

## **The Relationship Between Occupational Plateauing and Job Involvement with the Mediating Role of Organizational Commitment (Case Study: State Pension Fund Affiliated Building Holding)**

**Samira Karami<sup>1</sup>, \*Neda Mohammad Esmacili<sup>2</sup> & Samaneh Haji Asgari Nooshabadi<sup>3</sup>**

1-MA, University of Khatam, Tehran, Iran.

2-Assistant Professor School of Management University of Tehran, Tehran, Iran. (Corresponding Author). Email:nedaesmaeili@ut.ac.ir

3-Ph.D. Candidate, Department of Public Administration, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

**Received: 02/11/2019; Accepted: 05/02/2020**

### **Extended Abstract**

#### **Abstract**

Employees, especially new generation employees, expect to progress steadily in their careers, and when they reach a stage where the job is not learned and their skills improvement is stopped or they are unable to advance in the organizational hierarchy, Plateau phenomenon occurs which can have many consequences on important attitudes of employees.

Understanding the importance of attitudes such as job involvement and organizational commitment, this study investigates the impact of the plateau phenomenon on these two variables in Taraspay. The survey method was used to collect data with a questionnaire including 52 questions. A total of 14 hypotheses were examined, one of which was rejected and the effect of content, plateau on normative commitment was not confirmed.

#### **Introduction**

Over the past decade, most organizations have seen an increase in organizational reengineering. Organizations strive to become more efficient by flattening the organizational structures and reengineering operations to

maintain competitiveness. The restructuring has led to fewer vertical promotion opportunities for the employees.

On the other hand, simple job design, non-use of motivational approaches to job design such as job enlargement, job rotation, job enrichment, and lack of attention to the need for professional development of employees have made employees feel that their job is not enough challenging, it doesn't matter enough and it don't use their potential. Stopping people in the hierarchy and feeling lack of skills and professional growth, referred to as plateauing, can have adverse effects on employees' attitudes, which in this article affect two very important attitudes for the organization. Job involvement and organizational commitment have been addressed.

#### **Case study**

The statistical population of this study is all personnel of the holding company and its subsidiaries. This holding is one of a series of State Pension Fund Holdings and is working in the field of construction and real estate. The total number of employees was 130 and 97 were selected by simple random sampling

#### **Materials and Methods**

The present study is applied in terms of purpose and is a descriptive-survey that describes the conditions and phenomena studied. The research literature was compiled by library method and data collection was done by questionnaire. Cronbach's alpha, composite reliability and convergent validity were used to determine the reliability of the constructs.

#### **Discussion and Results**

In this paper, 5 main hypotheses and 9 sub-hypotheses were investigated, with the exception of one case confirmed. The results are in line with many other studies conducted in different fields.

#### **Conclusion**

Failure to career management and creating a plateau for employees can lead to negative results and therefore organizations can take steps to reduce these negative consequences, some of which are most common: Job counseling (talk employees about current and future job activities and personal and professional skills development), succession planning, job planning workshops, multiple career paths, using team-based structures, job enlargement, job enrichment, job rotation and so on.

**Keywords:** Job involvement, organizational commitment, Occupational Plateauing

## بررسی رابطه فلات‌زدگی شغلی با درگیری شغلی با نقش میانجی‌گر تعهد سازمانی (مورد مطالعه: هلدینگ ساختمانی تراز پی‌ریز وابسته به صندوق بازنشستگی کشوری)

سمیرا گرمی\* - دکتر ندامحمداسماعیلی\*\* - سمانه حاجی عسکری نوش آبادی\*\*\*

### چکیده

تحقیقات متعدد تاثیر برنامه‌ریزی مسیر شغلی بر نگرش‌های کارکنان را مورد تاکید قرار داده‌اند. کارکنان انتظار پیشرفت و رشد مداوم در مسیر شغلیشان را دارند و در مرحله‌ای که شغل برایشان یادگیری ندارد و احساس می‌کنند رشد مهارتی در آنها متوقف شده است و یا امکان ارتقا در سلسله مراتب سازمانی برایشان میسر نمی‌شود، پدیده فلات‌زدگی رخ می‌دهد. این تحقیق با درک اهمیت نگرش‌هایی مانند درگیری شغلی و تعهد سازمانی به بررسی تاثیر پدیده فلات بر این دو متغیر در هلدینگ ساختمانی تراز پی‌ریز با تعداد کارکنان ۱۳۰ نفر که تعداد ۹۷ نفر با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند، پرداخته است. به منظور گردآوری اطلاعات پرسشنامه‌ای شامل ۵۲ سوال (متشکل از سه پرسشنامه استاندارد با پایایی بالای ۰/۷) استفاده شد و در مجموع ۹۴ پرسشنامه مورد تایید جمع‌آوری و داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار PLS تحلیل گردید. در مجموع ۱۴ فرضیه مورد بررسی قرار گرفت که یک مورد آن رد شد و تاثیر فلات‌زدگی شغلی محتوایی بر تعهد هنجاری مورد تایید قرار نگرفت. فلات‌زدگی ساختاری بر همه ابعاد تعهد سازمانی و نیز بر درگیری شغلی دارای تاثیر منفی می‌باشد و فلات‌زدگی محتوایی نیز بجز بر تعهد هنجاری بر سایر ابعاد تعهد سازمانی و نیز بر درگیری شغلی تاثیر منفی دارد. همچنین نقش میانجی‌گر درگیری شغلی مورد تایید قرار گرفت. به بیان دیگر فلات‌زدگی با کاهش درگیری شغلی کارکنان می‌تواند موجب کاهش تعهد سازمانی شود.

**واژه‌های کلیدی:** فلات‌زدگی شغلی محتوایی، فلات‌زدگی ساختاری، درگیری شغلی، تعهد سازمانی

\* کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی گرایش تحقیق در عملیات، دانشگاه خاتم

\*\* نویسنده مسئول - دکترای مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی دانشگاه تهران، هیئت علمی دانشکده مدیریت

دانشگاه تهران، تهران، ایران. nedaesmaeili@ut.ac.ir

\*\*\* دانشجوی دکترای مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

### مبانی نظری

طی دهه گذشته، اکثر سازمان‌ها شاهد بازمهندسی ساختار سازمانی بوده‌اند. سازمان‌ها برای حفظ رقابت، با تخت کردن ساختارهای سازمانی و بازسازی فرایند، تلاش می‌کنند تا کارآمدتر شوند. سازماندهی مجدد باعث شده تا فرصت‌های ارتقای کمتری برای کارمندان وجود داشته باشد. بنابراین، بسیاری از کارمندان فلات‌زدگی را تجربه می‌کنند (Jawahar, Shabeer, Shawn & Bilal, 2019: 333). کوچک‌سازی، سازمان‌دهی مجدد سازمان، ادغام-ها و پیشرفت‌های تکنولوژیکی و رقابت در کسب و کار (Samiei & Salaveti, 2015: 992) فلات‌زدگی شغلی را به یک بحران مدیریتی تبدیل کرده‌است.

درحالی‌که پژوهش‌ها نشان می‌دهند پیشرفت در مسیر شغلی برای کارکنان امروزی اهمیت ویژه‌ای یافته است، اما به دلایل مذکور اغلب کارکنان در مسیر شغلی خود به نقطه-ای می‌رسند که احتمال صعود از نردبان شغلی کاهش می‌یابد، این ناحیه "سکون" نام دارد (Yang, Wei-Ning, Sheena & Nivenb, 2019: 286). فرصت‌های اندک برای ارتقاء و وجود مقررات خشک این احساس را در فرد ایجاد می‌کند که در یک نظام غیرمنصفانه گرفتار آمده است و این احساس باعث می‌شود فرد نسبت به شغلش نگرش منفی پیدا کند. از سوی دیگر، طراحی مشاغل ساده، عدم استفاده از رویکردهای انگیزشی طراحی شغل و عدم توجه به رشد حرفه‌ای کارکنان موجب شده آنها احساس کنند شغلشان از نظر محتوایی چالش مورد نیاز را ندارد و از پتانسیل‌های آنها استفاده نمی‌شود یا مسیر رشد شخصی و حرفه‌ای آنها متوقف شده است و به عبارتی پدیده فلات محتوایی را تجربه کنند. مطالعات نشان داده است کارکنانی که در مسیر شغلی مناسبی در سازمان، در حال پیشرفت هستند، انگیزه بیشتری، عملکرد نقشی و فرآینقی بیشتر، رضایت بیشتر و تمایل به ترک سازمان و غیبت کمتری دارند. به همین دلیل، سازمان‌ها همواره در پی یافتن راه‌حل‌های اثر بخشی برای مدیریت مسیر شغلی کارکنان هستند (Riley, Lockwood, Powell-Perry & Baker, 1998). یکی از عواملی که در مسیر شغلی، به عنوان عاملی اثرگذار بر پیامدهای سازمانی، شناسایی شده است، پدیده فلات‌زدگی شغلی است. به عقیده بسیاری از پژوهشگران، فلات‌زدگی شغلی، به سرعت تبدیل به مسئله‌ای بحرانی برای سازمان‌ها شده است و به همین دلیل مدیریت صحیح برای اجتناب از نارضایتی کارکنان را

می‌طلبد (Rotondo & Perewe, 2000). مطالعات نشان داده‌اند در اکثر موارد، کارکنان فلات‌زده، سازگاری سازمانی اندک، قصد ترک شغل بالا (Xie, Lu & Zhou, 2015)، عدم رضایت شغلی، تعهد کمتر و درگیری شغلی محدود (Lemire, Saba & Gagnon, 1999) دارند. پژوهشی در تعدادی سازمان بزرگ نشان داد که، حداقل چهل درصد افراد نمونه که مورد بررسی قرار گرفته‌اند، به دلیل نارضایتی از مسیر شغلی، در جستجوی فرصت‌های شغلی جدیدی بوده‌اند و بسیاری از این افراد، به محض یافتن فرصت بهتر، سازمان‌های فعلی خود را ترک کرده‌اند (Conner, 2014).

