Research Article

Industrial and Organizational Psychology Studies

Ind Organ Psychol Stud
Spring & Summer 2025, 12(1), 125-142
https://doi.org/10.22055/jiops.2025.48365.1451

Received: 12.11.2024
Received in revised form: 05.02.2025
Accepted: 01.03.2025

The Effect of Job Plateauing on Job Performance: The Mediating Role of Deviant Work Behaviors and Organizational Silence

Razieh Aghababaei[1], Hamid Rahimi[2]*

1. Assistant Professor, Department of Education, Faculty of Humanity, University of Kashan, Kashan, Iran
2. Associate Professor, Department of Education, Faculty of Humanity, University of Kashan, Kashan, Iran

Citation: Aghababaei, R., & Rahimi, H. (2025). The effect of job plateauing on job performance: the mediating role of deviant work behaviors and organizational silence. *Industrial and Organizational Psychology Studies*, *12*(1), 125-142. doi: 10.22055/jiops.2025.48365.1451

Abstract

Introduction

The phenomenon of a career plateau occurs when employees perceive themselves to be stagnant at a certain point in their careers, resulting in a low likelihood of upward mobility. Employees at a career plateau have poorer performance in terms of in-role behaviors, extra-role behaviors, and work engagement. Career plateaus can cause not only physical and mental discomfort and burnout of employees but even low morale and low efficiency. Employees who are stuck in a career plateau may face two types of stagnation, organizational structure (hierarchical plateau) or job content (content plateau). When employees feel that their career development is restricted due to an unreasonable organizational structure, it affects their mindset about their future career development. The employees psychologically believe that they cannot get promoted even if they work hard, which leads to slackness and affects their work performance. Considering this importance, the aim of the current research was to investigate the effect of job plateau on the job performance of teachers with the mediating role of deviant work behaviors and organizational silence.

Method

The current study was a descriptive-correlation study and the statistical population included 3244 teachers in Kashan, the sample size was 332 using Cochran's formula and stratified random sampling method. The job plateau questionnaire (Milliman's, 1992), deviant behaviors (Bennett and Robinson's, 2000), job performance (Williams and Anderson's, 1991), and organizational silence (Salvaty et al, 2013) were used to collect data. The reliability of the questionnaires was obtained through Cronbach's alpha coefficients for job plateau 0.87, deviant behavior 0.86, job performance 0.75 and organizational

* **Corresponding Author:** Hamid Rahimi
Email: dr.hamid.rahimi@kashanu.ac.ir

Authors retain the copyright and full publishing rights.
Published by Shahid Chamran University of Ahvaz. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

silence 0.78. Data analysis of the research was done using SEM and Amos and $SPSS_{26}$ statistical softwares.

Results

The results showed that the mean of variables the job plateau 3.33, organizational silence 3.65 and deviant behavior 3.82 were higher than average and the mean of job performance variable 1.87 was lower than average. Also, the effects of job plateauing, organizational silence and deviant behavior on job performance were negative and significant, and the effects of job plateauing on organizational silence and deviant behavior were positive and significant.

Discussion

Considering the negative effects of plateauing, organizational silence, and deviant behaviors on teachers' job performance, it is suggested to control the level of job plateauing through strategies such as job adaptation training for teachers or job rotation. By optimal implementation of projects such as teachers ranking system and payment based on performance, it is possible to pay attention to the internal and external motivation of teachers and increase their remuneration, and direct their energy and efforts.

Keywords: Job Plateau, Job Performance, Deviant Work Behaviors, Organizational Silence

مقاله پژوهشی

مطالعات روان‌شناسی صنعتی و سازمانی

بهار و تابستان ۱۴۰۴، ۱۲(۱)، ۱۴۲-۱۲۵
https://doi.org/10.22055/jiops.2025.48365.1451

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۸/۲۲
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۱۱/۱۷
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۲/۱۰

اثر فلات‌زدگی شغلی بر عملکرد شغلی: نقش میانجی رفتارهای کاری انحرافی و سکوت سازمانی

راضیه آقابابایی[۱]، حمید رحیمی[۲]*

۱. استادیار، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه کاشان، کاشان، ایران
۲. دانشیار، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه کاشان، کاشان، ایران

چکیده

فلات‌زدگی شغلی از جمله عواملی است که می‌تواند باعث به‌هم‌ریختگی روانی و جسمانی نیروی کار شود و اثربخشی و اخلاقیات آن‌ها را کاهش دهد. با توجه به این مهم، هدف پژوهش حاضر، بررسی اثر فلات شغلی بر عملکرد شغلی معلمان با نقش میانجی رفتارهای کاری انحرافی و سکوت سازمانی بود. نوع مطالعه، توصیفی-همبستگی و جامعه‌آماری شامل معلمان شهر کاشان به تعداد ۳۲۴۴ نفر بود که حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران ۳۳۲ نفر به‌دست آمد. برای جمع‌آوری اطلاعات از چهار پرسش‌نامه فلات شغلی میلیمن (۱۹۹۲)، رفتار انحرافی بنت و رابینسون (۲۰۰۰)، عملکرد شغلی ویلیامز واندرسون (۱۹۹۱) و سکوت سازمانی صلواتی و همکاران (۱۳۹۳) استفاده شد. برای تحلیل داده‌ها از روش الگویابی معادلات ساختاری (SEM) و نرم‌افزارهای AMOS و SPSS استفاده شد. پایایی پرسش‌نامه‌ها از طریق ضریب آلفای کرونباخ برای فلات شغلی ۰/۸۷، رفتار انحرافی ۰/۸۶، عملکرد شغلی ۰/۷۵ و سکوت سازمانی ۰/۷۸ به‌دست آمد. نتایج نشان داد میانگین متغیرهای فلات‌زدگی شغلی ۳/۳۳، سکوت سازمانی ۳/۶۵ و رفتار انحرافی ۳/۸۲ بالاتر از حد متوسط و میانگین متغیر عملکرد شغلی ۱/۸۷ پایین‌تر از حد متوسط بود. همچنین اثرات فلات‌زدگی شغلی، سکوت سازمانی و رفتار انحرافی بر عملکرد شغلی، منفی و معنی‌دار و اثرات فلات‌زدگی شغلی روی سکوت سازمانی و رفتار انحرافی، مثبت و معنی‌دار بود.

کلیدواژگان: فلات شغلی، عملکرد شغلی، رفتارهای کاری انحرافی، سکوت سازمانی

* **نویسنده مسئول:** حمید رحیمی
رایانامه: dr.hamid.rahimi@kashanu.ac.ir

Authors retain the copyright and full publishing rights.
Published by Shahid Chamran University of Ahvaz. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

مقدمه

در راستای توسعه سیاسی، اقتصادی و اجتماعی، بسیاری از دولت‌ها در سرتاسر جهان در سال‌های اخیر به سمت و سوی تمرکززدایی که با خود مشارکت و توانمندسازی را به همراه می‌آورد، حرکت کرده‌اند. این روند منجر به ساختارهای سازمانی مسطح می‌شود که مشارکت بیشتر نیروی کار در تصمیم‌گیری‌ها را دربرمی‌گیرد و زمان لازم برای انتقال اطلاعات بین سطوح سازمانی، مدیران و نیروی کار را نیز کاهش می‌دهد. از سوی دیگر این روند باعث تأثیرات منفی نیز می‌شود که از مهمترین آن‌ها کاهش تعداد پست‌های بلاتصدی در سلسله مراتب سازمانی است که در نهایت می‌تواند به پدیده فلات شغلی ختم شود (Matar Badir, 2024). در سازمان‌های سلسله مراتبی نیز به‌واسطه ساختار سلسله‌مراتبی محدودکننده، هرچه افراد رشد بیشتری در سازمان داشته باشند، پست‌هایی که می‌توانند به آن دست یابند، محدودتر می‌شود. به بیانی دیگر، توانایی و دانش نیروی کار نمی‌تواند دلیلی بر ارتقاء آن‌ها در سیستم سلسله‌مراتبی سازمانی باشد، زیرا تعداد پست‌ها هرچه به سمت و سوی سطح عالی سازمان نزدیک‌تر می‌شوند، محدودتر می‌شود (Devi & Basariya, 2017). فلات شغلی نمایانگر موقعیتی است که در آن فرد در مسیر توسعه و رشد خود در سازمان، محدود می‌شود و فرصت کمتری برای توسعه مهارت‌ها و توانمندی‌های خود می‌یابد. فلات شغلی جایی است که فرد، احتمال ارتقاء خود را در بعد عمودی سازمان بعید می‌داند، فرصت اندکی برای رشد کارراهه شغلی خود دارد، برای مدتی طولانی، میزان یادگیری او هیچ پیشرفتی ندارد و دچار رکود حرفه‌ای می‌شود. فلات شغلی یک تجربه کاری ناخواسته است و هنگامی اتفاق می‌افتد که فرد در محیط کاری ایستا، وظایف شغلی مشخصی را برای مدتی طولانی انجام می‌دهد (Lin & Chen, 2021).

