

## بررسی ابعاد روانی فلات شغلی و ارائه راهکارهای عملی برون رفت

دکتر حسین خنیفر<sup>1</sup>

### چکیده

در دنیای پیچیده و متحول کنونی که شاهد رقابت‌های بسیار زیاد جوامع جهت دستیابی به جدیدترین فناوری‌ها و منابع در عرصه قدرت و تفوق هستیم، منابع انسانی و بالاخص افراد خلاق، ماجراجو، و صاحبان اندیشه‌های نو و بدیع به مثابه گرانبهاترین سرمایه‌های سازمانی بوده که از جایگاه بسیار والا و ارزشمندی برخوردارند. ساختارهای سازمانی جدید به سرعت رو به تغییر نهاده است و نردبانهای ترقی کوتاه و تخت شده است و سازمانها و منابع موجود انسانی‌شان تحت تأثیر عوامل و تهدیدهای مختلفی قرار گرفته‌اند که از آن جمله می‌توان به «فلات شغلی» اشاره نمود که چه بصورت آشکار و چه بصورت پنهان نمایان می‌شود، واژه فلات در اصل از مباحث زمین‌شناسی و جغرافیا است و سکون در مسیر حرفه‌ای و شغلی بیانگر رکود، عدم پیشرفت و کاهش یادگیری است و از طرفی نیز القاء کننده نوعی احساس افسردگی و شکست می‌باشد. در این مقاله ضمن پیشینه‌کاوی مقوله فلات شغلی به بررسی ابعاد روانی و نظریات مطرح پرداخته شده و انواع مشهور و مشهود سکون شغلی مورد اشاره قرار گرفته و در نهایت استراتژیهای برون رفت از سکون زدگی نیز ارائه گردیده است که با بهره‌گیری از آنها می‌توان منابع انسانی ایستا و دچار وقفه و فلات را به حرکت، فعالیت و انگیزه مجدد جهت دخالت مشارکت جویانه و خلاقانه واداشت.

---

1. عضو هیأت علمی دانشگاه تهران

## واژگان کلیدی

انگیزش<sup>1</sup>، فلات شغلی<sup>2</sup>، مسیر شغلی<sup>3</sup>، سلسله مراتب سازمانی<sup>4</sup>، خودمختاری<sup>5</sup>، فن‌آوری  
گرای<sup>6</sup>، دوگانه‌نگری<sup>7</sup>، آموزش، مشاوره شغلی<sup>8</sup>، بی‌تفاوتی شغلی

## مقدمه

در نظریه کمال<sup>9</sup> عقیده بر این است که آدمی خودآگاه<sup>10</sup> و ناخودآگاه علاقمند است تا دست به خودارتقای<sup>11</sup> بزند و پله‌های پیشرفت<sup>12</sup> و ترقی را در مدتی کوتاه بپیماید. و اگر حرفه<sup>13</sup> خود را دوست داشته باشد و جامعه این فرصت را به او بدهد که شخصاً انتخابگر شغل خویش باشد، هرگز از کار خسته نمی‌شود (Bern, 1995,p361)

و از جهتی نیز کار نه تنها برای او سرگرمی است بلکه او را می‌سازد. در این صورت انسانی سودمند و مفید تحویل اجتماع داده می‌شود. انسان سازمانی در طول تاریخ خویش به تدریج وارث دو دوره طولانی و بزرگ در زندگی طبیعی و حرفه‌ای (سازمانی) خود بوده است.

الف: دوره دنیای طبیعی که طبیعت پیرامون منشأ وجودی اوست و میلیاردها سال زودتر از وی پدید آمده‌اند.

ب: دوره دانش<sup>14</sup> که دوره ابزارها، موتورها، کار دسته جمعی، نهادهای اجتماعی، دوره سازمانهای پیچیده است تا با تسلط بر دوره طبیعت گرای محیط را به فرمانبرداری از

- 
- 1 . Motivation
  - 2 . Career path
  - 3 . Job plateau
  - 4 . Organization Hierarchy
  - 5 . Self - determination
  - 6 . Mechanism
  - 7 . Dualism
  - 8 . Vocational counseling
  - 9 . Perfection theory
  - 10 . Self - awareness
  - 11 . Self – enhancement
  - 12 . Accomplishment
  - 13 . Vocation
  - 14 . Knowledge cycle

اهداف و خواسته‌های خود وادارد و اگر توانایی و رشد کافی داشته باشد جهانی آرامتر برای خود رقم زند (Nadel, 2000, p2)

نظریه‌های مختلف انگیزش در تبیین رفتارهای آدمی منظرگاههای گوناگونی را مطرح می‌سازد بطور مثال در سازمانهایی که کوچک‌سازی، خصوصی‌سازی و طراحی مجدد اعمال می‌گردد، موقعیت‌های کمتری برای صعود از نردبان ترقی سنتی وجود دارد و افراد سریعتر به سکون یا خوگرفتن به وضع موجود می‌گیرند.

واژه فلات<sup>1</sup> در مباحث زمین‌شناسی و جغرافیا به مفهوم مسیری مرتفع در یک زمین مسطح به کار رفته است و البته این تعریف چون بیانگر پایان صعود از سلسله مراتب ترقی است، شاید واژه و استعاره مناسبی محسوب نمی‌شود. اگر مسیر شغلی قرار است فقط فرد را به بالاترین نقطه سازمانی هدایت کند، واقعیتی که وی به سکون رسیده نشانه این است که مسیر را اشتباهی پیموده است و به نقطه اوج دسترسی پیدا نخواهد کرد و فقط می‌تواند در همین سطحی که هست، به کار ادامه دهد، اما ارتقاء و پیشرفت بیش از این میسر نمی‌باشد (Sandholtz, 2003, p20) از طرفی امروزه عقیده بر این است که مقوله سکون در مسیر شغلی ارتباط نزدیکی با بی‌انگیزگی<sup>2</sup> دارد و چون آدمی در طول فعالیتهای خود در میان طیفی از عوامل انگیزشی و موانع سیستمی و رفتاری (عوامل انگیزه زدا) قرار دارد لذا احساس ناشایستگی و ناخشنودی در این پیوستار زمانی روی می‌دهد که فرد به سمت موانع کشیده می‌شود.

و لذا این مسئله عنوان می‌شود که سکون یا فلات در مسیر شغلی جزئی از قاعده و روش زندگی کاری است و اشاره به وضعیت توقف در توالی پیشرفت شغلی فرد دارد (kreuter, 2004,P87) زیرا گاهی در سازمان در بسیاری از موارد کارکنان مجبور به انجام اموری می‌باشند که به آن علاقه ندارند و کم کم دچار رکود<sup>3</sup> و توقف می‌شوند (Kidd, 2000, p54)

در این شرایط علیرغم ادامه همکاری فرد با سازمان و احتمالاً موفقیت نیروی کار،

1 . plateau

2 . Amotivation

3 . Stagnation

فرد از پیشرفت خود خوشحال و راضی نیست. بدیهی است که بخشی از این نارضایتی به دید شخصی کارکنان از کار و معنی و مفهوم آن بستگی دارد و بخشی هم به تغییرات اقتصادی<sup>1</sup> مربوط می‌شود.

بنابراین فلات در مسیر حرفه‌ای<sup>2</sup> و شغلی بیانگر رکود، عدم پیشرفت و کاهش یادگیری<sup>3</sup> فردی بوده و القاء کننده نوعی احساس افسردگی<sup>4</sup> و شکست می‌باشد. «فلات در مسیر شغلی» به دلایل مختلفی اتفاق می‌افتد و دارای انواع مختلف ساختاری، محتوایی، زیستی، روانی و فرهنگی است.

برخی صاحب‌نظران از جمله فلیپو<sup>5</sup>، سندهولتز<sup>6</sup> و نادل<sup>7</sup> از فلات ساختاری به عنوان سکون موقعیتی و از فلات محتوایی به عنوان سکون اثرگذاری یاد می‌کنند. در مقابله با مقوله «فلات در مسیر شغلی» شناخت آثار روانی و عوامل آن موجد آن ضمن بررسی و اذعان به ناکارآمد بودن استراتژیهای مرسوم مدیریتی، شناخت علل و عوامل از اهمیت و جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. چرا که به قول «ایمل» ایجاد تنش و تضاد به دلیل عدم تحقق آرزوهای شغلی، نیازهای فردی و اهداف سازمانی وضعیت را به ناهماهنگی سوق داده و تضاد جدی در زندگی شغلی و حتی زندگی فرد (حیات شخصی و خانوادگی) ایجاد می‌نماید و فرسودگی شغلی را به همراه خواهد داشت (Imel, 2000, p10) در ادامه این مقاله ابعاد مورد اشاره با محوریت آثار روانی فلات و سکون و مسیر شغلی، علل و انواع آن بررسی می‌گردد.