به همین دلیل، فلات‌زدگی شغلی یک نگرانی رو به رشد است و عواقب منفی همچون کاهش رضایت شغلی، کاهش رضایت از مسیر شغلی و افزایش تمایل برای ترک خدمت کارکنان را به همراه دارد (Jawahar et al., 2019: 332). مطالعات اندکی به نقش میانجی و تعدیل‌کننده در رابطه با فلات‌زدگی شغلی با پیامدهای شغلی توجه کرده‌اند. در این پژوهش برآنیم تا تاثیر فلات‌زدگی شغلی بر درگیری شغلی را با توجه به نقش میانجی‌گر تعهد سازمانی در بین کارکنان هلدینگ ساختمانی ترازی‌ریز مورد بررسی قرار دهیم. هلدینگ ساختمانی ترازی‌ریز، در جستجوی علل کاهش درگیری شغلی و تعهد سازمانی در حال بررسی متغیرهای متعددی می‌باشد که پژوهش حاضر بر آن است تا رابطه فلات-زدگی را با درگیری شغلی و تعهد سازمانی بررسی کند. در این هلدینگ، ساختار سازمانی سنتی و انتصاب‌های بیرون از سازمان در پست‌های بالای سازمان امکان ارتقا در ساختار را برای کارکنان از بین برده است. همچنین طراحی سنتی مشاغل، عدم امکان گردش شغلی و مسئولیت‌های محدود در شغل موجب تکراری شدن وظایف شده است.

### پیشینه پژوهش

سه مفهوم کلیدی در این تحقیق مورد بررسی قرار گرفته‌اند که عبارتند از: فلات‌زدگی شغلی، درگیری شغلی و تعهد سازمانی.

### مسیر پیشرفت شغلی و فلات‌زدگی

رفتارها و نگرش‌های مسیر شغلی از کارهای اولیه‌ای مانند مقاله ابتدایی لویس<sup>۱</sup> (۱۹۸۰) تغییرات زیادی یافته است (Sullivana, Sherry & Arissb, 2019:1). عواملی همچون افزایش جهانی شدن و پیشرفت سریع تکنولوژی، مسیر شغلی را پیچیده‌تر ساخته است. افراد در حال انتقال در میان مرزهای مشاغل، سازمان‌ها و بازار کار هستند و نگرش‌ها در مورد مسیرهای شغلی تغییر کرده است (Sullivana et al., 2019:1). چنانکه دنیای مسیر شغلی بیشتر و بیشتر بدون مرز می‌شود، کارکنان فرصت بیشتری برای حرکت در میان سازمان‌ها دارند تا اهداف مسیر شغلی خود را تحقق بخشند. ولی با این وجود همچنان لازم است که افراد راه‌های مدیریت فرایند حرکت درون سازمانی را یاد بگیرند (Zhua, Zijun, Buchtelc & Guand, 2019: 282).

برنامه‌ریزی مسیر شغلی به عنوان یکی از گام‌های مهم در توسعه کارکنان دیده می‌شود که برای کارکنان فرصت کسب مهارت‌های اساسی، تجربیات و دانش لازم برای بهبود عملکرد فردی را میسر می‌سازد تا امکان خلق ارزش در حال و آینده را افزایش دهند و انتظارات سازمان را برآورده کنند (Tabiu Pangil & Othman, 2018: 4). با وجودیکه اهمیت مدیریت موثر مسیر شغلی برای سازمان‌ها روشن است، پژوهش‌های متعدد حاکی از احساس رکود کارکنان و عدم پیشرفت آنها در مسیر شغلی است. پدیده‌ای که از آن به فلات‌زدگی یاد می‌شود.

فلات‌زدگی در ابتدا به عنوان نقطه‌ای که در آن احتمال ارتقای سلسله مراتبی کم بود، تعریف شد. اما پس از مدتی تغییراتی در این مفهوم ایجاد شد. در حال حاضر، تحقیقات بر دو نوع فلات‌زدگی متمرکز شده است: فلات‌زدگی ساختاری و فلات‌زدگی محتوایی. فلات‌زدگی ساختاری، مربوط به حرکت عمودی کارمندان در سازمان‌هاست؛ و فلات‌زدگی محتوایی، زمانی اتفاق می‌افتد که کارکنان بر شغل خود مسلط شده و خسته می‌شوند (Jawahar et al., 2019: 332). در این پژوهش فلات‌زدگی محتوایی با شاخص‌هایی مانند روزمره‌بودن فعالیت‌های شغلی، نبود فرصت‌های یادگیری در شغل، عدم امکان پذیرش مسئولیت‌های بیشتر و چالشی نبودن شغل سنجیده می‌شود و فلات‌زدگی ساختاری با

شاخص‌هایی مانند عدم مشارکت در فعالیت‌های تیمی و نداشتن شانس کافی برای ارتقای شغلی سنجیده می‌شود.

همانگونه که ذکر شد، فلات‌زدگی شغلی مرحله‌ای در مسیر شغلی را توصیف می‌کند که در آن شخص احتمال دریافت ارتقا رسمی یا کمبود در چالش‌های شغلی در نقش خود را درک می‌کند. با این تعریف، فلات‌زدگی شغلی الزاماً می‌تواند منفی تلقی نشود و می‌توان آن را مرحله‌ای دانست که هر شخصی ممکن است در مسیر شغلی خود به آن برسد (Yang et al., 2018: 71). ولی تاثیر آن بر افراد مختلف، متفاوت است. فلات‌زدگی شغلی به طور منظم و در فواصل قابل پیش‌بینی اتفاق می‌افتد و در نقاط بحرانی بیشتر نمایان می‌شود (Levin, 2012: 5). با این وجود، در بیشتر موارد، فلات‌زدگی شغلی به عنوان یک رویداد منفی در شغل تلقی می‌شود. چراکه تحقیقات مختلف به پیامدهای منفی ناشی از آن متمرکز بوده‌اند (Lentz & Allen, 2019: 361). فلات‌زدگی شغلی برای بسیاری از محققان مدیریت مسیر شغلی از این جهت نگران‌کننده است که احتمال دارد فلات‌زدگی در میان استعدادهای سازمان رخ دهد که به دلیل داشتن دانش، تجربه و تخصص در شغلشان، عامل مزیت رقابتی سازمان هستند (Hurst, Baranik, Lisa & Steven, 2017: 283). از این رو بررسی پیامدهای احتمالی فلات‌زدگی و عوامل مرتبط با آن یکی از موضوعات تحقیقاتی در حوزه مدیریت و سازمان است که در این تحقیق رابطه آن با درگیری شغلی و تعهد سازمانی مورد بررسی قرار گرفته‌است.

### درگیری شغلی

مطالعات متعددی در سال‌های اخیر درگیری شغلی کارکنان را به عنوان یک ابزار کلیدی برای موفقیت شناسایی کرده‌اند (Rameshkumar, 2019: 2) و آن را یک پیش-بینی‌کننده قوی عملکرد شغلی کارکنان می‌دانند (He, Zhu & Zheng, 2014: 681). اولین بار لادها و کجنر<sup>۱</sup> (۱۹۶۵) این مفهوم را در ادبیات مدیریت به کار بردند (Khan Jam, Khan & Hijazi, 2011: 253). حقیقت درباره درگیری شغلی به دلایل زیادی مبهم است چون مفهوم‌سازی‌های متفاوتی از آن شده است. برخی آن را معادل مشارکت کارکنان در کار در نظر گرفته‌اند، برخی آن را به عنوان میزان اهمیتی که کار برای عزت نفس فرد

دارد مفهوم‌سازی کرده اند و برخی آنها را وضعیت شناختی هویت روانشناختی فرد می‌دانند (Salessi & Omar, 2019: 48). یکی از پذیرفته‌ترین تعاریف از درگیری شغلی، میزانی است که فرد به لحاظ روانشناختی خود را با شغلش تعیین هویت می‌کند (Chi & Yeh., 2018: 138).

