

پژوهش نامه مدیریت تحول، سال ششم، شماره ۱۱، بهار و تابستان ۱۳۹۳

تأثیر فلات زدگی شغلی بر فرسودگی شغلی و تمایل به ترک خدمت کتابداران

مرجان فیاضی*

استادیار دانشگاه تهران

ثریا ضیایی

استادیار دانشگاه پیام‌نور

چکیده

هدف از این پژوهش، بررسی فلات زدگی شغلی ادراک شده کتابداران کتابخانه‌های دانشگاهی کشور و تأثیر آن بر فرسودگی شغلی و تمایل به ترک خدمت آنان می باشد. برای این منظور، اطلاعاتی که به صورت تصادفی به دو روش دستی و الکترونیکی از نمونه‌ای ۵۳۷ تایی جمع آوری شده بود، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج نشان دادند میزان فلات زدگی شغلی (فلات ساختاری و فلات محتوایی)، فرسودگی شغلی و تمایل به ترک خدمت در کتابداران، بیشتر از متوسط می باشد؛ همچنین، جنسیت، در ادراک فلات زدگی تفاوت معنادار ایجاد نکرد، در حالی که فلات شغلی ادراک شده کارکنان با سابقه کار بیشتر و تحصیلات کم تر، بیشتر بود. علاوه بر این، تحلیل های رگرسیونی مشخص کردند فلات شغلی ادراک شده، بر تمایل به ترک خدمت و فرسودگی شغلی تأثیر معناداری دارد؛ به عبارت دیگر، کتابدارانی که فلات زدگی بیشتری را ادراک کرده‌اند، فرسودگی شغلی و تمایل به ترک خدمت بیشتری را نیز گزارش داده‌اند.

کلیدواژه‌ها: فلات زدگی شغلی، فلات ساختاری، فلات محتوایی، تمایل به ترک خدمت، فرسودگی شغلی.

mfayyazi@ut.ac.ir

*نویسنده مسؤول:

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۰۶/۲۵

تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۱۱/۲۶

The effects of career plateau on burnout and intention to quit job among librarian

Marjan Fayyazi*

Assistant Professor, University of
Tehran, Iran

Soraya Ziyae

Assistant Professor, Payame Noor
University

Abstract

The purpose of this study was to evaluate career plateau of academic librarians and their impact on burnout and intention to leave. For this purpose, data was analyzed from a sample of 537 collected both manually and electronically from research population. The results show a rate of above average job Plateau including structural and content Plateau, burnout and intention to leave among librarians. While gender does not make a significant difference in the perception of job plateau, less educated and more experienced employees perceive more plateauing. In addition, regression analysis indicates that career plateau has significant impact on burnout and intention to leave of librarians. In other words, librarians with higher perceived career plateau, tend to experience more job burnout and intention to leave.

Keywords: Career plateau, Structural plateau, Content Plateau intention to leave, Job burnout

مقدمه

پژوهش‌ها نشان داده است، کارکنانی که در مسیر شغلی مناسبی در سازمان، در حال پیشرفت هستند، با انگیزه بیشتری کار می‌کنند، عملکرد نقشی و فرانقشی بیشتری دارند، راضی‌ترند و تمایل به ترک سازمان و غیبت در بین آن‌ها کمتر مشاهده می‌شود. به همین دلیل، سازمان‌ها همواره در پی یافتن راه‌حل‌های اثربخش برای مدیریت مسیر شغلی کارکنان هستند (Rotondo & Perewe, 2000, P. 2623). پژوهشگران نیز بر بررسی مدیریت مسیر شغلی کارکنان، در سازمان‌های مختلف، تمرکز کرده‌اند، تا عواملی را که منجر به بهبود مدیریت مسیر شغلی می‌شود شناسایی کنند. یکی از عواملی که در چرخه مسیر شغلی، به عنوان عاملی اثرگذار بر پیامدهای سازمانی، شناسایی شده است، پدیده فلات‌زدگی شغلی^۱ است. به عقیده

*Corresponding Author mfayyazi@ut.ac.ir

¹. Career Plateau

بسیاری از پژوهشگران کارراهه، فلات‌زدگی شغلی، به سرعت تبدیل به مسأله‌ای بحرانی برای سازمان‌ها و مدیران شده است؛ و قطعاً یکی از مهم‌ترین موضوعات دهه‌های آینده خواهد بود، که مدیریت صحیح برای اجتناب از نارضایتی کارکنان را می‌طلبد (Salami, 2010, P. 500).

فلات شغلی، «نقطه‌ای در مسیر شغلی فرد است و احتمال حرکت در سلسله مراتب سازمان در آینده برای وی بسیار کم است (Lee, 2003, P. 539; Trembby & Roger, 2004, P. 999; Yamamoto, 2006, P. 245). نویسندگانی که اولین بار در مورد این پدیده مطالعه کرده‌اند به این نکته اشاره داشته‌اند که اکثر کارکنان، فلات شغلی را تجربه می‌کنند، به خصوص کسانی که به دنبال رشد در مسیر شغلی هستند. به اعتقاد آن‌ها کسانی که فلات شغلی را تجربه می‌کنند، استرس، ناامیدی، احساس شکست و گناه را نیز در کنار آن خواهند داشت. به اعتقاد آن‌ها، می‌توان فلات شغلی را همچون «بزنگاه تغییر، تحول، بازنگری و ارزیابی مجدد» تلقی کرد (Beheshtifar & Oriarewo, Agbim & Owoicho, 2013, P. 2252; Modaber, 2013, P. 650).

مهندسی مجدد، کوچک‌سازی، تغییر ساختار سازمانی، ادغام و اتحادهای استراتژیک و از همه اساسی‌تر، پیشرفت‌های تکنولوژیک و شدت گرفتن رقابت در محیط‌های کاری، از جمله مهم‌ترین دلایلی هستند که فرصت‌های ارتقاء و پیشرفت را از کارکنان سازمان‌های امروزی گرفته و باعث شده‌اند آن‌ها به صورت طولانی‌تری در یک جایگاه و پست باقی بمانند (Burke & Mikkelsen, 2006, P. 692) از آن‌جا که اغلب کارکنان، ارتقاء و پیشرفت در مسیر شغلی را به عنوان شاخصی اساسی برای سنجش موفقیت در شغل در نظر می‌گیرند (Appelbaum & Finestone, 1994, P. 13)، ضرورت توجه به مقوله فلات شغلی توسط کلیه سازمان‌ها اجتناب‌ناپذیر شده است. کارکنان انتظار دارند سازمان، فرصت‌هایی را برای یادگیری آن‌ها فراهم کند، فرصت‌هایی که برای توسعه حرفه‌ای و قابلیت استخدام آن‌ها در آینده بسیار مفید و اثربخش باشد. کارکنان در صورتی که دریابند ارتقاء و پیشرفت در مسیر شغلی غیرقابل دستیابی است، پیشرفت را در سازمان‌های دیگر جستجو خواهند کرد، و در نتیجه تمایل به ترک سازمان افزایش خواهد یافت (Lee, 2003, P. 539). نتایج مطالعه اخیر در سطح سازمان‌های بزرگ دنیا نشان می‌دهد که حداقل ۴۰ درصد افراد نمونه که مورد بررسی قرار گرفتند، به دلیل نارضایتی از مسیر ترفیع و ارتقاء، در جستجوی فرصت‌های شغلی جدیدی بوده‌اند و بسیاری از این افراد، به محض یافتن فرصت بهتر، سازمان‌های فعلی خود را ترک کرده‌اند (Conner, 2014, P. 198).

