

تبیین پدیده فلات زدگی شغلی در کارکنان

سازمان‌های امنیتی

محمود کلاه‌چیان^۱

روح اله رحمتی نیا^۲

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۷/۱۵

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۱۰/۱۵

چکیده

سکون زدگی در محتوای شغلی بازتاب عدم تنوع و چالش در شغل است. یعنی انجام کار معمول و خسته کننده و نه چالشی و پرهیجان. این پدیده برای هر سازمانی هزینه‌های بیشتری در تحقق اهداف خود به دنبال خواهد داشت. از این رو ضرورت توجه به مقوله فلات شغلی توسط کلیه سازمان‌ها اجتناب ناپذیر شده است. در سازمان‌های امنیتی به دلیل نوع کار و نیاز به داشتن کارکنانی با انگیزه بالا و روحیه مضاعف کاری، توجه به پدیده فلات شغلی اهمیتی دوچندان دارد. تحقیق حاضر با هدف تبیین این مفهوم در کارکنان سازمان‌های امنیتی صورت گرفته و از نوع تبیینی-توصیفی می‌باشد. ۲۰ نفر از خبرگان سازمانی آشنا به مسائل اطلاعاتی و امنیتی و موضوعات مدیریت منابع انسانی به عنوان نمونه آماری انتخاب شده و نظرات آنان در قالب الگوی عوامل مؤثر بر فلات شغلی ارائه گردید. بر این اساس الگوی عوامل مؤثر بر فلات زدگی شغلی کارکنان سازمان‌های امنیتی دارای ابعاد عوامل سازمانی (با ۸ مؤلفه) و عوامل فردی (با ۷ مؤلفه) ترسیم و ارائه شده است. در ادامه مهم‌ترین پیامدهای مخرب فلات زدگی شغلی و راه‌های برون رفت از آن براساس نظرات خبرگان سازمان‌های امنیتی ارائه گردید.

کلید واژگان: رفتار سازمانی، روان‌شناسی سازمانی، سازمان‌های امنیتی، فلات زدگی شغلی، کارکنان سازمان.

^۱ استادیار دانشگاه امام باقر (ع)

^۲ دانشجوی دکتری مدیریت دولتی دانشگاه امام باقر (ع)

مقدمه

سازمان‌ها سیستم‌های حقیقی، حقوقی و انسانی هستند. اندرسون^۱ معتقد بود که مراحل رشد و بالندگی منابع انسانی شامل شهود^۲، الهام^۳، بینش^۴، سخت کوشیدن^۵، و یادگیری مداوم است. هرگاه این چرخه متوقف شود افراد به روزمرگی و سکون نزدیک می‌شوند (خنیفر، ۱۳۸۵: ۱۰۶). پژوهش‌ها نشان داده است کارکنانی که در مسیر شغلی مناسبی در سازمان در حال پیشرفت هستند با انگیزه بیشتری کار می‌کنند، عملکرد نقشی و فرانشی بیشتری دارند، راضی‌تر هستند و تمایل به ترک سازمان و غیبت در بین آنها کمتر مشاهده می‌شود. به‌همین دلیل سازمان‌ها همواره در پی یافتن راه‌حل‌های اثربخش برای مدیریت مسیر شغلی کارکنان هستند. یکی از عواملی که در چرخه مسیر پیشرفت شغلی (کارراهه)، به‌عنوان عاملی اثرگذار بر پیامدهای سازمانی، شناسایی شده است، پدیده فلات شغلی^۶ است (فیاضی و ضیایی، ۱۳۹۳: ۷۴).

فلات شغلی، نقطه‌ای در مسیر شغلی فرد است که احتمال حرکت در سلسله مراتب سازمان در آینده برای وی بسیار کم است (یاماموتو^۸، ۲۰۰۶: ۲۴۵). فلات شغلی، نقطه‌ای در مسیر شغلی است که در آن امکان حرکت عمودی رو به بالا جهت ارتقاء اندک باشد (سانی حسن و همکاران^۹، ۲۰۰۶: ۱۷). به اعتقاد فاستر، شاستری و ویتان^{۱۰} (۲۰۰۴)، فلات زدگی، احساس ناامیدی و ناکامی روانی است که کارکنان پس از توقف موقت یا دائم در مسیر پیشرفت شغلی و حرفه‌ای خود آن را تجربه می‌کنند. از آنجا که اغلب کارکنان، ارتقا و پیشرفت در مسیر شغلی را به‌عنوان شاخصی اساسی برای سنجش موفقیت در شغل در نظر می‌گیرند (اپل باوم و فاین‌استون^{۱۱}، ۱۹۹۴: ۱۳) ضرورت توجه به مقوله فلات شغلی توسط کلیه سازمان‌ها اجتناب ناپذیر شده است. مرور تحقیقات سازمانی نشان می‌دهد که تنها ۱٪ از کارکنانی که هنوز به مرحله فلات زدگی شغلی نرسیده‌اند، بازنشسته می‌شوند، بدین معنا

¹ Anderson

² Intuition

³ Inspiration

⁴ Insight

⁵ Hard work

⁶ career plateau

^۷ محققان مختلف در منابع فارسی و در ترجمه عبارت انگلیسی فلات شغلی، از اصطلاحاتی نظیر «فلات زدگی شغلی» و «سکون شغلی» و «سکون زدگی شغلی» نیز استفاده نمودند که مترادف با همان معنای عبارت نخستین است. از این رو در بخش‌های مختلف این تحقیق نیز از همه اصطلاحات رایج در این زمینه استفاده شده است.

⁸ Yamamoto

⁹ Sani Hassan, Ismail & Uli

¹⁰ Foster, Shastri, & Withane

¹¹ Appelbaum & Finestone

که ۹۹٪ کارکنانی که فلات زدگی را تجربه می‌کنند هنوز به سن بازنشستگی نرسیده‌اند (هیلمن و همکاران، ۲۰۰۸). بنابراین تحقیق حاضر نیز به بررسی و تبیین این پدیده مخرب سازمانی در میان کارکنان سازمان‌های امنیتی توجه کرده است.

بیان مسئله

با گذشت ۴ دهه از انقلاب اسلامی ایران و شکل‌گیری سازمان‌های امنیتی کشور، و با توجه به رشد فزاینده حجم و اندازه این سازمان‌ها و بعضاً حرکت در جهت انجام فعالیت‌های غیرتخصصی، فعالیت‌های تخصصی امنیتی، اطلاعاتی و حفاظتی در عرصه‌های مختلف از کارکردهای امنیتی به اقدامی تغییر شکل یافته و در این بین هر چند علم مدیریت و ساختارشناسی، برنامه‌ریزی و عملگرایی و... در سازمان‌ها رشد کرده اما به‌همین میزان در کارکردهای آنها تأثیر فراوانی نداشته است. در رویکردهای مختلف مباحث مربوط به سازمان و کارکنان آن، سازمان‌های امنیتی با آسیب‌شناسی، مسئله را مورد بررسی قرار داده و هر سازمان نیز در چارچوب وظایف و وسع تحقیقاتی خود در این زمینه قلم زده است.

به‌نظر می‌رسد در مطالعاتی که تاکنون در سازمان‌های امنیتی انجام شده، موضوع فلات زدگی شغلی کمتر مورد توجه بوده است؛ یا به‌طور کامل مغفول مانده یا اهمیت آن برای پژوهشگران این عرصه مشهود نگردیده است. از این‌رو نوشته حاضر با تأکید بر این کاستی و تلاش در دقت عمل در چارچوب یاد شده، به‌دنبال پاسخ به این سؤالات هستیم که پدیده فلات شغلی در کارکنان سازمان‌های امنیتی دارای چه عوامل مولد و چه پیامدهایی بوده و مهم‌ترین راه‌کارهای مدیریت و برون‌رفت آن کدامند؟

اهداف و ضرورت تحقیق

شناسایی اثرات فلات زدگی شغلی بر پیامدهای کاری و سازمانی به شناخت هر چه بیشتر این پدیده کمک می‌کند. سازمان‌های امنیتی به‌دلیل بهره‌مندی از حجم نسبتاً بالایی از مأموریت‌ها و محدودیت‌های فراوان در ارتقای افراد و اعطای پست‌های مدیریتی به آنان، با این رخداد مواجه خواهند

بود که نیاز به برخورد مدیرانه با کارکنان فلات زده و مدیریت پیامدهای مضر، مطالعه درباره ابعاد و زوایای مختلف آن را ضروری ساخته است. لذا این نوشته در تلاش برای دستیابی به اهداف ذیل است:

۱. شناسایی عوامل به وجود آورنده فلات شغلی در کارکنان سازمان‌های امنیتی و ارائه آن در قالب الگویی کاربردی.

۲. شناسایی مهم‌ترین پیامدهای مخرب و غیرکارکردی فلات شغلی در سازمان‌های امنیتی.

۳. ارائه راه‌کارهای امنیتی در برخورد هوشمندانه با پدیده فلات شغلی در سازمان‌های مذکور.

پیشینه تحقیق

بررسی‌ها نشان می‌دهد اهمیت موضوع فلات زدگی شغلی به درستی توسط پژوهشگران حوزه منابع انسانی شناسایی شده و تلاش داشته‌اند تا در جوامع آماری مختلف به تبیین دقیق موضوع بپردازند. در ادامه به برخی از مهم‌ترین آنها اشاره می‌شود:

۱. مددنوروزی و همکاران (۱۳۹۵) در تحقیقی به دنبال شناسایی عوامل مؤثر بر فلات زدگی شغلی اعضای هیأت علمی دانشکده‌های تربیت بدنی، عوامل زیستی، عوامل محتوایی، عوامل ساختاری و عوامل فرهنگی را شناسایی کرده و به این نتیجه رسیدند که عوامل زیستی بیشترین تأثیرگذاری را داشته و در اولویت نخست قرار می‌گیرد.

۲. صالح اردستانی و سیدنقوی (۱۳۹۵) در تحقیق خود با عنوان «تبیین رابطه فلات شغلی با بی‌تفاوتی سازمانی و تمایل به خروج از خدمت کارکنان» به این نتیجه رسیدند که فلات شغلی در کارکنان بیمه ایران دیده شده است و با بی‌تفاوتی کارکنان رابطه مثبت و معناداری دارد.

۳. فیاضی و ضیایی (۱۳۹۳) در بررسی تأثیر فلات زدگی شغلی بر فرسودگی شغلی و تمایل به ترک خدمت کتابداران به این نتیجه رسیدند که میزان فلات زدگی شغلی، فرسودگی شغلی و تمایل به ترک خدمت در کتابداران بیشتر از حد متوسط است و فلات شغلی ادراک شده بر تمایل به ترک خدمت و فرسودگی شغلی تأثیر معنادار دارد؛ به عبارت دیگر، کتابدارانی که فلات شغلی بیشتری را ادراک کرده، فرسودگی شغلی و تمایل به ترک خدمت بیشتری را نیز گزارش داده‌اند.

