



## بررسی تاثیر فلات زدگی شغلی بر عملکرد شغلی کارکنان شرکت پاکشو با در نظر گرفتن نقش میانجی رضایت شغلی و تعهد سازمانی

مهری عبدالوند<sup>۱</sup> - محمد ذاکری<sup>۲</sup>

### چکیده

فلات شغلی نقطه‌ای است که در آن کارکنان کار خود را غیر چالشی می‌یابند و فرصت کمتری برای توسعه تخصص و توانمندی‌های خود فراهم می‌بینند. از آنجاییکه کارکنان در سازمان، پیشرفت و ارتقا را شاخصی برای موفقیت خود در نظر می‌گیرند، در صورت فراهم نشدن امکان ارتقا و دستیابی به بالاترین نقاط سازمانی دچار فلات زدگی خواهند شد. هدف از این پژوهش، بررسی تاثیر فلات زدگی شغلی بر عملکرد شغلی کارکنان شرکت پاکشو، می‌باشد. جامعه آماری پژوهش را کارکنان شرکت پاکشو تشکیل می‌دهند که تعداد آنها ۲۰۷ نفر می‌باشد. حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران ۱۳۵ نفر می‌باشد. پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر نحوه اجرا، توصیفی-پیمایشی می‌باشد. جمع‌آوری اطلاعات، از طریق مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی صورت گرفته است. پرسشنامه‌های استاندارد فلات شغلی میلیمن (۱۹۹۲)، تعهد سازمانی آلن و میر (۱۹۹۰)، رضایت شغلی مینه سوتا (۲۰۰۹) و عملکرد شغلی پترسن (۱۹۷۰) میان کارکنان توزیع گردید. روایی پرسشنامه‌ها با استفاده از نظر خبرگان تایید گردید. پایایی آنها با استفاده از آلفای کرونباخ ۰/۷۹ محاسبه و تایید گردید. تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار لیزرل و روش معادلات ساختاری صورت گرفت. نتایج پژوهش نشان داد فلات زدگی شغلی از طریق کاهش رضایت شغلی بر عملکرد کارکنان تاثیر منفی دارد ولی به‌طور مستقیم بر میزان تعهد سازمانی و عملکرد شغلی تاثیر ندارد.

**کلید واژه ها:** فلات زدگی شغلی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، عملکرد شغلی

<sup>۱</sup> کارشناس ارشد مدیریت دولتی، گروه مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

maabdolvand1348@gmail.com

<sup>۲</sup> استادیار، گروه مدیریت، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران m.zakeri@riau.ac.ir

## مقدمه

فلات زدگی، احساس ناامیدی و ناکامی روانی است که کارکنان پس از توقف موقت یا دائم در مسیر پیشرفت شغلی و حرفه‌ای خود، آن را تجربه می‌کنند (فوستر و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴). این احساس زمانی رخ می‌دهد که سازمان، دارای شغل‌هایی در سطوح بالاتر مدیریت نباشد و یا توانایی‌های یک کارمند با نیازهای شغلی مطابقت نداشته باشد، نیازهایی که به طور عادی روی مسیر شغلی‌اش قرار داشته و به همین خاطر کارمند تصمیم به عدم جستجوی پیشرفت بیشتر می‌گیرد. در این موارد، تحقق غیرممکن بودن ترفیع آتی، باعث می‌شود کارمند استرس زیادی تجربه کرده است (فرنس<sup>۲</sup> و همکاران، ۱۹۷۷). هر اندازه که ساختارهای سازمانی تمایل به حالت سلسله مراتبی پیدا می‌کنند، به همان اندازه مشکلات ارتقا و توسعه کار راه کارکنان نیز مشکلتر می‌شود (جانگ و تک<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸). در نتیجه، بسیاری از کارکنان قبل از آنکه بتوانند به اهداف تعریف شده شغل خود دست یابند به مرحله فلات‌زدگی شغلی می‌رسند (آنگوری و آنگولا<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹).

این عامل به سرعت در حال تبدیل شدن به یک موضوع بسیار مهم مدیریتی و سازمانی است که نیازمند بررسی و رسیدگی فوری است تا کارکنان به آن مرحله نرسند و این احساس را تجربه نکنند (میکلسن و بوکس<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶).

فراهم آوردن برنامه‌هایی برای توسعه مسیر شغلی کارکنان در سازمان، ممکن است از نگاه کارکنان به معنای ارزش قائل شدن سازمان برای مشارکت و رفاه آنها تفسیر شود که باعث رضایت شغلی افراد شده و فشار روانی کارکنان را کاهش می‌دهد. کارکنانی که در مسیر شغلی مناسبی در سازمان در حال پیشرفت هستند، با انگیزه بیشتری کار می‌کنند، عملکرد نقشی و فرانشی بیشتری دارند و راضی‌ترند (روتوندو و پرو<sup>۶</sup>، ۲۰۱۰).

گروه صنعتی پاکشو در حال حاضر به‌عنوان یک شرکت پیشتاز و نوآور در صنعت شوینده ایران مطرح است و از آن می‌توان به‌عنوان یکی از بزرگترین و معتبرترین شرکت‌های بخش خصوصی ایران در زمینه مواد شوینده، بهداشتی و آرایشی نام برد. حفظ این جایگاه از طریق ایجاد رضایت و تعهد در کارکنان برای بهبود عملکرد کارکنان یک ضرورت حیاتی برای این شرکت محسوب می‌شود. از آنجاییکه چشم‌انداز این شرکت در راستای توسعه کسب و کار و ورود به جمع شرکت‌های برتر جهانی می‌باشد، تاکید رهبری سازمان بر بهبود هرچه بیشتر عملکرد و بهره‌وری نیروی انسانی، به عنوان ضروری‌ترین عوامل برای تحقق چشم‌انداز این سازمان است. با این وجود این تصور برای برخی از کارکنان وجود دارد که بعد از سال‌ها سابقه کار و فعالیت، همچنان در یک سطح از نمودار سازمانی باقی مانده و تغییری نکنند که این امر می‌تواند بر رضایت شغلی و عملکرد آنها اثر منفی گذاشته و پیامدهایی به دنبال داشته باشد که نه برای آنها و نه برای سازمان، مطلوب نباشد. لذا شناسایی اثرات فلات‌زدگی شغلی بر پیامدهای کاری و سازمانی به شناخت هر چه بیشتر این پدیده کمک می‌کند. بنابراین این پژوهش با هدف بررسی تاثیر فلات‌زدگی شغلی بر تعهد، رضایت و عملکرد کارکنان در گروه صنعتی پاکشو انجام گردیده است.

