

تأثیر فلات‌زدگی شغلی بر تعهد عاطفی و دلبستگی به کار مورد مطالعه: کتابداران دانشگاهی کشور

دکتر مرجان فیاضی*

دریافت: ۱۳۹۲/۹/۱

پذیرش: ۱۳۹۳/۴/۱۳

چکیده

مفهوم فلات‌زدگی شغلی مدتهاست که در ادبیات کارراهه شغلی، مورد توجه و بحث قرار گرفته است. فلات‌زدگی شغلی، وقتی اتفاق می‌افتد که فرد در پستی قرار بگیرد که احتمال ترفیع یا افزایش مسئولیت‌هایش غیر ممکن باشد. هدف از این پژوهش، بررسی میزان فلات‌زدگی شغلی ادراک شده کتابداران کتابخانه‌های دانشگاهی کشور و تأثیر آن بر تعهد عاطفی و دلبستگی به کار آنان است. برای این منظور، اطلاعات جمع‌آوری شده به صورت تصادفی به دو روش دستی و الکترونیکی از نمونه‌ای ۵۳۷ تایی کتابداران شاغل در سطوح و رده‌های مختلف شغلی کتابخانه‌های دانشگاهی کشور مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج نشان می‌دهد میزان فلات‌زدگی شغلی (فلات‌ساختاری و فلات‌محتوایی) در کتابداران دانشگاهی، بیش‌تر از حد متوسط است و در حالی که جنسیت لفرلد در ادراک فلات‌زدگی شغلی تفاوت معناداری ایجاد نکرده است، اما سابقه کار بیش‌تر و ساعات طولانی‌تر کاری باعث ادراک فلات‌زدگی بیش‌تر در بین کتابداران دانشگاهی مورد بررسی شده است. علاوه بر این، تحلیل‌های رگرسیونی نشان می‌دهد فلات‌زدگی شغلی ادراک شده، بر دلبستگی به کار و تعهد عاطفی کتابداران تأثیر معنادار دارد. به عبارت دیگر، کتابدارانی که فلات‌زدگی بیش‌تری را ادراک کرده‌اند، دلبستگی به کار و تعهد عاطفی کمتری را نیز گزارش نموده‌اند. با این وجود، عامل انگیزه درونی، رابطه بین فلات‌زدگی شغلی با تعهد عاطفی و دلبستگی به کار را تعدیل کرده است. به عبارت دیگر، کتابداران فلات‌زده‌ای که انگیزه درونی بیش‌تری داشته‌اند، به نسبت افرادی که انگیزه کمتری داشته‌اند، تعهد عاطفی و دلبستگی به کار بیش‌تری را گزارش کرده‌اند. مفاهیم کلیدی: فلات‌زدگی شغلی، فلات‌ساختاری، فلات‌محتوایی، دلبستگی به کار، تعهد عاطفی، انگیزه درونی

* استادیار گروه منابع انسانی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

مقدمه

تحولات پرشتاب جهانی در علم، تکنولوژی، صنعت و مدیریت، بسیاری از شرکت های موفق جهان را بر آن داشته است تا خلاقیت و نوآوری را در اهداف، گرایش ها و علایق خود کاربردی کنند. این موضوع با وجود تمام پیامدهای مثبت، ساختار سازمان ها را به نحوی اساسی دستخوش تغییر کرده است. اغلب سازمان ها با ایجاد تیم های حرفه ای و واگذاری امور به سطوح عملیاتی، به دنبال کوچک سازی و کاهش سطوح مدیریتی هستند. این تحولات اگرچه به کارایی و چابکی سازمان کمک می کند؛ اما، کوتاه تر شدن مراحل ترقی و حرکت ساختارها به سمت تخت شدن، سکون زدگی و فلات شغلی^۱ را برای کارکنان رقم زده است؛ پدیده ای که با سرعتی فزاینده در حال گسترش است (Jung & Tak, ۲۰۰۸; Salami, ۲۰۱۰). نقطه ای از مسیر شغلی فرد که در آن امکان انتصاب عمودی یا ارتقا در آینده نزدیک متصور نیست، را فلات شغلی می گویند (Lee, ۲۰۰۳). در چنین شرایطی، 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 آن ها وجود ندارد انگیزه کار کردن خود را از دست می دهند و رضایت شغلی و تعهد سازمانی کم تری را تجربه می کنند (Rotondo & Perewe, ۲۰۰۰).

فلدمن و ویتز (۱۹۸۸) دیدگاه سنتی به فلات شغلی را به چالش می کشند و تعریف سنتی از فلات شغلی را بازنگری می کنند. پژوهش های 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 ارتقاها ی فرد تعریف می کردند. در این تعریف تنها به پست فرد در سلسله مراتب سازمانی نگاه می شد و میزان مسئولیت های فرد در پست در نظر گرفته نمی شد. ممکن است بدون تغییر عنوان سمت، مسئولیت های بیش تری بر عهده فرد گذاشته شود، در عین حال امکان این نیز وجود دارد که سمت شغلی فرد از نظر ظاهری تغییر کند ولی بر دایره مسئولیت هایش اضافه نشود. به عقیده این نویسندگان زمانی فرد به فلات شغلی رسیده است که احتمال این که مسئولیت های کاری اش افزایش بیابد خیلی کم باشد. برای سنجش این مفهوم جدید، میزان بودجه ای که در اختیار فرد قرار می گیرد، تعداد کارکنانی که تحت سرپرستی وی کار می کنند و میزان دارایی هایی که برای مدیریت به او داده شده است باید بررسی شود (Feldman & Weitz, ۱۹۸۸).

دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی، یکی از ارکان اساسی جوامع مدرن هستند که نقشی اساسی در اجرای اهداف آموزش عالی دارند. در دانشگاه‌های امروزی، کتابخانه به اندازه‌ای مهم و برجسته است که نمی‌توان دانشگاه بدون کتابخانه را متصور شد. کتابخانه دانشگاهی عبارت است از کتابخانه یا سیستمی از کتابخانه‌ها که بوسیله یک دانشگاه، تأسیس، نگهداری و حمایت می‌شود تا نیازهای اطلاعاتی دانشجویان، استادان و کارکنان را برآورده سازد و برنامه‌های خدماتی، پژوهشی و آموزشی آن‌ها را پشتیبانی کند. ساختار سازمانی کتابخانه‌ها و ماهیت شغل کتابداری باعث می‌شود که پدیده فلات‌زدگی شغلی یعنی کتابداران شریع داشته باشد. برای کتابداران، این تصور که بعد از سال‌ها سابقه کار و فعالیت، هم‌چنان در یک سطح از نمودار سازمانی باقی مانده و تغییری نکنند، رضایت بخش و انگیزه آفرین نیست و در بلندمدت پیامدهایی به دنبال خواهد داشت که نه برای آن‌ها و نه برای سازمان، مطلوب نخواهد بود. شناسایی اثرات فلات‌زدگی شغلی بر بکارهای کاری و سازمانی به شناخت هر چه بیش‌تر این پدیده کمک می‌کند. علاوه بر این شناخت میزان شریع فلات‌زدگی در بین کتابداران می‌تواند به مدیران ارشد و مدیران منابع انسانی کمک کند تا راه‌حل‌های مناسبی جهت کاهش این پدیده اتخاذ کنند. علاوه بر این، نتایج این پژوهش^۲ در سطح ملی کمک می‌کند مشکلات و مسائل توسعه شغلی کتابداران مورد توجه قرار گیرد. با این هدف که هر چه مشاغل غنی‌تر و فرصت پیشرفت در سازمان برای افراد مهیاتر باشد، افراد با عملکردی بهتر به فعالیت می‌پردازند، انگیزه و تعهد بیش‌تری دارند و در نهایت از سلامت روحی و جسمی بالاتری برخوردار خواهند شد.

مرور ادبیات

با این که موضوع فلات‌زدگی و تأثیر آن بر پیامدهای شغلی سالیان سال است که قدمت دارد (FERENCE, Stoner & Warren, ۱۹۷۷)، اما هم‌چنان اهمیت و ضرورت مطالعه این موضوع به قوت خود باقی است (Appelbaum & Santiago, ۱۹۹۷). با بررسی ادبیات فلات‌زدگی، مشخص می‌شود که اکثر تعاریفی که در این زمینه وجود دارد، دارای ماهیت منفی است (Lee, ۲۰۰۳). فرنس و همکارانش (FERENCE et al, ۱۹۷۷)، از اولین پژوهش‌گران در زمینه فلات‌زدگی بوده‌اند. طبق تعریف آن‌ها، فلات‌زدگی، نقطه‌ای در مسیر شغلی فرد است که در آن احتمال ارتقاء سلسله‌مراتبی^۳ برای فرد بسیار اندک باشد. این تعریف از فلات‌زدگی تنها جابجایی رو به بالا در سلسله‌مراتب سازمانی را در بر می‌گیرد -

گیرد. ویگا (Veiga, ۱۹۸۱) این تعریف را با بیان این مطلب که فلات شغلی نقطه‌ای است که در آن هر دو نوع جابجایی عمودی و افقی در مسیر شغلی، به دلیل طولانی شدن بی - جهت و باقی ماندن در پست فعلی، مورد شک و تردید است، توسعه داد. واژه فلات به احساس ناکامی و ضعف روان شناختی کارمند درباره توقف پیشرفت او در کارراهه اشاره دارد (Choudhary, Ramazan & Riaz, ۲۰۱۳). به بیانی دیگر، کارکنان، هنگامی با فلات مواجه می‌شوند که دیگر، احتمال ارتقا آنان بسیار اندک بوده (Oriarewo, Agbim & Owoicho, ۲۰۱۳) و یا به عبارتی دیگر، پیشرفت در کارراهه شغلی، غیرممکن باشد (Clark, ۲۰۰۴). در تعریفی دیگر، فلات‌زدگی، احساس ناامیدی و ناکامی روانی است که کارکنان پس از توقف موقت یا دائم در مسیر پیشرفت شغلی و حرفه‌ای خود تجربه می‌کنند (Foster, Shastri, & Withane, ۲۰۰۴). به عبارت دیگر، فلات شغلی، هنگامی اتفاق می‌افتد که فرد، دیگر نتواند مسئولیت‌های بیش‌تری در کار خود بپذیرد (Miles, Gordon & Storlie, ۲۰۱۳). روان‌شناسان، تحقیقات بسیاری در مورد فلات شغلی انجام داده‌اند و به این نتیجه رسیده‌اند که، معمولاً افراد در طی مدت ۳ سال، بر شغل مسلط شده و چون دیگر موضوعی برای یادگیری شغلی وجود ندارد، شغل برایشان تکراری می‌شود. هنگامی که این موضوع اتفاق بیفتد، کارکنان احساس کسالت و ناشایستگی شغلی می‌کنند (Sharifian, Pirayesh & Rahimi, ۲۰۱۳). برخی از تحقیقات، تصدی شغل به مدت پنج سال و عدم ارتقا پس از آن را معرف فلات‌زدگی دانسته، درحالی که بنا به نظر اکثر محققان، تصدی شغل به مدت ۳ تا ۵ سال، فلات شغلی محسوب می‌شود (Miles, Gordon & Storlie, ۲۰۱۳).

عواملی نظیر سرپرست، تعداد کارکنان، شرایط شغلی، تخصص مورد نیاز شغل، موفقیت در سال‌های گذشته، حقوق و پاداش و مزایا، مشکلات شغلی، حمایت سازمانی و اندازه سازمان، از جمله دلایل اصلی ایجاد فلات شغلی است. علاوه بر این‌ها، عوامل فردی مانند سن، جنسیت، موقعیت اجتماعی، تحصیلات، تعداد فرزندان و مسئولیت‌های خانوادگی نیز از جمله دلایل اصلی فلات‌زدگی شغلی قلمداد شده‌اند (Hurst, Kungu & Flott, ۲۰۱۲). محققان برای فلات‌زدگی شغلی، دسته‌بندی‌های متفاوتی ارائه کرده‌اند. باردویک (۱۹۸۶)، سه نوع فلات‌زدگی شغلی معرفی کرده است. هر یک از این فلات‌ها، توسط عامل‌های خاصی ایجاد شده و در تمام آن‌ها، احساس خستگی شغلی وجود دارد. این سه نوع فلات شغلی عبارتند از: فلات ساختاری^۴ که هنگامی اتفاق می‌افتد که کارکنان به این نتیجه

برسند که دیگر هیچ موقعیتی برای ارتقای آن‌ها وجود ندارد. این نوع فلات، برای کارکنانی، تهدید است که موفقیت شغلی را داشتن دفتر بزرگ، می‌دانند؛ فلات محتوایی^۵ که 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؛ و فلات زندگی^۶؛ کارکنان، هنگامی با این نوع فلات مواجه می‌شوند که، وظایف شغلی یا زندگی شخصی برای آن‌ها تکراری باشد (Burke & Mikkelsen, ۲۰۰۶).

