

## تأثیر فلات شغلی ساختاری و محتوایی بر انگیزش شغلی معلمان<sup>۱</sup>

حسین خنیفر<sup>۲</sup>

صلاح الدین ابراهیمی<sup>۳</sup>

بهمن غلامی<sup>۴</sup>

### چکیده

شناخت پدیده فلات شغلی در بین معلمان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است؛ زیرا این پدیده در بین معلمان به لحاظ ویژگی‌های شغلی و ساختار سازمانی وجود دارد. در پژوهش حاضر تأثیر فلات شغلی ساختاری و محتوایی بر انگیزش شغلی معلمان بررسی شده است. جامعه آماری این پژوهش، کلیه معلمان مقطع متوسطه شهر تهران در سال تحصیلی ۱۳۹۷-۱۳۹۸ می‌باشند که با استفاده از نمونه‌گیری خوشه‌ای تعداد ۴۲۳ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. اطلاعات مربوط به متغیرهای تحقیق از پرسشنامه‌های فلات شغلی میلمن (۱۹۹۲) و انگیزش شغلی بکر (۲۰۰۸) به دست آمد. از روایی صوری و تحلیل عاملی تاییدی برای سنجش روایی پرسشنامه‌ها استفاده شد و پایایی پرسشنامه با ضریب آلفای کرونباخ تایید شد. اطلاعات بدست‌آمده در این پژوهش با استفاده از آمار توصیفی (محاسبه فراوانی، درصد، ترسیم نمودار، تدوین جدول و انحراف استاندارد) و آمار استنباطی (ضریب همبستگی، رگرسیون گام به گام) با استفاده از نرم‌افزار SPSS ویرایش ۲۲ تجزیه و تحلیل شدند. نتایج ضریب همبستگی پیرسون نشان داد رابطه بین فلات شغلی ساختاری و محتوایی با انگیزش شغلی، در سطح اطمینان ۰/۹۹ در جهت منفی معنی‌دار می‌باشد. نتایج آزمون رگرسیون چندگانه از نوع گام به گام نشان داد فلات شغلی ساختاری و محتوایی تأثیر منفی روی انگیزش شغلی معلمان دارند. این نتایج نشان می‌دهد که هر چه فلات‌زدگی شغلی بیشتر باشد انگیزش شغلی معلمان کمتر است.

**کلید واژه‌ها:** مدیریت مسیر شغلی، فلات شغلی، فلات شغلی ساختاری، فلات شغلی محتوایی، انگیزش شغلی.

تأیید نهایی: ۱۴۰۰/۰۱/۱۰

۱- تاریخ وصول: ۱۳۹۹/۰۳/۲۲

۲- استاد دانشگاه تهران.

۳- دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه تهران (نویسنده مسئول) S.ebrahimi@ut.ic.ir

۴- استادیار گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران: ایران

## ۱. مقدمه

در عصر جهانی شدن و پیشرفت روزافزون تکنولوژی، سرمایه انسانی به عنوان مهم ترین سرمایه سازمان ها (هیت<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹: ۱۱) و تنها عامل کسب مزیت رقابتی پایدار (ابیلی، ۱۳۹۵: ۲۳) بشمار می رود؛ همچنین امروزه آموزش و پرورش در تمام کشورها اهمیت و ارزش زیادی دارد و نقش آن در رشد و توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی غیرقابل انکار است. به این دلیل صاحب نظران تعلیم و تربیت معتقدند که کارکنان آموزشی و به خصوص معلمان باید جهت دستیابی به هدف های از پیش تعیین شده انگیزه ها و آمادگی های خاص داشته باشند (لیت، ایرا و راشل،<sup>۲</sup> ۲۰۱۳). نیروی انسانی مهمترین سرمایه سازمان هاست. هر چه این سرمایه از کیفیت مطلوب و بالاتری برخوردار گردد، احتمال موفقیت، بقا و ارتقای سازمان بیشتر خواهد شد (میرکمالی و غلام زاده، ۱۳۹۱: ۱۴). موفقیت هر نظام آموزشی بیش از هر عاملی، به دانش و مهارت های حرفه ای معلمان آن نظام بستگی دارد. هر گونه تلاش و کوشش برای بهبود پیامدهای آموزشی زمانی اثربخش است که معلم در کانون نظام آموزشی قرار گیرد (تمپنگ و ونگو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸: ۲۲۲). از دیدگاه ژاپنی ها شایستگی هر نظام آموزشی به میزان شایستگی معلمان آن بستگی دارد، از این رو می توان گفت، معلم مهم ترین عضو نظام آموزشی در فرایند یاددهی - یادگیری و معمار اصلی نظام آموزشی است (کاتوس و میتو<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹: ۸).

پژوهش ها نشان داده است کارکنانی که در مسیر شغلی مناسبی در سازمان در حال پیشرفت هستند، با انگیزه بیش تری کار می کنند، عملکرد نقشی و فرانقشی بیش تری دارند، راضی ترند و تمایل به ترک سازمان و غیبت در بین آن ها کم تر مشاهده می شود. به همین دلیل سازمان ها همواره در پی یافتن راه حل های اثربخش برای مدیریت مسیر شغلی کارکنان هستند (بلا و جوسپ<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵: ۳۲). یکی از عواملی که در چرخه مسیر شغلی به عنوان عاملی اثرگذار به پیامدهای سازمانی و انگیزه کاری کارکنان شناسایی شده است، پدیده فلات زدگی شغلی است (فیلیپس و راپر<sup>۶</sup>، ۲۰۱۹: ۹). فلات شغلی «نقطه ای در مسیر شغلی فرد که احتمال حرکت در سلسله مراتب 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، توانایی های بالقوه افراد از یک سو و نیازهای حرفه ای سازمان از سوی دیگر و تعیین مسیر ترقی شغلی هر فرد در دوران کاری اوست، که بیان گر اهمیت ویژه آن و لزوم توجه سازمان ها به این مقوله می باشد (گودارد و فوکو<sup>۷</sup>، ۲۰۱۴: ۳۲).

کارکنان و به خصوص معلمان به عنوان منبع اصلی تغییر، خلاقیت، یادگیری و نوآوری در نظر گرفته می شوند که این عوامل نقش مهمی را در موفقیت سازمان آموزش و پرورش ایفا می کنند. با این وجود بسیاری از کارکنان نظرات و

1. Hitt, M.A
2. Lit, Ira W; Lotan, Rachel
3. Tampang, B. L. L., & Wonggo, D.
4. Kauts, D.S., & Mittu, G
5. Buela, s., & Joseph, M. C.
6. Phillips, D. R. & Roper
7. Godard & Fouque

عقایدشان را ابراز نمی‌کنند در حالیکه در مورد بسیاری از موضوعاتی که در سازمانشان رخ می‌دهد، نگرانند (دان لیوت، ژان وو و ژئوچنگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹: ۱۵).

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 فلات‌زدگی خواهند شد. اگرچه فلات شغلی<sup>۲</sup> پدیده جدیدی نمی‌باشد، اما از این رو که با سرعتی فزاینده در سازمان‌ها در حال گسترش است، باید مورد توجه قرار گیرد (چادهاری، رمضان و ریاض<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳: ۷۲۵). به عقیده بسیاری از پژوهش‌گران مسیره‌های 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 مسیره‌های شغلی در دهه بعدی، فلات‌زدگی شغلی خواهد بود (سلامی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰: ۱۳).

این پژوهش قصد دارد پدیده فلات شغلی را بین معلمان بررسی نماید. 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 و ساختار هر می شکل و متمرکز آموزش و پرورش ایران می‌تواند شیوع یابد و فرایند مدیریت مسیر شغلی را دشوار کند. بررسی اثرات فلات شغلی بر انگیزه کاری 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.

کارکنانی که فلات شغلی را تجربه کرده‌اند، این تفکر را دارند که کار فرمایان‌شان، 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<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹: ۲۲). امروزه کارکنان 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 استرس در محیط کار به شمار می‌آید. کارکنانی که احساس می‌کنند به نقطه‌ای رسیده‌اند که دیگر امکان ارتقا و پیشرفت برای آن‌ها وجود ندارد انگیزه کار کردن خود را از دست می‌دهند (جانگ و تک<sup>۶</sup>، ۲۰۱۴: ۱۷). در طی سال‌های اخیر، فلات شغلی و کارراه به مشکلی اساسی در سازمان‌ها تبدیل شده است. هم‌چنین، مدیران، باید توجه خاصی را به اثرات منفی این موضوع بر روی عملکرد کارکنان و کارایی سازمانی، داشته باشند (چادهاری، رمضان و ریاض، ۲۰۱۳: ۸).

