

# عنوان مقاله: شناسایی و اولویت‌بندی عوامل ایجادکننده فلات‌زدگی شغلی در سازمان‌های دولتی با استفاده از روش دلفی فازی

علی شریعت‌نژاد<sup>۱</sup> - محمودرضا اسماعیلی<sup>۲</sup> -  
محسن عارف‌نژاد<sup>۳</sup>

دریافت: ۱۳۹۵/۴/۵

پذیرش: ۱۳۹۵/۱۲/۱۰

## چکیده:

هدف این پژوهش، شناسایی و اولویت‌بندی عوامل ایجادکننده فلات‌زدگی شغلی در سازمان‌های دولتی بوده است. این پژوهش از نظر روش ترکیبی و از نظر نوع پژوهش پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش مدیران منابع انسانی سازمان‌های دولتی شهر خرم‌آباد هستند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند، ۲۵ نفر از آنان به‌عنوان اعضای نمونه انتخاب گردیده است. در پژوهش حاضر، با استفاده از ترکیب روش کمی و کیفی، ابتدا با استفاده از داده‌های کیفی به‌دست آمده از مطالعات اکتشافی شامل بررسی متون اکتشافی و انجام مصاحبه‌های اکتشافی عوامل ایجادکننده فلات‌زدگی شغلی مشخص می‌شود؛ سپس با استخراج عوامل، آن‌ها از طریق پژوهش زمینه‌یابی مورد ارزیابی قرار داده می‌شوند. نتایج پژوهش مشتمل بر دو بخش است، که در بخش نخست، مجموعه‌ای از عوامل ایجادکننده فلات‌زدگی شغلی شناسایی و در بخش دوم، میزان اهمیت و اولویت این عوامل مشخص می‌شود. نتایج پژوهش نشان می‌دهند که نبود انگیزه کافی در میان کارکنان، عدم امکان بهبود شرایط محیط کار، فرصت‌های اندک برای ارتقا، چالشی نبودن شغل، ابهام در شغل و تغییر ساختار سازمانی مهم‌ترین عوامل ایجاد فلات‌زدگی شغلی هستند.

**کلیدواژه‌ها:** فلات‌زدگی شغلی، ارتقا و پیشرفت کارکنان، توسعه منابع انسانی، فن دلفی فازی.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی  
دانشگاه لرستان (نویسنده مسئول).

alishariat69@gmail.com

۲. دانشیار گروه مدیریت بازرگانی  
دانشگاه لرستان.

dr.mr\_esmaeili@yahoo.com

۳. استادیار گروه مدیریت بازرگانی  
دانشگاه لرستان.

arefmohsen2@gmail.com

امروزه با تغییرات گسترده‌ای که در ماهیت مشاغل رخ داده است، شاهد شکل‌گیری الگوی‌های جدید شغلی هستیم. در ساختار کار، شاهد ساختارهای مسطح‌تر، سازماندهی کارها پیرامون مهارت‌ها، توسعه فزاینده برون‌سپاری و افزایش کارکنان موقتی هستیم (Fourieh & Van Vuuren, 1998). اغلب افراد، حرفه خود را با انتظار ویژه برای رسیدن به بالاترین سطح در سازمان شروع می‌کنند و اکثر آن‌ها به رشد و ترقی، کسب قدرت، رسیدن به بالاترین پست‌ها و مسؤولیت‌ها و دریافت بیش‌ترین پاداش‌ها اهمیت می‌دهند (Clark, 2005, 87). این درحالی است که در الگوی‌های شغلی جدید، کم‌تر شاهد استخدام مادام‌العمر هستیم و تنها افراد کمی می‌توانند به‌راحتی پله‌های ترقی را طی نموده و به سطوح بالای سازمان برسند. با توجه به اهمیت روزافزون ارتقای شغلی برای کارکنان، مجموعه‌ای از عوامل در شغل وجود دارند که امکان پیشرفت و ارتقا کارکنان را محدود می‌سازند (Baroch, 2006, 127). از این‌رو، وجود برخی عوامل بازدارنده در مدیریت مسیر حرفه‌ای کارکنان، مفهوم فلات‌زدگی شغلی<sup>۱</sup> را در مباحث مدیریت رفتار سازمانی مطرح کرده است. فلات‌زدگی شغلی نقطه‌ای در مسیر شغلی فرد است که احتمال حرکت در سلسله‌مراتب سازمان در آینده برای فرد بسیار کم است (Trumby & Roger, 2004, 998; Lee, 2003, 554). در حقیقت، نقطه‌ای از مسیر شغلی فرد که در آن امکان انتصاب عمودی و ارتقا در آینده نزدیک برای فرد متصور نیست را فلات‌زدگی شغلی می‌گویند (Salami, 2010, 501). با توجه به آن‌چه گفته شد، پرسش اصلی پژوهش حاضر این است که در سازمان‌های دولتی ایران چه عواملی باعث ایجاد فلات‌زدگی شغلی می‌شود؟

از آن‌جا که اغلب کارکنان، ارتقاء در مسیر شغلی را به‌عنوان شاخصی اساسی برای سنجش موفقیت در شغل قلمداد می‌کنند، ضرورت توجه به پدیده فلات‌زدگی شغلی توسط کلیه سازمان‌ها امری اجتناب‌ناپذیر است (Miles et al., 2013). در حقیقت، فلات‌زدگی شغلی از مهم‌ترین عواملی است که موفقیت در مسیر و کارراهه شغلی کارکنان در سازمان را با خطر جدی مواجه می‌سازد. فلات‌زدگی شغلی بیانگر رکود، عدم پیشرفت و کاهش یادگیری فردی بوده و القاکننده نوعی احساس شکست و افسردگی است (Kreuter, 2004). پدیده فلات‌زدگی شغلی مقوله‌ای

## 1. Career Plateau

بسیار درخور توجه برای سازمان است؛ چراکه اگر مدیریت نشود، اثرات منفی و مضرى بر کارکنان و به تبع آن کل سازمان دارد. نتایج پژوهش‌ها نشان‌دهنده تأثیرات منفی فلات‌زدگی شغلی بر فرسودگی شغلی و ترک خدمت کارکنان (Rotondo & Perewe, 2000, 2624)، تأثیرات روانی منفی بر کارکنان (خنیفر، ۱۳۸۵، ۸۳)، عامل کاهنده رضایت شغلی کارکنان (Malik, 2010, 17) و عاملی مخرب و باعث کاهش تعهد سازمانی و دلبستگی به کار (Drukker *et al.*, 2014, 191) است.

فلات‌زدگی شغلی پتانسیل ایجاد نارضایتی را دارد؛ زیرا پیشرفت مداوم رو به بالا، یادگیری و چالش‌پذیری شغل و درنهایت، تخصص‌گرایی و برخورداری از بازار بالقوه کاری به سبب مهارت‌های حرفه‌ای، منبعی مهم برای انگیزه به‌شمار می‌رود. پیشرفت‌ها معمولاً شامل فوایدی مانند افزایش در حقوق، قدرت و موقعیت هستند. بنابراین، بسیاری از کارمندان از پیشرفت به‌عنوان یک معیار برای سنجش موفقیت خود در محیط سازمانی استفاده می‌کنند. آن‌ها هنگامی که درمی‌یابند پیشرفت شغلی‌شان در سازمان، دیگر قابل دست‌یابی نیست، دچار نگرش منفی می‌شوند. به‌صورت کلی، نتایج پژوهش‌ها نشان داده است که افزایش غیبت، فشار روانی، تمایل به ترک خدمت، افزایش سطح تحلیل‌رفتگی شغلی، کاهش سطح رضایت شغلی و تعهد سازمانی، تعارض نقش، کاهش حس احترام به خود، نبود قابلیت لازم برای انطباق با تغییرات، سطح پایین مشارکت شغلی و عدم بروز ابتکار عمل، از پیامدهای اجتناب‌ناپذیر فلات‌زدگی شغلی خواهند بود (طبرسا و همکاران، ۱۳۹۳).

