



بررسی تأثیر فلات شغلی در پیامدهای کاری منفی معلمان

صلاح‌الدین ابراهیمی^۱، رامتین طهوری همراه^۲، کامران لاوئی^۳

چکیده

شناخت پدیده فلات شغلی در بین معلمان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است زیرا این پدیده در بین معلمان به لحاظ ویژگی‌های شغلی و بافت سازمانی شیوع زیادی دارد و مدیریت مسیر شغلی را دشوار می‌کند. بنابراین این پژوهش به منظور بررسی تأثیر فلات شغلی در پیامدهای کاری منفی معلمان انجام شده است. جامعه آماری این پژوهش کلیه معلمان دوره متوسطه شهر تهران بوده است که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای تصادفی ۴۲۳ نفر از آن‌ها به عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه‌های استاندارد فلات شغلی میلمن (۱۹۹۲)، تمایل به ترک خدمت کولارلی (۱۹۸۴) و فرسودگی شغلی ملچ-پاینز (۲۰۰۵) استفاده شد. روایی پرسش‌نامه قبلاً توسط پژوهشگران تأیید شده و در این پژوهش مشاوران طرح و متخصصان روایی صوری پرسش‌نامه را تأیید کردند. پایایی ابزار اندازه‌گیری نیز با استفاده از آلفای کرونباخ اندازه‌گیری و تأیید شد. نتایج آزمون ضریب همبستگی پیرسون نشان داد که متغیرهای ترک خدمت (۰/۲۹) و فرسودگی شغلی (۰/۲۲) به ترتیب دارای بالاترین ضریب همبستگی مثبت با فلات شغلی می‌باشند. نتایج نشان داد که در بین معلمان، فلات تأثیر بیشتری را بر روی ترک خدمت دارد و فرسودگی شغلی، در مقایسه با ترک خدمت دارای رابطه کم‌رنگ‌تر است. همچنین نتایج آزمون رگرسیون نشان می‌دهد که فلات شغلی تأثیر مثبت و معناداری در تمایل به ترک خدمت و فرسودگی شغلی معلمان دارد.

کلیدواژه‌ها: فلات شغلی، پیامدهای کاری، تمایل به ترک سازمان، فرسودگی شغلی.

^۱ - استادیار گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران

^۲ - دانشجوی دکتری فلسفه تعلیم و تربیت اسلامی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران

^۳ - دبیر روانشناسی آموزش و پرورش شهرستان مهاباد، مهاباد، ایران

مقدمه

یکی از شاخص‌های توسعه ایران در چشم‌انداز ۲۰ ساله برخورداری افراد جامعه ایرانی از رفاه ملی است که یکی از زیرشاخه‌های رفاه ملی برخورداری از فرصت‌های برابر است. یکی از عوامل اساسی در ایجاد فرصت‌های برابر، فراهم ساختن بستری مناسب برای ایجاد فرصت‌های شغلی برابر است. امکان ارتقا و پیشرفت در سازمان و برخورداری از احساس رضایت شغلی از جمله عواملی است که در این جهت باید به آن توجه شود (ابراهیمی و همکاران، ۱۳۹۹). بررسی وضعیت فلات شغلی در بین مشاغل مختلف می‌تواند گامی در جهت برابر کردن فرصت‌ها برای افراد جامعه باشد. هر چه مشاغل غنی‌تر و فرصت پیشرفت در سازمان برای افراد برابر باشد افراد با عملکردی بهتر به فعالیت می‌پردازند، انگیزه و تعهد بیش‌تری دارند و در نهایت از سلامت بیش‌تری برخوردارند (فیاضی، ۱۳۹۳). پژوهش‌ها نشان داده است کارکنانی که در مسیر شغلی مناسبی در سازمان در حال پیشرفت هستند، با انگیزه بیش‌تری کار می‌کنند، عملکرد نقشی و فرافکنشی بیش‌تری دارند، راضی‌ترند و تمایل به ترک سازمان و غیبت در بین آن‌ها کم‌تر مشاهده می‌شود. به همین دلیل سازمان‌ها همواره در پی یافتن راه‌حل‌های اثربخش برای مدیریت مسیر شغلی کارکنان هستند. پژوهش‌گران نیز بر بررسی مدیریت مسیر شغلی کارکنان در سازمان‌های مختلف تمرکز کرده‌اند تا عواملی را که سبب بهبود مدیریت مسیر شغلی می‌شود شناسایی کنند. یکی از عواملی که در چرخه مسیر شغلی به عنوان عاملی اثرگذار به پیامدهای سازمانی شناسایی شده است، پدیده فلات زدگی شغلی است. فلات شغلی «نقطه‌ای در مسیر شغلی فرد که احتمال حرکت در سلسله‌مراتب سازمان در آینده برای فرد بسیار کم است». افراد با ورود به دنیای کار و سازمان به دنبال رشد و ترقی هستند. وظیفه مدیریت مسیر پیشرفت شغلی برقراری سازگاری میان نیازها، توانایی‌های بالقوه افراد از یک‌سو و نیازهای حرفه‌ای سازمان از سوی دیگر و تعیین مسیر ترقی شغلی هر فرد در دوران کاری اوست، که بیان‌گر اهمیت ویژه آن و لزوم توجه سازمان‌ها به این مقوله هست (گودارد و فوکو^۴، ۲۰۱۴).

شرایط کنونی، پیشرفت و ارتقاء در مسیر شغلی بسیار رقابتی و دشوار گشته است. در نتیجه بسیاری از کارکنان پیش از دست‌یابی به هدف‌های شغلی خود، دچار فلات زدگی خواهند شد. اگرچه فلات شغلی^۵ پدیده جدیدی نمی‌باشد، اما از این‌رو که با سرعتی فزاینده در سازمان‌ها در حال گسترش است، باید مورد توجه قرار گیرد (میرکمالی و همکاران، ۱۳۹۸). به عقیده بسیاری از پژوهش‌گران مسیرهای شغلی، فلات شغلی به سرعت تبدیل به مسئله‌ای بحرانی برای سازمان‌ها و مدیران شده است و نیاز به مدیریت صحیح برای اجتناب از نارضایتی کارکنان دارد. به دلیل تغییرات در محیط‌های سازمانی، یکی از مهم‌ترین مسائل مربوط به مسیرهای شغلی در دهه بعدی، فلات زدگی شغلی خواهد بود (سلامی^۶، ۲۰۱۰). فلات شغلی، یک پدیده جدید نیست، اما یک وضعیت نگران‌کننده است که به سرعت در سازمان‌های مختلف در حال شیوع است. بسیاری از پژوهش‌گران سازمانی معتقدند که فلات شغلی یک موضوع بحرانی در زمینه سازمان و مدیریت است که به مدیریتی صحیح برای اجتناب از عدم رضایت کارکنان نیازمند است (خنifer و همکاران، ۱۴۰۰). کارکنانی که

⁴ Godard & Fouque

². Career plateau

⁶ Salami

فلات شغلی را تجربه کرده‌اند، این تفکر را دارند که کار فرمایان شان، آن‌ها را رها کرده‌اند. فلات شغلی مقدمه‌ای برای بسیاری از پیامدهای کاری نامطلوب مانند کاهش رضایت شغلی، استرس بالا و ضعف عملکرد می‌باشد (اونگوری و آگولا^۷، ۲۰۰۹). به بیانی دیگر، فلات کار راه، موضوع جدیدی نبوده ولی باین وجود، نگرانی بسیاری از سازمان‌ها در این باره وجود دارد (تامپینگ و ونگو^۸، ۲۰۱۸) که به‌خصوص در کشور ما و در بین معلمان خیلی کم کار شده است. و به پژوهش‌های پیش‌تری در زمینه بررسی پدیده فلات شغلی در میان معلمان نیاز هست زیرا ساختار کتابخانه‌ها و ماهیت شغلی معلمان آن‌ها را در معرض به دام افتادن در فلات شغلی قرار می‌دهد (موتگومری^۹، ۲۰۰۲). بنابراین مسئله اصلی پژوهش حاضر بررسی رابطه بین فلات شغلی و پیامدهای منفی کاری در بین معلمان کل کشور است. آیا بین فلات شغلی و پیامدهای منفی کاری معلمان رابطه‌ای وجود دارد؟ فلات شغلی چه تأثیری بر پیامدهای کاری معلمان دارد؟ به طور کلی دلایلی که بررسی پدیده فلات زدگی شغلی را برای سازمان‌ها پراهمیت می‌کند به دو دسته تقسیم می‌شود:

۱. تغییرات محیطی و تغییر شکل سازمان‌ها و افزایش پدیده فلات شغلی و نیاز به پژوهش عملی در این زمینه:

فرنس، استونر و وارن^{۱۰} (۱۹۷۷) اولین کسانی بودند که چارچوب نظری جهت درک فلات شغلی را ارائه کردند. آن‌ها فلات شغلی را به‌صورت «نقطه‌ای در مسیر شغلی فرد که احتمال حرکت در سلسله‌مراتب سازمان در آینده برای فرد بسیار کم است.» باینکه موضوع فلات شغلی و تأثیر آن بر پیامدهای شغلی بیش از ۲۰ سال قدمت دارد (فرنس و همکاران، ۱۹۷۷) همچنان اهمیت و ضرورت مطالعه این به قوت خود باقی است. علاوه بر این با توجه به تغییرات سازمانی و محیطی تعداد زیادی از کارکنان دچار پدیده عدم تحرک شغلی می‌شوند (اپل‌باوم و سنتیگو^{۱۱}، ۱۹۹۷). علاوه بر این از آنجا که عملکرد سازمان ممکن است تحت تأثیر این پدیده قرار بگیرد اقدامات مؤثر منابع انسانی در جهت رفع آن از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

۲. جلوگیری از اثرات منفی این پدیده برای سازمان‌ها ضروری است:

در اکثر سازمان‌های هرمی شکل دیر یا زود مسیر شغلی افراد به نقطه‌ای می‌رسد که احتمال ارتقا و پیشرفت در سازمان حداقل می‌شود (هارست و همکاران^{۱۲}، ۲۰۱۷). از آنجا که سازمان‌ها در زمان بحران، بازطراحی، کوچک‌سازی مشاغل را حذف یا تعداد کارکنان خود را کاهش می‌دهند احتمال پیشرفت و ارتقا در سازمان بازم کم‌تر می‌شود. کارکنان با به‌جا ماندن در یک پست مشابه ممکن است مدت مدیدی بدون این که عملکردشان کاهش پیدا کند به کار خود ادامه بدهند (جانگ و تک^{۱۳}، ۲۰۰۸). اکثر محققان موافقاند که فلات زدگی شغلی باعث می‌شود عملکرد، تعهد و انگیزه افراد ضعیف شود (اپل‌باوم و فاین‌استون^{۱۴}، ۱۹۹۴).

این پژوهش قصد دارد پدیده فلات شغلی را بین معلمان بررسی کند. بررسی و شناخت وضعیت پدیده فلات شغلی در بین معلمان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است؛ زیرا این پدیده در بین معلمان به لحاظ ویژگیهای شغلی و بافت سازمانی شیوع زیادی دارد و فرایند

⁷ Ongori & Agolla

⁸ Tampang, B. L. L., & Wonggo, D.

⁹ Mvtgvmry

¹⁰ Ference, Stoner & Warren

¹¹ Aplbavm & Sntygv

¹² Hurst, S. C., Kungu, K., & Flott, P.

¹³ Jang & Tak

¹⁴ Aplbavm & Faynastvn



مدیریت مسیر شغلی را دشوار می‌کند. همچنین کمک می‌کند راهکارهای عملی و استراتژی‌های برخورد مناسب برای تعدیل و کاهش پیامدهای منفی این پدیده و در نهایت بهبود عملکرد و کیفیت زندگی کاری معلمان در نظر گرفته شود. امروزه، معلمان بیشتری در دنیای کار دچار این احساس می‌شوند که نمی‌توان در سلسله‌مراتب سازمان پیشرفت کرد. در چنین محیطی فلات‌زدگی شغلی یکی از منابع اصلی ایجاد اضطراب در محیط کار به شمار می‌آید. معلمانی که احساس می‌کنند به نقطه‌ای رسیده‌اند که دیگر امکان ارتقا و پیشرفت برای آنها وجود ندارد انگیزه کار کردن خود را از دست می‌دهند (ابراهیمی و همکاران، ۱۳۹۹). امروزه، معلمان بیشتری در دنیای کار دچار این احساس می‌شوند که نمی‌توان در سلسله‌مراتب سازمان پیشرفت کرد. در چنین محیطی فلات‌زدگی شغلی یکی از منابع اصلی ایجاد اضطراب در محیط کار به شمار می‌آید. معلمانی که احساس می‌کنند به نقطه‌ای رسیده‌اند که دیگر امکان ارتقا و پیشرفت برای آنها وجود ندارد انگیزه کار کردن خود را از دست می‌دهند.

پژوهش‌ها در زمینه مسیر شغلی و فلات شغلی در سال‌های گذشته در نتیجه تغییرات محیطی مجدداً ظهور یافته‌اند. تغییراتی چون طراحی مجدد ساختار سازمان‌ها، کوچک‌سازی، سلسله‌مراتب را از سازمان‌ها زدوده است و باعث ایجاد فلات شغلی برای مشاغل بسیاری شده است (روتوندو و پروو، ۲۰۰۰). به دلیل ساختار سازمانی در شغل معلمان رسیدن به فلات شغلی اغلب اجتناب‌ناپذیر است و اکنون بسیاری از آنها در فلات شغلی خود به سر می‌برند (فیاضی، ۱۳۹۳). یکی از دلایل انتخاب موضوع این پژوهش شیوع فلات زدگی شغلی در بین معلمان کشور است. شناسایی اثرات فلات زدگی شغلی بر پیامدهای منفی کاری و سازمانی، از جمله تعهد به شناخت هر چه بیش‌تر این پدیده کمک می‌کند. علاوه بر این شناخت میزان شیوع فلات زدگی در بین معلمان می‌تواند به مدیران ارشد و مدیران منابع انسانی کمک کند تا راه‌حل‌های مناسبی جهت تعدیل این پدیده اتخاذ کنند. معلمان مهم‌ترین حلقه زنجیره نظام آموزشی کشور هستند، نظامی که در تربیت نیروی کار و نسل جوان کشور مؤثر است. در صورتی که شرایط کاری آنها مناسب و عملکرد خوبی داشته باشند به عنوان بخشی از زنجیره نظام آموزش می‌توانند بر عملکرد کل نظام آموزشی و پیشرفت اجتماع اثرگذار باشند.

پیشینه پژوهش

مدیریت مسیر شغلی: مبنای مدیریت مسیر شغلی، درک پویایی‌های شغل و مسیر پیشرفت آن است. پیشرفت در مسیر شغلی شامل مراحل است که فرد برای مسیر شغلی‌اش پشت سر می‌گذارد. این مراحل شامل اقداماتی چون ارتقای عمودی در سازمان، افزوده شدن نقش‌های متنوع به شغل یا غنی شدن شغل، افزوده شدن به دامنه مسئولیت‌های شغلی فرد، فراهم شدن شرایط استفاده از مهارت‌ها و توانایی‌های فرد است. فرد در مسیر شغلی خود سه مرحله را پشت سر می‌گذارد (ابراهیمی و همکاران، ۱۳۹۹). مرحله اول مرحله تثبیت، مرحله دوم گسترش و مرحله سوم بلوغ است. افرادی که در مرحله اول قرار دارند در ابتدای مسیر شغلی هستند، افرادی که در مرحله دوم هستند در میانه مسیر شغلی خود قرار دارند و افرادی که در مرحله سوم قرار دارد در نیمه سوم مسیر شغلی خود هستند (یلنر، ۲۰۱۸). افرادی که در مرحله تثبیت هستند تازه به سازمان وارد شده‌اند و در مراحل اولیه مسیر شغلی خود هستند. برای این افراد می‌بایست برنامه‌ریزی مسیر شغلی انجام شود. در این مرحله می‌توان از مدیریت فرد-محور مسیر شغلی استفاده کرد (ها و پارک، ۲۰۱۸)، افرادی

¹⁵ Yllner, E. B.