از نظر الپورت، درگیری شغلی برحسب میزانی که فرد در شغلش مشارکت می‌کند و نیازهایی مانند پرستیژ و استقلال را برآورده می‌سازد تعریف می‌شود (blau, 1985: 19). این مفهوم گاهی با مفهوم عجین‌شدن با شغل خلط می‌شود. در حالیکه میزانی که فرد هویت ذهنی و احساسی با شغلش پیدا می‌کند را عجین شدن با شغل می‌نامند (Shuck, Adelson & Reio, 2017: 354). عجین شدن شغلی به طور عمده با رضایت از کار، توان، فداکاری و دلبستگی تعریف می‌شود (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2000). اشخاص با درگیری شغلی بالا به ندرت به دست کشیدن از شغلشان می‌اندیشند و انتظار می‌رود تا آینده‌ای قابل پیش‌بینی برای سازمان کار کنند (Brown, 1996: 241). کارکنان درگیر در شغل، احتمال بیشتری دارد که به کارفرمایشان اعتماد بیشتری داشته و روابط با کیفیت‌تری را با کارفرمایشان ایجاد کنند (Al-dalahmeh, Khalaf & Obeidat, 2018: 18). تحقیقات مختلفی با نتایج متفاوت بر رابطه فلات‌زدگی و درگیری شغلی تمرکز کرده‌اند. برای مثال، سو، کیو، چیونگ، هانگ، لو و چنگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) نشان دادند ادراک فلات ساختاری یا محتوایی هر دو رابطه منفی با درگیری شغلی دارد.

### تعهد سازمانی

مفهوم تعهد سازمانی به دلیل پتانسیل تاثیرش بر اثربخشی سازمانی و عملکرد کاری کارکنان (Metin & Asli, 2018: 47)، یکی از موضوعات مهم در مطالعات سازمان به شمار می‌رود. برای مثال، سطوح بالاتر تعهد سازمانی نتایج مثبتی مانند افزایش اثربخشی در کار، افزایش درگیری شغلی، بهبود عملکرد شغلی، کاهش غیبت و کاهش فرسودگی شغلی و کاهش خستگی کاری را به همراه دارد (Labrague, McEnroe-Petitte, Tsaras, Cruz, Colet, & Gloe, 2018: 404).

تعهد سازمانی عموماً بر پذیرش اهداف و ارزش‌های سازمان، تمایل به تلاش برای سازمان و تمایل شدید به ماندن در سازمان دلالت دارد ( Mesa, Llopis, Granero, & Peñuela., 2019: 2). هال و همکاران<sup>۱</sup> (۱۹۷۰)، تعهد را فرایندی می‌دانند که از طریق آن، اهداف سازمانی و عضو سازمانی تا حدود زیادی در یکدیگر ادغام می‌شوند ( Nägele & Neuenschwander., 2014: 386). به‌طور کلی، تعاریف متفاوتی از تعهد در ادبیات موضوع یافت می‌شود که هر یک از آنها یکی از سه موضوع کلی وابستگی عاطفی، درک هزینه‌ها و احساس تکلیف را منعکس می‌کند (Allen & Mayer, 1990). یکی از معروف‌ترین مدل‌های تعهد سازمانی، مدل آلن و میر<sup>۲</sup> است که شامل سه نوع تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری می‌باشد. تعهد عاطفی به عنوان تعلق خاطر به یک سازمان تعریف می‌شود. تعهد مستمر شامل آگاهی‌های فرد از هزینه‌های ترک سازمان می‌شود ( Meyer, Stanley, 2002). تعهد هنجاری، به عنوان یک وظیفه درک‌شده برای حمایت از سازمان تعریف می‌شود و بیانگر احساس دین به سازمان است ( Wasti, 2005).

مطالعاتی در خصوص رابطه فلات‌زدگی و تعهد سازمانی انجام شده است که نتایج متفاوتی را در جاهای مختلف نشان می‌دهد. برای مثال (Farooq & Tufail, 2017) در مطالعه‌ای در دانشگاه‌های شهر پیشاور نشان دادند فلات‌زدگی شغلی رابطه تنگاتنگی با عملکرد شغلی و ابعاد تعهد سازمانی دارد. بادیان<sup>۳</sup> (۲۰۱۶) در تحقیقی نشان داد رابطه بین فلات‌زدگی شغلی و تعهد عاطفی یک رابطه منفی و معناداری است اما فلات‌زدگی با تعهد مستمر رابطه‌ای ندارد.

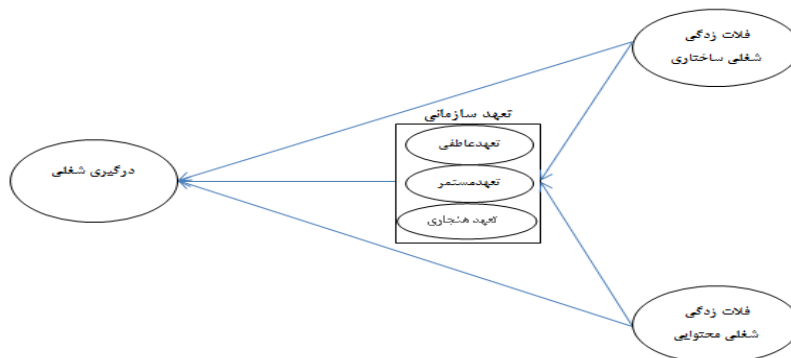
### مدل مفهومی تحقیق

مدل مفهومی این پژوهش برگرفته از مدل سو و همکاران (۲۰۱۷) می‌باشد. در تحقیق حاضر متغیرهای فلات‌زدگی شغلی ساختاری و محتوایی به عنوان متغیر مستقل تحقیق و متغیر درگیری شغلی به عنوان متغیر وابسته تحقیق و متغیر تعهد سازمانی به عنوان متغیر میانجی‌گر می‌باشند. بر این اساس مدل مفهومی تحقیق در شکل ۱ ارائه می‌گردد.

1-Hall et al

2-Allen & Mayer

3-Badiane



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش برگرفته از مدل سو و همکاران (۲۰۱۷)

### فرضیات تحقیق

بر این اساس فرضیه‌های پژوهش عبارتند از:

#### فرضیات اصلی

- فرضیه ۱ الف: فلات زدگی شغلی ساختاری تاثیر منفی و معناداری بر تعهد سازمانی دارد.
- فرضیه ۱ ب: فلات زدگی شغلی محتوایی تاثیر منفی و معناداری بر تعهد سازمانی دارد.
- فرضیه ۲ الف: فلات زدگی شغلی ساختاری تاثیر منفی و معناداری بر درگیری شغلی دارد.
- فرضیه ۲ ب: فلات زدگی شغلی محتوایی تاثیر منفی و معناداری بر درگیری شغلی دارد.
- فرضیه ۳: تعهد سازمانی تاثیر مثبت و معناداری بر درگیری شغلی دارد.
- فرضیه ۴ الف: فلات زدگی شغلی ساختاری از طریق تعهد سازمانی بر روی درگیری شغلی تاثیر منفی و معناداری دارد.
- فرضیه ۴ ب: فلات زدگی شغلی محتوایی از طریق تعهد سازمانی بر روی درگیری شغلی تاثیر منفی و معناداری دارد.

#### فرضیات فرعی

- فرضیه ۵ الف: فلات زدگی شغلی ساختاری تاثیر منفی و معناداری بر تعهد عاطفی دارد.
- فرضیه ۵ ب: فلات زدگی شغلی محتوایی تاثیر منفی و معناداری بر تعهد عاطفی دارد.
- فرضیه ۶ الف: فلات زدگی شغلی ساختاری تاثیر منفی و معناداری بر تعهد مستمر دارد.
- فرضیه ۶ ب: فلات زدگی شغلی محتوایی تاثیر منفی و معناداری بر تعهد مستمر دارد.
- فرضیه ۷ الف: فلات زدگی شغلی ساختاری تاثیر منفی و معناداری بر تعهد اخلاقی دارد.

- فرضیه ۷: فلات‌زدگی شغلی محتوایی تأثیر منفی و معناداری بر تعهد اخلاقی دارد.
- فرضیه ۸الف: تعهد عاطفی تأثیر مثبت و معناداری بر درگیری شغلی دارد.
- فرضیه ۸ب: تعهد مستمر تأثیر مثبت و معناداری بر درگیری شغلی دارد.
- فرضیه ۸ج: تعهد اخلاقی تأثیر مثبت و معناداری بر درگیری شغلی دارد.
- فرضیه ۹الف: فلات‌زدگی شغلی ساختاری از طریق تعهد عاطفی بر روی درگیری شغلی تأثیر منفی و معناداری دارد.
- فرضیه ۹ب: فلات‌زدگی شغلی محتوایی از طریق تعهد عاطفی بر روی درگیری شغلی تأثیر منفی و معناداری دارد.
- فرضیه ۱۰الف: فلات‌زدگی شغلی ساختاری از طریق تعهد مستمر بر روی درگیری شغلی تأثیر منفی و معناداری دارد.
- فرضیه ۱۰ب: فلات‌زدگی شغلی محتوایی از طریق تعهد مستمر بر روی درگیری شغلی تأثیر منفی و معناداری دارد.
- فرضیه ۱۱الف: فلات‌زدگی ساختاری از طریق تعهد هنجاری روی درگیری شغلی تأثیر منفی و معناداری دارد.
- فرضیه ۱۱ب: فلات‌زدگی شغلی محتوایی از طریق تعهد هنجاری بر روی درگیری شغلی تأثیر منفی و معناداری دارد.

### روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت توصیفی-پیمایشی است که به توصیف شرایط و پدیده‌های مورد بررسی پرداخته است. تدوین ادبیات تحقیق به روش کتابخانه‌ای بوده و جمع‌آوری داده با استفاده از پرسشنامه صورت گرفته است.

### ابزار گردآوری اطلاعات

جهت گردآوری این اطلاعات این تحقیق از داده‌های اولیه و ثانویه استفاده گردیده است. جهت استنتاج مباحث نظری و سوابق تحقیق از شیوه اکتشافی تحلیل داده‌های ثانویه استفاده شده است که این داده‌ها از منابع کتابخانه‌ای و مقالات مندرج در مجلات و پایگاه‌های اطلاعاتی اینترنتی به دست آمد و برای کسب داده‌های اولیه جهت تبیین و ارزیابی مدل تحقیق نیز از ابزار پرسشنامه شامل ۵۲ سوال استفاده شد. به منظور سنجش

فلات‌زدگی شغلی محتوایی و ساختاری از پرسشنامه استاندارد تامی و همکاران<sup>۱</sup> (۱۹۹۹) استفاده گردید. برای سنجش درگیری شغلی از پرسشنامه استاندارد درگیری شغلی پائولای و همکاران<sup>۲</sup> (۱۹۹۴) بهره گرفته شد و برای سنجش تعهد سازمانی از پرسشنامه استاندارد تعهد سازمانی آلن و مایر (۱۹۹۰) استفاده شد.

### فنون تجزیه و تحلیل اطلاعات

جهت تعیین پایایی سازه‌ها از معیار پایایی با آزمون آلفای کرونباخ، پایایی مرکب و جهت تعیین روایی آن‌ها نیز از روایی همگرا استفاده شده است. همان‌گونه که در جدول ۱ دیده می‌شود، میزان آلفای کرونباخ و ضریب پایایی مرکب (CR) برای تمامی سازه‌ها بالای ۰/۷ است که نشان‌دهنده سازگاری درونی مدل می‌باشد. به علاوه، مقادیر روایی همگرا (AVE) برای تمامی سازه‌ها بالای ۰/۵ است، که نشان‌دهنده اعتبار روایی همگرا در مدل است.

جدول ۱: اطلاعات پرسشنامه و مقادیر آلفای کرونباخ، پایایی مرکب و روایی همگرا

نام متغیر	تعداد گویه‌های استفاده شده در مدل	آلفای کرونباخ	CR	AVE
۱. تعهد عاطفی	۸	۰/۸۲	۰/۸۹	۰/۸۰
۲. تعهد مستمر	۸	۰/۸۰	۰/۸۴	۰/۷۴
۳. تعهد هنجاری	۷	۰/۸۱	۰/۸۵	۰/۷۴
۴. فلات‌ساختاری	۶	۰/۷۱	۰/۷۶	۰/۵۶
۵. فلات‌محتوایی	۶	۰/۸۰	۰/۹۱	۰/۸۳
۶. درگیری شغلی	۱۷	۰/۷۲	۰/۸۶	۰/۷۵

در PLS-SEM دو معیار برای سنجش روایی واگرا مطرح شده است: ۱. آزمون بار مقطعی (Cross Loadings) و ۲. آزمون فورنل-لارکر که خروجی هر دو آزمون قابل قبول بوده و در جداول ۱ تا ۴ پیوست اشاره شده است.

در این پژوهش دو روش آمار توصیفی برای تحلیل اطلاعات جمعیت شناختی و آمار استنباطی برای آزمون فرضیات مورد استفاده قرار گرفت. از روش تحلیل عاملی تاییدی برای سنجش هماهنگی روابط میان داده‌ها با ساختار عاملی تعیین شده، به کمک برنامه نرم‌افزار

1-Tammy et al

2-Paullay et al

PLS استفاده شد و فرضیه‌ها آزمون گردید. نتایج تحلیل عاملی در جداول ۵ و ۶ پیوست گزارش شده است. در قسمت تحلیل استنباطی، ابتدا نرمال بودن داده‌ها با استفاده از آزمون چولگی - کشیدگی بررسی شده‌اند و سپس فرضیات پژوهش با استفاده از روش مدلسازی معادلات ساختاری مورد تحلیل قرار گرفته‌اند.

#### جامعه آماری، حجم نمونه و روش نمونه‌گیری

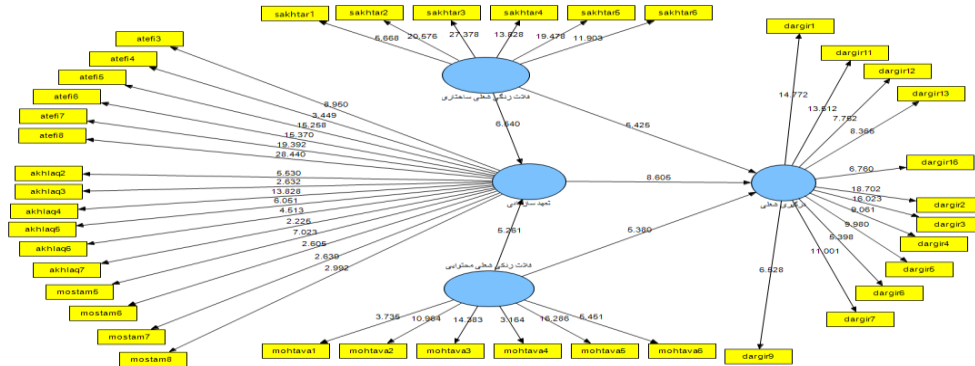
جامعه آماری این پژوهش کلیه پرسنل هلدینگ عمران و ساختمان ترازی‌ریز و شرکت‌های زیر مجموعه آن می‌باشد. این هلدینگ یکی از مجموعه هلدینگ‌های صندوق بازنشستگی کشوری می‌باشد و در زمینه ساخت و ساز و امور املاک مشغول به کار است. تعداد کل کارکنان مورد پژوهش ۱۳۰ نفر هستند که تعداد ۹۷ نفر با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند و برای اطمینان از گردآوری این تعداد پرسشنامه، تعداد ۱۱۰ پرسشنامه میان آن‌ها توزیع شد و در نهایت ۹۴ پرسشنامه به صورت قابل قبول عودت داده شد. جدول شماره ۲ مشخصات دموگرافیک نمونه آماری نمایش داده شده است.

جدول ۲: ویژگی‌های دموگرافیک نمونه آماری

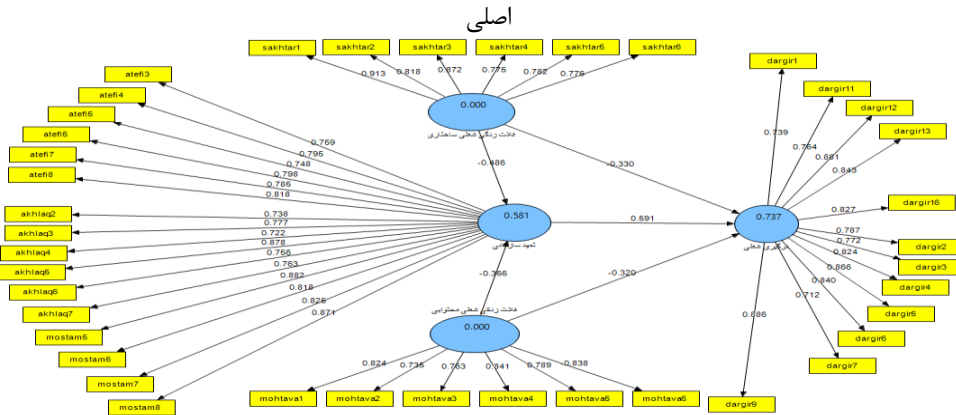
جنسیت	زن: ۳۱	مرد: ۶۳
تحصیلات	دیپلم و کمتر: ۶	کارشناسی: ۱۷
سابقه کار	۱۰ سال و کمتر: ۴۷	۲۰-۱۱ سال: ۳۸
سن	۲۵ و کمتر: ۱۱	۳۵-۲۶: ۲۹
		۳۶-۴۵: ۲۹
		بالای ۴۶: ۱۴

