

**Citation:** Ahrari, Mohammad amin, Sabahi zadeh, Mahmood, Abedini, Mahnoosh, & Rahmani, Mohammadnoor (2024). Presenting a paradigmatic model of promoting human resources development based on the career plateau approach in Faraja, *police organizational development*, 21(89), 147-172.

## Presenting a paradigmatic model of promoting human resources development based on the career plateau approach in Faraja

Received: 2024/08/04  
Accepted: 2024/09/26

Mohammad amin Ahrari<sup>1</sup>, Mahmood Sabahi zadeh <sup>2</sup>, Mahnoosh Abedini<sup>3</sup>, Mohammadnoor Rahmani<sup>4</sup>

### Abstract

**Field and Goals:** Law enforcement is one of the most important and influential organizations created to provide social security and to prevent crimes. The organization can only respond to the needs and aspirations of the organization for development in the new millennium only by using the advanced model of development and development of human resources as an organization's capital; Therefore, it is possible to address their problems and challenges to increase the efficiency and productivity of employees. One of the challenges that most organizations, including military organizations, faces is the issue of job plateau. The job plateau is one of the organizational challenges that motivates employees to the personal and performance horizon and future.

**Research Method:** For this purpose, in the present article, the promotion of human resources based on the Occupational Plateau approach based on the opinions of 15 managers who were selected as targeted and available sampling, in the form of a paradigm paradigm paradigm Presented.

**Findings:** Research results showed that causal factors include managers 'decision -making, managers' attitudes, delegation to managers, policymaking, staffing in the direction of achieving organization goals, contextual factors including channelization, networking in the context of information technology , Equipping the organization with advanced information technology and networking and integrity management of information systems, interventional factors including trust, culture and guidance, and strategies, including social responsibility development, strategic need assessment, partial acceptance, and legitimacy.

**Results:** Dimensions and components related to human resource education and development based on job plateau that were identified through the interview; Includes strategic factors, organizational factors, participatory factors, managerial factors, cultural factors, information technology factors, deterrent factors, control factors, process factors, development factors, motivational factors, and social responsibility factors.

**Keywords:** Human Resources, Extension, Education, Development, Improvement, Plateau.

1. Doctoral student of Educational Management Department, Bandar Abbas Branch, Bandar Abbas Islamic Azad University, Iran. a.ahrari6064@gmail.com
2. Assistant Professor, Department of Educational Management, Bandar Abbas Branch, Bandar Abbas Islamic Azad University, Iran (Responsible author). m.sabahi@yahoo.com
3. Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Farhangian University, Tehran, Iran. a.bedini@yahoo.com
4. Assistant Professor, Department of Educational Management, Bandar Abbas Branch, Bandar Abbas Islamic Azad University, Iran. mohammadnoor29@gmail.com

استناد: احراری، محمدامین، صباچی‌زاده، محمود، عابدینی، مهنوش، و رحمانی، محمدنور

(۱۴۰۳). ارائه الگوی پارادایمی توسعه و بهسازی منابع انسانی مبتنی بر رویکرد فلات‌زدگی شغلی در فراجا،

توسعه سازمانی پلیس، ۸۹(۲)، ۱۷۲-۱۴۷.

## ارائه الگوی پارادایمی توسعه و بهسازی منابع انسانی مبتنی بر رویکرد فلات‌زدگی شغلی در فراجا

محمدامین احراری<sup>۱</sup>، محمود صباچی‌زاده<sup>۲</sup>،  
مهنوش عابدینی<sup>۳</sup>، محمدنور رحمانی<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۳/۰۵/۱۴

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۳/۰۷/۰۵

### چکیده

**زمینه و اهداف:** فرماندهی انتظامی یکی از مهمترین و تأثیرگذارترین سازمان‌هایی است که با هدف تأمین امنیت اجتماعی و پیشگیری از بروز جرائم ایجاد شده است. این سازمان برای توسعه در هزاره جدید، تنها از طریق به‌کارگیری الگوی پیشرفته توسعه و بالندگی قابلیت‌های منابع انسانی به‌عنوان سرمایه‌های سازمان می‌تواند پاسخگوی نیازها و آرمان‌ها باشد؛ از این رو می‌بایست برای افزایش کارایی و بهره‌وری هر چه بیشتر کارکنان، مشکلات و چالش‌های کاری آنان را مرتفع ساخت. یکی از چالش‌هایی که بیشتر سازمان‌ها، از جمله سازمان‌های نظامی با آن روبه‌رو می‌باشند، مسئله فلات‌زدگی شغلی است. فلات‌زدگی شغلی، یکی از چالش‌های سازمانی است که کارکنان را نسبت به افق و آینده شخصی و عملکردی، بی‌انگیزه می‌کند.

**روش:** به همین منظور در مقاله کنونی، ارتقاء منابع انسانی مبتنی بر رویکرد فلات‌زدگی شغلی در فراجا براساس نظرات ۱۵ نفر از مدیران که به صورت نمونه‌گیری هدفمند و دردسترس انتخاب شدند، در قالب الگوی پارادایمی نظریه داده‌بنیاد ارائه شد.

**یافته‌ها:** یافته‌ها نشان داد که عوامل علی شامل تصمیم‌گیری مدیران، نگرش مدیران، تفویض اختیار به مدیران، سیاست‌گذاری، همگام‌سازی کارکنان در مسیر دستیابی به اهداف سازمان، عوامل زمینه‌ساز شامل کانال‌سازی و شبکه‌سازی در بستر فناوری اطلاعات، تجهیز سازمان به فناوری اطلاعات پیشرفته و شبکه و مدیریت یکپارچگی نظام‌های اطلاعاتی، عوامل مداخله‌گر شامل اعتمادسازی، فرهنگ‌سازی و هدایت و راهبری و راهبردها شامل توسعه مسئولیت‌پذیری اجتماعی، نیازسنجی راهبردی، مقبولیت‌بخشی و مشروعیت‌بخشی می‌شود.

**نتایج:** ابعاد و مؤلفه‌های مرتبط با آموزش و توسعه منابع انسانی مبتنی بر فلات‌زدگی شغلی که از طریق مصاحبه شناسایی شدند، شامل عوامل راهبردی، عوامل سازمانی، عوامل مشارکتی، عوامل مدیریتی، عوامل فرهنگی، عوامل فناوری اطلاعات، عوامل بازدارنده، عوامل کنترل‌کننده، عوامل فرایندی، عوامل توسعه‌ای، عوامل انگیزشی و عوامل مسئولیت‌های اجتماعی می‌باشد.

**کلیدواژه‌ها:** منابع انسانی، مهارت‌افزایی، آموزش، توسعه، بهسازی، فلات‌زدگی.

۱. دانشجوی دکتری گروه مدیریت آموزشی، واحد بندرعباس، دانشگاه آزاد اسلامی بندرعباس، ایران  
a.ahrari6064@gmail.com

۲. استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد بندرعباس، دانشگاه آزاد اسلامی بندرعباس، ایران (نویسنده مسئول)  
m.sabahi@yahoo.com

۳. استادیار گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران  
a.bedini@yahoo.com

۴. استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد بندرعباس، دانشگاه آزاد اسلامی بندرعباس، ایران.  
mohammadnoor29@gmail.com

## مقدمه

در عصر کنونی، موفقیت طولانی مدت و مزیت رقابتی سازمان‌ها به میزان اهتمام به سرمایه انسانی آن بستگی دارد، چرا که رکن اصلی در تصمیم‌گیری، تصمیم‌سازی و تصمیم‌یاری سازمان‌ها می‌باشد (اوزکیسر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). بلومبرگ و پرینگل (۱۹۸۲) بیان می‌کنند که عملکرد کارکنان تحت تأثیر مجموعه عواملی است که سطح توانایی، میزان انگیزه و فرصت‌های شغلی را ارتقا دهد (پاک، کوچی، آنیت و مارک، ۲۰۱۸). در راستای چالش‌های موجود در حوزه انگیزش کارکنان، فلات شغلی که مصداق سکون و بی‌میلی کارکنان نسبت به ادامه فعالیت است، در دو دهه اخیر مطرح شد (الوانی و معمارزاده، ۲۰۰۹). هر چه توان بالقوه انگیزشی شغلی افراد در سطح بالاتری قرار گیرد، انگیزش و رضایت شغلی افزایش می‌یابد (فرجام، یاری و دوالی، ۱۴۰۱).

