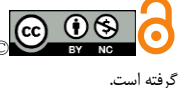




شبهه استناددهی: قدرتی، جلیل، مرادی، محسن، و مزیدی، علیرضا. (۱۴۰۴). ارائه الگوی رفع فلات‌زدگی شغلی و بررسی اثر آن بر موفقیت کارراهه شغلی در سازمان‌های خدماتی (مورد مطالعه: بانک مسکن جمهوری اسلامی ایران). آموزش، تربیت و توسعه پایدار، ۳(۱)، ۱-۱۷.



© ۱۴۰۴ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

ارائه الگوی رفع فلات‌زدگی شغلی و بررسی اثر آن بر موفقیت کارراهه شغلی در سازمان‌های خدماتی (مورد مطالعه: بانک مسکن جمهوری اسلامی ایران)

جلیل قدرتی^۱، محسن مرادی^{۲*}، علیرضا مزیدی^۳

۱. گروه مدیریت، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آباد کتول، ایران.

۲. گروه مدیریت، دانشگاه بین المللی امام رضا(ع)، مشهد، ایران.

* ایمیل نویسنده مسئول: Moradi@imamreza.ac.ir

چکیده

هدف مطالعه ارائه الگوی رفع فلات‌زدگی شغلی و بررسی اثر آن بر موفقیت کارراهه شغلی در سازمان‌های خدماتی (مورد مطالعه: بانک مسکن جمهوری اسلامی ایران) بود. روش مطالعه حاضر کیفی- کمی می‌باشد. جامعه آماری مورد مطالعه بخش کیفی در تحقیق حاضر، شامل خبرگان کشوری بخش بانکی در بانک مسکن جمهوری اسلامی ایران بود و تعداد نمونه آماری براساس روش قضاوتی و اصل اشباع نظری برابر با ۱۶ نفر مشخص شد. جامعه مورد مطالعه در بخش کمی با سطح تحلیل فردی، تمامی کارکنان بانک مسکن جمهوری اسلامی ایران بود که بر اساس استعلام‌های انجام‌شده توسط محقق که خود عضوی از جامعه آماری تحقیق است، حجم جامعه آماری تحقیق برابر با ۱۱۹۴۲ نفر می‌باشد. برای تعیین حجم نمونه آماری، از فرمول کوکران برابر با ۳۷۴ نفر به دست آمد. داده‌های بخش کیفی که همان شاخص‌های رفع فلات‌زدگی شغلی است از طریق فرآیند مرور سیستماتیک جمع‌آوری شد، که متناسب با پل دلفی و نیز روش پیمایشی بود. در بخش کمی، داده‌ها با ابزار پرسشنامه محقق ساخته برای سنجش مؤلفه‌های رفع فلات‌زدگی شغلی، و از پرسشنامه استاندارد پان و ژو (۲۰۱۵) برای اندازه‌گیری موفقیت کارراهه شغلی استفاده شد. نتایج نشان داد ضریب رگرسیونی مربوط به شدت اثر رفع فلات‌زدگی بر موفقیت کارراهه شغلی ۰/۳۲ برآورد شده است. باتوجه به مقدار سطح معناداری که برابر با ۰/۰۰۳ است و از سطح معناداری آزمون یعنی ۰/۰۵ کوچکتر می‌باشد، می‌توان نتیجه گرفت که رفع فلات‌زدگی شغلی بر موفقیت کارراهه شغلی کارکنان بانک مسکن تأثیر مثبت و معناداری دارد و همچنین مدل ارائه شده دارای برازش مطلوبی است. به طور کلی می‌توان نتیجه گرفت که یافته‌های این تحقیق بینش‌هایی در دو سطح خرد و کلان به ترتیب برای سیاست‌گذاران رده بالای بانک و صنعت بانکداری و نیز مدیران بانک مسکن به‌منظور پیشرفت شغلی کارکنان و افزایش موفقیت در کارراهه شغلی بر اساس آن پیشرفت‌ها ارائه می‌نماید.

کلیدواژه‌گان: رفع فلات‌زدگی شغلی، کارراهه شغلی، خلاقیت و کارآفرینی، احساس هویت

تاریخ ارسال: ۱۸ بهمن ۱۴۰۳

تاریخ بازنگری: ۱۰ اردیبهشت ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش: ۱۸ اردیبهشت ۱۴۰۴

تاریخ چاپ: ۲۳ خرداد ۱۴۰۴



How to cite: Ghodrati, J., Moradi, M., & Mazidi, A. (2025). Providing a Model for Overcoming Career Plateauing and Examining Its Effect on Career Success in Service Organizations (Case Study: Bank Maskan of the Islamic Republic of Iran). *Training, Education, and Sustainable Development*, 3(1), 1-17.



© 2025 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

Providing a Model for Overcoming Career Plateauing and Examining Its Effect on Career Success in Service Organizations (Case Study: Bank Maskan of the Islamic Republic of Iran)

Jalil Ghodrati¹, Mohsen Moradi^{2*}, Alireza Mazidi¹

1. Department of Management, Ali.C., Islamic Azad University, Aliabad Katoul, Iran.

2. Department of Management, Imam Reza(A) International University, Mashhad, Iran.

*Corresponding Author's Email: Moradi@imamreza.ac.ir

Abstract

The purpose of this study was to provide a model for overcoming career plateauing and to examine its effect on career success in service organizations (case study: Bank Maskan of the Islamic Republic of Iran). The present study employed a qualitative–quantitative design. The statistical population in the qualitative section included national banking experts at Bank Maskan of the Islamic Republic of Iran, and the sample size, based on judgmental sampling and the principle of theoretical saturation, was determined to be 16 individuals. In the quantitative section, with the level of analysis being individual employees, the statistical population comprised all employees of Bank Maskan. According to the researcher's inquiries, who is also a member of the studied population, the total number of employees was 11,942. To determine the sample size, Cochran's formula was applied, resulting in 374 participants. The qualitative data, consisting of indicators for overcoming career plateauing, were collected through a systematic review process, aligned with the Delphi panel and survey method. In the quantitative section, data were collected using a researcher-made questionnaire for measuring components of overcoming career plateauing, and the standardized questionnaire by Pan and Zhou (2015) for measuring career success. The results showed that the regression coefficient related to the effect of overcoming career plateauing on career success was estimated at 0.32. Considering that the significance level was 0.003, which is smaller than the test's significance threshold of 0.05, it can be concluded that overcoming career plateauing has a positive and significant effect on the career success of Bank Maskan employees. Furthermore, the proposed model demonstrated a desirable level of fit. Overall, the findings of this study provide insights at both the micro and macro levels. At the macro level, they are useful for senior policymakers in the banking sector, while at the micro level, they offer guidance for Bank Maskan managers to support employee career advancement and enhance career success based on these advancements.

Keywords: *Career plateauing, Career success, Creativity and entrepreneurship, Sense of identity*

Submit Date: 06 February 2025

Revise Date: 30 April 2025

Accept Date: 08 May 2025

Publish Date: 13 June 2025

یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های سازمان‌های خدماتی در دنیای امروز، حفظ و توسعه سرمایه انسانی است؛ زیرا نیروی انسانی به‌عنوان ارزشمندترین منبع سازمانی، می‌تواند مزیت رقابتی پایدار ایجاد کند (Zehir et al., 2019). در این راستا، توجه به پدیده «فلات‌زدگی شغلی» که به معنای توقف یا کندی در مسیر پیشرفت حرفه‌ای کارکنان است، اهمیتی دوچندان پیدا کرده است. فلات‌زدگی شغلی به‌عنوان یکی از چالش‌های جدی منابع انسانی، علاوه بر کاهش انگیزش و رضایت شغلی، می‌تواند بر عملکرد، تعهد سازمانی و نهایتاً موفقیت کارراه شغلی اثر منفی بر جای بگذارد (Chang et al., 2024). در چنین شرایطی، طراحی راهکارهایی برای رفع فلات‌زدگی شغلی و ارائه الگوهای مدیریتی کارآمد به‌منظور بهبود مسیر شغلی کارکنان به ضرورتی حیاتی برای سازمان‌ها، به‌ویژه بانک‌ها و مؤسسات خدماتی تبدیل شده است.

فلات‌زدگی شغلی پدیده‌ای است که از جنبه‌های گوناگون ساختاری، محتوایی و فردی قابل بررسی است. تحقیقات نشان داده‌اند که این پدیده نه تنها در سازمان‌های صنعتی بلکه در بخش خدماتی نیز رواج دارد (Bagban et al., 2018). سازمان‌های بانکی به دلیل ساختارهای بوروکراتیک و محدودیت فرصت‌های ارتقاء، مستعد ایجاد فلات‌زدگی در میان کارکنان هستند (Jamshidi, 2022). به عبارت دیگر، کاهش فرصت‌های ارتقای سلسله‌مراتبی و محدودیت در تنوع وظایف شغلی، موجب می‌شود کارکنان احساس کنند در مسیر حرفه‌ای خود به سکون رسیده‌اند (Kayidi, 2023). چنین شرایطی می‌تواند پیامدهایی از قبیل استرس شغلی، بروز رفتارهای انحرافی و کاهش دلبستگی سازمانی را به دنبال داشته باشد (Hakak & Ghahramani, 2022).

