



## Examining the Relationship between Career Plateau and Positive Work Outcomes for Teachers

S. Ebrahimi<sup>\*1</sup>, A. Ali Shirmard<sup>2</sup>

1. Assistant Professor, Department of Educational Management, Farhangian University, Tehran, Iran (Corresponding Author).

2. Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Farhangian University, Tehran, Iran.

### Abstract

**Keywords:**

Organizational Commitment, Job Attachment, Job Satisfaction, Career Plateau.

**Corresponding Author:**

sa.ebrahimi@cfu.ac.ir

**Received:**

29/11/2024

**Accepted:**

04/02/2025

**Publisher:**

Farhangian University

© The Author(s).

**Article type:**

Research Article

**Objectives:** Teachers have different working conditions than other professions, and career plateaus are highly prevalent among teachers in terms of job characteristics and organizational context. Therefore, this study was conducted to examine the relationship between career plateaus and positive work outcomes for teachers.

**Methods:** The present study was based on an applied purpose and based on the data collection method, it was a quantitative descriptive-correlational type. The statistical population of this study included all teachers of public schools in Mahabad city, who were selected as the research sample using a random sampling method using the Cochran method. The standard questionnaires of Millman's job plateau (1992), Smith et al.'s job satisfaction (1969), Meyer and Allen's affective commitment to the organization (1997), and Price's job attachment (2003) were used to collect data.

**Findings:** The results of the Pearson correlation coefficient test showed that the relationship between all research variables and job plateau was significant at the level of ( $P < 0.05$ ). Among the research variables, job satisfaction (-0.28), organizational commitment (-0.25) and job attachment (-0.16) had the highest negative correlation coefficient with job plateau, respectively. Also, the results of the regression statistical test showed that job plateau has a negative and significant effect on job satisfaction ( $B = -0.156$ ), commitment ( $B = -0.254$ ) and job attachment ( $B = -0.289$ ) of teachers.

**Citation (APA):** Ebrahimi, S. & Ali Shirmard, A. (2025). Examining the Relationship between Career Plateau and Positive Work Outcomes for Teachers. *Journal of Teaching Experiences*, 2(2), 82-98.

**DOI:** 10.48310/istt.2025.17687.1116



## بررسی رابطه فلات شغلی با پیامدهای کاری مثبت معلمان

صلاح‌الدین ابراهیمی<sup>۱\*</sup>، عبدالله عالی شیرمرد<sup>۲</sup>

۱. استادیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران (نویسنده مسئول).

۲. استادیار، گروه علوم تربیتی، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران.

### چکیده

#### کلیدواژه‌ها:

تعهد سازمانی،  
دلبستگی به کار،  
رضایت شغلی،  
فلات شغلی.

#### رایانامه:

sa.ebrahimi@cfu.ac.ir

#### تاریخ دریافت:

۱۴۰۳/۰۹/۰۹

#### تاریخ پذیرش:

۱۴۰۳/۱۱/۱۶

#### ناشر: دانشگاه فرهنگیان

© نویسندگان.

#### نوع مقاله: پژوهشی

**پیشینه و اهداف:** معلمان دارای شرایط متفاوت کاری با دیگر مشاغل هستند و فلات شغلی در بین معلمان به لحاظ ویژگی‌های شغلی و بافت سازمانی شیوع زیادی دارد؛ بنابراین این پژوهش به‌منظور بررسی رابطه فلات شغلی با پیامدهای کاری مثبت معلمان انجام شد.

**روش‌ها:** پژوهش حاضر بر اساس هدف کاربردی و بر اساس روش گردآوری داده‌ها، کمی از نوع توصیفی-همبستگی بود. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه معلمان مدارس دولتی شهرستان مهاباد بود که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی تعداد ۳۲۳ نفر با روش کوکران به‌عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه‌های استاندارد فلات شغلی میلن (۱۹۹۲)، رضایت شغلی اسمیت و همکاران (۱۹۶۹)، تعهد عاطفی به سازمان میر و آلن (۱۹۹۷) و دلبستگی به کار پرایس (۲۰۰۳) استفاده شد.

**یافته‌ها:** نتایج حاصل از آزمون ضریب همبستگی پیرسون نشان داد که رابطه بین همه متغیرهای پژوهش، با فلات شغلی معنی‌دار بود ( $P \leq 0/05$ ). از میان متغیرهای پژوهش به ترتیب رضایت شغلی ( $r = -0/28$ )، تعهد سازمانی ( $r = -0/25$ ) و دلبستگی به کار ( $r = -0/16$ ) دارای بالاترین ضریب همبستگی منفی با فلات شغلی بودند. همچنین نتایج آزمون آماری رگرسیون نشان داد که فلات شغلی تأثیر منفی و معناداری روی رضایت شغلی ( $B = -0/156$ )، تعهد ( $B = -0/254$ ) و دلبستگی به کار ( $B = -0/289$ ) معلمان دارد.

**استناد به این مقاله:** ابراهیمی، صلاح‌الدین و عالی شیرمرد، عبدالله. (۱۴۰۳). بررسی رابطه فلات شغلی با پیامدهای کاری مثبت معلمان. فصلنامه تجارب معلمي، ۲(۲)، ۸۲-۹۸.

DOI: 10.48310/istt.2025.17687.1116

## مقدمه

هدف اصلی تمام سازمان‌های آموزشی ارتقای اثربخشی و کارایی معلمان و کارکنان خود است امروزه توجه به کیفیت فعالیت‌ها باعث تقدم اثربخشی و کارایی گشته است به‌خصوص در سازمان‌های آموزشی که دارای اهداف کیفی بوده و سوددهی جایگاه مهمی را اشغال نمی‌کند، اثربخشی معلمان عامل مهم و رکن اساسی و در خور توجه است (Cassidy, 2022). همچنین برای اینکه معلمان بتوانند اثربخشی لازم را داشته باشند باید پیامدهای کاری مثبت معلمان از جمله رضایت شغلی<sup>۱</sup>، تعهد عاطفی<sup>۲</sup> و دلبستگی به کار<sup>۳</sup> آنان در وضعیت مناسبی قرار داشته باشد. موفقیت هر نظام آموزشی بیش از هر عاملی، به دانش و مهارت‌های حرفه‌ای معلمان آن نظام بستگی دارد (Kennedy, 2022). به این دلیل صاحب‌نظران تعلیم و تربیت معتقدند که کارکنان آموزشی همچون معلمان باید جهت دستیابی به هدف‌های از پیش تعیین‌شده باید رضایت شغلی کافی داشته باشند تا بتوانند به حرفه خود تعهد و دلبستگی داشته باشند (Ginn, 2021). از دیدگاه ژاپنی‌ها شایستگی هر نظام آموزشی به میزان شایستگی معلمان آن بستگی دارد، از این رو می‌توان گفت، معلم مهم‌ترین عضو نظام آموزشی در فرایند یاددهی - یادگیری و معمار اصلی نظام آموزشی است (Young, 2023).

یکی از زیرشاخه‌های رفاه ملی برخورداری از فرصت‌های برابر است. یکی از عوامل اساسی در ایجاد فرصت‌های برابر، فراهم ساختن بستری مناسب برای ایجاد فرصت‌های شغلی برابر و برخورداری از رضایت شغلی، تعهد و دلبستگی به کار است که از پیامدهای کاری مثبت محسوب می‌شوند (Phelps & Roper, 2019). رضایت شغلی نوعی احساس خشنودی و رضایت خاطر فرد از شغل خود در سازمان است که از کار مناسب با استعدادها، میزان موفقیت در شغل، تأمین نیازهای منطقی، شکوفایی استعدادها، پیشرفت شغلی، تجربه‌های موفق، روابط، محیط و جو سازمانی پدید می‌آید (Ebrahimi et al, 2020). تعهد عاطفی هم عبارت از وابستگی عاطفی کارکنان به مشخص نمودن هویت با سازمان و درگیر شدن در فعالیت‌های سازمانی است. هر چه مشاغل غنی‌تر و فرصت پیشرفت در سازمان برای افراد برابر باشد افراد با عملکردی بهتر به فعالیت می‌پردازند، انگیزه و دلبستگی بیشتری در کار دارند و در نهایت از رضایت بیش‌تری برخوردارند (Fayazi, 2014). بررسی اثرات فلات شغلی در پیامدهای کاری در بین مشاغل مختلف می‌تواند گامی در جهت برابر کردن فرصت‌ها برای افراد جامعه باشد (Ebrahimi et al, 2024)؛ و پژوهش‌ها نشان داده است معلمان که در مسیر شغلی مناسبی در سازمان در حال پیشرفت هستند، با انگیزه بیش‌تری کار می‌کنند، عملکرد نقشی و فرآینقی بیش‌تری دارند، راضی‌ترند و تمایل به ترک سازمان و غیبت در بین آن‌ها کم‌تر مشاهده می‌شود (Ebrahimi et al, 2020). به همین دلیل سازمان‌ها همواره در پی یافتن راه‌حل‌های اثربخش برای مدیریت مسیر شغلی کارکنان هستند. یکی از عواملی که در چرخه مسیر شغلی به‌عنوان عاملی اثرگذار به پیامدهای سازمانی شناسایی شده است، پدیده فلات‌زدگی شغلی<sup>۴</sup> است. فلات شغلی «نقطه‌ای در مسیر شغلی فرد که احتمال حرکت در سلسله‌مراتب سازمان در آینده برای فرد بسیار کم است» (Khanifar et al, 2021). به عبارتی فلات شغلی نقطه‌ای در زندگی حرفه‌ای فرد است که تحرک رو به بالا یا ارتقاء بعید است (Godard et al, 2014).