یک واقعیت قطعی سازمانی، آن است که امروز سازمان‌ها برخلاف گذشته در یک محیط پیچیده و پویا فعالیت می‌کنند. در چنین محیطی، تغییرات سریع و شدیدی رخ می‌دهد و رقابت در این محیط پیچیده، یک عنصر حیاتی است. یکی از مؤلفه‌های مهم برای ورود سازمان‌ها به عرصه‌های ملی و بین‌المللی و رقابت در این عرصه‌ها، نیروی انسانی توانمند می‌باشد (شاپیرا<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱). توانمندسازی منابع انسانی، شیوه‌ای در به‌کارگیری منابع انسانی است که تحت تأثیر اهداف راهبردی سازمان و نیازمندی‌های اجتناب‌ناپذیر آن برای انجام همه فعالیت‌ها با کارایی و اثربخشی بیشتر و به سطوح بالاتر کیفیت سوق داده می‌شود. الگو شامل هفت معیار اصلی بوده که به دو دسته معیارهای توانمندساز و نتایج تقسیم می‌شود. معیارهای توانمندساز نشانگر مؤلفه‌هایی می‌باشند که سازمان می‌بایست در راستای دستیابی به هدف توانمندسازی منابع انسانی، آنها را مدیریت می‌کند. معیارهای نتایج شامل مؤلفه‌هایی می‌باشد که میزان توانایی منابع انسانی سازمان را ارزیابی و کنترل می‌کند. امروزه اهمیت منابع انسانی بر کسی پوشیده نیست و سازمان‌ها برای

بقا در محیط پیچیده و پُرچالش به نیروی انسانی توانمند و خلاق نیازمند هستند. منابع انسانی به عنوان اصلی ترین دارایی سازمان های پیشرو مورد توجه می باشند. توانمندسازی و توسعه منابع انسانی یک رویکرد مدیریتی است که در آن به کارکنان تفویض اختیار می شود تا خودشان تصمیم بگیرند و در تصمیمات سازمان مشارکت داشته باشند (باربوسا<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱). رفتار و مدیریت رفتارها، از اجزای جدانشدنی علوم انسانی است. رفتارهای منفی کارکنان مانند بی تفاوتی کاری و سازمانی یکی از ابعاد مدیریت رفتار سازمانی است و صرف نظر از اندازه، نوع و محل آن، موضوع مطالعه رشته هایی مانند روان شناسی، مدیریت و جامعه شناسی شده است که ریشه در فلات زدگی شغلی دارد (جلیلیان و همکاران، ۱۴۰۱).

سازمان صحنه نمایش رفتارها و واکنش های متنوعی از سوی کارکنان است. این رفتارها که توسط آحاد کارکنان در سطوح و لایه های خرد و کلان سازمانی به نمایش گذارده می شوند، پیامدهای سوء یا مثبتی هم برای سازمان و هم برای اعضای آن به همراه دارند؛ بدیهی است که اطلاق ویژگی غیرکارکردی و کارکردی به رفتارها، نیازمند بهره گیری از شاخصی معین است و این شاخص در حیطه سازمان ها همانا «هنجارهای سازمانی» است (محترم و همکاران، ۱۴۰۱). کارکنانی که در مسیر شغلی مناسب در سازمان در حال پیشرفت هستند، با انگیزه بیشتری کار می کنند، عملکرد نقشی و فرآینشی بیشتری دارند، راضی ترند و تمایل به ترک سازمان و غیبت در آنان کمتر مشاهده می شود (جوکار و صادقی، ۱۳۹۷). اما فلات یا سکون در مسیر شغلی بیانگر رکود و عدم پیشرفت بوده و القاکننده نوعی احساس افسردگی و شکست می باشد. درواقع فلات شغلی به عنوان مرحله ای تعریف می شود که در آن، کارمندان بدون توجه به شغلی فعلی و فاصله زمانی بسیار طولانی، فرصت های کمی برای پیشرفت پیدا می کنند (پادما<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). به عقیده بسیاری از پژوهشگران، فلات زدگی شغلی در سازمان به یک چالش اساسی و مسئله ای بحرانی برای

سازمان‌ها شده است که مدیریت صحیح برای جلوگیری از نارضایتی کارکنان و کاهش عملکرد آنان را از طریق شناسایی عوامل مؤثر و محرک می‌طلبند (دامغانیان و شهباز، ۱۳۹۸). یکی از عوامل مؤثر و کارآمد در راستای تقویت و توانمندسازی روانی و انگیزشی کارکنان، مهارت‌افزایی و آموزش کارکنان در لایه‌های خرد و کلان سازمانی شامل مدیران راهبردی، میانی، عملیاتی و آحاد کارکنان می‌باشد. تعریف و برگزاری دوره‌های آموزشی مطابق با نیازهای تخصصی کارکنان، سطح ادراکی و عملکردی کارکنان را افزایش می‌دهد و آنها را در مسیر ترقی، تعالی و ارتقاء قرار می‌دهد. به عبارت دیگر آموزش می‌تواند نقطه آمال، اهداف و نگرش کارکنان را تغییر دهد. ارتقاء و رشد کارکنان از مسیر آموزش و مهارت‌افزایی آنها آغاز می‌شود، بنابراین، پرورش و توسعه مدیران و کارکنان بر مبنای الگوواره‌های جدید، برخورداری از نگرش متناسب با آن و کاربرد رویکردهای مناسب در پرورش منابع انسانی برخوردار از صلاحیت‌های لازم برای مواجهه با محیط متغیر پیچیده‌ای که سازمان‌ها در سطح ملی و جهانی با آن مواجه هستند، یک ضرورت حیاتی به شمار می‌آید (سیمور، ۲۰۰۵ به نقل از شجاعی و دری، ۱۳۸۷).

فرماندهی انتظامی جمهوری اسلامی ایران در راستای برقراری نظم و امنیت در شهرها و روستاها و تمام نقاط مرزی باید از آمادگی کامل برخوردار باشد. این آمادگی که در جنبه‌های مختلف آموزشی از جمله آموزش‌های تخصصی، مهارتی، جسمانی و تیراندازی ایجاد شده است، در تمامی رده‌ها وجود دارد. از آنجاکه نوع مأموریت و تهدیدهای آن متفاوت است، ایجاب می‌کند روند آموزش‌ها به صورت دقیق، جدی و روزآمد اجرا شود تا میزان مهارت، تخصص و انگیزش کارکنان در راستای ایفای نقش مطلوب مأموریت‌ها افزایش یابد.

با بررسی‌های به عمل آمده از اسناد بالادستی کشور در حوزه منابع انسانی، در بند پنجم ابلاغیه سیاست‌های کلی نظام اداری در سال ۱۳۸۹ توسط رهبر معظم انقلاب اسلامی، بر «ایجاد زمینه رشد معنوی منابع انسانی و بهسازی و ارتقای سطح دانش، تخصص و مهارت‌های آنان» تأکید شده است؛ در همین راستا، فرماندهی انتظامی جمهوری اسلامی ایران، به عنوان یکی از ارکان اصلی

نیروهای مسلح در حفظ امنیت کشور، با دارا بودن منابع انسانی در سطوح مختلف سازمانی خود، نیازمند بهسازی، تقویت و توانمندسازی از جنبه‌های روانی و عملکردی به منظور حفظ، ارتقاء و تعالی منابع انسانی می‌باشد. سازمان انتظامی یکی از مهمترین و تأثیرگذارترین سازمان‌هایی است که با هدف تأمین امنیت اجتماعی و پیشگیری از بروز جرائم ایجاد شده است. این سازمان برای توسعه در هزاره جدید تنها از طریق به‌کارگیری الگوی پیشرفته توسعه و بالندگی قابلیت‌های منابع انسانی به عنوان سرمایه‌های سازمان می‌تواند پاسخ‌وی نیازها و آرمان‌های سازمان باشد؛ ازاین رو می‌بایست برای افزایش کارایی و بهره‌وری هر چه بیشتر کارکنان، مشکلات و چالش‌های کاری آنان را مرتفع ساخت. یکی از چالش‌هایی که بیشتر سازمان‌ها، ازجمله سازمان انتظامی با آن روبه‌روست، مسئله فلات‌زدگی شغلی است. بررسی قانون استخدام فراجا، عملکرد و برنامه‌های اداره کل ارزیابی و سازمان‌دهی و مصاحبه‌های انجام‌شده با کارکنان و مدیران فراجا، گویای این مطلب است که فلات‌زدگی شغلی و سطح مهارت‌افزایی کارکنان به دلیل فقدان مسیر ترقی شغلی مبتنی بر رسته‌های هجده‌گانه و مشاغل مربوط به آنها مشهود است. همچنین ساختار سازمانی و ماهیت شغل کارکنان فرماندهی انتظامی نیز باعث می‌شود که آنها مستعد پدیده فلات‌زدگی شغلی باشند (فتحی و ذبیح‌زاده، ۱۳۹۵). آموزش و مهارت‌افزایی در فراجا دچار سه شاخگی شده است که شامل موارد ذیل است (بهشتی‌فر و همکاران، ۱۳۹۸):

