

## رابطه فلات شغلی با تمایل به ترک خدمت، استرس شغلی و فرسودگی شغلی کارکنان

سید محمد میرکمالی<sup>۱</sup>، صلاح الدین ابراهیمی<sup>۲\*</sup>، کمال خلیل بیگی<sup>۳</sup>، ادريس فتحي<sup>۴</sup>

<sup>۱</sup>استاد، گروه مدیریت و برنامه ریزی آموزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران  
<sup>۲</sup>دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران (عهده‌دار مکاتبات)  
<sup>۳</sup>کارشناسی ارشد، گروه تحقیقات آموزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران  
<sup>۴</sup>دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران  
تاریخ دریافت: آذر ۱۳۹۷، اصلاحیه: بهمن ۱۳۹۷، پذیرش: فروردین ۱۳۹۸

### چکیده

به دلیل تغییرات در محیط‌های سازمانی، یکی از مهم‌ترین مسائل مربوط به مسیرهای شغلی در دهه بعدی، فلات‌زدگی شغلی خواهد بود. هدف از پژوهش حاضر بررسی ارتباط متغیرهای فلات شغلی با تمایل به ترک خدمت کارکنان به روش تحلیل مسیر است. جامعه آماری پژوهش کلیه کارکنان آموزش و پرورش شهرستان مهاباد بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ۲۵۰ نفر از آنان به عنوان نمونه انتخاب شدند. و به پرسشنامه‌ای متشکل از مقیاس‌های فلات شغلی، تمایل به ترک خدمت، استرس شغلی و فرسودگی شغلی پاسخ دادند. روایی پرسشنامه با استفاده از نظر متخصصان و تحلیل عاملی تأییدی و همچنین پایایی آن با استفاده از روش آلفای کرانباخ تأیید شد.

از میان متغیرهای پژوهش به ترتیب متغیرهای فلات شغلی، فرسودگی شغلی و استرس شغلی به ترتیب بالاترین تا پایین‌ترین ضریب همبستگی را با ترک خدمت دارند. همچنین همبستگی فلات شغلی با فرسودگی شغلی و استرس شغلی مثبت و معنادار است. نتایج تحلیل مسیر نشان می‌دهد، فلات شغلی اثر مستقیم مثبت و معناداری بر ترک سازمانی دارد. همچنین تأثیر غیر مستقیم فلات شغلی بر ترک سازمانی معنادار است و از طریق فرسودگی شغلی، و استرس شغلی صورت می‌گیرد. همچنین فرسودگی شغلی تأثیر غیر مستقیم مثبت و معنادار بر ترک سازمانی دارد.

**کلمات کلیدی:** فلات شغلی، تمایل به ترک خدمت، استرس شغلی، فرسودگی شغلی

### ۱- مقدمه

مراتب سازمان در آینده برای فرد بسیار کم است. افراد با ورود به دنیای کار و سازمان به دنبال رشد و ترقی هستند. [۲۴] به دلیل تغییرات در محیط‌های سازمانی، یکی از مهم‌ترین مسائل مربوط به مسیرهای شغلی در دهه بعدی، فلات‌زدگی شغلی خواهد بود. [۴۳] 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. 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. [۴۰]

همچنین تمایل به خروج به مفهوم احتمال این است که کارکنان در آینده نزدیک سازمان را ترک نمایند. [۲۵] نرخ خروج بالا و تأثیرات مخرب آن بر روی سازمان مورد توجه تحقیقات بسیاری بوده است. برای مثال نرخ خروج کارکنان خدمات اجتماعی بالای ۵۰ درصد [۲۳] و در میان پرستاران کشور عربستان نزدیک ۴۰ درصد گزارش شده است. [۱۱]

نیروی انسانی مهم‌ترین سرمایه سازمانهاست. هر چه این سرمایه از کیفیت مطلوب و بالاتری برخوردار گردد، احتمال موفقیت، بقا و ارتقای سازمان بیشتر خواهد شد [۸] و کارایی و توسعه هر سازمان تا حد زیادی به کاربرد صحیح نیروی انسانی بستگی دارد، هر قدر که شرکتها و سازمانها، بزرگتر می‌شوند بالطبع به مشکلات این نیروی عظیم نیز اضافه می‌شود. [۳] آموزش و پرورش به عنوان سازمانی بسیار گسترده و مهم در ایجاد داناییها و تواناییهای کودکان و نوجوانان و نیز کمک به آسان‌سازی فرآیند رشد و بالندگی همه جانبه آنان، شامل نیروهای متخصص زیادی می‌باشد که در زمینه‌های آموزش و تدریس به فعالیت می‌پردازند. [۱۰] یکی از عواملی که در چرخه مسیر شغلی به عنوان عاملی اثرگذار به پیامدهای سازمانی شناسایی شده است، پدیده فلات‌زدگی شغلی<sup>۱</sup> است. فلات شغلی «نقطه‌ای در مسیر شغلی فرد که احتمال حرکت در سلسله

\*S.Ebrahimi@ut.ic.ir  
1- Career Plateau

است. [۱۵، ۱۶] بسیاری از اثرات منفی فلات شغلی که گزارش شده اند این است که برای افراد آسیب های روانشناختی به همراه دارد مانند کنار گذاشتن یا خروج از کار و یا این که سیستم را با چالشی مواجه کنند. [۲۶]. کارکنانی که از فلات شغلی ساختاری رنج می برند غیبت بیشتری داشته و رضایت کمتری از سرپرستان دارند، مشکلات بهداشتی بیشتری را تجربه می کنند، استرس شغلی زیادی داشته و نرخ خروج از خدمت بالایی دارند. همچنین آنها انگیزش، رضایت شغلی و تعهد کمتری دارند. [۴۰] فلات شغلی سلسله مراتبی در میان کارکنان با سابقه بسیار شایع است تایج منفی سازمانی از آن باعث افزایش غیبت و چرخش شغلی و عملکرد کم می شود [۲۸].