برخی محققان، فلات را به دو دسته شغلی و حرفه‌ای تقسیم کرده‌اند. فلات شغلی و فلات حرفه‌ای دو مفهوم مستقل از هم هستند. اولی به پیشرفت در درون سازمان مربوط است، درحالی‌که دومی با پیشرفت در درون حرفه در ارتباط است (Smith-Ruig, ۲۰۰۹). نظرات محققان در مورد اثرات فلات‌زدگی 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 (Feldman & Weitz, ۱۹۸۸). به عنوان مثال لیونستون (۱۹۸۶) مراحل اصلی رشد بزرگسالان را به صورت مرحله بزرگسال آغازین، بزرگسال میان سال، بزرگسال متأخر توصیف می‌کند. این مراحل شامل سه عنصر انتقال و ورود به مرحله، دوره تثبیت در مرحله و انتقال و ورود به مرحله 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. بنابراین ممکن است سازمان و فرد متقبل هزینه فرصت و هزینه‌های ناخواسته شوند (Feldman & Weitz, ۱۹۸۸).

طبق تحقیقات انجام شده، فلات‌زدگی ادراک شده، رابطه منفی با نگرش‌های مثبت شغلی نظیر رضایت شغلی و تعهد سازمانی (Choy & Savery, ۱۹۹۸; Nachbagauer & Riedl, ۲۰۰۲; McCleese, Eby, Scharlau & Hoffman, ۲۰۰۷; Jung & Tak, ۲۰۰۸; Salami, ۲۰۱۰; Drucker-Godard, Fouque, Gollety Hurst, Kungu & Flott, ۲۰۱۴)، رفتار شهروندی سازمانی (Ettington, ۲۰۱۲)، دلبستگی شغلی (Choy & Savery, ۱۹۹۸) و عملکرد شغلی (Ettington, ۲۰۱۲)

۱۹۹۸; Nachbagauer & Riedl, ۲۰۰۲; Foster, Lonial & Shastri, ۲۰۱۱; Conner, ۲۰۱۴) دارد. همچنین فلان زدگی شغلی، رابطه مثبت و معناداری با نگرش-های منفی نظیر تمایل به ترک خدمت (Lee, ۱۹۹۹; Heilmann, Holt & Rilovick, ۲۰۰۸; Lentz and Allen, ۲۰۰۹; Ongori, H. & Agolla, ۲۰۰۹; Klehe, Zikic, Van Vianen & De Pater, ۲۰۱۱; Choudhary, Ramazan & Riaz, ۲۰۱۳; Sharifian, Pirayesh & Rahimi, ۲۰۱۳)، و استرس و افسردگی در کارکنان (McCleese, Eby, Scharlau & Hoffman, ۲۰۰۷) دارد. مطالعات اندکی به نقش متغیرهای میانجی و تعدیل کننده در رابطه فلان زدگی با پیامدهای شغلی توجه کرده-اند. پاره‌ای از مطالعات به نقش تعدیل کنندگی ویژگی‌های شغلی مانند پتانسیل غنی - سازی شغل، تنوع، استقلال، ابهام در نقش و مشارکت در تصمیم گیری پرداخته‌اند و برخی دیگر عوامل فردی هم چون مرحله زندگی، جاه طلبی شغلی، انگیزش شغلی، حمایت ادراک شده از سوی سرپرست و هدایت گری^۷ را مورد بررسی قرار داده اند (Salami, ۲۰۱۰). در این پژوهش، تأثیر فلان زدگی شغلی بر تعهد عاطفی و دلبستگی به کار با توجه به نقش تعدیل کننده انگیزه درونی مورد بررسی قرار گرفته است.

تعهد سازمانی مبین نیرویی است که فرد را ملزم می‌کند در سازمان بماند و با تعلق خاطر در جهت تحقق اهداف سازمان کار کند. معروف‌ترین مدل در رابطه با تعهد سازمانی را آلن و می‌یر (۱۹۹۰) ارائه کرده‌اند. آن‌ها معتقد بودند که تعهد، فرد را با سازمان پیوند می‌دهد و این پیوند احتمال ترک شغل را در او کاهش می‌دهد (Meyer & Herscovitch, ۲۰۰۱). ابعاد مدل آن‌ها شامل تعهد هنجاری، تعهد استمراری و تعهد عاطفی است. در این پژوهش ما بر تعهد عاطفی یا به عبارت دیگر، علاقه و احساس مثبت نسبت به سازمان (به عنوان انعکاسی از نگاه مطلوب فرد نسبت به سازمان و هم چنین احساس مباحثات و افتخار نسبت به این که عضوی از سازمان است) تمرکز کرده‌ایم. تعهد عاطفی یعنی تعلق خاطر درونی و احساسی فرد نسبت به سازمان. تعهد عاطفی به وابستگی عاطفی مثبت بین کارکنان و کارفرما اشاره دارد. کارکنان با تعهد عاطفی بالا، دارای عقاید محکم تر و با ثبات تری نسبت به سازمان هستند، و ارزش‌ها و اهداف سازمان را راحت تر می‌پذیرند (Meyer et al, ۲۰۰۲). برخی از تحقیقات انجام شده، بررسی رابطه فلان زدگی و تعهد سازمانی را مورد توجه قرار داده اند. یافته‌های پژوهش‌های جانگ و تاک (Jung & Tak, ۲۰۰۸)، سلامی (Salami, ۲۰۱۰)، لنتز و

آلن (Lentz and Allen, ۲۰۰۹) و مکلیس و ایبی (McCleese & Eby, ۲۰۰۶)، حاکی از این است که فلات شغلی رابطه منفی با تعهد سازمانی و ابعاد آن؛ از جمله تعهد عاطفی دارد. بر این اساس، سؤال اول پژوهش حاضر شکل می‌گیرد:

آیا فلات‌زدگی شغلی کتابداران بر تعهد عاطفی آن‌ها تأثیر دارد؟

همانند تعهد سازمانی، دلبستگی به کار نیز با تعاریف و روش‌های متعددی تعریف شده است. دلبستگی شغلی منعکس‌کننده حالت شناختی هویت‌یابی روان‌شناختی فرد با شغلش است، یعنی حدی که کار یک فرد در مرکز توجهات زندگی او قرار می‌گیرد. دلبستگی شغلی عاملی اساسی در زندگی اغلب افراد است. کارکنان در محیط شغلی به طور ذهنی و هیجانی به وسیله میزانی که دلبسته کارشان هستند، تحت تأثیر قرار می‌گیرند (Word & Park, ۲۰۰۹). دلبستگی شغلی، همانندسازی روانشناختی فرد با نوع کاری است که انجام می‌دهد (Brown, ۱۹۹۶) و تناسب بین شخص و محیط را افزایش می‌دهد (Blau, ۱۹۸۷). دلبستگی به کار، در پاره‌ای از تحقیقات مربوط به فلات شغلی مورد توجه پژوهش‌گران قرار گرفته است. برای مثال، در تحقیق انجام یافته توسط آلن و همکارانش (Allen, Russell, ۱۹۹۹) یا چوی و ساوری (Choy & Savery, ۱۹۹۸) بررسی رابطه فلات ساختاری و محتوایی ادراک شده با دلبستگی شغلی مد نظر قرار گرفته است. یافته‌های این تحقیقات حاکی از این است که فلات ساختاری و محتوایی ادراک شده با دلبستگی به کار بطور منفی رابطه دارند بر این اساس، سؤال دوم پژوهش حاضر شکل می‌گیرد

آیا فلات‌زدگی شغلی کتابداران بر دلبستگی شغلی آن‌ها تأثیر دارد؟

برخی محققان نظیر جانگ و لک (Jung & Tak, ۲۰۰۸)، در ارتباط بین فلات‌زدگی ادراک شده و نگرش‌های شغلی، یک متغیر میانجی فردی را انتخاب کردند. 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. به اعتقاد هافمن (Huffman, ۲۰۰۶)، انگیزه مجموعه عواملی است که انسان را به سوی فعالیت و هدف به حرکت وا می‌دارد و سبب تداوم آن می‌شود. انگیزه درونی نیز به انجام کار یا فعالیت بدون توجه به پیامدهای بیرونی آن و به صرف ارضای نیازها و خواسته‌های درونی اشاره دارد (Ryan & Deci, ۲۰۰۰). بر همین اساس، سؤال سوم پژوهش عبارتست از:

آیا انگیزه درونی، رابطه فلات زدگی شغلی کتابداران با تعهد عاطفی و دلبستگی شغلی را تعدیل می‌کند؟

روش تحقیق

هدف از تحقیق حاضر، بررسی میزان فلات زدگی شغلی کتابداران و رابطه آن با تعهد عاطفی و دلبستگی به کار است. بر این اساس، این پژوهش کاربردی و توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری تحقیق را کتابداران دانشگاهی تشکیل می‌دهند که در کتابخانه‌های دانشگاهی سراسر کشور (دانشگاه‌های سراسری، پیام نور، آزاد و غیر انتفاعی) مشغول به کار هستند. پرسشنامه‌ها به صورت تصادفی و به دو گونه دستی و الکترونیکی و در سطح وسیع توزیع شده است. از میان پرسشنامه‌های جمع‌آوری شده در نهایت ۵۳۷ پرسشنامه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است.

فلات‌زدگی شغلی متغیر اصلی این پژوهش است که از زمان معرفی تاکنون در تحقیقات بسیاری به صورت عینی و ذهنی اندازه‌گیری شده است. ابزارهای اندازه‌گیری عینی این متغیر، شامل سن، سابقه کار و زمان آخرین ارتقا است (Ettington, ۱۹۹۸). ابزار اندازه‌گیری ذهنی برای بررسی فلات زدگی شغلی، ادراک افراد از احتمال گرفتن ارتقا در آینده است. در این پژوهش برای سنجش فلات زدگی ذهنی از پرسشنامه میلیمن (Milliman, ۱۹۹۲)، برای تعهد عاطفی از پرسشنامه میر و آلن (Meyer & Allen, ۱۹۹۷)، برای انگیزه درونی از پرسشنامه بکر (Bakker, ۲۰۰۸)، و برای دلبستگی به کار از پرسشنامه پرایس (Prince, ۲۰۰۳) استفاده شده است. پرسشنامه‌ها از انگلیسی به فارسی برگردان شده و سپس جهت اطمینان از صحت ترجمه، یک مترجم، نسخه فارسی پرسشنامه را مجدداً از فارسی به انگلیسی بازگردانده است. در نهایت با مقایسه این دو نسخه و پس از انجام اصلاحات لازم، پرسشنامه نهایی به دست آمده است. برای تمامی پرسشنامه‌ها، پایایی (با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ) و روایی (روایی محتوا و سازه) مورد تأیید است.

تحلیل داده‌ها

برای تجزیه و تحلیل سئوالات تحقیق از آمار استنباطی و نرم افزار SPSS ۱۶ استفاده شد. از مجموع ۵۳۷ پرسشنامه تحلیل شده، ۶۹ درصد زن و ۳۱ درصد مرد بوده‌اند. در رابطه با سابقه کار، ۳۳/۸٪ افراد دارای سابقه کار شش تا ده سال، ۲۶٪ دارای سابقه بین یازده تا

پانزده سال، ۱۶/۷٪ دارای سابقه خدمت بین شانزده تا بیست سال، ۲۱/۵٪ دارای سابقه بین بیست و یک تا بیست و پنج سال و ۱/۹٪ دارای سابقه بیش از ۲۶ سال بوده اند. همچنین ۷/۵٪ پاسخ‌گویان کمتر از ۳۰ ساعت در هفته، ۵۶/۶٪ بین ۳۱ تا ۴۰ ساعت در هفته، ۲۹/۶٪ بین ۴۱ تا ۵۰ ساعت در هفته و ۶/۳٪ بیش از ۵۰ ساعت در هفته کار می‌کنند.