Devi & Basariya (2017) دو بعد را برای فلات شغلی درنظر می‌گیرند: فلات شغلی شخصی؛ هنگامی اتفاق می‌افتد که نیروی کار، گاهی حتی علی‌رغم داشتن ظرفیت و توانایی، انگیزه‌ای در جهت توسعه کارراهه شغلی و مسئولیت‌های بیشتر خود ندارد. فلات شغلی ساختاری؛ هنگامی اتفاق می‌افتد که نیروی کار به سطوح بالاتر در سازمان می‌رسند ولی به‌خاطر ساختار سلسله‌مراتبی محدودکننده، هرچه افراد رشد بیشتری در سازمان داشته باشند، پست‌هایی که می‌توانند به آن دست یابند، محدودتر می‌شود. به بیانی دیگر، توانایی و دانش نیروی کار نمی‌تواند دلیلی بر ارتقاء آن‌ها در سیستم سلسله‌مراتبی سازمانی باشد، زیرا تعداد پست‌ها هرچه به سمت و سوی سطح عالی سازمان نزدیک‌تر می‌شوند، محدودتر می‌شود. Yang et al. (2018) اظهار می‌دارند نیروی کاری که خود را گیرافتاده در موقعیت فلات شغلی می‌یابد با دو نوع رکود مواجه می‌شود؛ فلات شغلی ساختاری (سلسله مراتبی) و فلات شغلی محتوایی. Lee (2003) فراتر از این مفاهیم حرکت کرده و فلات‌زدگی حرفه‌ای را مفهوم‌سازی می‌کند که به معنای کمبود امنیت شغلی در کاری است که فرد آن را به‌عهده دارد. Barwick (2016) سه نوع فلات‌زدگی ساختاری، محتوایی و زندگی را مطرح می‌کند. در مورد فلات‌زدگی زندگی تحقیقات کمی صورت گرفته است و به این معناست که فرد در هیچ زمینه زندگی، رضایتی ندارد. در نهایت می‌توان اذعان کرد که بسیاری از صاحب‌نظران دو بعد فلات‌زدگی سازمانی و شخصی را برای آن درنظر گرفته‌اند (Matar Badir, 2024). صاحب‌نظران معتقدند که فلات‌زدگی می‌تواند اثرات مخربی برای سازمان با خود به همراه داشته باشد (Lin & Chen, 2021). فلات شغلی نه‌تنها می‌تواند باعث به‌هم‌ریختگی روانی و جسمی نیروی کار شود بلکه اثربخشی و اخلاقیات آن‌ها را نیز کاهش می‌دهد (Le Blanc et al., 2001). نیروی کاری که از لحاظ روان‌شناختی به این باور رسیده است که علی‌رغم سخت کار کردن نیز به جایگاهی نخواهد رسید، سستی پیشه کرده و عملکرد کاری او نیز از این باور تأثیر می‌پذیرد. فردی که با رکود محتوایی کار روبه‌رو شده است، کار را فاقد چالش و حس تازگی درمی‌یابد، از تعهدش کاسته شده و عملکردش نیز تحت تأثیر قرار می‌گیرد. Hurst (2017) عنوان می‌کند که فلات شغلی باعث افزایش عملکردهای نامناسب و کاهش عملکرد نیروی کار می‌شود.

عملکرد شغلی به‌عنوان متغیر مهمی برای سازمان‌ها درنظر گرفته می‌شود که به آن‌ها کمک می‌کند در جو رقابتی و چالشی فزاینده محیطی، بقاء خود را حفظ کنند (Tokmak et al., 2012). در معنای عام، عملکرد مفهومی است که هدفی مشخص دارد و آن دسترسی به نتایج فعالیت‌های برنامه‌ریزی‌شده و تأثیرگذاری بر کمیت و کیفیت آن است. عملکرد نیروی کار، میزانی است که فرد به اهداف و انتظاراتی که از او در راستای اهداف سازمانی انتظار می‌رود، نائل شود (Benligiray, 2016). عملکرد شغلی را می‌توان به‌طور مستقیم و از طریق عملکرد وظیفه‌ای و به طور غیرمستقیم و از طریق عملکرد زمینه‌ای سنجید (Armstrong & Taylor, 2020). عملکرد وظیفه‌ای به مهارت کارکنان در انجام کارهای فنی مرتبط با شغلشان باز می‌گردد که می‌تواند براساس دستیابی آن‌ها به اهداف عملکردی مشخص شود. درحالی‌که عملکرد زمینه‌ای به رفتار مثبتی باز می‌گردد که به‌طور غیرمستقیم به تحقق اهداف کمک می‌کند. در واقع این عملکرد از طریق ظرفیت توسعه یافته نیروی کار در راستای تحقق اهداف شغلی‌شان سنجیده می‌شود (Lejeune et al., 2021). علاوه بر اثرگذاری پدیده فلات شغلی بر عملکرد شغلی، هنگامی که نیروی کار با پدیده فلات شغلی روبه رو می‌شود، نیازهای تعلق و عزت نفس آن‌ها برآورده نشده، جو سازمان را ناعادلانه ادراک می‌کنند که در نهایت باعث بروز رفتارهای منفی از سوی آن‌ها می‌شود (Cropanzano et al., 2001). در واقع، نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که فلات شغلی بر رفتارهای انحرافی کار، تأثیر مثبت و معنادار دارد (Hakkak & Ghahramani, 2022). Mayer et al. (2009) انحراف کاری را نگرش‌هایی می‌دانند که باعث انحراف افراد از استانداردها و هنجارهای سازمان می‌شود. ویژگی‌های مشترک رفتارهای انحرافی که در مطالعات به آن‌ها اشاره شده، این است که این رفتارها آگاهانه و از روی عمد شکل می‌گیرند، هنجارهای سازمان را نقض می‌کنند و رفاه سازمان و کارکنان را تهدید می‌نمایند (Christian & Ellis, 2014). رفتارهای انحرافی، هزینه‌های اجتماعی و اقتصادی فراوانی را برای سازمان در پی دارد که از آن جمله می‌توان به کاهش مشتریان، پرداخت خسارت به مشتریان در راستای راضی کردن آن‌ها و یا خدشه‌دار شدن وجهه سازمان در جامعه اشاره نمود (Appelbaum et al., 2005). در واقع، همان‌طور که افراد می‌توانند هنجارهای رایج را فراگیرند، می‌توانند الگوهای منفی و انحرافی رفتار را نیز بیاموزند (Clinrad & Meier, 2015). دو دسته از این انحرافات عبارتند از؛ انحرافات سازمانی و انحرافات بین‌فردی. انحرافات سازمانی همانطورکه مشخص است رفتارهایی را شامل می‌شود که سازمان را تهدید می‌کند و به آن آسیب می‌زند مانند بی‌تفاوتی به مقررات سازمانی و یا استفاده شخصی از اموال سازمان. انحرافات بین‌فردی، رفتارهایی را دربرمی‌گیرد که باعث تهدید رفاه افراد و صدمه زدن به آن‌ها می‌شود، مانند شایعه‌پراکنی پیرامون فرد و یا رفتارهای قلدرمآبانه با دیگران (Robinson & Bennett, 1995). دسته‌بندی‌های دیگری را نیز می‌توان به این موارد افزود، به‌عنوان مثال Chullen et al. (2010) رفتارهای انحرافی بین‌فردی را در دو مسیر مدنظر قرار داده‌اند؛ رفتارهای انحرافی که به همکاران آسیب می‌رساند و رفتارهای انحرافی که سرپرستان را در تیررس خود قرار می‌دهد. عوامل مهم زیادی در سازمان نیروی کار را به سمت و سوی رفتارهای انحرافی سوق می‌دهند که از آن جمله می‌توان به عوامل فردی مانند ویژگی‌های شخصی، ادراک فرد از محیط و عوامل سازمانی مانند ابهام در شغل اشاره کرد (Jafari Sirizi et al., 2019). همچنین Litzky et al. (2006) رفتارهای انحرافی را در قالب رفتارهای ضدبهره‌وری، زیرپا گذاشتن قوانین و رفتارهای غیراخلاقی می‌دانند. صاحب‌نظران اذعان می‌کنند علی‌رغم اینکه فلات‌شغلی را وضعیت ذهنی ناخوشایندی می‌دانند که با رفتارهای غیراخلاقی، انحرافی، ضدتولیدی و تأثیر منفی بر عملکرد و نتایج سازمانی همراه است، نیاز به تحقیق بیشتر در این زمینه ضروری است (Ng & Yang, 2023). لذا پژوهش حاضر درنظر دارد ارتباط بین فلات‌زدگی شغلی و رفتارهای انحرافی نیروی کار را بررسی کند و تأثیر آن را بر عملکرد شغلی پایش نماید. از سوی دیگر، نتایج تحقیقات گویای این است که فلات شغلی، سکوت سازمانی را در پی دارد (Damghanian & Shahbaz, 2020). نیروی کار در سازمان هنگامی که با موانعی بر سر خواسته‌های شغلی خود

