

20.1001.1.23830891.1400.15.2.10.7



doi:10.30497/SMT.2022.241594.3288

*Bi-quarterly Scientific Journal of Strategic Management Thought (Management Thought),  
Research Article, Vol. 15, No. 2 (Serial 30) Fall & Winter 2021*

## Investigating and Identifying the Elements and Consequences of Employee Demotion

Mahdi Alipour \*  
Jabar Babashahi \*\*  
Ali Hamidizadeh \*\*\*  
Boghrat Rashvand \*\*\*\*

Received: 26/08/2021

Accepted: 11/04/2022


### Abstract


In many organizations they have faced various problems including those related to human resource management among which is the management of employees' careers. In career management, most research has focused on career advancement and job demotion is neglected. The focus of this study is, however, on explaining the dimensions and consequences of job demotion of employees. The research has been done with a qualitative approach and meta-synthesis tools. The data and information collection tools here have been obtained from past documents that include 37 sources. The research findings indicate that this phenomenon includes various dimensions and will have consequences in the organization. Its dimensions are: reduction of organizational hierarchy, reduction of authority, weakening of job content, getting out of the job path and weakening of service compensation. The consequences of this phenomenon at separate levels of individuals and organizations can be positive or negative. Based on the consequences of job decline, organizations should be careful in choosing this phenomenon for their employees because it may lead to the destruction of human capital.


### Keywords


Job Demotion; Job Demotion Model; Job Transition; Career Mobility.

---

\* Ph.D. Student of public administration, Faculty of Management and Accounting, Farabi Campus of Tehran University, Qom, Iran. alipour@ut.ac.ir  0000-0003-4583-6859

\*\* Assistant Professor, Department of Public Administration, School of Management and Accounting, Farabi School, University of Tehran. Qom, Iran. (corresponding Author).  
j.babashahi@ut.ac.ir  0000-0003-1341-2605

\*\*\* Assistant Professor, Department of Public Administration, School of Management and Accounting, Farabi School, University of Tehran. Qom, Iran. hamidizadeh@ut.ac.ir  0000-0002-2664-3026

\*\*\*\* Ph.D. student of Educational Management, Islamic Azad University, Roudhen Branch, Tehran, Iran.  
rashvandhanaraki@riau.ac.ir  0000-0002-5530-3389



دو فصلنامه علمی اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، مقاله پژوهشی  
سال پانزدهم، شماره دوم (پیاپی ۳۰)، پاییز و زمستان ۱۴۰۰، صص. ۳۸۷-۴۱۴

## واکاوی پدیده پس رفت شغلی کارکنان (تبیین ابعاد و پیامدها)

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۶/۰۴ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۱/۲۲  
مقاله برای اصلاح به مدت ۲۶ روز نزد نویسنده (گان) بوده است.

10.30497/SMT.2022.241594.3288

مهدی علی پور \*

جبار باباشاهی \*\*

علی حمیدی زاده \*\*\*

بقرات رشوند \*\*\*\*


### چکیده

در بسیاری از سازمان‌ها، با مسائلی مختلفی از جمله مسائل مربوط به مدیریت منابع انسانی روبه‌رو بوده‌اند که یکی از این مسائل، مدیریت مسیر شغلی کارکنان است. در مدیریت مسیر شغلی غالب پژوهش‌ها متمرکز بر پیشرفت شغلی بوده و پس رفت شغلی کارکنان مغفول مانده است. بنابراین با تمرکز بر پدیده پس رفت شغلی، هدف پژوهش حاضر، تبیین ابعاد و پیامدهای پس رفت شغلی کارکنان می‌باشد. این پژوهش با استفاده از رویکرد کیفی و ابزار فراترکیب انجام شده است. ابزار گردآوری داده‌ها و اطلاعات در پژوهش حاضر، اسناد و مدارک گذشته که به‌طور کلی شامل ۳۷ منبع می‌شود. یافته‌های پژوهش بیانگر آن است که این پدیده ابعاد مختلفی را شامل شده و پیامدهایی در سازمان خواهد داشت. ابعاد آن عبارتند از، کاهش سلسله مراتب سازمانی، کاهش اقتدار، تضعیف محتوای شغلی، خارج شدن از کارراهه شغلی و تضعیف جبران خدمات، پیامدهای این پدیده در سطح جداگانه فرد و سازمان می‌تواند مثبت و یا منفی باشد. بر اساس پیامدهای پس رفت شغلی می‌بایست سازمان‌ها در انتخاب این پدیده برای کارکنان خود دقت نمایند چرا که ممکن است موجبات نابودی سرمایه‌های انسانی را فراهم کند.

### واژگان کلیدی


پس رفت شغلی؛ مدل پس رفت شغلی؛ جابجایی شغلی؛ تحرک شغلی.


20.1001.1.23830891.1400.15.2.10.7

\* دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران  
alipour@ut.ac.ir  0000-0003-4583-6859

\*\* استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکده‌گان فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران  
(نویسنده مسئول).

j.babashahi@ut.ac.ir  0000-0003-1341-2605

\*\*\* استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکده‌گان فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران.  
hamidzadeh@ut.ac.ir  0000-0002-2664-3026

\*\*\*\* دانش‌آموخته دکتری مدیریت آموزشی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.  
rashvandhanaraki@riau.ac.ir  0000-0002-5530-3389

#### مقدمه

در سال‌های اخیر، بسیاری از سازمان‌ها، با مسائلی از قبیل مدیریت منابع انسانی، بحران‌های مربوط به مسائل کارکنان و مواردی از این قبیل روبه‌رو بوده‌اند که استفاده از شیوه‌های قدیمی در مدیریت، پاسخ‌گوی حل این مسائل و بحران‌ها نبوده است. با توجه به گسترش روز افزون امکانات و ارتباطات و نوآوری در محیط پیرامون سازمان‌ها، این نهادها 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 فناورانه صورت گرفته موجب تغییر در میزان عملکرد فرد و سازمان گشته و زمینه فشار بر آنها را فراهم می‌سازد، این تغییر و تحولات و فشارهای محیطی موجب شده است تا کارفرمایان در حوزه مسیر شغلی کارکنان دقت بیشتری نموده و این موضوع، باعث پویایی و انعطاف در مسیر شغلی گردیده است (Maslach & Leiter, 2008, p. 75).

تعابیر مختلفی از پویایی در مسیر شغلی را می‌توان مطرح نمود از جمله، حرکت به سمت سطوح بالای شغلی، جابجایی موازی یا حرکت در سطوح شغلی همسطح و یا حرکت به سمت سطوح شغلی پایین، لذا پویایی در مسیر شغلی کارکنان الزاماً حرکت به سمت سطوح بالای شغلی نبوده و ممکن است این پویایی به سمت سطوح پایین شغلی نیز باشد (Arthur, Kharpova & Wilderom, 2005, p. 180).

پدیده پس رفت شغلی ممکن است به صورت داوطلبانه و از سوی کارکنان اعلام و اعمال شود و یا سیاستی از سوی سازمان باشد در نتیجه این موضوع هم از منظر کارکنان و هم از سوی سازمان قابل بحث می‌باشد، چنانچه از منظر کارکنان به موضوع بنگریم می‌توان این چنین بیان داشت 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 ممکن است بسیاری از آنها آماده حرکت و جابجایی بیشتر شوند (Littler, Wiesner & Dunford, 2003, p. 240). علاوه بر این، افراد در مورد به‌دست آوردن انواع تجارب و دانش کاری در بین مشاغل و سازمان‌ها خود مختارتر شده‌اند، بدین ترتیب، بسیاری از کارکنان مایل به یافتن

موقعیت‌های شغلی پایین‌تر (پس‌رفت) برای ساخت مجموعه‌ی مهارت‌های خود هستند (Bird, 1994, p. 231).