## بیان مسأله

تعامل با همکاران حرفه شغلی از جمله نموده‌های تعاملات اجتماعی‌اند که نقش محوری و مهمی را در سازمانها ایفا می‌کنند افراد برای مقابله با چالش‌های موجود در دنیای

- 
- 1 . Economical changes
  - 2 . professional
  - 3 . Learning attenuation
  - 4 . Depression
  - 5 . Filippo , 1995
  - 6 . Sandholtz, 2003
  - 7 . Nadel, 2000

سازمانی خود باید مهارت‌های اساسی شناختی - اجتماعی نظیر همکاری<sup>1</sup>، مشارکت<sup>2</sup> و حل مشکلات، به ویژه مشکلات میان فردی را بیاموزند. (Erick & Dodge, 1994, p115) به همین سبب روابط همکاران و سازمان و حس تعلق<sup>3</sup> به کار مشوق‌های مهمی را فراهم می‌کنند که به نوبه خود به رشد سازمانی و احساس حرفه‌ای بودن فرد کمک می‌کنند. یکی از مهمترین انگیزه‌های دوره شغلی ناظر بر نزدیکی و وفاداری<sup>4</sup> به ویژه در بین همکاران (روابط بین فردی) و بین سازمان و منابع انسانی است.

این انگیزه‌ها نه تنها به رشد حرفه‌ای کارکنان کمک می‌کند بلکه برای آنها حکم نوعی جنبش شغلی را نیز دارد، زیرا افراد در می‌یابند که دیگران هم امیدها، ترس‌ها و تردیدهایی دارند. آنها نیاز به همکاری دارند که وفادار و قابل اعتماد باشند و در مسیر شغلی مانع رشد و ترقی منطقی و بحق آنها نشوند و در شرایط مختلف آنان را درک<sup>5</sup> نمایند برخی یافته‌های پژوهشی نشان می‌دهد که این تمایل در افراد سازمانی عصر حاضر بیشتر نمود یافته است (Hartup, 1983, p103) نظریه‌های مختلف روان‌شناسی در تبیین چرایی سکون و کاهش تلاش و رفتارهای مختلف، پاسخ‌های متفاوتی ارائه می‌دهند. پاره‌ای از آنها انسان را موجودی منفعل در نظر می‌گیرند که تحت تأثیر سائق‌ها، مشوق‌ها و محرک‌های محیطی رفتار می‌کند و پاره‌ای دیگر، انسان را موجودی فعال می‌دانند که خود، رفتارش را تعیین می‌کند.

نظریه‌های دسته اول را می‌توان نظریه‌های ماشین‌گرایانه نامید و نظریه سائق را شاخص‌ترین نظریه از میان این نظریه‌ها معرفی کرد.

نظریه‌های دسته دوم را می‌توان نظریه انسان‌گرایانه نامید و نظریه خودمختاری<sup>6</sup> را به عنوان نمونه ذکر کرد.

این مسئله که نظریه خودمختاری چگونه در فلسفه 2500 ساله بشری ریشه دارد را

- 
- 1 . Cooperation
  - 2 . participation
  - 3 . Belonging sense
  - 4 . Loyalty
  - 5 . Comprehension
  - 6 . Self determination theory

باید با بررسی زمینه‌های علمی این نظریه بیان نمود که نظرات جیمز<sup>1</sup> و ودورث<sup>2</sup> زمانی مسأله اراده، خواست و درون‌انگیختگی و انگیزش را مطرح می‌کنند که دنیای جدید، تحولات بسیار زیادی پیدا کرده است و تحقیقات جدید و وسیعی توسط صاحب‌نظران انگیزش و رفتار مطرح شد از جمله برلین<sup>3</sup>، والکر<sup>4</sup>، هارلو<sup>5</sup>، می‌یر<sup>6</sup>، وایت<sup>7</sup>، هایدر<sup>8</sup>، دی چارمز<sup>9</sup>، دسی<sup>10</sup> و ریان<sup>11</sup> که ابعاد رفتار، عواطف، انگیزش و مقوله‌های روانی در زندگی و حیات حرفه‌ای اشاره می‌کنند و بعدها افرادی همچون فیلپر<sup>12</sup> این مسئله را مطرح ساخت که منابع انسانی در سازمان زمانی می‌آموزند و احساس بالندگی می‌کنند که به استقلال و خودمختاری آنها توجه شود. عدم ایجاد این فضای روانی و انگیزش، شغل را با موانع مواجه ساخته و حتی به توقف در مسیر شغلی می‌انجامد، افراد قادر به پذیرش مسئولیت نبوده و شغل را کسل کننده و یکنواخت می‌بینند در این حالت چیز جدیدی برای آموختن وجود ندارد ارزش کار کاهش یافته و فرد احساس تنیدگی، تحلیل رفتگی و درماندگی می‌کند (Plippo, 1994, p91) و این تجربه که غالباً با مفاهیم منفی همراه می‌گردد «فلات یا سکون در مسیر شغلی» نامیده می‌شود (Singer, 2001, p18)

براساس این دیدگاه توانایی تعادل و تعامل با محیط شغلی در فرد تضعیف گشته و سرگشتگی و احساس بیهودگی در فرد ایجاد می‌شود و موارد متعددی از مسایل روحی و روانی فرد در معرض تهدید جدی و روانی قرار می‌گیرد از جمله این موارد ناتوانی در تعادل میان استقلال<sup>13</sup> و وابستگی عاطفی و حرفه‌ای، مشکل در ایجاد دوستی‌های نزدیک

- 
- 1 . James, w.
  - 2 . woodwarth
  - 3 . Berlyne
  - 4 . Walker
  - 5 . Harlow
  - 6 . Meyer
  - 7 . Whit. R
  - 8 .Heider
  - 9 . Decharms, R.
  - 10 . Deci, E, L
  - 11 . Ryan, R. M
  - 12 . Filippo
  - 13 . Independence

برای دریافت حمایت روانی و اجتماعی، کسب احساس خودشناسی از طریق همانند سازی با دیگران و توجه به اینکه هر فرد نیازهایی دارد که می‌تواند توسط دیگری و یا سازمان برطرف نماید این مسایل کم کم به فرسودگی شغلی می‌انجامد و فرد را به سمت انجماد سازمانی سوق می‌دهد. لذا در این مرحله عقیده بر این است که سکون و به نوعی ایستایی شغلی و انگیزش در فرد ایجاد می‌شود (Decenzo & Robbins, 1994, p274)

### پیشینه بحث:

همانگونه که اشاره شد واژه فلات، ایستایی و توقف در آغاز در علوم جغرافیا و زمین شناسی مطرح شد افرادی که این واژه را در تحقیقات رفتاری و سازمانی مطالعه می‌کنند عقیده دارند که خاستگاه این اصطلاح مقوله‌ای فلسفی است و معتقدند که آدمیان از روزگاران باستان کوشیده‌اند تا رفتار را در رابطه با یک علت یا یک دلیل اصلی توضیح دهند. این موضوع برای فیلسوفان پیشین از اهمیت بالایی برخوردار بود. زیرا پژوهشهای نظریشان به سبب آنکه اساس پیش‌فرضهایی را درباره رفتار آدمیان پایه‌ریزی می‌کردند چشمگیر و ارزشمند به شمار می‌آمدند و بنیاد نظریه‌های نوین انگیزش قرار گرفتند و تا زمان حاضر نیز از آن بهره برده می‌شود (Ablavd, k. 1996, p137)

درباره رفتار دو فرضیه فلسفی وجود دارد. یکی را اراده آزاد<sup>1</sup> نامیده‌اند که بیانگر اختیار فرد در گزینش و مهار رفتار خود است. فرض دیگر جبرگرایی<sup>2</sup> است و حاکی از آن است که هر رویداد، یا عمل و تصمیمی محصول رویدادهای بدنی، روانی و محیطی است که با خواست و اراده آدمی هیچ‌گونه ارتباطی ندارد و می‌تواند به روحيات، تعاملها، رفتارها و تصورات روانی فرد اثر بگذارد و حتی زندگی اجتماعی و یا شغلی او را به مخاطره اندازد.