با توجه به اثرات مخرب و منفی فلات‌زدگی شغلی در سازمان، شناسایی و اولویت‌بندی عوامل ایجادکننده این پدیده در سازمان‌های دولتی ضرورتی آشکار است. از این‌رو، با توجه به آن‌که فلات‌زدگی شغلی مفهوم جدیدی است و در سال‌های اخیر مطالعات محدودی در جهت شناخت عوامل ایجادکننده فلات‌زدگی شغلی به‌خصوص در سازمان‌های ایرانی صورت گرفته است، پژوهش حاضر بر آن است تا عوامل ایجادکننده فلات‌زدگی شغلی در سازمان‌های دولتی را با استفاده از روش دلفی فازی<sup>۱</sup> شناسایی و اولویت‌بندی کند.

## 1. Fuzzy Delphi

### فلات‌زدگی شغلی

واژه فلات مفهومی به عاریه گرفته شده از جغرافیاست که اخیراً در پیوند با مدیریت مسیر شغلی کارکنان مفهومی با عنوان فلات‌زدگی شغلی را به‌وجود آورده است. از تجمیع دو مفهوم فوق، پدیده فلات‌زدگی شغلی به‌وجود می‌آید که مبین حالتی است که در آن فرد در همین سطحی که هست به کار خود ادامه می‌دهد و امکان پیشرفت و ارتقا برای وی وجود ندارد (خنیفر، ۱۳۸۵، ۸۵). پژوهش‌ها نشان داده است، کارکنانی که در مسیر شغلی مناسبی در سازمان، درحال پیشرفت هستند، با انگیزه بیشتری کار می‌کنند، عملکرد نقشی و فرانشی بیشتری دارند، راضی‌ترند و تمایل به ترک سازمان و غیبت در بین آن‌ها کم‌تر مشاهده می‌شود. به‌همین دلیل، سازمان‌ها همواره در پی یافتن راه‌حل‌های پژوهشگران اثربخش برای مدیریت مسیر شغلی کارکنان هستند (فیاضی و ضیائی، ۱۳۹۳، ۹۲). یکی از مهم‌ترین عواملی که موفقیت در مسیر و کارراهه شغلی کارکنان در سازمان را با خطر جدی مواجه می‌سازد، فلات‌زدگی شغلی است. فلات‌زدگی شغلی نقطه‌ای در مسیر شغلی فرد است که احتمال حرکت در سلسله‌مراتب سازمان در آینده برای فرد بسیار کم است (Trumby & Roger, 2004, 998; Lee, 2003, 554). در حقیقت، فلات‌زدگی شغلی نشان‌دهنده وضعیتی در دوره‌های شغلی است که آن افراد از لحاظ ارتقا و حرکت عمودی و افقی محدود می‌شوند (Clark, 2005, 87). سندهولتز<sup>۱</sup> فلات‌زدگی را مشتمل بر دو نوع فلات‌زدگی موقعیتی و محتوایی می‌داند. فلات‌زدگی موقعیتی، به‌زبان ساده یعنی کمبود پله در نردبان ترقی و عدم امکان حرکت صعودی؛ یعنی نیروی کار به سطحی از سلسله‌مراتب رسیده است و در این سطح، امیدی به افزایش حقوق و مزایا، موقعیت، عنوان، قدرت رسمی و شخصیت اجتماعی ندارد. فلات‌زدگی از نظر سندهولتز شبیه چیزی است که روانشناسی توسعه از آن استنباط می‌کند و فلات در این‌جا به‌معنی ایستایی و رکود شخصی است؛ یعنی فرد نه می‌آموزد و نه شایستگی‌های خود را گسترش می‌دهد. فلات‌زدگی محتوایی، با محتوای شغل در ارتباط است و قرابت بسیاری با انگیزش درونی در شغل دارد (جاجرمی‌زاده و مشتاقیان، ۱۳۹۲، ۱۳۹). در جدول (۱) مجموعه‌ای از تعاریف ارائه‌شده توسط پژوهشگران مختلف آمده است.

1. Sandholtz

جدول ۱: تعاریف فلات‌زدگی شغلی

ردیف	تعریف	منبع
۱	فلات‌زدگی شغلی بیانگر رکود، عدم پیشرفت و کاهش یادگیری فردی بوده و القاکننده نوعی احساس شکست و افسردگی است.	(کروتز، ۲۰۰۴)
۲	فلات‌زدگی شغلی، فرایندی است که به واسطه آن میزان بهره‌وری فردی به (طبرسا و همکاران، سبب کاهش انگیزه شغلی کاهش می‌یابد.	(۱۳۹۳)
۳	فلات‌زدگی شغلی احساس ناکامی و ضعف روانشناختی کارمند درباره توقف و پیشرفت فرد در کارراهه شغلی‌اش است.	(همکاران، ۲۰۱۳)
۴	تصدی یک شغل به مدت پنج سال و عدم ارتقا معرف فلات‌زدگی شغلی (مایلز و همکاران، است.	(۲۰۱۳)
۵	نقطه‌ای از مسیر شغلی فرد که در آن امکان انتصاب عمودی و ارتقا در آینده نزدیک برای فرد متصور نیست را فلات‌زدگی شغلی می‌گویند.	(سلامی، ۲۰۱۰)
۶	احساس ناکامی و ناامیدی کارکنان از عدم رشد و ارتقا در شغلشان را فلات‌زدگی شغلی می‌گویند.	(فاستر، ۲۰۰۴)
۷	فلات‌زدگی شغلی پدیده‌ای است که بر اساس آن فرد در پستی قرار می‌گیرد که احتمال ترفیع و افزایش مسؤلیت و اختیاراتش محدود می‌شود.	(فیاضی، ۱۳۹۲)

### ابعاد فلات‌زدگی شغلی

در یک تقسیم‌بندی، ابعاد فلات‌زدگی شغلی مشتمل بر دو نوع عینی و ذهنی است (Tremblay, 1995, 225). فلات‌زدگی عینی حالتی است که اغلب براساس ارشدیت یا حقوق اندازه‌گیری می‌شود؛ درحالی‌که فلات‌زدگی ذهنی، احساس کارمند در مورد احتمال پائین توسعه شغل و حرفه‌اش را توصیف می‌کند. از این‌رو، فلات‌زدگی عینی از عناصر ساختاری و قابل مشاهده نظیر سطوح سلسله‌مراتبی و حقوق ساخته شده است؛ اما فلات‌زدگی ذهنی به اهمیت بعد ذهنی فلات‌زدگی شغلی اشاره می‌کند، که با ادراک فردی در مورد پیشرفت و موفقیت در آینده سروکار دارد (Tremblay, 1995, 226). در یک تقسیم‌بندی دیگر که از عمومیت بیش‌تری برخوردار است، فلات‌زدگی شغلی به شکل سه نوع «ساختاری، محتوایی و زندگی» مطرح می‌شود (Badowick, 1986, 1; Burke & Mikkelsen, 2006, 694; Lentz, 2004). فلات‌زدگی ساختاری زمانی است که افراد به بالاترین سطح سازمانی که در توان دارند، می‌رسند. فلات‌زدگی ساختاری، ناشی از محدودیت‌های موجود در سلسله‌مراتب ساختار سازمانی است؛ زیرا هرچه فرد به رده‌های بالاتر در سازمان می‌رود پست‌های محدودتری وجود دارد و یا فرد همه مهارت‌ها و