۴. طبرسا و همکاران (۱۳۹۳) در تحقیقی به طراحی و تبیین الگوی مدیریت فلات شغلی در وزارت صنعت، معدن و تجارت پرداختند که نتایج به‌دست آمده از بررسی روابط در الگوی نهایی پژوهش نشان داد که اگر چه فلات محتوایی به‌صورت مستقیم پیامدهای مورد بررسی را پیش‌بینی نمی‌کند، اما از طریق تأثیر آن بر سایر انواع فلات زدگی می‌تواند بر نتایج شغلی تأثیرگذار باشد. به‌طور کلی، برآوردها در الگوی نهایی این پژوهش نشان داد که ۳۴٪ واریانس رضایت شغلی، ۲۴٪ تحلیل رفتگی روان‌شناختی، ۴۳٪ تمایل به رهایی از سازمان و ۳۴٪ تعهد سازمانی از طریق ابعاد فلات زدگی شغلی قابل تبیین است.

با نگاهی به ماهیت سازمان‌های امنیتی می‌توان دریافت به‌دلیل کارکردهای پنهان در فعالیت‌های این سازمان‌ها، وجه تمایز تحقیق حاضر با سایر پژوهش‌های صورت گرفته را باید در این نکته جستجو کرد. بنابراین در تبیین فلات زدگی شغلی نمی‌توان وجوه اشتراکی با نتایج تحقیقات سایر پژوهشگران به‌دست آورد. لذا تحقیق حاضر در نوع خود بدیع و نو می‌باشد.

روش شناسی پژوهش

روش تحقیق حاضر از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ ماهیت از نوع تبیینی-تحلیلی است. جامعه آماری این تحقیق را خبرگان سازمان‌های امنیتی کشور آشنا به مسائل اطلاعاتی و امنیتی و موضوعات مدیریت منابع انسانی تشکیل می‌دهند که در این راستا تعداد ۲۰ نفر از این افراد به‌عنوان نمونه آماری انتخاب گردیدند. برای گردآوری داده‌ها از روش مطالعات کتابخانه‌ای و مطالعات میدانی و از ابزار مصاحبه و پرسشنامه استفاده شد. به‌نحوی که از طریق مصاحبه مهم‌ترین عوامل ایجاد فلات شغلی در کارکنان امنیتی احصاء و سپس طی پرسشنامه‌ای که در آن عوامل شناسایی شده به انضمام شاخص‌های مد نظر سایر پژوهشگران دسته‌بندی و نظرات خبرگان سازمانی اخذ گردید.

در مصاحبه عمیق از خبرگان سازمانی خواسته شد تا به این سؤالات که «به‌نظر شما مهم‌ترین دلایل وقوع و عوامل به‌وجود آورنده پدیده فلات شغلی در میان کارکنان سازمان‌های امنیتی چیست؟» و «به‌نظر شما فلات شغلی چه پیامدها و کارکردهای مخربی را برای کارکنان به‌دنبال

خواهد داشت؟» و «به نظر شما مهم‌ترین راه‌کاهاری رفع فلات شغلی و مدیریت آسیب‌های آن چه می‌تواند باشد؟» پاسخ دهند.^۱

۱. مبانی نظری تحقیق

تعریف فلات شغلی

واژه فلات^۲ در مباحث زمین‌شناسی و جغرافیا به مفهوم مسیری مرتفع در یک زمین مسطح به‌کار 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 و به نقطه اوج دسترسی پیدا نخواهد کرد و فقط می‌تواند در همین سطحی که هست، به‌کار ادامه دهد، اما ارتقا و پیشرفت بیش از این میسر نمی‌باشد (سندهلتز^۳، ۲۰۰۳: ۲۰).

مفهوم فلات شغلی مفهومی نسبتاً قدیمی است که توسط فرانس و همکاران^۴، ویگا^۵، اُرپن^۶، نیر^۷، اسلوکام و همکاران^۸، بارویک^۹، لمایر و همکاران^{۱۰} و راجر و لاپالمه^{۱۱} مورد مطالعه قرار گرفته است. اما به‌طور دقیق می‌توان گفت نخستین بار در سال ۱۹۷۷ در ادبیات رفتار سازمانی ظاهر شد و عمدتاً به ناکامی شاغل در ارتقای عمودی در سلسله مراتب سازمانی اشاره داشت، اما به مرور زمان به مشکلات ارتقا و جابه‌جایی افقی در کارراهه سازمانی نیز تسری پیدا کرد (ویگا^{۱۲}، ۱۹۸۱). فلات

^۱ در راستای مستندسازی یافته‌های تحقیق، نظرات برخی از خبرگان سازمانی در بخش یافته‌ها و نتیجه‌گیری ذیل عنوان عوامل مؤثر بر فلات زدگی شغلی و راه‌کاهاری حفاظتی مواجهه با این پدیده بیان شده است.

^۲ Plateau

^۳ Sandholtz

^۴ Ference et al.

^۵ Veiga

^۶ Orpen

^۷ Near

^۸ Slocum et al.

^۹ Barwick

^{۱۰} Lemire et al.

^{۱۱} Roger and Lapalme

^{۱۲} Viega

شغلی، نقطه‌ای در مسیر شغلی فرد است که احتمال حرکت در سلسله مراتب سازمان در آینده برای وی بسیار کم است (یاماموتو^۱، ۲۰۰۶: ۲۴۵). فلات شغلی، نقطه‌ای در مسیر شغلی است که در آن امکان حرکت عمودی رو به بالا جهت ارتقا، اندک باشد (سانی حسن و همکاران^۲، ۲۰۰۶: ۱۷). به اعتقاد فاستر، شاستری و ویتان^۳ (۲۰۰۴)، فلات زدگی، احساس ناامیدی و ناکامی روانی است که کارکنان پس از توقف موقت یا دائم در مسیر پیشرفت شغلی و حرفه‌ای خود آن را تجربه می‌کنند. در این رابطه آنگوری و آنگولا (۲۰۰۹) معتقدند که فلات زدگی شغلی زمانی رخ می‌دهد که شاغل احساس کند که در مسیر شغلی خود نمی‌تواند از سلسله مراتب ارتقا بالا برود یا بسیار کند و با مشکلاتی این امر محقق می‌شود.

در تعریفی دیگر، فلات شغلی نقطه‌ای است که در آن کارکنان کار خود را غیر چالشی می‌یابند و فرصت کمتری برای توسعه تخصص و توانمندی‌های خود فراهم می‌بینند (لی^۴، ۲۰۰۳: ۵۳۹). برخی از تحقیقات، فلات شغلی را بر مبنای مدت زمان تصدی شغل تعریف کرده‌اند. بر همین اساس، تصدی شغل به مدت پنج سال و عدم ارتقا پس از آن، معرف فلات زدگی است؛ درحالی که بنا به نظر اکثر محققان، تصدی شغل به مدت ۳ تا ۵ سال، فلات شغلی محسوب می‌شود (مایلز و همکاران^۵، ۲۰۱۳: ۲). بسیاری از محققان دریافته‌اند که سکون زدگی اغلب در پنجمین مرحله سلسله مراتب شغلی یعنی در آغاز ۴۰ سالگی رخ می‌دهد. دامنه پاسخ کارمندان نسبت به سکون زدگی تا حد زیادی بین عملکرد عالی و پویا و نگرش مثبت تا نارضایتی بی حد و حساب و عملکرد ضعیف در نوسان است (طالقانی و متقی، ۱۳۸۱: ۹۹).

طبق اظهارات هال^۶ (۱۹۸۵: ۲۷۲)، فلات شغلی به نقطه‌ای از شغل و حرفه سازمانی یک فرد گفته می‌شود که در آن تحرک پذیری روبه بالای اضافی (به عبارتی ترفیع) غیرممکن می‌باشد. و لذا این مسئله عنوان می‌شود که سکون یا فلات در مسیر شغلی جزئی از قاعده و روش زندگی کاری

¹ Yamamoto

² Sani Hassan, Ismail & Uli

³ Foster, Shastri, & Withane

⁴ Lee

⁵ Miles, Gordon & Storlie,

⁶ Hall

است و اشاره به وضعیت توقف در توالی پیشرفت شغلی فرد دارد (کریوتر^۱، ۲۰۰۴: ۸۷) زیرا در سازمان در بسیاری از موارد کارکنان مجبور به انجام اموری می‌باشند که به آن علاقه ندارند و کم‌کم دچار رکود^۲ و توقف می‌شوند (کید^۳، ۲۰۰۰: ۵۴). در این شرایط علی‌رغم ادامه همکاری فرد با سازمان و احتمالاً موفقیت نیروی کار، فرد از پیشرفت خود خوشحال و راضی نیست.

انواع فلات شغلی

تیپ‌های مختلفی از فلات زدگی وجود دارد. اولاً، می‌توانیم بین دو سطح از فلات زدگی شغلی تمایز قائل شویم: فلات زدگی ساختاری (که فلات زدگی سلسله مراتبی نیز نامیده می‌شود) و فلات زدگی محتوایی. برخی صاحب‌نظران از جمله فلیپو^۴، نادل^۵ و سندهلتر از فلات ساختاری به‌عنوان سکون موقعیتی و از فلات محتوایی به‌عنوان سکون اثرگذاری یاد می‌کنند.

آلن و همکاران^۶ (۱۹۹۳) می‌گویند: «بارویک^۷ (۱۹۸۶) ابتدا عنوان کرد که افراد دو شکل متفاوت از فلات زدگی شغلی را تجربه می‌کنند: ساختاری (به‌عبارتی سلسله مراتبی) و محتوایی. فلات زدگی سلسله مراتبی زمانی حاصل می‌گردد که یک فرد شانس کمی برای حرکت عمودی در یک سازمان داشته باشد و فلات زدگی محتوایی زمانی رخ می‌دهد که فرد با کار یا مسئولیت‌های شغلی‌اش به چالش کشانده نشده باشد.» بارویک (۱۹۸۶) فرض کرد افراد فلات زده از دو مرحله عبور می‌کنند: مقاومت و استعفاء. در طول مرحله مقاومت، افراد امید دستیابی به ترفیع را حفظ و به قضاوت در مورد پیشرفتشان طبق افق زمانی ادامه می‌دهند. نتیجه آن است که آنها مجدداً نسبت به سازمان تعهد حاصل کرده و با وضعیت فلات زده‌شان سازگاری حاصل می‌کنند. اما، به‌محض اینکه تشخیص می‌دهند امکان ترفیع آنها وجود نخواهد داشت، وارد مرحله استعفاء می‌شوند که در طول این مرحله، به‌تدریج از کار کناره‌گیری کرده و غیر فعال می‌شوند. اما به عقیده بورک و

¹ Kreuter

² Stagnation

³ Kidd

⁴ Filippo

⁵ Nadel

⁶ Allen et al.

