




## Original Article

## Investigating the Effect of Job Plateauing on Role Ambiguity and Role Conflict with the Mediating Role of Organizational Indifference (Case Study of Khorasan Razavi Governorate)

Samaneh Sadeghian <sup>1\*</sup>, Maryam Jafarpour Jaghargh <sup>2</sup>, Masoud Mohammadi <sup>3</sup>

1. Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Economic and Administrative Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran (\*Corresponding Author).  
ssadeghian@um.ac.ir

2. B.A student in Business Administration, Faculty of Economic and Administrative Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran.

sh.jafarpour.yd@gmail.com

3. Master of Public Administration, Human Resources Development, Tabaran Institute of Higher Education, Mashhad, Iran.

m.mohammadi1543@gmail.com

Received: Jul. 14, 2025; Revised: Nov. 11, 2025; Accepted: Jan. 07, 2026

DOI: [10.48308/jpap.2026.240688.1490](https://doi.org/10.48308/jpap.2026.240688.1490)

### Abstract

**Purpose:** This study aimed to examine the impact of job plateauing on role ambiguity and role conflict, with organizational indifference as a mediating variable. In organizational contexts, job plateauing—sometimes referred to as “career stagnation”—represents a psychological state in which employees perceive a lack of upward mobility or developmental opportunities in their careers. This condition can lead to a sense of stagnation and detachment from organizational goals. When employees experience job plateauing, they may face unclear job expectations (role ambiguity) and conflicting demands among roles (role conflict), both of which can increase job-related stress and reduce performance. Understanding how these factors interact helps managers identify strategies to strengthen employee engagement and mitigate the negative consequences of workplace stagnation.

**Design/ methodology/ approach:** The present study is applied in purpose and descriptive–causal in nature, conducted within a positivist philosophical paradigm and a deductive reasoning framework. The statistical population consisted of 350 employees working at the Khorasan Razavi Governorate in Iran. Using Cochran’s sampling formula and a simple random sampling method, 183 participants were selected as the study sample. Data were collected through four standardized questionnaires: Milliman’s Job Plateauing Questionnaire, Kelloway and Barling’s Role Ambiguity Scale, Gajendran and Harrison’s Role Conflict Scale, and Danaeefard et al.’s Organizational Indifference Scale. The reliability and validity of all instruments were confirmed before the main analysis. Statistical analysis was performed using SPSS (version 27) for descriptive statistics and SmartPLS (version 3) for structural equation modeling (SEM) and hypothesis testing. To minimize the effect of potential confounding variables, demographic characteristics such as gender, age, education level, and work experience were examined for homogeneity.

**Research Findings:** The results indicated that job plateauing has a significant and positive effect on both role ambiguity and role conflict. Furthermore, organizational indifference was found to directly influence these two role-related variables. Importantly, the results confirmed that organizational indifference mediates the relationship between job plateauing and the two dependent variables (role ambiguity and role conflict). In other words, when employees experience career stagnation, their growing indifference toward the organization intensifies uncertainty and role incompatibility. The results of structural equation modeling also demonstrated that the proposed research model exhibited satisfactory goodness of fit. The predictive relevance index ( $Q^2$ ) was greater than 0.15 for all endogenous



**Copyright:** © 2026 by the authors. Published by Shahid Beheshti University. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

variables, and the global goodness-of-fit (GOF) index reached 0.331, confirming acceptable predictive power and overall model adequacy. These results suggest that reducing job plateauing among employees can significantly decrease both role ambiguity and role conflict, thereby improving organizational efficiency and psychological well-being at work.

**Limitations & Consequences:** The study faced several contextual and methodological limitations. Changes in managerial positions during the data collection period and differing understandings of job plateauing among some respondents were key challenges. Moreover, because the research was conducted in a specific governmental and cultural setting, the generalizability of findings to other organizations should be approached with caution. Comparative and multi-case studies are recommended to verify the model across different organizational cultures and sectors. Future research could also explore other potential mediators—such as job satisfaction, psychological capital, or organizational commitment—that might further explain the link between job plateauing and role-related stress.

**Practical Consequences:** The findings offer several practical implications for managers and policymakers. First, developing clear career paths and providing continuous learning opportunities can prevent feelings of job stagnation. Second, promoting open communication and participatory decision-making can help reduce employees' organizational indifference. Third, by clearly defining job expectations and minimizing overlapping responsibilities, managers can mitigate role ambiguity and role conflict. Collectively, these actions may foster greater motivation, enhance job satisfaction, and lead to higher levels of organizational effectiveness. Encouraging a participatory organizational culture that values employee contribution can also help reduce organizational indifference and improve the overall work climate.

**Innovation or value of the Article:** This study contributes to the literature by exploring a relatively under-investigated topic in human resource management: the mediating role of organizational indifference in the relationship between job plateauing, role ambiguity, and role conflict. Unlike previous research that primarily examined these variables separately, this study integrates them into a unified conceptual model. The results provide empirical evidence for the psychological mechanisms through which job plateauing affects employees' role perceptions. Therefore, this research not only enriches theoretical understanding but also provides practical insights for organizational leaders seeking to build more adaptive and engaged workforces.

**Paper Type:** Original Paper

**Keywords:** Job Plateauing, Role Ambiguity, Role Conflict, Organizational Indifference.

**How to Cite:** Sadeghian, Samaneh; Jafarpour Jaghargh, Maryam; Mohammadi, Masoud (2026). Investigating the Effect of Job Plateauing on Role Ambiguity and Role Conflict with the Mediating Role of Organizational Indifference (Case Study of Khorasan Razavi Governorate). *Public Adm Perspect.*, 17(1), 146-163 (In Persian).

## مقاله پژوهشی

## بررسی تأثیر فلات‌زدگی شغلی بر ابهام نقش و تعارض نقش با نقش میانجی بی تفاوتی سازمانی (مورد مطالعه استانداری خراسان رضوی)

سمانه صادقیان<sup>۱\*</sup>، مریم جعفرپور جعفری<sup>۲</sup>، مسعود محمدی<sup>۳</sup>

۱. استادیار گروه آموزشی مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران (\*نویسنده مسئول).

ssadeghian@um.ac.ir

۲. دانشجوی کارشناسی مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.

Sh.jafarpour.yd@gmail.com

۳. کارشناسی ارشد مدیریت دولتی گرایش توسعه منابع انسانی، کارشناس استانداری خراسان رضوی، موسسه آموزش عالی تابران، مشهد، ایران.

m.mohammadi1543@gmail.com

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۴/۲۳، تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۸/۲۰، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۱۰/۱۷

DOI: [10.48308/jpap.2026.240688.1490](https://doi.org/10.48308/jpap.2026.240688.1490)

## چکیده

**هدف:** پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر فلات‌زدگی شغلی بر ابهام نقش و تعارض نقش با نقش میانجی‌گری بی تفاوتی سازمانی انجام شده است. فلات‌زدگی شغلی به وضعیتی اشاره دارد که در آن کارکنان احساس می‌کنند در مسیر شغلی خود فرصت رشد، پیشرفت و ارتقاء را از دست داده‌اند و در نتیجه انگیزش کاری و تمایل به بهبود عملکرد در آنان کاهش می‌یابد. در چنین شرایطی، کارکنان ممکن است درک روشنی از انتظارات شغلی نداشته باشند (ابهام نقش) و با فشارها و انتظارات متعارض میان نقش‌های مختلف خود مواجه شوند (تعارض نقش). از سوی دیگر، این وضعیت می‌تواند زمینه‌ساز بروز نوعی بی تفاوتی سازمانی شود که در آن کارکنان نسبت به اهداف و ارزش‌های سازمان بی‌علاقه شده و مشارکت فعالی در فرآیندهای کاری ندارند. هدف اصلی پژوهش حاضر، تبیین روابط میان این متغیرها و ارائه بینشی کاربردی برای مدیران سازمانی در جهت کاهش پیامدهای منفی فلات‌زدگی است.

