

عوامل مؤثر بر ایجاد فلات شغلی در اعضای هیئت علمی دانشکده‌های تربیت بدنی دانشگاههای دولتی ایران

علی مدد نوروژی^{1*}، علیرضا زارع² و رضوان شیرالی³

چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی عوامل مؤثر بر ایجاد فلات شغلی در اعضای هیئت علمی دانشکده‌های تربیت بدنی ایران بود. این پژوهش از نوع توصیفی-پیمایشی و به روش میدانی انجام شد. جامعه آماری اعضای هیئت علمی دانشکده‌های تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاههای دولتی بودند که طبق آخرین آمار 38 مرکز آموزشی را شامل می‌شد و جامعه آماری این تحقیق 369 نفر بود که تعداد نمونه آماری آن بر اساس فرمول کوکران 189 نفر محاسبه شد. در این پژوهش از پرسشنامه محقق ساخته استفاده و روایی صوری آن از نظر استادان مدیریت ورزشی، روایی سازه آن با بهره‌گیری از روش تحلیل عامل و پایایی آن به وسیله آزمون آلفای کرونباخ تأیید شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با روشهای آماری تحلیل عاملی اکتشافی و تحلیل مسیر با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و AMOS انجام شد. نتایج تحلیل عاملی نشان داد که در کل 4 عامل حدود 60 درصد واریانسها را شامل می‌شوند. نتایج تحقیق نشان داد که عوامل زیستی با 0/512 بیشترین تأثیر را بر ایجاد فلات شغلی در اعضای هیئت علمی دارد. بنابراین، با توجه به ضرورت عوامل مؤثر بر ایجاد فلات شغلی در اعضای هیئت علمی دانشکده‌های تربیت بدنی ایران توصیه می‌شود که مباحث مربوط به عوامل زیستی مورد توجه مسئولان قرار گیرد.

کلید واژگان: فلات، شغل، تربیت بدنی، هیئت علمی.

مقدمه

امروزه، سازمانها دریافته‌اند که مهم‌ترین سرمایه‌های آنان منابع انسانی است که عامل مهمی در موفقیت و پیشرفت آنها به‌شمار می‌رود و هیچ سازمانی بدون آن نخواهد توانست به تمام اهداف مورد نظر خود

۱. مدرس دانشگاه فرهنگیان شیراز، شیراز، ایران.

* نویسنده مسئول: a.norouzi@gmail.com

۲. کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران: zarealireza2016@yahoo.com

۳. کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران: rezavanshirali@yahoo.com

پذیرش مقاله: 1395/10/6

دریافت مقاله: 1395/5/25

دست یابد (Azadi & Eidi, ۲۰۱۶). نیروی انسانی اصلی‌ترین، بزرگ‌ترین و با ارزش‌ترین سرمایه سازمان، جامعه یا کشور محسوب می‌شود و به همین دلیل از دیرباز کشورها و سازمانها درخصوص نیرویهای با ارزش سرمایه‌گذاری کرده‌اند و سعی بر بارور ساختن آن دارند؛ جوامعی به پیشرفت و ترقی و تعالی می‌رسند که بتوانند این نیروها و استعدادهای نهفته در آنها را شکوفا سازند (Vahedi, Bashir, ۲۰۱۴). Naem & Rasouli. انسانها با ویژگیهای خاص خود وظایفی را در سازمان بر عهده می‌گیرند. نگرش به ویژگیهای شغل برای طراحی شغل نگرشی برتر در سالهای ۱۹۷۰ تا اوایل سالهای ۱۳۸۰ بود. این نگرش که از مطالعات انجام شده درباره مشخصه‌های انگیزشی شغل (مانند خودگرایی و بازخورد) نتیجه‌گیری شد، تکامل یافت و جایگاه تفاوت‌های فردی در واکنش کارکنان به شغل خود مورد توجه قرار گرفت و در نهایت، نظریه ویژگیهای شغل ارائه شد. در باره فلات شغلی در دو دهه اخیر بررسی شده است (Alvani & Me'marzadeh, ۲۰۰۹). واژه فلات در مباحث زمین‌شناسی و جغرافیا به مفهوم مسیری مرتفع در یک زمین مسطح است و البته، این تعریف چون بیانگر پایان صعود از سلسله مراتب ترقی است، شاید واژه و استعاره مناسبی نباشد. اگر مسیر شغلی قرار باشد فقط فرد را به بالاترین جایگاه سازمانی هدایت کند؛ یعنی اینکه وی به سکون رسیده و نشانه آن است که مسیر اشتباهی را پیموده است و به نقطه اوج دسترسی پیدا نخواهد کرد و فقط می‌تواند در همان سطحی که هست، به کار خود ادامه دهد و ارتقا و پیشرفت بیش از این میسر نیست (Sand Holtz, ۲۰۰۳). امروزه، عقیده بر این است که مقوله سکون در مسیر شغلی با بی‌انگیزگی ارتباط نزدیکی دارد و چون انسان در طول فعالیتهای خود در میان طیفی از عوامل انگیزشی و موانع سیستمی و رفتاری (عوامل انگیزه‌زا) قرار دارد، احساس ناشایستگی و ناخشنودی زمانی رخ می‌دهد که فرد با موانع مواجه می‌شود و لذا، این موضوع مطرح می‌شود که سکون یا فلات در مسیر حرفه‌ای جزئی از روش زندگی کاری است و به وضعیت توقف در توالی پیشرفت فرد اشاره دارد (Kreuter, ۲۰۰۴).

گاهی در سازمانها کارکنان به انجام دادن اموری مجبور می‌شوند که به آن علاقه ندارند و کم‌کم دچار رکود و توقف می‌شوند (Kidd, ۲۰۰۰). در این شرایط علی‌رغم ادامه همکاری فرد با سازمان و احتمالاً موفقیت وی در کار، او از پیشرفت خود خوشحال و راضی نیست. بدیهی است که بخشی از این نارضایتی به دید شخصی کارکنان از کار و مفهوم آن بستگی دارد و بخشی هم به تغییرات اقتصادی مربوط می‌شود. بنابراین، فلات در مسیر حرفه‌ای و شغلی بیانگر رکود، پیشرفت نکردن و کاهش یادگیری فردی و القا کننده نوعی احساس افسردگی و شکست است (Khanifar, ۲۰۰۶).

