۲۰۲۰)
حجم وظایف	۰/۷۳۸	سومرو و همکاران (۲۰۲۰)
غنی سازی شغلی	۰/۸۲۸	سومرو و همکاران (۲۰۲۰)
چرخش شغلی	۰/۹۴۸	سومرو و همکاران (۲۰۲۰)
مهندس مجدد شغل	۰/۷۹۸	سومرو و همکاران (۲۰۲۰)
افزایش اختیارات	۰/۸۹۸	سومرو و همکاران (۲۰۲۰)

برای تجزیه و تحلیل استنباطی دادههای تحقیق و به منظور بررسی تأثیر همزمان چند متغیر مستقل بر متغیر وابسته از تکنیک مدل سازی معادلات ساختاری در نرم افزار اسمارت پی ال اس (PLS) استفاده شده است. به دلیل کم بودن حجم نمونه آماری و به روز بودن نرم افزار و پیچیده بودن مدل (تعداد زیاد سازهها) از نرم افزار SmartPLS استفاده شده است (آجرلو، رشیدی، عاقلی و وظیفه خواه، ۱۳۹۷).

### - یافته های پژوهش

در روش مدل سازی معادلات ساختاری در Smart Pls برای بررسی برازش مدل های اندازه گیری سه معیار پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا استفاده می شود. (عاقلی، کریمی و رشیدی، ۱۳۹۸)

بر طبق نظر فورنل و لاکر (۱۹۸۱) پایایی در روش PLS با استفاده از ضرایب بارهای عاملی، ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی (CRI) سنجیده می شود. بار عاملی مقدار عددی است که میزان شدت رابطه میان یک متغیر پنهان و متغیر آشکار مربوطه را طی فرآیند تحلیل مسیر مشخص می کند. هر چه مقدار بار عاملی یک شاخص در رابطه با یک سازه مشخص بیشتر باشد، آن شاخص سهم بیشتری در تبیین آن سازه ایفا می کند. همچنین اگر بار عاملی یک شاخص منفی باشد، نشان دهنده تأثیر منفی آن در تبیین سازه مربوطه می باشد. به بیان دیگر سؤال مربوط به آن شاخص به صورت معکوس طراحی شده است. (عاقلی، نیک منش و هاشم نیا، ۱۳۹۹).

جدول (۲): پایایی ترکیبی، کرونباخ و روایی همگرا و مقادیر مشترک

Average variance extracted (AVE)	Composite reliability (rho_c)	Composite reliability (rho_a)	Cronbach's alpha	متغیر
0.722	0.912	0.875	0.871	روحیه کارآفرینی
0.732	0.916	0.877	0.877	حجم وظایف
0.758	0.926	0.895	0.892	غنی سازی شغلی
0.758	0.926	0.895	0.893	چرخش شغلی
0.579	0.949	0.961	0.935	مهندس مجدد شغل
0.751	0.923	0.890	0.888	افزایش اختیارات

ملاک مناسب بودن ضرایب بارهای عاملی، ۰/۷ می‌باشد. همانطور که مشاهده شد بارهای عاملی کمتر از ۰/۷ حذف شدند و مدل برای بار سوم اجرا شد و پژوهش حاضر همانگونه که از جدول شماره ۲ مشخص است، تمامی ضرایب نشان از مناسب بودن این معیار دارد. کلیه بارهای عاملی بالای ۰/۷ می‌باشند و در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار هستند که این مطلب نشان‌دهنده آن است که شاخص‌ها (متغیرهای نشانگر)، متغیرهای مفهومی را به خوبی تبیین می‌کند. همان‌گونه که مشاهده می‌شود، بررسی‌ها نشان می‌دهد مقدار ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی و rho-A همه سازه‌ها بیشتر از حداقل قابل قبول یعنی ۰/۷ است؛ لذا سازه‌های این مطالعه به‌گونه‌ای مطلوب دارای پایایی است. همچنین بررسی معیار AVE (میانگین واریانس استخراج شده) و پایایی اشتراکی نشان می‌دهد که تمامی سازه دارای مقدار بالاتر از حداقل قابل قبول یعنی ۰/۵ می‌باشند، لذا سازه‌های این مطالعه به‌گونه‌ای مطلوب دارای روایی همگرا می‌باشند. با توجه به نتایج جدول چون تمامی شاخص‌ها دارای مقادیر میانگین واریانس استخراج شده بالاتر از ۰/۵ هستند، روایی همگرا در سطح تمامی شاخص‌ها برقرار است. (نیک رفتار، حسینی، عاقلی و مسلمی، ۱۳۹۹).

