



تأثیر فلات شغلی بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان آتش‌نشانی آذربایجان شرقی

بهرام اصغری اقدم^۱ - علی محبوب^۲ - رامین صدیقی^۳

چکیده

هدف این پژوهش، بررسی تأثیر فلات شغلی بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان با استفاده از روش همبستگی است. در این پژوهش فلات شغلی را به عنوان متغیر مستقل و رضایت شغلی و تعهد سازمانی را به عنوان متغیرهای وابسته مورد بررسی قرار داده‌ایم. جامعه آماری پژوهش، شامل کارکنان آتش‌نشانی استان آذربایجان شرقی می‌باشد که در سال ۱۳۹۶ با استفاده از روش نمونه‌گیری احتمالی ساده، از مجموع تعداد ۱۳۵ نفر، به وسیله فرمول کوکران ۱۰۰ نفر از آن‌ها به عنوان نمونه انتخاب شدند. در این پژوهش از سه پرسشنامه استاندارد استفاده شده است که برای دستیابی به اعتبار پرسشنامه‌ها از روایی محتوایی استفاده گردید و پایایی پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۸۶ به دست آمد که مورد تأیید قرار گرفت. همچنین در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزار SPSS و LISREL و آزمون‌های ضریب همبستگی اسپیرمن، رگرسیون خطی و روش آنالیز واریانس (ANOVA) استفاده شده است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که در مجموع فلات شغلی بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان آتش‌نشانی استان آذربایجان شرقی تأثیر منفی دارد.

کلید واژه‌ها: تعهد سازمانی، رضایت شغلی، فلات شغلی، فلات ساختاری، فلات محتوایی

^۱ کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

^۲ دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

^۳ کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران، (نویسنده مسئول)

مقدمه

اشاره به ارتباط افراد در محیط کار مطابق با نیازها و ارزش‌های کارکنان در پاسخ افراد به آن محیط می‌باشد (ناس جنگای و آگراوال، ۲۰۱۵). رضایت شغلی عاملی است که باعث افزایش کارایی و نیز احساس رضایت فردی می‌گردد (امانی و نامداری پژمان، ۱۳۹۴).

تعهد، حالتی روانی است که نوعی تمایل، نیاز و الزام جهت اشتغال در یک سازمان را فراهم می‌آورد (علوی لنگرودی و غفوری، ۱۳۹۴). مفهوم تعهد سازمانی^۴ بسیار پیچیده‌تر از آن است که در ابتدا تصور می‌شد و هنوز هم تعریف یکسانی بین پژوهشگران وجود ندارد (بدیع زاده و رضایی فر، ۱۳۹۴). تعهد سازمانی عبارت است از وابستگی یا دلبستگی احساس شده فرد با سازمانش. موضوع مشترک در تعاریف گوناگون از تعهد سازمانی، اصطلاح وابستگی، پیوستگی یا پیوند بین فرد و سازمان است (سید جوادین، فیاضی و بلوچی، ۱۳۹۴).

برخی از کارکنان آتش‌نشانی معتقدند که فقدان یا سرعت ناچیز پیشرفت عمودی در جایگاه شغلی آنان، فلات شغلی را در آن‌ها باعث شده است (فرنس، استونر و وارن، ۱۹۹۷). از آتش‌نشانان انتظار می‌رود از عهده وظایف و تصمیمات دشوار و پرخطری برآیند که قادر است بر زندگی تعداد زیادی از مردم تأثیر بگذارد. واضح است که چنین جایگاه پراهمیتی در جامعه آتش‌نشانان که با جان و مال افراد در ارتباط مستقیم است، به تعهد شغلی بالایی نیازمند است و همچنین عدم رضایت شغلی آنان می‌تواند تبعات زیادی از قبیل کاهش بهره‌وری، بی‌تفاوتی شغلی، طفره‌روی و حتی ترک خدمت را باعث شود. امروزه در ادبیات سازمان و مدیریت عوامل مؤثر بر تعهد و رضایت شغلی کارکنان بسیار پرداخته شده است، ولی به یکی از مفاهیم مهم سازمانی یا همان پدیده فلات شغلی که تأثیر نامحسوسی بر تعهد و رضایت شغلی کارکنان دارد، بهای اندکی داده شده است.

جهانی‌سازی، فناوری‌های جدید و ظهور مشاغل جدید در حال ایجاد تغییر در چشم‌انداز استخدام هستند که به نوبه خود بر اهمیت مدیریت کارراهه^۱ دلالت دارند (روگراک و همکاران، ۱۹۹۹؛ باروچ، ۲۰۰۳). عدم امنیت، سردرگمی و ترس از آینده، همانند ویروسی در میان نیروی کار در حال شیوع است. این موضوع در حال شفاف‌تر شدن است که در کنار ترس از دست دادن شغل، هراس از محو شدن فرصت‌های پیشرفت در کارراهه، می‌تواند یکی از فراگیرترین شکل‌های استرس در سازمان‌های امروزی باشد (فوت و ون، ۱۹۹۰). یکی از موضوعات مهمی که بر اساس تغییرات شگرف صورت پذیرفته و در حوزه سازمان و مدیریت بروز پیدا کرده است، پدیده فلات شغلی^۲ می‌باشد. فلات شغلی، زمانی اتفاق می‌افتد که بعد از یک دوره مداوم پیشرفت کاری درون یک یا چندین سازمان، نقش افراد، دچار نوعی همانندی و یکنواختی می‌شود. از دیرباز دانشمندان کارراهه سازمانی ادعا نموده‌اند که پدیده فلات‌زدگی به سرعت در حال تبدیل شدن به یکی از موضوعات حیاتی و مهم مدیریتی و سازمانی می‌باشد (باردویک، ۱۹۸۸؛ درایور، ۱۹۸۵ و تمبلی و همکاران، ۱۹۹۵).

رضایت عبارت است از خرسندی تجربه شده ناشی از ارضای یک خواسته یا هدف (مقیمی، ۱۳۹۳، ص ۴۲۴). اغلب گفته می‌شود که کارمند خوشحال، یک کارمند کاراست و یک کارمند خوشحال بایستی با شغلش ارضاء شود (مقیمی، ۱۳۹۳، ص ۴۴۲). در مورد رضایت شغلی^۳ تعاریف بسیاری ارائه شده است. برخی از این تعاریف روی خود شغل متمرکز شده‌اند و تعاریف دیگر شامل عوامل وابسته به شغل هستند (چنج و همکاران، ۲۰۰۷). به زعم اسپکتور (۲۰۰۷) رضایت شغلی نگرشی است که چگونگی احساس مردم را نسبت به شغلشان به طور کلی و یا نسبت به حیطه‌های مختلف آن نشان می‌دهد. رضایت شغلی

ناشی از نوع کار دستمزد و روابط انسانی حاکم بر محیط و شرایط محیطی است (توکلی، شهامت و اوجی نژاد، ۱۳۹۴).

یکی از عوامل تأثیرگذار بر موفقیت سازمان‌ها، تعهد سازمانی می‌باشد. تعهد سازمانی به عنوان یک متغیر وابسته بیانگر نیرویی است که فرد را ملزم می‌کند تا در سازمان بماند و با تعلق خاطر در جهت تحقق اهداف سازمانی کار کند (می‌یر و هرسکاوچ، ۲۰۰۱).