¹⁶ Ha, J. C., & Park, H. S.



که در مرحله گسترش قرار دارند کسانی هستند که برخی از مهارت‌ها و پتانسیل‌هایشان در اثر کسب تجربه کاری، آموزش و ارزیابی عملکرد بهبود یافته است. این افراد در اواسط مسیر شغلی خود قرار دارند. اقداماتی که برای مدیریت مسیر شغلی این افراد در نظر گرفته می‌شود شامل جابه‌جایی بین بخش‌ها، چرخش شغلی، وظایف خاص، تجلیل و پاداش به خاطر عملکرد مؤثر و غیره است. افرادی که در مرحله بلوغ قرار دارند به‌خوبی در مسیر شغلی خود جاافتاده‌اند و دغدغه اصلی‌شان آینده است. بنابراین باید فرصت‌هایی برای ایجاد چالش جدید در اختیارشان قرار داده شود (آرمسترانگ^{۱۷}، ۲۰۰۹).

فلات شغلی: تفکرات و نوشته‌های اولیه در مورد فلات شغلی بیان‌گر این باور بود که به سر بردن در فلات شغلی امری نامطلوب است و کارکنانی که در فلات شغلی خود هستند مشکل‌سازند ولی پژوهش‌های بعدی نشان می‌دهد که کارکنانی که در فلات شغلی هستند ممکن است همان شهروندان مستحکم سازمان باشند و تنها برخی از آن‌ها عملکرد کم‌تر از حد انتظاری داشته باشند (فلدمن و ویتز^{۱۸}، ۱۹۸۸). مفهوم کارراهه شغلی بیانگر توالی ادراک فردی از نگرش‌ها و رفتارهای مربوط به فعالیت و تجربیات کاری در طی زندگی شخصی می‌باشد (نیکوکار و همکاران، ۱۳۹۲: ص ۱۷۳). با بررسی ادبیات فلات کار راهه، این موضوع دریافته می‌شود که اکثر تعاریفی که در این زمینه وجود دارد، دارای ماهیت منفی است (لی^{۱۹}، ۲۰۰۳). واژه فلات به احساس ناکامی و ضعف روان‌شناختی کارمند درباره توقف پیشرفت او در کار راهه اشاره دارد (چادھاری و همکاران^{۲۰}، ۲۰۱۳). به بیانی دیگر، کارکنان، هنگامی با فلات مواجه می‌شوند که دیگر، احتمال ارتقا آنان بسیار اندک بوده (اوریاو، ابگیم و اوچیو^{۲۱}، ۲۰۱۳) پیشرفت در کار راهه شغلی، غیرممکن باشد (کلارک^{۲۲}، ۲۰۰۴). فلات شغلی نیز، هنگامی اتفاق می‌افتد که فرد، دیگر نتواند مسئولیت‌های بیش‌تر شغلی را بپذیرد (مایلز، گوردن و استرلی^{۲۳}، ۲۰۱۳). روان‌شناسان، تحقیقات بسیاری را بر روی فلات شغلی انجام داده‌اند و به این نتیجه رسیده‌اند که، معمولاً افراد در طی مدت ۳ سال، بر شغل مسلط شده و سپس، شغل برای آن‌ها تکراری شده و هم‌چنین، دیگر موضوعی برای یادگیری شغلی وجود نداشته باشد. هنگامی که این موضوع اتفاق بیفتد، کارکنان احساس کسالت و ناشایستگی شغلی می‌کنند (شریفیان، پیرایش و رحیمی^{۲۴}، ۲۰۱۳). برخی از تحقیقات، تصدی شغل به مدت پنج سال و ارتقا پس از آن را فلات کار راهه دانسته، درحالی که بنا به نظر سایرین، تصدی شغل به مدت ۳ تا ۵ سال، فلات کار راهه محسوب می‌شود (مایلز و همکاران، ۲۰۱۳). به‌طور سنتی تعریفی که از فلات شغلی ارائه می‌شود به‌صورت زیر است:

«نقطه‌ای از مسیر شغلی فرد که در آن امکان انتصاب عمودی یا ارتقا در آینده نزدیک متصور نیست را فلات شغلی می‌گویند (فرنس و همکاران^{۲۵}، ۱۹۷۷)». فلدمن و ویتز در سال ۱۹۸۸ دیدگاه سنتی به فلات شغلی را به چالش می‌کشند و تعریف سنتی از فلات شغلی را بازنگری می‌کنند. پژوهش‌های اولیه فلات شغلی را بر اساس: (۱) احتمال ارتقای فرد، (۲) مدت زمانی که فرد در سمت فعلی به سر برده

¹⁷ Armstrong

¹⁸ Feldman and Vytz

¹⁹. Lee

²⁰ Choudhary, amazan & Riaz

²¹ Oriarewo, Agbim & Owoicho

²². Clark

²³. Miles, Gordon & Storlie

²⁴ Sharifian, Pirayesh & Rahimi

²⁵ Ference et al



است و (۳) مدت زمان بین ارتقاهاى فرد تعريف مى کردند. در اين تعريف تنها به پست فرد در سلسله مراتب سازمانى نگاه مى شد و ميزان مسئوليت هاى فرد در پست در نظر گرفته نمى شد (ميرکمالى و همکاران، ۱۳۹۸). ممکن است بدون تغيير عنوان سمت مسئوليت هاى بيشترى بر عهده مدير گذاشته شود، درعين حال امکان اين نيز وجود دارد که سمت شغلى مدير از نظر ظاهرى تغيير کند ولى بر دايره مسئوليت هايش اضافه نشود. به عقیده اين نويسندگان زمانى فرد به فلات شغلى رسيده است که احتمال اين که مسئوليت هاى کارى اش افزايش يابد خيلى کم باشد. براى سنجش اين مفهوم جديد، ميزان بودجه اى که در اختيار فرد قرار مى گيرد، تعداد کارکنانى که تحت سرپرستى وى کار مى کنند و ميزان دارايى هاىى که براى مديریت به او داده شده است بايد بررسى شود (فلدمن و ويتز، ۱۹۸۸). بنابراين نظرات محققان در مورد فلات شغلى در دودسته کاملاً متضاد قرار مى گيرد. عده اى بر اثرات مخرب و منفى فلات شغلى تمرکز دارند و برخى معتقدند فلات شغلى حتى ممکن است براى فرد هم از نظر فردى و هم از نظر حرفه اى مفيد باشد (فلدمن و ويتز، ۱۹۸۸). پژوهشگر ديگرى که در زمينه مفهوم سازى فلات شغلى تلاش اثر گذارى کرده است جورجيا چاو است. وى در پژوهش خود نشان داد که معيار سنتى سنجش فلات زدگى شغلى (معيار مبتنى بر سابقه کار) معيار مناسبى براى سنجش اين مفهوم نيست. اين محقق پيشنهاده مى کند که از معيارى مبتنى بر نتيجه براى مفهوم سازى و سنجش فلات زدگى شغلى استفاده شود (معيارى مبتنى بر رضايت شغلى درونى، رضايت شغلى بيرونى، احراز هويت با سازمان و برنامه ريزى براى مسير شغلى) (چاو^{۲۶}، ۱۹۹۰).