### برازش مدل کلی

مدل کلی شامل هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری می‌شود و با تأیید برازش آن، بررسی برازش در یک مدل کامل می‌شود. برای بررسی برازش مدل کلی تنها کافی است یک معیار به نام GOF سنجیده شود. (نیک منش، رضازاده و عاقلی، ۱۳۹۹)

$$GOF = \sqrt{\frac{\text{Communalities} \times R^2}{\text{Communalities}}}$$

میزان  $\text{Communalities}$  از میانگین مقادیر اشتراکی که در جدول ۲ آمده است، بدست می‌آید.

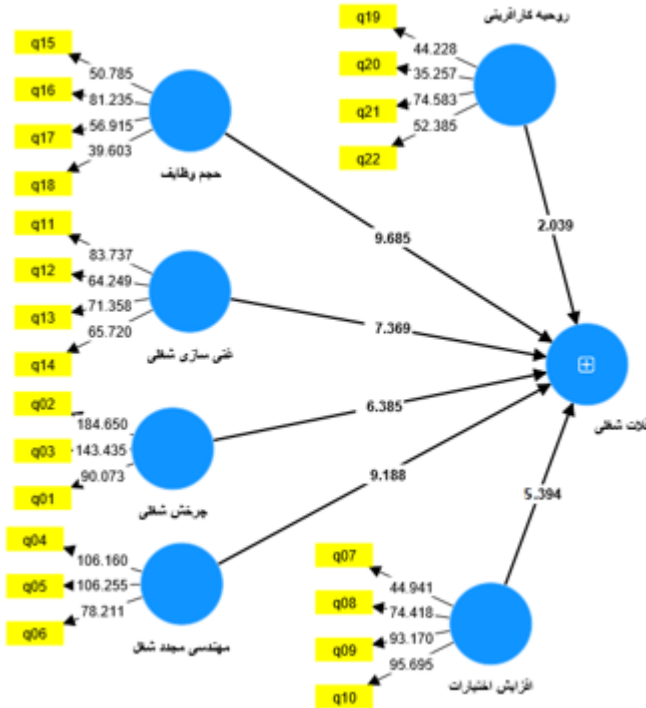
لذا مقدار معیار GOF برابر است با:

با توجه به سه مقدار ۰/۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ که به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است. حصول مقدار ۰/۷۱۰ برای این معیار نشان از برازش قوی مدل کلی تحقیق برخوردار می‌باشد.

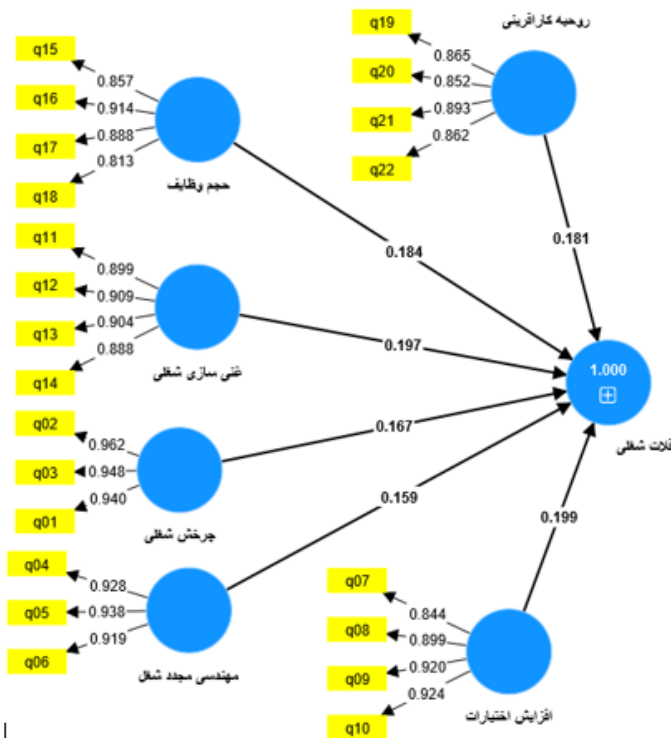
جدول (۳): ماتریس سنجش روایی واگرا

	روحیه کارآفرینی	حجم وظایف	غنی سازی شغلی	چرخش شغلی	مهندس مجدد شغل	ر افزایش اختیارات
روحیه کارآفرینی	0.850					
حجم وظایف	0.615	0.855				
غنی سازی شغلی	0.575	0.609	0.871			
چرخش شغلی	0.681	0.524	0.626	0.871		
مهندس مجدد شغل	0.543	0.620	0.531	0.443	0.761	
افزایش اختیارات	0.443	0.591	0.444	0.697	0.570	0.867

