



Analysis of Job Plateauing Phenomenon among Employees of the Human Resources Department at Tehran Municipality

Abbas Nargesian¹ | Alireza Roustae² | Rouhollah Alikhan Gorgani³ | Milad Rostamian^{4*}

1- Associate Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran

2- Associate Professor, Department of Business Administration, Faculty of Management, Islamic Azad University, Tehran, Iran

3- Assistant Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management, Islamic Azad University, Rasht, Iran

4- Corresponding Author: PhD Candidate in Public Administration (Human Resources Concentration), Faculty of Management, Islamic Azad University, Kish International Branch, Tehran, Iran.
miladroostamian03@gmail.com

Volume info

Vol. 18

Series: 67

Summer 2026

P.P: 87-121

Article Type

Research Paper

Article History

Received:

2025-07-29

Revised:

2026-01-05

Accepted:

2026-09-16

Published:

2026-09-18

ISSN – E-ISSN

ISSN: 2008-4528

E-ISSN: 2645-5072



Abstract

Job plateauing refers to a state where employees feel that their career growth and advancement have stalled, leading to decreased motivation and job satisfaction. This phenomenon can result in reduced productivity, increased stress, and a higher tendency to leave the job. This qualitative study, using a grounded theory approach, investigates the factors affecting job plateauing among employees of the Human Resources Department at Tehran Municipality. Data were collected through semi-structured interviews with 12 employees from various departments. The results revealed that job plateauing is influenced by individual, managerial, and organizational factors. Individual factors include reduced intrinsic motivation, lack of a clear career vision, and limited opportunities for learning new skills. Managerial factors involve ineffective leadership styles, lack of adequate support and feedback, and absence of promotion opportunities. Organizational factors include complex structures, lack of transparency, and discrimination in appointments. Additionally, the conservative and restrictive environment within the municipality hinders innovation and change, further exacerbating job plateauing. This study emphasizes that to mitigate this issue, programs aimed at enhancing motivation, skill development, leadership style reform, and creating a supportive work environment must be implemented to improve productivity and job satisfaction.

Keywords: job plateauing, motivation, job satisfaction, Tehran Municipality, organizational factors.

Cite this Article: Nargesian, Abbas, Roustae, Alireza, Alikhan Gorgani, Rouhollah, & Rostamian, Milad. (2026). Analysis of the phenomenon of career plateauing among employees of the Tehran Municipality Human Resources Department. *Research in Human Resource Management*, 18(2), 87–121.

DOR: [20.1001.1.20084528.1405.18.2.3.4](https://doi.org/10.20084528.1405.18.2.3.4)



Publisher: Imam Hossein University.

© The Author(s).



تحلیل پدیده فلات‌زدگی شغلی در کارکنان معاونت

منابع انسانی شهرداری تهران

عباس نرگسیان^۱ | علیرضا روستا^۲ | روح اله علیخان گرگانی^۳ | میلاد رستمیان^۴

۱- دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

۲- دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۳- استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران

۴- نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد بین الملل کیش، تهران، ایران.
miladrostamian03@gmail.com

چکیده

فلات‌زدگی شغلی به حالتی گفته می‌شود که کارکنان احساس می‌کنند مسیر رشد و پیشرفت شغلی‌شان متوقف شده است و انگیزه و رضایت شغلی‌شان کاهش یافته است. این پدیده می‌تواند باعث کاهش بهره‌وری، افزایش استرس و تمایل به ترک شغل شود. در این پژوهش کیفی با رویکرد نظریه داده‌بنیاد، عوامل مؤثر بر فلات‌زدگی شغلی کارکنان معاونت منابع انسانی شهرداری تهران بررسی شده است. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۲ نفر از کارکنان در بخش‌های مختلف جمع‌آوری شد. نتایج نشان داد که فلات‌زدگی شغلی تحت تأثیر عوامل فردی، مدیریتی و سازمانی است. کاهش انگیزه درونی، نبود چشم‌انداز شغلی روشن و محدودیت در یادگیری مهارت‌های جدید از جمله عوامل فردی است. همچنین سبک‌های مدیریتی ناکارآمد، فقدان حمایت و بازخورد مناسب و نبود فرصت‌های ارتقاء از عوامل مدیریتی مهم به شمار می‌آید. در سطح سازمانی، ساختارهای پیچیده، نبود شفافیت و تبعیض در انتصابات از دلایل دیگر این پدیده هستند. فضای محافظه‌کارانه و محدودکننده شهرداری نیز مانع از نوآوری و تغییر شده و موجب افزایش فلات‌زدگی می‌شود. این پژوهش تأکید می‌کند که برای کاهش این مشکل، باید برنامه‌هایی برای افزایش انگیزه، توسعه مهارت‌ها، اصلاح سبک رهبری و ایجاد محیط کاری حمایتگر اجرا شود تا بهره‌وری و رضایت شغلی بهبود یابد.

کلیدواژه‌ها: فلات‌زدگی شغلی، انگیزه، رضایت شغلی، شهرداری تهران، عوامل سازمانی

سال و شماره

سال ۱۸، پیاپی: ۶۷

تابستان ۱۴۰۵

صص: ۸۷-۱۲۱

نوع مقاله

مقاله پژوهشی

سابقه مقاله

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۵/۰۷

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۱۰/۱۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۶/۲۵

تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۶/۲۷

شابا چاپی و الکترونیکی

شابا چاپی: ۴۵۲۸-۲۰۰۸

الکترونیکی: ۵۰۷۲-۲۶۴۵



استناد: نرگسیان، عباس، روستا، علیرضا، علیخان گرگانی، روح اله و رستمیان، میلاد. (۱۴۰۵). تحلیل پدیده فلات‌زدگی

شغلی در کارکنان معاونت منابع انسانی شهرداری تهران. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۸(۲)، ۸۷-۱۲۱.

[DOR: 20.1001.1.20084528.1405.18.2.3.4](https://doi.org/10.1001.1.20084528.1405.18.2.3.4)



نویسندگان.

ناشر: دانشگاه جام امام

حسین (ع).



OPEN ACCESS

مقدمه

در عصر حاضر، منابع انسانی به عنوان مهم ترین مزیت رقابتی سازمان‌ها شناخته می‌شوند و نقش آن‌ها در توسعه، کارآمدی و پایداری سازمان‌ها بیش از گذشته پررنگ شده است. در این راستا، یکی از مسائل مهمی که بر بهره‌وری، رضایت و انگیزش نیروی کار تأثیرگذار است، پدیده‌ای به نام فلات‌زدگی شغلی یا ایستایی در مسیر شغلی است؛ وضعیتی که در آن کارکنان احساس می‌کنند رشد، ارتقاء یا یادگیری بیشتری برای آن‌ها متصور نیست و در یک مسیر تکراری و بی‌چالش گیر افتاده‌اند (هو و لی، ۱، ۲۰۱۹: ۴۳).

فلات‌زدگی شغلی به دو شکل «ساختاری» و «محتوایی» تقسیم می‌شود. در فلات ساختاری، کارمند به دلایل سازمانی یا محدودیت در چارت سازمانی، امکان ارتقاء به سطوح بالاتر را ندارد؛ در حالی که در فلات محتوایی، با وجود باقی ماندن در همان شغل، احساس یادگیری، نوآوری و چالش از بین می‌رود (زنگ و همکاران، ۲۰۱۷: ۱۲۷). بروز هر یک از این دو نوع فلات می‌تواند منجر به کاهش انگیزش، تعهد سازمانی و افزایش فرسودگی شغلی شود.

پیامدهای فلات‌زدگی شغلی تنها به حوزه فردی محدود نمی‌شود، بلکه بر عملکرد تیمی، بهره‌وری سازمانی، کیفیت خدمات و حتی سرمایه اجتماعی درون سازمان نیز اثر می‌گذارد (کیم و پارک، ۳، ۲۰۲۰: ۹۵). کارمندان دچار فلات‌زدگی معمولاً رضایت شغلی پایینی دارند، انگیزه‌ای برای مشارکت در بهبود فرایندها نشان نمی‌دهند و در مواردی حتی به ترک خدمت متمایل می‌شوند (یانگ و لیو، ۴، ۲۰۲۱: ۶۳).

در سازمان‌های دولتی و عمومی مانند شهرداری‌ها که ساختارهای سلسله‌مراتبی، ایستایی سازمانی و نبود مسیرهای شغلی پویا رایج است، فلات‌زدگی شغلی به مراتب شدیدتر بروز می‌کند (چن و همکاران، ۲۰۱۶: ۲۰۳). نبود برنامه‌های چرخش شغلی، کمبود فرصت‌های یادگیری، ارزیابی‌های سنتی عملکرد و محدود بودن ارتقاء عمودی از جمله دلایل بروز این پدیده در این سازمان‌ها هستند. از سوی دیگر، کارکنانی که سال‌ها در یک پست بدون تغییر باقی می‌مانند، به تدریج دچار خستگی روانی و کاهش اشتیاق به کار می‌شوند (یان و تانگ، ۵، ۲۰۱۸: ۷۸).

1. Ho, & Li
2. Zhang
3. Kim, & Park
4. Yang, Z., & Liu
5. chen
6. Yang, & Tang,

همچنین، ضعف در برنامه‌ریزی مسیر شغلی، بی‌توجهی به رشد فردی و نبود مشوق‌های انگیزشی داخلی، موجب می‌شود که سازمان از ظرفیت‌های بالقوه کارکنان خود بی‌بهره بماند. در چنین شرایطی، حتی بهترین نیروها نیز ممکن است به کارکنانی بی‌انگیزه، محافظه‌کار و کم‌اثر تبدیل شوند (لی و هوانگ، ۲۰۲۳: ۱۵۹).

از آنجا که شهرداری‌ها نقش مستقیم در ارائه خدمات عمومی به شهروندان دارند، افت عملکرد نیروی انسانی می‌تواند به کاهش کیفیت خدمات، افزایش شکایات مردمی و حتی بحران اعتماد عمومی منجر شود. از این رو، تحلیل پدیده فلات‌زدگی شغلی در بین کارکنان شهرداری و شناسایی عوامل مؤثر بر آن، می‌تواند به طراحی سیاست‌های منابع انسانی هدفمند کمک شایانی کند.

در دهه‌های اخیر، پیچیدگی محیط‌های شهری، افزایش انتظارات شهروندان، و رشد فناوری موجب شده که سازمان‌های عمومی، به‌ویژه شهرداری‌ها، با چالش‌های گسترده‌ای در زمینه عملکرد منابع انسانی مواجه شوند. در این میان، پدیده فلات‌زدگی شغلی یکی از عوامل پنهان اما مهم در کاهش بهره‌وری و انگیزش کارکنان این نهادهاست (هو و لی، ۲۰۱۹: ۴۵).

بررسی‌های میدانی در شهرداری‌های مناطق مختلف کشور نشان می‌دهد که بسیاری از کارکنان، سال‌ها در یک پست ثابت باقی می‌مانند، بدون آن‌که چشم‌انداز مشخصی برای ارتقاء، تغییر شغل یا یادگیری مهارت‌های جدید داشته باشند. در چنین شرایطی، احساس رکود، بی‌هدفی و فرسودگی روانی در بین کارکنان شکل می‌گیرد (چن و همکاران، ۲۰۱۶: ۲۰۶).

مطالعات اخیر نشان داده‌اند که سازمان‌های دولتی معمولاً فاقد ساختارهای انعطاف‌پذیر برای طراحی مسیرهای شغلی پویا هستند و انگیزش‌های شغلی بیشتر بر پایه عوامل بیرونی نظیر حقوق و مزایا تعریف می‌شوند، در حالی که در دنیای امروز، توجه به انگیزه‌های درونی، رشد شخصی و یادگیری مستمر، ضروری است (یان و تانگ، ۲۰۱۸: ۸۲).

با وجود اهمیت فلات‌زدگی شغلی و پیامدهای آن، در نظام اداری ایران، به‌ویژه در حوزه شهرداری‌ها، کمتر پژوهشی به‌صورت نظام‌مند به تحلیل این پدیده و عوامل سازمانی و روان‌شناختی مؤثر بر آن پرداخته است. همین خلأ پژوهشی، زمینه‌ساز نادیده گرفتن این مشکل در سیاست‌گذاری‌های منابع انسانی و مدیریتی شده است (لی و هوانگ، ۲۰۲۳: ۱۶۲).

