

طراحی و اعتبار سنجی مدل سیاستی فلات زدگی شغلی در شهرداری تهران: پیشایندها و پیامدها

۱ میلاد رستمیان ^{ID}

دانشجوی دکترای مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بین المللی کیش، تهران، ایران
* نویسنده مسئول، رایانامه: miladrostamian00@gmail.com

۲ عباس نرگسیان ^{ID}

دانشیار گروه مدیریت دولتی - دانشکده مدیریت دانشگاه تهران - تهران - ایران
رایانامه: anargesian@ut.ac.ir

۳ علیرضا روستا ^{ID}

دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
رایانامه: alirezarousta@yahoo.com

۴ روح اله علیخان گرگانی ^{ID}

استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران
رایانامه: alikhhan.rouhollah@gmail.com

چکیده

این پژوهش با هدف طراحی و اعتبارسنجی مدل پیش‌آیند و پیامدهای فلات‌زدگی شغلی در کارکنان معاونت منابع انسانی شهرداری تهران انجام شده است. این مطالعه با رویکردی آمیخته (کیفی - کمی) و در چارچوب پژوهشی اکتشافی صورت گرفت. در بخش کیفی، داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه ساختار یافته با ۱۵ نفر از خبرگان و مدیران منابع انسانی شهرداری جمع‌آوری و با روش تحلیل مضمون تحلیل شدند. در بخش کمی نیز از پرسشنامه مبتنی بر یافته‌های کیفی استفاده شد و داده‌ها با نرم‌افزار Smart PLS تحلیل گردید. نتایج نشان دادند که فلات‌زدگی شغلی تحت تأثیر چهار عامل اصلی (محیطی، سازمانی، شغلی و فردی) شکل می‌گیرد و پیامدهای آن نیز در دو سطح فردی و محیطی سازمانی بروز می‌یابد. در مدل نهایی، عوامل سازمانی نقش مؤثرتری در پیش‌بینی فلات‌زدگی داشتند. مدل طراحی‌شده از نظر شاخص‌های روایی و پایایی تأیید شد. این یافته‌ها می‌توانند به سیاست‌گذاران منابع انسانی در تدوین برنامه‌های ارتقای شغلی و کاهش فلات‌زدگی در نهادهای عمومی کمک کنند.

کلیدواژه‌ها: فلات زدگی شغلی، سیاستگذاری، جو سازمانی، شهرداری، مدل‌سازی، پیشایندها و پیامدها، رفتار سازمانی

استناد: رستمیان، میلاد؛ نرگسیان، عباس؛ مرزی، روژین؛ روستا، علیرضا؛ علیخان گرگانی، روح اله (۱۴۰۴). تحلیل سیاستی فلاتزدگی شغلی در نهادهای عمومی شهری: طراحی و اعتبارسنجی مدل پیشایندها و پیامدها در شهرداری تهران. *سیاستگذاری شهری و منطقه ای*، ۱(۱)، ۱۴-۲۸.

نوع مقاله: علمی پژوهشی

ناشر: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

 <https://doi.org/>

بررسی‌های حسابداری و حسابرسی، ۱۴۰۴، دوره ۲۸، شماره ۴، صص. ???-???

دریافت:

پذیرش:

© ???

مقدمه

در دهه‌های اخیر، تغییرات ساختاری در اقتصاد جهانی و گذار از اقتصاد منابع محور به اقتصاد دانش بنیان، ضرورت بازاندیشی در سیاست‌های منابع انسانی سازمان‌های دولتی و عمومی را دوجندان کرده است (Heilmann, 2008). در این میان، مفهوم "فلات‌زدگی شغلی" به‌عنوان یکی از چالش‌های نوپدید در حوزه مدیریت سرمایه انسانی، به‌ویژه در نهادهای خدمات‌رسان شهری نظیر شهرداری‌ها، اهمیت فزاینده‌ای یافته است (Kao & Hu, 2022; Kumar, 2021).

فلات‌زدگی شغلی به حالتی اشاره دارد که در آن کارکنان، در مسیر ارتقاء و رشد شغلی خود با توقف یا کندی مواجه می‌شوند و این امر، به تدریج منجر به کاهش انگیزه، افزایش نارضایتی و در نهایت، ترک سازمان می‌گردد (Triyodi & Varkey, 2020; Yang, 2019). اگرچه در گذشته تصور می‌شد که با تأمین نیازهای بیرونی کارکنان، رضایت شغلی حاصل می‌شود، پژوهش‌های اخیر نشان داده‌اند که عدم امکان پیشرفت و فقدان چالش‌های حرفه‌ای یکی از مهم‌ترین عوامل کاهش بهره‌وری سازمانی است (Park, 2020; Girdwichai & Sriviboon, 2020).

در دهه‌های اخیر، بسیاری از کشورها اقتصاد مبتنی بر نیروی کار را به سمت اقتصاد دانش محور و مهارت بنیان سوق داده‌اند. موفقیت در دنیای اقتصاد فعلی، مستلزم کسب مهارت کافی توسط کارکنان و جستجوی چالش‌های حرفه‌ای برای دستیابی به تخصص و مهارت‌های لازم است. تجربیات کاری، سبب افزایش توانمندی و تحرک افراد می‌شود. به عبارت دیگر، با برقراری ارتباط دوسویه، افراد می‌توانند به دانش و مهارت‌های یکدیگر دست یابند و سرمایه انسانی سازمان را ارتقا دهند (Faramarzi et al, 2015). پژوهش‌ها نشان داده‌اند که سازمان‌های دولتی باید به کارکنان خود به عنوان سرمایه‌های اساسی بنگرند و برای آینده آن‌ها برنامه‌ریزی کنند (Mohammadi et al, 2015). پیشرفت و ترفیع شغلی کارکنان، موجب افزایش انگیزه، بهره‌وری و رضایت شغلی آن‌ها می‌شود و میزان غیبت، مرخصی و تمایل به ترک سازمان را کاهش می‌دهد (Girdwichai & Sriviboon, 2020). به همین دلیل، سازمان‌ها و نهادهای دولتی به دنبال ارائه دیدگاه‌های مناسب برای مدیریت مسیر شغلی کارکنان هستند. یکی از عوامل مهم و تأثیرگذار بر پیامدهای سازمانی، پدیده فلات شغلی است که به عنوان چالشی جدی در مسیر پیشرفت شغلی مطرح می‌شود (chen, 2011). این مسئله، یکی از دغدغه‌های اصلی کارکنان امروزی است.

شهرداری‌ها به‌عنوان نهادهای عمومی محلی، با دو چالش هم‌زمان مواجه‌اند: از یک‌سو، براساس سیاست‌های کلان اداری کشور (مصوبه ۱۷۳ شورای عالی اداری، ۱۳۹۵) موظف به کنترل ساختار سازمانی و کاهش پست‌های مدیریتی‌اند؛ و از سوی دیگر، باید با پاسخگویی به مطالبات روزافزون شهروندان در زمینه کیفیت خدمات عمومی، کارآمدی عملیاتی خود را حفظ کنند. این تناقض، زمینه‌ساز بروز و تشدید فلات‌زدگی ساختاری و محتوایی در میان کارکنان شهرداری شده است (Faramarzi et al., 2015). اگرچه در سطح سیاست‌گذاری کلان، اسناد بالادستی مانند سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی سال ۱۳۸۹ بر توانمندسازی نیروی انسانی و ارتقاء سرمایه انسانی تأکید داشته‌اند، اما در عمل، فقدان مدل‌های بومی و اجرایی در نهادهای عمومی باعث شده است که پیامدهای منفی فلات‌زدگی، از جمله کاهش اشتیاق، افت رضایت شغلی و تمایل به ترک خدمت در شهرداری‌ها افزایش یابد (Sakurada, 2015; Mohammadi et al., 2015).

شکاف پژوهشی قابل توجهی در ادبیات مدیریت منابع انسانی در حوزه نهادهای عمومی محلی، به‌ویژه شهرداری‌ها وجود دارد. اغلب مطالعات انجام‌شده در زمینه فلات‌زدگی شغلی، محدود به سازمان‌های خصوصی یا نهادهای خدمات سلامت بوده‌اند (Chang, 2024; Tremblay, 2021) درحالی‌که ساختار بوروکراتیک، فشارهای مالی و الزامات پاسخگویی

اجتماعی در شهرداری‌ها، وضعیت خاصی از فلات شغلی ایجاد می‌کنند که نیازمند تحلیل اختصاصی و سیاست‌گذاری خاص خود است.