ساختار سازمانی کتابخانه‌ها و ماهیت شغل کتابداری باعث می‌شود که کتابداران مستعد پدیده فلات‌زدگی شغلی باشند. ساختار بیشتر کتابخانه‌ها، متشکل از رئیس (مدیر) و تعدادی کارشناس است که در بخش-

های مختلف کتابخانه (نظیر فهرست نویسی، سفارشات، مرجع، اطلاع رسانی، امانات و...) مشغول به کار هستند؛ و این ساختار تخت کتابخانه ها، مسیر عمودی ارتقاء برای کارکنان را با چالش های بسیاری روبرو کرده است. از سوی دیگر، امروزه ارزش های کاری کارکنان در همه پست ها و سازمان ها دگرگون شده است؛ آن ها خودشکوفایی بیشتری از شغل انتظار داشته و در پی فرصت های بیشتری برای رشد، یادگیری و پیشرفت هستند. کتابداران نیز از این قاعده مستثنی نیستند و در صورتی که دامنه فعالیت و اختیاراتشان بدون تغییر باقی بماند، تصویری مبهم از آینده شغلی خود خواهند داشت. این تصور که بعد از سال ها سابقه کار و فعالیت، همچنان در یک سطح از نمودار سازمانی باقی مانده و تغییری نکنند بر رضایت شغلی و عملکرد آن ها اثر منفی خواهد گذاشت و پیامدهایی به دنبال خواهد داشت که نه برای آن ها و نه برای سازمان، مطلوب نخواهد بود. شناسایی اثرات فلات زدگی شغلی بر پیامدهای کاری و سازمانی به شناخت هر چه بیشتر این پدیده کمک می کند. علاوه بر این، شناخت میزان شیوع فلات زدگی در بین کتابداران می تواند به مدیران ارشد و مدیران منابع انسانی کمک کند تا راه حل های مناسبی جهت تعدیل این پدیده اتخاذ کنند. بر این اساس، هدف از این پژوهش، سنجش میزان فلات زدگی شغلی کتابداران دانشگاهی و تأثیر آن بر نگرش های شغلی، نظیر تمایل به ترک خدمت و فرسودگی شغلی است. علاوه بر این، نتایج این پژوهش^۱ در سطح ملی گامی در جهت برابر کردن فرصت ها برای افراد جامعه است. هر چه مشاغل غنی تر و فرصت پیشرفت در سازمان برای افراد برابر باشد افراد با عملکردی بهتر به فعالیت می پردازند، انگیزه و تعهد بیشتری دارند و در نهایت از سلامت بیشتری برخوردارند.

مرور مبانی نظری

اغلب افراد، حرفه خود را با انتظار ویژه برای رسیدن به بالاترین سطح در سازمان شروع می کنند و اکثر آن ها به رشد و ترقی، کسب قدرت، رسیدن به بالاترین پست ها و مسئولیت ها و دریافت بیشترین پاداش ها اهمیت می دهند (Clark, 2005, P. 77). اما در شرایط کنونی، پیشرفت و ارتقاء در مسیر شغلی بسیار رقابتی و دشوار شده است. در نتیجه بسیاری از کارکنان، پیش از دستیابی به هدف های آرمانی خود، فلات زدگی شغلی را تجربه خواهند کرد. فلات شغلی نشان دهنده وضعیتی در دوره های شغلی است که در آن افراد از لحاظ ارتقا و حرکت عمودی و افقی محدود می شوند. به اعتقاد فرنس، استونر و وارن (۱۹۷۷)،

^۱ این مقاله مستخرج از طرح پژوهشی با عنوان "بررسی اثرات فلات زدگی شغلی بر پیامدهای کاری مثبت و منفی کتابداران کشور" است که توسط صندوق حمایت از پژوهشگران و فناوران کشور مورد تصویب قرار گرفته است.

فلات شغلی، نقطه‌ای در مسیر شغلی است که در آن امکان حرکت عمودی رو به بالا جهت ارتقا، اندک باشد (Sani Hassan, Ismail & Uli, 2006, P. 17). به اعتقاد فاستر، شاستری و ویتان (۲۰۰۴)، فلات-زدگی، احساس ناامیدی و ناکامی روانی است که کارکنان پس از توقف موقت یا دائم در مسیر پیشرفت شغلی و حرفه‌ای خود آن را تجربه می‌کنند (Foster, Shastri, & Withane, 2004, P. 34). در تعریفی دیگر، فلات شغلی نقطه‌ای است که در آن کارکنان کار خود را غیر چالشی می‌یابند و فرصت کم‌تری برای توسعه تخصص و توانمندی‌های خود فراهم می‌بینند (Lee, 2003, P. 539). برخی از تحقیقات، فلات شغلی را بر مبنای مدت زمان تصدی شغل تعریف کرده‌اند. بر همین اساس، تصدی شغل به مدت پنج سال و عدم ارتقا پس از آن، معرف فلات‌زدگی است؛ در حالی که بنا به نظر اکثر محققان، تصدی شغل به مدت ۳ تا ۵ سال، فلات شغلی محسوب می‌شود (Miles, Gordon & Storlie, 2013, P. 2).

ترمبلی و راجر (۱۹۹۵) دلایل ایجاد فلات‌زدگی شغلی را به سه دسته تقسیم می‌کنند: (۱) دلایل فردی شامل سن، رتبه، کانون کنترل بیرونی، (۲) دلایل خانوادگی شامل مشغولیت شغلی همسر، میزان بار کار مربوط به خانواده و (۳) دلایل سازمانی شامل موفقیت‌های پیشین در سازمان، تمایل به پیشرفت، پست عملیاتی، ارزیابی سرپرست و تعهد به کار. در مقایسه با تعداد پژوهش‌هایی که در زمینه اثرات فلات‌زدگی شغلی انجام گرفته است، تعداد تحقیقاتی که دلایل فلات‌زدگی شغلی را بررسی کرده باشند کم‌تر دیده می‌شود (Tremblay, Roger & Toulouse, 1995, P. 225).