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، این امر به معنای دیگر رعایت تناسب شغل و شاغل معرفی می‌گردد (Carson & Carson, 2007, p. 460). 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 & Guerry, 2014, p. 28).

علی‌رغم وجود پدیده پس رفت 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 پژوهش‌های موجود در زمینه پس رفت 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, p. 463).

بنابراین با توجه به شناسایی ابعاد پس رفت شغلی، این پدیده هنوز یک مفهوم چند پهلو بوده و ممکن است ابعاد مختلفی به همراه داشته باشد (Verheyen & Guerry, 2014, p. 30). لذا بر اساس تحقیقات صورت گرفته پس رفت شغلی دارای ابعاد مختلفی از جمله کاهش حقوق یا مزایا، کاهش مسئولیت، کاهش منابع در دسترس، کاهش غنای شغلی و غیره است (Carson & Carson, 2007, p. 462).

پس رفت شغلی مفاهیم مختلفی را شامل می‌شود که مهم‌ترین و واضح‌ترین تعاریف آن به شرح زیر می‌باشد:

پس رفت به معنای یک حرکت رو به پایین بوده که در بستر سازمانی، به معنای حرکت یک کارمند به یک موقعیت با اهمیت کمتر می‌باشد (Merriam, 2009, p. 103). مفهوم پس رفت شغلی واقعی است که در سازمان‌ها در حال بروز است و این پدیده متغیری است که می‌تواند محرک و یا عامل پیشران بوده و همچنین می‌تواند

پیامدهای فردی و سازمانی را به همراه داشته باشد در نتیجه شناسایی و رصد آن لازمه مدیریت درست این پدیده در سازمان می‌باشد (Josten & Schalk, 2010, p. 200). 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 Dalena & Kène, 2010, p. 75). علاوه بر پیامدهای فیزیولوژیکی، پیامدهای روحی مانند شرمندگی و خجالت زدگی در اجتماع، یاس و ناامیدی و دل شکستگی که در نهایت منجر به کاهش عملکرد می‌گردد را نیز می‌توان برای پس رفت شغلی نام برد (Verheyen, Deschacht & Guerry, 2014, p. 140).

از دیگر پیامدهای پس رفت شغلی را می‌توان «تغییر در تعادل زندگی - کار»، «مشارکت کمتر»، «ادراک کاهش سطح شغل»، «ادراک از دست دادن موقعیت»، «بد نامی» یا «شکست» برشمرد (Verhein & Guerry, 2017, p. 260). 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 (Hall & Isabella, 1985, p. 19).

در کل ادبیات کمی در خصوص این پدیده وجود دارد، در سه دهه اخیر به تعداد انگشت شماری کتاب یا مقاله در خصوص این موضوع چاپ شده است (Hall & Isabella, 1985; Goldner, 1965; More, 1962).

با بررسی‌های صورت گرفته و مرور کتب و مقالات موجود در حوزه مدیریت منابع انسانی، به این نتیجه دست پیدا می‌نماییم که این پدیده مسکوت مانده است، به شکلی که اغلب پژوهش‌ها انجام شده در حوزه شغل، شاغل و مسیر شغلی به مسأله پیشرفت شغلی متمرکز بوده‌اند، به بیان دیگر جریان ادبیات داخلی و حتی خارجی بر پیشرفت شغلی مشهود بوده و پژوهش جامع در زمینه پس رفت وجود ندارد. هرچند بصورت پراکنده به این مفهوم پرداخته شده است ولی صفت مشترک و چارچوب قابل استناد و جامعی برای این مفهوم بیان نگردیده است لذا نیاز به بررسی گسترده مفهوم پس رفت شغلی و پیامدهای آن به‌طور قوی احساس می‌شود.

از این رو در این مقاله سعی بر این بوده تا با شناسایی ابعاد و پیامدهای این پدیده، بتوان در اتخاذ تصمیمات در حوزه مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها به صورت مؤثر، اثرگذار بود، بی‌شک شناخت این مفهوم و پیامدهای آن مستلزم بررسی مدل‌های موجود و جمع و تحلیل دانش متعارف در پژوهش‌های صورت پذیرفته است، به دیگر سخن یکی از ویژگی‌های پژوهش علمی، اتکا بر نظرات، آرای پژوهشگران و یافته‌های پژوهشگران قبلی است. در این تحقیق به منظور تحلیل نظام‌مند ابعاد و پیامدهای پس رفت شغلی از ابزار فراترکیب استفاده شده است. لذا با توجه به مطالب مطروحه فوق، هدف اصلی این پژوهش شناسایی ابعاد و پیامدهای پدیده پس رفت شغلی بوده است. پس رفت شغلی، این پدیده مغفول مانده در تئوری اما در حال جریان در سازمان، می‌بایست تعریف شده و زوایای آن روشن شود، این پدیده ابعاد مختلفی داشته که در این بخش به تشریح آن پرداخته می‌شود و همچنین با بروز آن، پیامدهای مختلفی در فرد و سازمان آشکار می‌گردد که در این بخش به تفسیر این جریان واکاوی خواهد گردید.

#### ۱. مبانی نظری پژوهش

پدیده پس رفت شغلی دارای ابعاد مختلفی است و همچنین پس رفت شغلی پیامدهای مختلفی برای فرد و سازمان به همراه می‌آورد لذا با توجه به اهمیت این پدیده سؤالی را بدین شکل می‌توان مطرح نمود؛ آیا مطالعه فرایند پس رفت شغلی همانند فرایندهای مثبت انگیزه شغلی، موفقیت و رشد یا حداقل موضوعاتی خنثی مانند جابجایی شغلی و تصمیم‌گیری مفید نیست؟ دلایل مختلفی برای این امر قابل ذکر است. با تمرکز بر روی پدیده پس رفت، همه این موارد به پتانسیل رشد شغلی فرد و استفاده بیشتر از منابع انسانی اشاره دارد، حرکت‌های رو به پایین با نظم عالی در سازمان‌ها در جریان است، در حالی که تحقیقات توصیفی کمی در مورد آن وجود دارد. مورد قبول است که حرکت رو به پایین یک شکل استاندارد از حرکت کارکنان در بسیاری از سازمان‌ها می‌باشد (Hall & Isabella, 1985, p. 20). داگلاس<sup>۱</sup> در مقاله‌ای کلاسیک در سال ۱۹۶۲، ضمن مطالعه یک سازمان به این نتیجه رسید که تقریباً یک سوم از مدیران با تجربه با پنج سال خدمت، حداقل یک شکل از پس رفت را در طول همکاری خود با شرکت تجربه کرده‌اند، در سازمان‌ها پس از مطرح شدن موضوع حرکات نزولی، بلافاصله بسیاری از داستان‌ها

در مورد افرادی که به نقش‌های پایین‌تر منتقل شده‌اند ارائه می‌گردد. این شواهدی بر وجود این پدیده در سازمان‌های مختلف است (Douglas, 1962, p. 218). حرکت‌های رو به پایین مورد بررسی قرار می‌گیرد به دلیل اینکه بیشتر توضیح داده شود که چرا این موضوع «در کمند»<sup>۲</sup> به صورت در بسته نگه داشته شده است: به نظر می‌رسد پس رفت به‌عنوان یک فرایند تجاری، شایسته‌ی تحلیل عمیق‌تر از آنچه تا حال انجام شده است، می‌باشد. از مطالعه پس رفت اجتناب شده است به دلیل اینکه، این پدیده یکی از آن مباحث ناخوشایند است، دقیقاً مانند روانشناسی، در این رشته مشاهده می‌شود که مطالعات بسیار بیشتری در مورد کودکان باهوش و با استعداد به نسبت مطالعاتی درباره کودکان ضعیف و ناقص انجام شده است (Milgrom & Roberts, 1992, p. 135).