گودارد و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهشى با عنوان فلات شغلى، رضايت شغلى و تعهد در بين ۲۰۲۸ نفر از استادان دانشگاه فرانسه نتيجه گرفتند که فلات شغلى اثرات منفى روى رضايت شغلى دارد هم چنين استادانى که احساس فلات شغلى دارند تعهد به دانشگاه و کار آن ها پايين تر است. و در نهايت نتيجه گرفتند فلات شغلى، قصد خروج از سازمان در آن ها را بالا مى برد. چادهارى و همکاران (۲۰۱۳) در پژوهشى تحت عنوان "استراتژى براى فلات شغلى: تحقيقات تجربى از سازمان ها در پاکستان، نتيجه گرفت رسيدن به وضعيت فلات شغلى اثرات منفى روى کارکنان و سازمان مى گذارد. کارکنانى که از فلات شغلى ساختارى رنج مى برند معمولاً غيبت بيشترى داشته و رضايت کمترى از سرپرستان دارند، مشکلات بهداشتى بيشترى را تجربه مى کنند، استرس شغلى زيادى داشته و نرخ خروج از خدمت بالايى دارند. همچنين آن ها انگيزش، رضايت شغلى و تعهد کمترى دارند. هارست، کانگ و فلو^{۲۷} (۲۰۱۲) در پژوهشى تحت عنوان استرس، رفتارهاى شهروندى سازمانى و مقابله: مقايسه بين کارکنان فلات زده و کارکنان غير فلات زده نتيجه گرفت که فلات شغلى سلسله مراتبى در ميان کارکنان مسن و با سابقه بسيار شايع است و نتايج منفى سازمانى حاصل از آن باعث افزايش غيبت و چرخش شغلى و عملکرد کم مى شود. مایلز (۲۰۱۰)، در پژوهشى تحت عنوان "رضايت شغلى، فلات شغلى ادراک شده و ادراک از توانايى تبليغاتى: يک مطالعه همبستگى در رسانه هاى تلويزيونى" نتيجه گرفت که کارکنانى که فلات شغلى دارند همچنين نرخ غيبت بالايى داشته اند و نيز قصد خروج به خدمت از سازمان در ميان آن ها بالا بوده است. در پژوهشى ديگر سلامى در نيچريه (۲۰۱۰) تأثير فلات شغلى را بر سه متغير (۱) رضايت شغلى، (۲) تعهد سازمانى و (۳) تمايل به ترک خدمت بررسى کرد. در اين پژوهش اثر ميانجى گرى

²⁶ Chow

²⁷ Hurs, Kungu & Flott



متنورینگ نیز بررسی شد. نتایج نشان داد فلات زدگی شغلی تعهد و رضایت را کاهش و تمایل به ترک خدمت را افزایش می دهد و متنورینگ نقش تعدیل کننده ای در رابطه فلات شغلی و رضایت شغلی و تمایل به ترک خدمت دارد. جانگ و تک (۲۰۰۸) نشان دادند که فلات زدگی ادراک شده رابطه ای منفی با رضایت شغلی و تعهد سازمانی آن ها دارد. تحلیل نشان داد انگیزه شغلی نقش میانجی بین رابطه فلات زدگی و تعهد سازمانی را بازی می کند. ناچاگور و ریدل^{۲۸} (۲۰۰۲) تأثیر فلات زدگی شغلی را بر سه پیامد شغلی (۱) رضایت شغلی، (۲) عملکرد شغلی و (۳) تعهد بررسی کردند، ۱۶۵ استاد دانشگاه و ۷۷ معلم مدرسه پرسش نامه های پژوهش را تکمیل کردند. نتایج نشان داد سه بعد فلات زدگی شغلی به یکدیگر به شدت مرتبط هستند. با اینکه به نظر می رسد پیامدها با عدم تحرک پست سازمانی ارتباط معنادار نداشتند. بلکه نتایج نشان داد این عدم تحرک در سلسله مراتب سازمانی نیست که بر پیامدهای کاری اثرگذار است بلکه بعد محتوایی فلات شغلی است که بیشترین تأثیر را بر پیامدها دارد. این پژوهش گران نتیجه گیری کردند که بهبود محتوای کاری کارکنان می تواند تأثیر به سزایی بر تعدیل اثرات منفی فلات شغلی داشته باشد. لی (۲۰۰۳) اثر فلات حرفه ای را بر سه متغیر رضایت از (۱) مسیر شغلی، (۲) رضایت شغلی و (۳) تمایل به ترک خدمت بررسی می کند و نتیجه می گیرد که فلات زدگی حرفه ای تأثیر معناداری بر این پیامدهای کاری دارد. روتوندو و پروو (۲۰۰۰) نشان دادند در بین کارکنانی که دچار فلات زدگی بودند فعالیت های مثبت مانند گسترده ساختن وظایف شغلی، متنورینگ، مسیرهای شغلی فنی و وظیفه ای، پروژه ها یا تیم ها با نگرش های مثبت و عملکرد رابطه مثبت داشت. در بین کارکنانی که در فلات شغلی نبودند رابطه معنادار بین این متغیرها مشاهده نشد.

کاییدی و همکاران (۱۴۰۳) سه بعد برای نشانه های فلات شغلی در معلمان شناسایی کردند که عبارتند از: ضعف در بعد روانی-جسمانی، ضعف در بعد مهارت های شغلی و ضعف در بعد سازمانی رفتار. ضعف در بعد روانی-جسمانی شامل مؤلفه های انگیزه پایین نسبت به فعالیت های کاری، نگرش منفی به شغل و شرایط شغلی-سازمانی، فرافکنی، ضعف در سلامت روانی و جسمانی بود. ضعف در بعد مهارت های شغلی شامل مؤلفه های توجه کمتر به رشد و توسعه شغلی، ضعف در برنامه ریزی و طراحی تدریس، تأثیر منفی بر عملکرد تحصیلی دانش آموزان، کاهش کارایی و کیفیت کار، نداشتن خلاقیت در کار، و تعامل نامناسب با اولیا، مربیان و دانش آموزان بود. درن هایت ضعف در بعد سازمانی رفتار، شامل مؤلفه های انعطاف کمتر در مواجهه با تغییرات شغلی سازمانی، ایجاد جو منفی در محیط کار و ترغیب رفتارهای ضد سازمانی، حضور منفعلانه در محیط کار، رفتارهای ضد شهروندی سازمانی، رفتارهای انزواطلبانه و کاهش تعهد شغلی و سازمانی بود. نتایج پژوهش خنیفر و همکاران (۱۴۰۰) نشان داد که تأثیر فلات شغلی ساختاری و محتوایی بر انگیزش شغلی معلمان منفی است و فلات شغلی رضایت شغلی و انگیزش شغلی معلمان را کاهش می دهد. میرکمالی و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهش خود نشان دادند که فلات شغلی با تمایل به ترک خدمت، استرس شغلی و فرسودگی شغلی کارکنان آموزش و پرورش رابطه مثبت و معنی داری دارد. فیاضی (۱۳۹۳) در پژوهی با عنوان "بررسی اثرات فلات زدگی شغلی بر پیامدهای کاری مثبت و منفی در کتابداران کشور" که در بین کتابداران کل کشور انجام داد نتیجه گرفت که فلات شغلی با پیامدهای کاری مثبت رابطه منفی و معنی داری دارد. ولی فلات شغلی با فرسودگی شغلی و ترک خدمت رابطه مثبت و معنی داری دارد. نتایج همچنین نشان داد که حمایت سازمانی با فلات

²⁸ Nachbagauer & Riedl



شغلی، فرسودگی شغلی و ترک سازمان رابطه منفی و معنی داری دارد. و حمایت سازمانی رابطه بین فلات شغلی و پیامدهای کاری منفی را تعدیل می کند. فیاضی (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان "تأثیر فلات زدگی شغلی بر تعهد عاطفی و دلبستگی به کار در میان کتابداران دانشگاهی کشور، به این نتیجه رسید که فلات زدگی شغلی با تعهد عاطفی و دلبستگی به کار تأثیر معناداری دارد. به عبارتی دیگر کتابدارانی که فلات زدگی بیش تری را ادراک کرده اند، دلبستگی به کار و تعهد عاطفی کمتری را گزارش نموده اند و همچنین عامل انگیزه درونی، رابطه بین فلات زدگی شغلی با تعهد عاطفی و دلبستگی به کار را تعدیل کرده است. به عبارت دیگر، کتابداران فلات زده ای که انگیزه درونی بیشتری داشته اند، به نسبت افرادی که انگیزه کمتری داشته اند، تعهد عاطفی و دلبستگی به کار بیشتری را گزارش کرده اند. حیدری (۱۳۹۲)، در پژوهشی تحت عنوان بررسی پدیده فلات شغلی و تأثیر آن بر نگرش های شغلی در میان ۱۹۳ نفر از کارکنان بانک رفاه به این نتیجه رسید که فلات زدگی شغلی با پیامدهای کاری منفی در ارتباط است. به طوری که فلات شغلی با رضایت شغلی، تعهد سازمانی و وابستگی شغلی رابطه منفی و معکوس و با تمایل به ترک خدمت به طور مثبت رابطه دارد.