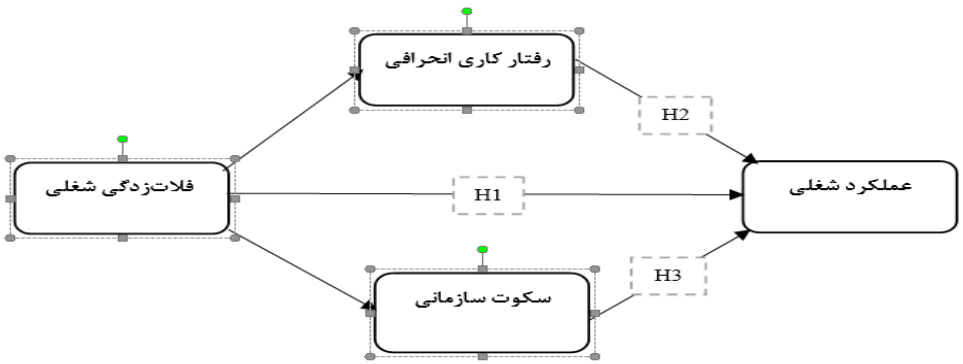
روبه‌رو می‌شود، دچار سرخوردگی شغلی شده که به پدیده‌ای همچون سکوت سازمانی ختم می‌شود (Erfanian Khanzadeh, 2021) و فلات شغلی نیز با سکوت نیروی کار در ارتباط است (Jing et al., 2024).

سکوت سازمانی رفتاری از سوی نیروی کار است که در حین مشکلات سازمان، نظرات و ایده‌های خود را به صورت هدفمند از سازمان دریغ می‌کند حتی اگر دانش و اگاهی راجع به مسیر بالندگی سازمان داشته باشد (Inandi et al., 2017). سکوت، مفهومی است که معانی مختلفی در فرهنگ‌ها و نظام‌های مختلف می‌تواند داشته باشد، گاهی معنای مثبت و گاهی معنایی نفی را تداعی می‌کند (Dere, 2023). ولی نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که سکوت سازمانی می‌تواند پیامدهای مخربی را برای سازمان در پی داشته باشد، از احساس بی‌ارزشی کارکنان، کاهش اعتماد و تعهدشان به سازمان تا جدایی روان‌شناختی از سازمان و در نهایت ترک سازمان (Korkmaz et al., 2018). وقتی افراد در برابر مسائل سازمان، تصمیم به سکوت می‌گیرند، این مسئله می‌تواند تبدیل به پدیده‌ای جمعی تحت عنوان سکوت سازمانی شود. ازآنجایی‌که آثار و نتایج سکوت برای سازمان علی‌رغم زیانبارتر بودن آن نسبت به رفتارهای آسیب‌زننده دیگر مانند غیبت غیرموجه، نامشهود است، شناخت به‌جا و صحیح آن اهمیت دوچندانی می‌یابد (Nielsen, 2003). از عوامل تأثیرگذار بر آن می‌توان به ادراک کارکنان اشاره کرد (Vakola & Bouradas, 2005). برای سکوت سازمانی دسته‌بندی‌هایی درنظر گرفته شده است. سکوت مطیع (Acquiescence Silence) نوعی از سکوت سازمانی است که فرد باور دارد، ایده‌ها و نظراتش به تغییری در سازمان منجر نمی‌شود، در نتیجه از ارائه آن خودداری می‌کند و به توافق جمعی اکتفا می‌کند. این نوع سکوت از آنجایی‌که مدیران را به این باور می‌رساند که همه راه‌حل‌ها ارزیابی شده‌اند و راهی که انتخاب شده بهترین راه موجود است؛ می‌تواند مشکلاتی را با خود به همراه داشته باشد و توأمان می‌تواند باعث افزایش تعارض درونی، کاهش سطح ارتباطات و فرایندهای تصمیم‌گیری در سازمان شود (Okeke-James et al., 2020). نوع دیگری از سکوت نیز می‌تواند سکوت نوع‌دوستانه (Prosocial) باشد که افراد در راستای همراهی با همکاران خود سکوت پیشه می‌کنند (Dedahanov & Rhee, 2015). نوعی دیگر از سکوت که از دید برخی از صاحب‌نظران مورد بحث قرار گرفته است، سکوت تدافعی (Defensive) است. این نوع سکوت نوعی خودمراقبتی درنظر گرفته شده است که نیروی کار از بیان نظراتش خودداری می‌کند و از این طریق، خود را از عواقب منفی اظهارنظر مصون می‌دارد. این نوع سکوت سازمانی نیز مانعی است در راه رسیدن سازمان به اهدافش. زیرا بسیاری از ایده‌های در خور توجه تنها به علت دور ماندن فرد از عواقب منفی ارائه نمی‌شوند (Kurudirek et al., 2016). نتایج تحقیقات گویای آن است که سکوت سازمانی می‌تواند بر عملکرد شغلی تأثیری منفی و معنادار داشته باشد (Dere, 2023). ازآنجایی‌که ارتباط بین فلات‌زدگی شغلی و سکوت سازمانی چندان مورد پژوهش قرار نگرفته است، پژوهش حاضر به دنبال مطالعه این ارتباط و تأثیر آن بر عملکرد شغلی است.

در راستای پژوهش حاضر Damghanian & Shahbaz (2020) به بررسی تأثیر فلات‌زدگی شغلی بر سکوت سازمانی پرداختند و نتایج مبین تأثیر مثبت و افزایشی فلات‌زدگی بر سکوت سازمانی بود. Morshedi Tonekaboni & Taban (2020) به بررسی رابطه تغییر سازمانی با فلات‌زدگی شغلی در کارکنان ستادی دانشگاه علوم پزشکی ایلام پرداختند و نشان دادند که بین تغییر سازمانی و فلات‌زدگی شغلی با ضریب همبستگی ۰/۷۷ رابطه معنی‌داری وجود دارد. شاخص عاطفی با ضریب همبستگی ۰/۷۰، شاخص شناختی با ضریب همبستگی ۰/۶۹ و شاخص رفتاری با ضریب همبستگی ۰/۷۴ با فلات‌زدگی شغلی رابطه معنی‌داری دارد. تغییر سازمانی به‌عنوان متغیر ویژه تأثیرگذار بر شدت فشار روانی ناشی از فلات‌زدگی شناخته شد. Khanifar et al. (2021) به مطالعه تأثیر فلات شغلی ساختاری و محتوایی بر انگیزش شغلی معلمان پرداختند و به این نتیجه رسیدند که فلات شغلی ساختاری و محتوایی تأثیر منفی و کاهشی بر انگیزش شغلی معلمان دارد. Ghaedamini Harouni et al. (2021) به بررسی تأثیر رفتارهای انحرافی محیط کار بر عملکرد شغلی با نقش میانجی رهبری پرداختند و نتایج نشان داد که رفتارهای انحرافی محیط کار بر عملکرد شغلی تأثیر منفی

دارد یعنی با افزایش آن‌ها عملکرد کاهش می‌یابد. در مطالعه Dere (2023) به تأثیر سکوت سازمانی نیروی کار بر عملکرد شغلی و رضایت شغلی پرداخت و نتایج گویای تأثیر منفی و معنادار سکوت سازمانی بر عملکرد شغلی بود. Ng & Yang (2023) در مطالعه‌ای ارتباط بین فلات‌زدگی را با احساسات منفی و رفتارهای ضدتولید نیروی کار مورد کنکاش قرار دادند و اظهار داشتند که بین فلات‌زدگی و رفتارهای ضدتولید رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. Farjam et al. (2023) به بررسی تأثیر سازگاری شغلی بر فلات‌زدگی شغلی با نقش تعدیل‌گر خودکارآمدی شغلی در معلمین جزیره کیش پرداختند. نتایج نشان داد که تأثیر سازگاری شغلی بر فلات‌زدگی شغلی با نقش تعدیل‌گر خودکارآمدی شغلی تأیید نشد. تأثیر سازگاری شغلی بر فلات‌زدگی شغلی و خودکارآمدی بر فلات‌زدگی مورد تأیید قرار گرفت. Wang (2024) به مطالعه فلات‌زدگی شغلی بین معلمان مهدهای کودک پرداخت و نتایج این مطالعه نشان داد فلات‌زدگی در سطح متوسطی قرار دارد و در این میان حالتی از فلات‌زدگی که با احساسات معلمان درگیر است، میزان بیشتری از فلات‌زدگی را با خود به همراه داشته است. Chang et al. (2024) تأثیر فلات‌زدگی را بر عملکرد شغلی با نقش میانجی عدالت و سرمایه روان‌شناختی مورد پایش قرار دادند و به این نتیجه رسیدند که فلات‌زدگی بر عملکرد تأثیر منفی و معنادار دارد و این تأثیر را از طریق عدالت و سرمایه روان‌شناختی مورد بحث قرار دادند.