پس رفت یا کاهش رتبه و حقوق یک کارمند، موضوعی است که در ادبیات اقتصاد و مدیریت مورد توجه قرار می‌گیرد. بسیاری از کارفرمایان همچنان درگیر بحران مالی جهانی ۲۰۰۸ و همچنین عواقب ناشی از پیری بازار کار هستند و پیش‌بینی می‌شود پدیده پس رفت شغلی یکی از ابزارهای باشد که سازگاری با وضعیت را ممکن می‌سازد (Gal, Jensen & Stein, 2017, pp. 150-195). کتاب‌های درسی مدیریتی و اقتصادی مشهور در درجه اول بر ارتقاء به‌عنوان مکانیزم تشویقی برای کارکنان متمرکز می‌شوند و اصطلاح پس رفت، به پاورقی‌ها منتقل می‌شود، یا صرفاً به‌عنوان پیشنهادی برای تحقیقات آینده ذکر می‌شود (Lazear, 1998, p. 140).

شاید به دلیل همین عدم توجه، برخی از محققان تعجب می‌کنند که آیا پس رفت در حقیقت کلمه‌ای با چهار حرف است (Henrik, van Dalena & Henkensa, 2018, p. 248). توجه محدود به پس رفت شغلی در بین دانشمندان و دست‌اندرکاران معاصر، توجه به این امر را برای برخی از محققان مشکل نموده است، اگر این کارکرد به درستی مدیریت شود، می‌تواند به‌عنوان جایگزینی برای اخراج کارکنان استفاده شود (Krause & Semadeni, 2013, p. 220). در ادبیات معاصر موجود در خصوص پدیده‌ای به نام پس رفت شغلی در سازمان‌ها درک بسیار ناقصی وجود دارد (Van Dalen & Henkens, 2016, p. 76).

## ۲. پیشینه پژوهش

با توجه به پژوهش‌های صورت پذیرفته در حوزه پدیده پس رفت شغلی و در راستای رسیدن به فهم جامع از موضوع مدنظر، پژوهش‌هایی که به شکل‌های مختلف به بررسی این پدیده پرداخته‌اند به ترتیب با ذکر نتایج آنها ارائه گردیده است. اغلب پژوهش‌های ارائه شده در این بخش غالباً متمرکز بر شناخت مفهوم پس رفت شغلی و پیامدهای آن بوده است هرچند بعضی از پژوهش‌های مهم در حوزه شناخت عوامل بروز پدیده نیز آورده شده است.

وندالن و هنکینز (۲۰۱۶) در پژوهش خود با عنوان «بررسی ادراک افراد و واکنش آنها نسبت به پس رفت شغلی غیر ارادی یک همکار در سازمان» به این نتیجه می‌رسند که مشاهدات فرد در مورد پس رفت 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 پس رفت توجه کنند، نه تنها به کسانی که مستقیماً درگیر آن می‌شوند، بلکه همکاران به‌عنوان ناظر نیز مورد توجه قرار گیرند (Vandalen & Henkens, 2016, pp. 69-87)

هنه‌کام و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهش خود مهم‌ترین دلایل بروز پس رفت شغلی را کیفیت ارتباط کارمند با مدیر، میزان دیده شدن در سازمان و کیفیت ارتباط اجتماعی فرد یا سایرین ذکر کردند (Hennekam, McKenna, Richardson & Ananthram, 2019, p. 73).

بررسی تأثیر عوامل ریسک‌گریزی و از دست دادن کنترل و احساس شکست شخصی بر ادراک پس رفت شغلی نشان می‌دهد که هر چه قدر کارکنان نسبت به عواقب پس



رفت شغلی آگاهی بیشتری داشته باشند گشودگی بالاتری نسبت به کارکنان با دانش کمتر نسبت به این پدیده خواهند داشت (De Graaf, 2017, pp. 5-230).

هندریک و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهش‌شان با عنوان «چرا پس رفت شغلی کارکنان با سابقه، یک منطقه ممنوعه برای مدیران است؟» ادراک مدیران در خصوص پس رفت شغلی کارکنان مسن را از طریق نظرسنجی مورد بررسی قرار دادند و به این نتیجه نائل شدند که مدیران در خصوص عملکرد پایین کارکنان مسن، بنا به دلایل قابل کنترل و یا غیرقابل کنترل، منصفانه رفتار می‌نمایند و در جهت جلوگیری از پیامدهای سخت سازمانی از جمله کاهش وفاداری و انگیزش کارکنان از پس رفت شغلی کارکنان دوری می‌کنند، و به سه دلایل انعطاف‌پذیری، اشتیاق به آموزش و خلاقیت، نگرش مثبت به پس رفت شغلی کارکنان مسن‌تر دارند (Hendrik, van Dalena & Kène, 2018, p. 231).

اوده مولدرز و همکاران (۲۰۱۵) در مطالعه‌شان با عنوان «روش‌های سازمانی برای به‌کارگیری بازنشستگان» سیاست پس رفت شغلی را به‌عنوان ابزار منابع انسانی در آموزش کارکنان دیگر از طریق کارکنان با سابقه بالاتر را مورد بررسی قرار می‌دهند (Oude Mulders, Henkens & Schippers, 2015, p. 390).

پژوهش ریچاردسون و کلیهر (۲۰۱۵) با عنوان «مدیریت جلوه‌گری برای پایداری شغلی» به بررسی جلوه‌گری 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 جلوه‌گری سازمانی می‌توان بسیاری از خطرات بالقوه مربوط به شغل را در سازمان به حداقل رساند و حتی می‌توان از طریق مدیریت درست و اثربخش آن شرایط ارتقاء را فراهم نمود (Richardson & Kelliher, 2015, p. 120).

ورهین و گیوری (۲۰۱۴) 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 و تحلیل آن این نتیجه دست یافتند که 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، و زنان به نسبت بالاتر از مردان پس رفت شغلی را تجربه می‌نمایند (Verheyen & Guerry, 2014, pp. 20-38).

پتیت و همکاران (۲۰۱۰) در مطالعه ای با عنوان «جایگاه شغلی خود را حفظ کنید» با بررسی واکنش‌ها نسبت به از دست دادن موقعیت شغلی و دستاوردها و زیان‌ها ناشی از آن، بیان می‌کنند که افراد حاضرند منابع بیشتری را برای جلوگیری از هدر رفت موقعیت شغلی به نسبت به دست آوردن آن هزینه کنند و همچنین افراد حاضر هستند هزینه بیشتری را به نسبت به دست آوردن منافع بیشتر جهت جلوگیری برای از دست دادن موقعیت شغلی متحمل شوند (Pettit, Yong & Sparato, 2010, p. 398).

جستن و چالک (۲۰۱۰) در پژوهش خود با عنوان «تأثیر پس رفت شغلی بر کارکنان جوان و پیر» رضایت شغلی و فرسودگی شغلی را در بین دو گروه مورد بررسی قرار دادند و با استفاده از روش کمی، داده‌های جمع‌آوری شده از طریق پرسش‌نامه را تحلیل و به این نتیجه رسیده‌اند که پس از اعمال پس رفت شغلی در میان دو گروه، رضایت شغلی کاهش و فرسودگی شغلی افزایش می‌یابد (Josten & Schalk, 2010, p. 198).

کارسن و کارسن (۲۰۰۷) در بررسی‌شان تحت عنوان «مطالعه پس رفت شغلی، نگاهی به پیامدهای اقتصادی و فیزیولوژیکی کارکنان» به بررسی تجربه زیسته کارکنانی که پس رفت شغلی داشته‌اند با روش پدیدارشناختی و با استفاده از ابزار مصاحبه پرداخته‌اند (Carson & Carson, 2007, pp. 455-466).

سارجنت (۲۰۰۳) در پژوهشی با عنوان «تأثیر پس رفت شغلی بر موفقیت ذهنی» به این نتیجه می‌رسد که پس رفت شغلی بر موفقیت ذهنی و عملکرد و هویت شغلی پرستاران اثر منفی می‌گذارد (Sargent, 2003, pp. 114-20).