تحقیقات نشان می‌دهد که تعهد سازمانی یک پدیده چند سطحی است (سلطانی و حاجی‌کریمی، ۲۰۱۶). اگر مدیریت نتواند از نیروی انسانی متخصص و ماهر سازمان استفاده مطلوب به عمل آورد، کم کم دلسردی، ناامیدی و عدم رضایت شغلی افراد بر سازمان مستولی شده و زمین‌ه ترک خدمت افراد سازمان فراهم می‌شود. اینجاست که نه تنها سازمان در نیل به اهداف خود دچار مشکل می‌شود، بلکه اثربخشی و کارایی این سازمان به حداقل ممکن می‌رسد (کرم‌پور و همکاران، ۱۳۹۲).

همان‌طور که در پیش اشاره شد، نظر به ادعای دانشمندان در خصوص اهمیت روزافزون بررسی پدیده فلات شغلی و نقش و تأثیر این پدیده بر سایر متغیرهای مهم سازمان و مدیریت، از جمله رضایت شغلی و تعهد سازمانی، این سؤال را به ذهن متبادر می‌سازد که فلات شغلی تا چه میزان بر روی متغیرهای مذکور تأثیرگذار است. از آنجایی که برخی از مؤلفه‌های فلات شغلی مستقیماً با ویژگی‌های شغلی و سازمانی مرتبط می‌شوند (فلات ساختاری و فلات محتوایی) و نظر به اهمیت بسیار زیاد رضایت شغلی و تعهد کارمندان در راستای نیل به اهداف سازمانی، ضرورت بررسی هرچه بیشتر ارتباط این متغیرها غیرقابل کتمان است. در خصوص اهمیت و ضرورت انجام این پژوهش بر روی آتش‌نشانان نیز با توجه به شغل خطیر آنان و فرصت‌های اندک ارتقاء در سلسله‌مراتب سازمانی، آنان را به یکی از جوامع مستعد

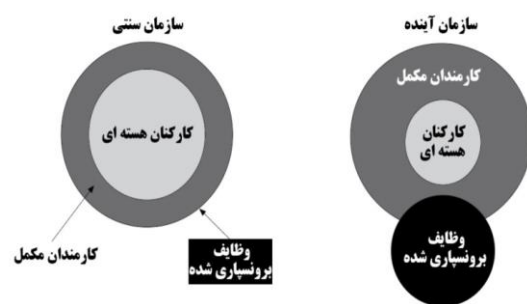
امروزه محیط‌های کاری، مستعد تغییرات عدیده‌ای می‌باشند. سازمان‌های سلسله مراتبی به همراه بخش قابل توجه نیروی کار سازمان یعنی مدیران میانی، در حال کنار رفتنند (اپل بوم و سانتیاگو، ۱۹۹۷). بنابراین؛ شناخت پویایی‌هایی سازمان‌های امروزی و عوامل تغییر دهنده ساختار آن که بر روی حضور مؤثر افراد در سازمان‌ها مؤثر است، کاملاً ضروری به نظر می‌رسد. ادبیات موجود، دوگونه از معیارهای فلات سلسله مراتبی، شامل معیار عینی و معیار ذهنی را فراهم می‌آورد. فلات سلسله مراتبی عینی به دوران تصدی شغلی کارمند بستگی دارد (گلد و پنلی، ۱۹۸۴؛ ناچ باگوئر و ریدل، ۲۰۰۲ و ویگا، ۱۹۸۱). اگرچه مدت زمان تصدی یک شغل، مستقیماً قادر به تعیین فلات-زدگی کارمندان نیست، ولی مفروض دانستن این نکته که باقی ماندن در یک جایگاه شغلی برای مدت طولانی، دلالت بر محدود بودن احتمال ارتقای شغلی روبه بالا است، منطقی به نظر می‌رسد. بنابراین، جنبه عینی از فلات شغلی، توسط تصمیمات مربوط به گذشته تعیین می‌گردد (ناچ باگوئر و ریدل، ۲۰۰۲). از طرف دیگر، معیار ذهنی از فلات شغلی سلسله مراتبی، وابسته به خودارزیابی^۵ از وجود شانس ترفیع یافتن است که خود نشأت گرفته از انتظارات آتی در کار است (جانگ و تک، ۲۰۰۸). با این حال، هر دو بُعد مطرح شده از مفهوم فلات سلسله مراتبی، نقطه آغاز بحث خود را بر مبنای بی‌حرکی ناشی از ساختارهای سازمانی هر می متداول قرار داده‌اند (ناچ باگوئر و ریدل، ۲۰۰۲).

بدون هیچ تردیدی می‌توان ادعا کرد که رضایت شغلی اولین، پراهمیت‌ترین و قدیمی‌ترین متغیر وابسته مورد مطالعه در رفتار سازمانی است که بیشترین تحقیقات را تاکنون به خود اختصاص داده است (کینیکی، ۲۰۰۲). رضایت شغلی دارای دو نوع رضایت درونی و بیرونی است که رضایت درونی ناشی از احساس لذت از کار است و رضایت بیرونی

رضایت شغلی یا توسعه فردی به جای پیشرفت عمودی. بنابراین فلات شغلی ممکن است زمانی اتفاق بیفتد که یک شغل، دیگر به اندازه گذشته چالشی نبوده یا اینکه افراد تعادل مناسبی میان کار و زندگی خویش احساس نکنند (رویگ، ۲۰۰۹).

به زعم باردویک (۱۹۸۸)، سه گونه از فلات را به قرار زیر می‌توان بر شمرد:

فلات ساختاری^۱: این فلات منتج شده از توقف ارتقای سازمانی است که خود به دلیل ساختار هرمی سازمان حاصل می‌شود. در تحقیقی با عنوان استراتژیست کارراه نوین، طرح‌هایی از سازمان سنتی در مقابل سازمان‌های آینده به تصویر کشیده شده است (پاردی، ۱۹۹۴).



شکل ۱: تقلیل کارکنان هسته‌ای

منبع: پاردی، ۱۹۹۴

چیزی که در شکل فوق کاملاً مشهود است، کاهش کارکنان هسته‌ای در سازمان امروزی است. همچنین، روند استفاده از کارکنان مکمل در حال افزایش است. آن‌ها همان کارکنان قراردادی هستند که در هر زمانی می‌توانند اخراج شوند. برون‌سپاری نیز در حال افزایش است که با به خدمت گرفتن منابع انسانی‌ای که پس از اتمام پروژه، همکاری با آنان به اتمام می‌رسد، نیازهای سازمانی را برآورده می‌سازد. هم‌این‌ها به معنای روند ناگزیر محو شدن مشاغل هسته‌ای در سازمان‌های بزرگ امروزی است. در تأیید موارد فوق، روندهای زیر بوده‌اند که با تأثیر بر شرکت‌ها، باعث کوچک‌سازی، تعدیل نیرو و اخراج کارکنان شده‌اند:

در ابتدا به پدیده فلات شغلی تبدیل می‌کند که اگر این موضوع بر روی تعهد و رضایت آنان تأثیر منفی گذارد، انتظار می‌رود که تأثیر چشمگیری بر روی کمیت و کیفیت کار و میزان جان‌فشانی آنان در نجات جان شهروندان داشته باشد که این مهم به تنهایی می‌تواند بیانگر اهمیت و ضرورت دقت هرچه بیشتر بر روی پدیده فلات شغلی و تأثیر آن بر سایر متغیرهای فردی و سازمانی باشد.

فلات شغلی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی از جمله متغیرهای اساسی در این پژوهش هستند که در این بخش مروری بر تعاریف هر یک از متغیرهای مورد بررسی صورت می‌گیرد.