در اثر فلات شغلی، توانایی تعادل و تعامل با محیط شغلی در فرد تضعیف گشته و سرگشتگی و احساس بیهودگی در فرد ایجاد می شود و موارد متعددی از مسایل روحی و روانی فرد در معرض تهدید جدی و روانی قرار می گیرد از جمله این موارد ناتوانی برای دریافت حمایت روانی و اجتماعی، کسب احساس خودشناسی از طریق همانند سازی با دیگران و توجه به اینکه هر فرد نیازهایی دارد که می تواند توسط دیگری و یا سازمان برطرف نماید این مسایل کم کم به فرسودگی شغلی می انجامد و فرد را به سمت انجماد سازمانی سوق می دهد. [۲]

پرداختن به این پژوهش نه تنها زوایای پنهان فلات شغلی کارکنان را مشخص کرده و راهگشای غنی سازی ادبیات پژوهشی مربوطه می باشد. در سازمانهای آموزشی نیز مانند دیگر سازمانها، هر عضو جدید در نخستین تماس حرفه ای با محیط کار امیدوار است که با جوی مناسب مواجه شود تا بتواند نیازهای اقتصادی، اجتماعی و روانی خود را به نحوی مطلوب برآورده سازد. لذا اهمیت این پژوهش از این نظر که ارتباط فلات شغلی با نتایج منفی کاری کارکنان را مورد بررسی قرار می دهد بارز می شود.

در اکثر سازمانهای هر می شکل دیر یا زود مسیر شغلی افراد به نقطه ای می رسد که احتمال ارتقا و پیشرفت در سازمان حداقل می شود. [۵] از آنجا که سازمانها در زمان بحران، بازطراحی، کوچک سازی مشاغل را حذف یا تعداد کارکنان خود را کاهش می دهند احتمال پیشرفت و ارتقا در سازمان باز هم 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. [۲۹] به دلیل ساختار سازمانی در آموزش و پرورش رسیدن به فلات شغلی اغلب اجتنابناپذیر است و اکنون بسیاری از کارکنان آن در فلات شغلی خود به سر می برند. شناسایی اثرات فلات زدگی شغلی بر پیامدهای کاری و سازمانی به شناخت هر چه بیشتر این پدیده کمک می کند. علاوه بر این شناخت اثرات فلات زدگی در بین کارکنان سازمان آموزش و پرورش می تواند به مدیران ارشد، مدیران آموزشی و مدیران منابع انسانی کمک کند تا راه حل های مناسبی جهت تعدیل این پدیده اتخاذ کنند.

تفکرات و نوشته های اولیه در مورد فلات شغلی بیان گر این باور بود که به سر بردن در فلات شغلی امری نامطلوب است و کارکنانی که در فلات شغلی خود هستند مشکل سازند ولی پژوهش های بعدی نشان می دهد که

خروج کارکنان هزینه های مادی و غیرمادی بسیاری را به سازمان تحمیل می نماید و از این رو این موضوع به یکی از کانون های توجه سازمانها تبدیل شده است. از دست دادن متخصصین منجر به کاهش بهره وری، کارایی و سودآوری در سازمان می شود. [۴۵] بنابراین شناسایی و توجه به عوامل موثر بر تمایل کارکنان به خروج، به سازمانها کمک می نماید تا از خروج کارکنان و هزینه های ناشی از آن جلوگیری نمایند [۲۵].

فلات زدگی شغلی یکی از منابع اصلی ایجاد استرس در محیط کار به شمار می آید. کارکنانی که احساس می کنند به نقطه ای رسیده اند که دیگر امکان ارتقا و پیشرفت برای آنها وجود ندارد انگیزه کار کردن خود را از دست می دهند. [۳۰] مدیران، باید توجه خاصی را به اثرات منفی این موضوع بر روی عملکرد کارکنان و کارایی سازمانی، داشته باشند. [۱۵] به بیانی دیگر، فلات کارراهه، موضوع جدیدی نبوده ولی با این وجود، نگرانی بسیاری از سازمانها در این باره وجود دارد که به خصوص در کشور ما و در آموزش و پرورش کار نشده است. و به پژوهش های پیش تری در زمینه بررسی پدیده فلات شغلی در میان کارکنان آموزش و پرورش نیاز هست. بنابراین مسئله اصلی پژوهش حاضر بررسی رابطه بین فلات شغلی با ترک سازمانی، استرس شغلی و فرسودگی شغلی کارکنان سازمان آموزش و پرورش شهرستان مهاباد است. آیا بین فلات شغلی و تمایل به ترک خدمت کارکنان رابطه ای وجود دارد؟ فرسودگی و استرس شغلی چه نقشی را در رابطه بین فلات شغلی و تمایل به ترک خدمت کارکنان سازمان آموزش و پرورش ایفا می کنند؟

موفقیت دانش آموزان در مدرسه در هر جامعه پیشرفته ای که آموزش در هسته رشد اجتماعی- اقتصادی آن قرار دارد حیاتی است. از سوی دیگر اخیراً مطالعات نقش و تأثیر کارکنان سازمان آموزش و پرورش در پیشرفت تحصیلی دانش آموزان و به تبع آن پیشرفت کشور مورد تأکید قرار داده اند. [۱۲] و توفیق برنامه های نظام آموزشی هر کشور بسته به وجود کارکنانی است که از توانایی های و انگیزه های شغلی لازم برخوردار باشند. همچنان که آموزش و پرورش نقش حیاتی در تدوین معیارها و ایجاد شرایط برای دستیابی به شکوفایی استعدادها و پیشرفت علمی و فرهنگی کشور بازی می کند، ضروری است مکانیزم های کلیدی شغلی و عوامل مؤثر در کارایی و انگیزش شغلی کارکنان آموزش و پرورش فهمیده شوند. [۱۳]

کارکنان آموزش و پرورش در فعالیت های شغلی خود فشارهای ویژه ای را متحمل می شوند که در کمتر حرفه ای نظیر آن را می توان یافت. برنامه ریزی برای تدریس دروس متنوع، حجم زیاد کار و فشار زمان، ارزشیابی، ساختار فضای آموزشی، آینده مبهم شغلی، برقراری انطباق در کلاس، وجود فراگیران دشوار، درآمد ناکافی، تعارض با همکاران، شرایط نامساعد کاری و فشار برای ارتقاء. [۲۰، ۲۱]، همراه با فشارهای ناشی از زندگی شخصی، خانوادگی و اجتماعی منجر به ایجاد احساس فرسودگی در آنان می شود.