بنابراین، توجه به مسئله فلات‌زدگی شغلی از منظر سیاست‌گذاری منابع انسانی در نهادهای عمومی، ضرورتی انکارناپذیر یافته است. شهرداری‌ها به عنوان یکی از ارکان اصلی مدیریت شهری، نقشی کلیدی در تحقق اهداف توسعه پایدار شهری دارند و کارآمدی آن‌ها به میزان زیادی به انگیزش، رضایت و پویایی کارکنان وابسته است. از این رو، فلات‌زدگی شغلی نه تنها یک موضوع فردی و سازمانی، بلکه چالشی در سطح سیاست‌گذاری عمومی محسوب می‌شود که می‌تواند بهره‌وری نهادهای خدمات‌رسان شهری را تحت تأثیر قرار دهد. سیاست‌گذاران شهری، به‌ویژه در حوزه منابع انسانی، نیازمند داده‌ها و مدل‌هایی هستند که تصمیم‌گیری آگاهانه درباره طراحی، بازبینی و بهبود سیاست‌ها و برنامه‌های ارتقاء شغلی، حفظ سرمایه انسانی، عدالت سازمانی و نظام‌های ارزیابی و انگیزشی را امکان‌پذیر سازند. از این منظر، پژوهش حاضر تلاشی است در راستای پر کردن خلأ سیاستی موجود در زمینه شناخت علمی و نظام‌مند عوامل و پیامدهای فلات‌زدگی شغلی، با هدف ارائه مدلی کاربردی که بتواند به عنوان ابزاری برای تدوین سیاست‌های اثربخش در نهادهای عمومی شهری مورد استفاده قرار گیرد.

پیشینه پژوهش

در مطالعه ای که توسط Shariatnejad و همکاران (۲۰۱۷) مدیران منابع انسانی سازمان‌های دولتی خرم‌آباد مورد بررسی قرار دادند و تعدادی از فاکتورها و عوامل تاثیرگذار بر سکون و فلات زدگی شغلی مشخص نمودند. نتایج حاصل از این پژوهش بیان داشت که عدم وجود انگیز در بین پرسنل، کاهش امکانات محیط کار، نبود شرایط تفریح و ارتقا افراد، عدم وجود چالش در وظایف محوله افراد، نبود ثبات در وظایف و عدم ثبات ساختار سازمانی از پر اهمیت ترین فاکتورهای فلات زدگی در شغل می باشند (Shariatnejad et al, 2017). در مطالعه ی norouzi, & Tahmasebi Aghbelaghi (۲۰۲۰) به این نتیجه رسیدند که فلات شغلی تأثیر معنی داری بر سکوت سازمانی کارکنان شرکت بیمه ایران ندارد؛ اما رابطه معنی داری بین استرس شغلی و سکوت سازمانی کارکنان شرکت بیمه ایران مشاهده گردید. نتایج حاصل از بررسیهای انجام شده در این مطالعه نشان داد که فلات زدگی شغلی منجر به سکوت سازمانی در بین کارکنان نمیگردد و علت این امر را به عواملی مانند اهمیت به ارتقای شغلی و شایسته سالاری، در نظر گرفتن تناسب مناسب بین نوع شغل و کارکنان، استقرار نظام پاداش دهی، عدم در نظر گرفتن رسمیت‌های شغلی و سازمانی و فراوانی پست سازمانی نسبت داده اند (norouzi, & Tahmasebi Aghbelaghi, 2020). Yousefzayeri Bor & Bahramzadeh (۲۰۱۴) در مطالعه ای با عنوان بررسی رابطه سکون زدگی در مسیر پیشرفت شغلی و تحلیل رفتگی بدین نتیجه رسیدند که بین سه عامل فلات زدگی شغلی با عملکرد کارکنان و تحلیل رفتگی رابطه معناداری وجود دارد (Yousefzayeri Bor, & Bahramzadeh, 2014). در مطالعه ای که در سال ۲۰۱۹ توسط song و همکاران انجام شد بدین نتیجه دست یافتند که انگیزه واقعی برای رفتار شهروندی سازمانی را می‌توان مشروط به فلات شغلی دانست. (song, 2019). در مطالعه ای که در سال ۲۰۲۱ توسط مایکل تریمبلی طی ۴۲ ماه بررسی روی ۴۰۹ کارمند یک شرکت مالی/بیمه‌ای کانادایی انجام گرفت نشان داد که رابطه معکوس بین فلات زدگی شغلی، تعهد عاطفی و رفتار شهروندی سازمانی وجود دارد. Drucker

و همکاران (۲۰۱۹) به تاثیر فلات زدگی شغلی ذهنی (با تاکید بر محتوا و ساختار شغل) روی رضایت شغلی، تعهد سازمانی و شغلی و تمایل به ترک سازمان پرداخته اند. در این مطالعه گزارش گردید که فلات زدگی شغلی یک حس واقعی بود که پژوهشگران آن را تجربه و گزارش کرده اند و اثر منفی بر رفتار آنها داشته است. نتایج بررسیهای آماری نشان داد که فلات زدگی شغلی اثر منفی معنی داری بر رضایت شغلی پژوهشگران دارد. هرچه محققان باور داشته باشند که مهلت کمی برای پیشرفت در آینده دارند به همان نسبت رضایت شغلی آنها پایین تر می آید. علاوه بر آن، فلات زدگی شغلی بر میزان تعهد نیز تاثیرگذار است. هر چه محققان احساس کنند که به مرحله فلات زدگی رسیده باشند، به همان نسبت میزان تعهد شغلی آنها پایین می آید (Drucker & Gordon, 2015). در سال ۲۰۱۸ Chen & Li مطالعه ای با عنوان بررسی رابطه میان فلات شغلی، تعهد سازمان و عملکرد شغلی انجام دادند و یافته های برگرفته از این مطالعه این چنین گزارش داد که بین فلات شغلی و تعهد سازمانی همبستگی منفی و معنی داری وجود دارد، تعهد سازمانی تاثیر بسیار با اهمیتی در ترویج عملکرد شغلی دارد، تعهد سازمانی به طور کامل میانجی نفوذ فلات محتوا و تمرکز فلات بر بهره وری شغلی، و همچنین بخشی از واسطه نفوذ فلات سلسله مراتبی در عملکرد است (چن و لی، ۲۰۱۸) با بررسی ادبیات پژوهش مشخص شد که تاکنون پژوهشی در رابطه با شناسایی پیشایندها و پیامدهای فلات زدگی شغلی انجام نشده است. از اینرو با عنایت به ضعف مطالعات انجام شده در داخل کشور در این مورد و با توجه به این موضوع که تا زمان انجام این پژوهش هیچگونه مطالعه تجربی بر روی پرسنل شهرداری تهران صورت نگرفته است هدف و رسالت پژوهش به طور خلاصه بررسی پیشایندها و پسایندهای فلات زدگی شغلی در بین کارکنان شهرداری تهران می باشد. با عنایت به نقش، اهمیت و الگوی روابطی هر یک از این عوامل در بهبود کارایی پرسنل در دستیابی به اهداف سازمانی و نیز نوع ارتباط هر یک از این متغیرها با همدیگر می توان به تعیین دیدگاهها و راهبردهای عملکردی در کاهش فلات زدگی شغلی و کاهش پیامدهای ناشی از آن در ادارات اقدام کرد و از این رو در جهت بهبود عملکرد و کارایی پرسنل قدم برداشت.

مبانی نظری

فلات زدگی شغلی به وضعیتی اشاره دارد که در آن افراد در مسیر شغلی خود از نظر ارتقاء و جابه جایی، چه به صورت عمودی و چه افقی، با محدودیتهایی مواجه می شوند. بسیاری از پژوهشگران بر این باورند که اکثر کارکنان در طول دوران کاری خود این وضعیت را تجربه خواهند کرد. به گفته Ference (۱۹۷۷)، فلات شغلی نه به عملکرد فرد، نه به جاه طلبی های او و نه به ویژگی های شخصیتی اش مربوط (Ference, 1977). بلکه صرفاً توصیفی از وضعیت کنونی شغل فرد در یک سازمان خاص است. این فلات نقطه ای در زندگی حرفه ای فرد محسوب می شود که در آن فرصت های ارتقا و افزایش مسئولیت ها به شدت محدود یا غیرممکن به نظر می رسند. با بررسی پیشینه مطالعات و ادبیات فلات شغلی، درمی یابیم نظرات محققان در مورد فلات زدگی شغلی به دو دسته کاملاً متمایز تقسیم می شود. گروهی بر اثرات منفی و مخرب این پدیده تأکید دارند (Hingui, 2023; Chu, 2023). این افراد که به دنبال پیشرفت هستند، اما توانایی طی کردن مسیر رشد خود را در سازمان ندارند، از اینرو دچار فلات زدگی شغلی می شوند و این امر می تواند منجر به ناامیدی از نتایج حاصل شود. از سوی دیگر، برخی پژوهشگران معتقدند که فلات زدگی شغلی می تواند هم از نظر فردی و هم حرفه ای سودمند باشد (Abd-Elrhman, 2020). به عنوان مثال، چو بیان می کند که فلات زدگی لزوماً باعث رنجش تمامی پرسنل نمی

گردد و بعضی از کارمندان ممکن است از این وضعیت راضی باشند، به دلیل اینکه زمان خاصی برای رسیدگی به کارها و فعالیتهای شخصی خویش یافته و می توانند فرصت بیشتری را به فعالیت‌های مورد علاقه‌شان اختصاص دهند (Cho, 2023). برخی از اندیشمندان این حوزه، در ارزیابیها و مطالعات خود تعدادی از افراد را مشاهده کرده اند که به فلات زدگی شغلی مبتلا گشته اند، با اینحال این پدیده در گرایشات شغلی آنها تاثیر محسوسی نداشته و آنان همچنان وظایف خود را با کیفیت مناسب انجام می‌دهند.