ابعاد فلات‌زدگی شغلی شامل فلات ساختاری و فلات محتوایی است (Tremblay & Roger, 2004). فلات ساختاری به محدودیت در امکان ارتقای سلسله‌مراتبی اشاره دارد، در حالی که فلات محتوایی زمانی رخ می‌دهد که وظایف شغلی دیگر چالش‌برانگیز نبوده و یادگیری جدیدی برای کارکنان ایجاد نمی‌کنند (Ettington, 1998). پژوهش‌ها نشان داده‌اند که اکثر کارکنان در طول دوران کاری خود، دست‌کم یک بار تجربه فلات‌زدگی را پشت سر می‌گذارند (Hurst et al., 2012). در چنین موقعیتی، افراد دچار احساس ناکامی، بی‌انگیزگی و حتی کاهش هویت حرفه‌ای می‌شوند (Ng & Yang, 2023). به همین دلیل، فلات‌زدگی نه تنها بر وضعیت روان‌شناختی افراد تأثیرگذار است، بلکه بر کارایی سازمانی نیز پیامدهای منفی دارد (Jing et al., 2024).

با وجود اهمیت این موضوع، بخش عمده‌ای از مطالعات پیشین تنها به شناسایی عوامل ایجاد فلات‌زدگی شغلی پرداخته‌اند و کمتر پژوهشی به بررسی راهکارهای رفع آن توجه کرده است. برای مثال، برخی تحقیقات داخلی صرفاً به بررسی عوامل فردی و سازمانی مؤثر بر بروز این پدیده در میان معلمان یا کارکنان ناجا پرداخته‌اند (Bagban et al., 2018; Jamshidi, 2022; Karimi, 2022). همچنین، پژوهش‌هایی دیگر بر پیامدهای آن از جمله رفتارهای انحرافی، کاهش تعهد سازمانی یا افت عملکرد تمرکز داشته‌اند (Hakak & Ghahramani, 2022; Rajabi Farjad & Alipour Sobhi, 2018). اما مطالعات اندکی به‌طور خاص مفهوم «رفع فلات‌زدگی شغلی» را به‌عنوان یک رویکرد مدیریتی برای ارتقای مسیر شغلی کارکنان مورد واکاوی قرار داده‌اند (Andi, 2022).

از سوی دیگر، ادبیات مرتبط با موفقیت کارراه شغلی نشان می‌دهد که این مفهوم چندبعدی است و هم شامل ابعاد عینی مانند ارتقاء و پاداش و هم شامل ابعاد ذهنی مانند رضایت شغلی، احساس تحقق و تعادل کار-زندگی می‌شود (Heslin, 2005). موفقیت در کارراه شغلی زمانی محقق می‌شود که فرد احساس کند توانسته است در حرفه خود پیشرفت کرده و به اهداف شخصی و سازمانی دست یابد (Hamidian et al., 2022). در واقع، موفقیت کارراه شغلی حاصل ترکیب عواملی چون انگیزش فردی، حمایت سازمانی و فرصت‌های رشد حرفه‌ای است (Movaqar et al., 2020). به همین دلیل، توجه به رفع فلات‌زدگی شغلی می‌تواند نقش کلیدی در افزایش شانس موفقیت مسیر شغلی کارکنان ایفا کند (Najati et al., 2020).

مطالعات خارجی نیز بر اهمیت این موضوع صحنه گذاشته‌اند. برای مثال، پژوهش ترمبلای نشان داد که فلات‌زدگی شغلی رابطه نزدیکی با کاهش تعهد سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی دارد (Tremblay, 2021). همچنین، یوآن و همکاران دریافتند که فلات‌زدگی شغلی از

طریق کاهش هویت سازمانی می‌تواند بر سطح تعلق خاطر کاری کارکنان تأثیرگذار باشد (Yuan et al., 2022). این یافته‌ها بر ضرورت توجه به هویت‌بخشی و تقویت احساس ارزشمندی کارکنان برای مقابله با پیامدهای منفی فلات‌زدگی تأکید دارند.

افزون بر این، نظریه‌های مدیریت منابع انسانی مانند نظریه مبادله اجتماعی نشان می‌دهند که سازمان‌ها برای حفظ کارکنان مستعد و جلوگیری از کاهش انگیزه آن‌ها باید فرصت‌های رشد و توسعه جایگزین فراهم کنند (Zehir et al., 2019). این فرصت‌ها می‌توانند شامل جابجایی‌های افقی، مشارکت در پروژه‌های جدید، آموزش‌های تخصصی و ایجاد نقش‌های جدید باشند که به کارکنان امکان می‌دهد بدون ارتقای سلسله‌مراتبی، تجربه‌های تازه‌ای کسب کنند (Tremblay & Roger, 2004).

از منظر سیاست‌گذاری، تمرکز بر رفع فلات‌زدگی شغلی در سازمان‌هایی مانند بانک‌ها که ساختار بوروکراتیک و محدودیت فرصت ارتقاء دارند، می‌تواند به‌عنوان راهبردی برای بهبود عملکرد و کاهش ترک خدمت کارکنان به کار گرفته شود (Kayidi, 2023). کارکنان بانک‌ها به‌ویژه در سطوح عملیاتی اغلب با وظایف تکراری مواجه‌اند و همین مسئله احتمال تجربه فلات‌زدگی شغلی را افزایش می‌دهد (Jamshidi, 2022). بنابراین، طراحی الگوهای برای غنی‌سازی شغلی، ارتقای هویت حرفه‌ای و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان می‌تواند پیامدهای این پدیده را کاهش دهد (Movaqar et al., 2020).

از نظر تاریخی، مطالعات اولیه‌ای مانند پژوهش اتینگتون (Ettington, 1998) و هسلین (Heslin, 2005) مفهوم موفقیت کارراه شغلی را مطرح کرده‌اند. این مطالعات نشان دادند که موفقیت صرفاً به ارتقای سلسله‌مراتبی محدود نمی‌شود، بلکه ابعاد ذهنی و روان‌شناختی را نیز شامل می‌گردد. امروزه، این دیدگاه با مطالعات جدیدتری که بر ابعاد هویت، خلاقیت و کارآفرینی تأکید دارند تکمیل شده است (Chang et al., 2024; Jing et al., 2024).

با توجه به موارد فوق، ضرورت انجام تحقیق حاضر در سه بعد برجسته می‌شود: نخست، کمبود پژوهش‌هایی که به‌طور خاص به مفهوم رفع فلات‌زدگی شغلی پرداخته باشند؛ دوم، اهمیت موفقیت کارراه شغلی در ارتقای بهره‌وری و رضایت کارکنان؛ و سوم، ویژگی‌های خاص بانک مسکن به‌عنوان یک سازمان خدماتی دولتی که به دلیل ساختار بوروکراتیک، زمینه‌ساز بروز فلات‌زدگی شغلی در کارکنان است (Hamidian et al., 2022). این پژوهش تلاش می‌کند با ارائه الگویی برای رفع فلات‌زدگی شغلی و بررسی تأثیر آن بر موفقیت کارراه شغلی، گامی مؤثر در جهت غنی‌سازی ادبیات نظری و ارائه راهکارهای کاربردی برای مدیران بانکی و سیاست‌گذاران منابع انسانی بردارد. هدف نهایی این تحقیق، طراحی مدلی برای رفع فلات‌زدگی شغلی و تحلیل تأثیر آن بر موفقیت کارراه شغلی در سازمان‌های خدماتی، به‌ویژه بانک مسکن جمهوری اسلامی ایران است.

روش‌شناسی

روش مطالعه حاضر کیفی - کمی می‌باشد که با رویکرد اکتشافی انجام گردید. جامعه آماری مورد مطالعه بخش کیفی در تحقیق حاضر، شامل خبرگان کشوری بخش بانکی در بانک مسکن جمهوری اسلامی ایران بود. برای تعیین اعضای واجد شرایط در بخش دلفی از روش غربالگری سیستماتیک استفاده شد. بر این اساس، خبرگان افرادی هستند که دارای ویژگی‌های زیر باشند: ۱) دارای مدرک کارشناسی ارشد و بالاتر و آشنا به حوزه‌های مدیریت منابع انسانی و روانشناسی مشاغل، و ۲) دارای حداقل ۱۰ سال سابقه کار در بخش مدیریتی بانک مسکن. علت انتخاب این جامعه، اولاً جایگاه مهم سازمان‌ها و شرکت‌های مالی در اقتصاد کشور، و ثانیاً، بها دادن کمتر به کارراه شغلی در این دسته از سازمان‌ها بوده است. در بخش کیفی، تعداد نمونه آماری براساس روش قضاوتی و اصل اشباع نظری برابر با ۱۶ نفر مشخص شد. روش نمونه‌گیری از اعضای جامعه روش گلوله‌برفی بوده است. روش اجراء نیز به این صورت بود که به خبره اول مراجعه شد و پس از توضیح اهداف تحقیق، محتوای تحقیق، و ویژگی‌های خبرگان، از وی خواسته شد که در صورت امکان سایر خبرگان واجد شرایط را معرفی کند. این فرآیند برای سایر خبرگان مراجعه‌شده نیز تکرار گردید و نمونه‌گیری نظری تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. جامعه مورد مطالعه در بخش کمی با سطح تحلیل فردی، تمامی

کارکنان بانک مسکن جمهوری اسلامی ایران بود. بر اساس استعلام‌های انجام‌شده توسط محقق که خود عضوی از جامعه آماری تحقیق است، حجم جامعه آماری تحقیق برابر با ۱۱۹۴۲ نفر می‌باشد. برای تعیین حجم نمونه آماری، از فرمول کوکران برای جامعه مشخص استفاده شد و حداقل اندازه نمونه برابر با ۳۷۴ نفر به دست آمد. برای این منظور، انحراف معیار صفت مورد نظر برابر با ۰/۵، سطح اطمینان برابر با ۰/۹۵ و حداکثر خطای نمونه‌گیری برابر با ۰/۰۵ در نظر گرفته شده است.