- زمینه‌ای (تعدد دستورالعمل‌ها و قوانین)؛
- محتوایی (ضعف در تخصصی بودن دانش و سرمایه‌گذاری روی دانش)؛
- ساختاری (از بین رفتن شاخص‌های فنی و ارزیابی عملکرد). به دلیل این‌که آموزش در فراجا تخصصی، نو، کاربردی و روزآمد نیست و از استادان و تجهیزات و نوآوری‌ها بهره نمی‌جویند، برای استاد و فراگیر دلسردکننده است. آموزش در سازمان‌ها قصد باهوش‌تر کردن افراد را ندارد، بلکه از طریق سازوکارهای تلاش می‌کند درآمدها را افزایش و

هزینه‌ها را کاهش دهد. پیتز دراکر بیان می‌کند که افراد در سلسله‌مراتب اداری آنقدر رشد می‌کنند تا به حد بی‌کفایتی برسند، یعنی در فرایند ارتقای سازمانی به سطوح سازمانی، قائل می‌شوند که شایستگی ندارند و به آن حد بی‌کفایتی گویند. او برای به‌تعویق انداختن سطوح بی‌کفایتی افراد، آموزش را تجویز می‌کند و آن را به‌عنوان واکنش ضد پیتز می‌نامند. او آموزش را باعث ارتقای کفایت افراد می‌داند.

با توجه به موارد پیش گفته و چالش‌های مطرح‌شده در فراجا، مقاله کنونی به دنبال شناسایی و بررسی عوامل مؤثر بر کاهش فلات‌زدگی شغلی از طریق مهارت‌افزایی و آموزش در فرماندهی انتظامی جمهوری اسلامی ایران می‌باشد. به عبارت دیگر، پژوهشگر به دنبال پاسخ به این پرسش اساسی است که آموزش و مهارت‌افزایی چطور می‌تواند بر افزایش سطح انگیزه کارکنان تأثیر داشته باشد که به رفع عارضه فلات‌زدگی شغلی منجر شود؟ بنابراین در این مقاله تلاش می‌شود عواملی که به فلات‌زدگی شغلی در سازمان مورد مطالعه منجر می‌شود، شناسایی و راه‌کارهای مؤثر مبتنی بر آموزش و مهارت‌افزایی کارکنان در راستای کاهش فلات‌زدگی شغلی مورد بررسی قرار می‌گیرد.

## پیشینه پژوهش و مبانی نظری

### پیشینه

در جدول ۱، پیشینه تحقیقات داخلی و خارجی مرتبط با موضوع پژوهش ارائه شده است:

جدول ۱. پیشینه تحقیقات داخلی و خارجی

| ردیف | عنوان پژوهش                                           | پژوهشگر و سال | روش               | متغیرهای پژوهش                                                                            |
|------|-------------------------------------------------------|---------------|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۱    | بررسی نقش مرکز داده‌های سبز در مدل توسعه منابع انسانی | ژو (۲۰۲۰)     | برنامه‌ریزی ریاضی | مرکز داده‌های سبز، مدیریت سازماندهی کارکنان، تحلیل بهره‌وری کارکنان و مدیریت حقوق و مزایا |

| ردیف | عنوان پژوهش                                                                                                | پژوهشگر و سال            | روش                       | متغیرهای پژوهش                                                                                                                              |
|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۲    | بررسی تأثیر شایستگی‌های مدیران و توانمندسازی توسط مدیران بر کیفیت عملیات مدیریت بحران                      | حیدری و همکاران (۱۳۹۹)   | توصیفی - پیمایشی          | کیفیت عملکرد مدیریت بحران، مهارت‌های مدیریتی، اجتماعی و عملکردی                                                                             |
| ۳    | بررسی ابعاد توانمندسازی مدیران آموزشی و تأثیر آن بر عملکرد سازمانی مدارس غرب مازندران                      | طبری و همکاران (۱۳۹۷)    | آزمون کولموگرووف اسمیرنوف | شایستگی، خودمختاری، تأثیرگذاری و اعتماد مدیران                                                                                              |
| ۴    | بررسی تأثیر ابعاد رفتارهای توسعه مدیران بر تعهد عاطفی با نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی در بین کارکنان | حسن‌پور و همکاران (۱۳۹۷) | آزمون همبستگی             | تعهد عاطفی                                                                                                                                  |
| ۵    | بررسی توسعه کارکنان مبتنی بر رفتار سازمانی و دیدگاه‌های مبتنی بر منابع                                     | ین و همکاران (۲۰۱۹)      | آزمون فرض                 | توسعه مهارت‌های تخصصی، فنی، شناختی                                                                                                          |
| ۶    | بررسی نقش توسعه کارکنان به عنوان یک متغیر واسطه بین مدیریت دانش و سیستم‌های اطلاعاتی بر عملکرد کارکنان     | هابیس و همکاران (۲۰۱۸)   | معادلات ساختاری           | استقرار سامانه‌های اطلاعاتی                                                                                                                 |
| ۷    | بررسی رابطه بین توسعه منابع انسانی و نتایج مدل تعالی سازمانی در بین کارکنان واحد اورژانس                   | هاشمی و همکاران (۲۰۱۶)   | آزمون فرض                 | تحولات سازمانی، بهبود منابع انسانی و توسعه رویکردهای دانش‌محور                                                                              |
| ۸    | بررسی تأثیر آموزش و مهارت‌افزایی بر توسعه کارکنان                                                          | ویلگس (۲۰۱۵)             | روش همبستگی               | اصول برنامه‌ریزی یکپارچه، سامانه نظارت و بودجه‌بندی و تا حدی در ارتباط با طول دوره خدمت و آموزش مدیریت مالی و مهیاسازی تحت مشخصه‌های مدیران |
| ۱۰   | تحلیل و الگوسازی ماهیت و پویایی حافظه سازمانی از طریق رویکرد شناختی                                        | دوسی و همکاران (۲۰۱۷)    | آزمون همبستگی             | توسعه ادراکی، دانشی و یادگیری کارکنان می‌تواند به ارتقاء سطح حافظه سازمانی منجر شود.                                                        |

| ردیف | عنوان پژوهش                                            | پژوهشگر و سال | روش           | متغیرهای پژوهش                                                                         |
|------|--------------------------------------------------------|---------------|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| ۱۱   | بررسی مدیریت شناختی اطلاعات در حوزه یادگیرندگان تفریحی | زوهارت (۲۰۱۵) | آزمون همبستگی | شناخت ادراکی و معرفی گردشگران کمک می‌کند تا روند توجه‌سازی و آگاه‌سازی آنها هموار شود. |

### شکاف نظری و جمع‌بندی پیشینه پژوهش

**منظر کاربردی:** با توجه به بررسی‌های به عمل آمده از سازمان مورد مطالعه (فرماندی انتظامی جمهوری اسلامی ایران)، سرمایه انسانی به عنوان یکی از ارکان اصلی در راستای تغییر و تحولات و ایفای مأموریت‌های سازمانی مطرح است؛ همچنین اسناد بالادستی در این زمینه هم بر توسعه و بهسازی سرمایه انسانی تأکید می‌کنند. در همین راستا، توجه به آموزش سازمانی متناسب با سطح و جایگاه مدیران راهبردی، میانی و عملیاتی و تمامی پایوران، در این سازمان در راستای رفع فلات‌زدگی شغلی کارکنان، در حوزه پژوهشی این سازمان کمتر مورد توجه قرار گرفته است که از این منظر توجه به برقراری رابطه بین دو مقوله اساسی آموزش و مهارت‌افزایی و فلات‌زدگی شغلی، در این سازمان دارای نوآوری می‌باشد.

**منظر علمی:** با بررسی‌های به عمل آمده از تحقیقات داخلی و خارجی مرتبط با آموزش و فلات‌زدگی در پایگاه‌های دانشی نظیر Science direct, Emerald, Research Gate, SID, Civilica و...، کمبود مقالات و تحقیقات در زمینه بررسی آموزش و فلات‌زدگی شغلی محسوس بود تا جایی که هیچ الگو، نظریه و چارچوب نظری در این زمینه ارائه نشده است؛ در همین راستا، پژوهشگر به ارائه الگویی مبتنی بر روش‌های کیفی و کمی به بررسی ارتباط بین آموزش و فلات‌زدگی شغلی از طریق انجام مصاحبه و بررسی نظام‌مند مقالات و پژوهش‌های مرتبط می‌پردازد.