**طراحی / روش‌شناسی / رویکرد:** از نظر هدف، پژوهش کاربردی و از نظر ماهیت، توصیفی-علی است که با رویکرد قیاسی و بر مبنای فلسفه اثبات‌گرایی انجام شده است. جامعه آماری شامل ۳۵۰ نفر از کارکنان استانداری خراسان رضوی بوده که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و بر اساس فرمول کوکران، ۱۸۳ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها شامل پرسش‌نامه استاندارد فلات‌زدگی شغلی میلیمن، پرسش‌نامه ابهام نقش کلویی و بارلینگ، پرسش‌نامه تعارض نقش گاجندران و هریسون و پرسش‌نامه بی تفاوتی سازمانی دانایی‌فرد و همکاران بود. پایایی ابزارها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ تأیید شد و روایی سازه نیز از طریق تحلیل عاملی تأییدی بررسی گردید. داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS نسخه ۲۷ و SmartPLS نسخه ۳ تحلیل شدند. برای بررسی برازش مدل مفهومی از شاخص نیکویی برازش کلی (GOF) و شاخص اعتبار پیش‌بینی (Q<sup>2</sup>) استفاده شد.

**یافته‌های پژوهش:** نتایج نشان داد که فلات‌زدگی شغلی تأثیر مثبت و معناداری بر ابهام نقش و تعارض نقش دارد؛ به طوری که افزایش احساس رکود شغلی در کارکنان، موجب افزایش درک ابهام و تعارض میان وظایف و انتظارات شغلی آنان می‌شود. همچنین، بی تفاوتی سازمانی تأثیر مستقیم و معناداری بر ابهام نقش و تعارض نقش داشت و نقش میانجی مؤثری در رابطه میان فلات‌زدگی شغلی با این دو متغیر ایفا کرد. به بیان دیگر، بخشی از اثر فلات‌زدگی شغلی بر ابهام و تعارض نقش از طریق افزایش سطح بی تفاوتی سازمانی منتقل می‌شود. نتایج مدل‌یابی معادلات ساختاری نشان داد که مدل از برازش مطلوبی برخوردار است. شاخص اعتبار پیش‌بینی (Q<sup>2</sup>) بالاتر از ۰.۱۵ و شاخص نیکویی برازش کلی (GOF=0.331) به دست آمد که بیانگر توان تبیین و برازش مناسب مدل مفهومی پژوهش هستند.



**Copyright:** © 2026 by the authors. Published by Shahid Beheshti University. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

**محدودیت‌ها و پیامدها:** از جمله محدودیت‌های پژوهش، تغییر مدیران در دوره اجرای تحقیق و درک متفاوت برخی از پاسخ‌دهندگان از مفهوم فلات‌زدگی بود که ممکن است بر دقت پاسخ‌ها تأثیر گذاشته باشد. همچنین، با توجه به ماهیت خاص فرهنگی و سازمانی جامعه مورد مطالعه، تعمیم نتایج به سایر سازمان‌ها نیازمند احتیاط و انجام پژوهش‌های تطبیقی در بافت‌های متفاوت است. پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی، نقش متغیرهایی چون حمایت ادراک‌شده سازمانی و رضایت شغلی نیز به عنوان عوامل تعدیل‌کننده بررسی شود.

**پیامدهای عملی:** یافته‌های پژوهش می‌تواند راهنمایی برای مدیران در جهت طراحی مسیرهای پیشرفت شغلی، افزایش انگیزش، کاهش فلات‌زدگی و بهبود نقش‌آفرینی کارکنان باشد. همچنین، ترویج فرهنگ گفت‌وگو، شفاف‌سازی وظایف و توسعه فرصت‌های یادگیری می‌تواند از بروز بی‌تفاوتی سازمانی و پیامدهای منفی آن جلوگیری کند.

**ابتکار یا ارزش مقاله:** نوآوری اصلی این پژوهش، تمرکز بر نقش میانجی بی‌تفاوتی سازمانی در رابطه میان فلات‌زدگی شغلی، ابهام نقش و تعارض نقش است؛ موضوعی که در ادبیات مدیریت منابع انسانی کمتر مورد توجه قرار گرفته است. این مطالعه می‌تواند زمینه‌ساز پژوهش‌های آتی در حوزه رفتار سازمانی و روان‌شناسی شغلی باشد.

**نوع مقاله:** مقاله پژوهشی

**کلمات کلیدی:** فلات‌زدگی شغل، ابهام نقش، تعارض نقش، بی‌تفاوتی سازمانی.

**استناددهی:** صادقیان، سمانه؛ جعفرپور جاغرق، مریم؛ محمدی، مسعود (۱۴۰۵). بررسی تأثیر فلات‌زدگی شغلی بر ابهام نقش و تعارض نقش با نقش میانجی بی‌تفاوتی سازمانی (مورد مطالعه استانداری خراسان رضوی). چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۱۱۷(۱)، ۱۴۶-۱۶۳.

در دنیای امروز، سازمان‌ها برای دستیابی به اثربخشی مطلوب نیازمند کارکنانی با عملکرد شغلی مناسب هستند (Zeb et al., 2025). عملکرد شغلی کارکنان می‌تواند تحت تأثیر عوامل مختلفی قرار گیرد که از جمله مهم‌ترین آن‌ها، ابهام نقش و تعارض نقش است. این دو عامل به عنوان منابع اصلی تنش شغلی شناخته می‌شوند و می‌توانند با ایجاد فشارهای روانی، عملکرد فردی کارکنان را کاهش دهند (Kanchika et al., 2015). در محیط‌های کاری امروزی، شفافیت در نقش‌ها و وظایف افراد یکی از مسائل کلیدی برای ارتقای عملکرد است. زمانی که اطلاعات روشن و کافی درباره مسئولیت‌های محول شده به کارکنان وجود نداشته باشد، ابهام نقش شکل می‌گیرد (Mérida-López et al., 2017). این وضعیت نوعی عدم وضوح در انتظارات شغلی بوده و ممکن است به احساس ناکارآمدی منجر شود. از سوی دیگر، تعارض نقش زمانی رخ می‌دهد که فرد با مجموعه‌ای از درخواست‌ها و انتظارات متضاد مواجه شود، به گونه‌ای که اجرای یکی از آن‌ها مانع تحقق دیگری شود. این تعارض ممکن است ناشی از انتظارات متناقض یک مدیر باشد. همچنین، اختلاف در خواسته‌های دو سرپرست یا دو گروه کاری نیز می‌تواند زمینه‌ساز تعارض نقش شود (Ebbbers & Wijnberg, 2017).

کارکنان در محل کار همواره با مجموعه‌ای از انتظارات و وظایف روبه‌رو هستند که در صورت نبود راهنمایی‌های دقیق از سوی مدیران، احتمال بروز ابهام و تعارض نقش افزایش می‌یابد. مدیران گاه در ارائه راهکارهای روشن کوتاهی می‌کنند و این امر موجب می‌شود کارکنان از وظایف خود درک روشنی نداشته باشند. افزون بر آن، درخواست‌های متضاد و ناسازگار نیز می‌تواند زمینه‌ساز تعارض نقش شود. هر دو مفهوم از عوامل اصلی در شکل‌گیری استرس شغلی و کاهش رضایت و دلبستگی شغلی هستند و بر عملکرد کارکنان تأثیر منفی می‌گذارند (Unguren & Arslan, 2021). عوامل متعددی از جمله فلات‌زدگی شغلی، تعارضات سازمانی و بی‌تفاوتی سازمانی می‌توانند بر ابهام و تعارض نقش تأثیرگذار باشند (Kanbur & Canbek, 2017; Godshalk & Fender, 2015). تعارض، بخشی جدایی‌ناپذیر از تعاملات انسانی در سازمان است و به دلیل تفاوت‌های فردی مانند باورها، نیازها، تجارب و پیش‌زمینه‌های فرهنگی، اغلب اجتناب‌ناپذیر به نظر می‌رسد (Uzoma, 2017; Jubran, 2017). این تفاوت‌ها در نهایت ساختار سازمان را در برابر بروز تعارضات آسیب‌پذیر می‌کنند. در ساختار سازمانی وزارت کشور، عواملی مانند سلسله‌مراتب خشک، تفاوت‌های عمودی و افقی در ساختار، نظام ارتباطی ناکارآمد و تنوع در اهداف و منافع خرده‌نظام‌ها، محیط را مستعد تنش، تعارض و بی‌ثباتی می‌کنند (Mohammadipour & Mahdian, 2020). بی‌تفاوتی سازمانی نیز یکی از مسائل پنهان و تأثیرگذار در کاهش بهره‌وری کارکنان است. این مفهوم به حالتی اشاره دارد که فرد بدون خلاقیت و ابتکار، صرفاً دستورات را به شکل مکانیکی اجرا می‌کند. بی‌تفاوتی می‌تواند نسبت به مدیر، همکاران، ارباب‌رجوع یا وظایف شغلی رخ دهد و در صورت تداوم، به نارضایتی شدید منجر شود (Mukhtar et al., 2020). یکی از مهم‌ترین دلایل بروز چنین وضعیتی، فلات‌زدگی شغلی است. واژه «فلات» که ریشه در علوم زمین‌شناسی دارد، به وضعیتی اطلاق می‌شود که فرد در مسیر شغلی خود احساس توقف، بی‌پیشرفتی و ناکامی می‌کند. این پدیده با کاهش یادگیری و امید به ارتقاء همراه است و بسیاری از پژوهشگران آن را در حال تبدیل به بحرانی جدی برای سازمان‌ها می‌دانند (Chang et al., 2024).