در کل مسئله پژوهش حاضر این است که تأثیر فلات‌زدگی شغلی را بر عملکرد شغلی مورد کنکاش قرار دهد و در این میان نقش واسطه‌گری رفتارهای انحرافی کار و سکوت سازمانی را در رابطه فلات‌زدگی شغلی و عملکرد مطالعه نماید، زیرا طبق پژوهش‌های صورت‌گرفته و نظرات متخصصان در زمینه فلات‌زدگی نیروی کار نیاز به تحقیقات بیشتری است، به‌ویژه باید فرضیاتی را که نیروی کار فلات‌زده را ذاتاً دارای مشکل می‌پندارند و همین امر باعث رفتارهای نامتناسب سرپرست یا مدیر منابع انسانی با آن‌ها می‌شود را به چالش کشید. در همین راستا توجه به این مسئله ضروری است که نیروی کار فلات‌زده بیشتر به‌خاطر روندهای اقتصادی و کاری این وضعیت را درک می‌کنند، لذا شایسته است که مدیران و پژوهشگران هرچه بیشتر به درک اثرات فلات‌زدگی بر رفتارهای انحرافی محیط کار (Ng & Yang, 2023)، سکوت سازمانی (Damghanian & Shahbaz, 2020) و عملکرد شغلی (Chang et al., 2024) رهنمون شوند. از سوی دیگر مسئله مهم دیگر این پژوهش این است که فلات زدگی‌شغلی را بین معلمان مورد بررسی قرار دهد که از اهمیت بالایی برخوردار است زیرا ساختار متمرکز نظام آموزش و پرورش کشور ما می‌تواند منشأ فلات‌زدگی شغلی بین معلمان باشد و مدیریت، کارراهه شغلی آن‌ها را با مشکل روبه‌رو نماید (Khanifar et al., 2021). همچنین بررسی نقش واسطه‌گری رفتارهای انحرافی و سکوت سازمانی در رابطه فلات‌زدگی و عملکرد شغلی در پژوهشی واحد و در جامعه معلمان می‌تواند دیدگاه نو و متفاوتی باشد که این پژوهش بر آن تمرکز دارد. شکل ۱ الگوی پیشنهادی پژوهش را نشان می‌دهد.



شکل ۱. الگوی پیشنهادی پژوهش

روش

جامعه آماری، نمونه و روش نمونه‌گیری

پژوهش حاضر از نوع مطالعات توصیفی-همبستگی بود. جامعه آماری پژوهش حاضر، شامل معلمان شهر کاشان به تعداد ۳۲۴۴ نفر بود که حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران و به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم ۳۳۲ نفر به‌دست آمد. حجم نمونه برآوردشده، ۳۳۲ نفر بود که حدود ۳۰۵ پرسش‌نامه برگشت داده شد (نرخ بازگشت ۰/۹۲). بر این اساس، تحلیل‌های آماری روی ۳۱۵ نمونه انجام شد. یافته‌های توصیفی گروه نمونه نشان داد که ۴۴ درصد گروه نمونه (فراوانی ۱۳۴) معلمان مرد و ۵۶ درصد (فراوانی ۱۷۱) معلمان زن بودند. ۳۰ درصد (فراوانی ۹۲) سابقه خدمت ۱ تا ۱۰ سال، ۵۲ درصد (فراوانی ۱۵۷)، ۱۱ تا ۲۰ سال و ۱۸ درصد (فراوانی ۵۶) ۲۱ تا ۳۰ سال داشتند.

ابزار پژوهش

پرسش‌نامه فلات شغلی: پرسش‌نامه فلات شغلی Milliman (1992) دارای ۱۲ گویه است، شش سؤال به سنجش فلات محتوایی و شش سؤال به سنجش فلات ساختاری می‌پردازد. Milliman (1992) پایایی پرسش‌نامه خود را ۰/۸۵ و Zardoshtiyan et al (2017) پایایی آن را ۰/۸۱ گزارش کردند. در پژوهش حاضر، پایایی پرسش‌نامه از طریق ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۷ به‌دست آمد.

رفتار انحرافی: پرسش‌نامه رفتار انحرافی Bennett & Robinson (2000) شامل ۱۹ گویه است که ۱۲ سؤال آن رفتارهای انحرافی افراد و ۷ سؤال رفتارهای انحرافی مربوط به سازمان را می‌سنجد. این پرسش‌نامه در ایران اولین بار توسط Hashemi (2007) ترجمه و مورد استفاده قرار گرفته است. Bennett & Robinson (2000) در پژوهش خود ضریب پایایی این پرسش‌نامه را از طریق آلفای کرونباخ برای مقیاس کج‌روی سازمانی ۰/۸۱ و برای مقیاس کج‌روی بین‌فردی ۰/۷۸ گزارش نموده‌اند. Hashemi (2007) نیز پایایی دو مقیاس پرسش‌نامه را از طریق روش آلفای کرونباخ و تنصیف به‌ترتیب برای کج‌روی بین‌فردی ۰/۸۱ و ۰/۸۳ و برای مقیاس کج‌روی سازمانی ۰/۸۳ و ۰/۸۲ گزارش نموده است. در پژوهش حاضر، پایایی پرسش‌نامه از طریق ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۶ به‌دست آمد.

عملکرد شغلی: برای‌اندازه‌گیری عملکرد شغلی از پرسش‌نامه Williams & Anderson (1991) استفاده شد. این مقیاس دارای ۸ گویه است که شرکت‌کنندگان هر گویه را در طیف پنج درجه‌ای لیکرت (کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم) رتبه‌بندی می‌کنند. Williams & Anderson (1991) میزان پایایی پرسش‌نامه را ۰/۸۹ گزارش کردند. در پژوهش حاضر، پایایی پرسش‌نامه از طریق ضریب آلفای کرونباخ ۰/۷۵ به‌دست آمد.

سکوت سازمانی: پرسش‌نامه سکوت سازمانی Salavaty et al. (2014) در قالب ۱۳ گویه و سه مؤلفه تدافعی، مطیع و نوع‌دوستانه در طیف پنج درجه‌ای لیکرت با نقطه برش ۳ است. Salavaty et al. (2014) میزان پایایی پرسش‌نامه را ۰/۹۰ گزارش کردند. در پژوهش حاضر، پایایی پرسش‌نامه از طریق ضریب آلفای کرونباخ ۰/۷۸ به‌دست آمد.

تحلیل داده‌های پژوهش با استفاده از نرم‌افزارهای آماری ایموس و SPSS در دو سطح توصیفی و استنباطی انجام گردید. در سطح توصیفی از شاخص‌هایی مانند فراوانی، درصد، میانگین، انحراف معیار، کجی و کشیدگی و در سطح استنباطی متناسب با فرضیه‌های پژوهش از الگویابی معادلات ساختاری استفاده شد.

یافته‌ها

جهت بررسی وضعیت نرمال بودن متغیرها، از ضریب چولگی و کشیدگی استفاده شد. مقدار چولگی مشاهده‌شده برای متغیر فلات‌زدگی شغلی برابر ۱/۱۴-، سکوت سازمانی ۰/۵۴-، رفتار انحرافی ۰/۸۰- و عملکرد شغلی ۰/۳۱ است و در بازه (۲ و ۲-) قرار دارد. مقدار کشیدگی مشاهده‌شده متغیر فلات‌زدگی شغلی برابر ۱/۷۷، سکوت سازمانی ۰/۱۸، رفتار انحرافی ۱/۶ و عملکرد شغلی ۰/۸۰ است و در بازه (۲ و ۲-) قرار دارد و از لحاظ کجی و کشیدگی، هر چهار متغیر از ویژگی نرمال بودن برخوردارند.

Table 1. Means and standard deviations of variables

Variables	N	Mean & SD	Min	Mix
Plateauing	305	3.33±0.57	1.42	5
Org. Silence	305	3.65±0.43	1.92	4.62
Deviant	305	3.82±0.42	1.79	4.74
Performance	305	1.87±0.28	1	2.63

طبق جدول ۱، میانگین متغیرهای فلات‌زدگی شغلی برابر ۳/۳۳، سکوت سازمانی ۳/۶۵، رفتار انحرافی ۳/۸۲ بالاتر از حد متوسط و نمره ملاک (۳) و میانگین متغیر عملکرد شغلی ۱/۸۷ پایین‌تر از نمره ملاک (۳) بود.