لازم به ذکر است که برای نمونه‌گیری از روش خوشه‌ای (خوشه‌ها = مدیریت شعب) و درون خوشه‌ها، از روش طبقه‌ای متناسب استفاده شد. برای این منظور، ابتدا طبقات مشخص گردید، و سپس، تعداد افراد متناسب با هر طبقه محاسبه شد. بانک مسکن کشور در استان‌های مختلف دارای چهار سطح مدیریت شعب، شامل مدیریت‌های شعب درجه یک (نوع الف و ب) و درجه دو (نوع الف و ب) می‌باشد، با توجه به متفاوت بودن تعداد مدیریت‌ها و کارکنان، چهار طبقه به صورت مدیریت‌های شعب درجه یک/الف (۸ مدیریت)، یک/ب (۶ مدیریت)، دو/الف (۷ مدیریت) و دو/ب (۱۲ مدیریت) در نظر گرفته شد.

داده‌های بخش کیفی که همان شاخص‌های رفع فلات‌زدگی شغلی است از طریق فرآیند مرور سیستماتیک جمع‌آوری شد، که متناسب با پل دلفی و نیز روش پیمایشی بود. به عبارتی، ابزار بخش کیفی مطالعه کتابخانه‌ای در منابع علمی موجود بود. بر این اساس، پرسشنامه دلفی در تکرار اول براساس تحقیقات پیشین آماده شده و در تکرارهای بعدی مورد ارزیابی خبرگان قرار گرفت. در بخش کمی، داده‌ها با ابزار پرسشنامه به دست آمدند که ترکیبی از پرسشنامه‌های استاندارد و محقق‌ساخته بود. به عبارت دیگر، از ابزار توسعه‌یافته در بخش کیفی برای سنجش مؤلفه‌های رفع فلات‌زدگی شغلی، و از پرسشنامه استاندارد پان و ژو (۲۰۱۵) برای اندازه‌گیری موفقیت کارراه شغلی استفاده شد. برخلاف بخش کیفی، در بخش کمی اعتبار یا صحت و دقت داده‌های تحقیق با معیارهای روایی و پایایی به‌وسیله تکنیک‌های آماری مورد بررسی قرار گرفت.

رویه‌های اعتباربخشی به داده‌ها در بخش کیفی به صورت زیر می‌باشد. در بخش کیفی، اعتبار داده‌ها و نهایتاً اعتبار نتایج تحقیق براساس معیارهای اعتبارپذیری، انتقال‌پذیری، اعتمادپذیری و تأییدپذیری بررسی شده است. روایی محتوایی بخش کمی نیز بر اساس نظرات اساتید راهنما و مشاور مورد بررسی قرار گرفت و جرح و تعدیلاتی در پرسشنامه صورت پذیرفت.

تجزیه و تحلیل در بخش اول تحقیق مبتنی بر روش مرور سیستماتیک برای احصای مؤلفه‌های بومی «رفع فلات‌زدگی شغلی» بود، که ورودی تکنیک دلفی به عنوان یک شیوه تجزیه و تحلیل مکمل را نیز فراهم می‌کند. پس از مرور سیستماتیک، به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی حاصله، از تکنیک دلفی استفاده شد.

در بخش کمی برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از تکنیک‌های چندمتغیره مانند تحلیل عاملی تأییدی و مدلسازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار spss نسخه ۲۲ و نرم افزار ایموس استفاده شده است.

یافته‌ها

مطابق با روش‌شناسی تحقیق و تحلیل محتوای شاخص‌های تأییدشده که مبتنی بر مطالعات مرجع آنها انجام گردید، مشخص شد که شاخص‌ها در یک دسته کلی قرار می‌گیرند اما دارای چندین زیرمجموعه هستند. به عبارتی، باتوجه به ماهیت مفهوم فلات‌زدگی شغلی، تمامی شاخص‌ها ذیل یک سازه کلی یعنی «رفع فلات‌زدگی شغلی» قرار می‌گیرند، و فارغ از دسته‌بندی‌هایی مانند یا رفع فلات‌زدگی فردی/جمعی، کوتاه‌مدت/بلندمدت، وظیفه‌ای/غیروظیفه‌ای و غیره هستند. زیرمجموعه‌ها اصطلاحاً مقوله‌های کیفی هستند، که در اینجا مؤلفه نامیده شدند. براساس دسته‌بندی شاخص‌ها در قالب مقوله‌های محوری، تعداد ۵ مؤلفه برای مفهوم رفع فلات‌زدگی شغلی لحاظ شد، که مبتنی بر محتوای شاخص‌های هر مؤلفه به «رفع فلات‌زدگی حرکتی»، «رفع فلات‌زدگی هویتی»، «رفع فلات‌زدگی ذهنی»، «رفع فلات‌زدگی آموزشی»، و «رفع فلات‌زدگی وظیفه‌ای» نام‌گذاری شدند. مؤلفه‌های اول تا پنجم به ترتیب دارای ۶، ۵، ۵، ۵ و ۷ شاخص بودند (جدول ۱).

جدول ۱. دسته‌بندی شاخص‌های رفع فلات‌زدگی شغلی

مؤلفه	شاخص	تعداد
حرکتی	تحرك کارکنان در مشاغل هم‌ارز برای استفاده حداکثری از ظرفیت‌هایشان	۶
	محول کردن چگونگی انجام کارها به خود کارکنان	
	آزادی تحرك کارکنان برای افزایش منابع شغلی ساختاری	
	اعطای حق انتخاب به کارکنان برای ارتباط‌گیری با همکاران	
	چرخشی کردن وظایف نظارتی فارغ از جایگاه شغلی	
	اعطای حق نظارت دوره‌ای بر سرپرستان به کارکنان	
هویتي	کاهش مطالبات شغلی سرکوب‌کننده هویت (استعداد) کارکنان	۵
	تفویض اختیار اخذ برخی تصمیمات سخت به کارکنان	
	دخیل کردن کارکنان در طراحی فرآیندهای برندسازی داخلی	
	ارتقای هویت حرفه‌ای کارکنان با متعادل‌سازی زندگی شخصی-کاری	
	هویت‌بخشی به پست‌های سطح پایین با ارزشیابی مشاغل توسط کارکنان	
ذهنی	بازطراحی وظایف شغلی درگیرکننده ذهن کارکنان	۵
	انجام فعالیت‌های چالش‌برانگیز خارج از محدوده شغلی توسط کارکنان	
	ارتقای ظرفیت روانی کارکنان با شبیه‌سازی‌های شغلی	
	برگزاری دوره‌های مهارتی برای کاهش استرس فناوری	
	آموزش ذهن‌آگاهی به کارکنان برای جلوگیری از احساس فراشیستگی	
آموزشی	استفاده از خود کارکنان برای آموزش دادن شایستگی‌های شغلی	۵
	آموزش دادن وظایف فراشغلی به کارکنان	
	مشارکت دادن کارکنان در پژوهش‌های برون‌سازمانی	
	استفاده از کارکنان به عنوان مربی کارگاه‌های آموزشی درون‌سازمانی	
وظیفه‌ای	استفاده از کارکنان مجرب به عنوان کادر آموزش کارکنان تازه‌وارد	۷
	تلاش کارکنان برای توسعه قابلیت‌هایشان	
	تلاش کارکنان برای توسعه خود از نظر حرفه‌ای	
	یادگیری چیزهای جدید در محل کار	
	برداشتن اجبار در ترتیب انجام وظایف	
	امکان چینش وظایف توسط کارمند برای عدم تمرکز طولانی‌مدت	
	پیشنهاد کار به عنوان همکار پروژه در پروژه‌های فوق‌العاده	
	مشارکت در فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی سازمان	

پس از نام‌گذاری بر اساس محتوای شاخص‌ها، مؤلفه‌ها در اختیار خبرگان قرار گرفتند تا بر روی طیف لیکرت ۵ تایی (۱= کاملاً مخالفم تا ۵ = کاملاً موافقم) میزان موافقت خود را مشخص کنند (جدول ۲). در این مرحله، برای مشخص کردن معناداری موافقت خبرگان با جایگاه شاخص‌های شناسایی‌شده از آزمون ناپارامتری «علامت تک‌نمونه (sign)» با حد بحرانی ۳ استفاده شد. از آنجا که سطح معناداری همه شاخص‌ها برابر با ۰/۰۰۰ و از ۰/۰۵ کوچکتر بود معناداری آنها تأیید می‌گردد. نتایج نهایی این مرحله برای طراحی پرسشنامه محقق‌ساخته به‌منظور سنجش «رفع فلات‌زدگی شغلی» استفاده می‌شود. در نهایت، داده‌های به دست آمده از اجرای این پرسشنامه برای انجام تحلیل عاملی تأییدی در فاز کمی تحقیق استفاده شده است.