مطالعات جهانی نشان می‌دهد دست‌کم چهار درصد از کارکنان به دلیل نارضایتی از نبود فرصت‌های ارتقاء، به دنبال ترک شغل فعلی و یافتن فرصت‌های جدید هستند (Amran et al., 2022). بنابراین، پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر فلات‌زدگی شغلی بر ابهام نقش و تعارض نقش با نقش میانجی بی‌تفاوتی سازمانی در استانداری خراسان رضوی انجام شده است. با وجود مطالعات متعدد در زمینه فلات‌زدگی شغلی، اغلب پژوهش‌ها تنها به بررسی تأثیر مستقیم این متغیر بر پیامدهایی مانند رضایت شغلی یا تعهد سازمانی پرداخته‌اند و کمتر به نقش میانجی متغیرهای نگرشی و رفتاری مانند بی‌تفاوتی سازمانی توجه کرده‌اند. همچنین، بخش عمده‌ای از این تحقیقات در سازمان‌های خصوصی یا آموزشی انجام شده است، در حالی که ساختار بوروکراتیک و سلسله‌مراتبی

نهادهای دولتی، از جمله استانداری‌ها، می‌تواند شرایط متفاوتی برای بروز فلات‌زدگی و تعارض نقش ایجاد کند. از این‌رو، پژوهش حاضر با هدف پر کردن این خلأ نظری و ارائه راهکارهای کاربردی برای کاهش تعارض و ابهام نقش در محیط‌های اداری دولتی، طراحی و اجرا شده است.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

**فلات‌زدگی شغلی:** فلات‌زدگی شغلی به وضعیتی گفته می‌شود که در آن فرد دچار خستگی مزمن جسمی، عاطفی و روانی می‌گردد. این حالت معمولاً ناشی از مواجهه طولانی‌مدت با محیط‌های کاری پرتنش و فرساینده است (Ng & Yang, 2024). فلات‌زدگی شغلی را می‌توان در دو سطح تحلیل کرد: سطح سلسله‌مراتبی زمانی به وجود می‌آید که فرد فرصت کمی برای ارتقاء در ساختار سازمانی دارد و سطح محتوایی زمانی است که وظایف فرد فاقد چالش و رشد حرفه‌ای است (Chang et al., 2024). مطالعات دیگر نشان داده‌اند فلات‌زدگی سازمانی ناشی از محدودیت‌های ساختاری است، در حالی که فلات‌زدگی شغلی ناشی از عدم تناسب میان توانمندی‌های فرد و نیازهای شغلی است که انگیزه‌پیگیری مسیر ارتقاء را کاهش می‌دهد (Tabarsa & Nazari, 2016). افرادی که با فلات‌زدگی مواجه می‌شوند، معمولاً ابتدا در مرحله مقاومت تلاش می‌کنند پیشرفت کنند و سپس در مرحله استعفا، از فعالیت حرفه‌ای کناره می‌گیرند.

**ابهام نقش:** یکی از پیامدهای فلات‌زدگی شغلی، ابهام نقش است (Campbell, 2025). ابهام نقش زمانی پدید می‌آید که فرد نسبت به مسئولیت‌ها و وظایف خود مطمئن نباشد و در تفسیر آن‌ها دچار تردید گردد (Kahen et al., 2016; Jackson, 2025). این وضعیت می‌تواند ناشی از ضعف ارتباطات، ارائه ناکافی اطلاعات یا برداشت‌های متفاوت از نقش باشد (Putri et al., 2025). ابهام نقش موجب کاهش اعتماد به نفس، تنش روانی، نارضایتی شغلی و کاهش بهره‌وری می‌شود و هرچه این ابهام بیشتر باشد، تعهد کارکنان به سازمان کمتر می‌شود (Suryani et al., 2024; Homayed et al., 2024).

- فرضیه ۱: فلات‌زدگی شغلی بر ابهام نقش تأثیر دارد.

**تعارض نقش:** تعارض نقش به تداخل میان انتظارات مرتبط با یک نقش یا میان نقش‌های متفاوت گفته می‌شود و اغلب موجب استرس، اضطراب و کاهش عملکرد می‌شود (Chang et al., 2024; Ariani, 2024; Dwipayana & Suwandana, 2024). فلات‌زدگی شغلی می‌تواند تعارض نقش را تشدید کند، زیرا کارکنان در مواجهه با اهداف ناسازگار یا تکراری، دچار سردرگمی و کاهش هماهنگی در انجام وظایف می‌شوند.

- فرضیه ۲: فلات‌زدگی شغلی بر تعارض نقش تأثیر دارد.

**بی‌تفاوتی سازمانی:** فلات‌زدگی شغلی با کاهش انگیزه و مشارکت کارکنان، زمینه‌ساز بی‌تفاوتی سازمانی می‌شود (Haq et al., 2024). بی‌تفاوتی سازمانی وضعیتی است که کارکنان نسبت به مدیران، ساختار سازمانی، همکاران و وظایف خود بی‌توجه می‌شوند و به شکل‌های مختلف بروز می‌کند:

نسبت به مدیر: عدم مشارکت در جلسات و ارائه نظر.

نسبت به سازمان: استفاده غیرمجاز از امکانات و کاهش بهره‌وری.

نسبت به ارباب‌رجوع: پاسخ‌دهی سطحی یا تأخیر در ارائه خدمات.

نسبت به همکاران: کاهش همکاری تیمی و سردی روابط.

نسبت به کار: کاهش خلاقیت و نوآوری (Danayefard et al., 2010).

- فرضیه ۳: فلات‌زدگی شغلی بر بی‌تفاوتی سازمانی تأثیر دارد.

**روابط بین متغیرها و فرضیات:** بی‌تفاوتی سازمانی می‌تواند ابهام و تعارض نقش را ایجاد یا تشدید کند. کارکنانی که نسبت به سازمان بی‌تفاوت‌اند، مسئولیت‌ها و انتظارات را به درستی درک نمی‌کنند و اهداف فردی آن‌ها با اهداف سازمانی هم‌راستا نیست (Moye, 2024; Amiri et al., 2024).

- فرضیه ۴: بی‌تفاوتی سازمانی بر ابهام نقش تأثیر دارد.

- فرضیه ۵: بی‌تفاوتی سازمانی بر تعارض نقش تأثیر دارد.

علاوه بر این، بی‌تفاوتی سازمانی نقش میانجی در اثر فلات‌زدگی شغلی بر ابهام و تعارض نقش دارد:

- فرضیه ۶: فلات‌زدگی شغلی بر ابهام نقش از طریق بی‌تفاوتی سازمانی تأثیر دارد.

- فرضیه ۷: فلات‌زدگی شغلی بر تعارض نقش از طریق بی‌تفاوتی سازمانی تأثیر دارد.

- فرضیه اصلی پژوهش: بی‌تفاوتی سازمانی، تأثیر فلات‌زدگی شغلی بر ابهام و تعارض نقش را میانجی‌گری می‌کند.