افراد با ورود به دنیای کار و سازمان به دنبال رشد و ترقی هستند؛ اما در شرایط کنونی پیشرفت و ارتقاء در مسیر شغلی بسیار رقابتی و دشوار گشته است (Ebrahimi et al, 2020). در نتیجه بسیاری از معلمان پیش

1. Job satisfaction

2. Emotional commitment

3. Attachment to work

4. Career plateau

از دستیابی به هدف‌های شغلی خود، دچار فلات‌زدگی خواهند شد. اگرچه فلات شغلی پدیده جدیدی نیست، اما از این‌رو که با سرعتی فزاینده در سازمان‌ها در حال گسترش است و یک وضعیت نگران‌کننده است باید موردتوجه قرار گیرد (Miles, Gordon & Storlie, 2020). به عقیده بسیاری از پژوهشگران مسیرهای شغلی، فلات شغلی به سرعت تبدیل به مسئله‌ای بحرانی برای سازمان‌ها و مدیران شده است و نیاز به مدیریت صحیح برای اجتناب از نارضایتی کارکنان دارد. به دلیل تغییرات در محیط‌های سازمانی، یکی از مهم‌ترین مسائل مربوط به مسیرهای شغلی در دهه بعدی، فلات‌زدگی شغلی خواهد بود (Salami, 2010). بسیاری از پژوهشگران سازمانی معتقدند که فلات شغلی یک موضوع بحرانی در زمینه سازمان و مدیریت است که به مدیریتی صحیح برای اجتناب از عدم رضایت کارکنان نیازمند است. کارکنانی که فلات شغلی را تجربه کرده‌اند، این تفکر را دارند که کارفرمایان‌شان، آن‌ها را رها کرده‌اند. فلات شغلی مقدمه‌ای برای بسیاری از پیامدهای کاری نامطلوب مانند کاهش رضایت شغلی، استرس بالا و ضعف عملکرد است (Ongori, & Agolla, 2019).

بنا به نظر گودارد و همکاران (Godard et al, 2014)، امروزه کارکنان بیشتری در دنیای کار دچار این احساس می‌شوند که نمی‌توان در سلسله‌مراتب سازمان پیشرفت کرد و شماری از محققان اثبات کرده‌اند که تعداد قابل‌توجهی از کارکنان در حال حاضر فلات شغلی سلسله‌مراتبی را تجربه می‌کنند و فلات شغلی روی بسیاری از سازمان‌ها و رفتار سازمانی تأثیر معناداری می‌گذارد. نگرانی‌هایی که به تازگی درباره اثرات فلات شغلی رشد کرده است بیشتر به دلیل کاهش فرصت‌های ارتقاء که در نتیجه کوچک شدن سازمان است (Zeynabadi et al, 2022). چالش بیشتر کارکنان این است که چگونه عملکرد شغلی مؤثر را در سطح بالایی از رضایت شغلی حفظ کنند درحالی‌که ارتقاها مطلوب آن‌ها نباشد (عباسیان و کائیدی، ۱۴۰۱). طبق نظر هال (Hall, 1985). در چنین محیطی فلات‌زدگی شغلی یکی از منابع اصلی ایجاد استرس در محیط کار به شمار می‌آید. کارکنانی که احساس می‌کنند به نقطه‌ای رسیده‌اند که دیگر امکان ارتقا و پیشرفت برای آن‌ها وجود ندارد انگیزه کار کردن خود را از دست می‌دهند (Jung & Tak, 2008). هم‌چنین، مدیران، باید توجه خاصی را به اثرات منفی این موضوع بر روی عملکرد کارکنان و کارایی سازمانی، داشته باشند (Choudhary et al, 2013). به بیانی دیگر، فلات شغلی، موضوع جدیدی نبوده ولی با این‌وجود، نگرانی بسیاری از سازمان‌ها در این باره وجود دارد (Salami, 2010) که به‌خصوص در کشور ما و در بین معلمان خیلی کم موردتوجه قرار گرفته است و به پژوهش‌های بیشتری در زمینه بررسی پدیده فلات شغلی در میان معلمان نیاز هست زیرا ساختار کتابخانه‌ها و ماهیت شغلی معلمان آن‌ها را در معرض به دام افتادن در فلات شغلی قرار می‌دهد (Tampang & Wonggo, 2018). بنا به نظر تیتنس و همکاران (Tuytens et al, 2021)، این پدیده به‌صورت گسترده در بخش خصوصی مطالعه شده اما در بخش دولتی به‌خصوص در آموزش و پرورش توجه کمی شده است. درحالی‌که با مراجعه به پژوهش‌ها مشخص می‌شود که در ایران کمتر به پدیده فلات شغلی و پیامدهای آن توجه شده و پژوهش‌های انجام شده اندک شمارند.

به عقیده چاو (Chao, 1990) دو پیشرفت عمده دلایل اهمیت یافتن و موردتوجه قرار گرفتن فلات شغلی است: یکی تعداد زیادی از سازمان‌های بازطراحی و کوچک‌سازی شده‌اند؛ این تغییرات فرصت‌های ارتقا را کم کرده و افراد را مجبور به باقی ماندن در فلات شغلی کرده است؛ بنابراین زیاد شدن تعداد کسانی که فرصت ارتقا نخواهند داشت اهمیت بررسی این موضوع و تعیین نحوه برخورد سازمان با آن‌ها را افزایش می‌دهد؛ دومی پیشرفت‌های اخیر در پژوهش‌های توسعه مسیر شغلی مقدمات و نتایج فلات شغلی را تعیین کرده است. نتایج پژوهش‌ها متناقض بوده است. به‌طور کلی دلایلی که بررسی پدیده فلات‌زدگی شغلی را برای سازمان‌ها پراهمیت می‌کند به دو دسته تقسیم می‌شود:

۱. تغییرات محیطی و تغییر شکل سازمان‌ها و افزایش پدیده فلات شغلی و نیاز به پژوهش عملی در این زمینه: فرنس و همکاران (FERENCE et al, 1977) اولین کسانی بودند که چارچوب نظری جهت درک فلات شغلی را ارائه کردند. آن‌ها فلات شغلی را به صورت «نقطه‌ای در مسیر شغلی فرد که احتمال حرکت در سلسله‌مراتب سازمان در آینده برای فرد بسیار کم است.» پژوهش‌ها در زمینه مسیر شغلی و فلات شغلی در سال‌های گذشته در نتیجه تغییرات محیطی مجدداً ظهور یافته‌اند. تغییراتی چون طراحی مجدد ساختار سازمان‌ها، کوچک‌سازی، سلسله‌مراتب را از سازمان‌ها زدوده است و باعث ایجاد فلات شغلی برای مشاغل بسیاری شده است (Shin et al, 2023). حفظ نگرش‌های مثبت و بهره‌وری کارکنانی که احتمال ارتقای آن‌ها کاسته شده است یکی از چالش‌های اساسی پیش روی مدیران منابع انسانی است (Uysal & Yilmaz, 2021). با اینکه موضوع فلات شغلی و تأثیر آن بر پیامدهای شغلی بیش از ۲۰ سال قدمت دارد (Khanifar et al, 2021)، همچنان اهمیت و ضرورت مطالعه این به قوت خود باقی است. علاوه بر این با توجه به تغییرات سازمانی و محیطی تعداد زیادی از کارکنان دچار پدیده عدم تحرک شغلی می‌شوند (Phillips, & Roper, 2021). علاوه بر این از آنجا که عملکرد سازمان ممکن است تحت تأثیر این پدیده قرار بگیرد اقدامات مؤثر منابع انسانی در جهت رفع آن از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