1. Lee, & Huang

2. Ho, & Li

بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف تحلیل پدیده فلات‌زدگی شغلی در کارکنان شهرداری، در پی آن است که به این پرسش پاسخ دهد که چه عواملی در شکل‌گیری فلات‌زدگی مؤثرند، پیامدهای آن چیست، و چه راهکارهایی برای مقابله با آن می‌توان ارائه داد؟

مبانی نظری

پدیده فلات‌زدگی شغلی به عنوان یکی از مفاهیم نسبتاً نوین در حوزه مدیریت منابع انسانی، بیانگر حالتی است که در آن کارمند احساس می‌کند پیشرفت شغلی وی متوقف شده و هیچ فرصت جدیدی برای یادگیری، ارتقاء یا گسترش افق‌های شغلی خود ندارد (زنگ و همکاران، ۲۰۱۷: ۱۲۷). این پدیده نخستین بار در دهه ۱۹۷۰ مورد توجه قرار گرفت، اما در دهه‌های اخیر و به‌ویژه در محیط‌های شغلی دولتی و بوروکراتیک، رشد قابل توجهی در میزان بروز آن مشاهده شده است (هو و لی، ۲۰۱۹: ۴۳). فلات‌زدگی شغلی معمولاً در دو بعد اصلی تحلیل می‌شود:

۱- فلات‌زدگی ساختاری: زمانی رخ می‌دهد که مسیر ارتقاء عمودی در سازمان برای کارمند بسته باشد. این حالت اغلب ناشی از اشباع ساختاری، تعداد محدود سمت‌های بالادستی و یا نبود سیاست‌های جانشین‌پروری است. در سازمان‌های سلسله‌مراتبی مانند شهرداری‌ها، این نوع فلات‌زدگی بسیار رایج است (چن و همکاران، ۲۰۱۶: ۲۰۴).

۲- فلات‌زدگی محتوایی: در این حالت، کارمند با وجود باقی ماندن در موقعیت شغلی خود، دچار یکنواختی، تکرار وظایف و فقدان یادگیری جدید می‌شود. حتی در غیاب مانع ساختاری، کارمند احساس می‌کند رشد فکری یا مهارتی او متوقف شده است (یانگ و لیو، ۲۰۲۱: ۶۳).

مفهوم فلات‌زدگی در ارتباط تنگاتنگ با نظریه‌های روان‌شناسی شغلی قرار دارد. بر اساس نظریه انتظارات و انگیزش درونی و بیرونی^۱، زمانی که کارکنان احساس کنند بین تلاش‌هایشان و پاداش‌های دریافتی تناسب وجود ندارد یا فرصت رشد فراهم نیست، انگیزش درونی آن‌ها کاهش می‌یابد (یان و تانگ، ۲۰۱۸: ۸۲). این وضعیت می‌تواند منجر به نوعی سرخوردگی شغلی و در نهایت کاهش بهره‌وری گردد.

همچنین بر اساس نظریه مسیر-هدف، یکی از وظایف اصلی مدیران تسهیل مسیر رشد و موفقیت برای کارکنان است. زمانی که مسیر ارتقاء مبهم یا مسدود باشد، فلات‌زدگی رخ می‌دهد

1. Vroom

و رضایت شغلی کاهش می‌یابد (کیم و پارک، ۲۰۲۰: ۹۶). از این منظر، فلات‌زدگی نه تنها ناشی از عوامل فردی، بلکه محصول ساختارهای نامناسب سازمانی و سبک‌های رهبری ناکارآمد است. در پژوهش‌های تجربی نیز عوامل متعددی برای بروز فلات‌زدگی شناسایی شده‌اند. مهم‌ترین آن‌ها عبارتند از:

- ساختار شغلی محدود: زمانی که سازمان امکان چرخش شغلی، توسعه مسیر حرفه‌ای یا طراحی شغل منعطف را فراهم نمی‌کند (ژانگ و همکاران، ۲۰۱۷: ۱۳۳).
 - نبود آموزش و توسعه مستمر: کارکنان بدون دسترسی به آموزش‌های نوین دچار رکود حرفه‌ای می‌شوند (لی و هانگ، ۲۰۲۳: ۱۵۸).
 - عدم وجود نظام ارزیابی شفاف: در نبود بازخوردهای مؤثر و سیستم‌های سنجش پیشرفت شغلی، انگیزش کاهش می‌یابد.
 - سبک رهبری غیرمشارکتی: مدیرانی که رشد فردی کارکنان را نادیده می‌گیرند، به‌طور مستقیم زمینه‌ساز فلات‌زدگی می‌شوند (هو و لی، ۲۰۱۹: ۴۸).
- از سوی دیگر، پیامدهای فلات‌زدگی نیز قابل توجه‌اند. تحقیقات نشان داده‌اند که کارکنان دچار فلات‌زدگی، سطح پایین‌تری از رضایت شغلی، تعهد سازمانی و انگیزش نشان می‌دهند و در مقابل، گرایش به ترک خدمت و فرسودگی روانی در آنان بالاتر است (یانگ و لیو، ۲۰۲۱: ۶۷). در سازمان‌های خدمات‌محور مانند شهرداری، این پیامدها مستقیماً بر کیفیت ارائه خدمات به شهروندان تأثیرگذار است.
- به‌طور کلی، رویکردهای نوین در مدیریت منابع انسانی بر مدیریت مسیر شغلی، یادگیری مادام‌العمر و افزایش انعطاف‌پذیری شغلی تأکید دارند. ایجاد فرصت برای جابجایی افقی، پروژه‌محوری در کار، آموزش‌های مهارتی، و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های شغلی، از جمله راهکارهایی است که در کاهش آثار فلات‌زدگی مؤثر بوده‌اند (لی و هوانگ، ۲۰۲۳: ۱۶۱).
- با توجه به ساختارهای خاص شهرداری‌ها در ایران که عمدتاً دارای الگوی سنتی و محدود در منابع انسانی هستند، بررسی عمیق مبانی نظری فلات‌زدگی و انطباق آن با بستر بومی، می‌تواند راهگشای سیاست‌گذاری‌های مؤثر در حوزه منابع انسانی باشد.

پیشینه پژوهش

بررسی پیشینه پژوهش در حوزه فلات‌زدگی شغلی نشان می‌دهد که این پدیده از دهه‌های اخیر، چه در ادبیات داخلی و چه در پژوهش‌های جهانی، به‌عنوان یکی از چالش‌های مهم مدیریت منابع انسانی مطرح شده است. فلات‌زدگی با عواملی چون محدودیت در مسیر ارتقاء، یکنواختی وظایف، ضعف در انگیزش، و فرسودگی روانی مرتبط بوده و آثار آن بر عملکرد، تعهد، و ترک خدمت کارکنان به‌طور گسترده مورد تحلیل قرار گرفته است.

در ایران نیز توجه پژوهشگران به موضوع فلات‌زدگی شغلی در دهه اخیر افزایش یافته است. برای مثال، نجاتی^۱ و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی بر کارکنان شرکت گاز استان فارس دریافتند که فلات‌زدگی شغلی تأثیر منفی معناداری بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی دارد (نجاتی و همکاران، ۱۴۰۰: ۶۵).

احمدی^۲ (۱۳۹۸) با بررسی کارکنان بانک‌های دولتی، نشان داد که فلات‌زدگی ساختاری در کنار ضعف مدیریت مسیر شغلی موجب افزایش تمایل به ترک خدمت می‌شود (احمدی، ۱۳۹۸: ۵۲). این یافته‌ها نقش کلیدی سیاست‌های منابع انسانی در کنترل پدیده فلات‌زدگی را مورد تأکید قرار می‌دهد.

حیدری و بابازاده (۱۴۰۱) در پژوهشی بر شهرداری کلان‌شهر تبریز نشان دادند که بین احساس رکود شغلی و کاهش بهره‌وری رابطه معناداری وجود دارد. آن‌ها پیشنهاد کردند که با ایجاد مسیرهای ارتقاء افقی، می‌توان فلات‌زدگی را کاهش داد (حیدری و بابازاده، ۱۴۰۱: ۸۴). همچنین صالحی و مهدوی^۳ (۱۳۹۹) با تحلیل داده‌های مربوط به کارکنان سازمان آب منطقه‌ای تهران، دریافتند که آموزش مستمر و چرخش شغلی نقش مهمی در کاهش آثار منفی فلات‌زدگی دارد (صالحی و مهدوی، ۱۳۹۹: ۱۰۲).

در پژوهش جمشیدی^۴ (۱۴۰۲) که بر روی کارشناسان وزارت راه و شهرسازی انجام شد، فلات‌زدگی شغلی نه تنها بر ترک خدمت، بلکه بر روابط بین‌فردی درون‌سازمانی نیز تأثیر منفی داشت (جمشیدی، ۱۴۰۲: ۵۹).

1. Najati
2. Ahmadi
3. Salehi, & Mahdavi
4. Jamshidi

در سطح بین‌المللی نیز تحقیقات متعددی در این زمینه صورت گرفته است. چن و همکاران^۱ (۲۰۱۶) در مطالعه‌ای بر کارکنان دولت چین، فلات‌زدگی شغلی را یکی از مهم‌ترین عوامل کاهش تعهد سازمانی معرفی کردند و تأکید داشتند که ساختارهای بوروکراتیک نقش مهمی در ایجاد این پدیده دارند (چن و همکاران، ۲۰۱۶: ۲۰۴).

ژانگ و همکارانش^۲ (۲۰۱۷) نشان دادند که فلات‌زدگی شغلی از طریق کاهش انگیزش درونی، موجب افزایش ترک خدمت در کارکنان دولتی می‌شود (ژانگ و همکاران، ۲۰۱۷: ۱۳۰). لی و هو^۳ (۲۰۱۹) در پژوهشی بر کارکنان دولت محلی هنگ‌کنگ، دریافتند که ساختارهای خشک و عدم شفافیت در ارتقاء، از مهم‌ترین عوامل بروز فلات‌زدگی هستند (هو و لی، ۲۰۱۹: ۴۵). در پژوهشی دیگر، یانگ و لیو^۴ (۲۰۲۱) با تحلیل داده‌های بخش دولتی کره جنوبی نشان دادند که فلات‌زدگی مستقیماً بر بهره‌وری منابع انسانی تأثیر منفی دارد و راهکارهایی چون طراحی شغل مجدد و آموزش مستمر پیشنهاد گردید (یانگ و لیو، ۲۰۲۱: ۶۵).

همچنین لی و هوآنگ^۵ (۲۰۲۳) بر ضرورت طراحی مداخلات توسعه‌ای برای کاهش فلات‌زدگی تأکید کردند. آن‌ها دریافتند که برنامه‌ریزی مسیر شغلی و بازطراحی ساختارهای شغلی می‌تواند به‌طور مؤثر از ایجاد فلات‌زدگی جلوگیری کند (لی و هوآنگ، ۲۰۲۳: ۱۶۰). جمع‌بندی پژوهش‌ها نشان می‌دهد که پدیده فلات‌زدگی نه تنها در ساختارهای اداری ایران بلکه در محیط‌های دولتی سایر کشورها نیز به یک دغدغه جدی تبدیل شده است. اشتراک یافته‌ها بر اهمیت بازنگری در سیاست‌های منابع انسانی، چرخش شغلی، آموزش، و طراحی مسیر پیشرفت حرفه‌ای کارکنان تأکید دارد.

با وجود گسترده‌ی مطالعات داخلی و خارجی در زمینه فلات‌زدگی شغلی در حوزه‌های مختلف، بررسی منابع نشان می‌دهد که تاکنون مطالعه‌ای متمرکز و جامع در زمینه فلات‌زدگی شغلی کارکنان شهرداری‌ها - به‌ویژه در ساختارهای شهری ایران - انجام نشده است. این خلأ پژوهشی ضرورت انجام تحقیقی تخصصی در این حوزه را برجسته می‌سازد، چراکه سازمان شهرداری با توجه به ساختار بوروکراتیک، محدودیت مسیرهای ارتقاء، و ویژگی‌های خاص

1. Chen et al.

2. Zhang et al

3. Ho Li

4. Yang و Liu (2021)

5. Li and Huang

محیط اداری، مستعد بروز پدیده فلات‌زدگی در میان کارکنان خود است. پژوهش حاضر درصدد است تا با تمرکز بر این بخش از بخش عمومی، به غنای ادبیات نظری و کاربردی در حوزه منابع انسانی شهری کمک کند.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش با هدف تحلیل عمیق پدیده فلات‌زدگی شغلی در میان کارکنان شهرداری، از رویکرد کیفی با استفاده از روش نظریه داده‌بنیاد^۱ بهره می‌گیرد. نظریه داده‌بنیاد به عنوان یکی از روش‌های اصلی پژوهش کیفی، برای کشف نظریه‌ای برخاسته از دل داده‌ها، به‌ویژه در حوزه‌هایی که ادبیات نظری آن‌ها بومی‌سازی نشده یا ناکافی است، بسیار کارآمد است.