باردویک (۱۹۸۶) سه نوع فلات‌زدگی «ساختاری^۱»، «محتوایی^۲» و «زندگی^۳» را مطرح می‌کند (Burke & Mikkelsen, 2006, P. 693). 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 سلسله‌مراتب ساختار سازمانی است، زیرا هر چه فرد به رده‌های بالاتر در سازمان می‌رود پست‌های محدودتری وجود دارد و یا فرد همه مهارت‌ها و توانایی‌های لازم برای رفتن به رده بعدی را ندارد؛ در برخی موارد نیز اصلاً پست بالاتری وجود ندارد. باردویک (۱۹۸۶) می‌گوید: «قانون ۹۹٪ در این مورد صادق است، زیرا تقریباً همه در مسیر بالا رفتن در سلسله‌مراتب سازمانی در مسیر شغلی خود به فلات شغلی می‌رسند». با توجه به روندهای اخیر اجتماعی و بالا رفتن سطح تحصیلات افراد (افزایش تعداد فارغ‌التحصیلان)، افراد بیشتری در

¹. Structural Plateau

². Content Plateau

³. Life Plateau

سن پایین تر 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.

نوع دیگر فلات زندگی، فلات محتوایی است که وقتی فرد به شغل، کاملاً تسلط پیدا می‌کند و دیگر امکان یادگیری بیشتر ندارد، رخ می‌دهد. با این که افراد حرفه‌ای بیشتر در معرض این پدیده قرار دارند، باردویک هشدار می‌دهد که هر کس ممکن است چنین پدیده‌ای را تجربه کند اگر «مسئولیت‌ها و مسائل‌اش تکرار شوند». کارکنانی که دچار فلات زندگی محتوایی می‌شوند همچنان شایسته و راضی باقی می‌مانند، برخی نیز با این موقعیت کنار می‌آیند به این صورت که در برابر تغییرات مقاومت می‌کنند، تا حس امنیت را در خود حفظ کنند زیرا تصور می‌کنند تغییر، شکست به دنبال دارد.

نوع سوم فلات زندگی، فلات زندگی در زندگی است که پژوهش‌های اندکی در مورد آن انجام گرفته است؛ زیرا اکثر پژوهش‌ها بر بررسی فلات زندگی افراد در مسیر شغلی متمرکز شده‌اند. باردویک (۱۹۸۶) معتقد است «فلات زندگی در زندگی شامل این احساس است که در هیچ یک از زمینه‌های زندگی رضایتی حاصل نخواهد شد». فلات زندگی در زندگی شامل احساس اجبار برای انجام کارهایی است که فرد در گذشته برای انجام آن‌ها تعهدی داده است و اکنون دیگر احساس تعلق به آن‌ها ندارد. به عبارت دیگر، فلات زندگی، یک احساس فردی را توصیف می‌کند، به گونه‌ای که افراد در نقش خارج از کار خود گیر افتاده 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, 2004, P. 19).

در دسته‌بندی دیگری، فلات زندگی شغلی با توجه به بستر ایجاد و حوزه شکل‌گیری به دو نوع تقسیم می‌شود: فلات شغلی شخصی (فردی) زمانی رخ می‌دهد که کارکنان حتی با دارا بودن توانمندی، درصد پیشرفت‌های شغلی نیستند و نمی‌خواهند مسئولیت‌های بیشتری داشته باشند؛ و فلات شغلی سازمانی که در آن، افراد خواهان پیشرفت شغلی هستند ولی نمی‌توانند پیشرفت کنند، و این ممکن است یا به دلیل عدم امکان وجود فرصت و شانس، یا به دلیل اعتقاد مدیریت مبنی بر عدم توانمندی اجرایی برای ارتقا باشد (Clark, 2004, P. 2003).

بر اساس تحقیقات انجام شده، فلات زندگی شغلی پیامدهای فردی و سازمانی بی‌شماری دارد که در تحقیقات مختلف به آن‌ها اشاره شده است. از آن جمله می‌توان به کاهش رضایت شغلی (Choy & Savery, 1998; Lee, 1999; Nachbagauer & Riedl, 2002; Jung & Tak, 2008; Salami, 2010)، کاهش رضایت از مسیر شغلی (Lee, 2002)، کاهش تعهد سازمانی (Choy & Savery, 1998; Nachbagauer & Riedl, 2002; Jung & Tak, 2008; Salami, 2010)، کاهش عملکرد شغلی

Hurst, Kungu) کاهش رفتار شهروندی سازمانی (Ettington, 1998; Nachbagauer & Riedl, 2002), Lee, 1999; Heilmann, Holt & Rilovick, 2008;) افزایش تمایل به ترک خدمت (& Flott, 2012), Lentz & Allen, 2009; Ongori, & Agolla, 2009; Klehe, Zikic, Van Vianen & De Pater, 2011), افزایش استرس و افسردگی در کارکنان (McCleese, Eby, Scharlau & Hoffman, 2007) و افزایش فرسودگی شغلی (Feldman & Weitz, 1988; Allen, Poteet & Russell, 1998; Burke & Mikkelsen, 2006) اشاره کرد. در این پژوهش، تأثیر فلات‌زدگی شغلی بر فرسودگی شغلی و تمایل به ترک خدمت کارکنان مورد بررسی قرار گرفته است.

فرسودگی شغلی مبین خستگی جسمی، روحی و ذهنی ناشی از کار بلندمدت در شرایط روحی طاقت‌فرسا است. فرسودگی شغلی به عنوان فقدان انرژی و نشاط تعریف می‌شود و شخص دچار فرسودگی شغلی، احساس کسالت‌انگیزی را نسبت به انجام شغل نشان می‌دهد. فرسودگی شغلی حالتی است که در یک فرد شاغل به وجود می‌آید و پیامدی از فشار شغلی دائم و مکرر است. بدین ترتیب که شخص در محیط کارش به علت عوامل درونی و بیرونی احساس فشار می‌کند و این فشار، دائمی و مکرر بوده و در نهایت به احساس فرسودگی تبدیل می‌شود. در این وضعیت احساس کاهش انرژی رخ می‌دهد (Schaufeli & Greenglass, 2001, P. 501). در تحقیقات نشان داده شده است که فرسودگی شغلی می‌تواند باعث اضطراب، افسردگی، کاهش خودباوری، کاهش عملکرد و افزایش مشکلات سلامتی در افراد شود (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001, P. 398).