### پیشینه پژوهش

لیو<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۵) در پژوهشی با عنوان «عوامل مؤثر بر فلات‌زدگی شغلی در پرستاران» به بررسی نظام‌مند مطالعات انجام‌شده در این زمینه پرداختند. هدف آن‌ها تحلیل میزان شیوع فلات‌زدگی شغلی در میان پرستاران و شناسایی عوامل فردی، سازمانی و محیطی مؤثر بر آن بود. یافته‌های اولیه این پژوهش نشان می‌دهد فلات‌زدگی پدیده‌ای چندبعدی است که می‌تواند پیامدهای منفی گسترده‌ای برای کارکنان و سازمان‌ها داشته باشد. نقطه قوت این مطالعه در استفاده از رویکرد مرور نظام‌مند و فراتحلیل برای دستیابی به نتایج جامع‌تر است، اما از آنجا که در قالب یک پروتکل پژوهشی ارائه شده، فاقد داده‌های تجربی نهایی است. با این حال، تأکید این تحقیق بر پیامدهای فلات‌زدگی در حرفه پرستاری، ضرورت بررسی این پدیده در سایر سازمان‌های خدمات عمومی از جمله نهادهای دولتی را نیز آشکار می‌سازد.

چانگ<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۴) در پژوهشی با هدف بررسی سازوکارهای تأثیر فلات‌زدگی شغلی بر عملکرد شغلی، نقش ادراک عدالت سازمانی و سرمایه روان‌شناختی مثبت را مورد بررسی قرار دادند. نتایج حاصل از تحلیل داده‌های ۳۶۸ پرسش‌نامه جفت‌شده میان سرپرستان و کارکنان نشان داد که فلات‌زدگی شغلی با کاهش احساس عدالت سازمانی، به تضعیف عملکرد شغلی منجر می‌شود. با این حال، سرمایه روان‌شناختی مثبت می‌تواند این اثر منفی را تعدیل کرده و با تقویت تاب‌آوری و نگرش‌های مثبت، عدالت ادراک‌شده و در نتیجه عملکرد شغلی را بهبود بخشد. یافته‌های این پژوهش بر اهمیت حمایت روانی و عدالت‌محور از کارکنانی که در مسیر شغلی خود دچار فلات شده‌اند، تأکید دارد.

نووریانسا و ریانتو<sup>۳</sup> در پژوهشی به بررسی تأثیر تضاد نقش و ابهام نقش بر تمایل به ترک خدمت حساب‌رسان پرداختند. نتایج نشان داد که ابهام نقش تأثیر معناداری بر تمایل به ترک خدمت ندارد، اما تضاد نقش تأثیر مثبت و معناداری بر آن دارد. این یافته نشان می‌دهد که فشار ناشی از تضاد وظایف و انتظارات متناقض می‌تواند انگیزه ترک شغل را در کارکنان افزایش دهد، در حالی که ابهام

<sup>1</sup> Liu

<sup>2</sup> Chang

<sup>3</sup> Novriansa & Riyanto

نقش ممکن است تنها در شرایط خاصی به چنین نتیجه‌ای منجر شود. در واقع، این پژوهش بر اهمیت مدیریت شفافیت و هماهنگی نقش‌ها در سازمان‌های خدماتی تأکید دارد.

ژوئو<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۴) نیز در مطالعه‌ای بر روی کارکنان بخش دولتی در چین، رابطه بین ابهام نقش، تعارض نقش و اضافه‌بار نقش با استرس شغلی را بررسی کردند. یافته‌های آنان نشان داد که هر سه عامل مذکور با استرس شغلی رابطه مثبت و معناداری دارند. این نتیجه بیانگر آن است که افزایش فشارهای روانی ناشی از ناهماهنگی نقش‌ها و وظایف، سلامت روانی کارکنان را تهدید می‌کند و می‌تواند پیامدهای منفی بر عملکرد سازمانی داشته باشد. از این رو، اهمیت مدیریت نقش‌ها و کاهش تعارضات در محیط‌های کاری دولتی بیش از پیش احساس می‌شود.

دراکر-گودارد<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهشی بر اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های فرانسه، تأثیر فلات‌زدگی شغلی بر رضایت شغلی، تعهد سازمانی و قصد ترک خدمت را بررسی کردند. نتایج نشان داد که فلات‌زدگی شغلی پدیده‌ای واقعی و اثرگذار است که با کاهش رضایت شغلی و تعهد سازمانی همراه بوده و در نهایت تمایل به ترک شغل را افزایش می‌دهد. این یافته‌ها نشان می‌دهد که ادراک کارکنان از نبود فرصت رشد و ارتقاء، یکی از عوامل کلیدی در کاهش انگیزش و بروز بی‌تفاوتی نسبت به سازمان است.

یانگ<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان «این چیزی نیست که برای آن استخدام شده‌ام» به بررسی نقش متغیرهایی چون سن و سطح انتظار در رابطه بین فلات‌زدگی شغلی و نگرش شغلی پرداختند. نتایج تحلیل رگرسیونی در میان ۱۱۰ نفر طی یک دوره هشت‌ماهه نشان داد که فلات محتوای شغلی با رضایت شغلی پایین‌تر و تمایل بیشتر به ترک شغل مرتبط است. یافته‌های آنان تأکید می‌کند که تجربه رکود در مسیر رشد شغلی نه تنها بر انگیزش و نگرش افراد تأثیر منفی دارد، بلکه در بلندمدت می‌تواند موجب کاهش سرمایه انسانی در سازمان شود.

با مرور مطالعات پیشین می‌توان دریافت که اگرچه پژوهش‌های متعددی به بررسی نقش فلات‌زدگی شغلی، ابهام نقش و تعارض نقش پرداخته‌اند، اما اغلب این تحقیقات هر یک تنها به بخشی از این مفاهیم پرداخته‌اند و کمتر به بررسی ارتباط میان آن‌ها در یک چارچوب یکپارچه توجه شده است. به‌ویژه، نقش بی‌تفاوتی سازمانی به‌عنوان سازوکار میانجی در این رابطه کمتر مورد توجه قرار گرفته است. علاوه بر این، بیشتر مطالعات در محیط‌های بین‌المللی انجام شده‌اند و شواهد تجربی کافی در زمینه سازمان‌های دولتی ایران، به‌ویژه در ساختار اداری استانداردها، وجود ندارد. از این رو، پژوهش حاضر با هدف پرکردن این خلأ نظری و تجربی، به بررسی تأثیر فلات‌زدگی شغلی بر ابهام نقش و تعارض نقش با نقش میانجی بی‌تفاوتی سازمانی می‌پردازد.

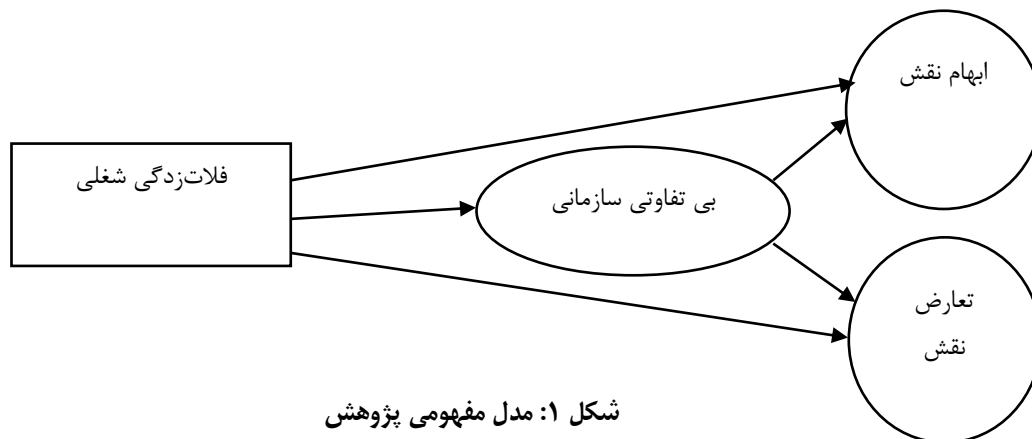
### مدل مفهومی

با توجه به مبانی نظری و پیشینه پژوهش، مدل مفهومی به صورت زیر ارائه می‌گردد:

<sup>1</sup> Zhou

<sup>2</sup> Drucker-Godard

<sup>3</sup> Yang



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

مدل مفهومی پژوهش بر اساس نظریه نقش و نظریه فرسودگی شغلی طراحی شده است. نظریه نقش بیان می‌کند که هر فرد در سازمان مجموعه‌ای از انتظارات و وظایف مشخص دارد و عدم وضوح یا تضاد در این انتظارات می‌تواند منجر به ابهام و تعارض نقش شود (Anglin et al., 2022). از سوی دیگر، نظریه فرسودگی شغلی نشان می‌دهد که مواجهه مداوم با فشارهای شغلی و فقدان فرصت رشد، می‌تواند باعث فلات‌زدگی شغلی شود و به کاهش انگیزه، رضایت شغلی و مشارکت سازمانی بیانجامد (Ng & Yang, 2024) با تلفیق این دو نظریه، پژوهش حاضر رابطه بین فلات‌زدگی شغلی، بی‌تفاوتی سازمانی و ابهام و تعارض نقش را مورد بررسی قرار می‌دهد.

