

Original Article (Qualitative)

# Antecedents and consequences affecting job plateau among school employees in Tehran

Nafiseh Ghasemi Zargar<sup>1</sup> , parivash jafari<sup>2</sup> , Nadergholi Ghourchian<sup>3</sup> ,  
AmirHossein Mohammaddavoudi<sup>4</sup> 

1- PhD student, Department of Educational Management, Faculty of Management and Economics, Science and Research Unit, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

2- Department of Higher Education Management, Faculty of Management and Economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

3- Department of Educational Administration, School of Management and Economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

4- Department of Educational Management, Faculty of Humanities, Saveh Branch, Islamic Azad University, Saveh, Iran.

**Receive:**

20 August 2024

**Revise:**

19 September 2024

**Accept:**

21 September 2024

**Abstract**

The purpose of the present study is to investigate the antecedents and consequences of job burnout among school employees in Tehran. According to its purpose, the research method is applicable, pragmatic in terms of paradigm, and qualitative in terms of method, with a content analysis approach and with the aim of reducing it. The statistical population of the research consists of 15 education experts who include members of officials with experience in education in Tehran, selected for sample selection using the purposeful sampling method, and the sampling process continued until theoretical saturation was reached. Data collection is through semi-structured interviews. Data analysis was done using thematic analysis method and MAXQDA 18 software. Data analysis is done in order to understand the facts and concepts of the research. According to the use of content analysis method in the present research, the components and antecedents resulting from the systematic review and the components and factors resulting from the interviews conducted in the form of a combination of all factors was presented as a model for reducing job burnout among school employees in Tehran with the qualitative approach of content analysis. The results showed that the incidence of job plateauing in schools consists of 11 effective factors, including school policies and education system, inefficient management, inappropriate reward and promotion system, unfavorable evaluation system, unhealthy interactions among colleagues, lack of organizational dynamics, financial issues, inappropriate structure and laws, individual characteristics, social and economic conditions, job characteristics and individual consequences; and they should be focused on in order to reduce job plateauing.

**Keywords:**

Career plateau,  
School policies,  
Education system,  
Reward system,  
inappropriate  
Promotion,  
Job characteristics

Please cite this article as (APA): Ghasemi Zargar, N., jafari, P., Ghourchian, N. and Mohammaddavoudi, A. (2025). Antecedents and consequences affecting job plateau among school employees in Tehran. *Management and Educational Perspective*, 6(4), 114-134.

**Publisher:** Research Center of Resources Management Studies and knowledge-based Business

**Corresponding Author:** parivash jafari

<https://doi.org/10.22034/jmep.2024.474400.1406>



**Email:** parivashj89@gmail.com

**Creative Commons:** CC BY 4.0





## Extended abstract

### Introduction

Researches have shown that employees who are progressing in the right career path in the organization work with more motivation, have more role and extra-role performance, are more satisfied, and the tendency to leave the organization and absenteeism are less observed in them. For this reason, organizations are always looking for effective solutions to manage the career paths of employees (Fayazi & Ziyaei, 2014). The phenomenon of career plateauing describes a stage of work in which a person is less likely to receive a formal promotion or face fewer job challenges in their career. The plateau may be called a silent crisis, a slow fall and a continuous and silent destruction. Job plateau as a mental health issue has appeared in organizations that see their members in a job position for a long time without promotion or change of position (Damghanian & Shahbaz, 2019).

Plateau is a feeling of disappointment and psychological failure that employees experience after a temporary or permanent stop in the path of career development. This feeling occurs when the organization does not have jobs at high management levels, or when an employee's abilities do not match the job requirements, which are normally on his career path, and therefore the employee decides not to seek further advancement (Abdulvand & Zakeri, 2018). Unmotivated employees are an obstacle in the advancement of the organization's goals and have a brake on the progress and achievement of organizational goals and excellence. Many researchers in the organizational profession believe that job burnout is quickly becoming a critical managerial and organizational issue that needs to be properly managed to prevent employee dissatisfaction (Noah Pisheh, 2018).

Therefore, in this research, we are looking for an answer to this question: what are the antecedents and consequences of job plateauing among school employees in Tehran?

### Theoretical framework

#### Plateau

The word "plateau" in geological topics means a high path in a flat land. Researchers have used this word in the category of management science and have used it to express a series of situations that appear in the human resources of organizations. They believe that the plateau in the professional and career path indicates stagnation, lack of progress and reduction of individual learning, and induces a feeling of depression and failure. It should be noted that the career plateau has a general structure related to some work results. The emergence of job plateau is a problem that employees, managers and organizations should try to solve (Iranzade et al, 2021). Career plateau is defined as a point of job and career where the probability of additional hierarchical promotion is very low. Due to changes in organizational environments, one of the most important issues related to career paths in the next decade is career plateauing (Chou et al, 2022). A plateau is a point in a person's job and organizational career where progress and improvement (in other words, promotion) is impossible. This is a relatively old concept studied by various researchers. There are different types of plateaus. First, we can distinguish between two levels of job plateauing: structural plateauing (hierarchical plateauing), and content plateauing (Huaman & Lahlouh, 2022).

Jin et al, (2023) investigated the role of career age and career plateau in the relationship between ethical leadership and knowledge sharing. Seniority and career plateau affect moral leadership and knowledge sharing among employees.

Elsayed & Abd-Elmonem (2023) investigated the relationship between nursing staff's understanding of job burnout and job enthusiasm. The results showed that nursing staff's understanding of job plateauing has a significant relationship with their job enthusiasm.

### **Research methodology**

The research method is applicable in terms of its purpose, pragmatic in terms of paradigm, and qualitative in terms of method, with a content analysis approach and with the aim of reducing it. The statistical population of the research consists of 15 education experts who include members of officials with experience in education in Tehran, selected for sample selection using the purposeful sampling method, and the sampling process continued until theoretical saturation was reached. Data collection is through semi-structured interviews.

### **Research findings**

Data analysis was done using thematic analysis method and MAXQDA 18 software. Data analysis is done in order to understand the facts and concepts of the research. According to the use of content analysis method in the present research, the components and antecedents resulting from the systematic review and the components and factors resulting from the interviews conducted in the form of a combination of all factors was presented as a model for reducing job burnout among school employees in Tehran with the qualitative approach of content analysis. The results showed that the incidence of job plateauing in schools consists of 11 effective factors, including school policies and education system, inefficient management, inappropriate reward and promotion system, unfavorable evaluation system, unhealthy interactions among colleagues, lack of organizational dynamics, financial issues, inappropriate structure and laws, individual characteristics, social and economic conditions, job characteristics and individual consequences; and they should be focused on in order to reduce job plateauing.

### **Conclusion**

The present study was conducted with the aim of investigating the antecedents and consequences of job burnout among school employees in Tehran. The results of this research correspond with the results of Zeinabadi et al, (2022), Paryar et al, (2022), Naghiloo et al, (2022), Farjam et al, (2022), Iranzadeh et al, (2021), Jin et al, (2023), Elsayed & Abd-Elmonem (2023), Darling & Cunningham (2023), DiRenzo et al, (2022), Huaman & Lahlouh (2022), Changya et al, (2022), and Jing et al, (2022). Changya et al, (2022) showed that there are positive relationships between previous potential factors (job compatibility, person-environment fit, psychological capital and workplace support). Job burnout was positively related to counterproductive work behavior, job insecurity, rational psychological distress, and intention to quit; but negatively related to job satisfaction, extra-role performance, intra-role performance, job involvement, job satisfaction, coaching support, organizational commitment, and commitment. Also, job plateauing was related to other variables, including age, gender, job history, race, and role ambiguity.

Based on the research results, the following suggestions are presented:

- 1- Considering the importance of education and awareness, school administrators should set up workshops according to the needs and methods of the day based on the development of employees and put targeted and continuous training programs in the executive agenda of their organization.
- 2- Paying attention, recognizing and appreciating the small and big successes of employees will have a positive effect on the work process ahead of them. School managers should pay attention to the efforts and performances of the employees and improve their reward and payment system based on the performances of the employees.

## پیشایندها و پیامدهای مؤثر بر فلات‌زدگی شغلی در میان کارکنان مدارس شهر تهران

نفیسه قاسمی زرگر<sup>۱</sup>، پریش جعفری<sup>۲</sup>، نادرقلی قورچیان<sup>۳</sup>، امیرحسین محمد داودی<sup>۴</sup>

- ۱- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
- ۲- گروه مدیریت آموزشی عالی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
- ۳- گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
- ۴- گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم انسانی، واحد ساوه، دانشگاه آزاد اسلامی، ساوه، ایران.

### چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی پیشایندها و پیامدهای مؤثر بر فلات‌زدگی شغلی در میان کارکنان مدارس شهر تهران می‌باشد. روش پژوهش با توجه به هدف آن، کاربردی و از نظر پارادایم عمل‌گرا و از حیث شیوه اجرا، کیفی با رویکرد تحلیل محتوا و با هدف کاهش آن می‌باشد. جامعه آماری پژوهش شامل ۱۵ نفر از خبرگان آموزش و پرورش که شامل اعضاء مسئولین با سابقه در آموزش و پرورش تهران می‌باشند که برای انتخاب نمونه از روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند و فرایند نمونه‌گیری تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته می‌باشد. تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون و نرم‌افزار MAXQDA 18 انجام شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها به منظور درک واقعیتها و مفاهیم پژوهش صورت می‌گیرد. با توجه به استفاده از روش تحلیل محتوا در پژوهش حاضر، مولفه‌ها و پیشایندهای حاصل از مرور سیستماتیک و مولفه‌ها و عوامل حاصل از مصاحبه‌های صورت گرفته به صورت ترکیب همه عوامل به عنوان الگوی کاهش فلات‌زدگی شغلی در میان کارکنان مدارس شهر تهران با رویکرد کیفی تحلیل محتوا ارائه گردید. نتایج نشان داد که بروز فلات‌زدگی شغلی در مدارس شامل ۱۱ عامل مؤثر می‌باشد که شامل سیاست‌های مدرسه و نظام آموزش، مدیریت ناکارآمد، سیستم پاداش و ارتقای نامناسب، سیستم ارزیابی نامطلوب، تعاملات ناسالم میان همکاران، فقدان پویایی سازمانی، مسائل مالی، ساختار و قوانین نامناسب، ویژگی‌های فردی، شرایط اجتماعی و اقتصادی، ویژگی‌های شغلی و پیامدهای فردی بوده و برای کاهش فلات‌زدگی شغلی باید روی آنها تمرکز انجام گیرد.

تاریخ دریافت: ۳۰ مرداد ۱۴۰۳

تاریخ بازنگری: ۲۹ شهریور ۱۴۰۳

تاریخ پذیرش: ۳۱ شهریور ۱۴۰۳

### کلید واژه‌ها:

فلات‌زدگی شغلی، سیاست‌های مدرسه، نظام آموزش، سیستم پاداش، ارتقای نامناسب، ویژگی‌های شغلی

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): قاسمی زرگر، نفیسه، جعفری، پریش، قورچیان، نادرقلی و محمد داودی، امیرحسین. (۱۴۰۳). پیشایندها و پیامدهای مؤثر بر فلات‌زدگی شغلی در میان کارکنان مدارس شهر تهران. فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش. ۶(۴). ۱۱۴-۱۳۴.

ناشر: مرکز پژوهشی مطالعات مدیریت منابع و کسب و کار دانش محور



<https://doi.org/10.22034/jmep.2024.474400.1406>

نویسنده مسئول: پریش جعفری



Creative Commons: CC BY 4.0

ایمیل: parivashj89@gmail.com

## مقدمه

در عصر حاضر مدیران سازمان‌ها دریافته‌اند که از مهمترین سرمایه‌های آنها، منابع انسانی است. که عامل مهمی در موفقیت و پیشرفت آنان به‌شمار می‌آید، و هیچ سازمانی بدون آن نخواهد توانست به تمام اهداف مورد نظر خود دست یابد (Baghban et al, 2018). پژوهش‌ها نشان داده است کارکنانی که در مسیر شغلی مناسبی در سازمان در حال پیشرفت هستند، با انگیزه بیشتری کار می‌کنند، عملکرد نقشی و فرا نقشی بیشتری دارند، راضی‌ترند و تمایل به ترک سازمان و غیبت در آنها کمتر مشاهده می‌شود. به همین دلیل سازمان‌ها همواره در پی یافتن راه‌حل‌های اثربخش برای مدیریت مسیر شغلی کارکنان هستند (Fayazi & Ziyaei, 2014). پدیده‌ی فلات زدگی شغلی مرحله‌ای از کار را توصیف می‌کند که در آن فرد عدم احتمال دریافت ترفیع رسمی یا برخورد با چالش‌های شغلی کم در حرفه‌ی خود را می‌دهد. فلات زدگی را شاید بتوان بحرانی خاموش، سقوطی آرام و تخریب مستمر و بدون صدا نام نهاد. فلات شغلی به عنوان یک مسأله‌ی بهداشت روانی، در سازمان‌هایی که اعضای خود را، برای مدتی طولانی در یک موقعیت شغلی بدون رفیع یا تغییر جایگاه می‌بینند، پدیدار گشته است (Damghanian & Shahbaz, 2019).

فلات زدگی، احساس ناامیدی و ناکامی روانی است که کارکنان پس از توقف موقت یا دائم در مسیر پیشرفت شغلی و حرفه خود، آن را تجربه می‌کنند. این احساس زمانی رخ می‌دهد که سازمان دارای شغل‌هایی در سطوح بالای مدیریت نباشد و یا توانایی‌های یک کارمند با نیازهای شغلی مطابقت نداشته باشد، نیازهایی که به‌طور عادی روی مسیر شغلی‌اش قرار داشته و به‌همین خاطر کارمند تصمیم به عدم جستجوی پیشرفت بیشتر می‌گیرد (Abdulvand & Zakeri, 2018). کارکنان بی‌انگیزه در پیشبرد اهداف سازمان مانع بوده و حکم ترمز در پیشرفت و رسیدن به اهداف و تعالی سازمانی را دارند. بسیاری از محققان در حرفه‌ی سازمانی بر این باورند که فلات زدگی شغلی به‌سرعت در حال تبدیل شدن به یک موضوع حیاتی مدیریتی و سازمانی است که برای جلوگیری از نارضایتی کارکنان نیاز است که به درستی مدیریت شود (Noah Pisheh, 2018). باردوبیک در گونه‌شناسی فلات زدگی شغلی، سه گونه اصلی را برمی‌شمارد: فلات ساختاری، فلات محتوایی و فلات زندگی. این احتمال وجود دارد که فرد همزمان تحت تأثیر چند نوع فلات زدگی قرار گیرد (Tabarsa et al, 2014). عواملی مانند مهندسی مجدد، کوچک‌سازی، اصلاح ساختار سازمانی، ادغام و اتحادهای استراتژیک و از همه اساسی‌تر، پیشرفت تکنولوژیک و افزایش رقابت در محیط کاری از جمله مهمترین دلایلی هستند که فرصت ارتقا را از کارکنان گرفته و باعث شده آنان مدت طولانی‌تری در یک پست باقی بمانند (Tabarsa et al, 2014).

در سال‌های اخیر فلات شغلی نه تنها به موقعیتی که در آن اهمیت مسئولیت فرد، جایگاه او را مشخص نمی‌کند، بلکه به موقعیت‌هایی اشاره دارد که امکان افزایش چالش‌ها و مسئولیت‌های ناشی از اختیار کاری، ناچیز است. فلات زدگی شغلی می‌تواند یکی از منابع اصلی ایجاد استرس و فرسودگی در محیط کار و کاهش انگیزش شغلی و ترک خدمت به شمار رود. و در نتیجه بر روی نگرش کارکنان تأثیری منفی بگذارد (Eon Kwon, 2022). فلات زدگی شغلی می‌تواند هم عینی باشد و هم ذهنی. جنبه‌های ذهنی فلات زدگی با ادراک از خود مرتبط است. زمانی که افراد درک می‌کنند که به فلات زدگی رسیده‌اند، گاهی اوقات شغل آنان چنان تحت تأثیر قرار می‌گیرد که باور آنها تحقق می‌یابد. در عین حال، کارمندانی که در نظر دیگران فلات زده به نظر می‌آیند، لزوماً ناراحت و یا در رتبه‌های پایین‌تر نیستند (Devi &

(Basariya, 2019). کارکنانی که باور دارند که مانعی برای دستیابی به ترفیع‌های عمودی در سازمان و حرکات افقی وجود دارد، رو به سوی فلات ساختاری دارند. افراد کم توفیق در موفقیت‌ها، افراد با رتبه و یا سابقه‌ی اشتغال بالا، مسن‌ترین کارکنان و کارکنان خانم اغلب در معرض بیشتری برای روبرویی با این پدیده قرار دارند. از آنجایی که به طور عمومی کارکنانی با فلات ساختاری روبرو هستند با تجدید ساختارها رو به رو می‌شوند، لذا اشخاصی که آگاهی بالایی از فلات زدگی دارند در نظر دارند که اخراج از سازمان نیز اجتناب ناپذیر است (Park et al, 2020). به جای نگرستن به فلات شغلی به عنوان یک مسئله‌ی کاملاً سیاه یا سفید که نشان دهنده‌ی بودن فلات زدگی شغلی یا نبودن آن است، فلات شغلی می‌تواند یک مسئله‌ی خاکستری رنگ باشد که در آن افراد احساس‌ها و ادراکات متفاوتی از درگیر شدن یا نشدن در فلات زدگی شغلی دارند (Obianuju et al, 2021).