یافته‌های پژوهش اِبی و دیمتئو (۲۰۰۰) نشان می‌دهد که نوع حرکت و جابجایی پرسنل در درون سازمان 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 تضعیف می‌شود (Eby & DeMatteo, 2000, pp. 677-687).

گلدنر (۱۹۶۵) عنوان می‌کند که سازمان‌ها می‌بایست زیان ناشی از پس رفت کارکنان را به حداقل برسانند و یکی از راهکارها این است که کارکنان پس رفت را قبول نمایند و پذیرش این پدیده به این بستگی دارد که احتمال پیشرفت پس از کسب تجربه ناشی از پس رفت برای آنان به چه میزان قابل دستیابی است (Goldner, 1965, pp. 493-504). ادبیات و نتایج مربوط به پژوهش‌های پیشین در این حوزه با دو رویکرد قابل بررسی است، رویکرد اول مربوط به بررسی پژوهش‌های انجام شده از نظر سری‌های زمانی و تاریخی و دیگر رویکرد مربوط به عناوین و محتوای پژوهش‌های صورت گرفته می‌باشد. رویکرد اول نشان دهنده این است که مقالات و پژوهش‌های مستمری از نظر سری‌های زمانی و تاریخی در این حوزه انجام نگردیده است و دارای نوسان می‌باشد به بیان دیگر قبل از سال ۲۰۰۰ پژوهشگران این موضوع را بصورت پراکنده و انگشت شمار بررسی نموده و از سال ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۹ تعداد مقالات و پژوهش‌های مرتبط با این موضوع غیر قابل مقایسه با قبل از آن سال می‌باشد و دارای رشد چشم‌گیری بوده است لذا اهمیت پرداختن به این موضوع روشن و مبرهن است.

اما در بررسی با رویکرد دوم به این نتیجه می‌توان دست یافت که پژوهش‌های گسترده محتوایی در حوزه شناخت و واکاوی مفاهیم و ابعاد و پیامدهای این پدیده انجام نگردیده است بلکه در غالب پژوهش‌های صورت گرفته به مرور و بررسی نگرش‌های کارکنان به پدیده یا متأثر شدن دیگر پدیده‌ها از این مفهوم پرداخته شده است در صورتی که در یک یا دو پژوهش علمی بصورت مشخص و مستقیم به کنکاش این پدیده پرداخته شده است، لذا پژوهشگران در این پژوهش در جهت دستیابی به نظرات مختلف در حوزه شناسایی ابعاد و پیامدهای پس رفت شغلی ناگزیر از مرور خط به خط، سیستماتیک و منظم پژوهش‌های مورد هدف بوده‌اند تا بتوانند به مدل جامع دست یابند.

اگر بخواهیم در نقش منتقد به پیشینه موضوع بنگریم، پژوهش‌های پیشین در سطح خرد و موردی به بررسی موضوع پس رفت شغلی پرداخته‌اند که پژوهش حاضر سعی در تجمیع و تزریق نگاهی سیستماتیک به پژوهش‌های پیشین دارد.

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

از آنجایی که هدف اصلی پژوهش تبیین ابعاد و پیامدهای پس رفت شغلی است لذا بر اساس هدف، این پژوهش بنیادی است و با توجه به اینکه در پژوهش حاضر به جمع‌آوری اطلاعات و بررسی جنبه‌های مربوط به موضوع پرداخته شده است، جزء تحقیقات توصیفی به حساب می‌آید. برای طراحی چنین مدلی، روش کیفی فراترکیب استفاده شده است. آنچنان که در روش فراترکیب روش بدین شرح است که با مرور نظام‌مند ادبیات پژوهش ابتدا به مطالعه ادبیات و پیشینه مرتبط با موضوع پرداخته می‌شود و شاخص‌ها و مؤلفه‌های اولیه پس رفت شغلی و پیامدهای آن شناسایی شد (تحلیل محتوای متن ادبیات و پیشینه). روند تحلیل به این صورت است که با بررسی متون مبانی نظری و پیشینه پژوهش و با تحلیل جمله به جمله یا پاراگراف‌ها به‌عنوان واحدهای معنایی، طی مرحله کدگذاری، باز، نکات کلیدی مستخرج از پیشینه‌ها شناسایی شوند و در مرحله کدگذاری محوری، مفاهیم مستخرج بر حسب مضامین و معانی مشترک آنها در قالب مقوله‌ها (مؤلفه) دسته‌بندی گردید.

فراترکیب یکی از اقسام روش‌های فرامطالعه است. بنچ و دی<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) در ارتباط با روش فرامطالعه چنین نتیجه‌گیری می‌کنند که فرامطالعه شامل چهار قسمت اصلی است به شرح زیر است.

فرانظریه<sup>۴</sup>: تحلیل نظریه‌های پژوهش‌های گذشته؛

فراروش<sup>۵</sup>: تحلیل روش‌شناسی پژوهش‌های گذشته؛

فراترکیب<sup>۶</sup>: تحلیل کیفی یافته‌های پژوهش‌های گذشته؛

فراتحلیل<sup>۷</sup>: تحلیل کمی یافته‌های پژوهش‌های گذشته (Bench & day, 2010, p. 491).

فراترکیب نوعی مطالعه کیفی است که اطلاعات و یافته‌های استخراج شده از مطالعات کیفی دیگر با موضوع مرتبط و مشابه را بررسی می‌کند. در نتیجه، نمونه موردنظر برای فراترکیب، از مطالعات کیفی منتخب و براساس ارتباط آنها با سؤال پژوهش تشکیل می‌شود. فراترکیب، مرور یکپارچه ادبیات کیفی موضوع موردنظر نیست. همچنین، تجزیه و تحلیل داده ثانویه و داده اصلی از مطالعات منتخب نیز نیست، بلکه، تحلیل یافته‌های این مطالعه هاست. به عبارتی، فراترکیب، تفسیر داده‌های اصلی مربوط به مطالعه‌های منتخب است،

این روش مشابه نگرش نظام‌مند، استفاده از فراترکیب نتیجه‌ای را حاصل می‌کند که بزرگ‌تر از مجموع بخش‌هایش است (سهرابی، اعظمی و یزدانی، ۱۳۹۰، ص. ۱۶). گام‌های دنبال شده در روش فراترکیب بر اساس روش هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو (تنظیم سؤال پژوهش، بررسی نظام‌مند متون، جست‌وجو و انتخاب مقاله‌های مناسب، استخراج اطلاعات مندرج در مقاله‌ها، تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی، کنترل کیفیت و ارائه یافته‌ها) بوده است (Sandelowski & Barroso, 2007, p. 160).

### گام اول: سؤالات تحقیق

در این مرحله از فراترکیب، پرسش‌های مبنایی براساس داده‌های جدول شماره (۱) مطرح و با پاسخ‌گویی به آنها محدوده کار مشخص شد، تا اینکه محدودیت‌های احتمالی که زمینه‌ساز ابهام‌های احتمالی در مراحل بعدی پژوهش است برطرف شود.