معلمان در فعالیتهای شغلی خود فشارهای ویژه‌ای را متحمل می‌شوند که در کمتر حرفه‌ای نظیر آن را می‌توان یافت (ابراهیمی، ۱۳۹۹: ۴). برنامه‌ریزی برای تدریس دروس متنوع، حجم زیاد کار و فشار زمان، ارزشیابی، ساختار فضای آموزشی، آینده مبهم شغلی، برقراری انضباط در کلاس، وجود فراگیران دشوار، درآمد ناکافی، تعارض با همکاران، شرایط

- 
1. Dan Liut , Jun Wu, Jiu-cheng Ma
  5. Career plateau
  - 3 Choudhary, A. S., Ramzan, M.,& Riaz, A
  6. Salami
  5. Ongori,& Agolla
  - 6 . Jung & Tak

نامساعد کاری و فشار برای ارتقاء (جارویس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶: ۶)، همراه با فشارهای ناشی از زندگی شخصی، خانوادگی و اجتماعی منجر به ایجاد احساس فرسودگی در آنان می‌شود. همچنین می‌تواند اثرات نامطلوبی بر روابط معلم با شاگرد، کیفیت تدریس و ایفای تعهدات داشته (یوسفی، ۱۳۹۸: ۱۷) و منجر به گریز از کار، غیبت‌های مکرر، تعویض شغل، ناآرامی در محیط کار، ناامنی شغلی و بیکاری گردد (کرباسی، ۱۳۹۷: ۹). بنابراین پایین آمدن سلامت عمومی و افزایش فلات شغلی معلمان علاوه بر تأثیرات منفی روانی، فیزیولوژیکی و روانی- اجتماعی که بر معلمان دارد دانش‌آموزان و سیستم آموزشی را نیز تحت تأثیر قرار خواهد داد.

به عقیده چاو<sup>۲</sup> (۱۹۹۰) دو پیشرفت عمده دلایل اهمیت یافتن و مورد توجه قرار گرفتن فلات شغلی است:

(۱) تعداد زیادی از سازمان‌های بازطراحی و کوچک‌سازی شده‌اند. این تغییرات فرصت‌های ارتقا را کم کرده و افراد را مجبور به باقی ماندن در فلات شغلی کرده است. بنابراین زیاد شدن تعداد کسانی که فرصت ارتقا نخواهند داشت اهمیت بررسی این موضوع و تعیین نحوه برخورد سازمان با آن‌ها را افزایش می‌دهد.

(۲) پیشرفت‌های اخیر در پژوهش‌های توسعه مسیر شغلی مقدمات و نتایج فلات شغلی را تعیین کرده است. نتایج پژوهش‌ها متناقض بوده است.

در اکثر سازمان‌های هرمی شکل دیر یا زود مسیر شغلی افراد به نقطه‌ای می‌رسد که احتمال ارتقا و پیشرفت در سازمان حداقل می‌شود (کینگ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷: ۳۰۱). 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 باز هم کمتر می‌شود. 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<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴: ۲۴).

اکثر محققان موافقند که فلات‌زدگی شغلی باعث می‌شود عملکرد، تعهد و انگیزه افراد ضعیف شود (اپل‌باوم و فاین‌استون، ۲۰۱۵: ۲۹) ولی تا کنون چنین پژوهش‌هایی در آموزش و پرورش به پژوهش‌های بیش‌تری در زمینه بررسی پدیده فلات شغلی در میان معلمان نیاز هست زیرا ساختار مدارس و ماهیت شغلی معلمان آن‌ها را در معرض به دام افتادان در فلات شغلی قرار می‌دهد (مونتگومری<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰: ۱۱).

شناخت عواملی که باعث کاهش انگیزش شغلی معلمان می‌شود و تلاش در جهت بهبود انگیزش شغلی معلمان از آن کمک خواهد کرد تا آموزش و پرورش در انجام رسالت خود در مسیر موفقیت گام برداشته و از به هدر رفتن نیرو، امکانات و توانمندی‌های افراد شاغل در این سازمان جلوگیری شود. بنابراین از آنجایی که پژوهشی در زمینه اثر فلات‌زدگی شغلی بر انگیزش شغلی معلمان انجام نشده است، لذا هدف اصلی پژوهش حاضر بررسی تأثیر فلات شغلی ساختاری و محتوایی روی انگیزش شغلی معلمان است. آیا فلات شغلی ساختاری روی انگیزش شغلی معلمان تاثیر دارد؟ آیا فلات شغلی

1. Jarvis
2. Chao
- 3 King, K. A.
4. Jung & Tak
5. Montgomery

محتوایی روی انگیزش شغلی معلمان تاثیر دارد؟ فلات شغلی ساختاری و محتوایی چه تأثیری روی انگیزش شغلی معلمان دارند؟

### ۱-۱. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

**فلات شغلی:** تفکرات و نوشته‌های اولیه در مورد فلات شغلی بیانگر این باور بود که به سر بردن در فلات شغلی امری نامطلوب است (ابراهیمی، ۱۳۹۹: ۵) 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<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰: ۲۶). بررسی ادبیات فلات کارراهه، نشان داد که اکثر تعاریفی که در این زمینه وجود دارد، دارای ماهیت منفی است (لیت و همکاران، ۲۰۱۴: ۶). واژه فلات به احساس ناکامی و ضعف روان‌شناختی کارمند درباره توقف پیشرفت او در کارراهه اشاره دارد (چادهاری، رمضان و ریاض، ۲۰۱۳: ۱۷). به بیانی دیگر، کارکنان، هنگامی با فلات مواجه می‌شوند که دیگر، احتمال ارتقا آنان بسیار اندک بوده (اوریاو، ابگیم و اوچیو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳: ۲) و یا به عبارتی دیگر، پیشرفت در کارراهه شغلی، غیرممکن باشد (کلارک<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴: ۱۹). فلات شغلی نیز، هنگامی اتفاق می‌افتد که فرد، دیگر نتواند مسئولیت‌های بیش‌تر شغلی را بپذیرد (مایلز، گوردن و استرلی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳: ۷۹).

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<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳، ص ۳). برخی از تحقیقات، تصدی شغل به مدت پنج سال و ارتقا پس از آن را فلات کارراهه دانسته، در حالی که بنا به نظر سایرین، تصدی شغل به مدت ۳ تا ۵ سال، فلات کارراهه محسوب می‌شود (مایلز و همکاران، ۲۰۱۳: ۴۳).

به طور سنتی تعریفی که از فلات شغلی ارائه می‌شود به صورت زیر است:

«نقطه‌ای از مسیر شغلی فرد که در آن امکان انتصاب عمودی یا ارتقا در آینده نزدیک متصور نیست را فلات شغلی می‌گویند (هارست و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۵: ۱۳)».

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

1. Feldman, & Weitz
2. Oriarewo, Agbim, & Owoicho
3. Clark
4. Miles, Gordon & Storlie
5. Sharifian, Pirayesh, & Rahimi
- 6 Hurst, S. C., Kungu, K., & Flott, P.

فعلی به سر برده است و (۳) مدت زمان بین ارتقاهای فرد تعریف می‌کردند. در این تعریف تنها به پست فرد در سلسله-مراتب سازمانی نگاه می‌شد و میزان مسئولیت‌های فرد در پست در نظر گرفته نمی‌شد. ممکن است بدون تغییر عنوان سمت مسئولیت‌های بیشتری بر عهده مدیر گذاشته شود، در عین حال امکان این نیز وجود دارد که سمت شغلی مدیر از نظر ظاهری تغییر کند ولی بر دایره مسئولیت‌هایش اضافه نشود (اسچنه<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶: ۴۲). به عقیده این نویسندگان زمانی فرد به فلات شغلی رسیده است که احتمال این که مسئولیت‌های کاری‌اش افزایش بیابد خیلی کم باشد. برای سنجش این مفهوم جدید، میزان بودجه‌ای که در اختیار فرد قرار می‌گیرد، تعداد کارکنانی که تحت سرپرستی وی کار می‌کنند و میزان دارایی‌هایی که برای مدیریت به او داده شده است باید بررسی شود (فلدمن و ویتز، ۲۰۱۰: ۲۲).

