

Career Plateau and Job Satisfaction among Employees: A Survey Study in the Departments of Cooperatives, Labor, and Social Welfare in Isfahan Province

Seyed Samad
Beheshti *

Associate professor, Department of Sociology, Faculty of
Humanities, University of Yasouj, Yasouj, Iran.

Rahmatollah
Torkan 

Ph.D. in Economic-Development Sociology, Faculty of
Humanities, University of Yasouj, Yasouj, Iran

Abstract

Career plateau refers to a condition in an individual's professional trajectory in which opportunities for vertical promotion, job enrichment, or participation in organizational decision-making become significantly constrained. This quantitative study, grounded in social exchange theory and the three-dimensional model of career plateau, examines the relationship between three types of career plateau (structural, content, and pervasive) and job satisfaction among employees of the Department of Cooperatives, Labor, and Social Welfare in Isfahan Province. The population consisted of 529 employees in 2021, from which a sample of 223 individuals was selected using multistage random sampling based on Morgan's table. Data were collected through a standardized five-point Likert questionnaire and analyzed using SPSS and AMOS. Structural equation modeling results indicated that all three dimensions of career plateau were negatively and significantly associated with job satisfaction, with pervasive plateau exhibiting the strongest negative correlation. Descriptive analyses also revealed that overall job satisfaction was at a moderate level and that significant differences

* Corresponding Author: sbeheshty@yu.ac.ir

How to Cite: Beheshti, S. S., Torkan, R. (2026). Career Plateau and Job Satisfaction among Employees: A Survey Study in the Departments of Cooperatives, Labor, and Social Welfare in Isfahan Province, *Quarterly Journal of Social sciences*, 32(111), 159-195. DOI: 10.22054/qjss.2026.81662.2829

existed based on employment type and the alignment between educational qualifications and job roles. These findings underscore the importance of reducing structural, content-related, and participatory barriers within public organizations to enhance employees' job satisfaction.

Keywords: career plateau; structural plateau; content plateau; pervasive plateau; job satisfaction; public sector employees.

Extended Abstract

Introduction

Job plateauing has become a notable issue in contemporary organizations, particularly in public-sector bureaucracies where hierarchical structures, centralized authority, and limited promotion opportunities are common. Structural reforms, downsizing, and the shift toward flatter hierarchies have reduced employees' prospects for vertical advancement and long-term career development. Under such conditions, employees may experience stagnation despite their experience and professional competence, which can negatively influence their attitudes, motivation, and work behaviors. Job satisfaction, as a central component of quality of work life, plays an important role in employees' psychological well-being, productivity, and organizational commitment. Given the theoretical and practical significance of this issue, the present study examines how the three dimensions of job plateauing—structural, content, and inclusive plateauing—affect job satisfaction among public-sector employees in Iran.

Literature Review

Classical research conceptualizes job plateauing through two primary dimensions. Structural plateauing refers to the absence of opportunities for vertical advancement due to hierarchical constraints, while content plateauing reflects the lack of challenge, variety, and learning opportunities within the job. Recent studies have introduced a third dimension, inclusive (or centrality) plateauing, which captures employees' exclusion from organizational power networks, information flows, and decision making processes. This dimension has gained increasing attention as a critical form of plateauing, particularly in bureaucratic settings.

Theoretical frameworks such as Social Exchange Theory emphasize that employees experience higher satisfaction when they perceive fairness and reciprocity in the exchange of resources, opportunities, and rewards. Job plateauing disrupts this balance, leading to perceptions of inequity and reduced satisfaction. Similarly, Adams' Equity Theory highlights the role of perceived fairness in shaping job attitudes. Schein's three dimensional career model further suggests that blocked advancement paths, lack of challenge, and

marginalization within organizational structures directly influence employees' professional identity and job experience. Although international studies have examined these dimensions extensively, research in Iran has rarely addressed all three dimensions simultaneously, particularly within public-sector contexts.

Methodology

This study employed a quantitative survey design. The statistical population consisted of 529 employees working in the Departments of Cooperatives, Labor, and Social Welfare in Isfahan Province in 2021. Using stratified multistage sampling and Morgan's table, 223 employees were selected, and 217 valid questionnaires were analyzed. Data were collected using the Job Plateauing Scale developed by Luo et al. (2014) and the short-form Job Satisfaction Scale by Panigrahi and Al Nashash (2019). Data analysis was conducted using SPSS and AMOS. Confirmatory factor analysis was used to assess the validity of measurement models, and structural equation modeling (SEM) was applied to test the hypothesized relationships. Group differences were examined using independent-samples t tests and one way ANOVA.

Results

Descriptive findings indicated that structural and inclusive plateauing were above the midpoint of the scale, whereas content plateauing was below the midpoint. Job satisfaction was slightly below average, suggesting relatively low satisfaction among employees. Measurement models demonstrated acceptable fit indices for both constructs.

SEM results showed that all three dimensions of job plateauing had significant negative effects on job satisfaction: content plateauing ($\beta = -0.27$), structural plateauing ($\beta = -0.28$), and inclusive plateauing ($\beta = -0.51$). Among these, inclusive plateauing exhibited the strongest negative effect, indicating that exclusion from decision making processes and organizational power structures plays a central role in reducing job satisfaction. Group comparison tests revealed that permanent employees reported lower job satisfaction than non-permanent employees, and employees whose job roles aligned with their educational background reported higher satisfaction. Significant differences were also observed across organizational positions, with

experts and senior experts reporting the lowest satisfaction and department heads reporting the highest.

Discussion

The findings confirm that job plateauing—across structural, content, and inclusive dimensions—significantly reduces job satisfaction among public-sector employees. These results align with Social Exchange Theory and Equity Theory, suggesting that plateaued employees perceive an imbalance in the exchange relationship with the organization, leading to reduced satisfaction. The strong effect of inclusive plateauing highlights the importance of participation, perceived fairness, and access to organizational decision making structures. In hierarchical public organizations, exclusion from these processes may foster feelings of powerlessness, marginalization, and diminished professional identity, thereby intensifying dissatisfaction. The results are consistent with previous studies emphasizing the negative consequences of plateauing on motivation, commitment, and well-being.

Conclusion

The study demonstrates that job plateauing is a key determinant of reduced job satisfaction in public-sector organizations. The three dimensions collectively explain a substantial portion of the variance in job satisfaction, with inclusive plateauing exerting the strongest influence. These findings underscore the need for clear career development pathways, enhanced employee participation in decision making, and improved alignment between job roles and employees' educational backgrounds. Strengthening organizational justice and revising promotion and participation systems may help mitigate the negative effects of plateauing and improve job satisfaction among public-sector employees.



فلات شغلی و رضایت شغلی کارکنان: مطالعه پیمایشی در ادارات تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان اصفهان

سید صمد بهشتی *  
دانشیار گروه جامعه‌شناسی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه یاسوج،
یاسوج، ایران

رحمت اله ترکان  
دانش آموخته دکتری جامعه‌شناسی اقتصادی و توسعه، دانشکده ادبیات و علوم
انسانی، دانشگاه یاسوج، یاسوج، ایران

چکیده

فلات شغلی به وضعیتی در مسیر حرفه‌ای افراد اشاره دارد که در آن امکان ارتقای عمودی، توسعه محتوای شغلی یا مشارکت در تصمیم‌گیری‌های سازمانی محدود می‌شود. این پژوهش با رویکرد کمی و مبتنی بر نظریه تبادل اجتماعی و مدل سه‌بعدی شاین، به بررسی رابطه بین سه بُعد فلات شغلی (ساختاری، محتوایی و فراگیر) و رضایت شغلی کارکنان ادارات تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان اصفهان می‌پردازد. جامعه آماری شامل ۵۲۹ نفر از کارکنان در سال ۱۴۰۰ بود که با نمونه‌گیری تصادفی چندمرحله‌ای و جدول مورگان، ۲۲۳ نفر انتخاب شدند. داده‌ها با پرسشنامه لیکرت پنج‌درجه‌ای جمع‌آوری و با نرم‌افزارهای SPSS و AMOS تحلیل شد. نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داد که هر سه بُعد فلات شغلی با رضایت شغلی رابطه منفی و معناداری دارند؛ فلات فراگیر بیشترین همبستگی منفی را نشان داد. همچنین، تحلیل‌های توصیفی نشان داد که رضایت شغلی در سطح متوسط قرار دارد و تفاوت معناداری برحسب نوع استخدام و همخوانی تحصیلات با شغل مشاهده شد. این یافته‌ها بر اهمیت کاهش موانع ساختاری، محتوایی و مشارکتی در سازمان‌های دولتی برای ارتقای رضایت شغلی تأکید می‌کند.

کلیدواژه‌ها: فلات شغلی؛ فلات ساختاری؛ فلات محتوایی؛ فلات فراگیر؛ رضایت شغلی؛ کارکنان دولت.

بیان مسئله

در دهه‌های اخیر، تغییرات ساختاری در سازمان‌ها-از جمله کوچک‌سازی، حرکت به سمت ساختارهای افقی و کاهش سطوح مدیریتی- فرصت‌های ارتقای سلسله‌مراتبی را محدود کرده و «فلات شغلی» را به یکی از واقعیت‌های رایج مسیر حرفه‌ای کارکنان تبدیل کرده است. در چنین شرایطی، بسیاری از کارکنان، به‌ویژه در سازمان‌های دولتی، با وجود سال‌ها سابقه خدمت، با چشم‌اندازی مبهم از رشد و توسعه حرفه‌ای مواجه‌اند؛ وضعیتی که می‌تواند نگرش‌ها، انگیزش و رفتارهای شغلی آنان را تحت تأثیر قرار دهد (Jung&Tak,2008; Ongori & Agolla,2009). پژوهش‌های جدید نیز نشان می‌دهد کوه ماندگاری طولانی‌مدت در یک جایگاه شغلی، بدون تجربه چالش یا پیشرفت، یکی از عوامل اصلی شکل‌گیری فلات شغلی در سازمان‌های معاصر است (Lin & Chen, 2021). ادبیات کلاسیک فلات شغلی عمدتاً دو بعد ساختاری و محتوایی را معرفی کرده است (Allen et al., 1998; Bardwick, 1986). فلات ساختاری^۱ زمانی رخ می‌دهد که مسیر ارتقای عمودی به دلیل محدودیت‌های سلسله‌مراتبی مسدود شود (حیدری و همکاران، ۱۳۹۸). فلات محتوایی^۲ نیز زمانی شکل می‌گیرد که شغل فاقد تنوع، چالش و فرصت یادگیری باشد (Hitt, 2019). در سال‌های اخیر، بعد سوم نیز با عنوان «فلات فراگیر یا مرکزیت سازمانی»^۳ مطرح شده است؛ وضعیتی که در آن کارکنان-حتی با وجود تجربه و مهارت-به شبکه‌های اصلی قدرت، اطلاعات و تصمیم‌گیری راه نمی‌یابند و در حاشیه سازمان قرار می‌گیرند (Luo et al., 2014). یافته‌های جدید نیز نشان می‌دهد که ادراک کارکنان از «حاشیه‌ای شدن» در سازمان، یکی از مهم‌ترین اشکال نوظهور فلات شغلی است که می‌تواند پیامدهای منفی گسترده‌ای بر عملکرد و نگرش‌های شغلی داشته باشد (De Clercq et al., 2020).