#### جدول (۱): پرسش‌های مرحله اول فراترکیب

پارامتر	پرسش‌های پژوهش کیفی فراترکیب
What (چیستی کار)	تعیین و شناسایی مؤلفه‌ها و مفاهیم پس رفت شغلی و پیامدهای آن
Who (جامعه مورد مطالعه)	منابع مختلف (کتاب، مقاله، بخشی از کتاب) منتشرشده در زمینه پس رفت شغلی و یا جابجایی شغلی
When (بازه زمانی)	تمامی آثار منتشر شده در زمینه پس رفت شغلی از سال ۲۰۱۹-۱۹۶۲
How (چگونگی روش)	روش‌ها و معیارهای انتخاب منابع، بررسی موضوعی منابع، یادداشت-برداری، تحلیل، دسته‌بندی و مقوله‌بندی مفاهیم مورد مطالعه

منبع: یافته‌های 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- ابعاد پس رفت شغلی کدامند؟

۲- پیامدهای پس رفت شغلی چیست؟

### گام دوم: بررسی نظام مند متون

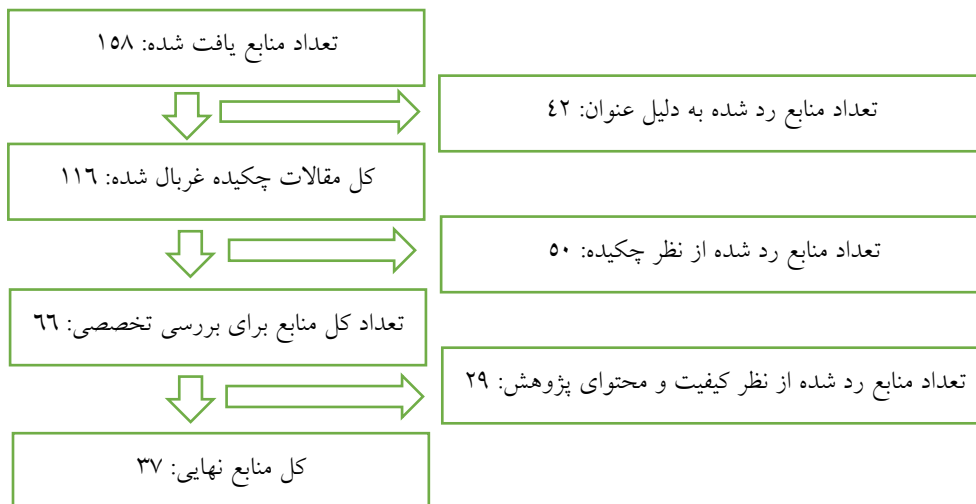
در این پژوهش با بهره‌مندی از پایگاه‌های داده و نشریه‌ها، معیارهای پذیرش و عدم پذیرش خاصی مدنظر بوده است که در جدول شماره (۱) آمده است و برای جستجوی منابع و مقاله‌های پژوهش از واژه‌های کلیدی متنوعی استفاده شده که در جدول شماره (۲) ارائه شده است.

جدول (۲): واژگان و اصطلاحات جستجو شده

فارسی	انگلیسی	تعداد مقاله	تعداد پایان نامه	تعداد کتاب	جمع
پس رفت شغلی	Job Demotion	۴۰	۲	۱۰	۵۲
جابجایی شغلی تحرک شغلی	Job transition	۱۰	۳	۱	۱۴
	career mobility	۱۹	۲۰	۸	۴۷
	Job mobility	۸	۱	۳	۱۲
پیامدهای پسرفت شغلی	Output-job demotion	۱	۰	۰	۱
پیامدهای پسرفت شغلی	Outcom Job Demotion	۱۲	۰	۰	۱۲
ابعاد پس رفت شغلی	Dimension Job demotions	۴	۰	۲	۶
فاکتورهای پس رفت شغلی	Factor of job demotion	۸	۰	۱	۹
مدل پس رفت شغلی	Job demotion of Model	۳	۱	۱	۵
جمع	Total	۱۰۵	۲۷	۲۶	۱۵۸

منبع: یافته‌های تحقیق

### گام سوم: جستجو و انتخاب مقاله‌های مناسب



#### شکل (۱): مراحل فرایند بازمینی مقالات

منبع: (Sandelowski and Barroso, 2007)

در این مرحله با هدف افزایش کیفیت نتایج پژوهش، مقاله‌های نهایی از نظر کیفیت روش‌شناختی مطالعه تا مقاله‌هایی که احتمالاً از نظر روش‌شناختی در کیفیت پایین قرار دارند از فرآیند کنار گذاشته شوند، برای همین منظور از ابزار کنترل کیفیت روبریک<sup>۱</sup> (CASP) بر اساس ده معیار ارزیابی کیفیت (وضوح اهداف و اهمیت پژوهش، تناسب و تطابق روش پژوهش، تناسب و تطابق طرح پژوهش، تناسب روش انتخاب مشارکت کنندگان، تناسب روش جمع‌آوری داده‌ها، رابطه پژوهشگر و مشارکت کنندگان، ملاحظات اخلاقی، دقت تجزیه و تحلیل، بیان روشن یافته‌ها و ارزش پژوهش) استفاده شد.

#### گام چهارم: استخراج اطلاعات مقاله

استخراج نتایج؛ اطلاعات مقاله‌ها براساس مرجع مربوط به هر منبع شامل نام و نام‌خانوادگی نویسنده، به همراه سال انتشار مقاله و اجزای هماهنگی بیان شده در هر منبع طبقه‌بندی گردید. در این جمع‌بندی تعداد ۳۷ منبع (۳۵ مقاله، یک کتاب، یک پایان‌نامه) وارد ارزیابی شد. با توجه به بدیع بودن موضوع در داخل کشور، هیچ منبع فارسی در این حوزه به دست نیامد و کلیه منابع در دسترس به زبان لاتین انتخاب گردید.

با توجه به اطلاعات حاصل از منابع به دست آمده ۳۳ مقاله دارای روش کیفی و مروری بوده و ۲ مقاله دارای روش کمی بوده‌اند.

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

در این تحقیق، براساس مطالعات پیشین برای تمام اطلاعات استخراج شده در دو قسمت ابعاد، و پیامد، کدی در نظر گرفته شد و سپس با در نظر گرفتن مفاهیم حاصل از این کدها، در یک مفهوم مشابه دسته‌بندی شد. با توجه به محدودیت تعداد صفحات مقاله از تشریح جزئیات و گام‌های آن که شامل استخراج کد، تشکیل مفاهیم و ایجاد مقوله می‌باشد صرف نظر می‌گردد. در جداول شماره ۳ و ۴ به صورت مختصر و شماتیک عصاره‌ای از سه عنصر اصلی کد، مفهوم و مقوله که شاکله اصلی ایجاد و استخراج مقوله‌های پژوهش حاضر بوده‌اند، به نمایش درآمده است.

### گام ششم: پایش و کنترل

در این مرحله به کنترل کیفیت، روایی و پایایی کدهای استخراج شده پرداخته شد. برای ارزیابی روایی از ابزار گلین<sup>۹</sup> (۲۰۰۶) استفاده شد و برای به دست آوردن پایایی، ابتدا منابع انتخاب شده برای فراترکیب را به همراه کدهای اولیه استخراج شده تحت ارزیابی ۹ نفر از متخصصان حوزه مدیریت منابع انسانی قرار گرفته و دیدگاه‌های ایشان در زمینه تعدیل و اصلاح این کدها، دریافت و لحاظ گردید. پس از بررسی صورت گرفته، ۸ نفر از متخصصان به جز یک نفر از ایشان با مقوله‌های استخراج شده توسط پژوهشگر اتفاق نظر داشته‌اند. بنابراین می‌توان گفت بین متخصصان و پژوهشگر ۸ بار توافق و یک بار عدم توافق وجود داشته که محاسبه ضریب پایایی آن معادل ۸۹ درصد است. از آنجا که میزان ضریب پایایی به دست آمده بیشتر از ۶۰ درصد است، در نتیجه می‌توان گفت که ابزار مورد استفاده برای استخراج کدها از پایایی خوبی برخوردار بوده است.

### گام هفتم: ارائه یافته‌های پژوهش

پس از بررسی پژوهش‌های صورت گرفته بر اساس روش مطرح شده، کدها و مفاهیم و ابعاد حاصل از تحقیق به قرار زیر مشخص و تبیین گردید.  
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 می‌باشد.



