

پژوهش نامه مدیریت تحول، سال سیزدهم، شماره ۲۶، پاییز و زمستان ۱۴۰۰

## تجزیه و تحلیل پدیده پس رفت شغلی کارکنان با رویکرد فراترکیب

مهدی علی پور

دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه تهران

جبار باباشاهی<sup>۱</sup>

استادیار دانشگاه تهران

علی حمیدی زاده

استادیار دانشگاه تهران

بقراط رشوند

دکتری مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن

DOI: 10.22067/tmj.2021.31117.0

نوع مقاله: پژوهشی

### چکیده

از مهم ترین جلوه های زندگی افراد در سازمان مسیر شغلی افراد است. در این مسیر می توان حالات مختلف روحی و جسمی و اجتماعی را برای کارکنان متصور شد؛ هریک از این حالات متأثر از انفعالات شغلی کارکنان است. یکی از انفعالات مهم که اغلب پژوهشگران منابع انسانی نیز در خصوص آن سکوت کرده اند پدیده پس رفت شغلی است. از این رو هدف پژوهش حاضر تبیین علل و پیامدهای پس رفت شغلی کارکنان در نظر گرفته شد. در این راستای برای تحلیل داده ها از روش کیفی فراترکیب استفاده به عمل آمد و داده های حاصل از مستندات مکتوب شامل ۳۲ مقاله مبنا واقع شد. یافته های حاصل از تحلیل داده ها نشان داد که مهم ترین عوامل ظهور پدیده پس رفت شغلی شامل عوامل فردی، سازمانی، ترکیبی فرد و سازمان و عوامل محیطی است که به شکل های مختلفی در سازمان، در قالب کاهش سلسله مراتب سازمانی، کاهش اقتدار سازمانی، تضعیف محتوای شغلی، خارج شدن از کارراهه شغلی و تضعیف جبران خدمات بروز می کند.

**کلیدواژه ها:** پس رفت شغلی، مدل پس رفت شغلی، جابجایی شغلی، تحرک شغلی.

j.babashahi@ut.ac.ir

<sup>۱</sup>نویسنده مسئول:

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۹/۰۶

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۲/۲۷

صفحات: ۳۹-۶۴

## مقدمه

یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های کشورهای در حال توسعه، تغییر و تحول در شکل تولید و خدمات است. با توجه به گسترش روزافزون امکانات و ارتباطات و نوآوری در محیط پیرامون سازمان‌ها، این جوامع را مجاب نموده تا در مهندسی فرایندهای منابع انسانی، از جمله انتخاب و استخدام، انتصاب و مسیر شغلی کارکنان نسبت به گذشته هوشمندانه‌تر عمل نمایند. انقلاب تکنولوژیکی صورت گرفته موجبات تغییر در میزان عملکرد فرد و سازمان و زمینه فشار بر آن‌ها را فراهم می‌سازد، این تغییر و تحولات و فشارهای محیطی موجب می‌گردد تا کارفرمایان در حوزه مسیر شغلی کارکنان دقت بیشتری نموده و این موضوع باعث پویایی و لختی در مسیر شغلی گردد (Maslach & Leiter, 2008)؛ بنابراین جابجایی در مسیر شغلی کارکنان الزاماً حرکت به سمت سطوح بالای شغلی نبوده و ممکن است این پویایی به سمت سطوح پایین شغلی نیز باشد (Kharpova & Wildero, 2005) (Wise & Millward, 2005).

بنابراین این موضوع هم از سوی کارکنان و هم از سوی سازمان قابل بحث است، چنانکه لایتر و همکاران (۲۰۰۳) از منظر کارکنان این چنین بیان می‌کنند که با توجه به رایج و متداول شدن پس رفت شغلی و تغییر ساختار در دنیای امروز، جای تعجب نیست که امروزه کارمندان بدانند که امنیت شغلی مادام‌العمر ممکن است یک هدف واقعی اشتغال نبوده و بسیاری از آن‌ها آماده حرکت و جابجایی بیشتر باشند. علاوه بر این، افراد در مورد به دست آوردن انواع تجارب و دانش کاری در بین مشاغل و سازمان‌ها خودمختارتر شده‌اند، بدین ترتیب، بسیاری از کارکنان مایل به یافتن موقعیت‌های شغلی پایین‌تر (پسرفت) برای ساخت مجموعه‌های مهارت‌های خود هستند (Bird, 1996). از سوی دیگر و از منظر سازمان، پس رفت شغلی همانند پیشرفت یا جابجایی افقی در سازمان‌ها یکی از ابزارهای استراتژیک منابع انسانی محسوب می‌شود، این ابزار به مدیران کمک می‌کند تا هر چیزی را در جای درست خود قرار دهند، که این به معنای دیگر، رعایت تناسب شغل و شاغل معرفی می‌گردد (Carson & Carson, 2007).

بر این اساس این سیاست در بعضی اوقات در سازمان‌ها پس رفت شغلی را به همراه دارد که ممکن است به شکل‌های مختلف ظهور پیدا نماید (Verheyen, Deschacht & Guerry, 2014). بنابراین با توجه به ابعاد پس رفت شغلی هنوز یک مفهوم چندپهلوی بوده و ممکن است ابعاد مختلفی به همراه داشته باشد (Verheyen & Guerry, 2014).

پس رفت شغلی می‌تواند دارای ابعاد مختلفی از جمله، کاهش حقوق یا مزایا، کاهش مسئولیت، کاهش منابع در دسترس، کاهش غنای شغلی و غیره باشد (Carson & Carson, 2007). همچنین پس رفت شغلی متغیری است که می‌تواند محرک و یا عوامل پیش‌ران و همچنین پیامدهای فردی و سازمانی را به همراه

داشته باشد که شناسایی و رصد آن لازمه مدیریت درست مسیر شغلی کارکنان است (Josten & Schalk, 2010). گاهی اوقات پیامدهای این پدیده آن‌چنان سخت و ناگوار است که می‌تواند فرد و در پی آن سازمان را به بیراهه سوق دهد (Hendrik: van Dalen & Kène Henkens, 2016). بنابراین شناخت مفهوم و ابعاد پس‌رفت شغلی می‌تواند سازمان را در رسیدن به اهداف و جلوگیری از موانع و عوامل هزینه‌ساز یاری نماید، زیرا پس‌رفت شغلی ممکن است به‌عنوان یک فرایند مؤثر در منابع انسانی بکار گرفته شود (Stephens & Kohl, 1989). علیرغم وجود پدیده پس‌رفت شغلی در اغلب سازمان‌ها، این پدیده یا فرایند را می‌توان "راز کوچک و کثیف" مدیریت محسوب نمود که در دهه‌های اخیر، پاسخی برای آن یافت نشده و نیازمند بررسی دقیق‌تر است. جمع‌بندی وضعیت تحقیقات موجود در زمینه پس‌رفت شغلی کارکنان، نشان می‌دهد که "عقل سلیم به ما می‌گوید سازمان‌ها، افراد را به جایگاه‌های سازمانی پایین‌تر تنزل می‌دهند؛ با این وجود، گویی هیچ‌کس نمی‌خواهد درباره آن صحبت کند" (Carson & Carson, 2007).

در ادبیات بنیادین مدیریت نیز این پدیده مسکوت مانده است؛ به‌عنوان مثال اطلاعات وبر در این حوزه اندک است. او چیزی مانند مطالعه دقیق تحولات بوروکراتیک ارائه نمی‌دهد. در عوض، او مطالب خود را با طرح کلی ارائه می‌دهد که توصیفی و بسیار انتزاعی است. علاوه بر این، وبر با کنجکاوی در مورد روند پس‌رفت سکوت می‌کند. با این حال این پدیده به‌روشنی (به‌عنوان دوطرف ارتقاء) در نوع ایده آل او کاملاً مشخص است، بدین ترتیب نه تنها عدم علاقه عمومی به پس‌رفت وجود داشته است، بلکه هیچ تلاشی برای ترسیم روابط بین پس‌رفت و بوروکراسی از کارهای اصلی وبر صورت نگرفته است (Maniha, 1972).

با مرور ادبیات مربوط به این حوزه، این پدیده در بسیاری از سازمان‌ها به‌عنوان یک از ابزارهای منابع انسانی جهت پیشبرد سیاست‌های سازمانی در نظر گرفته شده است، اما این پدیده اگر مدیریت شده و در زمان و در مکان و در موقعیت خود بکار گرفته نشده باشد خسران و زیان فردی و سازمانی را به همراه خواهد داشت، لذا بررسی و واکاوی این پدیده یک منطق قابل قبول ذهنی و اجتماعی است.

