

## تبیین رابطه فلات‌زدگی شغلی با بی‌تفاوتی سازمانی و تمایل خروج از خدمت کارکنان

دکتر عباس صالح اردستانی<sup>۱</sup>

دکتر میرعلی سیدنقوی<sup>۲</sup>

### چکیده

هدف این مقاله بررسی پدیده فلات‌زدگی شغلی و رابطه آن با بی‌تفاوتی سازمانی و تمایل به خروج از خدمت کارکنان شرکت بیمه ایران است. روش تحقیق این پژوهش مبتنی بر مطالعات کمی و از نوع پیمایش است. پرسشنامه‌های استاندارد فلات‌زدگی شغلی، تمایل به خروج از خدمت کارکنان و بی‌تفاوتی سازمانی میان ۳۵۵ نفر از کارشناسان شرکت بیمه ایران توزیع شد. به جهت گستردگی زیاد جامعه آماری و تجمع کارشناسان بیمه در دفتر مرکزی پرسشنامه در ستاد مرکزی شرکت که در تهران مستقر است توزیع شد. داده‌ها جمع‌آوری و با رگرسیون و *ANOVA* تحلیل گردید. برای اعتبار سازه از آزمون تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد، شاخص کفایت نمونه پرسشنامه (*KMO*) برای مؤلفه‌ی فلات‌زدگی شغلی، مقدار ۰/۷۸۶ بوده است که نشان‌دهنده اعتبار سازه‌ی مناسبی است. برای بررسی پایایی پرسشنامه‌ها از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که نتایج به ترتیب ۰/۸۸، ۰/۸۵ و ۰/۷۹ برای فلات‌زدگی شغلی، تمایل خروج از خدمت و بی‌تفاوتی بوده است. نتایج این پژوهش وجود فلات‌زدگی شغلی در میان کارکنان شرکت بیمه ایران را نشان می‌دهد، اما برخلاف انتظار این پدیده رابطه زیادی با تمایل خروج از خدمت کارکنان نداشته، اما با متغیر "بی‌تفاوتی سازمانی" رابطه قوی را نشان می‌دهد.

**واژه‌های کلیدی:** فلات‌زدگی شغلی، فلات‌زدگی ساختاری، بی‌تفاوتی سازمانی، تمایل به ترک خدمت، بیمه ایران

\* استادیار دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی، تهران، ایران

\*\* نویسنده مسئول - دانشیار دانشگاه علامه طباطبائی، دانشکده مدیریت و حسابداری، تهران، ایران

## مقدمه

فلات زندگی شغلی زمانی رخ می‌دهد که فرد احساس کند که در مسیر شغلی خود با مشکل مواجه است و نمی‌تواند در سلسله‌مراتب سازمانی ارتقا یابد یا ارتقا او به کندی انجام می‌شود (Ongori and Angolla, 2009). باردیویک (۱۹۸۶)، دو نوع فلات زندگی شغلی را تعریف کرد: (۱) فلات زندگی ساختاری (سلسله‌مراتبی) و (۲) فلات زندگی محتوایی (محتوای شغل). فلات زندگی ساختاری زمانی رخ می‌دهد که شانس اندکی برای حرکت عمودی فرد در سلسله‌مراتب سازمانی وجود دارد، درحالی‌که فلات زندگی محتوایی زمانی پدیدار می‌شود که فرد با اینکه چالش عمده‌ای در شغل خود احساس نمی‌کند اما، شغل برای فرد جذابیتی ندارد (Bardwick, 1986). بورک و میکلسون (۲۰۰۶)، سه نوع فلات زندگی شغلی را شناسایی کردند: ساختاری، محتوایی و شخصی. فلات زندگی شخصی زمانی اتفاق می‌افتد که فرد دچار روزمرگی شده است و هیچ‌گونه علاقه و لذتی در زندگی شخصی احساس نمی‌کند (Burke and Mikkelsen, 2006). هر چند در خصوص پیامدهای فلات زندگی شغلی پژوهش‌هایی صورت گرفته است، از جمله اینکه موجب کاهش رضایت شغلی کارکنان، عملکرد ضعیف، تعهد کاری اندک از سوی کارکنان و تمایل به خروج از خدمت می‌شود (Heilmann, Hot and Rilovick, 2008) اما در خصوص ارتباط فلات زندگی شغلی و دیدگاه‌های کاری کارکنان نتایج چندان قابل پیش‌بینی نبوده است، به‌عنوان مثال پالمرو و راجر (۲۰۰۱) نتوانستند رابطه معنی‌داری در خصوص دیدگاه کارکنان بین افرادی که به آستانه فلات زندگی شخصی رسیده بودند و آن‌هایی که فاقد این خصیصه بوده‌اند بیابند (Palmero, Roger, Tremblag, 2001). در همین رابطه این پژوهش با تأکید بر مفهوم پدیده "بی‌تفاوتی سازمانی" که ریشه در دیدگاه کارکنان به سازمان دارد، به بررسی تأثیر فلات زندگی شغلی بر بی‌تفاوتی کارکنان و همین‌طور تمایل به خروج از خدمت آنان دارد. نوآوری پژوهش نیز به همین نکته متمرکز شده است.