**انواع فلات‌زدگی شغلی:** بارویک (۲۰۱۶) سه نوع فلات‌زدگی «ساختاری»، «محتوایی» و «زندگی» را مطرح می‌کند. هر یک از این فلات‌ها، توسط عامل‌های خاصی ایجاد شده و در تمام این سه نوع از فلات‌ها، احساس خستگی شغلی وجود دارد (شریفیان، پیرایش و رحیمی، ۲۰۱۳: ۳۰). هارست و همکاران (۲۰۱۵) عبارت «فلات‌زدگی ساختاری» را به این صورت تعریف می‌کنند «زمانی که افراد به بالاترین سطح سازمانی که در توان دارند می‌رسند دچار فلات‌زدگی ساختاری می‌شود». «فلات‌زدگی ساختاری» ناشی از محدودیت‌های موجود در سلسله‌مراتب ساختار سازمانی است زیرا هر چه فرد به رده‌های بالاتر در سازمان می‌رود پست‌های محدودتری وجود دارد و یا فرد همه مهارت‌ها و توانایی‌های لازم برای رفتن به رده بعدی را ندارد (پورعزت، ۲۰۱۹: ۳۰). در برخی موارد نیز اصلاً پست بالاتری وجود ندارد. چادهاری و همکاران (۲۰۱۳) می‌گویند: «قانون ۹۹٪ در این مورد صادق است زیرا تقریباً همه در مسیر بالا رفتن در سلسله‌مراتب سازمانی در مسیر شغلی خود به فلات شغلی می‌رسند». با توجه به روندهای اخیر اجتماعی و بالا رفتن سطح تحصیلات افراد (افزایش تعداد فارغ‌التحصیلان) افراد بیشتری در سن پایین‌تر به فلات شغلی می‌رسند. اغلب افراد در میانه زندگی خود به این مرحله می‌رسند، در سنی که مسائل اصلی زندگی در جریان و حاد است. جهت حفظ بهره‌وری کارکنان و احیای سهم افراد در خلق ارزش برای سازمان، سازمان‌ها باید به مسئله فلات شغلی توجه کنند. در نگاهی دیگر، این نوع فلات، تهدیدی برای کارکنانی است که موفقیت شغلی را داشتن دفتر بزرگ، می‌دانند (شریفیان، پیرایش و رحیمی، ۲۰۱۳: ۱۸).

نوع دیگر فلات‌زدگی «فلات‌زدگی محتوایی» است که «وقتی فرد به شغل کاملاً تسلط پیدا می‌کند و دیگر امکان یادگیری بیش‌تر ندارد رخ می‌دهد» (باردویک، ۲۰۱۶: ۲۰). با این که افراد حرفه‌ای بیشتر در معرض این پدیده قرار دارند، باردویک هشدار می‌دهد که هر کس ممکن است چنین پدیده‌ای را تجربه کند اگر «مسئولیت‌ها و مسائل‌اش تکرار شوند». کارکنانی که دچار فلات‌زدگی محتوایی می‌شوند هم‌چنان شایسته و راضی باقی می‌مانند، برخی نیز با این موقعیت کنار می‌آیند به این صورت که در برابر تغییرات مقاومت می‌کنند تا حس امنیت را در خود حفظ کنند زیرا تصور می‌کنند تغییر، شکست به دنبال دارد. به بیانی دیگر، این نوع فلات هنگامی ایجاد می‌شود که کارکنان، فاقد مهارت‌های لازم بوده و در نتیجه ارتقا نمی‌یابند. این نوع فلات با خاتمه فرصت‌های رشد و یادگیری مشخص می‌شود (شریفیان، پیرایش و رحیمی، ۲۰۱۳: ۲۱).

نوع سوم، «فلات‌زدگی در زندگی» است پژوهش‌های اندکی در مورد آن انجام گرفته است زیرا اکثر پژوهش‌ها بر بررسی فلات‌زدگی افراد در مسیر شغلی متمرکز شده‌اند. باردویک (۲۰۱۶) معتقد است «فلات‌زدگی در زندگی، این احساس است که در هیچ زمینه زندگی رضایتی حاصل نخواهد شد». فلات‌زدگی در زندگی احساس اجبار برای انجام کارهایی است که فرد در گذشته برای انجام آن‌ها تعهد داده است. کارکنان، هنگامی با این فلات مواجه می‌شوند که، وظایف شغلی یا زندگی شخصی برای آن‌ها تکراری باشد (شریفیان، پیرایش و رحیمی، ۲۰۱۳: ۵).

در نگاهی دیگر، برخی محققان، فلات را به دو دسته کارراهه و شغلی تقسیم کرده‌اند. هم‌چنین، فلات کارراهه، تنها بخشی از ماهیت فلات است (لی، ۲۰۰۳: ۷). فلات کارراهه هنگامی اتفاق می‌افتد که، دیگر فرصتی برای ارتقا وجود نداشته باشد. ارتقا، شامل دریافت مزایا، افزایش حقوق، کسب قدرت و موقعیت است (همان). فلات شغلی نیز، هنگامی ایجاد می‌شود که دیگر فرصت‌های یادگیری و کسب مهارت‌های جدید، میسر نباشد. فلات شغلی، مانعی برای توسعه نگرش مثبت شغلی است (شریفیان، پیرایش و رحیمی، ۲۰۱۳: ۶).

در مورد کارکنان دانشی نیز می‌توان گفت که، کارکنان دانشی، می‌توانند با انواع متفاوتی از فلات مواجه باشند. برای مثال، فلات سازمانی، هنگامی به وجود می‌آید، که توانایی برای سطوح بالاتر شغلی موجود بوده ولی سطوح بالاتر شغلی، خالی نباشند. هم‌چنین، هنگامی که، کارکنان دانشی، شغل را چالش‌برانگیز، ندانسته و هم‌چنین فرصت‌های رشد حرفه‌ای محدود باشد، فلات حرفه‌ای وجود دارد. در مورد فلات ساختاری نیز می‌توان گفت که، فرصت‌هایی برای ارتقا میسر نیست. فلات محتوایی، نیز، هنگامی ایجاد می‌شود که، کارکنان دانشی، شغل را کسل‌کننده بدانند. فلات زندگی نیز هنگامی است که، کارکنان خود را در شغل، ناموفق بدانند. فلات همکاری نیز زمانی است که، کارکنان دانشی احساس کنند که، موضوعات مورد نیاز شغلی را یاد نگرفته‌اند و هم‌چنین، شایستگی‌های لازم شغلی را توسعه نداده‌اند. حال بیان این موضوع ضروری است که، فلات از هر نوعی که باشد، عملکرد کارکنان دانشی را تحت تأثیر قرار می‌دهد (اوریاو، ابگیم و اوپچو، ۲۰۱۳: ۳۷).

گالهنینا<sup>۱</sup> (۲۰۰۸، به نقل از فیاضی، ۱۳۹۳: ۷)، با بررسی واکنش‌های کارکنان فلات‌زده، آن‌ها را در چهار گروه طبقه‌بندی می‌کند:

۱. کارکنان مصون<sup>۲</sup>: کارکنانی که خواستار و نیازمند ارتقا و پیشرفت نیستند و برای کار، به خودی خود ارزش قائل هستند.
۲. کارکنان سازگار<sup>۳</sup>: کارکنانی که واقعیت شرایط موجود را می‌پذیرند و از سرپرستان مستقیم خود در جهت تعدیل انتظاراتشان یاری و حمایت می‌طلبند و در فهرست ارزش‌هایشان، تأکید بر پیشرفت و ارتقاء را کاهش می‌دهند.

۳. کارکنان انکارکننده<sup>۱</sup>: این دسته از کارکنان این واقعیت را که دچار فلات‌زدگی شده‌اند، انکار و تعداد ساعات کاری و تلاش‌های خود را افزایش می‌دهند، اما در مقایسه با گذشته دیگر بهره‌ور نخواهند بود.

۴. کارکنان درونی‌ساز<sup>۲</sup>: این دسته از کارکنان مشکلات را ناشی از کمبودهای فردی تلقی می‌کنند که این امر منجر به کاهش عزت نفس و در نهایت کاهش بهره‌وری آن‌ها می‌شود.