## فلات‌زدگی شغلی

فلات شغلی هنگامی انتخاب می‌افتد که فرد دیگر نتواند مسئولیت‌های بیشتری در کار خود بپذیرد (مایلز و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۳). 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 مسئولیت‌ها و دریافت بیشترین پاداش‌ها اهمیت می‌دهند (کلارک<sup>۸</sup>، ۲۰۰۵). فلات زدگی شغلی برای اولین بار در سال

تسلط پیدا می‌کند و دیگر امکان یادگیری بیشتر ندارد، رخ می‌دهد. با این که افراد حرفه‌ای بیشتر در معرض این پدیده قرار دارند، باردویک هشدار می‌دهد که هر کس اگر مسئولیت‌ها و مسائلیش تکرار شوند، ممکن است چنین پدیده‌ای را تجربه کند (فیاضی و ضیایی، ۱۳۹۳).

#### رضایت شغلی

ویکتورروم، رضایت شغلی را به عنوان تمایلات روانی فرد نسبت به نقشی که شاغل در شغل خود ایجاد می‌کند، تعریف کرده است. در این تعریف، با توجه به مفهوم نقش که عبارت است از کارآمدی در انجام یک وظیفه به وسیله فرد، می‌توان گفت شاغل خود را در سازمان مفید می‌یابد، در نتیجه، احساس رضایت به او دست می‌دهد (بحرینی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۱).

رضایت شغلی، حدی از احساس و نگرش‌های مثبت می‌باشد که افراد نسبت به شغل خود دارند. وقتی یک شخص می‌گوید دارای رضایت شغلی بالا است، بدین مفهوم است که واقعاً شغلش را دوست دارد، احساس خوبی درباره کارش دارد، برای شغلش ارزش زیادی قائل است و کارکنان با رضایت شغلی بالاتر از نظر فیزیکی و توان ذهنی در وضعیت خوب قرار دارند (مقیمی، ۱۳۹۰).

کینزبرگ و همکارانش به دو نوع رضایت شغلی با عنوان رضایت درونی و بیرونی اشاره می‌کنند (صافی، ۱۳۸۴):

رضایت درونی<sup>۱۳</sup>: رضایت درونی، از دو منبع حاصل می‌گردد، اولی احساس لذتی که انسان صرفاً از اشتغال به کار و فعالیت عایدش می‌شود. دوم لذتی که بر اثر مشاهده پیشرفت و یا انجام برخی مسئولیت‌های اجتماعی و به ظهور رساندن توانایی‌ها و رغبت‌های فردی به انسان دست می‌دهد.

رضایت بیرونی<sup>۱۴</sup>: رضایت بیرونی، با شرایط اشتغال و محیط کار ارتباط دارد و همیشه در حال

در ادبیات رفتار سازمانی ظاهر شد (وارن و همکاران<sup>۹</sup>، ۱۹۷۷) و عمدتاً به ناکامی شاغل در ارتقای عمودی در سلسله‌مراتب سازمانی اشاره داشت، اما به مرور زمان به مشکلات ارتقا و جابجایی افقی در کار راه سازمانی نیز تسری پیدا کرد (ویگا<sup>۱۰</sup>، ۱۹۸۱).

روانشناسان تحقیقات بسیاری در مورد فلات شغلی انجام داده‌اند و به این نتیجه رسیده‌اند که معمولاً افراد پس از مدتی بر شغل مسلط شده و چون موضوع دیگری برای یادگیری شغلی وجود ندارد شغل برایشان تکراری می‌شود. زمانیکه این موضوع اتفاق بیفتد کارکنان احساس ناشایستگی شغلی می‌کنند (شریفیان و همکاران، ۲۰۱۳). فلات شغلی نقطه‌ای است که در آن کارکنان کار خود را غیر چالشی می‌یابند و فرصت کمتری برای توسعه تخصص و توانمندی‌های خود فراهم می‌بینند (لی، ۲۰۰۳). به‌طور کلی فلات زدگی شغلی به عدم توفیقات شاغل در توسعه و پیشرفت در مسیر شغلی مربوط می‌شود. در این رابطه آنگوری و آنگولا<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۹) معتقدند که فلات‌زدگی شغلی زمانی رخ می‌دهد که شاغل احساس کند که در مسیر شغلی خود نمی‌تواند از سلسله مراتب ارتقا بالا برود یا بسیار کند و با مشکلاتی این امر محقق می‌شود (آنگوری و آنگولا، ۲۰۰۹).

باردوییک<sup>۱۲</sup> (۱۹۸۶) دو نوع فلات‌زدگی شغلی را تعریف کرد: فلات‌زدگی ساختاری (سلسله مراتبی) و فلات‌زدگی محتوایی (محتوای شغل). فلات ساختاری زمانی است که افراد به بالاترین سطح سازمانی که در توان دارند می‌رسند. فلات ساختاری ناشی از محدودیت‌های موجود در سلسله مراتب ساختار سازمانی است زیرا هر چه 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؛ در برخی موارد نیز اصلاً پست بالاتری وجود ندارد. نوع دیگر فلات‌زدگی، فلات محتوایی است که وقتی فرد به شغل، کاملاً

ماندن در سازمان است که افراد فکر می‌کنند ادامه فعالیت و حمایت از سازمان، دینی بر گردن آنهاست (صادقی فر، ۱۳۸۶).

تعهد مستمر<sup>۸</sup>: در این نوع تعهد، تمایل به ماندن در سازمان، به دلیل ذخیره شدن اندوخته‌ها و سرمایه‌ها می‌باشد که با ترک آن فعالیت، این اندوخته‌ها از بین می‌رود (چانگ و میاوو، ۲۰۰۷). در واقع، تعهد مستمر، در ارتباط با آگاهی از هزینه‌های مرتبط با ترک سازمان است. ارتباط اولیه کارمندان با سازمان، بر اساس تعهد مستمر، به این معنی است که آنها به انجام کار نیاز دارند (می‌یر و آلن<sup>۹</sup>، ۱۹۹۱).