پژوهشها نشان داده است کارکنانی که در مسیر شغلی مناسبی در سازمان در حال پیشرفت هستند، با انگیزه بیشتری کار می‌کنند، عملکرد نقشی و فرآینشی بیشتری دارند، راضی‌ترند و تمایل به ترک سازمان و غیبت در میان آنها کمتر مشاهده می‌شود. به همین دلیل، سازمانها همواره در پی یافتن راه‌حلهایی اثربخش برای مدیریت مسیر شغلی کارکنان هستند (Riley, Lockwood, Powell, ۱۹۹۸). Perry & Baker,

پژوهشگران نیز بر بررسی مدیریت مسیر شغلی کارکنان در سازمانهای مختلف تمرکز کرده‌اند تا عواملی را که به بهبود مدیریت مسیر شغلی منجر می‌شود، شناسایی کنند. یکی از عواملی که در چرخه مسیر شغلی به‌عنوان عاملی اثرگذار بر پیامدهای سازمانی شناسایی شده است، پدیده فلات‌زدگی شغلی است. به عقیده بسیاری از پژوهشگران کارراهه، فلات‌زدگی شغلی به‌سرعت به بحرانی برای سازمانها و مدیران تبدیل شده است و قطعاً یکی از مهم‌ترین موضوعات دهه‌های آینده خواهد بود که مدیریت صحیح برای اجتناب از نارضایتی کارکنان را می‌طلبد (Rotondo & Perewe, ۲۰۰۰).

باردیک (Bardwick, ۱۹۸۶) سه نوع فلات‌زدگی ساختاری، محتوایی و زیستی را مطرح می‌کند. به اعتقاد وی فلات ساختاری زمانی است که افراد به بالاترین سطح سازمانی که در توان دارند، می‌رسند. فلات ساختاری ناشی از محدودیتهای موجود در سلسله مراتب ساختار سازمانی است، زیرا هر چه فرد به رده‌های بالاتر در سازمان می‌رسد، پستهای محدودتری وجود دارد یا فرد همه مهارت‌ها و تواناییهای لازم را برای رفتن به رده بعدی ندارد؛ در برخی موارد نیز پست بالاتری وجود ندارد. وی می‌گوید: «قانون 99% در این خصوص صادق است، زیرا تقریباً همه در مسیر بالا رفتن در سلسله مراتب سازمانی در مسیر شغلی خود به فلات شغلی می‌رسند. با توجه به روندهای اخیر اجتماعی و بالا رفتن سطح تحصیلات افراد و افزایش تعداد دانش‌آموختگان، افراد بیشتری در سنین پایین 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 (Fayyazi, ۲۰۱۳).

نوع دیگر فلات‌زدگی فلات محتوایی است که گاهی افراد به‌دلیل محتوای شغل دچار فلات شغلی می‌شوند که عموماً کارهای با تنوع پایین و با محتوای خسته و کسل‌کننده در این دسته قرار می‌گیرند. آنها سالیان متمادی مشغول انجام دادن یک کار یکنواخت هستند و دقیقاً می‌دانند که هر روز از آنان چه انتظاری می‌رود و هیچ چیز جدیدی برای آموختن وجود ندارد. بعد محتوایی می‌تواند همه سازمانها را در برگردد و حتی سازمانهای علمی نیز از آن مصون نیستند (Vahedi et al., ۲۰۱۴).

نوع سوم فلات‌زدگی فلات‌زدگی زیستی است که پژوهشهای اندکی درباره آن انجام شده است، زیرا بیشتر پژوهشها بر بررسی فلات‌زدگی افراد در مسیر شغلی متمرکز شده‌اند. فلات‌زدگی زیستی شامل این احساس است که در هیچ‌یک از زمینه‌های زندگی رضایتی به‌دست نخواهد آمد. فلات‌زدگی در زندگی شامل احساس اجبار برای انجام دادن کارهایی است که فرد در گذشته برای انجام دادن آنها تعهد داده است و اکنون دیگر احساس تعلق به آنها ندارد؛ به عبارت دیگر، فلات‌زدگی زیستی نوعی احساس فردی را توصیف می‌کند، به‌گونه‌ای که افراد در وظیفه‌ای خارج از کار خود گرفتار شده باشند. این عوامل به زندگی و حیات فرد باز می‌گردد، زمانی که فرد دچار روزمرگی شود و هیچ‌گونه علاقه و لذتی در زندگی شخصی احساس نکند (Lentz, ۲۰۰۴). فلات شغلی ایجاد نارضایتی را در پی دارد، زیرا پیشرفت مداوم رو به بالا، یادگیری و چالش‌پذیری شغل و در نهایت، تخصص‌گرایی و برخورداری از بازار بالقوه کاری به سبب مهارت‌های حرفه‌ای، منبعی مهم برای انگیزه به‌شمار می‌رود. پیشرفتهای معمولاً شامل

کسب فوایدی مانند افزایش حقوق، قدرت و موقعیت هستند. بنابراین، بسیاری از کارمندان از پیشرفت به‌عنوان معیاری برای سنجش موفقیت خود در محیط سازمانی استفاده می‌کنند. آنها هنگامی که در می‌یابند پیشرفت شغلی‌شان در سازمان دیگر قابل دستیابی نیست، نگرش منفی پیدا می‌کنند. به‌طور کلی، نتایج تحقیقات نشان داده است که افزایش غیبت، فشار روانی، تمایل به ترک خدمت، افزایش سطح تحلیل رفتگی شغلی، کاهش سطح رضایت شغلی و تعهد سازمانی، تعارض نقش، کاهش حس احترام به خود، نداشتن توانایی لازم برای هماهنگی با تغییرات، سطح پایین مشارکت شغلی و آشکار نشدن ابتکار عمل از پیامدهای اجتناب‌ناپذیر فلات‌زدگی شغلی است (Godsholk, ۲۰۱۴).

اگر چه پدیده فلات‌زدگی شغلی استنباط ذهنی منفی را به دنبال دارد، لزوماً یک تجربه منفی نیست. لوینسون^۴ (1886) در پژوهش خود پیشنهاد می‌کند که وقفه در کار ممکن است برای رشد و پیشرفت افراد مفید باشد. همچنین پیشرفت سالم به دوره پایداری و تداوم و نیز به دوره تغییر و ناپیوستگی وابسته است. در دوره‌های پایداری و سکون افراد می‌توانند بر مهارت‌های کاری تسلط یابند، زندگی خانوادگی قابل پیش‌بینی را دنبال کنند و نوعی انرژی روانی را برای بیمه کردن در دوره‌های انتقال به‌دست آورند. بنابراین، فلات شغلی ممکن است برای افراد، هم به‌طور شخصی و هم به‌طور تخصصی کارآمد باشد (Vahedi et al., ۲۰۱۴).

مک لی^۵ (2006) در مطالعه‌ای ضمن تأیید امکان ابتلای همزمان به چندین نوع فلات‌زدگی، بیان می‌دارد کارکنانی که فلات‌زدگی ساختاری را تجربه می‌کنند، با احتمال بیشتری در معرض تأثیرپذیری از پیامدهای منفی حاصل از فلات‌زدگی محتوایی قرار دارند.