جدول ۲. نتایج اعتبارسنجی مؤلفه‌های رفع فلات‌زدگی شغلی

مؤلفه	شاخص	آزمون علامت = ۳			p-value
		اختلاف منفی	اختلاف مثبت	برابری	
حرکتی	تحرك کارکنان در مشاغل هم‌ارز برای استفاده حداکثری...	۱۴	۰	۲	۰/۰۰۰

محول کردن چگونگی انجام کارها به خود کارکنان	۱۴	۰	۲	۰/۰۰۰
آزادی تحرک کارکنان برای افزایش منابع شغلی ساختاری	۱۶	۰	۰	۰/۰۰۰
اعطای حق انتخاب به کارکنان برای ارتباطگیری با همکاران	۱۵	۰	۱	۰/۰۰۰
چرخشی کردن وظایف نظارتی فارغ از جایگاه شغلی	۱۶	۰	۰	۰/۰۰۰
اعطای حق نظارت دوره‌ای بر سرپرستان به کارکنان	۱۲	۰	۴	۰/۰۰۰
کاهش مطالبات شغلی سرکوب‌کننده هویت (استعداد)...	۱۶	۰	۰	۰/۰۰۰
تفویض اختیار اخذ برخی تصمیمات سخت به کارکنان	۱۶	۰	۰	۰/۰۰۰
دخیل کردن کارکنان در طراحی فرآیندهای برندسازی داخلی	۱۵	۰	۱	۰/۰۰۰
ارتقای هویت حرفه‌ای کارکنان با متعادل‌سازی زندگی...	۱۶	۰	۰	۰/۰۰۰
هویت‌بخشی به پست‌های سطح پایین با ارزشیابی مشاغل...	۱۵	۰	۱	۰/۰۰۰
بازطراحی وظایف شغلی درگیرکننده ذهن کارکنان	۱۲	۰	۴	۰/۰۰۰
انجام فعالیت‌های چالش‌برانگیز خارج از محدوده شغلی...	۱۶	۰	۰	۰/۰۰۰
ارتقای ظرفیت روانی کارکنان با شبیه‌سازی‌های شغلی	۱۶	۰	۰	۰/۰۰۰
برگزاری دوره‌های مهارتی برای کاهش استرس فناوری	۱۶	۰	۰	۰/۰۰۰
آموزش ذهن‌آگاهی به کارکنان برای جلوگیری از احساس...	۱۶	۰	۰	۰/۰۰۰
استفاده از خود کارکنان برای آموزش دادن شایستگی‌های...	۱۶	۰	۰	۰/۰۰۰
آموزش دادن وظایف فراشغلی به کارکنان	۱۶	۰	۰	۰/۰۰۰
مشارکت دادن کارکنان در پژوهش‌های برون‌سازمانی	۱۳	۰	۳	۰/۰۰۰
استفاده از کارکنان به عنوان مربی کارگاه‌های آموزشی...	۱۴	۰	۲	۰/۰۰۰
استفاده از کارکنان مجرب به عنوان کادر آموزش کارکنان...	۱۵	۰	۱	۰/۰۰۰
تلاش کارکنان برای توسعه قابلیت‌هایشان	۱۵	۰	۱	۰/۰۰۰
تلاش کارکنان برای توسعه خود از نظر حرفه‌ای	۱۶	۰	۰	۰/۰۰۰
یادگیری چیزهای جدید در محل کار	۱۲	۰	۴	۰/۰۰۰
برداشتن اجبار در ترتیب انجام وظایف	۱۱	۰	۵	۰/۰۰۰
امکان چینش وظایف توسط کارمند برای عدم تمرکز...	۱۵	۰	۱	۰/۰۰۰
پیشنهاد کار به عنوان همکار پروژه در پروژه‌های فوق‌العاده	۱۶	۰	۰	۰/۰۰۰
مشارکت در فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی سازمان	۱۲	۰	۴	۰/۰۰۰

پیش از آنکه مدل‌های عاملی برآورد گردد، باید کفایت حجم نمونه آماری تحقیق و میزان خوب بودن ساختار عاملی داده‌های میدانی به‌دست‌آمده از این نمونه را برای انجام تحلیل عاملی تأییدی بررسی کرد. این دو مورد به ترتیب با استفاده از شاخص KMO و آزمون بارتلت مورد بررسی قرار می‌گیرد. همان‌طور که در جدول شماره ۳ مشاهده می‌شود، شاخص KMO برابر با ۰/۸۹ محاسبه شده و عددی بالاتر از ۰/۵۰ را به خود اختصاص داده است. بنابراین، با اطمینان می‌توان گفت که تعداد نمونه برای تحلیل عاملی تأییدی کافی می‌باشد. همچنین، سطح معناداری آزمون بارتلت برابر با ۰/۰۰۰ است که کوچکتر از ۰/۰۵ می‌باشد و فرض شناخته‌شده بودن ماتریس همبستگی رد می‌شود. بنابراین، انجام تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار عاملی مناسب امکان‌پذیر است.

جدول ۳. نتیجه بررسی پیش‌شرط تحلیل عاملی تأییدی

اندازه‌گیری کفایت تعداد نمونه (KMO)	۰/۸۹۷
Bartlett's Test of Sphericity	۱۲۹۴۸/۲۷۶
کای اسکوئر	۷۰۳
درجه آزادی	۰/۰۰۰
سطح معناداری	

پیش از ارزیابی مدل ساختاری، لازم است معناداری بار عاملی شاخص‌های مختلف پرسشنامه در پیش‌بینی گویه‌های مربوطه بررسی شود، تا از برازندگی مدل‌های اندازه‌گیری و قابل قبول بودن نشان‌گرهای آنها در اندازه‌گیری متغیرها اطمینان حاصل گردد. این مهم، با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی تأییدی به انجام رسید (جدول ۴). همانگونه که مشاهده می‌شود، در مدل‌های برآوردشده، بار عاملی تمامی شاخص‌ها در پیش‌بینی عامل مربوطه بزرگ‌تر از ۰/۵۰ است و در سطح اطمینان ۰/۹۵ دارای تفاوت معنادار با صفر می‌باشد. این امر نشان‌دهنده کفایت مقدار بارهای عاملی است. به علاوه، مقادیر متوسط واریانس تبیین‌شده (AVE) برای تمامی سازه‌های فرعی یا عامل‌ها که بزرگتر از ۰/۵۰ هستند نیز نشان می‌دهد که همبستگی نشان‌گرهای هر سازه با سازه مربوطه در سطح قابل قبول است. به عبارتی، روایی هم‌گرایی داده‌های جمع‌آوری‌شده برای شاخص‌ها مورد تأیید قرار می‌گیرد. مبنای معناداری شاخص‌ها در سطح اطمینان ۹۵ درصد این بود که عدد معناداری برای آنها بزرگ‌تر از ۱/۹۶ باشد. همان‌طور که مشاهده می‌شود، عدد معناداری متناظر با تمامی شاخص‌ها از حد بحرانی ۱/۹۶ در سطح اطمینان مورد نظر آزمون بالاتر رفته است، که نشان‌دهنده معنادار بودن وزن شاخص‌ها در پیش‌بینی عامل‌ها می‌باشد. بر این اساس، هیچ‌یک از آنها از فرآیند تجزیه و تحلیل حذف نمی‌شوند.