۲. جلوگیری از اثرات منفی این پدیده برای سازمان‌ها ضروری است: در اکثر سازمان‌های هرمی شکل دیر یا زود مسیر شغلی افراد به نقطه‌ای می‌رسد که احتمال ارتقا و پیشرفت در سازمان حداقل می‌شود. از آنجا که سازمان‌ها در زمان بحران، بازطراحی، کوچک‌سازی مشاغل را حذف یا تعداد کارکنان خود را کاهش می‌دهند احتمال پیشرفت و ارتقا در سازمان بازمی‌شود (Shakiladevi, & Basariya, 2019). اکثر محققان موافق‌اند که فلات‌زدگی شغلی باعث می‌شود عملکرد، تعهد و انگیزه افراد ضعیف شود (Miles et al, 2020). پژوهش‌ها در زمینه مسیر شغلی و فلات شغلی در سال‌های گذشته در نتیجه تغییرات محیطی مجدداً ظهور یافته‌اند. تغییراتی چون طراحی مجدد ساختار سازمان‌ها، کوچک‌سازی، سلسله‌مراتب را از سازمان‌ها زدوده است و باعث ایجاد فلات شغلی برای مشاغل بسیاری شده است (Zeynabadi et al, 2022). برای حفظ نگرش‌های مثبت و بهره‌وری کارکنانی که احتمال ارتقای آن‌ها کاسته شده است یکی از چالش‌های اساسی پیش روی مدیران منابع انسانی است (Montgomery, 2014). به دلیل ساختار سازمانی در شغل معلمی رسیدن به فلات شغلی اغلب اجتناب‌ناپذیر است و اکنون بسیاری از آن‌ها در فلات شغلی خود به سر می‌برند (Ebrahimi et al, 2020). یکی از دلایل انتخاب موضوع این پژوهش شیوع فلات‌زدگی شغلی در بین معلمان کشور است. شناسایی اثرات فلات‌زدگی شغلی بر پیامدهای مثبت کاری و سازمانی، ازجمله رضایت شغلی و دلبستگی به کار و تعهد به شناخت هر چه بیش‌تر این پدیده کمک می‌کند. علاوه بر این شناخت اثرات فلات‌زدگی در بین معلمان می‌تواند به مدیران ارشد و مدیران منابع انسانی کمک کند تا راه‌حل‌های مناسبی جهت تعدیل این پدیده اتخاذ کنند. معلمان یکی از مهم‌ترین حلقه‌های زنجیره نظام آموزشی کشور هستند؛ معلمان دارای شرایط متفاوت کاری با دیگر مشاغل هستند و فلات شغلی در بین معلمان به لحاظ ویژگی‌های شغلی و بافت سازمانی شیوع زیادی دارد و فرایند مدیریت مسیر شغلی را دشوار می‌کند. لذا در این پژوهش به دنبال پاسخگویی به این سؤال هستیم که: آیا بین فلات شغلی با پیامدهای کاری مثبت معلمان (رضایت شغلی، تعهد شغلی و دلبستگی به کار) رابطه وجود دارد؟

## پیشینه پژوهش

هدف سازمان‌ها از مدیریت مسیر شغلی ایجاد اطمینان از این موضوع است که جریان منابع انسانی همواره به‌گونه‌ای خواهد بود که منابع انسانی موردنیاز سازمان تأمین می‌شود. برای کارکنان هدف از مدیریت مسیر شغلی این است که سازمان برای رسیدن به موفقیت در شغلشان آن‌ها را راهنمایی کند و شرایط لازم را برای تجربه و یادگیری مهارت‌های مختلف و شکوفا شدن توانایی‌هایشان فراهم کند (Armstrong, 2009). تفکرات و نوشته‌های اولیه در مورد فلات شغلی بیانگر این باور بود که به سر بردن در فلات شغلی امری نامطلوب است و کارکنانی که در فلات شغلی خود هستند مشکل‌سازند ولی پژوهش‌های بعدی نشان می‌دهد که کارکنانی که در فلات شغلی هستند ممکن است همان شهروندان مستحکم سازمان باشند و تنها برخی از آن‌ها عملکرد کم‌تر از حد انتظاری داشته باشند (Zeynabadi et al, 2022). واژه فلات به احساس ناکامی و ضعف روان‌شناختی کارمند درباره توقف پیشرفت او در کارراه اشاره دارد (Choudhary et al, 2013). به بیانی دیگر، کارکنان، هنگامی با فلات مواجه می‌شوند که دیگر، احتمال ارتقا آنان بسیار اندک است (Oriarewo et al, 2013). فلات شغلی نیز، هنگامی اتفاق می‌افتد که فرد، دیگر نتواند مسئولیت‌های بیش‌تر شغلی را بپذیرد (Miles et al, 2020). روان‌شناسان، پژوهش‌ها بسیاری را بر روی فلات شغلی انجام داده‌اند و به این نتیجه رسیده‌اند که معمولاً افراد در طی مدت ۳ سال، بر شغل مسلط شده و سپس، شغل برای آن‌ها تکراری شده و همچنین، دیگر موضوعی برای یادگیری شغلی وجود نداشته باشد. هنگامی که این موضوع اتفاق بیفتد، کارکنان احساس کسالت و ناشایستگی شغلی می‌کنند (Sharifian et al, 2013). برخی از پژوهش‌ها، تصدی شغل به مدت پنج سال و ارتقا پس از آن را فلات کارراه دانسته، درحالی که بنا به نظر سایرین، تصدی شغل به مدت ۳ تا ۵ سال، فلات کارراه محسوب می‌شود (Ebrahimi et al, 2020). به طور سنتی تعریفی که از فلات شغلی ارائه می‌شود به‌صورت زیر است: «نقطه‌ای از مسیر شغلی فرد که در آن امکان انتصاب عمودی یا ارتقا در آینده نزدیک متصور نیست را فلات شغلی می‌گویند (FERENCE et al, 1977)».

فلات شغلی به‌صورت نقطه‌ای در شغل تعریف شده که احتمال ارتقاء به‌صورت سلسله‌مراتبی بسیار کم است (Papay & Kraft, 2016). بر طبق آلن و دیگران (Allen et al, 1999) و بارویک (Barwick, 1986) افراد ممکن است دو نوع فلات شغلی محتوایی و ساختاری را تجربه کنند (Shakiladevi & Basariya, 2019). فلات شغلی ساختاری یا سلسله‌مراتبی زمانی رخ می‌دهد که فرد شانس کمی برای پیشرفت عمودی دارد، از طرف دیگر فلات شغلی محتوایی زمانی اتفاق می‌افتد که فرد چالشی را در مسئولیت‌های شغلی نداشته باشد (Lin & Chen, 2020). پژوهش‌های اولیه فلات شغلی را بر اساس: (۱) احتمال ارتقای فرد، (۲) مدت زمانی که فرد در سمت فعلی به سر برده است و (۳) مدت زمان بین ارتقاها فرد تعریف می‌کردند؛ به عقیده فلدمن و ویتز (Feldman, & Weitz, 2002) زمانی فرد به فلات شغلی رسیده است که احتمال این که مسئولیت‌های کاری اش افزایش بیابد خیلی کم باشد؛ بنابراین نظرات محققان در مورد فلات شغلی در دو دسته کاملاً متضاد قرار می‌گیرد. عده‌ای بر اثرات مخرب و منفی فلات شغلی تمرکز دارند و برخی معتقدند فلات شغلی حتی ممکن است برای فرد هم از نظر فردی و هم از نظر حرفه‌ای مفید باشد (Shin et al, 2023). جورجیا چاو (Chao, 1990) در پژوهش خود نشان داد که معیار سنتی سنجش فلات‌زدگی شغلی (معیار مبتنی بر سابقه کار) معیار مناسبی برای سنجش این مفهوم نیست. این محقق پیشنهاد می‌کند که از معیاری مبتنی بر نتیجه برای مفهوم‌سازی و سنجش فلات‌زدگی شغلی استفاده شود (معیاری مبتنی بر رضایت شغلی درونی، رضایت شغلی بیرونی، احراز هویت با سازمان و برنامه‌ریزی برای مسیر شغلی) (Khanifar et al, 2021). به‌طور کلی می‌توان گفت فلات

شغلی نشانه فرا رسیدن زمان تغییر، تحول و بازنگری دانست. به دلیل شرایط کار در دنیای امروز احتمال رسیدن به فلات شغلی برای هر کس در زندگی کاری اش بسیار زیاد است.

نتایج پژوهش ابراهیمی و همکاران (Ebrahimi et al, 2020) نشان داد که در بین معلمان، فلات شغلی تأثیر مثبت و معنی داری بر فرسودگی شغلی و ترک خدمت دارد. همچنین ه فلات شغلی تأثیر مثبت و معناداری در تمایل به ترک خدمت و فرسودگی شغلی معلمان دارد. زین آبادی و همکاران (Zeynabadi et al, 2024)، نشان داد که پدیده فلات شغلی در معلمان باعث ضعف در سلامت روانی-جسمانی، ضعف در مهارت‌های شغلی و ضعف در رفتار سازمانی آن‌ها می‌شود. پژوهش عباسیان و کائیدی (۱۴۰۱) نشان از اثرگذاری منفی فلات شغلی بر ابعاد مختلف روانی-جسمانی معلمان و عملکردی معلمان بوده است. یافته‌های پژوهش خنیفر و همکاران (Khanifar et al, 2021)، نشان دادند رابطه بین فلات شغلی ساختاری و محتوایی با انگیزه شغلی معلمان در جهت منفی معنی دار است. همچنین نتایج آزمون رگرسیون چندگانه نشان داد که فلات شغلی ساختاری و محتوایی تأثیر منفی روی انگیزه شغلی معلمان دارد. هرچه فلات‌زدگی شغلی بیشتر باشد انگیزه شغلی معلمان کمتر است. نتایج پژوهش ابراهیمی و همکاران (Ebrahimi et al, 2020) نشان داد که وضعیت فلات شغلی معلمان نامطلوب است و در سطح بالاتر از میانگین قرار دارد. انوووما و آچاماکمفورت (Nwovuhoma & Achama Comfort, 2022) دریافتند که فلات‌زدگی شغلی در معلمان منجر به بروز احساس افسردگی، از دست دادن انگیزه، امتناع از درگیری شغلی و افزایش غیبت در کار می‌شود. نتایج پژوهش پاپای و کرافت (Papay, & Kraft, 2016) نشان داد که معلمان در اثر فلات شغلی بعد از مدتی یا گذشت چند سال از تدریس، کیفیت تدریس خود را بهبود نمی‌بخشند. انجوگونا (Njuguna, 2016) در پژوهشی دریافت که فلات شغلی در معلمان منجر به انگیزه پایین، تعهد و رضایت شغلی کم می‌شود همچنین فلات شغلی منجر به عدم اشتیاق و فداکاری معلمان در انجام وظایف آن‌ها می‌شود. هارست و همکاران (Hurst et al, 2012) در پژوهشی دریافتند که فلات شغلی سلسله‌مراتبی در میان کارکنان مسن و با سابقه بسیار شایع است و نتایج منفی سازمانی حاصل از آن، باعث افزایش غیبت و چرخش شغلی و عملکرد کم می‌شود. در پژوهشی دیگر سلامی (Salami, 2010) نشان داد فلات‌زدگی شغلی تعهد و رضایت را کاهش و تمایل به ترک خدمت را افزایش می‌دهد. جانگ و تک (Jung & Tak, 2008) نشان دادند که فلات‌زدگی ادراک شده رابطه‌ای منفی با رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان دارد. نتایج پژوهش لنتز و آلن (Lentz & Allen, 2009) نشان داد تأثیر فلات‌زدگی شغلی را بر رضایت شغلی، عملکرد شغلی و تعهد به شدت معنی دار است. لی (Lee, 2013) نشان داد که فلات حرفه‌ای بر سه متغیر رضایت از مسیر شغلی، رضایت شغلی و تمایل به ترک خدمت تأثیر معناداری دارد.