صالح اردستانی و سیدنقوی (Saleh Ardestani & Seyed Naghavi, ۲۰۱۶) در تحقیق خود با عنوان «تبیین رابطه فلات شغلی با بی‌تفاوتی سازمانی و تمایل به خروج از خدمت کارکنان» به این نتیجه رسیدند که فلات شغلی در کارکنان بیمه ایران دیده شده است و با بی‌تفاوتی کارکنان رابطه مثبت و معنادار دارد.

فیاضی و ضیایی (Fayyazi & Ziyae, ۲۰۱۴) در بررسی تأثیر فلات‌زدگی شغلی بر فرسودگی شغلی و تمایل به ترک خدمت کتابداران به این نتیجه رسیدند که میزان فلات‌زدگی شغلی، فرسودگی شغلی و تمایل به ترک خدمت در کتابداران بیشتر از حد متوسط است و فلات شغلی ادراک شده بر تمایل به ترک خدمت و فرسودگی شغلی تأثیر معنادار دارد؛ به‌عبارت دیگر، کتابدارانی که فلات شغلی بیشتری را ادراک کرده، فرسودگی شغلی و تمایل به ترک خدمت بیشتری را نیز گزارش داده‌اند.

کشاورز افشار و همکاران (Keshavarz Afshar, Anisi, Maleki & Raesi, ۲۰۱۴) در تحقیقی با عنوان «ارتباط متغیرهای جمعیت شناختی با انگیزش و فرسودگی شغلی اعضای هیئت علمی

۴. Levinson

۵. Mcleee

دانشگاه» به این نتیجه رسیدند که تفاوت میزان انگیزش شغلی آزمودنیها برحسب سن، جنسیت و سابقه کار از نظر آماری معنادار نیست، ولی برحسب نوع عضویت و نوع فعالیت معنادار است. همچنین تفاوت میزان فرسودگی شغلی آزمودنیها برحسب سن، نوع عضویت و نوع فعالیت از نظر آماری معنادار نیست، ولی بر حسب جنسیت و سابقه کار معنادار است.

طبرسا و همکاران (Tabarsa, Rezaeian, Hadizadeh Moghaddam & Jamali, 2014) در تحقیقی به طراحی و تبیین الگوی مدیریت فلات شغلی در وزارت صنعت، معدن و تجارت پرداختند و نتایج به دست آمده از بررسی روابط در الگوی نهایی پژوهش نشان داد که اگر چه فلات محتوایی به صورت مستقیم پیامدهای مورد بررسی را پیش‌بینی نمی‌کند، اما از طریق تأثیر آن بر سایر انواع فلات‌زدگی می‌تواند بر نتایج شغلی تأثیرگذار باشد. به‌طور کلی، برآوردها در الگوی نهایی این پژوهش نشان داد که 34 درصد واریانس رضایت شغلی، 24 درصد تحلیل رفتگی روانشناختی، 43 درصد تمایل به رهایی از سازمان و 34 درصد تعهد سازمانی از طریق ابعاد فلات‌زدگی شغلی قابل تبیین است. فیاضی و ضیایی (Fayyazi & Ziyae, 2014) در پژوهشی با عنوان «تأثیر فلات‌زدگی شغلی بر تعهد عاطفی و دلبستگی کار؛ مورد مطالعه: کتابداران دانشگاهی کشور» به این نتیجه رسیدند که فلات شغلی ساختاری و محتوایی در کتابداران دانشگاهی بیشتر از حد متوسط است. همچنین کتابدارانی که فلات‌زدگی بیشتری را ادراک کرده، دلبستگی به کار و تعهد عاطفی کمتری را نیز گزارش کرده‌اند.

بر اساس تحقیقات انجام شده، فلات‌زدگی شغلی پیامدهای فردی و سازمانی بسیاری از جمله کاهش رضایت شغلی دارد که در تحقیقات مختلف به آن اشاره شده است (Choy & Godsholk, 2008; Salami, 2008; Savery, 1998). از سوی دیگر، با توجه به اینکه فلات‌زدگی شغلی مفهوم جدیدی است، در سالهای اخیر مطالعات محدودی درباره شناخت دلایل و پیامدهای حاصل از بروز فلات‌زدگی شغلی، به‌خصوص در سازمانهای ایرانی، صورت گرفته است. فلات شغلی یکی از مهم‌ترین چالشهای منابع سازمانی است (Jung, & Tak, 2008). حتی برخی ادعا کرده‌اند که تقریباً 80 درصد از وظایفی که در سازمانها انجام می‌شود، با کارکنان فلات زده صورت می‌گیرد (Agolla & Ongori, 2009). آنچه مسلم است، اهمیت و ضرورت پرداختن به این مقوله مهم در سازمانهاست، چرا که بی توجهی به فلات شغلی موجب کاهش رضایت از کار، کاهش عملکرد و افزایش تمایل به خروج در کارکنان می‌شود (Klehe, Zikic, Van Vianen & De Pater, 2011). به علاوه، در هیچ‌یک از تحقیقات صورت گرفته الگوی جامعی در خصوص پیامدهای کلی فلات‌زدگی شغلی ارائه نشده است.

پژوهش حاضر برای شناسایی عوامل بروز فلات شغلی از دید استادان تربیت بدنی انجام شد و در پی پاسخگویی به این دو پرسش بود که عوامل بروز فلات شغلی در استادان تربیت بدنی چیست؟ اولویت‌بندی هر یک عوامل مؤثر بر ایجاد فلات شغلی در اعضای هیئت علمی دانشکده‌های تربیت بدنی ایران از نظر استادان تربیت بدنی چگونه است؟

روش پژوهش

این تحقیق از نوع توصیفی-تحلیلی بود که به صورت پیمایشی انجام شد. جامعه آماری کلیه اعضای هیئت علمی دانشکده‌ها و گروه‌های تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه‌های دولتی بودند که طبق آخرین آمار شامل 38 مرکز آموزشی می‌شد؛ جامعه آماری این تحقیق 369 نفر بودند که تعداد نمونه آماری آن بر اساس فرمول کوکران 189 نفر و با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی بود. در این تحقیق از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد که بخش اول شامل مشخصات فردی (سن، جنسیت، وضعیت تأهل، تحصیلات و...) و بخش دوم شامل عوامل مؤثر بر ایجاد فلات شغلی در اعضای هیئت علمی دانشکده‌های تربیت بدنی ایران بود. پرسشنامه در چهار خرده مقیاس عوامل زیستی، عوامل محتوایی، عوامل ساختاری و عوامل فرهنگی دسته‌بندی شد. پرسشنامه بر اساس مقیاس پنج ارزشی لیکرت تنظیم شد و شامل پنج طیف (خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد) بود. برای اطمینان از روایی صوری و محتوایی سؤالات از نظرهای چند نفر از استادان مدیریت ورزشی، که در این زمینه تخصص داشتند، استفاده شد. همچنین اعتبار سازه پرسشنامه مذکور با آزمون بارتلت و آزمون کفایت نمونه‌برداری کیزر-می‌یر-الکین تأیید شد. در نهایت، پایایی پرسشنامه با استفاده از آلفای کرونباخ ($\alpha=0/72$) به دست آمد که بیانگر سطح قابل قبولی از هماهنگی درونی ابزار پژوهش بود. برای تجزیه و تحلیل آماری یافته‌ها از روش توصیفی (شاخصهای فراوانی، میانگین و انحراف معیار) و روش استنباطی (تحلیل عامل اکتشافی و تحلیل مسیر) استفاده شد.