نتایج تحقیقات نشان می دهد که کارکنان با فلات شغلی نرخ غیبت بالایی داشته اند و نیز تمایل به به خدمت از سازمان در میان آنها بالا بوده

بعد است. دوره‌های ثبات به فرد این امکان را می‌دهد که مهارت‌های شغلی خود را بیاموزد و به آن‌ها تسلط پیدا کند، زندگی فردی/خانوادگی مطمئنی تشکیل دهد و انرژی روانی کافی برای انتقال به مرحله بعد را در خود ذخیره کند. اثرات مخرب فلات شغلی وقتی که افراد قادر به تشخیص پتانسیل عملکرد خود نیستند رخ می‌دهد. در مرحله‌ای افراد در حرفه خود تثبیت می‌شوند و قادر به رشد و تغییر نیستند در حالی که محیط اطرافشان در حال تغییر است. پس ممکن است سازمان و فرد متقبل هزینه فرصت و هزینه‌های ناخواسته شوند. [۱۹] در دیدگاه غالب نسبت به فلات‌زدگی شغلی، چنین فرض می‌شود که کارکنانی که در فلات شغلی به سر می‌برند عملکرد ضعیفی دارند. در مقابل کارکنانی که به فلات شغلی نرسیده‌اند عملکردی عالی دارند. بنابراین فرض بر این است که فلات‌زدگی اثری منفی بر پیامدهای مثبت کاری داشته باشد. [۱۴]

به اعتقاد اتینگتون (۱۹۹۷) دو فرایند این مشکلات را توجیه می‌کند. اول فرایندی روان‌شناختی و دوم فرایندی سازمانی. جدول زیر رفتار افراد در محیط کار و اقدامات سازمان می‌تواند بر این پدیده داشته باشد نشان می‌دهد:

جدول (۱): اثرات مستقیم، روان‌شناختی و سازمانی / اجتماعی فلات‌زدگی

شغلی [۲۱]

اثرات مستقیم	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم دسترسی به درآمد بیشتر</li> <li>• از دست دادن ارزش خود و پذیرش در سازمان</li> </ul>	
اثرات سازمانی و اجتماعی	اثرات روان‌شناختی
<ul style="list-style-type: none"> <li>• کلیشه‌های منفی باعث موارد زیر می‌شود:</li> <li>• دوری کردن همکاران</li> <li>• عدم تمایل و حمایت سرپرستان (ندادن مسئولیتهای کاری مهم و عدم ارزیابی عملکرد کارکنان فلات‌زده)</li> <li>• خط‌مشی‌ها و رویه‌های آموزش کارکنان فلات‌زده را از آموزش و فعالیت‌هایی که منجر به توسعه فردی می‌شود و همچنین پاداش‌های مربوط به عملکرد خوب کنار می‌گذارد.</li> </ul>	<p>کاهش انگیزه به دلیل:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• کاهش نتایج مستقیم از کار پر تلاش</li> <li>• افزایش نتایج منفی از کار پر تلاش</li> <li>• عدم حمایت که باعث کاهش عملکرد می‌شود</li> <li>• احساس نابرابری</li> <li>• رضایت کمتر از (همکاران، سرپرستان، پرداخت و محتوای کار)</li> </ul>

چاو [۱۴] در مطالعه‌ای ۱۷۵۵ فارغ‌التحصیل از یک دانشگاه امریکایی را بررسی کرد و دریافت فلات‌زدگی شغلی اثری منفی بر پیامدهای مثبت کاری از جمله رضایت درونی و بیرونی، احراز هویت با شرکت و

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. [۲۰]

با بررسی ادبیات فلات کارراه، این موضوع دریافت می‌شود که اکثر تعاریفی که در این زمینه وجود دارد، دارای ماهیت منفی است. [۳۰] واژه فلات به احساس ناکامی و ضعف روان‌شناختی کارمند درباره توقف پیشرفت او در کارراه اشاره دارد. [۱۵] به بیانی دیگر، کارکنان، هنگامی با فلات مواجه می‌شوند که دیگر، احتمال ارتقا آنان بسیار اندک بوده. [۳۹] و یا به عبارتی دیگر، پیشرفت در کارراه شغلی، غیرممکن باشد. فلات شغلی نیز، هنگامی اتفاق می‌افتد که فرد، دیگر نتواند مسئولیت‌های بیش‌تر شغلی را بپذیرد. [۳۴]

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. [۴۴] برخی از تحقیقات، تصدی شغل به مدت پنج سال و ارتقا پس از آن را فلات کارراه دانسته، درحالی‌که بنا به نظر سایرین، تصدی شغل به مدت ۳ تا ۵ سال، فلات کارراه محسوب می‌شود. [۳۴]

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. [۲۰]».

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 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. به عقیده این نویسندگان زمانی فرد به فلات شغلی رسیده است که احتمال این که مسئولیت‌های کاری‌اش افزایش 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. [۱۹]

نظرات محققان در مورد فلات شغلی در دو دسته کاملاً متضاد قرار می‌گیرد. عده‌ای بر اثرات مخرب و منفی فلات شغلی تمرکز دارند و برخی معتقدند فلات شغلی حتی ممکن است برای فرد هم از نظر فردی و هم از نظر حرفه‌ای مفید باشد. [۴۱] به عنوان مثال لیونستون (۱۹۸۶) مراحل اصلی رشد بزرگسالان را به صورت مرحله بزرگسال آغازین، بزرگسال میان‌سال، بزرگسال متأخر توصیف می‌کند. این مراحل شامل سه عنصر انتقال و ورود به مرحله، دوره تثبیت در مرحله و انتقال و ورود به مرحله

[۴۳]، نشان داد فلات‌زدگی شغلی تعهد و رضایت را کاهش و تمایل به ترک خدمت را افزایش می‌دهد و منتورینگ نقش تعدیل‌کننده‌ای در رابطه فلات شغلی و رضایت شغلی و تمایل به ترک خدمت دارد. نتایج پژوهش هارست [۲۵]، نشان داد که فلات شغلی سلسله مراتبی در میان کارکنان با سابقه بسیار شایع است و نتایج منفی سازمانی حاصل از آن باعث افزایش غیبت و چرخش شغلی و عملکرد کم می‌شود. مایلز [۳۳]، 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. 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، مشکلات بهداشتی بیشتری را تجربه می‌کنند، استرس شغلی زیادی داشته و نرخ خروج از خدمت بالایی دارند.

## ۲- روش‌شناسی پژوهش

### ۲-۱ روش پژوهش

روش اجرای این پژوهش توصیفی (غیرآزمایشی) و طرح پژوهش همبستگی از نوع تحلیل مسیر است. در تحقیقاتی که هدف، آزمون مدل خاصی از روابط بین متغیرها است از تحلیل مدل معادلات ساختاری یا مدل‌های علی استفاده می‌شود. در این مدل داده‌ها به صورت ماتریس‌های کوواریانس یا همبستگی در آمده و یک مجموعه معادلات رگرسیون بین متغیرها تدوین می‌شود. [۴] از نظر هدف این پژوهش از نوع تحقیقات کاربردی می‌باشد.