برای سنجش میانگین فلات شغلی و هر یک از اجزای آن از آزمون تی تک نمونه ای (جدول ۱) استفاده شد. با توجه به این که سطح معناداری این آزمون برای کلیه متغیرها از ۰/۰۵ کوچک‌تر است، فرض صفر مبنی بر برابر بودن میانگین هر یک از متغیرها با عدد ۳ (نقطه مرزی آزمون) مورد تأیید قرار نمی‌گیرد. در عین حال با توجه به مثبت بودن هر دو حد بالا و پایین در تمامی مؤلفه‌ها (فلات شغلی ساختاری، فلات شغلی محتوایی و متغیر فلات شغلی)، چنین نتیجه‌گیری می‌شود که در بین کتابداران و در سطح خطای ۵٪، سطح کلیه متغیرهای مورد بررسی، بالاتر از میزان متوسط است.

جدول ۱) آزمون تی تک نمونه‌ای

نقطه مرزی = ۳						
T	درجه آزادی	سطح معناداری	تفاوت میانگین	فاصله اطمینان		
				حد پایین	حد بالا	
۱۱۰/۲۷۱	۵۳۶	۰/۰۰۰	۲/۹۹۱۰۰	۲/۹۳۷۷	۳/۰۴۴۳	فلات ساختاری
۱۰۵/۰۷۸	۵۳۴	۰/۰۰۰	۲/۸۴۷۴۸	۲/۷۹۴۲	۲/۹۰۰۷	فلات محتوایی
۱۲۷/۰۷۴	۵۳۴	۰/۰۰۰	۲/۹۱۹۸۴	۲/۸۷۴۷	۲/۹۶۵۰	فلات‌زدگی شغلی

برای بررسی تأثیر متغیرهای جمعیت شناختی ساعات کاری و سابقه کار بر فلات زدگی شغلی، از آزمون ANOVA استفاده شد. از آن‌جا که سطح معناداری آزمون، کوچک‌تر از ۰/۰۵ (آماره: ۶/۶۸۶ و سطح معناداری ۰/۰۰۰) است، فرض صفر مبنی بر عدم وجود تفاوت در میزان فلات شغلی در سطوح متفاوت ساعات کاری مورد تأیید قرار نمی‌گیرد. در نتیجه در سطح اطمینان ۹۵٪ بین کتابدارانی که در هفته ساعات کاری متفاوت دارند، از نظر میزان فلات‌زدگی شغلی تفاوت وجود دارد. بر اساس نتایج آزمون‌های پس از تجربه، فلات زدگی شغلی افرادی که کم‌تر از سی ساعت در هفته کار می‌کنند متفاوت از کتابدارانی است که بین ۳۱ تا ۴۰، ۴۱ تا ۵۰ و بیش از ۵۰ ساعت کار می‌کنند (این افراد فلات شغلی کم‌تری را تجربه کرده‌اند). براساس نتایج آزمون‌های پس از تجربه، بین فلات‌زدگی شغلی بقیه گروه‌ها، تفاوت معناداری یافت نشد. بنا بر نتایج به دست آمده از آزمون ANOVA برای متغیر سابقه

کار، در سطح اطمینان ۹۵٪، وجود رابطه معنادار میان فلات زدگی شغلی و متغیر سابقه کار مورد تأیید قرار گرفت. چون سطح معناداری آزمون، کوچک تر از ۰/۰۵ است (آماره: ۴/۸۵۶ و سطح معناداری ۰/۰۰۰)، در نتیجه در سطح اطمینان ۹۵٪ بین کتابدارانی که دارای سطوح متفاوت سابقه کار هستند، از نظر میزان فلات زدگی شغلی تفاوت وجود دارد. بر اساس نتایج آزمون‌های پس از تجربه، فلات زدگی شغلی افراد با سابقه کار ۲۰ سال به بالا، تفاوت معناداری با افراد دارای سابقه کم تر از ۱۰ سال و بیش تر از آن هاست. بر اساس این یافته‌ها، فلات زدگی عینی مورد تأیید قرار می‌گیرد.

در بررسی رابطه میان متغیر جنسیت افراد و سطح فلات زدگی شغلی که با آزمون تی نمونه‌های مستقل مورد ارزیابی قرار گرفت، در سطح اطمینان ۹۵٪، هیچ تفاوت معناداری میان خانم‌ها و آقایان از نقطه نظر فلات زدگی شغلی یافت نشد. بنابراین، در میان کتابداران، جنسیت تفاوت معناداری در میزان ادراک فلات شغلی ایجاد نکرده است.

ماتریس همبستگی‌های پیرسون بین متغیرهای پژوهش در جدول ۲ ارائه شده است. نکته قابل تأمل این که در میان کتابداران نمونه تحقیق، فلات ساختاری و فلات محتوایی همبستگی مثبت و معناداری با یکدیگر دارند. بدین معنی؛ که با افزایش یک نوع فلات، نوع دیگر نیز افزایش خواهد یافت. همان‌طور که در جدول نیز مشخص است، فلات ساختاری و محتوایی، با تعهد عاطفی، دلبستگی به کار و انگیزه درونی رابطه منفی دارند. تمامی ضرایب همبستگی برای متغیرهای پژوهش معنادار می‌باشند.

جدول ۲) ضرایب همبستگی بین متغیرهای پژوهش

متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵
فلات ساختاری	۱				
فلات محتوایی	۰/۴۳۲	۱			
تعهد عاطفی	-۰/۱۶۸	-۰/۲۶۴	۱		
دلبستگی به کار	-۰/۱۱۷	-۰/۱۶۰	۰/۵۲۱	۱	
انگیزه درونی	-۰/۱۰۵	-۰/۱۶۲	۰/۵۰۱	۰/۵۸۶	۱

نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه به منظور بررسی نقش تعدیل کننده انگیزه کاری در رابطه بین فلات ساختاری و محتوایی با دلبستگی به کار در جدول ۳ ارائه شده است. نتایج تحلیل رگرسیون در مدل ۱ نشان می‌دهد که در ازای یک واحد تغییر در فلات ساختاری و فلات محتوایی به عنوان متغیرهای مستقل، ۰/۰۲۴ واحد تغییر در دلبستگی به کار ایجاد می‌شود.