توانایی‌های لازم برای رفتن به رده بعدی را ندارد (فیاضی و ضیائی، ۱۳۹۳، ۷۶). فلات‌زدگی محتوایی نیز حالتی است که محتوای شغل برای کارمند چالشی نباشد. به عبارتی؛ هر آن‌چه باید در آن شغل بداند، دانسته و فرصتی برای یادگیری بیش‌تر وجود ندارد. در حقیقت، فلات‌زدگی محتوایی وقتی فرد به شغل، کاملاً تسلط پیدا می‌کند و دیگر امکان یادگیری بیش‌تر ندارد، رخ می‌دهد (Jung & Tak, 2008, 189). نوع سوم فلات‌زدگی شغلی، فلات‌زدگی زندگی است. این نوع فلات‌زدگی شامل این احساس است که در هیچ‌یک از زمینه‌های زندگی رضایتی برای فرد حاصل نمی‌شود. در حقیقت، فلات‌زدگی زندگی نه‌تنها با محتوای شغل، بلکه با این موضوع نیز مرتبط است که آیا شغل قادر است کارمندان را به‌منظور افزایش قابلیت اشتغال و قابلیت ایجاد بازار، به تسلط بر مهارت‌های جدید مجهز سازد یا خیر. به‌علاوه، در تعریفی دیگر، فلات‌زدگی زندگی شامل احساس اجبار برای انجام کارهایی است که فرد در گذشته برای انجام آن‌ها تعهدی داده است، اما اکنون احساس تعلق به آن ندارد (Lee, 2004, 415).

## فلات‌زدگی شغلی و تاثیر آن بر جوانب مختلف زندگی کارکنان

### فلات‌زدگی شغلی و فرسودگی و ترک خدمت کارکنان

روتوندو و پرو<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) روابط بین رفتارهای مقابله با فلات‌زدگی شغلی و پیامدهای سازمانی آن برای کارکنان را بررسی کردند. نتایج پژوهش‌های آن‌ها مبین آن بود که یکی از مهم‌ترین پیامدهای فلات‌زدگی شغلی، فرسودگی و ترک خدمت کارکنان در سازمان است. در پژوهش‌های داخلی نیز فیاضی و ضیائی (۱۳۹۳) تاثیر معنی‌داری را در خصوص تاثیر فلات‌زدگی شغلی بر فرسودگی و ترک خدمت کارکنان دریافتند. آن‌ها نتیجه‌گیری می‌کنند کسانی که فلات‌زدگی بیش‌تری را ادراک کرده‌اند، فرسودگی شغلی و تمایل به ترک خدمت بیش‌تری را نیز گزارش داده‌اند.

### فلات‌زدگی شغلی و تاثیرات روانی آن بر کارکنان

فلات‌زدگی شغلی ارتباط نزدیک و تنگاتنگی با بی‌انگیزگی کارکنان دارد؛ چراکه کارکنانی که در حالت سکون و عدم رشد و ارتقا به‌سر می‌برند، انگیزه‌ای برای پیشرفت، یادگیری و انجام هر

1. Rotondo & Perewe

چه بهتر وظایف خود ندارند. از اینرو، فلات‌زدگی شغلی مقارن با احساس ناشایستگی و ناخشنودی کارکنان در سازمان است که از این طریق اثرات مخربی را بر منابع انسانی و سازمانی دارد (خنیفر، ۱۳۸۵، ۸۳). با توجه به آنچه گفته شد، فلات‌زدگی شغلی باعث عدم تعادل و تعامل با محیط شغلی فرد گشته و احساس سرگشتگی و بیهودگی در فرد ایجاد می‌کند که براساس آن فرد در معرض مسائل و مشکلات روحی و روانی بسیاری قرار می‌گیرد (Decenzo & Robbins, 1994, 215).

### فلات‌زدگی و رضایت شغلی

بر اساس نظر مالیک<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) رضایت شغلی نتیجه ادراک کارکنان است که آیا محتوا و زمینه شغل، آن چیزی را که برای کارمند ارزشمند است، فراهم می‌کند. رضایت شغلی یک حالت احساسی مثبت یا مطبوع است که پیامد ارزیابی شغلی یا تجربه فرد است. حال با توجه به آن که رضایت شغلی نتیجه ادراک کارکنان محدوده شغل و میزان مسؤولیت‌های کاری و از سوی دیگر تنوع و چالش‌پذیری شغل است، بروز فلات‌زدگی محتوایی در فرد تأثیر منفی در سطح رضایت شغلی وی برجای می‌گذارد.

### فلات‌زدگی شغلی و دل‌بستگی و تعهد نسبت به کار

بنابر پژوهش‌های صورت گرفته، فلات‌زدگی شغلی همبستگی منفی با دل‌بستگی و تعهد نسبت به کار دارد (MacClesse *et al.*, 2007, 284; Salami, 2010, 501; Drukker *et al.*, 2014, 194). بر این اساس، می‌توان گفت که سکون و عدم ارتقا در سازمان باعث کاهش تعهد سازمانی کارکنان و همچنین کاهش دل‌بستگی کارکنان نسبت به شغل خود می‌شود.

### پیشینه پژوهش

در خصوص فلات‌زدگی شغلی پژوهش‌های متعدد و متنوعی صورت گرفته است. فیاضی و ضیائی (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان تأثیر فلات‌زدگی شغلی بر فرسودگی شغلی و تمایل به ترک خدمت کتابداران، به این نتیجه رسیده‌اند که کتابدارانی که فلات‌زدگی بیش‌تری را ادراک کرده‌اند، فرسودگی شغلی و تمایل به ترک خدمت بیش‌تری را نیز گزارش داده‌اند. خنیفر (۱۳۸۵) نیز در پژوهشی تاثیرات روانی فلات‌زدگی شغلی را مورد بررسی و تحلیل قرار داده است. نتایج این پژوهش مشتمل بر پیشینه‌کاوی فلات‌زدگی شغلی و ارائه راهکارهایی برای برون‌رفت از این پدیده