### روش شناسی پژوهش

پژوهش از نظر هدف، کاربردی؛ از نظر نوع داده‌ها، کمی و از نظر ماهیت و روش، توصیفی - علی و مبتنی بر مدل معادلات ساختاری می‌باشد. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان رسمی، پیمانی و قراردادی استانداری خراسان رضوی به تعداد ۳۵۰ نفر است. از این میان، تعداد ۱۸۳ نفر از کارکنان به صورت تصادفی ساده به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. به منظور گردآوری داده‌ها، از پرسش‌نامه فلات‌زدگی شغلی میلیمن (Milliman, 1992)، ابهام نقش کلویی و بارلینگ (Kelloway & Barling, 1990)، تعارض نقش گاجندران و هریسون (Gajendran & Harrison, 2007) و بی‌تفاوتی سازمانی دانایی فرد و همکاران (Danayi Fard et al., 2010) استفاده شد. گردآوری داده‌ها از دو طریق کتابخانه‌ای و میدانی انجام گرفت؛ در بخش کتابخانه‌ای، مبانی نظری و پیشینه پژوهش بررسی شد و در بخش میدانی از پرسش‌نامه‌های استاندارد بهره گرفته شد. از مجموع ۱۸۵ پرسش‌نامه توزیع شده، تعداد ۱۸۳ پرسش‌نامه به درستی تکمیل و در تحلیل نهایی وارد شدند. همچنین، پایایی و اعتبار سازه‌های پرسش‌نامه‌ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی (CR) و شاخص میانگین واریانس استخراج شده (AVE) بررسی شد که نتایج نشان‌دهنده پایایی و روایی مطلوب ابزارها بود.

جدول ۱: ویژگی‌های پژوهش

ویژگی‌های پژوهش حاضر	لایه‌های پیاز پژوهش
اثبات‌گرایی (پوزیتیویسم) استقرایی	فلسفه رویکرد
کاربردی	هدف
توصیفی - علی	ماهیت
کمی	نوع داده‌ها

تک مقطعی

افق زمانی

پرسش‌نامه

شیوه گردآوری داده‌ها

## تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

توصیف نمونه: در جدول زیر، به بررسی مشخصات شرکت و پاسخ‌دهندگان پرداخته شده است.

جدول ۲: سیمای آزمودنی‌ها

ویژگی	دسته‌ها	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	زن	۶۱	۳۳/۳
	مرد	۱۲۲	۶۶/۷
سن	کمتر از ۲۵ سال	۳	۱/۶
	۲۵ تا ۳۵ سال	۳۷	۲۰/۲
	۳۶ تا ۴۵ سال	۱۰۱	۵۵/۲
	بالاتر از ۴۵ سال	۴۲	۲۳
تحصیلات	دیپلم	۲۶	۱۴/۲
	کارشناسی	۹۲	۵۰/۳
سابقه کار	کارشناسی ارشد و بالاتر	۶۵	۳۵/۵
	کمتر از ۵ سال	۱۶	۸/۷
	۵ تا ۱۰ سال	۲۰	۱۰/۹
	۱۱ تا ۱۵ سال	۷۹	۴۳/۲
	بالاتر از ۱۵ سال	۶۸	۳۷/۲
جمع		۱۸۳	۱۰۰٪

جدول ۳: آمار توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد
فلات زدگی شغلی	۳/۰۸	۰/۶۲
ابهام نقش	۳/۲۸	۰/۸۵
تعارض نقش	۱/۹۷	۰/۵۷
بی تفاوتی سازمانی	۳/۶۲	۰/۸۲

در قدم بعدی، نرمال بودن متغیرهای باید مورد بررسی قرار گیرد. برای بررسی نرمال بودن متغیرها، از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شد. نتایج این آزمون نشان داد که مقادیر Sig برای تمامی متغیرها کمتر از ۰/۰۵ است، که حاکی از عدم نرمال بودن توزیع داده‌ها است (جدول ۴).

جدول ۴: بررسی نرمال بودن متغیرها

نتیجه	Sig	متغیرها
نرمال نیست	۰/۰۰۰	ابهام نقش
نرمال نیست	۰/۰۰۰	بی تفاوتی سازمانی
نرمال نیست	۰/۰۰۰	تعارض نقش

با توجه به اینکه توزیع داده‌ها نرمال نمی‌باشند، از روش حداقل مجزورات جزئی در PLS برای تحلیل داده‌های این پژوهش استفاده شده است.

### بررسی تاثیر بررسی پایایی و روایی

فلات زدگی  
شغلی ...

در این پژوهش، محاسبه پایایی از طریق ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی مرکب (CR)<sup>۱</sup> با استفاده از نرم‌افزار SPSS صورت پذیرفت. همچنین روایی پرسش‌نامه‌ها به روش محتوایی انجام شده است. بدین صورت که سؤالات پرسش‌نامه مطابق با فرضیه‌های پژوهش طرح گردید و سپس محتوای پرسش‌نامه به تأیید اساتید متخصص رسید و روایی حاصل شد. میزان روایی پرسش‌نامه با روایی همگرا انجام شد. برای بررسی روایی همگرا از مقدار میانگین واریانس استخراج شده (AVE) استفاده گردید. با توجه به اینکه مقدار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بیشتر از ۰/۷ و میانگین واریانس استخراج شده بیشتر از ۰/۵ باشد، پرسش‌نامه پژوهش از پایایی و روایی مطلوبی برخوردار است.

۱۵۶ | صفحه

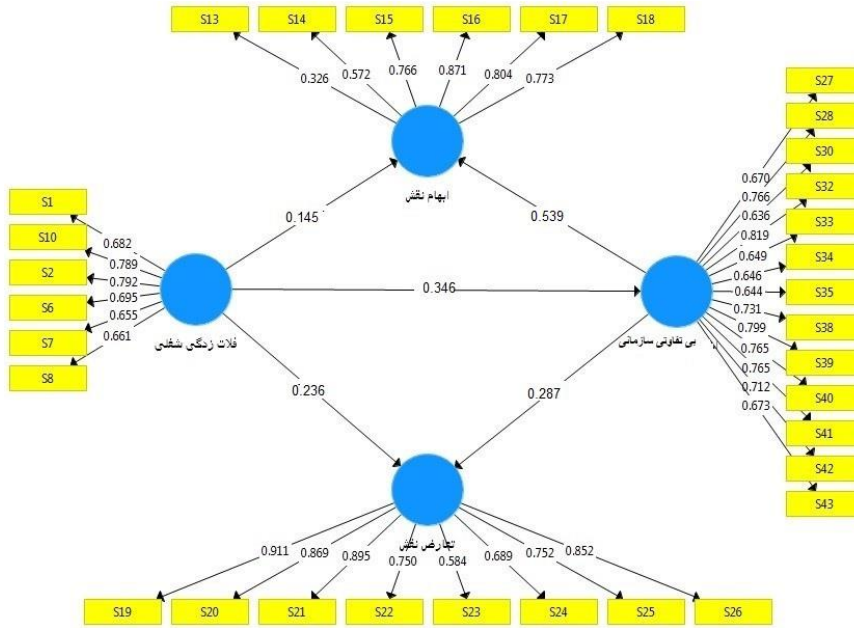
جدول ۶: روایی و پایایی پژوهش

متغیر	AVE	آلفای کرونباخ (α)	ضریب پایایی مرکب (CR)
ابهام نقش	۰/۵۰۴	۰/۸۰۲	۰/۸۵
بی تفاوتی سازمانی	۰/۵۱۳	۰/۹۳۰	۰/۹۳۱
تعارض نقش	۰/۶۳۲	۰/۹۲۵	۰/۹۳۱
فلات زدگی شغلی	۰/۵۱۱	۰/۸۱۴	۰/۸۶۲