-
1. Hierarchical Plateauing
 2. Content Plateauing
 3. Inclusive or Centrality Plateauing

پژوهش‌ها نشان می‌دهد که فلات شغلی-در هر سه بعد آن-می‌تواند پیامدهایی همچون کاهش انگیزه، افت رضایت شغلی، افزایش فرسودگی شغلی، کاهش تعهد سازمانی و افزایش تمایل به ترک خدمت ایجاد کند (Armstrong-Stassen & Ursel, 2009; Godshalk & Fender, 2014). مطالعات جدید نیز تأکید می‌کنند که تجربه فلات شغلی در شرایط عدم عدالت سازمانی یا رهبری نامناسب، اثرات منفی شدیدتری بر عملکرد دارد (Chang et al., 2024). در ایران نیز شواهدی از شیوع بالای فرسودگی شغلی و نارضایتی شغلی در میان کارکنان بخش دولتی گزارش شده است (بسطامی و همکاران، ۱۳۹۸؛ کاظمی و همکاران، ۱۴۰۱) و مطالعات داخلی نشان می‌دهد که فلات ساختاری و محتوایی در سازمان‌های ایرانی در سطح متوسط رو به بالا تجربه می‌شود (ابراهیمی و همکاران، ۱۳۹۹؛ طبرسا و همکاران، ۱۳۹۳؛ بهشتی و ترکان، ۱۴۰۳).

از سوی دیگر، رضایت شغلی یکی از مهم‌ترین شاخص‌های کیفیت زندگی کاری است و نقش تعیین‌کننده‌ای در سلامت روانی، بهره‌وری، وفاداری سازمانی و کاهش جابه‌جایی کارکنان دارد (میرزاده کوهشاهی، ۱۴۰۱). پژوهش‌های جدید نیز نشان می‌دهد که رضایت شغلی در سازمان‌های دولتی، بیش از هر چیز تحت تأثیر فرصت‌های رشد، عدالت سازمانی و کیفیت روابط کاری قرار دارد (Lin & Chen, 2021)؛ بنابراین، انتظار می‌رود تجربه فلات شغلی-در هر سه بعد آن-بتواند رضایت شغلی کارکنان را به‌طور معناداری کاهش دهد (طبرسا و همکاران، ۱۳۹۳).

ساختار اداری ایران، به‌ویژه در دستگاه‌های اجرایی دولتی، ویژگی‌هایی دارد که می‌تواند احتمال بروز فلات شغلی را افزایش دهد: سلسله‌مراتب نسبتاً سخت، محدودیت مسیرهای ارتقا، تمرکز تصمیم‌گیری و فاصله قدرت بالا. ادارات تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان اصفهان نیز از این قاعده مستثنا نیستند. این ادارات، با وجود نقش کلیدی در سیاست‌گذاری و اجرای برنامه‌های اشتغال و رفاه اجتماعی، با چالش‌هایی همچون محدودیت فرصت‌های ارتقا، تکراری شدن محتوای شغل و عدم مشارکت برخی کارکنان

در فرایندهای تصمیم‌گیری مواجهه‌اند. چنین شرایطی می‌تواند زمینه‌ساز تجربه هم‌زمان سه نوع فلات شغلی در میان کارکنان باشد.

با وجود اهمیت موضوع، مرور ادبیات نشان می‌دهد که در ایران، اغلب پژوهش‌ها تنها به یک بعد از فلات شغلی پرداخته‌اند و بررسی جامع سه‌بعدی فلات شغلی در کنار رضایت شغلی کمتر انجام شده است. همچنین، رابطه ساختاری میان این سه نوع فلات و رضایت شغلی در بافت سازمان‌های دولتی ایران به صورت منسجم مطالعه نشده است. پژوهش‌های جدید نیز تأکید می‌کنند که مدل‌های چندبعدی فلات شغلی باید در بافت‌های فرهنگی متفاوت آزمون شوند تا قابلیت تعمیم آن‌ها افزایش یابد (Lin & Chen, 2021; Shabeer et al., 2020). نوآوری پژوهش حاضر نیز در آن است که برای نخستین بار در بافت سازمانی ایران، سه بعد فلات شغلی (ساختاری، محتوایی و فراگیر) را در یک مدل یکپارچه و با تکیه بر ادبیات روز بین‌المللی آزمون می‌کند و اثرات ساختاری آن را بر رضایت شغلی کارکنان دولتی تحلیل می‌نماید؛ موضوعی که تاکنون در پژوهش‌های داخلی به صورت جامع بررسی نشده است.

بر این اساس، مسئله اصلی پژوهش حاضر آن است که ابعاد مختلف فلات شغلی (ساختاری، محتوایی و فراگیر) چگونه و تا چه اندازه بر رضایت شغلی کارکنان ادارات تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان اصفهان تأثیر می‌گذارند؟ و آیا ویژگی‌های جمعیت‌شناختی کارکنان در سطح رضایت شغلی آنان تفاوت معناداری ایجاد می‌کند؟

پیشینه نظری پژوهش

فلات شغلی مفهومی است که به ادراک کارکنان از توقف یا محدودیت در مسیر پیشرفت حرفه‌ای اشاره دارد و در ادبیات مسیر شغلی به عنوان یکی از مهم‌ترین وضعیت‌های رکود شغلی شناخته می‌شود. این پدیده زمانی رخ می‌دهد که فرد احساس کند فرصت‌های ارتقا، یادگیری یا گسترش نقش در سازمان کاهش یافته یا متوقف شده است. در ادبیات کلاسیک، فلات شغلی عمدتاً در دو بعد ساختاری و محتوایی تعریف شده است؛ فلات

ساختاری به نبود امکان ارتقای عمودی در سلسله‌مراتب سازمانی اشاره دارد، درحالی‌که فلات محتوایی زمانی تجربه می‌شود که محتوای شغل فاقد چالش، تنوع و فرصت یادگیری باشد (باردویک^۱، ۱۹۸۶؛ فرنس و همکاران^۲، ۱۹۷۷). افزون بر این، پژوهش‌های جدید بعد سومی را نیز مطرح کرده‌اند که با عنوان فلات فراگیر یا مرکزیت سازمانی شناخته می‌شود و به وضعیتی اشاره دارد که کارکنان با وجود تجربه و مهارت به شبکه‌های اصلی قدرت، اطلاعات و تصمیم‌گیری دسترسی ندارند و در حاشیه سازمان قرار می‌گیرند (لو و همکاران^۳، ۲۰۱۴؛ دی کلرک و همکاران^۴، ۲۰۲۰).

برای تبیین پیامدهای فلات زدگی شغلی، نظریه تبادل اجتماعی به‌عنوان چارچوب نظری اصلی این پژوهش به کار گرفته شده است. این نظریه بر مبادله منابع مادی و غیرمادی میان فرد و سازمان و ادراک کارکنان از تعادل یا عدم تعادل در این مبادله تأکید دارد. بر اساس این دیدگاه، کارکنان زمانی احساس رضایت، تعهد و انگیزش می‌کنند که نسبت میان «ورودی‌ها» مانند تلاش، مهارت، زمان و وفاداری با «خروجی‌ها» مانند پاداش، فرصت رشد، احترام و امنیت شغلی را عادلانه ادراک کنند (بلاو^۵، ۲۰۱۷). هنگامی که کارکنان احساس می‌کنند سازمان به تعهد ضمنی خود در فراهم‌سازی فرصت‌های رشد، ارتقا و یادگیری عمل نکرده است، رابطه مبادله‌ای به زیان آنان تغییر می‌کند و نخستین واکنش به این عدم تعادل، کاهش رضایت شغلی است. اگر این وضعیت تداوم یابد، پیامدهایی مانند کاهش تعهد سازمانی، افت عملکرد، بیگانگی شغلی و افزایش قصد ترک خدمت برزو می‌کند (لین و چن^۶، ۲۰۲۱؛ شایبر و همکاران^۷، ۲۰۲۰؛ یانگ و همکاران^۸، ۲۰۱۹). از منظر جامعه‌شناسی سازمانی، نظریه تبادل اجتماعی نشان می‌دهد که فلات شغلی نه تنها تجربه‌ای

-
1. Bardwick
 2. Ference et al.
 3. Luo et al.
 4. De Clercq et al.
 5. Blau
 6. Lin & Chen
 7. Shabeer et al.
 8. Yang et al.

فردی، بلکه نتیجه ساختارهای قدرت، الگوهای توزیع فرصت و روابط نابرابر در سازمان است؛ به بیان دیگر، فلات شغلی می‌تواند نشانه‌ای از بی‌عدالتی ساختاری یا عدم توازن در روابط قدرت باشد که در قالب نارضایتی شغلی و واکنش‌های جبرانی کارکنان بروز می‌کند (بلاو، ۲۰۱۷).

در کنار نظریه تبادل اجتماعی، مدل سه‌بعدی شاین^۱ (۱۹۷۱) نیز به‌عنوان نظریه مکمل در تبیین تجربه فلات شغلی نقش مهمی ایفا می‌کند. شاین در نظریه «لنگرهای شغلی» بر نقش ساختار سازمانی، هویت حرفه‌ای و مسیرهای پیشرفت در شکل‌گیری تجربه کارکنان تأکید می‌کند و معتقد است کارکنان زمانی احساس ثبات و رضایت می‌کنند که مسیر شغلی آنان با ارزش‌ها، توانایی‌ها و فرصت‌های واقعی سازمان هم‌خوان باشد. در این چارچوب، فلات شغلی نشانه‌ای از عدم همخوانی میان انتظارات فرد و ساختار سازمانی است. فلات محتوایی و فلات فراگیر، به‌ویژه، مستقیماً با مفاهیم هویت حرفه‌ای، نقش سازمانی و مرکزیت در شبکه‌های قدرت مرتبط‌اند و کارکنانی که در مسیر حرفه‌ای خود با انسداد مواجه می‌شوند یا به شبکه‌های اصلی سازمان دسترسی ندارند، ممکن است احساس ناکامی، بیگانگی و نارضایتی شغلی را تجربه کنند. مدل شاین کمک می‌کند تا فلات شغلی نه تنها به‌عنوان یک پدیده ساختاری، بلکه به‌عنوان تجربه‌ای هویتی و نقش‌محور درک شود و نشان می‌دهد که چگونه محدودیت‌های ساختاری و فرهنگی سازمان می‌تواند بر تجربه شغلی کارکنان اثر بگذارد.