با بررسی پژوهش‌های پیشین انجام شده در زمینه فلات شغلی درمی‌یابیم که در ایران پژوهش‌های انجام شده درباره فلات شغلی اندک‌شمارند و پژوهش‌های مرتبط با وضعیت فلات‌زدگی شغلی در آموزش و پرورش و معلمان چندان گسترده نیستند و مطالعه‌ای که به‌طور منسجم به بررسی تأثیر فلات شغلی در پیامدهای کاری معلمان پرداخته باشد، موجود نیست. با توجه به نقش مهم معلمان در سازمان‌های آموزشی و جریان یاددهی، یادگیری و تدریس، لذا در این پژوهش به دنبال پاسخگویی به این سؤال هستیم که: فلات شغلی در پیامدهای کاری معلمان چه تأثیری دارد؟

## روش پژوهش

این پژوهش بر اساس هدف از نوع پژوهش‌های کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها و اطلاعات، کمی و از دسته پژوهش‌های تحلیلی، توصیفی-همبستگی بود. جامعه پژوهش حاضر کلیه معلمان مدارس دولتی شهرستان مهاباد به تعداد ۲۰۱۰ نفر بود، جهت انتخاب حجم نمونه با روش نمونه‌گیری تصادفی، از فرمول کوکران استفاده شد (در سطح آلفای ۰,۰۵؛ مقدار خطای ۰,۰۵ و نسبت P و q برابر با ۰,۵) لذا حجم نمونه برابر با ۳۲۳ نفر انتخاب شد. ابزار گردآوری اطلاعات در پژوهش حاضر پرسشنامه بود.

۱. **پرسشنامه فلات شغلی:** در پژوهش حاضر برای اندازه‌گیری فلات شغلی از پرسشنامه استاندارد میلمن (Milliman, 1992) استفاده شد. این پرسشنامه ۶ گویه دارد و سؤالات این پرسشنامه بسته و ۵ درجه‌ای طیف لیکرت هستند؛ حداکثر نمره‌ای که فرد می‌تواند در این پرسشنامه کسب نماید ۳۰ و حداقل نمره ۱۶ است. پایایی این پرسشنامه توسط میلمن (Milliman, 1992) با روش آلفای کرونباخ ۰/۹۱ گزارش شده است و روایی آن را نیز با استفاده از تحلیل عاملی و روایی محتوایی تأیید نموده است. همچنین در پژوهش چادهاری و همکاران (Choudhary et al, 2013) پایایی این پرسشنامه به روش آلفای کرونباخ ۰/۸۶ گزارش شده است و روایی آن نیز به روش محتوایی با استفاده از نظر متخصصان مورد تأیید قرار گرفته است. در ایران نیز در پژوهش فیاضی (Fayazi, 2014) پایایی پرسشنامه با روش آلفای کرونباخ ۰/۸۸ گزارش شده و روایی محتوایی و صوری آن نیز با استفاده از نظر متخصصان مورد تأیید قرار گرفته است. پایایی پرسشنامه در پژوهش حاضر با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۰ به دست آمد.

۲. **پرسشنامه رضایت شغلی:** در پژوهش حاضر برای اندازه‌گیری رضایت شغلی از پرسشنامه ۵ گویه‌ای اسمیت و همکاران (Smith et al, 1969)، استفاده شد. سؤالات این پرسشنامه بسته پاسخ و طیف لیکرت ۵ درجه‌ای هستند؛ حداکثر نمره‌ای که فرد می‌تواند در این پرسشنامه کسب نماید ۲۵ و حداقل نمره ۵ است. پایایی این پرسشنامه توسط اسمیت و همکاران (Smith et al, 1969) با روش بازآزمایی ۰/۷۰ گزارش شده است و روایی آن را نیز با استفاده از روایی سازه و روایی محتوایی تأیید نموده است. فیلدمن و ویتز (Feldman & Weitz, 2002) در پژوهشی پایایی این پرسشنامه به روش آلفای کرونباخ ۰/۷۹ گزارش کردند و روایی محتوایی آن با استفاده از نظر خبرگان مورد تأیید قرار دادند. در ایران نیز در پژوهش کرمی (Karami, 2014) پایایی پرسشنامه با روش آلفای کرونباخ ۰/۸۲ گزارش شده و روایی محتوایی آن مورد تأیید متخصصان قرار گرفته است. پایایی پرسشنامه در پژوهش حاضر با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰/۷۵ بدست آمد.

۳. **پرسشنامه تعهد شغلی:** جهت اندازه‌گیری تعهد معلمان در این پژوهش، از پرسشنامه ۸ گویه‌ای میر و آلن (Meyer & Allen, 1997) استفاده شد. سؤالات این پرسشنامه بسته پاسخ و طیف لیکرت ۵ درجه‌ای هستند؛ حداکثر نمره‌ای که فرد می‌تواند در این پرسشنامه کسب نماید ۴۰ و حداقل نمره ۱۸ است. پایایی این پرسشنامه توسط میر و آلن (Meyer & Allen, 1997) با روش دو نیمه کردن ۰/۶۸ گزارش شده است و روایی آن را نیز با استفاده از روایی سازه و روایی محتوایی مورد تأیید قرار داده‌اند. گودارد و فکیو (Drucker-Godard & Fouque, 2002) در پژوهشی پایایی این پرسشنامه به روش آلفای کرونباخ ۰/۷۹ گزارش کردند و روایی محتوایی آن با استفاده از نظر متخصصان مورد تأیید قرار دادند. در ایران نیز در پژوهش فیاضی (Fayazi, 2014) پایایی پرسشنامه با روش آلفای کرونباخ ۰/۷۹ گزارش شده و روایی محتوایی آن مورد

تأیید متخصصان قرار گرفته است. پایایی پرسشنامه در پژوهش حاضر با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰/۷۸ به دست آمد.

۴. پرسشنامه دلبستگی به کار: جهت اندازه‌گیری دلبستگی به کار معلمان از پرسشنامه ۴ گویه‌ای پراینس (Prince, 2003) استفاده شد که ۵ گویه دارد. همه سؤالات این سه پرسشنامه بسته‌پاسخ و ۵ درجه‌ای لیکرت هستند. حداکثر نمره‌ای که فرد می‌تواند در این پرسشنامه کسب نماید ۱۶ و حداقل نمره ۴ است. پایایی این پرسشنامه توسط اسمیت و همکاران (Prince, 2003) با روش بازآزمایی ۰/۶۸ گزارش شده است و روایی آن را نیز با استفاده از روایی محتوایی و نظر خبرگان تأیید نموده است. در ایران نیز در پژوهش یوسفی (Yousefi, 2017) پایایی پرسشنامه با روش آلفای کرونباخ ۰/۸۲ گزارش شده و روایی محتوایی آن مورد تأیید متخصصان قرار گرفته است. پایایی پرسشنامه در پژوهش حاضر با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۲ به دست آمد.

جهت تحلیل داده‌ها از روش‌های آماری توصیفی و آزمون‌های آماری استنباطی ضریب همبستگی و رگرسیون چندگانه به روش هم‌زمان با استفاده از نرم‌افزار SPSS استفاده شد.