جدول ۴. نتیجه تحلیل عاملی تأییدی برای سازه‌های تحقیق

شاخص	متغیر	مؤلفه	بار عاملی	t-value	AVE	شاخص‌های برازندگی
i۱	رفع فلات‌زدگی	حرکتی	۰/۸۸۹	-	۰/۸۳۹	CMIN = ۱۲۴۴.۹۵۱
i۲	شغلی		۰/۹۲۳	۲۸/۵۶		DF = ۳۴۰
i۳			۰/۹۴۲	۳۰/۲۵		CMIN/Df = ۳.۶۶۲
i۴			۰/۹۲۳	۲۸/۵۸		CFI = ۰.۹۱۰
i۵			۰/۹۱۳	۲۷/۸۲		PGFI = ۰.۶۸۵
i۶			۰/۹۰۸	۲۷/۴۰		RMR = ۰.۰۴۵
i۷		هویتی	۰/۸۱۳	-	۰/۶۱۶	RMSEA = ۰.۰۸۴
i۸			۰/۷۲۳	۱۵/۱۴		
i۹			۰/۸۱۵	۱۷/۷۴		
i۱۰			۰/۷۴۴	۱۵/۷۳		
i۱۱			۰/۸۲۵	۱۸/۰۲		
i۱۲		ذهنی	۰/۸۷۶	-	۰/۸۰۰	
i۱۳			۰/۸۹۶	۲۵/۱۸		
i۱۴			۰/۹۳۱	۲۷/۴۵		
i۱۵			۰/۸۸۶	۲۴/۶۰		
i۱۶			۰/۸۸۴	۲۴/۴۵		
i۱۷		آموزشی	۰/۸۰۰	-	۰/۶۸۶	
i۱۸			۰/۸۵۸	۱۸/۹۸		
i۱۹			۰/۸۷۸	۱۹/۵۸		
i۲۰			۰/۸۴۸	۱۸/۷۰		
i۲۱			۰/۷۵۱	۱۵/۹۰		
i۲۲		وظیفه‌ای	۰/۸۱۶	-	۰/۶۱۹	
i۲۳			۰/۷۸۳	۱۷/۳۳		
i۲۴			۰/۷۲۱	۱۵/۵۱		
i۲۵			۰/۷۶۴	۱۶/۷۵		
i۲۶			۰/۸۱۸	۱۸/۴۶		
i۲۷			۰/۷۲۹	۱۵/۷۳		
i۲۸			۰/۸۶۷	۲۰/۱۱		
i۲۹		عواید بیرونی	۰/۸۱۹	-	۰/۷۰۲	CMIN = ۸۷.۹۷۰

DF = ۳۰	۱۷/۶۰	۰/۸۲۴	موفقیت کارراهه	i۳۰
CMIN/Df = ۲.۹۳۲	۱۸/۶۱	۰/۸۷۱	شغلی	i۳۱
CFI = ۰.۹۵۷	۰/۶۸۵	-	تحقق درونی	i۳۲
PGFI = ۰.۵۲۲	۱۵/۷۴	۰/۸۰۷		i۳۳
RMR = ۰.۰۲۹	۱۶/۷۳	۰/۸۵۹		i۳۴
RMSEA = ۰.۰۷۲	۱۵/۴۱	۰/۸۷۲		i۳۵
	۰/۵۱۵	-	تعادل کار-زندگی	i۳۶
	۱۰/۷۸	۰/۶۳۲		i۳۷
	۱۲/۰۵	۰/۷۰۵		i۳۸

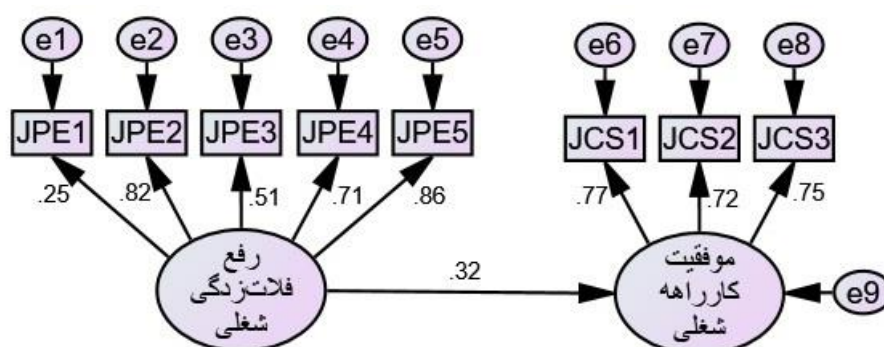
در این قسمت، همبستگی متغیرهای تحقیق مورد بررسی قرار گرفته است. با توجه به نرمال بودن توزیع داده‌ها، رابطه بین متغیرهای تحقیق با ضریب پیرسون محاسبه شده و در جدول شماره ۵ ارائه شده است. ضرایب این جدول نشان از آن دارد که بزرگترین ضریب همبستگی در بین متغیرهای تحقیق، مربوط به رابطه بین متغیر رفع فلات‌زدگی شغلی و مؤلفه رفع فلات‌زدگی وظیفه‌ای به میزان ۰/۸۱ است. کوچکترین ضریب نیز مربوط به رابطه بین مؤلفه رفع فلات‌زدگی ذهنی و متغیر موفقیت کارراهه شغلی به میزان ۰/۰۸ تعلق دارد. به جز مورد اخیر، سایر ضرایب همبستگی در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار بودند.

جدول ۵. همبستگی متغیرهای تحقیق

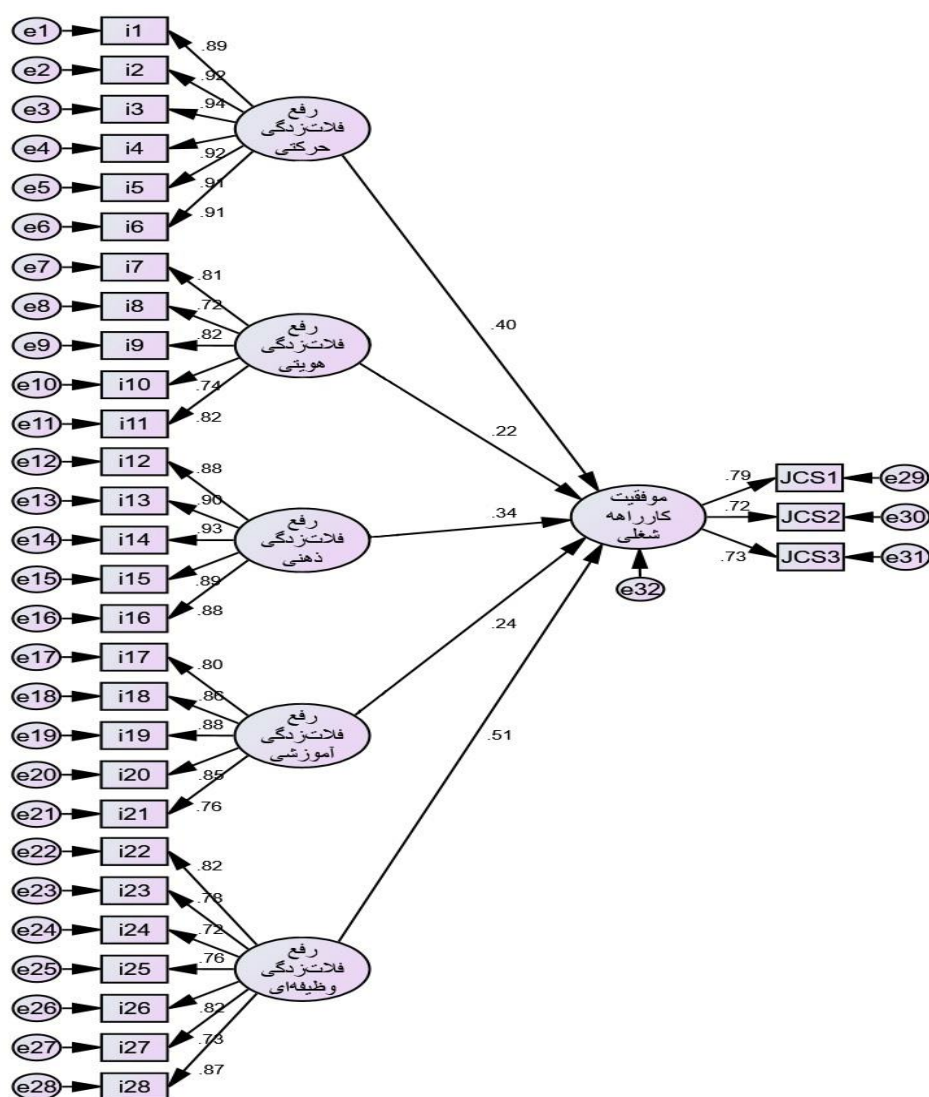
سازه	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷
۱- رفع فلات‌زدگی شغلی	-						
۲- رفع فلات‌زدگی حرکتی	۰/۵۷۶**	-					
۳- رفع فلات‌زدگی هویتی	۰/۷۷۹**	۰/۱۷۳**	-				
۴- رفع فلات‌زدگی ذهنی	۰/۶۷۸**	۰/۲۵۵**	۰/۴۰۰**	-			
۵- رفع فلات‌زدگی آموزشی	۰/۷۰۱**	۰/۱۸۲**	۰/۵۹۳**	۰/۲۲۹**	-		
۶- رفع فلات‌زدگی وظیفه‌ای	۰/۸۱۰**	۰/۲۴۰**	۰/۷۰۶**	۰/۴۳۸**	۰/۶۰۷**	-	
۷- موفقیت کارراهه شغلی	۰/۱۳۹**	۰/۲۶۰**	۰/۲۷۳**	۰/۱۰۸۶	۰/۲۹۰**	۰/۲۱۸**	-