### ۲-۲ جامعه و نمونه آماری و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری پژوهش حاضر کلیه کارکنان آموزش و پرورش شهرستان مهاباد بودند که تعداد آنها ۸۰۰ نفر بود. در این پژوهش از طریق روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و با استفاده از فرمول تعیین حجم نمونه کوکران تعداد ۲۵۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند.

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

### ۲-۳-گردآوری داده‌ها و اطلاعات

در این پژوهش برای جمع‌آوری اطلاعات مربوط به ادبیات موضوع و پیشینه پژوهش از مطالعات کتابخانه‌ای استفاده شده است و مهمترین ابزار گردآوری اطلاعات در این تحقیق پرسشنامه بود. برای اندازه‌گیری فلات شغلی در این پژوهش از پرسشنامه‌ای که توسط میلمن [۳۵]، معرفی شد استفاده شد. همچنین برای اندازه‌گیری تمایل به ترک خدمت از پرسشنامه کولارلی (۱۹۸۴)، برای اندازه‌گیری فرسودگی شغلی از پرسشنامه ملج-پاینز (۲۰۰۵) و برای اندازه‌گیری استرس شغلی از پرسشنامه روزیو و همکاران (۱۹۷۰) استفاده شد. روایی پرسشنامه‌ها

برنامه‌ریزی مسیر شغلی رابطه‌ای دارد. فلات‌زدگی شغلی ادراک‌شده رابطه منفی با رضایت شغلی و رضایت از مسیر شغلی دارد. [۲۱] فلات‌زدگی شغلی رابطه‌ای معنادار با غیبت، تمایل به ترک خدمت و عملکرد شغلی [۴۰، ۴۲] دارد.

بنا به دیدگاه سایر صاحب‌نظران، افراد از راه‌های متفاوتی، واکنش خود نسبت به فلات را نشان می‌دهند. [۴۳] فلات، اثرات مخربی را بر نگرش کارکنان دارد. فلات، ممکن است سبب کاهش رفتار شهروند سازمانی شود. [۲۶] 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، انگیزش کم‌تر، رضایت شغلی پایین‌تر و همچنین تعهد سازمانی پایین می‌شود (فیاضی، ۱۳۹۳). بنا به نظر سایر محققان، فلات کارراهه به صورت مثبت با نگرش ترک سازمانی رابطه دارد. [۴۴، ۱۵] از دیدگاه سازمانی نیز می‌توان گفت که، فلات، عملیات سازمانی را به صورت منفی، تحت تأثیر قرار می‌دهد. [۲۱] معمولاً، کارکنانی که با فلات شغلی مواجه هستند، فرصت‌های لازم برای رشد و توسعه کارراهه خود را ندارند. 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. [۲۶] افرادی که دچار فلات شغلی می‌شوند، هنگامی که ابهام شغلی‌شان اندک باشد، دارای رضایت بیش‌تری هستند. همچنین افرادی که دچار فلات شغلی شده‌اند، در صورتی که با فلات کارراهه مواجه نباشند، دارای رضایت بالاتری هستند. [۳۴] با توجه به مطالب بیان شده، می‌توان به این نتیجه رسید که، فلات، کارایی، اثربخشی و اعتبار سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. [۱۶] 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. 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. [۲۱]

نتایج پژوهش فیاضی [۵]، نشان داد که فلات شغلی با پیامدهای کاری مثبت رابطه منفی و معنی‌داری دارد. ولی فلات شغلی با فرسودگی شغلی و ترک خدمت رابطه مثبت و معنی‌داری دارد. حیدری [۱]، به این نتیجه رسید که فلات زدگی شغلی با پیامدهای کاری منفی در ارتباط است. به طوری که فلات تمایل به ترک خدمت به طور مثبت رابطه دارد. روتوندو و پروو<sup>۳</sup> [۴۲] نشان داد در بین کارکنانی که دچار فلات‌زدگی بودند بین رفتارهای منفی مانند سرزنش کردن مافوق یا سازمان، تمایل به ترک خدمت، استفاده از الکل یا مواد مخدر و نگرش‌های کاری ضعیف‌تر و استرس‌های بیش‌تر رابطه مثبت وجود دارد. لی [۳۰] 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. سلامی در نیجریه

برای بررسی روابط علی میان متغیرهای پژوهش از روش تحلیل مسیر با نرم افزار لیزرل ۸/۵۰ استفاده شد؛ فلات شغلی به عنوان متغیر برون زا و استرس شغلی، فرسودگی شغلی و تمایل به ترک سازمان به عنوان متغیر درون زا در نظر گرفته شده اند.

ماتریس همبستگی مبنای تجزیه و تحلیل مدل های علی است؛ بر این اساس در جدول (۳) شاخص های ماتریس همبستگی متغیرهای مورد بررسی، همراه با سطح معناداری آنها آورده شده است. همانطور که در جدول (۳) مشاهده می شود از میان متغیرهای پژوهش به ترتیب متغیرهای فلات شغلی، فرسودگی شغلی و استرس شغلی به ترتیب بالاترین تا پایین ترین ضریب همبستگی را با ترک خدمت دارند. همچنین همبستگی فلات شغلی با فرسودگی شغلی و استرس شغلی مثبت و معنادار است.

جدول (۳): ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

شماره	متغیر	۱	۲	۳	۴
۱	فلات شغلی	۱			
۲	فرسودگی شغلی	۰/۶۲**	۱		
۳	استرس شغلی	۰/۳۹**	۰/۴۴**	۱	
۴	ترک خدمت	۰/۳۹**	۰/۳۱**	۰/۳۰**	۱
*p<0.05, **p<0.01					

از آنجا که قصد پژوهش حاضر، بررسی نقش واسطه ای فرسودگی شغلی و استرس شغلی در میان متغیرهای فلات شغلی و ترک خدمت کارکنان آموزش و پرورش به روش تحلیل مسیر بود، در جدول شماره دو ضرایب اثر مستقیم، غیر مستقیم، کل، واریانس تبیین شده و سطح معناداری بین متغیرهای پژوهش آورده شده است.

همانطور که در جدول شماره (۴) مشاهده می شود، فلات شغلی اثر مستقیم مثبت و معناداری بر ترک سازمانی دارد. همچنین تأثیر غیر مستقیم فلات شغلی بر ترک سازمانی معنادار است و از طریق فرسودگی شغلی، و استرس شغلی صورت می گیرد. همچنین فرسودگی شغلی تأثیر غیر مستقیم مثبت و معنادار بر ترک سازمانی دارد. میزان واریانس تبیین شده ترک سازمانی در الگوی برازش شده ۲۲ درصد است. با توجه به پارامترهای ارائه شده در جدول (۴)، الگوی برازش شده پیش بینی ترک سازمانی، همراه با مشخصه های برازندگی ارائه می شود.