با توجه به اهمیت بالا و متقابلاً مسکوت ماندن پدیده پس‌رفت شغلی و درعین حال، علی‌رغم جاری و زنده بودن این فرایند در سازمان‌ها، این پژوهش در پی ارائه و جمع‌بندی الگوها و نظریات مختلف در زمینه پس‌رفت شغلی کارکنان است تا از این طریق به شناسایی عوامل، ابعاد پس‌رفت شغلی دست پیدا نموده تا این طریق بتواند برای رسیدن به اهداف متعالی سازمان که تعالی کارکنان نیز در آن قرار دارد، برنامه‌ریزی مدون‌تری نماید. برای دستیابی به این هدف، پس از بررسی دقیق پژوهش‌های صورت پذیرفته،

مجموعه کاملی از آن‌ها تهیه و پس از بررسی عمیق‌تر آن‌ها زوایای پنهان این پدیده را درک و عوامل بروز و ظهور و همچنین ابعاد رخداد پدیده شناسایی گردید، پس در این پژوهش به این سؤالات پاسخ داده می‌شود که عوامل مؤثر بر بروز پس رفت شغلی چیست؟ ابعاد آنچه می‌تواند باشد؟

## مبانی نظری پژوهش

### تعریف پس رفت شغلی

پس رفت شغلی مفاهیم مختلفی را شامل می‌شود که مهم‌ترین و واضح‌ترین تعاریف آن به شرح زیر است: پس رفت به معنای یک حرکت رو به پایین است. در یک زمینه سازمانی، به معنای حرکت یک کارمند به یک موقعیت با اهمیت کمتر (Merriam & Webster, 2009).

در شکلی دیگر از این تعریف می‌توان چنین پنداشت که کارفرمایان و کارمندان به‌طور یکسان مدت‌هاست که پس رفت را نوعی شکست مفهوم‌پردازی می‌کنند، زیرا چیزی که فقط باید به‌عنوان آخرین راه‌حل به آن متوسل شود (Josten & Schalk, 2010).

جابجایی شغلی انواع متفاوتی داشته که این جابجایی‌ها عبارتند از: داخلی به سمت بالا، بیرونی به سمت بالا، داخلی - جانبی، بیرونی - جانبی، داخلی - به سمت پایین و خارجی به سمت پایین، که پس رفت شغلی یا همان جابجایی شغلی در داخل سازمان و به سمت پایین یکی از این جابجایی‌های شغلی به حساب می‌آید (Ng: Sorensen: Eby & Feldman, 2007).

جابجایی شغلی در ادبیات منابع انسانی و از نگاه پژوهشگران تعاریف مختلفی داشته که اهم تعاریف آن، جهت روشن شدن موضوع به‌قرار زیر است:

جابجایی شغلی به الگوهای انتقال درون و برون‌سازمانی در طول زندگی کاری شخص اشاره دارد (Thomas & Uhan, 2007).

جابجایی به معنای حرکت از جایی به جای دیگر، از فرایندی به فرایند دیگر، از جایگاهی به جایگاه دیگر اشاره دارد (دیکشنری کمبریج، ۲۰۰۹).

### دیدگاه‌ها نسبت به پس رفت شغلی

دی گراف (۲۰۱۷) در بررسی دیدگاه و نگرش کارکنان در خصوص پس رفت شغلی پژوهش‌هایی صورت انجام داده که در محتوای این پژوهش‌ها به بررسی این رویکردها پرداخته است، در یکی از پژوهش‌ها عوامل ریسک‌گریزی و از دست دادن کنترل و احساس شکست شخصی بر ادراک پس رفت

شغلی مورد بررسی قرار می گیرد، نتایج حاصله نشان می دهد هر چه قدر کارکنان نسبت به عواقب پس رفت شغلی آگاهی بیشتری داشته باشند پذیرش بالاتری نسبت به کارکنان با دانش کمتر نسبت به این پدیده خواهند داشت.

ورهین و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهشی پس رفت شغلی از نظر سطوح اختیارات و سطح شغلی و میزان حقوق با در نظر گرفتن جنسیت، سن تقویمی و سطح تحصیلات در چهار سال مورد بررسی قرار داده و با استفاده از استخراج داده های مربوط به این سه متغیر و تحلیل آن این نتیجه رسیدند که پس رفت شغلی به نسبت کمتری در میان کارکنان با سن بالاتر به نسبت کارکنان جوان تر رخ می دهد و همچنین کسانی که سطح تحصیلات بالاتری دارند به نسبت کمتری این پدیده را نسبت به کسانی که سطح تحصیلات کمتری دارند تجربه می کنند، و زنان به نسبت بالاتر از مردان پس رفت شغلی را تجربه می نمایند.

شاید پاسخ به این سؤال ذهن پژوهشگران را نسبت به موضوع عدم ورود و عدم تمایل کارفرمایان به فرایند پس رفت را روشن تر کند و این سؤال این است که چرا پس رفت شغلی کارکنان با سابقه، یک منطقه ممنوعه برای مدیران است؟ برای پاسخ به این سؤال ادراک مدیران در خصوص پس رفت شغلی کارکنان مسن از طریق نظرسنجی مورد بررسی قرار گرفته است و نتیجه به دست آمده نشان دهنده این است که مدیران در خصوص عملکرد پایین کارکنان مسن، بنا به دلایل قابل کنترل و یا غیر قابل کنترل، منصفانه رفتار می نمایند و در جهت جلوگیری از پیامدهای سخت سازمانی از جمله وفاداری و انگیزش کارکنان از پس رفت شغلی کارکنان دوری می کنند، و به سه دلایل انعطاف پذیری، اشتیاق به آموزش و خلاقیت، نگرش مثبت به پس رفت شغلی کارکنان مسن تر دارند (Hendrik et al., 2016).

حفظ جایگاه شغلی و واکنش ها نسبت به از دست دادن آن و زیان ها ناشی از آن از سوی کارکنان قابل تأمل است، زیرا افراد حاضرند منابع بیشتری را برای جلوگیری از از دست دادن موقعیت شغلی به نسبت به دست آوردن آن و همچنین افراد به جایگاه فعلی به دلیل ریسک از دست دادن آن به نسبت ارزش بالقوه آن جایگاه ارزش قائل هستند، و همچنین افراد حاضر هستند هزینه بیشتری را به نسبت به دست آوردن منافع بیشتر جهت جلوگیری از دست دادن موقعیت شغلی متحمل شوند (Pettit: Yong & Sprato, 2010).

در یک نظرسنجی شواهدی مبنی بر وجود ۹٪ پس رفت شغلی در تغییر و تحولات شغلی کارکنان وجود دارد (Veiga, 1981) و در مطالعه دیگری در یک شرکت نشان می دهد یک سوم از مدیران در ۵ سال اخیر و یا بیشتر حداقل یک بار پس رفت شغلی را تجربه کرده اند (More, 1962) در کل ادبیات کمی در

خصوص این پدیده وجود دارد، در سه دهه اخیر به تعداد انگشت‌شماری کتاب یا مقاله در این موضوع چاپ شده است (More, 1962, Hall & Isabella, 1985, Goldner, 1965, Heneman, 1971) شاید یکی از دلایل عدم پرداختن به ادبیات این موضوع، وجود دیدگاه گسترده‌ای است که پس رفت شغلی را یک پدیده بد و ناکارآمد تلقی می‌نمایند، پس رفت شغلی عموماً پدیده‌ای تعریف می‌شود که با کاهش سطح شغلی از نظر سلسله‌مراتبی مواجه بوده که کاهش حقوق و مسئولیت را به همراه دارد، به همین علت، این پدیده توسط بسیاری از کارفرمایان به دلیل تأثیر و پیامدهای بالقوه منفی بر عملکرد و دیدگاه‌های کارکنان، به عنوان یک ابزار مفید پرسنلی مورد پذیرش قرار نگرفته است.

#### ابعاد پس رفت شغلی

پس رفت شغلی می‌تواند دارای ابعاد مختلفی باشد، به عنوان مثال کاهش حقوق می‌تواند با یک انتقال رو به پایین همراه باشد (Ng et al., 2007).

پس رفت می‌تواند مربوط به از بین رفتن جایگاه باشد (Hall & Isabella, 1985) یا به شکسته یا قطعه‌قطعه شدن شغل بینجامد (Verheyen & Vermir, 2011).