در پیوند با ادبیات سیاست‌گذاری، می‌توان فلات‌زدگی شغلی را نه صرفاً یک پدیده فردی یا روان‌شناختی، بلکه نتیجه‌ای از ناکارآمدی در سیاست‌های نهادی و سازمانی نیز تلقی کرد. سیاست‌های منابع انسانی، به‌ویژه در بخش‌های عمومی و شهری، نقش تعیین‌کننده‌ای در طراحی مسیرهای شغلی، نظام ارتقاء، انگیزش و نگهداشت نیروی انسانی ایفا می‌کنند. نبود سیاست‌های شفاف و منصفانه در زمینه ارتقاء شغلی، می‌تواند منجر به شکل‌گیری نوعی نابرابری ادراک‌شده در فرصت‌ها شود که در نهایت به بروز پدیده‌هایی مانند فلات‌زدگی منجر خواهد شد. از این منظر، فلات‌زدگی شغلی نه تنها یک چالش فردی، بلکه نشانه‌ای از خلأ یا ضعف در سیاست‌گذاری منابع انسانی و عدم تناسب میان ساختار سازمانی و تحرک شغلی کارکنان است.

در سطح کلان‌تر، سیاست‌گذاری شهری و منطقه‌ای که ناظر بر کیفیت نهادهای عمومی، کارایی سیستم مدیریتی، و برنامه‌ریزی منابع انسانی در ساختارهای شهرداری‌ها و سازمان‌های وابسته است، باید فلات‌زدگی شغلی را به عنوان یک مسأله سیاستی مورد توجه قرار دهد. فقدان نظام‌های پایش عملکرد، عدم تدوین برنامه‌های توسعه شغلی، و غیاب سازوکارهای شفاف ارتقای درون‌سازمانی، همه و همه از موضوعاتی هستند که می‌توانند از طریق سیاست‌گذاری هدفمند مورد اصلاح قرار گیرند. بنابراین، هرگونه مداخله مؤثر برای کاهش آثار منفی فلات‌زدگی شغلی، مستلزم بازنگری و بهبود سیاست‌های نهادی در سطح سازمانی و شهری خواهد بود.

روش‌شناسی پژوهش

مطالعه کنونی از نظر هدف، نوعی اکتشاف و از لحاظ ماهیت موضوعی، کاربردی و توسعه‌ای است. این تحقیق به صورت توصیفی-تحلیلی انجام شده و گردآوری اطلاعات و داده‌ها به دو روش کمی و کیفی صورت گرفته است. در بخش اول این مطالعه، تحلیل مضمون به کار رفته و شامل سه مرحله کدگذاری توصیفی، کدگذاری تفسیری و یکپارچه‌سازی مضامین می‌باشد. در مرحله نخست، پس از انجام مطالعات کتابخانه‌ای و ارزیابی اسناد موجود، مصاحبه‌هایی با خبرگان و اساتید حوزه مدیریت انجام شد. این مصاحبه‌ها تا زمانی ادامه یافت که به اشباع مضمونی رسیدند؛ یعنی زمانی که مضامین تفسیری به انسجام رسیده و داده‌های گردآوری‌شده ارزش افزوده جدیدی تولید نکنند.

نمونه‌ای از پرسش‌های مطرح‌شده در مصاحبه‌ها بر اساس اهداف مطالعه شامل موارد زیر است:

- از نظر شما، چه عواملی موجب فلات‌زدگی شغلی می‌شوند؟
- به نظر شما، پیامدهای ناشی از فلات‌زدگی شغلی چیست؟

- برای بهبود شرایط کاری کارکنان شهرداری، چه پیشنهادهایی دارید؟

در ادامه فرآیند پژوهش، نویسنده و پرسشگر به کدگذاری توصیفی مصاحبه‌های انجام‌شده پرداختند. در این مرحله، ابتدا مصاحبه‌ها به ترتیب اجرا، پیاده‌سازی و سپس متن آن‌ها در نرم‌افزار مکس کیودا وارد و تحلیل گردید. پژوهشگر با مطالعه دقیق جملات حاصل از مصاحبه‌ها، مضامین توصیفی را به هر بخش نسبت داد. در مرحله بعد، پژوهشگر به مقایسه و بررسی مکرر کدهای توصیفی تولیدشده پرداخت و کدهای تفسیری را ایجاد کرد. در این مرحله، تعدادی از کدهای توصیفی زیر یک چتر کد تفسیری گرد هم آمدند.

در مرحله سوم، مضامین ایجادشده در مصاحبه‌ها تحت عنوان مقوله‌های اصلی سازمان‌دهی شدند. سپس با دقت و ارزیابی معانی کدها، آن‌ها در یک مفهوم مشابه دسته‌بندی شدند و پس از آن، مفاهیم به‌دست‌آمده تجمیع گشته و در مقوله‌های کلی‌تر جای گرفتند.

بخش کمی مطالعه:

برای این بخش از پژوهش، مولفه‌ها و گویه‌های استخراج‌شده از بخش کیفی به شکل یک پرسشنامه با طیف لیکرت طراحی و در اختیار تیم متخصصین قرار گرفت. از این افراد خواسته شد تا میزان موافقت خود را با هر یک از مولفه‌ها و گویه‌ها اعلام کنند. سپس داده‌های جمع‌آوری‌شده توسط نرم‌افزار Smart PLS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

به منظور بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری، دو معیار پایایی و روایی مورد استفاده قرار گرفت. برای ارزیابی پایایی مدل‌ها، ضرایب بارهای عاملی، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی محاسبه شد:

سنجش بارهای عاملی: پایایی هر گویه به مقدار بارهای عاملی متغیرهای مشاهده‌شده اشاره دارد و نشان می‌دهد که این شاخص‌ها چقدر قادر به اندازه‌گیری متغیرهای پنهان هستند. این مقدار بین صفر و یک قرار دارد. اگر بار عاملی کمتر از ۰.۳ باشد، رابطه ضعیف محسوب می‌شود و از آن صرف‌نظر می‌شود. بارهای عاملی در بازه ۰.۳ تا ۰.۶ قابل قبول و بالاتر از ۰.۶ بسیار مطلوب است.

آلفای کرونباخ: این معیار به عنوان یک سنجح کلاسیک برای ارزیابی پایایی و پایداری درونی شناخته می‌شود. پایداری درونی نشان‌دهنده میزان همبستگی بین سازه و شاخص‌های آن است. برای متغیرهایی که تعداد سؤالات کمتری دارند، مقدار آلفای ۰.۶ حداقل قابل قبول و بالاتر از ۰.۷ نشان‌دهنده پایایی مناسبی است.

پایایی ترکیبی: برای تعیین پایایی هر سازه، به‌علاوه آلفای کرونباخ، از پایایی ترکیبی نیز استفاده می‌شود. این معیار نسبت به ضریب آلفای کرونباخ برتری دارد زیرا پایایی سازه‌ها را با توجه به همبستگی آن‌ها با یکدیگر محاسبه می‌کند. پایایی ترکیبی بیشتر از ۰.۷ نشان‌دهنده پایداری درونی مناسب است و مقادیر کمتر از ۰.۶ نشان‌دهنده عدم وجود پایایی هستند.