جدول (۳): مقوله‌بندی یافته‌ها در حوزه ابعاد

منبع	کد	مفهوم	مقوله
۹-۳۰	دور شدن از هرم سازمانی	تنزل جایگاه سازمانی	تنزل در سلسله مراتب سازمانی
۲۵-۱۰	تنزل جایگاه شغلی از مدیریت به جایگاه شغلی غیر مدیریتی		
۴۴-۲۴	محدود شدن در دسترسی به اطلاعات	کاهش میزان تأثیرگذاری سازمانی	کاهش اقتدار سازمانی
۱۳	مشارکت کمتر در تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی		
۱۳	کاهش نفوذ در سازمان		
۱۳-۴	کاهش اختیار امور پرسنلی	کاهش اختیارات سازمانی	کاهش اقتدار سازمانی
۳۳-۴۰	کاهش اختیار منابع در دسترس		
۳۱-۲۹	کاهش مسئولیت تصمیم‌گیری درخصوص سیاست‌های کلان شرکت	کاهش مسئولیت سازمانی	کاهش اقتدار سازمانی
۲۲-۳۰	کاهش مشارکت در امور حیاتی سازمان		
۳۳-۳۱	کاهش کمیت فرایندهای کاری	محدود شدن فرایندهای شغلی	تضعیف محتوای شغل
۱۸-۹	کاهش کیفیت فرایندهای کاری		
۱۰-۳۰	کاهش انتظارات و محدود شدن بهره‌گیری از مهارت در حال حاضر	محدود شدن در بهره‌گیری از مهارت‌ها	تضعیف محتوای شغل
۴۴-۲۴	کاهش انتظارات و محدود شدن بهره‌گیری از مهارت در آینده		
۴۵-۷	کاهش انتظارات و محدود شدن بهره‌گیری از مهارت در آینده	انتصاب نایبجا	خارج شدن از کار راهه شغلی
۴	انتصاب در جایگاه صوری و تشریفاتی		
۳۱-۲۹	انتصاب در شغل نامرتبط با سابقه خدمتی گذشته		
۴	انتصاب در سازمان با اهمیت کمتر		
۲۹-۴	انتصاب در سازمان با موقعیت جغرافیایی نامطلوب‌تر و دورتر از مرکز	انتصاب در موقعیت جغرافیایی نامطلوب	

منبع	کد	مفهوم	مقوله
۳۳-۴۴	کاهش حقوق پایه	کاهش حقوق	تضعیف جبران خدمات
۱۳-۳۱-۳۰	کاهش پاداش آخر سال		
۱۰-۱۳	کاهش پاداش متغیر پرداختی	کاهش مزایا	
۲۴	حذف ماشین در اختیار		
۴۴	کاهش بن غذا		
۴۴	کاهش بودجه هزینه تلفن همراه		
۲۹	کاهش آپشن های سهام		

منبع: یافته های تحقیق

با توجه به مرور پژوهش ها و ادبیات پیشین در حوزه ابعاد چهار بعد اصلی شناسایی گردید که عبارتند از کاهش سلسله مراتب سازمانی، کاهش اقتدار سازمانی، کاهش محتوای شغلی، تضعیف محتوای شغل، خارج شدن از کارراهه شغلی و تضعیف جبران خدمات. در ادامه به بررسی و استخراج پیامدهای پس رفت شغلی پرداخته می شود.

#### جدول (۴): مقوله بندی یافته ها در حوزه پیامدها

منبع	کد	مفهوم	مقوله
۱۹	پایین آمدن فشار جسمی و فیزیولوژیکی	رفتاری	پیامدهای مثبت فردی
۴۴-۱۹	تعادل کار و زندگی		
۱۹	ادراک پایداری در شغل	ادراکی	پیامدهای منفی فردی
۲۲	ادراک امنیت روانی		
۱۹	کاهش احتمال پیشرفت و ارتقاء در آینده	شغلی	پیامدهای منفی فردی
۱۳-۳۸	کاهش توانایی های فعلی در شغل		
۱۹-۱۲	ادراک تحقیر شدن	ادراکی	
۱۹	ادراک ناکارآمدی		
۲۰	ادراک سلب امنیت روانی		
۴۲-۳۷-۲۱	ادراک ناعدالتی		
۲۱	کاهش عزت نفس	شخصیتی	
۳۵	بحران هویت		
۱۹-۱۲	کاهش اعتماد به نفس		
۵-۱۲-۱۸-۲۹	کاهش درآمد یا آسیب اقتصادی	رفتاری	

منبع	کد	مفهوم	مقوله
۲۱	ناامیدی و افسردگی		
۲۱	ابراز خشم و انتقام		
۳۸	کاهش حضور در جمع		
۱۹	مشکلات و درگیری‌های خانوادگی		
۱۹	بروز بیماری و ناراحتی‌های مزمن		
۱۹	تغییر در سبک زندگی		
۴	نتیجه‌گرا شدن		
۱۹	اضطراب		
۴	کاهش فعالیت‌های فراتنش		
۳۸	مشکلات سازگاری و انطباق		
۴-۱۳-۵-۳۰	کاهش انگیزه		
۵	بی‌دینی		
۴	ابراز کاهش رضایت شغلی		
۴	بدگمانی به دیگران		
۴	بدبینی نسبت به آینده شغلی		
۴	بدنامی	اجتماعی	
۱۲	سرخوردگی عمومی		
۴-۱۳-۵-۴۳	کاهش موقعیت اجتماعی		
۴	بدگمانی دیگران به توانایی فرد		
۵-۸	کاهش شهرت		
۴-۱۲	از دست دادن حمایت اجتماعی یا طرد شدگی اجتماعی		
۵-۳۸-۴۳-۴۴- ۴۴	کاهش ارتباطات		
۵	افزایش بهره‌وری سازمانی	بهره‌وری	پیامدهای مثبت سازمانی
۵	کاهش هزینه‌های حقوق و دستمزد	کارایی	
۵	مهندسی مجدد فرآیند		
۱۶-۸-۲۶-۶	کاهش عملکرد	عملکردی	
۲۶-۶	غیبت کارکنان		
۴	سوء استفاده از امتیازات		
۴	نقض قوانین سازمانی		

منبع	کد	مفهوم	مقوله
۸	ترک همکاران جهت حفاظت از صلاحیت حرفه‌ای خود در آینده		پیامدهای منفی سازمانی
۸-۳۷-۲۱-۶	احساس نقض قرارداد روانشناختی	تعهد سازمانی	
۸-۳۷-۶	کاهش تعهد و فاداری به سازمان از سوی کارکنان		

منبع: یافته‌های تحقیق

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش تبیین ابعاد و پیامدهای پس رفت شغلی با رویکرد فراترکیب است. یافته‌های حاصل از فراترکیب در منابع به دست آمده نشان از ارائه ابعاد و پیامدهای پدیده پس رفت شغلی بصورت جزیره‌ای، مروری و گسسته بوده است در نتیجه با مرور پیشینه موضوع نمی‌توان به چارچوب مفهومی نسبتاً قوی در حوزه شناسایی ابعاد و پیامدهای پس رفت شغلی دست پیدا کرد لذا در اکثر پژوهش‌های صورت گرفته، بصورت کلی به مفهوم پس رفت شغلی و پیامدهای آن پرداخته شده است. لذا هدف از اتخاذ این استراتژی و انتخاب روش تحقیق، دستیابی به چارچوب مفهومی جامع در تبیین ابعاد و پیامدهای پس رفت شغلی بوده است.

با بررسی پژوهش‌های صورت پذیرفته، مفاهیم مربوط به پس رفت شغلی و پیامدهای آن احصاء 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 نزدیک به یک بازه زمانی ۵۰ ساله است.