تحقیقات رابطه‌ای میان پدیده فلات‌زدگی شغلی و فرسودگی شغلی به نسبت سایر نگرش‌های شغلی، از فراوانی کمتری برخوردار است. روتوندو و پروو (۲۰۰۰) روابط بین رفتارهای مقابله با فلات‌زدگی شغلی و پیامدهای سازمانی آن برای کارکنان را بررسی کردند. هدف از این پژوهش بررسی و تعیین کارایی رفتارهای مقابله با فلات‌زدگی شغلی بود. در بین کارکنانی که دچار فلات‌زدگی بودند فعالیت‌های مثبت مانند گسترده ساختن وظایف شغلی، منتورینگ، مسیرهای شغلی فنی و وظیفه‌ای، پروژه‌ها یا تیم‌ها با نگرش‌های مثبت و عملکرد رابطه مثبت داشت. در بین کارکنانی که در فلات شغلی نبودند رابطه معنادار بین این متغیرها مشاهده نشد. 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 (Rotondo & Perewe, 2000, P. 2623). سایر تحقیقات نیز نشان داد فلات‌زدگی شغلی، استرس، اضطراب و فرسودگی شغلی کارکنان را تشدید می‌کند و از این طریق به کاهش عملکرد آن‌ها

منجر می‌شود (Feldman & Weitz, 1988; Allen, Poteet & Russell, 1998; Burke & Mikkelsen, 2006). بر این اساس، سؤال اول پژوهش حاضر شکل می‌گیرد:

▪ آیا فلات‌زدگی شغلی کتابداران بر فرسودگی شغلی آنان تأثیر دارد؟

تمایل به ترک خدمت در پژوهش‌های بسیاری مد نظر قرار گرفته است و به صورت فرایند فکر کردن، برنامه‌ریزی 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 (Chan & Morrison, 2000, P. 114). اعتقاد بر این است که نارضایتی فرد از شغل و سازمان باعث می‌شود به گزینه‌های جایگزین فکر کند و اندیشه ترک سازمان در وی قوت گیرد (Heilmann, Holt & Rilovick, 2008, P. 60). در مورد رابطه فلات-زدگی شغلی و تمایل به ترک خدمت در بین پژوهش‌های مختلف تناقض وجود دارد. یافته‌های تحقیقات ترمبلی، راجر و تولوس (۱۹۹۵) و اورپن (۱۹۸۳) نشان می‌دهد که کارکنان فلات‌زده در مقایسه با کارکنان غیر فلات‌زده تمایل بیشتری به ترک خدمت دارند؛ در حالی که مطالعات اسلو کام، کرون، هنسن و رالینگز (۱۹۸۵) نتایج متضادی را نشان می‌دهد، و یا در مطالعه ویگا (۱۹۸۱) تفاوت چندانی در این زمینه مشاهده نمی‌شود (Tremblay & Roger, 2004, P. 995-997). هیلمن (۲۰۰۸) نیز در مطالعه خود دریافت، فلات‌زدگی شغلی ادراک شده، با افزایش تمایل به ترک خدمت کارکنان رابطه معنادار و مثبت دارد (Heilmann, Holt & Rilovick, 2008). بر این اساس، سؤال دوم پژوهش حاضر به صورت زیر تعریف می‌شود:

▪ آیا فلات‌زدگی شغلی کتابداران بر تمایل به ترک خدمت آنان تأثیر دارد؟

روش تحقیق

این تحقیق از نظر ماهیت، کاربردی و از نظر روش انجام کار، پیمایشی است. جامعه آماری تحقیق، شامل کتابداران کشور است که در کتابخانه‌های دانشگاهی (دانشگاه‌های سراسری، پیام‌نور، آزاد و غیر انتفاعی) مشغول به کار هستند. از آنجا که آمار دقیقی از تعداد کتابداران دانشگاهی در دسترس نبود؛ برای دسترسی به نمونه بهتر، پرسشنامه‌ها به صورت تصادفی و به دو گونه دستی و الکترونیکی میان کتابداران دانشگاهی سراسر کشور توزیع شد. از میان پرسشنامه‌های جمع‌آوری شده در نهایت ۵۳۷ پرسشنامه مورد تحلیل قرار گرفت. اطلاعات کلی نمونه به صورت زیر است:

از مجموع افراد پاسخ دهنده ۶۹ درصد زن و ۳۱ درصد مرد بودند؛ ۲/۴ درصد افراد زیر ۲۵ سال، ۳۵/۷ درصد بین ۲۶ تا ۳۵ سال، ۴۱/۵ درصد افراد بین ۳۶ تا ۴۵ سال و ۲۰/۴ درصد بیش از ۴۶ سال سن داشتند؛ از نظر تحصیلات، ۹/۳٪ پاسخ دهندگان دارای مدرک تحصیلی دیپلم، ۶/۴٪ دارای مدرک فوق دیپلم، ۵۰/۵٪ دارای لیسانس و ۳۳/۸٪ دارای فوق لیسانس و دکتری بودند؛ 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 بیست و شش سال بودند؛ 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 می‌کردند.

متغیر اصلی مورد نظر در این پژوهش فلات‌زدگی شغلی است. فلات‌زدگی شغلی تاکنون به صورت عینی و ذهنی اندازه‌گیری شده است. ابزارهای اندازه‌گیری عینی شامل سن، سابقه کار و زمان آخرین ارتقا ست (Ettington, 1998). ابزار اندازه‌گیری ذهنی برای بررسی فلات‌زدگی شغلی، ادراک افراد از احتمال گرفتن ارتقا در آینده است. برای سنجش فلات‌زدگی ذهنی از پرسشنامه میلیمن (Milliman, 1992)، برای تمایل به ترک خدمت از پرسشنامه کولارلی (Colarelli, 1984) و برای فرسودگی شغلی از پرسشنامه ملچ- پایتر (Malach-Pines, 2005) استفاده شده است. پرسشنامه‌ها از انگلیسی به فارسی ترجمه شدند و سپس جهت اطمینان از صحت ترجمه، یک مترجم نسخه فارسی پرسشنامه را مجدداً از فارسی به انگلیسی بازگرداند. در نهایت با مقایسه این دو نسخه اصلاحات لازم انجام گرفت.

روایی محتوای پرسشنامه‌ها با استفاده از نظر متخصصان مورد بررسی قرار گرفت و برای روایی سازه پرسشنامه فلات شغلی، از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. شاخص کفایت نمونه کیسر (KMO) پرسشنامه فلات شغلی، مقدار ۰/۷۴۲ به دست آمد که این مقدار بیانگر شرایط مناسب برای اجرای تحلیل عاملی است. همچنین مقدار کای دو کرویت بارتلت (۰/۰۰۰) نشان‌گر همبستگی موجود بین متغیرهای مورد مطالعه و مبین کاربرد صحیح تحلیل عاملی است. تحلیل مؤلفه‌های اصلی با استفاده از روش چرخش واریماکس انجام گرفت که با در نظر گرفتن یک مدل دو عاملی، ۵۳/۱۱۷ درصد از واریانس کل توسط دو عامل تبیین شد. برای پایایی پرسشنامه‌ها نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. ضریب آلفا برای پرسشنامه فلات شغلی، ۰/۸۴ (فلات ساختاری، ۰/۷۶؛ فلات محتوایی، ۰/۸۱)، برای پرسشنامه فرسودگی شغلی، ۰/۸۵ و برای پرسشنامه تمایل به ترک سازمان، ۰/۹۲ به دست آمد که همه مقادیر، گویای پایایی

بالا و مطلوب پرسشنامه‌ها است. جهت تحلیل داده‌ها نیز با توجه به نوع سئوالات و روابط مورد بررسی، از تحلیل‌های توصیفی، آزمون‌های مقایسه میانگین و رگرسیون استفاده شده است.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای تجزیه و تحلیل سئوالات تحقیق از آمار استنباطی و در این رابطه از نرم افزار SPSS 16 استفاده شد. ابتدا آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای حصول اطمینان از نرمال بودن توزیع داده‌های نمونه آماری انجام شد، و با توجه به اینکه سطح معناداری این آزمون بیشتر از ۰/۰۵ است (۰/۰۷۴) برای فلات شغلی، ۰/۱۶۵ برای فرسودگی شغلی و ۰/۰۹۷ برای تمایل به ترک خدمت، ادعای نرمال بودن توزیع داده‌ها پذیرفته می‌شود.