⁷ Barwick

میکلسن^۱ (۲۰۰۶: ۶۹۳)، سه نوع فلات زدگی «ساختاری»^۲، «محتوایی»^۳ و «زندگی»^۴ توسط باردویک (۱۹۸۸) مطرح می‌شود. در حالی که اینها از یکدیگر متفاوت هستند ولی به هم مرتبط هستند. «باردویک» معتقد است که باید میان سه نوع سکون شغلی تفاوت قائل شد. به اعتقاد وی، فلات ساختاری (یا سلسله مراتبی)^۵ زمانی است که افراد به بالاترین سطح سازمانی که در توان دارند می‌رسند. فلات ساختاری، ناشی از محدودیت‌های موجود در سلسله مراتب ساختار سازمانی است، زیرا هر چه فرد به رده‌های بالاتر در سازمان می‌رود پست‌های محدودتری وجود دارد و یا فرد همه مهارت‌ها و توانایی‌های لازم برای رفتن به رده بعدی را ندارد. در برخی موارد نیز اصلاً پست بالاتری وجود ندارد (بورک و میکلسن، ۲۰۰۶: ۶۹۳). فلات محتوایی زمانی که فرد به شغل، کاملاً تسلط پیدا می‌کند و دیگر امکان یادگیری بیشتر ندارد، رخ می‌دهد. با این که افراد حرفه‌ای بیشتر در معرض این پدیده قرار دارند، باردویک هشدار می‌دهد که هر کس ممکن است چنین پدیده‌ای را تجربه کند اگر «مسئولیت‌ها و مسائلیش تکرار شوند». کارکنانی که دچار فلات زدگی محتوایی می‌شوند همچنان شایسته و راضی باقی می‌مانند، برخی نیز با این موقعیت کنار می‌آیند به این صورت که در برابر تغییرات مقاومت می‌کنند تا حس امنیت را در خود حفظ کنند زیرا تصور می‌کنند تغییر، شکست به دنبال دارد (فیاضی و ضیایی، ۱۳۹۳: ۷۸). عموماً کارهای با تنوع پایین و دارای محتوای خسته و کسل کننده 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 برگیرد. حتی سازمان‌های آکادمیک نیز از آن مصون نمی‌باشند. نوع سوم فلات زدگی، فلات زدگی در زندگی است که پژوهش‌های اندکی در مورد آن انجام گرفته است؛ زیرا اکثر پژوهش‌ها بر بررسی فلات زدگی افراد در مسیر شغلی متمرکز شده‌اند. باردویک (۱۹۸۸) معتقد است «فلات زدگی در زندگی شامل این احساس است که در هیچ یک از زمینه‌های زندگی رضایتی حاصل نخواهد شد». فلات

¹ Burke & Mikkelsen,

² Structural Plateau

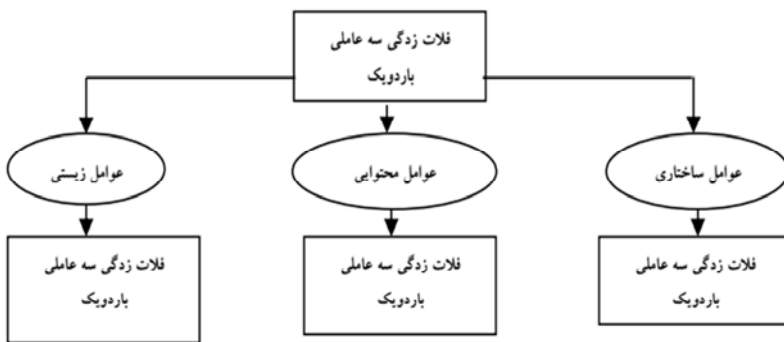
³ Content Plateau

⁴ Life Plateau

⁵ hierarchical plateauing

زندگی در زندگی شامل احساس اجبار برای انجام کارهایی است که فرد در گذشته برای انجام آنها تعهدی داده است و اکنون دیگر احساس تعلقی به آنها ندارد. به عبارت دیگر، فلات زندگی، یک احساس فردی را توصیف می‌کند، به گونه‌ای که افراد در نقش خارج از کار خود گیر افتاده باشند. این عوامل به زندگی و حیات فرد باز می‌گردد، زمانی که فرد دچار روزمرگی شود و هیچ‌گونه علاقه و لذتی در زندگی شخصی احساس نکند (لنتز، ۲۰۰۴: ۱۹).

فرایند فلات زندگی سه عاملی باردویک



شکل (۱) فرایند فلات زندگی سه عاملی بارویک (اقتباس از خنیفر، ۱۳۸۵)

فرنس و همکاران^۲ (۱۹۷۷) نیز دو تیپ فلات زندگی شناسایی کردند؛ فلات زندگی سازمانی^۳ و فلات زندگی شغلی (فردی)^۴. اما آنها را به شکلی متفاوت تعریف کردند؛ اولاً، فلات زندگی سازمانی زمانی رخ می‌دهد که سازمان، دارای شغل‌هایی در سطوح بالاتر مدیریت نباشد. ثانیاً، فلات زندگی شغلی زمانی رخ می‌دهد که توانایی‌های یک کارمند با نیازهای شغلی مطابقت نداشته باشد، نیازهایی که به‌طور عادی روی مسیر شغلی‌اش قرار داشته و به‌همین خاطر کارمند تصمیم به عدم جستجوی پیشرفت بیشتر می‌گیرد. در این موارد، تحقق غیرممکن بودن ترفیع آتی، باعث می‌شود کارمند استرس زیادی تجربه کرده و خویش‌شناسی‌اش را مورد بازبینی قرار دهد.

¹ Lentz,

² Ference et al.

³ organizational plateauing

⁴ personal plateauing

بین فلات زندگی عینی و ذهنی نیز می‌توان تمایز قائل نمود. فلات زندگی عینی^۱ اغلب براساس ارشدیت یا حقوق اندازه‌گیری می‌شود. فلات زندگی ذهنی^۲ احساس کارمند در مورد احتمال پایین توسعه شغل و حرفه‌اش را توصیف می‌کند. ترمبلای و همکاران^۳ (۱۹۹۵: ۲۲۲) همین دو نوع فلات زندگی شغلی را مطرح کرده و توضیح می‌دهند که فلات زندگی عینی از عناصر ساختاری و قابل مشاهده نظیر سطوح سلسله مراتبی و حقوق ساخته شده است. گاتیکر و لاروود^۴ (۱۹۹۰) و بارلی^۵ (۱۹۸۹) به اهمیت بعد ذهنی فلات زندگی شغلی اشاره می‌کنند که با ادراک فردی در مورد پیشرفت و موفقیت در آینده سرو کار دارد. این محققان پیشنهاد می‌کنند که ادراکات فردی و معیارهای واقعی موفقیت سلسله مراتبی در حقیقت دو ساختار مجزا محسوب می‌شوند.

جنبه عینی سکون زندگی شغلی به حقیقتی اشاره می‌کند که می‌تواند مشاهده شود، حتی تجزیه و تحلیل شوند. انواع منبع انسانی ممکن است مثل پیش‌بینی برای ترفیع در آینده، مدت زمان کنونی، یا مدت زمان بین ترفیعات قابل مشاهده باشد (مایاساری، ۲۰۰۹).

عوامل ایجاد فلات شغلی

ترمبلای و راجر^۶ دلایل ایجاد فلات زندگی شغلی را به سه دسته تقسیم می‌کنند:

۱. دلایل فردی شامل سن، رتبه، کانون کنترل بیرونی
۲. دلایل خانوادگی شامل مشغولیت شغلی همسر، میزان بار کار مربوط به خانواده
۳. دلایل سازمانی شامل موفقیت‌های پیشین در سازمان، تمایل به پیشرفت، پست عملیاتی، ارزیابی سرپرست و تعهد به کار (ترمبلای و راجر، ۲۰۰۴).

1 Objective plateauing
 2 Subjective plateauing
 3 Tremblay et al.
 4 Gattiker Larwood
 5 Barley
 6 Tremblay & Roger

فردمن و ویتز (۱۹۸۹) تلاش کردند تا دلایل اصلی سکون زدگی شغلی و اثرات افتراقی آن بر عملکرد رفتار شغلی را شناسایی کنند. آن‌ها گونه‌های مختلف عوامل سکون زدگی شغلی را به شش دسته تقسیم کردند:

۱. توانایی‌ها و مهارت‌های فرد
۲. نیازها و ارزش‌های فرد
۳. نبود انگیزه‌های داخلی
۴. نبود انگیزه‌های خارجی
۵. استرس و فرسودگی
۶. رشد کند سازمانی

مداخلات مدیریتی	تأثیرات بر عملکرد و نگرش	منابع سکون زدگی	ردیف
بازطراحی سیستم انتخاب بهبود آموزش بهبود سیستم‌های بازخورد و ارزیابی عملکرد	عملکرد ضعیف نگرش‌های شغلی ضعیف	مهارت‌ها و توانایی‌های فردی کاستی‌های سیستم انتخاب کمبود آموزش درک ناکافی از بازخورد	۱
تداوم پاداش، مشروط به عدم رکود عملکردی سیستم‌های اطلاعات مسیر شغلی	عملکرد راکد نگرش شغلی مناسب	ارزش‌ها و نیازهای فردی نیاز کم به رشد امنیت و اختیار در مسیر شغلی	۲
ترکیب وظایف تشکیل واحدهای کار طبیعی ایجاد روابط با مشتری بارگیری عمودی باز بودن کانال‌های بازخورد	قابل قبول بودن حداقل عملکرد زوال نگرش شغلی	کمبود انگیزش درونی کمبود تنوع در مهارت پایین بودن هویت شغل پایین بودن مفهوم شغل	۳
طراحی مجدد سیستم جبران طراحی مجدد سیاست‌های ارتقا	عملکرد ضعیف نگرش‌های شغلی ضعیف	کمبود پاداش‌های بیرونی ترقی و ارتقای پایین عدم توازن در سیستم‌های پاداش	۴

		پادشاه‌های غیر مشروط	
چرخش شغلی مدیریت پیشگیری از استرس فرصت‌های مطالعاتی خارج از آموزش	عملکرد ضعیف نگرش‌های شغلی ضعیف	استرس و فرسودگی شغلی ارتباطات بین فردی در شغل جو سازمانی تضاد نقش	۵
فراهم شدن ستاره‌ها با افزایش منابع فراهم نمودن زمینه ترک و یا بازنشستگی کارمندان با عملکرد پایین	تداوم عملکرد خوب در کوتاه مدت کاهش نگرش‌های شغلی	رشد سازمانی پایین شرایط کسب و کار بیرونی استراتژی دفاعی شرکتی پیش بینی نادرست پرسنل	۶

جدول ۱. عوامل اصلی مؤثر بر سکون زدگی شغلی و اثرات آنها بر عملکرد و رفتار شغلی (اقتباس از فلدمن و ویتز، ۱۹۸۸)

فاکتورهای داخلی که می‌تواند منجر به سکون زدگی شغلی در سال‌های اولیه شروع به کار شود شامل: الف) نبود شفافیت لازم در خواسته‌های فردی. چون تجربه شغلی و سکون زدگی هنوز در تکامل است. ب) نبود انعطاف کافی در در نظر گرفتن گزینه‌ها. فاکتورهای خارجی: فشارهای ناشی از نابرابری در جامعه، افزایش رقابت در شغل‌های محبوب یا کارکردن در بخش‌های شغلی که رو به کوچک‌تر شدن می‌باشد (الدسون^۱، ۲۰۰۷).