پس از بررسی متون در حوزه ابعاد پس رفت شغلی ۵ مقوله، ۱۰ مفهوم و ۵۳ کد استخراج گردید که پنج مقوله اصلی آن عبارتند از: کاهش در سلسله مراتب سازمانی، کاهش اقتدار سازمانی، تضعیف محتوای شغل، خارج شدن از کار راهه شغلی و تضعیف جبران خدمات.

همچنین در حوزه پیامدهای پدیده پس رفت شغلی ۴ مقوله، ۱۳ مفهوم و ۵۰ کد شناسایی گردید، چهار مقوله اصلی عبارتند از: پیامدهای مثبت فردی، پیامدهای مثبت سازمانی، پیامدهای منفی فردی، پیامدهای منفی سازمانی.

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 مزایا دچار تزلزل می‌شود. در بروز پدیده پس رفت شغلی ممکن است یکی از ابعاد و یا چند بعد در کنار هم برای فرد ظاهر شود به شکلی که در موقعیتی فرد فقط دچار تضعیف حقوق و مزایا شود ولی هیچ کدام از ابعاد دیگر برای فرد ظاهر نشود؛ یعنی در همان جایگاه دچار این عارضه شود و یا با کاهش سلسله‌مراتبی شغلی هم اقتدار سازمانی و هم حقوق و مزایا برای فرد دچار تزلزل گردد.

شاخص کاهش اقتدار سازمانی متشکل از دو مؤلفه‌ی کاهش اختیارات و کاهش مسئولیت سازمانی است که با کاهش این دو مؤلفه برای هر مدیر در سازمان، اگر چه خواسته یا ناخواسته باشد، اقتدار فرد در سازمان از بین می‌رود و این رخداد، نوعی پس رفت شغلی برای فرد محسوب می‌گردد.

یکی دیگر از شاخص‌های مفهوم پس رفت شغلی، تضعیف محتوای شغلی است که که با کاهش حجم کار و میزان نقش آفرینی شاغل به وقوع می‌پیوندد.

خارج شدن از کارراهه شغلی می‌تواند بصورت انتصاب نابجا در موقعیت شغلی نامرتب با سوابق شغلی و یا انتصاب در موقعیت جغرافیایی دورتر از مرکز و یا سازمان با اهمیت کم نیز ظاهر شود.

با توجه به پیامدهای پس رفت شغلی، ممکن است افراد پس از تجربه این پدیده، دچار مشکلات روحی و روانی شوند و یا دیگر در اجتماع حاضر نباشند و گوشه‌گیری و یا عزلت‌نشینی را برای خود انتخاب مناسب‌تری بدانند. همچنین بعضی از کارکنانی که دچار این عارضه سازمانی (پس رفت شغلی) شده‌اند، دیگران را در بروز این پدیده سهیم می‌دانند و به شکلی ادراک خیانت از سوی دیگران را داشته و در نتیجه با همکاران بدرفتاری می‌کنند و به شکل‌های مختلفی دچار ناهنجاری‌های رفتاری و انضباطی می‌شوند. این افراد پس از مدتی دیگر به سازمان وابستگی و چسبندگی ندارند و تعهد

سازمانی آنان کاهش می یابد و در صورت کسب شرایط بهتر در دیگر سازمان ها، جذب آنها می شوند.

گاهی اوقات، با بروز و ظهور این پدیده در سازمان، امید در دل دیگران زنده می شود و به دیگر سخن شادابی و نشاط را برای سازمان به همراه دارد و در نهایت موجب افزایش کارایی و اثربخشی فردی و سازمانی می گردد، این زمانی میسر خواهد بود که پدیده موردنظر به دلیل عدم کارایی فرد در پست سازمانی رخ داده باشد.

با توجه به نتایج به دست آمده در این پژوهش می توان بیان داشت که با اتخاذ سیاست های سازمانی مناسب در حوزه پدیده پس رفت شغلی، بسیاری از پیامدهای منفی فردی و سازمانی بروز پیدا نخواهد کرد و در نبود این پیامدها می توان به اهداف سازمانی و تعالی که سرمنزل مقصود سازمانی است دست پیدا نمود.

بعضاً پس رفت شغلی به خواست کارکنان و به دلایل متعددی رخ می دهد، این رخداد ممکن است پیامدهای مثبت محدودی را نصیب سازمان و یا فرد کند اما در مقابل اگر پس رفت شغلی به خواست سازمان باشد و کارکنان دخالتی در آن نداشته باشند، پیامدهای منفی بسیار زیادی را برای فرد و سازمان در پی خواهد داشت. بدین منظور می بایست در حوزه مسیر شغلی بالاخص انتصاب و ارتقاء هوشمندانه عمل نمود چرا که پیشرفت شغلی ممکن است رضایت و انگیزش را در بازه زمانی کوتاه، برای فرد ایجاد نماید اما اگر سیاست اتخاذ شده در خصوص فرد منتخب، مناسب، درست و بهنگام نباشد پس از مدتی فرد ارتقاء یافته دچار این بلای خانمان سوز گردیده و ارمغان آن، افسردگی، عملکرد نامناسب، غیبت، تأخیر، نارضایتی، بی انگیزگی و... در بازه زمانی طولانی مدت خواهد بود.

پس رفت شغلی به درخواست فرد به دو دلیل اصلی رخ می دهد، دلیل اول کاهش فرسودگی شغلی است که گهگاه شغل های رده بالا در سازمان فشارهای روحی و روانی و بار مسئولیت فراوان را متحمل فرد منتصب می نماید که این امر موجب فرسودگی شغلی فرد می گردد و به همین دلیل کارکنان به دلیل رهایی از این پدیده، پس رفت شغلی را با اختیار انتخاب می نمایند و اما دلیل دوم؛ افزایش سطح امنیت شغلی است که به

جهت دورشدن از تکانه‌های تصمیم‌گیری در خصوص جایگاه‌های شغلی حساس و رده بالا، این پدیده سازمانی را با اختیار انتخاب می‌کنند. با توجه به نتایج به دست آمده می‌توان راهکارهای سازمانی زیر را که برگرفته از پژوهش‌های پیشین است ارائه نمود:

### **پیشنهادات و راهکارهای کاربردی**

۱. یکی از پیامدهای پس رفت شغلی آسیب اقتصادی کارکنان می‌باشد که سازمان‌ها می‌بایست در این خصوص حساسیت داشته باشند و به شکل‌های مختلفی این آسیب را در کارکنان به حداقل برسانند به شکلی که در حد امکان از ساختار مجازی بهره‌مند شوند و در میزان حقوق دریافتی فرد تداخلی وارد نگردد.
۲. سازمان‌ها در حوزه پس رفت شروع به فرهنگ‌سازی نمایند و نگاه کارکنان و سازمان را به این پدیده به‌ظاهر خشن و ناخوشایند تغییر دهند، چرا که بعضی اوقات پس رفت، پیشرفت مقتدرانه کارکنان را در پی خواهد داشت.
۳. سازمان‌ها می‌بایست در صورت امکان، امکان جابجایی شغلی را به شکلی که شأن کارکنان حفظ شود، جهت رها شدن فرد از فضای تنش‌زای قبلی فراهم نمایند.
۴. یکی دیگر از پیامدهای پس رفت شغلی، مشکلات عاطفی و روحی و روانی است که در راستای کاهش این آسیب، کارکنان پس رفت داده شده می‌بایست برای مدتی تحت نظر مشاوره قرار گرفته شوند که طعم تلخ و آسیب روانی آن به حداقل رسانده شود. لذا ایجاد مرکز مشاوره و یا ایجاد قرارداد کاری با این مراکز می‌بایست جزو اولویت‌های سازمانی قرار گیرد.
۵. با عنایت به آسیب اعتقادات حاصل از پس رفت شغلی، می‌بایست کارکنان و نگرش آنان به فرآیندها و مأموریت و اهداف سازمان تقویت شود چرا که به‌گمان مورد ظلم قرار گرفتن از سوی سازمان، ممکن است سازمان را دچار خیانت و آسیب از سوی کارکنان نماید.
۶. کاهش فرسودگی شغلی برای کارکنان به دلیل رها شدن از بار مسئولیت و حجم انبوه وظایف محوله، ممکن است بار مثبتی برای کارکنانی باشد که با اختیار پس رفت شغلی را انتخاب می‌کنند، و این نشانی است برای سازمان‌ها که دائماً کارکنان

را مورد رصد قرار دهند و کارکنان با مسئولیت‌های سنگین به حال خود رها نشوند چرا پس از مدتی دچار این عارضه سازمانی خواهند شد و این در کل برای سازمان سودمند نمی‌باشد.