روش شناسی

روش پژوهش: پژوهش حاضر از نوع تحقیقات توصیفی از نوع همبستگی محسوب می شود، و در زمره ی پژوهش های غیر آزمایشی است. از نظر هدف این پژوهش از نوع تحقیقات کاربردی می باشد.

جامعه و نمونه آماری و روش نمونه گیری: جامعه آماری این پژوهش کلیه معلمان مقطع متوسطه شهر تهران در سال تحصیلی ۱۴۰۴-۱۴۰۳ بوده است که از این تعداد ، بر اساس فرمول تعیین حجم نمونه و به روش طبقه ای تصادفی، ۴۲۳ نفر به عنوان نمونه مورد نظر تحقیق انتخاب شده اند.

$$n = \frac{N \times Z_{\alpha}^2 \times pq}{\varepsilon^2 (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \times pq}$$

گردآوری داده ها و اطلاعات: در این پژوهش برای جمع آوری اطلاعات مربوط به ادبیات موضوع و پیشینه پژوهش از مطالعات کتابخانه ای استفاده شده است و محقق برای پیشبرد پژوهش مصاحبه ای با خبرگان سازمان و برخی از اساتید انجام داده است. مهم ترین ابزار گردآوری اطلاعات در این تحقیق پرسشنامه بود. متغیر اصلی موردنظر در این پژوهش فلات زدگی شغلی است. برای اندازه گیری فلات شغلی در این پژوهش از پرسشنامه ای که توسط میلمن (۱۹۹۲) معرفی شد استفاده شد. در این پژوهش هم سابقه کار و هم مقیاس های ذهنی برای اندازه گیری فلات زدگی شغلی به کار گرفته شده است. جدول زیر مقیاس ها و منابع استخراج آن ها نشان می دهد.

جدول ۱: متغیرهای پژوهش و مقیاس های سنجش آن ها



منبع	منبع استخراج	تعداد سوالات	متغیرهای تحقیق
Milliman, J. (1992) 'Consequences and Moderators of Career Plateauing: An Empirical Investigation', paper presented at the National Meeting of the Academy of Management, August, Las Vegas.	میلیمن (۱۹۹۲)	۱۲	فلات شغلی
Colarelli, S. M. (1984). Methods of communication and mediating processes in realistic job previews. Journal of Applied Psychology, 69(4), 633.	کولارلی (۱۹۸۴)	۳	تمایل به ترک خدمت
Malach-Pines, Ayala. (2005). The Burnout Measure, Short Version. International Journal of Stress Management, 12(1), 78-88.	ملج-پاینز (۲۰۰۵)	۹	فرسودگی شغلی

ذکر است که سؤالات این پرسش نامه بسته و چند درجه ای طیف لیکرت هستند. شکل کلی و امتیازبندی این طیف ها در تحقیق حاضر، به صورت ذیل می باشد:

جدول ۲: طیف لیکرت مربوط به سؤالات پرسش نامه

کاملاً مخالف	مخالف	بی نظر	موافق	کاملاً موافق	شکل کلی نظرات
۱	۲	۳	۴	۵	امتیازبندی

روایی پرسش نامه قبلاً توسط پژوهشگران تأیید شده و در این پژوهش با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی بررسی شد. پایایی ابزار اندازه گیری نیز با استفاده از آلفای کرونباخ اندازه گیری شد. مشاوران طرح روایی صوری پرسش نامه را تأیید کردند. در این تحقیق برای تعیین پایایی پرسش نامه نخست تعداد ۵۰ پرسش نامه به صورت پیش آزمون توزیع گردید ضریب آلفای کرونباخ برای فلات شغلی، استرس شغلی، ترک سازمان و فرسودگی شغلی، به ترتیب برابر با ۰/۶۴۶، ۰/۷۵۱، ۰/۹۰۳ و ۰/۸۴۶، و ۰/۸۲۰ محاسبه شد.

تجزیه و تحلیل داده ها: جهت تحلیل داده ها از روش های تحلیل توصیفی، تحلیل هم بستگی و رگرسیون چند گانه استفاده شده است.

یافته ها

این قسمت به ارائه شاخص های توصیفی متغیرهای پژوهش می پردازیم. در جدول ۳ این شاخص ها ارائه شده اند. شاخص های میانگین و انحراف استاندارد متغیرها نشان گر پراکندگی مناسب داده ها و شاخص های چولگی و کشیدگی نشان گر نرمال بودن توزیع می باشند.

جدول ۳: شاخص های توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	چولگی	کشیدگی	N
ترک خدمت	۲/۴۴۵	۰/۹۶۸	-۰/۳۳۲	۰/۳۶۰	۴۲۳
فرسودگی شغلی	۲/۵۵۹	۰/۸۷۲	۰/۴۷۲	۰/۹۹	۴۲۳
فلات شغلی	۲/۹۱	۰/۵۳	۰/۵۹۸	۰/۰۲۸	۴۲۳

از طرف دیگر، با توجه به آن که کجی توزیع داده ها در آزمون کلموگورف-اسمیرنوف معنادار نبوده است، بنابراین برای بررسی ارتباط-های موردنظر از آزمون همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه استفاده شد. ماتریس همبستگی متغیرهای موردبررسی در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴: ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

شماره	متغیر	۱	۲	۳
۱	ترک خدمت	۱		
۲	فرسودگی شغلی	۰/۵**	۱	
۳	فلات شغلی	۰/۲۹**	۰/۲۲**	۱
*p<0.05, **p<0.01				

همان طور که در جدول فوق مشاهده می شود رابطه بین همه متغیرهای پژوهش، با فلات شغلی در سطح اطمینان ۰/۹۹ درصد معنی دار می باشد. متغیرهای ترک خدمت (۰/۲۹) و فرسودگی شغلی (۰/۲۲) به ترتیب دارای بالاترین ضریب همبستگی مثبت با فلات شغلی می باشند. برای جواب این سؤال و اینکه فلات شغلی چه تأثیری بر پیامدهای کاری منفی ترک سازمان و فرسودگی شغلی دارد از آزمون آماری رگرسیون ساده استفاده شد. که در زیر خلاصه آماره های به دست آمده ذکر شده است.

جدول ۵: مدل خلاصه های آماری رگرسیون مربوط به تأثیر فلات شغلی در ترک سازمان

خطای استاندارد برآورد	R^2 تعدیل شده	R^2	R	sig	مدل
۰/۹۲۵۳۰	۰/۰۸۷	۰/۰۸۹	۰/۲۲۹	۰/۰۰۰	۱
Sig	T	ضریب رگرسیون استاندارد شده		ضریب رگرسیون استاندارد نشده	
		Beta		Std. error	B
					۱



(constant)	۰/۸۵	۰/۲۲		۳/۸۱	۰/۰۰۰
فلات شغلی	۰/۵۴۵	۰/۰۷۵	۰/۲۹۹	۷/۲۳	۰/۰۰۰

R ضریب همبستگی بین دو متغیر را به ما نشان می‌دهد که برابر با ۰/۲۲۹ است، هم‌چنین ضریب تعیین تعدیل شده برابر با ۰/۰۸۷ است یعنی ۰/۰۸۷ ترک سازمان از طریق فلات شغلی قابل پیش‌بینی است. آماره t اهمیت نسبی تأثیر متغیر را نشان می‌دهد و هرگاه مقدار مطلق این آماره برای متغیر بزرگ‌تر از عدد ۲/۳۳ باشد، سطح خطای آن نیز کوچک‌تر از ۰/۰۱ بوده و متغیر موردنظر تأثیر آماری معنی‌داری در تبیین تغییرات متغیر وابسته دارد، که در اینجا هم معنی‌دار است. در جدول هم ضریب رگرسیون استاندارد شده و هم رگرسیون استاندارد نشده را مشاهده می‌کنیم. همان‌طور که در جدول ۵ می‌بینیم، ضریب رگرسیون استاندارد شده فلات شغلی (۰/۲۹۹) در سطح خطای کوچک‌تر از ۰/۰۱ معنی‌دار است. بنابراین، می‌توانیم بگوییم که متغیر فلات شغلی بر ترک سازمان مؤثر است. یعنی با افزایش یک انحراف استاندارد در متغیر فلات شغلی، ترک سازمان به مقدار ۰/۲۹۹ انحراف استاندارد افزایش می‌یابد.