**نظریه:** نظریه‌ای که فلات‌زدگی شغلی را توجیه می‌کند، نظریه‌های چرخه عمر فلات‌زدگی و جایگزینی است. چهار مرحله مسیر شغلی مدیران عبارتند از یادگیرنده‌ها، تازه‌رسیده‌ها، ستاره‌ها، شهروندان مستحکم و چوب‌های مرده. یادگیرنده‌ها پتانسیل زیادی برای پیشرفت دارند ولی عملکردشان کمتر از استاندارد است. ستاره‌ها به سرعت در مسیر شغلی پیشرفت می‌کنند و عملکرد بسیار خوبی دارند. علاوه بر این پتانسیل زیادی برای ادامه پیشرفت دارند. شهروندان، عملکردی در حد قابل قبول دارند ولی احتمال پیشرفت برای آن‌ها کم است. چوب‌های خشک کسانی هستند که عملکردی کمتر از حد انتظار دارند و احتمال پیشرفت برای آن‌ها وجود ندارد. تفاوت بین دو گروه آخر این است که شهروندان مستحکم در فلات شغلی به سر می‌برند ولی اثربخش هستند ولی چوب‌های مرده در فلات به سر می‌برند و اثربخشی ندارند (هارست و همکاران، ۲۰۱۵: ۲۳). بر اساس دیدگاه چرخه عمر در مورد مسیر شغلی کسانی که تازه وارد سازمان می‌شوند در مرحله یادگیری هستند. وقتی بر شغل خود تسلط پیدا می‌کنند به ستاره بدل می‌شوند و قابلیت پیشرفت را پیدا می‌کنند. عملکرد خوب آن‌ها را از مرحله یادگیری به ستاره می‌برد. به تدریج از دور رقابت برای ارتقا بیرون رانده می‌شوند و در نهایت به فلات شغلی می‌رسند و به شهروندان مستحکم تبدیل می‌شوند. سن، عدم وجود چالش، عدم وجود انگیزه یا توجه به فرد باعث می‌شود که در مرحله چوب مرده قرار بگیرد (اپلبام و فاینستون، ۲۰۱۵: ۶).

چاو (۱۹۹۰) در مطالعه‌ای ۱۷۵۵ فارغ‌التحصیل از یک دانشگاه آمریکایی را بررسی کرد و دریافت فلات‌زدگی شغلی اثری منفی بر پیامدهای مثبت کاری از جمله رضایت درونی و بیرونی، احراز هویت با شرکت و برنامه‌ریزی مسیر شغلی رابطه‌ای دارد. فلات‌زدگی شغلی ادراک شده رابطه منفی با رضایت شغلی و رضایت از مسیر شغلی دارد (ابراهیمی، ۱۳۹۹: ۸). فلات‌زدگی شغلی رابطه‌ای معنادار با غیبت (زردشتیان، حسینی و کریمی، ۱۳۹۶)، تمایل به ترک خدمت (فستر، لنیال و شستری<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶) و عملکرد شغلی (کارخانه‌یوسفی، ۱۳۹۶: ۱۹) دارد.

فلات، اثرات مخربی را بر نگرش کارکنان دارد. فلات، ممکن است سبب کاهش رفتار شهروند سازمانی شود (هارست، کانگ و فلوت، ۲۰۱۲: ۱۴). فلات کارراهه اثرات منفی را بر روی فرد و سازمان دارد. معمولاً فلات ساختاری، سبب ایجاد غیبت شغلی، رضایت کم‌تر، مشکلات بیش‌تر، استرس بالاتر، نرخ جابه‌جایی بیش‌تر، انگیرش کم‌تر، رضایت شغلی پایین‌تر و همچنین تعهد سازمانی پایین می‌شود. بنا به نظر سایر محققان، فلات کارراهه به صورت مثبت با نگرش ترک سازمانی رابطه دارد (چادھاری، رمضان و ریاض، ۲۰۱۳: ۱۹؛ شریفیان، پیرایش و رحیمی، ۲۰۱۳: ۲۰). از دیدگاه

---

1. Denier  
2 Internalizer  
3. Foster, Lonial & Shastri



سازمانی نیز می‌توان گفت که، فلات، عملیات سازمانی را به صورت منفی، تحت تأثیر قرار می‌دهد (فستر و همکاران، ۲۰۱۶: ۱۷).

مقدمات فلات زندگی شغلی: جهت درک بهتر مفهوم فلات شغلی، فلدمن و ویتز (۲۰۱۰) طبقه‌بندی از دلایل بروز فلات شغلی ارائه کرده‌اند. جدول زیر نشان می‌دهد که بر حسب منبع بروز فلات شغلی، کارکنان در عملکرد و نگرش خود تغییر ایجاد می‌کنند. در این جدول روش‌های مدیریتی مناسب برای برخورد فلات شغلی نیز ارائه شده است.

جدول ۱: منابع ایجاد فلات شغلی، اثرات آن بر عملکرد و نگرش و اقدامات مدیریتی (فلدمن و ویتز، ۲۰۱۰)

منابع ایجاد فلات شغلی	اثرات آن بر عملکرد و نگرش	اقدامات مدیریتی
۱. مهارت‌ها و توانایی‌های فرد ناکارآمدی سیستم انتخاب کمبود آموزش تصور نادرست در مورد بازخورد	عملکرد ضعیف نگرش شغلی ضعیف	طراحی مجدد سیستم انتخاب بهبود آموزش بهبود ارزیابی عملکرد و بازخور
۲. نیازها و ارزش‌های فردی نیاز کم به رشد لنگرهای مسیر شغلی (امنیت و اختیار) محدودیت‌هایی که خود فرد برای خود ایجاد می‌کند	عملکرد خوب نگرش‌های شغلی خوب	ادامه پاداش‌دهی و بر اساس عدم کاهش در عملکرد سیستم اطلاعات شغلی
۳. فقدان انگیزه درونی کمبود تنوع در مهارت‌ها هویت نداشتن وظیفه کاری موثر نبودن وظیفه کاری	عملکرد حداقل و قابل قبول نگرش‌های شغلی در حال افول	ترکیب وظایف کاری تشکیل واحدهای کاری طبیعی ایجاد روابط مشتری‌مدارانه افزایش مسئولیت‌ها به صورت عمودی گشودن کانال‌های بازخور
۴. فقدان پاداش‌های بیرونی افزایش حقوق کم، ارتقای کم عدم برابری در سیستم پاداش پاداش‌هایی که اقتضایی نیستند	عملکرد ضعیف نگرش‌های شغلی ضعیف	بازطراحی سیستم حقوق و دستمزد بازطراحی خط‌مشی‌های ارتقا تشویق کسانی که بسیار ناراضی هستند به ترک خدمت
۵. استرس و فرسودگی روابط بین فردی در شغل فرهنگ سازمانی	عملکرد ضعیف نگرش‌های شغلی ضعیف	چرخش شغلی جلوگیری از استرس فرصت‌های مطالعاتی و آموزش خارج از

تضاد نقشی	سازمان	
۶. رشد کند سازمان شرایط بیرونی کسب و کار استراتژی «تدافعی» سازمان پیش‌بینی‌های نادرست پرسنلی	عملکرد خوب در کوتاه مدت نگرش‌های شغلی ضعیف	قرار دادن منابع بیش‌تری در اختیار کسانی که عملکرد بسیار خوبی دارند ارائه مشوق ترک خدمت به افراد دارای عملکرد ضعیف