شرکت سهامی بیمه ایران با دارا بودن ۸ دهه فعالیت تنها شرکت بیمه دولتی است، که دارای تشکیلات وسیع‌تر و منابع انسانی بیشتری نسبت به سایر شرکت‌های بیمه‌ای می‌باشد. این شرکت با دارا بودن حدود ۵۰۰۰ نفر پرسنل، بزرگترین ساختار سازمانی یک شرکت بیمه‌ای در کشور را دارا است. مشکلات منابع انسانی موجود در این شرکت گاهی به شکل نارضایتی شغلی و ابراز تمایلاتی به شکل خروج از خدمت کارکنان و به‌ویژه کارکنان متخصص ابراز می‌شود، هرچند تاکنون پژوهش‌های جامعی پیرامون علل و عوامل مؤثر بر تمایل

خروج از خدمت و نارضایتی در این شرکت انجام نشده است. پژوهش حاضر گامی در جهت تحلیل پدیده "فلات زدگی شغلی" و تأثیر آن بر "بی تفاوتی سازمانی" و تمایل خروج از خدمت کارکنان می باشد. مصاحبه های مقدماتی که پژوهشگران با برخی از مدیران این شرکت انجام داده، مؤید نوعی بی تفاوتی شغلی از سوی کارکنان بوده است، همین طور ادعا شده است که بسیاری از کارکنان و مدیران به حدی در ساختار رسیده اند که امکان ارتقا وجود ندارد و همین موضوع موجب نوعی فلات زدگی ساختاری یا سلسله مراتبی در این شرکت شده است. همگی این مشاهدات، اظهارات مدیران و ادعاهای مطرح شده، انگیزه این پژوهش را فراهم کرده است. طبعاً بدون انجام یک پژوهش علمی نمی توان ادعاها و اظهارات برخی از مدیران و کارکنان را تعمیم داد؛ لذا هدف این پژوهش به تعیین رابطه فلات زدگی شغلی بر "بی تفاوتی سازمانی" و "تمایل به خروج از خدمت" کارکنان بیمه ایران متمرکز شده است.

## ادبیات نظری پژوهش

### فلات زدگی شغلی

فلات زدگی شغلی مفهوم چندان جدیدی نیست، اما موضوعی است که همه سازمان ها به درجات مختلف آن را تجربه می کنند (Ongori and Agolla, 2009). بسیاری از پژوهشگران سازمان که در حوزه کار راه، تحقیق می کنند، معتقدند که فلات زدگی شغلی 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 حد نرسند (Mikkelsen and Bucks, 2006). چرا که در راستای تغییر در محیط سازمان ها، تجدید ساختارها، کوچک سازی و عدالت سازمانی موضوع فلات زدگی شغلی به عنوان یک موضوع جدی برای دهه های آینده مطرح می شود. از دیدگاه "هیلمن" (۲۰۰۸) از سال ۲۰۱۵ به بعد کارکنان احساس فلات زدگی شغلی بیشتری نسبت به ۳۰ سال گذشته تجربه خواهند کرد (Heilmann, Hole, Rilovick, 2008). گفتنی است که بر اساس ادبیات مرتبط، بیشترین تأثیر فلات زدگی شغلی بر تمایل کارکنان به خروج از خدمت مربوط است. به طور کلی، وقتی کارکنان به طور داوطلبانه تصمیم به خروج از سازمان می گیرند، اثربخشی آن سازمان به دلایل مختلف کاهش می یابد (Griffeth, Steel, Allen, 2005). اول اینکه با خروج کارکنان، سازمان دانش کارکنان خود را از دست می دهد. ثانیاً سازمان

نیازمند زمان و هزینه زیاد برای جایگزینی نیروی انسانی است. ثالثاً نیازمند اختصاص زمان و هزینه کافی برای آموزش نیروی انسانی جایگزین شده می‌باشد. بنابراین توجه به علل تمایل کارکنان به خروج از خدمت بسیار مهم است.

هراندازه که ساختارهای سازمانی تمایل به حالت سلسله مراتبی پیدا می‌کنند، به همان اندازه مشکلات ارتقا و توسعه کار راه کارکنان نیز مشکل‌تر می‌شود ( *Jung and Tak, 2008* )، در نتیجه، بسیاری از کارکنان قبل از آنکه بتوانند به اهداف تعریف شده شغل خود دست یابند به مرحله فلات زدگی شغلی می‌رسند. هرچند فلات زدگی شغلی پدیده جدید نیست، اما نگرانی ایجاد شده باعث نرخ سریع گسترش این پدیده در سازمان‌های امروزی است ( *Ongori and Agolla, 2009* ).