توسعه منابع انسانی

توسعه منابع انسانی، یکی از اجزای اصلی عملکرد منابع انسانی است. کلادوین و همکارانش در سال ۱۹۹۵ نوشتند که توسعه منابع انسانی به معنای توسعه ظرفیت های انسانی است. یک چشم انداز آینده نگر نیازمند این است که توانایی آینده در فرایندهای توسعه را در نظر بگیرد. این توانایی ها تضمین کننده اشتغال امروز و آینده هستند و با تغییرات رُخ داده در جهان مدرن در ارتباط هستند. این ویژگی به صورت خاص، به توسعه انقلاب صنعتی چهارم (از جمله نظریه صنعتی ۴,۰) اشاره دارد که پس از آن افراد و ماشین ها ارتباط متقابل پیدا کردند تا تمام فرآیندهای دیجیتالی را تسهیل کنند. صنعت ۴,۰ دارای ۴ ویژگی اصلی است که عبارت اند از: ادغام افقی در کشورها و قاره، شبکه بندی عمودی با هدف تولید فردی (ویسال و همکاران ۲۰۱۹)، مهندسی واسطه ای و شتاب از طریق فناوری های نمایی (دلویت ۲۰۱۵). همان طور که ویسال، اوترام و بریتین بیان کرده اند: «سرعت تغییرات فناوری از طریق صنعت ۴,۰ حاصل شده است که شکاف قابل توجهی را بین توانایی های کنونی کارکنان و نیازهای روبه رشد نقش های آنها ایجاد کرده است و نیاز به روش های مؤثرتر و جدید توسعه منابع انسانی را افزایش داده است (ویسال و همکاران ۲۰۱۹). بیشتر صاحب نظران معتقدند که منظور از توسعه منابع انسانی یعنی آموزش، یادگیری، رشد و توسعه فردی، رشد و توسعه سازمانی و نیز بهبود عملکرد است (گادت<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷ و لی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). سیمس در سال ۲۰۰۶، توسعه کارکنان را با مفاهیمی چون یادگیری، عملکرد و تغییرات، مرتبط دانسته است. ابزار اصلی توسعه منابع انسانی، آموزش مناسب است. آموزش به معنای «توسعه نظام مند (سیستماتیک) دانش، مهارت ها و تجربه مورد نیاز توسط فرد برای اجرای مؤثر یک کار یا شغل» داده شده است (اسمیت، ۲۰۰۷: ۴۸۳).

فرضیه اصلی در مدیریت منابع انسانی عمومی، این است که کارکنان باید بر توانایی های مورد نیاز برای رسیدن به اهداف تجاری تأکید کنند و شاداب و رقابتی بمانند و این عامل نیازمند اطمینان از دریافت آموزش لازم توسط

کارکنان برای پر کردن شکاف‌های توانایی است. کارکنان باید توانایی موردنیاز را برای تطبیق با نقش‌ها و مسئولیت‌های متغیر به دست آورند (هینتون ۲۰۱۸). برخی از نویسندگانی که درباره مسئله توسعه منابع انسانی بحث می‌کنند، تأکید خود را بر عملکرد مدیریت منابع انسانی معطوف می‌کنند و آموزش منابع انسانی را با عملکرد آن در نظر می‌گیرند (جکسون و همکارانش، ۲۰۱۱، جکسون و سو، ۲۰۱۰، کوثریک و همکاران، ۲۰۱۶ و اوپیدو و همکاران، ۲۰۲۰). سایر پژوهشگران هم «ابعاد» توسعه منابع انسانی را در نظر می‌گیرند که فراتر از عملکرد مدیریت منابع انسانی است و شامل مواردی چون کار گروهی، فرهنگ سازمانی و پشتیبانی مدیریت ارشد است (جابور و سانتوس، ۲۰۰۸، زیباراس و کوئن، ۲۰۱۵، دامونت و همکاران، ۲۰۱۷، پیوور و سولج، ۲۰۲۰ و مودولی و همکاران، ۲۰۲۰). سایر پژوهشگران نیز راهکارهای توسعه منابع انسانی را شامل ایجاد عدالت سازمانی، تقویت روانشناسی، تعادل سبز بین زندگی شخصی و شغلی، اتخاذ رویکرد رفتار شهروندی سازمانی و رضایت شغلی معرفی کردند (ماستر و اسکرادر، ۲۰۱۱ و سینگ، ۲۰۱۹). از نظر سولجی (۲۰۲۱) توسعه منابع انسانی با در نظر گرفتن چشم‌انداز بلندمدت، بدین معناست که توسعه توانایی‌هایی که کارکنان «همیشه» نیاز دارند، کافی نیست. تعریف و توسعه مهارت‌های کارکنان که برای آنها و برای سازمان در آینده مفید هستند، بسیار مهم می‌باشند.

### فلات‌زدگی شغلی

فلات‌زدگی شغلی برای اولین بار در سال ۱۹۷۷ در ادبیات رفتار سازمانی ظاهر شد (فرنس، استنر و وارن، ۲۰۱۸) و عمدتاً به ناکامی شاغل در ارتقای عمودی در سلسله‌مراتب سازمانی اشاره داشت. اما به مرور زمان به مشکلات ارتقاء و جابه‌جایی افقی در کارراه سازمانی نیز تسری پیدا کرد (ویگا، ۱۹۸۱). با اینکه موضوع فلات‌زدگی و تأثیر آن بر پیامدهای شغلی، سالیان سال است که قدمت دارد (فرنس، استنر و وارن، ۲۰۱۷)، اما همچنان اهمیت و ضرورت مطالعه این موضوع به قوت خود باقی است (آلبام و سنتیگو، ۲۰۱۷) از دیدگاه

هیلمن<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) از سال ۲۰۱۵ به بعد، کارکنان احساس فلات‌زدگی شغلی بیشتری نسبت به ۳۰ سال گذشته تجربه خواهند کرد (هیلمن، حال و ریلویک، ۲۰۱۸). وقتی کارکنان به طور داوطلبانه تصمیم به خروج از سازمان می‌گیرند، اثربخشی آن سازمان به دلایل مختلف کاهش می‌یابد (گریف، استیل و آلن<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). اول اینکه با خروج کارکنان، سازمان دانش کارکنان خود را از دست می‌دهد. دوم اینکه سازمان نیازمند زمان و هزینه زیادی برای جایگزینی نیروی انسانی است. سوم اینکه سازمان نیازمند اختصاص زمان و هزینه کافی برای آموزش نیروی انسانی جایگزین شده می‌باشد. بنابراین توجه به علل تمایل کارکنان به خروج از خدمت بسیار مهم است. هر اندازه که ساختارهای سازمانی، به حالت سلسله مراتبی متمایل شوند، به همان اندازه مشکلات ارتقاء و توسعه کارراه کارکنان نیز مشکل‌تر می‌شود (جانگ و تاک، ۲۰۱۸). در نتیجه، بسیاری از کارکنان پیش از آنکه بتوانند به اهداف تعریف شده شغل خود دست یابند، به مرحله فلات‌زدگی شغلی می‌رسند. هر چند فلات‌زدگی شغلی، پدیده جدیدی نیست، اما نگرانی ایجادشده باعث نرخ سریع گسترش آن در سازمان‌های امروزی شده است (آنگوری و آنگولا، ۲۰۱۹). روان‌شناسان، تحقیقات بسیاری درباره فلات شغلی انجام داده و به این نتیجه رسیده‌اند که معمولاً افراد طی مدت سه سال، بر شغل مسلط شده و چون دیگر موضوعی برای یادگیری شغلی وجود ندارد، شغل برایشان تکراری می‌شود. هنگامی که این موضوع رُخ می‌دهد کارکنان احساس کسالت و ناشایستگی شغلی می‌کنند (شریفیان، پیرایش و رحیمی، ۱۳۹۸). برخی از تحقیقات، تصدی شغل به مدت پنج سال و عدم ارتقاء پس از آن را معرف فلات‌زدگی دانسته، درحالی‌که بنا به نظر بیشتر پژوهشگران، تصدی شغل به مدت سه تا پنج سال، فلات شغلی به‌شمار می‌رود (میلز، گاردن و استورلی، ۲۰۱۷).