قبلا توسط پژوهشگران تأیید شده و در این پژوهش با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی با نرم افزار لیزرل بررسی شد. شاخص های  $GFI=۰/۹۵$ ،  $AGFI=۰/۰۷$ ،  $RMSEA=۰/۰۷$  حاکی از نقش مهم و معنادار هر یک از سؤاها در اندازه گیری عامل فلات شغلی است. همچنین شاخصهای بدست آمده از تحلیل عامل تأییدی  $GFI=۰/۹۵$ ،  $RMSEA=۰/۰۶$ ،  $AGFI=۰/۹۲$  نشان از برازندگی مناسب مدل با داده ها در اندازه گیری استرس شغلی دارد. شاخصهای بدست آمده از تحلیل عامل تأییدی  $GFI=۰/۹۶$ ،  $AGFI=۰/۹۳$ ،  $RMSEA=۰/۰۶$  نشان از برازندگی مناسب مدل با داده ها در اندازه گیری فرسودگی شغلی و شاخصهای  $GFI=۰/۹۷$ ،  $AGFI=۰/۹۴$ ،  $RMSEA=۰/۰۶۳$  نشان از برازندگی مناسب مدل با داده ها در اندازه گیری تمایل به ترک خدمت دارد. پایایی ابزار اندازه گیری نیز با استفاده از آلفای کرونباخ اندازه گیری شد. در این تحقیق برای تعیین پایایی پرسش نامه نخست تعداد ۳۰ 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.

#### ۲-۴ تجزیه و تحلیل

جهت تحلیل داده ها از روش های تحلیل توصیفی، تحلیل همبستگی و تحلیل مسیر استفاده شده است. برای بررسی رابطه بین متغیرهای پژوهش از ضریب همبستگی پیرسون و برای بررسی اثرات مستقیم و غیر مستقیم متغیرها روی هم و روابط چندگانه بین متغیرها از تحلیل مسیر استفاده شد. تحلیل مسیر که برای نخستین بار توسط سوول رایت (۱۹۳۴) توسعه یافت گسترش روشهای رگرسیون، و در حقیقت، کاربرد رگرسیون چند متغیری در ارتباط با تدوین بارز مدل های علی است. هدف آن به دست دادن برآوردهای کمی روابط علی بین مجموعه ای از متغیرهاست. روابط بین متغیرها در یک جهت جریان می یابد و به عنوان مسیرهای متمایزی در نظر گرفته می شود. مفاهیم تحلیل مسیر در بهترین صورت از طریق ویژگی عمده آن یعنی نمودار مسیر که پیوندهای علی احتمالی بین متغیرها را آشکار می سازد، تبیین می شود. [۹]

#### ۳- یافته ها

این قسمت به ارائه شاخص های توصیفی متغیرهای پژوهش می پردازیم. در جدول (۲) 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 (۲): شاخص های توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	چولگی	کشیدگی
استرس شغلی	۲/۸۹	۰/۶۴۶	۰/۸۹	۰/۶۰
ترک خدمت	۲/۳۴۵	۰/۸۹۹	-۰/۳۶۵	۰/۳۵۰
فرسودگی شغلی	۲/۴۴	۰/۸۶۱	۰/۳۸۹	۰/۹۸
فلات شغلی	۲/۸۸	۰/۵۲۹	۰/۵۸۸	۰/۰۲۷

جدول (۴): برآورد ضرایب استاندارد شده اثر مستقیم، غیرمستقیم، کل و

واریانس تبیین شده الگو

مسیر	اثر مستقیم	اثر غیر مستقیم	اثر کل	واریانس تبیین شده
به روی ترک خدمت از استرس شغلی	۰/۱۷*	-	۰/۱۷*	۰/۲۲
فرسودگی شغلی	-	۰/۱۴*	۰/۱۴*	۰/۱۴**
فلات شغلی	۰/۲۸**	۰/۰۹*	۰/۳۷**	۰/۳۷**
به روی استرس شغلی از فرسودگی شغلی	۰/۳۳**	-	۰/۳۳**	۰/۲۰
فلات شغلی	۰/۱۹**	۰/۲۰**	۰/۳۹**	۰/۳۹**
به روی فرسودگی شغلی از فلات شغلی	۰/۶۱**	-	۰/۶۱**	۰/۳۱

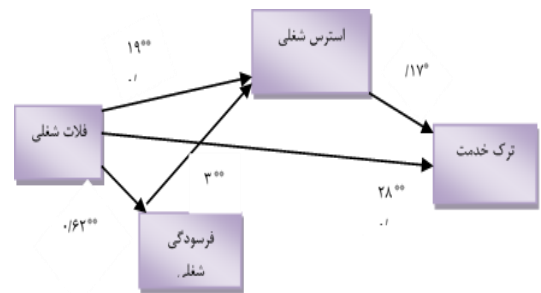
\*  $P < 0.05$  \*\*  $P < 0.01$

۴- نتیجه گیری  
کارکنان در آموزش و پرورش در فعالیت های شغلی خود فشارهای را متحمل می شوند که در کمتر حرفه ای نظیر آن را می توان یافت. که همراه با فشارهای زندگی شخصی، خانوادگی و اجتماعی منجر به ایجاد احساس فرسودگی در آنان و منجر به گریز از کار، غیبت های مکرر، تعویض شغل، ناآرامی در محیط کار، ناامنی شغلی و بیکاری می گردد [۶]. و با توجه به ساختار هرمی و متمرکز سازمان آموزش و پرورش و ویژگی های سازمانهای امروزی و شغل معلمی رسیدن به فلات شغلی اغلب اجتنابناپذیر است، که علاوه بر تأثیرات منفی روانی، فیزیولوژیکی و روانی-اجتماعی که دارد دانش آموزان و سیستم آموزشی را نیز تحت تأثیر قرار می دهد. 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 می شود، به سرعت تبدیل به مسئله ای بحرانی برای سازمانها و مدیران شده است و نیاز به مدیریت صحیح برای اجتناب از نارضایتی کارکنان دارد. بنابراین هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه فلات شغلی با ترک خدمت در کارکنان آموزش و پرورش با توجه به نقش واسطه ای استرس شغلی و فرسودگی شغلی بود. نتایج تحلیل مسیر نشان داد الگوی به دست آمده با داده های این پژوهش ۲۲ درصد از تمایل به ترک سازمانی را در بین کارکنان پیش بینی می کند.