از طرفی پس رفت را می‌توان در کاهش کارکرد، حقوق پایه، مزایای حاشیه‌ای و سطح قدرت و تغییر در محتوای شغل به سمت فعالیت‌های کمتر دسته‌بندی نمود (Oude Mulders, 2015).

قابل ذکر است که پس رفت شغلی نسبت به سایر کارکردهای منابع انسانی مسائل فراوان فردی را در سازمان‌ها به دلیل تأثیرات فیزیولوژیکی بر کارکنان هدف و سایر کارکنان به همراه دارد، پذیرش کاهش حقوق و جایگاه به هر نحوی برای کارکنان غیرقابل پذیرش است (Chruden & Sherman, 1976, p.348).

#### عوامل یا دلایل اعمال پس رفت شغلی

عوامل پس رفت شغلی در سه سطح کلان، میانی و خرد قرار دارند. رکود اقتصادی در سطح کلان، به سازماندهی مجدد یا کاهش ارزش سازمان منجر می‌شود (Ng et al., 2007).

کارفرمایان برای اینکه بتوانند تجربه و دانش کارکنان برای بازپس‌گیری اوضاع اقتصادی، در رکود اقتصادی را حفظ نمایند به اجبار به سمت پس رفت شغلی کارکنان حرکت می‌کنند. ادغام، سازماندهی مجدد و کاهش نیرو از جمله اقداماتی است که در سطح میانی برای اجرای پس رفت شغلی کارکنان می‌تواند اجرایی شود (Carson & Carson, 2007).

یک کارمند به خاطر ایجاد انگیزه در سلامتی و یا به منظور تعادل در کار و زندگی، تقاضای پس‌رفت را می‌نماید (Verheyen & Vermir, 2011). عملکرد ضعیف نیز یکی از انگیزه‌هایی برای پس‌رفت و ترفیع و اخراج است (Hofstede, 1990) این انگیزه‌ها همان‌طور که توسط کارفرمایان و کارمندان مطرح می‌شوند، بین سطح میانی و سطح خرد واقع شده‌اند. ارتقاء شکست خورده، بی‌کفایتی و اصل پیتر از عوامل دیگر پس‌رفت شغلی است (Carson & Carson, 2007).

یکی دیگر از دلایل بروز پس‌رفت شغلی را می‌توان، کیفیت ارتباط کارمند با مدیر، میزان دیده شدن در سازمان و کیفیت ارتباط اجتماعی فرد یا سایرین در سازمان معرفی نمود (Hennekam et al., 2019).

از جمله مهم‌ترین دلایل اعمال را عملکرد پایین کارکنان، بهینه‌سازی سازمانی، برند کارفرما معرفی می‌گردد و از مهم‌ترین انگیزه‌های عدم اعمال را محدودیت‌ها و ممنوعیت‌های قانونی و نبود جایگاه بلا تصدی، تغییرات فرهنگی، ارتباطات روشن و واضح را می‌توان نام برد (Verhein & Guerry, 2017).

### پیشینه تحقیق

هننکام و دیگران (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان بررسی ادراک افراد و واکنش آن‌ها نسبت به پس‌رفت شغلی غیر ارادی یک همکار در سازمان به این نتیجه می‌رسد که مشاهدات فرد در مورد پس‌رفت یک همکار سه مرحله دارد: ادراک آن‌ها از انصاف، واکنش عاطفی و واکنش رفتاری آن‌ها. درک عدالت مربوط به موضوعات عدالت توزیعی، رویه‌ای، بین فردی و اطلاعاتی است. پاسخ‌های عاطفی مشخص شده عبارتند از احساس ناامیدی / سرخوردگی، عدم اطمینان، آسیب‌پذیری و عصبانیت. سرانجام، واکنش‌های رفتاری ناشی از واکنش‌های عاطفی آن‌ها شامل ابراز احساس، وفاداری، خروج و سازگاری بود. ادراک از عدالت تحریک شده بر دیگران، واکنش‌های عاطفی و رفتاری را تحریک می‌کند، که در نهایت عملکرد سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد؛ بنابراین، مدیران باید به نحوه درک یک پس‌رفت توجه کنند، نه تنها به کسانی که مستقیماً درگیر آن می‌شوند، بلکه به همکاران به‌عنوان ناظر نیز مورد توجه قرار گیرند.

هننکام و دیگران (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان ادراک تصمیم پس‌رفت شغلی، با دیدگاه سرمایه اجتماعی با استفاده از روش کیفی و با استفاده از مصاحبه نیمه ساختار یافته به دلایل بروز پس‌رفت شغلی می‌پردازد و مهم‌ترین عوامل را: کیفیت ارتباط کارمند با مدیر، میزان دیده شدن در سازمان، کیفیت ارتباط اجتماعی فرد یا سایرین در سازمان معرفی می‌نماید.

ورهین و همکاران (۲۰۱۷) با استفاده از روش گروه مرکز ابعاد، عوامل بروز و پیامدهای پس رفت شغلی را در یک مدل مفهومی ترسیم نمودند.

ورهین و گوری (۲۰۱۷) در پژوهشی انگیزه‌های اعمال و عدم اعمال پس رفت شغلی را مورد بررسی قرار داده و مهم‌ترین دلایل اعمال را عملکرد پایین کارکنان، بهینه‌سازی سازمانی، برند کارفرما معرفی می‌نماید و مهم‌ترین انگیزه‌های عدم اعمال را محدودیت‌ها و ممنوعیت‌های قانونی و نبود جایگاه بلا تصدی، تغییرات فرهنگی، ارتباطات روشن و واضح را نام می‌برند.

ورهین و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهشی پس رفت شغلی را از نظر سطوح اختیارات و سطح شغلی و میزان حقوق با در نظر گرفتن جنسیت، سن تقویمی و سطح تحصیلات در چهار سال مورد بررسی قرار دادند و با استفاده از استخراج داده‌های مربوط به این سه متغیر از مرکز EU-SILC-data و تحلیل آن به این نتیجه دست پیدا نمودند: پس رفت شغلی به نسبت کمتری در میان کارکنان با سن بالاتر به نسبت کارکنان جوان‌تر رخ می‌دهد و همچنین کسانی که سطح تحصیلات بالاتری دارند به نسبت کمتری این پدیده را نسبت به کسانی که سطح تحصیلات کمتری دارند تجربه می‌کنند، زنان به نسبت بالاتر از مردان پس رفت شغلی را تجربه می‌نمایند.

اود موردرز و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان روش‌های سازمانی برای به کارگیری بازنشستگان، سیاست پس رفت شغلی را با عنوان ابزار منابع انسانی در آموزش کارکنان دیگر از طریق کارکنان با سابقه بالاتر برای دیگر اعضای کارکنان فراهم می‌نمایند را مورد بررسی قرار می‌دهد.

ریچاردسون و کلیور (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان مدیریت جلوه گری برای پایداری شغلی، به بررسی جلوه گری در سازمان و تأثیر آن در جلوگیری از پس رفت شغلی و ایجاد ثبات در شغل در سازمان می‌پردازد و به این نتیجه می‌رسد که با مدیریت حضور و جلوه گری سازمانی می‌توان بسیاری از خطرات بالقوه مربوط به شغل را در سازمان به حداقل رساند و حتی می‌توان از طریق مدیریت درست و اثر بخش آن شرایط ارتقاء را فراهم نمود.

ورهین و گوری (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان دلایل اعمال فرایند پس رفت شغلی از سوی متخصصان منابع انسانی را مورد بررسی قرار می‌دهند.

ورهین و گوری (۲۰۱۴)، در پژوهشی با عنوان ساختار بندی ابعاد پس رفت شغلی، گونه شناسی پس رفت مبتنی بر تحلیل خوشه‌ای، به بررسی ابعاد پس رفت شغلی و انواع آن در بستر ذینفعان، کارفرما، سازمان و کارمند پرداخته است.



امان (۲۰۱۱) در پژوهشی با عنوان اضطراب و یا دلهره ناشی از پس‌رفت به عوامل پس‌رفت شغلی پرداخته و نگاه عدالت‌محوری کارکنان را در مورد این پدیده مورد بررسی قرار می‌دهد.

سان و وانگ (۲۰۱۱) در پژوهشی با عنوان یکپارچگی ادبیات جابجایی شغلی داوطلبانه و سرمایه و درآمد شخصی در بستر منابع انسانی در چین، به دلایل و عوامل در جابجایی و پس‌رفت شغلی کارکنان پرداخته و عوامل ایجاد تعادل در زندگی و کار و همچنین حفظ سلامتی را مهم‌ترین عوامل جابجایی داوطلبانه عنوان می‌کند.