فلات زدگی شغلی برای اولین بار در سال ۱۹۷۷ در ادبیات رفتار سازمانی ظاهر شد ( *Ference, Stoner, Warren, 1977* ) و عمدتاً به ناکامی شاغل در ارتقای عمودی در سلسله مراتب سازمانی اشاره داشت، اما به مرور زمان به مشکلات ارتقا و جابجایی افقی در کار راه سازمانی نیز تسری پیدا کرد ( *Viega, 1981* ). به‌طور کلی فلات زدگی شغلی به عدم توفیقات شاغل در توسعه و پیشرفت در مسیر شغلی مربوط می‌شود. در این رابطه آنگوری و آنگولا (۲۰۰۹) معتقدند که فلات زدگی 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 ( *Ongori and Angolla, 2009* ). باردیوینک (۱۹۸۶)، دو نوع فلات زدگی شغلی را تعریف کرد؛ فلات زدگی سلسله مراتبی، فلات زدگی محتوایی. فلات زدگی سلسله مراتبی به شانس اندک شاغل در حرکت عمودی به سطح پست‌های بالای سازمانی اشاره دارد و فلات زدگی محتوایی به دل‌زدگی شاغل از محتوای شغل خود مربوط می‌شود ( *Bardwick, 1986* ). بورک و میکلسون (۲۰۰۶)، سه نوع فلات زدگی شغلی را مطرح کردند: ساختاری، محتوایی و شخصی. فلات زدگی شخصی زمانی اتفاق می‌افتد که فرد دچار روزمرگی شده و وابستگی وی به شغل به جهت تعهدی بوده است که قبلاً داده است ولی اکنون تمایلی به انجام آن شغل نشان نمی‌دهد ( *Burke and Mikkelsen, 2006* ). بر اساس پیشینه پژوهش فلات زدگی شغلی تأثیر منفی بر رضایت شغلی، عملکرد بالا، تعهد کاری و تمایل به ماندگاری کارکنان دارد ( *Hot and Klehe, ; Ongori and Agolla, 2009 ; Heilmann Rilovick, 2008 ; Zikic, Van vianen, De patez, 2011* ).

### خروج از خدمت

یکی از مهم‌ترین چالش‌های سازمانی از دست دادن نیروهایی است که به‌طور داوطلبانه از سازمان جدا می‌شوند. شاید اولین پژوهش را در این زمینه مارچ و سایمون (۱۹۵۵) انجام دادند. به اعتقاد آن‌ها وقتی کارکنان به‌طور داوطلبانه تصمیم به خروج از سازمان می‌گیرند؛ اثربخشی آن سازمان به دلایل مختلف کاهش می‌یابد (Griffeth, Steel, Allen, 2005). اول اینکه، با خروج کارکنان، سازمان دانش خود را از دست می‌دهد؛ ثانیاً سازمان نیازمند زمان و هزینه زیاد برای جایگزینی نیروی انسانی است. ثالثاً نیازمند اختصاص زمان و هزینه کافی برای آموزش نیروی انسانی جایگزین شده می‌باشد. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که یکی از مهم‌ترین دلایل تمایل کارکنان به خروج از خدمت فلات زدگی شغلی است (Ongori and Angolla, ; Price and Mueller, 1981 ; Bluedorn, 1982) Miles, Gordon, Storlie, ; Heilmann, Hot, Rilovick, 2008 ; 2009 Foster, Shastri, Withane, 2004 : 2013).

بنابراین سؤال اول پژوهش و فرضیه متناظر آن به شکل زیر شکل می‌گیرد:

۱- آیا فلات زدگی شغلی کارشناسان بیمه بر تمایل آن‌ها به خروج از خدمت تأثیر دارد؟  
فرضیه) فلات زدگی شغلی کارشناسان بیمه بر تمایل آن‌ها به خروج از خدمت تأثیر مثبت و معناداری دارد.

### بی تفاوتی سازمانی

بی تفاوتی سازمانی نوعی نگرش کارکنان نسبت به شغل و سازمان خود است که می‌تواند پیامدهای منفی به دنبال داشته باشد از جمله اینکه موجب خروج از خدمت کارکنان شود. روانشناسان حالتی را که شخص پس از ناکامی طولانی، امید تحقق هدف یا اهداف خود در یک وضعیت به‌خصوص را از دست می‌دهد و می‌خواهد که از واقعیت و منشأ ناکامی خود کناره بگیرد، بی تفاوتی می‌گویند. در مبادلات کاری این پدیده ویژگی افرادی است که به مشاغل کسل‌کننده و تکراری اشتغال دارند و در محیط کار خود به این واقعیت تسلیم می‌شوند که چندان امیدی برای بهبود و پیشرفت وجود ندارد. اصولاً به این حالت روانی- رفتاری مشخص، بی تفاوتی می‌گویند و آن را نتیجه محرومیت فرد و نشانه وجود مشکل در محیط کار می‌دانند. کورمن (۲۰۰۲) معتقد است علت اصلی بروز بی تفاوتی سازمان؛ ساختار سازمان است که قدرت در دست عده‌ی معدودی متمرکز شود و فرد در آخرین حلقه

زنجیره فرماندهی تابع دستورات می‌شود. این امر منجر به بی‌علاقگی فرد و کاهش قابلیت انعطاف او می‌شود (Danaee fard and eslami, 2010). بی‌تفاوتی سازمانی می‌تواند ماحصل فلات زدگی شغلی باشد، بدین صورت که فرد طی یک دوره زمانی شانسی برای ارتقا پیدا نمی‌کند و از طرف دیگر محتوی شغل خود را با اهمیت و با هویت نمی‌داند. لذا سؤال دوم پژوهش و فرضیه متناظر آن به شرح زیر شکل می‌گیرد.