فلیپس و راپر (۲۰۱۹) در پژوهش خود اولین مرحله در بهبود مدیریت استعداد را توجه به بهبود انگیزش شغلی کارکنان دانسته‌اند. فستر، لنیال و شستری<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) در پژوهشی نشان دادند رابطه بین فلات شغلی ساختاری و محتوایی با فرسودگی شغلی پرستاران، در سطح اطمینان ۰/۹۹ درصد در جهت مثبت معنی‌دار می‌باشد. و نتایج آزمون رگرسیون نشان داد فلات شغلی ساختاری و محتوایی تأثیر مثبتی روی فرسودگی شغلی پرستاران دارند. کینگ (۲۰۱۷) نشان داده‌اند توجه به عوامل مؤثر بر انگیزش شغلی در بهبود شایستگی تأثیرات مثبتی دارد. اپلبام و فاینستون<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) دلایل ایجاد فلات شغلی را به سه دست تقسیم می‌کنند: (۱) دلایل فردی شامل سن، رتبه، کانون کنترل بیرونی، (۲) دلایل خانوادگی شامل مشغولیت شغلی همسر، میزان بار کار مربوط به خانواده و (۳) دلایل سازمانی شامل موفقیت‌های پیشین در سازمان، تمایل به پیشرفت، پست عملیاتی، ارزیابی سرپرست و تعهد به کار. جانگ و تک (۲۰۱۴) نشان دادند که فلات‌زدگی ادراک‌شده رابطه‌ای منفی با رضایت شغلی و تعهد سازمانی آن‌ها دارد. تحلیل نشان داد انگیزه شغلی نقش میانجی بین رابطه فلات‌زدگی و تعهد سازمانی را بازی می‌کند. پژوهش چادهیری و همکاران (۲۰۱۳)، نشان داد که رسیدن به وضعیت فلات شغلی اثرات منفی روی کارکنان و سازمان می‌گذارد. کارکنانی که از فلات شغلی ساختاری رنج می‌برند معمولاً غیبت بیشتری داشته و رضایت کمتری از سرپرستان دارند، انگیزه کمتری برای ماندن دارند، مشکلات بهداشتی بیشتری را تجربه می‌کنند، استرس شغلی زیادی داشته و نرخ خروج از خدمت بالایی دارند. مایلز<sup>۳</sup> (۲۰۱۰)، نتیجه گرفت که کارکنانی که فلات شغلی دارند همچنین نرخ غیبت بالایی داشته‌اند و نیز قصد خروج به خدمت از سازمان در میان آنها بالا بوده است. در پژوهشی دیگر سلامی در نیجریه (۲۰۱۰) نتایج نشان داد فلات‌زدگی شغلی تعهد و رضایت را کاهش و تمایل به ترک خدمت را افزایش می‌دهد. ناچباگور و ریدل (۲۰۰۲) تأثیر فلات‌زدگی شغلی را بر سه پیامد شغلی (۱) رضایت شغلی، (۲) عملکرد شغلی و (۳) تعهد بررسی کردند نتایج نشان داد سه بعد با فلات‌زدگی شغلی به شدت مرتبط هستند. لی (۲۰۰۲) اثر فلات حرفه‌ای را بر سه متغیر رضایت از (۱) مسیر شغلی، (۲) رضایت شغلی و (۳) تمایل به ترک خدمت بررسی می‌کند و نتیجه می‌گیرد که فلات‌زدگی حرفه‌ای تأثیر معناداری بر این پیامدهای کاری دارد.

1 . Foster, Lonial & Shastri

2 Apelbaum, S. H., & Finestone, D.

3- Miles

ابراهیمی (۱۳۹۹) نشان داد که معلمان از فلات شغلی رنج می‌برند و فلات شغلی تأثیرات منفی زیادی بر پیامدهای منفی کاری معلمان دارد. یوسفی (۱۳۹۸)، در پژوهش خود نشان داد که رابطه متغیرهای فلات شغلی محتوایی (۰/۴۷) با فرسودگی شغلی کارکنان و رابطه متغیرهای فلات شغلی ساختاری (۰/۴۴) با فرسودگی شغلی کارکنان، در سطح ۹۹ درصد اطمینان در جهت مثبت معنادار است و نتیجه گرفت که هر چه فلات شغلی کارکنان بیشتر باشد فرسودگی شغلی کارکنان بیشتر و نامساعدتر است. در پژوهش فیاضی و ابراهیمی (۱۳۹۷)، 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 کتابداران می‌باشند. همچنین نتایج آزمون رگرسیون نشان داد که فلات شغلی تأثیر مثبت و معناداری در تمایل به ترک خدمت و فرسودگی شغلی کتابداران دارد. زرتشتیان و همکاران (۱۳۹۶) نشان دادند که فلات‌زدگی شغلی بر ترک خدمت و فرسودگی شغلی کارکنان تأثیر مثبتی دارد و به کاهش انگیزش آنها می‌انجامد. نتایج پژوهش میرکمالی، ابراهیمی و خلیل‌بیگی (۱۳۹۶)، نشان داد که فلات شغلی رابطه مثبت و معنی‌داری با پیامدهای کاری منفی کارکنان دارد، استرس و فرسودگی را تقویت و انگیزش را کاهش می‌دهد. نتایج پژوهش فیاضی (۱۳۹۳)، نشان داد که فلات شغلی با پیامدهای کاری مثبت و انگیزه کاری رابطه منفی و معنی‌داری دارد. حیدری (۱۳۹۲)، به این نتیجه رسید که فلات‌زدگی شغلی با پیامدهای کاری منفی در ارتباط است. به طوری که فلات تمایل به ترک خدمت و انگیزه شغلی به طور مثبت رابطه دارد.

با مراجعه به ادبیات و تحقیقات انجام شده متوجه می‌شویم که در ایران پژوهش‌های انجام شده درباره فلات شغلی اندک‌شمارند و تا کنون چنین پژوهشی در بین معلمان انجام نشده است.

## ۱-۲. مدل مفهومی پژوهش

به دلیل ساختار سازمانی در شغل معلمان رسیدن به فلات شغلی اغلب اجتناب‌ناپذیر است (فیاضی، ۱۳۹۳: ۴۴). علاوه بر این شناخت میزان شیوع فلات‌زدگی در بین معلمان می‌تواند به مدیران ارشد و مدیران منابع انسانی کمک کند تا راه - حل‌های مناسبی جهت تعدیل این پدیده اتخاذ کنند. معلمان از مهم‌ترین حلقه‌های زنجیره نظام آموزشی کشور هستند، نظامی که در تربیت نیروی کار و نسل جوان کشور موثر است (مایلز و همکاران، ۲۰۱۵: ۷). در صورتی که شرایط کاری آن‌ها مناسب و عملکرد خوبی داشته باشند به عنوان بخش اصلی زنجیره نظام آموزش می‌توانند بر عملکرد کل نظام آموزشی و جامعه اثرگذار باشند. بنابراین، مسئله اصلی پژوهش این است که فلات شغلی چه تأثیری روی انگیزش شغلی معلمان دارد؟ با مراجعه به ادبیات و تحقیقات انجام شده متوجه می‌شویم که تا کنون چنین پژوهشی در بین معلمان انجام نشده است.



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق

با مراجعه به ادبیات و تحقیقات انجام شده متوجه می‌شویم که در ایران پژوهش‌های زیادی فلات شغلی انجام نشده است و بنظر می‌رسد تا کنون چنین پژوهشی در بین معلمان انجام نشده است که این خود گویای اهمیت موضوع می‌باشد. به خصوص در زمینه موضوع این پژوهش یعنی ارتباط بین فلات شغلی با انگیزش شغلی معلمان، پژوهش جامعی تا کنون بویژه در ایران صورت نگرفته است و این بر ضرورت انجام تحقیق می‌افزاید.

## ۲. طرح پژوهش

**روش پژوهش:** این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش‌های گردآوری داده‌ها در زمره پژوهش‌های غیر آزمایشی از نوع توصیفی - همبستگی است. جامعه پژوهش حاضر شامل تمامی معلمان متوسطه شهر تهران در سال تحصیلی ۱۳۹۷-۱۳۹۸ (به تعداد ۶۸۵۰ نفر) بودند، که با توجه به هدف پژوهش، نمونه‌ای به حجم ۴۲۳ (۱۲۷ مرد و ۲۹۶ زن) آزمودنی به روش نمونه‌گیری خوشه‌ای با استفاده از فرمول نمونه‌گیری کوکران انتخاب شد. ابزارهای گردآوری داده‌ها: ابزارهای جمع‌آوری داده‌ها شامل دو پرسشنامه بود: پرسشنامه انگیزش شغلی و پرسشنامه فلات شغلی. پاسخگویی به سؤالات پرسشنامه‌ها بر اساس مقیاس لیکرت پنج درجه‌ای بود. قبل از اجرای اصلی پرسشنامه‌ها روی ۳۰ نفر از معلمان اجرا شد تا ویژگی‌های روانسنجی آن مورد بررسی قرار گیرد.

### جدول (۲) متغیرهای پژوهش و مقیاس‌های سنجش آن‌ها

پرسشنامه	تعداد سؤالات	طیف	منبع و سال سال
فلات شغلی ساختاری	۶	لیکرت ۵ گزینه‌ای	میلیمن (۱۹۹۲)
فلات شغلی محتوایی	۶	لیکرت ۵ گزینه‌ای	میلیمن (۱۹۹۲)
انگیزه کاری درونی	۵	لیکرت ۵ گزینه‌ای	بکر و آرنولد (۲۰۰۸)

پایایی ابزارها با استفاده از آلفای کرانباخ تایید شد (جدول ۳).

### جدول (۳) ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده برای هریک از مولفه‌های موجود در پرسشنامه

مولفه‌های پرسشنامه	ضریب آلفای کرونباخ
فلات شغلی	۰/۸۴
فلات شغلی ساختاری	۰/۷۹
فلات شغلی محتوایی	۰/۷۸
انگیزه شغلی	۰/۸۹

برای بررسی روایی ابزارها از روایی محتوایی، صوری و تحلیل عاملی تاییدی استفاده شد. متخصصان روایی صوری و محتوایی پرسشنامه را تایید کردند و نتایج تحلیل عاملی تاییدی ابزارها در جدول شماره ۴ گزارش شده است (جدول ۴).