پس از اطمینان از روایی و پایایی داده‌های تحقیق، مدل‌های ساختاری تحقیق به روش حداکثر درست‌نمایی برآورد شد (شکل ۱ و شکل ۲). ابتدا باید این مدل‌ها مورد ارزیابی قرار گیرند تا مشخص شود که داده‌ها تا چه اندازه از آنها حمایت می‌کنند. برای پاسخ به این سؤال از شاخص‌های برازندگی استفاده می‌شود. در صورتی که این شاخص‌ها قابل قبول بودند و اعتبار مدل‌های ساختاری مورد تأیید قرار گرفت، می‌توان به روابط درون آنها پرداخت. جدول شماره ۶ شاخص‌های برازندگی مدل‌های برآوردشده به همراه مقادیر مطلوب را نشان می‌دهد. یکی از انواع شاخص‌های عمومی، شاخص کای اسکور بهنجار یا نسبی است که از تقسیم کردن مقدار کای اسکور به درجه آزادی مدل حاصل می‌شود. اغلب مقادیر کمتر از ۵ را برای این شاخص قابل قبول و مقادیر کمتر از ۳ را رضایت‌بخش می‌دانند. مقدار این شاخص برای مدل‌های تحقیق کمتر از ۵ است، که مقداری قابل قبول می‌باشد. شاخص PGFI یکی از شاخص‌های مقتصد است که مقدار بیشتر از ۰/۵ برای آن نشان از برازش خوب مدل به داده‌ها دارد. مقدار این شاخص برای مدل‌های تحقیق به ترتیب ۰/۶۴ و ۰/۶۷ به دست آمد، که نشان از برازندگی خوب مدل‌ها به داده‌ها دارد. شاخص برازش تطبیقی یا CFI یکی از شاخص‌های تطبیقی است، که همچون شاخص نیکویی برازش، مقادیر بزرگتر از ۰/۸۰ برای آن قابل قبول است. مقدار این شاخص برای مدل‌های تحقیق به ترتیب ۰/۸۹ و ۰/۸۰ است، که چون از ۰/۸۰ بزرگتر می‌باشد مدل‌ها از مدل استقلال فاصله گرفته و به مدل اشباع نزدیک شده‌اند. شاخص ریشه دوم میانگین مربعات خطای برآورد یا RMSEA و نیز شاخص ریشه میانگین مربعات باقیمانده یا RMR بر مبنای تحلیل ماتریس باقیمانده قرار دارند. مدل‌های قابل قبول دارای مقدار ۰/۰۹ یا کوچکتر برای این

شاخص هستند. برازندگی مدل‌هایی که دارای مقادیر بزرگتر از ۰/۱ هستند ضعیف برآورد می‌شود. مقدار شاخص‌های RMR و RMSEA برای هر دو مدل کوچکتر از ۰/۰۹ است، که نشان‌دهنده قابل قبول بودن آنها می‌باشد. با توجه به مطالب بالا و بررسی شاخص‌های برازندگی می‌توان نتیجه گرفت که مدل‌های برآوردی معتبر هستند.



شکل ۱. مدل ساختاری اصلی



شکل ۲. مدل ساختاری فرعی

جدول ۶. برازندگی مدل‌های ساختاری

نام شاخص	مقدار مطلوب	مدل اصلی	مدل فرعی
درجه‌ی آزادی (df)	-	۹	۴۱۹
کای‌اسکوئر (χ^2)	$2 df \leq \chi^2 \leq 3 df$	۵/۸۵۱	۱۵۲۸/۰۳۲
کای‌اسکوئر هنجار شده (χ^2/df)	کوچکتر از ۵	۰/۶۵۰	۳/۶۴۷
شاخص نیکویی برازندگی مقتصد (PGFI)	بزرگتر از ۰/۵۰	۰/۶۴۹	۰/۶۷۷
شاخص برازش تطبیقی (CFI)	بزرگتر از ۰/۸۰	۱/۰۰۰	۰/۸۹۶
ریشه میانگین مربعات باقیمانده (RMR)	کوچکتر از ۰/۱۰	۰/۰۱۴	۰/۰۴۸
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)	کوچکتر از ۰/۱۰	۰/۰۰۰	۰/۰۸۴

همان‌طور که اطلاعات جدول ۷ نشان می‌دهد، ضریب رگرسیونی مربوط به شدت اثر رفع فلات‌زدگی بر موفقیت کارراهه شغلی ۰/۳۲ برآورد شده است. باتوجه به مقدار سطح معناداری که برابر با ۰/۰۰۳ است و از سطح معناداری آزمون یعنی ۰/۰۵ کوچکتر می‌باشد، می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار است. بنابراین، رفع فلات‌زدگی شغلی بر موفقیت کارراهه شغلی کارکنان بانک مسکن تأثیر مثبت و معناداری دارد.

جدول ۷. نتیجه آزمون فرضیه اصلی

فرضیه	مسیر مستقیم	ضریب	p-value	نتیجه
اصلی	رفع فلات‌زدگی → موفقیت کارراهه شغلی	۰/۳۲	۰/۰۰۳	تأیید

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های تحقیق حاضر نشان داد که رفع فلات‌زدگی شغلی اثر مثبت و معناداری بر موفقیت کارراهه شغلی کارکنان بانک مسکن دارد. این نتیجه از طریق تحلیل رگرسیونی با ضریب ۰/۳۲ و سطح معناداری ۰/۰۰۳ به‌دست آمد که نشان‌دهنده ارتباط قوی میان دو متغیر اصلی پژوهش است. این یافته بیانگر آن است که هر چه سازمان‌ها بتوانند راهکارهای مؤثرتری برای کاهش یا رفع فلات‌زدگی شغلی به‌کار گیرند، احتمال دستیابی کارکنان به موفقیت در مسیر شغلی خود افزایش می‌یابد. این نتیجه با ادبیات نظری مرتبط سازگار است؛ زیرا بسیاری از پژوهش‌ها نشان داده‌اند که فلات‌زدگی شغلی با احساس رکود، نارضایتی و کاهش تعهد سازمانی همراه است (Jing et al., 2024; Ng & Yang, 2023) و رفع آن می‌تواند به افزایش انگیزش و موفقیت حرفه‌ای منجر شود.

در مقایسه با مطالعات پیشین، نتایج این تحقیق از منظر نوآوری نیز قابل توجه است. اغلب پژوهش‌های گذشته به شناسایی عوامل مؤثر بر بروز فلات‌زدگی شغلی یا پیامدهای آن پرداخته‌اند (Bagban et al., 2018; Jamshidi, 2022; Karimi, 2022) اما کمتر تحقیقی به‌طور مشخص به مفهوم «رفع فلات‌زدگی شغلی» پرداخته است. یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که با طراحی مدل رفع فلات‌زدگی شغلی، می‌توان نه تنها از پیامدهای منفی این پدیده کاست، بلکه مسیرهای توسعه شغلی و موفقیت کارکنان را نیز هموار ساخت. این موضوع با پژوهش اندی (Andi, 2022) که بر اهمیت مؤلفه‌های انگیزشی در ارتقای مسیر حرفه‌ای تأکید داشت، هم‌راستا است. همچنین، پژوهش کاییدی (Kayidi, 2023) نشان داد که نقش مدیران در کاهش فلات‌زدگی شغلی کلیدی است؛ یافته‌ای که با نتایج تحقیق حاضر مبنی بر ضرورت طراحی راهکارهای سازمانی برای رفع فلات‌زدگی مطابقت دارد.

از سوی دیگر، هم‌راستایی نتایج تحقیق حاضر با مطالعات بین‌المللی نیز قابل مشاهده است. پژوهش چانگ و همکاران (Chang et al., 2024) نشان داد که فلات‌زدگی شغلی می‌تواند بر عملکرد کارکنان اثر منفی داشته باشد و نقش سرمایه روان‌شناختی مثبت در کاهش این اثر اهمیت دارد. پژوهش یوان و همکاران (Yuan et al., 2022) نیز نشان داد که هویت سازمانی واسطه‌ای مهم در ارتباط میان فلات‌زدگی شغلی و تعلق خاطر کاری کارکنان است. این یافته‌ها بر ضرورت توجه به ابعاد هویتی و روان‌شناختی کارکنان برای کاهش فلات‌زدگی و افزایش

موفقیت کارراهه شغلی تأکید دارند. هم‌چنین پژوهش ترمبلای (Tremblay, 2021) به‌روشنی نشان داد که فلات‌زدگی با کاهش تعهد سازمانی و رفتار شهروندی مرتبط است، بنابراین هرگونه اقدامی برای رفع آن می‌تواند آثار مثبت فراگیری در سطح فردی و سازمانی به‌دنبال داشته باشد.

یکی از نکات مهمی که نتایج تحقیق حاضر بر آن صحنه می‌گذارد، ارتباط میان رفع فلات‌زدگی شغلی و ابعاد مختلف موفقیت کارراهه شغلی است. موفقیت شغلی تنها به ارتقای سلسله‌مراتبی و دریافت پاداش محدود نمی‌شود، بلکه شامل ابعاد ذهنی همچون رضایت از شغل، تحقق فردی و تعادل کار-زندگی نیز هست (Heslin, 2005). یافته‌های تحقیق حاضر نشان می‌دهد که با طراحی مؤلفه‌های متنوعی همچون رفع فلات‌زدگی حرکتی، ذهنی، آموزشی، وظیفه‌ای و هویتی، می‌توان هم جنبه‌های عینی و هم جنبه‌های ذهنی موفقیت شغلی را تحت تأثیر قرار داد. این موضوع با یافته‌های حمیدیان و همکاران (Hamidian et al., 2022) که عوامل رفتاری و ساختاری را در موفقیت کارراهه شغلی دخیل دانسته‌اند و نیز با پژوهش نجاتی و همکاران (Najati et al., 2020) که آموزش منابع انسانی را عامل کلیدی موفقیت می‌داند، همخوانی دارد.