با توجه به اهمیت و ماهیت مشاغل آموزشی، فلات زدگی شغلی می‌تواند به عنوان چالشی مهم در این حیطه شناخته شود که نیازمند توجه و بررسی عمیق است. در محیط‌های آموزشی کارمندان و معلمان با نیروی انسانی و دانش آموزان مرتبط هستند، بنابراین اثر سوء فلات زدگی می‌تواند محسوس‌تر و جدی‌تر باشد. سازمان‌های آموزشی در راستای وظایف و مأموریت خود، نقش اصلی را در کشور ایفا می‌کنند و یکی از حلقه‌های اصلی توسعه‌ی کشور هستند. اگرچه بسیاری از کارکنان آموزشی و معلمان طالب خود شکوفایی و رشد بیشتر هستند، اما مسیر پیشرفت شغلی برای همه‌ی ایشان به یک اندازه مهیا نیست و امکان ارتقاء به سطوح بالاتر برای همگان امکان‌پذیر نمی‌باشد. از سوی دیگر سیاست‌های نادرست و قوانین محدود کننده، شرایط اجتماعی و اقتصادی، نوع فعالیت تعریف شده در سازمان در حوزه تدریس و آموزش، می‌تواند بر این افسردگی شغلی و ایجاد فلات سازمانی اثرگذار باشد. در حرفه‌ی تدریس، انتظار برای پیشرفت، حداقل است و شغل معلمی ماهیتی روتین دارد. معلمان می‌توانند به جایی برسند که احساس کنند دیگر وظایف شغلیشان چالش برانگیز نیست. زمانی که معلمان به فلات شغلی می‌رسند، همانند کارگران صنایع دیگر، به دنبال راه‌هایی برای اصلاح فلات شغلی می‌روند (Gaturu & Wanjiru, 2020).

تاکنون مطالعات و تحقیقات متعددی در زمینه‌ی پدیده‌ی فلات زدگی شغلی در داخل و خارج از کشور صورت گرفته است. این تحقیقات به صورت پراکنده تأثیر یک یا چند عامل را مورد بررسی قرار داده‌اند اما فقدان پژوهشی کامل، در این زمینه، که کلیه‌ی عوامل مؤثر بر بروز این پدیده و پیامدهای ناشی از ایجاد آن را بررسی کند و به ارائه‌ی راهکار برای کاهش آن در مدارس بپردازد، دیده می‌شود. بحران‌های اقتصادی، ساختارهای سازمانی و شرایط درون سازمانی مدارس کشور، در کنار کاهش میزان انگیزه و امید به آینده‌ی کارکنان موجب ایجاد موجی از سکون و فرسودگی شغلی و به دنبال آن فلات زدگی شغلی میان کارکنان آموزشی و غیر آموزشی مدارس گشته و یاس و ناامیدی را در میان آنان رواج داده است. پدیده‌ای که یاس و ناامیدی را در میان دانش آموزان نیز به همراه دارد و مانع محقق شدن هدف غایی نظام آموزشی ما که تربیت نسلی هدفمند، با انگیزه و با هویت ملی است. لذا در این پژوهش تلاش می‌شود تا با شناسایی عوامل مؤثر و میزان تأثیر آنها، مدلی ارائه داده شود، تا به عنوان راهنمایی برای سیاست‌گذاران و برنامه ریزان عمل نماید تا بتوانند بر روی عواملی که بیشترین میزان تأثیر را دارا هستند سرمایه گذاری نموده و از این طریق به کاهش فلات زدگی شغلی کمک نمایند. بر این اساس، مسئله اصلی این پژوهش این است که چه عواملی یافت تا به مدد تمرکز بر آنها

مدارس بتوانند به کاهش فلات زدگی شغلی در میان کارکنان خود بپردازند. لذا در این تحقیق به دنبال پاسخ به این پرسش هستیم که پیشایندها و پیامدهای مؤثر بر فلات زدگی شغلی در میان کارکنان مدارس شهر تهران چه می باشد؟

## ادبیات نظری

### فلات زدگی

واژه فلات در مباحث زمین شناسی به معنای مسیر مرتفع در یک زمین مسطح است. پژوهشگران از این واژه در مقوله علم مدیریت استفاده نموده و از آن برای بیان یکسری حالاتی که در منابع انسانی سازمانها پدیدار می شوند، استفاده نموده اند. آنان معتقدند که فلات در مسیر حرفه ای و شغلی بیانگر رکود، عدم پیشرفت و کاهش یادگیری فردی بوده و القاکننده نوعی احساس افسردگی و شکست است. قابل ذکر است که فلات شغلی دارای ساختاری کلی است که با برخی از نتایج کاری ارتباط پیدا می کند. به وجود آمدن فلات شغلی معضلی است که کارکنان، مدیران و سازمانها باید سعی در برطرف کردن آن کنند (Iranzade et al, 2021). فلات شغلی به عنوان نقطه ای از شغل و حرفه تعریف شده است که احتمال ترفیع سلسله مراتبی اضافی، بسیار پائین می باشد. به دلیل تغییرات در محیط های سازمانی، یکی از مهم ترین مسائل مربوط به مسیرهای شغلی در دهه بعدی، فلات زدگی شغلی است (Chou et al, 2022). فلات زدگی به نقطه ای از شغل و حرفه سازمانی یک فرد گفته می شود که پیشرفت و ارتقای شغلی (به عبارتی ترفیع) غیرممکن می باشد. این مفهومی نسبتاً قدیمی است که توسط پژوهشگران مختلفی مورد مطالعه قرار گرفته است. تیپ های مختلفی از فلات زدگی وجود دارد. اولاً، می توانیم بین دو سطح از فلات زدگی شغلی تمایز قائل شویم: فلات زدگی ساختاری (فلات زدگی سلسله مراتبی) و فلات زدگی محتوایی (Huaman & Lahlouh, 2022)

فلات زدگی دامی است که بر سر راه کارکنان سازمانها قرار دارد. ۹۹٪ از کارکنان در طول زندگی کاری خود مبتلا به پدیده سکون زدگی می شوند. بر اساس نظر باردویک، بیشتر افراد ظرف حدود سه سال در یک شغل ماهر می شوند، از این به بعد کار معمول و یکنواخت شده و دیگر چیز جدیدی برای آموختن وجود ندارد. در این حالت، فرد احساس درماندگی کرده و کار خود را کم ارزش و ناخوشایندتر از قبل می داند. ممکن است فرد به نگرشها و رفتارهایی برسد که دیگر کارائی ندارد و سلامت جسمی و روانیش نیز دچار تزلزل گردد. در شرایط کنونی، پیشرفت و ارتقا در مسیر شغلی بسیار رقابتی و دشوار گشته است. در نتیجه بسیاری از کارکنان پیش از دستیابی به هدفهای شغلی خود، دچار فلات زدگی خواهند شد (Ebrahimi et al, 2020). طبق اظهارات کارشناسان مدیریت منابع انسانی ابتدا پیشنهاد شده است که افراد دو شکل متفاوت از فلات زدگی کاری را تجربه می کنند: ساختاری (به عبارتی سلسله مراتبی) و محتوایی. فلات زدگی سلسله مراتبی زمانی حاصل می گردد که یک فرد شانس کمی برای حرکت عمودی در یک سازمان داشته باشد. از طرف دیگر، فلات زدگی محتوایی زمانی رخ می دهد که فرد با کار یا مسئولیت های شغلی اش به چالش کشانده نشده باشد. این مساله آثار مخرب بسیار دارد که فرسودگی شغلی از مهم ترین پیامدهای آن است. فلات شغلی نشان دهنده وضعیتی در دوره های شغلی است که در آن افراد از لحاظ ارتقاء و حرکت عمودی و افقی محدود می شوند. کارکنان، حرفه خود را با انتظار ویژه برای رسیدن به بالاترین سطح در سازمان شروع می کنند. بیشتر کارکنان به رشد و ترقی، کسب قدرت، رسیدن به بالاترین پست ها و مسئولیت ها و دریافت بیشترین پاداش ها اهمیت می دهند. اما در شرایط کنونی،

پیشرفت و ارتقاء در مسیر شغلی بسیار رقابتی و دشوار شده است. در نتیجه بسیاری از کارکنان، پیش از دستیابی به هدف-های آرمانی خود، فلات زدگی شغلی را تجربه خواهند کرد (Obied & Abou Rmadan, 2022). اولاً، فلات زدگی سازمانی زمانی رخ می‌دهد که سازمان، دارای شغل‌هایی در سطوح بالاتر مدیریت نباشد. ثانیاً، فلات زدگی شغلی زمانی رخ می‌دهد که توانایی‌های یک کارمند با نیازهای شغلی مطابقت نداشته باشد. نیازهایی که به طور عادی روی مسیر شغلی اش قرار داشته و به همین خاطر کارمند تصمیم به عدم جستجوی پیشرفت بیشتر می‌گیرد. در این موارد، تحقق غیرممکن بودن ترفیع آتی، باعث می‌شود کارمند استرس زیادی تجربه کرده و خویش‌شناسی اش را مورد بازبینی قرار دهد. افراد فلات زده از دو مرحله عبور می‌کنند: مقاومت و استعفاء. در طول مرحله مقاومت، افراد امید دستیابی به ترفیع را حفظ و به قضاوت در مورد پیشرفت‌شان طبق افق زمانی ادامه می‌دهند (Lin et al, 2018).