نتایج ضریب همبستگی پیرسون نشان داد متغیرهای فلات شغلی، فرسودگی شغلی و استرس شغلی به ترتیب بالاترین تا پایین ترین ضریب همبستگی را با ترک خدمت دارند. نتایج تحلیل مسیر نشان می دهد که فلات شغلی اثر مستقیم مثبت و معناداری بر ترک خدمت کارکنان دارد همچنین تأثیر غیر مستقیم فلات شغلی بر ترک سازمانی معنادار است و از طریق فرسودگی شغلی، و استرس شغلی صورت می گیرد. که با یافته های پژوهش های قبلی همخوانی دارد. [۳۰، ۳۲، ۳۳]

بنا به دیدگاه سایر صاحب نظران، افراد از راههای متفاوتی، واکنش خود نسبت به فلات را نشان می دهند. [۴۳] فلات، اثرات مخربی را بر نگرش کارکنان دارد. فلات، ممکن است سبب کاهش رفتار شهروند سازمانی شود. [۲۶] فلات کارراهه اثرات منفی را بر روی فرد و سازمان دارد. معمولاً فلات ساختاری، سبب ایجاد غیبت شغلی، رضایت کم تر، مشکلات بیش تر، استرس بالاتر، نرخ جابه جایی بیش تر، انگیرش کم تر، رضایت شغلی پایین تر و همچنین تعهد سازمانی پایین می شود. بنا به نظر سایر محققان، فلات کارراهه به صورت مثبت با نگرش ترک سازمانی رابطه دارد. [۴۴، ۱۵] از دیدگاه سازمانی نیز می توان گفت که، فلات، عملیات سازمانی را به صورت منفی، تحت تأثیر قرار می دهد [۲۱]. تمایل به ترک خدمت در پژوهش های بسیاری مد نظر 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 [۵]. همان گونه که بیان شد،

شکل (۱) مدل برازش شده پیش بینی ترک خدمت را نشان می دهد. اعداد روی مسیرها، پارامترها استاندارد شده اند. مطابق با شکل یک، تنها اثر مستقیم استرس شغلی (۰/۱۷) بر ترک سازمانی در سطح ۰/۰۵ معنادار است. بقیه مسیرهای در سطح ۰/۰۱ معنادارند.



شکل (۱): الگوی برازش شده پیش بینی ترک خدمت

جدول (۵): مشخصه های نکویی برازندگی مدل پیش بینی پیشرفت ترک

خدمت

RMSEA	CFI	GFI	AGFI	$\chi^2/df$
۰/۰۴	۰/۹۹	۰/۹۸	۰/۹۳	۱/۱۷۳

شاخص های برازندگی ارائه شده در جدول (۵) نشان می دهند که مدل برازش شده در پژوهش حاضر از برازش نسبتاً مناسبی برخوردار است.

مطلوب صورت پذیرد، مستلزم آن است که کارکنان از روحیه ای شاداب و قوی برخوردار باشند و حداقل مشکلات و سختیها را در زندگی شغلی و اجتماعی داشته باشند. نتایج نشان می دهد که فلات شغلی اثر مستقیمی بر تمایل به ترک سازمانی کارکنان دارد بنابر این کاهش فلات شغلی آنان ضروری است. در اکثر سازمان های هرمی شکل، مانند آموزش و پرورش 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، بازطراحی، کوچک سازی مشاغل را حذف یا تعداد کارکنان خود را کاهش می دهند احتمال پیشرفت و ارتقا در سازمان باز هم کمتر 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 [۲۸].

اکثر محققان موافقند که فلات زندگی شغلی باعث می شود عملکرد، تعهد و انگیزه افراد ضعیف شود. تغییراتی چون طراحی مجدد ساختار سازمان ها، کوچک سازی، سلسله مراتب را از سازمان ها زدوده است و باعث ایجاد فلات شغلی برای مشاغل بسیاری شده است. برای حفظ نگرش های مثبت و بهره وری کارکنانی که احتمال ارتقای آن ها کاسته شده است یکی از چالش های اساسی پیش روی مدیران منابع انسانی است. کارکنانی که با فلات شغلی مواجه هستند، فرصت های لازم برای رشد و توسعه کارراهه خود را ندارند. کارکنانی که با فلات شغلی مواجه شده اند، از میزان تلاش های خود می کاهند و به میزان کمتری برای انجام کارهایی فراتر از وظایف شان، انگیزه می شوند. این موضوع به دلیل آن است که، آن ها باوری به قدردانی و پاداش این نوع کارها، ندارند.

با توجه به این نتایج نامطلوب، سازمان ها، باید استراتژی هایی را به منظور حل مشکلات فلات زندگی، برگزینند.

پیشنهادهای اجرایی را به صورت زیر می توان بیان کرد:

- آموزش و پرورش باید به صورت دوره ای نسبت به سنجش وضعیت فلات زندگی شغلی کارکنان اقدام کند و به بررسی علل، راه های مقابله و تعدیل این پدیده بپردازد؛

- ایجاد انگیزه در کارکنان فلات زده و توجه به نیازها، خواسته ها و استعداد های آنان؛

- غنی سازی و چرخش شغلی، طراحی برنامه های آموزشی و توانمندسازی کارکنان و توسعه فرصت ارتقاء؛

- کارگاه های آموزشی و دوره های ضمن خدمت براساس نیاز سنجی علمی جهت آشنایی کارکنان آموزش و پرورش با رویکرد های نوین آموزشی با استفاده از فناوری های اطلاعات و ارتباطات نوین برگزار شود، که سبب افزایش برقراری رابطه معنی دار بین فکر و اندیشه و بیان می گردد.

- برنامه ریزی منابع انسانی

تعداد کارکنانی که در فلات شغلی به سر می برند را تعیین کنید.

تعیین کنید که چه درصدی از کارکنانی که در فلات شغلی هستند، موفقند.

- حقوق و مزایا

بر اساس عملکرد، دانش و توانایی کار گروهی به افراد پرداخت کنید.

نتایج نشان داد فلات زندگی شغلی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان تأثیر معنادار دارد و همان طور که یافته ها نشان می دهند، این تأثیر به صورت مثبت بوده است؛ به طوری که با افزایش فلات زندگی شغلی، تمایل کارکنان به ترک خدمت نیز افزایش یافته است. افزایش ترک خدمت کارکنان هزینه های زیادی برای سازمان ها در پی خواهد داشت.