#### عملکرد شغلی

عملکرد شغلی عبارتست از کارایی و اثربخشی در وظایف محوله. کارایی به معنای نسبت بازده به‌دست آمده به منابع به‌کار رفته و اثربخشی به معنای میزان دستیابی به اهداف از پیش‌تعیین شده می‌باشد. در تعریف دیگر، عملکرد شغلی، همان بازده افراد، طبق وظایف قانونی تعریف شده می‌باشد و عبارت است از پیامد فعالیت‌های نیروی انسانی در خصوص انجام وظایفی که به او واگذار می‌شود و میزان تلاش و حدود موفقیت کارمند در اجرای وظایف شغلی و تکالیف رفتاری مورد انتظار (دیانت نسب و همکاران، ۱۳۹۳). در این پژوهش از شاخص‌های بیان شده توسط پاترسون<sup>۲۰</sup> (۱۹۷۰) برای سنجش عملکرد شغلی استفاده می‌شود.

#### پیشینه پژوهش

بر اساس تحقیقات انجام شده، فلات‌زدگی شغلی پیامدهای فردی و سازمانی بیشماری دارد که در تحقیقات مختلف به آنها اشاره شده است. از آن جمله می‌توان به کاهش رضایت شغلی، کاهش تعهد سازمانی (سلامی<sup>۲۱</sup>، ۲۰۱۰؛ جانگ و تک<sup>۲۲</sup>، ۲۰۰۸)، کاهش عملکرد شغلی (ناچباگر و ریدل<sup>۲۳</sup>، ۲۰۰۲)، افزایش تمایل به ترک خدمت (ون و دن پاتر<sup>۲۴</sup>، ۲۰۱۱؛ لتتر و

تغییر و تحول است. زیرا ناشی از میزان دستمزد و پاداش نوع کار، روابط انسانی حاکم بر محیط و بالاخره شرایط محیطی، است (مینه سوتا، ۲۰۰۹).

#### تعهد سازمانی

تعهد سازمانی، حالتی است که فرد سازمان را معرف خود دانسته، آرزو می‌کند که در عضویت آن سازمان باقی بماند و با پیوند افراد به سازمان، اعتقاد قوی و پذیرش اهداف و ارزشهای سازمان، تمایل به تلاش زیاد برای سازمان و میل قوی برای باقی ماندن در سازمان شناخته می‌شود (رهنمای و محمودزاده، ۱۳۸۷). یکی از معمولی‌ترین شیوه‌های برخورد با تعهد سازمانی آن است که تعهد سازمانی را نوعی وابستگی عاطفی و روانی به سازمان در نظر می‌گیرند. بر اساس این روش، فردی که به شدت به سازمان خود متعهد است، هویت خود را از سازمان می‌گیرد، در سازمان مشارکت فعال دارد، با آن در می‌آمیزد و از عضویت در سازمان خود لذت می‌برد (رضائیان، ۱۳۹۳).

طبق نظریه سه مولفه‌ای آلن و میر (۱۹۹۰)، تعهد سازمانی دارای سه بعد تعهد عاطفی، تعهد هنجاری و تعهد مستمر می‌باشد:

تعهد عاطفی<sup>۱۵</sup>: تعهد عاطفی، وابستگی عاطفی کارمند به سازمان، شناسایی سازمان از طریق آن و مشغول شدن در سازمان است. در واقع، نوعی وابستگی عاطفی و روانی به سازمان است که بر اساس آن، فرد شدیداً به سازمان متعهد می‌شود و میل به ماندن در شغل، در او افزایش می‌یابد (چانگ و میاوو<sup>۱۶</sup>، ۲۰۰۷).

تعهد هنجاری<sup>۱۷</sup>: اشاره به احساس تعهد یا الزام کارمند جهت ماندگاری در سازمان را دارد و فرد، خود را به‌عنوان عضوی از سازمان می‌داند (چانگ و همکاران، ۲۰۰۶). تعهد هنجاری، به‌عنوان یک وظیفه درک شده برای حمایت از سازمان و فعالیت‌های آن تعریف می‌شود و بیان‌گر احساس دین و الزام به باقی

انتظار این پدیده رابطه زیادی با تمایل خروج از خدمت کارکنان نداشته، اما با متغیر بی تفاوتی سازمانی رابطه قوی را نشان می‌داد.

فیاضی و ضیایی (۱۳۹۳) پژوهشی با عنوان "تأثیر فلات‌زدگی شغلی بر فرسودگی شغلی و تمایل به ترک خدمت کتابداران" انجام داده‌اند که به بررسی فلات زدگی شغلی ادراک شده کتابداران کتابخانه‌های دانشگاهی کشور و تأثیر آن بر فرسودگی شغلی و تمایل به ترک خدمت آنان پرداخته‌اند. برای این منظور، اطلاعاتی که به صورت تصادفی به دو روش دستی و الکترونیکی از نمونه‌ای ۵۳۷ تایی جمع‌آوری شده بود، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. تحلیل‌های رگرسیونی مشخص کردند فلات شغلی ادراک شده، بر تمایل به ترک خدمت و فرسودگی شغلی تأثیر معناداری دارد؛ به عبارت دیگر، کتابدارانی که فلات-زدگی بیشتری را ادراک کرده‌اند، فرسودگی شغلی و تمایل به ترک خدمت بیشتری را نیز گزارش داده‌اند.

طبرسا و همکاران (۱۳۹۳) پژوهشی با عنوان "طراحی و تبیین الگوی مدیریت فلات‌زدگی شغلی در سازمان‌های ایرانی" با هدف تبیین پیامدهای حاصل از بروز فلات‌زدگی شغلی و اثر آن بر عملکرد سازمان و در نهایت، طراحی و تبیین الگوی مدیریت فلات‌زدگی شغلی در سازمان با توجه به شرایط بومی کشور انجام داده‌اند. با توجه به هدف، پژوهش توصیفی و از نوع رابطه‌ای و مبتنی بر الگویابی معادلات ساختاری است. جامعه آماری شامل کارشناسان، مدیران میانی و عالی وزارت صنعت، معدن و تجارت می‌باشند که در مجموع ۴۲۳ نفر را در بر می‌گیرند. نتایج حاصل از بررسی روابط در الگوی نهایی پژوهش نشان داد که فلات‌زدگی می‌تواند بر رضایت شغلی، تحلیل رفتگی روانشناختی، تمایل به رهایی سازمان و تعهد سازمانی تأثیرگذار باشد.