نظرات پژوهشگران را در رابطه با فلات زدگی شغلی می‌توان به دو دسته کاملاً متفاوت دسته بندی کرد. عده‌ای بر اثرات مخرب و منفی فلات زدگی شغلی تمرکز دارند. این دسته از افراد که تمایل به پیشرفت دارند ولی نمی‌توانند مسیر رشد خود را طی کنند، دچار فلات زدگی شغلی شده و در نتیجه ناامیدی از کسب نتیجه می‌تواند ناشی از فلات زدگی سازمانی باشد. در مقابل برخی معتقدند فلات زدگی شغلی ممکن است هم از نظر فردی و هم از نظر حرفه‌ای مفید باشد. چنان که (Lieber, 1999) معتقد است فلات زدگی عامل رنجش همه کارکنان نمی‌شود و حتی بعضی از آنها هم از این شرایط راضی هستند، زیرا زمان مناسبی برای پرداختن به کارهای شخصی پیدا می‌کنند و می‌توانند با وقت بیشتری به کارهای مورد علاقه خود بپردازند (Baghban et al, 2020).

### پیشینه پژوهش

(Darling & Cunningham, 2023) به بررسی علل درک شده بروز فلات شغلی در خدمات دهی عمومی پرداختند. نتایج نشان داد که می‌توان یک تصویر کلی از دلایلی که مردم را فلات زده کرده‌اند، در قالب ده مورد را شناسایی کرد: که در سه حوزه گروه بندی شدند: احساس طرفداری و تبعیض در سازمان (دو موضوع)؛ کمبود تجربه، تحصیلات، مهارت‌ها و آموزش (چهار موضوع)؛ و مهارت‌های رقابتی (چهار موضوع).

(Changya et al, 2022) به بررسی مطالعه فرا تحلیلی فلات زدگی شغلی پرداختند. در این تحقیق میزان همبستگی دو نوع فلات شغلی بررسی شد: (۱) فلات سلسله مراتبی (HP) و (۲) فلات محتوای شغلی (JCP). بر اساس نتایج، روابط مثبتی بین عوامل بالقوه قبلی (سازگاری شغلی، تناسب فرد با محیط، سرمایه روانشناختی و حمایت در محل کار) یافت شد. فلات زدگی شغلی به طور مثبت با رفتار کاری غیرمولد، ناامنی شغلی، پریشانی روانی منطقی و قصد ترک شغل مرتبط بود اما با رضایت شغلی، عملکرد نقش اضافی، عملکرد درون نقشی، درگیری شغلی، رضایت شغلی، حمایت مربیگری، تعهد سازمانی، و تعهد کاری به طور منفی مرتبط بودند. همچنین فلات زدگی شغلی به سایر متغیرها، از جمله سن، جنسیت، سابقه شغلی، نژاد و ابهام نقش نیز مرتبط بود.

(Zeinabadi et al, 2022) به بررسی تأملی بر ویژگی‌های معلمان مبتلا به فلات شغلی: یافته‌های یک مرور نظام‌مند پرداختند. نتایج مطالعه درباره ویژگی‌های فلات شغلی معلمان منجر به شناسایی ۱۵ مؤلفه شد که عبارتند از: ۱- بی‌میلی و انگیزه پایین نسبت به فعالیت‌های کاری ۲- نگرش منفی به شغل و شرایط شغلی-سازمانی ۳- ضعف در سلامت روانی-

جسمانی ۴- رضایت شغلی پایین ۵- عدم توجه به رشد و توسعه شغلی ۶- کاهش عملکرد ۷- عدم بروز خلاقیت و تنوع در کار ۸- حضور منفعلانه در محیط کار ۹- حضور نامنظم در محل کار ۱۰- ایجاد جو منفی در محیط کار و ترغیب رفتارهای مخرب سازمانی ۱۱- دشواری در تطابق با محیط و شرایط کاری ۱۲- تنبلی آگاهانه ۱۳- نیت ترک شغل ۱۴- پایین بودن حس وفاداری و تعهد به شغل و سازمان و ۱۵- تعامل نامناسب با دانش آموزان.

(Paryar et al, 2022) به بررسی تأثیر فلات زدگی شغلی بر مشارکت شغلی معلمان تربیت بدنی شهرستان اردبیل پرداختند. نتایج نشان داد که از نظر معلمان تربیت بدنی بعد فلات زدگی محتوا بر مشارکت شغلی تأثیر نداشت ولی بعد فلات زدگی سلسه مراتبی بر مشارکت شغلی تأثیر منفی و معنادار داشت. یعنی اگر یک واحد تغییر در متغیر فلات زدگی سلسه مراتبی ایجاد گردد به اندازه ۰,۶۶ واحد در متغیر مشارکت شغلی و در جهت معکوس تغییر ایجاد می شود. به نظر می رسد معلمان شانس کمتری برای حرکت عمودی در سازمان دارند و فلات زدگی سلسه مراتبی در شغل آنها بیشتر اهمیت دارد.

(Naghiloo et al, 2022) به بررسی اثر کیفیت زندگی کاری بر فلات شغلی معلمان ورزش پرداختند. نتایج نشان داد کیفیت زندگی کاری و خرده مقیاس های آن بر فلات شغلی معلمان ورزش استان زنجان تأثیر دارد. بنابراین، با توجه بیشتر به عوامل کیفیت زندگی کاری معلمان ورزش می توان با کاهش فلات شغلی آنان در مسیر سازمانی پویا و هدفمند گام برداشت.

(Farjam et al, 2022) به بررسی تأثیر سازگاری شغلی بر فلات زدگی با نقش تعدیلگر خودکارآمدی شغلی (مورد مطالعه: آموزش و پرورش کیش) پرداختند. نتایج بدست آمده از این تحقیق بر پایه فرضیات نشان می دهد که تأثیر سازگاری شغلی بر فلات زدگی شغلی با نقش تعدیلگر خودکارآمدی شغلی رد شد. سازگاری شغلی بر فلات زدگی شغلی تأثیر دارد، و این فرضیه تأیید شد. فرضیه خودکارآمدی بر فلات زدگی تأثیر دارد، مورد تأیید قرار گرفت. با توجه به این پژوهش خودکارآمدی شغلی به عنوان تعدیلگر، فلات زدگی شغلی را پائین نمی آورد ولی هر کدام از این متغیرها به تنهایی روی فلات زدگی شغلی تأثیر معناداری دارند.

(Iranzadeh et al, 2021) به بررسی تأثیر غنی سازی شغلی بر کاهش فلات زدگی شغلی کارکنان (مورد مطالعه کارکنان شعب بانک ملی استان آذربایجان شرقی) پرداختند. یافته های پژوهش نشان می دهد که غنی سازی شغلی بر کاهش فلات زدگی شغلی تأثیر معناداری دارد. نتایج تحقیق بررسی مداوم محتوای مشاغل و فراهم آوردن زمینه های تغییر آن توسط مدیران بانک ملی ایران جهت جلوگیری از فلات زدگی شغلی کارکنان را پیشنهاد می دهد.

### روش شناسی تحقیق

با توجه به این که هدف پژوهش های کاربردی به کارگیری دانش در یک زمینه خاص است و در این پژوهش محقق با توجه به نظریه ها و رویکردهایی که در زمینه فلات زدگی شغلی وجود دارد، به دنبال به کارگیری این نظریه ها در مدارس شهر تهران با ارائه ی مدل می باشد، پژوهش از نظر هدف کاربردی است. پژوهش حاضر از نظر پارادایم عمل گرا و از نظر رویکرد کیفی می باشد. در بخش کیفی از استراتژی محتوا استفاده شده است. مشارکت کنندگان در پژوهش مشتمل بر خبرگان آموزش و پرورش که شامل اعضاء مسئولین با سابقه در آموزش و پرورش تهران می باشند که به روش نمونه-

گیری هدفمند انتخاب شدند. ملاک خبرگی حداقل ۸ سال عضویت سابقه اجرایی در آموزش و پرورش با مدرک حداقل کارشناسی ارشد، بوده است. از ابتدای شروع مصاحبه‌ها، تعداد افراد مصاحبه شونده مشخص نبود. به این دلیل که بر اساس اشباع نظری باید تا اشباع داده‌ها نمونه گیری ادامه پیدا می‌کرد. در این روش پایه انتخاب موارد نمونه توسط پژوهشگر با توجه به هدف‌های مطالعه و ماهیت تحقیق استوار است. لازم به ذکر است در این پژوهش ۱۵ مصاحبه شونده با توجه به اصل اشباع در نظر گرفته شد، یعنی مصاحبه شونده‌های شماره ۱۶ و ۱۷ کد جدیدی به مصاحبه‌ها اضافه نکردند و مصاحبه متوقف شد. ابزارهای گردآوری داده‌ها و زیر مطالعات انجام شده، شامل موارد زیر بود: برای جمع‌آوری اطلاعات از دو روش زیر استفاده شده است:

**بررسی متون:** در این روش، اطلاعات از طریق مطالعه کتب، نشریات، پایان‌نامه‌ها و مجلات معتبر و مرتبط داخلی و خارجی در زمینه فلات زدگی شغلی، جمع‌آوری و پس از انتخاب منابع نسبت به تهیه، فیش‌برداری و ترجمه متون مورد نظر اقدام شده است. حاصل این بخش مشخص کردن مؤلفه‌های اولیه و شاخص‌های فلات زدگی شغلی بر اساس مبانی نظری و عملی می‌باشد. برای این کار، مرور سیستماتیک با جستجو در پایگاه داده‌های علمی Emerald، Elsevier، Science Direct، Google Scholar، Springe و پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران، پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی پایگاه مجلات تخصصی نور، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، پایگاه نشریات کشور برای یافتن مقالات و پژوهش‌های مرتبط با کلید واژه career plateau among teachers (فلات زدگی شغلی) و career plateau (فلات زدگی شغلی میان معلمان) در دوره زمانی ۲۰۲۳-۲۰۱۰ انجام گردید.