بر اساس مطالب عنوان شده و نتایج حاصل از خروجی نرم افزار Smart PLS در جداول فوق نشان دهنده این است که مدل‌های اندازه‌گیری از روایی (همگرا و واگرا) و پایایی (بار عاملی، ضریب پایایی ترکیبی و ضریب آلفای کرونباخ) مناسب برخوردار می‌باشد. برآزش مدل ساختاری با استفاده از ضرایب T به این صورت است که این ضرایب باید از ۱/۹۶ بیشتر باشد تا بتوان در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار بودن آن‌ها را تأیید نمود. (ترکاشوند، رضوی و عاقلی، ۱۳۹۷)



شکل (۲): آماره تی



شکل (۳): مدل در حالت ضرایب استاندارد بار عاملی

جدول (۴): ضرایب رگرسیونی و آماره آزمون تی

فرضیه	ضریب مسیر	آماره تی	نتیجه آزمون
۱ روحیه کارآفرینی ← فلات شغلی	۰/۱۸۱	۲/۰۳۹	تأیید فرضیه
۲ حجم وظایف ← فلات شغلی	۰/۱۸۴	۹/۶۸۵	تأیید فرضیه
۳ غنی سازی شغلی ← فلات شغلی	۰/۱۹۷	۷/۳۶۹	تأیید فرضیه
۴ چرخش شغلی ← فلات شغلی	۰/۱۶۷	۶/۳۸۵	تأیید فرضیه
۵ مهندس مجدد شغل ← فلات شغلی	۰/۱۵۹	۹/۱۸۸	تأیید فرضیه
۶ افزایش اختیارات ← فلات شغلی	۰/۱۹۹	۵/۳۹۴	تأیید فرضیه

### بحث و نتیجه‌گیری

پدیده فلات زدگی شغلی در سازمان، یکی از چالش‌های مهمی است که می‌تواند بر سازمان‌ها و کارکنان آنها تأثیر منفی داشته باشد. شرکت گاز استان البرز نیز از جمله سازمان‌هایی است که ممکن است با این چالش مواجه شود. در ادامه، به بررسی پدیده فلات زدگی شغلی در شرکت گاز استان البرز و شناسایی راهکارهای کاهش پیامدهای منفی آن پرداخته خواهد شد.

#### ۱- علل فلات زدگی شغلی:

فلات زدگی شغلی ممکن است به دلیل مواردی مانند عدم توجه به نیازهای کارکنان، عدم توانایی پیشرفت و رشد در شغل، عدم ارتباط و ارتباط نامناسب با همکاران، کارهای روتین و تکراری و بی‌انگیزه کننده، عدم ارزش‌گذاری و تشویق کارکنان، ساختار سازمانی نامناسب و ناکارآمدی فرآیندها و ... ایجاد شود. در شرکت گاز استان البرز نیز ممکن است دلایل مشابهی موجود باشد که باعث فلات زدگی شغلی کارکنان شده است.

#### ۲- راهکارهای کاهش پیامدهای منفی فلات زدگی شغلی:

- برای کاهش پیامدهای منفی فلات زدگی شغلی در شرکت گاز استان البرز، می‌توان راهکارهایی مانند:
- ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت: ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت و تشویق کارکنان به مشارکت و همکاری می‌تواند به افزایش انگیزه شغلی و رضایت کاری کمک کند.
- ارزش‌گذاری و تشویق کارکنان: ارزش‌گذاری کارکنان و تشویق آنها به صورت مشخص و منظم می‌تواند به افزایش انگیزه کاری و رضایت شغلی از طرف کارکنان کمک کند.
- ارتباط با کارکنان: مدیران و رهبران سازمان باید با کارکنان خود ارتباط نزدیک و منظم برقرار کنند و به نیازها و مشکلات آنها توجه کنند.
- ارائه فرصت‌های آموزشی و رشد شغلی: ارائه فرصت‌های آموزشی و رشد شغلی به کارکنان، آنها را به تلاش برای پیشرفت در شغل خود ترغیب می‌کند و احساس رضایت و انگیزه کاری را به آنها می‌دهد.
- بهبود ساختار سازمانی و فرآیندها: بهبود ساختار سازمانی و فرآیندها می‌تواند به کاهش فلات زدگی شغلی در شرکت کمک کند.
- به‌عنوان مثال، تغییر فرآیندهای کاری، بهبود نظام پاداش و تشویقی و ایجاد فرصت‌های جدید برای کارکنان.
- ارتقای سطح مشارکت: ارتقای سطح مشارکت کارکنان در فرآیندهای تصمیم‌گیری و ارائه فرصت‌هایی برای شرکت در پروژه‌ها و فعالیت‌های مختلف می‌تواند احساس تعلق و رضایت شغلی کارکنان را افزایش دهد.