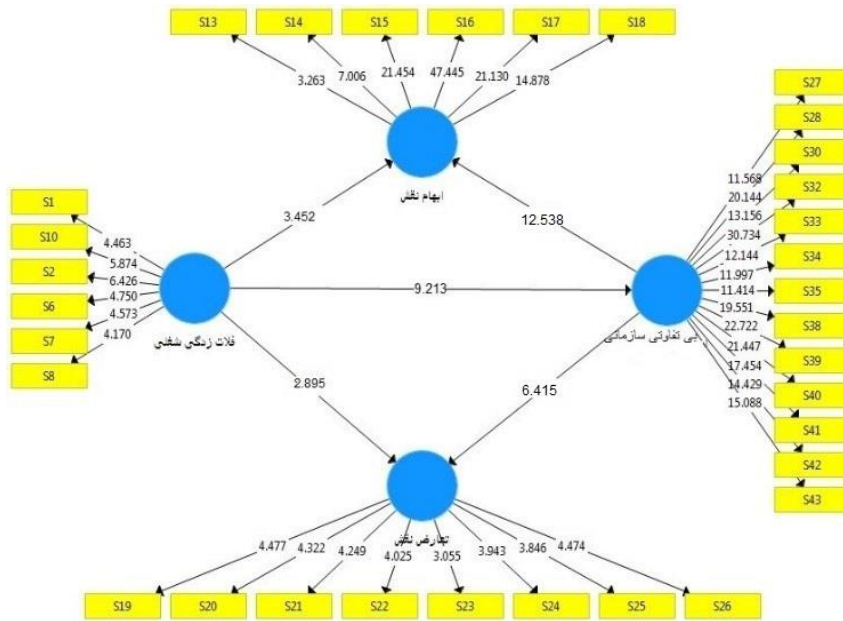
### مدل‌یابی معادلات ساختاری

از تحلیل مدل معادلات ساختاری در پژوهش‌هایی که هدف آن، آزمون مدل خاصی از رابطه میان متغیرها است، استفاده می‌شود. شکل‌های ۲ و ۳ مدل پژوهش را نشان می‌دهد.

یکی از مناسب‌ترین و پرکاربردترین شیوه‌های تحلیل در مطالعات علوم اجتماعی و رفتاری، تحلیل‌های چندمتغیره است. دلیل این امر، پیچیدگی ذاتی موضوعات در این حوزه‌هاست که اجازه نمی‌دهد روابط بین متغیرها تنها به صورت دو به دو (یعنی تحلیل یک متغیر مستقل در برابر یک متغیر وابسته در هر مرحله) بررسی شود. در این میان، مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) یا تحلیل ساختارهای کوواریانس، به عنوان ابزاری قدرتمند جهت تحلیل روابط پیچیده بین متغیرها معرفی شده است. این تکنیک آماری، که تلفیقی از تحلیل عاملی، تحلیل مسیر و رگرسیون چندمتغیره است، امکان ارزیابی هم‌زمان روابط بین متغیرهای آشکار و مکنون را فراهم می‌آورد و با لحاظ نمودن خطای اندازه‌گیری در متغیرهای نهفته، بر یکی از کاستی‌های اصلی روش‌های کلاسیک آماری غلبه می‌کند.



شکل ۲: مدل برازش در حالت ضرایب استاندارد



شکل ۳: مدل برازش در حالت معناداری

در این پژوهش برای بررسی برازش مدل مفهومی، از چندین شاخص کلیدی آماری استفاده شده است؛ از جمله: ضریب تعیین ( $R^2$ )، شاخص  $Q^2$ ، شاخص نیکویی برازش کلی (GOF)، ضریب مسیر و ضریب معناداری (T-Value). در خصوص  $R^2$ ، این معیار برای سنجش توان تبیین مدل نسبت به متغیرهای درون‌زا به کار می‌رود. مقادیر  $0/19$ ،  $0/33$ ، و  $0/67$  به ترتیب به عنوان سطوح ضعیف، متوسط و قوی در تبیین مدل تلقی می‌شوند. طبق نتایج حاصل از جدول، مقدار  $R^2$  در تمامی متغیرهای پژوهش در محدوده‌ای از متوسط تا قوی قرار داشته که حاکی از توان تبیین قابل قبول مدل است. شاخص  $Q^2$ ، که به منظور سنجش اعتبار پیش‌بینی مدل ساختاری مورد استفاده قرار می‌گیرد، نشانگر میزان توان مدل در پیش‌بینی متغیرهای درون‌زا است. بر اساس

استانداردهای موجود، مقادیر ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ به ترتیب بیانگر اعتبار پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی هستند. در این پژوهش، تمام خرده‌مقیاس‌های متغیرهای بررسی شده دارای مقادیر  $Q^2$  بالاتر از ۰/۱۵ بوده‌اند؛ امری که به وجود رابطه‌ای معنادار و در سطح متوسط بین متغیرهای پژوهش اشاره دارد. همچنین برای ارزیابی برازش کلی مدل ساختاری، از شاخص GOF استفاده شده است. این شاخص ترکیبی از برازش بخش‌های اندازه‌گیری و ساختاری مدل بوده و به صورت کلی عملکرد مدل مفهومی را نشان می‌دهد. مقادیر ۰/۰۱، ۰/۲۵، و ۰/۳۶ برای GOF به ترتیب نشانگر برازش ضعیف، متوسط و قوی هستند. مقدار ۰/۳۳۱ به دست آمده در این مطالعه، نشان‌دهنده برازش مطلوب مدل در سطح قابل قبول است.

بررسی تاثیر  
فلات‌زدگی  
شغلی ...

۱۵۸ | صفحه

جدول ۶: ارزیابی مدل ساختاری پژوهش

متغیر	$R^2$	$Q^2$	GOF
فلات زدگی شغلی	۰/۳۳۰	۰/۱۳۶	۰/۳۳۱
ابهام نقش	۰/۱۵	۰/۲	
بی تفاوتی سازمانی	۰/۱۱۸	۰/۱۹	
تعارض نقش			

#### بررسی فرضیه

بررسی فرضیه‌های پژوهش با روش مدل‌یابی معادلات ساختاری انجام شده که در جدول زیر خلاصه نتایج ارائه شده است.

جدول ۷: نتایج نهایی آزمون فرضیه‌های پژوهش

فرضیه	ضریب اثر	آماره آزمون t	نتیجه
فرضیه اول: فلات زدگی بر ابهام نقش تاثیر دارد.	۰/۱۴۵	۳/۴۵۲	پذیرش
فرضیه دوم: فلات زدگی شغلی بر تعارض نقش تاثیر دارد.	۰/۲۳۶	۲/۸۹۵	پذیرش
فرضیه سوم: فلات زدگی شغلی بر بی تفاوتی سازمانی تاثیر دارد.	۰/۳۴۶	۹/۲۱۳	پذیرش
فرضیه چهارم: بی تفاوتی سازمانی بر ابهام نقش تاثیر دارد.	۰/۵۳۹	۱۲/۵۳۸	پذیرش
فرضیه پنجم: بی تفاوتی سازمانی بر تعارض نقش تاثیر دارد.	۰/۲۸۷	۶/۴۱۵	پذیرش
فرضیه ششم: فلات زدگی شغلی بر ابهام نقش از طریق بی تفاوتی سازمانی تاثیر دارد.	ضریب مسیر مستقیم=۰/۱۴۵ ضریب مسیر غیر مستقیم=۰/۱۸۶ *۰/۳۴۶+۰/۵۳۹	t مستقیم=۳/۴۵۲ t غیر مستقیم=۱۲/۳۲۰	پذیرش
فرضیه هفتم: فلات زدگی شغلی بر تعارض نقش از طریق بی تفاوتی سازمانی تاثیر دارد.	ضریب مسیر مستقیم=۰/۲۳۶ ضریب مسیر غیر مستقیم=۰/۰۹۹ *۰/۳۴۶+۰/۲۸۷	t مستقیم=۲/۸۹۵ t غیر مستقیم=۳/۲۴۵	پذیرش

برای بررسی اثرات غیر مستقیم متغیر مستقل بر متغیر وابسته از آزمون سوبل استفاده شد. همانطور که در جدول ۶ نشان داده شده است مقدار  $t$  غیر مستقیم حاصل از آزمون سوبل برای هر دو فرضیه میانجی بیشتر از  $1/96$  می‌باشد، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که فرضیه‌های مذکور مورد تایید است.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

این پژوهش با هدف مطالعه تأثیر فلات‌زدگی شغلی بر ابهام نقش و تعارض نقش با نقش میانجی بی‌تفاوتی سازمانی در استناداری خراسان رضوی انجام شد. مطالعات گوناگون نشان می‌دهد که تعداد زیادی از کارکنانی که هنوز بازنشسته نشده‌اند، فلات‌زدگی شغلی را تجربه می‌کنند (Yang, 2018). تحقیقات پیشین نشان می‌دهند که حدود ۸۰ درصد فعالیت‌های سازمانی توسط افرادی انجام می‌شود که دچار این پدیده شده‌اند (Ongori & Agolla, 2009). پیشرفت و تعالی سازمان‌ها به‌طور مستقیم به بهره‌وری نیروی انسانی وابسته است و این بهره‌وری زمانی حاصل می‌شود که کارکنان پیوندی عمیق با شغل خود داشته باشند.