#### یافته‌ها

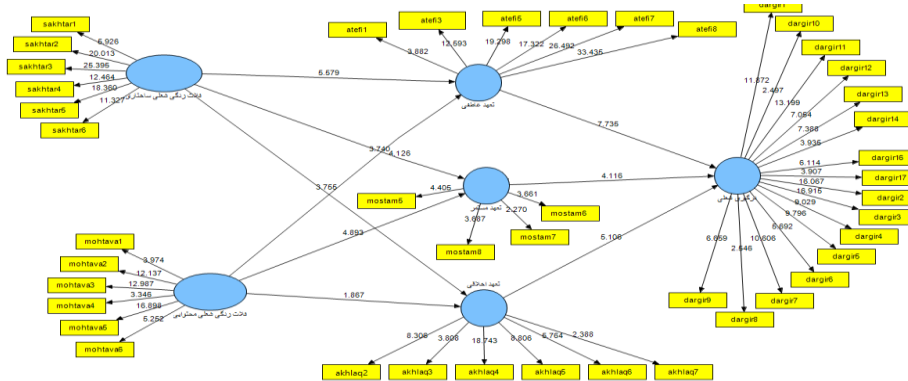
مدل ساختاری (مدل درونی) نشانگر ارتباط بین متغیرهای مکنون پژوهش بوده و با استفاده از مدل درونی می‌توان به بررسی فرضیه‌های پژوهش پرداخت. جهت معنادار بودن ضرایب مسیر لازم است تا در سطح اطمینان ۹۹٪ مقدار  $t$  هر مسیر از قدر مطلق عدد ۲/۵۸ بیشتر باشد. گزارش موردی و تفصیلی آزمون فرضیه‌ها در جدول ۳ گزارش شده است. همچنین خروجی نرم افزار در حالت معناداری و در حالت تخمین استاندارد در شکل‌های ۱ تا ۴ قابل مشاهده است.



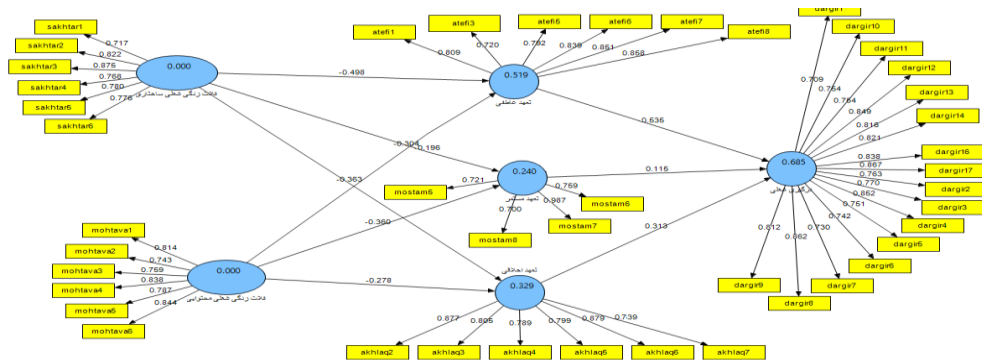
شکل ۱: ضرایب مسیر و بارهای عاملی در حالت معناداری برای فرضیات



شکل ۲: ضرایب مسیر و بارهای عاملی در حالت تخمین استاندارد برای فرضیات اصلی



شکل ۳: ضرایب مسیر و بارهای عاملی در حالت معناداری برای فرضیات فرعی



شکل ۴: ضرایب مسیر و بارهای عاملی در حالت تخمین استاندارد برای فرضیات فرعی

جدول ۳: بررسی فرضیات اصلی پژوهش

فرضیه	رابطه	ضرایب مسیر	آماره t	نتیجه	R <sup>2</sup>
الف	فلات‌زدگی ساختاری ← تعهد سازمانی	-۰/۴۸۶	۶/۵۴۰	پذیرش فرضیه	۰/۵۸۱
ب	فلات‌زدگی محتوایی ← تعهد سازمانی	-۰/۳۶۶	۵/۲۶۱	پذیرش فرضیه	
الف	فلات‌زدگی ساختاری ← درگیری شغلی	-۰/۳۳	۵/۴۲۵	پذیرش فرضیه	۰/۷۳۷
ب	فلات‌زدگی محتوایی ← درگیری شغلی	-۰/۳۲۰	۵/۳۸۰	پذیرش فرضیه	
۳	تعهد سازمانی ← درگیری شغلی	۰/۵۹۱	۸/۶۰۵	پذیرش فرضیه	
الف	فلات‌زدگی ساختاری ← تعهد عاطفی	-۰/۴۹۸	۵/۵۷۹	پذیرش فرضیه	۰/۵۱۹
ب	فلات‌زدگی محتوایی ← تعهد عاطفی	-۳/۰۴	۳/۷۴۰	پذیرش فرضیه	
الف	فلات‌زدگی ساختاری ← تعهد مستمر	-۰/۱۹۶	۴/۱۲۶	پذیرش فرضیه	۰/۲۴۰
ب	فلات‌زدگی محتوایی ← تعهد مستمر	-۰/۳۶۰	۴/۸۹۳	پذیرش فرضیه	
الف	فلات‌زدگی ساختاری ← تعهد هنجاری	-۰/۳۶۳	۳/۷۵۵	پذیرش فرضیه	۰/۳۲۹
ب	فلات‌زدگی محتوایی ← تعهد هنجاری	-۰/۲۷۸	۱/۸۶۷	رد فرضیه	
الف	تعهد عاطفی ← درگیری شغلی	۰/۵۳۵	۷/۷۳۵	پذیرش فرضیه	۰/۶۸۵
ب	تعهد مستمر ← درگیری شغلی	۰/۱۱۵	۴/۱۱۶	پذیرش فرضیه	
ج	تعهد هنجاری ← درگیری شغلی	۰/۳۱۳	۵/۱۰۸	پذیرش فرضیه	

### بررسی روابط میانجی مدل اصلی

در بررسی روابط میانجی مهمترین شاخصی که باید آزموده شود Variance Accounted For (VAF) یا همان شمول واریانس است. تعهد سازمانی در مدل روابط اصلی، متغیر میانجی دو رابطه است که این دو رابطه بررسی می‌گردند.

میانجی‌گری اول: فلات‌زدگی شغلی ساختاری از طریق تعهد سازمانی بر روی درگیری شغلی تاثیر منفی و معناداری دارد.

$$VAF = (a \times b) / (a \times b) + c \quad \text{رابطه (۱)}$$

$$VAF = (-0.287) / ((-0.287) + (-0.330)) = (-0.287) / (0.617) = 0.465$$

۰/۴۶۵ بین بازه ۰/۲ و ۰/۸ قرار گرفته است و نشان‌دهنده میانجی‌گری جزئی متغیر تعهد در رابطه میان فلات‌زدگی شغلی ساختاری و درگیری شغلی است.

میانجی‌گری دوم: فلات‌زدگی شغلی محتوایی از طریق تعهد سازمانی بر روی درگیری شغلی تاثیر منفی و معناداری دارد. میزان تاثیر ۰/۲۱۶- معنادار، این رابطه را تائید می‌کند.

$$VAF = (-0.216) / ((-0.216) + (-0.320)) = (-0.216) / (-0.536) = 0.402$$

۰/۴۰۲ بین بازه ۰/۲ و ۰/۸ قرار گرفته است و نشان‌دهنده میانجی‌گری جزئی متغیر تعهد در رابطه میان فلات‌زدگی شغلی محتوایی و درگیری شغلی است.

### بررسی روابط میانجی مدل فرعی

تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری، هر کدام در مدل روابط فرعی، متغیر میانجی دو رابطه بوده‌اند که در ذیل این روابط بررسی می‌گردند.

میانجی‌گری اول: فلات‌زدگی شغلی ساختاری از طریق تعهد عاطفی بر روی درگیری شغلی تاثیر منفی و معناداری دارد (VAF=0/344). ۰/۳۴۴ نشان‌دهنده میانجی‌گری جزئی متغیر تعهد عاطفی در این رابطه است.

میانجی‌گری دوم: فلات‌زدگی شغلی محتوایی از طریق تعهد عاطفی بر روی درگیری شغلی تاثیر منفی و معناداری دارد. میزان تاثیر ۰/۱۶۲- معنادار، این رابطه را تائید می‌کند (VAF = 0/283). ۰/۲۸۳ نشان‌دهنده میانجی‌گری جزئی متغیر تعهد عاطفی در این رابطه است.

میانجی‌گری سوم: فلات‌زدگی شغلی ساختاری از طریق تعهد مستمر بر روی درگیری شغلی تاثیر منفی و معناداری دارد. میزان تاثیر ۰/۰۲- بوده است که بسیار ناچیز بوده است (VAF = 0/091). ۰/۰۹۱ کمتر از ۰/۲ قرار گرفته است و این مساله نشان‌دهنده عدم میانجی‌گری متغیر تعهد مستمر در رابطه میان فلات‌زدگی شغلی ساختاری و درگیری شغلی است.