### یافته‌های پژوهش

در این قسمت ابتدا به ارائه شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش پرداخته شده است. شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

| متغیر          | میانگین | انحراف استاندارد | چولگی  | کشیدگی | n   |
|----------------|---------|------------------|--------|--------|-----|
| فلات شغلی      | ۲/۹۱    | ۰/۵۳             | ۰/۵۹۸  | ۰/۰۲۸  | ۳۲۳ |
| رضایت شغلی     | ۳/۴۰    | ۰/۶۸۳            | ۰/۸۲   | -۰/۴۳  | ۳۲۳ |
| تعهد سازمانی   | ۳/۶۵    | ۰/۶۷             | ۰/۲۶۵  | -۰/۵۴۷ | ۳۲۳ |
| دلبستگی به کار | ۳/۳۵۹   | ۰/۶۶             | -۰/۰۷۹ | -۰/۱۵۵ | ۳۲۳ |

شاخص‌های میانگین و انحراف استاندارد متغیرها نشان‌گر پراکندگی مناسب داده‌ها و شاخص‌های چولگی و کشیدگی نشان‌گر نرمال بودن توزیع می‌باشند. از طرف دیگر، با توجه به آنکه کجی توزیع داده‌ها در آزمون کلموگورف - اسمیرنوف معنادار نبوده است، بنابراین برای بررسی ارتباط‌های موردنظر از آزمون همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه استفاده شد. ماتریس همبستگی متغیرهای مورد بررسی در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

| متغیر          | ۱       | ۲       | ۳       | ۴ |
|----------------|---------|---------|---------|---|
| رضایت شغلی     | ۱       |         |         |   |
| تعهد سازمانی   | ۰/۵۵**  | ۱       |         |   |
| دلبستگی به کار | ۰/۳۸**  | ۰/۵۲**  | ۱       |   |
| فلات شغلی      | -۰/۲۸** | -۰/۲۵** | -۰/۱۶** | ۱ |

همان‌طور که در جدول فوق مشاهده می‌شود رابطه بین همه متغیرهای پژوهش، با فلات شغلی در سطح اطمینان ۰/۹۹ درصد معنی‌دار است. از میان متغیرهای پژوهش به ترتیب رضایت شغلی (۰/۲۸-)، تعهد سازمانی (۰/۲۵-) و دل‌بستگی به کار (۰/۱۶-) دارای بالاترین ضریب هم‌بستگی منفی با فلات شغلی هستند. در ادامه برای بررسی دقیق‌تر رابطه فلات شغلی با پیامدهای کاری مثبت معلمان، از آزمون آماری رگرسیون ساده استفاده شد؛ که در زیر خلاصه آماره‌های به دست آمده ذکر شده است.

جدول ۳. خلاصه‌های آماری رگرسیون مربوط به تأثیر فلات شغلی در رضایت شغلی

| مدل        | R                           | $R^2$      | $R^2$ تعدیل شده            | خطای استاندارد برآورد | sig   |
|------------|-----------------------------|------------|----------------------------|-----------------------|-------|
| ۱          | ۰/۱۵۶                       | ۰/۰۲۴      | ۰/۰۲۲                      | ۰/۷۵۲۴۵               | ۰/۰۰۰ |
| مدل        | ضریب رگرسیون استاندارد نشده |            | ضریب رگرسیون استاندارد شده |                       |       |
| ۱          | B                           | Std. error | Beta                       | T                     | Sig   |
| (constant) | ۴/۰۳۳                       | ۰/۱۸۲      |                            | ۲۲/۱۸۲                | ۰/۰۰۰ |
| فلات شغلی  | -۰/۲۲۳                      | ۰/۰۶۱      | -۰/۱۵۶                     | -۳/۶۴۶                | ۰/۰۰۰ |

در جدول ۲ ضریب هم‌بستگی بین متغیرها نمایش داده شده است. ضریب هم‌بستگی بین دو متغیر فلات شغلی و رضایت شغلی برابر با ۰/۱۵۶ است؛ همچنین ضریب تعیین تعدیل شده برابر با ۰/۰۲۲ است یعنی ۲ درصد رضایت شغلی از طریق فلات شغلی قابل پیش‌بینی است. آماره  $t$  اهمیت نسبی تأثیر متغیر را نشان می‌دهد؛ و هرگاه مقدار مطلق این آماره برای متغیر بزرگ‌تر از عدد ۲/۳۳ باشد، سطح خطای آن نیز کوچک‌تر از ۰/۰۱ بوده و متغیر موردنظر تأثیر آماری معنی‌داری در تبیین تغییرات متغیر وابسته دارد؛ که در اینجا هم معنی‌دار است. در جدول هم ضریب رگرسیون استاندارد شده و هم رگرسیون استاندارد نشده را مشاهده می‌کنیم. همان‌طور که در جدول ۳ می‌بینیم، ضریب رگرسیون استاندارد شده فلات شغلی (۰/۱۵۶-) در سطح خطای کوچک‌تر از ۰/۰۱ معنی‌دار است؛ بنابراین، می‌توانیم بگوییم که متغیر فلات شغلی بر رضایت شغلی مؤثر است؛ یعنی با افزایش یک انحراف استاندارد در متغیر فلات شغلی، رضایت شغلی به مقدار ۰/۱۵۶ انحراف استاندارد کاهش می‌یابد.

جدول ۴. خلاصه‌های آماری رگرسیون مربوط به تأثیر فلات شغلی در تعهد شغلی

| مدل        | R                           | $R^2$      | $R^2$ تعدیل شده            | خطای استاندارد برآورد | sig   |
|------------|-----------------------------|------------|----------------------------|-----------------------|-------|
| ۱          | ۰/۲۵۴                       | ۰/۰۶۵      | ۰/۰۶۳                      | ۰/۶۵۴۸۱               | ۰/۰۰۰ |
| مدل        | ضریب رگرسیون استاندارد نشده |            | ضریب رگرسیون استاندارد شده |                       |       |
| ۱          | B                           | Std. error | Beta                       | T                     | Sig   |
| (constant) | ۴/۵۹۸                       | ۰/۱۵۸      |                            | ۲۹/۰۶۲                | ۰/۰۰۰ |
| فلات شغلی  | ۰/۳۲۴                       | ۰/۰۵۳      | -۰/۲۵۴                     | -۶/۰۷۶                | ۰/۰۰۰ |

ضریب همبستگی بین فلات شغلی و تعهد شغلی برابر با  $0/254$  است همچنین ضریب تعیین تعدیل شده برابر با  $0/063$  است یعنی  $0/063$  تعهد شغلی از طریق فلات شغلی قابل پیش‌بینی است. آماره  $t$  هم معنی‌دار است. ضریب رگرسیون استاندارد شده فلات شغلی ( $-0/254$ ) در سطح خطای کوچک‌تر از  $0/01$  معنی‌دار است که این نشان می‌دهد که متغیر فلات شغلی بر فرسودگی شغلی تأثیر دارد؛ یعنی با افزایش یک انحراف استاندارد در متغیر فلات شغلی، تعهد شغلی به مقدار  $-0/254$  انحراف استاندارد کاهش می‌یابد.

جدول ۵. خلاصه‌های آماری رگرسیون مربوط به تأثیر فلات شغلی در دل‌بستگی به کار

| مدل        | R                           | $R^2$      | $R^2$ تعدیل شده            | خطای استاندارد برآورد | sig     |
|------------|-----------------------------|------------|----------------------------|-----------------------|---------|
| ۱          | $0/254$                     | $0/083$    | $0/082$                    | $0/6485$              | $0/000$ |
| مدل        | ضریب رگرسیون استاندارد نشده |            | ضریب رگرسیون استاندارد شده |                       |         |
| ۱          | B                           | Std. error | Beta                       | T                     | Sig     |
| (constant) | $4/492$                     | $0/158$    |                            | $29/062$              | $0/000$ |
| فلات شغلی  | $-0/372$                    | $0/053$    | $-0/289$                   | $-6/979$              | $0/000$ |

ضریب همبستگی بین دو متغیر برابر با  $0/289$  است. همچنین ضریب تعیین تعدیل شده برابر با  $0/082$  است یعنی  $0/082$  دل‌بستگی به کار از طریق فلات شغلی قابل پیش‌بینی است. آماره  $t$  هم معنی‌دار است. ضریب رگرسیون استاندارد شده فلات شغلی ( $-0/289$ ) در سطح خطای کوچک‌تر از  $0/01$  معنی‌دار است که این نشان می‌دهد که متغیر فلات شغلی بر رضایت شغلی معلمان تأثیر دارد؛ یعنی با افزایش یک انحراف استاندارد در متغیر فلات شغلی، دل‌بستگی به کار به مقدار  $-0/289$  انحراف استاندارد کاهش می‌یابد.

### بحث و نتیجه‌گیری

از آنجایی که فلات شغلی، انگیزه و عملکرد و رضایت شغلی کارکنان را تحت تأثیر قرار داده و منجر به احساس افسردگی و شکست معلمان در مسیر پیشرفت شغلی می‌شود، به سرعت تبدیل به مسئله‌ای بحرانی برای سازمان‌ها و مدیران شده است و نیاز به مدیریت صحیح برای اجتناب از نارضایتی معلمان دارد؛ و به دلیل ساختار سازمانی در شغل معلمان رسیدن به فلات شغلی اغلب اجتناب‌ناپذیر است و اکنون بسیاری از آن‌ها در فلات شغلی خود به سر می‌برند (Khanifar et al, 2021). از این‌رو، هدف از این پژوهش بررسی رابطه فلات‌زدگی شغلی با پیامدهای کار معلمان بوده است. نتایج نشان داد که از میان متغیرهای پژوهش به ترتیب رضایت شغلی ( $-0/28$ )، تعهد سازمانی ( $-0/25$ ) و دل‌بستگی به کار ( $-0/16$ )، به ترتیب دارای بالاترین ضریب همبستگی منفی با فلات شغلی بوده‌اند. این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های زین‌آبادی و همکاران (Zeynabadi et al, 2024)، عباسیان و کائیدی (Abbasian & Kaidi, 2022)، خنیفر و همکاران (Khanifar et al, 2021)، (Ebrahimi et al, 2020)، انوووما و آچاما کمفور (Nwovuhoma & Achama Comfort, 2022)، پژوهش پایای و کرافت (Papay, & Kraft, 2016)، انجوگونا (Njuguna, 2016) و هارست و همکاران (Hurst et al, 2012) همسو و همخوان است.