زی<sup>۲۸</sup> و همکاران (۲۰۱۶) پژوهشی با عنوان "فلات سلسله مراتبی و قصد ترک شغل کارکنان" انجام داده‌اند

آلن<sup>۲۵</sup>، ۲۰۰۹؛ هالت و ریلوویک<sup>۲۶</sup>، ۲۰۰۸، افزایش فرسودگی شغلی (بورک و مایکلسن<sup>۲۷</sup>، ۲۰۰۶) اشاره کرد.

کلاه‌چیان و رحمتی‌نیا (۱۳۹۶) پژوهشی با عنوان "تبیین فلات‌زدگی شغلی در کارکنان سازمان‌های امنیتی" ارائه کرده‌اند. این پژوهش از نوع تبیینی - توصیفی می‌باشد. ۲۰ نفر از خبرگان سازمانی آشنا به مسائل اطلاعاتی و امنیتی و موضوعات مدیریت منابع انسانی به عنوان نمونه آماری انتخاب شده و نظرات آنان در قالب الگوی عوامل مؤثر بر فلات شغلی ارائه گردید. بر این اساس الگوی عوامل مؤثر بر فلات زدگی شغلی کارکنان سازمان‌های امنیتی دارای ابعاد عوامل سازمانی ترسیم و ارائه شده است. عوامل ایجاد فلات شغلی کارکنان سازمان‌های امنیتی «عوامل سازمانی» و «عوامل فردی» هستند. بُعد عوامل سازمانی شامل مولفه‌های «عدم برخورداری مناسب از مزایای سازمانی»، «نبود جذابیت و تنوع در شغل»، «نوع خاص مشتریان و متربطان سازمانی»، «عدم انطباق شرایط احراز»، «ترس از نبود جایگزین در صورت جابه جایی افراد» و «تبعیت مدیران از جو سازمانی در انتصاب افراد» و بُعد عوامل فردی شامل مولفه‌های «عدم انگیزه برای پیشرفت»، «نداشتن مهارت و توانایی»، «مشکلات شخصی در عدم ارتقا»، «عدم یادگیری دانش جدید»، «تأمین شدن همه منافع فردی»، «مقایسه خود با دیگران» و «نداشتن امید به ارتقا در سازمان» می‌گردد.

اردستانی و سید نقوی (۱۳۹۵) تحقیقی تحت عنوان "تبیین رابطه فلات‌زدگی شغلی با بی تفاوتی سازمانی و تمایل خروج از خدمت کارکنان" ارائه داده‌اند. پرسشنامه‌های استاندارد فلات‌زدگی شغلی، تمایل به خروج از خدمت کارکنان و بی تفاوتی سازمانی میان ۳۵۵ نفر از کارشناسان شرکت بیمه ایران توزیع شد. داده‌ها با استفاده از تحلیل رگرسیون و آنوا تحلیل گردید. نتایج این پژوهش وجود فلات‌زدگی شغلی در میان کارکنان شرکت بیمه ایران را نشان داد اما برخلاف

ويکراماسينگل و جايوويرا<sup>۳۱</sup> (۲۰۱۰) پژوهشي با عنوان "تأثير فلات شغلي و حمايت سرپرستان بر رضاي شغلي کارکنان" انجام داده‌اند. نمونه ۱۱۹ تايي از کارکنان تمام وقت بخش IT در سربلانکا بوده است. و از رگرسيون چندگانه براي تحليل داده‌ها استفاده شد. نتايج نشان داد حمايت شغلي به طور معناداري رضاي شغلي را پيش‌بيني مي‌کند. مدل مفهومي پژوهش به صورت شکل شماره ۱ مي‌باشد.

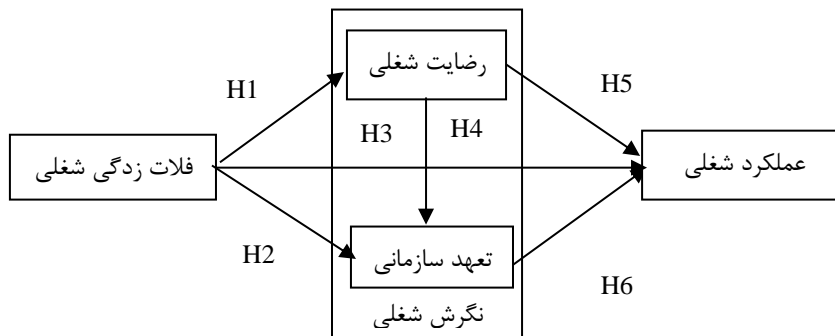
فرضيه‌هاي پژوهش

۱. فلات زدگي شغلي بر رضاي شغلي، تأثير منفي و معناداري دارد.
۲. فلات زدگي شغلي بر تعهد سازماني تأثير منفي و معناداري دارد.
۳. فلات زدگي شغلي بر عملکرد شغلي تأثير منفي و معناداري دارد.
۴. رضاي شغلي بر تعهد سازماني کارکنان تأثير مثبت و معناداري دارد.
۵. رضاي شغلي بر عملکرد شغلي کارکنان تأثير مثبت و معناداري دارد.
۶. تعهد سازماني بر عملکرد شغلي کارکنان تأثير مثبت و معناداري دارد.
۷. رضاي شغلي نقش ميانجي را در رابطه بين فلات زدگي و عملکرد شغلي ايفا مي‌کند.
۸. تعهد سازماني نقش ميانجي را در رابطه بين فلات زدگي و عملکرد شغلي ايفا مي‌کند.