پاتر برای اولین بار از فلات و «سکون موهوم»^۲ نام برد که در بسیاری از موارد توهمی بیش نیستند. سکون‌ها و فلات‌های موهوم حاصل انتظارات دست نیافتنی فرد می‌باشد که عوامل مختلفی دارد:

۱. 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.

¹ Elsdon, R.

² Mythical

لذا احساس ایستایی و رکود پیدا کرده و خود را به زوال سوق می‌دهند و چه بسا در تخریب خود نیز تسلیم شوند.

۲. عامل دیگر آن افسردگی است. اصطلاحی در طب مدرن ریگی^۱ وجود دارد و آن بیماران عمودی سازمان و جامعه است، یعنی افرادی که به ظاهر سالم و سرپا هستند ولیکن در حقیقت بیمار در حال فعالیت و عمود ایستاده‌اند (ساعتچی، ۱۳۸۵: ۴). 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 به‌طور 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. مهندسی مجدد، کوچک سازی، تغییر ساختار سازمانی، ادغام و اتحادهای استراتژیک و از همه اساسی‌تر، پیشرفت‌های تکنولوژیک و شدت گرفتن رقابت در محیط‌های کاری، از جمله مهم‌ترین دلایلی هستند که فرصت‌های ارتقا و پیشرفت را از کارکنان سازمان‌های امروزی گرفته و باعث شده‌اند آنها به‌صورت طولانی‌تری در یک جایگاه و پست باقی بمانند (بورک و میکلسن، ۲۰۰۶: ۶۹۲). ادغام‌های گسترده، بازسازی‌های ساختاری، کوچک سازی، کندی ارتقا و در نهایت کاهش پست‌های سازمانی که به موجب آن مجال و فرصت برای حرکت سلسله مراتبی به‌شدت محدود گردیده، در اغلب موارد به مفهوم ایجاد روحیه سکون در مسیر شغلی است (فاستر و همکاران^۲، ۲۰۰۴). به هر حال به خاطر برخی عوامل اتفاق افتاده در شرایط جاری برای همه سازمان‌ها شامل جنبه‌های محیطی و سازمانی مثل مهندسی یا ساختار بندی دوباره تجاری، پایین آوردن اندازه‌ها، وسعت سلسله مراتب، مدیریت شغلی غیرطراحی شده در سازمان و مخصوصاً ارتباط نداشتن رشته تحصیلی با وظایف کارکنان، می‌تواند منجر به سکون زدگی شغلی کارکنان گردد (انگوری و انگولا، ۲۰۰۹).

تناسب شغل با رشته تحصیلی یعنی اینکه برای هر فرد در سازمان باید شغل مناسب با ویژگی‌های رشته تحصیلی آن فرد باشد تا موجب افزایش رضایت شغلی، انگیزش شغلی و در نتیجه کمتر بودن سکون زدگی شغلی باشد و باعث افزایش بهره‌وری و کارایی در سازمان شود. هر قدر

¹ Riki

² Foster et al

شغل افراد شاغل در یک سازمان، با رشته تحصیلی آن‌ها متناسب باشد و از شغل خود رضایت داشته باشند، به همان اندازه برای سازمان در رسیدن به اهداف خود و همچنین برای رسیدن به ارتقای شغلی و پیشرفت در سازمان مفیدتر خواهند بود. به عبارتی مرتبط بودن رشته تحصیلی با ویژگی‌های شغلی که فرد متصدی آن است باعث می‌شود فرد انگیزه بیشتری برای ارتقای سازمانی داشته باشد و همچنین یادگیری سازمانی نیز محقق می‌شود.

به عبارتی شاخص‌های سکون زندگی در بعد ارتقا و رشد سازمانی که شامل نبود امید به ارتقای پیشرفت، متوقف ماندن بیش از حد در شغل، وجود تبعیض در ارتقا، امید به پیشرفت در شغل بالاتر و امید جهت دستیابی به کمال می‌باشند، تحت تأثیر هم‌سویی رشته تحصیلی با ویژگی‌های شغلی فرد است. همچنین در بُعد یادگیری سازمانی نیز مرتبط بودن یا نبودن رشته تحصیلی با ویژگی‌های شغلی فرد می‌تواند بر تلاش فرد برای یادگیری، امکان ادامه تحصیل، تغییر و تحول در شغل، امید به پیشرفت، رغبت به مشارکت بیشتر در انجام فعالیت‌های سازمانی و منوط دانستن بهبود شرایط کاری به یادگیری نیز تأثیر بگذارد. اثر مرتبط بودن رشته تحصیلی با ویژگی‌های شغلی بر هر یک از ابعاد ذکر شده می‌تواند موجب کارایی و اثربخشی فرد و سازمان نیز بشود. به‌طور کلی هر یک از این ابعاد نیز می‌توانند پیامدهای زنجیره‌ای دیگری را نیز به دنبال داشته باشند و چه بسا تحقق اهداف سازمان دچار اختلال شود.

از ابعاد ویژگی‌های شغلی، عدم توانایی و مهارت فردی باعث سکون زندگی شغلی می‌شود. داشتن توانایی و مهارت فردی به این معنی است که فردی در انجام یک کار خاص دارای یک سطح حرفه‌ای فردی می‌باشد و همچنین دارای یک قابلیت تحمل کلی فردی نیز باشد. بنابراین، توانایی و مهارت ویژگی‌هایی هستند که به‌طور مستقیم در افراد قابل مشاهده نیستند، فقط هنگامی که افراد کار، وظیفه و مسئولیت خود را انجام می‌دهند قابل مشاهده هستند. اگر کارکنان فاقد توانایی و مهارت مربوط به شغلشان باشند، نمی‌توانند کارشان را به‌خوبی انجام دهند. بنابراین اگر موقعیت‌ها و کارهای جدیدی به آنها داده شود شغل آنها ارتقا می‌یابد. برای اینکه آنها هیچ شایستگی برای آن کارها ندارند، از انجام آن امتناع خواهند کرد. این موقعیت می‌تواند شرایط را کد و

بی حرکتی را برای فرد به وجود آورد که در آن شرایط فرد هیچ پیشرفتی برای کسب مشاغل بهتر نخواهد داشت (مایاساری^۱، ۲۰۰۹).

در رابطه با سیستم پاداش، برخی صاحب‌نظران مانند «نلسون»^۲ عقیده دارند درصد افزایش پرداخت سالانه به افراد با عملکرد بالا و افراد با عملکرد پایین عامل فلات زدگی سازمانی است لذا افراد مشاهده می‌کنند که (عملکرد بالا، عملکرد پایین و حد فاصل بین این دو) هیچ‌گونه تفاوتی در پرداخت ندارد در اینجا فلات شغلی اتفاق می‌افتد (نادل، ۲۰۰۰: ۲). برخی نیز مانند «وبستر»^۳ 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 نیتزگگ»^۴ نیز بر این عقیده‌اند که آدم‌های ساکن مستغنی از اطلاعات جدید و تحرک شغلی‌اند و لذا ایستایی را اختیار کرده‌اند. وقتی سکون در یادگیری و تلاش فردی صورت می‌گیرد رکود شخصی حاصل می‌شود و فرد از ارتقا و پیشرفت نیز باز می‌ماند (سندهلتر، ۲۰۰۳: ۳).

عدم رعایت شرایط احراز (به واسطه حاکمیت سیستم گزینش نامناسب)، فقدان انگیزش ذاتی در مشاغل (عدم توجه به طراحی مناسب مشاغل، نداشتن استقلال و بازخورد شغلی) و تنیدگی و فرسودگی شغلی (به علت 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 سؤالی 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 شده و در تلاش برای سازگاری آمال و آرزوهای شغلی با شرایط فعلی است هرچند که موقعیت فعلی با آینده‌ای نامطمئن از چندان جذابیتهای برخوردار نمی‌باشد (سینگر^۵، ۲۰۰۱: ۱۹۲).

¹ Mayasari

² Nelson

³ Webster

⁴ Berech & Netzekeg

⁵ Singer

برخی از روان‌شناسان مانند پاتر^۱ بر این عقیده هستند که گاهی فلات زدگی ناشی از موفقیت نیز می‌شود و جمله معروف موفقیت گاهی دشمن انسان است (بولتون، ۱۳۸۴: ۳۸) را تداعی می‌کند مانند کسانی که در شغل خود گیر افتاده‌اند. به‌طورمثال نیروی اجرایی شایسته‌ای که کسی اجازه جابه‌جایی 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 جابه‌جایی او مخالفت می‌ورزند. نلسون سکون را یک معضل بزرگ به‌شمار می‌آورد.

سازمان‌های امنیتی و فلات شغلی

ابتدایی‌ترین دستاورد فکری ناشی از درک مفهوم فعالیت امنیتی، چگونگی و نقش آن در نگهداری و حفظ منابع و داده‌های موجود در تأمین امنیت کشور است. «اولین و مهم‌ترین نقش‌های امنیتی در هر سازمانی کارکرد حفاظتی آن است که عبارت است از: نگهداری و نگهداری از دارایی، محصولات، مالکیت، وسایل و تجهیزات، آبرو و حیثیت کارمندان» (چاک سنه والد، ۱۳۷۷: ۴۱) در کنار درک صحیحی از فعالیت امنیتی و اطلاعاتی در چگونگی برخورداری از مهارت‌های حرفه‌ای در عرصه‌های یاد شده و تلاش مؤثر در آگاهی آفرینی و فرهنگ سازی در مخاطبان، به تأثیرگذاری امنیت کمک می‌کند. شاید بتوان اذعان داشت فعالیت امنیتی دارای دو بعد اصلی؛ کاربرد مهارت‌ها و روابط عمومی است (همان: ۷۴).

بسیاری از کارشناسان، فعالیت امنیتی را زیرمجموعه ضد اطلاعات می‌دانند و تعاریف متفاوت اما دارای وجوه مشترک را برای آن بیان می‌کنند. فعالیت امنیتی در اصطلاح، به کلیه اقداماتی که برای تأمین امنیت و حفظ اسرار خود، در قبال جاسوسی، خرابکاری، براندازی و جنگ روانی دشمن صورت می‌گیرد و موجب محرومیت دشمن یا حریف از دسترسی به آنها می‌گردد، گفته می‌شود؛

به عبارت دیگر، مجموعه اقداماتی را که به منظور پیش‌گیری از افشای اسرار و اطلاعات و مقابله با اقدامات جاسوسی، خرابکاری و براندازی دشمن صورت می‌گیرد، در یک نگاه موسع می‌توان مدیریت امنیتی دانست.