**مصاحبه:** مصاحبه یکی از روش‌های گردآوری داده‌ها برای پژوهش‌های کیفی می‌باشد. برای انجام مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته به صورت هدفمند تعدادی از خبرگان آموزش و پرورش انتخاب شده و به صورت حضوری یا غیر حضوری از آنها مصاحبه به عمل آمد. سؤالات مصاحبه از پیش اندیشیده شده و در راستای کمک به توسعه‌ی مدل کاهش فلات زدگی شغلی پرسیده شدند. در مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته امکان تبادل نظر و هدایت بحث به سمت موضوع هدف وجود دارد. ابتدا مصاحبه‌ها تایپ شده و سپس مضامین اصلی و فرعی پیاده شدند. محقق تلاش داشته در طول انجام مصاحبه از سؤال‌های کنکاشی یا پیگیرانه برای درک عمیق‌تر از پدیده‌ها، استفاده نماید. هم‌چنین محقق در هنگام مصاحبه با یادداشت برداری نکته‌های مورد اشاره از سوی افراد مصاحبه شونده به فرایند بهتر و بدون ابهام پیاده‌سازی مصاحبه‌ها و در نظر داشتن نکات کلیدی ذکر شده در مصاحبه برای درک بهتر و عمیق خود کمک نموده است. در این مرحله، محقق با استفاده از مصاحبه، دیدگاه خبرگان و صاحب نظران این حوزه را در مورد ابعاد و مؤلفه‌ها، عوامل مؤثر و ساز و کارهای لازم جویا شد. این سؤال‌ها بر گرفته از موضوع، مدل و اهداف پژوهش بود. علاوه بر سؤال‌های زیر پژوهشگر سؤال‌های فرعی دیگری نیز در کنار هر سؤال برای درک تجارب شرکت‌کنندگان در حین مصاحبه مطرح کرد. شایان ذکر است که مدت زمان انجام مصاحبه بین ۳۰ تا ۶۰ دقیقه بود و در تابستان و پاییز سال ۱۴۰۱ انجام شد. روش تحلیل داده‌ها در بخش کیفی کدگذاری نظری برگرفته از روش تحلیل مضمون با نرم افزار MAXQDA 18 بود. کدگذاری نظری عبارت است از عملیاتی که طی آن داده‌ها تجزیه، مفهوم‌سازی و به شکل تازه‌ای در کنار یکدیگر قرار داده می‌شوند و فرایند اصلی است که طی آن نظریه بر اساس داده‌ها تدوین می‌شود. در این روش سه رکن اصلی "مفاهیم" "مقوله‌ها" و "قضیه‌ها" وجود دارند.

## یافته‌های پژوهش

تجزیه و تحلیل داده‌ها به منظور درک واقعیتها و مفاهیم پژوهش صورت می‌گیرد. تحلیل به معنای طبقه بندی، تنظیم، پردازش، گزینش و خلاصه کردن داده‌ها در راستای یافتن پاسخ برای پرسشهای پژوهش و فرضیات تحقیق است. هدف از تحلیل، تبدیل داده‌ها به اطلاعات قابل فهم و قابل تفسیر است، به نحوی که بتوان روابط متغیرهای گوناگون مرتبط با مسئله پژوهش را مورد مطالعه قرارداد. تجزیه و تحلیل اطلاعات از اصلی‌ترین و مهم‌ترین بخش‌های تحقیق محسوب می‌شود. داده‌های خام با استفاده از فنون آماری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و پس از پردازش به شکل اطلاعات در اختیار استفاده کنندگان قرار می‌گیرند. در طول پژوهش، پردازش یکی از اقداماتی است که پژوهشگر باید آن را پس از گردآوری داده انجام دهد. به طور کلی، هدف این فصل از پژوهش به بررسی یافته‌های پژوهشی اختصاص دارد که در ابتدا سؤالات پژوهش مطرح و با استفاده از روش‌های مناسب تجزیه و تحلیل پاسخ داده شده است. در نهایت این پژوهش نشانگر ارائه مدل مناسب جهت کاهش فلات زدگی شغلی در مدارس شهر تهران، و میزان تعمیم پذیری مدل استخراجی پژوهش است. در این فصل، ابتدا از روش اهمیت و عملکرد شکاف وضع موجود و مطلوب برای متغیر فلات زدگی شغلی سنجیده شده است. با توجه به استفاده از روش تحلیل محتوا در پژوهش حاضر، پس از یافتن مؤلفه‌ها و عوامل مؤثر حاصل از مرور سیستماتیک و مؤلفه‌ها و عوامل حاصل از مصاحبه‌های صورت گرفته به صورت ترکیب همه عوامل در جدول زیر قابل مشاهده می‌باشند.

جدول ۱. ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی کاهش فلات زدگی شغلی در میان کارکنان مدارس شهر تهران

ابعاد	مؤلفه‌ها	منابع	مصاحبه شونده / پژوهشگر
سیاست‌های مدرسه و نظام آموزش	سیاست زدگی نظام آموزشی و جهت گیری‌های سازمانی	مصاحبه	مصاحبه ۲ و ۸
	عدم تطابق برنامه‌های آموزشی با تغییرات روز	ادبیات	Abyanuzho Emanwala et al (2021)
		مصاحبه	مصاحبه ۸ و ۱۰ و ۱۱
	برنامه ریزی‌ها و سیاست‌های نامناسب و قوانین محدود نظام آموزشی	ادبیات	Mary Gattoro & Felicita & Anjiro (2020) Heydari & Shahriari (2020)
		مصاحبه	مصاحبه ۲ و ۱۱ و ۱۲
مدیریت ناکارآمد	نادیده گرفتن نیازهای معلمان از طرف سازمان‌های آموزشی	ادبیات	Mirsaeidi et al (2019) Shirin Zardashtian et al (2017)
	مقاومت مدیران ارشد در ارتقای افراد	مصاحبه	مصاحبه ۲ و ۶
	ارتباط غیر مؤثر مدیران و کارکنان و معلمان	مصاحبه	مصاحبه ۹ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳
		ادبیات	Shekarinia et al (2019)
	ناکافی بودن شایستگی و صلاحیت‌های مدیران	مصاحبه	مصاحبه ۶ و ۸ و ۱۲
تغییرات مکرر مدیران مدرسه و سازمان	ادبیات	Mehrban (2021) Ebrahimi et al (2020)	
	مصاحبه	مصاحبه ۶	

ابعاد	مؤلفه ها	منابع	مصاحبه شونده / پژوهشگر
	مدیریت ناکارآمد در آموزش و پرورش و مدرسه	مصاحبه	مصاحبه ۲ و ۵ و ۶ و ۸
		ادبیات	Sancholinejad & Salimi (2021) Shekarinia et al (2019) Hossein Damghanian & Irfan Shahbaz (2020) Heydari & Shahriari (2020)
		مصاحبه	مصاحبه ۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸
سیستم پاداش و ارتقای نامناسب	رابطه مداری و تبعیض به جای شایسته سالاری	ادبیات	Darling & Cunningham (2023) Abyanuzho et al (2021) Shekarinia et al (2019)
		مصاحبه	مصاحبه ۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲
		ادبیات	Shekarinia et al (2019) Padma (2017) Papar et al (2022) Mirkamali et al (2019)
	ارتقای شغلی محدود در آموزش و پرورش	مصاحبه	مصاحبه ۱۰
		ادبیات	Mary Gattoro & Felicita & Anjiro (2020) Shekarinia et al (2019)
		مصاحبه	مصاحبه ۲ و ۴ و ۶ و ۱۲ و ۱۳
سیستم ارزیابی نامطلوب	بی توجهی سازمان به استعدادها و ویژگی های افراد در ارزیابی عملکرد	مصاحبه	مصاحبه ۴ و ۸ و ۹ و ۱۱ و ۱۲
		ادبیات	Feyzabadi & Seyedi (2015)
		مصاحبه	مصاحبه ۲ و ۳ و ۴ و ۶ و ۸
	فقدان بازخوردهای مؤثر به کارکنان پس از ارزیابی عملکرد	ادبیات	Park et al (2020) Yusal & Yilmaz (2020)
		مصاحبه	مصاحبه ۴
		مصاحبه	مصاحبه ۲ و ۳ و ۶ و ۸
سیستم ارزیابی نامطلوب	بی عدالتی در ارزیابی عملکرد افراد	ادبیات	Jin et al (2023) Feyzabadi & Seyedi (2015) Hossein Damghanian & Irfan Shahbaz (2020)
		مصاحبه	مصاحبه ۲ و ۶
		مصاحبه	مصاحبه ۶ و ۷ و ۹
تفاعلات ناسالم میان همکاران	فقدان شاخص های ارزیابی عملکردی مدون و مشخص	ادبیات	Shekarinia et al (2019) Zain Abadi et al (2022)
		مصاحبه	مصاحبه ۶
		ادبیات	Hoaman & Lahlo (2022) Kagotani et al (2021) Inacont (2017)
پویا	مقایسه ای نابه جای خود با همکاران در ارتباطات	مصاحبه	مصاحبه ۱ و ۴ و ۶ و ۹ و ۱۱
		مصاحبه	مصاحبه ۱ و ۴ و ۶ و ۹ و ۱۱
	ارتباطات و جو ناسالم میان همکاران	ادبیات	
		مصاحبه	
	فقدان مشارکت کاری و فضای گفت و گو میان همکاران	ادبیات	
		مصاحبه	
	بها ندادن به بحث خلاقیت و نوآوری کارکنان و	ادبیات	
		مصاحبه	