## روش‌شناسی

روش تحقیق این مقاله، با توجه به اینکه به یکی از مباحث حوزه منابع انسانی می‌پردازد و در نهایت راه کارهایی ارائه می‌شود، از منظر هدف، کاربردی است و از منظر گردآوری داده‌ها به صورت توصیفی از نوع اکتشافی است. در راستای تحلیل داده‌ها، از روش نظریه داده‌بنیاد به منظور طراحی الگوی پارادایمی تحقیق استفاده می‌شود. روش نظریه داده‌بنیاد را روشی مناسب برای کشف زمینه‌های جدید که اطلاعات محدود و ناقصی در رابطه با آنها در محیط مورد این روش به دلیل تناسب آن با محیط مورد مطالعه و تأکید آن بر داده‌های برگرفته از زمینه به جای نظریه‌های موجود، کارآمدتر، عملی و قابل اجرا می‌باشد (محمدپور، ۱۳۹۲). در راستای تعیین جامعه و نمونه آماری تحقیق، پژوهشگر در مرحله کیفی، به منظور دستیابی به اشباع نظری از طریق نمونه‌گیری هدفمند و دردسترس با ۱۰ نفر از مدیران و صاحب‌نظران در بخش‌های مرتبط با موضوع تحقیق در فراجا مصاحبه کرد که ۱۱ نفر از افراد دارای مدرک تحصیلی دکتری، چهار نفر از افراد دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد در رشته‌های عمدتاً به ترتیب فراوانی مدیریت منابع انسانی، مدیریت دولتی و مدیریت راهبردی می‌باشند؛ همچنین تمامی مدیران دارای سابقه فعالیت در فراجا به میزان حداقل ۱۰ سال می‌باشند.

## روایی و پایایی تحقیق

### روایی

**ضریب لاوشه:** برای ارزیابی روایی محتوایی از قضاوت افراد خبره در زمینه تخصصی مورد نظر استفاده شده است. در پژوهش کنونی با رجوع به نظر متخصصان و استادان از روایی ابزار اندازه‌گیری، در سنجش متغیرهای تحقیق اطمینان حاصل می‌شود. این پرسش‌نامه با هدف مناسب بودن هر یک از پرسش‌های مربوط به هر متغیر، در سه گزینه «ضروری است»، «مفید است ولی ضرورتی ندارد» و «ضرورتی ندارد» به خبرگان ارائه می‌شود. در مرحله بعد، ضریب لاوشه هر کدام از پرسش‌ها با استفاده از فرمول زیر محاسبه خواهد شد:

$$CVR = \frac{(ne - \frac{N}{2})}{\frac{N}{2}}$$

که در آن CVR اعتبار محتوای هر گویه (پرسش)، N تعداد کل خبرگان یا داوران که در این مطالعه، ۱۰ نفر می‌باشند. Ne تعداد نظر مثبت از ۱۰ خبره نسبت به گویه موردنظر بود. ضرایب به دست آمده با جدول اعتبار محتوای لاوشه مورد مقایسه قرار می‌گیرد و اعتبار محتوای ابزار، مورد سنجش قرار می‌گیرد.

**روش کیفی:** در پژوهش‌های کیفی، اعتبار و پایایی بر اصول مشخصی استوار نیست و این به زیربنا و منطق درونی پژوهش کیفی و جنبه تفسیری و تأویلی آن برمی‌گردد (حبیبی، ۱۳۹۸). اعتبار به این موضوع می‌پردازد که آیا موضوعی که ادعا می‌شود، به‌طور واقعی بررسی شده است؟ (عباس‌زاده، ۱۳۹۱: ۲۲) و پایایی به این پرسش پاسخ می‌دهد که چگونه یک بررسی کننده می‌تواند آزمودنی‌ها یا مخاطبان خود را قانع کند که یافته‌های حاصل شده از این بررسی، دقیق بوده است؟ پاتن<sup>۱</sup>، پایایی را از جمله عوامل کلیدی در مطالعات کیفی می‌داند و بیان می‌کند که پژوهشگران کیفی، باید در طراحی یک مطالعه، تحلیل نتایج و قضاوت درباره کیفیت مطالعه، به موضوع پایایی توجهی خاص داشته باشند (همان، ۲۷). گوبا و لینکلن<sup>۲</sup> بیان کردند که قابلیت اعتماد، معیاری برای جایگزینی روایی و پایایی است که از چهار مفهوم جزئی تر تشکیل شده است (عباس‌زاده، ۱۳۹۱ و حبیبی، ۱۳۹۸):

#### جدول ۲. تکنیک‌های آزمون اعتبار و پایایی در تحقیقات کیفی

|                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۱. قابلیت اعتبار یا اعتبارپذیری (اعتبار درونی)   | به معنای درجه اعتماد به واقعی بودن توصیف‌ها و یافته‌ها برای شرکت‌کنندگان پژوهش است. همچنین برای زمینه‌ای که این پژوهش در آن انجام می‌شود، به این معناست که آنچه در یافته‌ها و نتایج تحقیق از سوی پژوهشگر ذکر می‌شود، همانی باشد که در نظر و ذهن پاسخگوست. |
| ۲. قابلیت انتقال یا انتقال‌پذیری (اعتبار بیرونی) | به معنای قابلیت تعمیم پژوهش به سایر حوزه‌ها و زمینه‌های مشابه است.                                                                                                                                                                                        |

|                                                |                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۳. قابلیت تأیید یا تأییدپذیری (اعتبار سازه‌ای) | به‌معنای قدرت تحلیل و دقت داده‌ها و میزان تأیید آنها، همچنین پرهیز از سوگیری و کوشش در راستای احراز شاخص عینیت در پژوهش است.                                                                                     |
| ۴. قابلیت اطمینان یا اطمینان‌پذیری (پایایی)    | به‌معنای درجه بازیافت‌پذیری و تکرارپذیری داده‌ها از سوی سایر افراد است و پژوهشگران بیشتر به مباحثی چون قابل اعتماد بودن داده‌های جمع‌آوری‌شده و صحت آنها و دقت در راستای به‌کارگیری روش اجرای تحقیق، توجه دارند. |

براساس نظر گوبا و لینکلن برای سنجش اعتبارپذیری می‌توان از روش‌های کنترل توسط اعضا/ چک کردن، درگیرشدن طولانی‌مدت در میدان، سه‌سویه‌نگری و تحلیل موارد منفی در قالب استقرایی تحلیلی استفاده کرد. پژوهشگر با درگیرشدن طولانی‌مدت از میدان و روش کنترل توسط اعضا استفاده کرد، به این صورت که داده‌های لازم از فرماندهان فراجا، به صورت مصاحبه جمع‌آوری شد که در پایان هر مصاحبه برای اطمینان از متن‌های رونوشت از مصاحبه‌شوندگان درخواست شد تا خلاصه رونوشت را بررسی کنند که آیا واقعا دیدگاه آنها را منعکس می‌کند یا خیر. همچنین پژوهشگر با تحلیل چندباره بر اعتبارپذیری آن افزود. برای سنجش انتقال‌پذیری، پژوهشگر شرایط پژوهش را به طور کامل توضیح داده است تا خواننده خود تصمیم بگیرد که آیا می‌تواند در شرایطی که می‌خواهد تحقیق انجام دهد، مشارکت کند یا خیر. برای سنجش تأییدپذیری، پژوهشگر نظرات و دیدگاه شخصی خود را در فرایند تحقیق کنار گذاشت و به‌طور دقیق به ضبط و ثبت داده‌های کیفی پرداخت. پس از آن، نتایج تحلیل خود را در اختیار استاد راهنما و استاد مشاور قرار داد که با اصلاحاتی مورد تأیید آنان قرار گرفت. همچنین پژوهشگر با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا به قابلیت تأییدپذیری آن افزود. برای سنجش اطمینان‌پذیری، پژوهشگر مراحل انجام پژوهش را به صورت روشن و واضح در بخش روش شناسی تبیین کرده است که اگر پژوهشگر دیگری بتواند یا بخواهد پژوهش را تکرار کند، هیچ مشکلی نداشته باشد.