همچنین فرسودگی شغلی تأثیر غیر مستقیم مثبت و معنادار بر ترک سازمانی دارد. یافته های این پژوهش با یافته های فیاضی (۱۳۹۳) همخوانی دارد. فرسودگی شغلی محصول استرس طولانی مدت در محل کار می باشد. علائم این سندرم زمانی آشکار می شود که توانایی های فرد برای تقاضای محیط کار کافی نباشد. فرسودگی شغلی یکی از عوامل اصلی برای درگیری در محیط کار و تغییر کار یا کناره گیری از آن، هم چنین یکی از نتایج فلات شغلی است. [۵] فلدمن و ویتز [۱۹]، و برک و میکلسن [۵]، نیز یافته هایی مشابه این تحقیق را ارائه کرده اند.

همچنین از دیگر نکات قابل ذکر، همبستگی مثبت و معنادار فلات شغلی با فرسودگی شغلی و استرس شغلی است. اپلبام و فاینستون [۱۲]، در تحقیقات خود به این نتیجه رسیده اند که فرسودگی شغلی سبب بروز فلات شده، درحالی که در این پژوهش، فرسودگی شغلی، یکی از نتایج منفی کاری، در نظر گرفته شده است. نتایج نشان داد کارکنانی که فلات زندگی شغلی بیش تری را ادراک کرده اند، فرسودگی شغلی بالاتری نیز تجربه نموده اند. فلدمن و ویتز [۱۹]، پوت و روسل [۲۶] و برک و میکلسن [۲۲]، نیز یافته هایی مشابه این تحقیق را ارائه کرده اند. در نهایت نیز باید گفت که، تحقیقات رابطه ای میان پدیده فلات شغلی و فرسودگی شغلی به نسبت سایر نگرش های شغلی، از فراوانی کمتری برخوردار است. فلات زندگی شغلی سبب ایجاد نتایج نامطلوب شغلی مانند رضایت پایین، انگیزش اندک، عملکرد ضعیف و نرخ جابه جایی بالای کارکنان، استرس شغلی و فرسودگی شغلی، می شود. با توجه به این نتایج نامطلوب، سازمان ها، باید استراتژی هایی را به منظور حل مشکلات فلات زندگی، برگزینند.

بطور کلی پژوهش حاضر سهم مهمی در فهم نقش متغیرهای فلات شغلی و پیامدهای کاری منفی آن در تمایل به ترک سازمانی کارکنان فراهم می کند و تلویحات کاربردی مهمی دارد. کارکنان مهمترین عامل در تعیین کیفیت آموزشی که دانش آموزان دریافت می کنند هستند و دولت ها فی نفسه مسئول هستند که اطمینان حاصل کنند کارکنان در حد توان عملکردی مطلوب دارند. برای موفقیت معلمان، دانش آموزان، مدارس، اجتماع و در نهایت توسعه کشور، رضایت و انگیزش شغلی کارکنان آموزش و پرورش بسیار مهم است. بر اساس اهمیت شغل معلمی و تأثیر آن بر رشد همه جانبه فرزندان امروز و آینده سازان فردا و با توجه به نقش انگیزه در هر شغل به ویژه در مشاغل آموزش و پرورش ضروری به نظر می رسد که عوامل کاهنده انگیزه کارکنان را شناسایی و در صدد رفع موانع بر آییم. آموزش و پرورش و مجموع کارکنان آن، در رشد و توسعه هر کشور و تعلیم و تربیت و پرورش آینده سازان آن نقش بسیار حساس و بنیادین دارد. به وجود آوردن شرایط آرمانی فرهنگی که زمینه تفکر و پژوهش در آن فراهم شود و فرآیند یاددهی و یادگیری به طور

## منابع و مآخذ

- [۱] حیدری، صدف، (۱۳۹۲)، بررسی پدیده فلات شغلی و تأثیر آن بر نگرش های شغلی کارکنان بانک رفاه، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- [۲] خنیفر، حسین، (۱۳۸۵)، بررسی ابعاد روانی فلات شغلی ارائه راهکارهای عملی برون رفت، فرهنگ مدیریت، سال چهارم، شماره ۱۲، ۸۳-۱۱۱.
- [۳] زارعی متین، حسن، طاهری، فاطمه، سیار، ابوالقاسم، (۱۳۹۰)، سکوت سازمانی: مفاهیم، علل و پیامدها، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال ششم، شماره ۲۱، بهار ۱۳۹۰، صص ۱۰۴-۷۷.
- [۴] سرمد، زهره، بازرگان، عباس، حجازی، الهه، (۱۳۸۶)، روشهای تحقیق در علوم رفتاری. چاپ چهاردهم، تهران: انتشارات آگاه.
- [۵] فیاضی، مرجان، (۱۳۹۳)، بررسی اثرات فلات زدگی شغلی بر پیامدهای کاری مثبت و منفی در کتابداران کشور، طرح پژوهشی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- [۶] کرباسی، منیژه، (۱۳۸۷)، شیوع منابع استرس در استادان دانشگاه آزاد اسلامی واحد همدان، فصلنامه اصول بهداشت روانی، ۳۷، ۲۵-۳۲.
- [۷] مرعشی، علی اکبر، (۱۳۷۴)، بررسی مهارتهای شغلی معلمان در دوره ابتدایی. فصلنامه تعلیم و تربیت، سال یازدهم، شماره مسلسل ۴۲-۴۱.
- [۸] میرکمالی، سیدمحمد، غلام زاده، حجت، (۱۳۹۱)، بررسی رابطه بین تمهد سازمانی و تمایل به ترک خدمت معلمان مدارس منطقه آموزش و پرورش دستگردان، فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، سال ششم، شماره ۱، صص ۱۴۳-۱۲۷.
- [۹] هومن، حیدر علی، (۱۳۸۷)، مدل یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم افزار لیزرل. تهران: انتشارات سمت.
- [۱۰] ییری، ولی، (۱۳۸۷)، مقایسه و رضایت شغلی با سلامت روانی معلمان کودکان عقب مانده ذهنی آموزش پذیر در مقطع ابتدایی شهرستان دره شهر ایلام، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران.
- [11] Almalki, M. J., FitzGerald, G., Clark, M., (2012), **The Relationship between Quality of Work Life and Turnover Intention of Primary Health Care Nurses in Saudi Arabia**, Health Services Research.
- [12] Apfelbaum, S. H., Finestone, D., (1994), **Revisiting Career Plateauing: Same Old Problem- Avant-grade Solutions**, Journal of Managerial Psychology, 9(5), 12-21.
- [13] Caprara, G. V., Barbaranelli, C., Steca, P., Malone, P. S., (2006), **Teachers' Self-Efficacy Beliefs as Determinants of Job Satisfaction and Students Academic Achievement: A Study at the School Level**, Journal of School Psychology, 44, 473-490.
- [14] Chao, G. T., (1990), **Exploration of the Conceptualization and Measurement of Career Plateau: A Comparative Analysis**, Journal of Management, 16, 181-193.
- [15] 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.
- [16] Clark, W. J., (2004), **Marketing Management Implications of Career Plateauing**, Problems and Perspectives in Management, 4, 201-205.