که هدف آن بررسي تأثير فلات شغلي بر نرخ خروج کارکنان با در نظر گرفتن نقش ميانجي رضاي شغلي بوده است. داده‌ها از ۲۴۸ نفر از کارکنان چيني جمع-آوري شد و از تحليل رگرسيون براي تحليل داده‌ها استفاده شد. نتايج نشان داد فلات شغلي به طور مثبت با نرخ خروج کارکنان رابطه دارد و رضاي شغلي نقش ميانجي را در ارتباط بين فلات زدگي و خروج کارکنان از شرکت ايفا مي‌کند.

کنر<sup>۲۹</sup> (۲۰۱۳) پژوهشي با عنوان "تأثير کارگران فلات زده بر درک اعضاي گروه از تناسب شغل و شاغل" انجام داده است. نتايج نشان داد کارگران فلات زده مي‌توانند بر اعضاي گروه که با آن در ارتباطند تأثير بگذارند. کارگران فلات زده نه تنها بهره وریشان کاهش مي‌يابد بلکه رفتارهاي منفي مانند غيبت، عقب نشيني و تغييرات شغلي نيز از خودشان بروز مي‌دهند. چنين رفتارهايي مي‌تواند نگرش‌ها و رفتارهاي کارکنان را تحت تأثير قرار دهد.

ولینر<sup>۳۰</sup> (۲۰۱۲) پژوهشي با عنوان "درک حال و هوای رهبران: تأثيرات سرايت در تیم‌ها" تأثير حالت-های رهبران بر حالت‌های اعضاي تیم را در بين نمونه ۶۳ تايي در تیم‌های ۳ نفره بررسي نموده‌اند. نتايج نشان داد رهبران، حالت اعضاي تیم، عملکرد تیمي و توانايي آنها را تحت تأثير قرار مي‌دهند. همچنين پيشنهاده مي‌شود به منظور افزايش تجربه کار زيردستان و براي رسيدن به نتايج مورد نظر رهبران بايستي از خلق و خوي خود و آثار بالقوه آن آگاه باشند.



شکل ۱: مدل مفهومي پژوهش

## روش پژوهش

### یافته‌های پژوهش

بر اساس نتایج به دست آمده، بیشتر پاسخ‌دهندگان این پژوهش را خانم‌ها، کارکنان ۳۰-۴۵ سال، دارای مدرک تحصیلی لیسانس در سطح سازمانی کارشناس و سابقه کمتر از ۵ سال فعالیت در شرکت پاکشو تشکیل می‌دهند. برای آزمون فرضیه‌ها و دستیابی به نتایج تحقیق از نرم‌افزار لیزرل استفاده شده است. مدل شماره ۱ در حالت ضرایب معنی داری در ادامه نشان داده شده است. و نتایج آزمون برازندگی مدل که در خروجی نرم‌افزار لیزرل ارائه می‌شود در جدول ۲ نشان داده شده است.

همانطور که ملاحظه می‌شود تمامی شاخص‌های برازش مدل در فاصله اعتماد برازش قرار دارند در نتیجه مدل پژوهش برازش لازم را دارد.

به‌منظور تعیین میزان اثرگذاری هریک از متغیرها بریک‌دیگر بر اساس روابط فرض شده در فرضیات پژوهش نیز به اثرات مستقیم و ضرایب تعیین مربوط به هر یک از فرضیات که در شکل تخمین استاندارد نرم-افزار لیزرل و خروجی آن مشخص شده است، مراجعه می‌شود.

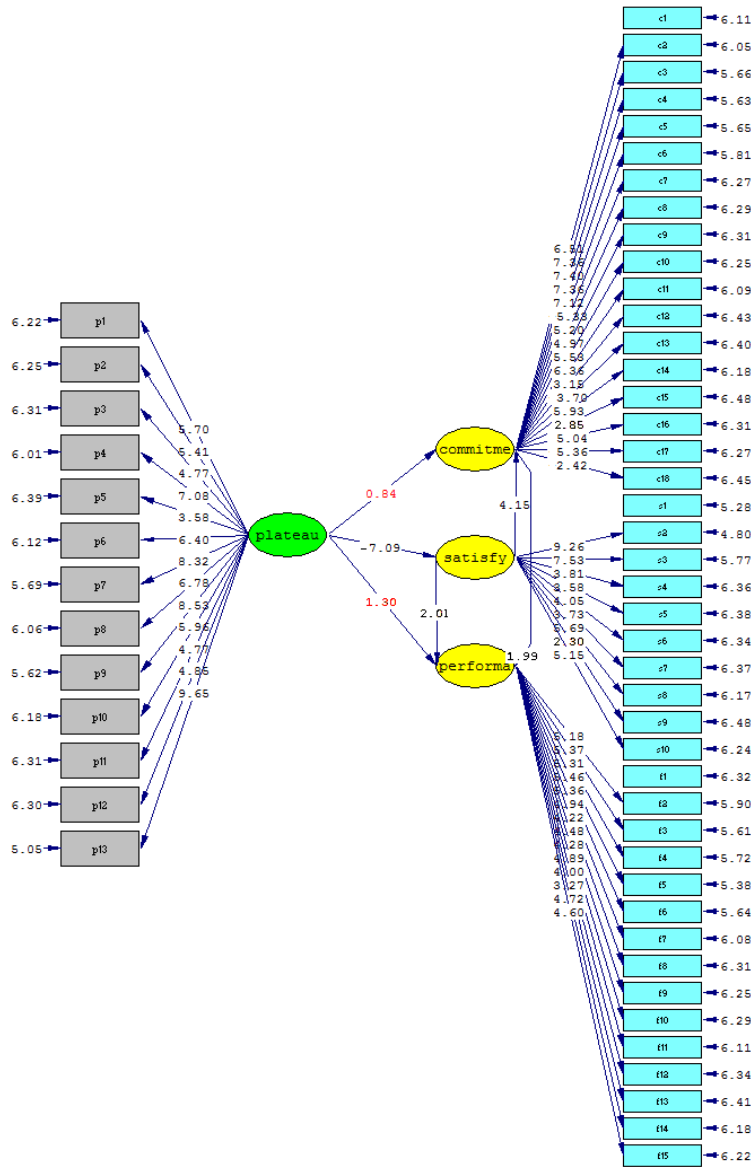
همان‌طور که در شکل ۲ ملاحظه می‌شود عدد معنی‌داری (T-Value) فرضیه دوم و سوم در بازه قابل قبول قرار ندارد در نتیجه این فرضیه رد می‌شود و فرضیات اول، چهارم، پنجم و ششم به دلیل این‌که عدد معنی‌داری آنها بیشتر از ۱/۹۶+ یا کوچک‌تر از ۱/۹۶- می‌باشند، تایید می‌شوند. تایید و رد فرضیات ۷ و ۸ با بررسی اثرات مستقیم، اثرات غیر مستقیم و اثر کل متغیرها مشخص می‌شود.