### جدول (۴) شاخص‌های برازش ابزارهای پژوهش

برآورد		مشخصه
فلات شغلی	انگیزش شغلی	
۱/۴۳	۱/۴۴	نسبت مجذور خی به درجه آزادی ( $\chi^2/df$ )
۰/۰۵۳	۰/۰۵۱	جذر برآورد واریانس خطای تقریب (RMSEA)
۰/۹۸	۰/۹۴	شاخص نکویی برازش (GFI)
۰/۹۴	۰/۹۱	شاخص تعدیل شده نکویی برازش (AGFI)
۱	۰/۹۸	شاخص برازندگی تطبیقی (CFI)
۰/۹۹	۰/۹۵	شاخص نرم شده برازندگی (NFI)

روش‌های تجزیه و تحلیل اطلاعات: جهت تحلیل داده‌ها از روش‌های تحلیل توصیفی، و آزمون‌های آماری ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه از نوع گام به گام استفاده شده است.

### ۳. یافته‌های پژوهش

این قسمت به ارائه شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش می‌پردازیم. شاخص‌های میانگین و انحراف استاندارد متغیرها نشانگر پراکندگی مناسب داده‌ها و شاخص‌های چولگی و کشیدگی نشان‌گر نرمال بودن توزیع می‌باشند (جدول ۵).

#### جدول (۵) شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین	پایین ترین نمره	بالاترین نمره	انحراف چولگی	کشیدگی N
فلات شغلی	۲/۹۹	۱	۴/۷۸	۰/۶۲۸	۰/۹۰
محتوایی					
فلات شغلی	۲/۸۴	۱	۴/۸۰	۰/۶۲۵	۰/۶۹
ساختاری					
انگیزش شغلی	۲/۹۱	۱/۱۳	۴/۲۰	۰/۹۹	۰/۲۹۵
					-۰/۰۲۶
فلات کلی	۲/۹۱	۱	۵	۰/۵۳	۰/۵۹۸

از طرف دیگر، با توجه به آنکه کجی توزیع داده‌ها در آزمون کلموگورف-اسمیرنوف معنادار نبوده است، بنابراین برای بررسی ارتباط‌های مورد نظر از آزمون همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه استفاده شد (جدول ۶).

جدول (۶) ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

شماره	متغیر	۱	۲	۳
۱	فلات ساختاری	۱		
۲	فلات محتوایی	۰/۶۸**	۱	
۳	انگیزه شغلی	-۰/۶۱**	-۰/۵۴**	۱
		**p<0.0		*p<0.05,

همان‌طور که در جدول فوق مشاهده می‌شود رابطه بین همه متغیرهای پژوهش، در سطح اطمینان ۰/۹۹ درصد معنی‌دار می‌باشد. نتایج جدول (۶) نشان می‌دهد را به فلات شغلی ساختاری و محتوایی با انگیزش شغلی معلمان در جهت منفی معنی‌دار است و هر چه فلات شغلی بیشتر باشد انگیزش شغلی معلمان کمتر خواهد بود. برای جواب این سؤال که فلات شغلی چه تأثیری بر انگیزش شغلی معلمان دارد از آزمون آماری رگرسیون چندگانه از نوع گام‌به‌گام استفاده شد. که در زیر خلاصه آماره‌های بدست آمده ذکر شده است.

برای پیش‌بینی انگیزش شغلی از فلات شغلی و محتوایی در گام اول فلات ساختاری و در گام دوم فلات شغلی محتوایی وارد معادله شدند. این دو متغیر معناداری خود را طی دو گام حفظ نمودند (جدول ۷).

جدول (۷) خلاصه نتایج تحلیل رگرسیون گام به گام انگیزش شغلی معلمان بر حسب متغیرهای فلات شغلی

## ساختاری و محتوایی

غیرهای وارد شده	F	F تعدیل یافته	طای استاندارد	R <sup>2</sup>
لات ساختاری	۰/۲	۰/۲۶	۳/۲	۰/۲
لات محتوایی	-۰/۶	۰/۳۵	۳/۲	۰/۰

\*\*\* P&lt;0.001

با توجه به جدول فوق فلات ساختاری ۲۸ درصد از تغییرات انگیزش شغلی را پیش‌بینی می‌کند و فلات محتوایی ۸ درصد از تغییرات انگیزش شغلی را پیش‌بینی می‌کند. این متغیرها در مجموع قادر به پیش‌بینی ۳۶ درصد از تغییرات انگیزش شغلی معلمان هستند.

همان‌طور که در جدول (۵۷) مشاهده می‌شود، نتایج تحلیل واریانس نشان می‌دهند که فلات شغلی ساختاری (F=165/63, P<0.001) و فلات محتوایی (F=35/46, P<0.001) اثر معنی‌داری بر انگیزش شغلی معلمان دارند.

جدول (۸) ضرایب حاصل از تحلیل رگرسیون گام به گام انگیزش شغلی معلمان بر حسب فلات شغلی ساختاری و محتوایی

مرتب‌ه	متغیر پیش بین	B	خطای $\beta$	t	سطح عدد ثابت	A	معنی داری
گام اول	فلات شغلی ساختاری	۰/۳۶	۰/۰۳	۱۹/۳۰	۰/۰۰۱	۱۲/۴۴۷	
گام دوم	فلات شغلی ساختاری	۰/۳۱	۰/۰۳	۱۶/۲۳	۰/۰۰۱	۸/۲۲	
	فلات شغلی محتوایی	۰/۰	۰/۰	۷/۰	۰/۰۰		

\*\* P<0.001

همان‌طور که در جدول شماره (۸) مشاهده می‌شود فلات شغلی ساختاری ( $t = 16/23$ ;  $\beta = -0/45$ ) و فلات شغلی محتوایی ( $t = 7/02$ ;  $\beta = -0/24$ ) تأثیر منفی و معنی‌داری بر روی انگیزش شغلی معلمان دارند.

#### ۴. بحث و نتیجه‌گیری

معلمان در فعالیت‌های شغلی خود فشارهای را متحمل می‌شوند که در کمتر حرفه‌ای نظیر آن را می‌توان یافت (کرباسی، ۱۳۹۸)، و با توجه به ساختار هرمی و متمرکز سازمان آموزش و پرورش و ویژگی‌های سازمان‌های امروزی و شغل معلمی رسیدن به فلات شغلی اغلب اجتناب‌ناپذیر است (ابراهیمی، ۱۳۹۹)، که علاوه بر تأثیرات منفی روانی، فیزیولوژیکی و روانی-اجتماعی که دارد دانش‌آموزان و سیستم آموزشی را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد. از آنجایی که فلات شغلی، انگیزه و عملکرد و رضایت شغلی کارکنان را تحت تأثیر قرار داده و منجر به احساس افسردگی و شکست کارکنان در مسیر پیشرفت شغلی می‌شود، به سرعت تبدیل به مسئله‌ای بحرانی برای سازمان‌ها و مدیران شده است و نیاز به مدیریت صحیح برای اجتناب از نارضایتی کارکنان دارد (ویلا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). بنابراین هدف این پژوهش شناسایی تأثیر بین فلات شغلی ساختاری و محتوایی روی انگیزش شغلی معلمان بود. نتایج نشان می‌دهد که رابطه بین فلات شغلی ساختاری و فلات شغلی محتوایی با انگیزش شغلی در سطح اطمینان ۰/۹۹ در جهت منفی معنی‌دار است، یعنی هر چه فلات شغلی ساختاری و محتوایی بیشتر باشد انگیزش شغلی معلمان کمتر است. همچنین نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه نشان داد که فلات ساختاری ۲۰ درصد از تغییرات انگیزش شغلی را پیش‌بینی می‌کند و فلات محتوایی ۸ درصد از تغییرات انگیزش شغلی را پیش‌بینی می‌کند. این متغیرها در مجموع قادر به پیش‌بینی ۲۸ درصد از تغییرات انگیزش شغلی معلمان هستند. نتایج این پژوهش با پژوهش‌های ابراهیمی (۱۳۹۹)، میرکمالی و همکاران (۱۳۹۶)، زردشتیان و همکاران

<sup>1</sup> Vila

(۱۳۹۶)، کارخانه یوسفی (۱۳۹۶) و فیاضی (۱۳۹۳)، فلیپس و راپر (۲۰۱۹)، فستر و همکاران (۲۰۱۶)، چادهاری و همکاران (۲۰۱۳)، شریفیان و همکاران (۲۰۱۳) و سلامی (۲۰۱۰) همسو و همخوان می‌باشد.