میانجی‌گری چهارم: فلات‌زدگی شغلی محتوایی از طریق تعهد مستمر بر روی درگیری شغلی تاثیر منفی و معناداری دارد. میزان تاثیر ۰/۰۴- بوده است که بسیار ناچیز بوده است

( $VAF = 0/122$ ).  $0/122$  کمتر از  $0/2$  قرار گرفته است و این بیانگر عدم میانجی‌گری متغیر تعهد مستمر در رابطه میان فلات‌زدگی شغلی محتوایی و درگیری شغلی است. میانجی‌گری پنجم: فلات‌زدگی ساختاری از طریق تعهد هنجاری روی درگیری شغلی تأثیر منفی و معناداری دارد. میزان تأثیر  $0/113$  - معنادار، این رابطه را تأیید می‌کند ( $VAF = 0/218$ ). بیانگر میانجی‌گری جزئی متغیر تعهد هنجاری در رابطه است. میانجی‌گری ششم: فلات‌زدگی شغلی محتوایی از طریق تعهد هنجاری بر روی درگیری شغلی تأثیر منفی و معناداری دارد. این رابطه به دلیل معنادار نبودن رابطه غیرمستقیم، رد می‌شود و میانجی‌گری متغیر تعهد هنجاری در رابطه فوق تأیید نمی‌گردد.

#### شاخص‌های بررسی کیفیت مدل

ارتباط پیش‌بین ( $Q2$ ) یا اشتراک افزونگی ( $CV\ Red$ ) و اعتبار اشتراک یا روایی متقاطع ( $CV\ Com$ )

همانطور که در جدول ۴ مشخص است، در این مدل میزان شاخص  $CV\ Red$  برای تمامی متغیرها بالاتر از حد متوسط و در حدود قوی بوده است (ستون اول). میزان شاخص  $CV\ Com$  نیز برای تمامی متغیرها در محدوده قابل قبولی بوده است (ستون دوم).

جدول (۴)  $CV\ Red$  و  $CV\ Com$  فرضیات اصلی

متغیر	1 - SSE/SSO	1 - SSE/SSO
تعهد سازمانی	0/171	0/236
فلات ساختاری	0/445	0/445
فلات محتوایی	0/200	0/200
درگیری شغلی	0/302	0/341
تعهد عاطفی	0/287	0/425
تعهد مستمر	0/268	0/256
تعهد هنجاری	0/111	0/140
فلات ساختاری	0/444	0/444
فلات محتوایی	0/201	0/201
درگیری شغلی	0/229	0/279

### آزمون مدل کلی PLS (GOF) برای مدل فرضیات

بالا بودن شاخص مقدار نیکویی برازش از ۰/۴ برازش مدل را نشان می‌دهد. مقدار میانگین AVE برای فرضیات اصلی برابر با ۰,۷۷۲ و برای فرضیات فرعی برابر با ۰/۷۳۶ شده است و مقدار میانگین ضریب تعیین برای فرضیات اصلی ۰/۶۵۹ و برای فرضیات فرعی ۰/۴۴۳ به دست آمده است. مقدار شاخص برازش مدل فرضیات اصلی برابر ۰/۷۱۳ و شاخص برازش مدل فرضیات فرعی برابر ۰/۵۷۱ شده است و از مقدار ۰/۴ بزرگ‌تر شده است و نشان از برازش مناسب مدل دارد. به بیان دیگر، داده‌های این پژوهش با ساختار عاملی و زیربنای نظری تحقیق برازش مناسبی دارد و این بیانگر همسو بودن سؤالات با سازه‌های نظری است.

### آزمون مدل کلی PLS (SRMR) و (NFI) برای مدل فرضیات

در این پژوهش شاخص SRMR برای مدل فرضیات اصلی و فرعی به ترتیب ۰/۰۷ و ۰/۵۹ بدست آمد و شاخص NFI که می‌بایست از ۰/۹ بیشتر باشد که برای این مدل در این پژوهش ۰/۹۲ و برای فرضیات فرعی پس از جرح و تعدیل مدل تأییدی ۰/۹۴ شده است. در نتیجه این شاخص‌ها نیز مقبولیت لازم را داشته و مدل را تأیید می‌کند. بر مبنای آزمون‌های انجام‌شده نتیجه فرضیات به شرح جدول ۵ می‌باشد.

#### جدول ۵: نتایج فرضیات

نتیجه	فرضیه
تایید	فرضیه ۱الف: فلات‌زدگی شغلی ساختاری تأثیر منفی و معناداری بر تعهد سازمانی دارد.
تایید	فرضیه ۱ب: فلات‌زدگی شغلی محتوایی تأثیر منفی و معناداری بر تعهد سازمانی دارد.
تایید	فرضیه ۲الف: فلات‌زدگی شغلی ساختاری تأثیر منفی و معناداری بر درگیری شغلی دارد.
تایید	فرضیه ۲ب: فلات‌زدگی شغلی محتوایی تأثیر منفی و معناداری بر درگیری شغلی دارد.
تایید	فرضیه ۳: تعهد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر درگیری شغلی دارد.
تایید	فرضیه ۴الف: فلات‌زدگی ساختاری از طریق تعهد سازمانی بر روی درگیری شغلی تأثیر منفی و معناداری دارد.
تایید	فرضیه ۴ب: فلات‌زدگی محتوایی از طریق تعهد سازمانی بر روی درگیری شغلی تأثیر منفی و معناداری دارد.
تایید	فرضیه ۵الف: فلات‌زدگی شغلی ساختاری تأثیر منفی و معناداری بر تعهد عاطفی دارد.
تایید	فرضیه ۵ب: فلات‌زدگی شغلی محتوایی تأثیر منفی و معناداری بر تعهد عاطفی دارد.
تایید	فرضیه ۶الف: فلات‌زدگی شغلی ساختاری تأثیر منفی و معناداری بر تعهد مستمر دارد.
تایید	فرضیه ۶ب: فلات‌زدگی شغلی محتوایی تأثیر منفی و معناداری بر تعهد مستمر دارد.
تایید	فرضیه ۷الف: فلات‌زدگی شغلی ساختاری تأثیر منفی و معناداری بر تعهد هنجاری دارد.
عدم تایید	فرضیه ۷ب: فلات‌زدگی شغلی محتوایی تأثیر منفی و معناداری بر تعهد هنجاری دارد.

تایید	فرضیه ۸الف: تعهد عاطفی تأثیر مثبت و معناداری بر درگیری شغلی دارد.
تایید	فرضیه ۸ب: تعهد مستمر تأثیر مثبت و معناداری بر درگیری شغلی دارد.
تایید	فرضیه ۸ج: تعهد هنجاری تأثیر مثبت و معناداری بر درگیری شغلی دارد.
تایید	فرضیه ۹الف: فلات‌زدگی شغلی ساختاری از طریق تعهد عاطفی بر روی درگیری شغلی تأثیر منفی و معناداری دارد.
تایید	فرضیه ۹ب: فلات‌زدگی شغلی محتوایی از طریق تعهد عاطفی بر روی درگیری شغلی تأثیر منفی و معناداری دارد.
عدم تایید	فرضیه ۱۰الف: فلات‌زدگی ساختاری از طریق تعهد مستمر بر روی درگیری شغلی تأثیر منفی و معناداری دارد.
تایید	فرضیه ۱۰ب: فلات‌زدگی محتوایی از طریق تعهد مستمر بر روی درگیری شغلی تأثیر منفی و معناداری دارد.
تایید	فرضیه ۱۱الف: فلات‌زدگی ساختاری از طریق تعهد هنجاری روی درگیری شغلی تأثیر منفی و معناداری دارد.
عدم تایید	فرضیه ۱۱ب: فلات‌زدگی محتوایی از طریق تعهد هنجاری بر روی درگیری شغلی تأثیر منفی و معناداری دارد.

### مقایسه با یافته‌های سایر پژوهش‌ها (ارائه خلاصه نتایج)

جدول فوق بیانگر آن است که هنگامی که افراد امکان ارتقا و رشد در سازمان خود نمی‌یابند میل به ماندن در سازمان تحت تاثیر قرار می‌گیرد و در نتیجه تعهد سازمانی می‌تواند متاثر شود (فرضیه ۱ الف). همچنین تئوری‌های مختلف مانند تئوری ویژگی‌های شغلی هاگن با تاکید بر طراحی مناسب شغل نیز از این نتیجه پشتیبانی می‌کنند. احساس عدم یادگیری، توقف رشد شخصی و عدم توسعه قابلیت می‌تواند بر میل به ماندن در سازمان تاثیر بگذارد (فرضیه ۱ ب).

اگر درگیری شغلی را درگیر شدن روانشناختی فرد با شغلش بدانیم ادراک درجا زدن موجب بی تفاوتی و نگرش سرد و منفعلانه شده و در نتیجه درگیری شغلی کاهش می‌یابد (فرضیه ۲الف). بعلاوه، کاهش احساس رشد و یادگیری می‌تواند انگیزه‌های درونی فرد را کاهش داده و در نتیجه درگیری روانی با شغل کمتر خواهد شد (فرضیه ۲ب). هنگامی که فرد ارزش‌های سازمان را می‌پذیرد و تمایل به ماندن در سازمان دارد یا به بیان دیگر تعهد سازمانی بالایی دارد، به لحاظ روانشناختی آمادگی بیشتری برای شغلش دارد و در نتیجه امکان افزایش درگیری شغلی بیشتر می‌شود (فرضیه ۳).