مباحثه شونده / پژوهشگر	منابع	مؤلفه‌ها	ابعاد
Abyanuzho Emanwala et al (2021) Feyzabadi & Seyedi (2015) Zain Abadi et al (2022)	ادبیات	معلمان	
Feyzabadi & Seyedi (2015)	ادبیات	فقدان استقلال کاری	
مصاحبه ۲ و ۵ و ۶ و ۷ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲	مصاحبه	عدم پویایی سازمان و نظام آموزشی و مقاومت آن در برابر تغییر	
مصاحبه ۱ و ۲ و ۴ و ۶ و ۷ و ۹ و ۱۰ و ۱۱	مصاحبه	تکرار و ثبات در وضع موجود و روش‌ها و منابع تدریس	
Jin et al (2023) Abyanuzho Emanwala et al (2021) Sandra Palmero et al (2021) Shekarinia et al (2019)	ادبیات		
مصاحبه ۷ و ۸	مصاحبه	به روز نبودن دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های معلمان و کارکنان و مقاومت در برابر تغییر	
Shekarinia et al (2019) Mehrban (2021)	ادبیات	مسائل مالی	
مصاحبه ۶ و ۹ و ۱۰	مصاحبه		کمبود بودجه و منابع مالی
Mary Gattoro & Felicita & Anjiro (2020) Heydari & Shahriari (2020)	ادبیات		کیفیت پایین زیرساخت‌ها و امکانات مدرسه
Mary Gattoro & Felicita & Anjiro (2020) Heydari & Shahriari (2020) Shirin Zardashtian et al (2017)	ادبیات		
مصاحبه ۴ و ۶ و ۷ و ۱۰ و ۱۲	مصاحبه		ناکافی بودن حقوق کارکنان و معلمان
Naghi Lu et al (2020) Shirin Zardashtian et al (2017)	ادبیات		قوانین نامناسب سازمانی
مصاحبه ۳ و ۵ و ۷ و ۱۳	مصاحبه		
مصاحبه ۱ و ۲ و ۴ و ۵ و ۶ و ۹ و ۱۱	مصاحبه	ساختار و قوانین نامناسب	
Abyanuzho Emanwala et al (2021) Shekarinia et al (2019) Padma (2017) Inacont (2017) Ebrahimi et al. (2020) Hossein Damghanian & Irfan Shahbaz (2020) Abar & Bagharpour (2019) Mirkamali et al (2019)	ادبیات		ساختار سازمانی متمرکز و نامطلوب
مصاحبه ۱ و ۴ و ۹ و ۱۱	مصاحبه		عدم تنوع در سمت‌های آموزشی
مصاحبه ۴ و ۶ و ۷ و ۸ و ۱۱	مصاحبه		نگرش نامناسب به شغل
Yusal & Yilmaz (2020) Zain Abadi et al (2022)	ادبیات		
مصاحبه ۱ و ۶	مصاحبه	پایین بودن تاب آوری	
مصاحبه ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱	مصاحبه	عدم توجه فرد به خود توسعه‌ای مستمر	
Feyzabadi & Seyedi (2015) Zain Abadi et al (2022)	ادبیات		
مصاحبه ۵ و ۶ و ۱۱ و ۱۲	مصاحبه	انتظارات غیر واقعی از شغل خود	ویژگی‌های فردی

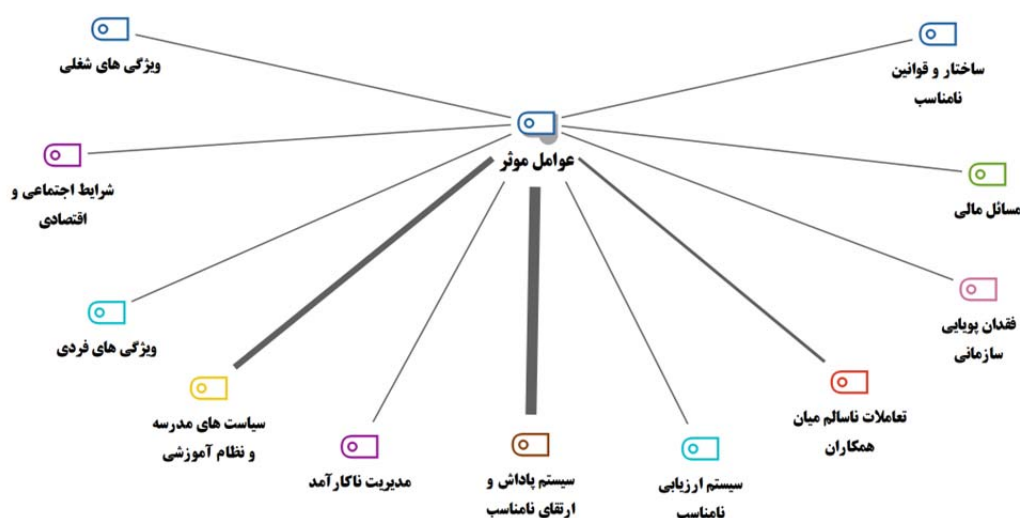
مباحثه شونده / پژوهشگر	منابع	مؤلفه ها	ابعاد	
Darling & Cunningham (2023) Wei Ningyan et al (2018) Zain Abadi et al (2022) Mir Saeidi et al (2019)	ادبیات			
Hoaman & Lahlo (2022) Abyanuzho Emanwala et al (2021) Shekarinia et al (2019) Zain Abadi et al (2022) Abar and Bagharpour (2019)	ادبیات	فقدان انگیزه‌ی درونی		
Jin et al (2023) Darling & Cunningham (2023) Ning Yan et al (2018)	ادبیات	کمبود تجربه و سابقه خدمت		
مصاحبه ۱۱	مصاحبه	فقدان حمایت و همراهی خانواده	شرایط اجتماعی و اقتصادی	
Abyanuzho Emanwala et al (2021)	ادبیات	محدودیت آزادی در انتخاب شغل		
Sandra Palmero et al (2021)	ادبیات	اولویت نیاز به امرار معاش در خانواده		
مصاحبه ۱ و ۴ و ۵ و ۷ و ۱۰	مصاحبه	ظرفیت پایین اشتغال در سایر سازمان‌ها و ورود آسان به حوزه‌ی آموزش		
مصاحبه ۲ و ۷ و ۸	مصاحبه	جایگاه نامناسب و پایین مشاغل آموزشی در جامعه		
Feyzabadi & Seyedi (2015)	ادبیات	وجود شغل مناسب‌تر در خارج از سازمان		
Sandra Palmero et al. (2021)	ادبیات			
مصاحبه ۹ و ۱۳	مصاحبه			
Abyanuzho Emanwala et al (2021) Zain Abadi et al (2022) Naghi Lu et al (2020) Shirin Zardashtian et al (2017)	ادبیات	سختی کار و فشار شغلی بالا	ویژگی‌های شغلی	
مصاحبه ۱ و ۲ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۱۰ و ۱۲	مصاحبه	عدم تناسب شغل و تخصص و توانایی فرد		
Evan Kahn (2022) Abyanuzho Emanwala et al (2021) Park et al. (2020) Abdulvand & Zakari (2018)	ادبیات	احساس ناامنی شغلی (غیر قابل پیش بینی بودن شرایط در مشاغل آموزشی)		
Chang Ya Ho et al. (2022) Hoaman and Lahlo (2022) Park et al. (2020)	ادبیات	ابهام در نقش و انتظارات شغلی از کارکنان و معلمان		
Kagotani et al. (2021) Padma (2017) Feyzabadi & Seyedi (2015) Mirsaeidi et al (2019)	ادبیات			
مصاحبه ۲ و ۳ و ۵ و ۶ و ۸ و ۹ و ۱۲	مصاحبه	احساس ناامیدی	پایداری فردی	پایمدهای فلات زردگی شغلی
Darling & Cunningham (2023)	ادبیات	استرس و خستگی		
مصاحبه ۱ و ۴ و ۵ و ۷ و ۹ و ۱۰	مصاحبه			