نوع و هدف پژوهش

از لحاظ هدف، این پژوهش در دسته‌ی پژوهش‌های بنیادی – توسعه‌ای قرار می‌گیرد، زیرا به دنبال تولید نظریه‌ای بومی و مبتنی بر داده‌ها درباره فلات‌زدگی در ساختار اداری شهرداری است. از نظر ماهیت، پژوهش کیفی – استقرایی – اکتشافی است.

جامعه و نمونه پژوهش

جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان معاونت منابع انسانی شهرداری تهران است. با توجه به ماهیت کیفی پژوهش، حجم نمونه از پیش تعیین نمی‌شود و نمونه‌گیری تا رسیدن به اشباع نظری ادامه می‌یابد. در این پژوهش، از روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع گلوله‌برفی استفاده شده است؛ ابتدا تعدادی از کارکنان باتجربه و مطلع انتخاب شده و در ادامه، بر اساس توصیه آنان، افراد کلیدی دیگر نیز به نمونه اضافه شدند.

بر اساس اصل اشباع نظری، مصاحبه‌ها تا جایی ادامه یافت که داده‌های جدیدی به مفاهیم اضافه نمی‌شدند؛ این نقطه پس از مصاحبه با حدود ۱۵ نفر از کارکنان و مدیران شهرداری محقق گردید.

ابزار گردآوری داده‌ها

ابزار اصلی گردآوری داده‌ها، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته بود که به صورت حضوری و با رعایت اصول اخلاقی و رضایت آگاهانه انجام شد. سؤالات مصاحبه به صورت باز و انعطاف‌پذیر طراحی شدند تا مصاحبه‌شونده بتواند آزادانه تجارب، ادراکات و دیدگاه‌های خود درباره پدیده فلات زدگی را بیان کند. همچنین یادداشت‌های میدانی و مشاهده غیررسمی نیز به عنوان منابع مکمل استفاده شدند.

مراحل تحلیل داده‌ها

داده‌های گردآوری‌شده از طریق سه مرحله اصلی تحلیل در نظریه داده‌بنیاد به روش استراوس و کوربین^۱ (Strauss & Corbin, 1998) مورد بررسی قرار گرفتند:

- ۱- کدگذاری باز: شناسایی مفاهیم اولیه و طبقه‌بندی آن‌ها
- ۲- کدگذاری محوری: شناسایی ارتباط میان مقوله‌ها، کشف شرایط علی، زمینه‌ها، راهبردها و پیامدها

۳- کدگذاری انتخابی: تلفیق مقوله‌ها در قالب یک نظریه هسته‌ای و مدل مفهومی
تحلیل داده‌ها با کمک نرم‌افزار مکس کیودا^۲ یا تحلیل دستی بر اساس چارچوب استراوس انجام شد.

اعتبار و قابلیت اعتماد پژوهش

برای افزایش اعتبار پژوهش از روش‌هایی چون اعتبارسنجی مشارکت‌کنندگان^۳، مرور همتایان^۴، مقایسه مستمر داده‌ها، و ثبت دقیق فرآیند تحلیل استفاده شد. همچنین، تنوع نمونه‌گیری در بخش‌های مختلف شهرداری (مالی، اجرایی، شهرسازی، منابع انسانی و ...) به انتقال‌پذیری یافته‌ها کمک کرده است.

ملاحظات اخلاقی

قبل از انجام مصاحبه‌ها، رضایت آگاهانه کتبی از مشارکت‌کنندگان اخذ گردید. هویت افراد به صورت کاملاً محرمانه ثبت و استفاده شد و تحلیل داده‌ها تنها با هدف پژوهشی صورت گرفت.

1. Strauss & Corbin
2. MAXQDA
3. member check
4. peer debriefing

سؤالات پژوهش

- با توجه به رویکرد داده‌بنیاد که برخلاف مطالعات کمی فاقد فرضیه‌های از پیش تعیین شده است، پژوهش با پرسش‌های پژوهشی آغاز می‌شود که عبارت‌اند از:
- ۱- پدیده فلات‌زدگی شغلی از دیدگاه کارکنان شهرداری چگونه تعریف و تجربه می‌شود؟
 - ۲- چه عوامل سازمانی، مدیریتی یا فردی در شکل‌گیری فلات‌زدگی شغلی در شهرداری مؤثرند؟
 - ۳- فلات‌زدگی شغلی چه پیامدهایی بر انگیزش، عملکرد و رفتار کارکنان دارد؟
 - ۴- چه راهکارهایی برای مقابله با فلات‌زدگی شغلی در سازمان‌های شهرداری پیشنهاد می‌شود؟

یافته‌های پژوهش

برای گردآوری داده‌ها، از روش نمونه‌گیری نظری^۱ استفاده شد که در نظریه داده‌بنیاد رایج است. در این راستا، ۱۲ نفر از کارکنان شهرداری با تنوعی در جنسیت، سن، سطح تحصیلات، جایگاه شغلی و سابقه کاری به‌عنوان مشارکت‌کنندگان در مطالعه انتخاب شدند. هدف از این تنوع، دستیابی به دیدگاه‌ها و تجارب گوناگون پیرامون پدیده فلات‌زدگی شغلی بود. جدول (۱) ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان را نشان می‌دهد. این افراد در بخش‌های مختلف شهرداری از جمله منابع انسانی، فنی، مالی، آموزشی و برنامه‌ریزی مشغول به فعالیت بودند و دامنه سابقه خدمت آن‌ها بین ۷ تا ۲۰ سال متغیر بود. همچنین تلاش شد ترکیب متعادلی از زنان و مردان لحاظ شود تا تحلیل ابعاد مختلف فلات‌زدگی با دقت بیشتری انجام گیرد. مصاحبه‌ها تا زمانی ادامه یافت که داده‌ها به مرحله اشباع نظری رسیدند؛ به‌طوری‌که پس از مصاحبه دوازدهم، مفاهیم جدیدی از دل داده‌ها استخراج نشد و تکرار مضامین مشهود بود. در نتیجه، تعداد ۱۲ مصاحبه برای این مطالعه کیفی کافی تشخیص داده شد.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان پژوهش

کد مصاحبه‌شونده	سن	جنسیت	مدرک تحصیلی	سمت سازمانی	سابقه خدمت (سال)
P1	۳۸	مرد	کارشناسی ارشد مدیریت	کارشناس ارشد منابع انسانی	۱۳
P2	۴۴	زن	کارشناسی شهرسازی	کارشناس فنی ناحیه	۱۷
P3	۳۵	مرد	کارشناسی حقوق	مسئول امور قراردادها	۱۰

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان پژوهش

کد مصاحبه‌شونده	سن	جنسیت	مدرک تحصیلی	سمت سازمانی	سابقه خدمت (سال)
P4	۴۱	زن	کارشناسی ارشد روان‌شناسی	مسئول دبیرخانه	۱۵
P5	۳۹	مرد	دکتری مدیریت دولتی	مشاور معاونت توسعه	۱۲
P6	۳۳	زن	کارشناسی فناوری اطلاعات	کارشناس سامانه‌ها	۸
P7	۴۶	مرد	کارشناسی مدیریت بازرگانی	رئیس واحد مالی	۲۰
P8	۳۷	زن	کارشناسی ارشد جامعه‌شناسی	کارشناس برنامه‌ریزی	۱۱
P9	۴۲	مرد	کارشناسی ارشد مدیریت شهری	مسئول روابط عمومی	۱۴
P10	۳۱	زن	کارشناسی روان‌شناسی	کارشناس آموزش	۷
P11	۴۵	مرد	کارشناسی عمران	ناظر پروژه‌های عمرانی	۱۸
P12	۴۰	مرد	کارشناسی ارشد منابع انسانی	کارشناس ارزیابی عملکرد	۱۳

شرایط علی:

در چارچوب مدل پارادایمی استراوس و کوربین (۱۹۹۸)، شرایط علی به عواملی اشاره دارند که موجب بروز پدیده اصلی پژوهش (فلات‌زدگی شغلی) می‌شوند. این دسته از شرایط، پیش‌زمینه‌ها یا عوامل زیربنایی‌ای هستند که باعث می‌شوند کارکنان احساس رکود، بی‌پیشرفتی یا فرسایش روانی در مسیر شغلی خود داشته باشند. در این پژوهش، منظور از شرایط علی، عواملی است که از دیدگاه کارکنان معاونت منابع انسانی شهرداری تهران به‌طور مستقیم سبب‌ساز یا تقویت‌کننده پدیده فلات‌زدگی شغلی هستند. این عوامل عمدتاً به سطح فردی، مدیریتی، سازمانی و سیستمی مربوط می‌شوند. در مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته، برای استخراج شرایط علی، پرسش‌های زیر مشابه مطرح شد:

۱- از نظر شما، چه عواملی باعث شده‌اند که احساس کنید در شغل‌تان پیشرفتی ندارید؟

- ۲- آیا احساس رکود شغلی را تجربه کرده‌اید؟ چه موقع و چرا؟
- ۳- ویژگی‌های شخصی یا محیط کار چطور در این احساس بی‌انگیزگی یا عدم پیشرفت مؤثر بوده‌اند؟
- ۴- نقش مدیران، همکاران یا ساختار شهرداری در این تجربه چیست؟
- پاسخ‌های مشارکت‌کنندگان پس از کدگذاری باز، محوری و انتخابی در نرم‌افزار تحلیل کیفی مکس کیودا تحلیل شد و بیش از ۵۰ مفهوم اولیه از دل داده‌ها استخراج گردید. این مفاهیم سپس در قالب ۴ مقوله محوری اصلی دسته‌بندی شدند که به‌عنوان شرایط علی پدیده فلات‌زدگی شغلی شناخته شدند:

عوامل فردی مؤثر بر فلات‌زدگی شغلی

عوامل فردی نقش مهمی در شکل‌گیری فلات‌زدگی شغلی دارند. کاهش انگیزه‌های درونی، ضعف مهارتی، ترس از تغییر و ادراک پایین از توانمندی شخصی، باعث می‌شود کارکنان در مواجهه با فرصت‌ها منفعل عمل کرده و وضعیت فعلی را بدون تلاش برای بهبود، بپذیرند. این وضعیت ذهنی اغلب منجر به رکود روانی، بی‌هدفی و احساس ناکامی در مسیر شغلی می‌شود.

«من چند سال اول واقعاً با انگیزه بودم، حتی گاهی کار داوطلبانه هم انجام می‌دادم، ولی الان وقتی به آینده شغلی‌م فکر می‌کنم، هیچ چشم‌اندازی ندارم. نه ارتقای هست، نه امیدی برای تغییر. این باعث شده احساس بی‌هدفی کنم و فقط کارامو در حد رفع مسئولیت انجام بدم (P4)».

«با اینکه سابقه کار خوبی دارم، اما هنوز تو کار با نرم‌افزارهای جدید دچار مشکل می‌شم. احساس عقب‌ماندگی دارم. وقتی همکارای جوون‌تر راحت کار می‌کنن، حس می‌کنم دیگه جایی برای من تو سیستم نیست (P6)».

«راستش از تغییر می‌ترسم. چند بار فرصت ارتقا داشتم، ولی احساس کردم از پشش برنمیام. ترجیح دادم تو موقعیت فعلی بمونم، چون ریسک‌پذیر نیستم. نمی‌خوام شکست بخورم یا جلوی بقیه ضعیف ظاهر بشم (P9)».

«گاهی فکر می‌کنم من واقعاً توانایی رشد ندارم. وقتی خودمو با همکارام مقایسه می‌کنم، حس می‌کنم عقب‌ترم. مدام به خودم می‌گم "تو لیاقت اون پست رو نداری"، این شده یه فکر ثابت تو ذهنم (P2)».