1. Malik

است. در پژوهش دیگری، طبرسا و همکاران (۱۳۹۳) در پی تدوین الگوی مدیریت فلات‌زدگی شغلی در سازمان‌های دولتی برآمدند. نتایج و برآوردها در الگوی نهایی این پژوهش نشان داد که ۳۴ درصد واریانس رضایت شغلی، ۲۴ درصد تحلیل رفتگی روان‌شناختی، ۴۳ درصد تمایل به رهایی سازمان و ۳۴ درصد تعهد سازمانی از طریق ابعاد فلات‌زدگی شغلی قابل تبیین است. جاجرمی‌زاده و مشتاقیان (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان طراحی مدل عوامل ادراکی مؤثر بر موفقیت شغلی دریافتند که فلات‌زدگی محتوایی و فلات‌زدگی موقعیتی دو عامل مخل بر سر راه موفقیت شغلی کارکنان است. در پژوهش‌های خارجی نیز پدیده فلات‌زدگی شغلی همواره مورد توجه پژوهشگران بوده است. روتوندو و پرو (۲۰۰۰) روابط بین رفتارهای مقابله با فلات‌زدگی شغلی و پیامدهای سازمانی آن برای کارکنان را بررسی کردند. هدف از این پژوهش، بررسی و تعیین کارایی رفتارهای مقابله با فلات‌زدگی شغلی بود. در بین کارکنانی که دچار فلات‌زدگی بودند، فعالیت‌های مثبت مانند گسترده ساختن وظایف شغلی، منتورینگ، مسیرهای شغلی فنی و وظیفه‌ای، پروژه‌ها یا تیم‌ها با نگرش‌های مثبت کمتر مشاهده شد. اسلوکام و کرون (۱۹۸۷) در مطالعه‌ای ملاحظه کردند کارکنان فلات‌زده نسبت به سایرین، دلایل متفاوت‌تری را برای ترک خدمت خود ارائه می‌دهند. عموماً افرادی که دچار فلات‌زدگی شغلی نشده بودند، حقوق و مزایای بالاتر یا فرصت‌های جدید برای تصدی مسؤولیت‌های بالاتر را دلایل خود برای ترک خدمت عنوان می‌کردند؛ حال آن‌که افراد فلات‌زده، سیاست‌های سازمان، بازمهندسی سازمان و دلایل شخصی همچون مشکلات سلامت را دلیل ترک خدمت عنوان می‌کردند (Baoguo, 2015, 324). الساس و راستون<sup>۱</sup> (۱۹۸۹) الگوی فشار روانی ناشی از فلات‌زدگی شغلی را ارائه دادند. در این الگو تلاش شده است تا انواع پاسخ‌ها به فشار روانی وارده به کارکنان که به واسطه بروز فلات‌زدگی شغلی ایجاد می‌شود، بررسی شده و عوامل و متغیرهای تعدیل‌گر در شدت اثر فلات‌زدگی در بروز فشار روانی مورد مطالعه قرار گیرند؛ متغیرهایی همچون ارزیابی عملکرد، مراحل زندگی کاری، حمایت سازمانی، تعهد سازمانی و نقش فرد در سازمان. در این مطالعه، تغییر و تحول سازمانی و ارزیابی مجدد به‌عنوان دو متغیر ویژه تأثیرگذار در شدت فشار روانی ناشی از فلات‌زدگی شناخته شدند (Lapalm, 2009, 110).

## روش پژوهش

با توجه به این‌که در این پژوهش ترکیبی از مصاحبه و پرسش‌نامه برای شناسایی عوامل ایجادکننده فلات‌زدگی شغلی مورد استفاده قرار می‌گیرد، این پژوهش قیاسی-استقرایی است.

1. Elsave & Rastone



در پژوهش حاضر، به‌طور توأمان از دو رویکرد پژوهش کیفی و کمی با توجه به نوع داده‌ها و شرایط استفاده شده است. ابتدا با استفاده از داده‌های کیفی به‌دست آمده از مطالعات اکتشافی شامل بررسی متون اکتشافی و انجام مصاحبه‌های اکتشافی عوامل ایجادکننده فلات‌زدگی شغلی مشخص می‌شود؛ سپس با استخراج عوامل، آن‌ها از طریق پژوهش زمینه‌یابی مورد ارزیابی قرار داده می‌شوند. پس از آن، با استخراج نتایج پیمایش به‌صورت کمی، به پرسش‌های پژوهش پاسخ داده می‌شود. در جریان پژوهش حاضر، ابتدا با استفاده از روش پژوهش پیمایشی نظر خبرگان درباره عوامل ایجادکننده فلات‌زدگی شغلی شناسایی می‌شوند و بعد از مصاحبه با خبرگان و شناسایی عوامل ایجادکننده فلات‌زدگی شغلی، از پرسش‌نامه و روش دلفی فازی عوامل اولویت‌بندی می‌شوند. با توجه به مطالب فوق، پژوهش حاضر از حیث هدف، پژوهشی اکتشافی است. جامعه آماری این پژوهش، مدیران منابع انسانی سازمان‌های دولتی در شهر خرم‌آباد است که با توجه به هدف پژوهش، نمونه‌گیری در این پژوهش به‌صورت هدفمند انجام شده است. حجم نمونه نیز با توجه به روش نمونه‌گیری هدفمند، ۲۵ نفر از مدیران منابع انسانی سازمان‌های دولتی شهر خرم‌آباد است.

## یافته‌های پژوهش

### یافته‌های جمعیت‌شناختی

در جدول (۲) ویژگی‌های جمعیت‌شناختی اعضای نمونه ارائه شده است.

جدول ۲: ویژگی‌های جمعیت‌شناختی

جنسیت	فراوانی	تحصیلات	فراوانی
مرد	۱۸	کارشناسی	۱۰
زن	۷	کارشناسی‌ارشد	۱۵

### عوامل ایجادکننده فلات‌زدگی شغلی

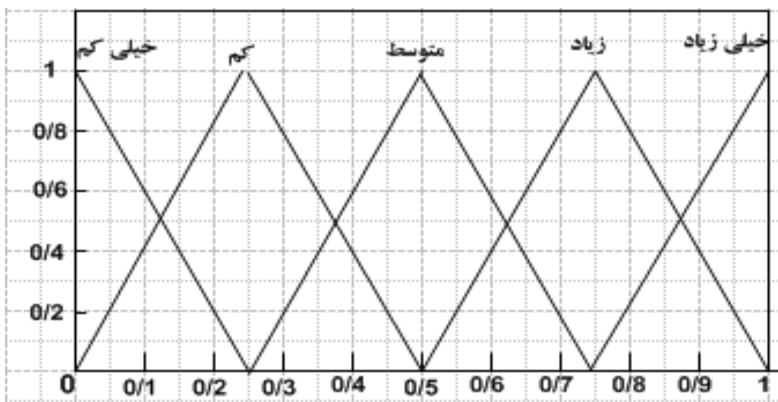
عوامل ایجادکننده فلات‌زدگی شغلی که پس از مصاحبه نیمه‌ساختار یافته با خبرگان شناسایی شدند، در جدول (۳) ارائه شده است.

جدول ۳: عوامل شناسایی شده فلات‌زدگی شغلی

ردیف	عوامل شناسایی شده	ردیف	عوامل شناسایی شده
۱	فرصت‌های اندک برای ارتقا	۸	عدم تعهد سازمانی
۲	وجود قوانین و مقررات خشک	۹	چالشی نبودن شغل
۳	تغییر ساختار سازمانی	۱۰	ابهام در شغل
۴	پیشرفت‌های فناوری	۱۱	نبود انگیزه کافی
۵	عدم تمایل به پیشرفت	۱۲	عدم مشارکت در فعالیت‌های سازمانی
۶	به‌روز نبودن افراد	۱۳	عدم امکان بهبود شرایط محیط کار
۷	عدم رضایت شغلی	۱۴	ارائه نشدن آموزش مداوم

### تعریف متغیرهای زبانی

بعد از مصاحبه با اعضای نمونه و شناسایی عوامل ایجادکننده فلات‌زدگی شغلی، عوامل در قالب پرسش‌نامه با هدف کسب نظر خبرگان راجع به میزان موافقت آن‌ها با عوامل طراحی می‌شود، خبرگان از طریق متغیرهای کلامی خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد، میزان موافقت خود را ابراز می‌کنند. از آنجا که خصوصیات متفاوت افراد بر تعابیر ذهنی آن‌ها نسبت به متغیرهای کیفی اثرگذار است، با تعریف دامنه متغیرهای کیفی، خبرگان با ذهنیت یکسان به پرسش‌ها پاسخ می‌دهند. این متغیرها با توجه به شکل (۱) و جدول (۴) به شکل اعداد فازی مثلثی تعریف شده‌اند.