مدل ۲ رابطه بین متغیرهای فلات ساختاری و محتوایی با دلبستگی به کار را پس از ورود اثر تعدیل‌کننده انگیزه درونی نشان می‌دهد. با مقایسه مدل ۱ و ۲، ملاحظه می‌شود که انگیزه درونی برای کار در افراد، باعث افزایش R^2 شده و این افزایش نیز معنادار است.

جدول ۳) نتایج تحلیل رگرسیون برای دلبستگی به کار

متغیرها	R	R^2 تعدیل شده	خطای استاندارد	آماره آزمون	معناداری
مدل ۱	۰/۱۶۸	۰/۰۲۸	۰/۰۲۴	۷/۷۰۲	۰/۰۰۱
مدل ۲	۰/۵۸۷	۰/۳۴۵	۰/۳۴۱	۹۳/۱۸۴	۰/۰۰۰

مدل ۱: متغیرهای پیش‌بین: فلات ساختاری و فلات محتوایی

مدل ۲: متغیرهای پیش‌بین: فلات ساختاری و فلات محتوایی و اثر تعدیل‌کنندگی انگیزه درونی

نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه به منظور بررسی نقش تعدیل‌کننده انگیزه کاری در رابطه بین فلات ساختاری و محتوایی با تعهد عاطفی در جدول ۴ ارائه شده است. نتایج تحلیل رگرسیون در مدل ۱ بیانگر این است که در ازای یک واحد تغییر در فلات ساختاری و فلات محتوایی به عنوان متغیرهای مستقل، $۰/۰۷۰$ واحد تغییر در تعهد عاطفی ایجاد می‌شود. مدل ۲ رابطه بین متغیرهای فلات ساختاری و محتوایی با تعهد عاطفی را پس از ورود اثر تعدیل - کننده انگیزه درونی نشان می‌دهد. با مقایسه مدل ۱ و ۲، ملاحظه می‌شود که انگیزه درونی برای کار در افراد، باعث افزایش R^2 شده و این افزایش نیز معنادار بوده است.

جدول ۴) نتایج تحلیل رگرسیون برای تعهد عاطفی

متغیرها	R	R^2 تعدیل شده	خطای استاندارد	آماره آزمون	معناداری
مدل ۱	۰/۲۷۰	۰/۰۷۳	۰/۰۷۰	۲۰/۹۵۸	۰/۰۰۰
مدل ۲	۰/۵۳۴	۰/۲۸۵	۰/۲۸۱	۷۰/۶۴۸	۰/۰۰۰

مدل ۱: متغیرهای پیش‌بین: فلات ساختاری و فلات محتوایی

مدل ۲: متغیرهای پیش‌بین: فلات ساختاری و فلات محتوایی و اثر تعدیل‌کنندگی انگیزه درونی

بحث و نتیجه گیری

در طی سال های اخیر، فلات زدگی شغلی به مشکلی اساسی در سازمان ها تبدیل شده است. از آنجایی که فلات شغلی، انگیزه، 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 مسأله ای بحرانی برای سازمان ها و مدیران شده است و نیاز به مدیریت صحیح برای حداقل کردن اثرات منفی آن دارد. در این پژوهش، پدیده فلات زدگی شغلی در میان کتابداران دانشگاهی مورد بررسی قرار گرفت. نتایج تحقیق نشان می دهد فلات شغلی و ابعاد آن (فلات ساختاری و محتوایی) در میان کتابداران در سطحی بیش از متوسط قرار دارد. نکته جالب این که با توجه به ساختار س ازمانی کتابخانه ها و عدم وجود سلسله مراتب بلند سازمانی، انتظار می رفت فلات ساختاری به نسبت فلات محتوایی در بین کتابداران از فراوانی بیش تری برخوردار باشد. نتایج تحقیق پیش فرض محقق در این باره را اثبات کرد. علاوه بر این، رابطه مثبت فلات ساختاری و محتوایی نی ز مورد تأیید قرار گرفت. بدین معنی که با افزایش فلات ساختاری، فلات محتوایی نیز افزایش یافته است و بر عکس . در خصوص پیامدهای فلات زدگی شغلی نتایج نشان می دهند که فلات زدگی شغلی با دلبستگی به کار و تعهد عاطفی رابطه منفی و معناداری داشته است. بدین معنی که با افزایش فلات ساختاری و محتوایی، دلبستگی به شغل و تعهد عاطفی کتابداران کاهش یافته است. کارکنان فلات زده، تعهد عاطفی و دلبستگی کمتری نسبت به شغل خود احساس کرده اند و از آنجایی که، کاهش تعهد عاطفی و دلبستگی به کار با پیامدهای کاری و روانی منفی در ارتباط است، سازمان ها باید در راستای شناسایی کارکنان فلات زده و کمک به رفع مشکلات آن ها اقدامات لازم را انجام دهند. این نتیجه با نتایج پژوهش های Choy & Savery, ۱۹۹۸; Nachbagauer & Riedl, ۲۰۰۲; McCleese, Eby, Scharlau & Hoffman, ۲۰۰۷; Jung & Tak, ۲۰۰۸; Salami, ۲۰۱۰; Drucker-Godard, ۲۰۱۴ Fouque, Gollety & Le Flanchec, ۲۰۱۴ کاملاً همسو و منطبق است. با این وجود، انگیزه درونی توانسته است رابطه بین فلات زدگی و تعهد عاطفی و دلبستگی شغلی را تعدیل کند. این نتیجه می تواند برای مدیران بسیار کاربردی باشد و با افزایش انگیزه کارکنان، پیامدهای منفی حاصل از فلات زدگی شغلی را حداقل سازد. در پژوهش Jung & Tak, ۲۰۰۸ نیز، تأثیر مثبت انگیزه درونی بر رابطه بین فلات زدگی و پیامدهای شغلی، اثبات شده بود.

درخصوص متغیرهای جمعیت‌شناختی، تحقیقات نشان می‌دهند که کارکنان فلات‌زده در مقایسه با دیگران از سن و سابقه خدمت بیش تری برخوردارند (Allen, Poteet & Russell, ۱۹۹۸). پژوهش حاضر نیز، چنین نتیجه‌ای را اثبات کرد. در رابطه با جنسیت نیز، اگر چه در اکثر تحقیقات، تفاوت معناداری از نظر ادراک فلات‌زدگی شغلی بین خانم‌ها و آقایان وجود دارد، اما تحقیق میلیمن (Milliman, ۱۹۹۲) چنین نتیجه‌ای را تأیید نکرد. در این پژوهش نیز، تفاوت معناداری میان زنان و مردان از نقطه نظر فلات‌زدگی شغلی ادراک شده پیدا نشد.