پتیت و همکاران (۲۰۱۰) در پژوهشی با عنوان، جایگاه شغلی خود را حفظ کنید، واکنش‌ها به از دست دادن موقعیت شغلی و دستاوردها و زیان‌ها ناشی از آن، بیان می‌کند که افراد حاضرند منابع بیشتری را برای جلوگیری از دست دادن موقعیت شغلی به نسبت به دست آوردن آن و همچنین افراد به جایگاه فعلی به دلیل ریسک از دست دادن آن به نسبت ارزش بالقوه آن جایگاه قائل هستند و همچنین افراد حاضر هستند هزینه بیشتری را به نسبت به دست آوردن منافع بیشتر جهت جلوگیری از دست دادن موقعیت شغلی متحمل شوند.

جوستون واسچالک (۲۰۱۰) در پژوهش خود با عنوان تأثیر پس‌رفت شغلی بر کارکنان جوان و پیر، رضایت شغلی و فرسودگی شغلی را در بین دو گروه مورد بررسی قرار داده و با استفاده از روش کمی، داده‌های جمع‌آوری شده از طریق پرسش‌نامه را تحلیل و به این نتیجه رسیده‌اند که پس از اعمال پس‌رفت شغلی در میان دو گروه، رضایت شغلی کاهش و فرسودگی شغلی افزایش می‌یابد.

فیلیس کارسون و دیوید کارسون (۲۰۰۷) در پژوهشی با عنوان مطالعه پس‌رفت شغلی، نگاهی به پیامدهای اقتصادی و فیزیولوژیکی کارکنان، به بررسی تجربه زیسته کارکنانی که پس‌رفت شغلی داشته‌اند با روش پدیدارشناختی و با استفاده از ابزار مصاحبه می‌پردازد.

سارجنت (۲۰۰۳) در پژوهشی با عنوان تأثیر پس‌رفت شغلی بر موفقیت ذهنی، عملکرد و هویت شغلی پرستاران می‌پردازد و پس از بررسی ۸۳ پرستار به این نتیجه می‌رسد که پس‌رفت شغلی بر موفقیت ذهنی و عملکرد و هویت شغلی پرستاران اثر منفی می‌گذارد.

هاروی (۲۰۰۱) در پژوهشی با عنوان روانشناسی از دست دادن به‌عنوان یک لنز برای یک روانشناسی مثبت، استدلال می‌کند برای توسعه موضوع مربوط به روانشناسی از دست دادن است که بر احساس از دست دادن مردم تمرکز دارد. روانشناسی از دست دادن ممکن است گسترده‌تر از زمینه‌های مرتبط مانند آسیب‌شناسی، پاتولوژی، و استرس و مقابله باشد. این تمرکز بر درک ضرر عمده ناشی از حوادثی از جمله

مرگ و طلاق، پس رفت شغلی و در ارتباط با پدیده‌های متنوع است. یک موضوع مهم تحقیقاتی برای این زمینه مربوط به معنای منتسب به مردم در مورد ضرر در زندگی و فعالیت‌هایشان می‌پردازد. این مقاله اصول اساسی ضرر و زیان را در هر نوع ضرر از جمله پس رفت شغلی را تفسیر می‌کند.

ابی و دیمتوو (۲۰۰۰) در پژوهشی با عنوان "هنگامی که نوع حرکت اهمیت دارد: پیامدهای کارمندان تحت شرایط مختلف جابجایی" به بررسی چگونگی ارتباط ویژگی‌های وضعیت جابجایی با نگرش‌ها و اهداف بعد از حرکت را بررسی می‌کند. این یافته‌ها نشان می‌دهد که نوع حرکت دارای اهمیت است. وقتی جابجایی‌ها شامل تغییرات شغلی جانبی یا نزولی باشد، یا تصمیمی را منعکس کند که کارمندان آن را غیر ارادی می‌دانند، درک آن‌ها از حمایت سازمانی تضعیف می‌شود و اهداف گردش مالی آن‌ها قوی‌تر می‌شد. نظریه مبادله اجتماعی پیش‌بینی می‌کند که یک عنصر مهم در ارزیابی رضایت از و تمایل به ماندن در یک رابطه، تراز پاداش در مقابل هزینه‌های مرتبط با آن رابطه است. از این رو نتیجه می‌گیرد که کارمندانی که برای تغییر شغل جانبی یا رو به پایین تغییر مکان داده‌اند، بیشتر احتمال دارد که عدم تعادل را درک کنند و اهداف قوی‌تری را برای خاتمه روابط اشتغال و کاهش سرمایه‌گذاری روانی خود در سازمان گزارش دهند. موقعیت‌های جابجایی که منجر به مبادله منصفانه نمی‌شوند و یا به‌عنوان اجباری توسط سازمان تلقی می‌شوند ممکن است منجر به درک نقض قرارداد شود که به‌نوبه خود ممکن است بر نگرش و اهداف کارکنان بعد از حرکت تأثیر بگذارد.

توماس و دانکرلی (۱۹۹۹) در پژوهشی با عنوان مسیر رو به پایین، تجربه مدیران میانی در سازمان‌های کوچک شده، به دنبال دوره‌ای از تغییر ساختار بی‌سابقه در سازمان‌ها، آینده مدیریت میانی مورد توجه قرار داده و از پیامدهای این بازسازی در نقش‌ها و مشاغل مدیران میانی و همچنین در مورد واکنش آن‌ها به این تغییرات از طریق انجام مصاحبه‌های ساختار یافته با مدیران ۵۰ سازمان خصوصی و دولتی می‌پردازد.

جان و همکاران (۱۹۹۰) در پژوهشی مروری با عنوان آیا پس رفت یک کلمه چهار حرفی است؟ به بررسی عوامل و ابعاد پس رفت شغلی پرداخته است مهم‌ترین ابعاد پس رفت شغلی را از دست دادن کنترل منابع، جابجایی فیزیکی و کاهش اختیارات نام می‌برد؛ و مهم‌ترین عوامل را عملکرد و سازماندهی مجدد عنوان می‌کند.

استفانز و کول (۱۹۸۹) در پژوهشی با عنوان پس رفت، یک کارکرد مدیریت منابع انسانی، به بررسی میزان استفاده از پس رفت شغلی در سازمان در زمان حال و احتمال کاربست آن به‌عنوان یک فرایند منابع انسانی

در آینده از سوی سازمان‌ها از نگرش کارکنان با بررسی کارکنان شاغل در ۲۰ شرکت در صنعت نفت و گاز به این نتیجه می‌رسد که سازمان‌ها در آینده نزدیک از این فرایند استفاده خواهند کرد. ایزابلا و مک گریگور در سال ۱۹۸۵ در پژوهشی اقدام به بسط و توسعه مفهوم پس‌رفت شغلی نموده و از طریق تجربیات سازمانی خود، ابعاد، پیامدها و مدیریت پس‌رفت شغلی را در انواع مختلف عنوان نمودند. ایزابلا و هال (۱۹۸۴) در پژوهشی با عنوان پس‌رفت و مسیر رشد، برخی اقدامات ساده‌ای را که می‌تواند برای کاهش پیامدهای روانی ناشی از حرکت رو به پایین یک کارمند در نردبان سازمانی انجام شود را مورد بحث قرار می‌دهد. برخی از پیشنهادها برای مدیریت حرکت‌های رو به پایین شامل ارائه حرکات به‌عنوان یک حرکت تقویت‌کننده شغلی، کمک به شخص در دیدن آن به‌عنوان یک حرکت رشد، آگاهی فرد از گزینه‌های آینده، ارائه آموزش مجدد در صورت لزوم، تأمین زندگی و شغلی است را ارائه می‌کند.

قلومیسک (۱۹۸۲) در پژوهشی با عنوان طراحی پس‌رفت شغلی گزینه‌ای برای سازمان‌های پیشرو، به بررسی پدیده پس‌رفت شغلی از یک دهه پیش به‌عنوان ابزاری برای سازمان‌های بیمارگونه‌ای که قصد داشتند بقا و رشد خود را در صنعت حفظ کنند، به نمایش می‌گذارد.