یافته‌ها

برای بررسی اینکه آیا حجم نمونه انتخاب شده برای تحلیل عاملی کافی است یا نه، آزمون کفایت نمونه‌برداری کیزر-می‌یر-الکین انجام شد. همچنین برای آنکه مشخص شود همبستگی بین مواد آزمون در جامعه برابر صفر نیست، از آزمون کرویت بارتلت استفاده شد (جدول 1).

جدول 1- نتایج آزمونهای کفایت حجم نمونه‌گیری برای تحلیل عاملی

عوامل مؤثر بر ایجاد فلات شغلی در اعضای هیئت علمی دانشکده‌های تربیت بدنی ایران	
شاخص KMO	0/758
آزمون بارتلت	سطح معناداری = 0/001
تقریبی از آماره کای دو = 2097,904	درجه آزادی = 112

اندازه KMO باید بیشتر از 0/6 باشد که در پژوهش حاضر اندازه آن 0/758 بود و میزان قابل قبولی است. آزمون بارتلت نشان می‌دهد که سطح معناداری این آزمون هر چقدر کوچک‌تر باشد؛ یعنی اینکه داده‌ها توان تشکیل عامل را دارند. در این پژوهش نتیجه این آزمون در سطح معناداری $P < 0/01$ بود.

بنابراین، مشخص شد که انجام دادن تحلیل عاملی برای داده‌های این پژوهش مناسب است. در جدول 2 واریانس تبیین شده کلی عوامل مؤثر بر ایجاد فلات شغلی با ارزش ویژه بالاتر از 1 در این آزمون نشان داده شده است که ارزشهای ویژه پس از چرخش به ترتیب عبارت‌اند از: 5/654، 4/324، 1/546 و 1/452 درصد از واریانس آزمون که در مجموع 59/801 درصد از کل واریانسهای آزمون را تبیین می‌کند. در جدول 2 بار عاملی گویه‌های تحقیق ارائه شده است.

جدول 2- نتایج واریانسهای تشریح شده بر ایجاد فلات‌زدگی شغلی در اعضای هیئت علمی دانشکده‌های تربیت بدنی ایران

عوامل	مقدار ویژه عوامل استخراجی پس از چرخش		
	مقدار ویژه	درصد واریانس	درصد واریانس تجمعی
عوامل زیستی	5/654	28/211	28/211
عوامل محتوایی	4/324	12/678	40/889
عوامل ساختاری	1/546	10/567	51/466
عوامل فرهنگی	1/452	8/345	59/801

جدول 3- بارهای عاملی هریک از گویه‌ها در عاملهای باقیمانده با چرخش

عوامل	سؤالاها	شماخصها	بار عاملی	میانگین	انحراف معیار	آفای کروناخ
عوامل زیستی	1	روابط اجتماعی نامطلوب با همکاران در ایجاد فلات‌زدگی شغلی مؤثر است.	0/832	4/168	0/821	0/78
	2	احساس عدم موفقیت در کار در ایجاد فلات-زدگی شغلی مؤثر است.	0/812	3/499	0/599	
	3	لذت نبردن از کار در ایجاد فلات‌زدگی شغلی مؤثر است.	0/790	3/458	0/705	
	4	بهره هوشی در ایجاد فلات‌زدگی شغلی مؤثر است.	0/752	3/056	0/737	
	5	ویژگیهای شخصیتی در ایجاد فلات‌زدگی شغلی مؤثر است.	0/682	2/941	0/677	
عوامل محتوایی	6	استرس شغلی در ایجاد فلات‌زدگی شغلی مؤثر است.	0/794	3/158	0/886	0/76
	7	نارضایتی شغلی در ایجاد فلات‌زدگی شغلی مؤثر است.	0/786	2/871	1/215	
	8	نبود تناسب بین شغل و شاغل در ایجاد فلات-زدگی شغلی مؤثر است.	0/771	2/771	0/895	
	9	میزان حقوق و دستمزد پایین در ایجاد فلات-زدگی شغلی مؤثر است.	0/751	2/567	0/904	
	10	نبود نظام ارتقای شغلی در ایجاد فلات‌زدگی شغلی مؤثر است.	0/661	2/132	0/905	

ادامه جدول 3

عوامل	سؤالاها	شاخصها	بار عاملی	میانگین	انحراف معیار	آلفای کرونباخ
عوامل ساختاری	11	تعداد پستهای سازمانی کم در ایجاد فلات شغلی مؤثر است.	0/826	3/815	0/802	0/71
	12	تعداد زیاد سطوح سازمانی در ایجاد فلات-زدگی مؤثر است.	0/772	3/046	0/733	
	13	سبک مدیریت دانشگاه در ایجاد فلات شغلی مؤثر است.	0/764	2/855	0/807	
	14	تنوع شغلی پایین در فلات شغلی مؤثر است.	0/697	2/759	1/036	
	15	میزان رسمیت سازمانی در ایجاد فلات شغلی مؤثر است.	0/683	1/829	1/215	
	16	مسئولیت سازمانی در ایجاد فلات شغلی مؤثر است.	0/623	1/541	0/886	
	17	تغییرات در ساختار سازمانی موجب فلات زدگی شغلی می شود.	0/561	1/072	0/936	
عوامل فرهنگی	18	روحیه فردگرایی اعضای هیئت علمی در ایجاد فلات زدگی شغلی مؤثر است.	0/872	4/082	0/836	0/73
	19	میزان اعتقادات و ارزشها در ایجاد فلات زدگی شغلی مؤثر است.	0/865	4/082	0/836	
	20	کانون کنترل بیرونی در ایجاد فلات زدگی شغلی مؤثر است.	0/783	4/012	0/868	
	21	نگرشهای سنتی در دانشگاهها در ایجاد فلات-زدگی شغلی مؤثر است.	0/681	3/70	0/497	

به منظور بررسی و میزان اهمیت هر یک از چهار عامل مؤثر بر ایجاد فلات زدگی شغلی از روش تحلیل مسیر استفاده شد. نتایج این آزمون در جداول 4 و 5 نشان داده شده است.