در این پژوهش مشخص شد که بخش قابل‌توجهی از ابهام و تعارض نقش، ناشی از فشارهای حاصل از فلات‌زدگی شغلی بوده است. یافته‌ها همچنین بیانگر آن‌اند که فلات‌زدگی به افزایش سطح تعارض و ابهام در نقش منجر می‌شود (Nguyen et al., 2025). براتی (۲۰۱۷) نیز نتایج همسویی را مطرح کرده است. زمانی که فرد احساس کند مسیر پیشرفت شغلی‌اش در سازمان مسدود شده، معمولاً با نگرش منفی، افزایش غیبت، تمایل به ترک شغل، فشار روانی، استرس، کاهش تعهد و رضایت شغلی، ضعف در پذیرش تغییرات، افت مشارکت کاری و افزایش تعارض نقش مواجه خواهد شد. کارکنانی که در چنین وضعیتی قرار دارند، عمدتاً با رکود و عدم تحرک حرفه‌ای روبه‌رو بوده و کارهای تکراری و یکنواخت انجام می‌دهند. این افراد انگیزه و علاقه کمتری به فعالیت دارند و عملکردشان چه در حوزه اصلی و چه فرعی وظایف، دچار افت می‌شود. به‌علاوه، در نتیجه ارتباطات ناکارآمد، آموزش ناکافی، و تضاد در انتظارات سازمانی، سطح تعارض نقش افزایش می‌یابد. بررسی‌ها نشان داد که کارکنان با سابقه بیشتر نسبت به دیگران تجربه فلات‌زدگی دارند و افرادی با مدرک تحصیلی پایین‌تر (زیر فوق‌دیپلم) بیشتر از سایرین احساس ایستایی شغلی می‌کنند (Kwon, 2022). کلمنت و وندریگ (۲۰۰۰) نیز نتایج مشابهی ارائه کرده‌اند.

همچنین، ژو و یانگ (۲۰۲۴) نشان دادند که فلات‌زدگی شغلی با احساسات منفی و رفتارهای ضد بهره‌وری مرتبط است و می‌تواند انگیزه کارکنان را کاهش دهد. علاوه بر این، چانگ، گنگ و سای (۲۰۲۴) تأکید می‌کنند که فلات‌زدگی شغلی از طریق کاهش عدالت ادراک شده سازمانی بر عملکرد شغلی تأثیر منفی دارد. این یافته‌ها با نتایج حاضر همخوانی دارد، به‌گونه‌ای که مشخص شد فلات‌زدگی شغلی باعث افزایش ابهام و تعارض نقش و نیز کاهش انگیزه و مشارکت کاری می‌شود. مقایسه با این مطالعات نشان می‌دهد که نقش میانجی بی‌تفاوتی سازمانی در کاهش اثرات منفی فلات‌زدگی، یافته‌ای نوین و ارزشمند است که به ادبیات مدیریت منابع انسانی افزوده می‌شود. همچنین، با توجه به شاخص  $Q^2$  برای متغیر «ابهام نقش» که برابر با  $0.136$  است و کمتر از حد مطلوب  $0.15$  می‌باشد، توان پیش‌بینی مدل برای این متغیر کمی پایین‌تر از حد انتظار است و دلایل احتمالی آن شامل تفاوت در درک پرسش‌نامه‌ها توسط کارکنان و پیچیدگی تعاملات سازمانی می‌باشد. این نکته باید در مطالعات آتی مورد توجه قرار گیرد.

به طور کلی، یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد کاهش فلات‌زدگی شغلی و مدیریت بهینه ابهام و تعارض نقش، تنها از طریق بازطراحی شغل و توسعه مهارت‌های کارکنان امکان‌پذیر نیست، بلکه توجه مستمر به انگیزه، رضایت و سلامت روان کارکنان نیز ضروری است. پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها برنامه‌های مشاوره‌ای، جلسات بازخورد منظم، و ایجاد محیطی که تعامل و شفافیت را تقویت کند، مدنظر قرار دهند. این اقدامات می‌توانند نه تنها از بروز بی‌تفاوتی سازمانی جلوگیری کنند، بلکه بهره‌وری، تعهد و مشارکت کارکنان را نیز بهبود بخشند.

## پیشنهادها

- بازطراحی و مهندسی مجدد مشاغل در استانداردی.
- توسعه وظایف و گستره شغلی همراه با افزایش مسئولیت و اختیارات.
- ایجاد فرصت‌های رشد و پیشرفت شغلی برای کارکنان.
- مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و توجه به نیازهای روانی و روحی آنان.
- جذب کارکنان جدید با مهارت، دانش و استعداد مورد نیاز سازمان به منظور حرکت به سمت شیوه‌های کارآمدتر مانند مدیریت منابع انسانی الکترونیک.
- با برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی منظم، کارکنان می‌توانند مهارت‌ها و دانش خود را ارتقا دهند و حس رکود و ایستایی شغلی کاهش یابد.
- تدوین برنامه‌های شفاف برای پیشرفت و ارتقای شغلی کارکنان، شامل معیارهای عملکرد، فرصت‌های ارتقا و اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت.

بررسی تاثیر  
فلات‌زدگی  
شغلی ...

۱۶۰ | صفحه

## محدودیت‌ها

- تغییر مدیران در طول اجرای پژوهش می‌تواند یکی از محدودیت‌های زمانی تحقیق محسوب شود.
- ابزار جمع‌آوری داده‌ها محدود به پرسشنامه بود که خود محدودیت‌های خاص خود را دارد.
- تفاوت‌های فرهنگی و سازمانی، تعمیم یافته‌ها به سایر سازمان‌ها را محدود می‌کند.
- برخی کارکنان با مفهوم «فلات زدگی شغلی» آشنا نبودند و ارائه توضیح کافی قبل از تکمیل پرسشنامه الزامی بود.

## سپاسگزاری

در انجام این پژوهش از هیچ نهاد و موسسه ای کمک مالی دریافت نشده است.

## منابع

1. Amiri, M., Gholipour, A., & Ajorlou, M. (2024). A model for organizational indifference management in state-owned banks: A case study of Export Development Bank of Iran. *Quarterly Studies in Banking Management and Islamic Banking*, 10(28), 1–21. (in Persian)
2. Amozgar, A. K., Frough, B. M., Mohammadi, E. M., & Taheri, M. A. (2024). Studying the prevalence of organizational indifference in Bamyán University. *Sprin Journal of Arts, Humanities and Social Sciences*, 3(1), 10–15. (in Persian)
3. Amran, M. A. Z., Khairul Akmal, S. N. A., Sapee-e, N., & Ahmad Dahlan, A. R. (2022). Skill hub: A conceptual business model that gives job opportunities for freelancers and B40 community. *Journal of Information Systems and Digital Technologies*, 4(2).
4. Anglin, A. H., Kincaid, P. A., Short, J. C., & Allen, D. G. (2022). Role theory perspectives: Past, present, and future applications of role theories in management research. *Journal of Management*, 48(6), 1469–1502.
5. Ariani, F. (2024). The role of conflict management in resolving conflicts in organizations. *Transforma Jurnal Manajemen*, 2(1), 1–5. (in Persian)
6. Baraty, M. H. (2017). A study of the relationship between work-family conflict, job burnout and plateauing of official employees of Iran Oil Pipeline and Telecommunication Company (Centre of South East Regional). *Helix: The Scientific Explorer*, 8, 888–892.
7. Bartel, C. A., & Rockmann, K. (2024). The disease of indifference: How relational systems provide the attentional infrastructure for organizational resilience. *Strategic Organization*, 22(1), 18–48.