نتایج نشان داده است که فلات‌زدگی شغلی بر رضایت شغلی معلمان تأثیر معنادار و منفی دارد. به‌طوری که با افزایش فلات‌زدگی شغلی، رضایت شغلی معلمان کاهش می‌یابد. کاهش رضایت شغلی معلمان نیز به نوبه

خود با پیامدهای منفی کاری مانند غیبت، ترک خدمت و کاهش سلامت جسمی و روانی معلمان در ارتباط است. بنابر اهمیت موضوع، رابطه فلات شغلی با رضایت شغلی در پژوهش‌های بسیاری مورد توجه قرار گرفته است. نتیجه حاصل از این پژوهش نیز با یافته‌های این پژوهشگران همخوانی دارد. برای مثال، چاو (Chao, 1990) در مطالعه‌ای ۱۷۵۵ فارغ‌التحصیل از یک دانشگاه آمریکایی را بررسی کرد و دریافت فلات‌زدگی شغلی اثری منفی بر پیامدهای مثبت کاری از جمله رضایت درونی و بیرونی رابطه‌ای دارد. پژوهش‌های صورت گرفته توسط آلن و همکاران (Allen et al, 1998)، (Jung & Tak, 2008)، سلامی (Salami, 2010)، لنتز و آلن (Lentz & Allen, 2009)، برک (Burke, 2006)، تمپانگ و وانگو (Tampang & Wonggo, 2018) و لی (Lee, 2013) نیز از این دسته هستند.

همان‌طور که در جدول ۶ مشاهده می‌شود، فلات‌زدگی شغلی بر تعهد سازمانی معلمان تأثیر معنادار و منفی دارد. به بیان دیگر، فلات‌زدگی شغلی با تعهد سازمانی معلمان به‌طور معکوس رابطه دارد. به‌طوری‌که با افزایش فلات‌زدگی شغلی در معلمان، تعهد سازمانی آن‌ها کاهش خواهد یافت. همچنین، عدم احساس تعهد سازمانی مشکل بزرگی به وجود می‌آورد که عملکرد نیروی انسانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. فقدان تعهد سازمانی بر افزایش تمایل به ترک شغل، غیبت و تأخیر بیشتر و عملکرد تحصیلی ضعیف‌تر دانش‌آموزان رابطه دارد که بر اثربخشی و کارایی سازمانی آموزش و پرورش تأثیر منفی دارد. بنا به جدول ۶، اثر فلات شغلی بر تعهد سازمانی در سطح ۰/۰۱ منفی و معنادار است. نتیجه حاصل از این پژوهش، از نتایج حاصل از پژوهش‌های خنیفر و همکاران (Khanifar et al, 2021)، زین‌آبادی و همکاران (Zeynabadi et al, 2024)، (Allen et al, 1998)، جانگ و تک (Jung & Tak, 2008)، سلامی (Salami, 2010)، لنتز و آلن (Lentz & Allen, 2009)، تمپانگ و وانگو (Tampang & Wonggo, 2018) حمایت می‌کند. این‌که فرد به شغل خود فارغ از نوع سازمان علاقه داشته باشد و بدان افتخار کند و از اجرای آن لذت ببرد، همچنین این‌که فرد احساس کند شغل او باعث بروز خلاقیت و شکوفایی او می‌شود و استعدادهایش را به کار می‌گیرد، موجب افزایش دل‌بستگی شغلی فرد می‌گردد؛ به‌گونه‌ای که وی حاضر می‌شود خود را با عنوان شغلی‌اش به دیگران، معرفی و احساس کند که با ادای وظایف شغلی خود، فرد مفیدی برای سازمان و جامعه است.

نتایج نشان داد، فلات‌زدگی شغلی بر دل‌بستگی شغلی معلمان تأثیر معنادار و منفی دارد. با توجه به مطالب بیان‌شده، با افزایش فلات‌زدگی شغلی معلمان، دل‌بستگی شغلی آن‌ها کاهش خواهد یافت. معلمان فلات‌زده، دل‌بستگی کم‌تری نسبت به شغل خود احساس خواهند کرد و از آن جایی که کاهش دل‌بستگی شغلی با پیامدهای کاری و روانی منفی در ارتباط است، سازمان‌ها باید در راستای شناسایی معلمان فلات‌زده و کمک به رفع مشکلات آن‌ها اقدامات لازم را انجام دهند. نتایج حاصل از این پژوهش با نتایج حاصل از مطالعات پاپای و کرافت (Papay, & Kraft, 2016)، انجوگونا (Njuguna, 2016) و هارست و همکاران (Hurst et al, 2012)، لنتز و آلن (Lentz & Allen, 2009) و آلن و همکاران (Allen et al, 1998) هم‌خوانی داشته و نتایج حاصل از این مطالعات را مورد حمایت قرار می‌دهد. شریفیان و همکاران (Jung & Tak, 2008)، به این نتیجه رسیده‌اند که در عصر حاضر، فلات، یک مانع انگیزش شغلی برای کارکنان است. این نتایج جانگ و تاک (Jung & Tak, 2008)، انگیزه درونی شغلی را به‌عنوان متغیر واسطه‌ای بین فلات و نتایج آن بررسی کرده‌اند و به این نتیجه رسیده‌اند که فلات شغلی درک شده، به‌صورت منفی (معکوس) با رضایت شغلی و تعهد سازمانی رابطه دارد. به اعتقاد این محققان کسی که انگیزه شغلی زیادی دارد اهداف واقع‌بینانه‌تری برای مسیر شغلی خود در نظر می‌گیرد و در شرایط محیطی منفی اعتمادبه‌نفس بیشتری دارد که باعث می‌شود در شرایط فلات‌زدگی، رضایت شغلی و تعهد بیشتری از خود نشان دهد. بکر (Bakker, 2008)، نیز به این نتیجه رسیده است که کارکنانی

که از شغلشان لذت می‌برند، دارای رضایت درونی شغلی بالاتری هستند. همچنین، کارکنانی که دارای انگیزه درونی شغلی هستند، در مقایسه با سایر کارکنان فلات‌زده، وضعیت بهتری دارند.

پژوهش حاضر سهم مهمی در فهم نقش متغیرهای فلات شغلی و پیامدهای کاری آن در انگیزش شغلی معلمان فراهم می‌کند و تلویحات کاربردی مهمی دارد. معلمان مهم‌ترین عامل در تعیین کیفیت آموزشی که دانش‌آموزان دریافت می‌کنند هستند و دولت‌ها فی‌نفسه مسئول هستند که اطمینان حاصل کنند معلمان عملکردی مطلوب دارند (Mirkamali, 2017). برای موفقیت دانش‌آموزان، مدارس، اجتماع و درنهایت توسعه کشور، رضایت و انگیزش شغلی معلمان بسیار مهم است. بر اساس اهمیت شغل معلمی و تأثیر آن بر رشد همه‌جانبه فرزندان امروز آینده‌سازان فردا و با توجه به نقش رضایت و انگیزه در هر شغل به‌ویژه در مشاغل آموزش و پرورش و مجموع کارکنان آن، در رشد و توسعه هر کشور و تعلیم و تربیت و پرورش آینده‌سازان آن نقش بسیار حساس و بنیادین دارد (Khanifar et al, 2021)، به وجود آوردن شرایط آرمانی فرهنگی که زمینه تفکر و پژوهش در آن فراهم شود و فرآیند یاددهی و یادگیری به‌طور مطلوب صورت پذیرد، مستلزم آن است که کارکنان از روحیه‌ای شاداب و قوی برخوردار باشند و حداقل مشکلات و سختی‌ها را در زندگی شغلی و اجتماعی داشته باشند.

نتایج این پژوهش می‌تواند برای بهبود وضعیت کارکنان فلات‌زده به کار گرفته شود. همچنین می‌توان پیشنهادهای اجرایی را در این زمینه مطرح کرد: سازمان باید هرچند وقت یکبار و به‌صورت دوره‌ای نسبت به سنجش و بررسی وضعیت فلات‌زدگی شغلی کارکنان خود اقدام کند و بر اساس نتایج به دست آمده به بررسی علل، راه‌های مقابله و تعدیل این پدیده بپردازد؛ آموزش و پرورش با همکاری مدیران مدارس، برنامه مربیگری را تدوین کند که معلمان قدیمی و باتجربه، به‌عنوان الگو و مربی معلمان جوان و جدید در این حرفه عمل کنند تا آن‌ها را توانمند سازند و برانگیزانند تا در این حرفه باقی بمانند؛ مسئولان آموزش و پرورش با همکاری مدیران با فراهم آوردن امکان جابجایی‌های جانبی، فرصت گردش شغلی، تغییر پایه‌های تحصیلی و تغییر مدارس را برای معلمان فراهم آورند؛ کاهش ابهام در مورد وضعیت مسیر شغلی و ایجاد انگیزه در معلمان فلات‌زده؛ تقویت احساس رضایت از کار در معلمان فلات‌زده و افزایش مشارکت معلمان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی؛ ایجاد راه‌های جایگزین ارتقاء، در صورت مهیا نبودن شرایط ارتقاء و تلاش برای کاهش اثرات نامطلوب فلات در بین معلمان؛ غنی‌سازی مشاغل، چرخش شغلی، امکان انتقال‌های افقی و طراحی مجدد مشاغل از جمله مواردی هستند که باید توسط سازمان موردتوجه قرار گیرند.