همچنین، از منظر نظریه‌های سازمانی، نتایج تحقیق حاضر با مبانی نظریه مبادله اجتماعی و نظریه دیدگاه مبتنی بر منابع نیز مطابقت دارد. نظریه مبادله اجتماعی بیان می‌کند که روابط متقابل کارکنان و سازمان زمانی پایدار خواهد بود که هر دو طرف از این رابطه منفعت ببرند (Tremblay & Roger, 2004). در صورتی که کارکنان احساس کنند در مسیر شغلی خود متوقف شده‌اند، این توازن برهم می‌خورد و منجر به کاهش تعهد و افزایش تمایل به ترک سازمان می‌شود. از سوی دیگر، نظریه دیدگاه مبتنی بر منابع تأکید می‌کند که منابع انسانی مستعد مهم‌ترین سرمایه سازمان هستند و باید با ایجاد فرصت‌های توسعه و رفع موانع پیشرفت، در سازمان حفظ شوند (Zehir et al., 2019). بنابراین، یافته‌های تحقیق حاضر از منظر نظری نیز بر اهمیت رفع فلات‌زدگی شغلی به‌عنوان ابزاری برای تقویت سرمایه انسانی سازمان تأکید دارد.

از نظر کاربردی، نتایج تحقیق حاضر نشان می‌دهد که رفع فلات‌زدگی شغلی نه تنها برای کارکنان بانک مسکن بلکه برای سایر سازمان‌های خدماتی نیز قابل تعمیم است. بسیاری از کارکنان در مشاغل خدماتی با وظایف تکراری مواجه هستند و همین امر احتمال بروز فلات‌زدگی را افزایش می‌دهد. طراحی و اجرای سیاست‌هایی مانند چرخش شغلی، غنی‌سازی کار، تفویض اختیار و مشارکت کارکنان در فرآیندهای تصمیم‌گیری می‌تواند به کاهش این پدیده کمک کند (Rajabi Farjad & Alipour Sobhi, 2018). افزون بر این، ایجاد فرصت‌های یادگیری و آموزش درون‌سازمانی، نه تنها به توسعه مهارت‌های کارکنان کمک می‌کند، بلکه احساس ارزشمندی و تعلق آنان به سازمان را نیز تقویت می‌نماید (Movaqar et al., 2020).

در نهایت باید اشاره کرد که نتایج این تحقیق با یافته‌های پژوهش‌های بین‌المللی قدیمی‌تر نیز هم‌راستا است. برای مثال، اتینگتون (Ettington, 1998) و هرست (Hurst et al., 2012) نشان داده‌اند که تجربه فلات‌زدگی در طول زندگی کاری اجتناب‌ناپذیر است اما می‌توان آن را به فرصتی برای بازنگری و تغییر مسیر حرفه‌ای تبدیل کرد. یافته‌های حاضر نشان داد که رفع فلات‌زدگی شغلی با تقویت ابعاد ذهنی و هویتی شغل، می‌تواند از سکون کارکنان جلوگیری کرده و آنان را به سمت موفقیت شغلی هدایت کند. بنابراین، تحقیق حاضر همسو با ادبیات گذشته، بر ضرورت رویکردی جامع به مدیریت کارراهه شغلی تأکید دارد که هم ابعاد فردی و هم ابعاد سازمانی را دربر می‌گیرد. این تحقیق محدود به بستر سازمانی بانک مسکن جمهوری اسلامی ایران بوده است که دارای ساختار بوروکراتیک خاص خود است. بنابراین، نتایج ممکن است در سازمان‌های دیگر با ساختار و فرهنگ متفاوت به همان شکل قابل تعمیم نباشد. همچنین، استفاده از پرسشنامه به‌صورت خوداظهاری می‌تواند بر دقت پاسخ‌ها تأثیر گذاشته و پدیده خطای پاسخ‌گویی اجتماعی را ایجاد کند. علاوه بر این، تعداد زیاد شاخص‌های شناسایی‌شده برای رفع فلات‌زدگی ممکن است بر کیفیت پاسخ‌دهی مشارکت‌کنندگان تأثیر گذاشته باشد.

پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی، مدل ارائه‌شده در صنایع مختلف خدماتی و صنعتی آزمون شود تا قابلیت تعمیم آن مشخص گردد. همچنین، استفاده از روش‌های کیفی عمیق‌تر مانند مصاحبه‌های عمیق و تحلیل روایت می‌تواند به شفاف‌سازی ابعاد پنهان رفع فلات‌زدگی کمک کند. پیشنهاد دیگر آن است که نقش متغیرهای میانجی و تعدیل‌گر مانند حمایت سازمانی، رهبری تحول‌آفرین یا فرهنگ سازمانی در رابطه میان رفع فلات‌زدگی و موفقیت کارراهه شغلی بررسی شود.

مدیران بانک مسکن و سایر سازمان‌های خدماتی می‌توانند با طراحی برنامه‌های چرخش شغلی، فراهم کردن فرصت‌های یادگیری درون‌سازمانی، تفویض اختیار به کارکنان و تقویت هویت سازمانی آنان، زمینه رفع فلات‌زدگی شغلی را فراهم کنند. همچنین، ایجاد فرهنگ بازخورد سازنده و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های کلیدی می‌تواند به بهبود مسیرهای شغلی و افزایش موفقیت در کارراهه حرفه‌ای کمک نماید.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازين اخلاقي

در انجام این پژوهش تمامی موازين و اصول اخلاقي رعایت گردیده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

Extended Abstract

Introduction

The phenomenon of career plateauing has become an increasingly significant issue in contemporary organizational contexts. Career plateauing refers to the situation in which employees perceive limited opportunities for hierarchical promotion or experience a lack of challenge in their current roles (Ettington, 1998). This phenomenon is often divided into two categories: structural plateau, which relates to limited vertical advancement opportunities, and content plateau, which arises when the work no longer provides sufficient novelty or stimulation (Tremblay & Roger, 2004). Research shows that employees who experience plateauing may feel stagnant, demotivated, and less committed to their organizations (Jing et al., 2024; Ng & Yang, 2023). Such outcomes are concerning in the context of service organizations, where employee engagement and satisfaction are critical to customer-oriented performance.

Several studies highlight that career plateauing can have both psychological and behavioral consequences. Employees who experience plateauing are more likely to report stress, frustration, or feelings of incompetence (Hurst et al., 2012). Moreover, these employees may reduce their discretionary efforts, resulting in lower organizational citizenship behaviors (Tremblay, 2021), or even engage in counterproductive work behaviors (Ng & Yang, 2023). At the same time, plateaued employees may also demonstrate silence behaviors, withholding valuable input due to diminished motivation or perceived futility (Jing et al., 2024). This points to the need for strategic organizational interventions that can alleviate the negative outcomes of plateauing and support employees' career trajectories.

Despite the significance of career plateauing, most prior research has focused either on identifying its antecedents or on exploring its consequences. For instance, studies have shown that personal limitations, organizational constraints, and structural rigidities are major antecedents of plateauing (Bagban et al., 2018; Jamshidi, 2022; Karimi, 2022). Likewise, research has examined outcomes such as decreased performance (Chang et al., 2024), reduced organizational commitment (Tremblay, 2021), and impaired work engagement (Yuan et al., 2022). However, less attention has been paid to the concept of "overcoming career plateauing," that is, the strategies and interventions organizations can adopt to mitigate plateau effects and enhance career success (Andi, 2022). This gap represents an important area for research, especially in the banking industry, which is characterized by high levels of bureaucracy, repetitive tasks, and limited opportunities for vertical mobility (Kayidi, 2023).

Career success is another key dimension that intersects with the issue of plateauing. Success in careers is multidimensional, comprising both objective indicators (such as promotions, pay raises, and status) and subjective indicators (such as job satisfaction, perceived fulfillment, and work-life balance) (Heslin, 2005). Scholars emphasize that career success results not only from individual agency but also from organizational support and the provision of developmental opportunities (Movaqar et al., 2020; Najati et al., 2020). In this regard, removing or reducing plateauing conditions can be a critical factor in ensuring career success. Hamidian and colleagues (Hamidian et al., 2022), for example, argued that behavioral, contextual, and structural factors jointly determine employees' career achievements, while Yuan et al. (Yuan et al., 2022) showed that organizational identification mediates the relationship between plateauing and work engagement. From a theoretical perspective, the resource dependence theory suggests that employees are valuable organizational resources whose productivity depends on the availability of growth opportunities (Zehir et al., 2019). If employees feel that their careers are stagnant, their potential contribution to the organization is underutilized, leading to inefficiencies. Similarly, social exchange theory posits that when employees perceive organizational support and opportunities for growth, they reciprocate with loyalty and effort (Tremblay & Roger, 2004). Thus, initiatives aimed at overcoming career plateauing can enhance both individual and organizational outcomes.