۲- آیا فلات زدگی شغلی کارشناسان بیمه با بی‌تفاوتی آن‌ها نسبت به سازمان رابطه دارد؟  
فرضیه) فلات زدگی شغلی کارشناسان بیمه با بی‌تفاوتی آن‌ها نسبت به سازمان رابطه مثبت و معناداری دارد.

### روش تحقیق

این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر شیوه جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها، پیمایشی بوده است. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه کارشناسان ستاد مرکزی بیمه ایران (مجتمع فاطمی) بوده است. علت محدود کردن جامعه آماری به ستاد مرکزی به جهت پراکندگی بسیار زیاد جغرافیایی از یک سو و تجمع کارشناسان و متخصصین امور بیمه‌ای در ستاد مرکزی بیمه ایران بوده است. تعداد کارشناسان بیمه ۴۹۶ نفر بوده که با استفاده از روش نمونه‌گیری کوکران ( $\alpha = 5\%$  و  $P=0/05$ ) تعداد ۳۵۸ نفر به‌عنوان نمونه آماری استخراج شد. ابتدا فهرستی از کارشناسان تهیه و به هر کارشناس یک کد اختصاص پیدا کرد، سپس با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی سیستماتیک با رعایت فاصله ۴ اقدام به استخراج اعضای نمونه شد. سپس پرسشنامه میان اعضا توزیع و جمع‌آوری شد. حدود ۳ پرسشنامه به جهت مخدوش بودن از فهرست نمونه حذف و مابقی پرسشنامه‌ها با استفاده از نرم‌افزار *SPSS* مورد تحلیل قرار گرفت. از مجموع افراد پاسخ دهنده ۲۱ درصد زن و ۷۹ درصد مرد بودند، ۴/۳ درصد افراد زیر ۳۰ سال، ۱۷/۴ درصد بین ۳۱ تا ۳۵ سال و ۴۵/۳ درصد بین ۳۹ تا ۴۰ سال و ۱۷/۶ درصد افراد ۴۱ تا ۴۵ سال و ۱۵/۴ درصد بالای ۴۵ سال سن داشتند. از نظر تحصیلات ۳۸/۷ درصد اعضای نمونه دارای مدرک دیپلم و پایین‌تر، ۱۷/۶ درصد فوق‌دیپلم، ۳۱/۵ درصد لیسانس، ۱۲/۲ درصد فوق‌لیسانس و دکتری بودند. سابقه کار اعضای نمونه عبارت بودند از: ۲۸/۵ درصد دارای سابقه‌ی کمتر از ۱۰ سال، ۲۱/۷ درصد بین ۱۱ تا ۱۵ سال سابقه، ۲۴/۶ درصد بین ۱۶ تا ۲۰ سال، ۱۶/۵ درصد بین ۲۱ تا ۲۵ سال، ۸/۷ درصد بالای ۲۶ سال سابقه‌ی کار.

از پرسشنامه میلیمن (Milliman, 1992) برای سنجش فلات زدگی شغلی و از پرسشنامه کیم، پرایس و مولر (Kim, Price, Muller, Watson, 1996) برای سنجش تمایل به خروج از خدمت کارکنان، از پرسشنامه کرمن (Coreman, 2002) برای سنجش بی تفاوتی سازمانی استفاده شد.

هرچند پرسشنامه‌ها استاندارد بوده است، اما اعتبار آن‌ها با نظر متخصصان مورد بررسی مجدد قرار گرفت. برای اعتبار سازه از آزمون تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد، شاخص کفایت نمونه پرسشنامه (KMO) برای مؤلفه‌ی فلات زدگی شغلی، مقدار ۰/۷۸۶ بوده است که نشان‌دهنده اعتبار سازه‌ای مناسبی است. برای بررسی پایایی پرسشنامه‌ها از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که نتایج جدول ۱ نشان‌دهنده پایایی مناسبی است.