سازمان امنیتی برابر تعریفی که ارائه شد ساختاری است که به منظور پیش‌بینی، هشداردهی و

پیشگیری از آسیب‌ها و تهدیدات پدید می‌آید و اهداف کلان زیر را دنبال می‌کند:

۱. شناسایی و سرخ‌یابی به منظور اشراف و شناخت تهدیدات و آسیب‌ها

۲. پیشگیری، حفاظت و صیانت از زمینه‌ها و بسترهای منشاء تهدید و آسیب پذیری‌ها

۳. تأثیرگذاری بر فرآیند تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی با برآوردهای اطلاعاتی

۴. کنترل، مقابله و مهار تهدیدات و آسیب‌پذیری‌ها

۵. حفظ و رشد سازمان اطلاعاتی و امنیتی

سازمان امنیتی از جایگاه ویژه‌ای در نظام‌های سیاسی برخوردار هستند به طوری که داخلی‌ترین لایه ساختار امنیتی هر نظام سیاسی، سازمان حفاظتی آن نظام است. این موضوع نه تنها در نظام‌های سیاسی بلکه در صنایع و مؤسسات و شرکت‌ها امری بدیهی است، زیرا هر نظام یا سازمانی با توجه به موضوع فعالیت، در معرض یک‌سری آسیب‌ها و تهدیداتی قرار دارد و این ساختار حفاظتی است که ضمن شناسایی تهدیدات و آسیب‌پذیری‌ها، باعث اقتدار و اعتلای آن نظام یا سازمان خواهد شد.

سازمان‌های امنیتی ویژگی‌های متعددی دارند که به برخی از این ویژگی‌ها اشاره می‌گردد.

۱. رکن اصلی یک ساختار امنیتی است.

۲. در هر سازمان، مسئولیت صیانت از سرمایه‌های ملی را بر عهده دارد.

۳. کارکرد مؤثر و موفق حفاظتی از وظایف اصلی هر سازمان می‌باشد.

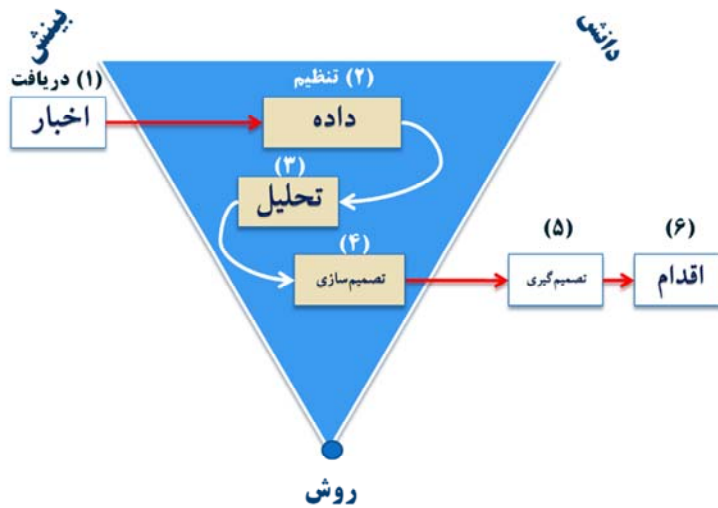
۴. دارای اختیارات فراساختاری بوده، مجوز ورود در تمامی عرصه‌های سازمان را دارا می‌باشد.

۵. به لحاظ ساختاری در طول سایر واحدها قرار داشته، در عرض آن‌ها نیست.

۶. حداکثر تعاملات را با تمامی مجموعه‌های سازمانی دارد.

۷. وظیفه دارد از عموم مجموعه‌ها گزارش‌گیری نموده، به مدیران گزارش‌دهی نماید.

۸. دارای ابعاد محیطی بوده و اشراف کامل بر محیط سازمانی باید داشته باشد.
۹. از ارتباطات بسیار گسترده‌ای نسبت به سایر اعضای سازمان در سطوح افقی و عمودی ساختاری سازمان برخوردار می‌باشد (محمد نسل، ۱۳۸۹).
- بر اساس تعریف و ویژگی‌های عنوان شده می‌توان مدل مفهومی فوق را در سه محور روش، بینش و دانش سازمان‌های امنیتی کشور در ارائه کارکردهای مأموریتی از خبر به اقدام بازسناسی نمود.



شکل (۲) عناصر و مراحل شش‌گانه حوزه امنیتی (افتخاری، ۱۳۹۶)

مطالعات انجام شده در زمینه اطلاعات و امنیت گسترده بوده و شامل مباحث فنی، رفتاری، مدیریتی، فلسفی و خط مشی‌های سازمانی می‌شود که به حفظ اطلاعات و همچنین کاهش تهدیدها علیه دارایی‌های اطلاعاتی می‌پردازد (ظفر و کلارک، ۲۰۰۹). بررسی ادبیات‌های موجود نشان می‌دهد که تمرکز مطالعات بیشتر بر جنبه فنی بوده است و کمتر به جنبه رفتاری آن توجه شده است (چو، ۲۰۱۱) اگرچه مسائل فنی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است اما به نظر می‌رسد توجه خاص به این حوزه سبب گردیده به مسائل رفتاری کمتر توجه شود (کراسلر و همکاران، ۲۰۱۳). مشخصاً انسانها مهم‌ترین نقش را در سازمان‌ها ایفا می‌کنند. اگر کارکنان با خط مشی‌های سازمان امنیتی موافق نبوده و یا اینکه از انگیزه کافی برای اجرای آن‌ها برخوردار نباشند، مسلماً پیشرفته‌ترین

سیستم‌ها نیز قادر به نگهداری اطلاعات سازمان نبوده و به سازمان هزینه‌های بسیاری تحمیل خواهد شد. در نتیجه ورود به فلات شغلی در سازمان‌های امنیتی را شاید بتوان همین نقطه در نظر گرفت. در این زمان سکوت زدگی زمینه‌وند گردیده و از حوزه فردی به تیمی و گروهی انتقال و تسری یافته و نوعی آنتروپی سازی سرایتی در سازمان جاری و ساری خواهد شد.

پیامدهای فلات شغلی

کارمندان می‌دانند که سکون زدگی شغلی آنها پیامدهای منفی برای سایر کارمندان و برای سازمان به دنبال دارد. به طور کلی سکون زدگی شغلی با عواقب منفی متعددی برای کارکنان، از جمله رضایت شغلی پایین‌تر و تعهد سازمانی ارتباط دارد. (وانگ و همکاران^۱، ۲۰۱۴) به عبارتی عواقب و اثرات سکون زدگی می‌تواند دارای هزینه برای خود شخص و همچنین ارگان‌ها باشد که اشخاص با عواقب روان‌شناسی و ارگان‌ها با کمبود انگیزه و روحیه و در بعضی موارد ترک ارگان توسط کارمندان رده بالا روبه‌رو می‌شوند (هاینس^۲، ۱۹۹۲). اشخاصی که به دلایل داخلی دچار سکون زدگی ساختاری شده‌اند تمایل به کار کمتری دارند. افرادی که به دلایل خارجی دچار سکون زدگی محتوای شغلی هستند از سطح رضایت شغلی کمتر و همچنین تمایل کمتر برای ماندن و تغییر بالاتری برخوردارند. این افراد تمایل دارند که خود را راضی نشان دهند و آرزو دارند که وقتی در آینده مسئولیت‌های شغلی افزایش یافت آنها فردی آماده برای این افزایش باشند (رونالد و همکاران^۳، ۲۰۰۶). کسانی که فلات شغلی را تجربه می‌کنند، استرس، ناامیدی، احساس شکست و گناه را نیز در کنار آن خواهند داشت (آریوو و همکاران^۴، ۲۰۱۳: ۲۲۵۲).

کارکنان در صورتی که دریابند ارتقا و پیشرفت در مسیر شغلی غیرقابل دستیابی است، پیشرفت را در سازمان‌های دیگر جستجو خواهند کرد و در نتیجه تمایل به ترک سازمان افزایش خواهد یافت (لی^۵، ۲۰۰۳: ۵۳۹). نتایج مطالعه اخیر در سطح سازمان‌های بزرگ دنیا نشان می‌دهد که تعداد قابل

¹ Wang, et al

² Haynes

³ Ronald J. et al

⁴ Oriarewo, Agbim & Owoicho,

⁵ Lee

توجهی از افراد به دلیل ناراضی‌ت‌ی از مسیر ترفیع و ارتقا، در جستجوی فرصت‌های شغلی جدیدی بوده‌اند و بسیاری از این افراد، به محض یافتن فرصت بهتر، سازمان‌های فعلی خود را ترک کرده‌اند (کانر^۱، ۲۰۱۴: ۱۹۸).

بر اساس تحقیقات انجام شده، فلات زدگی شغلی پیامدهای فردی و سازمانی بی‌شماری دارد که در تحقیقات مختلف به آنها اشاره شده است. از آن جمله می‌توان به کاهش رضایت شغلی، کاهش رضایت از مسیر شغلی، کاهش تعهد سازمانی، تحلیل رفتگی شغلی، کاهش عملکرد شغلی، کاهش رفتار شهروندی سازمانی، بی‌تفاوتی سازمانی^۲، افزایش تمایل به ترک خدمت، افزایش استرس و افسردگی در کارکنان و افزایش فرسودگی شغلی^۳ اشاره کرد. باید توجه داشت با توجه به ویژگی‌های سازمان‌های امنیتی، این پیامدها نه تنها تأثیر مستقیمی بر کارکردهای پرسنل و مأموریت‌های آن سازمان‌ها دارد بلکه بر سازمان‌های وابسته به آن نیز آسیب‌هایی را وارد آورده و بیماری سازمانی از سطح کارکردی به عملکردی منتقل خواهد شد. در این صورت جابه‌جایی نیروها به همراه بی‌انگیزگی و کاهش کارایی در سازمان به شدت جریان خواهد داشت.

راه‌های غلبه بر فلات شغلی

رفتار و گرایش کارمندان دچار سکون زدگی نه تنها شامل خود آن‌ها می‌شود بلکه می‌تواند باعث شود تمام اعضای گروهی که در آن کار می‌کنند با این سؤال روبه‌رو شوند که آیا واقعاً مناسب ارگانی که در آن کار می‌کنند هستند یا خیر (کانر^۴، ۲۰۱۳). فلات زدگی عامل رنجش همه کارکنان نمی‌شود و حتی بعضی از آنان ناراضی هم نیستند زیرا زمان مناسبی برای پرداختن به کارهای شخصی است. ولیکن کارکنانی که موفقیت شغلی را جستجو می‌کنند و یافتن موقعیت‌های سازمانی را مهم تلقی می‌کنند از رسیدن به فلات زدگی بسیار واهمه دارند (سندهلتر، ۲۰۰۳: ۴).

برخی روش‌های برون رفت از حالت فلات زدگی شغلی در زیر به اختصار بررسی می‌شود.

¹ Conner

² Organizational Indifference

³ Job Burnout

⁴ Conner, D.

مشاوره شغلی^۱ با زمینه شناسایی افراد دارای فلات شغلی یا تقاضای خود آنان برای مشاوره که برای انجام آن نیاز به فرد متخصص و روان‌شناس می‌باشد و نکته مهم مقوله تطابق و سازگاری باورهای فردی با مسیر شغلی در مقایسه با تطابق مهارت‌های فردی با مهارت‌های مورد نیاز شغل است (لایبر^۲، ۱۹۹۹: ۲۰). در دهه پایانی قرن بیستم «هورنادی»^۳ عقیده داشت که سازگار ساختن باورهای فردی با مسیر شغلی بر مبنایی منظم، کمک شایانی به رفع علائم فلات شغلی است (هورنادی، ۱۹۹۵: ۳۳).