شکل ۱: تعریف متغیرهای زبانی

در جدول (۴) نیز نحوه تبدیل متغیرهای کلامی به عدد فازی مثلثی و عدد فازی قطعی شده نشان داده شده است.

جدول ۴: جدول اعداد فازی مثلثی

متغیرهای کلامی	عدد فازی مثلثی	عدد فازی قطعی شده
خیلی زیاد	(۱، ۱، ۰/۷۵)	۰/۷۵
زیاد	(۱، ۰/۷۵، ۰/۵)	۰/۵۶۲۵
متوسط	(۰/۷۵، ۰/۵، ۰/۲۵)	۰/۳۱۲۵
کم	(۰، ۰/۲۵، ۰/۵)	۰/۰۶۲۵
خیلی کم	(۰، ۰، ۰/۲۵)	۰/۰۶۲۵

اعداد فازی قطعی شده در جدول (۴) با استفاده از رابطه مینکوسکی به شکل «رابطه یک» محاسبه شده‌اند.

$$x = m + \frac{\beta - \alpha}{4} \quad \text{رابطه (۱)}$$

### نظرسنجی مرحله نخست

در این مرحله، عوامل ایجادکننده فلات‌زدگی شغلی شناسایی شده در مرحله مصاحبه، در قالب پرسش‌نامه در اختیار خبرگان قرار می‌گیرد و با توجه به گزینه پیشنهادی و متغیرهای زبانی تعریف شده، نتایج حاصل از بررسی پاسخ‌های قیدی شده در پرسش‌نامه برای به دست آوردن میانگین فازی مؤلفه‌ها مورد تحلیل قرار می‌گیرند. برای محاسبه میانگین فازی، از رابطه (۲) زیر استفاده می‌شود.

$$A_i = (a^{(i)}_1, a^{(i)}_2, a^{(i)}_3), \quad i = 1, 2, 3, \dots, n \quad \text{رابطه (۲)}$$

$$A_{ave} = (m_1, m_2, m_3) = \left( \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a^{(i)}_1, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a^{(i)}_2, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a^{(i)}_3 \right)$$

در رابطه (۲)،  $A_i$  بیانگر دیدگاه خبره نام و  $A_{ave}$  بیانگر میانگین دیدگاه‌های خبرگان است. پس از جمع‌آوری پرسش‌نامه‌ها، تعداد پاسخ‌های داده شده به هر عامل ایجادکننده فلات‌زدگی شغلی، مورد شمارش و تحلیل قرار گرفت که در نظرسنجی مرحله نخست نتایج شمارش پاسخ‌های داده شده به شرح جدول (۵) است.

جدول ۵: نتایج شمارش پاس‌های مرحله نخست نظرسنجی

متغیرها	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
فرصت‌های اندک برای ارتقا	۱۸	۷	۰	۰	۰
وجود قوانین و مقررات خشک	۱۵	۸	۲	۰	۰
تغییر ساختار سازمانی	۱۶	۴	۲	۳	۰
پیشرفت‌های فناوری	۱۳	۴	۵	۳	۰
عدم تمایل به پیشرفت	۱۸	۲	۳	۲	۰
به‌روز نبودن افراد	۱۷	۴	۲	۲	۰
عدم رضایت شغلی	۱۷	۶	۲	۰	۰
عدم تعهد سازمانی	۱۲	۸	۳	۲	۰
چالشی نبودن شغل	۱۳	۶	۲	۴	۰
ابهام در شغل	۱۹	۲	۴	۰	۰
نبود انگیزه کافی	۲۲	۱	۲	۰	۰
عدم مشارکت در فعالیت‌های سازمانی	۱۶	۴	۵	۰	۰
عدم امکان بهبود شرایط محیط کار	۱۸	۲	۴	۱	۰
ارائه نشدن آموزش مداوم	۱۹	۳	۲	۱	۰

پس از مشخص شدن تعداد پاسخ‌های داده‌شده به هر عامل و بعد از محاسبه میانگین فازی مثلثی برای عوامل، از فرمول مینکووسکی، اعداد فازی قطعی شده برای هر مؤلفه محاسبه می‌شود. نتایج حاصل از میانگین فازی و فازی‌زدایی مؤلفه‌ها به شرح جدول (۶) است.

جدول ۶: میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظرسنجی مرحله اول

متغیرها	میانگین فازی مثلثی (m, α, β)	فازی‌زدایی	متغیرها	میانگین فازی مثلثی (m, α, β)	فازی‌زدایی
فرصت‌های اندک برای ارتقا	(۱ و ۰/۹۳ و ۰/۶۸)	۰/۶۹۷	عدم تعهد سازمانی	(۰/۹۳ و ۰/۸۰ و ۰/۵۵)	۰/۵۸۲
وجود قوانین و مقررات خشک	(۰/۹۸ و ۰/۸۸ و ۰/۶۳)	۰/۶۳۵	چالشی نبودن شغل	(۰/۹۰ و ۰/۷۸ و ۰/۵۳)	۰/۵۶۰
تغییر ساختار سازمانی	(۰/۹۲ و ۰/۸۳ و ۰/۵۸)	۰/۶۰۲	ابهام در شغل	(۰/۹۶ و ۰/۹۰ و ۰/۵۶)	۰/۶۶۵
پیشرفت‌های فناوری	(۰/۸۹ و ۰/۷۷ و ۰/۵۲)	۰/۵۶۰	نبود انگیزه کافی	(۰/۹۸ و ۰/۹۵ و ۰/۷۰)	۰/۷۰۷
عدم تمایل به پیشرفت	(۰/۹۳ و ۰/۸۶ و ۰/۶۱)	۰/۶۲۷	عدم مشارکت در فعالیت‌های سازمانی	(۰/۹۵ و ۰/۸۶ و ۰/۶۱)	۰/۶۳۲
به‌روز نبودن افراد	(۰/۹۴ و ۰/۸۶ و ۰/۶۱)	۰/۶۳۰	عدم امکان بهبود شرایط محیط کار	(۰/۹۴ و ۰/۸۷ و ۰/۶۲)	۰/۶۳۷
عدم رضایت شغلی	(۰/۹۸ و ۰/۹۰ و ۰/۶۵)	۰/۶۷۰	ارائه نشدن آموزش مداوم	(۰/۹۶ و ۰/۹۰ و ۰/۶۵)	۰/۶۶۵

پس از انجام مرحله نخست نظرسنجی، لازم است مرحله دوم نیز انجام شود تا نتایج هر دو مرحله با هم مقایسه و نتیجه مشخص شود.

### نظرسنجی مرحله دوم

در نظرسنجی مرحله دوم، نتایج شمارش پاسخ‌های داده‌شده به مولفه‌های شناسایی‌شده به شرح جدول (۷) است.