سپس برای سنجش میانگین فلات شغلی و هر یک از اجزای آن و همچنین میانگین فرسودگی شغلی و تمایل به ترک خدمت از آزمون تی تک نمونه ای (جدول ۱) استفاده شد. با توجه به اینکه سطح معناداری این آزمون برای کلیه متغیرها از ۰/۰۵ کوچکتر است ($0.05 > 0.00$)، 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 شامل فلات شغلی ساختاری (با میانگین ۲/۹۹ و انحراف معیار ۰/۶۳)، فلات شغلی محتوایی (با میانگین ۲/۸۵ و انحراف معیار ۰/۶۳)، فرسودگی شغلی (با میانگین ۲/۵۶ و انحراف معیار ۰/۸۷) و تمایل به ترک خدمت (با میانگین ۲/۴۴ و انحراف معیار ۰/۹۷) و نیز در فلات شغلی (با میانگین ۲/۹۲ و انحراف معیار ۰/۵۳)، چنین نتیجه‌گیری می‌شود که در نمونه مورد بررسی و در سطح خطای ۵٪، سطح کلیه متغیرهای مورد بررسی، بالاتر از متوسط است.

جدول(۱): آزمون تی تک نمونه‌ای

نقطه مرزی = ۳						
فاصله اطمینان		تفاوت میانگین	سطح معناداری	درجه آزادی	T	
حد بالا	حد پایین					
۲/۹۶۵۰	۲/۸۷۴۷	۲/۹۱۹۸۴	۰/۰۰۰	۵۳۴	۱۲۷/۰۷۴	فلات زدگی شغلی
۳/۰۴۴۳	۲/۹۳۷۷	۲/۹۹۱۰۰	۰/۰۰۰	۵۳۶	۱۱۰/۲۷۱	فلات ساختاری
۲/۹۰۰۷	۲/۷۹۴۲	۲/۸۴۷۴۸	۰/۰۰۰	۵۳۴	۱۰۵/۰۷۸	فلات محتوایی
۲/۵۲۷۸	۲/۳۶۳۶	۲/۴۴۵۶۹	۰/۰۰۰	۵۳۶	۵۸/۵۱۱	تمایل به ترک خدمت
۲/۶۳۳۱	۲/۴۸۵۱	۲/۵۵۹۱۲	۰/۰۰۰	۵۳۶	۶۷/۹۵۲	فرسودگی شغلی

به منظور شناخت دقیق‌تر پدیده فلات شغلی در بین کتابداران، رابطه میان متغیرهای جمعیت شناختی جنسیت، سطح تحصیلات و سابقه کار با فلات زدگی شغلی بررسی و مورد توجه قرار گرفت. در بررسی رابطه میان متغیر جنسیت افراد و سطح هر یک از مؤلفه‌های فلات‌زدگی شغلی که با آزمون تی نمونه‌های مستقل مورد ارزیابی قرار گرفت، در سطح اطمینان ۰/۹۵، هیچ تفاوت معناداری میان خانم‌ها و آقایان از نقطه‌نظر فلات‌زدگی شغلی و مؤلفه‌های آن وجود ندارد. بنا بر نتایج به دست آمده از آزمون ANOVA برای متغیر تحصیلات، در سطح اطمینان ۰/۹۵، وجود رابطه معنادار میان فلات‌زدگی شغلی و فلات محتوایی و میزان تحصیلات مورد تأیید قرار گرفت که نتایج آن در جدول ۲ ارائه شده است. چون سطح معناداری آزمون، کوچکتر از ۰/۰۵ است، فرض صفر مبنی بر عدم وجود تفاوت در میزان این متغیرها با سطوح متفاوت تحصیلات مورد تأیید قرار نمی‌گیرد. در نتیجه در سطح اطمینان ۰/۹۵ بین کتابدارانی که دارای سطوح متفاوت تحصیلات هستند، از نظر میزان فلات‌زدگی شغلی و فلات محتوایی، تفاوت وجود دارد. بر اساس نتایج آزمون‌های پس از تجربه، فلات‌زدگی شغلی و محتوایی افراد با مدرک دیپلم و فوق-دیپلم، بیش از فلات‌زدگی شغلی و محتوایی افراد با مدرک لیسانس و بالاتر است؛ هر چند تفاوت معناداری بین سطح فلات‌زدگی شغلی و محتوایی افراد با مدرک لیسانس و افراد با مدرک فوق لیسانس و دکتری مشاهده نشد.

جدول (۲): رابطه متغیر فلات‌زدگی شغلی و محتوایی با تحصیلات

رابطه متغیر میزان تحصیلات و فلات‌زدگی شغلی					
معناداری	F	میانگین مربعات	درجه آزادی	مجموع مربعات	
۰/۰۱۲	۳/۶۶۸	۱/۰۳۳	۳۴	۳/۱۰۰	بین گروهی
		۰/۲۸۲	۵۲۳	۱۴۷/۳۰۳	درون گروهی
			۵۲۶	۱۵۰/۴۰۳	مجموع
رابطه متغیر میزان تحصیلات و فلات محتوایی					
معناداری	F	میانگین مربعات	درجه آزادی	مجموع مربعات	
۰/۰۰۲	۵/۰۹۶	۱/۹۸۴	۳	۵/۹۵۳	بین گروهی
		۰/۳۸۹	۵۲۳	۲۰۳/۶۴۲	درون گروهی
			۵۲۶	۲۰۹/۵۹۵	مجموع

بنا بر نتایج به دست آمده از آزمون ANOVA برای متغیر سابقه کار، در سطح اطمینان ۰/۹۵، وجود رابطه معنادار میان فلات‌زدگی شغلی، فلات ساختاری و فلات محتوایی و متغیر سابقه کار مورد تأیید قرار گرفت

که نتایج آن در جدول ۳ ارائه شده است. چون سطح معناداری آزمون، کوچکتر از ۰/۰۵ است، فرض صفر مبنی بر عدم وجود تفاوت در میزان این متغیرها با سطوح متفاوت سابقه کار مورد تأیید قرار نمی‌گیرد. در نتیجه در سطح اطمینان ۹۵٪ بین کتابدارانی که دارای سطوح متفاوت سابقه کار هستند، از نظر میزان فلات‌زدگی شغلی، فلات ساختاری و فلات محتوایی، تفاوت وجود دارد. بر اساس نتایج آزمون‌های پس از تجربه، فلات‌زدگی شغلی و فلات ساختاری افراد با سابقه کار ۲۰ سال به بالا، تفاوت معناداری با افراد دارای سابقه کم‌تر از ۱۰ سال و بیشتر از آن‌ها دارد. علاوه بر این، فلات محتوایی در این افراد، بیشتر از فلات محتوایی افراد دارای سابقه زیر ۱۵ سال است.