شیوه‌ها یا راهکارهای انسان‌گرایی بر این اصل استوارند که افراد آدمی دارای آزادی و اختیارند. اما رفتارگرایی و راهکارهای سختگیرانه‌اش در روان‌شناسی فرض را بر این

1 . Free will

2 . Determinism

نهاده است که رفتار در رابطه با علت به وجود می‌آید. به عقیده این دسته از پژوهشگران اگر نتوان رفتار را پیش‌بینی کرد خود دلیل روشنی بر ناآشنایی ما از عامل وقوع آن است. معما در این است که انسان می‌خواهد دارای اراده آزاد باشد، اما مایل است که رفتارش در ارتباط با دیگران قابل پیش‌بینی باشد، لیکن این مسئله هنوز آن‌گونه که باید جا نیفتاده است. برداشتهای پیشین فلسفی که بر انگیزش تأثیر گذاشته‌اند عبارتند از خردگرایی<sup>1</sup>، فن‌آوری‌گرایی<sup>2</sup>، لذت‌گرایی<sup>3</sup> و دوگانه‌نگری<sup>4</sup> است که در زیر به شرح هر کدام به اختصار می‌پردازیم (پارسا، 1382، ص 182)

**خردگرایی:** خردگرایی در روان‌شناسی رفتار آدمی را بر اندیشه و قصد آگاهانه بنا می‌نهد. اما باید توجه داشت که خردگرایی علت هر رفتار و گزینش آن را توضیح نمی‌دهد. این نظریه در روان‌شناسی هم طرفداران و هم منتقدانی دارد. چنانکه روان‌کاوان یا تحلیل‌گران روانی تأکید می‌ورزند که چون وجدان ناخودآگاه بر اندیشه و رفتار تأثیر می‌گذارد، خردگرایی اهمیت خود را از دست می‌دهد. رفتارگرایان معتقدند که در انسانها نیروی فطری خردمندانه وجود ندارد، بلکه خردمندی و بی‌خردی از راه یادگیری و عامل پاداش شکل می‌گیرد. اما روان‌شناسان انسان‌گرا<sup>5</sup> از پژوهشهای روان‌درمانی<sup>6</sup> خود نتیجه گرفته‌اند که اصل بنیادی در سرشت آدمی خردگرایی است.

**فن‌آوری‌گرایی:** اندیشه‌ور نامور و فیلسوف نامدار فرانسوی «رنه دکارت»<sup>7</sup> پدر فلسفه فن‌آوری‌گرایی است. نظریه او همه رویدادهای طبیعی، از آن میان رفتار آدمی را دارای علل فیزیکی یا بدنی می‌داند. اگر قانونهای مربوط به آنها شناخته شوند می‌توان به پیش‌بینی رفتار پرداخت. نظریه دیرین لذت‌گرایی نمونه‌ای از فلسفه فن‌آوری‌گرایی است. زیرا این نظریه رفتار را به کسب خوشی یا لذت و پرهیز از رنج و ناخوشی رهنمون

- 
- 1 . Rationalism
  - 2 . Mechanism
  - 3 . Hedonism
  - 4 . Dualism
  - 5 . Humanist
  - 6 . Psychotherapy
  - 7 . Rene Descartes (1569-1650)



می‌سازد.

**دوگانه‌گرایی:** بنا به فلسفه دوگانه‌گرایی رفتار آدمی با تعامل پیچیده و تأثیر متقابل تن و روان ایجاد یا مهار می‌شود. نظر کلی دوگانه‌گرایی بر این است که روان رفتار را به رفع و ارضای نیازهای بدنی رهنمون می‌سازد. خدا منشأ اصلی رفتار است و رفتار امری غریزی است. به این معنا که در انسانها آمادگی‌های قبلی برای ابراز رفتار معینی وجود دارد. تا پایان قرن هیجدهم غریزه را عامل اصلی و نیروی فشار بر رفتار از جمله رفتارهای روانی می‌پنداشتند. (همان، ص 183)

### نظریات جدید

بعدها و برای توضیح بیشتر سکون یا هیجان آدمها در محیط‌های زندگی و شغلی نظریات زیادی مطرح گردید از جمله:

- نظریات جیمز لاتگه<sup>1</sup> که اساس این نظریه این بود که هر عملی که به روش معینی به کار می‌رود احساس مربوط به آن را پدید می‌آورد. وقتی شخص به فعالیت‌های خوشایند بپردازد بر احساس افسردگی خود چیره می‌شود و وقتی از محیط فعالیت خود لذت می‌برد بر سکون و بی‌انگیزشی غلبه می‌کند.

- فروید منبرگر<sup>2</sup>: عبارت فلات شغلی به صورتی که امروزه استفاده می‌شود، اولین بار در مطالعات و نظریات جدید توسط فروید منبرگر در سال 1974 مطرح گردید.

- رم<sup>3</sup> در پژوهش‌های مختلفی که با افراد افسرده<sup>4</sup> و غیر افسرده و افراد فعال<sup>5</sup> و غیر فعال انجام داد چنین نتیجه گرفت که ارتباط معناداری بین خلق و خو<sup>6</sup> و فعالیت‌های خوشایند شغلی وجود دارد.

- کنون و بارد<sup>7</sup> در سال 1977 هر محرکی را که در محیط بر احساس‌های روانی و بر

1 . Jeame Lengeh

2 . Menberger

3 . Rhem L. P. 1978

4 . Depressed

5 . Active

6 . Temperament

7 . Cannon - Bard Theory

- ذهنیات فرد اثر می‌گذارد و گاه اثرات و تبعات طولانی بر فرد بر جای می‌گذارد را از عوامل سکون یا فلات شغلی نامگذاری نمودند.
- **شاختر<sup>1</sup>**: وی در نظریه‌های جیمز لانگه و کنون - بارد، نقش فعالیت‌های روانی مانند، اندیشیدن، ارزیابی کردن و توضیح و تفسیر را در بیان سکون یا هیجان در نظر گرفت. روان‌شناسان شناختی نظریه‌هایی را مطرح کرده‌اند که هیجان به طور مستقیم از توضیح و تفسیر برانگیختگی فیزیولوژیک تجربه‌های قبلی ادراک شده حاصل می‌شود.
- **آرلوند<sup>2</sup>**: تجربه هر احساس را عامل دگرگونی‌هایی فیزیولوژیک و روانی می‌داند که به بیان رفتار می‌انجامد و در حقیقت رفتار آدمی تابعی از تجارب روانی است. (Franken, R,E,1998, p19)
- **پلوچیک<sup>3</sup>**: نظریه فطری هیجان و سکون و بی‌رغبتی را رابرت پلوچیک (1980) مطرح کرده است. براساس این نظریه هشت گونه هیجان اصلی وجود دارند که در تکامل بقای موجود آدمی در هشت کارکرد از اهمیت برخوردارند. به عقیده این پژوهشگر هیجانهای دیگر ترکیبی از این هشت گونه هیجان اصلی به شمار می‌آیند. برای مثال، عشق ترکیبی از شادی و پذیرش است و تحقیر و توهین ترکیبی از خشم و بی‌زاری است. هیجانهایی که در چرخ گردونه مقابل یکدیگر قرار گرفته‌اند متضاد هم می‌باشند. پلوچیک هر یک از هیجانهای اصلی را با کارکرد یا وظیفه مهم آنها برای بقای هر گونه‌ها مانند تولید مثل، جلوگیری از خطرات و آشنایی با محیط ارتباط می‌دهد. کارکردهای بنیادی که برای بقای نوع لازم است و هیجان اصلی هر یک از این موارد با آن ارتباط پیدا می‌کند و نمونه‌هایی از شدت و ضعف هر یک از هیجانها در شکل زیر مشاهده می‌شود. (Cameron,j&pierce, 1994,p360)

---

1 . Schaether's 1962

2 . Arnold's

3 . Plutchik

شکل (1) هشت هیجان اصلی پلوچیک و هیجان‌هایی که از ترکیب جفت‌های مجاور هم تشکیل یافته‌اند.