Considering the significance of these issues, the present study was conducted to design a model for overcoming career plateauing and to examine its effect on career success in service organizations, focusing on the Housing Bank of the Islamic Republic of Iran. This research contributes to filling a conceptual gap in the literature by explicitly addressing the notion of overcoming plateauing rather than merely studying its causes or consequences. The results can provide both theoretical insights and practical guidelines for managers seeking to strengthen employee career development and organizational effectiveness.

Methods and Materials

This study adopted a mixed-method design with both qualitative and quantitative components. In the qualitative phase, the population consisted of national experts in the banking sector, specifically those affiliated with the Housing Bank. Using judgmental sampling and based on the principle of theoretical saturation, 16

experts were selected. Data were gathered through systematic literature review and Delphi panel techniques to identify indicators of overcoming career plateauing.

In the quantitative phase, the population included all employees of the Housing Bank of the Islamic Republic of Iran, totaling 11,942 individuals. Using Cochran's formula, a sample of 374 employees was determined. Data collection was conducted through a researcher-developed questionnaire measuring the components of overcoming career plateauing, as well as the standardized questionnaire developed by Pan and Zhou (2015) for assessing career success. Statistical analysis included confirmatory factor analysis (CFA) and structural equation modeling (SEM) using SPSS and AMOS software.

Findings

The findings of the quantitative analysis revealed that the regression coefficient for the relationship between overcoming career plateauing and career success was 0.32, with a significance level of 0.003. This indicates a positive and statistically significant effect of overcoming plateauing on career success among Housing Bank employees. The model fit indices also demonstrated acceptable levels, confirming the robustness of the proposed model.

The qualitative phase identified five key components of overcoming career plateauing: (1) **mobility-related strategies** (such as horizontal job rotation and autonomy in task performance), (2) **identity-related strategies** (such as enhancing professional identity and delegating authority), (3) **cognitive strategies** (such as mindfulness training and mental engagement through challenging tasks), (4) **educational strategies** (such as using employees as trainers or involving them in organizational learning activities), and (5) **task-related strategies** (such as redesigning jobs and offering participation in special projects).

These components collectively capture a multidimensional approach to addressing plateauing, emphasizing both individual-level and organizational-level interventions.

Discussion and Conclusion

The results of this study confirm that overcoming career plateauing significantly contributes to employees' career success. This finding aligns with prior research showing that plateauing is detrimental to career outcomes (Jing et al., 2024; Ng & Yang, 2023), while interventions that enhance motivation, learning, and identity can reverse these negative trends (Chang et al., 2024; Yuan et al., 2022). The multidimensional model proposed in this research reflects a holistic perspective, integrating mobility, identity, cognitive, educational, and task-related components as effective levers for overcoming plateauing.

From a theoretical perspective, the study extends the career plateauing literature by shifting attention from antecedents and consequences to solutions. While earlier works largely documented how plateauing impairs satisfaction, performance, and engagement (Hurst et al., 2012; Tremblay, 2021), the present study emphasizes actionable strategies that organizations can adopt. This focus enhances the practical relevance of research in the field and provides managers with a roadmap for supporting employees' career success.

The findings also corroborate theories of social exchange and resource dependence. By providing developmental opportunities and addressing plateauing conditions, organizations strengthen the exchange relationship with employees, fostering loyalty and performance (Tremblay & Roger, 2004; Zehir et al., 2019). Moreover, enabling employees to leverage their skills and knowledge through mobility, training, and task redesign ensures that human resources function as a source of sustainable competitive advantage.

In conclusion, this study contributes to both theory and practice by developing and empirically testing a model for overcoming career plateauing and demonstrating its positive effect on career success. The implications are particularly relevant for service organizations such as banks, where structural rigidities and repetitive tasks create fertile ground for plateauing. Managers in such organizations should adopt multidimensional strategies—including mobility, identity development, cognitive enrichment, educational engagement, and task redesign—to mitigate plateauing and enhance employees' career success.

References

- Andi, A. (2022). *An Analysis of Components Related to Job Motivators in Career Paths to Improve Auditors' Performance* [Master's Thesis, Shandiz Higher Education Institute]. <https://ensani.ir/fa/article/569431>
- Bagban, M., Hosseini, S., & Danayi, A. (2018). Investigating Factors Affecting Job Plateau among NAJA Employees. *Scientific-Research Quarterly of Human Resource Management in Law Enforcement*, 6(3), 131-160. <https://www.sid.ir/paper/513211/>
- Chang, P. C., Geng, X., & Cai, Q. (2024). The Impact of Career Plateaus on Job Performance: The Roles of Organizational Justice and Positive Psychological Capital. *Behavioral Sciences*, 14(2), 144. <https://doi.org/10.3390/bs14020144>
- Ettington, D. R. (1998). Successful career plateauing. *Journal of Vocational Behavior*, 52(1), 72-88. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1997.1584>
- Hakak, M., & Ghahramani, S. (2022). Monitoring the Impact of Job Plateau on Deviant Behaviors of Employees: Explaining the Mediating Role of Organizational Jealousy. *Management and Development Process*, 35(2), 29-50. <https://doi.org/10.52547/jmdp.35.2.29>
- Hamidian, M., Darvish, H., Hozouri, M. J., Rafiei, M., & Baharloo, F. (2022). Factors Influencing Career Success in the National Iranian Oil Company. *Strategic Studies in Oil and Energy Industry*, 13(52), 101-116. http://iieshrm.ir/browse.php?a_id=1357&slc_lang=fa&sid=1&printcase=1&hbnr=1&hmb=1
- Heslin, P. A. (2005). Experiencing career success. *Organizational Dynamics*, 34(4), 376-390. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2005.08.005>
- Hurst, C. S., Kungu, K., & Flott, P. (2012). Stress, organizational citizenship behaviors, and coping: Comparisons among plateaued and non-plateaued employees. *Business and Management Research*, 1(3), 17-27. <https://doi.org/10.5430/bmr.v1n3p17>
- Jamshidi, V. (2022). *Identification of Factors Affecting Job Plateau among Physical Education Teachers* [Master's Thesis, Faculty of Literature and Humanities, Ilam University]. <https://elmnet.ir/doc/21512053-14853>
- Jing, S., Zeng, Y., Xu, T., Yin, Q., Ogbu, K. O., & Huang, J. (2024). Will career plateau lead to employee silence? A moderated mediation model. *Nankai Business Review International*, 15(1), 1-20. <https://doi.org/10.1108/NBRI-04-2022-0036>
- Karimi, F. (2022). *Identification of Factors Affecting Job Plateau among Primary School Teachers (A Case Study of First Grade Teachers in Chenaran)* [Master's Thesis, Department of Educational Sciences, Sanabad Golbahar Higher Education Institute]. <https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/2892/2497>
- Kayidi, Z. (2023). *Identification and Explanation of the Job Plateau Phenomenon among Teachers and the Role of Managers in Its Reduction* [PhD Dissertation, Faculty of Management, Kharazmi University]. <https://journalieaa.ir/article-1-699-fa.html>
- Movaqar, M., Shirkhodayi, M., & Hashemi, P. (2020). The Effect of Psychological Empowerment on Career Success of Employees: Explaining the Mediating Role of Perceived Organizational Support. *Bimonthly Journal of Sustainable Human Resource Management*, 2(3), 47-64. https://shrm.journals.umz.ac.ir/article_2981_1d469f56841596f1cea7b2627b386844.pdf
- Najati, T., Parsa, A., & Farhadi Rad, H. (2020). Career Success through Human Resource Training. *Educational Sciences*, 27(1), 95-118. https://education.scu.ac.ir/article_15682_869636171ef477f36d7772e15a7a33de.pdf
- Ng, K., & Yang, W. N. (2023). Feeling stuck and feeling bad: Career plateaus, negative emotions, and counterproductive work behaviors. *Human Resource Management Journal*. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12539>
- Rajabi Farjad, H., & Alipour Sobhi, F. (2018). Examining the Relationship between Job Fit and Job Plateau. *Quarterly Journal of Human Resource Studies*, 8(4), 45-68. <https://www.noormags.ir/view/en/articlepage/1722799/>
- Tremblay, M. (2021). Understanding the dynamic relationship between career plateauing, organizational affective commitment and citizenship behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 129, 103611. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103611>
- Tremblay, M., & Roger, A. (2004). Career plateauing relations: the moderating role of job scope, role ambiguity and participating among Canadian managers. *International Journal of Human Resource Management*, 15(6), 996-1017. <https://doi.org/10.1080/09585190410001677287>
- Yuan, K., Qin, Y., & Zhang, K. (2022). Career plateauing and work engagement of university faculty members: The mediating role of organizational identification. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 50(10), 1-11. <https://doi.org/10.2224/sbp.12007>
- Zehir, C., Findikli, M. A., & Çeltekligil, K. (2019). Resource dependence theory, firm performance and producers-suppliers relationships. *The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences*, <https://www.europeanproceedings.com/article/10.15405/epsbs.2019.01.02.14>