### چارچوب مفهومی پژوهش

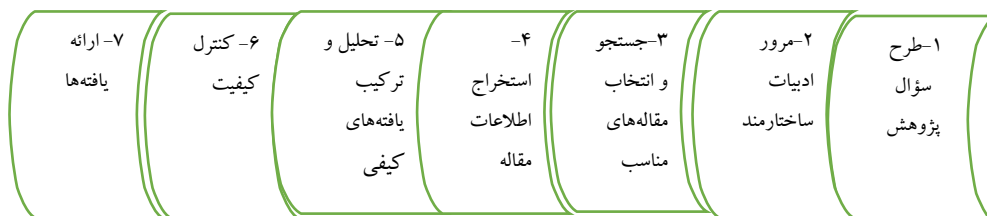
چارچوب مفهومی یک ابزار تحلیلی است که انواع مختلفی دارد. این ابزار محققانه برای مشخص کردن تفاوت‌های مفهومی و سازماندهی ایده‌ها به کار می‌رود. چارچوب مفهومی قوی چیزی واقعی به دست می‌دهد به گونه‌ای که به فهم و یادسپاری یک مفهوم یا پدیده کمک می‌کند در این پژوهش با توجه به اهداف ترسیم شده، شناخت وجوه پس‌رفت شغلی، عوامل بروز آن از مرور و بررسی نظام‌مند ادبیات و پژوهش‌های مرتبط با موضوع دنبال می‌شود.

### روش‌شناسی پژوهش

رویکرد انجام پژوهش حاضر، کیفی است که با استفاده از استراتژی فراترکیب انجام شده است. فراترکیب یکی از اقسام روش‌های فرامطالعه<sup>۱</sup> است. فراترکیب نوعی مطالعه کیفی است که اطلاعات و

<sup>۱</sup>. Meta-Study

یافته‌های استخراج شده از مطالعات کیفی دیگر با موضوع مرتبط و مشابه را بررسی می‌کند. در نتیجه، نمونه مورد نظر برای فراترکیب، از مطالعات کیفی منتخب و بر اساس ارتباط آن‌ها با سؤال پژوهش تشکیل می‌شود (Bench & Day, 2010). گام‌های این پژوهش بر اساس روش هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) در فراترکیب است که این مراحل در شکل زیر نشان داده شده است:



شکل ۱: گام‌های فراترکیب بر اساس روش هفت مرحله‌ای (سندلوسکی و باروسو، ۲۰۰۷)

### سؤالات تحقیق

اولین گام در روش فراترکیب، طرح سؤالاتی است که پژوهشگر در فرایند پژوهش خود به دنبال پاسخ به آن‌هاست؛ بنابراین، سؤالات این تحقیق به صورت زیر مطرح شده است:

۱- عوامل بروز پس رفت شغلی چیست؟

۲- ابعاد پس رفت شغلی کدامند؟

### گام دوم: بررسی نظام‌مند متون

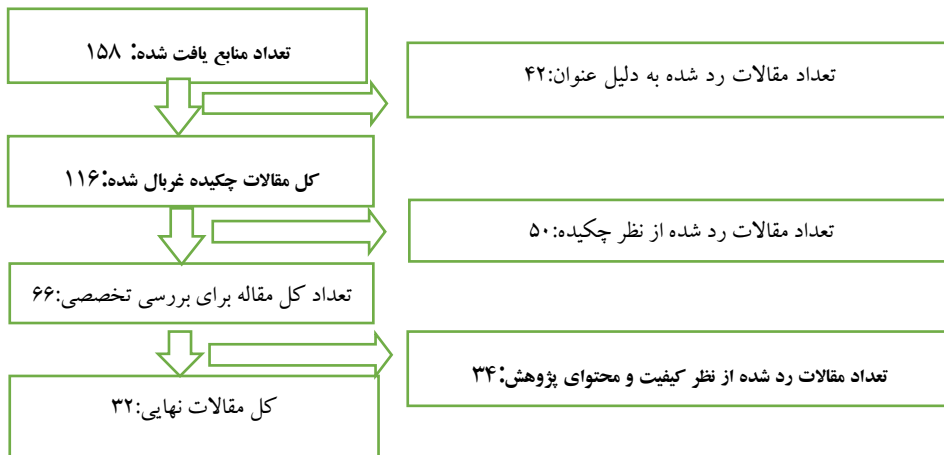
در این پژوهش با بهره‌مندی از پایگاه‌های داده و نشریه‌ها، معیارهای پذیرش و عدم پذیرش خاصی مد نظر بوده است که در جدول شماره (۱) آمده است و برای جستجوی منابع و مقاله‌های، پژوهش از واژه‌های کلیدی متنوعی استفاده شده که در جدول شماره ۲ ارائه شده است.

جدول (۱): واژگان و اصطلاحات جستجو شده

فارسی	انگلیسی
پس رفت شغلی	Job Demotion
جابجایی شغلی - تحرک شغلی	Job transition/ career mobility
پیامدهای/ابعاد/عوامل پسرفت شغلی	Output/outcom-Dimension- Factor of Job Demotion

**گام سوم: جستجو و انتخاب مقاله‌های مناسب**

برای انتخاب مقاله‌های مناسب، پارامترهای متفاوتی مانند عنوان، چکیده، محتوا، دسترسی، محتوا و کیفیت روش پژوهش ارزیابی شده است. در این مرحله ۱۵۸ منبع یافت شده به‌دقت مورد بررسی قرار گرفتند تا مشخص شود کدام‌یک متناسب با سؤالات پژوهش است؛ بنابراین مقالاتی که با سؤالات ارتباط نداشتند کنار گذاشته شدند و در نهایت مرتبط‌ترین منابع برای استخراج پاسخ سؤالات مشخص شدند. مراحل فرایند بازمینی در این پژوهش در شکل ۳ آمده است.



شکل ۲: (مراحل فرایند بازمینی مقالات)

**گام چهارم: استخراج اطلاعات مقاله**

استخراج نتایج؛ اطلاعات مقاله‌ها بر اساس مرجع مربوط به هر مقاله شامل نام و نام خانوادگی نویسنده، به همراه سال انتشار مقاله و اجزای هماهنگی بیان شده در هر مقاله طبقه‌بندی گردید.

**گام پنجم: تجزیه و تحلیل و تلفیق یافته‌های کیفی**

در این تحقیق با توجه به ماهیت کیفی بودن، ابتدا کلیه مقالات و منابع غربال شده، جمله به جمله مطالعه و متون مد نظر کدگذاری اولیه گردید (کد، اولین برجسب کوتاه شده و خلاصه شده جهت اختصاص به یک یا چند جمله است در سند مورد مطالعه است)، سپس برای چند کد یک لیبل با عنوان مفهوم خاص درج می‌گردد (مفهوم دومین برجسب جهت معنا بخشی به چند کد است که ماهیت نزدیک به هم دارند) و در ادامه با تلفیق چند مفهوم یک مقوله (آخرین برجسب جهت یکپارچگی و معنا بخشی به مفاهیم مرتبط

و نزدیک به هم از نظر ماهیتی است) در دو قسمت علل و عوامل و همچنین وجوه پس رفت شغلی به ثبت رسید. لذا بر این اساس، مفاهیم تحقیق مشخص شدند و سپس مفاهیم مشابه در یک مقوله دسته‌بندی شدند. هریک از این عملیات به ترتیب در سه مرحله به شرح ذیل انجام گردید:

#### مرحله اول: استخراج کدها از دل متون

در این مرحله پس مطالعه دقیق متون مربوط به منابع استخراج شده، نمونه کدهای مدنظر در دو بخش (علل، ابعاد) از متون به شرح ذیل استخراج گردید.