### مبانی نظری

#### نظریه خودمختاری<sup>1</sup>

نظریه خودمختاری یکی از نظریات مربوط به انگیزش و مقوله متضاد آن از جمله فلات و فقدان انگیزش در رفتار است این نظریه از مبانی چندی تشکیل شده که مهم‌ترین آن‌ها عبارتند از:

#### الف) نظریه ارزیابی شناختی<sup>2</sup>

زیربنای نظریه خودمختاری، نظریه ارزیابی شناختی است که برای اولین بار توسط دسی در 1975 مطرح شد (Deci. E.L, 1985, p50) «نظریه ارزیابی شناختی بر این فرض مبتنی است که انسان به صورت درونی به شایستگی و خودمختاری نیاز دارد و لذا انگیزش درونی وی با تغییر یافتن احساس شایستگی و خودمختاری تحت تأثیر قرار می‌گیرد. (Cameron, j and pierce, 1994, p363)

نظریه ارزیابی شناختی چهار گزاره<sup>3</sup> به شرح زیر دارد:

گزاره اول در مورد ادراک مرکز علیت، بر اساس این گزاره، دو نوع مرکز علیت<sup>1</sup> وجود دارد: ادراک مرکز علیت درونی و ادراک مرکز علیت بیرونی. براساس گزاره اول

1 . Self – determination

2 . Cognitive evaluation theory

3 . proposition

نظریه ارزیابی شناختی، ادراک مرکز علیت درونی باعث افزایش انگیزش درونی می‌شود. گزاره دوم در مورد ادراک شایستگی<sup>2</sup> است. بر این اساس، انسان به صورت درونی نیاز دارد تا با تسلط یافتن بر چالش‌های بهینه، احساس شایستگی کند و این احساس شایستگی، انگیزش درونی را افزایش می‌دهد.

گزاره سوم در مورد رویدادهای بیرونی آغاز کننده<sup>3</sup> و تنظیم کننده<sup>4</sup> رفتار است. این رویدادها ممکن است به سه شکل متفاوت باشند: رویدادهای خبری<sup>5</sup>، رویدادهای کنترلی<sup>6</sup>، رویدادهای بی‌انگیزگی<sup>7</sup>. از این میان، رویدادهای خبری باعث افزایش انگیزش درونی می‌شوند و رویدادهای بی‌انگیزگی و فرسودگی در اثر ادراک یا توهم عدم شایستگی و نحوه تصور شایستگی است.

گزاره چهارم در مورد رویدادهای درونی آغاز کننده و تنظیم کننده رفتار است که این رویدادها نیز سه شکل متفاوت دارند: خبری، کنترلی و بی‌انگیزگی. در این جا نیز فرض بر این است که رویدادهای خبری درونی، کارکرد خودمختاری را تسهیل کرده، انگیزش درونی را افزایش می‌دهند. (باقری، شهرآرای، 1382، ص 12)

#### ب) فرایند انسجام<sup>8</sup>

یکی از نکات کلیدی در نظریه خودمختاری، فرایند انسجام است که خود از دو فرایند تفکیک<sup>9</sup> و یکپارچه سازی تشکیل می‌شود. تفکیک عبارت است از تقسیم ساختارهای کلی درونی فرد به عناصر اختصاصی‌تر، و یکپارچه‌سازی<sup>10</sup> به معنای ترکیب این ساختارهای درونی است. به طور مثال مفهوم مادر ابتدا برای نوزاد یک مفهوم کلی است. اما به تدریج که کودک بزرگتر می‌شود، براساس تجاربش در مورد مادر، این مفهوم

1 . perceived locus of causality

2 . perceived competence

3 . Initiation

4 . Regulatory

5 . Informational

6 . Controlling

7 . Amotivative

8 . Integrative process

9 . Differentiation

10 . Integration

را برای خود تفکیک می‌کند. مادر گاهی کودک را ارضا و گاهی محروم می‌کند. لذا مفهوم مادر برای کودک به دو مفهوم مادر خوب و مادر بد تفکیک می‌شود. اما بر اساس فرایند یکپارچه سازی، همزمان با رشد کودک، این عناصر تفکیک شده با هم هماهنگ می‌شوند تا مفهوم مادر به عنوان یک فرد شکل بگیرد (همان، 1382، ص 14)

### ج) انگیزش درونی

دسی و ریان<sup>1</sup> در نظریه خودمختاری، انگیزش درونی را همان‌گونه که در ادبیات پژوهشی روان‌شناسی به کار رفته، مورد استفاده قرار داده‌اند. بر این اساس «انگیزش درونی بدنی معنا است که فرد فعالیتی را به خاطر رضایت، خشنودی، علاقه، پاداش و لذت درونی و ذاتی انجام می‌دهد و فقط نفس عمل مهم است» (Franken, R.E, 1998, p21)

### د) انگیزش بیرونی و مفهوم درونی سازی

بسیاری از رفتارها، درون‌انگیخته نیستند، بلکه تحت تأثیر فشار دنیای بیرون صورت می‌گیرند. دنیای بیرون فرد از طریق والدین، همکاران و سایر افراد اجتماع و سازمان خواست‌ها و محدودیت‌های خود را بر فرد اعمال می‌کند. این خواست‌ها به رغم آن که درون‌انگیخته نیستند، برای کارکرد مؤثر در زندگی اجتماعی و شغلی ضروری هستند. در این موارد، مدیران به تنظیم بیرونی رفتار افراد می‌پردازند، اما پس از مدتی افراد می‌آموزند که این رفتارها را خود انجام دهند. به عبارت دیگر منبع تنظیم این رفتارها از بیرون به درون آنها تغییر می‌یابد دسی و ریان به این فرایند، فرایند درونی‌سازی<sup>2</sup> می‌گویند و آن را این‌گونه تعریف می‌کنند: «درونی‌سازی فرایندی است که از طریق آن، فرد، نگرش، اعتقاد یا چگونگی تنظیم رفتاری را کسب می‌کند و آن را به صورت یک ارزش، هدف یا نظام شخصی شکل می‌دهد و یک فراین رشدی است که توسط آن یک فرد خواست‌ها و ارزش‌های محیطی اجتماعی را درونی می‌کند.

1 . Decy & Ryan

2 . Internalization

**ه) بی‌انگیزگی<sup>1</sup>**

در نظریه خودمختاری، علاوه بر پرداختن به انگیزش درونی<sup>2</sup> و بیرونی<sup>3</sup> از سازه دیگری به نام بی‌انگیزگی بحث می‌شود. افراد بی‌انگیزه تصور می‌کنند که رفتارهای آن‌ها توسط نیروهایی فراتر از کنترل آنها تنظیم می‌شود. این رفتارها نه درون‌انگیخته‌اند، و نه بیرون‌انگیخته. این افراد فکر می‌کنند قادر به تنظیم رفتار خود به گونه‌ای که نتایج و پیامدهای دلخواه<sup>4</sup> را در پی داشته باشد نیستند. آن‌ها بین رفتار<sup>5</sup> و پیامد<sup>6</sup> آن ارتباطی نمی‌بینند. این افراد، احساس ناشایستگی و فقدان کنترل می‌کنند سکون شغلی گاه در این مرحله آغاز می‌شود. رفتارهای بی‌انگیزه فاقد خودمختاری<sup>7</sup> هستند، زیرا هیچ‌گونه قصدی برای انجام آنها وجود ندارد. (Vallerand, R.J, 1993, p159)

**فلات در فرایند شغلی**

فلات در فرایند شغلی از یک جهت روانی است و از جهتی ناشی از عوامل محیطی و تعامل‌های فی ما بین فرد و سازمان است نکته دیگر اینکه این مقوله در جامعه یا جوامعی خاص محدود نمی‌شود و پدیده‌ای است بین‌المللی که محیط‌های مختلف شغلی و سازمانی را در بر می‌گیرد.

مطالعه فرناندز<sup>8</sup> (Harris , 1995, p3) نشان داد که فلات در مسیر شغلی در واقع پدیده شایعی در سازمان‌ها بوده که منجر به ایجاد معضلات روحیه‌ای در کارکنان گردیده و بر بهره‌وری سازمان‌ها اثر می‌گذارد.