برای شناسایی تأثیر فلات شغلی در فرسودگی شغلی نیز از رگرسیون ساده استفاده شد که نتایج آن در جدول شماره ۶ نشان داده شده است.

جدول ۶: مدل خلاصه‌های آماری رگرسیون مربوط به تأثیر فلات شغلی در فرسودگی شغلی

خطای استاندارد برآورد	R^2 تعدیل شده	R^2	R	sig	مدل
۰/۸۵۲۱۵	۰/۰۴۷	۰/۰۴۸	۰/۲۲۰	۰/۰۰۰	۱

Sig	T	ضریب رگرسیون استاندارد شده	ضریب رگرسیون استاندارد نشده		مدل
		Beta	Std. error	B	۱
۰/۰۰۰	۷/۲۹۷		۰/۲۰۶	۱/۵۰۲	(constant)
۰/۰۰۰	۵/۲۱	۰/۲۲۰	۰/۰۶۹	۰/۳۶۲	فلات شغلی

ضریب همبستگی بین دو متغیر برابر با ۰/۲۲۹ است هم‌چنین ضریب تعیین تعدیل شده برابر با ۰/۰۴۷ است یعنی ۰/۰۴۷ فرسودگی شغلی از طریق فلات شغلی قابل پیش‌بینی است. ضریب رگرسیون استاندارد شده فلات شغلی (۰/۲۲۰) در سطح خطای کوچک‌تر از ۰/۰۱ معنی‌دار است که این نشان می‌دهد که متغیر فلات شغلی بر فرسودگی شغلی تأثیر دارد. یعنی با افزایش یک انحراف استاندارد در متغیر فلات شغلی، فرسودگی شغلی به مقدار ۰/۲۲۰ انحراف استاندارد افزایش می‌یابد.

بحث و نتیجه‌گیری



هدف اصلی پژوهش کنونی شناسایی رابطه بین فلات شغلی و پیامدهای کاری منفی معلمان بود. با اینکه موضوع فلات شغلی و تأثیر آن بر پیامدهای شغلی قدمت زیادی دارد (فرنس و همکاران، ۱۹۷۷) همچنان اهمیت و ضرورت این مطالعه به قوت خود باقی است. در نگاهی دیگر، اگرچه فلات شغلی پدیده جدیدی نمی باشد، اما از این رو که با سرعتی فزاینده در سازمان ها در حال گسترش است، باید مورد توجه قرار گیرد. علاوه بر این با توجه به تغییرات سازمانی و محیطی تعداد زیادی از کارکنان دچار پدیده عدم تحرک شغلی می شوند (فیاضی، ۱۳۹۳). در اکثر سازمان های هرمی شکل دیر یا زود مسیر شغلی افراد به نقطه ای می رسد که احتمال ارتقا و پیشرفت در سازمان حداقل می شود. از آنجا که سازمان ها در زمان بحران، بازرطراحی، کوچک سازی مشاغل را حذف یا تعداد کارکنان خود را کاهش می دهند احتمال پیشرفت و ارتقا در سازمان بازهم کم تر می شود. کارکنان با به جا ماندن در یک پست مشابه ممکن است مدت مدیدی بدون این که عملکردشان کاهش پیدا کند به کار خود ادامه بدهند (جانگ و تک، ۲۰۰۸). از آنجایی فلات شغلی، منجر به احساس افسردگی و شکست کارکنان در مسیر پیشرفت شغلی می شود، به سرعت تبدیل به مسئله ای بحرانی برای سازمان ها و مدیران شده است و نیاز به مدیریت صحیح برای اجتناب از نارضایتی کارکنان دارد.

علاوه بر این، به دلیل ساختار سازمانی در شغل معلمان رسیدن به فلات شغلی اغلب اجتناب ناپذیر است و اکنون بسیاری از آن ها در فلات شغلی خود به سر می برند. یکی از دلایل انتخاب موضوع این پژوهش شیوع فلات زدگی شغلی در بین معلمان کشور بود. شناسایی اثرات فلات زدگی شغلی بر پیامدهای کاری و سازمانی به شناخت هر چه بیش تر این پدیده کمک می کند. علاوه بر این شناخت میزان شیوع فلات زدگی در بین معلمان می تواند به مدیران ارشد و مدیران منابع انسانی کمک کند تا راه حل های مناسبی جهت تعدیل این پدیده اتخاذ کنند. از این رو، هدف از این پژوهش بررسی تأثیر فلات زدگی شغلی بر پیامدهای مثبت و منفی سازمانی در بین معلمان کشور است. جدول ۴، به این موضوع اشاره دارد که، متغیرهای ترک خدمت (۰/۲۹) و فرسودگی شغلی (۰/۲۲) به ترتیب بیش ترین ضریب هم بستگی مثبت را با فلات شغلی دارند. این موضوع نشان از رابطه مثبت بین این موارد است. این نتایج بیان گر آن است که در بین معلمان، فلات تأثیر بیش تری را بر روی ترک خدمت دارد و فرسودگی شغلی، در مقایسه با ترک خدمت دارای رابطه کم رنگ تر است.

تمایل به ترک خدمت در پژوهش های بسیاری مدنظر قرار گرفته است و به صورت فرایند فکر کردن، برنامه ریزی و قصد ترک شغل تعریف شده است. در بسیاری از تعاریف، تمایل به ترک خدمت، به صورت تمایل آگاهانه و عمدی به ترک محل کار تعریف شده است (چان و موریسون^{۲۹}، ۲۰۰۰). نتایج تحقیقات نیر^{۳۰} (۱۹۸۴)، اتینگتون^{۳۱} (۱۹۹۸) و لمیر، سبا و گاکنون^{۳۲} (۱۹۹۹)، حاکی از این موضوع بود که فلات زدگی شغلی رابطه ای معنادار با غیبت، تمایل به ترک خدمت و عملکرد شغلی دارد. یافته های روتوندو و پروو (۲۰۰۰) و سلامی (۲۰۱۰)، نیز مشابه همین موارد است. هم چنین، یافته های تحقیقات ترمبلی، راجر و تولوس^{۳۳} (۱۹۹۵) و اورپن (۱۹۸۳)، نیز تأکید کننده این موضوع است. همان گونه که بیان شد، نتایج نشان داد فلات زدگی شغلی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان تأثیر معنادار دارد و