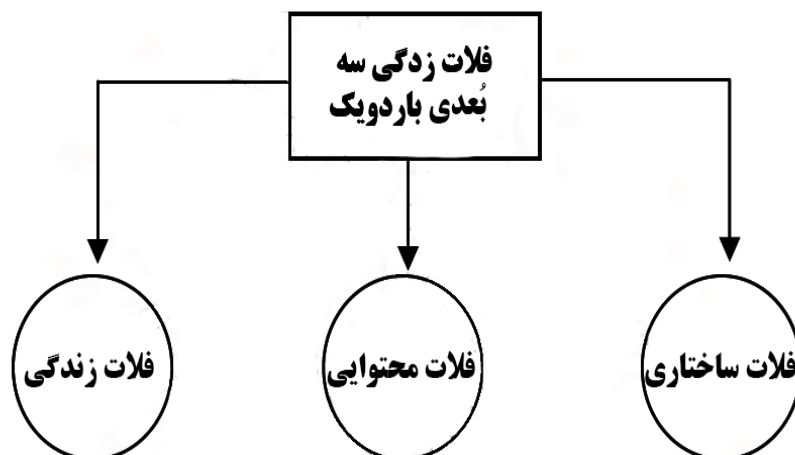
فلات شغلی

اولین بار مفهوم فلات شغلی در معنای نقطه‌ای در کارراه که در آن احتمال ارتقای سلسله مراتبی بیشتر، نامحتمل است، ارائه شد (فرنس و همکاران، ۱۹۷۷: ۶۰۲). اسلوکام، کرون، هانسن و راولینگس (۱۹۸۵) و ویگا (۱۹۸۱)، نیز فلات را به عنوان گیر افتادن در فلات سلسله مراتبی (به عنوان مثال: بر مبنای دوران تصدی شغلی) مفهوم‌سازی نموده‌اند. ترمبلی، راجر و تولوز (۱۹۹۵)، فلات را در ارتباط با ایستایی در استخدام یا فقدان تحرک دانسته‌اند. یکی از محدودیت‌های این تعاریف، این است که آن‌ها به شدت بر یک کارراه خطی تمرکز نموده و بنیان نهاده شده‌اند با این فرض که یک شغل زمانی به فلات می‌رسد که پیشرفت بیشتری وجود نداشته باشد. این تعاریف، تعریف گسترده‌تری را که دربرگیرنده گونه‌های دیگر از معیارهای پیشرفت و موفقیت است را دربر نمی‌گیرند، مانند: کسب مهارت‌های جدید یا شانس بر عهده گرفتن شغل جدید و چالشی. موارد مذکور در تعاریف جدیدتر لحاظ شده‌اند (باروچ، ۲۰۰۶)؛ که این نظریه‌های غیرخطی از کارراه، موفقیت شغلی را با اصطلاحات ذهنی‌تری تعریف می‌کنند، از قبیل:

- افزایش وابستگی به تکنولوژی، اتوماسیون و سرمایه‌گذاری؛
 - پیدایش اهمیت حمایت کارکنان از اهداف سازمانی؛
 - سازماندهی مجدد وظایف در راستای افزایش کارایی و نوآوری در کار؛
 - بهبود نوآوری و بهره‌وری در سطح عملیاتی (پاردی، ۱۹۹۱: ۲۶).
- به زعم باردویک (۱۹۸۸)، که روان‌شناس و مشاور مدیریتی در خصوص پدیده فلات است، عمده‌ترین دلیل فلات شغلی یا فلات ساختاری، افزایش رقابت بر سر جایگاه‌های سطح بالاتر در مقایسه با رشد اقتصادی آهسته‌تر است.

فلات زندگی (زیستی)^۶: زمانی ایجاد می‌شود که کارمندان متعهد به کار، شروع به احساس عدم موفقیت در کار می‌کنند و این شیوع احساس باعث حس فلات‌زدگی و به دام افتادگی در زندگی می‌شود. به عبارت دیگر، عوامل زیستی به زندگی و حیات فرد باز می‌گردد و در همین راستا باردویک معتقد است که وقتی زندگی شخص به‌طور کلی تغییرات چندانی نداشته باشد و دچار روزمرگی شده باشد و فرد هیچ‌گونه علاقه و لذتی در زندگی احساس نکند، دچار فلات شغلی زیستی شده است (خنیفر، ۱۳۸۵).

فلات محتوایی^۷: زمانی ایجاد می‌شود که افراد بر کار خود کاملاً مسلط می‌شوند و دچار روزمرگی و حوصله سررفتگی می‌شوند. فقدان وظایف جدید، چالشی و متنوع در کنار عدم امکان بهبود یا یادگیری را فلات محتوای شغل می‌نامند (مک کلیس و ابای، ۲۰۰۶). فلات محتوای شغل، به صورت جدا از فلات شغلی، کمتر مورد مذاقه تجربی قرار گرفته است (اپل بام و سانتیاگو، ۱۹۹۷؛ مک کلس و ابای، ۲۰۰۶). با این وجود، در اقلیم تجاری حال حاضر، شناخت فلات محتوای شغل به طور منحصر به فردی با اهمیت به



شکل ۲: مدل سه عاملی فلات شغلی باردویک منبع: اقتباس از باردویک، ۱۹۸۸

رضایت شغلی

کار و شغل نقش مهمی در زندگی افراد و تأثیرات درخور توجهی در بهزیستی و شادکامی آنها دارد. شغل بخش عمده‌ای از زندگی افراد را تشکیل می‌دهد و اگرچه اشتغال، چالشی هیجان‌آور برای افراد است، می‌تواند منبع عمده استرس‌زا در زندگی افراد نیز باشد که به محیط کار محدود نمی‌شود و متعاقباً این اثر به دیگر محیط‌های زندگی نیز منتشر می‌شود (زارع خفری و حسنی، ۱۳۹۳).

یکی از ابزارهای معتبر برای سنجش رضایت شغلی، شاخص توصیفی شغل (JDI)^۹ است. در مدل (JDI) پنج عامل عمده به عنوان ابعاد رضایت شغلی مطرح هستند که عبارتند از:

- ۱) پرداخت حقوق و مزایا^{۱۰}: میزان حقوق دریافتی و رعایت انصاف و برابری در پرداخت‌ها.
- ۲) شغل^{۱۱}: حدی که وظایف شغلی، فرصت را برای آموزش و پذیرش مسئولیت فراهم می‌آورد.
- ۳) فرصت‌های ارتقاء^{۱۲}: قابلیت دسترسی به فرصت‌ها برای پیشرفت.
- ۴) سرپرست^{۱۳}: توانایی‌های سرپرست برای نشان دادن علاقه و توجه به کارکنان.
- ۵) همکاران^{۱۴}: حدی که همکاران، دارای رفتاری دوستانه، شایسته و حمایتی هستند (ایوانسویچ و متیسون، ۱۹۸۹: ۶۶).

از بین پنج عامل مذکور زنان به ارتقاء حساس‌تر شده‌اند و عدم ارتقاء در نارضایتی شغلی آنها تأثیر زیادی دارد. طبق اصل پیتر در سلسله مراتب سازمانی هر کسی تا سطح بی‌کفایتی خود ارتقاء پیدا می‌کند، ولی زنان معتقدند که در سازمان‌های امروزی فقط مردان تا حد بی‌کفایتی ارتقاء پیدا می‌کنند و این اصل در مورد زنان صدق نمی‌کند. زنان قابلیت‌های زیادی برای ارتقاء دارند، در حالی که فرصت ارتقاء به آنها داده نمی‌شود (پیتر و هال، ۱۹۶۹). یکی دیگر از مواردی که موجب بروز نارضایتی شغلی در زمین‌ه ارتقاء می‌شود ارتقاء از بیرون سازمان می‌باشد. کارکنان

سازمان دوست ندارند افرادی از بیرون به پست‌های مدیریتی منصوب شوند و ارتقای درون سازمانی به رضایت شغلی آنها می‌انجامد. به نظر می‌رسد که این موضوع در کشور ما بسیار حاد باشد؛ چرا که سازمان‌ها به ویژه سازمان‌های دولتی مدیران زیادی را از بیرون سازمان می‌آورند. به عقیده قلی‌پور (۱۳۹۱) این وضعیت یک پدیده نابودگر^{۱۵} است و علاوه بر رضایت شغلی متغیرهای دیگری همچون انگیزش، هویت سازمانی، تعهد سازمانی و عملکرد شغلی را تحت-الشعاع قرار می‌دهد. دلیل نام‌گذاری این پدیده به پدیده نابودگر، فیلم مشهور آرنولد با عنوان ترمیناتور است که در آن قهرمان فیلم پس از کسب موفقیت و مطرح شدن در ورزش بازیگر شد و سپس به مدیریت روی آورد و فرماندار کالیفرنیا، پر جمعیت‌ترین ایالت آمریکا شد. امروز در سازمان‌های ایرانی به تقلید کورکورانه از این الگوی موفق مدیریتی شاهد ورود بازیگران و قهرمانان بدنی به حوزه‌های فکری هستیم که ممکن است در بلندمدت پیامدهای ناگواری داشته باشد.