در بین مکانیزم‌های منفی سازگاری<sup>9</sup> که کارکنان به کار می‌گیرند، تمایل به سرزنش سازمان یا سرپرست و گرایش به سوء استفاده از داروها بویژه مشتقات مرفین دیده

- 1 . Amotivation
- 2 . Intrinsic motivation
- 3 . extrinsic motivation
- 4 . Consequences
- 5 . Behavior
- 6 . out com
- 7 . Autonomy
- 8 . Fernades Study
- 9 . Adjustment

می‌شود. ادغام‌های گسترده، باسازی‌های ساختاری، کوچک‌سازی، کندی ارتقاء و در نهایت کاهش پست‌های سازمانی که به موجب آن مجال و فرصت برای حرکت سلسله مراتبی<sup>1</sup> به شدت محدود گردیده، در اغلب موارد به مفهوم ایجاد روحیه سکون در مسیر شغلی است (Barber, 1992, p1) علاوه بر این، عدم رعایت شرایط احراز (به واسطه حاکمیت سیستم گزینش نامناسب)، فقدان انگیزش ذاتی در مشاغل (عدم توجه به طراحی مناسب مشاغل، مهندسی مجدد<sup>2</sup>، توسعه شغلی و چرخش مشاغل)، تنیدگی و فرسودگی شغلی (بعثت عدم وجود فرصت‌های یادگیری و رشد شخصی، فقدان انگیزش، کار طولانی و زیاد) و ... از عوامل ایجاد روحیه سکون در مسیر شغلی محسوب می‌شوند. با ایجاد این روحیه، اولین سوالی که به ذهن فرد خطور می‌کند، این است که آیا برای بقیه عمر خدمتی خود تمایلی به ماندن در این پست سازمانی دارد؟ با چنین سرگردانی فرد احساس می‌نماید که علائم فشار عصبی و خستگی ظاهر<sup>3</sup> شده و تلاش در سازگاری آمل و آرزوهای شغلی با شرایط فعلی است هر چند که موقعیت فعلی با آینده‌ای نامطمئن از چندان جذابی برخوردار نمی‌باشد. (Singer, 2001, p192)

### علت شناسی فلات شغلی

تحولات پرشتاب جهانی در علم، تکنولوژی، صنعت، مدیریت و به طور کلی ارزشها و معیارها، بسیاری از سازمانها و شرکتهای موفق جهان را بر آن داشته است تا اهداف، گرایشها و علائق خود را در جهت به کار بری خلاقیت<sup>4</sup> و نوآوری<sup>5</sup> هدایت کنند اما از طرفی نیز ساختارهای سازمانی به نحوی اساسی به سرعت در حال تغییرند. اغلب سازمانها به دنبال کوچک‌سازی و همچنین کاستن از سطوح مدیریتی و ایجاد تیم‌های حرفه‌ای و واگذاری تصمیمات به قاعده‌های سازمان و سطوح زیرین هستند. این تحولات کمک زیادی به مقوله کارایی فزون‌تر سازمانی محسوب می‌گردد ولیکن کوتاه شدن مراحل ترقی و حرکت ساختارها به سمت تخت شدن، سکون زدگی را رقم زده است (Sandholtes, 2003, p102)

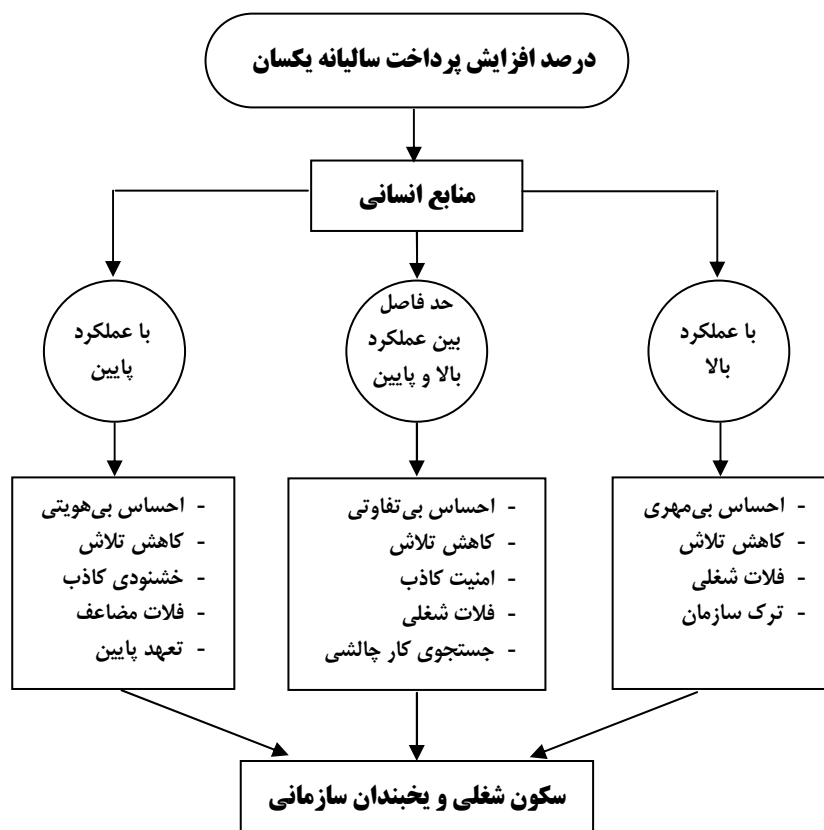
- 1 . Hierarehy
- 2 . Reengineering
- 3 . Fatigue
- 4 . Creativity
- 5 . Innovation

سکون زندگی در اثر عوامل مختلفی ظاهر می‌شود و هر چه سازمانها به علل موجد آن واقف شوند کمک شایانی به مواجهه با آن خواهد بود. (Thompson, 1990, p12)

### سیستم پاداش و فلات شغلی

برخی صاحب‌نظران مانند «نلسون»<sup>1</sup> عقیده دارند درصد افزایش پرداخت سالانه به افراد با عملکرد بالا و افراد با عملکرد پایین عامل فلات زندگی سازمانی است لذا افراد مشاهده می‌کنند که (عملکرد بالا، عملکرد پایین و حد فاصل بین ایندو) هیچگونه تفاوتی در پرداخت ندارد در اینجا فلات شغلی اتفاق می‌افتد (Nadel, 2000, p2)

#### نمودار (1) تأثیر تفاوت‌های عملکردی و سیستم پاداش در فلات شغلی



1 . Nelson



برخی نیز مانند «وبستر»<sup>1</sup> در مقوله روان‌شناختی توسعه معتقد است که سکون یا فلات دوره‌ای است که در آن گسترش یادگیری فردی متوقف می‌شود. چون افراد ساکن احساس حرفه‌ای خود را از دست می‌دهند و «جان برچ و گری گراد نیتزکی»<sup>2</sup> نیز بر این عقیده‌اند که آدمهای ساکن مستغنی از اطلاعات جدید و تحرک شغلی‌اند و لذا ایستائی را اختیار کرده‌اند. لذا وقتی سکون در یادگیری و تلاش فردی صورت می‌گیرد رکود شخصی حاصل می‌شود و فرد از ارتقاء و پیشرفت نیز باز می‌ماند (Sandholtz, 2003, p3)

### فلات زدگی و موفقیت

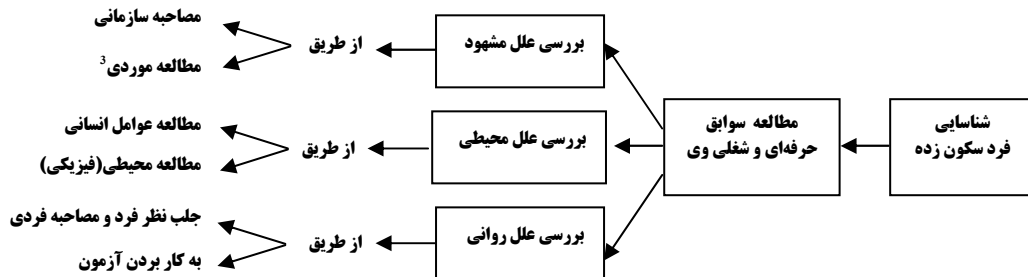
برخی از روان‌شناسان مانند پاتر<sup>3</sup> بر این عقیده هستند که گاهی فلات زدگی ناشی از موفقیت<sup>4</sup> نیز می‌شود و جمله معروف موفقیت گاهی دشمن انسان است (بولتون، 1384، ص 38) را تداعی می‌کند مانند کسانی که در شغل خود گیر افتاده‌اند بطور مثال نیروی اجرایی شایسته‌ای که کسی اجازه جابجایی او را حتی به مناصب بهتر و بالاتر نمی‌دهد زیرا بیم آن می‌رود که سازمان با مشکل مواجه شود. و جایگزینی برای او نتوان یافت. به اعتقاد پاتر اگر مانع رشد این فرد شویم به ضرر و زیان سازمان خواهد بود. زیرا که نیروی یاد شده مایوس‌تر خواهد شد، و لذا نیروی کار همه آن چه را که باید آموخته باشد یاد گرفته و چیز جدیدی برای آموختن ندارد. اما سازمانهای گرفتار «فلسفه نگهداری نیروهای کارآمد» با جابجایی او مخالفت می‌ورزند. نلسون<sup>5</sup> سکون را یک معضل بزرگ به شمار می‌آورد.