۷. 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 جایجایی موازی و یا حتی تنزل شغلی جهت ایجاد تحرک و پویایی و افزایش بهره‌وری در فرد و سازمان مدنظر گرفته شود، چرا که اگر این عمل اجرایی نگردد، سیستم و اعضاء آن دچار یاس و ناامیدی شده و در نهایت شکست و فروپاشی از درون را تجربه خواهند نمود.

#### یادداشت‌ها

1. Douglas
2. In the closet
3. Bench & day
4. Meta - Theory
5. Meta - Method
6. Meta - Synthesis
7. Meta - Analysis
8. Critical Appraisal Skills Programme (CASP).
9. Glynn

#### کتابنامه

- سهرابی، بابک؛ اعظمی، امیر و یزدانی، حمیدرضا (۱۳۹۰). آسیب‌شناسی پژوهش‌های انجام شده در زمینه مدیریت اسلامی با رویکرد فرا ترکیب. چشم‌انداز مدیریت دولتی. ۲ (۶). ۹-۲۴.
- Arthur, M, Kharpova, S. & Wilderom, C. (2005). Career success in a boundary less career world. *Journal of Organizational Behavior*. 26 (6). 177-202.
- Bird, A. (1994). Careers as repositories of knowledge: Considerations for boundaryless careers. *Journal of Organizational Behavior*. 15 (4). 325-344.
- Bench.S & Day, T. (2010). The user experience of critical care discharge: a meta-synthesis of qualitative research. *International journal of nursing studies*. 47 (4). 487-499.
- Carson, P.P. & Carson, K.D. (2007). Demystifying demotion: A look at the psychological and economic consequences on the demote. *Business Horizons*. 50 (11). 455-466
- De Graa. R. (2017). *Employee Perspectives and Attitudes Towards Demotion*. Master Thesis. Maastricht University.



- 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 Population Economics*. 17 (2). 193-228.
- Douglas M & More. (1962). *Social Problems, Oxford University Press on behalf of the Society for the Study of Social Problems*. 9 (3). 213-221.
- Eby, L. T., & DeMatteo, J. S. (2000). When the type of move matters: Employee outcomes under various relocation situations. *Journal of Organizational Behavior*. 21 (9). 677-687.
- Feldman, D. & Ng, T. (2007). Careers, mobility, embeddedness, and success. *Journal of Management*. 33 (3). 350-377.
- Gal, U., Jensen, T. B., & Stein, M. K. (2017). People Analytics in the Age of Big Data: An Agenda for IS Research. Retrieved from: <http://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1000&context=icis2017>.
- Glynn, L. (2006). A critical appraisal tool for library and information research. *Library Hi Tech*. 24 (3). 387-399.
- Golembiewski, R. (1982). The demotion design: an option for forward looking firms. *National Productivity Review*. 2 (1). 63-70.
- Goldner, f. H. (1965). Demotion in industrial management. *American Sociological Review*. 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 (5). 493-504.
- Hall, D.a & Isabella, L. (1985). Downward movement and career development. *Organizational Dynamics*. 15 (6). 5-23.
- Hennekam, s; McKenna, S; Richardson, J. & Ananthram, S. (2019). Perceptions of demotion decisions: A social capital perspective. *European Management Journal*. 13 (1). 69-87.
- Hendrik P; van Dalena, c & Kène Henkensa (2018). Why Demotion of Older Workers is a No-Go Area for Managers. *The International Journal of Human Resource Management*. 41 (5). 220-253.
- Hedaa, L. (1978). Demotion: a step in the right direction. *Personnel Management*. 10 (2). 45-62.
- Harvey, J. H. (2001). The psychology of loss as a lens to positive psychology. *American Behavioral Scientist*. 44 (5). 838-853.
- Josten, T, & Schalk, R. (2010). The effects of demotion on older and younger employees. *Personnel Review*. 39 (2). 195-209.
- Krause, R., & Semadeni, M. (2013). Apprentice, departure, and demotion: An examination of the three types of CEO-Board separation. *Academy of Management Journal*. 56 (3). 805-827.
- Kohl, J. & Stephens, D. (1990). Is demotion a four-letter word? *Business Horizons*. 33 (2). 74-76.
- Lazear, E.P. (1998). *Personnel economics for managers: Wiley*. New York.
- Littler, C. R.; Wiesner, R. & Dunford, R. (2003). The dynamics of delayering: Changing management structures in three countries. *Journal of Management Studies*. 40 (2). 225-256.
- Lima, F. (2001). Careers mobility and wage growth within large firms. IZA, *Business & Economics*. 17 (4). 330-372

- 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*. 30 (6). 333-357.
- 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.
- Milgrom, P.R. & Roberts, J. (1992). Economics, organization and management: Prentice-Hall Englewood Cliffs. NJ.
- Maslach, C. & Leiter, M. (2008). The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it. *Jossey-Bass*. San Fransisco. 13 (1). 69-87
- 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).
- 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 Gerontologist*. 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.
- Roel, V, E, & Marinus.V. (2018). *HR Analytics: A case study on the internal employee mobility*. Master Thesis. Tilburg University.
- Richardson, J. & Kelliher, C. (2015). Managing visibility for career sustainability: A study of remote workers. *Handbook of research on sustainable careers* (116-130). Edward Elgar Publishing.
- Sargent, L. (2003). Effects of a downward status transition on perception of career success, role performance and job identification. *Australian Journal of Psychology*. 55 (2). 114-20.
- Sandelowski, M. & Barroso, J. (2007). Toward a Meta synthesis of qualitative findings on motherhood in HIV-positive women. *Research in Nursing & Health*. 26 (2). 153-170.
- Sohrabi, B., Azami, A, and Yazdani, H. (2011). Diognosis analysis of researches conducted in the field of Islamic management with meta-analysis approach. *Public Administration Prespective*. 2 (6). 9-24. (In Persian)
- Sprague, R. (1984). The high cost of personal transitions. *Training and Development Journal*. 38 (10). 61-64
- 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*. 15 (1). 69-87.
- Van Dam, K. (2005). Employee attitudes toward job changes: An application and extension of Rusbult and Farrell's investment model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 78 (3). 253-272.
- Verheyen.T, & Guerry, M. a. (2014). Structuring of demotion: A typology of demotion based on cluster analysis. *Working Paper*. 21 (3). 20-38

- Verheyen, T.; Deschacht, N & Anne Guerry, M. (2014). The occurrence of demotions regarding job level, salary and job authority. Free University of Brussels (VUB).
- Verhein, T. & Guerry, M. a. (2017). Motives for (Non) practicing demotion. *Employee Relations*. 40 (2). 244-263.
- Veiga, J. F. (1981). Do managers on the move get any where? *Harvard Business Review*. 59 (2). 20-37.
- Verheyen, T. & Vermeir, B. (2011). *Demotie, een stap terug is een stap vooruit*, Kluwer, Mechelen. (Remotion, a downward step is an upward step).
- West, M.; Nicholson, N. & Rees, A. (1990). The outcomes of downward managerial mobility. *Journal of Organizational Behavior*. 11 (4). 119–134.