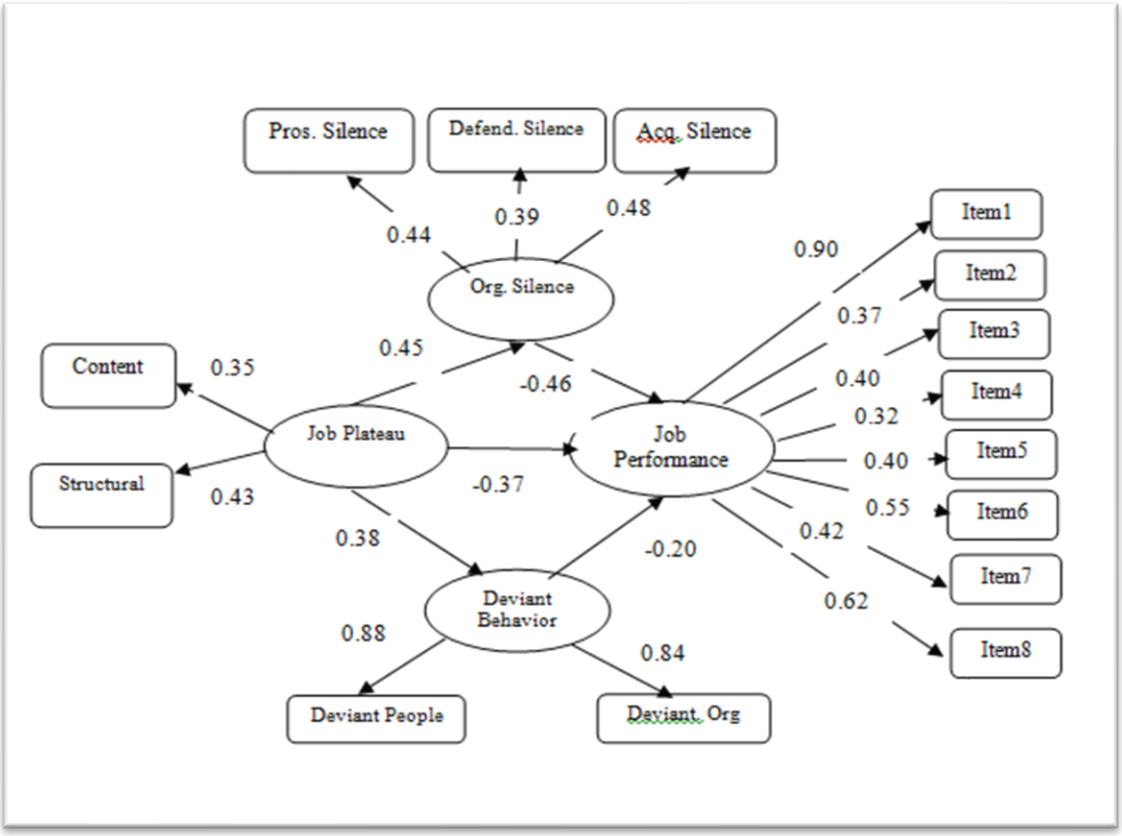


Figure 2. Structural equation modeling results (Standardized Mode)

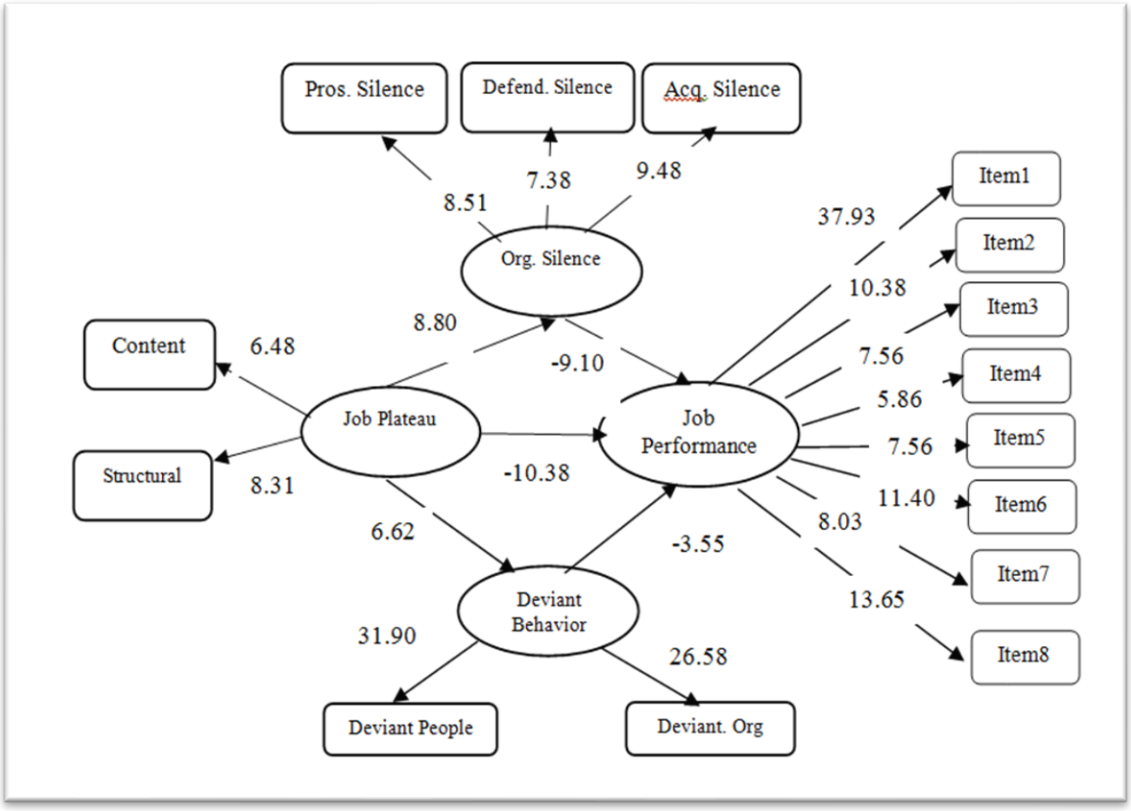


Figure 3. Structural equation modeling results (Significant Mode)

Table 2. Factor loadings of components

Variables	Components	Factor Loading	t
Job performance	Item1	0.90	37.93
	Item2	0.37	10.38
	Item3	0.40	7.56
	Item4	0.32	5.86
	Item5	0.40	7.56
	Item6	0.55	11.40
	Item7	0.42	8.03
	Item8	0.62	13.65
Job plateau	Content	0.35	6.48
	Structural	0.43	8.31
Org. Silence	Acquiescence Silence	0.48	9.48
	Prosocial Silence	0.44	8.51
	defensive Silence	0.39	7.38
Deviant	People Deviation	0.88	31.90
	Organization Deviation	0.84	26.58

طبق جدول ۲، بارهای عاملی هر چهار متغیر، مطلوب است. در متغیر فلات‌زدگی شغلی، فلات‌زدگی ساختاری با ۰/۴۳، در متغیر سکوت سازمانی مؤلفه سکوت مطیع با ۰/۴۸، در متغیر رفتار انحرافی، مؤلفه انحراف نسبت به فرد با ۰/۸۸ و در متغیر عملکرد شغلی، گویه اول با ۰/۹۰ دارای بیشترین وزن و بار عاملی بودند.

Table 3. Path coefficients (Standardized Effects)

Model path	Direct	Indirect	P
Job Plateau→ Job Performance	-0.37	0.14	0.001
Org. Silence→ Job Performance	-0.46	-	0.001
Job Plateau → Org. Silence	0.45	-	0.001
Job Plateau → Deviant	0.38	-	0.001
Deviant → Job Performance	-0.20	-	0.03

طبق جدول ۳، فلات‌زدگی شغلی با (Beta-۰/۳۷ ،t=-۱۰/۳۸)، سکوت سازمانی (Beta-۰/۴۶ ،t=-۹/۱۰) و رفتار انحرافی (Beta-۰/۲۰ ،t=-۳/۵۵) بر عملکرد شغلی، تأثیر منفی و معنادار و فلات‌زدگی شغلی با (Beta-۰/۴۵ ،t=۸/۸۰)، روی سکوت سازمانی و با (Beta-۰/۳۸ ،t=۶/۶۲)، روی رفتار انحرافی، تأثیر مثبت و معنادار داشت. در جدول ۴، نتایج بوت استراپ مسیرهای غیرمستقیم در الگوی پیشنهادی پژوهش است. سطوح اطمینان ۰/۹۵ برای این فواصل اطمینان و تعداد ۵۰۰۰ بوت استراپ برای نمونه‌گیری‌های مجدد انجام شده است.

Table 4. Bootstrap result for indirect effects

Path	Bias	SE	Sig	Lower	Upper
job plateauing on job performance through deviant work behaviours and organizational silence	-0.004	0.068	0.001	0.081	0.201

نتایج نشان می‌دهد با توجه به سطح معنی‌داری و این که صفر در فاصله اطمینان قرار ندارد، نقش میانجی سکوت سازمانی و رفتار انحرافی در رابطه بین فلات‌زدگی شغلی و عملکرد شغلی، معنی‌دار بوده و تأیید شد.