جدول 4- تأثیر متغیرها بر ایجاد فلات زدگی شغلی در اعضای هیئت علمی دانشکده های تربیت بدنی ایران

متغیرها	مقدار آماره تی	سطح معناداری	اثر مستقیم	اثر غیر مستقیم	اثر کلی
عوامل زیستی	14/321	0/001	0/512	ندارد	0/512
عوامل ساختاری	13/234	0/001	0/451	ندارد	0/451
عوامل محتوایی	11/432	0/001	0/274	ندارد	0/274
عوامل فرهنگی	5/324	0/003	0/188	ندارد	0/188

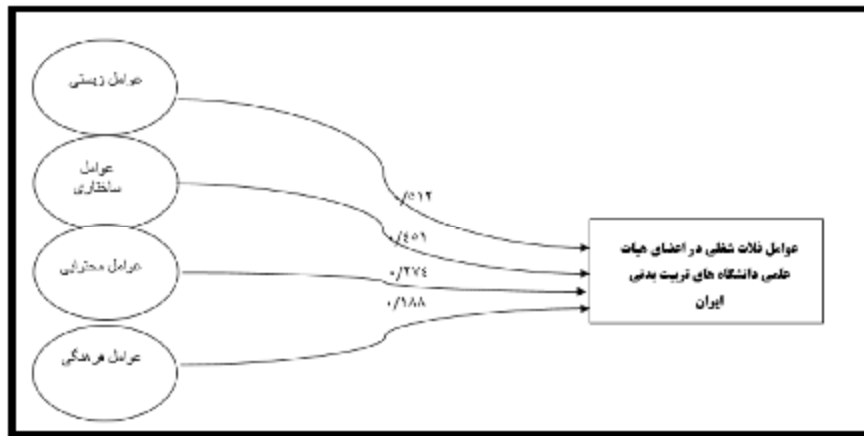
با توجه به نتایج جدول 4، عوامل زیستی با ضریب تأثیر 0/512 بیشترین تأثیر را بر ایجاد فلات شغلی در اعضای هیئت علمی دانشکده های تربیت بدنی دارد. همچنین عوامل ساختاری با ضریب تأثیر 0/451،

عوامل محتوایی با ضریب تأثیر 0/274 و عوامل فرهنگی با ضریب تأثیر 0/188 بر ایجاد فلات شغلی در اعضای هیئت علمی دانشکده‌های تربیت بدنی تأثیر می‌گذارند.

جدول 5- برازش مدل

NFL	AGFI	GFI	CFI	RSMEA	p-value	X ² /df	df	Chi-square (X ²)	میزان
0/928	0/920	0/920	0/926	0/003	0/001	2/361	51	120/438	میزان
بیشتر از 0/90	بیشتر از 0/90	بیشتر از 0/90	بیشتر از 0/90	کمتر از 0/05	کمتر از 0/05	کمتر از 3	کوچک‌تر از صفر نباشد	ملاک
برازش مطلوب	برازش مطلوب	برازش مطلوب	برازش مطلوب	برازش مطلوب	برازش مطلوب	برازش مطلوب	برازش مطلوب	برازش مطلوب	تفسیر

با توجه به نتایج جدول 5، مشاهده می‌شود که در کل مدل تحقیق با توجه به شاخصهای نیکویی برازش مدل مناسبی را نشان می‌دهد. در شکل 1 تأثیرات متغیرها بر ایجاد فلات شغلی در اعضای هیئت علمی دانشکده‌های تربیت بدنی ایران نشان داده شده است.



شکل 1- تأثیرات متغیرها بر ایجاد فلات شغلی در اعضای هیئت علمی دانشکده‌های تربیت بدنی ایران

بحث و نتیجه گیری

در این تحقیق عوامل مؤثر بر فلات شغلی در اعضای هیئت علمی دانشکده‌های تربیت بدنی ایران بررسی شد، چرا که فلات شغلی می‌تواند پیامدهای فردی و سازمانی بی‌شماری از جمله کاهش رضایت شغلی، کاهش رضایت از مسیر شغلی، کاهش تعهد سازمانی و افزایش استرس و افسردگی را به همراه داشته باشد. بنابراین، می‌توان انتظار داشت با تعدیل فلات‌زدگی شغلی در کنار سایر ابعاد آن، زمینه‌های لازم برای افزایش نشاط، وفاق اجتماعی، تعامل اجتماعی، رضایت از شغل و زندگی، مسئولیت‌پذیری اجتماعی، مشارکت اجتماعی و افزایش کارآمدی اعضای هیئت علمی فراهم شود تا افراد جامعه‌ای سالم را شکل دهند.

در این تحقیق چهار عامل تأثیرگذار بر فلات شغلی میان اعضای هیئت علمی دانشکده‌های تربیت بدنی شناسایی شد که به ترتیب اولویت عبارت‌اند از: عوامل زیستی، عوامل ساختاری، عوامل محتوایی و عوامل فرهنگی. نتایج نشان داد که در اولویت اول بین عوامل زیستی و فلات شغلی در اعضای هیئت علمی دانشکده‌های تربیت بدنی رابطه معنادار مستقیم و مثبت وجود دارد که شامل مؤلفه‌های زیر است: روابط اجتماعی نامطلوب با همکاران در ایجاد فلات‌زدگی شغلی مؤثر است، احساس عدم موفقیت در کار در ایجاد فلات‌زدگی شغلی مؤثر است، لذت نبردن از کار در ایجاد فلات‌زدگی شغلی مؤثر است، بهره‌هوشی در ایجاد فلات‌زدگی شغلی مؤثر است و ویژگیهای شخصیتی در ایجاد فلات‌زدگی شغلی مؤثر است.

عوامل زیستی به زندگی فرد مربوط می‌شود. باردویک (Bardwick, 1986) معتقد است که وقتی در زندگی شخصی فرد تغییرات چندانی وجود نداشته و وی دچار روزمرگی شده باشد و هیچ‌گونه علاقه و لذتی در زندگی احساس نکند، دچار فلات شغلی زیستی شده است. فلات شغلی زیستی؛ یعنی اینکه فرد در وظیفه‌ای خارج از کار خود گرفتار شده‌اند و علاقه و لذتی در زندگی شخصی خود احساس نمی‌کنند و از زندگی خود راضی نخواهند بود و به اجبار کارهایی را انجام می‌دهند که در گذشته متعهد شده‌اند و اکنون دیگر به آن احساس تعلق ندارند (Fayyazi, ۲۰۱۳). این یافته پژوهش با تحقیقات باردویک (Bardwick, 1986)، لنتز (Lentz, 2004)، بورک و میکلسون (Burke & Mikkelsen, 2006) کلارک (Clark, 2004) و فیاضی و ضیایی (Fayyazi & Ziyae, 2014) همسویی دارد. فیاضی (Fayyazi, ۲۰۱۳) در تحقیق خود به این نتیجه رسید که فلات شغلی ساختاری و محتوایی در کتابداران دانشگاهی بیشتر از حد متوسط است. صالحی اردستانی و سیدنقوی هم در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که فلات شغلی در کارکنان بیمه ایران وجود دارد (Saleh Ardestani & Seyed Naghavi, 2016).