معمولاً، کارکنانی که با فلات شغلی مواجه هستند، فرصت‌های لازم برای رشد و توسعه کارراهه خود را ندارند (فیلیپس و راپر، ۲۰۱۹: ۳۵). کارکنانی که با فلات شغلی مواجه شده‌اند، از میزان تلاش‌های خود می‌کاهند و به میزان کم‌تری برای انجام کارهایی فراتر از وظایف‌شان، انگیزه می‌شوند. این موضوع به دلیل آن است که، آن‌ها باوری به قدردانی و پاداش این نوع کارها، ندارند (هارست، کانگ و فلوت، ۲۰۱۲، ص ۸). افرادی که دچار فلات شغلی می‌شوند، هنگامی که ابهام شغلی‌شان اندک باشد، دارای رضایت بیش‌تری هستند. در نگاهی دیگر، کارکنانی که فلات کارراهه را تجربه کرده‌اند، به این موضوع رسیده‌اند که کارفرمایان‌شان، آن‌ها را رها کرده‌اند. این موضوع سبب از دست دادن روحیه آن‌ها می‌شود (لی، ۲۰۰۳: ۱۴). گاهی اوقات نیز، فلات وفاداری کارکنان را به صورت منفی تحت تأثیر قرار می‌دهد. در برخی موارد، کارکنانی که با فلات مواجه شده‌اند، ممکن است، به اقداماتی غیر اخلاقی مانند کلاهبرداری، دست بزنند (فستر و همکاران، ۲۰۱۶: ۲۳) و در نتیجه فلات شغلی می‌تواند انگیزش معلمان را کاهش دهد و تأثیر منفی روی انگیزش معلمان داشته باشد.

شریفیان و همکاران (۲۰۱۳)، به این نتیجه رسیده‌اند که، در عصر حاضر، فلات، یک مانع انگیزش شغلی برای کارکنان است. جونگ و تاک (۲۰۰۸)، انگیزه درونی شغلی را به عنوان متغیر واسطه‌ای بین فلات و نتایج آن بررسی کرده‌اند و به این نتیجه رسیده‌اند که فلات شغلی درک شده، به صورت منفی (معکوس) با رضایت شغلی و تعهد سازمانی رابطه دارد. به اعتقاد این محققان کسی که انگیزه شغلی زیادی دارد اهداف واقع‌بینانه‌تری برای مسیر شغلی خود در نظر می‌گیرد و در شرایط محیطی منفی اعتماد به نفس بیش‌تری دارد که باعث می‌شود در شرایط فلات‌زدگی، رضایت شغلی و تعهد بیش‌تری از خود نشان دهد. بکر (۲۰۰۸) نیز به این نتیجه رسیده است که کارکنانی که از شغل‌شان لذت می‌برند، دارای رضایت درونی شغلی بالاتری هستند. همچنین، کارکنانی که دارای انگیزه درونی شغلی هستند، در مقایسه با سایر کارکنان فلات‌زده، وضعیت بهتری دارند.

بطور کلی پژوهش حاضر سهم مهمی در فهم نقش متغیرهای فلات شغلی و پیامدهای کاری آن در انگیزش شغلی معلمان فراهم می‌کند و تلویحات کاربردی مهمی دارد. بنا به گفته میرکمالی و همکاران (۱۳۹۶) معلمان مهمترین عامل در تعیین کیفیت آموزشی که دانش‌آموزان دریافت می‌کنند هستند و دولت‌ها فی‌نفسه مسئول هستند که اطمینان حاصل کنند معلمان عملکردی مطلوب دارند. برای موفقیت دانش‌آموزان، مدارس، اجتماع و در نهایت توسعه کشور، رضایت و انگیزش شغلی معلمان بسیار مهم است. بر اساس اهمیت شغل معلمی و تاثیر آن بر رشد همه جانبه فرزندان امروز و آینده‌سازان فردا و با توجه به نقش انگیزه در هر شغل به ویژه در مشاغل آموزش و پرورش ضروری به نظر می‌رسد که عوامل کاهنده انگیزه کارکنان را شناسایی و در صدد رفع موانع برآییم. آموزش و پرورش و مجموع کارکنان آن، در رشد و توسعه هر کشور و تعلیم و تربیت و پرورش آینده‌سازان آن نقش بسیار حساس و بنیادین دارد. بوجود آوردن شرایط آرمانی فرهنگی که زمینه تفکر و پژوهش در آن فراهم شود و فرآیند یاددهی و یادگیری به طور مطلوب صورت پذیرد،



مستلزم آن است که کارکنان از روحیه‌ای شاداب و قوی برخوردار باشند و حداقل مشکلات و سختی‌ها را در زندگی شغلی و اجتماعی داشته باشند. نتایج نشان می‌دهد که فلات شغلی معنی‌داری در کاهش انگیزش شغلی معلمان دارد بنابراین کاهش فلات شغلی آنان ضروری است. با توجه به این نتایج نامطلوب، سازمان‌ها، باید استراتژی‌هایی را به منظور حل مشکلات فلات‌زدگی، برگزینند.

اگر نظام آموزشی بتواند مأموریت و رسالت را خود مبنی بر توسعه‌فردی و اجتماعی به‌درستی انجام دهد، زمینه مساعدی نیز برای رشد فرهنگی، اقتصادی، سیاسی و اجتماعی در جامعه فراهم می‌شود (خنیفر، ابراهیمی، نادری‌بنی، فیاضی و رحمتی، ۱۳۹۸). معلمان مهمترین عامل در تعیین کیفیت آموزشی که دانش‌آموزان دریافت می‌کنند هستند و دولت‌ها فی‌نفسه مسئول هستند که اطمینان حاصل کنند معلمان در حد توان شان عملکردی مطلوب دارند (فلاحی، ۱۳۸۸: ۱۶) برای موفقیت معلمان، دانش‌آموزان، مدارس، اجتماع و در نهایت توسعه همه‌جانبه کشور، رضایت و انگیزش شغلی معلمان بسیار مهم است. بر اساس اهمیت شغل معلمی و تاثیر آن بر رشد همه‌جانبه فرزندان امروز و آینده‌سازان فردا و با توجه به نقش انگیزه در هر شغل به ویژه در شغل معلمی ضروری به نظر می‌رسد که عوامل کاهنده انگیزه معلمان را شناسایی کرده و در صدد رفع موانع برآییم. معلم، در رشد و توسعه هر کشور و تعلیم و تربیت و پرورش آینده‌سازان آن نقش بسیار حساس و بنیادین دارد.

همچنین می‌توان پیشنهادهای اجرایی را در این زمینه مطرح کرد:

- ✓ سازمان باید هر چند وقت یک‌بار و به صورت دوره‌ای نسبت به سنجش و بررسی وضعیت فلات‌زدگی شغلی کارکنان خود اقدام کند و بر اساس نتایج بدست آمده به بررسی علل، راه‌های مقابله و تعدیل این پدیده بپردازد؛
- ✓ کاهش ابهام در مورد وضعیت مسیر شغلی؛
- ✓ ایجاد انگیزه در معلمان فلات‌زده؛
- ✓ ایجاد راه‌های جایگزین ارتقاء، در صورت مهیا نبودن شرایط ارتقاء؛
- ✓ طراحی مجدد مشاغل و بازتعریف فرایندهای انجام کار؛
- ✓ غنی‌سازی مشاغل، چرخش شغلی، امکان انتقال‌های افقی و طراحی مجدد مشاغل از جمله مواردی هستند که باید توسط سازمان مورد توجه قرار گیرند؛
- ✓ طراحی نقش‌های جدید، طراحی و برنامه‌ریزی مسیر شغلی کارکنان و پیاده‌سازی سیستم‌های انگیزشی و پاداش مناسب؛
- ✓ حذف موانع حرکت افقی و به سمت پایین و کمک به کارکنان در جهت آمادگی برای چالش‌های جدید؛
- ✓ افزایش مشارکت معلمان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی؛
- ✓ برقراری یک نظام ارزیابی عملکرد سازمان‌یافته در سازمان؛
- ✓ اصلاح ساختار سازمانی در جهت انعطاف‌پذیری؛

- ✓ استفاده از روش‌های کارآمد ارتباط با معلمان و بهبود سیستم روابط عمومی؛
  - ✓ حمایت‌های مالی و اجتماعی از طرح‌ها و ایده‌های معلمان.
- حال آن‌که می‌توان بر اساس یافته‌های این تحقیق، پیشنهادهایی را برای محققان آتی در نظر گرفت مانند:
- ✓ در نظر گرفتن اثر فلات بر روی سایر اثرات مثبت و منفی شغلی؛
  - ✓ از آن‌جایی‌که 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 معلمان است، لازم است بررسی بیش‌تر پدیده فلات شغلی، با در نظر گرفتن سایر جوانب آن در تحقیقات آتی مورد توجه قرار گیرد؛
  - ✓ بررسی متغیرهای میانجی متنوع‌تری را در این رابطه؛
  - ✓ شناسایی عوامل فرهنگی و اجتماعی ایجادکننده فلات؛
  - ✓ انجام مطالعات طولی درباره فلات شغلی نیز توسط محققان در پژوهش‌های آتی.