جدول(۳): رابطه متغیر فلات‌زدگی شغلی و محتوایی با سابقه کار

رابطه متغیر سابقه کار و فلات‌زدگی شغلی					
معناداری	F	میانگین مربعات	درجه آزادی	مجموع مربعات	
۰/۰۰۰	۴/۸۵۶	۱/۳۴۷	۵	۶/۷۳۳	بین گروهی
		۰/۲۷۷	۵۱۷	۱۴۳/۳۷۰	درون گروهی
			۵۲۲	۱۵۰/۱۰۳	مجموع
رابطه متغیر سابقه کار و فلات ساختاری					
معناداری	F	میانگین مربعات	درجه آزادی	مجموع مربعات	
۰/۰۰۰	۴/۹۷۴	۱/۹۲۹	۵	۹/۶۴۵	بین گروهی
		۰/۳۸۸	۵۱۹	۲۰۱/۲۸۹	درون گروهی
			۵۲۴	۲۱۰/۹۳۴	مجموع
رابطه متغیر سابقه کار و فلات محتوایی					
معناداری	F	میانگین مربعات	درجه آزادی	مجموع مربعات	
۰/۰۱۲	۲/۹۵۰	۱/۱۵۷	۵	۵/۷۵۸	بین گروهی
		۰/۳۹۲	۵۱۷	۲۰۲/۷۷۵	درون گروهی
			۵۲۲	۲۰۸/۵۶۱	مجموع

برای بررسی رابطه علی میان فلات‌زدگی شغلی و مؤلفه‌های آن (به عنوان متغیر مستقل) با فرسودگی شغلی و تمایل به ترک سازمان (به عنوان متغیرهای وابسته) از رگرسیون خطی استفاده شد. بنا بر یافته‌های حاصل از آزمون ANOVA در هر دو آزمون با در نظر گرفتن متغیر فلات‌زدگی شغلی به عنوان متغیر مستقل و آزمون دیگری که در آن فلات ساختاری و فلات محتوایی به عنوان متغیرهای مستقل و فرسودگی شغلی به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده‌اند، چون سطح معناداری کوچکتر از ۰/۰۵ شده است، مدل

رگرسیون معنادار است. بنا بر یافته‌های ارائه شده در جدول ۴، بر اساس ضرایب استاندارد شده بنا، در ازای یک واحد تغییر در فلات ساختاری و فلات محتوایی به عنوان متغیر مستقل، به ترتیب ۰/۱۹۸ و ۰/۱۷۲ واحد تغییر در فرسودگی شغلی ایجاد می‌شود. این در حالی است که در ازای یک واحد تغییر در فلات-زدگی شغلی، ۰/۲۲۱ واحد تغییر در فرسودگی شغلی کتابداران ایجاد می‌شود.

جدول (۴): آزمون رگرسیون فلات‌زدگی شغلی و فرسودگی

فرسودگی شغلی				
ضریب تعیین	معناداری	T	ضرایب استاندارد شده بنا	
۰/۰۳۹	۰/۰۰۰	۴/۶۷۳	۰/۱۹۸	فلات ساختاری
۰/۰۳۰	۰/۰۰۰	۴/۰۴۲	۰/۱۷۲	فلات محتوایی
۰/۰۴۹	۰/۰۰۰	۵/۲۲۵	۰/۲۲۱	فلات‌زدگی شغلی

نتایج حاکی از آن است که با یک واحد تغییر در فلات‌زدگی شغلی، می‌توان تغییرات بیشتری در سطح فرسودگی افراد مشاهده کرد، و این بدان معنا است که در مقایسه با هر یک از مؤلفه‌های فلات‌زدگی شغلی به تنهایی، کاهش فلات‌زدگی شغلی، اثر هم افزاینده‌ای بر فرسودگی شغلی افراد می‌گذارد. در مجموع، بنا بر ستون ضرایب تعیین ارائه شده در جدول ۲، ۵ درصد تغییرات در فرسودگی شغلی کارکنان را می‌توان به وسیله مدل رگرسیون فلات‌زدگی شغلی تبیین کرد.

همچنین در رابطه با بررسی تأثیر فلات‌زدگی شغلی بر تمایل به ترک سازمان در کتابداران، بنا بر یافته‌های حاصل از آزمون ANOVA در هر دو آزمون، چون سطح معناداری کوچک‌تر از ۰/۰۵ شده است، مدل رگرسیون (وجود رابطه خطی میان دو متغیر) معنادار است. با توجه به سطح معناداری ارائه شده در جدول ۵، تنها به ازای یک واحد تغییر در سطح فلات ساختاری و محتوایی کتابداران، می‌توان به ترتیب انتظار ۰/۱۸۱ و ۰/۳۲۴ واحد تغییر در تمایل به ترک کار آن‌ها داشت. همچنین در سطح معناداری ۰/۰۹۵، به ازای یک واحد تغییر در فلات‌زدگی شغلی، ۰/۲۹۹ واحد تغییر در تمایل به ترک خدمت کارکنان انتظار می‌رود. بر اساس یافته‌های حاصل از ضریب تعیین، ۹ درصد تغییرات در تمایل به ترک خدمت را می‌توان به وسیله مدل رگرسیون فلات‌زدگی شغلی تبیین کرد. البته همان‌طور که در جدول ۳ نیز مشخص است، فلات محتوایی، پیش‌بینی کننده بهتری برای تمایل به ترک خدمت کتابداران است.

جدول (۵): آزمون رگرسیون فلات‌زدگی شغلی و تمایل به ترک خدمت

تمایل به ترک خدمت				
ضریب تعیین	معناداری	T	ضرایب استاندارد شده بتا	
۰/۰۳۳	۰/۰۰۰	۴/۲۴۷	۰/۱۸۱	فلات ساختاری
۰/۱۰۵	۰/۰۰۰	۷/۹۰۹	۰/۳۲۴	فلات محتوایی
۰/۰۸۹	۰/۰۰۰	۷/۲۲۹	۰/۲۹۹	فلات‌زدگی شغلی