از طریق شناسه‌گذاری باز، ۹۰ مفهوم به‌دست آمد که با طبقه‌بندی این مفاهیم، ۳۰ مقوله فرعی شکل گرفت و در مرحله شناسه‌گذاری محوری، حول ۹ مقوله اصلی و ۶ مقوله کلان طبقه‌بندی شدند. بر این اساس، روابط بین مقوله‌های اصلی و الگوواره شکل گرفت. درنهایت مقوله‌های آشکارشده در قالب ابعاد ۶گانه الگوی پارادایمی، با روابطی که بین آنها وجود دارد، نهایی شد که در ادامه به تشریح فرایند شناسه‌گذاری و ارائه الگوی پارادایمی پژوهش براساس مصاحبه با خبرگان پرداخته می‌شود:

**الف. شناسه‌گذاری باز:** فرایند تحلیل و نام‌گذاری مفاهیم، طبقه‌بندی و کشف ویژگی‌ها و ابعاد آنها در داده‌ها از طریق انجام مقایسه مداوم است (استراوس و کوربین، ۱۳۹۳). در این پژوهش مصاحبه‌ها با استفاده از تحلیل محتوا، سطر به سطر بررسی و مفاهیم مشخص شدند که درنهایت ۱۱۰ مفهوم استخراج شد. عوامل شناسایی‌شده به تفکیک متغیرهای نظریه داده بنیاد به شرح ذیل می‌باشد:

**شرایط علی:** این شرایط باعث ایجاد و شکل‌گیری پدیده یا طبقه هسته‌ای می‌شود (استراوس و کوربین، ۱۳۹۳). شناسه‌های مربوط به آنها به شرح جدول ۳ است:

جدول ۳. شناسه‌های باز و مقوله‌های علی

| مقوله اصلی              | مقوله‌های فرعی             | مفاهیم                                                              |
|-------------------------|----------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| عوامل پیش‌برنده سازمانی | رویکرد مدیریتی             | تصمیم‌گیری مدیران                                                   |
|                         |                            | نگرش مدیران                                                         |
|                         |                            | تفویض اختیار به مدیران                                              |
|                         | راهبردها و الزامات         | سیاست‌گذاری                                                         |
|                         |                            | ریل‌گذاری مناسب برای منابع انسانی در راستای دستیابی به اهداف سازمان |
|                         | ارتباطات و تعاملات سازمانی | تعاملات و ارتباطات سازمانی                                          |
|                         |                            | شبکه‌سازی بین کارکنان                                               |
|                         | عوامل سازمانی              | تغییر ساختاری و توجه به ارزش‌های اصلی سازمان                        |

**مقوله محوری:** حادثه یا اتفاق اصلی که یک سلسله کنش‌های متقابل برای کنترل یا اداره آن وجود دارد و به آن مربوط می‌شود (استراوس و کوربین، ۱۳۹۳). مقوله محوری این پژوهش به شرح جدول ۴ می‌باشد:

جدول ۴. شناسه‌های باز و مقوله‌های مربوط به مقوله محوری

| مقوله اصلی              | مقوله‌های فرعی | مفاهیم                                      |
|-------------------------|----------------|---------------------------------------------|
| عوامل توسعه فنی و تخصصی | توسعه مهارت‌ها | مهارت‌های تخصصی                             |
|                         | مدیریت دانش    | الگوبرداری از استانداردهای جهانی<br>یادگیری |
|                         |                | قابلیت حل مسئله                             |

**شرایط زمینه‌ای:** نشان‌دهنده خصوصیتی ویژه است که بر پدیده دلالت می‌کند. به عبارتی، محل حوادث یا وقایع مرتبط با پدیده در طول یک بُعد است که در آن کنش متقابل برای کنترل، اداره و پاسخ به پدیده انجام می‌شود (استراوس و کوربین، ۱۳۹۳). مشخصات آن به شرح جدول ۵ است:

جدول ۵. شناسه‌های باز و مقوله‌های مربوط به شرایط زمینه‌ای

| مقوله اصلی  | مقوله‌های فرعی   | مفاهیم                                                               |
|-------------|------------------|----------------------------------------------------------------------|
| گفتمان‌سازی | تقید و تعهد فردی | دارا بودن حس وفاداری به سازمان<br>رعایت فرهنگ سازمانی                |
|             | اعتمادسازی       | کسب قابلیت اطمینان در بین کارکنان<br>ایجاد حس شهروندی نسبت به سازمان |
|             | گفتمان‌سازی      | اطلاع‌رسانی<br>ترویج ارزش‌های سازمانی در بین کارکنان                 |

**شرایط مداخله‌گر:** شرایط کلی که بر چگونگی فرایندها و راهبردها تأثیر می‌گذارد. شرایطی که باعث تشدید یا تضعیف پدیده‌ها می‌شوند (استراوس و کوربین، ۱۳۹۳). این شرایط به شرح جدول ۶ می‌باشد:

جدول ۶. شناسه‌های باز و مقوله‌های مربوط به شرایط مداخله‌گر

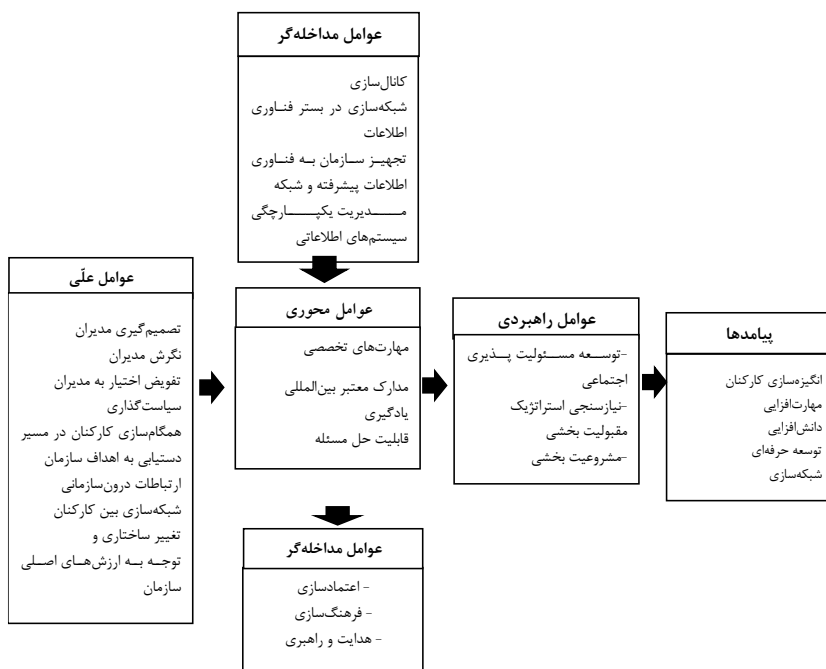
| مداخله‌گر                                           | مقوله‌های باز                                | مقوله‌های مقوله‌شده         |
|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------|-----------------------------|
| کانال‌سازی                                          | شبکه‌های اجتماعی                             | بهره‌گیری از فناوری اطلاعات |
| شبکه‌سازی در بستر فناوری اطلاعات                    |                                              |                             |
| تجهیز سازمان به فناوری اطلاعات پیشرفته و شبکه جهانی | به‌کارگیری فناوری و تحول دیجیتال             |                             |
| مدیریت یکپارچگی سیستم‌های اطلاعاتی                  |                                              |                             |
| ایجاد انگیزه بین کارکنان                            | انگیزه‌سازی و تکریم کارکنان<br>تکریم کارکنان | تسهیل‌گرها                  |
| کسب رضایت کارکنان و قدرشناسی از آن‌ها               |                                              |                             |
| پاداش و تنبیه مبتنی بر کارایی و بازدهی              | ارزیابی مبتنی بر عملکرد                      | زمینه‌های اجرایی            |
| پایش مستمر شاخص‌های ارزیابی                         |                                              |                             |
| فرهنگ ایدئولوژیک سازمانی                            | نهادینه‌سازی<br>شایسته‌سالاری                |                             |
| تعریف شاخص‌های شایسته‌سالاری                        |                                              |                             |

**راهبردها و پیامدها:** راهبردها به ارائه راه‌حل‌هایی برای مواجهه با پدیده اشاره دارد که هدف آن اداره پدیده مورد مطالعه، برخورد با آن و حساسیت در برابر آن است و پیامدها نتیجه کنش و واکنش شرایطی است که درباره پدیده وجود دارد (استراوس و کوربین، ۱۳۹۳). در جدول ۷، راهبردها و پیامدها ارائه شده است:

جدول ۷. شناسه‌های باز و مقوله‌های مربوط به راهبردها و پیامدها

| مقوله اصلی                           | مقوله فرعی                  | مفاهیم                                                                      |
|--------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| راهبردهای توسعه حرفه‌ای منابع انسانی | توسعه مسئولیت‌پذیری اجتماعی | تدوین شاخص‌های اندازه‌گیری در سازمان، استفاده از شاخص‌های مسئولیت‌پذیری     |
|                                      | نیازسنجی راهبردی            | نگهداری و پایش شاخص‌های اندازه‌گیری فرهنگ سازمانی                           |
|                                      | مقبولیت‌بخشی                | تعریف معیارهای متناسب با هر فرد و جایگاه شغلی                               |
|                                      | مشروعیت‌بخشی                | فرهنگ ایدئولوژیک، توسعه ارزش‌مداری                                          |
|                                      | توسعه راهبردی سازمان        | رهبری همراه با توسعه راهبردهای اصلی برای نهادینه‌سازی آنها در فرهنگ سازمانی |
|                                      |                             | نفوذ در قلب کارکنان                                                         |