برای تکمیل چارچوب نظری، نظریات کلاسیک رضایت شغلی نیز به‌عنوان نظریات مکمل مرور می‌شوند. نظریه دو عاملی هرزبرگ^۲، عوامل انگیزشی (درونی) و بهداشتی (بیرونی) را در شکل‌گیری رضایت شغلی مؤثر می‌داند و بیان می‌کند که نبود عوامل بهداشتی موجب نارضایتی می‌شود، درحالی‌که وجود عوامل انگیزشی رضایت را افزایش می‌دهد (هرزبرگ، ۱۹۶۶). نظریه برابری آدامز بر نقش ادراک عدالت در نسبت ورودی -

1. Schein's three-dimension model

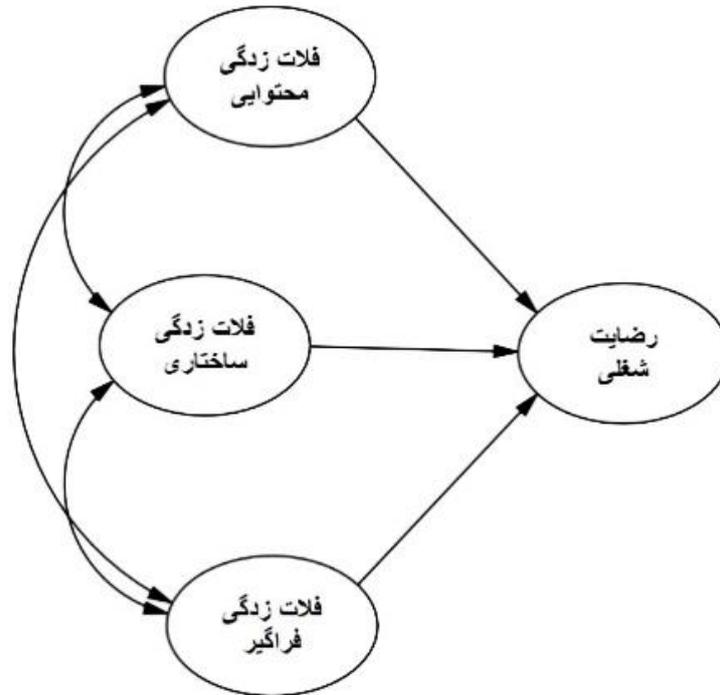
2. Herzberg

خروجی تأکید دارد و بیان می‌کند که احساس نابرابری می‌تواند به نارضایتی و تنش شغلی منجر شود (آدامز^۱، ۱۹۶۵). نظریه نیازهای مازلو و آلدرفر نیز بر نقش نیازهای ارضا نشده در نارضایتی شغلی اشاره می‌کنند و نشان می‌دهند که کارکنان در صورت برآورده نشدن نیازهای اساسی، رضایت شغلی کمتری را تجربه می‌کنند (مازلو^۲، ۱۹۵۴؛ آلدرفر^۳، ۱۹۷۷). همچنین نظریه نقش بیان می‌کند که ابهام و تعارض نقش با کاهش رضایت شغلی و افزایش فشار روانی مرتبط است (فرنچ و کاپلان^۴، ۱۹۷۳). این نظریات نشان می‌دهند که رضایت شغلی پدیده‌ای چندبعدی است که تحت تأثیر عوامل ساختاری، انگیزشی، هویتی و تعاملی قرار دارد و به‌عنوان نظریات پشتیبان، تحلیل نظری پژوهش را تقویت می‌کنند.

در جمع‌بندی، بر اساس نظریه تبادل اجتماعی، فلات شغلی نوعی عدم تعادل در روابط مبادله‌ای میان فرد و سازمان ایجاد می‌کند که نخستین پیامد آن کاهش رضایت شغلی است. مدل شاین نیز نشان می‌دهد که انسداد مسیر پیشرفت، نبود چالش و حاشیه‌ای شدن در سازمان، مستقیماً بر تجربه شغلی کارکنان اثر می‌گذارد؛ بنابراین، مدل نظری پژوهش بر این فرض استوار است که ابعاد سه‌گانه فلات شغلی - ساختاری، محتوایی و فراگیر - از طریق برهم زدن تعادل مبادله‌ای و تضعیف هویت حرفه‌ای، موجب کاهش رضایت شغلی می‌شود.

-
1. Adamz
 2. Maslow
 3. Alderfer
 4. French & Caplan

شکل ۱. مدل نظری پژوهش



سرانجام، دیدگاه نظری این پژوهش بر ترکیب دو چارچوب مکمل استوار است: نخست، نظریه تبادل اجتماعی به عنوان نظریه اصلی که رابطه میان فلات شغلی و رضایت شغلی را از منظر عدالت، مبادله و انتظارات متقابل تبیین می کند؛ و دوم، مدل سه بعدی شاین به عنوان نظریه مکمل که نقش ساختار سازمانی، هویت حرفه ای و مسیرهای پیشرفت را در تجربه فلات شغلی برجسته می سازد. این ترکیب، تبیینی جامع شناختی، چندلایه و مبتنی بر ساختار-کنش از اثر فلات شغلی بر رضایت شغلی ارائه می دهد.

بر این اساس فرضیات پژوهش حاضر عبارت اند از:

۱. فلات ساختاری رابطه منفی و معناداری با رضایت شغلی کارکنان دارد.
۲. فلات محتوایی رابطه منفی و معناداری با رضایت شغلی کارکنان دارد.

۳. فلات فراگیر (مرکزیت سازمانی) رابطه منفی و معناداری با رضایت شغلی کارکنان دارد.

۴. بین ویژگی‌های جمعیت شناختی (سن، سابقه، تحصیلات، جنسیت) و رضایت شغلی کارکنان تفاوت معناداری وجود دارد.

پیشینه تجربی پژوهش

فلات‌زدگی شغلی در ادبیات سازمانی به‌عنوان وضعیتی تعریف می‌شود که در آن افراد در مسیر ارتقاء یا توسعه شغلی متوقف می‌شوند و این وضعیت به‌صورت مستقیم با کاهش انگیزش، تعهد و رضایت شغلی مرتبط است (ژائو^۱، ۱۹۹۰؛ سلامی^۲، ۲۰۱۰). مطالعات داخلی نیز نشان داده‌اند که فلات‌زدگی شغلی به‌طور معکوس با تعهد سازمانی و رضایت شغلی ارتباط دارد و از عوامل مؤثر بر آن می‌توان به عدالت سازمانی، فرهنگ سازمانی و شرایط ساختاری اشاره کرد (ابراهیمی و همکاران، ۱۳۹۹؛ طبرسا و همکاران، ۱۳۹۳؛ حیدری و شهریاری، ۱۳۹۹). در این مطالعات همچنین تفاوت‌های گروهی (به‌ویژه در بین اعضای هیئت‌علمی) در ابعاد مختلف فلات‌زدگی شغلی گزارش شده است که نشان‌دهنده نقش ساختارهای سازمانی و سیاست‌های کلان در شکل‌گیری این پدیده است (حیدری و شهریاری، ۱۳۹۹).

در ادبیات بین‌المللی، فلات‌زدگی شغلی به‌عنوان عامل مؤثر بر پیامدهای کاری از جمله عملکرد، ترک خدمت و سلامت روانی کارکنان مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج مطالعات مختلف نشان می‌دهد که فلات‌زدگی شغلی با کاهش رضایت شغلی، افزایش استرس و کاهش تعهد سازمانی همراه است (آلن و همکاران^۳، ۱۹۹۸؛ لنتز و آلن^۴، ۲۰۰۹؛ لی^۵، ۲۰۱۳). همچنین پژوهش‌های جدیدتر بر نقش عوامل سازمانی و روان‌شناختی

-
1. Chao
 2. Salami
 3. Allen et al.
 4. Lentz & Allen
 5. Lee

در تشدید یا کاهش اثرات فلات‌زدگی تأکید دارند؛ برای مثال، عدالت سازمانی و سرمایه روان‌شناختی به‌عنوان تعدیل‌گر اثر فلات‌زدگی بر عملکرد مطرح شده‌اند (چینیچ و همکاران^۱، ۲۰۲۴) و نابرابری در رفتار رهبران نیز می‌تواند به‌طور مستقیم به کاهش عملکرد و رضایت منجر شود (دِ کِلِرک و همکاران، ۲۰۲۰). در بستر پاندمی کرونا نیز نشان داده شده است که مدیریت فلات‌زدگی نیازمند توجه به مداخلات سازمانی و روانی است (شایبر و همکاران، ۲۰۲۰).

با این حال، بررسی هم‌زمان اثر ابعاد مختلف فلات‌زدگی شغلی (ساختاری، محتوایی و فراگیر/جامع) بر رضایت شغلی در فضای سازمان‌های دولتی ایران، به‌ویژه در ادارات تعاون، کار و رفاه اجتماعی، کمتر انجام شده است. از سوی دیگر، ادبیات موجود عمدتاً به‌صورت دو بعدی (افقی و عمودی) به فلات‌زدگی پرداخته و بعد فراگیر/جامع که نشان‌دهنده نادیده گرفتن کارکنان در تصمیم‌گیری و مرکزیت سازمانی است، کمتر مورد توجه قرار گرفته است (لو و همکاران، ۲۰۱۴)؛ بنابراین، این پژوهش با استفاده از نظریه تبادل اجتماعی و مدل‌های نیاز-رضایت، تلاش می‌کند خلأ موجود را پر کند و نشان دهد که فلات‌زدگی فراگیر به‌عنوان بعدی مستقل و تأثیرگذار بر رضایت شغلی در سازمان‌های دولتی قابل تبیین است.

روش

پژوهش حاضر به روش کمی و به شیوه پیمایشی انجام شده است. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای چندمرحله‌ای استفاده شد. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان ادارات تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان اصفهان در سال ۱۴۰۰ (N=۵۲۹) بود. در مرحله نخست، ادارات استان بر اساس مناطق جغرافیایی (شمال، جنوب، غرب و شرق) به چهار طبقه تقسیم شدند. سپس در هر طبقه، ادارات به‌صورت تصادفی انتخاب شدند. در مرحله دوم، با توجه به محدودیت‌های ناشی از همه‌گیری کرونا و ضرورت کاهش تماس حضوری، لینک

پرسشنامه استاندارد در محیط پرس لاین به صورت برخط در اختیار کارکنان ادارات منتخب قرار گرفت. با ضمیمه یک نامه رسمی حاوی دستورالعمل تکمیل پرسشنامه و تضمین محرمانگی، از مدیران ادارات خواسته شد لینک را در اختیار کارکنان قرار دهند تا از میان آنان افراد داوطلب، در پیمایش مشارکت کنند.

حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان ۲۲۳ نفر تعیین شد که پس از حذف پرسشنامه‌های ناقص و موارد پرت^۱، ۲۱۷ پرسشنامه معتبر باقی ماند (میزان پاسخ‌دهی ۹۵ درصد). متغیرهای اصلی پژوهش شامل فلات‌زدگی شغلی و رضایت شغلی بودند که برای اندازه‌گیری فلات‌زدگی شغلی از پرسشنامه لو و همکاران (۲۰۱۴) و برای رضایت شغلی از فرم کوتاه‌شده پانیراهی و الناشاش^۲ (۲۰۱۹) استفاده شد. تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای آماری اس پی اس اس^۳ و نرم‌افزار مدل‌سازی معادله ساختاری ایموس^۴ انجام شد.

تعریف عملیاتی متغیرها

از آنجایی که تمامی متغیرهای وابسته و مستقل در پژوهش حاضر سازه‌های ادراکی و نگرشی بودند، توسط کارکنان خودارزیابی شدند. این سازه‌ها عبارت‌اند از مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت فلات‌زدگی شغلی محتوایی، فلات‌زدگی ساختاری، فلات‌زدگی فراگیر/جامع و مقیاس پنج‌درجه‌ای رضایت شغلی.

فلات‌زدگی شغلی

برای سنجش فلات‌زدگی شغلی و ابعاد آن، از سؤالات پنج‌درجه‌ای در طیف لیکرت از (کاملاً مخالفم با امتیاز ۱ تا کاملاً موافقم با امتیاز ۵) استفاده شد. از آنجایی که این مقیاس تاکنون با ابعاد سه‌گانه آن در ایران استفاده نشده بود و نیاز به اعتباریابی داشت، بعد از

1. outlier's cases

2. Panigrahi & Al-Nashash

3. Statistical Package for Social Sciences

4. Analysis of Moment Structures (AMOS)

ترکیب مقیاس و ترجمه سؤالات فلات زندگی فراگیر به فارسی، اعتبار سازه و نیز پایایی درونی آن با استفاده از روش تحلیل مؤلفه‌های اصلی^۱ (PCA) بررسی شد. جدول زیر نتایج به‌دست آمده را نشان می‌دهد:

جدول ۱. نتایج تحلیل عوامل مقیاس فلات زندگی شغلی

عامل سوم	عامل دوم	عامل اول	جمله‌بندی سؤالات ^۲
فلات زندگی ساختاری / سلسله مراتبی^۳			
		۰/۸۶	فرصت‌ها برای ارتقاء من در این سازمان محدود است
		۰/۷۶	احساس می‌کنم در سازمان جایی برای ارتقاء افرادی مثل من وجود ندارد
		۰/۷۳	احتمال اینکه در سازمان پیشرفت کنم محدود است
		۰/۶۸	در این سازمان به شرط عملکرد درست، می‌توان سلسله‌مراتب ارتقا را طی کرد
		۰/۵۸	تلاش‌های من تأثیر چندانی در پیشرفت سازمانی‌ام ندارد
فلات زندگی فراگیر / جامع^۴			
	۰/۷۸		سرپرست (مافوقم) به من اختیار عمل بیشتری می‌دهد
	۰/۷۳		سرپرست (مافوقم) همیشه من را مسئول کار مهم می‌کند
	۰/۶۹		فرصت برای اینکه آزادانه نظرات خود را اظهار کنم، دارم
	۰/۵۵		من این فرصت را دارم که در تصمیم‌گیری‌های سازمان مشارکت کنم
	۰/۵۰		همیشه کارهای را انجام می‌دهم که مسئولیت بیشتری را بر دوشم می‌گذارد
فلات زندگی محتوایی^۵			
۰/۸۰			من برای یادگیری و رشد زیاد در شغل کنونی‌ام تلاش زیادی خواهم کرد
۰/۷۸			شغل فعلی من باعث می‌شود به‌طور مستمر دانش و توانایی‌های خود را

1. Principal Component Analysis
2. items wording
3. Hierarchical plateau
4. Inclusive plateau
5. Job content plateau

عامل سوم	عامل دوم	عامل اول	جمله بندی سؤالات ^۲
			ارتقاء دهم
۰/۷۷			وظایف و فعالیت های شغلی کنونی ام هیچ وقت برایم رنگ کهنگی پیدا نخواهد کرد.
۰/۵۸			وظایف و فعالیت های شغلی من، دیگر برایم امری عادی شده است.
			مقدار KMO ۰/۹۰۶
			مقدار آزمون بارتلت ($X^2_{(153)}=1953/438$; $P<0/001$)
۱/۲۹	۱/۹۳	۷/۴۴	ویژه مقدار
۷/۱۶	۱۰/۷۴	۴۱/۴۱	درصد واریانس تبیین شده
۵۹/۳۲	۵۲/۱۵	۴۱/۴۱	واریانس تجمعی
۰/۸۲	۰/۷۸	۰/۸۹	آلفای کرونباخ

نتایج نشان داد که از ۱۶ سؤال وارد شده در تحلیل مؤلفه های اصلی، ۳ عامل ایجاد شد. پس از تجزیه و تحلیل محتوای هر عامل، عامل اول به عنوان «فلات زدگی سلسله مراتبی»، عامل دوم را «فلات زدگی فراگیر/جامع» و عامل سوم به عنوان «فلات زدگی محتوایی» نام گذاری شد. این عوامل، بر اساس پیشینه نظری و تجربی تحقیق نمایانگر فلات زدگی شغلی کارکنان است. در مجموع، این سه عامل ۵۹/۳۲ درصد از واریانس مقیاس کلی فلات شغلی را تبیین می کنند. نهایتاً، پس از حذف و بازنگری، مقیاس فلات زدگی شغلی با ۱۴ سؤال به دست آمد و مبنای سنجش در این پژوهش قرار گرفت.

رضایت شغلی

در این پژوهش رضایت شغلی با ابزار مشتمل بر ۶ سؤال بر روی طیف پنج درجه ای لیکرت از (کاملاً مخالفم با امتیاز ۱ تا کاملاً موافقم با امتیاز ۵) اندازه گیری شد. میزان رضایتمندی از «پاداش و پرداخت»، «فرصت های شغلی فراهم شده توسط سازمان»، «روابط کاری کارکنان»، «کمک های فنی و حمایتی سازمان»، «جذابیت شغل»، «فرصت های آموزشی

فراهم شده توسط سازمان» سنجیده می شود. میزان آلفای کرونباخ به دست آمده برای این سازه برابر با ۰/۷۱ است.

یافته‌ها

توصیف یافته‌ها

جدول ۲. توزیع ویژگی پاسخگویان پژوهش

جنسیت	درصد	تأهل	درصد	استخدام	درصد	محل خدمت	درصد	تطابق حوزه کاری با پست سازمانی	درصد	تطابق تحصیلات با شغل	درصد
مرد	۶۸/۷	متأهل	۸۶/۲	رسمی	۶۲/۲	صف	۷۸/۸	دارد	۶۹/۱	دارد	۵۷/۱
زن	۳۱/۳	مجرد	۱۳/۸	غیررسمی	۳۷/۸	ستاد	۲۱/۲	ندارد	۳۰/۹	ندارد	۴۲/۹

جدول ۳. توزیع ویژگی پاسخگویان پژوهش (دنباله)

تحصیلات	درصد	پست سازمانی	درصد	حوزه فعالیت	درصد
دیپلم	۱/۴	متصدی	۸/۳	کارآفرینی و اشتغال	۱۵/۶
کاردانی	۵/۵	کارشناس	۶۲/۷	روابط کار	۳۶/۴
لیسانس	۴۴/۲	کارشناس مسئول	۱۴/۷	فرهنگی و اجتماعی	۱۴/۵
فوق لیسانس	۴۶/۵	رئیس اداره	۱۲	تعاون	۱۸/۹
دکتری	۲/۳	مدیر (معاون)	۲/۳	پشتیبانی	۱۵/۶

نتایج حاصل از یافته‌های توصیفی نشان می‌دهد که نزدیک به دو سوم از نمونه مورد مطالعه را مردان و مابقی را زنان تشکیل می‌دادند. میانگین سنی پاسخگویان برابر با ۴۰/۲۶ با انحراف معیار ۶/۹۵ است. به همین ترتیب میانگین سابقه کار آنان برابر با ۱۴/۵۴ سال با انحراف معیار ۶/۷۹ می‌باشد. بیش از سه چهارم نمونه مورد مطالعه متأهل و مابقی مجرد هستند. بیشترین نسبت نمونه‌ای را افراد با تحصیلات لیسانس و یا فوق لیسانس به خود اختصاص داده‌اند؛ و سهم مابقی در مجموع کمتر از ۱۰ درصد از نمونه را تشکیل می‌دادند.

بیش از نیمی از پاسخگویان کارمند رسمی بودند و مقداری بیشتر از یک سوم نمونه در وضعیت استخدامی غیررسمی (اعم از پیمانی، قراردادی و...) قرارداداشتند. همچنین، بیش از نیمی از نمونه مورد مطالعه در پست سازمانی کارشناس قرار داشتند و حدود یک چهارم در مجموع کارشناس مسئول و رئیس اداره بودند. کمتر از ۳ درصد از آن‌ها مدیر یا معاون بودند. از میان کارکنان نمونه مورد مطالعه، بالغ بر یک سوم در حوزه روابط کار مشغول انجام وظیفه بودند، حدود یک پنجم در حوزه تعاون و کمتر از یک سوم آن‌ها در حوزه‌های اشتغال و کارآفرینی، فرهنگی و اجتماعی و پشتیبانی و توسعه منابع انسانی بودند. بعلاوه، بالغ بر دو سوم از نمونه مورد مطالعه در حوزه اجرایی (صف) قرار داشتند و مابقی (یک پنجم) در حوزه ستادی مشغول بودند. نزدیک با دو سوم پاسخگویان اعلام کردند که حوزه کاری‌شان با پست سازمانی همخوان نیست و کمتر از یک سوم خلاف این موضوع را بیان کرده‌اند. از سویی، بالغ بر نیمی از آن‌ها سطح تحصیلاتشان را با وظایف شغلی محوله همخوان ندانسته و تنها کمتری از نیمی از آن‌ها به انجام وظایف شغلی همخوان با سطح تحصیلی می‌پرداختند. میانگین سنی نمونه مورد مطالعه نیز برابر با ۴۰/۲۶ سال و انحراف معیار ۶/۹۵ است. همچنین، میانگین سابقه خدمت کارکنان نمونه مورد مطالعه ۱۴/۵۴ سال با انحراف معیار ۶/۷۹ است.