جدول ۷: نتایج شمارش پاسخ‌های مرحله دوم نظرسنجی

متغیرها	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
فرصت‌های اندک برای ارتقا	۲۰	۵	۰	۰	۰
وجود قوانین و مقررات خشک	۱۷	۵	۱	۰	۰
تغییر ساختار سازمانی	۱۷	۶	۲	۰	۰
پیشرفت‌های فناوری	۱۶	۷	۱	۱	۰
عدم تمایل به پیشرفت	۱۸	۵	۱	۱	۰
به روز نبودن افراد	۱۷	۸	۰	۰	۰
عدم رضایت شغلی	۱۹	۵	۱	۰	۰
عدم تعهد سازمانی	۱۴	۶	۲	۱	۰
چالشی نبودن شغل	۱۶	۴	۵	۰	۰
ابهام در شغل	۲۱	۳	۱	۰	۰
نبود انگیزه کافی	۲۳	۲	۰	۰	۰
عدم مشارکت در فعالیت‌های سازمانی	۱۸	۶	۱	۰	۰
عدم امکان بهبود شرایط محیط کار	۲۲	۳	۰	۰	۰
ارائه نشدن آموزش مداوم	۱۹	۵	۱	۰	۰

پس از مشخص شدن تعداد پاسخ‌های داده‌شده به هر مؤلفه، در مرحله دوم و بعد از محاسبه میانگین فازی مثلی برای مولفه‌ها از فرمول مینکوسکی، اعداد فازی قطعی شده برای هر مؤلفه محاسبه می‌شود. نتایج حاصل از میانگین فازی و فازی‌زدایی مؤلفه‌ها در مرحله دوم به شرح جدول (۸) است.

جدول ۸: میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظرسنجی مرحله دوم

متغیرها	میانگین فازی مثلثی (m, α, β)	فازی زدایی	متغیرها	میانگین فازی مثلثی (m, α, β)	فازی زدایی
فرصت‌های اندک برای ارتقا	(۰/۷۰ و ۰/۹۵ و ۱)	۰/۷۱۲	عدم تعهد سازمانی	۰/۷۹ و ۰/۸۸ و ۰/۵۶)	۰/۵۸۲
وجود قوانین و مقررات خشک	(۰/۹۱ و ۰/۸۵ و ۰/۶۲)	۰/۶۳۵	چالشی نبودن شغل	۰/۸۶ و ۰/۹۵ و ۰/۶۱)	۰/۶۳۲
تغییر ساختار سازمانی	(۰/۹۸ و ۰/۹۰ و ۰/۶۵)	۰/۶۷۰	ابهام در شغل	۰/۹۵ و ۰/۹۹ و ۰/۷۰)	۰/۷۱۰
پیشرفت‌های فناوری	(۰/۹۷ و ۰/۸۸ و ۰/۶۳)	۰/۶۵۰	نبود انگیزه کافی	(۱ و ۰/۹۸ و ۰/۷۳)	۰/۷۳۵
عدم تمایل به پیشرفت	(۰/۹۷ و ۰/۹۰ و ۰/۶۵)	۰/۶۶۷	عدم مشارکت در فعالیت‌های سازمانی	۰/۹۹ و ۰/۹۲ و ۰/۶۷)	۰/۶۸۷
به‌روز نبودن افراد	(۱ و ۰/۹۲ و ۰/۶۷)	۰/۶۹۰	عدم امکان بهبود شرایط محیط کار	(۱ و ۰/۹۷ و ۰/۷۲)	۰/۷۲۷
عدم رضایت شغلی	(۰/۹۹ و ۰/۹۳ و ۰/۶۸)	۰/۶۹۵	ارائه نشدن آموزش مداوم	۰/۹۹ و ۰/۹۳ و ۰/۶۸)	۰/۶۹۵

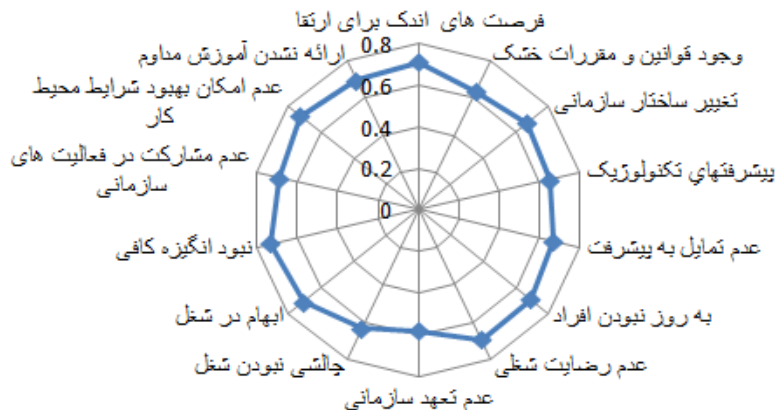
پس از این که هر دو مرحله نظرسنجی انجام شد، لازم است که اختلاف میان میانگین فازی زدایی شده عوامل ایجادکننده فلات‌زدگی شغلی مورد بررسی و تحلیل قرار گیرد. بررسی اختلاف میانگین فازی زدایی شده عوامل ایجادکننده فلات‌زدگی شغلی در مرحله نخست و دوم به شرح جدول (۹) است.

جدول ۹: اختلاف میانگین فازی زدایی شده مرحله نخست و دوم نظرسنجی

اختلاف میانگین فازی زدایی شده مرحله اول و دوم	میانگین فازی زدایی شده مرحله دوم	میانگین فازی زدایی شده مرحله اول	اختلاف میانگین فازی زدایی شده مرحله اول و دوم	میانگین فازی زدایی شده مرحله دوم	میانگین فازی زدایی شده مرحله اول	متغیرها
۰	۰/۵۸۲	۰/۵۸۲	۰/۰۱۵	۰/۷۱۲	۰/۶۹۷	عدم تعهد سازمانی
۰/۰۷۲	۰/۶۳۲	۰/۵۶۰	۰	۰/۶۳۵	۰/۶۳۵	چالشی نبودن شغل
۰/۰۴۵	۰/۷۱۰	۰/۶۶۵	۰/۰۶۸	۰/۶۷۰	۰/۶۰۲	ابهام در شغل
۰/۰۲۷	۰/۷۳۵	۰/۷۰۷	۰/۰۹	۰/۶۵۰	۰/۵۶۱	نبود انگیزه کافی
۰/۰۵۵	۰/۶۸۷	۰/۶۳۲	۰/۰۴	۰/۶۶۷	۰/۶۲۷	عدم مشارکت در فعالیت‌های سازمانی
۰/۰۹	۰/۷۲۷	۰/۶۳۷	۰/۰۶	۰/۶۹۰	۰/۶۳۰	عدم امکان بهبود شرایط محیط کار
۰/۰۳	۰/۶۹۵	۰/۶۶۵	۰/۰۲۵	۰/۶۹۵	۰/۶۷۰	ارائه نشدن آموزش مداوم

با توجه به دیدگاه‌های ارائه شده در مرحله نخست و مقایسه آن با نتایج مرحله دوم، در صورتی که اختلاف بین میانگین فازی زدایی شده در دو مرحله کمتر از (۰/۱) باشد، در این صورت فرآیند نظرسنجی متوقف می‌شود. با توجه به این که اختلاف میانگین فازی زدایی شده نظر خبرگان در دو مرحله کمتر از ۰/۱ است، خبرگان در مورد عوامل ایجادکننده فلات زدگی شغلی به اجماع رسیدند و نظرسنجی در این مرحله متوقف می‌شود. این بدان معنی است که خبرگان به عوامل ایجادکننده فلات زدگی شغلی شناسایی شده در پژوهش نگاه تقریباً یکسانی داشته‌اند. با توجه به آن چه گفته شد، وزن نهایی کلیه عوامل شناسایی شده در قالب نمودار (۱) ارائه شده است.