Table 5. Model fit indices

Model	CMIN	GFI	AGFI	IFI	CFI	NFI	RMSEA
Proposed model	2.77	0.94	0.91	0.94	0.93	0.93	0.051

براساس نتایج جدول ۵، مدل آزمون‌شده مطالعه حاضر با مدل مفهومی و داده‌های گردآوری‌شده، برازش مناسبی دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

در مورد فلات شغلی تحقیقات متناقضی انجام شده است، برخی آن را امری نامطلوب می‌دانند و برخی اظهار می‌کنند تنها تعدادی از افراد که در فلات شغلی هستند، عملکردی نامطلوب خواهند داشت. اما در مجموع باید اذعان کرد که اکثر تحقیقات پیرامون فلات شغلی بیانگر تأثیر منفی آن در سازمان می‌باشد و برطبق نتایج آن‌ها، فلات شغلی بر خشنودی شغلی، تمایل به ترک سازمان، غیبت از کار، عملکرد، تعهد سازمانی، استرس و انگیزش، اثری نامطلوب دارد (Khanifar et al., 2021). از سوی دیگر، ازآنجایی‌که طبق نتایج تحقیقات در سازمان‌های سلسله‌مراتبی، نیروی کار دیر یا زود به نقطه‌ای می‌رسد که در آن برای خود امکان رشد و پیشرفت را در پایین‌ترین حد می‌بینند (King, 2017)؛ لذا لزوم بررسی فلات‌زدگی در سیستم آموزش و پرورش ما با شیوه اداره متمرکز و سلسله مراتبی از اهمیتی دوچندان برخوردار می‌شود. در همین راستا و با توجه به نقشی که معلمان در سیستم آموزشی ایفاء می‌نمایند، می‌توانند از یک سو با آموزش قوی و نوآورانه خود از طریق برنامه درسی آشکار بر دانش‌آموزان تأثیری مطلوب و عمیق بگذارند و از سوی دیگر با توجه به اهمیت برنامه درسی پنهان و نظریه‌هایی مانند یادگیری اجتماعی، جو کلاس و مدرسه و نوع ارتباطات، می‌توانند منبع یادگیری و الگو برای دانش‌آموزان باشند که در برنامه‌درسی قصد شده، لحاظ نشده است. در نتیجه معلمانی که در سیستم سلسله مراتبی و هرمی

شکل، گرفتار فلات‌زدگی شده باشند، در هیچکدام از این عرصه‌ها، تحفه‌ای برای ارائه به دانش‌آموزان نخواهند داشت. پژوهش حاضر به دنبال آن بود که تأثیر فلات‌زدگی را بر عملکرد معلمان مورد کنکاش قرار دهد و در این میان نقش سکوت سازمانی و رفتارهای انحرافی کاری را به‌عنوان متغیر میانجی مطالعه نماید.

نتایج حاصل از فرضیه اول نشان داد که فلات‌زدگی شغلی بر عملکرد شغلی معلمان اثر منفی و معنادار داشته و باعث کاهش آن می‌شود. نتایج حاصل از این فرضیه با نتایج تحقیقات Chang et al. (2024)؛ Dere (2023)؛ Mirzaeian & Mehdad (2017) و Khanifar et al. (2021) هم‌راستا می‌باشد. نتایج حاصل از این فرضیه را می‌توان این چنین تبیین کرد که هنگامی که معلمان در کارراهه خود، جایی برای پیشرفت و ارتقاء نمی‌بینند و یا شغل خود را فاقد فرصت‌های یادگیری بیشتر ارزیابی نمایند، با نگرش‌ها و احساسات منفی روبه‌رو خواهند شد. در کنار آن، شغل معلمی با خود فشار دوچندانی را بر آن‌ها وارد می‌نماید که از آن جمله می‌توان به کتاب‌محوری بودن، حجم زیاد دروس، درآمد ناکافی، وجود تعارض در مدرسه و بین همکاران، سروکار داشتن با تعداد دانش‌آموزان بیشتر از نسبت مطلوب و موردنظر (نسبت معلم به دانش‌آموز) اشاره کرد که در کنار هم قرار گرفتن این عوامل با ادراک عدم پیشرفت و ترقی می‌تواند گریز از کار، رفع تکلیف نمودن در کار، ناآرامی در محیط کار، احساس ناامنی، غیبت‌های مکرر و در مجموع کاهش عملکرد را در پی داشته باشد.

از سوی دیگر، نتایج حاصل از فرضیه دوم گویای آن بود که رفتارهای انحرافی محیط کار می‌تواند در رابطه بین فلات‌زدگی و عملکرد شغلی نقش میانجی را ایفاء نماید. به گفته دیگر، فلات‌زدگی شغلی بر عملکرد شغلی از طریق رفتارهای انحرافی محیط کار تأثیر غیرمستقیم نیز دارد. این نتیجه با نتایج تحقیقات Hakkak & Ghahramani (2022)؛ Ghaedamini Harouni et al. (2021) و Ng & Yang (2023) هم‌راستا می‌باشد. نتایج حاصل از این فرضیه را می‌توان اینگونه تبیین نمود که هنگامی که افراد، حرفه خود را آغاز می‌کنند، انتظار رشد، ترقی، کسب مسئولیت‌ها و احراز رتبه‌های بالاتر را دارند (Clark, 2004). معلمان نیز از این قائده مستثنی نیستند. آن‌ها با نگاهی امیدوار به آینده، فعالیت‌های خود را آغاز می‌کنند و این امید و انتظار موفقیت، مسلماً با پدیده فلات‌زدگی در تعارض است. هنگامی که معلمان علی‌رغم چشم‌انداز امیدبخش، به نقطه‌ای از مسیر شغلی خود می‌رسند که دیگر شغل برایشان جذابیت و فرصت برای رشد و پیشرفت مهیا نمی‌کند، دچار بی‌انگیزگی (Khanifar et al., 2021)، احساسات و نگرش‌های منفی نسبت به سازمان می‌شوند که در نتیجه به رفتارهای منفی و ضد بهره‌وری منجر می‌شود. در تبیین بیشتر این یافته می‌توان از تئوری‌های انگیزشی مانند تئوری انگیزش-بهداشت هرزبرگ سود جست. در تئوری انگیزش-بهداشت، هرزبرگ عنوان می‌کند که آنچه که بابت انگیزش و امید در نیروی کار می‌شود، عوامل انگیزشی است که به خود و ماهیت کار باز می‌گردد مانند فرصت رشد و ترقی در کار. حال معلمانی که این فرصت را از خود گرفته می‌دانند با بی‌انگیزگی به افکار، نگرش و احساسات منفی خود دامن زده و می‌توانند جو کار را حتی برای دیگران متشنج نمایند. از سوی دیگر، پدیده فلات زدگی باعث می‌شود که افراد با دیدن موفقیت دیگران دچار حسادت شوند و همین باعث می‌شود به‌جای اینکه روی نقاط ضعف خود کار کنند، سعی در کاهش نقاط قوت دیگران و کاهش روحیه دیگران نمایند و زمینه رفتارهای انحرافی را در سازمان باز نمایند (Hakkak & Ghahramani, 2022). هرچه زمینه رفتارهای انحرافی در سازمان بازتر شود، دیگر معلمان با یکدیگر در راستای اهداف سازمانی همکاری نمی‌کنند، پشت هم بدگویی می‌کنند، غیبت‌های متناوب دارند، با دانش‌آموزان برخورد تربیتی درستی ندارند و در نقش الگو بودن، الگوی متناسبی برای آن‌ها نیستند، در نتیجه عملکرد مورد قبولی نخواهند داشت.