جدول ۱: پایایی متغیرهای پژوهش

٪۸۸	پرسشنامه فلات زدگی شغلی
٪۸۲	فلات سلسله مراتبی
٪۸۴	فلات محتوایی
٪۸۵	پرسشنامه تمایل به خروج از خدمت
٪۷۹	پرسشنامه بی تفاوتی سازمانی

برای تحلیل سؤالات از آزمون رگرسیون، آزمون میانگین مستقل و تفاضل میانگین‌ها و تحلیل واریانس استفاده شده است.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

در ابتدا به بررسی نرمال بودن توزیع داده‌های حاصل از پرسشنامه پرداخته شد. در این رابطه نرمال بودن توزیع داده‌ها پذیرفته شد:

جدول ۲: آزمون نرمال بودن متغیرهای پژوهش

تفسیر	سطح معنی‌داری	شاخص
توزیع داده‌ها نرمال است	$\alpha=0/05 < 0/083$	فلات زدگی شغلی
توزیع داده‌ها نرمال است	$\alpha=0/05 < 0/124$	تمایل به خروج از خدمت
توزیع داده‌ها نرمال است	$=0/05 < 0/093$	بی تفاوتی سازمانی

در ادامه به بررسی میانگین شاخص‌های فوق در جامعه آماری پرداخته شده است. با توجه به استفاده از پرسشنامه ۵ گزینه‌ای لیکرت برای پاسخگویی به سؤالات، "عدد میانی" برای آزمون میانگین‌ها ۳ خواهد بود. در جدول ۳ وضعیت شاخص‌ها مورد بررسی قرار گرفته است.

جدول ۳: تحلیل معنی‌داری میانگین متغیرهای پژوهش

شاخص	میانگین	تفاوت میانگین	درجه آزادی	T	سطح معنی‌داری
فلات زدگی شغلی	۲.۸۷۸۷	-.12133	۳۵۳	-3.384	.001
تمایل به خروج از خدمت	۳.۴۰۸۷	.4087	۳۵۱	8.650	.000
بی تفاوتی سازمانی	۲.۴۱۸۷	.58126 ۵۸۱۲۶	۳۴۹	12.469	.000

بر اساس جدول شماره ۳ میانگین شاخص تمایل به خروج از خدمت ( $M=3/4087$ ) در سطح اطمینان ۹۹٪ بالاتر از حد متوسط می‌باشد ( $Sig=0/000 < P-VALUE= /01$ )؛ اما دو شاخص فلات زدگی شغلی با میانگین ( $M=2/8787$ )، ( $Sig=0/001 < p-value=$ ) و بی تفاوتی سازمانی با میانگین ( $M=2/4187$ )، ( $Sig=0/000 < p-value= /01$ ) پایین‌تر از حد متوسط در سطح ۹۹ درصد بوده است.

بررسی میزان همبستگی متغیرها از طریق آزمون همبستگی پیرسون و به شرح جدول ۴ صورت پذیرفته است.

جدول ۴: همبستگی متغیرهای پژوهش

شماره	شاخص	جمع نمونه	انحراف استاندارد	۱	۲	۳
۱	فلات زدگی شغلی	۳۵۳	۰/۸۱	۱	-	-
۲	تمایل به خروج از خدمت	۳۵۱	۱/۰۷	۰/۲۵*	۱	-
۳	بی تفاوتی سازمانی	۳۴۹	۱/۰۶	۰/۵۸**	۰/۱۸*	۱

\*\*  $p < 0/01$

\*  $p < 0/05$



همان گونه که در جدول فوق ملاحظه می‌شود، رابطه مثبت و مستقیمی میان هر ۳ شاخص وجود دارد. اما رابطه بسیار قوی میان فلات زدگی شغلی و بی تفاوتی سازمانی وجود دارد.

در تحلیل رابطه متغیرهای جمعیت شناختی، فلات زدگی شغلی که به‌عنوان متغیر اصلی پژوهش تعریف شده است، جنسیت هیچ ارتباط معنی‌داری با فلات زدگی شغلی نداشت.

#### جدول ۵: تحلیل تفاوت تحصیلات پاسخ‌دهندگان با فلات زدگی شغلی

تحصیلات و فلات زدگی شغلی					
معناداری	$F$	میانگین مربعات	درجه آزادی	مجموع مربعات	
۰/۰۰۰	۴/۱۲۳	۰/۴۷۱	۵	۱/۴۲۱	بین گروهی
		۰/۰۶۸	۳۴۶	۸۳/۶۴۸	درون گروهی
			۳۵۱	۸۵/۰۶۹	مجموع
سطح تحصیلات و فلات زدگی ساختاری					
معناداری	$F$	میانگین مربعات	درجه آزادی	مجموع مربعات	
۰/۰۰۰	۴/۲۱۸	۰/۳۴۳	۵	۲/۰۳۱	بین گروهی
		۰/۰۵۹	۳۶۷	۸۴/۱۰۵	درون گروهی
			۳۵۲	۸۶/۱۳۶	مجموع
سطح تحصیلات و فلات زدگی محتوایی					
معناداری	$F$	میانگین مربعات	درجه آزادی	مجموع مربعات	
۰/۰۰۱	۳/۹۸	۰/۴۳۴	۴	۱/۳۲۹	بین گروهی
		۰/۰۶۳	۳۴۵	۸۵/۰۱۴	درون گروهی
			۳۴۹	۸۶/۳۴۳	مجموع

بر اساس مقادیر جدول شماره ۵، میان سطح تحصیلات کارکنان و فلات زدگی شغلی و انواع آن که شامل فلات زدگی محتوایی و ساختاری است، تفاوت معنی‌داری ملاحظه شد، بدین صورت که به احتمال ۹۹٪ میان کارکنان با تحصیلات مختلف تفاوت وجود دارد. در

این رابطه میان کارکنان دارای مدرک فوق‌دیپلم، دیپلم و پایین‌تر، بیشترین میزان فلات زدگی ملاحظه شد.