جدول ۲ تحلیل شرایط علی فلات‌زدگی شغلی بر اساس نظریه داده‌بنیاد (مدل استراوس و کوربین)

مقوله محوری	خرده‌مقوله	مفاهیم (کدهای مفهومی استخراج شده از مصاحبه‌ها)
عوامل فردی مؤثر بر فلات‌زدگی شغلی	کاهش انگیزه‌های درونی	احساس بی‌هدفی، بی‌تفاوتی نسبت به ارتقا، دل‌زدگی از شغل، کاهش اشتیاق اولیه
	محدودیت مهارتی و شایستگی	ضعف در مهارت‌های بین‌فردی، عدم به‌روزرسانی تخصص، ناتوانی در تطابق با فناوری‌های جدید
	ترس از تغییر	تمایل به حفظ وضعیت فعلی، اجتناب از مسئولیت‌های جدید، نگرانی از شکست در نقش‌های بالاتر
	عدم خودکارآمدی ادراک شده	باور به ناتوانی در ارتقای شغلی، مقایسه منفی با همکاران، خودتحقیرگری شغلی
عوامل مدیریتی مؤثر بر فلات‌زدگی شغلی	سبک رهبری ناکارآمد	سلطه‌گرایی مدیران، نبود ارتباط اثربخش، نادیده گرفتن نیازهای رشد کارکنان
	عدم بازخورد سازنده	نبود جلسات بازخورد مستمر، یک‌سویه بودن ارزیابی‌ها، فقدان جهت‌دهی توسعه‌ای
	عدم حمایت از رشد کارکنان	بی‌توجهی به آموزش، محدودیت فرصت ارتقا، فقدان برنامه‌ریزی فردی برای کارکنان
	انتصابات غیرتخصصی و تبعیض آمیز	نارضایتی از عدالت در ارتقا، ترجیح رابطه به شایستگی، ناامیدی از سیستم
عوامل سازمانی مؤثر بر فلات‌زدگی شغلی	ساختار بروکراتیک و بسته	تمرکزگرایی، سلسله‌مراتب خشک، تصمیم‌گیری‌های بالا به پایین، فرایندهای زمان‌بر
	عدم شفافیت در مسیر شغلی	نبود شرح مسیر پیشرفت، بی‌اطلاعی از ملاک‌های ارتقا، فقدان چشم‌انداز مشخص شغلی

جدول ۲ تحلیل شرایط علی فلات‌زدگی شغلی بر اساس نظریه داده‌بنیاد (مدل استراوس و کوربین)

مقوله محوری	خرده‌مقوله	مفاهیم (کدهای مفهومی استخراج شده از مصاحبه‌ها)
	ضعف نظام آموزش و توسعه	آموزش‌های تکراری یا ناکارآمد، نبود نیازسنجی آموزشی، بی‌ربط بودن محتوا با نیاز شغلی
	ارزیابی عملکرد صوری	ارزیابی‌های فرمالیته، بی‌توجهی به نتایج، نارضایتی از معیارهای عملکرد
تبعیض و انتصابات رابطه محور	انتصابات غیراصولی و تبعیض آمیز	ترجیح رابطه بر ضابطه، انتصابات سفارشی، بی‌عدالتی در ارزیابی‌ها
	ادراک از نابرابری در سازمان	احساس تبعیض و نابرابری، بی‌انگیزگی ناشی از نادیده گرفته شدن، بی‌عدالتی در توزیع فرصت‌ها

عوامل مدیریتی مؤثر بر فلات‌زدگی شغلی

مدیریت سازمان، نقش کلیدی در انگیزش و پویایی کارکنان دارد. سبک رهبری سلطه‌گر، عدم ارائه بازخورد مؤثر، بی‌توجهی به رشد حرفه‌ای کارکنان و انتصابات ناعادلانه، موجب سرخوردگی و احساس رکود در کارکنان می‌شود. این عوامل، انگیزش درونی را تضعیف کرده و موجب تشدید فلات‌زدگی می‌شوند.

«مدیر ما نه تنها انگیزه نمی‌دهد، بلکه رفتاراش باعث دلسردی می‌شود. فقط فرمان می‌دهد، هیچ فضایی برای تعامل نیست. وقتی ایده‌ای دارم، اصلاً شنیده نمی‌شود. حس می‌کنم فقط به مهره‌ام که قراره بدون تفکر کار کنم (P7)».

«ما تو اداره حتی به بارم جلسه بازخورد درست و حسابی نداشتیم. بیشتر اوقات فقط ارزیابی سالانه انجام می‌شود که هم فرمیه و هم بی‌فایده. واقعاً نمی‌دونم که عملکردم خوبه یا نه، و از کجا باید بفهمم که قراره پیشرفت کنم؟ (P1)».

«چند بار برای شرکت در دوره‌های تخصصی اقدام کردم، ولی گفتن ضرورتی نداره یا بودجه نداریم. احساس می‌کنم سازمان برام هیچ برنامه‌ای نداره. باید خودم دنبال رشد باشم، ولی امکاناتی هم نیست (P10)».

«دیدم کسانی ارتقا گرفتن که اصلاً تخصص نداشتن. صرفاً چون با مدیر در ارتباط بودن. اینجور وقتاً حس می‌کنی زحمت بی‌ثمره. این ناامیدی کم‌کم همه رو به سکوت و بی‌تفاوتی می‌کشونه (P3)».

عوامل سازمانی مؤثر بر فلات‌زدگی شغلی

ویژگی‌های ساختاری و سیستمی سازمان در تسریع یا تقویت فلات‌زدگی نقش مستقیم دارند. ساختارهای بروکراتیک، نبود مسیر شغلی روشن، ضعف نظام آموزش و توسعه، و ارزیابی‌های صورتی، موجب می‌شوند کارکنان امکان رشد و پویایی را در سازمان نبینند و به وضعیت ایستا تن دهند.

«فرآیندها اینجا خیلی زمان‌بره. برای یه کار ساده باید از چندین مدیر امضا بگیری. همه‌چیز متمرکز و دست بالاست. آدم احساس می‌کنه اختیاری از خودش نداره. این محیط خشک و خسته‌کننده باعث شده هیچ انگیزه‌ای برای خلاقیت یا تغییر نمونه (P5)».

«من دقیقاً نمی‌دونم مسیر پیشرفت تو اینجا چطوریه. کسی توضیح نداده. حتی ملاک‌های ارتقا هم مشخص نیست. یه حس بی‌جهتی دارم، چون نمی‌دونم برای رشد باید چی کار کنم یا چی یاد بگیرم (P11)».

«بیشتر آموزش‌هایی که ارائه می‌دن یا تکراریه یا اصلاً به کار ما نمی‌خوره. یه‌بار یه دوره شرکت کردیم که انگار برای یه حوزه دیگه طراحی شده بود. عملاً وقت تلف کردیم (P8)».

«ارزیابی‌هامون فقط روی کاغذ. نتیجه خاصی نداره، نه پاداشی هست، نه بازخورد مؤثری. انگار فقط برای رفع تکلیف برگزار می‌شه. این باعث می‌شه آدم دیگه تلاشی هم نکنه (P6)».

تبعیض و انتصابات رابطه‌محور

درک نابرابری و بی‌عدالتی در سازمان یکی از زمینه‌های مهم فلات‌زدگی است. هنگامی که کارکنان احساس می‌کنند فرصت‌ها براساس روابط توزیع می‌شود نه شایستگی، دلسردی، نارضایتی و بی‌تفاوتی نسبت به رشد حرفه‌ای افزایش می‌یابد. این مسئله اعتماد به ساختار را به شدت کاهش می‌دهد.

«چند نفر از همکارامو دیدم که با سفارش و رابطه تو کمتر از یک سال پست گرفتن. در حالی که من با ۱۰ سال سابقه هنوز همون جای قبلیم. این بی‌عدالتی واقعاً انگیزه رو می‌کشه. حس می‌کنی رشد تو این سازمان ربطی به تلاش نداره (P9)».

«من حس می‌کنم دیده نمی‌شم. با اینکه کارم رو جدی انجام می‌دم، ولی هیچ‌وقت به جلسات دعوت نشدم، یا فرصت دیده‌شدن نداشتم. این جور وقتا فکر می‌کنی ارزشی برایت قائل نیستن (P12)».

«وقتی چند بار پشت سر هم دیدی که آدمای نالایق فقط به خاطر روابطشون پست می‌گیرن، دیگه تلاشتو کم می‌کنی. چون به این نتیجه می‌رسی که هیچ فایده‌ای نداره و فقط باید با سیستم کنار بیای (P2)».

شرایط زمینه‌ای:

شرایط زمینه‌ای به عواملی اشاره دارند که در محیط یا بستر اجتماعی، سازمانی یا فرهنگی وجود دارند و بر چگونگی شکل‌گیری و تداوم پدیده مورد مطالعه تأثیر می‌گذارند. در این پژوهش، شرایط زمینه‌ای مرتبط با فلات‌زدگی شغلی کارکنان شهرداری بر اساس داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها شناسایی و تحلیل شده‌اند. این شرایط در سه مقوله محوری شامل ویژگی‌های فرهنگی سازمان، ویژگی‌های ساختاری شهرداری و محیط شغلی طبقه‌بندی شده‌اند.

ویژگی‌های فرهنگی سازمان

فرهنگ حاکم بر شهرداری با رویکردی ایستا و محافظه‌کارانه، مانعی در برابر پویایی و نوآوری است. ضعف در گفت‌وگوی بین کارکنان و مدیریت، فضای سکوت سازمانی را تقویت کرده و باعث می‌شود نظرات، ایده‌ها و نقدها بیان نشوند، که این وضعیت در نهایت به احساس رکود و بی‌انگیزگی منجر می‌شود.

«در این سازمان، تغییر تقریباً یک تابو محسوب می‌شه. وقتی ایده‌ای برای اصلاح فرایندها مطرح می‌کنی، یا نادیده گرفته می‌شی یا بهت می‌گن "همیشه همین‌طور بوده". این ذهنیت باعث شده که هیچ انگیزه‌ای برای خلق ایده‌های تازه وجود نداشته باشه (P1)».

«اینجا کسی جرئت نمی‌کنه حرف بزنه. معمولاً آگه انتقاد کنی یا پیشنهادی بدی، ممکنه بعدها برخوردایی ببینی. برای همین همه ساکت‌ان، حتی وقتی مسئله‌ای واقعاً مهمه (P5)».

«مدیرا معمولاً ایده‌های تازه رو نمی‌پذیرن، چون با تغییر راحت نیستن. مخالفت هم کنی، از نظرشون یعنی داری مقابله می‌کنی. برای همین بیشتر کارمندا دیگه ریسک نمی‌کنن چیزی بگن (P4)».

ویژگی‌های ساختاری شهرداری

ساختار شهرداری از تمرکزگرایی بالا و ثبات غیرقابل انعطاف رنج می‌برد. تصمیم‌گیری عمدتاً در سطوح بالا انجام می‌شود و کارکنان در سطوح پایین اختیارات محدودی دارند. این ساختار باعث تثبیت وضعیت شغلی افراد بدون امکان رشد یا چرخش شغلی می‌شود.

«هیچ تصمیمی بدون مدیر گرفته نمی‌شود. حتی کارهای کوچیک مثل زمان‌بندی یک کار ساده هم باید تایید بشود. ما فقط مجری هستیم، تصمیم‌گیرنده نیستیم (P12)».

«تو این چند سال شاید دو سه نفر جابه‌جا شدن، اونم با سفارش یا رابطه. بقیه مثل من تو همون پست موندن. انگیزه‌ای برای تلاش نمی‌مونه (P9)».

«ما حتی اجازه نداریم بدون هماهنگی با مدیر یک نامه بفرستیم یا کاری رو جابه‌جا کنیم. این باعث شده حس کنیم هیچ کس بهمون اعتماد نداره (P3)».

محیط شغلی

محیط شغلی کارکنان از نظر تنوع وظایف، منابع آموزشی و امکانات حرفه‌ای دچار محدودیت است. کارهای تکراری، کمبود پروژه‌های جدید و نبود زیرساخت مناسب، انگیزه کارکنان را کاهش داده و احساس ایستایی در شغل را تقویت می‌کند.

«کارها خیلی تکراری‌ان. بعضی وقتا حس می‌کنم دارم مثل ربات یک کار رو بارها انجام می‌دم. هیچ چالشی وجود نداره. این مسئله خیلی فرساینده‌ست (P7)».

«سال‌هاست هیچ دوره یا کارگاه خاصی برگزار نشده. منابع آموزشی موجود یا قدیمی‌ان یا به کار ما نمی‌خورن. انگار رشد فردی جزو اولویت‌های سازمان نیست (P11)».

«تقریباً هیچ فرصتی برای تجربه کارهای جدید وجود نداره. همه چیز روتینه. اگر پروژه تازه‌ای باشه، به همون افراد خاص سپرده می‌شه و بقیه هیچ وقت دخیل نمی‌شن (P2)».

شرایط مداخله‌گر

شرایط مداخله‌گر به عواملی گفته می‌شود که به صورت مقطعی یا میانجی‌گر در مسیر تجربه‌ی فلات‌زدگی شغلی اثرگذار هستند و می‌توانند شدت، جهت یا شکل بروز این پدیده را تغییر دهند. این شرایط با تأثیر بر روند تعامل بین فرد و سازمان، بسترهای فرهنگی، ساختاری و محیطی را تقویت یا تضعیف می‌کنند. در این پژوهش، سه مقوله‌ی اصلی از شرایط مداخله‌گر شناسایی شده‌اند.