جدول (۲): نمونه کدهای مربوط به علل پس رفت شغلی

منبع	متن	کد
vermir verheyen & (2011)	بعضی از کارکنان به دلیل جلوگیری از بروز بیماری ناشی از استرس‌های شغلی تصمیم به استعفا، پس رفت و یا جابجایی شغلی می‌کنند.	جلوگیری از بیماری
Carson & Carson (2007)	در بسیاری از سازمان‌ها شاهد این مسئله هستیم که مدیران آن سازمان پس از گذشت چند سال کار و فعالیت در پست سازمانی به دلیل جلوگیری از شدت گرفتن بیماری که درگیر آن هستند و از آن رنج می‌برند، تصمیم به پس رفت شغلی می‌گیرند زیرا این تصمیم را یک تصمیم اثربخش و هدفمند در نظر می‌گیرند.	جلوگیری از شدت گرفتن بیماری
verheyen & vermir (2011)	ممکن است کارکنان، مسیر شغلی منعطف را تجربه کنند، در این مسیر کارکنان نیازمند افزایش سطح مهارت‌های شغلی خود می‌باشند و این خود با جابجایی‌های شغلی در سازمان قابل دستیابی خواهد بود.	جابجایی در شغل‌های موازی

جدول (۳): نمونه کدهای مربوط به ابعاد پس رفت شغلی

منبع	متن	کد
Feldman & Ng (2007), Ng et al., (2007)	یکی از جلوه‌های پس رفت، مربوط به فاصله گرفتن کارکنان مربوطه از هرم و پیکان سازمانی است و این خود مسئله‌ای رنج‌آور برای کارکنان است.	دور شدن از هرم سازمانی
Lyons et al., (2012), Golenbiewski (1982)	پدیده پس رفت شغلی در سطوح شغل‌های مدیریتی به عنوان ابزاری جهت تنزل جایگاه سازمانی عمل کرده و فرد را به دلایل متعددی پس از تجربه جایگاه شغلی مدیریتی به جایگاه شغلی غیر مدیریتی و کارشناسی سوق می‌دهد.	تنزل جایگاه شغلی مدیریتی به غیر مدیریتی
Lima & Perira (2003) Verheyen & Vermeir (2011)	به نسبت دور شدن از هرم سازمانی، دسترسی کارکنان به اطلاعات سازمانی محدودتر می‌شود، بعضاً دسترسی به این اطلاعات در زمان بهینه پیامدهای مطلوبی را برای صاحبان اطلاعات فراهم می‌کند.	محدود شدن در دسترسی به اطلاعات

## تبدیل کدها به مفهوم

در این مرحله کدهای استخراج شده از مرحله قبل که قرابت محتوایی و ماهیتی با یکدیگر دارند زیر چتر یک برجسب عام تر نسبت به کدهای اولیه می باشند جمع آوری شده و یک مفهوم مشترک را تشکیل می دهند که در این قسمت به شرح ارائه می گردد.

جدول (۴): نمونه مفاهیم مربوط به علل پس رفت شغلی

منبع	کد	مفهوم
verheyen & vermir (2011)	جلوگیری از بروز بیماری	حفظ سلامتی
Carson & Carson (2007)	جلوگیری از شدت گرفتن بیماری	
r verheyen & vermi (2011)	جابجایی در شغل های موازی	افزایش مهارت شغلی
Carson & Carson (2007)	تنزل به شغل های سطح پایین در بخشی دیگر	
verheyen & vermir (2011), Carson & Carson (2007),	فشار کاری کمتر	تعادل در کار و زندگی
Verheyen & vermir (2011), Carson & Carson (2007),	زمان بیشتر برای خانواده	
Carson & Carson (2007)	زمان بیشتر برای سرگرمی و تفریح	

جدول (۵): نمونه مفاهیم مربوط به ابعاد پس رفت شغلی

منبع	کد	مفهوم
Feldman & Ng (2007), Ng et al (2007)	دور شدن از هرم سازمانی	تنزل جایگاه
Lyons et al., (2012), Golenbiewski (1982)	تنزل جایگاه شغلی از مدیریت به جایگاه شغلی غیر مدیریتی	سازمانی
Lima & Perira (2003) Verheyen & Vermeir (2011)	محدود شدن در دسترسی به اطلاعات	کاهش ضریب تأثیرگذاری سازمانی
Hall & Isabella (1985)	مشارکت کمتر در تصمیم گیری و تصمیم سازی	
Isabella & Hall (1984)	کاهش نفوذ در سازمان	
Carson & Carson (2007), Hall & Isaella (1985)	کاهش اختیار امور پرسنلی	کاهش اختیارات سازمانی
Roel & Marinus (2018), Verhey & Guery (2014)	کاهش اختیار منابع در دسترس	کاهش مسئولیت سازمانی
Oude Mulders et al., (2015), More (1962)	کاهش مسئولیت تصمیم گیری در خصوص سیاست های کلان شرکت	کاهش مسئولیت سازمانی
Ng et al., (2007), Stephens & Kohl (1989)	کاهش مشارکت در امور حیاتی سازمان	کاهش مسئولیت سازمانی

## مرحله سوم: استخراج مقوله‌ها از مفاهیم

در این مرحله با استفاده از مفاهیم استخراج شده از مرحله قبل اقدام به مقوله‌بندی و ادغام مفاهیم مشترک گردید که این مرحله آخرین مرحله موجود در فرایند است.

جدول (۶): نمونه مقوله‌بندی یافته‌ها در حوزه عوامل

مقوله	مفهوم	کد	منبع
عوامل فردی	حفظ سلامتی	جلوگیری از بروز بیماری	(Verheyen & vermir,2011)
		جلوگیری از شدت گرفتن بیماری	(Carson & Carson,2007)
	افزایش مهارت شغلی	جابجایی در شغل‌های موازی	(Verheyen & vermir,2011)
		تنزل به شغل‌های سطح پایین در بخشی دیگر	(Carson & Carson,2007)
	ایجاد تعادل در کار و زندگی	فشار کاری کمتر	(Carson & Carson, 2007), (Verheyen & Vermir, 2011)
		زمان بیشتر برای خانواده	(Carson & Carson, 2007), (Verheyen & Vermir, 2011)
		زمان بیشتر برای سرگرمی و تفریح	(Carson & Carson, 2007)

جدول (۷): نمونه مقوله‌بندی یافته‌ها در حوزه ابعاد

مقوله	مفهوم	کد	منبع
سلسله‌مراتب سازمانی	تنزل جایگاه سازمانی	دور شدن از هرم سازمانی	Feldman & Ng, 2007), (Ng (et al., 2007)
		تنزل جایگاه شغلی از مدیریت به جایگاه شغلی غیر مدیریتی	(Lyons et al., 2012)
کاهش سازمانی	کاهش ضریب تأثیرگذاری سازمانی	محدود شدن در دسترسی به اطلاعات	Lima & Pereira (2003), Verheyen & Vermeir (2011)
		مشارکت کمتر در تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی	(Hall & Isabella,1985)
		کاهش نفوذ در سازمان	(Hall & Isabella,1985)
کاهش اقتدار سازمانی	کاهش اختیارات سازمانی	کاهش اختیار امور پرسنلی	(Hall & Isabella,1985) (Carson & Carson, 2007)
		کاهش اختیار منابع در دسترس	(Roel & Marinus, 2018), (Verheyen & Guerry, 2014)
	کاهش مسئولیت سازمانی	کاهش مسئولیت تصمیم‌گیری در خصوص سیاست‌های کلان شرکت	(Oude Mulders, 2015), (More,1962)
		کاهش مشارکت در امور حیاتی سازمان	(Kohl & Ng et al., 2007) (Stephens,1990)



پس از بررسی و جمع بندی یافته های پژوهش، مدل مفهومی زیر به دست آمده است:



شکل ۳: مدل مفهومی پژوهش

### بحث و نتیجه

در این پژوهش به بررسی مفهوم پس رفت شغلی، عوامل بروز این پدیده شغلی پرداخته شد تا با واکاوی این موضوع در سازمان آشکار و آشکارتر گردد، با بررسی پژوهش‌های صورت گرفته، به یک شکاف نظری در حوزه شناسایی جامع علل و ابعاد پس رفت شغلی دست پیدا نمودیم که با اتخاذ هدفمند موضوع پژوهش و روش دستیابی به این هدف این شکاف نظری تا حدودی کامل گردید. از جمله نقاط قوت پژوهش صورت گرفته می‌توان به بررسی همه‌جانبه پدیده پس رفت شغلی از بدو زمان خلق این واژه در موتورهای جستجو تا زمان حال بوده است که قریب به یک بازه زمانی ۵۰ ساله است.

پس از بررسی متون ۳۲ پژوهش صورت گرفته، چهار مقوله، ۱۸ مفهوم و ۵۳ کد در حوزه عوامل پس رفت شغلی شناسایی گردید، که چهار مقوله شناسایی شده عبارتند از عوامل فردی، سازمانی، میانی و محیطی.

در حوزه ابعاد پسرفت شغلی ۵ مقوله، ۱۰ مفهوم و ۵۳ کد استخراج گردید که پنج مقوله اصلی آن عبارتند از کاهش در سلسله‌مراتب سازمانی، کاهش اقتدار سازمانی، تضعیف محتوای شغل، خارج شدن از کار راه شغلی و تضعیف جریان خدمات.