نتایج حاصل از فرضیه سوم نشان داد که فلات‌زدگی شغلی از طریق سکوت سازمانی نیز بر عملکرد شغلی تأثیر دارد. به گفته دیگر فلات‌زدگی با ایجاد سکوت سازمانی، بر عملکرد شغلی تأثیر منفی می‌گذارد. این یافته با یافته‌های Damghanian & Shahbaz (2020)؛ Moradi et al. (2019) و Dere (2023) هم‌راستا می‌باشد. در واقع، می‌توان چنین اظهار داشت که تمام فعالیت‌هایی که نیروی کار در سازمان مرتبط با کار و در راستای اهداف معین‌شده انجام می‌دهد، عملکرد شغلی او را تشکیل می‌دهد. Dere (2023) بیان می‌کند که افکار مثبت و منفی نیروی کار در رابطه با سازمان و رفتارشان در بروز یا عدم بروز آن به‌عنوان ابزاری درنظر گرفته می‌شود که سطح عملکرد آن‌ها را مشخص می‌کند. این یافته را می‌توان این گونه تبیین نمود هنگامی که معلمان در مسیر شغلی خود به نقطه‌ای می‌رسند که در آن، افق روشنی برای پیشرفت، یادگیری و ترقی نمی‌بینند به نوعی روحیه سکون در آن‌ها شکل می‌گیرد. همین روحیه سکون باعث می‌شود که آن‌ها علاقه‌ای برای ابراز دیدگاه‌ها و نظرات خود نداشته باشند، نه در تصمیم‌گیری‌های کلی شرکت فعالی داشته باشند و نه در حل مسائل و مشکلات مدرسه و این همان پدیده‌ای است که در ادبیات سازمان، سکوت سازمانی نامیده می‌شود. سکوت در محیط کار باعث می‌شود اثربخشی تصمیم‌ها و فرایندهای تغییر و توسعه سازمانی کاهش یابد زیرا هنگامی که نیروی کار سکوت می‌کنند داده‌های اطلاعاتی که در اختیار تصمیم‌گیرندگان قرار می‌گیرد محدود می‌شود (Nekoei Moghadam & Beheshtifar, 2016). در عملیاتی‌ترین سطح آموزش و پرورش، مدرسه‌ای که معلمان آن در تصمیم‌گیری‌های مدرسه هیچگونه اظهار نظری نمی‌کنند هرچند دارای ایده‌ها و اطلاعات خوبی پیرامون مسائل می‌باشند به نتیجه‌ای جز این ختم نمی‌شود که مدرسه در تصمیم‌گیری‌ها از تمامی پتانسیل خود نمی‌تواند بهره برد. در واقع، سکوت سازمانی، عملکرد شغلی افراد را درگیر می‌کند و بهره‌وری کلی سازمان را نیز دستخوش تغییرات منفی می‌نماید. این در حالی است که امروزه مدارس با چالش‌های فزاینده‌ای در راستای حرکت به سوی وضعیت جدید و همگامی با تغییرات دست و پنجه نرم می‌کنند و در این میان طبق نتایج تحقیقات، معلمان، ایده‌ها و تفکراتشان بسیار می‌تواند تأثیرگذار باشد (Zhang et al., 2021). هرچه از سکوت سازمانی فاصله گرفته شود و آوای معلمان در مدرسه شنیده شود، جایگاه مدرسه، اثربخشی و بهره‌وری آن ارتقاء می‌یابد (Wang & Pan, 2014). در مجموع باید اذعان نمود تلاش در راستای فاصله گرفتن از فلات‌زدگی شغلی، اصل کلیدی افزایش رفاه و آسایش در محیط کار است (Chang et al, 2024). در همین زمینه با توجه به نتایج این پژوهش و پژوهش‌های دیگر انجام‌شده در حیطه فلات‌زدگی و در راستای کاهش انواع فلات‌زدگی نیروی کار و مقابله با آن، پیشنهادات زیر را به‌عنوان راهبرد می‌توان مدنظر داشت:

در راستای نتیجه فرضیه اول پژوهش و تأثیری که فلات‌زدگی به‌طور مستقیم بر عملکرد شغلی دارد، باید از طریق راهکارهایی مانند آموزش سازگاری شغلی به معلمان و یا چرخش شغلی، میزان فلات‌زدگی شغلی را کنترل نمود. سازگاری شغلی به این اشاره دارد که مهارت‌های خود تنظیمی معلمان از طریق آموزش‌هایی که به آن‌ها ارائه می‌شود، ارتقاء یابد تا مهارت تطبیق با محیط را به‌دست آورند. از سوی دیگر چرخش شغلی به‌عنوان یکی از راهکارهای طراحی مجدد مشاغل می‌تواند برای معلمان کارساز واقع شود و فرصت‌های یادگیری بیشتری را در اختیار آن‌ها قرار دهد.

در راستای فرضیه دوم پژوهش و تأثیری که فلات‌زدگی از طریق رفتارهای انحرافی کار بر عملکرد دارد، می‌توان با بهینه اجرا کردن طرح‌هایی مانند نظام رتبه‌بندی معلمان و پرداخت براساس عملکرد، هم از یک سو به انگیزش درونی معلمان و هم انگیزش بیرونی و افزایش حق‌الزحمه شان توجه کرد و انرژی و تلاش آن‌ها را در این مسیر

هدایت کرد و فراوانی رفتارهای منفی و انحرافی را کاهش داد. از سوی دیگر معلمان با چالش ارتقاء رتبه روبه‌رو می‌شوند و آن‌ها را از سکون شغلی خارج می‌کند.

در راستای فرضیه سوم و تأثیری که فلات‌زدگی از طریق سکوت سازمانی بر عملکرد دارد، مدیران باید با ایجاد جوی صمیمی و دوستانه، معلمان را به ارائه نظرات‌شان ترغیب نمایند. یکی از عواملی که در راستای شنیدن آوای معلمان بسیار می‌تواند تأثیرگذار باشد، ادراک معلمان از امنیت روان‌شناختی حاکم بر جو است به این معنا که اگر معلمان این چنین برداشت نمایند که در صورت ارائه نظرات حتی نظرات منفی با آن‌ها برخوردی صورت نخواهد گرفت، حتما نظرت‌شان را بیان می‌کنند. از سوی دیگر مدیران با اعطاء و تفویض اختیار به معلمان در امور مختلف می‌توانند هم آن‌ها را از سکون شغلی خارج کرده و هم ترغیب به مشارکت و ارائه نظرات نمایند.

تشکر و قدردانی

پژوهش حاضر بدون همکاری مشارکت‌کنندگان امکان‌پذیر نبود؛ بدین‌وسیله از کلیه معلمان شهر کاشان که در این پژوهش مشارکت داشته‌اند، تقدیر و تشکر به عمل می‌آید.

تضاد منافع

هیچ‌گونه تعارض منافعی در این جستار توسط نویسندگان بیان نشده است.

References

Appelbaum, S. H., Deguire, K. J., & Lay, M. (2005). The relationship of ethical climate to deviant workplace behavior. *Corporate Governance*, *5*(4), 43–55. https://doi.org/10.1108/14720700510616587

Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers. https://www.koganpage.com/practice-9781398606630

Barwick, J. M. (2016). *The plateauing trap*. Netherlands: Amacom. https://www.amazon.com/Plateauing-Trap-Avoid-Your-Career/dp/0814458718

Benligiray, S. (2016). *İnsan kaynakları yönetimi*. Nisan Kitabevi. https://www.nisankitabevi.com

Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, *85*(3), 349–360. https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.349

Chang, P. C., Geng, X., & Cai, Q. (2024). The impact of career plateaus on job performance: The roles of organizational justice and positive psychological capital. *Behavioral Sciences*, *14*(2), 144. https://doi.org/10.3390/bs14020144

Christian, J. S., & Ellis, A. P. (2014). The crucial role of turnover intentions in transforming moral disengagement into deviant behavior at work. *Journal of Business Ethics*, *119*(2), 193–208. https://doi.org/10.1007/s10551-013-1631-4

Chullen, C. L., Dunford, B. B., Angermeier, I., Boss, R. W., & Boss, A. D. (2010). Minimizing deviant behavior in healthcare organizations: The effects of supportive leadership and job design. *Journal of Healthcare Management*, *55*(6), 381–397. https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/21166322/

Clark, J. W. (2004). Marketing management implications of career plateauing. *Problems and Perspectives in Management*, *4*(1), 201–205. https://www.researchgate.net/publication/265231228

Clinard, M. B., & Meier, R. F. (2015). *Sociology of deviant behavior*. United States: Cengage Learning. https://www.shortcutstv.com/wp-content/uploads/2020/02/sociology-of-deviant-behavior.pdf

Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., & Rupp, D. E. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, *58*, 164–209. https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1791

Damghanian, H., & Shahbaz, E. (2020). The effect of career plateau on organizational. *Management Studies in Development and Evolution*, *29*(97), 41–68. (Persian) https://doi.org/10.22054/jmsd.2020.47005.3429

Dedahanov, A. D., & Rhee, J. (2015). Examining the relationships among trust, silence and organizational commitment. *Management Decision*, *53*(8), 1843–1857. https://doi.org/10.1108/MD-02-2015-0041

Dere, G. (2023). The effect of organizational silence of individuals working in private sports centers on job satisfaction and job performance (Evidence from Istanbul Province). *Journal of Business Research - Turk*, *15*(4), 2907–2921. https://doi.org/10.20491/isarder.2023.1756

Devi, S., & Basariya, R. (2017). Career plateau of employees and its causes. *International Journal of Advanced Research in Science, Engineering and Technology*, *4*, 3589–3592

Erfanian Khanzadeh, H. (2021). Exploring the conceptual components of organizational silence and their affecting factors: A mixed-methods study. *Transformation Management Journal*, *12*(2), 229–262. (Persian) https://doi.org/10.22067/tmj.2021.30739.0

Farjam, S., Allahyari, A., & Davali, M. M. (2023). The effect of job adjustment on career plateau with moderating role of job self-efficacy. *Industrial and Organizational Psychology Studies*, *9*(2), 259–278. (Persian) https://doi.org/10.22055/jiops.2022.39128.1255