روایی همگرا: این معیار دومین فاکتور ارزیابی مدل‌های اندازه‌گیری است. روایی همگرا با استفاده از معیار میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) سنجیده می‌شود که نشان‌دهنده همبستگی سازه با سؤال‌های مربوط به آن است. مقدار AVE بالای ۰.۴ برای تأیید روایی همگرا کافی است. برای ارزیابی برازش مدل ساختاری، از معیارهای مختلفی استفاده می‌شود:

مقادیر معناداری (t-values) که به ارزیابی روابط میان سازه‌ها کمک می‌کنند. اگر مقادیر t بالای ۱.۹۶ باشد، نشان‌دهنده تأیید روابط در سطح اطمینان ۹۵ درصد است. R^2 که برای سنجش تأثیر متغیرهای برون‌زا بر متغیرهای درون‌زا به کار می‌رود. مقادیر ۰.۱۹، ۰.۳۳ و ۰.۶۷ به ترتیب نشان‌دهنده تأثیر ضعیف، متوسط و قوی هستند. معیار F^2 که شدت اثر بین سازه‌ها را نشان می‌دهد. بر اساس معیار کوهن، مقادیر ۰.۰۲، ۰.۱۵ و ۰.۳۵ نشان‌دهنده اثرهای کوچک، متوسط و بزرگ هستند و معیار Q^2 که قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌کند. مقادیر ۰.۰۲، ۰.۱۵ و ۰.۳۵ به ترتیب نشان‌دهنده قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی هستند. اگر مقدار Q^2 یک سازه درون‌زا صفر یا کمتر باشد، به این معناست که روابط میان سازه‌ها به‌خوبی تبیین نشده‌اند.

آزمون فرضیه‌ها

در این روش تحلیل داده‌ها، پس از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری و ساختاری، فرضیه‌های تحقیق با بررسی ضرایب معناداری و بارهای عاملی استانداردشده مورد آزمون قرار می‌گیرند. ضرایب بزرگ‌تر از ۰.۱ نشان‌دهنده تأثیر در مسیر محسوب می‌شوند و اگر مقدار ضریب معناداری بالاتر از ۱.۹۶ باشد، فرضیه‌ها در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید می‌شوند.

یافته‌های پژوهش

بخش کیفی:

در مطالعه و تحقیق کنونی، روش تحلیل مضمون (تم) برای ارزیابی و تحلیل داده‌های کیفی در چند گام استفاده شده است. در این مطالعه پس از انجام مرحله بازبینی و تصفیه تم‌ها، کلیه تم‌ها در قالب ۱۹ تم فرعی در بطن ۴ تم اصلی (برای پیشایندها) و ۴ تم فرعی در بطن ۲ تم اصلی (برای پسایندها) جای داده شد و تم‌های متفرقه نیز حذف گردیدند. سپس تم‌هایی که برای تحلیل ایجاد شده و آماده گردیده بود، تعریف شده و مورد بازبینی مجدد و تحلیل داده‌های داخلی قرار گرفت و تحلیل نهایی و نگارش گزارش صورت پذیرفت. در مرحله نهایی از کدگذاری، محقق با توجه به عوامل، مفاهیم و کدهای مشخص شده در گامهای پیشین و با توجه به عبارات یافته شده از بین نتایج، به تأیید کدها و پیوند داده‌ها در مورد موضوع مورد پژوهش پرداخت که تصویر جامع تری از مفاهیم فراهم گردیده و چارچوب نظری مشخص گردد. نمونه ای از متن مصاحبه ها و کدهای مستخرج از آنها در جدول ۱ و ۲ ارائه شده است.

جدول ۱- جدول کدهای مستخرج از مصاحبه سوال ۱

متن مصاحبه	کد	مضامین پایه	جمله های کلیدی متن مصاحبه
پیشایندهای فلات زدگی شغلی			
به نظر شما پیشایندها و عوامل موثر در بروز فلات زدگی شغلی شامل چه مواردی است ؟ "به نظر من یکی از عوامل اصلی که به فلات زدگی شغلی در شهرداری تهران دامن می‌زند، عدم وجود فرصت‌های پیشرفت شغلی است. بسیاری از کارکنان احساس می‌کنند که هیچ مسیری برای ارتقاء و ترقی وجود ندارد. همچنین، عدم توجه به نیازهای آموزشی و توسعه‌ای کارکنان، باعث می‌شود که آن‌ها نتوانند مهارت‌های جدیدی کسب کنند و در نتیجه به مرور زمان دچار خستگی و	S1	عدم فرصت‌های پیشرفت	کارکنان احساس می‌کنند که هیچ مسیری برای ارتقاء شغلی وجود ندارد
	S2	کمبود آموزش و توسعه	عدم توجه به نیازهای آموزشی و عدم ارائه دوره‌های توسعه‌ای برای کارکنان
	S3	فشار کاری بالا	بار کاری زیاد باعث خستگی و بی‌انگیزگی کارکنان می‌شود

بی‌انگیزگی می‌شوند. از طرفی، فشار کاری بالا و عدم تعادل بین کار و زندگی شخصی نیز از دیگر عوامل موثر در این زمینه است. عدم حمایت مدیران و نبود یک محیط کاری مثبت و انگیزشی، به شدت بر روحیه کارکنان تأثیر گذاشته است."	S4	عدم تعادل کار و زندگی	عدم توازن بین کار و زندگی شخصی موجب افزایش استرس و نارضایتی می‌شود
	S5	عدم حمایت مدیران	مدیران به‌طور کافی از کارکنان حمایت نمی‌کنند و محیط کار انگیزشی نیست
	S6	تأثیر بر روحیه کارکنان	شرایط موجود به شدت بر روحیه و انگیزه کارکنان تأثیر منفی می‌گذارد

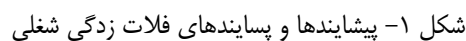
جدول ۲- کدهای مستخرج از مصاحبه سوال ۲

کد	مضامین پایه	جمله های کلیدی متن مصاحبه
متن مصاحبه		
		پسایندهای فلات زدگی شغلی
Y1	کاهش بهره‌وری	کاهش انگیزه و عملکرد کارکنان به دلیل عدم وجود چشم‌انداز شغلی.
Y2	افزایش غیبت‌ها	افزایش میزان غیبت‌های کاری به دلیل نارضایتی از شرایط شغلی.
Y3	ترک شغل	تصمیم برخی کارکنان به ترک شغل خود به دلیل فلات زدگی شغلی
Y4	تنش‌های درون‌سازمانی.	ایجاد تنش و اختلافات بین کارکنان به دلیل نارضایتی و بی‌انگیزگی.
Y5	تأثیر بر کیفیت خدمات	کاهش کیفیت خدمات ارائه شده به شهروندان به دلیل مشکلات داخلی
Y6	تأثیر بر سلامتی	تأثیر بر سلامتی به دلیل استرس و فشار وارده

به منظور ارائه یک رویکرد جامع از مدل پیشایندها و پسایندهای فلات زدگی شغلی، رویکردهای استخراج شده که از مصاحبه ها به دست آمد در توسعه مدل ما در نظر گرفته شده است. بنابراین، دیدگاه‌های مختلفی بر اساس پتانسیل ارزیابی پیشایندها و پسایندهای فلات زدگی شغلی در نظر گرفته شده است. عواملی که در این مطالعه در نظر گرفته شد عبارت بود از فاکتورهای مربوط به پیشایندهای فلات زدگی شغلی (شامل عوامل شغلی، عوامل سازمانی، عوامل فردی و عوامل محیط خارجی) و پسایندهای فلات زدگی شغلی (شامل تأثیر در سلامت، تأثیر در عملکرد و اعتبار سازمان، تأثیر در نگرش شغلی افراد، کاهش سرمایه انسانی اجتماعی در سازمان). این ابعاد اجزای اصلی چهار رویکرد موجود را در بر می‌گیرد. مدل مفهومی حاصل از تجزیه و تحلیل ادبیات در شکل ۱ نشان داده شده است. در این پژوهش مقدار ضریب کاپا، ۰/۷۸ به دست آمد و با توجه به اینکه مقدار بالاتر از ۰/۸ در توافق دو ارزشیابی، ایده آل محسوب می‌گردد لذا مدل ساخته شده از پایایی مناسب برخوردار است.

نتایج ضریب کاپا در جدول ۳ آورده شده است. طبق نظر گویت (۲۰۱۴) مقدار قابل قبول ضریب کاپا، بیش از ۰/۶ است و مقدار بالاتر از ۰/۸ در توافق دو ارزشیاب، ایده‌آل محسوب می‌شود، در این پژوهش مقدار ضریب کاپا، ۰/۹۵ به دست آمد. لذا از پایایی معتبر برخوردار است که نشان از پایایی عالی مدل دارد. مراتب اعتمادپذیری ضریب کاپا در جدول ۲ شرح داده شده است.