فلات‌زدگی شغلی سبب ایجاد نتایج نامطلوب شغلی مانند رضایت پایین، انگیزش اندک، عملکرد ضعیف و نرخ جابه‌جایی بالای کارکنان می‌شود. با توجه به این نتایج نامطلوب، سازمان‌ها، باید استراتژی‌هایی را به منظور حل مشکلات فلات‌زدگی، برگزینند. تعداد اندکی از مطالعات بر روی این استراتژی‌ها، تمرکز کرده و در حال حاضر، شواهدی مبنی بر بهترین راه‌کارها برای مقابله با چنین مشکلاتی، وجود ندارد. ولی می‌توان گفت که، برخی از تحقیقات به این موضوع اشاره دارند که، چرخش شغلی، مربیگری، توسعه و غنی‌سازی شغلی، رویکردهایی است که می‌تواند اثرات نامطلوب فلات‌زدگی را کاهش دهد. در این راستا سازمان می‌تواند از طریق فراهم کردن برنامه‌های آموزشی مناسب و مربوط به کارکنان کمک کند تا مهارت‌های مورد نیاز برای پذیرش چالش‌ها و مسئولیت‌های بیش‌تر را بیاموزند. سازمان باید کارکنان را برای درگیر شدن در یادگیری مداوم ترغیب و تشویق نماید. باید به این نکته نیز توجه کرد که برنامه‌های آموزشی تنها نباید کارکنان فلات‌زده را دربرگیرد، بلکه سازمان باید زمینه آموزش‌های لازم و مناسب را برای مدیران ارشد و سرپرستان، در مورد علائم فلات‌زدگی و چگونگی ارائه حمایت، پشتیبانی و بازخورد مورد نیاز و نقش قابل توجه آن‌ها در کاهش ادراک کارکنان از فلات‌زدگی شغلی و از بین بردن پیامدهای منفی آن، فراهم کند.

هم‌چنین، سازمان با عدم تمرکز و فراهم کردن امکان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، تلاش در جهت توانمندسازی کارکنان و توسعه فرصت‌های ارتقاء برای آن‌ها، گام‌های مؤثری را می‌تواند در راستای کاهش اثرات فلات‌زدگی شغلی بردارد. علاوه بر این، به سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود برای کارکنان فلات‌زده جلسات مشاوره‌ای با حضور روانشناسان متخصص و مجرب برگزار کنند. برگزاری این جلسات به همراه ارائه خدمات کاریابی به کارکنانی که تصمیم به ترک خدمت می‌گیرند نیز توصیه می‌شود.

در پایان باید تأکید کرد با توجه به مسطح شدن سازمان ها و کلهش سطوح سازمانی، فلات‌زدگی شغلی امری بدیهی و غیر قابل اجتناب خواهد بود. سازمان‌ها باید در پی یافتن راه‌هایی برای افزایش انگیزه و اثربخشی کارکنان باشند. در این میان، اقدامات مدیریت منابع انسانی در حوزه توسعه مسیر شغلی و انجام فعالیت‌هایی چون گسترش فرصت رشد شغلی، حذف موانع حرکت افقی و به سمت پایین و کمک به کارکنان در جهت آمادگی برای چالش‌های جدید می‌تواند موثر واقع شود.

پی‌نوشت

۱. career plateau

۲. این مقاله مستخرج از طرح پژوهشی با عنوان "بررسی اثرات فلات‌زدگی شغلی بر پله‌دهای کاری مثبت و منفی کتابداران کشور" است که توسط صندوق حمایت از پژوهشگران و فناوران کشور مورد تصویب قرار گرفته است.

۳. Hierarchical promotion

۴. structural plateau

۵. content Plateau

۶. life plateau

۷. Mentoring

منابع

- Allen, T. D., Russell, J. E., Poteet, M. L., & Dobbins, G. H. (۱۹۹۹). Learning and development factors related to perceptions of job content and hierarchical plateauing. *Journal of Organizational Behavior*, ۲۰, ۱۱۱۳-۱۱۳۷.
- Appelbaum, S. H., & Santiago, V. (۱۹۹۷). Career development in the plateaued organization. *Career Development International*, ۲(۱), ۱۱-۲۰.
- Bakker, A. B. (۲۰۰۸). The work-related flow inventory: Construction and initial validation of the WOLF. *Journal of Vocational Behavior*, ۷۲(۳), ۴۰۰-۴۱۴.