8. Campbell, J. W. (2025). Job autonomy, role ambiguity, and procedural justice: A multi-conditional process model of change-oriented organizational citizenship behavior in public organizations. *Review of Public Personnel Administration*, 45(1), 145–171.
9. Chang, P. C., Geng, X., & Cai, Q. (2024). The impact of career plateaus on job performance: The roles of organizational justice and positive psychological capital. *Behavioral Sciences*, 14(2), 144.
10. Clement, M., & Vandenberghe, R. (2000). Teacher's professional development: A solitary or collegial (ad)venture? *Teaching and Teacher Education*, 16, 81–101.
11. Danaeefard, H., & Panahi, B. (2010). Analysis of the attitudes of employees of governmental organizations: Clarification of organizational silence and organizational silence. *Journal of Development Management*, 2(3), 1–19. (in Persian)
12. Danayefard, H., Hasanzade, A., & Salarieh, N. (2010). Designing a scale to measure organizational indifference: Mixed research. *Strategic Management Thought (Management Thought)*, 4(28), 79–99. (in Persian)
13. David, L., Sabo, C. M., Farcau, D., & Dumitrascu, D. I. (2024). Nursing studies - A path to success: *Health issues in nurses*. IntechOpen.
14. Drucker-Godard, C., Fouque, T., Gollety, M., & Le Flanchec, A. (2015). Career plateauing, job satisfaction and commitment of scholars in French universities. *Public Organization Review*, 15(3), 335–351.
15. Dwipayana, I. D. G. A., & Suwandana, I. G. M. (2024). The role of job stress in mediating the influence of role conflict on job satisfaction of South Kuta District Office employees. *European Journal of Business and Management Research*, 9(1), 59–62.
16. Ebbers, J. J., & Wijnberg, N. M. (2017). Betwixt and between: Role conflict, role ambiguity and role definition in project-based dual-leadership structures. *Human Relations*, 70(11), 1342–1365.
17. Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541.
18. Godshalk, V. M., & Fender, C. M. (2015). External and internal reasons for career plateauing: Relationships with work outcomes. *Group & Organization Management*, 40(4), 529–559.
19. Haq, I. U., De Clercq, D., & Azeem, M. U. (2024). How and when do perceptions of supervisor evasive knowledge hiding escalate into diminished job performance? *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 41(4), 595–609.
20. Homayed, A., Karkoulia, S., & Srour, F. J. (2024). Wait! What's my job? Role ambiguity and role conflict as predictors of commitment among faculty. *Journal of Applied Research in Higher Education*. Advance online publication.
21. Jackson, M. (2025). *The perception of role ambiguity on burnout in recent college human resources management graduates* (Doctoral dissertation, Capella University).
22. Jubran, A. M. (2017). Organizational conflict among teachers and the principal's strategies of dealing with it from the teachers' perspective in schools of Jordan. *Journal of Education and Learning*, 6(1), 54–71.
23. Kahen, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (2016). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. Wiley.
24. Kanbur, E., & Canbek, M. (2017). Examining effects of role stressors (role ambiguity and role conflict) on intention to leave, organizational identification and perceived individual performance. *International Journal of Disciplines Economics & Administrative Sciences Studies*, 3(4), 363–375.
25. Kanchika, M., Iwasaki, S., Konish, A., Deguchi, Y., Kobayashi, Y., Nakada, A., & Inoue, K. (2015). Aggression in teachers is related to role conflict and role ambiguity as occupational stress. *Osaka City Medical Journal*, 61(2), 93–104.
26. Kelloway, E. K., & Barling, J. (1990). Item content versus item wording: Disentangling role conflict and role ambiguity. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 738–742.

27. Kwon, J. E. (2022). The impact of career plateau on job burnout in the COVID-19 pandemic: A moderating role of regulatory focus. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(3), 1087.
28. Liu, X., Hu, S., Zhang, Q., Yan, X., Du, X., Liu, J., Hui, R., Guo, W., Chen, J., & Chen, W. (2025). Factors influencing career plateau in nurses: A protocol for systematic review and meta-analysis. *BMJ Open*, 15(6), e089401.
29. Mehraban, J. (2021). The mediating role of organizational indifference in the relationship between job burnout and administrative health of education staff in Tabriz. *Management and Educational Perspective*, 3(1), 55–82. (in Persian)
30. Mérida-López, S., Extremera, N., & Rey, L. (2017). Contributions of work-related stress and emotional intelligence to teacher engagement: Additive and interactive effects. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 14(10), 1156.
31. Milliman, J. (1992). *Consequences and moderators of career plateauing: An empirical investigation* [Conference presentation]. National Meeting of the Academy of Management, Las Vegas, NV, United States.
32. Mohammadipour, M., & Mahdian, H. (2020). Investigating the relationship between goal orientation and procrastination with academic burnout with regard to the mediating role of academic and social cohesion. *Journal of Social Psychology*, 9(57). (in Persian)
33. Moye, S. (2024). Many bumps in the road: The tensions of cross-organizational navigation among street level bureaucrats in a university/public school partnership. *Metropolitan Universities*, 35(1).
34. Ng, K., & Yang, W.-N. (2024). Feeling stuck and feeling bad: Career plateaus, negative emotions, and counterproductive work behaviors. *Human Resource Management Journal*, 34(4), 921–941.
35. Nguyen, M., Septianto, F., Das, G., & Malik, A. (2025). Bridging role conflict and active lurking: The role of transformational leadership in B2B online communities. *Journal of Knowledge Management*. Advance online publication.
36. Novriansa, A., & Riyanto, B. (2016). Role conflict and role ambiguity on local government internal auditors: The determinant and impacts. *Journal of Indonesian Economy and Business*, 31(1), 63–80.
37. Ongori, H., & Agolla, J. E. (2009). Paradigm shift in managing career plateau in organizations: The best strategy to minimize employee intention to quit. *African Journal of Business Management*, 3(6), 268–271.
38. Putri, D. S., Jatmiko, U., & Ambarwati, D. (2025). Determination of role conflict and role ambiguity on burnout with cyberloafing as a moderating variable: Study on Generation Z workers in Kediri Regency. *Jurnal Manajemen (Edisi Elektronik)*, 16(1), 166–180.
39. Seyed Nezhad Fahim, S. R., & Azimi, M. (2025). Examining the relationship between conflict management style and job burnout considering the mediating variable of role ambiguity in public sector accounting. *Accounting and Auditing with Applications*, 2(1), 48–61. (in Persian)
40. Suryani, N. K., Usmany, P., Wibowo, T. S., Salabi, A., Kune, D., & Wendikasari, L. A. C. S. (2024). The influence of role ambiguity on employee creativity through role conflict as an intervening variable. *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 6(3), 2325–2332.
41. Tabarsa, G., & Nazari, A. J. (2016). Examining the moderating role of mentoring relationship in between content plateauing with job satisfaction and willingness to leave the organization (Case Study: Iran Ministry of Industry, Mines and Trade). *Indian Journal of Science and Technology*, 9(7), 1–8.
42. Üngüren, E., & Arslan, S. (2021). The effect of role ambiguity and role conflict on job performance in the hotel industry: The mediating effect of job satisfaction. *Tourism & Management Studies*, 17(1), 45–58.
43. Uzoma, A. (2017). Impact of personal/organizational conflict on staff personnel administration in secondary schools in Ohazara Local Government Area of Ebonyi State, Nigeria. *Indian Journal of Economics and Development*, 5(9), 1–11.
44. Yang, W. N., Johnson, S., & Niven, K. (2018). “That’s not what I signed up for!” A longitudinal investigation of the impact of unmet expectations and age in the relation between career plateau and job attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 107, 71–85.

45. Zeb, A., Bin Othayman, M., Goh, G. G. G., & Shah, S. A. A. (2025). Exploring the mediating role of psychological factors in the relationship between supervisor support and job performance. *Journal of Modelling in Management*, 20(1), 163–181.
46. Zhou, Y., Zeng, W., Hu, Y., Xi, Y., & Tan, L. (2014). The relationship among role conflict, role ambiguity, role overload and job stress of Chinese middle-level cadres. *Chinese Studies*, 3(1), 8–11.

---

**PAP**

۱۷ (۱)

صفحه | ۱۶۳