تعهد سازمانی

تعهد سازمانی را درجه نسبی تعیین هویت فرد با سازمان و مشارکت و درگیری در سازمانی خاص تعریف می‌کنند. به گفته دیگر، تعهد سازمانی نگرشی است که بیان می‌کند اعضای سازمان به چه اندازه هویت خود را با سازمانی که در آن مشغول کارند، تعیین می‌کند و چه قدر در آن درگیرند. وقتی که کارکنان تمایل دارند در راستای تحقق اهداف سازمان از خود ایثار و شایستگی نشان دهند، تعهد سازمانی مفهوم پیدا می‌کند (تقی‌زاده یزدی و سلیمانی، ۱۳۹۴). تعهد سازمانی، تمایل به بقا و تلاش بسیار زیاد برای سازمان و همچنین پذیرش ارزش‌ها و اهداف سازمان می‌باشد (یعقوبی و احمدنیا، ۱۳۹۳).

در ارتباط با تعهد سازمانی آلن و مایر مدلی سه بعدی ارائه نموده‌اند که ابعاد این مدل عبارتند از:

- (۱) تعهد عاطفی^{۱۶}: شامل وابستگی عاطفی کارکنان به تعیین هویت با سازمان و درگیر شدن در فعالیت‌های سازمانی است.
- (۲) تعهد هنجاری (تکلیفی)^{۱۷}: شامل احساسات افراد مبنی بر ضرورت ماندن در سازمان است.
- (۳) تعهد مستمر^{۱۸}: شامل تعهدی که مبتنی بر ارزش نهادن به سازمان است و کارمند در زندگی سازمان سهیم می‌شود (گونلو و همکاران، ۲۰۱۰).

به طور کلی، فلات شغلی در بیشتر موارد، غالباً با پیامدهای فردی و سازمانی همراه است (آلن، پوت و راسل، ۱۹۹۸). اکثر تحقیقات در زمینه فلات، بر روی نتایج منفی آن تمرکز نموده‌اند که شامل: غیبت (نیر، ۱۹۸۵)، کاهش رضایت (چائو، ۱۹۹۰)، ترک خدمت داوطلبانه (ویگا، ۱۹۸۱) می‌شوند. در تحقیقات مرتبط دیگری، ارتباط مستقیمی میان فلات شغلی با کاهش عملکرد شغلی (لنتز، ۲۰۰۴)، کاهش رضایت شغلی (جونگ و تاک، ۲۰۰۸؛ لی، ۲۰۰۴؛ لنتز و آلن، ۲۰۰۹؛ مک‌کلیس و اِبی، ۲۰۰۶؛ پالمر، راجر و ترمبلی، ۲۰۰۱؛ ژی و لانگ، ۲۰۰۸)، کاهش تعهد سازمانی (جونگ و تاک، ۲۰۰۸؛ لنتز، ۲۰۰۴؛ مک‌کلیس و اِبی، ۲۰۰۶)، افزایش میل به ترک خدمت (لنتز، ۲۰۰۴) نتیجه گرفته شد.

در تحقیقات داخلی نیز تعداد محدودی تحقیقات به بررسی اثرات پدیده فلات شغلی پرداخته‌اند، از جمله: نتایج کلی پژوهش طبرسا، رضائیان، هادی‌زاده و جمالی (۱۳۹۳)، با عنوان طراحی و تبیین الگوی مدیریت فلات‌زدگی شغلی در سازمان‌های ایرانی، نشان داد که ۱۳ درصد واریانس رضایت شغلی، ۲۳ درصد از تحلیل‌رفتگی روان‌شناختی، ۳۶ درصد از تمایل به رهایی سازمان و ۱۳ درصد از تعهد سازمانی را می‌توان از طریق ابعاد فلات‌زدگی شغلی تبیین نمود.

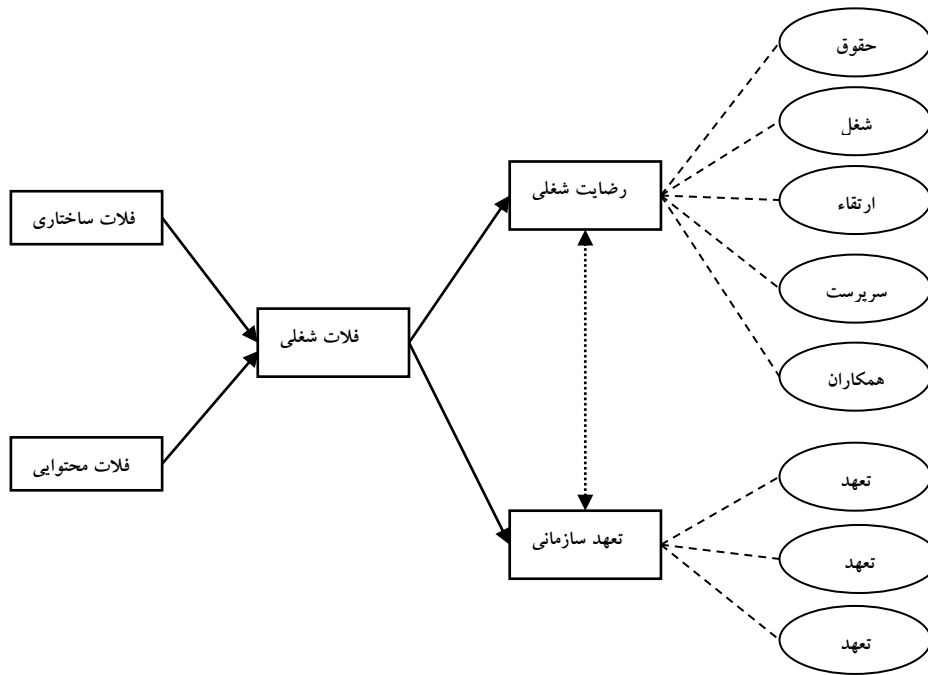
فیاضی (۱۳۹۲) در تحقیق خود دریافت که کارکنانی که فلات‌زدگی بیشتری را ادراک کرده‌اند، دل‌بستگی به کار و تعهد عاطفی کمتری را نیز گزارش کرده‌اند. در تحقیقی دیگر، فیاضی و ضیایی (۱۳۹۳) بدین نتیجه رسیدند که فلات شغلی ادراک شده، بر تمایل به ترک خدمت و فرسودگی شغلی تأثیر معناداری دارد؛ به عبارت دیگر، افرادی که فلات‌زدگی بیشتری را ادراک کرده بودند، فرسودگی شغلی و تمایل به ترک خدمت بیشتری را نیز گزارش دادند.