²⁹. Chan & Morrison

³⁰ Near

³¹ Ettington

³² Lemire, Saba & Gagnon

³³ Tremblay, Michel & Roger



همان‌طور که یافته‌ها نشان می‌دهند، این تأثیر به‌صورت مثبت بوده است؛ به‌طوری‌که با افزایش فلات زدگی شغلی، تمایل معلمان به ترک خدمت نیز افزایش یافته است. افزایش ترک خدمت کارکنان هزینه‌های زیادی برای سازمان‌ها در پی خواهد داشت. فرسودگی شغلی محصول استرس طولانی‌مدت در محل کار می‌باشد. علائم این سندرم زمانی آشکار می‌شود که توانایی‌های فرد برای تقاضاهای محیط کار کافی نباشد. فرسودگی شغلی یکی از عوامل اصلی برای درگیری در محیط کار و تغییر کار یا کناره‌گیری از آن، هم‌چنین یکی از نتایج فلات شغلی است. اپلبام و فاینستون^{۳۴} (۱۹۹۴) در تحقیقات خود به این نتیجه رسیده‌اند که فرسودگی شغلی سبب بروز فلات شده، درحالی‌که در این پژوهش، فرسودگی شغلی، یکی از نتایج منفی کاری، در نظر گرفته شده است. نتایج نشان داد معلمانی که فلات زدگی شغلی بیش‌تری را ادراک کرده‌اند، فرسودگی شغلی بالاتری نیز تجربه نموده‌اند. فلدمن و ویتز (۱۹۸۸)، آلن، پوتیت، راسل و دووینز (۱۹۹۹) و برک و میکلسن^{۳۵} (۲۰۰۶) نیز یافته‌هایی مشابه این تحقیق را ارائه کرده‌اند. درنهایت نیز باید گفت که، تحقیقات رابطه‌ای میان پدیده فلات شغلی و فرسودگی شغلی به نسبت سایر نگرش‌های شغلی، از فراوانی کمتری برخوردار است. فلات زدگی شغلی سبب ایجاد نتایج نامطلوب شغلی مانند رضایت پایین، انگیزش اندک، عملکرد ضعیف و نرخ جابه‌جایی بالای کارکنان و فرسودگی شغلی، می‌شود. با توجه به این نتایج نامطلوب، سازمان‌ها، باید استراتژی‌هایی را به‌منظور حل مشکلات فلات زدگی، برگزینند.

پیشنهادهای

پیشنهادهای اجرایی را به‌صورت زیر می‌توان بیان کرد:

تحقیق نشان می‌دهد فلات شغلی در میان معلمان در سطحی بیش از متوسط قرار دارد. نتایج این پژوهش می‌تواند برای بهبود وضعیت کارکنان فلات‌زده به کار گرفته شود. هم‌چنین می‌توان پیشنهادهای اجرایی را در این زمینه مطرح کرد:

- ✓ سازمان باید هرچند وقت یک‌بار و به‌صورت دوره‌ای نسبت به سنجش و بررسی وضعیت فلات زدگی شغلی کارکنان خود اقدام کند و بر اساس نتایج به‌دست آمده به بررسی علل، راه‌های مقابله و تعدیل این پدیده بپردازد؛
- ✓ ایجاد انگیزه در کارکنان فلات‌زده؛
- ✓ کاهش نتایج منفی فلات زدگی در بین معلمان و تلاش برای کاهش میزان فلات شغلی؛
- ✓ ایجاد سیستم مربی‌گری برای معلمان فلات‌زده؛
- ✓ ایجاد راه‌های جایگزین ارتقاء، در صورت مهیا نبودن شرایط ارتقاء؛
- ✓ غنی‌سازی مشاغل، چرخش شغلی، امکان انتقال‌های افقی و طراحی مجدد مشاغل از جمله مواردی هستند که باید توسط سازمان مورد توجه قرار گیرند؛
- ✓ طراحی برنامه‌های آموزشی برای معلمان و توانمندسازی معلمان و توسعه فرصت‌های ارتقاء؛
- ✓ طراحی نقش‌های جدید، برنامه‌ریزی مسیر شغلی کارکنان و پیاده‌سازی سیستم‌های انگیزشی مناسب؛

³⁴ Apfelbaum & Finestone

³⁵ Burke & Mikkelsen,



- ✓ حذف موانع حرکت افقی و به سمت پایین و کمک به کارکنان در جهت آمادگی برای چالش‌های جدید؛
 - ✓ بازنگری مستمر و دوره‌ای بر ساختار سازمان و کاهش تمرکز در اداره و تصمیمات سازمانی؛
 - ✓ افزایش مشارکت معلمان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی؛
- هدف اصلی این پژوهش بررسی تأثیر فلات زدگی شغلی بر پیامدهای مثبت و منفی سازمانی در بین معلمان بود و فلات در بین معلمان بررسی شد، حال آن‌که می‌توان بر اساس یافته‌های این تحقیق، پیشنهادهایی را برای محققان آتی در نظر گرفت مانند:
- ✓ از آنجایی پژوهش‌های داخلی صورت پذیرفته در زمینه فلات شغلی، اثرات و عوامل مؤثر بر آن در سازمان‌های ایرانی بسیار اندک است و نشان‌دهنده عدم توجه به این پدیده مهم و تأثیرگذار بر زندگی کاری کارکنان است، لازم است بررسی بیش‌تر پدیده فلات شغلی، با در نظر گرفتن سایر جوانب آن در تحقیقات آتی مورد توجه قرار گیرد؛
 - ✓ در نظر گرفتن این موضوع در بین مشاغل دیگر مانند پرستاران، کتابداران، اساتید دانشگاه و ...
 - ✓ بررسی تطبیقی فلات زدگی شغلی بین سازمان‌های ایرانی و خارجی؛
 - ✓ تمرکز بر شناسایی واکنش‌های افراد در رابطه با فلات شغلی؛
 - ✓ شناسایی عوامل اثرگذار بر تشدید فلات در سازمان‌های ایرانی؛
 - ✓ شناسایی عوامل فرهنگی و اجتماعی ایجادکننده فلات؛
 - ✓ انجام مطالعات طولی درباره فلات شغلی نیز توسط محققان در پژوهش‌های آتی.

فهرست منابع

- ابراهیمی، صلاح‌الدین؛ سیفی، علی؛ محمودی، محمد و سعادت، سارا (۱۳۹۹). نقش حمایت سازمانی و حمایت مافوق بر فلات شغلی، محتوایی و ساختاری معلمان. توسعه حرفه‌ای معلم، ۵ (۱)، پیاپی ۱۵، ۱۳-۱.
- ابراهیمی، صلاح‌الدین؛ فیاضی، مرجان؛ طیار، امیر و سیفی، علی (۱۳۹۹). رابطه فلات شغلی (محتوایی و ساختاری) با رضایت شغلی و تعهد سازمانی و نقش میانجی انگیزه درونی کتابداران کتابخانه‌های دانشگاهی. تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی، ۵۴ (۲)، ۵۱-۶۷.
- حیدری، صدف (۱۳۹۲). بررسی پدیده فلات شغلی و تأثیر آن بر نگرش‌های شغلی کارکنان بانک رفاه، به راهنمایی: مرجان فیاضی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران (کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی).
- خنیفر، حسین؛ ابراهیمی، صلاح‌الدین و غلامی، بهمن (۱۴۰۰). تأثیر فلات شغلی ساختاری و محتوایی بر انگیزش شغلی معلمان. پوشش در آموزش علوم انسانی، ۷ (۲۲)، ۲۲-۱.

فیاضی، مرجان (۱۳۹۳). بررسی اثرات فلات زدگی شغلی بر پیامدهای کاری مثبت و منفی در کتابداران کشور، طرح پژوهشی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

فیاضی، مرجان (۱۳۹۳). تأثیر فلات زدگی شغلی بر تعهد عاطفی و دلبستگی به کار در میان کتابداران دانشگاهی کشور، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال هشتم، شماره ۳۲، ص: ۱۳۹-۱۵۶.

کاییدی، زهرا؛ زین آبادی، حسن رضا؛ عبدالحی، بیژن و عباسیان، حسین (۱۴۰۳). چشم اندازهای محدود برای ارتقا و پیشرفت در شغل معلمی: واکاوی پدیده فلات شغلی در معلمان ایرانی. نوآوری های آموزشی، ۲۲ (۱)، ۱۴۴-۱۱۹.

میرکمالی، سید محمد؛ ابراهیمی، صلاح الدین؛ خلیل بیگی، کمال و فتحی، ادریس (۱۳۹۸). رابطه فلات شغلی با تمایل به ترک خدمت، استرس شغلی و فرسودگی شغلی کارکنان، فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، ۱۱ (۳۶)، ۹-۱.

نیکوکار، غلامحسین؛ اسکندری، مجتبی؛ حصیرچی، امیر و مولادوست اصل، مرتضی (۱۳۹۲). طراحی الگوی بهره وری سرمایه انسانی، دو فصلنامه ی پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال پنجم، شماره ۲، صص: ۱۷۱-۱۹۹.