این پژوهش از نظر ماهیت و هدف، کاربردی و از نظر روش جمع‌آوری داده‌ها از نوع توصیفی-پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش را کارکنان شرکت پاکشو تشکیل می‌دهند که تعداد آنها ۲۰۷ نفر می‌باشد. حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران ۱۳۵ نفر می‌باشد. برای گردآوری اطلاعات مورد نیاز تحقیق از دو روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شده است. مطالعات کتابخانه‌ای از طریق مطالعه کتب، مقالات، مجلات و پایگاه‌های علمی اینترنتی و مطالعات میدانی به‌وسیله توزیع پرسشنامه صورت گرفت. فلات زدگی شغلی به-وسیله سوالات ارائه شده توسط میلیمن<sup>۳۲</sup> (۱۹۹۲)، رضایت شغلی از طریق پرسشنامه مینه سوتا (۲۰۰۹)، تعهد سازمانی از طریق پرسشنامه آلن و میر (۱۹۹۰) و عملکرد شغلی از طریق پرسشنامه پترسون (۱۹۷۰) بررسی شد. از آنجاییکه پرسشنامه‌های مورد استفاده استاندارد بودند نیازی به سنجش روایی آنها نبود اما نظر خبرگان روایی آنها را تایید نمود. همچنین برازندگی مدل با نرم افزار لیزرل تایید گردید.

به منظور سنجش پایایی از آلفای کرونباخ استفاده شد. برای تعیین پایایی ابتدا ۳۰ پرسشنامه توزیع و جمع‌آوری و میزان آلفای کرونباخ آن ۰/۸۱ محاسبه شد که از آنجاییکه بالاتر از ۰/۷ است پرسشنامه از پایایی لازم برخوردار است. همچنین آلفای کرونباخ پس از توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه ۰/۷۹ محاسبه گردید. سوالات عمومی و جمعیت شناختی پرسشنامه با استفاده از نرم افزار spss بررسی گردید. تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار لیزرل و روش معادلات ساختاری صورت گرفت.

جدول ۲: شاخص‌های نیکویی برازش مدل کلی پژوهش

$\chi^2/df$	AGFI	GFI	RMR	IFI	CFI	NNFI	NFI	RMSEA	شاخص
$< 3\chi^2/df$	$\geq 0.8$	$\geq 0.9$	$\leq 0.05$	$\geq 0.9$	$\geq 0.9$	$\geq 0.9$	$\geq 0.9$	$\leq 0.1$	فاصله اعتماد برازش
۱/۶۵	۰/۸۵	۰/۹۶	۰/۰۵	۰/۹۳	۰/۹۵	۰/۹۴	۰/۹۳	۰/۰۸	مقدار



Chi-Square=2434.78, df=1478, P-value=0.00000, RMSEA=0.088

مدل ۱: در حالت ضرایب معنی داری

جدول ۳ بیان‌کننده نتایج آزمون فرضیات و میزان اثرات مستقیم می‌باشد.

جدول ۳: نتایج آزمون فرضیات

فرضیه	اثر مستقیم ضریب تعیین (β)	معنی داری (T-Value)	نتیجه
۱. فلات زدگی شغلی بر رضایت شغلی، تاثیر منفی و معناداری دارد.	-۰/۸۲	-۷/۰۹	تایید
۲. فلات زدگی شغلی بر تعهد سازمانی تاثیر منفی و معناداری دارد.	-۰/۱۵	-۰/۸۴	رد
۳. فلات زدگی شغلی بر عملکرد شغلی تاثیر منفی و معناداری دارد.	-۰/۳۲	۱/۳۰	رد
۴. رضایت شغلی بر تعهد سازمانی کارکنان تاثیر مثبت و معناداری دارد.	۰/۹۱	۴/۱۵	تایید
۵. رضایت شغلی بر عملکرد شغلی کارکنان تاثیر مثبت و معناداری دارد.	۰/۶۵	۲/۰۱	تایید
۶. تعهد سازمانی بر عملکرد شغلی کارکنان تاثیر مثبت و معناداری دارد.	۰/۴۶	۱/۹۹	تایید
۷. رضایت شغلی نقش میانجی را در رابطه بین فلات زدگی و عملکرد شغلی ایفا می‌کند.			تایید
۸. تعهد سازمانی نقش میانجی را در رابطه بین فلات زدگی و عملکرد شغلی ایفا می‌کند.			رد



## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهش با هدف بررسی تاثیر فلات‌زدگی بر عملکرد شغلی انجام شده و نگرش شغلی شامل تعهد سازمانی و رضایت شغلی به عنوان متغیر میانجی در نظر گرفته شده است. بر این اساس، پس از انجام مطالعات کتابخانه‌ای و بنا بر اهداف پژوهش، پرسشنامه‌های استاندارد فلات‌زدگی، عملکرد شغلی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی در اختیار نمونه آماری که کارکنان شرکت پاکشو بوده‌اند، قرار داده شد. پس از تکمیل پرسشنامه، داده‌ها با استفاده از ابزار آماری مورد نیاز، تجزیه و تحلیل شده و نتایج استخراج گردید. نتایج بیانگر این بود که فلات‌زدگی شغلی بر رضایت شغلی تاثیر منفی و معناداری دارد یعنی با بیشتر شدن فلات‌زدگی شغلی، رضایت شغلی کاهش می‌یابد. در این رابطه ۶۷ درصد تغییرات رضایت شغلی از طریق فلات‌زدگی شغلی است. نتایج تحقیقات انجام شده توسط هلیمن و همکاران (۲۰۰۸)، آنگوری و آنگولا<sup>۳۳</sup> (۲۰۰۹)، کله و همکاران (۲۰۱۱) همسو با نتیجه پژوهش می‌باشد. رضایت شغلی نقش میانجی را در رابطه بین فلات‌زدگی و عملکرد شغلی ایفا می‌کند. اثر غیرمستقیم فلات‌زدگی بر عملکرد شغلی برابر با حاصلضرب اثر مستقیم فلات‌زدگی شغلی بر رضایت شغلی و اثر مستقیم رضایت شغلی بر عملکرد شغلی می‌باشد. بنابراین فلات‌زدگی با میانجی-گری رضایت شغلی با اثر غیر مستقیم بر عملکرد شغلی تاثیر دارد. بی‌توجهی به فلات‌زدگی شغلی موجب کاهش رضایتمندی شغلی کارکنان و کاهش عملکرد آنها خواهد شد. نتایج تحقیقات انجام شده توسط هلیمن<sup>۳۴</sup> و همکاران (۲۰۰۸)، آنگوری و آنگولا (۲۰۰۹)، کله<sup>۳۵</sup> و همکاران (۲۰۱۱) همسو با نتیجه پژوهش می‌باشد.