آموزش در دنیای جدید امری مادام‌العمر توصیف شده است. بسیاری از افراد حتی 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 سکون‌زدگی استراتژی بالندگی سازمانی را رقم می‌زند (تامپسون، ۱۹۹۰: ۳۳). طراحی دوره‌های آموزش با عنایت به نیازهای واقعی افراد که نوعی بازپروری افراد سازمانی است اکیداً توصیه می‌شود. نیمی از منابع انسانی عمدتاً علاقمند به تحرک شغلی و تنوع محیطی هستند. به اعتقاد ایمل^۴ جابه‌جایی شغلی به سادگی تغییر شغل در محدوده سازمان یا اساساً تغییر مسیر شغلی و حتی رفتن به مسیری متفاوت است (ایمل، ۲۰۰۱: ۱۰۱). ترغیب^۵ کارکنان به یافتن احساس شاد بودن و شغف خارج از محیط کار نیز می‌تواند مفید باشد. این مسئله ممکن است عملاً از میان یأس^۶ و ناامیدی کسی که انگیزه را برای ارتقا نداشته باشد بکاهد و وی را کارآتر کند. بسیاری از افراد با پرداختن به علائق خارج از محیط کار با فلات‌زدگی کنار می‌آیند. 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. 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 (سندهلتر، ۲۰۰۳: ۶).

¹ Long Life Learning

² Liber

³ Hornady

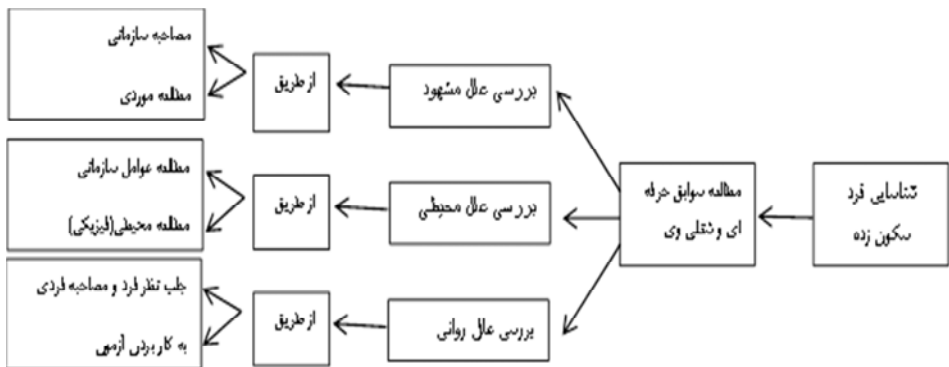
⁴ Imel

⁵ encourage ment

⁶ disappointment

بنا به نظر فیلمن و ویتز مدیریت سازمان جهت جلوگیری از فلات شغلی می‌بایست برحسب شرایط و علل خاص سکون زدگی به موقع مداخله نماید و برای آن پیشنهادهایی به شرح ذیل ارائه کرده است:

- موقعی که استعداد و مهارت‌ها ناکافی باشد، توسعه بازخورد عملکرد افراد و تحلیل مجدد مراحل انتخاب (کارمند یابی) پیشنهاد می‌شود.
- موقعی که نیاز اندکی جهت حرکت در مسیر پیشرفت شغلی وجود دارد، اقدام به ایجاد سیستم‌های اطلاعاتی مناسب‌تر در مسیر پیشرفت شغلی نمایید.
- هنگام وجود استرس و فرسودگی شغلی برنامه‌های مدیریت استرس را می‌توان ایجاد کرد.
- در صورت نبود پاداش‌های جانبی سازماندهی مجدد برنامه‌های جبران خدمات و مزایا، تجدید نظر مجدد در سیاست‌های ارتقا پیشنهاد می‌شود.
- در صورت فقدان انگیزش ذاتی شغل‌ها می‌توان شغل‌ها را غنی سازی کرد و آنها را توسعه بخشید.
- مواقعی که آهنگ پیشرفت در سازمان آرام می‌باشد، ایجاد انگیزه‌هایی برای کارمندان سکون زده با عملکرد ضعیف و کمک به آنها تا اینکه سازمان را ترک کنند می‌تواند انجام شود.
- نلسون برای نخستین بار اصطلاح «کارکنان فلات زده» را به کار برد و چون متخصص مقوله انگیزش



شکل (۳) فرآیند درمان فلات زدگی از نگاه تامپسون (اقتباس از تامپسون، ۱۹۹۰)

است معتقد است فلات زدگان، ناتوان نمی‌باشند، بلکه عوامل پیچیده‌ای باعث ایستایی آنها شده است و برای درمان فلات زدگی گام اول را گذشته نگری و به کار بردن ابزار روان‌شناسی جهت برون فکنی^۱ اندوخته‌های ذهنی فلات زدگان می‌داند و قائل به فرآیند زیر است: (تامپسون^۲، ۱۹۹۰: ۱۸)

محققان مسیر شغلی بیان می‌دارند که کاهش ابهام در مورد وضعیت مسیر شغلی، تأثیر مثبتی بر روی نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان خواهد داشت. مشکلات مربوط به فلات شغلی به وسیله بهبود در سیستم‌های ارزیابی عملکرد و فراهم کردن بازخورد مناسب و بهتر قابل حل است (فلدمن و ویتز^۳، ۱۹۸۹). همچنین فلدمن و ویتز پیشنهاد کردند که با توجه به دلیل سکون زدگی، افراد سکون زده تغییرات گوناگونی را در عملکرد و رفتار شغلی نشان می‌دهند. با توجه به رده‌بندی آنها مداخله‌های گوناگون مدیریتی می‌تواند مناسب تمام گونه‌های سکون زدگی باشد. آنها پیشنهاد کردند که تحقیقات سکون زدگی شغلی از تعریف‌های کلی این پدیده به شناخت روندهای جزئی آن، از تعریف‌های عام به نشانه‌های افراد سکون زده برای شناخت بهتر نتایج این مشکل و از یک راه حل واحد برای تمام مشکلات به پیشنهادات دقیق‌تر و جزئی‌تر برای عملکردهای مدیریتی تغییر یابد.

در ادامه، باید اذعان داشت، از آنجا که بسیاری از سازمان‌ها از جمله سازمان‌های امنیتی به سمت مسطح شدن پیش می‌روند، فلات زدگی اجتناب ناپذیر خواهد بود. سازمان‌ها باید در پی یافتن راه‌هایی برای افزایش انگیزه و اثربخشی کارکنان باشند. سازمان‌ها باید از اقدامات مدیریت منابع انسانی استفاده کنند تا بتوانند برای افراد شرایط رسیدن به فلات شغلی موفق را فراهم کنند. در حوزه توسعه مسیر شغلی، اقداماتی چون گسترش فرصت رشد شغلی، حذف موانع حرکت افقی و به سمت پایین و کمک به کارکنان در جهت آمادگی برای چالش‌های جدید از جمله راه حل‌های مناسب در این جهت است.

¹ Extrajection

² Thompson,

³ Feldman & Weitz

۲. یافته‌های پژوهش

اطلاعات به‌دست آمده از مصاحبه بازگوکننده نگاه خبرگان سازمانی در پدیده فلات شغلی در کارکنان سازمان‌های امنیتی است. دلایل ایجاد، پیامدهای مخرب و راه‌کارهای برون رفت از آن در سازمان‌های عضو جامعه اطلاعاتی استخراج شده و یافته‌های تحقیق را تشکیل می‌دهند که در ادامه به‌نتایج به‌دست آمده از مصاحبه اشاره می‌شود.^۱

الف) مهم‌ترین عوامل و دلایل رخداد فلات زدگی شغلی در کارکنان سازمان‌های امنیتی

- بالا رفتن سن کارکنان و عدم انگیزه لازم برای پذیرش پست‌های مدیریتی؛ پاسخ دهنده شماره ۴ در این رابطه اذعان داشت: «معمولاً کارکنان در طول دوران خدمت خود، طی سال‌های میانه خدمت، علاقه، انگیزه و تمایل بسیار زیادی به پذیرش پست سازمانی دارند چرا که توانسته‌اند در خلال انجام مأموریت‌های مختلف به سطح مناسبی از تجربه‌کاری دست پیدا کنند و همچنین دارای انرژی، توان اجرایی، حوصله و صبر فراوانی هستند اما سازمان به هر دلیلی نتوانسته از آنان در پست‌های مدیریتی استفاده کند. این در حالی است که شاید در سال‌های بعد از آن، به‌دلیل بالا رفتن سن و سابقه، کارمند مزبور دیگر تمایلی به پذیرش مسئولیت نداشته و به همان جایگاه کارشناسی اکتفا کند».

- ارزش‌ها و نظرات شخصی که برخی افراد پست‌های مدیریتی در موضوعات خاص را نمی‌پذیرند
- عدم برخورداری از مهارت‌های مورد نیاز در کار و نداشتن توانایی در مدیریت کردن برای واگذاری مسئولیت‌های جدید.
- مقایسه کردن خودشان با افرادی که به مناصب مدیریتی ارتقا یافتند.
- مشکلات خانوادگی یا نظرات شخصی که حاضر به نقل مکان و تغییر محل خدمت برای ارتقا و انتصاب در سمت‌های مدیریتی نمی‌باشند.

پاسخ دهنده شماره ۱۱ که خود سابقه خدمت در استان‌های مختلف کشور را داشته در این رابطه گفت: «ممکن است در برخی از مناطق کشور سازمان برای پست‌های مدیریتی خود به

^۱ با هدف جلوگیری از طولانی شدن متن و پرهیز از افزایش حجم تحقیق، صرفاً ذیل برخی از محورها که از دید مؤلف دارای اهمیت بیشتری بوده و نقاط اشتراک بیشتر مصاحبه‌شوندگان قرار گرفته، تفسیر و تبیین صورت پذیرفته است.

افرادی با مهارت و تخصصی خاص نیاز داشته باشد که نتواند از میان کارکنان حاضر به آن دست پیدا کند لذا نیاز دارد تا از سایر استان‌ها تأمین نیرو کند و این در حالی است که کارکنان با مهارت و تجربه مناسب بنا به دلایل مختلف مانند مسائل شخصی و خانوادگی حاضر به حضور در آن استان‌ها نبوده و عملاً پست مدیریتی خالی را تصاحب نمی‌کنند. این در حالی است که شاید در استان محل کار خودشان پست مدیریتی برای آنها وجود نداشته باشد».

- تغییر ذائقه و روحیه کارکنان سازمان‌های امنیتی به دلیل برخورد و مواجهه فراوان با جرائم مختلف و با انواع مختلف متهمان در طی سالیان خدمت.

- نبود انگیزه‌های کافی مانند حقوق و مزایای بالاتر در قبال پذیرش مسئولیت‌های بیشتر.