Allen, T. D., Russell, J. E., Poteet, M. L., & Dobbins, G. H. (1999). Learning and development factors related to perceptions of job content and hierarchical plateauing. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1113-1137.

Apelbaum, S. H., & Finestone, D. (1994). Revisiting Career Plateauing: Same old problem- Avant-grade solutions. *Journal of Managerial Psychology*, 9(5), 12-21.

Apelbaum, S. H., & Finestone, D. (1994). Revisiting Career Plateauing: Same old problem- Avant-grade solutions. *Journal of Managerial Psychology*, 9(5), 12-21.

Appelbaum, S. H., & Santiago, V. (1997). Career development in the plateaued organization. *Career Development International*, 2(1), 11-20. Doi:10.1108/13620439710157434.

Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London, Kogan Page.

Bouchamma, Y., Basque, M., & Marcotte, C. (2018). School Management Competencies: Perceptions and Self-Efficacy Beliefs of School Principals. *Creative Education*, 5, (1), 580-589.

Burke, R. J. & Mikkelsen, A. (2006). Examining the career plateau among police officers. *International Journal of Police Strategies and Management*. 29 (4), 691 703.

Chan, E., & Morrison, P. (2000). Factors influencing the retention and turnover intentions of registered nurses in a Singapore hospital. *Nursing and Health Science*, 2(2), 113-121.

- Chao, G. T. (1990). Exploration of the conceptualization and measurement of career plateau: A comparative analysis. *Journal of Management*, 16, 181-193.
- Choudhary, A. S., Ramzan, M., & Riaz, A. (2013). Strategies For Career Plateau: Empirical Investigation Of Organizations in Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 4, (9), 712-726.
- Colarelli, S. M. (1984). Methods of communication and mediating processes in realistic job previews. *Journal of Applied Psychology*, 69(4), 633.
- Ettington, D. R. (1998). Successful career plateauing. *Journal of Vocational Behavior*, 52, 72-88.
- Feldman, D. C., & Weitz, B. A. (1988). Career plateaus reconsidered. *Journal of Management*, 14(1), 69-80.
- Ference, T. P., Stoner, J. A., & Warren, E. K. (1977). Managing the career plateau. *Academy of Management Review*, 2, 602-612.
- Godard, C. D., & Fouque, T., & Gollety, M., & Flanchec, A. L. (2014). Career Plateauing, Job Satisfaction and Commitment of Scholars in French Universities. *Public Organization Review*, DOI 10.1007/s11115-014-0280.
- Ha, J. C., & Park, H. S. (2018). Effect of regional public corporation women employee's career plateau upon subjective career success. *International Journal of Industrial Distribution & Business*, 9 (10): 51-61.
- Hitt, M. A. (2019). *Organizational Behavior a Strategic Approach*. New York: John wihey & son's .
- Hurst, S. C., Kungu, K., & Flott, P. (2012). Stress, Organizational Citizenship Behaviors, and Coping: Comparisons among Plateaued and Non-Plateaued Employees. *Business and Management Research*, 1, (3), 17-27.
- Hurst, S. C., Kungu, K., & Flott, P. (2017). Stress, Organizational Citizenship Behaviors, and Coping: Comparisons among Plateaued and Non-Plateaued Employees. *Business and Management Research*, 1 (3): 17-27.
- Jung, J., & Tak, J. (2008). The Effects of Perceived Career Plateau on Employees' Attitudes Moderating Effects of Career Motivation and Perceived Supervisor Support With Korean Employees. *Journal of Career Development*, 35 (2), 187-201.
- Lee, P. C. B. (2003). Going beyond career plateau, using professional plateau to account for work outcomes. *Journal of Management Development*, 22 (6), 538-551.

- Lemire, L., Saba, T., Gagnon, Y. (1999). Managing career plateauing in the Quebec public sector. *Public Personnel Management*, 28(3), 375–391.
- Malach-Pines, Ayala .(2005). The Burnout Measure, Short Version. *International Journal of Stress Management*, Vol. 12(1), 78-88.
- Miles, S. (2010). Job satisfaction, perceived career plateau, and the perception of promotability: A correlational study in television media, Doctoral Dissertation, Walden University.
- Miles, S., Gordon, J.,& Storlie, C. (2013). Job Satisfaction, Perceived Career Plateau, and the Perception of Promotability: A Correlational Study. *The Journal of International Management Studies*, 8, (1), 1-9.
- Milliman, J. (1992) ‘Consequences and Moderators of Career Plateauing: An Empirical Investigation’, paper presented at the National Meeting of the Academy of Management, August, Las Vegas.
- Montgomery, D. L. (2002). Happily Ever After: Plateauing as a Means for Long-Term Career Satisfaction. *Library Trends*, 50 (4), 702-716.
- Nachbagauer, A. G. M., & Riedl, G. (2002). Effects of concepts of career plateaus on performance, work satisfaction and commitment. *International Journal of Manpower*, 23(8), 716-733.
- Ongori, H., & Agolla, J. E. (2009). Paradigm shift in managing career plateau in organisation: The best strategy to minimize employee intention to quit. *African Journal of Business Management*, 3 (6), 268-271.
- Oriarewo, O. G., Agbim, C. K.,& Owoicho, M. (2013). Entrepreneurial Success, Knowledge Workers Plateauing and Turnover: The Impact of Relatedness. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 3, (6), 1-7.
- Orpen, C. (1983). The Career Patterns and Work Attitudes of Plateaued and Non Plateaued Managers. *International Journal of Manpower*, 4 (4), 32 – 36.
- Rotondo, D. & Perewe, P. L. (2000). Coping With a Career Plateau: An Empirical Examination of What Works and What Doesn't. *Journal of Applied Social Psychology*, 30, 2622-2646.
- Salami, S. O. (2010). Career Plateauing and Work Attitudes: Moderating Effects of Mentoring with Nigerian Employees. *The Journal of International Social Research*, 3 (11), 499-508.
- Sharifian, E., Pirayesh, M.,& Rahimi, G. (2013). Relationship between Work Positive Attitudes and Employees, Vocational Plateau of Offices of Sport and Youth in Kerman Province of Iran. *National Park-forschung in der schweiz*, 102, (10), 986-997.

- Tampang, B. L. L., & Wonggo, D. (2018). Teacher Professionalism in Technical and Vocational Education. In IOP Conference Series: Materials Science and Engineering (Vol. 306, No. 1, p. 012017). IOP Publishing.
- Tremblay, M., Roger, A., & Toulouse, J. M. (1995). Career plateau and work attitudes: An empirical study of managers. *Human Relations*, 48, 221-237.
- Yllner, E. B. (2018). Talent management: retaining and managing technical specialists in a technical career, Master of Science Thesis, KTH Industrial Engineering and Management, Stockholm, Sweden.

Abstract

Understanding the phenomenon of career plateau among teachers is of particular importance because this phenomenon is very prevalent among teachers in terms of job characteristics and organizational context and makes it difficult to manage the career path. Therefore, this research was conducted in order to investigate the effect of job plateau on the negative work outcomes of teachers. The statistical population of this research was all secondary school teachers in Tehran, and 423 of them were selected as the research sample using random stratified random sampling. To collect data, the standard questionnaires of Millman's career plateau (1992), Kollarelli's (1984) turnover tendency, and Melch-Pines (2005) burnout were used. The validity of the questionnaire was previously confirmed by the researchers, and in this study, design consultants and experts confirmed the face validity of the questionnaire. The reliability of the measurement tool was also measured and verified using Cronbach's alpha. The results of Pearson's correlation coefficient test showed that the variables of leaving service (0.29) and job burnout (0.22) respectively have the highest positive correlation coefficient with career plateau. The results showed that among teachers, the plateau has a greater effect on leaving the service, and job burnout has a weaker relationship compared to leaving the service. Also, the results of the regression test show that job plateau has a positive and significant effect on the tendency to leave the service and job burnout of teachers.

Keywords: career plateau, work consequences, willingness to leave the organization, job burnout.