جدول ۴. توصیف متغیرهای اصلی تحقیق

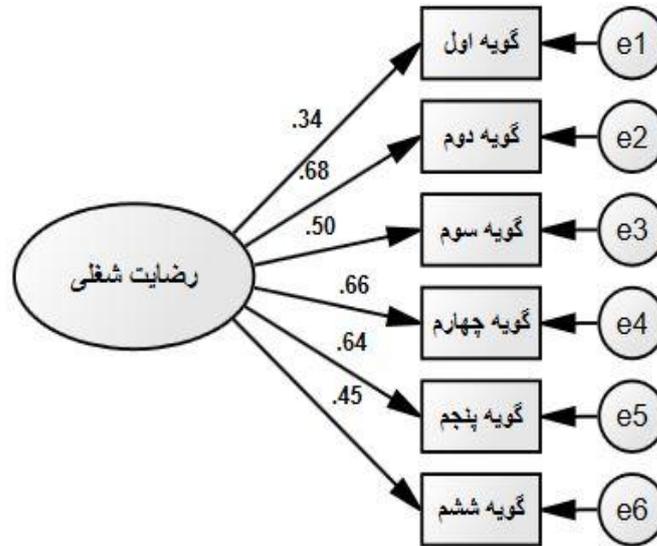
متغیر	میانگین کسب شده (۱۵امنه ۱ تا ۵)	انحراف معیار	میانگین طیف	مقدار آماره T	سطح معناداری
فلات محتوایی	۲/۵۹	۰/۹۱	۳	-۶/۵۰	۰/۰۰۰
فلات ساختاری	۳/۲۱	۱/۰۴	۳	۳	۰/۰۰۳
فلات فراگیر	۳/۱۸	۰/۸۱	۳	-۲/۹۳	۰/۰۰۴
رضایت شغلی	۲/۹۷	۰/۷۵	۳	-۰/۴۳۵	۰/۶۶۴

میانگین میزان فلات‌زدگی شغلی ساختاری برابر با $3/21$ و انحراف معیار $1/04$ ، میانگین فلات‌زدگی محتوایی برابر با $2/59$ و انحراف معیار $0/91$ و میانگین فلات فراگیر برابر با $3/18$ و انحراف معیار $0/81$ است. همچنین، میانگین میزان رضایت شغلی به‌عنوان متغیر وابسته این پژوهش برابر با $2/97$ و انحراف معیار $0/75$ کمتر از حد متوسط و نشان پایین بودن سطح رضایتمندی در میان کارکنان است. همچنین، بر اساس نتایج جدول بالا می‌توان نتیجه گرفت که میزان فلات‌زدگی محتوایی پاسخگویان بر مبنای ابزار به‌کاررفته در پژوهش در سطح نمونه و جامعه آماری پایین‌تر از سطح متوسط است. نتیجه آزمون T تک نمونه‌ای با اطمینان ۹۹ درصد این نتیجه را تأیید می‌کند. از سویی، میانگین میزان فلات ساختاری و فلات فراگیر بر مبنای ابزار به‌کاررفته در پژوهش در سطح نمونه و جامعه آماری بالاتر از حد متوسط است. نتیجه آزمون T تک نمونه‌ای با اطمینان ۹۵ درصد این نتیجه را تأیید می‌کند. میزان رضایت شغلی در جامعه آماری هم در سطح متوسط طیف هست.

تحلیل یافته‌ها

متغیر وابسته این پژوهش رضایت شغلی است که به‌صورت یک مدل اندازه‌گیری (عاملی) مرتبه اول سنجیده شده است. وجود بارهای عاملی بالاتر از $0/4$ در الگوی ذکرشده و نیز شاخص‌های برازش مناسب ارائه‌شده در جدول زیر نشان‌دهنده نیکویی برازش این مدل اندازه‌گیری است.

شکل ۲. مدل اندازه‌گیری عاملی مرتبه اول رضایت شغلی

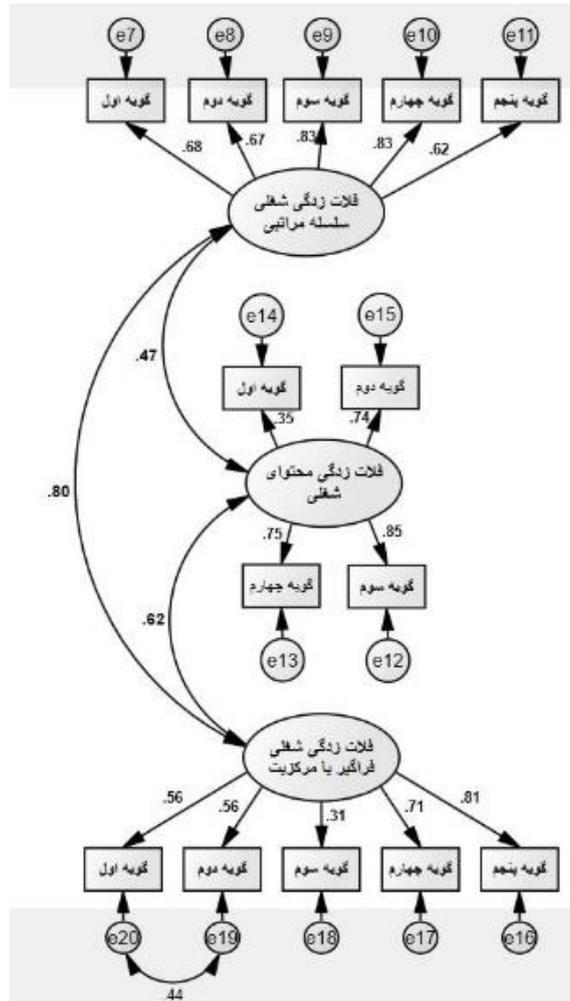


جدول ۵. شاخص‌های برازش الگوی اندازه‌گیری متغیر وابسته (رضایت شغلی)

شاخص	CMIN/DF	TLI	CFI	PNFI	PCFI	RMSEA
دامنه پذیرفتنی	۵-۱	۰/۹۰-۱	۰/۹۰-۱	۰/۵۰-۱	۰/۵۰-۱	۰-۰/۰۸
الگو	۱/۸۲	۰/۹۴	۰/۹۶	۰/۵۵	۰/۵۷	۰/۰۶۲

همچنین، نتیجه تحلیل عاملی تأییدی بر روی مدل اندازه‌گیری سه عاملی فلات زدگی شغلی به‌عنوان متغیرهای مستقل پژوهش نشان‌دهنده اعتبار سازه این مدل و قدرت بالای الگو در تبیین واریانس هر یک از ابعاد متغیر فلات زدگی شغلی است که در شکل و جدول زیر نمایان است.

شکل ۳. مدل سه عاملی اندازه‌گیری فلات زدگی شغلی



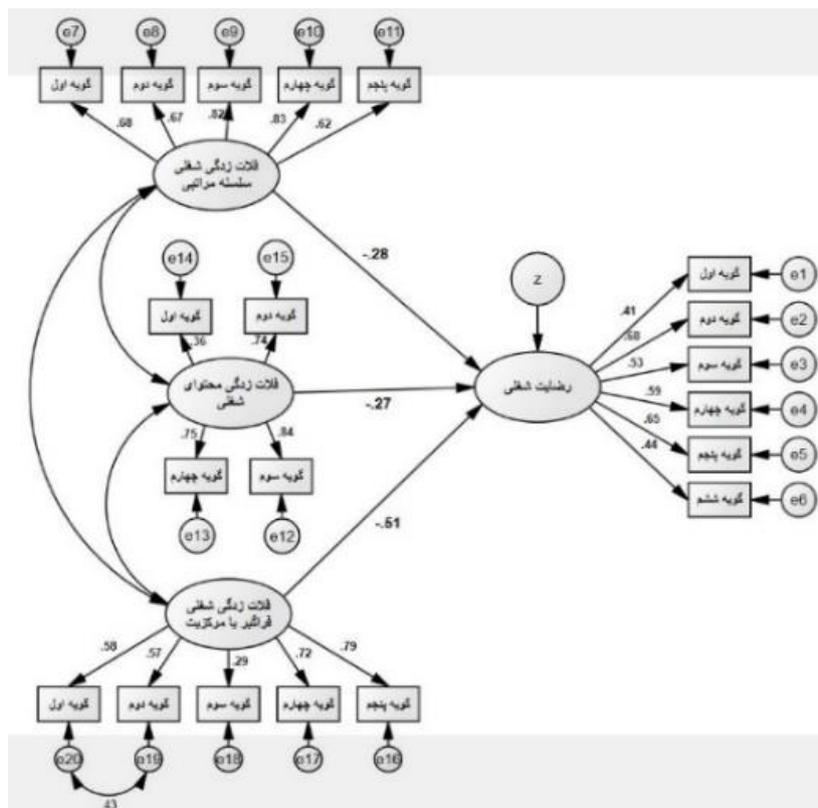
جدول ۶. شاخص‌های برازش الگوی سه عاملی فلات زدگی شغلی

شاخص	CMIN/DF	TLI	CFI	PNFI	PCFI	RMSEA
دامنه پذیرفتنی	۵-۱	۰/۹۰ - ۱	۰/۹۰ - ۱	۰/۵۰ - ۱	۰/۵۰ - ۱	۰ - ۰/۰۸
الگو	۲/۰۴	۰/۹۲	۰/۹۳	۰/۷۱	۰/۷۵	۰/۰۶۹

آزمون فرضیه‌ها

برای آزمون فرضیه‌های پژوهش در سطح نمونه و تعمیم آن‌ها به جامعه آماری، از مدل‌سازی معادلات ساختاری با به‌کارگیری نرم‌افزار ایموس استفاده شد. روند کار به این صورت بود که ابتدا الگوی اندازه‌گیری متغیر رضایت شغلی بر اساس نمرات عاملی تشکیل‌دهنده مدل عاملی مرتبه اول رضایت شغلی محاسبه و برازش آن به دست آمد. الگوی اندازه‌گیری متغیر فلات‌زدگی شغلی نیز بر اساس نمرات عاملی متغیرهای تشکیل‌دهنده آن به بهترین برازش ممکن رسیدند؛ سپس برای آزمون فرضیه‌ها، روابط ساختاری بین عامل‌های مکنون اندازه‌گیری شدند. در ادامه نتایج فرضیه‌ها ارائه می‌شوند:

شکل ۴. مدل معادله ساختاری اثر ابعاد فلات‌زدگی شغلی بر رضایت شغلی



جدول ۷. شاخص‌های برازش مدل معادله ساختاری پژوهش

شاخص	CMIN/DF	TLI	CFI	PNFI	PCFI	RMSEA
دامنه پذیرفتنی	۵-۱	۰/۹۰-۱	۰/۹۰-۱	۰/۵۰-۱	۰/۵۰-۱	۰-۰/۰۸
الگو	۲/۰۰۳	۰/۹۰۱	۰/۹۰۳	۰/۷۰	۰/۷۱	۰/۰۶۸

شاخص‌های برازش مدل معادله ساختاری پژوهش نشان‌دهنده برازش مناسب مدل تدوین شده هستند و مقدار بتای به دست آمده در مدل معنادار بودن اثر منفی فلات زدگی محتوایی بر رضایت شغلی کارکنان به میزان ۰/۲۷ را نشان می‌دهد؛ با توجه به نسبت بحرانی این پارامتر (۲/۸۹) و سطح معناداری آن (۰/۰۰۴) فرضیه اول پژوهش با اطمینان ۹۵ درصد پذیرفته می‌شود. همچنین، مقدار بتای به دست آمده در مدل معنادار بودن اثر منفی فلات زدگی ساختاری بر رضایت شغلی کارکنان به میزان ۰/۲۸ را نشان می‌دهد؛ با توجه به نسبت بحرانی این پارامتر (۲/۱۲) و سطح معناداری آن (۰/۰۳۳) فرضیه دوم پژوهش نیز با اطمینان ۹۵ درصد پذیرفته می‌شود. بعلاوه، مقدار بتای به دست آمده در مدل معنادار بودن اثر منفی فلات زدگی فراگیر بر رضایت شغلی کارکنان به میزان ۰/۵۱ را نشان می‌دهد؛ با توجه به نسبت بحرانی این پارامتر (۲/۹۲) و سطح معناداری آن (۰/۰۰۳) فرضیه سوم پژوهش با اطمینان ۹۵ درصد پذیرفته می‌شود. این رقم نشان می‌دهد با هر واحد تغییر در انحراف معیار فلات زدگی فراگیر، ۰/۵۱ در انحراف معیار رضایت شغلی کارکنان تغییر ایجاد می‌شود و جهت منفی آن هم نشان می‌دهد با افزایش نادیده گرفتن کارکنان و مشارکت ندادن آن‌ها در تصمیم‌گیری‌های سازمانی از میزان رضایت شغلی آن‌ها کاسته می‌شود. در مجموع ضرایب بتای معنادار به دست آمده در مدل، حمایت‌گر فرضیه‌های مدل پژوهش هستند. همچنین، بر اساس این الگو (مدل) ابعاد فلات زدگی شغلی به طور هم‌زمان ۵۹ درصد تغییرات واریانس رضایت شغلی را تبیین می‌کنند.

میزان رضایت شغلی برحسب متغیرهای جمعیت شناختی

جدول ۸. مقایسه میانگین میزان رضایت شغلی برحسب متغیرهای زمینه‌ای جنسیت، وضعیت تأهل، نوع استخدام، همخوانی حوزه فعالیت با پست سازمانی، محل خدمت، همخوانی سطح تحصیلات با وظیفه شغلی

رضایت شغلی			گروه‌ها	تعداد	متغیر
سطح معناداری	اندازه آزمون تفاوت	میانگین			
۰/۷۵	۰/۳۲۰	۲/۹۸	مرد	۱۴۹	جنسیت
		۲/۹۵	زن	۶۸	
۰/۲۶۹	۱/۱۰۹	۳/۱۳	مجرد	۲۸	وضعیت تأهل
		۲/۹۶	متأهل	۱۸۷	
۰/۰۱۷	۲/۴۰۶	۲/۸۸	رسمی	۱۳۵	نوع استخدام
		۳/۱۳	غیررسمی	۸۲	
۰/۸۹۶	۰/۱۳۱	۲/۹۸	بله	۱۵۰	تطابق حوزه فعالیت با پست سازمانی
		۲/۹۶	خیر	۶۷	
۰/۹۹۶	۰/۰۰۵	۲/۹۷	ستاد	۴۷	محل خدمت
		۲/۹۷	صف	۱۷۱	
۰/۰۰۱	۳/۲۳	۳/۱۱	بله	۱۲۴	تطابق تحصیلات با شغل
		۲/۷۹	خیر	۹۳	

رابطه میانگین میزان رضایت شغلی کارکنان با جنسیت که از طریق T استیودنت آزمون شده است، نشان می‌دهد تفاوت آماری معناداری در سطح اطمینان ۹۵ درصد و خطای ۵ درصد، بین جنسیت، وضعیت تأهل، تطابق حوزه فعالیت با پست سازمانی و محل خدمت و رضایت شغلی کارکنان وجود ندارد ($\text{Sig.} > 0/05$). به عبارتی، میانگین میزان رضایت شغلی برحسب این متغیرها بالنسبه یکسان است. از سویی، نتیجه آزمون T استیودنت نشان می‌دهد که بین میانگین میزان رضایت کارکنان برحسب نوع استخدامشان در سازمان، تفاوت معناداری در سطح اطمینان ۹۵ درصد وجود دارد ($\text{Sig.} < 0/05$). به نحوی که میانگین

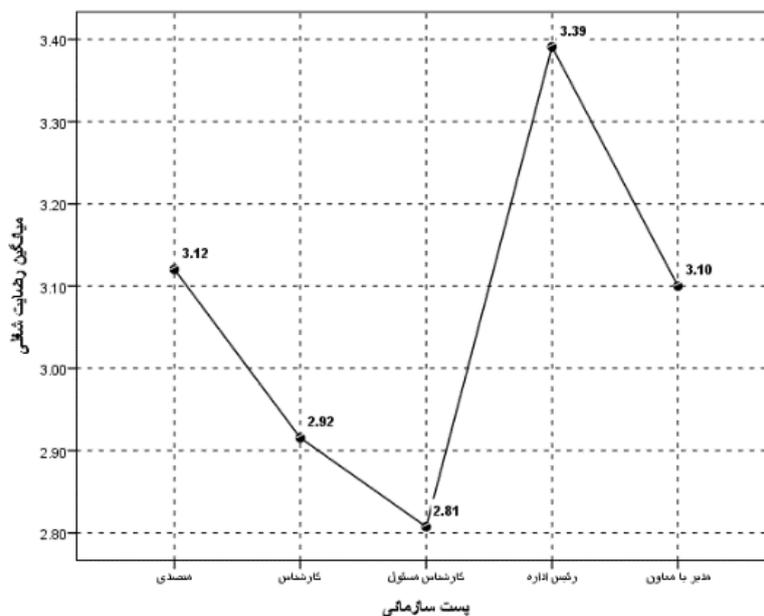
رضایت شغلی در میان کسانی که رسمی هستند پایین تر از کارکنانی است که غیررسمی هستند. همچنین نتایج آزمون در جدول بالا بیانگر آن است که کارکنانی که در شغل و پست‌های مرتبط با تحصیلاتشان بکار گرفته می‌شوند، از میزان رضایت شغلی بالاتری نسبت به کسانی که در جایگاه‌های شغلی نامرتبط به رشته تحصیلی هستند، برخوردارند. این تفاوت به لحاظ آماری در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار است ($Sig. < 0/05$).

جدول ۹. مقایسه میانگین میزان رضایت شغلی بر حسب مقطع تحصیلی و پست سازمانی و حوزه فعالیت

متغیر	گروه‌ها	رضایت شغلی	
		میانگین	آماره آزمون
سطح تحصیلات	دیپلم	۳/۲۲	۱/۱۳
	فوق دیپلم	۲/۲۳	
	لیسانس	۳/۰۳	
	فوق لیسانس	۲/۸۷	
	دکتری	۳/۱۳	
پست سازمانی	متصدی	۳/۱۲	۲/۸۷
	کارشناس	۲/۹۱	
	کارشناس مسئول	۲/۸۰	
	رئیس اداره	۳/۳۹	
	مدیر (معاون)	۳/۱۰	
		سطح معناداری	
		۰/۳۴۰	
		۰/۰۲۴	

رابطه سطح تحصیلات با میانگین میزان رضایت شغلی که از طریق آزمون آنالیز واریانس یک‌راهه انجام شده، نشانگر نبود تفاوت معنادار آماری میان سطح تحصیلات کارکنان با رضایت شغلی آنان است ($Sig. > 0/05$). از سویی، نتایج آزمون آنالیز واریانس یک‌راهه حاکی از تفاوت آماری معنادار در سطح اطمینان ۹۵ بین میزان رضایت شغلی کارکنان به لحاظ پست سازمانی‌شان است ($Sig. < 0/05$). به نحوی که میانگین رضایت شغلی کارکنانی که کارشناس یا کارشناس مسئول هستند از بقیه کمتر از سطح متوسط (میانگین طیف = ۳)

است. میانگین رضایت شغلی افرادی که رئیس اداره هستند از بقیه بالاتر است. همچنین، به منظور تعیین اینکه پاسخگویان با کدام پست سازمانی از لحاظ میزان رضایت شغلی تفاوت دارند، از نمودار means plot استفاده شد. نمودار ذیل به خوبی نشان دهنده تفاوت آماری معنادار بین جفت میانگین رضایت شغلی پست سازمانی رئیس اداره با کارشناس و کارشناس مسئول است. به نحوی اختلاف میانگین بین رضایت شغلی رئیس اداره با کارشناس مسئول بالاتر از اختلاف میانگین رئیس اداره با کارشناس است.