اما فلات‌زدگی شغلی بر تعهد سازمانی به صورت مستقل تاثیری ندارد زیرا این عامل به تنهایی فقط ۳ درصد از تغییرات تعهد سازمانی را به‌عهده دارد. این

نتیجه با نتیجه پژوهش طبرسا و همکاران (۱۳۹۳) است که نشان دادند فلات‌زدگی بر تعهد سازمانی کارکنان تاثیرگذار است، متفاوت است. در مورد نقش میانجی تعهد سازمانی، اثر غیر مستقیم فلات‌زدگی بر عملکرد شغلی برابر است با حاصلضرب اثر مستقیم فلات‌زدگی شغلی بر تعهد سازمانی و اثر مستقیم تعهد سازمانی بر عملکرد شغلی. بنابراین اثر فلات‌زدگی بر عملکرد با میانجی‌گری تعهد سازمانی بسیار کم است. در این مورد پژوهشی یافت نشد.

رضایت شغلی بر تعهد سازمانی کارکنان تاثیر مثبت و معناداری دارد و ۸۳ درصد تغییرات تعهد سازمانی از طریق رضایت شغلی است. این نتیجه همچنین همسو با نتیجه مطالعه اسماعیلی و قراخانی (۲۰۱۲) است که نشان دادند رضایتمندی شغلی در هر سه عامل ارتقا، روابط شخصی و شرایط مطلوب کاری، پیش‌بینی کننده تعهد سازمانی است. همچنین بر عملکرد شغلی تاثیر مثبت و معناداری دارد و ۴۲ درصد تغییرات عملکرد شغلی از طریق رضایت شغلی است. تعهد سازمانی نیز بر عملکرد شغلی کارکنان تاثیر مثبت و معناداری دارد و ۲۱ درصد تغییرات عملکرد شغلی از تعهد سازمانی است. این مطالعه همسو با مطالعه کالسن و چيو<sup>۳۶</sup> (۲۰۱۰) است که نشان دادند رضایت شغلی به سبب افزایش نگرش مثبت کارمندان نسبت به شغل و سازمان می‌تواند سایر نتایج شغلی را تحت تاثیر قرار دهد. همچنین فلات‌زدگی شغلی بر عملکرد شغلی کارکنان تاثیر ندارد زیرا تنها ۱۰ درصد از تغییرات عملکرد شغلی را موجب می‌شود. این نتیجه با نتیجه پژوهش کلاه‌چیان و رحمتی‌نیا (۱۳۹۶) که نشان دادند فلات‌زدگی بر عملکرد شغلی تاثیر منفی دارد، همسو است.

بر اساس نتایج این پژوهش پیشنهاد می‌شود مشاغلی که دارای هویت و آغاز و پایان مشخص هستند برای افراد تعریف شود و وظایف دارای نتیجه ملموس و مشخص باشد. شغل افراد قسمت کاملی از

International Journal of Police Strategies and Management, 29(4): 691-703.

Chang, H.-T., Chi, N.W., & Miao, M. C. (2007). "Testing the relationship between three-component organizational/occupational commitment and organizational/occupational turnover intention using a non-recursive model". *Journal of Vocational Behavior*, 70(2), 352-368.

Conner, D. (2013) "The effects of career plateaued workers on in-group members' perceptions of P-O fit", *Employee Relations*, Vol. 36 Issue: 2, pp.198-212.

Diyanatnasab, M., Javidi, H. & Bgholi, H. (2014). "The mediating role of occupational stress in the relationship between psychological capital and job performance of employees". *Psychological methods and models*, 4(15): 75-89.

Eslami, J. & Gharakhani, D (2012). "Organizational commitment and job satisfaction", *ARPN Journal of Science and Technology*, 2(2): 85-91.

Ference, T. P.; Stoner, J. A., & Warren, E. K (1977). "Managing the career plateau", *Academy of Management Review*, 2, 602-612.

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): 33-42.

Fayyazi, M. & Ziyai, S. (2014). "The Effect of Job Plateau on Job Burnout and the Desire to Leave for Librarians". *Journal of change management*, 6(11): 73-91.

Heilmann, S.G., Hol, D.T., & Rilovick, C.Y (2008). "Effect of career plateauing on turnover: a test of a model", *Journal of leadership and organizational studies*, 15, 59-68.

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): 187-201.

Klehe, U., Zikic, J., Van Vianen, A.E.M., & De Pater, I.E (2011). "Career adaptability, turnover, and loyalty during organizational downsizing". *Journal of Vocational Behavior*, 79, 217-229.

Kolahchian, M. & Rahmatinia, R. (2017). Explaining the phenomenon of career plateau in employees Security agencies. *Journal of Security Research at Imam Hossein University*, 2(22): 55-90.