چارچوب نظری پژوهش

شکل ۳، چارچوب مفهومی پژوهش را نشان می‌دهد. در این چارچوب فلات شغلی به عنوان متغیر مستقل و رضایت شغلی و تعهد سازمانی به عنوان متغیر وابسته می‌باشند.

فرضیه اصلی در این پژوهش، این‌گونه می‌باشد: "فلات شغلی بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان آتش‌نشانی استان آذربایجان شرقی تأثیر دارد" و فرضیه‌های فرعی شامل پنج فرضیه می‌باشد که به صورت زیر بیان شده‌اند:

- (۱) فلات ساختاری بر رضایت شغلی کارکنان آتش‌نشانی استان آذربایجان شرقی تأثیر دارد.
- (۲) فلات محتوایی بر رضایت شغلی کارکنان آتش‌نشانی استان آذربایجان شرقی تأثیر دارد.
- (۳) فلات ساختاری بر تعهد سازمانی کارکنان آتش‌نشانی استان آذربایجان شرقی تأثیر دارد.
- (۴) فلات محتوایی بر تعهد سازمانی کارکنان آتش‌نشانی استان آذربایجان شرقی تأثیر دارد.
- (۵) بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان آتش‌نشانی استان آذربایجان شرقی رابطه معناداری وجود دارد.



شکل ۳: مدل مفهومی پژوهش (ساخته محقق)

روش پژوهش

زمانی که پژوهشی به قصد کاربرد نتایج یافته‌هایش برای حل مسأله خاص متداول درون سازمان انجام شود، چنین پژوهشی، پژوهش کاربردی نامیده می‌شود و این پژوهش را می‌توان به علت کاربرد نتایج یافته‌هایش از نوع تحقیقات کاربردی به شمار آورد. ملاک دیگر در تقسیم‌بندی روش پژوهش بر اساس نحوه گردآوری داده‌ها می‌باشد که از آن حیث، پژوهش حاضر را می‌توان توصیفی-همبستگی نام گذاشت. جامعه آماری در این تحقیق، شامل کارکنان آتش‌نشانی استان آذربایجان شرقی می‌باشد و برای نمونه‌گیری از جامعه مورد نظر، از روش نمونه‌گیری احتمالی ساده استفاده گردیده است. در این روش که عموماً به نمونه‌برداری تصادفی ساده نیز مشهور است، هر عضوی در جامعه برای انتخاب شدن به عنوان یک آزمودنی از شانس مساوی و معین برخوردار هستند.

در این پژوهش برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شده است:

$$n = \frac{NZ\alpha^2pq}{\varepsilon^2(N-1) + Z\alpha^2pq}$$

Z = ضریب اعتماد به ضرایب نمونه (برابر با ۱/۹۶)

ε = خطای حدی (معمولاً از ۰/۰۵ الی ۰/۱)

N = تعداد افراد موجود در جامعه

P = نسبت موفقیت در جامعه (برای حداکثر نمودن

حجم نمونه $P=q=0/5$)

$$n = \frac{NZ\alpha^2pq}{\varepsilon^2(N-1) + Z\alpha^2pq} = \frac{135 \times (1.96)^2 \times 0.25}{(0.05)^2(135-1) + (1.96)^2 \times 0.25} = 100/08$$

به منظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات برای تجزیه و تحلیل از ابزار پرسشنامه استفاده گردیده است و در این پژوهش از سه پرسشنامه استاندارد استفاده شده است. برای سنجش فلات شغلی از پرسشنامه میلین (۱۹۹۲) که شامل ۱۲ گویه می‌باشد استفاده گردیده است. برای سنجش رضایت شغلی از پرسشنامه

یافته‌های پژوهش

به منظور آزمودن فرضیه‌ها و بررسی تأثیر و رابطه متغیرها روی یکدیگر، از روش رگرسیون خطی، ضریب همبستگی اسپیرمن، آنالیز واریانس (ANOVA) و برای تعیین برآزش مدل‌ها از روش مدل معادلات ساختاری استفاده شده است.

بررسی فرضیه اصلی

نتایج به دست آمده از جدول شماره ۱، در سطح معناداری (Sig=۰/۰۵)، فرضیه اصلی با ضریب ۰/۶۵۲- و با سطح معناداری ۰/۰۰۲ را نشان می‌دهد، در نتیجه فلات شغلی بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان آتش‌نشانی استان آذربایجان شرقی تأثیر منفی دارد.

بررسی فرضیه‌های فرعی

جدول شماره ۲، نشان می‌دهد فرضیه فرعی اول دارای ضریب ۰/۸۴۷-، فرضیه فرعی دوم دارای ضریب ۰/۵۳۳-، فرضیه فرعی سوم دارای ضریب ۰/۶۲۱-، فرضیه فرعی چهارم دارای ضریب ۰/۳۲۹- می‌باشند؛ در نتیجه فلات ساختاری و فلات محتوایی تأثیر منفی بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان آتش‌نشانی استان آذربایجان شرقی دارند.

رضایت شغلی ویسوکو و کروم (۱۹۹۱) شامل ۳۹ گویه و برای سنجش تعهد سازمانی از پرسشنامه آلن و مایر (۱۹۹۰) که شامل ۲۴ گویه می‌باشد استفاده شده است.

در این پژوهش جهت دستیابی به اعتبار پرسشنامه از روش روایی محتوایی استفاده شده است. روایی محتوایی پرسشنامه، توسط افراد صاحب‌نظر و متخصص در این زمینه مورد تأیید قرار گرفته است. همچنین برای برآورد پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده می‌شود.

برای محاسبه پایایی پژوهش حاضر هر سه پرسشنامه بین ۲۵ نفر از اعضای نمونه آماری توزیع شد و سپس با استفاده از نرم افزار SPSS آلفای کرونباخ پرسشنامه‌ها محاسبه گردید که میزان آن در پرسشنامه سنجش فلات شغلی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان به ترتیب ۰/۸۰۱، ۰/۹۰۲ و ۰/۹۲۳ به دست آمد؛ سپس جهت اطمینان بیشتر سه پرسشنامه تلفیق گردید و دوباره آلفای کرونباخ آن‌ها سنجیده شد که عدد ۰/۸۸۶ به دست آمد. با توجه به این که ضریب پایایی به دست آمده بالاتر از ۰/۷۰ است، لذا با اطمینان می‌توان گفت که ابزارهای مورد استفاده در پژوهش حاضر از پایایی قابل قبولی برخوردار هستند.

جدول ۱: نتایج تحلیلی آزمون آنالیز واریانس (ANOVA) و ضریب رگرسیون خطی

برای متغیر فلات شغلی و تأثیرش بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان

ANOVA ^b					
مدل	مجموع مربعات	درجه آزادی	مجذور میانگین	فیشر	سطح معناداری
بین گروهی	۳۷/۶۳۱	۱	۳۷/۶۳۱	۲۵۴/۲۶۳	۰/۰۰۸
درون گروهی	۱۴/۵۶۳	۹۸	۰/۱۴۸		
کل	۵۲/۱۹۴	۹۹			
Coefficients ^a					
مدل	ضرایب غیر استاندارد		ضریب استاندارد		t
	B	خطای استاندارد	B	خطای استاندارد	
ضریب ثابت	-۰/۰۵۱	۰/۳۶۷	-۰/۱۲۴	۰/۰۰۱	
فلات شغلی	-۰/۵۲۹	۰/۰۴۱	-۰/۶۵۲	۰/۰۰۲	

جدول ۲: ضریب رگرسیون خطی، مقدار آماره t و سطح معناداری برای فرضیه‌های فرعی پژوهش

Coefficients ^a			
سطح معناداری	t	B	بررسی فرضیه‌های فرعی پژوهش
۰/۰۰۱	-۰/۰۷۷	-۰/۸۴۷	تأثیر فلات ساختاری بر رضایت شغلی
۰/۰۰۰	-۰/۰۵۹	-۰/۵۳۳	تأثیر فلات محتوایی بر رضایت شغلی
۰/۰۰۰	-۰/۰۴۳	-۰/۶۲۱	تأثیر فلات ساختاری بر تعهد سازمانی
۰/۰۰۳	-۰/۰۳۹	-۰/۳۲۹	تأثیر فلات محتوایی بر تعهد سازمانی

۱/۹۶ بزرگتر یا از ۱/۹۶- کوچکتر باشد، در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنی‌دار خواهد بود. بر اساس نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل نهایی مدل ساختاری، مدل شکل ۴ مد نظر قرار می‌گیرد.