نمودار ۱. مقایسه برآورد میانگین رضایت شغلی کارکنان از لحاظ پست سازمانی

یافته‌های توصیفی نشان می‌دهد که نمونه پژوهش عمدتاً در لایه‌های میانی بوروکراسی دولتی (کارشناسی و کارشناسی مسئول) متمرکز است و بیش از نیمی از کارکنان از عدم همخوانی حوزه فعالیت با پست سازمانی و نیز عدم تطابق تحصیلات با وظایف شغلی خبر می‌دهند؛ این وضعیت حاکی از وجود «ناهمسانی سرمایه انسانی و ساختار شغلی» و احتمالاً

محدودیت‌های سیستماتیک در تخصیص منابع انسانی و مسیرهای شغلی در سازمان‌های دولتی است. در چنین شرایطی، تجربه کارکنان از کار نه تنها به کیفیت محتوایی شغل، بلکه به دسترسی به فرصت‌های ارتقا و مشارکت در تصمیم‌گیری‌های سازمانی پیوند می‌خورد و می‌تواند زمینه‌ساز احساس محرومیت نسبی، کاهش سرمایه اجتماعی و بی‌عدالتی ادراک شده شود. از سوی دیگر، نتایج مدل‌سازی معادله ساختاری نشان می‌دهد هر سه بعد فلات‌زدگی شغلی (محتوایی، ساختاری و فراگیر) رابطه منفی و معناداری بر رضایت شغلی دارند و فلات‌زدگی فراگیر با بزرگ‌ترین اثر ($\beta=0/51$) برجسته می‌شود؛ این امر نشان می‌دهد محدودیت‌های شغلی فراتر از موانع ارتقا یا کهنگی وظایف است و «فقدان مرکزیت سازمانی و مشارکت» به‌عنوان نوعی کاهش قدرت و شمولیت اجتماعی، در بوروکراسی‌های دولتی نقش محوری در کاهش رضایت شغلی دارد. در نتیجه، فلات‌زدگی فراگیر به‌مثابه نمادی از محرومیت از دسترسی به ساختارهای تصمیم‌گیری و توزیع نابرابر منابع قدرت، می‌تواند پیامدهای روان‌اجتماعی عمیقی بر تجربه کاری کارکنان بگذارد و در تبیین رضایت شغلی اهمیت بیشتری نسبت به فلات ساختاری و محتوایی پیدا کند.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش نشان داد که ابعاد سه‌گانه فلات‌زدگی شغلی (ساختاری، محتوایی و فراگیر) به‌طور معنادار و منفی با رضایت شغلی کارکنان ادارات تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان اصفهان ارتباط دارند. این نتایج نشان می‌دهد که محدودیت‌های مسیر شغلی و ناکامی‌های ادراکی کارکنان، علاوه بر کاهش انگیزش، رضایت شغلی آنان را نیز کاهش می‌دهد. از دیدگاه نظری، این رابطه با اصول نظریه تبادل اجتماعی (بلاو، ۲۰۱۷) و نظریه برابری آدامز (آدامز، ۱۹۶۵) همخوانی دارد؛ زیرا کارکنان در شرایط فلات‌زدگی شغلی، با احساس نابرابری در دریافت پاداش‌ها و فرصت‌های شغلی، رضایت کمتری از سازمان تجربه می‌کنند. همچنین، از منظر جامعه‌شناختی، این یافته‌ها نشان می‌دهد که ساختارهای بوروکراتیک و رسمی در سازمان‌های دولتی، امکان تحرک شغلی و مشارکت کارکنان در

تصمیم‌گیری را محدود می‌کند و به تبع آن، حس «بی‌تأثیری» و «کنار گذاشته شدن» در مسیر شغلی تقویت می‌شود.

در بررسی همخوانی با مطالعات پیشین، نتایج حاضر با پژوهش‌های ابراهیمی و همکاران (۱۳۹۹)، لو و همکاران (۲۰۱۴)، عابدین و همکاران^۱ (۲۰۲۰)، لتنز و آلن (۲۰۰۹)، مک‌کلیر و ابی^۲ (۲۰۰۶) و سیجبات^۳ (۲۰۲۳) سازگار است؛ زیرا این مطالعات نیز نشان داده‌اند که فلات‌زدگی شغلی (به‌ویژه فلات ساختاری و محتوایی) با کاهش رضایت شغلی و افزایش تمایل به ترک خدمت همراه است. علاوه بر این، یافته‌های مرتبط با فلات‌زدگی فراگیر با مطالعات لو و همکاران (۲۰۱۴) همسو است که ابعاد غیرسستی فلات‌زدگی (مانند نادیده گرفته شدن و عدم مشارکت در تصمیم‌گیری) را به‌عنوان مؤلفه‌های مهم مسیر شغلی معرفی کرده‌اند. با این حال، در برخی پژوهش‌ها مانند چاو^۴ (۱۹۹۰) و لی (۲۰۱۳)، نقش فلات محتوایی در کاهش رضایت شغلی نسبت به ابعاد ساختاری کمتر گزارش شده است. در پژوهش حاضر، اگرچه فلات محتوایی نیز اثر منفی دارد، اما شدت اثر فلات فراگیر بیشتر است؛ این تفاوت می‌تواند ناشی از ویژگی‌های ساختاری سازمان‌های دولتی باشد که در آن، «مرکزیت سازمانی» و «مشارکت در تصمیم‌گیری» برای کارکنان اهمیت بیشتری نسبت به فرصت‌های ارتقا پیدا می‌کند. این یافته‌ها با پژوهش‌های جدیدتر همچون چینج و همکاران (۲۰۲۴) و دِکلِرک و همکاران (۲۰۲۰) همخوانی دارد که نشان داده‌اند در سازمان‌ها، نابرابری در رفتار رهبران و فقدان عدالت سازمانی می‌تواند اثرات فلات شغلی را تشدید کند.

نتایج تحلیل تفاوت‌های گروهی نشان داد که کارکنان رسمی نسبت به کارکنان غیررسمی رضایت شغلی پایین‌تری دارند و کارکنانی که شغلشان با تحصیلاتشان همخوانی دارد، رضایت بالاتری گزارش کرده‌اند. این الگو با نظریه‌های برابری و عدالت سازمانی

1. Abideen et al.
2. McCleese & Eby
3. Sijabat
4. Chao

(آدامز، ۱۹۶۵) و نظریه نیازهای مازلو (مازلو، ۱۹۴۳) همسو است؛ زیرا کارکنان رسمی معمولاً انتظار دریافت پاداش‌ها و مزایای بلندمدت بیشتری دارند و در صورت نارضایتی از تحقق این انتظارات، حس نابرابری و نارضایتی تقویت می‌شود. همچنین، همخوانی شغل با تحصیلات، نشان‌دهنده تحقق نیازهای توانمندی و خودکارآمدی است که در نظریه‌های انگیزشی مانند هرزبرگ (هرزبرگ، ۱۹۶۶) و نظریه رشد شغلی (هال^۱، ۱۹۷۶) مورد تأکید قرار گرفته است. تفاوت رضایت شغلی بر اساس پست سازمانی نیز نشان‌دهنده ساختار سلسله‌مراتبی و قدرت در سازمان است؛ به گونه‌ای که کارکنان در پست‌های میانی (کارشناس/کارشناس مسئول) رضایت پایین‌تری دارند که می‌تواند ناشی از «بار کاری بالا» همراه با «اختیار کم» و «امکان محدود ارتقا» باشد. این موضوع نیز با مطالعات جدیدتر هم‌راستا است که نشان می‌دهد رفتارهای رهبران و تصمیم‌گیری‌های غیرعادلانه در سازمان‌ها می‌تواند تأثیر مستقیمی بر احساس عدم توانمندی و کاهش انگیزش کارکنان داشته باشد (چینگ و همکاران، ۲۰۲۴؛ دِکلرک و همکاران، ۲۰۲۰).

یافته‌ها پیامدهای مدیریتی مهمی دارند. نخست، نشان می‌دهند که توسعه مسیر شغلی کارکنان در سازمان‌های دولتی باید علاوه بر ارتقای عمودی، شامل فرصت‌های یادگیری، غنی‌سازی شغل و افزایش شمول تصمیم‌گیری باشد. به‌ویژه فلات فراگیر، به‌عنوان بعدی از فلات‌زدگی شغلی، نیازمند توجه ویژه است؛ زیرا نادیده گرفتن کارکنان و عدم مشارکت در تصمیم‌گیری می‌تواند اثرات منفی بیشتری بر رضایت شغلی داشته باشد. این امر با نتایج شایبر و همکاران (۲۰۲۰) در دوران پاندمی کرونا نیز همخوانی دارد که تأکید کرده‌اند مدیریت فلات‌زدگی نیازمند مداخلات سازمانی و روان‌شناختی است؛ بنابراین، پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها با تدوین مسیر شغلی روشن، تقویت نظام مشارکت کارکنان، ارائه برنامه‌های توانمندسازی و مربیگری و ارزیابی دوره‌ای فلات‌زدگی، از کاهش رضایت شغلی و هزینه‌های ناشی از کاهش انگیزش و ترک خدمت پیشگیری کنند.

از محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به استفاده از روش پیمایشی و تمرکز بر یک استان اشاره کرد که تعمیم‌پذیری را محدود می‌کند. همچنین، پژوهش حاضر بر نگرش‌های ادراک‌شده تمرکز داشته و ابعاد رفتاری فلات زدگی (مانند ترک خدمت و فرسودگی) را پوشش نمی‌دهد. پژوهش‌های آتی می‌توانند با رویکردهای کیفی و تلفیقی، اثرات بلندمدت فلات زدگی و نقش متغیرهای میانجی (مانند عدالت سازمانی، حمایت رهبری و فرهنگ سازمانی) را بررسی کنند.

سپاسگزاری

نویسندگان این پژوهش از مشارکت و همکاری کارکنان ادارات تعاون کار و رفاه اجتماعی استان اصفهان کمال تقدیر و تشکر را دارند.

تعارض منافع

هیچ تعارض منافی وجود ندارد.