Lee, P. C. B (2003). "Going beyond career plateau: using professional plateau to account

یک کار را در بر بگیرد و به شکلگیری و کامل شدن کار کمک کند. اهمیت همه مشاغل در سازمان بیان گردد تا کارکنان احساس نکنند شغلشان بی اهمیت است. واگذاری شغل‌هایی که کارکنان بتوانند در آن موثر باشند موجب افزایش رضایت در آنها و بهبود عملکردشان خواهد شد. وظایف و مسئولیت‌های شغلی کارکنان توسعه داده شود تا کارها تکراری و روتین نباشند. کارکنان به یادگیری مهارت‌های مرتبط با شغل و وظایف خارج از واحد خود تشویق شوند. از طریق بازطراحی مشاغل و آموزش ضمن خدمت در کارکنان انگیزه ایجاد شود و همواره فرصت رشد و یادگیری برای افراد فراهم باشد. جابجایی درون سازمانی و گردش شغلی می‌تواند به کاهش فلات زدگی کمک کند. جلسات آموزشی به صورت ماهیانه یا هفتگی در راستای افزایش توانمندی کارکنان برگزار گردد. به‌طور مستمر به کارکنان بازخورد داده شود تا از نتایج عملکرد خویش آگاه باشند. مسیر کارراه شغلی برای هر یک از کارکنان برنامه ریزی و طراحی و اجرا شود و در صورت داشتن شرایط لازم فرصت ارتقا برای آنها فراهم باشد. سازم ان بایستی برنامه‌ریزی‌های لازم را جهت پیشرفت شغلی کارکنان انجام دهد و آنها را در این مسیر هدایت نماید. افراد در سازمان نیاز به پیشرفت و تکامل دارند و بایستی انتقال و ارتقاء را تجربه کنند. مسیر صحیح و عادلانه پیشرفت شغلی می‌تواند رضایت شغلی افراد را افزایش دهد.

#### منابع

Ardestani, A. & Seyednaghavi, M. (2016). "Explaining the relationship between job Plateau and organizational indifference and willingness to leave." *Public Management Research*, 9(31):145-160.

Bahreinzade, M. & esmailpour, M. & shahyai, E. (2012). "The effect of market orientation on job attitudes". *Journal of Research in New Marketing Research*, 2(1): 149-166.

Burke, R J. & Mikkelsen, A (2006). "Examining the career plateau among police officers",

- National Park-forschungin der schweiz, 102, (10), 986-997.
- Veiga, J (1981). "Plateaued versus Non-plateaued Managers: Career Patterns, Attitudes, and Path Potential", *The Academy of Management Journal*, 24(3): 566-578.
- Wickramasinghe, V. & Jayaweera, M (2010). "Impact of career plateau and supervisory support on career satisfaction", *Career Development International*, 15(6): 544 – 561.
- Xie, B., Xin, X. & Bai, G. (2016). "Hierarchical plateau and turnover intention of employees at the career establishment stage: Examining mediation and moderation effects". *Career Development International*, 21(5): 518-533.
- for work outcomes", *Journal Management Development*, 22(6), 538-551.
- Lentz, E., & Allen, T. D (2009). "The role of mentoring others in the career plateauing phenomenon". *Group & Organization Management*, 34(3), 358–384.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J (1991). "A three-component conceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, 1, 61–89.
- 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.
- Milliman, J (1992). "Consequences and moderators of career plateauing: an empirical investigation", Paper presented at the national meeting of the academy of management. Las Vegas.
- Nachbagauer, A. & Riedl, G (2002). "Effects of concepts of career plateaus on performance". Work satisfaction and commitment, *International Journal of Manpower*, 23(8): 716 – 733.
- Ongori, H. & Agolla, J.E (2009). "Paradigm shift in managing career plateau in organization: the best strategy to minimize employee intention to quit", *African journal of business management*, 3(6), 268-271.
- Rahnamay Rudposhti, F. & Mahmudzadeh, N. (2008). "Human Resource Development, Case Study: Organizational Commitment and Competitiveness." Tehran: Industrial Management Institute.
- Rezaian, A. (2014). "Basics of Organizational Behavior Management." Tehran: Samt.
- 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, 2622-2646.
- Safi, A. (2005). "Management and Innovation in Schools". Tehran: parents and teachers community.
- Tabarsa, Gh., Rezaian, A., Hadizadeh, A. & Jamali Nazari, A. (2014). Designing and explaining the model of Plateau management in Iranian organizations (Case Study: Ministry of Industry, Mining and Trade)". *Public organization management*, 3(9): 89-104.
- Salami, S. O (2010). "Career plateauing and work attitudes: moderating effects of mentoring with Nigerian employees", *The Journal of International Social Research*, 3(11): 499-508.
- Sharifian, E., Pirayesh, M., & Rahimi, G. (2013). Relationship between work positive attitudes and employees, vocational plateau of offices of sport and youth in Kerman Province of Iran.

### یادداشت‌ها

- <sup>1</sup> Foster
- <sup>2</sup> Ference
- <sup>3</sup> Jung & Tak
- <sup>4</sup> Anguri & Angula
- <sup>5</sup> Mikkelsen & Bucks
- <sup>6</sup> Rotondo & Perewe
- <sup>7</sup> Miles
- <sup>8</sup> Clark
- <sup>9</sup> Warren
- <sup>10</sup> Viega
- <sup>11</sup> Ongori & Angolla
- <sup>12</sup> Bardwick
- <sup>13</sup> Internal Satisfaction
- <sup>14</sup> External Satisfaction
- <sup>15</sup> Affective Commitment
- <sup>16</sup> Chang & Miao
- <sup>17</sup> Normative Commitment
- <sup>18</sup> Continuance Commitment
- <sup>19</sup> Meyer & Allen
- <sup>20</sup> Patterson
- <sup>21</sup> Salami
- <sup>22</sup> Jung & Tak
- <sup>23</sup> Nachbagauer & Riedl
- <sup>24</sup> Van Vianen & De Pater
- <sup>25</sup> Lentz & Allen,
- <sup>26</sup> Holt & Rilovick
- <sup>27</sup> Burk & Mikkelson
- <sup>28</sup> Xie
- <sup>29</sup> Conner
- <sup>30</sup> Voliner
- <sup>31</sup> Wickramasinghe & Jayaweera
- <sup>32</sup> Milliman
- <sup>33</sup> Ongori & Angolla
- <sup>34</sup> Heilmann
- <sup>35</sup> Kleh
- <sup>36</sup> Calson & Chio