بحث و نتیجه‌گیری

از زمان انتشار کتاب «مدیریت فلات شغلی» نوشته فرنس، استونر و وارن (Ference, Stoner & Warren, 1977)، تعداد زیادی از محققان و نویسندگان تمرکز خود را بر بررسی تأثیر فلات‌زدگی شغلی بر نگرش‌ها، رفتار و عملکرد کارکنان قرار دادند. به اعتقاد چائو (Chao, 1990, P. 190) پژوهش‌هایی که اثرات فلات شغلی را مطالعه کرده‌اند به نتیجه نرسیده‌اند. وی معتقد است پژوهش‌های قبلی که برای بررسی فلات شغلی از معیارهایی مانند سن و سابقه کار استفاده می‌کردند تنها توانسته‌اند بین کارکنان فلات‌زده و کارکنان فلات‌نزده تمایز قائل شوند. به اعتقاد وی، معیارهای ادراکی مبتنی بر نتایج فلات‌زدگی، معیار بهتری برای سنجش این مفهوم است. در این پژوهش از فلات‌زدگی ادراکی برای بررسی تأثیر این پدیده بر برخی نگرش‌های شغلی استفاده شد. نتایج تحقیق نشان می‌دهد، فلات شغلی و ابعاد آن (فلات ساختاری و محتوایی) در میان کتابداران در سطحی بیش از متوسط قرار دارد. نکته جالب این‌که با توجه به ساختار سازمانی کتابخانه‌ها و عدم وجود سلسله‌مراتب بلند سازمانی، انتظار می‌رفت فلات ساختاری به نسبت فلات محتوایی در بین کتابداران از فراوانی بیشتری برخوردار باشد؛ و نتایج تحقیق، پیش‌فرض محققان در این باره را اثبات کرد. نتایج نشان داد فلات‌زدگی شغلی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان تأثیر معنادار دارد و همان‌طور که یافته‌ها نشان می‌دهند، این تأثیر به صورت مثبت بوده است؛ بطوریکه با افزایش فلات‌زدگی شغلی، تمایل کتابداران به ترک خدمت نیز افزایش یافته است. افزایش ترک خدمت کارکنان هزینه‌های زیادی برای سازمان‌ها در پی خواهد داشت، زیرا امروزه سازمان‌ها سرمایه زیادی را در قالب استخدام، آموزش، توسعه، پیشرفت و نگهداری برای کارکنان خود صرف می‌کنند که با خروج آن‌ها، این سرمایه‌گذاری‌ها به هدر خواهند رفت. از این‌رو، مدیران باید در جهت به حداقل رساندن ترک خدمت کارکنان تلاش کنند. در این راستا، فلات شغلی نیز به عنوان عاملی اثرگذار بر افزایش تمایل کارکنان به ترک خدمت، باید مورد توجه قرار گیرد، و سازمان باید در جهت کاهش این

پدیده و تعدیل آن در میان کارکنان بکوشد. با توجه به نتایج حاصل از آزمون میانگین یک جامعه، تمایل به ترک خدمت در میان کتابداران، بیشتر از حد متوسط است. این مطلب با توجه به بالاتر از حد متوسط بودن متغیر فلات شغلی، منطقی به نظر می‌رسد. این نتیجه از نتایج حاصل از مطالعات صورت پذیرفته قبلی (Lee, 1999; Heilmann, Holt & Rilovick, 2008; Lentz & Allen, 2009; Ongori & Agolla, 2009; Klehe, Zikic, Van Vianen & De Pater, 2011) پشتیبانی می‌کند. علاوه بر این، نتایج نشان داد کتابدارانی که فلات‌زدگی شغلی بیشتری را ادراک کرده‌اند، فرسودگی شغلی بالاتری نیز تجربه کرده‌اند. این نتیجه با تحقیقات پیشین (Feldman & Weitz, 1988; Allen, Poteet & Russell, 1998; Burke & Mikkelsen, 2006) هم‌راستا و هم‌سو است.

در خصوص متغیرهای جمعیت‌شناختی، تحقیقات نشان می‌دهند که کارکنان فلات‌زده در مقایسه با دیگران از سن و سابقه خدمت بیشتری برخوردارند (Allen, Poteet & Russell, 1998). 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, 1992) چنین نتیجه‌ای را تأیید نکرد. در این پژوهش نیز، تفاوت معناداری میان زنان و مردان از نقطه‌نظر فلات‌زدگی شغلی ادراک شده پیدا نشد. در خصوص تحصیلات نیز، تحقیقات نشان داده‌اند افراد با سطح تحصیلات بالاتر ممکن است مهارت‌های گسترده‌تری داشته باشند که فرصت‌های بیشتری را برای پویایی و تحرک سازمانی به صورت عمودی و افقی برایشان فراهم آورد (Allen, Poteet & Russell, 1998). در پژوهش حاضر نیز، بیشترین فلات‌زدگی شغلی در بین کتابداران دیپلم و فوق دیپلم دیده شد.

محققان مسیر شغلی بیان می‌دارند که کاهش ابهام در مورد وضعیت مسیر شغلی، تأثیر مثبتی بر روی نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان خواهد داشت. مشکلات مربوط به فلات شغلی به وسیله بهبود در سیستم‌های ارزیابی عملکرد و فراهم کردن بازخورد مناسب و بهتر قابل حل است (Feldman & Weitz, 1989). علاوه بر این، به اعتقاد خود کتابداران (در بخش پاسخ‌گویی به سئوالات باز) مهم‌ترین عاملی که با عملکرد کارکنان فلات‌زده در ارتباط است، ارتباطات و گفتگو در مورد عملکرد است، هر چقدر که افراد بیشتر باور داشته باشند که هدف‌های روشنی دارند و بازخورد بیشتری را در مورد وظایف به‌طور مشخص و کل عملکرد دریافت کنند، دید روشن‌تری از مسئولیت‌ها و وظایفی که باید بر عهده بگیرند خواهند داشت و رفتارها و نگرش‌های خود را در کار بهبود خواهند بخشید. طراحی مجدد مشاغل و بازتعریف فرایندهای انجام کار نیز، می‌تواند به کاهش ادراک فلات‌زدگی کمک کند. بسیاری از کتابداران از یکنواختی کار و عدم مشارکت در فرایندهای تصمیم‌گیری گله‌مند بودند. به نظر می‌رسد بازطراحی مشاغل و درگیر کردن

بیشتر کتابداران در مسئولیت‌های شغلی می‌تواند شرایط بهتری برای آن‌ها فراهم آورد. جابجایی افقی نیز می‌تواند از فلات‌زدگی محتوایی جلوگیری کند. از همه مهم‌تر آن‌که، مدیران باید موقعیت کارکنانشان را درک کنند، کارکنانی که از نظر سازمانی به دلیل کمبود موقعیت‌های شغلی فلات‌زده شده‌اند، خواهان غنی‌سازی مشاغل خواهند بود. در نتیجه، شرکت دادن آن‌ها در پروژه‌هایی که متناسب با تجربیات آن‌هاست می‌تواند آن‌ها را در موقعیت فعلی بهره‌ور و راضی نگه دارد. همانند تمامی تحقیقات حوزه فلات‌زده‌ها، پیشنهاد می‌شود به‌صورت دوره‌ای ادراک کارکنان از فلات‌زدگی مورد ارزیابی قرار گیرد، برای افراد فلات‌زده، جلسات مشاوره‌ای با حضور روانشناسان متخصص و معجب برگزار شود، و نیز برای کارکنانی که تصمیم به ترک خدمت می‌گیرند خدمات کاربایی ارائه شود.