نرم افزار LISREL، برای هر پارامتر برآورد شده در مدل یک مقدار t محاسبه می‌کند. این آزمون نشان می‌دهد که کدام یک از پارامترها می‌تواند از مدل حذف شود، بدون آن‌که مقدار کای دو افزایش یابد. ایده‌آل آن است که این مقادیر کوچک‌تر از ۲/۰ باشند تا بی معنا در نظر گرفته شوند. (هومن، ۱۳۹۰: ۸۴). مقدار تی به دست آمده بین فلات شغلی و رضایت شغلی برابر است با ۱۶/۹۱، بین فلات شغلی و تعهد سازمانی برابر با ۷/۱۸ و بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی برابر ۱۳/۳۷ می‌باشد که مقدار تی به دست آمده از ۲/۰ بیشتر می‌باشد؛ همچنین مقدار RMSEA برابر است با ۰/۰۲۴، مقدار χ^2/df برابر است با ۲/۶۵۱، مقدار GFI برابر است ۰/۹۷۲ و مقدار AGFI برابر با ۰/۹۱۴ می‌باشد.

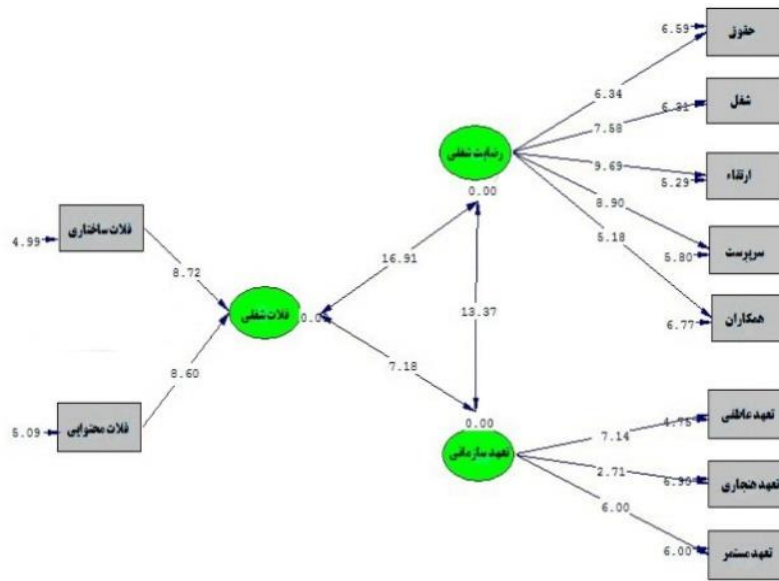
با توجه به نتایج به دست آمده از جدول شماره ۳، در سطح ۹۹ درصد ($P < 0/01$) فرضیه فرعی پنجم با ضریب بالای ۰/۹۲۳ مورد پذیرش و رابطه مستقیم و معناداری بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان وجود دارد. یعنی با افزایش رضایت شغلی، تعهد سازمانی کارکنان هم افزایش می‌یابد.

بررسی برازش مدل ساختاری متغیرهای اصلی

مدل معادلات ساختاری SEM^{۱۹} یک تحلیل چند متغیری نیرومند از خانواده رگرسیون چند متغیری و به بیان دقیق‌تر بسط مدل خطی کلی GLM^{۲۰} است که به محقق امکان می‌دهد مجموعه‌ای از معادلات رگرسیون را به طور همزمان مورد آزمون قرار دهد. در این روش اگر مقدار کای دو (χ^2) نسبت به درجه آزادی (df) کوچکتر از ۳، تقریب ریشه میانگین مجذورات خطا (RMSEA)^{۲۱} کوچکتر از ۰/۰۸ و نیز نیکویی برازش (GFI)^{۲۲} و نیکویی برازش انطباقی (AGFI)^{۲۳} بزرگتر از ۰/۹۰ باشند، می‌توان نتیجه گرفت که مدل از برازش مناسبی برخوردار است. در صورتی که ارزش t، از

جدول ۳: ضریب همبستگی اسپیرمن برای متغیرهای رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان

Correlation ^a		
عملکرد	انگیزش	
ضریب همبستگی	۱/۰۰۰	۰/۹۲۳
سطح معنی‌داری	-	۰/۰۰۲
تعداد	۱۰۰	۱۰۰
ضریب همبستگی اسپیرمن	۰/۹۲۳	۱/۰۰۰
سطح معنی‌داری	۰/۰۰۲	-
تعداد	۱۰۰	۱۰۰



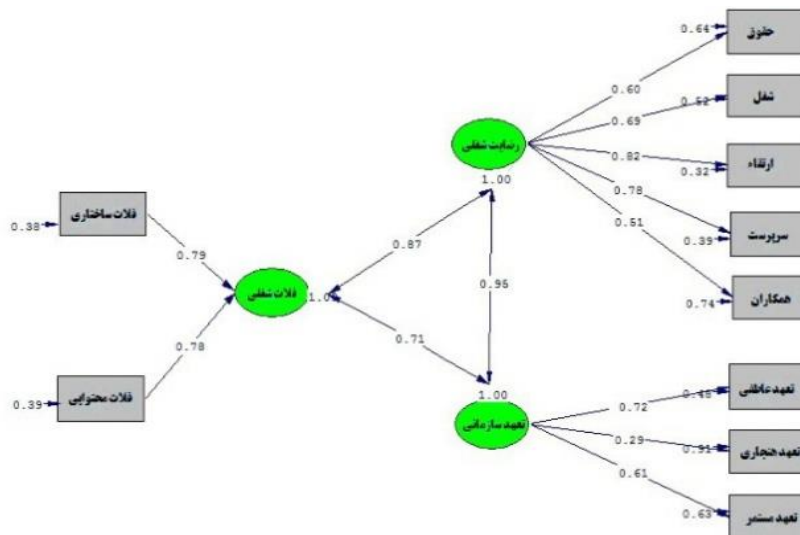
Chi-Square=108.72, df=41, P-value=0.00000, RMSEA=0.024

شکل ۴. نمودار T-Value به دست آمده برای مدل ساختار کلی

جدول ۴: شاخص‌های برازش اندازه‌گیری مدل مربوط به تأثیر فلات شغلی

بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان

شاخص برازش	معیار مقبولیت	آماره‌های ارائه شده
χ^2 (Chi Square)	$\chi^2 \leq 3df$	$\chi^2=108/72, df=41$
χ^2/df	$\chi^2/df \leq 3$	2/42
RMSEA	$RMSEA \leq 0/08$	0/024
GFI	$0/90 \leq GFI$	0/972
AGFI	$0/90 \leq AGFI$	0/914



Chi-Square=108.72, df=41, P-value=0.00000, RMSEA=0.024

شکل ۵. نمودار مقادیر استاندارد به دست آمده برای مدل ساختار کلی

(۱۳۹۳)؛ جونگ و تاک (۲۰۰۸)؛ لنتز (۲۰۰۴)؛ مک-کلیس و اِبی (۲۰۰۶) نشان می‌دهد.