همچنین نتایج نشان داد که در اولویت دوم بین عوامل ساختاری و فلات شغلی در اعضای هیئت علمی دانشکده‌های تربیت بدنی رابطه معنادار وجود دارد که شامل مؤلفه‌های زیر است:

تعداد پستهای سازمانی کم در ایجاد فلات شغلی مؤثر است، تعداد زیاد سطوح سازمانی در ایجاد فلات‌زدگی مؤثر است، سبک مدیریت دانشگاه در فلات شغلی مؤثر است، تنوع شغلی پایین در فلات شغلی مؤثر است، میزان رسمیت سازمانی در ایجاد فلات شغلی مؤثر است و مسئولیت سازمانی در فلات شغلی مؤثر است.

تغییرات در ساختار سازمانی موجب فلات‌زدگی شغلی می‌شود. فلات ساختاری زمانی رخ می‌دهد که افراد به بالاترین سطح سازمانی که در توان آنهاست، برسند. فلات ساختاری ناشی از محدودیتهای موجود در سلسله مراتب ساختار سازمانی است، زیرا هر چه فرد به رده‌های بالاتر در سازمان دست می‌یابد، یا پستهای سازمانی محدودتر است یا فرد همه مهارت‌ها و تواناییهای لازم را برای رفتن به رده بعدی ندارد یا در برخی موارد نیز اصلاً پست بالاتری وجود ندارد. باردویک (Bardwick, ۱۹۸۶) می‌گوید که تقریباً همه افراد در مسیر بالا رفتن در سلسله مراتب سازمانی در مسیر شغلی خود به فلات شغلی می‌رسند و 99 درصد در این خصوص صادق است (Fayyazi, ۲۰۱۳). همچنین فیاضی (Fayyazi, ۲۰۱۳) در تحقیق خود درباره کتابداران به این نتیجه رسید که فلات ساختاری وجود دارد. با توجه به اینکه اغلب اعضای هیئت علمی دانشگاهها در میانه زندگی خود به مرحله فلات شغلی می‌رسند و این امر در سنینی رخ می‌دهد که مسائل اصلی زندگی در مرحله حادی است، باید شرایط مناسبی برای آنها در زمینه پژوهش فراهم شود تا آنها از این طریق بتوانند به رده‌های بالا در شغل خود دست یابند. حمایت‌های سازمانی و ساختاری می‌تواند کمک شایانی برای کاهش فلات شغلی باشد و انگیزه بیشتری در اعضای هیئت علمی ایجاد کند. همچنین کیفیت تولیدات علمی دانشگاهها نیز افزایش می‌یابد. بنابراین، با برطرف ساختن موانع ساختاری و سازمانی در دانشگاهها می‌توان از فلات شغلی اعضای هیئت علمی به میزان بسیار زیادی کاست. این یافته با تحقیقات باردویک (Bardwick, ۱۹۸۶)، ترمبلی، راجر و تولوس (Tremblay, Roger & Toulouse, ۱۹۹۵)، لنتز (Lentz, ۲۰۰۴)، بورک و میکلسون (Burke & Mikkelsen, ۲۰۰۶)، کلارک (Clark, ۲۰۰۴)، کونر (Conner, ۲۰۱۴)، گودشالک (Godsholk, ۲۰۰۸) و فیاضی و ضیایی (Fayyazi & Ziyae, ۲۰۱۴) هم‌هنگ است.

نتایج همبستگی نشان داد که در اولویت سوم بین عوامل محتوایی و فلات شغلی در اعضای هیئت علمی دانشکده‌های تربیت بدنی رابطه معنادار وجود دارد که شامل مولفه‌های زیر است:

استرس شغلی در ایجاد فلات‌زدگی شغلی مؤثر است، نارضایتی شغلی در ایجاد فلات‌زدگی شغلی مؤثر است، نبود تناسب بین شغل و شاغل در ایجاد فلات‌زدگی شغلی مؤثر است، میزان حقوق و دستمزد پایین در ایجاد فلات‌زدگی شغلی مؤثر است و نبود نظام ارتقای شغلی در ایجاد فلات‌زدگی شغلی مؤثر است.

فلات محتوایی زمانی رخ می‌دهد که فرد بر شغل تسلط پیدا می‌کند و دیگر یادگیری بیشتری نیاز ندارد. افراد حرفه‌ای بیشتر در معرض این پدیده قرار دارند. کارکنانی که دچار فلات‌زدگی محتوایی می‌شوند، شایسته و راضی باقی می‌مانند و برخی نیز با این موقعیت کنار می‌آیند، بدین صورت که در برابر تغییرات مقاومت می‌کنند تا احساس امنیت را در خود حفظ کنند، زیرا تصور می‌کنند تغییر شکست را به دنبال دارد (Vahedi et al., ۲۰۱۴). این نوع فلات‌زدگی در سازمان‌های علمی از جمله دانشگاهها نیز وجود دارد. لذا، اعضای هیئت علمی که پیوسته با تغییرات در مفاهیم علمی در سطح جهان روبه‌رو هستند، باید مرتب به دانش‌افزایی درباره مطالب به‌روز جهان و ارتقای دانش خود بپردازند تا از این طریق از فلات‌زدگی محتوایی جلوگیری به‌عمل آید. این یافته با تحقیقات باردویک (Bardwick, ۱۹۸۶)، لنتز (Lentz, ۲۰۰۴)، بورک و میکلسون (Burke & Mikkelsen, ۲۰۰۶)، کلارک (Clark, ۲۰۰۴)، لی (Lee, ۲۰۰۳)، یاماتو (Yamamoto, ۲۰۰۶)، گودشالک (Godsholk, ۲۰۰۸)، بهشتی فر و مدبر (Beheshtifar & Modaber, ۲۰۱۳)، واحدی و همکاران (Vahedi et al., ۲۰۱۴)، طبرسا و همکاران (Tabarsa et al., ۲۰۱۴) و فیاضی و ضیایی (Fayyazi & Ziyae, ۲۰۱۴) همسویی دارد.