Ghaedamini Harouni, A., Ebrahimzadeh Dastjerdi, R., & Ebrahimpour, A. R. (2021). The effect of organizational cynicism on deviant behaviors in the workplace through organizational silence and destructive leadership. *Research on Educational Leadership and Management*, *5*(20), 1–38. (Persian) https://doi.org/10.22054/jrlat.2021.47222.1490

Hakkak, M., & Ghahramani, S. (2022). Monitoring the impact of career plateau on deviant behaviors of employees: Explaining the mediating role of organizational jealousy. *Journal of Management Development and Planning*, *35*(2), 29–50. (Persian) http://jmdp.ir/article-1-4455-fa.html

Hashemi, A. (2007). *Investigating the simple, multiple and interactive relationships of important environmental, attitudinal, personality and emotional variables with unproductive behaviors in employees* (PhD dissertation, Shahid Chamran University of Ahvaz). (Persian)

Hurst, C. S., Baranik, L. E., & Clark, S. (2017). Job content plateaus: Justice, job satisfaction, and citizenship behavior. *Journal of Career Development*, *44*, 283–296. https://doi.org/10.1177/0894845316652250

Inandi, Y., Gun, M., & Gilic, F. (2017). The study of relationship between women teachers' career barriers and organizational silence: Viewpoint of women and men teachers. *European Journal of Contemporary Education*, *3*, 542. https://doi.org/10.13187/EJCED.2017.3.542

Jafari Sirizi, M., Esmaili, A., Khodayari Zarnaq, R., Arabloo, J., & Faraji, O. (2019). Relation between emotional intelligence and organizational citizenship behavior with work deviant behaviors among

staff of selected hospitals in Tehran City. *Journal of Hospital*, *18*(2), 21–28. (Persian) http://jhosp.tums.ac.ir/article-1-5951-fa.html

Jing, S., Zeng, Y., Xu, T., Yin, Q., Ogbu, K. O., & Huang, J. (2024). Will career plateau lead to employee silence? A moderated mediation model. *Nankai Business Review International*, *15*(1), 1–20. https://doi.org/10.1108/NBRI-04-2022-0036

Khanifar, H., Ebrahimi, S., & Gholami, B. (2021). The impact of structural and content career plateau on the teacher's motivation. *Pouyesh in Humanities Education*, *7*(22), 1–22. (Persian) https://doi.org/20.1001.1.27172260.1400.7.22.1.9

King, K. A. (2017). The talent climate: Creating an organizational context supportive of sustainable talent development through implementation of a strong talent system. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, *4*(4), 298–314. https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2017-0023

Korkmaz, E. (2018). The relationship between organizational silence and Allen-Meyer organizational commitment model: A research in the health sector in Turkey. *Bilecik Şeyh Edebali University Journal of Social Sciences Institute*, *3*, 200–213. https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/477485

Kurudirek, M. A., Gezere, E., Kurudirek, M. I., Gezer, K., Katkat, D., & Mizrak, O. (2016). Investigation of the correlation between organizational justice and organizational silence of Turkish physical education teachers. *International Journal of Sport Studies*, *6*(10), 612–619. https://avesis.atauni.edu.tr/publication/details/41731a01-b513-4e9a-a42c-46db9b797463/oai

Le Blanc, P. M., Bakker, A. B., Peeters, M. C., Van Heesch, N. C. A., & Schaufeli, W. B. (2001). Emotional job demands and burnout among oncology care providers. *Anxiety, Stress & Coping*, *14*, 243–263. https://doi.org/10.1080/10615800108248356

Lee, P. C. B. (2003). Going beyond career plateau: Using professional plateau to account for work outcomes. *Journal of Management Development*, *22*(6), 538–551. https://doi.org/10.1108/02621710310478503

Lejeune, C., Beausaert, S., & Raemdonck, I. (2021). The impact on employees' job performance of exercising self-directed learning within personal development plan practice. *The International Journal of Human Resource Management*, *32*(5), 1086–1112. https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1510848

Lin, Y.-C., & Chen, A. S. (2021). Experiencing career plateau on a committed career journey: A boundary condition of career stages. *Personnel Review*, *50*(9), 1797–1819. https://doi.org/10.1108/PR-03-2020-0192

Litzky, B. E., Eddleston, K. A., & Kidder, D. L. (2006). The good, the bad, and the misguided: How managers inadvertently encourage deviant behaviors. *Academy of Management Perspectives*, *20*(1), 91–103. https://doi.org/10.5465/AMP.2006.19873411

Matar Badir, N. S. (2024). Controlling career plateau in Jordanian Public Commissions: The role of corporate governance. *Educational Administration: Theory and Practice*, *30*(5), 7218–7231. https://doi.org/10.53555/kuey.v30i5.4132

Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. B. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *108*(1), 1–13. https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.04.002

Milliman, J. (1992, August). Consequences and moderators of career plateauing: An empirical investigation. Paper presented at the National Meeting of the Academy of Management, Las Vegas.

Mirzaeian, A., & Mehdad, A. (2017). Prediction of work effort and organizational citizenship behaviors through dimensions of work motivation. *Psychological Achievements*, *24*(1), 111–126. (Persian)https://doi.org/10.22055/psy.2017.18085.1557

Moradi, E., Safania, A. M., & Poorsoltani Zarandi, H. (2019). The causal relationship between organizational silences with organizational citizenship behavior: Mediating role of organizational identity. *Psychological Achievements*, *26*(1), 131–150. (Persian) https://doi.org/10.22055/psy.2019.25281.2038

Morshedi Tonekaboni, M. H., & Taban, M. (2020). The relationship of organizational change with career plateau in employees of Ilam University of Medical Sciences. *Industrial and Organizational Psychology Studies*, *7*(1), 109–122. (Persian) https://doi.org/10.22055/jiops.2020.31729.1158

Nekoei Moghadam, M., & Beheshtifar, M. (2016). Relationship between organizational justice and employees' silence in Kerman University of Medical Sciences. *Payavard*, *10*(2), 194–204. (Persian) http://payavard.tums.ac.ir/article-1-6049-fa.html

Ng, K., & Yang, W. N. (2023). Feeling stuck and feeling bad: Career plateaus, negative emotions, and counterproductive work behaviors. *Human Resource Management Journal*, 1–21. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12539

Nielsen, R. P. (2003). Why do we remain silent in the face of unethical behavior? In *The church in the 21st century: From crisis to renewal* (Occasional Paper No. 7). Boston College.

Okeke-James, N. J., Igbokwe, I. C., Anyanwu, A. N., & Obineme, O. P. (2020). Gender influence on school climate and organizational silence amongst teachers in Anambra State. *European Scientific Journal*, *16*(10), 223–237. https://doi.org/10.19044/esj.2020.v16n10p223

Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, *38*(2), 555–572. https://doi.org/10.2307/256693

Salavaty, A., Yarahmadi, Y., & Saiadhashemi, S. N. (2014). Effective communication and organizational silence in banking network (Case study: Sanandaj city). *Journal of Public Administration*, *6*(3), 523–542. https://jipa.ut.ac.ir/article_50762.html

Tokmak, I., Türen, U., & Gökmen, Y. (2012). Exploring the effect of human resource management practices on organizational performance and the mediating role of perceived organization support: An empirical research on Turkish SMEs. *European Journal of Social Sciences*, *36*(2), 253–262. https://www.researchgate.net/publication/256498327

Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organizational silence: An empirical investigation. *Employee Relations*, *27*(5), 441–458. https://doi.org/10.1108/01425450510611997

Wang, Y. (2024). Career plateauing among Chinese kindergarten teachers. *Science Insights Education Frontiers*, *20*(1), 3123–3148. https://doi.org/10.15354/sief.24.or480

Wang, Y., & Pan, X. (2014). Generation mechanism of teachers' organizational silence: Mediating role of organizational trust and psychological empowerment. *Education Research*, *4*, 106–115.

Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, *17*(3), 601–617. https://doi.org/10.1177/014920639101700305

Yang, W. N., Johnson, S., & Niven, K. (2018). "That's not what I signed up for!" A longitudinal investigation of the impact of unmet expectation and age in the relation between career plateau and job attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, *107*, 71–85. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.03.007

Zardoshtiyan, S., Hosseini, M., & Karimi, J. (2017). The effect of career plateau on intention to quit job with mediating role of burnout in the physical education teachers Kermanshah Province. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, *4*(3), 61–69. https://fmss.journals.pnu.ac.ir/article_3965.html?lang=en

Zhang, S., Bowers, A. J., & Mao, Y. (2021). Authentic leadership and teachers' voice behavior: The mediating role of psychological empowerment and moderating role of interpersonal trust. *Educational Management Administration & Leadership*, *49*(5), 768–785. https://doi.org/10.1177/1741143220915925