- احساس اینکه در شغل و پست جدید مطلب جدیدی را یاد نخواهد گرفت و به همه مسائل مبتلابه کار واقف است.

پاسخ دهنده شماره ۹ در این رابطه می‌گوید: «کارکنان امنیتی علاقه فراوانی دارند تا همواره بر دانسته‌های خود اضافه کنند و این کار را با انجام تجربه‌های کاری مختلف و در برخورد با پرونده‌های گوناگون به دست می‌آورند. در صورتی که به این نتیجه برسند در کار جدیدی که انجام خواهند داد مطلب جدیدی بر دانسته‌های قبلی افزوده نگردد، تمایل چندانی به پذیرش حضور در پست یا شغل و مسئولیت جدید از خود نشان نمی‌دهند».

- نبود تفاوت در پرداخت میان کارکنان توانمند و فعال و کارکنان کم‌ترفعال.

- عدم دقت کافی در انتصاب برخی افراد به سمت‌های بالاتر و در ارائه مزایای مادی و غیرمادی.

پاسخ دهنده شماره ۱۲ می‌گوید: «به این امر واقف هستیم که برخی از سازمان‌ها و دستگاه‌های مهم در کشور که بر محور تجربه افراد استوار است نمی‌توانند به راحتی از کارکنانی که سال‌ها در آن سازمان کار کرده و تجربه اندوخته‌اند صرف‌نظر کنند، اما بهتر است از کارکنانی که مشغول به کار هستند استفاده شود تا انگیزه آن‌ها برای انجام خدمت افزایش یابد»^۱.

^۱ هر چند این عامل به عنوان یک اصل پذیرفته شده در میان کارکنان قابل تأمل است، اما با توجه به شرایط زمانی و پایان یافتن مدت ۳۰ سال خدمت تعداد زیادی از کارکنان، لازم است تا این موضوع را مورد بررسی بیشتری قرار داد.

- ترس از اینکه در شغل یا پست جدید مانند گذشته موفقیت نداشته باشد و سوابق درخشان خود را خراب کند.

پاسخ دهنده شماره ۶ می‌گوید: «یکی از مهم‌ترین دلایل رشد هر فرد در سازمان موفقیت‌هایی است که طی سال‌های گذشته در مسئولیت‌هایی که به او محول شده داشته است، اما ممکن است به‌دلیل مختلف مثل آگاه نبودن به شرایط مسئولیت جدید و ترس از اینکه نتواند مانند گذشته در آن موفقیت داشته باشد از قبول مسئولیت استنکاف کرده و رشد خود در سازمان را تحت الشعاع قرار دهد».

- ترس سازمان از اینکه اگر این فرد را جابه‌جا کند جایگزینی برای او نخواهد داشت.

پاسخ دهنده شماره ۶ می‌گوید: «گاهی اوقات فرد تمایل به جابه‌جایی و ارتقا دارد اما سازمان او را رشد نمی‌دهد و غالباً به این دلیل است که یا جایگزینی برای او ندارد یا احساس می‌کند در صورت ارتقای فرد بعدی نتواند مانند فرد اول موفقیت‌هایی برای سازمان به‌دست آورد».

- عدم رعایت انطباق شغل با شاغل و تخصیص کار بیشتر یا کمتر از توان افراد به آنان.

ب) مهم‌ترین پیامدهای منفی و آسیب‌های وجود فلات شغلی در میان کارکنان

سازمان‌های امنیتی

- کاهش رضایت شغلی کارکنان و در نتیجه پایین آمدن میزان کارایی و بهره‌وری آنان و تأثیر منفی در عملکرد.

- بی‌تفاوت شدن نسبت به کار، نسبت به سازمان و نسبت به همکاران.

- احساس بدبینی نسبت به سازمان و تسری دادن آن در بین سایر همکاران.

- ارتباط دادن همه رفتارهای سازمان در قبال افعال کارمند (حتی برخورد با تخلفات وی) به اینکه مانع پیشرفت او در سازمان شده‌اند.

- سهل‌انگاری در انجام دقیق و کامل وظایف، کم‌کاری و بی‌کاری پنهان کارکنان.

- بروز رفتارهای ضد شهروندی مانند بد اخلاقی، بی‌نظمی در ورود و خروج، توهین، ایجاد جو سازمانی ملتهب، برهم زدن نظم و...

- تأثیر منفی بر روحیه کاری و سازنده سایر کارکنان.

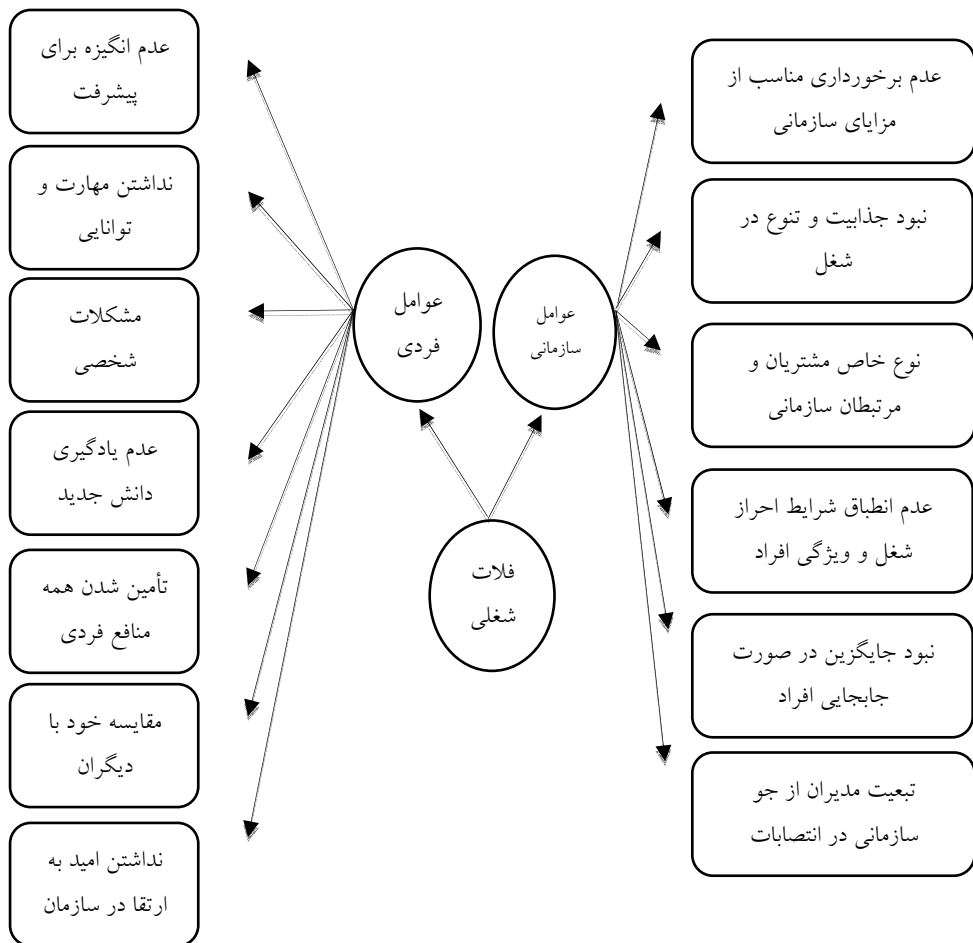
- تلاش برای اخذ مرخصی بدون حقوق، بازنشستگی پیش از موعد، مأموریت و انتقال به سایر سازمان‌ها و...

- اتلاف وقت کاری و تلاش برای انجام کارهای شخصی در زمان اداری.

۳. نتیجه‌گیری و ارائه راهبردهای مدیریتی و امنیتی

تحقیقات نشان می‌دهد که در دهه آینده فلات زدگی شغلی یکی از مهم‌ترین چالش‌های منابع انسانی سازمان‌ها خواهد بود (جانگ و تاک، ۲۰۰۸). آنچه مهم است اهمیت و ضرورت پرداختن به این مسئله مهم در سازمان‌ها است چرا که بی‌توجهی به فلات شغلی موجب بروز رفتارهای مخرب و کاهش عملکرد و کارایی کارکنان خواهد بود. می‌توان اذعان کرد که همانند همه سازمان‌ها، سازمان‌های امنیتی نیز با موضوع فلات زدگی شغلی مواجه بوده و به ناچار نیازمند مدیریت آن هستند تا از مضرات آن کمترین ضرر و زیان را متحمل شوند.

تحقیق حاضر با هدف دستیابی به الگویی برای بیان عوامل مولد پدیده فلات شغلی در کارکنان سازمان‌های امنیتی انجام شده است. براساس یافته‌های حاصل از مصاحبه با خبرگان سازمانی، الگوی فلات زدگی شغلی در کارکنان سازمان‌های امنیتی در شکل ۴ ارائه شده است. بر این اساس، عوامل ایجاد فلات شغلی کارکنان سازمان‌های امنیتی «عوامل سازمانی» و «عوامل فردی» هستند. بعد عوامل سازمانی شامل مولفه‌های «عدم برخورداری مناسب از مزایای سازمانی»، «نبود جذابیت و تنوع در شغل»، «نوع خاص مشتریان و متربطان سازمانی»، «عدم انطباق شرایط احراز»، «ترس از نبود جایگزین در صورت جابه‌جایی افراد» و «تبعیت مدیران از جو سازمانی در انتصاب افراد» و بعد عوامل فردی شامل مولفه‌های «عدم انگیزه برای پیشرفت»، «نداشتن مهارت و توانایی»، «مشکلات شخصی در عدم ارتقا»، «عدم یادگیری دانش جدید»، «تأمین شدن همه منافع فردی»، «مقایسه خود با دیگران» و «نداشتن امید به ارتقا در سازمان» می‌گردد.



شکل (۴) الگوی فلات زدگی شغلی در کارکنان سازمان‌های امنیتی

بر اساس یافته‌های تحقیق و همچنین نظرات خبرگان سازمانی، می‌توان تدابیر مدیریتی زیر را به‌عنوان راهبردهای حفاظتی در مواجهه مدبرانه با پدیده فلات شغلی در کارکنان سازمان‌های امنیتی، در دستور کار قرار داد؛

- توسعه وظایف شغلی در کنار توسعه مسئولیت مشاغل و ارائه مسئولیت‌های متنوع به فرد، همچنین طراحی مجدد مشاغل و بازتعریف فرآیندهای انجام کار.