## منابع

- ابراهیمی، صالح (۱۳۹۹). «رابطه حمایت سازمانی با فلات شغلی معلمان»، فصلنامه توسعه حرفه‌ای، بهار، دوره ۸، شماره ۷، صص ۱۲-۳۴.
- ابیلی، خدایار (۱۳۹۵). مدیریت منابع انسانی با تأکید بر رویکردهای نوین؛ تهران: انتشارات مدیریت صنعتی.
- حیدری، صدف (۱۳۹۲). بررسی پدیده فلات شغلی و تأثیر آن بر نگرش‌های شغلی کارکنان بانک رفاه. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- خنیفر، حسین؛ نادری‌بنی، ناهید؛ ابراهیمی، صلاح‌الدین؛ فیاضی، بی‌بی‌مرجان و رحمتی، محمدحسین (۱۳۹۸). «شناسایی شایستگی مدیران مدارس جهت استفاده در کانون ارزیابی»، فصلنامه مدیریت مدرسه، بهار، دوره ۷، شماره ۱، صص ۱-۲۰.
- زردشتیان، صدف؛ حسینی، مریم و کریمی، جواد (۱۳۹۶). «اثر فلات‌زدگی شغلی بر تمایل به ترک خدمت دبیران تربیت بدنی استان کرمانشاه»، مطالعات رفتار سازمانی در ورزش، زمستان، دوره ۴، شماره ۳، صص ۶۹-۶۱.
- سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس و حجازی، الهه (۱۳۹۱). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری. تهران: انتشارات آگاه.
- فلاحی، کیومرث (۱۳۸۸). بررسی جایگاه انتخاب و تربیت معلم در ساختار تشکیلاتی وزارت آموزش و پرورش. طرح پژوهشی، گروه مدیریت و نیروی انسانی پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش.
- فیاضی، مرجان (۱۳۹۳). «تأثیر فلات‌زدگی شغلی بر تعهد عاطفی و دل‌بستگی به کار در میان کتابداران دانشگاهی کشور»، فصلنامه علوم مدیریت ایران، پاییز، دوره ۸، شماره ۳۲، صص ۱۵۶-۱۳۹.
- کرباسی، منیژه (۱۳۹۸). «شیوع منابع استرس در استادان دانشگاه آزاد اسلامی واحد همدان»، فصلنامه اصول بهداشت روانی، بهار، دوره ۳۷، شماره ۱، صص ۲۵-۳۲.
- میرکمالی، سید محمد؛ ابراهیمی، صلاح‌الدین؛ خلیل‌بیگی، کمال و فتحی، ادريس (۱۳۹۶). «رابطه فلات شغلی با تمایل به ترک خدمت، استرس شغلی و فرسودگی شغلی کارکنان»، مجله مدیریت توسعه و تحول، تابستان، دوره ۵، شماره ۳، صص ۴۲-۲۳.

- میرکمالی، سیدمحمد و غلامزاده، حجت (۱۳۹۱). «بررسی رابطه بین تعهد سازمانی و تمایل به ترک خدمت معلمان مدارس منطقه آموزش-وپرورش دستگردان»، فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، بهار، دوره ۶، شماره ۱، صص ۱۴۳-۱۲۷.
- یوسفی، محمد (۱۳۹۸). شناسایی عوامل موثر با فرسودگی شغلی کارکنان. پایان نامه کارشناسی ارشد، رشته دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات تهران.
- Allen TD, Russell JE, Poteet ML, & Dobbins GH. (1999). Learning and development factors related to perceptions of job content and hierarchical plateauing. *Journal of Organizational Behavior*, 20(7), 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. (2015). Revisiting Career Plateauing: Same old problem- Avant-grade solutions. *Journal of Managerial Psychology*, 9(5), 12-21.
- Armstrong M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London, Kogan Page.
- Bakker, Arnold B. (2008). The workrelated flow inventory: Construction and initial validation of the WO LF. *Journal of Vocational Behavior*, Vol 72(3), 400-414.
- Barwick, J. M. (2016). *The plateauing trap*. New York: Amacom.
- Bouchamma, Y., Basque, M., & Marcotte, C. (2018). School Management Competencies: Perceptions and Self-Efficacy Beliefs of School Principals. *Creative Education*, 5, (1), 580-589.
- Bucur, I. (2016). Managerial Core Competencies as predictors of Mangerial Performance, On Different Levels of Management. *Social and Behavioral Sciences*, Vol. 78, p. 365-369.
- Buela, s., & Joseph, M. C.(2015). Relationship between Personality and Teacher Effectiveness of High School Teachers. *The International Journal of Indian Psychology* ISSN 2348-5396 (e) | ISSN: 2349-3429 (p) Volume 3, Issue 1, No.7, DIP: C03116V3I12015.
- Burke, R. J. (1989). Examining the career plateau: Some preliminary findings. *Psychological Report*, 65, 295-306.
- 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.
- 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 .
- Clark, W. J. (2004). Marketing Management Implications of Career Plateauing. *Problems and Perspectives in Management*,4, 201-205.

- Dan Liut , Jun Wu, Jiu-cheng Ma (2009). *Organizational Silence: A Survey on Employees Working in a Telecommunication Company*.
- Drucker-Godard, C. & Fouque, T. (2014), Career Plateauing, Job Satisfaction and Commitment of Scholars in French Universities. *Public Organiz Rev*, Doi 10.1007/s11115-014-0280-0.
- Feldman, D. C., & Weitz, B. A. (2002). 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.
- Foster, P. B., Lonial, S., & Shastri, T. (2011). Mentoring, Career Plateau Tendencies, Turnover Intentions And Implications For Narrowing Pay And Position Gaps Due To Gender – Structural Equations Modeling. *The Journal of Applied Business Research*, 27, (6), 71-84.
- 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. (2015). Stress, Organizational Citizenship Behaviors, and Coping: Comparisons among Plateaued and Non-Plateaued Employees. *Business and Management Research*, 1, (3), 17-27.
- Jarvis, M. (2016). Teacher stress: A critical review of recent findings and suggestions for future research directions. *Stress News: The UK journal of the international stress Management Association*, 14 (1): 12-16.
- 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.
- King, K. A. (2017). The talent climate: Creating an organisational context supportive of sustainable talent development through implementation of a strong talent system. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4 (4): 298-314.
- Lee, P. C. B. (2003). Going beyond career plateau, using professional plateau to account for work outcomes. *Journal of Management Development*, 22, 538-551.
- Lit, Ira W.; Lotan, Rachel (2014) A Balancing Act: Dilemmas of Implementing a High-Stakes Performance Assessment , *American Journal of Education*: <http://www.eric.ed.gov/>
- Miles, S., Gordon, J., & Storlie, C. (2015). 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. (2010). Happily Ever After: Plateauing as a Means for Long-Term Career Satisfaction. *Library Trends*, 50 (4), 702-716.

- Morrison, Elizabeth Wolfe, Milliken, Frances J.(2000), "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World", *Academy of Management Review*, Vol. 25. No.4. 70B-725.
- 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.
- Pourezat, A. A., Mokhtarianpour, M., & Amini, A. (۲۰۱۹). Designing a Competency Model for the Ambassadors of the Islamic Republic of Iran. *Journal of Human Resource Management Research, Imam Hussein University*, 2 (36): 100-75.
- 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.
- Schanne, L. C. (2016). From Chaos to Competency: Implementing a New Competency Model in a Multihospital System. *The Journal of Continuing Education in Nursing*, 47, (3), 111-117.
- 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.
- Vila, L. E. (2018). Innovation at the workplace: Do professional competencies matter?. *Journal of Business Research*, 67 (5): 752-757.