- حمایت از تعادل کار-زندگی: ایجاد شرایطی برای تعادل کار-زندگی کارکنان، از طریق فراهم کردن شرایط کاری مناسب، تعیین ساعات کاری مناسب و ارائه خدماتی مانند مراقبت از کودکان و خدمات بهداشتی و درمانی، می‌تواند به افزایش رضایت شغلی و کاهش فلات زدگی شغلی کمک کند.

- ارائه بازخورد: ارائه بازخورد به کارکنان به نحوی که آنها متوجه پیشرفت و توانایی‌های خود شوند، به افزایش اعتماد به نفس و انگیزه کاری کارکنان کمک می‌کند. به طور کلی، برای کاهش پیامدهای منفی فلات زدگی شغلی در شرکت گاز استان البرز، باید به ایجاد فضای کاری مثبت، توجه به نیازها و مشکلات کارکنان، ارتقای سطح مشارکت و پیشرفت در شغل، ایجاد فرصت‌های رشد شغلی، بهبود ساختار سازمانی و فرآیندها و حمایت از تعادل کار-زندگی توجه شود. همچنین، اجرای این راهکارها در قالب یک برنامه کلی و پایدار، با ارزیابی دوره‌ای و تنظیم مجدد برنامه و تدوین سیاست‌های مناسب، باید انجام شود. برای اجرای این برنامه، همکاری و هماهنگی بین مدیران و کارکنان بسیار مهم است و باید به نحوی باشد که توانایی هر دو گروه در پیشرفت و بهبود سازمان و کارکنان را بهبود بخشد.

### منابع:

- ابراهیمی، صلاح الدین، فیاضی، مرجان، طیاری، امیر، سیفی، علی. (۱۳۹۹). رابطه فلات شغلی (محتوایی و ساختاری) با رضایت شغلی و تعهد سازمانی و نقش میانجی انگیزه درونی کتابداران کتابخانه‌های دانشگاهی. تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی، ۵۴(۲)، ۵۱-۶۷. doi: 10.22059/jlib.2021.307344.1508
- ایران زاده، سلیمان، باقرزاده خواجه، مجید، باقرزاده، شهریار. (۱۴۰۱). بررسی تاثیر غنی سازی شغلی بر کاهش فلات زدگی شغلی کارکنان (مورد مطالعه کارکنان شعب بانک ملی استان آذربایجان شرقی). چشم انداز حسابداری و مدیریت، ۴(۵۳)، ۶۳-۷۲.
- حکاک محمد، قهرمانی سمانه. (۱۴۰۱). پایش تاثیر فلات زدگی شغلی بر رفتارهای انحرافی کارکنان؛ تبیین نقش میانجی حسادت سازمانی. فرایند مدیریت و توسعه؛ ۳۵(۲): ۵۰-۲۹
- شایان نسیم، جندقی غلامرضا، طالقانی غلامرضا، طهماسبی رضا، باباشاهی جبار. (۱۴۰۱). طراحی و تبیین مدل فلات شغلی با تأکید بر نقش عوامل اخلاقی. اخلاق در علوم و فناوری؛ ۱۷(۳): ۷۹-۷۰
- حسینی، کمال و حامی غفوری بوکانی، فرزاد و برموده، موسی (۱۳۹۹). ارائه مدل کارآفرینی سازمانی بر فلات شغلی با نقش میانجی ارتقای بهره‌وری در صنعت ورزش، پنجمین همایش بین‌المللی پژوهش‌های نوین در علوم ورزشی و تربیت بدنی، همدان. <https://civilica.com/doc/1156891>
- حیدری، آرمان، بهشتی، سید صمد، شهریار، مرضیه، نواح، عبدالرضا. (۱۳۹۹). واکاوی جامعه‌شناختی بسترهای فلات زدگی شغلی اعضای هیئت علمی در دانشگاه‌های ایران بر مبنای نظریه زمینه‌ای. نشریه جامعه‌شناسی کاربردی، ۳۱(۲)، ۹۵-۱۲۲. doi: 10.22108/jas.2019.109893.1328
- خنیفر، حسین، ابراهیمی، صلاح الدین، غلامی، بهمن. (۱۴۰۰). تأثیر فلات شغلی ساختاری و محتوایی بر انگیزش شغلی معلمان. پویا در آموزش علوم انسانی، ۷(۲۲)، ۱-۲۲.
- مهربان، جواد. (۱۴۰۰). نقش میانجی بی تفاوتی سازمانی در رابطه میان فلات زدگی شغلی با سلامت اداری کارکنان ادارات آموزش و پرورش شهر تبریز. فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش، ۳(۱)، ۵۵-۸۲. doi: 10.22034/jmep.2021.279133.1054