جدول شماره ۳- مراتب اعتمادپذیری ضریب کاپا (گویت، ۲۰۱۴)

پایاندهای فلات زندگی شغلی

یافته های بخش کمی:

جدول ۴: آمار ضریب KMO آزمون بارتلت و سطح معنی داری

ضریب KMO	آماره کروی بارتلت	درجه آزادی	معنی داری
۰/۸۳۶	۲۶۴/۹۳۸	۱۵	۰/۰۰۰

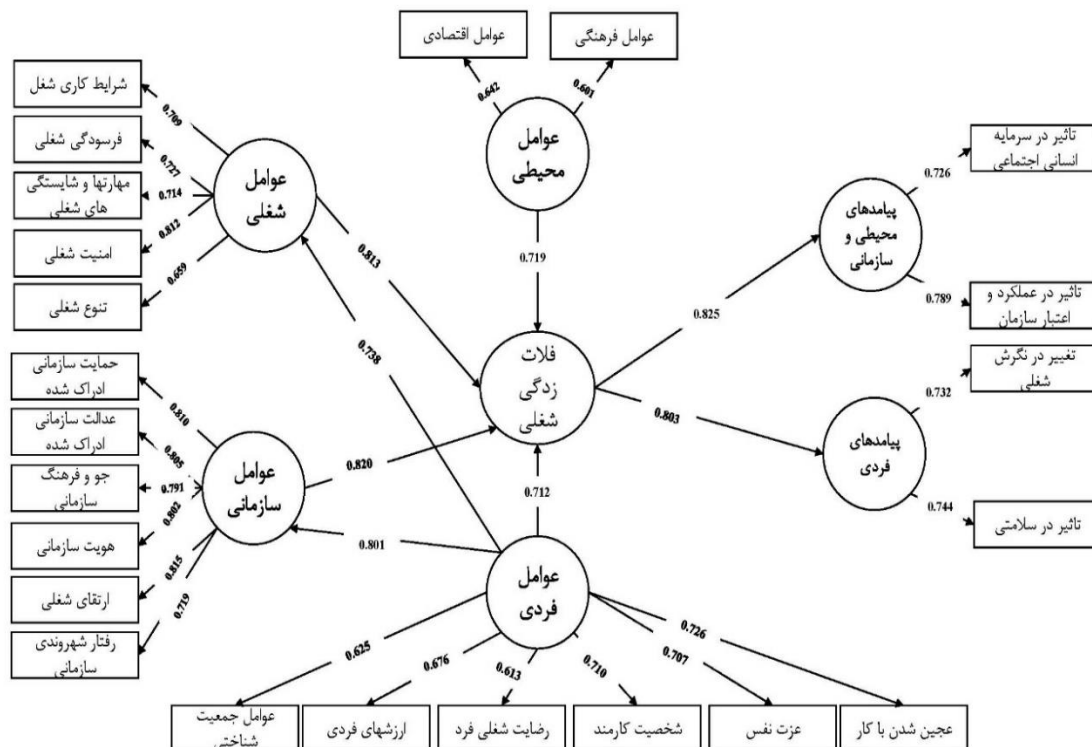
در جدول ۴، ضریب KMO معادل ۰/۸۳۶ گزارش شده است. معیار KMO برای ارزیابی کفایت نمونه‌گیری ۰/۶ در نظر گرفته شده، که نشان می‌دهد اگر عدد آن بیشتر از ۰/۶ باشد، کفایت نمونه‌گیری تایید می‌شود. نتایج به‌دست‌آمده در این پژوهش، نشان‌دهنده مناسب بودن نمونه‌های مورد بررسی هستند. علاوه بر این، آزمون بارتلت به ما اطلاعاتی در مورد وضعیت ماتریس همبستگی می‌دهد و مشخص می‌کند که آیا این ماتریس به‌طور ریاضی یک ماتریس واحد (همانی) است و آیا مناسب برای شناسایی ساختار (مدل عاملی) می‌باشد یا خیر. اگر مقدار (p-value sig) آزمون بارتلت کمتر از ۵ درصد باشد، تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار مناسب تلقی می‌شود، زیرا فرض یکه بودن ماتریس همبستگی مردود خواهد شد. همان‌طور که در جدول مشاهده می‌شود، مقدار آزمون بارتلت برابر ۲۶۴/۹۳۸ است که در سطح ۰/۰۰۱ معنادار است. با توجه به اینکه شاخص KMO بیش از ۰/۷ است و همچنین مقدار sig آزمون بارتلت کمتر از ۵ درصد است، می‌توان نتیجه گرفت که داده‌ها برای انجام تحلیل عاملی مناسب هستند.

برازش مدل‌های اندازه‌گیری

برای ارزیابی برازش مدل‌های اندازه‌گیری، از دو معیار پایایی و روایی استفاده شده است. به منظور بررسی پایایی مدل‌های اندازه‌گیری، ضرایب بارهای عاملی، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی محاسبه گردیدند که به شرح زیر ارائه می‌شوند:

سنجش بارهای عاملی:

مقادیر بار عاملی و ضرایب مسیر نیز در شکل ۲ نشان‌داده شده است. در این مدل تمامی بارهای عاملی در حد بسیار مطلوب ارزیابی می‌گردد.



شکل ۲- مقادیر عاملی و ضریب‌های مسیر در مدل معادلات ساختاری

شکل ۲- مقادیر عاملی و ضریب‌های مسیر در مدل معادلات ساختاری

آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرا:

در جدول ۵، آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرا برای مؤلفه‌های مدل محاسبه و گزارش شده است. در این پژوهش، مقدار آلفای کرونباخ برای تمامی مؤلفه‌ها بالای ۰/۷ تخمین زده شده است (جدول ۲)، که نشان‌دهنده پایایی مناسب متغیرها و در نتیجه، پایایی درونی قابل قبولی برای مدل اندازه‌گیری می‌باشد.

جدول ۵- مقدار آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرا برای تمامی مؤلفه‌ها

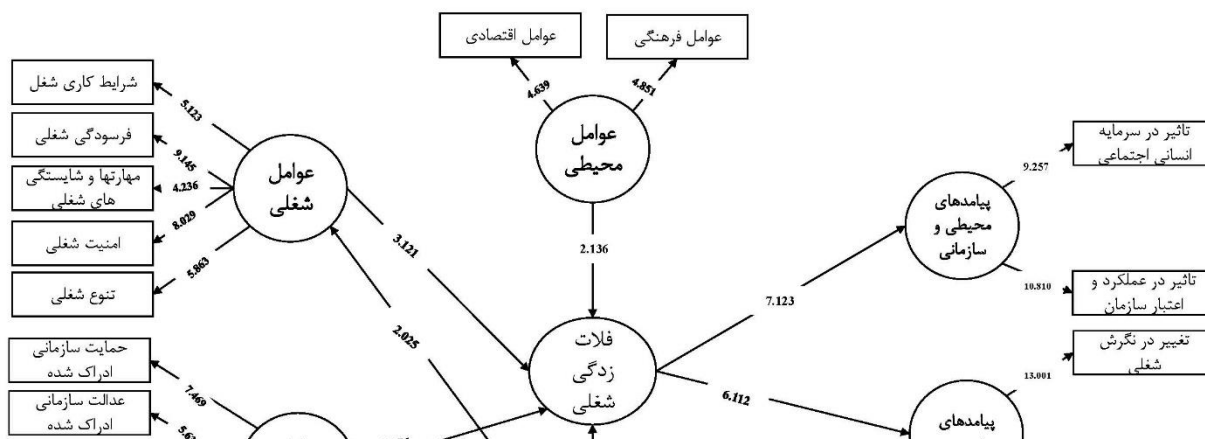
ردیف	سازه	آلفای کرونباخ (Alpha > 0.7)	پایایی ترکیبی (CR) (CR > 0.7)	متوسط واریانس استخراج شده (AVE) (AVE > 0.5)
۱	عوامل فردی	۰/۷۵۴	۰/۷۱۲	۰/۵۹۴
۲	عوامل سازمانی	۰/۷۹۳	۰/۸۱۶	۰/۷۶۵
۳	عوامل شغلی	۰/۸۰۹	۰/۸۴۳	۰/۸۲۴
۴	عوامل محیطی	۰/۷۱۵	۰/۷۰۹	۰/۶۱۲
۵	پیامدهای محیطی و سازمانی	۰/۸۱۴	۰/۸۰۸	۰/۷۲۹
۶	پیامدهای فردی	۰/۷۸۶	۰/۷۷۶	۰/۶۹۲

مقدار پایایی ترکیبی کمتر از ۰/۶ نشان‌دهنده عدم وجود پایایی در مدل‌های اندازه‌گیری است. طبق نتایج ارائه‌شده در جدول ۵، مقدار پایایی ترکیبی برای تمامی متغیرهای مدل بیشتر از ۰/۷ محاسبه شده که حاکی از پایایی درونی مناسب مدل است. همچنین، با توجه به یافته‌های جدول ۵، این مقدار در تمام سازه‌های مدل بالاتر از ۰/۵ است، بنابراین روایی واگرایی مدل تأیید می‌شود.

برازش مدل ساختاری

مقادیر معناداری t:

مقادیر t برای ارزیابی بخش ساختاری مدل پژوهش در شکل ۳ نشان داده شده است. با توجه به اینکه تمام اعداد واقع بر مسیرها بالاتر ۱/۹۶ هستند، این مطلب حاکی از معنادار بودن مسیرها، مناسب بودن مدل ساختاری و تأیید اجزاء مدل (ابعاد، مولفه‌ها و گویه‌ها) است.