- Blau, G. J. (۱۹۸۷). Using a person–environment fit model to predict job involvement and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, ۳۰, ۲۴۰–۲۵۷.
- Brown, S. B. (۱۹۹۶). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*; ۲۰: ۲۳۵–۲۵۵.
- Burke, R. J. & Mikkelsen, A. (۲۰۰۶). Examining the career plateau among police officers. *International Journal of Police Strategies and Management*. ۲۹ (۴), ۶۹۱–۷۰۳.
- Choudhary, A. S., Ramzan, M., & Riaz, A. (۲۰۱۳). Strategies for career plateau: Empirical investigation of organizations in Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, ۴, (۹), ۷۱۲–۷۲۶.
- Choy, R. M., & Savery, L. K. (۱۹۹۸). Employee plateauing: Some workforce attitudes. *Journal of Management Development*, ۱۷(۶), ۳۹۲–۴۰۱.
- Clark, W. J. (۲۰۰۴). Marketing management implications of career plateauing. *Problems and Perspectives in Management*, ۴, ۲۰۱–۲۰۵.
- Conner, D. (۲۰۱۴). The effects of career plateaued workers on in-group members' perceptions of P-O fit. *Employee Relations*, ۳۶ (۲), ۱۹۸–۲۱۲.
- Drucker-Godard, C., & Fouque, T., Gollety, M., & Le Flanchec, A. (۲۰۱۴). Career plateauing, job satisfaction and commitment of scholars in French universities. *Public Organization Review*, Published online: ۹ April.
- Ettington, D. R. (۱۹۹۸). Successful Career Plateauing. *Journal of Vocational Behavior*. ۵۲, ۷۲–۸۸.
- Feldman, D. C., & Weitz, B. A. (۱۹۸۸). Career plateaus reconsidered. *Journal of Management*, ۱۴(۱), ۶۹–۸۰.
- Foster, P. B., Shastri, T., & Withane, S. (۲۰۰۴). The impact of mentoring on career plateau and turnover intentions of management accountants. *Journal of Applied Business Research*, ۲۰ (۴), ۳۳–۴۴.
- Foster, P. B., Lonial, S., & Shastri, T. (۲۰۱۱). 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*, ۲۱(۶), ۷۱-۸۴.
- Heilmann, S. G., Holt, D. T., & Rilovick, C. Y. (۲۰۰۸). Effects of Career Plateauing on Turnover: A Test of a Model. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, ۱۵, ۵۹-۶۸.
- Huffman, K. (۲۰۰۶). *Living Psychology*. John Wiley & Sons, Inc.
- Hurst, S. C., Kungu, K., & Flott, P. (۲۰۱۲). Stress, organizational citizenship behaviors, and coping: Comparisons among plateaued and non-plateaued employees. *Business and Management Research*, ۱(۳), ۱۷-۲۷.
- Jung, J., & Tak, J. (۲۰۰۸). 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*, ۳۵(۲), ۱۸۷-۲۰۱.
- Klehe, U., Zikic, J., Van Vianen, A. E. M., & De Pater, I. E. (۲۰۱۱). Career adaptability, turnover, and loyalty during organizational downsizing. *Journal of Vocational Behavior*, ۷۹, ۲۱۷-۲۲۹.
- Lee, P. C. B. (۱۹۹۹). Career plateau and professional plateau: Impact on work outcomes of informational technology professionals. *ACM SIGCPR Computer Personnel*, ۲۰(۶), ۲۵-۳۸.
- Lee, P.C.B. (۲۰۰۳). Going beyond career plateau: Using professional plateau to account for work outcomes. *Journal Management development*, ۲۲(۶), ۵۳۸-۵۵۱.
- Lentz, E., & Allen, T. D. (۲۰۰۹). The Role of Mentoring Others in the Career Plateauing Phenomenon. *Group & Organization Management*, ۳۴(۳), ۳۵۸-۳۸۴.
- McCleese, C. S., & Eby, L. T. (۲۰۰۶). Reactions to job content plateaus: Examining role ambiguity and hierarchical plateaus as moderators. *The Career Development Quarterly*, ۵۵, ۶۴-۷۶.
- McCleese, C. S., Eby, L. T., Scharlau, E. A., & Hoffman, B. H. (۲۰۰۷). Hierarchical, job content, and double plateaus: A mixed method study of stress, depression and coping responses. *Journal of Vocational Behavior*, ۷۱, ۲۸۲-۲۹۹.

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (۱۹۹۱). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, ۱ (۱), ۶۱-۸۹.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (۲۰۰۱). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, ۱۱, ۱۹۹-۳۲۶.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (۲۰۰۲). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, ۶۱, ۲۰-۵۲.
- Miles, S., Gordon, J., & Storlie, C. (۲۰۱۳). Job Satisfaction, Perceived Career Plateau, and the Perception of Promotability: A Correlational Study. *The Journal of International Management Studies*, ۴ (۱), ۱-۹.
- Milliman, J. (۱۹۹۲). Consequences and moderators of career plateauing: An empirical investigation. Paper presented at the National Meeting of the Academy of Management. Las Vegas.
- Nachbagauer, A. G. M., & Riedl, G. (۲۰۰۲). Effects of concepts of career plateaus on performance, work satisfaction and commitment. *International Journal of Manpower*, ۲۳(۴), ۷۱۶-۷۳۳.
- Ongori, H. & Agolla, J.E. (۲۰۰۹). Paradigm Shift in Managing Career Plateau in Organization: The best strategy to minimize employee intention to quit. *African Journal of Business Management*. ۳ (۶), ۲۶۸-۲۷۱.
- Oriarewo, G. O.; Agbim, K. C. & Owoicho, M. (۲۰۱۳). Entrepreneurial Success, Knowledge Workers Plateauing and Turnover: The Impact of Relatedness. *International Journal of Scientific and Research Publications*, ۳(۶), ۱-۷.
- Prince, J. B. (۲۰۰۳). Career opportunity and organizational attachment in a blue-collar unionized environment. *Journal of Vocational Behavior*, ۶۳(۱), ۱۳۶-۱۵۰.
- Rotondo, D. & Perewe, P. L. (۲۰۰۰). Coping with a career plateau: An empirical examination of what works and what doesn't. *Journal of Applied Social Psychology*, ۳۰, ۲۶۲۲-۲۶۴۶.

- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (۲۰۰۰). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology* ۲۵, ۵۴-۶۷.
- Salami, O. S. (۲۰۱۰). Career plateauing and work attitudes: Moderating effects of mentoring others with Nigerian employees. *Europe's Journal of Psychology*, ۶, (۲), ۷۱-۹۲.
- Sharifian, E., Pirayesh, M., & Rahimi, G. (۲۰۱۳). 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*, ۱۰۲, (۱۰), ۹۸۶-۹۹۷.
- Smith-Ruig, T. (۲۰۰۹). Exploring career plateau as a multi-faceted phenomenon: understanding the types of career plateau experienced by accounting professionals. *British Journal of Management*, ۲۰ (۲), ۶۱۰-۶۲۲.
- Veiga, J. F. (۱۹۸۱). Plateaued Versus Nonplateaued Managers: Career Patterns, Attitudes, and Path Potential. *Academy of Management Journal*, ۲۴(۳), ۵۶۶-۵۷۸.
- Word, J. & Park, S.M. (۲۰۰۹). Working across the divide job involvement in the public and nonprofit sectors. *Review of Public Personnel Administration*, ۲۹ (۲), ۱۰۳-۱۳۳.

career plateau ^۱

^۲ این مقاله مستخرج از طرح پژوهشی با عنوان "بررسی اثرات فلات‌زدگی شغلی بر پل‌دهای کاری مثبت و منفی کتابداران کشور" است که توسط صندوق حمایت از پژوهشگران و فناوران کشور مورد تصویب قرار گرفته است.

Hierarchical promotion ^۳

structural plateau ^۴

content Plateau ^۵

life plateau ^۶

Mentoring ^۷