نلسون برای نخستین بار اصطلاح «کارکنان فلات زده» را به کار برد و چون متخصص مقوله انگیزش است معتقد است که فلات زدگان، ناتوان نمی‌باشند، بلکه عوامل پیچیده‌ای باعث ایستایی آنها شده است و برای درمان فلات زدگی گام اول را گذشته

- 
- 1 . Webster
  - 2 . Berech & Netzekeg
  - 3 . Potter
  - 4 . Success
  - 5 . Nelson

نگری و بکار بردن ابزار روان‌شناسی جهت برون‌فکنی<sup>1</sup> اندوخته‌های ذهنی فلات زدگان می‌داند و قائل به فرایند زیر است. (Thompson, 1990,p18)

نمودار (2) فرایند مطالعه کارکنان فلات زده و بررسی علل شغلی از نظر نلسون



پاترنیز<sup>3</sup> معتقد است که سبب شناسی فلات زدگی را بایستی در ذهن<sup>4</sup> افراد جستجو نمود و بهترین روش را روش مطالعه موردی نام می‌برد. (Nadel. 2000, p.2)

### سکون موهوم<sup>5</sup>

پاتر برای اولین بار از فلات و سکون موهوم نام برد که در بسیاری از موارد توهمی بیش نیستند. سکون‌ها و فلات‌های موهوم حاصل انتظارات دست‌نیافتی فرد می‌باشد که عوامل مختلفی دارد.

1. گاهی عامل آن مقایسه است یعنی گاهی افراد خود را با سایر افراد در سطوحی از سلسله مراتب مقایسه می‌نمایند که اساساً امکان دست یافتن به آن سطوح برایشان امکان‌پذیر نمی‌باشد لذا احساس ایستایی و رکود پیدا کرده و خود را به زوال سوق می‌دهند و چه بسا در تخریب خود نیز تسلیم شوند.

- 
- 1 . extrajection
  - 2 . Case - study
  - 3 . Etiology
  - 4 . Mind
  - 5 . Mythical

2. عامل دیگر آن افسردگی است. اصطلاحی در طب مدرن ریکی<sup>1</sup> وجود دارد و آن بیماران عمودی سازمان و جامعه است، یعنی افرادی که به ظاهر سالمند و سرپا هستند ولیکن در حقیقت بیمار در حال فعالیت و عمود ایستاده‌اند (ساعتچی، 1385، ص 4) اینان افراد افسرده هستند، گاهی افسردگی مزمن نیروی کار عامل سکون زدگی می‌شود. به اعتقاد پاتر، پیشنهاد یا ایجاد و اعطای یک شغل جدید برای فرد افسرده نوعی درمان است که به طور موقت وی را از افسردگی رها می‌کند. اما اگر افسردگی مزمن و پیشرفته باشد و محیط به اندازه کافی انگیزه‌مند نباشد امکان دارد پس از مدتی افسردگی بازگشت نموده و مجدداً فلات، سکون یا یخبندان مجدد شغلی شروع شود.

### فلات زدگی شغلی سه عاملی

برخی صاحب‌نظران متأخر سازمانی که مطالعات وسیعی در مسایل رفتاری و روانی و حرفه‌ای انجام داده‌اند مانند «باردویک»<sup>2</sup> معتقد است که باید میان سه نوع سکون شغلی تفاوت قائل شد (Schlossberg, 2004, p4) وی این سه عامل را شامل:

الف: عوامل ساختاری<sup>3</sup> فلات زدگی شغلی

ب: عوامل محتوایی<sup>4</sup> فلات زدگی شغلی

ج: عوامل زیستی<sup>5</sup> فلات زدگی شغلی

عوامل ساختاری، این عوامل مربوط به مقوله ساختار سازمان و ارتقای شغلی است او عقیده دارد که بطور مثال از میان یکصد نفر که با بهره‌مندی از شایستگی خویش استخدام شده‌اند، تنها یک نفر به سطح میانی مدیریت دست می‌یابد و این مسئله در خصوص سطح مدیریت عالی سازمان نیز چنین است یعنی فقط یک نفر به سطح مدیریت عالی سازمانی می‌رسد. بقیه افراد در سطوح پایین‌تر می‌مانند و علیرغم صلاحیت‌هایی که کسب کرده‌اند،

1 . Riki

2 . Bardwick

3 . Structural Factors

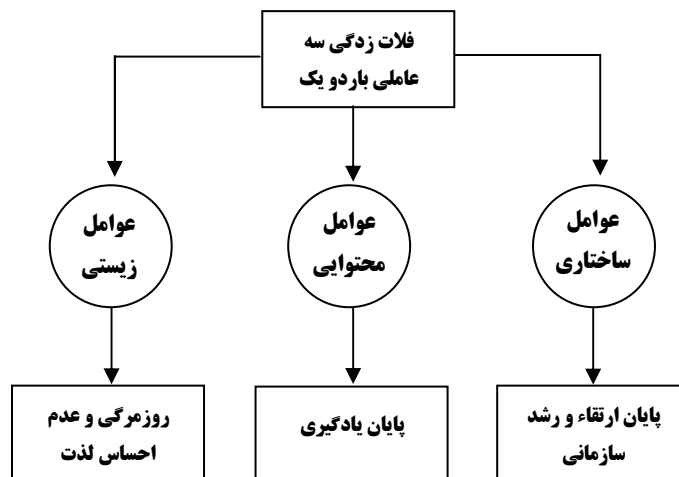
4 . Content factors

5 . Life factors

امکان صعود برایشان میسر نمی‌باشد. لذا وقتی کارکنان مسیر مشخص فراروی خود نمی‌بینند و شاهد پیشرفت همکاران نمی‌باشند سکون زده می‌شوند.

**عوامل محتوایی:** گاهی افراد به علت محتوای شغل دچار فلات شغلی می‌شوند، عموماً کارهای با تنوع پایین و دارای محتوای خسته و کسل‌کننده در این دسته قرار می‌گیرند. آنها سالیان متمادی مشغول یک کار یکنواخت بوده و دقیقاً می‌دانند که هر روز از آنان چه انتظاری می‌رود. و هیچ چیز جدیدی برای آموختن وجود ندارد. بعد محتوایی می‌تواند همه سازمان‌ها را در بر گیرد. حتی سازمانها آکادمیکی نیز از آن مصون نمی‌باشند. عوامل زیستی: این عوامل به زندگی و حیات فرد باز می‌گردد باردویک معتقد است وقتی زندگی شخص به طور کلی تغییرات چندانی نداشته باشد و دچار روزمرگی شده باشد و فرد هیچگونه علاقه و لذتی در زندگی احساس نکند دچار فلات شغلی زیستی شده است.

#### نمودار (3) فرایند فلات زدگی سه عاملی باردویک



#### فلات زدگی اثرگذاری و موقعیتی (نظریه دو عاملی)

صاحب‌نظرانی همچون سندهولتز<sup>1</sup>، باربر<sup>1</sup> و کلارک<sup>2</sup> از دو عامل فلات و سکون یعنی

عامل اثرگذاری<sup>3</sup> و عامل موقعیتی<sup>4</sup> صحبت می‌کنند.

الف. فلات زدگی موقعیتی به زبان ساده یعنی کمبود پله در نردبان ترقی و عدم امکان حرکت صعودی (موقت<sup>5</sup> و دائم<sup>6</sup>) است. این واژه قرابت زیادی با واژه سکون از نظر زمین‌شناسی دارد. یعنی نیروی کار به سطحی از سلسله مراتب رسیده ولی امیدی به افزایش حقوق و مزایا، موقعیت، عنوان، قدرت رسمی و پرستیژ اجتماعی ندارد.

ب: فلات زدگی اثرگذاری به زعم سندهولتز شبیه چیزی است که روان‌شناسی توسعه از آن استنباط می‌کند و فلات در اینجا یعنی ایستایی و رکود رشد شخصی است. یعنی فرد نه می‌آموزد و نه شایستگی‌های خود را گسترش می‌دهد. به قول «پیتر دراکر»<sup>7</sup>: بیسواد مشهود است که نه می‌تواند یاد بگیرد و نه علاقه به یادگیری نشان می‌دهد. (Druker, 2003, p25) چنین فردی توانایی‌هایش برای افزایش ارزشها کم کم کاهش می‌یابد.