بر مبنای دستاوردهای پژوهش و در راستای کاهش اثر فلات شغلی و در راستای حفظ تعهد و رضایت کارکنان، پیشنهاد می‌شود که بحث برنامه‌ریزی شغلی و کارراه کارکنان جدی گرفته شود و با استفاده از غنی-سازی افقی و عمودی شغل، چرخش شغلی، مربی‌گری و مرشدی، از اثرات منفی فلات شغلی کاسته شود. عدم تمرکز و ایجاد امکان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و همچنین اتخاذ رویکردهای نوین انگیزه بخشی به آنان نیز در این راه مثر ثمر خواهد بود. افزایش آگاهی کارکنان در زمینه فلات شغلی، استفاده درست از فناوری‌های نوین، آموزش، مشاوره شغلی، ارزیابی دقیق کارکنان و برقراری تناسب میان شغل و شاغل، تشویق غیر مالی، تفویض اختیار و ایجاد تعادل میان کار و زندگی، همگی در کاهش اثرات مخرب فلات شغلی مؤثر خواهند بود.

نظر به محدودیت در روش‌شناسی این پژوهش و استفاده صرف از داده‌های کمی، پیشنهاد می‌گردد در آینده، پژوهشی مشابه با استفاده از داده‌های کیفی نظیر مصاحبه صورت پذیرد و به عنوان مکمل نتایج حاصل از این تحقیق، به بهبود اعتبار یافته‌ها کمک نماید. همچنین، با توجه به اینکه پژوهش حاضر در استان آذربایجان شرقی صورت پذیرفته است، پیشنهاد می‌گردد برای غلبه بر محدودیت تعمیم‌پذیری آن، تحقیقاتی مشابه در سایر جوامع آماری بزرگتری صورت پذیرد، بلکه بتوان تا حد امکان بر محدودیت مذکور در تصمیم‌گیری‌ها و تعمیم قضاوت‌ها غلبه نمود. نهایتاً نظر به وجود مدل‌های گوناگون برای بررسی متغیرهای وابسته و متغیر مستقل پژوهش، پیشنهاد می‌گردد از سایر مدل‌های موجود نیز در پژوهش‌هایی مشابه استفاده گردد تا بتوان اعتبار یافته‌های حاصل از این پژوهش را به کمک آنان بهتر تعیین نمود.

جدول نتایج برازش بالا، مدل ساختاری مربوط به تأثیر فلات شغلی بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان آتش‌نشانی استان آذربایجان شرقی را نشان می‌دهد. بر طبق جدول مذکور و شاخص‌های برازش کلی مدل، برازش مدل مورد تأیید قرار می‌گیرد.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

با سرعت گرفتن روند تغییرات در دانش و فناوری، بنگاه‌ها و سازمان‌ها پیچیده‌تر می‌شوند و همپای این تحولات، مدیریت سازمان‌ها نیز رو به پیچیدگی بیشتر می‌گذارد. امروزه اداره سازمان‌ها با روش‌ها و شیوه‌های سنتی امکان‌پذیر نیست؛ چرا که مدیریت بر انسان‌ها که سرمایه‌های اصلی سازمان‌ها را تشکیل می‌دهند، کار آسانی نیست و رهبران سازمان‌ها به ویژه، مسئولان منابع انسانی باید دانش و مهارت لازم را برای این امر مهم کسب کنند و به طور مؤثر آن‌ها را به کار گیرند (حیدری، موسوی و حسنی، ۱۳۹۳). فرضیه اصلی در این پژوهش بررسی تأثیر فلات شغلی بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان آتش‌نشانی استان آذربایجان شرقی می‌باشد. بر اساس نتایج به دست آمده از جدول شماره ۱ و ۲، فلات شغلی بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان آتش‌نشانی استان آذربایجان شرقی تأثیر منفی دارد. نتایج به دست آمده از این پژوهش، با سایر پژوهش‌های ارائه دهنده نتایج منفی فلات شغلی کاملاً همراستا است. به طوری‌که؛ تأییدکننده پژوهش چائو (۱۹۹۰) مبنی بر تأثیر فلات بر کاهش رضایت کارکنان و مؤید نقش فلات شغلی بر کاهش رضایت شغلی در تحقیقات طبرسا، رضائیان، هادی‌زاده و جمالی (۱۳۹۳)؛ جونگ و تاک (۲۰۰۸)؛ لی (۲۰۰۴)؛ لنتز و آلن (۲۰۰۹)؛ مک‌کلیس و اِبی (۲۰۰۶)؛ پالمرو، راجر و ترمبلی (۲۰۰۱)؛ ژی و لانگ (۲۰۰۸) می‌باشد. در خصوص تأثیر فلات شغلی بر کاهش تعهد سازمانی نیز نتایج پژوهش حاضر همراستایی کاملی را با تحقیقات طبرسا و همکاران

فهرست منابع:

- Canadian Journal of Administrative Sciences, 2(2), 245-263.
- Fayyazi, M. (2013), The impact of career plateau on affective commitment and job involvement: A study among academic librarian. *Iranian Academy of Management Sciences*, 8(32): 139-156. (In Persian)
- Fayyazi, M. & Ziyae, S. (2014), The effects of career plateau on burnout and intention to quit job among librarian. *Transformation Management Journal*, 6(11): 73-91. (In Persian)
- Ference, T. P., Stoner, J. A. F., & Warren, E. K. (1977), Managing the career plateau. *Academy of Management Review*, 2, 602-612.
- Foot, D. K., & Venne, R. (1990), Population, pyramids and promotional prospects. *Canadian Public Policy*, 14(4), 387-398.
- Gholipour, A. (2013), Organizational behavior management (Individual behavior). Samt Publishing. Tehran. (In Persian)
- Gould, S., & Penley, L. E. (1984), Career strategy and salary progression: a study of their relationship in a municipal bureaucracy. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 244-265.
- Gunlu, E., Akasaraily, M., & Percin, N. (2010), Job satisfaction and organizational commitment of hotel managers in turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22, 693-717.
- Heidari, H., Mousavi, F. & Hassani, S. R. (2014), Structural design HRM models for achieving organizational loyalty. *Journal of Public Administration*, 6(3): 457-480. (In Persian)
- Hooman, H. A. (2012), Structural Equation Modeling with Lisrel Application. Samt Publishing. Tehran. (In Persian)
- Ivancevich, J. M., & Matteson, M. T. (1989), Organizational Behavior and Management. Business publications.
- Jung, J. H., & 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.
- Karampour, A., Ahmadi, H., Safari Kahreh, M. & Asadolahi Dehkordi, E. (2013), Investigation and prioritization the causes factors of employees' turnover in the Mobin petrochemical corporation of Southern Pars. *Journal of Public Administration*, 5(3): 123-142. (In Persian)
- Khanifar, H. (2006), Investigating the psychological factors of job plateau and presenting scientific solutions. *Journal of Organizational Culture Management*, 4(2): 83-111. (In Persian)
- Alavi Langharodi, S. K. & Ghafari, H. (2015), The relationship between job satisfaction, organizational commitment and professional burnout of high school teachers in Khatam city. *Quarterly Journal of New Approach in Educational Administration*, 6(23): 85-110. (In Persian)
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990), The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, T. D., Potteet, M. L., & Russell, J. E. A. (1998), Attitudes of state government managers who are 'more or less' career plateau. *Career Development Quarterly*, 47(2), 159-172.
- Amani, A. & Namdari Pejman, M. (2015), The role of personality traits in prediction of staffs, organizational commitment and job satisfaction: the case of Kurdistan province educational general office. *Quarterly Journal of New Approach in Educational Administration*, 6(23): 43-62. (In Persian)
- Appelbaum, S. H., & Santiago V. (1997), Career development in the plateau organization. *Career Development International*, 2(1), 11-20.
- Badizadeh, A. & Rezaifar, GH. R. (2015), The causal structure model of human resources productivity, job satisfaction, organizational citizenship behavior and organizational commitment in water and wastewater industry (case study: Alborz province). *Journal of Development Evolution Management*, 7(20): 67-73. (In Persian)
- Bardwick, J. M. (1988), *The Plateauing Trap*. Bantam Books, Toronto: 17-164.
- Baruch, Y. (2003), Career systems in transition: a normative model for career practices". *Personnel Review*, 32(2), 231-251.
- Baruch, Y. (2006), Career development in organizations and beyond: balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*, 16(2), 125-138.
- Chao, G. T. (1990), Exploration of the conceptualization and measurement of career plateau: a comparative analysis. *Journal of Management*, 16(1), 181-193.
- Cheng, P., Fei, T., Yu-Fang, Y., Lian-Chih, H., & Ing-Chung, H. (2007), A study on motivating employees learning commitment in the post-downsizing area: job satisfaction perspective. *Journal of World Business*, 42(3), 157-162.
- Driver, M. J. (1985), Demographic and societal factors affecting the linear career crisis.