ب. صورت‌بندی الگوی پارادایمی پژوهش: پس از دسته‌بندی مقوله‌های اصلی و فرعی، الگوی پارادایمی پژوهش به شرح شکل ۱ می‌باشد:



شکل ۱. الگوی پارادایمی پژوهش

## بحث و نتیجه گیری

در این پژوهش به منظور ارائه الگوی پارادایمی مهارت افزایی مبتنی بر رویکرد فلات زدگی شغلی، با استفاده از شناسه گذاری باز و محوری، ابعاد و مؤلفه های مرتبط با آموزش و توسعه منابع انسانی مبتنی بر فلات زدگی شغلی، استخراج شد که شامل عوامل راهبردی، عوامل سازمانی، عوامل مشارکتی، عوامل مدیریتی، عوامل فرهنگی، عوامل فناوری اطلاعات، عوامل بازدارنده، عوامل کنترل کننده، عوامل فرایندی، عوامل توسعه ای، عوامل انگیزشی و عوامل مسئولیت های اجتماعی می باشد. با توجه به اینکه چارچوب مفهومی الگو شامل ابعاد و شاخص ها و عوامل مؤثر بر ارتقاء آموزش و مهارت با رویکرد فلات زدگی شغلی کارکنان فرماندهی انتظامی جمهوری اسلامی ایران است.

نتیجه به دست آمده با دیدگاه های نظری مطرح شده توسط برگ کوئیست و فیلیپس (۱۹۷۵)، گاراوان (۲۰۰۷)، لیرد (۲۰۱۰)، آیرس (۲۰۱۱)، واگن (۲۰۱۳)، ادواردز (۲۰۱۵)، محمدی تبار (۲۰۱۸)، اکینیک و آکار (۲۰۱۹)، پاتریشیا و کاتلین (۲۰۲۰) و نیز مطالعات انجام شده احمدی (۱۳۹۷)، فدایی و نیازآذری (۱۳۹۶)، موسوی و صالحی عمران (۱۳۹۶)، قرونه (۱۳۹۳)، سعادت طلب و فتحی واجارگاه (۱۳۹۲)، اجتهادی، قورچیان، جعفری و شفیع زاده (۱۳۹۰)، محب زادگان (۱۳۹۲)، ابوالقاسمی (۱۳۹۱)، شفیع زاده (۱۳۹۰)، نوه ابراهیم و پور کریمی (۱۳۸۷)، موری (۲۰۱۷) و گرانت (۲۰۱۷) همسویی دارد.

در تبیین یافته به دست آمده باید اذعان داشت: توسعه سازمانی که بر توسعه منابع انسانی در سازمان و محیط های کاری تأکید دارد، مهمترین بُعد در الگوی پژوهش کنونی است که بیشترین سهم را در چرخه توسعه کارکنان دارد. در بهسازی سازمانی تلاش می شود از تغییرات شناختی، فرهنگی و ساختاری سازمان به گونه ای هدایت شود که به توانمندی سازمان و به ویژه اعضای کلیدی سازمان به عنوان عناصر اصلی در راستای مشکل گشایی خلاق و خودنوسازی اثربخش متناسب با تغییرات محیطی و در نهایت خلاقیت در صنایع خلاق منجر

شود. از آنجایی که هیچ برنامه توسعه کارکنان، هر قدر هم خوب طراحی شده باشد، بدون حمایت رسمی سازمان موفق نخواهد شد. در نهایت، بعد سازمانی بر توسعه کارکنان در ارتباط با سازمان و محیط دانشگاه متمرکز است. مهارت‌ها و ظرفیت‌هایی که به کارکنان کمک می‌کند که بتوانند در محیط سازمان انتظامی به صورت گروهی یا فردی بهتر کار کنند. مهارت‌هایی همچون کار گروهی، کمک به همکاران، تعاملات علمی، مهارت مدیریتی و رعایت هنجارهای سازمانی از جمله ابعاد توسعه سازمانی است. اما یافته‌های پژوهش درباره بررسی وضعیت موجود نشان داد که وضع موجود توسعه منابع انسانی از نظر بعد توسعه سازمانی و مؤلفه‌های آن پایین‌تر از حد متوسط بوده و در سطح مطلوبی قرار ندارد؛ نتیجه به‌دست‌آمده با مطالعه بیگدلی و داودی (۱۳۹۷)، یمنی دوزی سرخابی (۱۳۹۱)، اجتهادی، قورچیان، جعفری و شفیع‌زاده (۱۳۹۰)، شفیع‌زاده (۱۳۹۰) همسو بوده و در تبیین آن باید اذعان داشت که حمایت‌های سازمانی که مدیریت در رأس آن قرار دارد، مهمترین بخش در راستای هرگونه تلاش و کوششی برای تغییر و بهسازی کارکنان است.

### پیشنهادهای پژوهش

- پیشنهاد می‌شود مدیران با برنامه‌ریزی و استفاده از سبک‌های مهارتی، تغییر را به‌عنوان فرصت از طریق ارائه ایده‌ها و خلاقیت‌های جدید ایجاد کنند؛
- کاهش سلسله‌مراتبی، از میان رفتن مرزها و اینکه روابط بیشتر بر مبنای مشارکت و ایجاد وحدت رویه شکل گیرد و اطاعت سهم کمتری در این ساختار تشکیلاتی داشته باشد؛
- انگیزه و سازوکارهای تشویقی به‌منظور اصلاح مقررات و محدودیت‌های دستوپاگیر، ایجاد شود؛

- پیشنهاد می‌شود در آیین نامه‌های ارتقای کارکنان، برنامه صریحی برای تشویق آنها وجود داشته باشد و همچنین روش‌هایی مانند اعتبار ویژه و سایر روش‌های حمایتی مانند واگذاری مالکیت فکری نتیجه تحقیقات

اساتید به خودشان، می‌توان ایشان را به بالندگی با محوریت کارآفرینی تشویق نمود.

- برای توانمندسازی و توسعه مهارت‌های مدیران و کارکنان، استفاده از اصول و راهبردهای مدیریت کلاس با محوریت کارآفرینی فراموش نشود؛

- با توجه به شرایط منحصربه‌فرد فرماندهی انتظامی، در سازمان شرایطی فراهم شود که موازی با مدیران، کارکنان نیز افزون‌بر بهره‌گیری از تجربه و مهارت‌های کسب‌شده موجود، به متبلور کردن خلاقیت و کشف شایستگی بپردازند و پس از نیازسنجی آموزشی، دوره‌های موردنیاز با هدف ترغیب به نوآوری و پرورش ایده‌های خلاقانه کارکنان برگزار شود؛

- با توجه به ساختار نظامی، از طریق جانشین‌پروری مدیران و کارکنان براساس شایستگی می‌توان انگیزش‌زایی کرد، زیرا کمک می‌کند فرد روند کنونی فعالیت‌ها و نقش‌های فعلی را ادامه داده و آمادگی لازم برای مواجهه با چالش‌های آتی را کسب کند؛

- با توجه به ساختار فرماندهی انتظامی کشور، آموزش و کسب دانش و مهارت‌های نوین روز و پرورش ایده‌های خلاقانه و استعدادیابی با تأکید بر تغییر در رفتار و نگرش سنتی مدیران و کارکنان توسط برنامه‌ریزان سازمان‌ها مورد توجه قرار گیرد.