- فراتر از حقوق و مزایای مالی نگاه کنید.
- توسعه مسیر شغلی و کارمندیابی
  - فرصت‌های رشد در شغل را افزایش دهید.
  - موانع جابجایی‌های افقی و رو به پایین را رفع کنید.
  - به کارکنان کمک کنید که چالش‌های جدید برای خود بیابند.
  - مدیریت عملکرد
  - با کلیشه‌های منفی مربوط به فلات شغلی از طریق ارزیابی‌های صحیح مبارزه کنید.
  - کمک‌های کارکنان را شناسایی و از آن قدردانی کنید.
  - به موقع بازخور بدهید
  - آموزش
  - برای آینده آموزش بدهید نه برای پیشرفت
  - به کارکنان آموزش بدهید که به سازمان کمک کنند.
  - امکان ارتقا و پیشرفت در سازمان و برخورداری از احساس رضایت شغلی و کاهش فرسودگی شغلی از جمله عواملی است که در این جهت باید به آن توجه شود. بررسی وضعیت فرسودگی 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 بیش تری دارند و در نهایت از سلامت بیش تری برخوردارند.
  - می‌توان بر اساس یافته‌های این تحقیق، پیشنهادهایی را برای محققان آتی در نظر گرفت مانند:
  - از آنجایی که 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؛
  - شناسایی عوامل فرهنگی و اجتماعی ایجادکننده فلات؛
  - انجام مطالعات طولی درباره فلات شغلی کارکنان آموزش و پرورش، توسط محققان در پژوهش‌های آتی.
  - فرسودگی شغلی به شدت تحت تأثیر عوامل و متغیرهای دیگری است یعنی پیشنهاد می‌شود برای بهبود وضعیت فرسودگی شغلی معلمان به غیر از فلات شغلی باید روی متغیرهای دیگر چون: انواع نگرشها مانند رضایت شغلی، تعهد سازمانی، وابستگی شغلی، فرهنگ سازمانی، جو سازمانی و ... تحقیق شود.
  - پیشنهاد می‌شود موانع بهبود فلات شغلی معلمان و کارکنان بررسی شود.
  - پیشنهاد می‌شود عوامل مؤثر در فلات شغلی و راهکارهای بهبود فلات شغلی معلمان بررسی شود.



- [33] Miles, S., (2010), **Job Satisfaction, Perceived Career Plateau, and the Perception of Promo Ability: A Correlational Study in Television Media**, Doctoral Dissertation, Walden University.
- [34] Miles, S., Gordon, J., Storlie, C., (2013), **Job Satisfaction, Perceived Career Plateau, and the Perception of Promo Ability: A Correlational Study**, The Journal of International Management Studies, 8, (1), 1-9.
- [35] 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.
- [36] Montgomery, D. L., (2002), **Happily Ever After: Plateauing as a Means for Long-Term Career Satisfaction**, Library Trends, 50 (4), 702-716.
- [37] Near, J. P., (1984), **Reactions to the Career Plateau**, Business Horizons, 75-79.
- [38] 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.
- [39] 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.
- [40] Papastilianou, A., Kaila, M., Polychronopoulos, M., (2009), **Teachers Burnout, Depression, Role Ambiguity and Conflict**, Soc Psychol Educa, 12, 295-314.
- [41] Rizzo, J. R., House, R. J., Lirtzman, S. I., (1970), **Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations**, Administrative Science Quarterly, 15, 150-163.
- [42] Rotondo, D., Perewe, P. L., (2000), **Coping with a Career Plateau: an Empirical Examination of What Works and What Does not**, Journal of Applied Social Psychology, 30, 2622-2646.
- [43] 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.
- [44] 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.
- [45] Surlenty, L., May-Chiun Lo, T., Azlin Natasha Tarmizi, A. N., (2014), **Quality of Work Life and Turnover Intention: A Partial Least Square (PLS) Approach**. Social Indicators Research, 405-420.
- [17] Colarelli, S. M., (1984), **Methods of Communication and Mediating Processes in Realistic job Previews**, Journal of Applied Psychology, 69(4), and 633.
- [18] Engin-Demir, C., (2009), **Factors Influencing the Academic Achievement of the Turkish Urban Poor**, International Journal of Educational Development, 29, 17-29.
- [19] Feldman, D. C., Weitz, B. A., (1988), **Career Plateaus Reconsidered**, Journal of Management, 14(1), 69-80.
- [20] Ference, T. P., Stoner, J. A., Warren, E. K., (1977), **Managing the Career Plateau**, Academy of Management Review, 2, 602-612.
- [21] 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.
- [22] Glisson, C., Dukes, D., Green, P., (2006), **The Effects of the ARC Organizational Intervention on Caseworker Turnover, Climate, and Culture in Children's Service Systems**, Child Abuse and Neglect, 30, 849-854.
- [23] 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.
- [24] Green, A. E., Miller, E. A., Aarons, G. A., (2013), **Transformational Leadership Moderates the Relationship Between Emotional Exhaustion and Turnover Intention Among Community Mental Health Providers**, Community Mental Health Journal, 373-379.
- [25] Horan, M. J., (2003), **The Career Plateau Among Professional/Technical**.
- [26] 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.
- [27] Jarvis, M., (2002), **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.
- [28] 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.
- [29] Kyriacou, C., Sutcliffe, J., (2012), **Teacher Stress: A Review**, Educational Review, 29 (4): 299-306.
- [30] Lee, P. C. B., (2003), **Going Beyond Career Plateau, Using Professional Plateau to Account for Work Outcomes**, Journal of Management Development, 22, 538-551.
- [31] Lemire, L., Sada, T., Gagnon, Y. C., (1999), **Managing Career Plateauing in the Quebec Public Sector**, Public Personnel Management, 28, 375-391.
- [32] Malach-Pines, A., (2005), **The Burnout Measure, Short Version**, International Journal of Stress Management, Vol. 12(1), 78-88.