زمانی که فرد احساس می‌کند امکان رشد در سازمان ندارد و در مسیر سلسله مراتبی نیز نمی‌تواند بالا برود، تمایل به ماندنش در سازمان کم شده و این باعث می‌شود به لحاظ روانی درگیر شغل نشود (فرضیه ۴ الف و فرضیه ۴ ب).

حس عدم امکان ارتقای شغلی و نداشتن آینده‌ی روشن در مسیر شغلی ادراکات متعددی را می‌تواند در کارکنان ایجاد کند مانند نبود رابطه دو طرفه میان فرد و سازمان و

این به نوبه خود می‌تواند موجب کاهش تعهد عاطفی شود (فرضیه ۵الف). همچنین، تئوری‌های متعددی به اهمیت طراحی شغل بگونه‌ای که فرد در آن احساس رکود و بی‌هویتی نکند و شغل برایش معنادار باشد اشاره کرده‌اند. لذا نبود این عوامل می‌تواند بر علاقه فرد به سازمان و در نتیجه بر تعهد سازمانی تاثیر بگذارد (فرضیه ۵ب).

افراد همواره به دنبال فرصت‌های رشد خود هستند و در نتیجه زمانی که این فرصت‌ها در سازمان فعلی یافت نشود، آن را در جای دیگر جستجو می‌کنند. همچنین بیشتر کارکنان همواره به دنبال بهبود توانایی‌ها و مهارت‌های خود هستند تا بتوانند قابلیت استخدام خود را بهبود بدهند. زمانیکه یادگیری در شغل متوقف می‌شود و افراد این فرصت-ها را در سازمان‌های دیگر جستجو می‌کنند. لذا فلات زندگی ساختاری و محتوایی می‌تواند تعهد مستمر را تحت تاثیر قرار دهد (فرضیه ۶ الف و فرضیه ۶ب).

امکان ارتقا به جایگاه بالاتر، احساس دین کارکنان به سازمان را به دلیل فراهم آوردن فرصت رشد افزایش می‌دهد و در نتیجه، تعهد هنجاری را متاثر می‌سازد (فرضیه ۷ الف). هرچند افراد انتظار دارند که سازمان فرصت‌های رشد آنها را فراهم سازد و به همین دلیل نیز حس دین به سازمان پیدا می‌کنند اما به نظر می‌رسد ماهیت وظایف شغلی در این حس خیلی معنادار نباشد و به همین دلیل بر تعهد هنجاری تأثیری نگذارد (فرضیه ۷ ب).

تعهد عاطفی با ایجاد حس علاقه به سازمان امکان تعلق روانشناختی را در کارکنان بیشتر می‌سازد و در نتیجه می‌تواند تاثیر مثبت بر درگیری شغلی داشته باشد (فرضیه ۸ الف). همچنین، وقتی کارکنان منافع خود را در سازمان فعلی می‌بینند و این احساس را دارند که در جای دیگر منافع بیشتری بدست نمی‌آورند، انرژی روانی بیشتری در کار می‌گذارند (فرضیه ۸ ب) و کارکنانی که خود را به سازمان مدیون می‌دانند (تعهد هنجاری دارند) خود را ملزم به صرف وقت و انرژی بیشتر در سازمان می‌دانند و در نتیجه درگیری شغلی افزایش می‌یابد (فرضیه ۸ ج).

نتایج بدست آمده با نتایج تحقیقاتی مانند سو و همکاران (۲۰۱۷) با عنوان "تاثیر فلات (سکون‌زدگی) شغلی محتوایی و ساختاری بر درگیری شغلی: آیا قصد سازمانی یا شغلی حائز اهمیت است؟"، فاروق و توفایل<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) با عنوان "مطالعه تجربی فلات‌زدگی

شغلی، تعهد سازمان و عملکرد شغلی؛ مورد مطالعه بخش خصوصی دانشگاه‌های شهر پیشاور"، راحتی، ستوده آرانی، ادیب حاج باقری و رستمی (۲۰۱۵) با عنوان "درگیری شغلی و تعهد سازمانی کارکنان سیستم پزشکی اورژانس پس از زایمان"، اصغری اقدام، محبوب و صدیقی (۱۳۹۵) با عنوان "تاثیر فلات شغلی بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان آتش‌نشانی آذربایجان شرقی"، لاپالمه، ترمبلی و سیمارد<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) با عنوان "رابطه بین فلات‌زدگی شغلی و تعهد سازمانی و عوارض روانشناختی آن: نقش حمایت‌ساختاری و مدیریتی"، سلامی (۲۰۱۰) با عنوان فلات‌زدگی شغلی و نگرش کاری، لین و لی<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) با عنوان مربی‌گری تاثیر خودکنترلی بر روابط میان فلات‌زدگی محتوایی شغلی و تعهد سازمانی، مایلز و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۳) با عنوان "رضایت شغلی، فلات‌زدگی شغلی و دیدگاه قابلیت ارتقا" کاملاً همراستا است.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادات کاربردی

مدیریت مسیر شغلی در سطح سازمان یک فرایند مستمر آماده‌سازی، پیاده‌سازی و نظارت بر برنامه‌های مسیر شغلی است (Hedge, Jerry, Borman, Walter & Bourne., 2006: 341). که توجه به آن پیامدهای مثبت و عدم‌توجه به آن تبعات منفی برای سازمان دارد. لذا اقداماتی در این حوزه همواره توسط سازمان‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد که برخی از متداول‌ترین آنها عبارتند از: مشاوره کارراهه و کارگاه برنامه‌ریزی شغلی، برنامه‌ریزی جانشینی، سیستم‌های نردبان دوگانه (Bagdadli & Gianecchini, 2019: 354). با توجه به تاثیر منفی فلات‌زدگی شغلی ساختاری بر متغیرهای مهمی مانند تعهد سازمانی و درگیری شغلی پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها با بازنگری ساختارهای سازمانی امکان رشد در سلسله‌مراتب سازمانی را تا حد امکان ایجاد کنند. در مواردی که امکان رشد عمودی در ساختار وجود ندارد پیشنهاد می‌شود با طراحی سیستم‌های ارتقای افقی و مسیرهای شغلی چندگانه، تبعات فلات‌زدگی ساختاری را کاهش دهند. راهکار پیشنهادی دیگر برای کاهش فلات‌زدگی ساختاری استفاده از ساختارهای تیم محور است که افراد

1-Lapalme, Termblay & Simard

2-Lin & Li

3-Miles et al

امکان گردش در تیم‌های مختلف را دارند و ارتقا دیگر صرفاً به معنای رشد عمودی نخواهد بود. همچنین طراحی ساختارهایی که امکان مشارکت در تصمیم‌گیری را افزایش می‌دهد و از تمرکز تصمیم در راس سازمان می‌پرهیزند، می‌تواند موجب کاهش فلات‌زدگی ساختاری شود.

همچنین با توجه به تاثیر منفی فلات‌زدگی محتوایی بر متغیرهای تحقیق پیشنهاد می‌شود از طراحی مشاغل بسیار ساده که در فاصله زمانی کوتاه چالش‌های شغل و امکان یادگیری کاهش می‌یابد، پرهیز گردد. توسعه شغلی، غنی‌سازی شغلی، گردش شغلی از استراتژی‌های کاهش احساس فلات‌زدگی محتوایی هستند. کارکنان امروز به دنبال افزایش قابلیت استخدام خود هستند لذا ضمن موارد یادشده، آموزش‌های مستمر، امکان مشارکت کارکنان در تیم‌های مختلف می‌تواند مانع احساس فلات‌زدگی محتوایی شود. یکی دیگر از مواردی که می‌تواند به کاهش فلات‌زدگی محتوایی کمک کند این است که افراد در مشاغلی قرار بگیرند که احساس کنند در آن می‌توانند بهترین خود را نشان دهند. لذا گاهی صرف‌نظر از طراحی مناسب شغل، اختصاص افراد مناسب به شغل مناسب می‌تواند موجب کاهش فلات‌زدگی محتوایی شود.