## منابع

- اردستانی، صالح، و نقوی، میرعلی (۱۳۹۵). تبیین رابطه فلات‌زدگی شغلی با بی‌تفاوتی سازمانی و تمایل سازمانی و تمایل خروج از خدمت کارکنان. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۶۵-۱۴۵. قابل بازیابی از:  
<https://www.sid.ir/paper/۲۲۲۱۶۱/fa>
- ارسلان، محسن، و واعظی، رضا (۱۳۹۸). الگوی توسعه منابع انسانی در بخش دولتی استان کرمان در ۱۴۰۴. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت عمومی. دوره ۱۲، ش ۴۳. قابل بازیابی از:  
<https://www.sid.ir/filesserver/jf/۴۰۱۱۷۱۳۹۸۴۳۰۶>
- الماس پور، محمد، خواستار، حمزه، جعفری‌نیا، سعید، و عبدالمهی، بیژن (۱۴۰۰). چهارچوب ارزش‌آفرینی مدیریت منابع انسانی در پلتفرم‌های حمل‌ونقل. فصلنامه مطالعات منابع انسانی، ش ۴۱. قابل بازیابی از:  
<https://civilica.com/doc/۱۳۳۱۱۹۹>
- بهشتی‌فر، ملیکه، و شهبازیان، احد (۱۳۹۸). ارائه الگوی اثربخش توانمندسازی روانشناختی کارکنان. فصلنامه توانمندسازی سرمایه انسانی، دوره ۲، ش ۳. قابل بازیابی از:  
[https://jhce.rasht.iau.ir/article\\_672335.html](https://jhce.rasht.iau.ir/article_672335.html)
- جوکار، علی‌اکبر، امینی، محمدتقی، و صادقی، صادق (۱۳۹۷). بررسی رابطه بین تفکر استراتژیک مدیران با سکون‌زدگی شغلی کارکنان در اداره کل آموزش و پرورش استان چهارمحال و بختیاری. فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت سازمان‌های دولتی. سال ششم، ش ۲، ۱۴۸-۱۳۷. قابل بازیابی از:  
<http://ensani.ir/fa/article/۳۹۳۸۸۲>
- حمیدی، ناصر، اسماعیلی، احمدرضا، نقوی، میرعلی، و معمارزاده، غلامرضا (۱۳۹۷). ارائه الگوی کیفی تعادل کار و زندگی کارکنان فراجا با تأکید بر معماری منابع انسانی. فصلنامه علمی مدیریت منابع در نیروی انتظامی، ش ۲۴. قابل بازیابی از:  
<https://www.sid.ir/filesserver/jf/۴۰۳۱۹۱۳۹۷۰۴۰۴>
- خنیفر، حسین، و غلامی، بهمن (۱۴۰۰). تأثیر فلات شغلی ساختاری و محتوایی بر انگیزش شغلی معلمان. فصلنامه پویش در آموزش علوم انسانی. دوره ششم، ش ۲۲، ۲۲-۱.
- دامغانیان، حسین، و شهباز، عرفان (۱۳۹۹). تأثیر فلات شغلی بر روی سکوت سازمانی با نقش میانجی انگیزش شغلی. فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول. ش ۹۷، ۶۸-۴۱. قابل بازیابی از:  
<http://ensani.ir/file/download/article/۲-۹۷-۹۸۵۷-۱۶۱۳۳۹۰۳۱۰.pdf>

- زین آبادی، یحیی، نوری، رضا، و علوی، محمد (۱۳۹۸). توسعه منابع انسانی در سازمان های دولتی. کنفرانس ملی مدیریت منابع انسانی. قابل بازیابی از:  
<https://civilica.com/doc/18475>.
- علوی، مهدی، طبرسا، غلامعلی، و خورشیدی، غلامحسین (۱۳۹۹). طراحی و تبیین الگوی توسعه منابع انسانی در سطح ملی. فصلنامه مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، دوره ۳۳، ش ۲. قابل بازیابی از:  
<http://ensani.ir/file/download/article/6-112-9888-1622000264.pdf>
- فرجام، سعید، یاری، اشرفاله، و دوالی، محمد مهدی (۱۴۰۱). تأثیر سازگاری شغلی بر فلات زدگی با نقش تعدیل گر خودکارآمدی شغلی (مورد مطالعه: آموزش و پرورش کیش). مطالعات روانشناسی صنعتی و سازمانی، ش ۳. قابل بازیابی از:  
[doi:10.22055/jiops.2022.39128.1255](https://doi.org/10.22055/jiops.2022.39128.1255)
- میرسپاسی، ناصر، و حق شناس، فریده (۱۳۹۸). ارائه مدل توسعه منابع انسانی با رویکرد ارتقا سرمایه اجتماعی سازمانی. فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی، دوره ۷. قابل بازیابی از:  
<https://www.sid.ir/fileservers/jf/4031913980102>
- مرتضوی، سیده لعلیا، و علوی، مینا (۱۴۰۱). بررسی نقش میانجی جو اخلاقی در رابطه میان شیوه های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی، فصلنامه مدیریت و حسابداری در هزاره سوم، ش ۱۹، ۲۴-۱۳. قابل بازیابی از:  
<https://civilica.com/doc/1844252>
- Alghamdi, F (2018). Ambidextrous leadership, ambidextrous employee, and the interaction between ambidextrous leadership and employee innovative performance. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 7, 1.
- Alkerdawy, M. M. A (2016), The Relationship between Human Resource Management Ambidexterity and Talent Management: The Moderating Role of Electronic Human Resource Management. *International Business Research*, Vol. 9, No. 6; 2016.
- Shawabkeh, M. Kh (2018). Exploring the Mediating Role of Knowledge Sharing between Human Resource Development and Organizational Ambidexterity. *European Journal of Scientific Research*, 149(3), 345-361.
- Amit, R. and Schoemaker, P. J. H (1993), Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14: 33-46. doi:10.1002/smj.4250140105.

- Andriopoulos, C., & Lewis, M(2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, 20(4), 696-717.
- Annique, C(2007). Managing the innovators for exploration and exploitation. *Journal of Technology Management & Innovation*, 2(3), 4-20.
- Apter, M.J(1982). Fawltly towers: A Reversal theory analysis of a popular television comedy series. *The Journal of Popular Culture*, 16, 128-138.
- Flickinger, M., Gruber-Mücke, T., & Fiedler, M(2013). The linkage between human resource practices and organizational ambidexterity: An analysis of internal labor market dynamics in a port-of-entry context. *Journal of Business Economics*, 83(8), 923-946.
- Floyd, S. & Lane P(2000). "Strategizing Throughout the Organization: Managing role Conflict in Strategic Renewal", *Academy of Management Review*, 25(1): 154- 177.
- Friedman, B., James, H., & David, M. W(1998). *Delivering on the Promise: How to Attract, Manage and Retain Human Capital*. New York: Free Press.
- Garaus, Ch., Gu'ttel, W.H., Konlechner, S., Koprax, i., Lackner, H., Link, K. & Mu'ller, B(2015). Bridging knowledge in ambidextrous HRM systems: empirical evidence from hidden champions. *The International Journal of Human Resource Management*, DOI: 10.1080/09585192.2015.1045007.
- Garavan, Thomas N(1995). Stakeholders and strategic human resource development, *Journal of European Industrial Training*, 19(10), pp. 11-16.
- Garcia, F(2016). Setting the Stage for Individual Ambidexterity in Organizations: The Effects of Context and Individual Regulatory Mode on Explorative and Exploitative Behavior. Retrieved 20 July 2019 from <https://digitalcommons.kennesaw.edu/cgi/viewcontent.cgi?>
- Gersick, C.J.G(1991). Revolutionary change theories: a Multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm. *Academy of Management Review*, 16(10), 10-36.
- Holmqvist, M. Spicer . A(2015). "The Ambidextrous Employee: Exploiting and Exploring People's Potential" In *Managing 'Human Resources' by Exploiting and Exploring People's Potentials*". Published online; 1-23.
- Luger, J(2014). A Longitudinal Perspective on Organizational Ambidexterity. Retrieved from <https://www1.unisg.ch> > www > edis.nsf > SysLkpByIdentifier > dis4290.
- March, J. G(1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.

- McGuire, D(2014). Human resource development. Sage.
- Noe, R.A., Hollen, B., Gerhrty, B., & Wright, P.M. (2015). Fundamentals of human resource management (4th ed.). Boston: Mc Graw-Hill.
- Nolan, C.T., & Garavan, T. N(2018). External and internal networks and access to HRD resources in small professional service firms. Human Resource Development International, 22(5), 477-503.
- United State Commision on National Security(2004). New world coming: american security in the 21st century. Translated by Deheshdi, J & Rahchamani, B.4th edition. Tehran: international studies & research institute Abrar Moaser Tehran Publications. (in Persian)
- Venkatraman, N., Lee, CH., & Iyer, B(2007). Strategic Ambidexterity and Sales Growth: A Longitudinal Test in the Software Sector (Working Paper). Boston University
- Woodwick, A.L. Batiste(2002). Improving Practitioner Readiness for Strategic Organizational Roles: An Exploratory Study of Strategic Competence and its Role in Human Resource Development Practice, Vanderbilt University. p. 1.
- Xiaohui, W. & McLean, G(2007). The Dilemma of Defining International Human Resource Development, Human Resource Development Review. Vol. 6, No. 1, p. 96-108