جدول ۶: تحلیل تفاوت مؤلفه سابقه کاری و فلات زدگی شغلی

مؤلفه سابقه کاری و فلات زدگی شغلی					
معناداری	$F$	میانگین مربعات	درجه آزادی	مجموع مربعات	
۰/۰۰۰	۳/۸۴	۰/۴۱۳	۴	۱/۲۳۸	بین گروهی
		۰/۰۶۴	۳۴۶	۸۶/۱۲۹	درون گروهی
			۳۵۲	۸۷/۳۶۷	مجموع
متغیر سابقه کاری و فلات زدگی ساختاری					
معناداری	$F$	میانگین مربعات	درجه آزادی	مجموع مربعات	
۰/۰۰۰	۴/۰۱۱	۰/۳۲۱	۵	۲/۱۲۱	بین گروهی
۰/۰۰۰	۴/۰۱۱	۰/۰۵۸	۳۴۳	۸۴/۲۵۳	درون گروهی
			۳۴۸	۸۶/۳۷۴	مجموع
متغیر سابقه کاری و فلات زدگی محتوایی					
معناداری	$F$	میانگین مربعات	درجه آزادی	مجموع مربعات	
۰/۰۰۰	۳/۹۴	۰/۳۴۴	۵	۲/۰۴۳	بین گروهی
۰/۰۰۰	۳/۹۴	۰/۰۵۹	۳۴۷	۸۵/۰۱۲	درون گروهی
			۳۵۲	۸۷/۰۵۵	مجموع

همین‌طور بر اساس نتایج جدول شماره ۶ میان دارندگان سابقه‌ی کاری مختلف با احتمال ۹۵٪ تفاوت معنی‌داری میان فلات زدگی شغلی، فلات زدگی ساختاری و محتوایی وجود دارد، از آنجائی که  $P-Value=0 > 0.05$  لذا فرض صفر که بر عدم وجود تفاوت معنی‌دار میان دارندگان سوابق مختلف کاری بود تأیید نشد، بدین معنا که میان کارکنان با سوابق مختلف کاری شرکت بیمه از لحاظ فلات زدگی شغلی، ساختاری و محتوایی تفاوت وجود دارد.

در این رابطه کارکنان با سابقه ۲۱ سال به بالا دارای فلات زدگی شغلی و ساختاری بیشتری در مقایسه با دارندگان سوابق کمتر داشتند، و فلات زدگی محتوایی، بیشتر در میان کارکنان دارای ۱۱ تا ۱۵ سال ملاحظه شد.

در ادامه تحلیل‌ها با استفاده از مدل رگرسیونی به تحلیل تأثیر فلات زدگی شغلی و انواع آن بر بی تفاوتی سازمانی کارشناسان بیمه پرداخته شد. نتایج حاصل از آزمون ANOVA نشان می‌دهد که در سطح معنی‌داری ۰/۰۵٪ مدل رگرسیونی معنی‌دار است. بر اساس جدول شماره ۷ بر طبق ضرایب استاندارد شده بتا، در ازای یک واحد تغییر در فلات زدگی شغلی، ۰/۳۰۱ واحد تغییر در بی تفاوتی سازمانی کارکنان ایجاد می‌شود. همین‌طور یک واحد تغییر در فلات زدگی ساختاری، ۰/۲۸۵ واحد، و یک واحد تغییر در فلات زدگی محتوایی، ۰/۱۹۱ واحد تغییر بر بی تفاوتی سازمانی کارکنان تأثیر دارد.

جدول ۷: ضرایب استاندارد شده بتا برای متغیر بی تفاوتی سازمانی

بی تفاوتی سازمانی				
ضریب تعیین	معناداری	T	ضرایب استاندارد شده بتا	
۰/۰۹۱	۰/۰۰۰	۷/۱۲۸	۰/۲۸۵	فلات زدگی ساختاری
۰/۰۶۱	۰/۰۰۰	۵/۰۲	۰/۱۹۱	فلات زدگی محتوایی
۰/۱۱۵	۰/۰۰۰	۸/۱۴۴	۰/۳۰۱	فلات زدگی شغلی

بر اساس یافته‌های جدول شماره ۷، در مجموع ۸ درصد تغییرات بی تفاوتی سازمانی را فلات زدگی شغلی تبیین می‌کند، که البته نقش فلات زدگی شغلی در تبیین این تغییرات از فلات زدگی محتوایی بیشتر است.