#### جدول (1) تشابهات و تفاوت فلات زدگی دو عاملی موقعیتی و اثرگذاری

فلات زدگی اثرگذاری	فلات زدگی موقعیتی
<ul style="list-style-type: none"> <li>- برای هر کسی اتفاق نمی‌افتد</li> <li>- فرد نسبت به عوامل فلات زدگی کنترل کامل دارد و خود انتخاب می‌کند.</li> <li>- با بروز آن ارزش فرد پایین می‌رود.</li> <li>- فرد سعی می‌کند از این فلات زدگی اجتناب کند.</li> <li>- فرد به کار خود ادامه می‌دهد.</li> <li>- فرد آماده صرف انرژی بیشتر برای رهایی از این سکون است.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- دیر یا زود اتفاق می‌افتد</li> <li>- فرد نسبت به عوامل فلات زدگی کنترل کمی دارد.</li> <li>- با وجود سکون زدگی فرد هنوز با ارزش است.</li> <li>- فرد فلات زدگی را می‌پذیرد</li> <li>- فرد به کار خود ادامه می‌دهد</li> <li>- فرد آماده پذیرش موقعیت بهتر را دارد.</li> </ul>

- 1 . Barber
- 2 . Clarke
- 3 . Contribution plateauing
- 4 . position factor
- 5 . provisional
- 6 . continual
- 7 . Piter Druker

سکون زدگی از نوع اثرگذاری قابل اجتناب، شناسایی و اصلاح سریع است ولیکن عوامل زیر می‌توانند در ایجاد آن موثر باشند.

1. فقدان چالش<sup>1</sup>. در خصوص کارهایی که امتناع لازم را نداشته و فرد را درگیر نمی‌کنند خصوصاً در عصر انفجار اطلاعات مهارت افراد سریعاً کهنه می‌شود.
2. تکرار مکررات: امور یکنواخت و تکراری از عوامل مهم آن است و گاهی برای فرد حتی کارهای هیجان‌انگیز اما طولانی وی را به ورطه یکنواختی و کسل‌کنندگی می‌کشاند.

### فلات زدگی بی‌تفاوتی شغلی

از آخرین نظریات مطرح در هزاره سوم در خصوص فلات‌زدگی شغلی و سازمانی مقوله فلات زدگی بی‌تفاوتی شغلی<sup>2</sup> است تامپسون<sup>3</sup> معتقد است که صرف فراهم کردن شغل و داشتن مشاغل متنوع، دیگر تکافوی به انجام رساندن کار را نمی‌کند. این دیدگاه بعد از انقلاب صنعتی ایجاد شد ولی با ظهور عصر اطلاعات رو به زوال گذاشت. لذا امروزه بسیاری از کارکنان بعلاوه انفجار انتظار و تغییرات شبکه‌ای و خوشه‌ای و گذشتن بشر از تحولات خطی برای انجام بسیاری از فعالیت‌های مورد نیاز آمادگی ندارند. بنابراین برخی از آنها که توانایی مقابله با نوع قبلی یعنی فلات زدگی اثرگذاری را ندارند به نوعی بی‌تفاوتی و روزمرگی می‌رسند. زیرا که شغل آنگونه که در گذشته بود، دیگر نیست. کارکنان قادر به سازگاری با وضعیت استخدام در حال تحول نمی‌باشند، در بعضی موارد مسیر رشد افراد مسدود نمی‌باشد بلکه آنها فقط متوجه نمی‌باشند که قواعد بازی تغییر یافته است (Nadel, 2000,p2)

### استراتژی‌های برون‌رفت از فلات زدگی و سکون شغلی

سازمانها سیستمهای حقیقی، حقوقی و انسانی هستند اندرسون<sup>4</sup> معتقد بود که مراحل

- 
- 1 . Challenge loss
  - 2 . Job extinction plateauing
  - 3 . Tompson
  - 4 . Anderson

رشد و بالندگی منابع انسانی شامل شهود<sup>1</sup>، الهام<sup>2</sup>، بینش<sup>3</sup>، سخت کوشیدن<sup>4</sup>، و یادگیری مداوم<sup>5</sup> است. و هر گاه این چرخه متوقف شود افراد به روزمرگی و سکون نزدیک می شوند.

فلات زدگی عامل رنجش همه کارکنان نمی شود و حتی بعضی از آن ناراضی هم نیستند زیرا زمان مناسبی برای پرداختن به کارهای شخصی است. ولیکن کارکنانی که موفقیت شغلی را جستجو می کنند و یافتن موقعیت های سازمانی را مهم تلقی می کنند از رسیدن به فلات زدگی بسیار واهمه دارند (Sandholtz, 2003, p4)

برخی روشهای برون رفت از حالت فلات زدگی شغلی در زیر مختصراً بررسی می شوند.

### الف: مشاوره شغلی<sup>6</sup>

مشاوره شغلی مسبوق به شناسایی افراد دارای فلات شغلی یا تقاضای خود آنان است برای انجام آن نیاز به فرد متخصص و روان شناس می باشد و نکته مهم مقوله تطابق و سازگاری باورهای فردی با مسیر شغلی در مقایسه با تطابق مهارت های فردی با مهارت های مورد نیاز شغل است (Liber, 1999, p20)

در دهه پایانی قرن بیستم «هورنادی<sup>7</sup>» عقیده داشت که سازگار ساختن باورهای فردی با مسیر شغلی بر مبنایی منظم، کمک شایانی به رفع علائم فلات شغلی است (Hornady, Ann, 1995, p 33)

### آموزش افراد

آموزش در دنیای جدید امری مادام العمر توصیف شده است، بسیاری از افراد حتی

- 
- 1 . Intuition
  - 2 . Inspiration
  - 3 . Insight
  - 4 . Hard work
  - 5 . Long Life Learning
  - 6 . vocational counseling
  - 7 . Hourmady

نسبت به علایقشان ناآگاهند و آموزش لازم برای کشف خویشتن را ندیده‌اند لذا آموزش این نوع افراد باید هدفمند باشد زیرا هدفمند کردن نیروی کار برای اجتناب از سکون زدگی استراتژی بالندگی سازمانی را رقم می‌زند (Thompson, 1990, p33) لذا طراحی دوره‌های آموزش با عنایت به نیازهای واقعی افراد که نوعی بازپروری افراد سازمانی است اکیداً توصیه می‌شود.

### جابجایی شغلی

نیمی از منابع انسانی عمدتاً علاقمند به تحرک شغلی و تنوع محیطی هستند به اعتقاد ایمل جابجایی شغلی به سادگی تغییر شغل در محدوده سازمان یا اساساً تغییر مسیر شغلی و حتی رفتن به مسیری متفاوت است. (Imel, 2001, p101)

مانند: حرکت صعودی: یعنی جستجوی موقعیتی با مسئولیت بیشتر

حرکت افقی: که در دواير سازمان و با پست‌های هم‌تا صورت می‌گیرد خصوصاً برای افرادی که شغل خود را یکنواخت و کسل کننده می‌دانند (Harris, 1995, p 4) که برخی مانند باردویک<sup>1</sup> پیشنهاد می‌کنند که جابجایی افقی کارکنان حداقل هر پنج سال یکبار انجام شود (Lloyd, 1986, p15)

حرکت نزولی: تغییر شغل به مشاغلی با مسئولیت کمتر خصوصاً برای افرادی که به مواردی مانند خانواده، مشکل خاص بردن سازمانی، اوقات فراغت، بیماری و یا تعهدات اجتماعی بیشتری دارند، ممکن است راه حل مناسبی باشد (Dahle, 1998, p 11)

### ایجاد علائق خارج از محیط کار

ترغیب<sup>2</sup> کارکنان به یافتن احساس شاد بودن و شعف خارج از محیط کار نیز می‌تواند مفید باشد. این مسئله ممکن است عملاً از میزان یاس<sup>3</sup> و ناامیدی کسی که انگیزه را برای ارتقاء نداشته باشد بکاهد و وی را کارآتر کند بسیاری از افراد با پرداختن به علائق خارج از محیط کار با فلات زدگی کنار می‌آیند.

1 . Burdwic

2 . encourage ment

3 . disappointment



### شناخت محدودیت‌های فردی

این مسئله نوعی دعوت مدیریت سازمان به تأمل در منابع انسانی و عدم اصرار بر اعتقاد به برخی افراد خاص است و از جهتی دعوت افراد به تأمل در خویش و توانمندیهای فردی است.