ویژگی‌های فرهنگی سازمان

فرهنگ سازمانی حاکم بر شهرداری، محیطی محافظه‌کار و تغییر‌گریز ایجاد کرده که در آن نوآوری و پیشنهاد ایده‌های جدید نه تنها تشویق نمی‌شود بلکه با مقاومت و عدم پذیرش مواجه می‌شود. این فضا باعث شکل‌گیری سکوت سازمانی می‌شود، جایی که کارکنان احساس ناامنی در بیان نظرات و انتقادات خود دارند و ترجیح می‌دهند در برابر روندهای موجود سکوت کنند تا دچار تنش نشوند.

«وقتی من یا همکارانم ایده‌ای نو ارائه می‌کنیم، خیلی سریع برخوردها نشان می‌دهند که این ایده‌ها غیرعملی یا غیرمجاز هستند. سازمان انگار حاضر نیست ریسک کند یا از چارچوب‌های قدیمی خارج شود. این باعث می‌شود افراد حس کنند نوآوری نه تنها ارزشمند نیست بلکه ممکن است باعث شود اعتبارشان زیر سوال برود. به همین خاطر، اکثراً ترجیح می‌دهند فقط طبق دستور پیش بروند (P1)».

«فرهنگ سازمانی بیشتر بر حفظ وضع موجود و اجتناب از ریسک تأکید دارد. اگر کسی بخواهد روش جدیدی را پیشنهاد دهد، انگار خلاف جریان رودخانه حرکت می‌کند. این مسئله باعث شده است که حتی افراد با انگیزه و خلاق، ترجیح بدهند سکوت کنند و از ورود به بحث‌های تغییرپرور اجتناب نمایند تا مشکلی برایشان ایجاد نشود (P5)».

«فضای سازمان برای بیان انتقاد یا پیشنهاد بسیار محدود است. اگر فردی به اشتباهات یا مشکلات اشاره کند، معمولاً نادیده گرفته می‌شود یا حتی ممکن است واکنش منفی دریافت کند. این امر منجر به سکوت سازمانی شده و کارکنان ترجیح می‌دهند مسائل را در دل خود نگه دارند تا با بیان آن‌ها به دردسر نیفتند (P3)».

ویژگی‌های ساختاری شهرداری

ساختار سلسله‌مراتبی و تمرکزگرای شهرداری باعث شده که اختیار تصمیم‌گیری در دست مدیران عالی باقی بماند و کارکنان در سطوح پایین‌تر عملاً نقشی در فرآیندهای تصمیم‌گیری نداشته باشند. این فقدان اختیار و استقلال کاری سبب می‌شود که کارکنان احساس کنند صرفاً مجری دستورات هستند و فرصت ارتقا یا تغییر در نقش شغلی خود ندارند، که این موضوع منجر به کاهش انگیزه و افزایش فلات‌زدگی شغلی می‌شود.

«در شهرداری، تصمیمات کلان از سمت بالادستی‌ها گرفته می‌شود و ما در سطوح پایین فقط باید اجرا کنیم. حتی در مسائل کوچک هم نظر ما اهمیت چندانی ندارد. این وضعیت باعث شده که حس بی‌اختیاری و بی‌تأثیری در کار خود پیدا کنیم و انگیزه‌مان برای مشارکت در تصمیمات و تلاش برای بهبود شرایط کاهش یابد(P4)».

«سال‌هاست که در همان پست سازمانی باقی مانده‌ام و هیچ مسیر واضحی برای رشد یا ارتقا وجود ندارد. حتی زمانی که وظایف جدید به من محول می‌شود، تغییری در وضعیت شغلی یا درآمد نمی‌بینم. این پویایی نداشتن شغلی باعث شده که احساس کنم در یک وضعیت ایستا و بدون چشم‌انداز قرار دارم(P6)».

«شرح وظایف ما بسیار محدود و یکنواخت است. تفاوتی نمی‌کند که در کدام بخش یا واحد مشغول هستی، تقریباً همه کارها شبیه هم است و هیچ فرصتی برای تنوع یا توسعه مهارت‌ها وجود ندارد. این یکسان‌سازی باعث می‌شود که کارکنان دچار بی‌انگیزگی و خستگی شغلی شوند(P8)».

محیط شغلی

محیط شغلی کارکنان شهرداری از نظر منابع و فرصت‌های یادگیری بسیار محدود است. وظایف کاری عمدتاً تکراری و یکنواخت بوده و امکان مشارکت در پروژه‌های نوآورانه یا توسعه مهارت‌ها به ندرت فراهم می‌شود. همچنین کمبود تجهیزات، فضای فیزیکی نامناسب و نبود بودجه کافی برای آموزش کارکنان، باعث کاهش کیفیت کار و انگیزه در میان کارکنان شده است. «کار روزمره ما عمدتاً تکراری و بدون چالش است. این تکرار مداوم باعث شده که حس کنم هیچ پیشرفتی در شغلم ندارم و روز به روز انگیزه‌ام کمتر می‌شود. کار کردن در چنین محیطی که هیچ تنوع یا نوآوری ندارد، به شدت خسته‌کننده و فرساینده است(P11)».

«مسئله بزرگ ما فقدان آموزش‌های کاربردی و به‌روز است. حتی نرم‌افزارهای اداری هم به‌روزرسانی نمی‌شوند و امکانات کافی برای یادگیری مهارت‌های جدید فراهم نیست. این محدودیت‌ها باعث شده که احساس کنم سازمان به توسعه فردی ما اهمیت نمی‌دهد(P7)».

«احساس می‌کنم مدیریت سازمان اولویتش فقط انجام کارهای روزمره است، نه ارتقای کیفیت یا رشد کارکنان. این نگرش باعث شده که کارکنان از آینده شغلی ناامید شوند و صرفاً کارها را بدون انگیزه انجام دهند(P4)».

«فضای کاری ما بسیار ساده و فاقد امکانات است. حتی امکان برگزاری جلسات موثر و همکاری‌های تیمی به دلیل کمبود امکانات فراهم نیست. این شرایط باعث شده که نوآوری و تعامل بین کارکنان محدود شود (P9)».

جدول ۳. تحلیل شرایط زمینه‌ای (Contextual Conditions)

مقوله محوری	خرده‌مقوله	مفاهیم (کدهای مفهومی استخراج شده از داده‌ها)
ویژگی‌های فرهنگی سازمان	فرهنگ سازمانی ایستا	مقاومت در برابر تغییر، تمرکز بر حفظ وضع موجود، بی‌اعتمادی به نوآوری، ترجیح رفتارهای محافظه‌کارانه
	ضعف در گفت‌وگوی سازمانی	نبود تعامل مؤثر بین سطوح، سکوت سازمانی، بی‌میلی در بیان انتقادات
ویژگی‌های ساختاری شهرداری	تمرکز در تصمیم‌گیری	وابستگی تصمیم‌ها به سطوح بالا، اختیارات محدود سطوح پایین، نبود تفویض اختیار مؤثر
	ساختار شغلی ثابت و محدود	تثبیت پست‌های سازمانی، نبود پویایی در تعریف مشاغل، یکسان‌سازی وظایف
محیط شغلی	عدم تنوع شغلی	یکنواختی کار روزمره، نبود پروژه‌های نو، تکرار در وظایف اداری
	محدودیت در منابع و امکانات	کمبود ابزارها و زیرساخت‌های توسعه‌ای، محدودیت بودجه آموزشی، فضای فیزیکی نامناسب

جدول ۴. تحلیل شرایط مداخله‌گر (Intervening Conditions)

مقوله محوری	خرده‌مقوله	مفاهیم (کدهای مفهومی استخراج شده از داده‌ها)
موانع نهادی و قانونی	محدودیت‌های اداری و استخدامی	نظام استخدام بسته، محدودیت ارتقای عمودی، مقررات سخت‌گیرانه تغییر جایگاه شغلی
	آیین‌نامه‌های سنتی و ناکارآمد	عدم انعطاف در مقررات شغلی، کندی اصلاحات ساختاری، عدم پاسخگویی قوانین به نیاز روز
محدودیت‌های مالی و منابع	بودجه ناکافی برای توسعه منابع انسانی	عدم اختصاص بودجه مشخص به آموزش و ارتقا، نبود برنامه‌ریزی آموزشی منسجم

جدول ۴. تحلیل شرایط مداخله‌گر (Intervening Conditions)

مقوله محوری	خرده‌مقوله	مفاهیم (کدهای مفهومی استخراج شده از داده‌ها)
	اولویت‌ندادن به سرمایه انسانی	تمرکز بودجه بر پروژه‌های عمرانی، نگاه ابزاری به نیروی انسانی، ضعف در سیاست‌گذاری منابع انسانی
فضای سیاسی سازمانی	سیاست‌زدگی و مداخلات بیرونی	انتصاب‌های سیاسی، عدم ثبات مدیریتی، تأثیر عوامل غیرفنی در تصمیم‌گیری‌ها
	بی‌ثباتی مدیریتی	تغییرات سریع مدیران، عدم استمرار در سیاست‌های توسعه‌ای، سردرگمی کارکنان در مسیر شغلی

جدول ۵. تحلیل راهبردها (Strategies)

مقوله محوری	خرده‌مقوله	مفاهیم (کدهای مفهومی استخراج شده از داده‌ها)
توسعه مسیر شغلی	طراحی مسیرهای رشد	مسیر شغلی شفاف، ارتقای افقی و عمودی، استانداردسازی ارتقا
	برنامه‌ریزی توسعه فردی	تدوین برنامه رشد برای هر کارمند، تعامل در طراحی مسیر شغلی، بررسی سالانه اهداف شغلی
توانمندسازی منابع انسانی	آموزش و یادگیری مستمر	دوره‌های کاربردی، آموزش مهارت‌های نرم، یادگیری مبتنی بر نیاز شغلی
	منتورینگ و کوچینگ	تخصیص مربی شغلی، یادگیری تجربی، انتقال دانش از کارکنان باتجربه
تحول مدیریت و رهبری	آموزش مدیران	توانمندسازی در انگیزش، آموزش رهبری تحول‌گرا، ارتقای هوش هیجانی مدیران
	رهبری مشارکتی	تصمیم‌سازی مشترک، مشورت با کارکنان، مشارکت در سیاست‌گذاری‌های داخلی
تقویت انگیزش شغلی	چالش‌های هدفمند	سپردن پروژه‌های بین‌واحدی، تعریف کارهای نوآورانه، کارگروه‌های توسعه‌ای
	پاداش و قدردانی	پاداش غیرمالی، تقدیر رسمی، شناخته‌شدن تلاش‌ها

جدول ۵. تحلیل راهبردها (Strategies)

مقوله محوری	خرده‌مقوله	مفاهیم (کدهای مفهومی استخراج شده از داده‌ها)
عدالت و شفافیت سازمانی	انتصابات عادلانه	فرایند شفاف انتخاب مدیران، رقابت سالم برای ارتقا، جلوگیری از رابطه‌محوری
	ارزیابی عملکرد واقعی	حذف ارزیابی‌های صوری، پیوند ارزیابی با رشد، دریافت بازخورد مستمر

جدول ۶ - تحلیل پیامدها (Consequences)

مقوله محوری	خرده‌مقوله	مفاهیم (کدهای مفهومی استخراج شده از داده‌ها)
پیامدهای فردی	افت انگیزه و رضایت شغلی	بی‌تفاوتی نسبت به کار، دل‌زدگی، کاهش حس تعلق سازمانی
	کاهش خودکارآمدی	احساس بی‌ارزشی، ترس از تغییر، کاهش اعتماد به نفس شغلی
پیامدهای رفتاری	کناره‌گیری تدریجی (Withdrawal)	مشارکت حداقلی، تأخیر در انجام وظایف، عدم مشارکت در فعالیت‌های فوق‌برنامه
	رفتارهای ضد بهره‌وری	ترک خدمت پنهان، مقاومت در برابر تغییر، تعارضات با همکاران
پیامدهای سازمانی	افت بهره‌وری سازمانی	کاهش کیفیت خدمات، کندی انجام فرآیندها، افزایش هزینه‌های پنهان
	کاهش نوآوری و خلاقیت	رکود سازمانی، عدم مشارکت در ایده‌پردازی، بی‌تفاوتی نسبت به بهبودها

تحلیل راهبردها

در بخش راهبردها، تلاش می‌شود تا با شناسایی و تحلیل راهکارهای مؤثر برای مقابله با فلات‌زدگی شغلی، مسیرهای عملی برای بهبود شرایط کاری و افزایش انگیزه و رضایت کارکنان شهرداری پیشنهاد شود. این راهبردها بر اساس داده‌های جمع‌آوری شده و تحلیل نظریه داده‌بنیاد به پنج مقوله محوری اصلی تقسیم شده‌اند که هر یک نقش کلیدی در توانمندسازی کارکنان و ارتقای سازمان ایفا می‌کنند.