مباحثه شونده / پژوهشگر	منابع	مؤلفه‌ها	ابعاد
Evan Kahn (2022) Sancholinejad and Salimi (2021) Park et al. (2020) Padma (2017) Mirkamali et al. (2019)	ادبیات		
مصاحبه ۱ و ۲ و ۵ و ۶ و ۹ و ۱۳	مصاحبه	خشم و ناراحتی	
مصاحبه ۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۹ و ۱۱ و ۱۲	مصاحبه		
Al-Desaid & Abdul Munen (2023) Darling & Cunningham (2023) Evan Kahn (2022) Zain Abadi et al (2022) Hossein Damghanian & Irfan Shahbaz (2020) Ebrahimi et al (2020) Mirkamali et al. (2019)	ادبیات	کاهش انگیزه	
مصاحبه ۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۹ و ۱۰	مصاحبه	بی علاقه‌گی و بی رغبتی	
مصاحبه ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲	مصاحبه		
Hoaman & Lahlo (2022) Chang Ya Ho et al. (2022) Sancholinejad and Salimi (2021) Padma (2017) Mirsaeidi et al (2019)	ادبیات	سرخوردگی و آسیب‌های روحی	
مصاحبه ۱ و ۳ و ۵ و ۷ و ۹ و ۱۲ و ۱۳	مصاحبه		
Evan Kahn (2022) Sancholinejad and Salimi (2021) Ebrahimi et al (2020) Mirkamali et al. (2019) Zardashtian et al. (2017)	ادبیات	فرسودگی شغلی	
Darling & Cunningham (2023) Hoaman & Lahlo (2022) Chang Ya Ho et al. (2022) Ning Yan et al. (2018) Padma (2017) Zain Abadi et al (2022) Mehrban (2021) Ebrahimi et al (2020) Mirkamali et al. (2019) Abdulvand & Zakari (2018)	ادبیات	کاهش رضایت کاری	
مصاحبه ۳ و ۱۰ و ۱۱	مصاحبه	کاهش پویایی کارکنان	
Zain Abadi et al (2022)	ادبیات		
مصاحبه ۱۱ و ۱۳	مصاحبه	کاهش نشاط کاری	
مصاحبه ۳ و ۴ و ۵ و ۱۰	مصاحبه		

مباحثه شونده / پژوهشگر	منابع	مؤلفه ها	ابعاد
Evan Kahn (2022) Hoaman & Lahlo (2022) Chang Ya Ho et al. (2022) Ning Yan et al. (2018) Padma (2017) Zain Abadi et al (2022) Ahange et al (2022) Mehrban (2021) Ebrahimi et al (2020) Abdulvand & Zakari (2018)	ادبیات	کاهش عملکرد کاری	پیامدهای سازمانی
Direnzo et al. (2022) Hoaman & Lahlo (2022) Park et al. (2020) Yusal and Yilmaz (2020) Ning Yan et al. (2018) Padma (2017) Zain Abadi et al (2022) Abdulvand & Zakari (2018)	ادبیات	کاهش تعهد کاری	
مصاحبه ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۹ و ۱۰ و ۱۳	مصاحبه		
Darling & Cunningham (2023) Evan Kahn (2022) Chang Ya Ho et al. (2022) Hoaman and Lahlo (2022) Aryanuzho Emanwala & colleagues (2021) Sancholinejad & Salimi (2021) Park et al. (2020) Wei Ningyan et al. (2018) Zain Abadi et al (2022) Mehrban (2021) Ebrahimi et al (2020) Mirkamali et al (2019) Zardashtian et al (2017) Ardestani and Naqvi (2016)	ادبیات	تمایل به جابه جایی و ترک خدمت	
مصاحبه ۲ و ۴ و ۱۰	مصاحبه	سوء رفتارهای سازمانی	
Mehrban (2021)	ادبیات	غیبت های مکرر کارکنان	
Evan Kahn (2022) Zain Abadi et al (2022)	ادبیات		
مصاحبه ۲ و ۱۱	مصاحبه	افزایش تعارضات و بروز جو نامناسب سازمانی	
Zain Abadi et al (2022) Hossein Damghanian & Irfan Shahbaz (2020)	ادبیات	کاهش مشارکت کاری و ارتباطات همکاران	
Jin et al (2023) Papar et al (2022)	ادبیات	کاهش نوآوری و خلاقیت	
مصاحبه ۶ و ۱۰ و ۱۱	مصاحبه	کاهش سلامت اداری	
Zain Abadi et al (2022) Mehrban (2021)	ادبیات		
Mehrban (2021) Hossein Damghanian & Irfan Shahbaz (2020) Ali Askari (2017) Ardestani and Naqvi (2016)	ادبیات	بروز بی تفاوتی و سکوت سازمانی	
Zain Abadi et al (2022)	ادبیات	تعامل نامناسب با دانش آموزان	

مصاحبه شونده / پژوهشگر	منابع	مؤلفه‌ها	ابعاد
Park et al. (2020) Mehrban (2021)	ادبیات	کاهش بهره‌وری و افزایش هزینه‌ها	
مصاحبه ۸ و ۱۲	مصاحبه	اهمال در تربیت نسل آینده	
Mary Gattoro & Felicita & Anjiro (2020) Mehrban (2021)	ادبیات		
مصاحبه ۷ و ۱۲	مصاحبه	محقق نشدن اهداف و برنامه‌های آموزشی	

در نتیجه عوامل مؤثر بر فلات زدگی شغلی بصورت شکل زیر ارائه شد:



شکل ۱. عوامل مؤثر بر فلات زدگی شغلی

### بحث و نتیجه‌گیری

همان‌طور که می‌دانیم، موفقیت و سعادت ملت‌ها به کیفیت تعلیم و تربیت آنها بستگی دارد. بدون تردید آینده هر کشوری را می‌توان از سیمای کنونی آموزش و پرورش آن دریافت. اهمیت تعلیم و تربیت به عوامل آن قابل‌تعمیم است و در میان عوامل تعلیم و تربیت "معلم" مهم‌ترین عامل تلقی می‌شود. معلمان در فرایند آموزش و پرورش نقش کلیدی دارند و برای این که معلمان به عنوان رکن اصلی آموزش و پرورش بتوانند نقش خود را در فرایند تعلیم و تربیت به درستی ایفا کنند باید از منزلت و موقعیت اجتماعی شایسته‌ای برخوردار باشند. از طرفی اغلب افراد حرفه خود را، با انتظار ویژه برای رسیدن به بالاترین سطح در سازمان، شروع می‌کنند و اکثر آنها به رشد و ترقی، کسب قدرت، رسیدن به بالاترین پست‌ها و مسئولیت‌ها اهمیت می‌دهند اما در شرایط کنونی، پیشرفت و ارتقا در مسیر شغلی بسیار رقابتی و دشوار شده است. در طی چند دهه‌ی گذشته فلات زدگی شغلی در سازمان‌ها بسیار رایج گشته است و توجه بیشتری را از سوی محققان و شاغلان به دلیل تغییرات سریع در محیط کاری، مانند پیشرفت در فناوری و تکنولوژی، کوچک شدن سازمان‌ها و یکنواختی در ساختارهای سازمانی، جلب کرده است (Hu et al, 2022). فلات زدگی شغلی به موقعیتی در

یک شغل اشاره دارد که احتمال هرگونه ارتقا سلسله مراتبی بسیار کم است. به عبارت دیگر فلات زدگی شغلی زمانی رخ می‌دهد که یک فرد به بالاترین جایگاهی که می‌تواند دست یابد در سازمان دست یابد و هیچ چشمداشتی برای ارتقا نداشته باشد (Obianuju et al, 2021). در این دوره، به نظر می‌رسد که میزان یادگیری افراد بهبود نمی‌یابد یا رکود حرفه‌ای واقعی را تجربه می‌کنند. فلات زدگی نقطه‌ای است که در آن یک فرد از رشد و جستجوی فرصت‌های یادگیری برای توسعه شایستگی‌ها و افزودن ارزش به رشد حرفه‌ای خود دست کشیده است. نقطه‌ای که در آن فرد قادر به پاسخگویی به موقعیت‌های در حال تغییر یا همگام شدن با تغییرات تکنولوژیکی جدید نیست. با توجه به چالش‌های موجود بر اثر بروز فلات زدگی شغلی در مدارس و پیامدهای آن، هدف از پژوهش حاضر ارائه مدلی جهت کاهش فلات زدگی شغلی در مدارس شهر تهران بوده است.