سوالات زیر نمونه‌ای از این روش است

چقدر صعود از نردبان ترقی برای شما اهمیت دارد؟ چنانچه در محدوده کاری‌تان امید به ارتقا اندک است، آیا مایل هستید به واحد دیگری ارتقاء پیدا نمایید؟ یا به سازمان خودتان در محدوده جغرافیایی دیگری نقل مکان پیدا کنید؟ آیا فکر تحصیل در رشته‌ای متفاوت از رشته فعلی به ذهنتان خطور کرده است؟ نهایتاً آیا آمادگی دارید که به دنبال ارتقاء در سازمان دیگری از سازمان محل کارتان استعفاء نموده و آن را ترک کنید؟ ایرادی ندارد که پاسخ شما به همه سوالات فوق مثبت باشد مهم این است که مشخص نمایید برای اجتناب از سکون‌زدگی آمادگی انجام چه کارهایی را دارید. مشخص کردن این موضوع کلید اجتناب از فلات‌زدگی محسوب می‌شود. (Sandholez, 2003, p6)

«سند هولتز» تاکتیک‌هایی را نیز پیشنهاد می‌کند،

1. واقعیت‌ها را مشخص کنید
  2. به فلات‌زدگی به عنوان یک مسئله مشخص نگاه نکنید
  3. سعی کنید همیشه در سازمان اثرگذار باشید چه هدف شما حرکت صعودی، افقی یا توقف در همان شغل باشد
  4. سعی نمایید نقش خود را به بهترین نحو ایفاء کنید
  5. موقعیت‌های خود را بشناسید.
  6. سعی کنید همیشه خود را در بالاترین نقطه «مقیاس توانایی»<sup>1</sup> قرار دهید.
  7. اگر پیشرفت شما متوقف شود هیچگاه توانایی اثرگذاری آن را از دست ندهید.
- (Ibid, pp10-25)

---

1 . Ability scale

## نتیجه‌گیری

سازمان‌های امروز از حالت نردبانی به حالت تخت‌گونگی رسیده‌اند. حاکمیت دنیای مجازی و الکترونیک بر فعالیت‌های سازمانی امری اجتناب‌ناپذیرست و هنر آدم‌های سازمانی در سازگاری با ساحت‌های نوین سازمانی و جلوگیری از سلطه محیط و کار و تغییر بر روح و روان آنهاست و این هنر، هم هنر فردی است و هم هنر مدیریتی، امروزه در سازمانها اتفاقات بزرگی می‌افتد که خود متأثر از عوامل محیطی، رقابتی، بین‌المللی و عصر تغییرات انفجاری است یکی از مسایلی که بسیار مهم و حساس است مقوله سکون حرفه‌ای و شغلی‌ای می‌باشد که تأکید می‌شود با شناخت کامل آن می‌توان بر هر ناملازمات و عامل موجد آن غلبه نمود و نکات زیر نیز ماحصل این مقاله در بخش استنتاج و راهکارهای ذیل ارائه می‌گردد.

1. حذف پست‌های میانی مدیریتی، مقوله کوچک‌سازی و بحث خصوصی‌سازی و طراحی مجدد ساختارهای سازمانی چالشی نو فراروی مدیران و منابع انسانی است که از عوامل فلات شغلی می‌باشد لذا باید آگاهانه و منطقی صورت گیرد.
2. تکنولوژی برتر، رقابت فزاینده‌تر و سازمانهای نوگرا عامل مهمی در ایجاد فلات شغلی می‌باشد این امر و طبیعی نیز می‌باشد ولیکن برای رهایی از آن تمهیدات درون سازمانی و برون سازمانی لازم است.
3. بالا بردن آگاهی کارکنان نسبت به مقوله فلات شغلی امری حیاتی است تا بهترین نیروها اقدام به ترک سازمان نکنند. پیشنهاد می‌شود سالانه یک همایش درون سازمانی چندساعته برگزار شود.
4. افسردگی، ترس، احساس خصومت بر اثر فرسودگی شغلی و فلات حرفه‌ای امری لاجرم است و سلامت جسمی و روانی را به خطر می‌اندازد لذا راهکارهای ارائه شده در انتهای مقاله در دنیا و بین صاحب‌نظران مورد تأکید قرار گرفته است
5. استراتژی‌های مرسوم مدیریتی برای رهایی از فلات زدگی منابع انسانی کارساز نیست لذا باید سعی شود تا از راهکارهای بهتر خصوصاً مقوله آموزش، نشاط سازمانی، تعامل‌های بالندگی، مشاوره شغلی و بهره‌گیری از متخصصین برون

سازمانی استفاده نمود.

6. ارزیابی کارکنان از حیث نیازها، انگیزه‌ها، استعدادها، مهارت‌ها، اهداف شغلی و ارزشهای فردی عامل مهمی در کاهش فلات شغلی است.
7. سازمان بالنده در زمان حال و آینده سازمان قاطع و غیر خشن و انسانی است در چنین سازمانهایی فلات شغلی معمولاً واژه‌ای غریب است.

## منابع و مأخذ

1. باقری، ناصر، شهرآرای مهرانز، 1382 واری روان‌سنجی مقیاس انگیزش تحصیلی در بین دبیرستانهای تهران، تهران: دانشگاه شاهد، دانشور رفتار، سال دهم، دوره جدید.
2. بولتون، رابرت 1384 روان‌شناسی روابط انسانی، ترجمه: حمیدرضا سهرابی، افسانه حیات روشنایی تهران: انتشارات رشد.
3. پارسا، محمد 1383، بنیادهای روان‌شناختی، تهران: انتشارات سخن
4. ساعتچی، کیارش، 1385 طب ریکی در هزاره سوم، تهران: همایش طب مکمل (فراروان‌شناسی)، بیمارستان میلاد، سالن اجلاس شماره 2
5. متقی، محمد حسین، 1384 مسیر شغلی، تهران: مجله اقتصاد در مدیریت، شماره 64
6. Ablard, K. G (1996) *"Implicit theories of intelligence and self: perceptions of Academically talented Adolescents and children"*, Journal of youth and Adolescence.
7. Barber, Elizabeth H. (1992) *"plateauism in the workplace"* [http:// www. indianr. Edu. Barber, 2, html](http://www.indianr. Edu. Barber, 2, html).
8. Bern, Eric (1995) *Games people play, The psychology of human Relationship, Grove press, INC. New york*
9. Cameron, J. & pierce, W. D(1994) *"Reinforcement, reward, and intrinsic motivaïton: a menta - analysis"*. Review of Educational Research.
10. Crick, N. R. & dodge. K. A. (1994) A review and reformulation of social Information processing mechanisms in children's social adjustment psychological Bulletin.
11. Dable, charyl, (1998) *"Twice the career in half the time"*. [http:// www. fastcompany. Com/ online career. Html](http://www.fastcompany. Com/ online career. Html).
12. Deci, E. L. Ryan R.M (1985). *Intrinsic motivation and self Determination in human behavior*. New york: plenum press.
13. Druker, piter
14. Flippo, Edwin B. (1994) personal Management Mc Graw – hill, Singapore, sixth edition.
15. Franken, R. E. (1998) Humman Motivation. Forth Edition, Books/ col publishing company. U.S.A
16. Har tup, w. (1983) The peer system. In E. M. Hetherington (Ed). Hand Book of psychology. Vol 4. New York: Wiley
17. Harris, Wayne (1995) clocked out. Achange American workplace means pain for survivors on both sides of the desk mailer. Fsu. Edu/
18. Hornaday, Ann (1995), How do you know when it is time to go? [http:// www. fastcompany. Com](http://www.fastcompany. Com).

19. I mel, susan, (2001) "*surviving the career doldrums*". Icdl. Uncg. Edu/ft/html.
20. Kidd, Jennifer m. (2000), "*Emotion: an absent presence in career theory*". Journal of vocational behaviour, vol 5
21. Kreuter, Eric A. (2004) why career plateaus are healthy. <http://www.lucaonline.com/cpajournal/old.Htm>.
22. Lieber, Ron (1999) *Reinvent yourself*. <http://www.fastcompany.com/online/29/reinvent.Html>.
23. Lioyed joan, (1986) *firms can hold on to their star workers by providing new kinds of rewards*. <http://www.joanlloyd.Com/articles/open>.
24. Nadel, Simon. J (2000) Plateaued employees: Too halt stagnation workers must be challenged, stimulated. [Http://. Do.cpoter.com/art-plateaued.html](http://Do.cpoter.com/art-plateaued.html).
25. Papalia, D. and olds (1988) S. psychology, New york Mc Graw – Hill Book Company.
26. Sand holtz, kurt (2003). Are you in danger of plateauing <http://www.Happy.career.Com/html/are-you-in-dangerof-plateauing.Asp>.
27. Scholossberg, Nancy k. (2004) A model of worklife transitions. Icdl. Uncg. Edu/ft/
28. Singer, Marc G. (2001) Human Resource Management. Pws-kent publishing co. USA.
29. Vallerand R. J. (1993) in education: evidence on the concurrent and construct validity of the Academic motivation scale. Educational and psychological measurement.