## Reference

- 1-Al-dalahmeh, M., Khalaf, R., & Obeidat, B. (2018). "The effect of employee engagement on organizational performance via the mediating role of job satisfaction: The case of IT employees in Jordanian banking sector". *Modern Applied Science*, 12(6), 17-43.
- 2-Allen, N. J., and Meyer, J. P., (1990), "the Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 15, 237-253.
- 3-Asghar Aghdam, B., Mahjoob, A. & Sedighi, R. (2016), "The Impact of Occupational Plateauing on Job Satisfaction and Organizational Commitment of East Azarbaijan Fire Department", *Modern Management Engineering Quarterly*, No. 14: 1-15. (In Persian)
- 4-Badiane, K., (2016). A Study on Career Plateauing, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior of Taiwan-Based Expatriates: A Holistic Approach to International Mobility". *International Journal of Human Resource Studies*. Vol. 6, 134-167.
- 5-Bagdadlia, Silvia and Gianecchini, Martina (2019) "Organizational career management practices and objective career success: A systematic review and framework" *Human Resource Management Review*, Vol. 29, 353-370.
- 6-Blau, G. J. (1985). "A multiple study investigation of the dimensionality of job involvement". *Journal of vocational Behavior*, 27(1), 19-36.
- 7-Brown, S. P. (1996). "A Meta – analysis and review of organizational research on job involvement". *Psychological buiietin*, Vol. 120, 235- 255.
- 8-Chi, H., & Yeh, H. (2018). "How job involvement moderates the relationship between organizational commitment and job satisfaction: evidence in Vietnam". *Advances in Social Sciences Research Journal*, 5(4), 136-148.
- 9-Conner, D. (2014). "The effects of career plateaued workers on in- group members perceptions of P-O fit. *Employee Relations*", 36 (2), 198-212.
- 10-Farooq, N., and Tufail, M.,(2017). "an Emprical Study of Career Plateau, Organizational Commitment and Job Performance; a case of Private Sector Universities in Peshavar City", *City University Research Journal*, Vol. 7, 178-190.
- 11-He, H., Zhu, W., & Zheng, X. (2014). "Procedural justice and employee engagement: Roles of organizational identification and moral identity centrality". *Journal of business ethics*, 122(4), 681-695.
- 12-Hedge, W. Jerry, Borman, C. Walter and Bourne J. Mark (2006), "Designing a system for career development and advancement in the U.S. Vavy", *Human Resource Management Review*, Vol. 16, 340-355.

- 13-Hurst, Carrie S. Baranik, Lisa E. and Clark Steven (2017). "Job Content Plateaus: Justice, Job Satisfaction, and Citizenship Behavior". *Journal of Career Development*, Vol. 44, 283-296
- 14-Jawahar I. M. "Jim, Shabeer, Sobia, Shawn J. Mohammed and Bilal, Ahmad Raza (2019), "The Mediating Influence of Fit Perceptions in the Relationship between Career Adaptability and Job Content and Hierarchical Plateaus" *Journal of Career Development*, Vol. 4, 332-345.
- 15-Khan, T. I., Jam, F. A., Akbar, A., Khan, M. B., & Hijazi, S. T. (2011). Job involvement as predictor of employee commitment: Evidence from Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 6(4), 252-262.
- 16-Labrague, L. J., McEnroe-Petitte, D. M., Tsaras, K., Cruz, J. P., Colet, P. C., & Gloe, D. S. (2018). "Organizational commitment and turnover intention among rural nurses in the Philippines: Implications for nursing management". *International Journal of Nursing Sciences*, 5(4), 403-408.
- 17-Lapalme, Marrie-Eve, Termblay, Michel & Simard, Gilles (2009). "The relationship between career plateauing, employee commitment & psychological distress", *The International Journal of Human Resource Management*, 20(5), 1132-1145.
- 18-Lemire, L., Saba, T., & Gagnon, Y. (1999). "Managing career plateauing in the Quebec public sector". *Public Personnel Management*, 28, 375-391.
- 19-Lentz, Elizabeth and Allen, Tammy D. (2019). "The Role of Mentoring Others in the Career Plateauing Phenomeno". *Group & Organization Management*. Vol. 34, 358-384.
- 20-Levin, Roger P (2012), "From Inflection Point to Plateau to Growth," the Newsletter for Members and Friends of Ortho2, Vol. 30, 1-6.
- 21-Lin, Yi Chun, Li, Ya Sin, (2013), "The Moderating Effect of Self \_ Efficacy on the Relationship between Job Content Plateau and Career Commitment", *Technology Integration Management Seminar Session*, pp 1-15.
- 22-Mesa, A. F., Llopis, O., Granero, A. G., & Peñuela, J. O. (2019). "Enhancing Organisational Commitment through Task Significance: The Moderating Role of Openness to Experience". *European Management Journal*. 1-11
- 23-Metin, K and Asli, K (2018), "The relationship between organizational commitment and work performance: a case of industrial enterprise", *Journal of economic and social development*, Vol. 5, 46-50.
- 24-Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). "Affective ,continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences". *Journal of vocational behavior*, Vol. 61, 20-52.

- 25-Miles, Shon, Gordon, Jean, Storlie, Christine, 2013, "Job Satisfaction , Perceived Career Plateau, and the Perception of Promotability: A Correlational Study", The Journal of International Management Studies , Volume 8 Number 1, 1-9.
- 26-Nägele. C, Neuenschwander. M.P (2014), "Adjustment processes and fit perceptions as predictors of organizational commitment and occupational commitment of young workers", Journal of Vocational Behavior Vol. 85, 385–393.
- 27-Paullay, I., Alliger, G., & Stone-Romero, E. (1994). "Construct validation of two instruments designed to measure job involvement and work centrality". Journal of Applied Psychology, Vol. 79, 224-228.
- 28-Rahati, Alireza, Sotudeh-Arani, Hossein, Adib, Mohsen & Rostami, Majid (2015), "Job Involvement and Organizational Commitment of Employees of Prehospital Emergency Medical System" Nursing and Midwifery Studies, Vol. 4, 33-38.
- 29-Rameshkumar, M. (2019). Employee engagement as an antecedent of organizational commitment–A study on Indian seafaring officers. The Asian Journal of Shipping and Logistics, 1-8.
- 30-Riley, M., Lockwood, A., Powell-Perry, J., & Baker, M.(1998). " Job satisfaction, organization commitment and occupational culture: a case from the UK pub industry". Progress in Tourism and Hospitality Research, Vol. 4, 159-168.
- 31-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, Vol. 30, 2622-2646.
- 32-Salami, Samuel O, 2010, "Career Plateauing and Work Attitudes : Moderating Effects of Mentoring with Nigerian Employees", The Journal of International Social Research, Vol 3/11, pp 499-508.
- 33-Salessi, S., & Omar, A. (2019). JOB INVOLVEMENT IN CURRENT RESEARCH: UPDATE AND STATE OF THE ART. PAPELES DEL PSICOLOGO, 40(1), 46-56.
- 34-Samiei, GolBahar and Salavati, Addel (2015). "Career Plateauing: A Survey on Effects of Career Plateauing on Knowledge Management (Case Study: Insurance Companies in Sanandaj City)", Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences, ISSN: 2231– 6345 (Online)
- 35-Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). "The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach". Journal of Happiness studies, Vol. 3, 71-92.

- 36-Shuck, B., Adelson, J. L., & Reio Jr, T. G. (2017). "The employee engagement scale: Initial evidence for construct validity and implications for theory and practice". *Human Resource Management*, 56(6), 953-977.
- 37-Sun, L., & Bunchapattanasakda, C. (2019). "Employee Engagement: A Literature Review". *International Journal of Human Resource Studies*, 9(1), 63-80.
- 38-Su, T.W., Kuo, J.H., Cheung, Y.H., Hung, C.Z., Lu, S.H., Cheng, J.W., (2017), "Effect of Structural/Content Career Plateaus on Job Involvement: Do Institutional/Occupational Intentions Matter?", *Universal Journal of Management*, 190-198.
- 39-Sullivan, Sherry E. and Arissb, Akram Al (2019). "Making sense of different perspectives on career transitions: A review and agenda for future research", *Human Resource Management Review*, 1-17.
- 40-Tabiu, Abubakar, Pangil, Faizuniah, and Othman, Siti Zubaidah (2018). "Does Training, Job Autonomy and Career Planning Predict Employees' Adaptive Performance?" *Global Business Review*, Vol. 21, 1-12
- 41-Tammy D. A., Joyce, E. A. R., Mark, L. P., & Gregory, H. D. (1999). "Learning and development factors related to perceptions of job content and hierarchical plateauing". *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20, 1113-1137.
- 42-Wasti, S. A. (2005). "Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes". *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 67, 290-308.
- 43-Xie, B.G. Lu, X. X. & Zhou, W. X. (2015). "Does double plateau always lead to turnover intention? Evidence from China with indigenous career plateau scale". *Journal of Career Development*, Vol. 42, 540-553.
- 44-Yanga, Wei-Ning, Johnsonb, Sheena and Nivenb, Karen (2018). "That's not what I signed up for!" A longitudinal investigation of the impact of unmet expectation and age in the relation between career plateau and job attitudes' *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 107, 71-85.
- 45-Yanga, Wei-Ning, Nivenb, Karen and Sheena Johnsonb (2019), "Career plateau: A review of 40years of research", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 110, 286-302
- 46-Zhua, Fei, Caib Zijun., Buchtelc Emma E., and Guand, Yanjun (2019) "Career construction in social exchange: a dual-path model linking career adaptability to turnover intention", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 112, 282-293.