می‌توان بر اساس یافته‌های این پژوهش، پیشنهادهایی را برای محققان آتی در نظر گرفت مانند از آن-جایی که پژوهش‌های داخلی صورت پذیرفته در زمینه فلات شغلی، اثرات و عوامل مؤثر بر آن در سازمان‌های ایرانی بسیار اندک است و نشان‌دهنده عدم توجه به این پدیده مهم و تأثیرگذار بر زندگی کاری کارکنان است، لازم است بررسی بیش‌تر پدیده فلات شغلی، با در نظر گرفتن سایر جوانب آن در پژوهش‌های آتی موردتوجه قرار گیرد؛ بررسی متغیرهای میانجی متنوع‌تری را در این رابطه؛ تمرکز بر شناسایی واکنش‌های افراد در رابطه با فلات شغلی؛ شناسایی عوامل اثرگذار بر تشدید فلات در سازمان‌های ایرانی و شناسایی عوامل فرهنگی و اجتماعی ایجادکننده فلات؛ انجام مطالعات طولی درباره فلات شغلی نیز توسط محققان در پژوهش‌های آتی.

این پژوهش نیز دارای محدودیت‌ها و مشکلاتی بود: توزیع پرسشنامه‌ها با دشواری بسیاری همراه بود و کمبود وقت معلمان جهت پاسخ‌دهی به پرسشنامه و مشکلات دسترسی و توجیه آنان؛ برخی از معلمان به دلیل نداشتن تجربه در زمینه کارهای پژوهشی، ترس از تأثیر نتایج حاصل از پژوهش بر عملکرد آن‌ها در سازمان و یا مشغله زیاد کاری ممکن است دقت لازم را در پاسخگویی به سؤالات پرسش‌نامه رعایت نکرده باشند؛ همچنین،

فقدان پژوهش‌های مشابه انجام‌شده در داخل کشور در زمینه پدیده فلات شغلی و اثرات آن و عدم دسترسی به پایان‌نامه‌های لاتین از دیگر محدودیت‌های پژوهش حاضر هستند.

### مشارکت نویسندگان

میزان مشارکت نویسنده اول و مسئول مقاله ۷۰ درصد بوده است که شامل نوشتن بیان مسئله، پیشینه و تحلیل داده‌ها بوده است و جمع‌آوری داده‌ها و نتیجه‌گیری بر عهده نویسنده دوم مقاله بوده که ۳۰٪ میزان مشارکت را شامل می‌شود.

### تشکر و قدردانی

در پایان از معلمان و مسئولین مدارس که با همکاری صمیمانه خود، امکان انجام پژوهش حاضر را فراهم نمودند تشکر و قدردانی می‌نماییم.

### تعارض منافع

هیچ‌گونه تعارض منافع توسط نویسندگان بیان نشده است.

### منابع

کرمی، راحله (۱۳۹۳). بررسی مقایسه‌ای احساس خودکارآمدی و رضایت شغلی معلمان پژوهنده و غیر پژوهنده دبیرستان‌های دخترانه شهر سندرک. پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات هرمزگان.

ابراهیمی، صلاح‌الدین؛ سیفی، علی؛ محمودی، محمد و سعادت، سارا. (۱۳۹۹). نقش حمایت سازمانی و حمایت مافوق بر فلات شغلی، محتوایی و ساختاری معلمان. فصلنامه توسعه حرفه‌ای معلم، ۵ (۱)، ۱-۱۳.

[20.1001.1.24765600.1399.5.1.1.7](https://doi.org/10.1001.1.24765600.1399.5.1.1.7)

ابراهیمی، صلاح‌الدین؛ طهوری همراه، رامتین و لاوئی، کامران. (۱۴۰۳). بررسی تأثیر فلات شغلی در پیامدهای کاری منفی معلمان. بیست و دومین کنفرانس بین‌المللی پژوهش در مدیریت، اقتصاد و توسعه، تفلیس: گرجستان.

<https://civilica.com/doc/157881>

خنیفر، حسین؛ ابراهیمی، صلاح‌الدین و غلامی، بهمن. (۱۴۰۰). تأثیر فلات شغلی ساختاری و محتوایی بر انگیزش معلمان. نشریه پوشش در آموزش علوم انسانی، ۷ (۲۲)، ۱-۲۲. [20.1001.1.27172260.1400.7.22.1.9](https://doi.org/10.1001.1.27172260.1400.7.22.1.9)

زین‌آبادی، حسن رضا؛ عبدالهی، بیژن؛ عباسیان، حسین و کائیدی، زهرا. (۱۴۰۱). تأملی بر ویژگی‌های معلمان مبتلا به فلات شغلی: یافته‌های یک مرور نظام‌مند. فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، ۱۴ (۵۰)، ۸۰-۶۵.

[10.48308/jcoc.2022.102633](https://doi.org/10.48308/jcoc.2022.102633)

زین‌آبادی، حسن رضا؛ کائیدی، زهرا؛ عبدالهی، بیژن و عباسیان، حسین. (۱۴۰۳). چشم‌اندازهای محدود برای ارتقا و پیشرفت در شغل معلمی: واکاوی پدیده فلات شغلی در معلمان ایرانی. نوآوری‌های آموزشی، ۲۳ (۸۹)، ۱۱۹-۱۴۴.

[10.22034/jei.2024.362933.2459](https://doi.org/10.22034/jei.2024.362933.2459)

عباسیان، حسین و کائیدی، زهرا. (۱۴۰۱). تأملی بر ویژگی‌های معلمان مبتلا به فلات شغلی: یافته‌های یک مرور نظام‌مند. فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، ۱۴ (۵۰)، ۸۰-۶۵. [10.48308/jcoc.2022.102633](https://doi.org/10.48308/jcoc.2022.102633)

فیاضی، مرجان. (۱۳۹۳). تأثیر فلات‌زدگی شغلی بر تعهد عاطفی و دلبستگی به کار در میان معلمان دانشگاهی کشور.

فصلنامه علوم مدیریت ایران، ۸ (۳۲): ۱۳۹-۱۵۶. [https://journal.iams.ir/article\\_176.html](https://journal.iams.ir/article_176.html)

میرکمالی، سیدمحمد؛ ابراهیمی، صلاح‌الدین؛ خلیل‌بیگی، کمال و فتحی، ادریس. (۱۳۹۶). رابطه فلات شغلی با تمایل به

ترک خدمت، استرس شغلی و فرسودگی شغلی کارکنان. *مجله مدیریت توسعه و تحول*، ۵ (۳)، ۲۳-۴۲.

<https://civilica.com/doc/892713>

- Abbasi Asl, R., Saadipour, I., & Asadzadeh, H. (2017). Comparing the effectiveness of three cooperative learning methods on the social skills of second grade female middle school students. *New educational approaches*, 11 (1), 105-124. [Persian] [10.22108/nea.2016.21060](https://doi.org/10.22108/nea.2016.21060)
- Abbasian, H., & Kaidi, Z. (2022). A reflection on the characteristics of teachers suffering from career plateau: Findings of a systematic review. *Journal of Career and Organizational Counseling*, 14 (50), 65-80. [Persian] [10.48308/jcoc.2022.102633](https://doi.org/10.48308/jcoc.2022.102633)
- Allen, T. D., Russell, J. E., Poteet, M. L., & Dobbins, G. H. (1999). Learning and development factors related to perceptions of job content and hierarchical plateauing. *Journal of Organizational Behavior*, 20(7), 1113-1137. <https://doi.org/10.1177/0894845318763960>
- Amani, M., & Kiani, A. (2017). Examining the relationship between perfectionism and academic performance: the mediating role of self-discipline and academic self-efficacy. *Applied Psychological Research*, 8 (2), 51-68. [Persian] [10.22059/japr.2017.63707](https://doi.org/10.22059/japr.2017.63707)
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London, Kogan Page.
- Bakker, Arnold B. (2008). The workrelated flow inventory: Construction and initial validation of the WO LF. *Journal of Vocational Behavior*, Vol 72 (3), 400-414. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.11.007>
- Barwick, J. M. (1986). *The plateauing trap*. New York: Amacom.
- Burke, R. J. (1989). Examining the career plateau: Some preliminary findings. *Psychological Report*, 65, 295-306. <https://doi.org/10.2466/pr0.1989.65.1.295>
- Cassidy, C. (2022). Philosophy with Children as and for Moral Education. In F. & Figueiredo, Conceptions of Childhood and Moral Education in Philosophy for Children. Berlin: Heidelberg.
- Chao, G. T. (1990). Exploration of the conceptualization and measurement of career plateau: A comparative analysis. *Journal of Management*, 16, 181-193. <https://doi.org/10.1177/014920639001600113>
- Choudhary, A. S., Ramzan, M., & Riaz, A. (2013). Strategies for Career Plateau: Empirical Investigation of Organizations in Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4, (9), 712-726.
- Drucker-Godard, C. & Fouque, T. (2014), Career Plateauing, Job Satisfaction and Commitment of Scholars in French Universities. *Public Organiz Rev*, [Doi 10.1007/s11115-014-0280-0](https://doi.org/10.1007/s11115-014-0280-0).
- Ebrahimi, S., Seifi, A., Mahmoudi, M., & Saadat, S. (2020). The role of organizational support and superior support on teachers' career, content and structural plateau. *Journal of Teacher Professional Development*, 5 (1), 1-13. [Persian] [20.1001.1.24765600.1399.5.1.1.7](https://doi.org/10.1001.1.24765600.1399.5.1.1.7)
- Ebrahimi, S., Tahouri-Mahram, R., & Lavvi, K. (2024). Investigating the effect of career plateau on negative work outcomes of teachers. Twenty-second International Conference on Research in Management, Economics and Development, Tbilisi: Georgia. [Persian] <https://civilica.com/157881/>
- Fayazi, M. (2014). The effect of career plateau on emotional commitment and work attachment among university teachers in the country. *Iranian Journal of Management Sciences*, 8 (32): 139-156. [Persian] [https://journal.iams.ir/article\\_176.html](https://journal.iams.ir/article_176.html)
- Feldman, D. C., & Weitz, B. A. (2002). Career plateaus reconsidered. *Journal of Management*, 14 (1), 69- 80. <https://doi.org/10.1177/014920638901500>
- Ference, T. P., Stoner, J. A., & Warren, E. K. (1977). Managing the career plateau. *Academy of Management Review*, 2 (2), 602-612. <https://doi.org/10.5465/amr.1977.4406740>
- Foster, P. B., Lonial, S., & Shastri, T. (2011). Mentoring, Career Plateau Tendencies, Turnover Intentions And Implications For Narrowing Pay And Position Gaps Due To Gender – Structural Equations Modeling. *The Journal of Applied Business Research*, 27, (6), 71-84. <https://doi.org/10.19030/jabr.v27i6.6467>
- Ginn, I. (2021). If you don't have anyone in school that's like you, regardless, you won't feel like you belong there. What It Means to Belong for Secondary-aged Pupils from Ethnic Minority