نمودار ۱: میزان وزن نهایی عوامل

## نتیجه‌گیری

واژه فلات مفهومی به‌عاریه گرفته‌شده از جغرافیاست که اخیراً در پیوند با مدیریت مسیر شغلی کارکنان مفهومی با عنوان فلات‌زدگی شغلی را به‌وجود آورده است. از تجمیع دو مفهوم فوق، پدیده فلات‌زدگی شغلی به‌وجود می‌آید که مبین حالتی است که در آن فرد در همین سطحی که هست به کار خود ادامه می‌دهد و امکان پیشرفت و ارتقا برای وی وجود ندارد (خنیفر، ۱۳۸۵). در حقیقت، فلات‌زدگی شغلی از مهم‌ترین عواملی است که موفقیت در مسیر و کارراهه شغلی کارکنان در سازمان را با خطر جدی مواجه می‌سازد. فلات‌زدگی شغلی بیانگر رکود، عدم پیشرفت و کاهش یادگیری فردی بوده و القاکننده نوعی احساس شکست و افسردگی است (Krouter, 2004). پدیده فلات‌زدگی شغلی مقوله‌ای بسیار درخور توجه برای سازمان است؛ چراکه اگر مدیریت نشود، اثرات منفی و مضر بر کارکنان و به تبع آن کل سازمان دارد. از این‌رو، پژوهش حاضر با هدف شناسایی و اولویت‌بندی عوامل ایجادکننده فلات‌زدگی شغلی در سازمان‌های دولتی انجام پذیرفت. نتایج پژوهش حاضر با توجه به این‌که پژوهش حاضر به‌صورت ترکیبی از مصاحبه و پرسش‌نامه برای شناسایی عوامل ایجادکننده فلات‌زدگی شغلی انجام شده است، در دو قسمت ارائه می‌شود. قسمت نخست مطالعه اکتشافی و شناسایی عوامل ایجادکننده فلات‌زدگی شغلی و قسمت دوم تعیین میزان اهمیت و اولویت‌بندی این عوامل. از این‌رو ابتدا با استفاده از داده‌های کیفی به‌دست آمده از مطالعات اکتشافی شامل بررسی متون اکتشافی و انجام مصاحبه‌های اکتشافی عوامل ایجادکننده

فلات‌زدگی شغلی مشخص گردید و سپس با استخراج عوامل آن‌ها از طریق تحقیق زمینه‌یابی مورد ارزیابی قرار داده شد. پس از آن، با استخراج نتایج پیمایش به‌صورت کمی به پرسش‌های پژوهش پاسخ داده شد. با توجه به نتایج قسمت نخست پژوهش، عوامل به‌وجود آورنده فلات‌زدگی شغلی عبارتند از: فرصت‌های اندک برای ارتقا، وجود قوانین و مقررات خشک، تغییر ساختار سازمانی، پیشرفت‌های فناوری، عدم تمایل به پیشرفت، به‌روز نبودن افراد، عدم رضایت شغلی، عدم تعهد سازمانی، چالشی نبودن شغل، ابهام در شغل، نبود انگیزه کافی، عدم مشارکت در فعالیت‌های سازمانی، عدم امکان بهبود شرایط محیط کار و ارائه نشدن آموزش مداوم به کارکنان. پس از بررسی نظرات اعضای نمونه و اکتشاف عوامل ایجادکننده فلات‌زدگی شغلی، با استفاده از فن دلفی فازی به تعیین میزان اهمیت و اولویت‌بندی عوامل ایجادکننده فلات‌زدگی شغلی پرداخته شد. نتایج این قسمت پژوهش، حاکی از آن است که از میان کلیه عوامل، نبود انگیزه کافی در میان کارکنان برای ارتقا و پیشرفت، مهم‌ترین عامل ایجاد فلات‌زدگی شغلی است. پس از این عامل، به‌ترتیب، عدم امکان بهبود شرایط محیط کار و فرصت‌های اندک برای ارتقا در اولویت دوم و سوم برای ایجاد فلات‌زدگی شغلی هستند. ابهام در شغل، عدم ارائه آموزش مداوم به کارکنان و به‌روز نبودن افراد در اولویت چهارم تا ششم عوامل ایجادکننده فلات‌زدگی شغلی قرار دارند. پس از این عوامل، به‌ترتیب، عدم رضایت شغلی، عدم مشارکت در فعالیت‌های سازمانی، تغییر ساختار سازمانی، عدم تمایل به پیشرفت، پیشرفت‌های فناوری در سازمان، وجود قوانین و مقررات خشک، چالشی نبودن شغل و عدم تعهد سازمانی در اولویت‌های بعدی ایجاد فلات‌زدگی شغلی قرار دارند. از طرف دیگر، در خصوص جنبه نوآوری پژوهش باید به این نکته اشاره کرد که در ادبیات مدیریت، مفهوم فلات‌زدگی شغلی مفهومی نسبتاً نوظهور است؛ به‌ویژه آن‌که با توجه به مرور ادبیات پژوهش، پژوهشی که عوامل ایجادکننده فلات‌زدگی شغلی را در داخل کشور شناسایی و اولویت‌بندی کرده باشد، یافت نشد. از طرف دیگر و به‌منظور مقایسه نتایج و یافته‌های پژوهش با پژوهش‌های صورت‌گرفته و ابراز وجوه تشابه آن‌ها باید خاطر نشان کرد که فیاضی (۱۳۹۲) نیز همانند پژوهش حاضر تعهد سازمانی را عاملی مؤثر در فلات‌زدگی شغلی می‌داند. از طرف دیگر، مالیک (۲۰۱۰) در پژوهشی نشان داد، بروز فلات‌زدگی شغلی در فرد، تأثیر منفی در سطح رضایت شغلی وی برجای می‌گذارد؛ که با توجه به این‌که عدم رضایت شغلی در پژوهش حاضر از عوامل ایجادکننده فلات‌زدگی شغلی است، همسانی نزدیکی در هر دو پژوهش به چشم می‌خورد. درنهایت، در ارتباط با محدودیت‌های پژوهش حاضر نیز باید گفت که با توجه به هدف و نوع پژوهش باید از خبرگان استفاده می‌شد، که این امر محدودیت در تعداد نمونه را دربرداشت. بنابراین، از محدودیت در نمونه‌گیری به‌عنوان مهم‌ترین محدودیت پژوهش حاضر یاد می‌شود.

## پیشنهادات کاربردی

- پژوهش حاضر به تمامی سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌کند که عوامل و علل فلات‌زدگی شغلی را در سازمان که در این پژوهش شناسایی شدند، مدنظر قرار دهند تا بتوانند به‌نحو مقتضی در برابر سکون و عدم ارتقا کارکنان خود و متعاقباً اثرات مخرب و منفی این پدیده واکنش نشان دهند.