همچنین نتایج همبستگی نشان داد که در اولویت چهارم بین عوامل فرهنگی و فلات شغلی در اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های تربیت بدنی رابطه معنادار وجود دارد. عوامل فرهنگی شامل مؤلفه‌های زیر است:

روحیه فردگرایی اعضای هیئت علمی در ایجاد فلات‌زدگی شغلی مؤثر است، میزان اعتقادات و ارزشها در ایجاد فلات‌زدگی شغلی مؤثر است، کانون کنترل بیرونی در ایجاد فلات‌زدگی شغلی مؤثر است و نگرشهای سنتی در دانشگاهها در ایجاد فلات‌زدگی شغلی مؤثر است.

یکی از مهم‌ترین عواملی که باید در سازمان مورد بررسی و توجه قرار گیرد، عوامل فرهنگی است، زیرا هر سازمان فرهنگ خاص خود را دارد و باید فرهنگ در زیرساختهای درون و برون سازمانی در نظر گرفته شود. بنابراین، می‌توان گفت که فرهنگ عامل بسیار مهمی در تعدیل فلات شغلی است. فرهنگ به‌عنوان الگوی مشترک مفروضات بنیادی در نظر گرفته می‌شود که برای حل مسائل و مدیریت چالشهای انطباق با محیط خارجی و یکپارچگی داخلی استفاده می‌شود و اعضای جدید نیز با توجه به آن روش صحیح مشاهده، احساس و تفکر درباره مسائل و چالشها را می‌آموزند (Schain, ۱۹۹۲). یک جنبه فرهنگ سازمانی فرهنگ دانش است. فرهنگ دانش مجموعه‌ای از ارزشها و هنجارها در محیطهای سازمانی و بین‌سازمانی است که به مرور زمان توسعه می‌یابد و اعضای سازمان آن را می‌پذیرند و بر تولید، مالکیت و استفاده از دانش تأثیر می‌گذارد. در جوامع مبتنی بر دانش میل و رضایت اعضای سازمانها در ایجاد تعامل با دیگر اعضا و همکاران به‌صورت یکی از مهم‌ترین جنبه‌های فرهنگ سازمانی در آمده است (Klein, ۲۰۰۰). میل و رضایت اعضای سازمان به ایجاد تعامل مبتنی بر دانش با دیگر اعضا و همکاران با سوددهی و بهره‌وری رابطه مستقیم و با هزینه کار رابطه عکس دارد (Jarvenpaa

(Staples, ۲۰۰۰). فرهنگ با یادگیری و همکاری بین اعضا ارتباط دارد و می‌توان گفت که دلیل شکست بسیاری از ابتکارات در زمینه مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی است (Panhans, ۲۰۰۴). تعامل مبتنی بر دانش با دیگر اعضا و همکاران به‌طور مستقیم با یادگیری انفرادی و همکاری بین اعضا مرتبط است. برخی از پیش‌شرط‌های فرهنگی برای یادگیری در قالب همکاری بین اعضا عبارت‌اند از: اعتماد به دیگران، ارتباطات باز، اعتماد به نفس، هوشیاری، توانایی و امکان تفکر انتقادی، رهبری، توانایی حل تضاد، توانایی تصمیم‌گیری و احساس همستگی که با تعدیل فلات شغلی می‌توان به این مهم دست یافت (Shafaghat, Aghajani Afrouzi & Nazok Tabar, ۲۰۱۲). این یافته با نتایج تحقیقات دنیسون و همکاران (Denison, Haaland & Goelzer, ۲۰۰۴)، متیج و مارتینز (Manetje & Martines, ۲۰۰۹)، ریلی و همکاران (Riley et al., ۱۹۹۸) و تپسی و بارتلت (Tepeci & Bartlett, ۲۰۰۲) همسویی دارد.

پیشنهادها

با توجه به نتایج پژوهش مهم‌ترین عامل فلات شغلی عوامل زیستی است که این عوامل به زندگی فرد مربوط می‌شود. از آنجا که مهم‌ترین منبع سازمان‌های علمی نیروی انسانی است، لازم است که دانشگاه‌ها هر چند وقت یک بار به سنجش میزان فلات شغلی و همچنین تحلیل رفتگی اعضای هیئت علمی خود اقدام و بر اساس نتایج آن به بررسی علل و راه‌های مقابله با آن بپردازند. لذا، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

1. اعضای هیئت علمی هنگامی دچار فلات‌زدگی زیستی می‌شوند که هیچ‌گونه علاقه و لذتی را در کار خود احساس نکنند. لذا، با غنی‌سازی و توسعه دوره‌های آموزشی برای ارتقای رتبه علمی و توسعه روحیه فردی استادان از طریق دادن بورس و تداوم دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت و بلندمدت در داخل و خارج کشور می‌توان نقش مهمی در کاهش فلات‌زدگی داشت.
2. بالا بردن آگاهی استادان درباره فلات شغلی و عوامل مؤثر بر آن امری لازم است تا استادان ممتاز دانشگاه را ترک نکنند یا به کاهش بازده کاری آنها منجر نشود. پیشنهاد می‌شود که کارگاه‌هایی برای اعضای هیئت علمی با محوریت فلات شغلی برگزار و راه‌های برون‌رفت از فلات شغلی به آنها آموزش داده شود. این آموزش‌ها باید شامل آموزش مهارت‌های فردی کارکنان برای تسلط بر تش‌های شغلی باشد تا از این طریق میزان فشارهای روانی در میان اعضای هیئت علمی کاهش یابد.
3. با ایجاد امید و نشاط و تعامل‌های سازنده با سایر دانشگاه‌ها و استادان می‌توان جو رقابت‌جویی را میان اعضای هیئت علمی ایجاد کرد. لازم است ارتباط با سایر دانشگاه‌ها همراه با برگزاری دوره‌های آموزشی مناسب برای ارتقای دانش و بهنگام شدن اعضای هیئت علمی صورت گیرد.

4. ارزشیابی صحیح عملکرد اعضای هیئت علمی از نظر نیازها، مهارتها و ارزشهای فردی عامل مهمی در کاهش فلاتزدگی شغلی است. به کارگیری صحیح نظام تشویق و تنبیه با استفاده از شیوه‌های جدید مدیریتی، ایجاد تسهیلات و امکانات رفاهی در خصوص تهیه مسکن و مراکز رفاهی و مشارکت اعضای هیئت علمی در تصمیم‌گیریها در کاهش فلاتزدگی شغلی تأثیر دارد.