شکل ۳- مقدار t گزارش شده برای ارزیابی مدل ساختاری پژوهش

معيار R Squares یا R^2 :

با توجه به مقادير جدول ۶ ضريب تعيين R^2 برای مولفه های مدل در حد قابل قبول و قوی تعيين می گردد. با توجه به اين مقادير مناسب بودن برازش مدل ساختاری تأييد می شود.

جدول ۶- مقادير ضريب تعيين R^2

مولفه	R^2	مولفه	R^2
عوامل سازمانی		پیامدهای محیطی و سازمانی	
عوامل شغلی		پیامدهای فردی	

معيار اندازه تأثیر F^2 :

اين معيار شدت رابطه میان سازه های مدل را تعيين می کند. بر اساس نظر کوهن، مقادير 0.02 ، 0.15 و 0.35 به ترتيب نمایان گر اثرهای کوچک، متوسط و بزرگ هستند. برای هر اثر در مدل مسیری، می توان اندازه اثر را با استفاده از F^2 کوهن ارزیابی کرد. با توجه به مقادير ارائه شده در جدول ۷، جذر میانگین واریانس استخراجی تمامی متغیرهای مکنون پژوهش که در خانه های قطر اصلی ماتریس قرار دارند، از همبستگی میان آن ها که در خانه های زیرین و راست قطر اصلی مرتب شده اند بیشتر است. به اين ترتيب، می توان نتیجه گیری کرد که در اين پژوهش، سازه ها (متغیرهای مکنون) با شاخص های خود تعامل بیشتری دارند تا با سازه های دیگر (يعنی همبستگی یک سازه با شاخص های خود بیشتر از همبستگی آن سازه با ساير سازه ها است). به عبارت دیگر، روایی واگرایی مدل های اندازه گیری در سطح مناسبی قرار دارد و برازش مدل را به خوبی نشان می دهد.

جدول ۷ - اندازه تأثیر F^2

عوامل فردی	عوامل محیطی	پیامدهای محیطی و سازمانی	پیامدهای فردی	
عوامل فردی	۰/۷۷	-	-	-
عوامل محیطی	۰/۶۱	۰/۷۲	-	-
پیامدهای محیطی و سازمانی	۰/۵۳	۰/۴۹	۰/۸۰	-
پیامدهای فردی	۰/۳۸۰	۰/۲۱	۰/۱	۰/۸۳

استون - گیزر یا Q^2

با استناد به مقادیر ارائه شده در جدول ۸، از آنجا که مقادیر به دست آمده بالاتر از آستانه ۰.۳۵ می باشد، این امر نمایان گر قدرت پیش بینی قوی مدل است و دوباره تأیید کننده مناسب بودن برازش مدل ساختاری در پژوهش می باشد. همچنین، بیشترین قدرت پیش بینی متعلق به سازه «عوامل سازمانی» است.

جدول ۸- معیار استون - گیزر

ردیف	سازه	Q^2
۱	عوامل فردی	۰/۷۵۴
۲	عوامل سازمانی	۰/۷۷۹
۳	عوامل شغلی	۰/۵۷۶
۴	پیامدهای محیطی و سازمانی	۰/۶۷۰
۵	پیامدهای فردی	۰/۶۵۳

آزمون مدل

در فرآیند تحلیل داده ها با استفاده از روش PLS، پس از ارزیابی کیفیت برازش مدل های اندازه گیری و ساختاری، فرضیه های تحقیق با توجه به ضرایب معناداری Z (مقادیر t) هر مسیر و همچنین ضرایب بار عامل استاندارد شده مورد آزمون قرار می گیرند. در این راستا، طبق مطالعات موجود، ضرایب بالای ۰.۱ به عنوان نشانه ای از وجود تأثیر در مسیر مورد لحاظ قرار می گیرند. اگر مقدار ضریب معناداری بیش از ۱.۹۶ باشد، این نشان می دهد که فرضیه ها و روابط بین سازه های مدل در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید می شوند.

مدل مفهومی که در شکل و اعداد موجود بر روی خطوط به تصویر کشیده شده، ضریب مسیر و ارتباطات میان متغیرهای پنهان را نمایان می سازد. برای ارزیابی معناداری ضرایب مسیر، توجه به مقادیر t هر مسیر ضروری است. با استناد به جدول ۹، در صورتی که مقدار t برای هر مسیر بیشتر از ۱.۹۶ باشد، به این معناست که در سطح اطمینان ۹۵ درصد، مسیرهای پیش بینی شده به طور معناداری تأثیرگذار هستند و وجود رابطه میان سازه های تحقیق تأیید می گردد.

جدول ۹- مقادیر آماره T و نتایج آزمون مدل در سطح اطمینان ۹۵ درصد

آماره T	P Values	مسیر
۳/۷۵۱	۰/۰۰۰	عوامل فردی ← عوامل سازمانی
۲/۰۲۵	۰/۰۰۱	عوامل فردی ← عوامل شغلی
۳/۵۴۳	۰/۰۰۱	عوامل فردی ← فلات زدگی شغلی
۴/۱۷۶	۰/۰۰۱	عوامل سازمانی ← فلات زدگی شغلی
۳/۱۲۱	۰/۰۰۱	عوامل شغلی ← فلات زدگی شغلی
۲/۱۳۶	۰/۰۰۲	عوامل محیطی ← فلات زدگی شغلی
۷/۱۲۳	۰/۰۰۰	فلات زدگی شغلی ← پیامدهای محیطی و سازمانی
۶/۱۱۲	۰/۰۰۰	فلات زدگی شغلی ← پیامدهای فردی

بحث و نتیجه گیری

نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که فلات‌زدگی شغلی پدیده‌ای چندعاملی است که تحت تأثیر مؤلفه‌های سازمانی، فردی و محیطی شکل می‌گیرد. با این حال، یافته‌ها به‌وضوح نشان می‌دهند که عوامل سازمانی بیشترین تأثیر را در مدل نهایی داشته‌اند؛ از جمله حمایت سازمانی ادراک‌شده، عدالت سازمانی، فرهنگ و جو سازمانی، هویت سازمانی و فرصت‌های ارتقاء شغلی. این نتایج با بخش عمده‌ای از ادبیات پژوهش در سطح جهانی همخوانی دارد.

مطالعه Molamirzaei (۲۰۱۶) نشان داده است که رضایت شغلی، وفاداری کارکنان به سازمان و کاهش ترک خدمت، همگی به میزان احساس حمایت از سوی سازمان بستگی دارند. این مفهوم تحت عنوان "حمایت سازمانی ادراک‌شده" به این معناست که کارکنان احساس کنند سازمان به رفاه و موفقیت آن‌ها اهمیت می‌دهد. Rhodes and Eisenberger (۲۰۰۲). مطالعات Schmidt (۲۰۲۱) و Tao (۲۰۲۲) نیز نشان داده‌اند که حمایت سازمانی رابطه‌ای معنادار با تعهد سازمانی، انگیزش درونی و کاهش نیت ترک شغل دارد.

در ادامه، عدالت سازمانی نیز از عوامل کلیدی تأثیرگذار بر فلات‌زدگی شغلی تشخیص داده شد. پژوهش‌های منگستی (۲۰۲۰) و Bideghi (۲۰۲۳) بر اهمیت برقراری عدالت در سازمان‌ها تأکید دارند و معتقدند که عدالت، عاملی مهم در پیشگیری از رفتارهای منفعلانه نظیر سکوت سازمانی، کاهش انگیزش و در نهایت، فلات‌زدگی است. عدالت سازمانی از طریق سه مؤلفه عدالت توزیعی، روبه‌ای و تعاملی بررسی می‌شود که هر کدام می‌توانند بر نگرش‌ها و رفتارهای کاری اثرگذار باشند (Colquitt, 2001).

یافته‌های این پژوهش نشان داد که فرهنگ و جو سازمانی نقش پررنگی در شکل‌گیری یا پیشگیری از فلات‌زدگی دارند. سازمان‌هایی که دارای جو حمایتی، مشوق مشارکت و نوآوری هستند، توان بیشتری در جلوگیری از این پدیده دارند (Bideghi, 2021). همچنین، گراویچ (۲۰۲۳) اشاره می‌کند که محیط کاری سالم، نه تنها رضایت شغلی را افزایش می‌دهد بلکه توان مقابله کارکنان با فشارهای محیطی و سازمانی را نیز بالا می‌برد.

هویت سازمانی نیز یکی از ابعاد کلیدی در تحلیل‌های کیفی این پژوهش بود. کارکنانی که احساس تعلق و شناسایی با اهداف و ارزش‌های سازمان دارند، حتی در صورت نداشتن فرصت ارتقاء رسمی، احساس معنا و هدفمندی بیشتری در کار خود تجربه می‌کنند (Ariely & Smith, 2018). در این میان، نهادینه‌سازی ارزش‌های مشترک و نمادهای فرهنگی سازمان می‌تواند به انسجام و تعلق بیشتر کارکنان کمک کند.