توسعه مسیر شغلی

توسعه مسیر شغلی به معنای ایجاد چارچوب‌های روشن و قابل پیگیری برای پیشرفت فردی و شغلی کارکنان است. این مسیرها هم شامل ارتقای عمودی و هم فرصت‌های رشد افقی می‌شوند که با برنامه‌ریزی توسعه فردی و تعامل مستمر با کارکنان همراه است تا هر فرد بتواند اهداف و مسیر مناسب خود را دنبال کند.

«وجود مسیر شغلی شفاف واقعاً مهم است. وقتی می‌دانم اگر تلاش کنم می‌توانم ارتقا بگیرم یا وظایف جدید و متنوعی داشته باشم، انگیزه‌ام بیشتر می‌شود. برنامه‌ریزی‌های توسعه فردی اگر به درستی انجام شود، به ما کمک می‌کند تا اهدافمان را بهتر بشناسیم و برای رسیدن به آن‌ها گام برداریم (P1)».

«متأسفانه در سازمان ما مسیر رشد مشخص نیست و معمولاً ارتقاها بر اساس روابط و بخت و اقبال است، نه عملکرد و برنامه‌ریزی. اگر مسیرهای رشد شغلی طراحی شود و برنامه‌ریزی توسعه فردی انجام شود، خیلی از مشکلات حل خواهد شد (P7)».

توانمندسازی منابع انسانی

توانمندسازی منابع انسانی بر آموزش‌های کاربردی، مهارت‌آموزی مستمر و بهره‌گیری از راهنمایی‌های مربیان مجرب تأکید دارد. این رویکرد سبب افزایش دانش، بهبود عملکرد و افزایش اعتماد به نفس کارکنان می‌شود و آن‌ها را برای مواجهه با چالش‌های کاری بهتر آماده می‌سازد. «دوره‌های آموزشی کاربردی می‌تواند به ما کمک کند مهارت‌های لازم را یاد بگیریم و در کارها بهتر عمل کنیم. همچنین وجود مربی یا کوچ که تجربه دارد و بتواند راهنمایی کند، تأثیر زیادی در افزایش اعتماد به نفس و پیشرفت فردی دارد (P4)».

«یکی از مشکلات ما فقدان آموزش‌های هدفمند و مستمر است. یادگیری باید مبتنی بر نیازهای واقعی کاری باشد و این موضوع باید به صورت برنامه‌ریزی شده انجام شود تا بتوانیم توانمندی‌هایمان را افزایش دهیم (P9)».

تحول مدیریت و رهبری

تحول در شیوه‌های مدیریتی و رهبری با تمرکز بر آموزش مدیران برای ایجاد انگیزه، به کارگیری رهبری تحول‌گرا و ارتقای هوش هیجانی صورت می‌گیرد. همچنین ایجاد فضای رهبری مشارکتی، فرصت تصمیم‌گیری مشترک و مشورت مستمر بین مدیران و کارکنان را فراهم می‌کند.

«آموزش مدیران در زمینه رهبری تحول‌گرا و انگیزش کارکنان می‌تواند بسیار مؤثر باشد. وقتی مدیران با هوش هیجانی بالا بتوانند به کارکنان انگیزه بدهند و مشارکت آنها را جلب کنند، فضای کاری به شدت بهبود پیدا می‌کند (P2)».

«رهبری مشارکتی باعث می‌شود که کارکنان حس کنند صدایشان شنیده می‌شود و در تصمیم‌گیری‌ها دخیل هستند. این موضوع می‌تواند به شکل‌گیری روحیه تیمی و افزایش تعهد کمک کند (P6)».

تقویت انگیزش شغلی

برای جلوگیری از فلات‌زدگی، باید انگیزش شغلی به شیوه‌ای هدفمند و مستمر تقویت شود. تعریف پروژه‌های چالش‌برانگیز، سپردن مسئولیت‌های نوآورانه و ایجاد سیستم‌های پاداش و قدردانی به‌ویژه پاداش‌های غیرمالی، در این مسیر اهمیت زیادی دارند.

«اگر کارهای نوآورانه و پروژه‌های چالش‌برانگیز به ما سپرده شود، انگیزه‌مان بالا می‌رود و از یکنواختی کار کاسته می‌شود. همچنین سیستم‌های پاداشی که فقط مالی نباشند و قدردانی رسمی از زحمات انجام شود، بسیار تأثیرگذار است (P3)».

«گاهی یک تشکر ساده یا تقدیر رسمی از تلاش‌ها، حتی بدون پول، باعث می‌شود احساس ارزشمندی کنیم و برای ادامه کار انگیزه پیدا کنیم. این موضوع در سازمان ما کمتر دیده می‌شود (P11)».

عدالت و شفافیت سازمانی

اجرای عدالت و شفافیت در فرآیندهای انتصاب، ارتقا و ارزیابی عملکرد، اعتماد و رضایت کارکنان را افزایش می‌دهد. فرایندهای رقابتی و عادلانه باعث کاهش رابطه محوری و تقویت حس تعلق و انگیزه در کارکنان می‌شود.

«یکی از دلایل کاهش انگیزه در کارکنان، احساس عدم عدالت در انتصابات و ارتقاها است. اگر فرایندها شفاف و رقابتی باشد و ارزیابی عملکرد واقعی انجام شود، همه به توانایی‌های خود اعتماد بیشتری پیدا می‌کنند و کارایی سازمان هم بالا می‌رود (P5)».

«وقتی می‌بینیم که ارتقاها بر اساس رابطه و رفاقت است نه شایستگی، انگیزه‌مان کاهش می‌یابد. سازمان باید ارزیابی‌ها را جدی بگیرد و بازخورد مستمر به کارکنان بدهد تا عدالت برقرار شود (P8)».

پیامدها

پیامدهای فلات‌زدگی شغلی در کارکنان شهرداری، علاوه بر تأثیر بر فرد، رفتارهای شغلی و عملکرد سازمان نیز اثرگذار است. این پیامدها در سه سطح فردی، رفتاری و سازمانی نمود پیدا می‌کنند و می‌توانند به طور جدی کیفیت خدمات و بهره‌وری را کاهش دهند و فضای کاری را به سمت رکود و بی‌انگیزگی سوق دهند.

پیامدهای فردی

فلات‌زدگی شغلی باعث کاهش انگیزه و رضایت شغلی کارکنان می‌شود و حس تعلق آنها به سازمان را تضعیف می‌کند. این وضعیت همچنین به کاهش خودکارآمدی و اعتماد به نفس در انجام وظایف منجر می‌شود و ترس از تغییر و بی‌ارزشی را در میان کارکنان افزایش می‌دهد.

«وقتی انگیزه نداشته باشم و حس کنم کاری که انجام می‌دهم هیچ تأثیری ندارد، کم‌کم بی‌تفاوت می‌شوم و حتی حس تعلقم به سازمان کم می‌شود. این موضوع باعث می‌شود در کارها کمتر تلاش کنم و دچار دل‌زدگی شوم (P3)».

«فلات‌زدگی باعث شده که اعتماد به نفسم پایین بیاید و احساس کنم دیگر توانایی انجام کارهای جدید یا پیشرفت را ندارم. این حس بی‌ارزشی، ترس از تغییر و عقب‌نشینی را به همراه دارد (P8)».

پیامدهای رفتاری

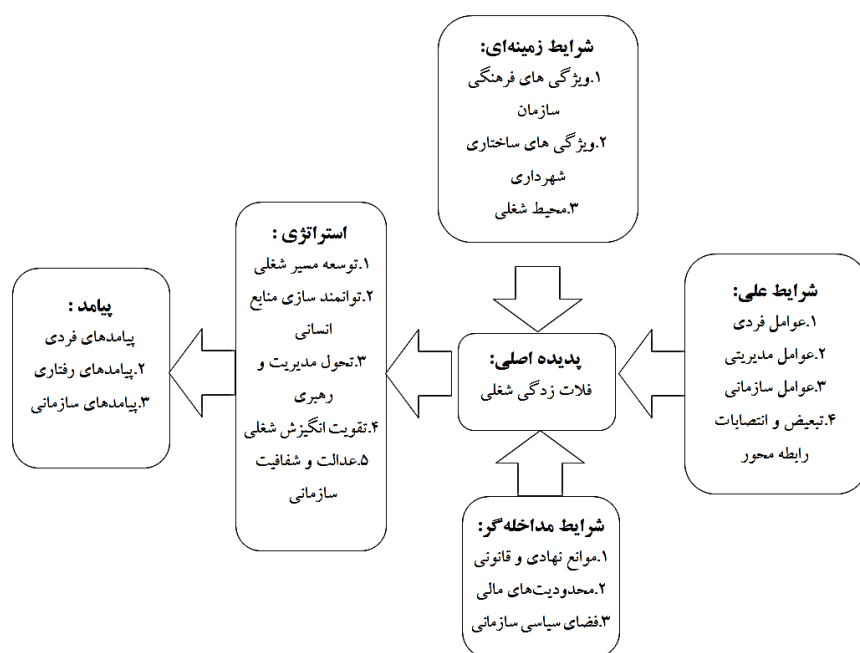
رفتارهای ناشی از فلات‌زدگی شامل کاهش مشارکت، تأخیر در انجام وظایف و کناره‌گیری تدریجی از فعالیت‌های فراتر از مسئولیت‌های اصلی است. علاوه بر آن، کارکنان ممکن است رفتارهای ضد بهره‌وری مانند مقاومت در برابر تغییر و تعارض با همکاران را نیز بروز دهند. «کم‌کم به این نتیجه رسیدم که بهتر است کمتر درگیر فعالیت‌های اضافی شوم و فقط وظایف اصلی‌ام را انجام دهم. مشارکت در پروژه‌های جانبی و فعالیت‌های فراتر از شرح وظایف کم شده و ترجیح می‌دهم کمتر مسئولیت بپذیرم (P5)».

«گاهی کارمندان به صورت پنهان در برابر تغییرات مقاومت می‌کنند، حتی ممکن است ناخواسته با همکاران دچار تعارض شوند که این رفتارها به کاهش بهره‌وری کلی سازمان منجر می‌شود (P10)».

پیامدهای سازمانی

از سطح فردی و رفتاری که بگذریم، پیامدهای فلات‌زدگی به سطح سازمانی هم می‌رسد و باعث افت بهره‌وری، کاهش کیفیت خدمات، کندی انجام فرآیندها و افزایش هزینه‌های پنهان می‌شود. همچنین نوآوری و خلاقیت در سازمان کاهش یافته و سازمان در حالت رکود قرار می‌گیرد. «وقتی انگیزه و همکاری کارکنان پایین باشد، کیفیت خدماتی که ارائه می‌شود کاهش پیدا می‌کند و انجام کارها به کندی پیش می‌رود. این موضوع هزینه‌های پنهانی برای سازمان به همراه دارد که اغلب دیده نمی‌شوند ولی بسیار مهم هستند (P6)».

«نبود انگیزه و مشارکت باعث شده که نوآوری و ایده‌های جدید به حداقل برسد و سازمان در حالت رکود قرار بگیرد. افراد کمتر حاضرند ریسک کنند یا به بهبود شرایط کمک کنند (P11)».