در پایان، باید بر این نکته تأکید کرد، از آن‌جا که بسیاری از سازمان‌ها به سمت مسطح شدن پیش می‌روند، فلات‌زدگی اجتناب‌ناپذیر خواهد بود. سازمان‌ها باید در پی یافتن راه‌هایی برای افزایش انگیزه و اثربخشی کارکنان باشند. سازمان‌ها باید از اقدامات مدیریت منابع انسانی استفاده کنند تا بتوانند برای افراد شرایط رسیدن به فلات شغلی موفق را فراهم کنند. در حوزه توسعه مسیر شغلی، اقداماتی چون گسترش فرصت رشد شغلی، حذف موانع حرکت افقی و به سمت پایین و کمک به کارکنان در جهت آمادگی برای چالش‌های جدید از جمله راه‌حل‌های مناسب در این جهت است.

References

- Allen, T. D.; Poteet, M. L., & Russell, J. E. (1998). Attitudes of managers who are more or less career plateaued. *The Career Development Quarterly*, 47, 159-172.
- Appelbaum, S. H., & Finestone, D. (1994). Revisiting career plateauing same old problems – avant-garde solutions. *Journal of Managerial Psychology*, 9(5), 12-21.
- Beheshtifar, M., & Modaber, H. (2013). The investigation of relation between occupational stress and career plateau. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(11), 650-660. (in Persian)
- Burke, R. J., & Mikkelsen, A. (2006). Examining the career plateau among police officers. *International Journal of Police Strategies and Management*, 29(4), 691-703.
- Chan, E.Y., & Morrison, P. A. (2000). Factors influencing the retention and turnover intentions of registered nurses in a Singapore hospital. *Nursing & Health Sciences*, 2(2), 113-121.

- Chao, G. T. (1990). Exploration of the conceptualization and measurement of career plateau: a comparative analysis. *Journal of Management*, 16, 181-193.
- Choy, R. M., & Savery, L. K. (1998). Employee plateauing: some workforce attitudes. *Journal of Management Development*, 17(6), 392-401.
- Clark, J. W. (2004). Marketing management implications of career plateauing. *Problems and Perspectives in Management*, 4, 201-205.
- Clark, J. W. (2005). Career plateaus in retail management. *Proceedings of the Annual Meeting of the Association of Collegiate Marketing Educators*, 77-84.
- Colarelli, S. M. (1984). Methods of communication and mediating processes in realistic job previews. *Journal of Applied Psychology*, 69(4), 633.
- Conner, D. (2014). The effects of career plateaued workers on in-group members' perceptions of P-O fit. *Employee Relations*, 36(2), 198-212.
- Ettington, D. R. (1998). Successful career plateauing. *Journal of Vocational Behavior*, 52, 72-88.
- Feldman, D. C., & Weitz, B. A. (1988). Career plateaus reconsidered. *Journal of Management*, 14(1), 69-80.
- Ference, T. P.; Stoner, J. A., & Warren, E. K. (1977). Managing the career plateau. *Academy of Management Review*, 2, 602-612.
- Foster P. B.; Shastri, T., & Withane, S. (2004). The Impact of mentoring on career plateau and turnover intentions of management accountants. *Journal of Applied Business Research*, 20(4), 33-42.
- Heilmann, S. G.; Holt, D. T., & Rilovick, C. Y. (2008). Effects of career plateauing on turnover: a test of a model. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15, 59-68.
- Hurst, C. S.; 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.
- 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.
- Klehe, U.; Zikic, J.; Van Vianen, A. E. M., & De Pater, I. E. (2011). Career adaptability, turnover, and loyalty during organizational downsizing. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 217-229.
- Lee, P. C. B. (1999). Career plateau and professional plateau: impact on work outcomes of informational technology professionals. *ACM SIGCPR Computer Personnel*, 20(4), 25-38.
- Lee, P. C. B. (1999). Career strategies, job plateau, career plateau, and job satisfaction among information technology professionals. *ACM SIGCPR conference on Computer personnel research*, 125-127.
- Lee, P. C. B. (2003). Going beyond career plateau: using professional plateau to account for work outcomes. *Journal Management Development*, 22(6), 538-551.

- Lentz, E. (2004). *The link between the career plateau and mentoring addressing the empirical gap*. unpublished thesis .University of South Florida.
- Lentz, E., & Allen, T. D. (2009). The role of mentoring others in the career plateauing phenomenon. *Group & Organization Management*, 34(3), 358-384.
- Malach-Pines, A. (2005). The burnout measure, short version. *International Journal of Stress Management*, 12(1), 78-88.
- Maslach, C.; Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- McCleese, C. S.; Eby, L. T.; Scharlau, E. A., & Hoffman, B. H. (2007). Hierarchical, job content, and double plateaus: a mixed method study of stress, depression and coping responses. *Journal of Vocational Behavior*, 71, 282-299.
- Milliman, J. (1992). *Consequences and moderators of career plateauing: an empirical investigation*. Paper presented at the national meeting of the academy of management. Las Vegas.
- Miles, S.; Gordon, J., & Storlie, C. (2013). Job satisfaction, perceived career plateau, and the perception of promotability: a correlational study. *The Journal of International Management Studies*, 8(1), 1-9.
- Nachbagauer, A. G. M., & Riedl, G. (2002). Effects of concepts of career plateaus on performance, work satisfaction and commitment. *International Journal of Manpower*, 23(8), 716-733.
- Ongori, H., & Agolla, J. E. (2009). Paradigm shift in managing career plateau in organization: the best strategy to minimize employee intention to quit. *African Journal of Business Management*, 3(6), 268-271.
- Oriarewo, G. O.; Agbim, K. C., & 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.
- Rotondo, D., & Perewe, P. L. (2000). Coping with a career plateau: an empirical examination of what works and what doesn't. *Journal of Applied Social Psychology*, 30, 2622-2646.
- Salami, S. O. (2010). Career plateauing and work attitudes: moderating effects of mentoring with nigerian employees. *The Journal of International Social Research*, 3(11), 499-508. (in Persian)
- Sani Hassan, M.; Ismail M., & Uli, j. (2006). *Moderating role of job performance on the relationship between career plateauing and work outcomes among administrative and diplomatic officers in Malaysia*. University Putra Malaysia.
- Schaufeli, W. B., & Greenglass, E. R. (2001). Introduction to special issue on burnout and health. *Psychology and Health*, 16, 501-510.
- Sorizehi, Z.; Samadi, A.; Sohrabi, R., & Kamalipoor, N. (2013). Studying the relationship between plateauing in career progression path with personnel burnout (case study: ministry of health and treatment in Khash city). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(3), 627-638. (in Persian)

Tremblay, M.; Roger, A., & Toulouse, J. M. (1995). Career plateau and work attitudes: an empirical study of managers. *Human Relations*, 48, 221-237.

Tremblay, M., & Roger, A. (2004). Career plateauing relations: the moderating role of job scope, role ambiguity and participating among Canadian managers. *International Journal of Human Resource Management*, 15(6), 996-1017.

Yamamoto, H. (2006). The relationship between employees' inter organizational career orientation and their career strategies. *Career Development Journal*, 11(3), 243-264.