همچنین، فرصت‌های ارتقای شغلی به‌عنوان یکی از عوامل محوری در تحلیل فلات‌زدگی شغلی شناخته شد. فقدان مسیر شغلی روشن، بی‌عدالتی در ارتقاء و شفاف نبودن فرآیند ارزیابی عملکرد می‌تواند منجر به نارضایتی شغلی و در نهایت، ترک خدمت نیروهای متخصص گردد (Ng, Eby, Sorensen, & Feldman, 2005). در مقابل، وجود سازوکارهای رسمی و منصفانه برای ارتقاء می‌تواند انگیزش درونی کارکنان را ارتقا داده و مانع از رکود شغلی آنان شود.

از سوی دیگر، مطالعات نشان داده‌اند که فلات‌زدگی شغلی همیشه پدیده‌ای منفی نیست. در برخی موارد، کارکنان با تجربه فلات شغلی، فرصت بیشتری برای تمرکز بر کارهای شخصی، یادگیری مهارت‌های جانبی یا ارتقاء کیفیت زندگی کاری خود پیدا می‌کنند. (Cho, 2023) Abd-Elrhaman (۲۰۲۰) نیز تأکید می‌کند که درک فلات‌زدگی باید با توجه به شرایط محیطی، ویژگی‌های فردی و نوع سازمان صورت گیرد.

در فضای کنونی مدیریت شهری که با چالش‌هایی نظیر کاهش منابع مالی، افزایش انتظارات شهروندان و پیچیدگی مسائل اجتماعی مواجه است، کارایی و اثربخشی نیروی انسانی در اولویت سیاست‌گذاری‌ها قرار دارد. از منظر سیاست‌گذاری، این همگرایی مطالعاتی نشان می‌دهد که ریشه‌های فلات‌زدگی شغلی عمدتاً نهادی و ساختاری‌اند، نه صرفاً فردی. بنابراین، راه‌حل‌ها نیز باید سیاست‌محور و نظام‌مند باشند. بی‌توجهی به این موضوع در نهادهای عمومی، به‌ویژه در سازمان‌های بزرگ شهری مانند شهرداری‌ها، می‌تواند پیامدهایی نظیر افت کیفیت خدمات، نارضایتی کارکنان، و ترک خدمت نیروهای توانمند را به دنبال داشته باشد.

در نهایت، این یافته‌ها پیام‌های مهمی برای سیاست‌گذاران شهری و مدیران منابع انسانی سازمان‌های عمومی به‌ویژه شهرداری‌ها دارند. فلات‌زدگی شغلی نه تنها تهدیدی برای بهره‌وری سازمانی است، بلکه می‌تواند به فرسودگی شغلی، کاهش کیفیت خدمات عمومی و تضعیف سرمایه انسانی منجر شود. از این رو، پیشنهاد می‌شود که شهرداری‌ها:

۱. نظام پایش و ارزیابی منظم از میزان فلات‌زدگی کارکنان طراحی و پیاده‌سازی کنند؛
۲. سیاست‌های ارتقای شغلی و آموزش کارکنان را با عدالت، شفافیت و انگیزش همراه سازند؛
۳. امکانات رفاهی، حمایت‌های معیشتی و برنامه‌های توسعه فردی را در دستور کار قرار دهند تا احساس حمایت در میان کارکنان تقویت شود؛
۴. هویت‌سازی سازمانی و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های راهبردی را تقویت کنند تا از تبدیل سازمان به فضای ایستا و غیرانگیزشی جلوگیری شود.

از منظر سیاستگذاری شهری، منابع انسانی شهرداری‌ها بخش مهمی از ظرفیت نهادی برای تحقق حکمرانی شهری اثربخش و پاسخگو محسوب می‌شوند. بی‌توجهی به سلامت حرفه‌ای کارکنان به‌ویژه در لایه‌های میانی و کارشناسی، می‌تواند سرمایه اجتماعی سازمانی را تضعیف کرده و عملکرد شهرداری را در حوزه‌های کلیدی مانند خدمات عمومی، مشارکت شهروندی و عدالت فضایی با چالش مواجه سازد.

References

- Abd-Elrhaman, E., Ebraheem, S., & Helal, W. (2020). Career plateau, self-efficacy and job embeddedness as perceived by staff nurses. *American Journal of Nursing Research*, 8(2), 170–181.
- Abraham, N., Nwovuhoma, I., & Malik, C. (2016). Career plateau and employee performance in secondary schools in Rivers State. *African International Journal of Educational Learning*, 4(8), 168–176.
- Adekunle, O. S. (2020). Mentoring, job satisfaction, organisational commitment, career motivation and job stress as precursors of police officers' career plateau in Ibadan. *Journal of Positive Psychology and Counselling*, 5.
- Agolla, J., & Ongori, H. (2009). Paradigm shift in managing career plateau in organisation: The best strategy to minimize employee intention to quit. *Academic Journals*, 5(6), 799.
- Akpa, V. O., Asikhia, O. U., & Nneji, N. E. (2021). Organizational culture and organizational performance: A review of literature. *International Journal of Advances in Engineering and Management*, 3(1), 361–372.
- Appelbaum, S. H., & Finestone, D. (1994). Revisiting career plateauing: Same old problems—Avant-garde solutions. *Journal of Managerial Psychology*, 9(5), 12–21.
- Arias, E., & Smith, A. (2018). Tenure, promotion and performance: The career path of US ambassadors. *The Review of International Organizations*, 13, 77–103.
- Armstrong-Stassen, M. (2008). Factors associated with job content plateauing among older workers. *Career Development International*, 13(7), 594–613.
- Bardwick, J. M. (1986). The plateauing trap, Part 1: Getting caught. *Personnel*, 63(10), 46–51.
- Bideghi, S. (2023). *Organizational justice: Negareshi be masaleh farhange edalati*. Tehran: University of Tehran.
- Bideghi, P., Esfahani, M., & Rangriz, A. (2023). Strategies for achieving social justice in human resources in accordance with Article 78 of the Sixth Development Plan. *Human Resource Management Research*, 15(3), 197–232. [in Persian].
- Burke, R. J., & Mikkelsen, A. (2006). Examining the career plateau among police officers. *International Journal of Police Science & Management*, 8(3), 177–194.
- Chao, G. T. (1990). Exploration of the conceptualization and measurement of career plateau: A comparative analysis. *Journal of Management*, 16(1), 181–193.
- Choy, C. S., & Savino, J. (2011). An integrative framework of knowledge sharing: A case study. *Journal of Information & Knowledge Management*, 10(2), 97–111.
- Conway, J. M. (1988). Perceptions of job characteristics and job content plateauing. *Group & Organization Studies*, 13(3), 307–321.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- De Vos, A., & Meganck, A. (2009). What HR managers do versus what employees value. *Personnel Review*, 38(1), 45–60.
- Drucker-Godard, C., Fouque, T., Gollety, M., & Le Flanchec, A. (2015). Career plateauing, job satisfaction and commitment of scholars in French universities. *Public Organization Review*, 15(3), 335–351. <https://doi.org/10.1007/s11115-014-0280-0ResearchGate+3SpringerLink+3IDEAS/RePEc+3>
- Ettington, D. R. (1998). Successful career plateauing. *Group & Organization Management*, 23(3), 294–308.