جدول ۸: ضرایب استاندارد شده بتا برای متغیر تمایل به خروج از خدمت

تمایل به خروج از خدمت				
ضریب تعیین	معناداری	T	ضرایب استاندارد شده بتا	
۰/۰۰۴	۰/۰۹۰	۱/۵۵	۰/۰۳۸	فلات زدگی ساختاری
۰/۰۰۲۸	۰/۰۸۰	۱/۶۳	۰/۰۴۰۱	فلات زدگی محتوایی
۰/۰۰۲	۰/۱۰۰	۱/۸۲	۰/۰۸۲	فلات زدگی شغلی

با توجه به تحلیل‌های حاصل از آزمون *ANOVA* در سطح معنی‌داری ۹۵٪ نمی‌توان تأثیر فلات زدگی شغلی و ایجاد آن را بر پدیده تمایل به خروج از خدمت معنی‌دار دانست. به عبارتی، نمی‌توان تغییرات تمایل کارکنان بیمه ایران به خروج از خدمت را به‌طور معنی‌داری متأثر از پدیده فلات زدگی شغلی دانست. هرچند میانگین نمره تمایل کارکنان به خروج از خدمت در بیمه ایران تأیید نشده بود.

### بحث و نتیجه‌گیری

مرور تحقیقات سازمانی نشان می‌دهد که تنها ۱٪ از کارکنانی که هنوز به مرحله "فلات زدگی شغلی" نرسیده‌اند، بازنشسته می‌شوند، بدین معنا که ۹۹٪ کارکنانی که فلات زدگی را تجربه می‌کنند هنوز به سن بازنشستگی نرسیده‌اند ( *Heilmann, Holt, Rilovick, 2005*). تحقیقات نشان می‌دهد که در دهه آینده "فلات زدگی شغلی" یکی از مهم‌ترین چالش‌های منابع انسانی سازمان‌ها خواهد بود ( *Jung and Talk, 2008*). حتی برخی ادعا کرده‌اند که تقریباً ۸۰٪ وظایف و مشاغل که در سازمان‌ها انجام می‌شود، توسط کارکنان فلات زده صورت می‌گیرد ( *Ongori and Angolla, 2009*). آنچه مسلم است، اهمیت و ضرورت پرداختن به این مقوله مهم در سازمان‌ها است. چراکه بی‌توجهی به فلات زدگی شغلی موجب کاهش رضایتمندی شغلی کارکنان، کاهش عملکرد و تعهد کاری و افزایش تمایل به خروج کارکنان می‌شود ( *Heilmann, Hot and Rilovick, 2008; Ongori and Angolla, 2009; Klehe, Zikic, Van De pater, 2011*).

همان‌گونه که قابل پیش‌بینی بود، وجود پدیده فلات زدگی شغلی در میان کارکنان شرکت بیمه ایران تأیید شد، اما نکته جالب توجه تأیید میانگین نمره متغیر "عدم تمایل کارکنان به خروج از خدمت" است. به عبارتی هرچند فلات زدگی شغلی در میان کارکنان وجود دارد اما علی‌رغم این پدیده، کارکنان تمایلی برای خروج از خدمت نشان نمی‌دهند در این صورت فرضیه اول تحقیق تأیید نمی‌شود. این یافته برخلاف بعضی از پژوهش‌هایی است که در خصوص تأثیر "فلات زدگی شغلی" بر "تمایل به خروج از خدمت" انجام شده بود ( *Ongor and Angolla, 2009; Price and Muller, 1981;1982; Miles, Ceodon, Storlie, 2013; Heilmann, Hot, Rilovick, 2008; Foster, Shastri, Withane, 2014* )، بنابراین تحقیقات بیشتری برای روشن شدن

علت عدم تمایل به خروج از خدمت با وجود فلات زدگی شغلی در میان کارکنان شرکت بیمه، ضرورت می یابد.

اما نکته جالب توجه تأثیر معنی دار "فلات زدگی شغلی" بر پدیده "بی تفاوتی سازمانی" کارکنان بوده است، به عبارتی هر چند فلات زدگی شغلی موجب نشده است که کارکنان تمایلی به خروج از خدمت نشان دهند، اما موجب شده است که نسبت به سازمان خود "احساس بی تفاوتی" داشته باشند. شاید بتوان ادعا کرد که در صورت تداوم فلات زدگی و تشدید آن در بلندمدت ممکن است "تمایل به خروج از خدمت" افزایش یابد، اما از حالا می توان نسبت به بهبود شاخص های مورد بررسی اقدام کرد. یافته های حاصل از تحلیل ها نشان می دهد که "فلات زدگی ساختاری" بیشترین تأثیر را بر پدیده "بی تفاوتی سازمانی" می گذارد. به عبارتی کارکنان احساس می کنند که شانس اندکی برای ارتقا در مسیر شغلی خود دارند و این مسئله موجب بی تفاوتی آنها می شود و با توجه به مطالب فوق الذکر فرضیه دوم تحقیق تأیید می شود. همین طور بررسی مؤلفه های جمعیت شناختی، نشان می دهد که رابطه معنی داری میان فلات زدگی شغلی و جنسیت کارکنان وجود ندارد. البته این موضوع در بسیاری از پژوهش های دیگر نیز تأیید شده است ( *Jung and Talk, 2008 ; Ongori and Angolla, 2009* ).