شکل ۱. مدل پارادایمی فلات زدگی شغلی در معاونت منابع انسانی شهرداری تهران

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

نتایج حاصل از این مطالعه، که با رویکرد نظریه داده‌بنیاد در میان کارکنان شهرداری انجام شد، به روشن‌سازی ابعاد پدیده فلات‌زدگی شغلی و عوامل مؤثر بر آن کمک کرد. یافته‌ها نشان داد که فلات‌زدگی شغلی نه صرفاً یک حالت روانی یا فردی، بلکه یک وضعیت سازمانی چندبعدی است که در بستر عوامل فرهنگی، ساختاری و محیطی سازمان شکل می‌گیرد. در کنار شرایط علی مانند فقدان مسیر شغلی روشن و ناکارآمدی سیستم مدیریت منابع انسانی، شرایط زمینه‌ای از جمله فرهنگ سازمانی ایستا و ساختار متمرکز تصمیم‌گیری نیز نقش تعیین‌کننده‌ای در بروز این پدیده داشتند. همچنین، راهبردهای کارکنان در برابر این وضعیت از کناره‌گیری تدریجی تا تلاش‌های منفعلانه برای بقا در وضعیت موجود متغیر بوده‌اند. یافته‌های این پژوهش با

مجموعه‌ای از مطالعات بین‌المللی هم‌راستا هستند. برای نمونه، پژوهش میلمن و همکاران^۱ (۲۰۲۰) نشان داد که کارکنانی که مسیرهای رشد مشخصی ندارند، به مرور دچار کاهش انگیزه و تعلق سازمانی می‌شوند. این یافته با مؤلفه‌های «عدم شفافیت مسیر شغلی» در مطالعه حاضر همخوانی دارد. مطالعه پارک و کیم^۲ (۲۰۲۱) تأکید دارد که ساختارهای سلسله‌مراتبی، میزان فلات‌زدگی شغلی را به شکل معناداری افزایش می‌دهند؛ مشابه آنچه در شهرداری به عنوان یک نهاد بوروکراتیک شناسایی شد. در مطالعه‌ای مشابه، ژائو و لی^۳ (۲۰۲۰) بیان داشتند که فرهنگ محافظه‌کارانه و ترس از تغییر در سازمان‌های دولتی، فضا را برای نوآوری و رشد فردی می‌بندد، که این یافته نیز با مقوله «ویژگی‌های فرهنگی سازمان» هم‌پوشانی دارد. نو^۴ و همکاران (۲۰۲۲) در تحقیقی درباره آموزش و یادگیری در محیط کار، تأکید کردند که آموزش‌های هدفمند و یادگیری مبتنی بر شغل نقش کلیدی در کاهش فلات‌زدگی دارند. در مطالعه حاضر، یکی از راهبردهای مقابله‌ای مطرح شده توسط کارکنان، «آموزش مستمر» و یادگیری از طریق کوچینگ و منتورینگ بود که این یافته را تأیید می‌کند. مطالعه دو وس و ون در هایدن^۵ (۲۰۱۹) نیز تأکید می‌کند که توسعه مسیر شغلی و مشارکت کارکنان در برنامه‌ریزی رشد، احساس کنترل و امیدواری را در آن‌ها تقویت می‌کند؛ امری که در مطالعه حاضر از طریق پیشنهاد برنامه‌ریزی توسعه فردی نیز مطرح شده بود. از منظر پیامدها، نتایج پژوهش با یافته‌های نگ و فلدمن^۶ (۲۰۲۰) هم‌راستا است که نشان دادند فلات‌زدگی شغلی منجر به کاهش بهره‌وری، ترک خدمت پنهان و کاهش مشارکت فعال کارکنان در فعالیت‌های سازمانی می‌شود. همچنین مطالعه لی^۷ و همکاران (۲۰۲۳) به وضوح نشان داده که فلات‌زدگی با کاهش نوآوری سازمانی و رکود در سیستم‌های خدمات عمومی مرتبط است.

در تحلیل تطبیقی نتایج این تحقیق با مطالعات اخیر، می‌توان به پژوهش‌های گوناگونی اشاره کرد که هر یک بخشی از ابعاد فلات‌زدگی شغلی را مورد توجه قرار داده‌اند. این مطالعات به شکل مستقیم یا غیرمستقیم یافته‌های تحقیق حاضر را تأیید می‌کنند و بر اعتبار نظریه زمینه‌ای

1. Milliman
2. Park, & Kim
3. Zhao, & Li
4. Noe
5. Heidari
6. Ng, & Feldman
7. Lee

استخراج شده از داده‌ها می‌افزایند: کیم، پارک و کیم (۲۰۲۱) در پژوهشی روی کارکنان بخش عمومی کره جنوبی دریافتند که نبود شفافیت در مسیر ارتقا شغلی منجر به کاهش تعهد سازمانی و افزایش نارضایتی شغلی می‌شود. این یافته کاملاً با مقوله‌ی «توسعه مسیر شغلی» در تحقیق حاضر همراستا است، جایی که کارکنان شهرداری از نبود مسیر مشخص رشد و یکسان‌سازی وظایف شکایت داشتند. در واقع، مشابهت‌ها در دو کشور با نظام اداری سلسله‌مراتبی نشان می‌دهد که این چالش‌ها ساختاری و نه صرفاً فرهنگی هستند. شکولر و کیمورا^۱ (۲۰۲۰) در مطالعه‌ای تأکید کردند که نبود عدالت سازمانی و شفافیت در انتصابات باعث کاهش رضایت شغلی، انگیزش درونی و افزایش نیت ترک خدمت می‌شود. این یافته با مقوله‌ی «عدالت و شفافیت سازمانی» در مطالعه حاضر مطابقت دارد؛ جایی که پاسخ‌دهندگان به «رابطه‌محوری» و انتصابات غیرعادلانه اشاره کردند. این مقایسه نشان می‌دهد که عدالت نه تنها یک مقوله اخلاقی، بلکه عاملی کلیدی در جلوگیری از فلات‌زدگی است. باکر و دیمروتی^۲ (۲۰۲۱) در بازنگری نظریه‌ی JD-R (تقاضاها و منابع شغلی) تأکید دارند که نبود منابع شغلی مانند فرصت‌های یادگیری، ابزار مناسب و بازخورد مؤثر منجر به فرسودگی و بی‌تفاوتی شغلی می‌شود. در تحقیق حاضر نیز «محدودیت در منابع و امکانات» و «عدم تنوع شغلی» به عنوان محرک‌های زمینه‌ای فلات‌زدگی شناسایی شدند. این تحلیل نشان می‌دهد که مدل JD-R می‌تواند یک چارچوب نظری مکمل برای تحلیل این پدیده در سازمان‌های دولتی باشد. دو وس و ون در هایدن^۳ (۲۰۱۹) بر اهمیت «برنامه‌ریزی توسعه فردی» در بهبود انگیزش و جلوگیری از رکود شغلی تأکید می‌کنند. در تحقیق حاضر نیز کارکنان خواستار تدوین برنامه‌های رشد فردی و مشارکت در طراحی مسیر شغلی بودند. این همراستایی نشان می‌دهد که فلات‌زدگی قابل پیشگیری است، مشروط به آن که سازوکارهای توسعه حرفه‌ای فعال شوند. احمد و ابراهیم^۴ (۲۰۲۲) در بررسی خود بر نظام‌های منتورینگ در سازمان‌های عمومی، نشان دادند که مربی‌گری حرفه‌ای و یادگیری تجربی می‌تواند حس تعلق، خودکارآمدی و امید به رشد را تقویت کند. در تحقیق تو نیز «منتورینگ و کوچینگ» یکی از راهبردهای کلیدی مقابله با فلات‌زدگی معرفی شد. این نتیجه بیانگر اهمیت سرمایه اجتماعی درون‌سازمانی برای برون‌رفت از

1. Shkoler, & Kimura

2. Bakker, & Demerouti

3. De Vos, & Van der Heijden

4. Ahmad, & Ibrahim

وضعیت رکود حرفه‌ای است. شاک ۱ و همکاران (۲۰۲۲) بر این باورند که رهبری تحول‌گرا و مشارکتی می‌تواند عامل اصلی در جلوگیری از رکود شغلی و انزوای کاری باشد. این نکته به‌خوبی با مقوله «تحول مدیریت و رهبری» در پژوهش تو هم‌راستا است، به‌ویژه در مصاحبه‌هایی که کارکنان از بی‌انگیزگی مدیران و نبود مشارکت در تصمیم‌سازی‌ها شکایت داشتند. نگ و فلدمن (۲۰۲۰) در فراتحلیل خود نشان دادند که فلات‌زدگی رابطه معناداری با ترک خدمت پنهان، کاهش نوآوری و مشارکت حداقلی در فعالیت‌های توسعه‌ای دارد. این دقیقاً همان پیامدهایی است که در مدل نظری تحقیق حاضر تحت مقوله‌های «پیامدهای رفتاری» و «پیامدهای سازمانی» طبقه‌بندی شده‌اند. ون در هایدن و همکاران (۲۰۲۰) به این نکته اشاره می‌کنند که در سازمان‌هایی که مسیرهای ارتقای افقی نیز در نظر گرفته شده، کارکنان در سطوح غیرمدیریتی نیز انگیزش بیشتری برای یادگیری و پیشرفت از خود نشان می‌دهند. در تحقیق تو، کمبود فرصت‌های ارتقای افقی از عوامل اصلی فلات‌زدگی معرفی شده است، به‌ویژه در پست‌های ثابت شهرداری که امکان جابه‌جایی یا چرخش شغلی ندارند. ونگ و هو ۲ (۲۰۱۹) مطرح می‌کنند که توسعه شغلی نه تنها انگیزه را افزایش می‌دهد، بلکه منجر به افزایش تعهد حرفه‌ای و کاهش احساس بی‌ارزشی می‌شود. این یافته با مقوله «کاهش خودکارآمدی» در پیامدهای فردی فلات‌زدگی مطابقت دارد و تأیید می‌کند که فقدان رشد شغلی یک تهدید روانی نیز به‌شمار می‌رود. ژائو و لی (۲۰۲۰) نیز در تحقیق خود به بررسی «فرهنگ سازمانی ایستا» در سازمان‌های دولتی چین پرداختند و نشان دادند که سازمان‌هایی با نگرش محافظه‌کارانه، نوآوری را سرکوب و کارمندان را به سمت سکوت سازمانی سوق می‌دهند. این در مقوله‌های «ویژگی‌های فرهنگی سازمان» در مطالعه تو به روشنی بازتاب یافته است و یکی از عوامل زمینه‌ای مؤثر بر فلات‌زدگی شناسایی شده است. لی و همکاران (۲۰۲۳) با تحلیل داده‌های سازمانی از بخش خدمات عمومی دریافتند که رکود خلاقیت و عدم مشارکت کارکنان در ایده‌پردازی، هم‌زمان با افزایش فلات‌زدگی اتفاق می‌افتد. یافته‌های تحقیق تو در بخش پیامدهای سازمانی، مشخصاً به کاهش نوآوری، ایده‌پردازی و رکود فرایندهای توسعه‌ای اشاره دارد که این همراهی را تقویت می‌کند. وانگ، وو و لیو ۳ (۲۰۲۳) نشان دادند

1. Shuck
2. Weng, & Hu
3. Wang, Wu, & Liu

که حتی در نبود پاداش‌های مالی، قدردانی رسمی و ایجاد فضای احترام می‌تواند انگیزش را بالا ببرد و از فلات‌زدگی بکاهد. در مدل تو نیز مقوله «پاداش و قدردانی» یکی از مؤلفه‌های مهم در راهبردهای مقابله‌ای است. جونگ و تاکئوچی^۱ (۲۰۲۱) تأکید دارند که کارکنانی که در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت داده می‌شوند، حتی در مشاغل پایدار و بدون تنوع بالا، احساس مؤثر بودن دارند و فلات‌زدگی کمتری تجربه می‌کنند. این تحلیل با مقوله «رهبری مشارکتی» در تحقیق تو همخوانی دارد. نو و همکاران (۲۰۲۲) در کتاب کلاسیک خود بر اهمیت یادگیری‌های مستمر شغلی و برنامه‌های آموزشی کاربردی تأکید دارند. در تحقیق تو نیز این راهبرد به‌عنوان یکی از مکانیسم‌های فعال در توانمندسازی منابع انسانی معرفی شده است، که به‌طور مستقیم می‌تواند از رکود شغلی جلوگیری کند. میلمن و همکاران (۲۰۲۰) مطرح کردند که معنابخشی به کار و طراحی پروژه‌های هدفمند در سازمان، از مهم‌ترین عوامل انگیزشی است. این یافته با مقوله «چالش‌های هدفمند» در تحقیق تو هم‌راستا است که پاسخ‌دهندگان به آن به‌عنوان یکی از راهبردهای کلیدی یاد کردند.

به صورت کلی؛ یافته‌های این پژوهش نشان داد که پدیده فلات‌زدگی شغلی در کارکنان شهرداری تحت تأثیر مجموعه‌ای از شرایط زمینه‌ای، مداخله‌گر و ساختاری شکل می‌گیرد که شامل فرهنگ سازمانی ایستا، تمرکز تصمیم‌گیری، ساختار شغلی غیرپویا، و محدودیت‌های محیط کاری است. این شرایط در تعامل با یکدیگر، منجر به کاهش انگیزش، افت بهره‌وری، و بروز رفتارهای کناره‌گیرانه در کارکنان می‌شوند. در پاسخ به این وضعیت، راهبردهایی همچون توسعه مسیر شغلی، توانمندسازی منابع انسانی، تحول در سبک رهبری، تقویت انگیزش، و ایجاد عدالت سازمانی شناسایی شدند که می‌توانند نقش مؤثری در پیشگیری یا کاهش اثرات فلات‌زدگی ایفا کنند.