- Faramarzi, F., Mohajeran, M., & Majd, B. (2015). Examining the relationships between social capital, organizational participation, and human capital in the higher education system. *Human Resource Management Research*, 7(3), 207–226. [in Persian].
- Finkelstein, L. M., Kulas, J. T., & Dages, K. D. (2003). Age differences in proactive newcomer socialization strategies in two populations. *Journal of Business and Psychology*, 17, 473–490.
- Ference, T. P., Stoner, J. A. F., & Warren, E. K. (1977). Managing the career plateau. *Academy of Management Review*, 2(4), 602–612.
- Golembiewski, R. T. (1978). Organization development in public agencies: Perspectives on theory and practice. *Public Administration Review*, 38(3), 222–229.
- Grawitch, M. J., & Ballard, D. W. (2023). The importance of a healthy work environment: A review of the literature on workplace well-being and organizational outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 44(1), 45–64. <https://doi.org/10.1002/job.2592>
- Hall, D. T. (1986). Dilemmas in linking succession planning to individual executive learning. *Human Resource Management*, 25(2), 235–265.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Hassan, H., & Asadullah, M. A. (2020). Career plateau and job burnout: The moderating effects of mentoring and affective commitment. *Journal of Management Development*, 39(2), 161–173.
- High Administrative Council. (2016). *Directive No. 173: Organizing human resources and organizational structure in executive agencies*. Administrative and Recruitment Affairs Organization. Retrieved from <https://www.aro.gov.ir>
- Hill, R. B. (2001). Adult learning in nontraditional settings: Barriers to adult learning in continuing higher education. *Journal of Continuing Higher Education*, 49(1), 2–10.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2005). *Organizational behavior and management* (7th ed.). McGraw-Hill.
- Jurkiewicz, C. L. (2000). Generation X and the public employee. *Public Personnel Management*, 29(1), 55–74.
- Katz, R. (1980). Time and work: Toward an integrative perspective. In C. L. Cooper & R. Payne (Eds.), *Current concerns in occupational stress* (pp. 133–147). Wiley.
- Khanifer, D. (2006). Examining the psychological dimensions of career plateau and proposing practical solutions for overcoming it. *Scientific Journal*, 4(2). [in Persian].
- Kong, H., Wang, S., & Fu, X. (2015). Meeting career plateau in China: Relationships among career plateau, job burnout and organizational commitment. *International Journal of Hospitality Management*, 48, 93–100.
- Krishnan, S. (2004). The impact of career plateauing on job satisfaction and organizational commitment of employees. *Indian Journal of Industrial Relations*, 40(2), 248–260.
- Lee, C. H. (2003). Does mentoring matter in career plateauing situations? *International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 1036–1051.
- Lee, C. H., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 123–133.
- Lin, Y.-c., Chen, A. S.-y., & Lai, Y.-t. (2018). Breach or bridge your career? Understanding the relationship between career plateau and internal employability. *Personnel Review*, 47(1), 154–172. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2016-0066ResearchGate+1Emerald+1>
- Levinson, H. (1977). The mid-career crisis. *Harvard Business Review*, 55(2), 75–86.
- Luthans, F. (2002). *Organizational behavior* (9th ed.). McGraw-Hill/Irwin.

- Mengstie, M. M. (2020). Perceived organizational justice and turnover intention among hospital healthcare workers. *BMC Psychology*, 8(1), Article 19. <https://doi.org/10.1186/s40359-020-0387-8> [BioMed Central](#)
- Meyerson, D. E., & Fletcher, J. K. (2000). A modest manifesto for shattering the glass ceiling. *Harvard Business Review*, 78(1), 126–136.
- Milliman, J., Czaplewski, A. J., & Ferguson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of Organizational Change Management*, 16(4), 426–447.
- Milliman, J. F., Von Glinow, M. A., & Nathan, M. (1991). Organizational life cycles and strategic international human resource management in multinational companies: Implications for congruence theory. *Academy of Management Review*, 16(2), 318–339.
- Moradi, M., & Saatchi, M. (2022). Organizational support and career plateau: A study among employees in public sector. *Public Management Research Journal*, 12(4), 55–72.
- Moore, J. E. (2000). One road to turnover: An examination of work exhaustion in technology professionals. *MIS Quarterly*, 24(1), 141–168.
- Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42(4), 403–419.
- Mohammadi, M., Farahi, S., Soltani Pour, T., & Khodayar, M. (2015). Designing and explaining a human resource development model for a military organization. *Human Resource Management Research*, 7(1), 187–212. [in Persian].
- Molamirzaei, H., Poursaeed Esfahani, H., & Sadeghzadeh, S. M. (2016). Determining the relationship between successful implementation of strategic planning systems and intrinsic rewards in human resources. *Human Resource Management Research*, 8(1), 131–152. [in Persian].
- Mirsaeedi, M., & Gorosi, A. (2019). The impact of job design on employees' career plateau: A case study of the Provincial Affairs Department at IRIB. *Journal of Human Capital Empowerment*, 197–210. [in Persian].
- Norouzi, M., & Tahmasebi-Aghbolaghi, S. (2020). The impact of career plateau and job stress on organizational silence among Iran Insurance Company employees. *Sustainable Human Resource Management*, 2, 221–236. [in Persian].
- Near, J. P. (1985). Organizational commitment among Japanese and U.S. workers. *Management International Review*, 25(4), 66–74.
- Nicholson, N. (1984). A theory of work role transitions. *Administrative Science Quarterly*, 29(2), 172–191.
- Noe, R. A. (2017). *Employee training and development* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
- O'Leary, B. J., & Deegan, J. (2006). Career plateaus and workplace spirituality. *Journal of Managerial Psychology*, 21(6), 489–501.
- Ornstein, S. (1990). Career patterns of women in middle management. *Human Resource Management*, 29(2), 229–250.
- Peterson, S. J., & Byron, K. (2008). Exploring the role of hope in job performance: Results from four studies. *Journal of Organizational Behavior*, 29(6), 785–803.
- Phillips, J. M., & Connell, A. O. (2003). Managing employee retention: A strategic accountability approach. *SHRM Foundation Publication*.
- Rasouli, R., & Zakerian, S. A. (2014). Investigating the relationship between career plateau and organizational commitment. *Iranian Journal of Management Studies*, 7(1), 91–110. [منبع ایرانی]

- Rastegar, A. A., & Hosseini, S. M. (2020). Career plateau and its consequences: A meta-analysis study. *Journal of Career Development*, 47(3), 304–321.
- Reilly, N. P., & Orsak, C. L. (1991). A career stage analysis of career and organizational commitment in nursing. *Journal of Vocational Behavior*, 39(3), 311–330.
- Roehling, M. V., Cavanaugh, M. A., Moynihan, L. M., & Boswell, W. R. (2000). The nature of the new employment relationship: A content analysis of the practitioner and academic literatures. *Human Resource Management*, 39(4), 305–320.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage Publications.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Savickas, M. L. (2002). Career construction: A developmental theory of vocational behavior. In D. Brown (Ed.), *Career choice and development* (4th ed., pp. 149–205). Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. Addison-Wesley.
- Slocum, J. W., Cron, W. L., Hansen, R. W., & Rawlings, S. (1985). Business strategy and the management of plateaued employees. *Academy of Management Journal*, 28(1), 133–154.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Sage Publications.
- Super, D. E. (1990). A life-span, life-space approach to career development. In D. Brown, L. Brooks & Associates (Eds.), *Career choice and development* (2nd ed., pp. 197–261). Jossey-Bass.
- Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209–264.
- Tao, Y., Ma, Z., Hou, W., Zhu, Y., Zhang, L., Li, C., & Shi, C. (2022). Neuroticism trait and mental health among Chinese firefighters: The moderating role of perceived organizational support and the mediating role of burnout—A path analysis. *Frontiers in Public Health*, 10, Article 870772. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.870772>
- Trivedi, B. M., & Varkkey, B. (2020). Managing career plateau: Case of Aster Retail, UAE. *Strategic HR Review*, 19(5), 243–248. <https://doi.org/10.1108/SHR-10-2020-0088>
- Wang, A. C., & Cheng, B. S. (2010). When does benevolent leadership lead to creativity? The moderating role of creative role identity and job autonomy. *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 106–121.
- Weng, Q., & Hu, B. (2009). The structure of career growth and its impact on employees' turnover intention. *Industrial Engineering and Management*, 14(1), 14–21.
- Wiener, Y., & Vardi, Y. (1980). Relationships between job, organization, and career commitments and work outcomes—An integrative approach. *Organizational Behavior and Human Performance*, 26(1), 81–96.
- Yang, Y., & Zhang, L. (2021). Career plateau and turnover intention: The moderating role of organizational justice. *Journal of Career Assessment*, 29(1), 145–161.
- Yousefzadei Bor, M. H., & Bahramzadeh, H. A. (2014). Investigating the relationship between career stagnation and employee burn out in the Economic and Finance Department of Golestan Province. In First National Conference on the Role of Management and Accounting in the New World of Business, Economy and Culture. [in Persian].

Design and Validation of a Policy Model for Job Plateau in Tehran Municipality: Antecedents and Consequences

Abstract:

This study was conducted with the aim of designing and validating a model of the antecedents and consequences of job plateau among the staff of the Human Resources Department of Tehran Municipality. The research followed a mixed-methods (qualitative–quantitative) approach within an exploratory research framework. In the qualitative phase, data were collected through semi-structured interviews with 15 experts and HR managers from the municipality and analyzed using thematic analysis. In the quantitative phase, a questionnaire based on the qualitative findings was employed, and the data were analyzed using Smart PLS software. The results indicated that job plateauing is shaped by four main factors: environmental, organizational, job-related, and individual. Its consequences manifest at both individual and organizational-environmental levels. In the final model, organizational factors played a more significant role in predicting job plateauing. The designed model was confirmed in terms of validity and reliability indicators. These findings can assist human resource policymakers in developing career advancement programs and reducing job plateauing in public organizations.

Keywords: Job Plateau, Policy-making, Organizational Climate, Municipality, Modeling, Antecedents and Consequences, Organizational Behavior