فلات زدگی شغلی در میان کارکنان دارای سابقه بالا نسبت به بقیه کارکنان بیشتر بوده است. پژوهش های قبلی نیز این مدعا را تأیید می کنند ( *Allen, Poteet, Russell, 1998* ).

مطابق تحقیقات پیشین ( *Hellricgel, Hot, ; Allen, Poteet, Russell, 1998* ) که نشان دهنده ارتباط مثبت فلات زدگی شغلی با سطح تحصیلات پایین است، در این پژوهش نیز تأیید شد، به عبارتی کارکنان فوق دیپلم و پایین تر احساس فلات زدگی شغلی بیشتری نسبت به دارندگان تحصیلات بالاتر احساس می کردند. پیشنهاد این پژوهش برای کاهش شاخص فلات زدگی شغلی، توسعه وظایف شغلی در کنار توسعه مسئولیت مشاغل از یکسو و ارائه مستمر بازخورد از نتایج عملکرد کارکنان است. طراحی مشاغل با هویت، به نحوی که مشاغل تعریف شده دارای آغاز و پایان مشخص باشند و همین طور ایجاد تنوع در مشاغل می تواند موجب افزایش اهمیت شغل از دیدگاه شاغل شده و فلات زدگی محتوایی را بهبود بخشد. اما در خصوص فلات زدگی ساختاری از آنجایی که ارتقای عمودی به جهت محدودیت مشاغل و پست های فرادستی در شرکت بیمه

ایران چندان مقذور نیست، استفاده از "چرخش افقی" شغل می‌تواند استراتژی مفیدی باشد که از یکنواختی و احساس زدگی از شغل را کاهش خواهد داد. شاید بهتر باشد که پژوهش‌های دیگری انجام شود تا در آن دلایل ایجاد فلات زدگی و عوامل مؤثر بر آن مشخص شود تا بتوان توصیه‌های بیشتری مطرح کرد.

## منابع و مأخذ

- 1-Allen, T.D., Poteet, M.L., and Russel, J.E.A (1998). Attitude of managers who are more or less career plateaued. *The career Development Quarterly*, 47 (2), 159-171.
- 2-Bardwick, J.M. (1986). *The plateauing trap*. Toronto: Bantam Books.
- 3-Bluedorn, A.C. (1982). A Unified model of turnover from organizations. *Human Relations*, 35(2).135-153.
- 4-Burke, R.I., and Mikkelsen, A (2006). Examining the career plateau among police officers. *International Journal of police strategy and management*, 29 (4). 691-703.
- 5-Danaee fard, H; Eslami. A; (2010). Discovering Theory of Organizational Indifference: A Grounded Theory strategy, *European Journal of Scientific*, 40 (3), 450-460.
- 6-Ference, T.P, Stoner, J.A., and Warren, E.K. (1977). Managing the Career Plateau. *Academy of Management Review*, 2, 602-612.
- 7-Foster P.B., Shastri, T., and Withane, S. (2004). The impact of mentoring on Career plateau and turnover intentions of management accountings. *Journal of Applied Business Research*, 20(4), 33-42.
- 8-Heilmann, S.G., Hol, D.T., and Rilovick, C.Y (2008). Effect of career plateauing on turnover: a test of a model. *Journal of leadership and organizational studies*, 15, 59-68.
- 9-Jung, J., and Tak, J. (2008). The effects of perceived career plateau on employee's attitudes moderating effects of career motivation and perceived supervisor support with Korean employees. *Journal of career Development*, 35 (2), 187-201.
- 10-Kim, S.W., Price, J.L., Muller, C.W., and Watson, T.W. (1996). The determinants of Career intent among physicians at A.U.S. air force hospital. *Human Relation*, 49(7), 947-976.
- 11-Klehe, U., Zikic, J., Van Vianen, A.E.M., and De Pater, I.E. (2011). Career adaptability, turnover, and loyalty during organizational downsizing. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 217-229.
- 12-Miles, S., Gordon, J., and 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.
- 13-Millman, J.F (1992). *Causes, consequences and moderating Factors of Career plateauing*. University of Southern California.

- 14-Ongori, H. and 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.
- 15-Palmero, s., Royer, A. and Ttremlag, M. (2001). Work satisfaction and Career plateau of part-time workers. *EGOS 17<sup>th</sup>, Lgon*.
- 16-Price, J.L., and Muller, C.W. (1981). A Causal model of Turnover for nurses, *Academy of Management Journal*, 24(3), 543-565