مدیریت هر پدیده‌ای نیازمند شناخت درست و ادراک صحیح از آن پدیده است، اگر یک پدیده به‌خوبی تعریف و تشریح و وجوه آن شناسایی شود می‌توان انتظار بررسی سیستماتیک آن و فرایند مربوط به آن پدیده را داشت، لذا با توجه به مرور ادبیات موضوعی این پژوهش به این نتیجه دست پیدا نمودیم که پسرفت پدیده‌ای پیچیده و چندوجهی است که در طول سالیان سال در جوامع و سازمان‌های ملی و بین‌المللی نه تنها شناخته نشده، بلکه هیچ‌گونه تلاش نظام‌مند و جدی در خصوص این فرایند جاری فراموش شده در سازمان‌ها انجام نگردیده است، لذا با توجه به پیامدهای بسیار آن، مطالعه و شناخت آن امری حیاتی و ضروری به نظر می‌رسد.

پس از شناخت فرایند وقوع این پدیده، قدم بعدی مدیریت آن است که این خود ماحصل فرایند شناخت عوامل و شناسایی وجوه آن می‌باشد.

از یک سو بعضی از کارکنان پس از مدتی فعالیت در شغلی خاص، احساس خستگی روحی و شاید به دلایل استرس‌های حاصل از جایگاه شغلی، سلامتی خود را از دست دهند و یا بیماری آن‌ها شدیدتر شود، لذا به همین منظور پس رفت شغلی را در ماندن و قبول پیامدهای آن ترجیح می‌دهند، در بعضی از مواقع کارکنان به دلیل قرار گرفتن در یک جایگاه شغلی بالاتر متحمل مسئولیت‌های چند برابری می‌شوند که این مسئولیت‌های جدید زمانی که کارکنان برای خانواده و یا تفریح خود قائل بودند را از آنان سلب

می‌کند، بدین منظور پس از مدتی کارکنان برای ایجاد تعادل در زندگی و کار تمایل دارند پس رفت شغلی را تجربه کنند.

از سوی دیگر ممکن است سازمان به دلایل ناسازگاری کارکنان با محیط پیرامونی، همکار و یا مدیر مربوطه، بنا به سیاست‌های پرسنلی از جمله حفظ کارکنان با سابقه بالاتر و یا تحصیلات عالی و یا شاید به دلایل نگاه‌های فردی که مانند در چشم بودن و یا نبودن فرد و عنوان شغلی فرد و یا ارتباطات مؤثر و یا نداشتن ارتباطات مؤثر، داشتن حمایت اجتماعی و یا نداشتن آن تصمیم به اعمال پس رفت شغلی کارکنان نماید.

در بعضی از سازمان‌ها بنا به دلیل فرهنگ سازمانی در خصوص پدیده پس رفت و نگاه نهادینه شده در سازمان و کارکنان، ممکن است پس رفت شغلی مقبول و از آن به‌عنوان ابزار توسعه کارکنان استفاده نمایند و این ممکن است به‌عنوان یکی از مثبت‌ترین رویکردها در رابطه با این پدیده باشد. سازمان‌های زیادی هستند که به دلایل ساختاری و تغییر آن در سازمان، تصمیم به جابجایی کارکنان می‌کنند، چراکه ممکن است یک سازمان از یک ساختار سلسله‌مراتبی هرمی تبدیل به یک ساختار تخت و با کمترین فاصله ساختاری شود، در این رویکرد سازمان به شکل ناخواسته و بنا به اقتضائات راهبردی، جابجایی‌های را در بین کارکنان اعمال می‌کند که در این جابجایی‌های شغلی، پدیده پس رفت شغلی یکی از مهم‌ترین و مشهودترین پدیده‌های جاری است.

در بعضی از مواقع نیز یک سری از عوامل محیطی خارج از کنترل سازمان، از جمله شرایط اقتصادی حاکم بر صنعت و یا کشور، تغییر و تحولات اجتماعی مؤثر در فرهنگ و اندیشه کارکنان سازمان اهرم‌های برای بروز این پدیده در سازمان خواهد بود.

این پدیده به شکل‌های مختلف در سازمان ظهور یافته که مهم‌ترین و بارزترین آن عبارت است از کاهش سلسله‌مراتبی شغل، کاهش اقتدار سازمانی، تضعیف محتوای شغلی، خارج شدن از کارراهه شغلی که فرصت رشد را از کارکنان سلب می‌کند و در بعضی اوقات فرد پس رفت داده شده از نظر حقوق دریافتی و مزایای دچار تزلزل می‌شود.

اگرچه پس رفت شغلی اگر به‌خواست کارکنان باشد پیامدهای مثبت محدودی را نصیب سازمان و فرد می‌کند اما در مقابل اگر پس رفت شغلی به‌خواست سازمان باشد و کارکنان دخالتی در آن نداشته باشند، پیامدهای منفی بسیار زیادی را برای فرد و سازمان در پی خواهد داشت. بدین منظور می‌بایست در حوزه مسیر شغلی، انتصاب، ارتقاء هوشمندانه عمل نمود چراکه پیشرفت شغلی ممکن است رضایت و انگیزش

در بازه زمانی محدود ایجاد نماید و اگر سیاست اتخاذ شده در خصوص فرد مناسب و درست و بهنگام نباشد پس از مدتی به دلایل پس رفت شغلی، افسردگی، عملکرد نامناسب، غیبت و تأخیر و نارضایتی و بی انگیزگی و ... را در بازه زمانی طولانی مدت برای فرد و سازمان فراهم خواهد نمود.

با توجه به نتایج به دست آمده می‌توان در دو حوزه، موضوع پژوهش‌های آتی و راهکارهای سازمانی جهت مدیریت پدیده پس رفت شغلی پیشنهادهای زیر را ارائه داد:

### پیشنهاها

- ۱- در جهت تسهیل در شرایط روحی کارکنان، سازمان‌ها می‌بایست، امکان جابجایی درون‌سازمانی و یا برون‌سازمانی را جهت رها شدن فرد از فضای تنش‌زای قبلی فراهم نمایند.
- ۲- با آسیب اعتقادات، می‌بایست کارکنان و نگرش آنان به فرایندها و مأموریت و اهداف سازمان تقویت شود چراکه به گمان مورد ظلم قرار گرفتن از سوی سازمان ممکن است موجب بروز رفتارهای خیانت‌آمیز از سوی قربانیان گردد.
- ۳- در بعضی از موارد کارکنان به دلایل مختلفی، انگیزه و تحرک لازم جهت ایفای نقش محوله را از دست می‌دهند و در آن برهه ممکن است منبع انتشار ویروس یاس و ناامیدی در سازمان باشند، لذا پیشنهاد می‌شود گزینه‌های جابجایی موازی و یا حتی تنزل شغلی جهت ایجاد تحرک و پویایی و افزایش بهره‌وری در فرد و سازمان مد نظر گرفته شود، چراکه اگر این عمل اجرائی نگردد، سیستم و اعضاء آن دچار یاس و ناامیدی شده و در نهایت شکست و فروپاشی از درون را تجربه خواهند نمود.
- ۴- عوامل ساختاری یا به شکلی همان افقی شدن ساختار یا کوچک‌سازی ساختار، یکی دیگر از عوامل بروز پدیده پس رفت شغلی است لذا پیشنهاد می‌گردد از ساختارهای مجازی به صورت مؤثر و مستمر در سازمان طراحی و بهره‌برداری گردد.
- ۵- از دیگر عوامل بروز این پدیده، ضعف در کسب سرمایه اجتماعی بوده است که کارکنان در سازمان می‌بایست در راستای جلوگیری از پس رفت و تقویت بنیه دفاعی، در سازمان شروع به اعتمادسازی و ارتباط‌گیری مثبت و مفید نمایند.
- ۶- بنا به دلایل شرایط اقتصادی حاکم بر سازمان‌ها، سازمان‌ها می‌بایست تلاش خود را در به دور نگهداشتن کارکنان از تکانه‌های اقتصادی را داشته باشند.