- Backgrounds, an Emancipatory Study. Ph.D. Thesis, University of Essex & Tavistock and Portman NHS Foundation Trust.
- Hurst, S. C., Kungu, K., & Flott, P. (2012). Stress, Organizational Citizenship Behaviors, and Coping: Comparisons among Plateaued and Non-Plateaued Employees. *Business and Management Research*, 1 (3), 17-27.
- 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. <https://doi.org/10.1177/0894845308325648>
- Kennedy, D. (2022). Doing philosophy with young children: theory, practice, and Resources. *Early Child Development and Care*, 192 (1), 124-135. [DOI:10.1080/03004430.2020.1743699](https://doi.org/10.1080/03004430.2020.1743699)
- Lee, P. C. B. (2013). Going beyond career plateau, using professional plateau to account for work outcomes. *Journal of Management Development*, 22 (6): 538-551. DOI:[10.1108/02621710310478503](https://doi.org/10.1108/02621710310478503)
- Lentz, E., & Allen, T. D. (2009). The Role of Mentoring Others in the Career Plateauing Phenomenon. *Group & Organization Management*, 34 (3), 358-384. [doi:10.1177/1059601109334027](https://doi.org/10.1177/1059601109334027).
- Lin, Y. C., & Chen, A. S. Y. (2020). Experiencing career plateau on a committed career journey: a boundary condition of career stages. *Personnel Review*, 50, 1797-1819. DOI:[10.1108/PR-03-2020-0192](https://doi.org/10.1108/PR-03-2020-0192)
- McCleese, C. S., & Eby, L. T. (2006). Reactions to Job Content Plateaus: Examining Role Ambiguity and Hierarchical Plateaus as Moderators Existing Research on Plateaus, the Career Development Quarterly. *Journal of Career Development*, 55, 64-76. DOI:[10.1002/j.2161-0045.2006.tb00005.x](https://doi.org/10.1002/j.2161-0045.2006.tb00005.x)
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Miles, S., Gordon, J., & Storlie, C. (2020). Job Satisfaction, Perceived Career Plateau, and the Perception of Promotability: A Correlational Study. *The Journal of International Management Studies*, 8 (1), 1-9. DOI:[10.22059/JLIB.2021.307344.1508](https://doi.org/10.22059/JLIB.2021.307344.1508)
- 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, August, 1992. <https://doi.org/10.1177/001872679504800301>
- Mirkamali, S. M., Ebrahimi, S., Khalil-Beigi, K., & Fathi, I. (2017). The relationship between career plateau and turnover intention, job stress and employee burnout. *Journal of Development and Change Management*, 5 (3), 23-42. [Persian] <https://civilica.com/doc/892713>
- Montgomery, D. L. (2014). Happily Ever After: Plateauing as a Means for Long-Term Career Satisfaction. *Library Trends*, 50 (4), 702-716. <https://www.academia.edu/304744/>
- Neifer, H., Ebrahimi, S., & Gholami, B. (2021). The effect of structural and content career plateau on teachers' motivation. *Journal of Progress in Humanities Education*, 7 (22), 1-22. [Persian] DOI:[10.1001.1.27172260.1400.7.22.1.9](https://doi.org/10.1001.1.27172260.1400.7.22.1.9)
- Njuguna, B. K. (2016). *Effects of career plateauing on attitudes and commitment of secondary school teachers towards their work in Ruiru and Thika west districts*. (M. B. A dissertation, Kenyatta University).
- Nwovuhoma, I. J., & Achama Comfort, M. (2022). Career Plateau and Teacher Productivity in Rivers State Secondary Schools. *Indian journal of applied research*, 6 (3), 644-648. <https://www.academia.edu/114495367/>
- Ongori, H., & Agolla, J. E. (2009). Paradigm shift in managing career plateau in organisation: The best strategy to minimize employee intention to quit. *African Journal of Business Management*, 3 (6), 268-271. <https://doi.org/10.5897/AJBM.9000452>
- Oriarewo, O. G., Agbim, C. K., & Owoicho, M. (2013). Entrepreneurial Success, Knowledge Workers Plateauing and Turnover: The Impact of Relatedness. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 3, (6), 1-7. <https://www.researchgate.net/publication/358166995>

- Papay, J. P., & Kraft, M. A. (2016). The Myth of the Performance Plateau. *Educational Leadership*, 73 (8), 36-42. <https://annenberg.brown.edu/publications/myth-performance-plateau>
- Phillips, D. R. & Roper, K. O. (2019). A framework for talent management in real estate. *Journal of Corporate Real Estate*, 11 (1), 7–16. DOI:[10.1108/14630010910940525](https://doi.org/10.1108/14630010910940525)
- Prince, J. B. (2003). Career opportunity and organizational attachment in a blue-collar unionized environment. *Journal of Vocational Behavior*, 63 (1), 136-150. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00024-6](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00024-6)
- 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. DOI:[10.5964/ejop.v6i4.224](https://doi.org/10.5964/ejop.v6i4.224)
- ShakilaDevi, A. R., & Basariya, S. R. (2019). Career Plateau and Dealing Strategies, International. *Journal of Research and Analytical Reviews*, 6 (1), 216- 219. [10.12691/ajnr-8-2-6](https://doi.org/10.12691/ajnr-8-2-6)
- Sharifian, E., Pirayesh, M., & Rahimi, G. (2013). Relationship between Work Positive Attitudes and Employees, Vocational Plateau of Offices of Sport and Youth in Kerman Province of Iran. *National Park-forschungin der schweiz*, 102 (10), 986-997.
- Shin, S., Mercer, S., Babic, S., & Sulis, G. (2023). Riding the happiness curve: the wellbeing of mid-career phase language teachers. *The Language Learning Journal*, 53 (2), 195-207. <https://doi.org/10.1080/09571736.2021.1979632>
- Smith, P. C., Kendall, L. M. & Hulin, C. L. (1969). The measurement of satisfaction in work and retirement. Chicago: Rand McNally. *Psychology*, 4 (6), 11-21. <https://www.scirp.org/referenceid=1063351>
- Tampang, B. L. L., & Wonggo, D. (2018). Teacher Professionalism in Technical and Vocational Education. In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 306 (1), 12-17. DOI:[10.1088/1757-899X/306/1/012017](https://doi.org/10.1088/1757-899X/306/1/012017)
- Tuytens, M., Vekeman, E., & Devos, G. (2021). Strategic human resource management in primary and secondary schools. An explorative study in Flanders (Belgium). *Educational Management Administration & Leadership* 51 (1), 711-732. DOI:[10.1177/1741143221998706](https://doi.org/10.1177/1741143221998706)
- Uysal, s., & Yilmaz, S (2021). Meta-analysis of school leadership effects on student achievement in USA and Turkey. *Journal of Educational Sciences*, 13 (4), 590-603. DOI:[10.18844/cjes.v13i4.3539](https://doi.org/10.18844/cjes.v13i4.3539)
- Young, C. D. (2023). *Seeking Common Ground: The Impacts of Racial Affinity Groups and Varsity Athletics on Sense of Belonging, Social Capital, and Identity Development in Independent Schools*. Ph.D. Thesis, Boston University.
- Zeinabadi, H. R., Kayidi, Z., Abdollahi, B., & Abbasian, H. (2024). Limited prospects for promotion and advancement in the teaching profession: An analysis of the phenomenon of career plateau in Iranian teachers. *Educational Innovations*, 23 (89), 119-144. [Persian] [10.22034/jei.2024.362933.2459](https://doi.org/10.22034/jei.2024.362933.2459)