- پژوهش حاضر به تمامی سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌کند که انگیزه پیشرفت و ارتقا در کارکنان را به‌وسیله بهبود شرایط محیط کار و ایجاد فرصت‌های ارتقا برای کارکنان و نشان دادن این نکته که کارکنان با انگیزه‌ای که در راستای پیشرفت و ارتقا خود عملکرد بهتری را از خود نشان می‌دهند، حتماً رشد می‌کنند و در سطوح سازمانی بالا می‌روند، در کارکنان خود به‌وجود آورند.

- با توجه به نتایج پژوهش، پیشنهاد می‌شود که با استفاده از فنون و روش‌های به‌روز آموزش و توسعه کارکنان، آموزش‌های لازم در خصوص تصدی مشاغل و پست‌های بالاتر به کارکنان داده شود، تا کارکنان بتوانند از این طریق به پدیده فلات‌زدگی شغلی واکنش نشان دهند.

- با بسط و گسترش نتایج پژوهش حاضر می‌توان گفت که تمرکز و رسمیت سازمانی عاملی در تشدید فلات‌زدگی شغلی است؛ چراکه عدم مشارکت در فعالیت‌ها و تصمیمات سازمانی به‌عنوان یکی از عوامل مهم در ایجاد این پدیده شناسایی شده است. از این‌رو، پژوهش حاضر پیشنهاد می‌کند که کارکنان خود را در فعالیت‌ها و تصمیمات سازمانی مشارکت دهند، تا از این طریق آن‌ها را در مسیر مبارزه با فلات‌زدگی شغلی رهنمون شوند.

- در نهایت، به پژوهشگران در راستای پیشنهاد برای پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌شود با توجه به عدم وجود مدلی برای فلات‌زدگی شغلی با استفاده از تکنیک مدل‌سازی ساختاری تفسیری، مدلی بومی برای این پدیده ارائه نمایند.

## منابع

### الف) فارسی

- جاجرمی‌زاده، محسن و مشتاقیان، حجت (۱۳۹۲). طراحی مدل عوامل ادراکی مؤثر بر موفقیت شغلی، *مطالعات رفتار سازمانی*، سال دوم، شماره ۳، صص ۱۶۶-۱۳۷.
- خنیفر، حسین (۱۳۸۵). بررسی ابعاد روانی فلات‌زدگی شغلی و راه‌های برون‌رفت از آن، فرهنگ مدیریت، سال چهارم، شماره ۱۲، صص ۸۳-۱۱۱.
- طبرسا، غلامعلی؛ رضاییان، علی؛ هادیزاده، اکرم و جمالی، آرزو (۱۳۹۳). طراحی و تبیین الگوی مدیریت فلات‌زدگی شغلی در سازمان‌های ایرانی، *فصلنامه مدیریت سازمانهای دولتی*، سال سوم، شماره ۹، صص ۱۰۳-۸۹.

فیاضی، مرجان و ضیائی، ثریا (۱۳۹۳). تأثیر فلات‌زدگی شغلی بر فرسودگی شغلی و تمایل به ترک خدمت کتابداران، پژوهشنامه مدیریت تحول، سال ششم، شماره ۱۱، صص ۷۳-۹۰.

فیاضی، مرجان (۱۳۹۲). تأثیر فلات‌زدگی شغلی بر تعهد عاطفی و دلبستگی به کار، فصلنامه علوم مدیریت /یرن، سال هشتم، شماره ۳۲، صص ۱۳۹-۱۵۷.

## ب) انگلیسی

- Baoguo, X. (2015). Does Double Plateau Always Lead to Turnover Intention?, *Journal of Career Development*, 11(2), pp. 321-332.
- Bardwick, J. M. (1986). *The Plateauing Trap: How to Avoid it in your Career*, Bantam Book, New York.
- Baruch, Y. (2006). Career Development in Organizations and Beyond: Balancing Traditional and Contemporary Viewpoints. *Human Resource Management Review*, 16, pp. 125-138.
- Burke, R. & Mikkelsen, A. (2006). Examining the Career Plateau Among Police Officers. *International Journal of Police Strategies and Management*, 29(4), pp. 691-703.
- 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), pp. 712-726.
- Clark, J. W. (2005). Career Plateaus in Retail Management. *Proceedings of the Annual Meeting of the Association of Collegiate Marketing Educators*, pp. 77-84.
- Drucker-Godard, C.; Fouque, T.; Gollety, M. & Le Flanchec, A. (2014). Career Plateauing, Job Satisfaction and Commitment of Scholars in French Universities. *Public Organization Review*, Published Online, 9 April.
- 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), pp. 33-44.
- Fourieh, T, Van Vuuren, A, (1998). Person-Job Fit Versus Person-Organization Fit as Predictors of Organizational Attraction and Job Acceptances Intentions: A Longitudinal Study, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78.
- Jung, J. Tak, J. (2008). The Effects of Perceived Career Plateau on Employees' Attitudes Moderating Effects of Career Motivation and Perceived Supervisor Support with Korean Employees. *Journal of Career Development*, 35(2), pp. 187-201

- Kreuter, E. (2004). Why Career Plateaus are Healthy. Available from [www.lucaonline.Com,Capjournal/old/Htm](http://www.lucaonline.Com,Capjournal/old/Htm).
- Lapalm, M. (2009). The Relationship between Career Plateauing, Employee Commitment & Psychological Distress, *The International Journal of Human Resource Management*, 20(3), pp. 107-121.
- Lee, K. (2004). The Relationship between Employees, Perceptions of Career Plateau and Job Attitudes. *Korean Association of Business Education*, 35(4), pp. 412-422.
- Lee, P. C. B. (2003). Going Beyond Career Plateau: Using Professional Plateau to Account for Work Outcomes. *Journal Management Development*, 22(6), pp. 538-551.
- Lentz, E. (2004). *The Link between the Career Plateau and Mentoring Addressing the Empirical Gap*. Unpublished Thesis. University of South Florida.
- Malik, M. E.; Nawab, S.; Naeem, B. & Danish, R. Q. (2010). Job Satisfaction and Organizational Commitment of University Teachers, *International Journal of Business and Management*, 5(6), pp. 17-26.
- McCleese, C. S.; Eby, L. T.; Scharlau, E. A. & Hoffman, B. H. (2007). Hierarchical, Job Content, and Double Plateaus: A Mixed Method Study of Stress, Depression and Coping Responses. *Journal of Vocational Behavior*, 71(3), pp. 282-299.
- 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), pp. 1-9.
- Rotondo, D. & Perewe, P. L. (2000). Coping with a Career Plateau: An Empirical Examination of What Works and What Doesn't. *Journal of Applied Social Psychology*, 30(3), pp. 2622-2646.
- Salami, S. O. (2010). Career Plateauing and Work Attitudes: Moderating Effects of Mentoring with Nigerian Employees. *The Journal of International Social Research*, 3(11), pp. 499-508.
- Sandholtz, P. & kurt, L. (2003). Are you in Danger of Plateauing. <http://www.haPPy career.com/html/are/you/in/dangerofplateauing.asp>.
- Tremblay, M.; Roger, A. & Toulouse, J. M. (1995). Career Plateau and Work Attitudes: An Empirical Study of Managers. *Human Relations*, 48(1), pp. 221-237.
- Tremblay, M. & Roger, A. (2004). Career Plateauing Relations: The Moderating Role of Job Scope, Role Ambiguity and Participating Among Canadian Managers. *International Journal of Human Resource Management*, 15(6), pp. 996-1017.