- Purdie, J. (1991), Recession's end will transform workplace. *Financial Post*, 26.
- Purdie, J. (1994), The new career strategist. *The Futurist*, 8-14.
- Ruig, T. S. (2009), Exploring career plateau as a multi-faceted phenomenon: understanding the types of career plateau experienced by accounting professionals. *British Journal of Management*, 20, 610-622.
- Ruigrok, W., Pettigrew, A. W., Peck, S., & Whittington, R. (1999), Corporate restructuring and new forms of organizing: evidence from Europe. *Management International Review*, 39(2), 41-64.
- Seyyed Javadin, S. R., Fayyazi, M. & Balochi, H. (2015), The effect of psychological capital on the quality of the offered services to the clients by the counter staffs with organizational commitment meditation. *Journal of Public Administration*, 7(2): 277-302. (In Persian)
- Slocum, J., Cron, J., Hansen W., & Rawlings, R. (1985), Business strategy and the management of plateau employees. *Academy of Management Journal*, 28, 133-154.
- Soltani, M., & Hajikarimi, A. A. (2016), A cross-level model of organizational commitment antecedents. *Iranian Journal of Management Studies*, 9(2), 383-405.
- Spector, P.E. (2007), *Job Satisfaction*. Sage Publications, Thousand oaks' London New Delhi.
- Tabarsa, GH. A., Rezaeian, A., Hadizadeh, A. & Jamali, A. (2015), Designing and explaining the job plateau pattern in Iranian organizations. *Quarterly Journal of Public Organizations Administration*, 3(1): 89-104. (In Persian)
- Taghizadeh Yazdi, M. R. & Soleimani, A. (2015), Application of canonical correlation techniques to investigate the relationship between emotional intelligence, organizational citizenship behavior and organizational commitment. *Journal of Public Administration*, 7(2): 211-228. (In Persian)
- Tavakkoli, GH. R., Shahamat, N. & Oji Nejad, A. R. (2015), Relationship between organizational intelligence with self-efficiency and occupational satisfaction of high school teachers in Jiroft. *Quarterly Journal of New Approach in Educational Administration*, 6(21): 213 -228. (In Persian)
- Tremblay, M., Roger, A., & Toulouse, J. M. (1995), Career plateau and work attitudes: an empirical study of managers. *Human Relations*, 48(3), 221-237.
- Veiga, J. F. (1981), Plateau versus non-plateau managers: career patterns, attitudes, and path potential. *Academy of Management Journal*, 24(3), 566-578.
- Wickramasinghe, V., & Jayaweera, M. (2011), Career management strategies among IT
- Kinicki, A. J., McKee-Rayan, F. M., Schriesheim, C. A., & Carson, K. P. (2002), Assessing the construct validity of the job descriptive index: A review and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 14-32.
- Lee, K. (2004), The relationship between employees' perception of career plateau and job attitudes. *Korean Association of Business Education*, 35, 193-213.
- Lentz, E., & Allen, T. D. (2009), The role of mentoring others in the career plateauing phenomenon. *Group & Organizational Management*, 34(3), 358-384.
- Lentz, E. (2004), The Link between the Career Plateau and Mentoring- Addressing the Empirical Gap. M.A. Thesis, Department of Psychology, College of Arts and Sciences, University of South Florida.
- McCleese, C. S., & Eby, L. T. (2006), Reactions to job content plateaus: examining role ambiguity and hierarchical plateaus as moderators. *The Career Development Quarterly*, 55, 64-76.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001), Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Milliman, J. F. (1992), Causes, consequences, and moderating factors of career plateauing. Unpublished doctoral dissertation, University of Southern California, Los Angeles.
- 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.
- Moghimi, M. (2014), *Fundamentals of Organization and Management*. Rahdan Publishing. Tehran. (In Persian)
- 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.
- Nath Gangai, K., & Agrawal, R. (2015), Job satisfaction and organizational commitment: is it important for employee performance. *International Journal of Management and Business Research*, 5(4), 269-278.
- Near, J. P. (1985), A discriminate analysis of plateau versus non-plateau managers. *Journal of Vocational Behavior*, 26, 177-188.
- Palmero, S., Roger, A., & Tremblay, M. (2001), Work Satisfaction and Career Plateau of Part-time Workers. EGOS 17th Colloquium Lyon, Sub-Theme 14 (Career as professional Odyssey), Retrieved 13th November.
- Peter, L. F., & Hull, R. (1969), *The Peter Principle*. New York: Morrow.

professionals in offshore outsourced IT firms in Sri Lanka. *Journal of Management Development*, 30(9), 914-926.

Xie, B., & Long, L. (2008), The effects of career plateau on job satisfaction, organizational commitment and turnover intentions. *Acta Psychological Sinica*, 40(8), 927-938.

Yaghoobi, N. M. & Ahmadniay, A. (2014), Studying the relationship between the strategic approach of human resource retaining system and employees' organizational commitment. *Quarterly Journal of Public Organizations Administration*, 2(3): 49-64. (In Persian)

Zare Khafri, SH. A. & Hassani, M. (2014), Investigating the impact of organizational identification on job satisfaction and turnover, given the mediation role of organizational citizenship behavior (case study: region 2 of Tehran municipality). *Journal of Public Administration*, 6(1): 109-130. (In Persian)

یادداشت‌ها

- ¹ Career Management
- ² Job Plateau
- ³ Job Satisfaction
- ⁴ Organizational Commitment
- ⁵ Self-Assessment
- ⁶ Structural Plateauing
- ⁷ Content Plateauing
- ⁸ Life Plateauing
- ⁹ Job Descriptive Index
- ¹⁰ Pay
- ¹¹ Job
- ¹² Promotion Opportunities
- ¹³ Supervisor
- ¹⁴ Co-Workers
- ¹⁵ Terminator Phenomenon
- ¹⁶ Affective Commitment
- ¹⁷ Normative Commitment
- ¹⁸ Continuance Commitment
- ¹⁹ Structural Equation Model
- ²⁰ General Linear Model
- ²¹ Root Mean Square Error of Approximation
- ²² Goodness of Fit Index
- ²³ Adjusted Goodness of Fit Index