- ارائه یک ارزیابی دقیق و واقع‌بینانه از عملکرد افراد که بازخورد از نتایج عملکرد کارکنان خواهد بود.
- تلاش برای طراحی مشاغل با هویت جدید در سازمان‌های امنیتی به‌نحوی که مشاغل تعریف شده جذابیت بیشتری داشته و اهمیت شغل از دیدگاه شاغل را افزایش دهد.
- چرخش افقی یا جابه‌جایی افقی کارکنان با در نظر داشتن مهارت‌ها و توانمندی‌ها و ویژگی‌های مشاغل پیشنهادی.
- پاسخ دهنده ۱۳ می‌گوید: «در صورتی که افراد فلات زده به هر دلیلی در سازمان امکان ارتقا در پست‌های مدیریتی را ندارند با در نظر گرفتن شرایط در مشاغل هم‌تراز جابه‌جا شوند تا از این طریق بتوان یک‌نواختی و احساس زدگی از شغل در آنان کاسته شود».
- ارتباطات صمیمانه قسمت‌های نظارتی و کنترل کننده با افراد و گفتگو در مورد عملکرد آنان.
- تعریف دقیق خواسته‌های سازمان از کارکنان.
- پاسخ دهنده ۱۰ می‌گوید: «در ابتدای هر سال که سازمان با کارکنان خود قرارداد می‌بندد و وظایف و فعالیت‌های یک ساله کارکنان در آن تعیین می‌گردد، هر چقدر افراد بیشتر باور داشته باشند که هدف‌های روشنی دارند و بازخورد بیشتری را در مورد وظایف خود و کل عملکردشان دریافت می‌کنند، دید روشن‌تری از مسئولیت‌ها و وظایفی که باید بر عهده بگیرند خواهند داشت و رفتارها و نگرش‌های خود را در کار بهبود خواهند بخشید».
- از آنجایی که فلات زدگی تأثیر مستقیمی بر عملکرد افراد دارد، مدیران، موقعیت کارکنان را درک کرده و شیوه مناسبی را برای برخورد با آنان اتخاذ کنند.
- تلاش برای انطباق میان رشته تحصیلی کارکنان و مشاغل سازمان با در نظر گرفتن شرایط احراز شغل.
- با اهمیت نشان دادن همه مشاغل در سازمان به‌نحوی که افراد احساس نکنند میان مشاغل تفاوتی وجود دارد.
- با اهمیت نشان دادن همه موضوعات فارغ از پراکندگی جغرافیایی آن‌ها در مرکز کشور، مرکز استان یا شهرستان.

- برگزاری دوره‌های آموزشی مورد نیاز افراد با هدف افزایش سطح مهارت‌ها و توانایی‌ها برای قرار گرفتن در پست‌های مدیریتی
- شناساندن عواقب و خطرات فلات زدگی شغلی و روش‌های صحیح برخورد با این قبیل کارکنان در قالب جلسات و دوره‌های آموزشی به مدیران بالادستی و مدیرانی که مدیر منصوب می‌کنند.
- ایجاد یک سیستم اطلاعاتی منابع انسانی قوی که در آن محدودیت‌ها، علائق، توانایی‌های افراد و... گردآوری و نگهداری گردد.

منابع و مأخذ

منابع فارسی

۱. افتخاری، اصغر (۱۳۹۶) رویکردی به الگوی حفاظت اطلاعات، مصاحبه.
۲. چاک سنه والد، چالز (۱۳۷۷) مدیریت مؤثر حفاظت، مترجم؛ مدیریت پژوهش دانشکده فارابی، تهران: دانشکده علوم و فنون فارابی، چاپ اول.
۳. خنیفر، حسین (۱۳۸۵)، بررسی ابعاد روانی فلات شغلی و ارائه راه‌کارهای عملی برون رفت، فرهنگ مدیریت، ش ۱۲، صفحات ۵۸-۱۱۱
۴. رضائیان، علی (۱۳۷۲)، مدیریت مسیر ترقی (راه پیشرفت)، دانش مدیریت، ش ۲۳.
۵. ساعتچی، محمود (۱۳۷۶)، روان‌شناسی بهره‌وری، چاپ اول، تهران: نشر ویرایش.
۶. صالح اردستانی، عباس و میرعلی، سیدنقوی (۱۳۹۵). تبیین رابطه فلات زدگی شغلی با بی‌تفاوتی سازمانی و تمایل خروج از خدمت کارکنان، پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال ۹، شماره ۳۱، ۱۴۵-۱۶۰.
۷. طالقانی جهانگیر و محمدحسین متقی (۱۳۸۱)، بررسی رابطه سبک‌های رفتاری متعاقب مواجهه با پدیده سکون در مسیر ترقی شغلی و عملکرد کارکنان در شرکت ملی صنایع مس ایران (مجمع مس سرچشمه)، پایان نامه دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان.
۸. طبرسا، غلامعلی و دیگران (۱۳۹۳). طراحی و تبیین الگوی مدیریت فلات زدگی شغلی در سازمان‌های ایرانی (مورد مطالعه وزارت صنعت، معدن و تجارت)، فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی، دوره ۳، شماره ۱، ۹۰-۱۰۳.
۹. فیاضی، مرجان و ثریا، ضیایی (۱۳۹۳). تأثیر فلات زدگی شغلی بر فرسودگی شغلی و تمایل به ترک خدمت کتابداران، پژوهش‌نامه مدیریت و تحول، سال ۶، شماره ۱۱، ۷۳-۹۱.
۱۰. قلیچ لی، بهروز، (۱۳۷۷)، ناحیه سکون در مسیر ترقی شغلی، تدبیر ۹۰، صفحات ۵۰ تا ۵۳.
۱۱. کشته گر، عبدالعلی و غلامعلی طبرسا (۱۳۷۹)، تبیین تکیه گاه برنامه ریزی مسیر ترقی و رابطه آن با رضایت شغلی کارکنان، پایان نامه دانشگاه شهید بهشتی تهران.

۱۲. مددنوروزی، علی و دیگران (۱۳۹۵). عوامل مؤثر بر ایجاد فلات شغلی در اعضای هیأت علمی دانشکده‌های تربیت بدنی دانشگاه‌های دولتی ایران، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، دوره ۲۲، شماره ۳، ۱۹-۳۵.
۱۳. محمدنسل، غلامرضا (۱۳۸۹) فرآیند پیش‌گیری، (مجموعه مقالات اصول و مبانی پیش‌گیری)، تهران، انتشارات حدیث کوثر.
۱۴. واحدی، مجید و دیگران (۱۳۹۳)، بررسی تأثیر ویژگی‌های شغلی بر سکون زدگی در مسیر پیشرفت شغلی سرمایه‌های انسانی، فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، شماره ۷۳، ۲۵-۶۲.

منابع انگلیسی

1. Appelbaum, S. H., & Finestone, D. (1994). Revisiting career plateauing same old problems – avant-garde solutions. *Journal of Managerial Psychology*, 9(5), 12- 21.
2. Allen, N., Meyer, J., & Smith, C. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538–551.
3. Barwick, J. M. (1986). *The plateauing trap*. New York: Amacom.
4. Burke, R. J., & Mikkelsen, A. (2006). Examining the career plateau among police officers. *International Journal of Police Strategies and Management*, 29(4), 691-703
5. Clark, J. W. (2005). Marketing management implications of career plateauing. *Problems and Perspectives in Management*, 4, 201-205.

6. Conner, D. (2014). The effects of career plateaued workers on in-group members' perceptions of P-O fit. *Employee Relations*, 36(2), 198-212.
7. Conner, D. (2013). The effects of career plateaued workers on in-group members' perceptions Employee Relations, Vol. 36 No. 2, 2014- of P-O fit
8. Choo K-KR (2011) the cyber threat landscape: challenges and future Research directions. *Computers & Security*,
9. Crossler, R. E., Johnston, A. C., Lowry, P. B., Hu, Q., Warkentin, M., & Baskerville, R. (2013). Future directions for behavioral information security Research. *Computers & Security*,
10. Feldman, D. C., & Weitz, B. A. (1988). Career plateaus reconsidered. *Journal of Management*, 14(1), 69-80.
11. Foster P. B.; Shastri, T., & Withane, S. (2004). The Impact of mentoring on career plateau and turnover intentions of management accountants. *Journal of Applied Business Research*, 20(4), 33-42.
12. Lee, P. C. B. (2003). Going beyond career plateau: using professional plateau to account for work outcomes. *Journal Management Development*, 22(6), 538-551.
13. Miles, S.; Gordon, J., & Storlie, C. (2013). Job satisfaction, perceived career plateau, and the perception of promotability: a correlational study. *The Journal of International Management Studies*, 8(1), 1-9.
14. Salami, S. O. (2010). Career plateauing and work attitudes: moderating effects of mentoring with Nigerian employees. *The Journal of International Social Research*, 3(11), 499-508.

15. Sani Hassan, M.; Ismail M., & Uli, j. (2006). Moderating role of job performance on the relationship between career plateauing and work outcomes among administrative and diplomatic officers in Malaysia. University Putra Malaysia.
16. Yamamoto, H. (2006). The relationship between employee's inter organizational career orientation and their career strategies. *Career Development Journal*, 11(3), 243-264.
17. Tremblay, M., & Roger, A. (2004). Career plateauing relations: the moderating role of job scope, role ambiguity and participating among Canadian managers. *International Journal of Human Resource Management*, 15(6), 996-1017
18. Lentz, E. (2004). The link between the career plateau and mentoring addressing the empirical gap. Unpublished thesis. University of South Florida.
19. Oriarewo, G. O.; Agbim, K. C., & Owoicho, M. (2013). Entrepreneurial success, knowledge workers plateauing and turnover: the impact of relatedness. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 3(6), 1-7.
20. Schaufeli, W. B., & Greenglass, E. R. (2001). Introduction to special issue on burnout and health. *Psychology and Health*, 16, 501-510
21. Ference, T. P., Stoner, J. A. & Warren, E. K. (1977). Managing the career plateau. *Academy of Management Review*, October, 602-612.
22. Gattiker, U. E., & Larwood, L. (1990). Predictors for careers advancement in the corporate hierarchy. *Human Relations*, 43(8), 703-726.
23. Hall, D. T. (1985). Project work as an antidote to career plateauing in a declining engineering organization. *Human Resource Management*, 24(3), 271-292.

24. Tremblay, M., Roger, R. A., & Toulouse, J. M. (1995). Career plateau and work attitudes: an empirical study of managers. *Human Relations*, 48(3), 221–237.
25. Veiga, J. F. (1981). Plateaued versus nonplateaued managers: career patterns, attitudes, and path potentials. *Academy of Management Journal*, 24(3), 566–578.
26. Jung, J., and Tak, J. (2008). The effects of perceived career plateau on employee's attitudes moderating effects of career motivation and perceived supervisor support with Korean employees. *Journal of career Development*, 35 (2), 187-201
27. Ongori, H. and Angolla, J.E. (2009). Paradigm shift in managing career plateau in organization: the best strategy to minimize employee intention to quit. *African journal of business management*, 3(6), 268-271
28. Mayasari, L. (2009), managing career plateau professionally in organization setting, *journal of human capital*, vol. 1, no 2
29. Bardwick Judith M. (1988), *the plateauing trap*, Toronto, Bantam, First Edition
30. Wang, Y. H., Hu, C., Hurst, C. S., & Yang, C. C. (2014). Antecedents and outcomes of career plateaus: The roles of mentoring others and proactive personality. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 319-328.
31. Haynes, K. R. (1992). Reactions of middle managers to career plateauing as a function of career status and career goal orientation (Doctoral dissertation)
32. Zafar H, Clark JG (2009) Current state of information security research in IS. *Communications of the Association for Information Systems*