ORCID

Seyyed Samad Beheshti



<https://orcid.org/0000-0002-5887-0258>

Rahmatollah Torkan



<https://orcid.org/0009-0006-3659-253X>

منابع

- ابراهیمی، صلاح‌الدین؛ فیاضی، مرجان؛ طیار، امیر و سیفی، علی. (۱۳۹۹)، «رابطه فلات شغلی (محتوایی و ساختاری) با رضایت شغلی و تعهد سازمانی و نقش میانجی انگیزه درونی کتابداران کتابخانه‌های دانشگاهی»، *تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی*، ۵۴(۲)، ۵۱-۶۷. <https://doi.org/10.22059/JLIB.2021.307344.1508.67-51>
- بسطامی، احسان؛ سایه میری؛ کورش، بسطامی؛ طاهره و چراغی زادگان، بهزاد. (۱۳۹۹)، «شیوع فرسودگی شغلی در ایران: مطالعه مرور سیستماتیک و متاآنالیز»، *بهداشت و ایمنی کار*، ۱۰(۳)، ۳۱۵-۳۰۱. <http://jhs.w.tums.ac.ir/article-1-6376-fa.html>
- بهشتی، سید صمد و ترکان، رحمت‌اله. (۱۴۰۳)، «تحلیل جامعه‌شناختی تأثیر فلات‌زدگی شغلی بر اهمال‌کاری سازمانی با میانجی رضایت شغلی (مورد مطالعه، ادارات تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان اصفهان)»، *دوفصلنامه جامعه‌شناسی صنعتی دانشگاه یاسوج*، ۱(۱)، ۱۱۱-۱۳۲. <https://doi.org/10.22034/jis.2025.721528>
- حیدری، آرمان و شهریار، مرضیه. (۱۳۹۹)، «بررسی تفاوت‌های درون، بین و فراجنسیتی فلات‌زدگی شغلی اعضای هیئت‌علمی مورد مطالعه دانشگاه‌های تهران و اهواز»، *مطالعات زن و خانواده*، ۸(۲)، ۱۳۷-۱۶۲. <https://doi.org/10.22051/JWFS.2020.21453>
- حیدری، آرمان؛ بهشتی، سیدصمد؛ شهریار، مرضیه و نواح، عبدالرضا. (۱۳۹۸)، «مقایسه میزان فلات‌زدگی شغلی و عوامل مرتبط با آن در بین اعضای هیئت‌علمی گروه علوم پایه و علوم انسانی دانشگاه‌های ایران»، *مطالعات برنامه‌ریزی آموزشی*، ۸(۱۵)، ۱۴۸-۱۷۵. <https://doi.org/10.22080/EPS.2019.2497>
- طبرسا، غلامعلی؛ رضاییان، علی؛ هادی زاده مقدم، اکرم و جمالی نظری، آرزو. (۱۳۹۳)، «طراحی و تبیین الگوی مدیریت فلات‌زدگی شغلی در سازمان‌های ایرانی (مورد مطالعه: وزارت صنعت، معدن و تجارت)»، *مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۳(شماره ۱ پیاپی ۹)، ۹۰-۱۰۳. https://ipom.journals.pnu.ac.ir/article_1684.html
- کاظمی، فاطمه؛ مصدق راد، علی محمد؛ یزدان نیک، احمدرضا و چراغی، محمدعلی. (۱۴۰۱)، «علل تمایل به ترک خدمت پرستاران در دوران پاندمی کووید-۱۹ در بیمارستان‌های شهر اصفهان»، *فصلنامه بیمارستان، ۲۱(۴)*، ۱۱-۲۱. <http://jhosp.tums.ac.ir/article-1-21-11-6588-fa.html>

میرزاده کوهشاهی، لیلا. (۱۴۰۱)، «بررسی تأثیر تعلق سازمانی و انگیزش شغلی کارکنان بر بهره‌وری نیروی انسانی: تبیین نقش تعدیل‌گری رضایت شغلی»، حکمرانی و توسعه، ۲(۳)،
<https://doi.org/10.22111/JIPAA.2023.388614.1101.110-89>

References

- Abideen, M., Rashid, M., & Tufail, H. (2021). "Career plateau, job satisfaction and organizational commitment: An islamic work ethics perspective." *Asian Social Studies and Applied Research*, 2(4), 14-24.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, (Vol. 2, pp. 267-299). New York, NY: Academic Press.
- Alderfer, C. P. (1977). "A Critique of Salancik and Pfeffer's Examination of Need-Satisfaction Theories." *Administrative Science Quarterly*, 22(4), 658. <https://doi.org/10.2307/2392407>
- Allen, T. D., Poteet, M. L., & Russell, J. E. A. (1998). "Attitudes of Managers Who Are More or Less Career Plateaued." *The Career Development Quarterly*, 47(2), 159-172. <https://doi.org/10.1002/J.2161-0045.1998.TB00549.X>
- Armstrong-Stassen, M., & Ursel, N. D. (2009). "Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers." *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 201-220. <https://doi.org/10.1348/096317908X288838>
- Bardwick, J. M. (1986). *The plateauing trap*. Toronto: Bantam Books.
- Bastami E, Sayehmiri K, Bastami T, Cheraghizadegan B. (2020). "Prevalence of Burnout in Iran: A Systematic Review and Meta-Analysis." *J Health Saf Work*, 10 (3):301-315. <http://jhs.w.tums.ac.ir/article-1-6376-fa.html> [In Persian].
- Beheshti, S.S. & Torkan, R. (2024). "The Impact of Career Plateauing on Organizational Procrastination Mediated by Job Satisfaction in Cooperatives, Labor & Social Welfare Offices." *Journal of Industrial Sociology*, 1(1), 111-132. <https://doi.org/10.22034/jis.2025.721528> [In Persian].
- Blau, P. M. (2017). *Exchange and power in social life*. *Exchange and Power in Social Life*, 1-352.. <https://doi.org/10.4324/9780203792643>
- Chang, P.-C., Geng, X., & Cai, Q. (2024). "The impact of career plateaus on job performance: The roles of organizational justice and psychological capital." *Behavioral Sciences*, 14(2), 144. <https://doi.org/10.3390/bs14020144>

- Chao, G. T. (1990). "Exploration of the conceptualization and measurement of career plateau: A comparative analysis." *Journal of management*, 16(1), 181-193. <https://doi.org/10.1177/014920639001600113>
- De Clercq, D., Haq, I. U., Azeem, M. U., & Hassan, A. (2020). "How career plateau beliefs and leader interpersonal unfairness harm job performance." *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 37(3), 197–210. <https://doi.org/10.1002/cjas.1560>
- Ference, T. P., & Stoner, J. A. (1977). "E, Warren EK Managing the Career Plateau." *Academy of Management Review*, 2(4), 602-612. <https://doi.org/10.5465/AMR.1977.4406740>
- French, J. R. P., Jr., & Caplan, R. D. (1973). Organizational stress and individual strain. In A. J. Marrow (Ed.), *The failure of success* (pp. 30–66). New York, NY: AMACOM.
- Godshalk, V. M., & Fender, C. M. (2014). "External and Internal Reasons for Career Plateauing: Relationships with Work Outcomes." *Group and Organization Management*, 40(4), 529–559. <https://doi.org/10.1177/1059601114558062>
- Hall, D. T. (1976). *Careers in organizations*. Goodyear Publishing Company.
- Hedari, A., Beheshti, S., Shahryari, M. (2019). "Comparison Career plateau and its related factors among Among Faculty Members of Sciences and Humanities Universities of Iran." *Journal of Educational Planning Studies*, 8(15), 148-175. 10.22080/EPS.2019.2497 [In Persian].
- Hedari, A., Shahryari, M. (2020). "Inter-gender and inter-university differences in the field of platization: Comparison between women and men faculty members: A Case Study of Tehran and Ahvaz universities." *Journal of Woman and Family Studies*, 8(2), 137-162. 10.22051/JWFS.2020.21453.1877 [In Persian].
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland, OH: World Publishing Company. <https://archive.org/details/worknatureofman0000herz>
- Hitt, M. A. (2019). *Organizational Behavior a Strategic Approach*. New York: John Wiley & sons.
- 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. <https://doi.org/10.1177/0894845308325648>
- Kazemi F, MosadeghRad A, Yazdan Nik A, Cheraghi M. (2023). "The reasons of intention to quit of nurses during the covid-19 pandemic in

- in the hospitals of Isfahan city." *Jhosp*, 21 (4):11-21. <http://jhosp.tums.ac.ir/article-1-6588-fa.html> [In Persian].
- Lee, P. C. B. (2013). "Going beyond career plateau: Using professional plateau to account for work outcomes." *Journal of Management Development*, 22(5-6), 538-551. <https://doi.org/10.1108/02621710310478503>
- Lentz, E., & Allen, T. D. (2009). "The role of mentoring others in the career plateauing phenomenon." *Group and Organization Management*, 34(3), 358-384. <https://doi.org/10.1177/1059601109334027>
- Lin, Y.-C., & Chen, A. S.-Y. (2021). "Experiencing career plateau on a committed career journey." *Personnel Review*, 50(9), 1797-1819.
- Lu, X., Zhou, W., Xin, X., & Xie, B. (2014). "The Effect of Career Plateau on Chinese Employees' Affective Commitment: An Indigenous Career Plateau Scale and Two-Mediator Model." *Frontiers of Business Research in China*, 8(3), 346-366. <https://doi.org/10.3868/S070-003-014-0016-6>
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York, NY: Harper & Row.
- McCleese, C. S., & Eby, L. T. (2006). "Reactions to job content plateaus: Examining role ambiguity and hierarchical plateaus as moderators." *Career Development Quarterly*, 55(1), 64-76. <https://doi.org/10.1002/j.2161-0045.2006.tb00005.x>
- Mirzadeh Koohshahi, L. (2022). "Investigating the impact of organizational engagement and employee job motivation on human resource productivity: explaining the moderating role of job satisfaction." *Governance and Development Journal*, 2(3), 89-110. 10.22111/JIPAA.2023.388614.1101 [In Persian].
- 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. <https://doi.org/10.5897/AJBM.9000452>
- Panigrahi, S. K., & Al-Nashash, H. M. (2019). "Quality work ethics and job satisfaction: An empirical analysis." *Quality - Access to Success*, 20(168), 41-47. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3515072>
- Salahedin, E., Fayazi, M., Tayari, A., Seyfi, A. (2020). "The relationship between Career plateau (content and structural) with Job satisfaction and organizational commitment and the mediating role of intrinsic motivation of university library librarians." *Academic Librarianship and Information Research*, 54(2), Pages 51-67. 10.22059/JLIB.2021.307344.1508 [In Persian].
- Salami, S. O. (2010). "Career plateauing and work attitudes: Moderating effects of mentoring others with Nigerian employees." *Europe's*

Journal of Psychology, 6(4), 71-92.
<https://doi.org/10.5964/ejop.v6i4.224>

- Schein, E. H. (1971). "The Individual, the Organization, and the Career: A Conceptual Scheme." *The Journal of Applied Behavioral Science*, 7(4), 401-426. <https://doi.org/10.1177/002188637100700401>
- Shabeer, S., Nasir, N., Nasir, S., Fatima, T., Farooqi, Y. A., Rehman, S., & Rehman, C. A. (2022). "Moving up without moving forward! Managing career plateau in COVID-19: a dual serial mediations." *Management Research Review*, 45(4), 470-485. <https://doi.org/10.1108/MRR-12-2020-0751>
- Sijabat, R. (2023). "The Modeling of the Effect of Career Plateau on Work Attitude." *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 24(1), 20-32.
- Tabarsa, Gh. A., Rezaeian, A., Hadizadeh Moghaddam, A., Jamali Nazari, A. (2015). "Design and Define Job Frostbite Management Model Plateau in Iranian Organizations (Case Study: Ministry of Industry, Mine and Trade)." *Public Organization Management*, 3(1), 90-103. 20.1001.1.2322522.1393.3.0.6.0. [In Persian].
- Yang, W. N., Niven, K., & Johnson, S. (2019). "Career plateau: A review of 40 years of research." *Journal of Vocational Behavior*, 110, 286-302. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.11.005>

استناد به این مقاله: بهشتی، سید صمد، ترکان، رحمت اله. (۱۴۰۴). فلات شغلی و رضایت شغلی کارکنان: مطالعه پیمایشی در ادارات تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان اصفهان، فصلنامه علوم اجتماعی، ۳۲ (۱۱۱)، ۱۵۹-۱۹۵.
DOI: 10.22054/qjss.2026.81662.2829



Social sciences is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License...