## References

- Arthur, M.; Kharpova, S., & Wilderom, C. (2005). *Career success in a boundary less career world*, *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 177-202.
- Bird, A. (1996). *Careers as repositories of knowledge: considerations for boundaryless careers*, 17(2), 193-228.
- Bench, S., & Day, T. (2010). The user experience of critical care discharges: a meta-synthesis of qualitative research. *International Journal of Nursing Studies*, (447) (487-499).
- Bo zi on el os N. (2015). *Social capital and careers: indisputable evidence and note for caution. handbook of research on sustainable careers* (67.82). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Burr, V. (2003). *Social constructionism*. London: routledg, *Open Journal of Political Science*, 5(1).
- Colquitt, J. (2012). *Organizational justice*, in Kozlowski, S. (Ed.), *The Oxford Handbook of Organizational Psychology*, Oxford University Press, New York, NY, 52(1).526-547.
- Carson, P. P., & Carson, K. D. (2007). *Demystifying demotion: a look at the psychological and economic consequences on the demotee*, *Business Horizons*, 50(9), 455-466.
- Chruden, Herbert J.; Arthur, W., & Sherman, Jr. (1976). *Personnel Management*. Cincinnati: south-western publishing company.
- Dohmen.T.; Kriechel, B., & Pfann, G. (2004). Monkey bars and ladders: the importance of lateral and vertical job mobility in internal labor market careers, *Journal of Populatio Economics* 73(3), 383-406
- De Graaf, R. (2017). *Employee perspectives and attitudes towards demotion*, master thesis, maastricht university.
- Emans, B. (2011). *Commotie over demotie*, werkgeven 1: 18/19.

Eby, L. T., & DeMatteo, J. S. (2000). When the type of move matters: Employee outcomes under various relocation situations. *Journal of Organizational Behavior*, 21(2), 677–687.

Feldman, D., & Ng, T. (2007). Careers, mobility, embeddedness, and success, *Journal of Management*. 33(3), 350-377

Farndale, E.; Hope-Hailey, V., & Kelliher, C. (2011). *High commitment performance management: the roles of justice and trust*. *Personnel Review*. 40(1), 5-23.

Ferris, G. R.; Treadway, D. C.; Kolodinsky, R. W.; Hochwarter, W. A.; Kacmar, C. J., & Douglas, C. (2005). Development and validation of the political skill inventory. *Journal of Management*, 31(6), 126-152

Goldberg, L. R. (1990). An alternative ‘description of personality: *The Big Five factor structure*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6), 1216–1229.

Goldner, F. H. (1965). *Demotion in industrial management*, *American Sociological Review*, 01 Oct 1965, 30(5), 714-724.

Gielen, A. C., & Van Ours, J. C. (2006). Age-specific cyclical effects in job reallocation and labor mobility, *Labour Economics*, 13(2). 493-504.

Golembiewski, R. (1982). The demotion design: an option for forward looking firms, *National Productivity Review*. 2(1), 63-70.

Greenberg, J., & Baron, R. (2000). *Behavior in organizations. understanding and managing the human side of work*, 7th ed., prentice hall inc., london

Hendrik, P.; van Dalena., & Kène Henkens. (2016). Why demotion of older workers is a no-go area for managers, *The International Journal of Human Resource Management*, 150-168.

Heneman Herbert. G, Jr. (1971). *Downward management development*. *Personnel Journal* 50 (September): 720-721.

Hall, D., & Isabella, L. (1985). *Downward movement and career development, Organizational Dynamics*, 5-23.

Hennekam, S.; McKenna, S.; Richardson, J., & Ananthram, S. (2019). Perceptions of demotion decisions: a social capital perspective, *European Management*. 730-741

Harvey, J. H. (2001). The psychology of loss as a lens to positive psychology. *American Behavioral Scientist*, 44(5), 838–853.

Hedaa, L. (1978). *Demotion: a step in the right direction*”, *Personnel Management*. 10(5).10, 45

Hofstede, G.; Neuijen, B.; Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). *Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases*. *administrative science quarterly*, 35(2), 286-316.

Josten, T., & Schalk, R. (2010). The effects of demotion on older and younger employees, *Personnel Review*. 39(2). 195-209.

Judge, T., & Kammeyer-Mueller, J. (2012). *Job attitudes*. *Annual Review of Psychology*. 63(2). 341-367.

Krause, R., & Semadeni, M. (2013). *Apprentice, departure, and demotion: an examination of the three types of ceo-board separation*. *academy of management*.

Kohl, J., & Stephens, D. (1990). *Is demotion a four-letter word?* *Business Horizons*. 33(2) 74-76.

Kooij, D. T.; Guest, D. E.; Clinton, M.; Knight, T.; Jansen, P. G., & Dikkers, J. S. (2013). How the impact of HR practices on employee well-being and performance changes with age. *Human Resource Management Journal*, 23, 18e35.

Lyons, S.; Schweitzer, L., & Ng, E., & Kuron, L. (2012). Comparing apples to apples: a qualitative investigation of career mobility patterns across four generations, *Career Development International*. 17. 4. 333-357.

Littler, C. R.; Wiesner, R., & Dunford, R. (2003). The dynamics of delayering: changing management structures in three countries. *Journal of Management Studies*, 40, 225–256.

Lyons, S.; Schweitzer, L.; Ng, E., & Kuron, L. (2012). Comparing apples to apples: a qualitative investigation of career mobility patterns across four generations, *career development international*. 17(4). 333-357.

Lima, F. (2001). *Careers and wage growth within large firms*. IZA, Business & Economics. 17(4). 330-372.

Maslach, C., & Leiter, M. (2008). *The truth about burnout: how organizations cause personal stress and what to do about it*”, jossey-bass, san francisco.

Maniha.J. (2009). *Organizational Demotion and the Process of Bureaucratization*, Social Problems. 20. 2 (Autumn, 1972). 161-173

Merriam-Webster Online Dictionary. (2009). Demotion, merriam-webster online dictionary. available at: [www.merriam-webster.com/dictionary/demotion](http://www.merriam-webster.com/dictionary/demotion) (accessed 20 January).

More, D. (1962). *Demotion, social problems*, 9(3). 213-221.

Mulders, J.; Henkens, K., & schippers, J. (2013). *Organizations' ways of employing early retirees: the role of age-based HR policies*. the gerontologist. Doi:10.1093/geront/gnt114

Ng, T. W. H.; Sorensen, K. L.; Eby, L. T., & Feldman, D. C. (2007). Determinants of job mobility: a theoretical integration and extension. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(3), 363-386.

Oude Mulders; J.; Henkens, K., & Schippers, J. (2015). *Organizations' ways of employing early retirees: the role of age-based HR policies*, the gerontologis. 55. 3. 374-383.



Pettit, N.; Yong, K., & Sparato, S. (2010). Holding your place: reactions to the prospect of status gains and losses, *Journal of Experimental Social Psychology*. 46. 2. 396-401.

Purcell, J.; Kinnie, N.; Hutchinson, S.; Rayton, B., & Swart, J. (2003). *Understanding the people and performance link: unlocking the black box*, CIPD publishing, london

Roel van, E., & Marinus, V. (2018). *HR Analytics: a case study on the internal employee mobility in a large multinational*, tilburg university.

Richardson, J., & Kelliher, C. (2015). *Managing visibility for career sustainability: a study of remote workers*. in A. De Vos, & B. Van der Heijden (Eds.), *handbook of research on sustainable careers* (116e130).

Roel, van E., & Marinus, V. (2018). *HR Analytics: a case study on the internal employee mobility in a large multinational*, tilburg university.

Sargent, L. (2003). Effects of a downward status transition on perception of career success, role performance and job identification, *Australian Journal of Psychology*. 55 No. 2. 114-20.

Sprague, R. (1984). The high cost of personal transitions, *Training and Development Journal*, 38(10), pp. 61-64

Verheyen, T.; Deschacht, N., & Anne Guerry, M. (2014). *The occurrence of demotions regarding job level, salary and job authority*, free university of brussels (VUB).

Verheyen. T., & Guerry, M. A. (2014). *Structuring dimensions of demotion: a typology of demotion based on cluster analysis*, working paper.

Veiga, J. (1981). Do managers on the move get anywhere? *harvard business review*, pp. 20-21.

Verheyen, T., & Vermeir, B. (2011). *Demotie, een stap terug is een stap vooruit*, Kluwer, Mechelen. [remotion, a downward step is an upward step].

Van Dalen, H. P., & Henkens, K. (2016). Why demotion of older workers is a no-go area for managers. *The International Journal of Human Resource Management*. 40(2), 2018. pp. 244-263

Verhein, T., & Guerry, M. A. (2017). *Motives for (non) practicing demotion*, *Employee Relations*. 40( 2). 244-263.

William, H.; Holley, Kenneth M.; Jennings., & Roger S. Wolters. (1990). *The Labor Relations*, publisher: cengage learning.

Yussof, W.; Kian, T., & Idris, M. (2013). Herzberg' two factor theory on work motivation: does its work for today's environment? *Global Journal of Commerce and Management Perspective*, 2.