- Abd-Elrhaman, S.M.A. Ebraheem, W.E.S.H. Helal (2020), Career plateau, self-efficacy and job embeddedness as perceived by staff nurses American Journal of Nursing Research, 8 pp. 170-181, 10.12691/ajnr-8-2-6
- Abdelaliem, F. Sally Mohammed PhD, RN; Ibrahim El-Sayed, (2022). Ahmed Abdelwahab PhD, RN. The Effect of Career Plateauing as a Mediating Factor on Nurses' Job Satisfaction and Promotability. JONA: The Journal of Nursing Administration 52(10):p 519-524, October. | DOI: 10.1097/NNA.0000000000001193
- Chao, (1990). Exploration of the conceptualization and measurement of career plateau: A comparative analysis Journal of Management Development, 16 , pp. 181-193
- Chin, I.M. Jawahar, G. Li (2021), Development and validation of a career sustainability scale Journal of Career Development 10.1177/0894845321993234
- De Clercq, I.U. Haq, M.U. Azeem, A. Hassan (2020). How career plateau beliefs and leader interpersonal unfairness harm job performance in dysfunctional organizational settings Canadian Journal of Administrative Sciences, 37 (), pp. 197-210,
- Ference, J.A. Stoner, E.K. Warren (1977) Managing the career plateau Academy of Management Review, 2, pp. 602-612,
- He D-D, Luo S-C, Wang Y-H, Chen X-M. (2019). Analysis on job burnout status and its influencing factors of grassroots public health service personnel in Huaian city. Chinese Journal of Industrial Hygiene and Occupational Diseases. 2019;37:129–32.
- Huaman-Ramirez, R., Lahlouh, K. (2022). Understanding Career Plateaus and Their Relationship with Coworker Social Support and Organizational Commitment. Public Organ Rev. <https://doi.org/10.1007/s11115-022-00621-0>
- Jiang M-M, Gao K, Guo P-P, Lu Y-Y, Wang D-W. (2020). Surveying the status of doctors' career plateau in hospitals of shanghai and its influencing factors. Chinese Health Service Management.;37:540–3.
- Hu, Changya & Zhang, Shihui & Chen, Yen-Yu & Griggs, Tracy. (2021). A meta-analytic study of subjective career plateaus. Journal of Vocational Behavior. 132. 103649. 10.1016/j.jvb.2021.103649.
- Kao, K.-Y., Hsu, H.-H., Lee, H.-T., Cheng, Y.-C., Dax, I., Hsieh, M.-W. (2022). Career Mentoring and Job Content Plateaus: The Roles of Perceived Organizational Support and Emotional Exhaustion. Journal of Career Development, 49(2), 457–470. <https://doi.org/10.1177/0894845320946399>
- Kwon, J. (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, no. 3: 1087. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031087>
- Li L-Z, Wang J-Q, Zhan Y, Wang M-K, Song S-Q. (2020). Investigation on sleep quality and mental health status of clinical nurses in a grade a hospital in Shiyan city and analysis of influencing factors. Journal of Hubei University of Medicine. 2020;39:401–4.
- Liu, D., Yang, X., Li, Q. et al. Prevalence and associated factors of the career plateau of primary care providers in Heilongjiang, China: a cross-sectional study. BMC Fam Pract 22, 38. <https://doi.org/10.1186/s12875-021-01389-w>
- Obianuju, Ebuka & Phina, P & Augustine, Arachie. (2021). CAREER PLATEAUING AND EMPLOYEE TURNOVER INTENTIONS: A CIVIL SERVICE PERSPECTIVE. International Journal of Management & Entrepreneurship Research. 3. 175-188. 10.51594/ijmer.v3i4.219.