References

1. Agolla, J.E., & Ongori, H. (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.
2. Azadi, R., & Eidi, H. (۲۰۱۶). The effects of job satisfaction and social capital on staff performance with the mediating role of organizational commitment (case study: the employees of the Ministry of Sport and Youth). *Second Course*, ۸, ۱۱-۲۴ (in Persian).
3. Bardwick, J.M. (۱۹۸۶). *The plateauing trap*. Toronto: Bantam Books.
4. Beheshtifar, M., & Modaber, H. (۲۰۱۳). The investigation of relation between occupational stress and career plateau. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, ۴(۱۱), ۶۵۰-۶۶۰.
5. Burke, R. J., & Mikkelsen, A. (۲۰۰۶). Examining the career plateau among police officers. *International Journal of Police Strategies and Management*, ۲۹(۴), ۶۹۱-۷۰۳.
6. Choy, R. M., & Savery, L. K. (۱۹۹۸). Employee plateauing: Some workforce attitudes. *Journal of Management Development*, ۱۷(۶), ۳۹۲-۴۰۱.
7. Clark, J. W. (۲۰۰۴). Marketing management implications of career plateauing. *Problems and Perspectives in Management*, ۴, ۲۰۱-۲۰۵.
8. Conner, D. (۲۰۱۴). The effects of career plateaued workers on in-group members' perceptions of P-O fit. *Employee Relations*, ۳۶(۲), ۱۹۸-۲۱۲.
9. Denison, D. R., Haaland, S., & Goelzer, P. (۲۰۰۴). Corporate culture and organizational effectiveness: Is Asia different from the rest of the world?. *Organizational Dynamics*, ۳۳(۱), ۹۸-۱۰۹.
10. Fayyazi, M., & Ziyae, S. (۲۰۱۴). The effects of career plateau on burnout and intention to quit job among librarians. *Change Management Quarterly*, ۶(۱۱), ۷۳-۹۱ (in Persian).

11. Fayyazi, M. (۲۰۱۳). The effect of career plateauing on emotional commitment and career attachment (case study: Iranian university librarians). *Iranian Management Sciences Quarterly*, ۳۲، ۱۳۹-۱۵۶ (in Persian).
12. Godsholk, V. (۲۰۱۴). *External and internal reasons for career plateauing. Group and Organization Management*, ۱۳.
13. Alvani, M., & Me'marzadeh, M. (۲۰۰۹). *Organizational behavior* (۱st Ed.). p. ۱۸۶, Tehran: Morvarid Publications (in Persian).
14. Jarvenpaa, S. & Staples, D. (۲۰۰۰). The use of collaborative electronic media for information sharing: an exploratory study of determinants. *The Journal of Strategic Information Systems*, ۹(۲-۳), ۱۲۹-۱۵۴.
15. 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.
16. Keshavarz Afshar, H., Anisi, J., Maleki, M., & Raesi, F. (۲۰۱۴). The relationship between demographic variables and job motivation alongside job burnout among faculty Members University. *Journal of Behavioral Sciences*, ۸(۲), ۱۶۵-۱۷۰ (in Persian).
17. Khanifar, H. (۲۰۰۶). An investigation into the psychological aspects of career plateauing and providing scientific solutions. *Management Culture*, ۱۲, ۸۳-۱۱۱ (in Persian).
18. Kidd, J.M. (۲۰۰۰). Emotion: An absent presence in career theory. *Journal of Vocational Behavior*, ۵۷, ۵۴.
19. 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.
20. Klein, F. (۲۰۰۰). Retrieved from <http://www.bickmann.de/knowledgebase/artikel-wissensmanagement.htm>, ۲۰۰۴-۰۱-۱۵.
21. Kreuter, E. (۲۰۰۴). *Why career plateaus are healthy?* P. ۸۷. Retrieved from <http://www.lucaonline.com/cpajournal/old.htm>.
22. Lee, P. C. B. (۲۰۰۳). Going beyond career plateau: Using professional plateau to account for work outcomes. *Journal Management Development*, ۲۲(۶), ۵۳۸-۵۵۱.

23. Lentz, E. (۲۰۰۴). The link between the career plateau and mentoring addressing the empirical gap. (Unpublished thesis). University of South Florida.
24. Manetje, O., & Martines, N. (۲۰۰۹). The relationship between organizational culture and organizational commitment. *Southern African Business Review*, ۱۳(۱), ۸۷-۱۱۱
25. Panhans, T. (۲۰۰۴). Cultural Change: Auf dem Weg zu einer Kultur für cooperatives Lernen und Arbeiten. *Zeitschrift Wissens management*, (۲۰۰۴), ۱/۰۴.
26. Riley, M., Lockwood, A., Powell-Perry, J., & Baker, M. (۱۹۹۸). Job satisfaction, organization commitment and occupational culture: a case from the UK pub industry. *Progress in Tourism and Hospitality Research*, ۴(۲), ۱۵۹-۱۶۸.
27. 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.
28. Salami, S. O. (۲۰۱۰). Career plateauing and work attitudes: Moderating effects of mentoring with Nigerian employees. *The Journal of International Social Research*, ۳(۱۱), ۴۹۹-۵۰۸.
29. Saleh Ardestani, A., & Seyed Naghavi, M.R. (۲۰۱۶). Study of the relationship between career plateauing, organizational indifference and employees' tendency to quit jobs. *Management Researches*, ۹(۳۱), ۱۴۵-۱۶۰ (in Persian).
30. Sand Holtz, K. (۲۰۰۳). Are you in danger of plateauing? P. ۲۲۰. Retrieved from <http://www.happycareer.com/html/are-you-in-danger-of-plateauing.asp>.
31. Schain, E., (۱۹۹۲). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
32. Shafaghat, A., Aghajani Afrouzi, A.A., & Nazok Tabar, H. (۲۰۱۲). Modeling the impact of the Factors of organizational culture on job satisfaction among the employees of the oil company; case study of national company of distribution of petroleum products in Mazandaran province. *Behbood Modiriati*, ۶(۲), ۴۱-۵۷ (in Persian).
33. Tabarsa, G.A., Rezaeian, A., Hadizadeh Moghaddam, A., & Jamali Nazari, A. (۲۰۱۴). Design and define job frostbite management model plateau in Iranian organizations (case study: Ministry of Industry, Mine

- and Trade). The *Management of Governmental Organization Quarterly*, 3(1), pp. 90-103 (in Persian).
34. Tepeci, M., & Bartlett, A. L. B. (2002). The hospitality industry culture profile: a measure of individual values, organizational culture, and person-organization fit as predictors of job satisfaction and behavioral intentions. *Hospitality Management*, 21(2), 151-170.
35. Tremblay, M., Roger, A., & Toulouse, J. M. (1995). Career plateau and work attitudes: An empirical study of managers. *Human Relations*, 48, 221-237.
36. Vahedi, M., Bashir Naem, Y., & Rasouli, M. (2014). An investigation of the effects of job characteristics on career plateau during job development of human resources. *Quarterly Research Journal of Management Studies (Improvement and Change)*, 22, 25-62 (in Persian).
37. Yamamoto, H. (2006). The relationship between employees' inter organizational career orientation and their career strategies. *Career Development Journal*, 11(3), 243-264.