مقایسه نتایج این تحقیق با مطالعات پیشین نیز نشان داد که علل و پیامدهای فلات‌زدگی شغلی در بافت‌های سازمانی مختلف، به‌ویژه نهادهای عمومی، از الگوهای نسبتاً مشابهی پیروی می‌کند. فقدان فرصت‌های یادگیری و رشد، نبود شفافیت در ارتقا، و ضعف در رهبری مشارکتی، از جمله عوامل مشترک در ادبیات پژوهش و یافته‌های حاضر بودند (دامغانیان و لیلی‌دوست، ۱۴۰۳: ۱۵۰؛ امیری و همکاران، ۱۴۰۰: ۱۰۸؛ صفری، فرخی و صالح‌زاده، ۱۳۹۴: ۸۸). این همراهی، ضمن تأیید اعتبار نتایج، ضرورت بازنگری در ساختارها و سیاست‌های منابع انسانی در سازمان‌های دولتی

1. Jung, & Takeuchi

را برجسته می‌سازد. در مجموع، تحلیل حاضر بر اهمیت نگاه سیستمی به پدیده فلات‌زدگی شغلی تأکید دارد؛ به گونه‌ای که مداخله مؤثر نیازمند هم‌افزایی میان سیاست‌گذاری منابع انسانی، ارتقای فرهنگ سازمانی، و اصلاح سبک مدیریت است. بدون پرداختن به این مؤلفه‌های کلیدی، پدیده فلات‌زدگی نه تنها تداوم می‌یابد بلکه می‌تواند به رکود سازمانی بلندمدت منجر شود.

از منظر نظری، پژوهش حاضر مدل جامعی را درک و تحلیل فلات‌زدگی شغلی در سازمان‌های عمومی توسعه داده است. برخلاف بسیاری از مدل‌های سنتی که فلات‌زدگی را صرفاً فردی تلقی می‌کردند، این مدل نشان می‌دهد که این پدیده محصول تعامل پیچیده بین ساختارهای سازمانی، عوامل فرهنگی و راهبردهای مدیریتی است. به علاوه، مدل حاضر تأکید می‌کند که مقابله با فلات‌زدگی نیازمند اقدامات سیستمی، نه صرفاً فردی است. از نظر کاربردی، یافته‌ها نشان می‌دهند که طراحی مسیر شغلی شفاف، ارتقای نظام آموزش و توسعه، اصلاح فرهنگ سازمانی و نهادینه‌سازی رهبری مشارکتی از جمله راهکارهای کلیدی برای کاهش فلات‌زدگی در سازمان‌های دولتی مانند شهرداری‌هاست. برای مقابله با فلات‌زدگی شغلی در سازمان‌های شهرداری، مجموعه‌ای از راهکارهای چندسطحی (فردی، سازمانی، و ساختاری) پیشنهاد می‌شود که بر مبنای یافته‌های پژوهش تو، مدل‌های علمی به‌روز، و تجارب بین‌المللی تدوین شده‌اند. این راهکارها به تفکیک ارائه می‌شوند. این راهکارها در صورتی موفق خواهند بود که به صورت منسجم، با حمایت رهبری سازمان و در چارچوب برنامه‌ریزی منابع انسانی، اجرا شوند و شامل موارد زیر است:

۱- توسعه مسیرهای شغلی و حرفه‌ای

- * طراحی نقشه‌های شغلی شفاف برای کارکنان با مسیرهای ارتقای عمودی و افقی.
- * ایجاد مسیرهای پیشرفت متنوع، حتی در مشاغل غیرمدیریتی، از طریق تعریف نقش‌های تخصصی.
- * برگزاری جلسات سالانه مرور و برنامه‌ریزی مسیر شغلی برای هر کارمند^۱.

۲- توانمندسازی منابع انسانی

- * اجرای برنامه‌های آموزشی مستمر براساس نیازهای شغلی و تغییرات محیطی.
- * طراحی دوره‌های مهارت نرم (رهبری، حل مسئله، ارتباط مؤثر) ویژه کارکنان شهرداری.
- * استقرار نظام منتورینگ و کوچینگ با بهره‌گیری از کارکنان باسابقه.

۳- تحول در سبک مدیریت و رهبری

- * توانمندسازی مدیران از طریق آموزش رهبری تحول‌گرا و مهارت‌های انگیزشی.
- * توسعه رهبری مشارکتی در شهرداری‌ها، شامل مشورت در تصمیم‌سازی و سیاست‌گذاری.
- * ایجاد فضای باز برای انتقاد سازنده و ایده‌پردازی کارکنان.

۴- تقویت انگیزش شغلی از طریق طراحی شغل

- * واگذاری پروژه‌های هدفمند بین‌واحدی برای ایجاد چالش و تنوع.
- * تشویق کارکنان به شرکت در کارگروه‌های توسعه‌ای و نوآوری.
- * استفاده از پاداش‌های غیرمالی مؤثر مثل تقدیرنامه، معرفی رسمی، و فرصت آموزش خارج سازمان.

۵- افزایش عدالت و شفافیت سازمانی

- * طراحی نظام ارزیابی عملکرد واقعی و غیرصوری با پیوند به ارتقا و آموزش.
- * اصلاح فرآیندهای انتصابات مدیریتی براساس شایستگی، و نه روابط شخصی.
- * شفاف‌سازی معیارهای ارتقای شغلی، با اطلاع‌رسانی مستمر به کارکنان.

۶- اصلاح ساختار سازمانی و کاری

- * کاهش تمرکز در تصمیم‌گیری و تفویض اختیار به سطوح پایین‌تر.
- * بازنگری در تعریف پست‌های سازمانی و ایجاد انعطاف در وظایف برای افزایش تنوع.
- * طراحی نظام چرخش شغلی هدفمند برای شکستن یکنواختی کاری و ایجاد یادگیری میان‌حوزه‌ای.

۷- تغییر در فرهنگ سازمانی

- * تقویت فرهنگ نوآوری و یادگیری سازمانی از طریق جشن گرفتن ایده‌ها و بهبودها.
- * ترویج فرهنگ بازخورد دوسویه و گفت‌وگوی بین‌سطحی در شهرداری‌ها.
- * مقابله با فرهنگ محافظه‌کارانه و ایستا با توسعه ریسک‌پذیری حساب‌شده در مدیریت.

فهرست منابع

- اشتراوس، انسل و کوربین، ژولیت، (۱۹۹۸)، پایه‌های تحقیق کیفی: روش‌ها و رویه‌ها برای نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، ترجمه بیوک محمدی، تهران: نشر نی.
- دامغانیان، حسین و فاطمه لیلی‌دوست، (۱۴۰۳)، فراترکیب شناسایی و رتبه‌بندی پیشایندهای تنبلی کارکنان در سازمان‌ها، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره ۱۶، شماره ۴، اسفند، صفحات ۱۳۹-۱۷۵.
- امیری، مجتبی، عباس نرگسیان، علی فرهی و بهمن غلامی، (۱۴۰۰)، ارائه مدل سرمایه معنوی در سازمان‌های مردم‌نهاد شهر تهران، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره ۱۳، شماره ۱، بهار، صفحات ۱۰۱-۱۲۹.
- صفری، علی، مجتبی فرخی و رضا صالح‌زاده، (۱۳۹۴)، آسیب‌شناسی نظام مدیریت منابع انسانی، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره ۷، شماره ۱، اردیبهشت، صفحات ۸۳-۱۱۱.
- Ahmad, R., & Ibrahim, H. (2022). Employee empowerment and job plateau: The mediating role of career development practices. *Journal of Human Resource and Sustainability Development*, 10(1), Winter 2022, pp. 25–39.
- Ahmadi, M. (2019). Structural job plateau and intention to quit: A study on state bank employees. *Iranian Journal of Management Sciences*, No. 12, Autumn 2019, pp. 47–58.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2021). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 26(3), 2021, pp. 299–312.
- Chen, J., Wu, L., & Gao, Z. (2016). The impact of job plateau on organizational commitment in public sector employees. *Chinese Journal of Public Administration*, No. 42, Summer 2016, pp. 201–212.
- De Vos, A., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2019). Current thinking on career development. *Career Development International*, 24(2), 2019, pp. 136–146.
- Heidari, R., & Babazadeh, A. (2022). Job plateau and employee productivity in municipal organizations. *Urban Management Quarterly*, No. 18, Winter 2022, pp. 80–92.
- Ho, K., & Li, K. (2019). Exploring the relationship between job plateau and work performance in local government employees. *Journal of Applied Human Resource Management*, No. 7, Winter 2019, pp. 40–52.
- Jamshidi, S. (2023). The consequences of job plateau on interpersonal relationships: A study on Ministry of Roads staff. *Public Administration Perspective*, No. 10, Spring 2023, pp. 55–66.
- Jung, H. S., & Takeuchi, R. (2021). Leadership styles and job crafting: The role of organizational climate. *Journal of Organizational Behavior*, 42(1), 2021, pp. 88–105.
- Kim, E., & Park, H. (2020). Job plateau and organizational commitment in public sector employees. *Korean Journal of Human Resource Development*, No. 15, Summer 2020, pp. 93–108.
- Kim, Y., Park, J., & Kim, S. (2021). How organizational support and career opportunity reduce employee job plateau. *International Journal of Environmental Research and Public Health* (IJERPH), 18(11), 2021, pp. 5607.
- Lee, H., Choi, B., & Lim, J. (2023). Work stagnation and innovation decline in public organizations. *Public Management Review*, 25(2), 2023, pp. 309–327.
- Lee, M., & Huang, T. (2023). Designing interventions to reduce job plateau through training and learning development. *Quarterly Journal of Human Resource Development*, No. 18, Winter 2023, pp. 155–168.

- Milliman, J., Gatling, A., & Kim, J. S. (2020). The relationship between workplace spirituality and hospitality employees' job satisfaction. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 19(1), 2020, pp. 66–86.
- Najati, R., Shokri, A., & Daneshfar, M. (2021). The impact of job plateau on job satisfaction and commitment in the gas sector. *Energy and Human Resources Journal*, No. 11, Summer 2021, pp. 60–72.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2022). *Human Resource Management* (12th ed.). New York: McGraw-Hill Education
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2020). Plateauing at work: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 73(2), 2020, pp. 189–228.
- Park, J., & Kim, Y. (2021). The effect of hierarchical structure on job satisfaction and plateau. *Public Personnel Management*, 50(2), 2021, pp. 142–161.
- Salehi, A., & Mahdavi, M. (2020). The role of continuous training in reducing job plateau: Case study of Tehran Water Authority. *Iranian Journal of Organizational Studies*, No. 14, Winter 2020, pp. 95–110.
- Shkoler, O., & Kimura, T. (2020). Job satisfaction and work productivity: The role of fairness and transparency. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(4), 2020, pp. 897–912.
- Shuck, B., Zigarmi, D., & Owen, J. (2022). Rethinking employee engagement: The role of leadership. *Human Resource Development Review*, 21(1), 2022, pp. 33–59.
- Van der Heijden, B. I., Notelaers, G., & Peters, P. (2020). Age and career development. *Career Development International*, 25(3), 2020, pp. 275–295.
- Wang, L., Wu, H., & Liu, Y. (2023). Reward mechanisms and job engagement in public sector employees. *Public Personnel Management*, 52(1), 2023, pp. 5–28.
- Weng, Q., & Hu, B. (2019). The impact of career growth on organizational commitment: The mediating role of organizational justice. *Social Behavior and Personality*, 47(8), 2019, e8007.
- Yang, J., & Tang, P. (2018). The role of career pathing in reducing job plateau: A study on municipal government staff. *Journal of Comparative Management*, No. 11, Autumn 2018, pp. 76–90.
- Yang, Z., & Liu, J. (2021). The impact of job plateau on human resource productivity: An empirical study. *Journal of Organizational Behavior Studies*, No. 9, Spring 2021, pp. 61–70.
- Zhang, Z., Lin, D., & Xu, Y. (2017). The relationship between job plateau, job satisfaction and turnover intention: The mediating role of intrinsic motivation. *Asian Journal of Industrial-Organizational Psychology*, No. 10, Spring 2017, pp. 125–140.
- Zhao, X., & Li, Y. (2020). Cultural inertia and organizational silence: Exploring the antecedents of job plateau. *Public Personnel Management*, 49(4), 2020, pp. 567–582.