یافته‌های این پژوهش نشان دهنده‌ی این است که بروز فلات زدگی شغلی در مدارس شامل ۱۱ پیشاینده و دو گروه پیامد می‌باشد که برای کاهش فلات زدگی شغلی باید روی آنها تمرکز انجام گیرد و اقداماتی در جهت کاهش آنها صورت پذیرد:

اولین پیشاینده، سیاست‌های مدرسه و نظام آموزشی است، که خود دارای ۴ مؤلفه: «سیاست زدگی نظام آموزشی و جهت‌گیری‌های سازمانی»، «عدم تطابق برنامه‌های آموزشی با تغییرات روز»، «برنامه ریزی‌ها و سیاست‌های نامناسب و قوانین محدود نظام آموزشی» و «نادیده گرفتن نیازهای معلمان از طرف سازمان‌های آموزشی» می‌باشد، که با کمک تحلیل عاملی تأیید گردید.

دومین پیشاینده، مدیریت ناکارآمد می‌باشد، که خود دارای ۵ مؤلفه: «مقاومت مدیران ارشد در ارتقای افراد»، «ارتباط غیر مؤثر میان مدیران و کارکنان و معلمان»، «ناکافی بودن شایستگی و صلاحیت‌های مدیران»، «مدیریت ناکارآمد در آموزش و پرورش و مدرسه» و «تغییرات مکرر مدیران مدرسه و سازمان» می‌باشد، که با کمک تحلیل عاملی تأیید گردید.

سومین پیشاینده، سیستم پاداش و ارتقای نامناسب می‌باشد، که دارای ۳ مؤلفه: «رابطه‌مداری و تبعیض به جای شایسته‌سالاری»، «ارتقای شغلی محدود در آموزش و پرورش»، «شفاف نبودن مسیر پیشرفت و ارتقای شغلی در آموزش و پرورش» می‌باشد، نتایج پژوهش با کمک تحلیل عاملی تأیید گردید.

چهارمین پیشاینده، سیستم ارزیابی نامناسب می‌باشد، که خود دارای ۶ مؤلفه: «کم توجهی به استعدادها و ویژگی‌های افراد در ارزیابی عملکرد»، «نادیده گرفتن تلاش کارکنان در ارتقای افراد»، «فقدان بازخوردهای مؤثر به کارکنان پس از ارزیابی عملکرد»، «بی‌عدالتی در ارزیابی عملکرد افراد»، «نبود نظارت کافی و مناسب» و «فقدان شاخص‌های ارزیابی عملکردی مدون و مشخص» می‌باشد، که با کمک تحلیل عاملی تأیید گردید.

پنجمین پیشاینده، تعاملات ناسالم میان همکاران می‌باشد، که خود دارای ۳ مؤلفه: «مقایسه‌ی نابه‌جای خود با همکاران در ارتباطات»، «ارتباطات و جو ناسالم میان همکاران» و «فقدان مشارکت کاری و فضای گفت و گو میان همکاران» می‌باشد، که با کمک تحلیل عاملی تأیید گردید.

ششمین پیشاینده، فقدان پویایی سازمانی می‌باشد، که خود دارای ۵ مؤلفه: «بها ندادن به بحث خلاقیت و نوآوری کارکنان و معلمان»، «فقدان استقلال کاری»، «عدم پویایی سازمان و نظام آموزشی و مقاومت آن در برابر تغییر»، «تکرار و ثبات در

وضع موجود و روش‌ها و منابع تدریس» و «به روز نبودن دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های معلمان و کارکنان و مقاومت در برابر تغییر» می‌باشد، که با کمک تحلیل عاملی تأیید گردید.

هفتمین پیشنهاد، مسائل مالی می‌باشد، که دارای ۳ مؤلفه: «کمبود بودجه و منابع مالی»؛ «کیفیت پایین زیرساخت‌ها و امکانات مدرسه»؛ «ناکافی بودن حقوق کارکنان و معلمان» می‌باشد، که با کمک تحلیل عاملی تأیید گردید.

هشتمین پیشنهاد، ساختار و قوانین نامناسب می‌باشد، که خود دارای ۳ مؤلفه: «قوانین نامناسب سازمانی»؛ «ساختار سازمانی متمرکز و نامطلوب»؛ «عدم تنوع در سمت‌های آموزشی» می‌باشد، که با کمک تحلیل عاملی تأیید گردید.

نهمین پیشنهاد، ویژگی‌های فردی می‌باشد، که خود دارای ۶ مؤلفه: «نگرش نامناسب به شغل»؛ «پایین بودن تاب آوری»؛ «عدم توجه فرد به خود توسعه‌ای مستمر»؛ «انتظارات غیر واقعی از شغل خود»؛ «فقدان انگیزه‌ی درونی» و «کمبود تجربه و سابقه‌ی خدمت» می‌باشد، که با کمک تحلیل عاملی تأیید گردید.

دهمین پیشنهاد، شرایط اجتماعی و اقتصادی می‌باشد، که خود دارای ۶ مؤلفه: «فقدان حمایت و همراهی خانواده»؛ «محدودیت آزادی در انتخاب شغل»؛ «اولویت نیاز به امرار معاش در خانواده»؛ «ظرفیت پایین اشتغال در سایر سازمان‌ها و ورود آسان به حوزه‌ی آموزش»؛ «جایگاه نامناسب و پایین مشاغل آموزشی در جامعه» و «وجود شغل مناسب‌تر در خارج از سازمان» می‌باشد که با کمک تحلیل عاملی تأیید گردید.

یازدهمین پیشنهاد، ویژگی‌های شغلی می‌باشد، که خود دارای ۴ مؤلفه: «سختی کار و فشار شغلی بالا»؛ «عدم تناسب شغل و تخصص و توانایی فرد»؛ «احساس ناامنی شغلی (غیر قابل پیش بینی بودن شرایط در مشاغل آموزشی)» و «ابهام در نقش و انتظارات شغلی از کارکنان و معلمان» می‌باشد که با کمک تحلیل عاملی تأیید گردید.

نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش (Zeinabadi et al, 2022) (Paryar et al, 2022) (Naghiloo et al, 2022) (Farjam et al, 2022) (Iranzadeh et al, 2021) (Jin et al, 2023) (Elsayed & Abd-Elmonem, 2023) (Darling ) (Jing ) (& Cunningham, 2023) (Changya et al, 2022) (Huaman & Lahlouh, 2022) (DiRenzo et al, 2022) (et al, 2022) (Changya et al, 2022) مطابقت دارد. (Changya et al, 2022) نشان دادند که روابط مثبتی بین عوامل بالقوه قبلی (سازگاری شغلی، تناسب فرد با محیط، سرمایه روانشناختی و حمایت در محل کار) وجود دارد. فلات زدگی شغلی به طور مثبت با رفتار کاری غیرمولد، ناامنی شغلی، پریشانی روانی منطقی و قصد ترک شغل مرتبط بود اما با رضایت شغلی، عملکرد نقش اضافی، عملکرد درون‌نقشی، درگیری شغلی، رضایت شغلی، حمایت مربیگری، تعهد سازمانی، و تعهد کاری به طور منفی مرتبط بودند. همچنین فلات زدگی شغلی به سایر متغیرها، از جمله سن، جنسیت، سابقه شغلی، نژاد و ابهام نقش نیز مرتبط بود. نتایج مطالعه (Zeinabadi et al, 2022) درباره ویژگی‌های فلات شغلی معلمان منجر به شناسایی ۱۵ مؤلفه شد که عبارتند از: ۱- بی‌میلی و انگیزه پایین نسبت به فعالیت‌های کاری ۲- نگرش منفی به شغل و شرایط شغلی-سازمانی ۳- ضعف در سلامت روانی- جسمانی ۴- رضایت شغلی پایین ۵- عدم توجه به رشد و توسعه شغلی ۶- کاهش عملکرد ۷- عدم بروز خلاقیت و تنوع در کار ۸- حضور منفعلانه در محیط کار ۹- حضور نامنظم در محل کار ۱۰- ایجاد جو منفی در محیط کار و ترغیب رفتارهای مخرب سازمانی ۱۱- دشواری در تطابق با محیط و شرایط کاری ۱۲- تنبلی آگاهانه ۱۳- نیت ترک شغل ۱۴- پایین بودن حس وفاداری و تعهد به شغل و سازمان و ۱۵- تعامل نامناسب با دانش‌آموزان.

بر اساس نتایج پژوهش، پیشنهادات زیر ارائه می‌گردد:

- ۱) با توجه به اهمیت آموزش و آگاهی، مدیران مدارس، اقدام به برپایی کارگاه‌هایی متناسب با نیازها و روش‌های روز مبتنی بر توسعه‌ی کارکنان نموده و برنامه‌های آموزشی هدفمند و مستمر را در دستور کار اجرایی سازمان خود قرار دهند.
- ۲) توجه، شناسایی و قدردانی از موفقیت‌های کوچک و بزرگ کارکنان، تاثیری مثبت بر روند کاری پیش روی آنان خواهد داشت. مدیران مدارس می‌بایست از توجه به تلاش و عملکردهای کارکنان غافل نشده و به اصلاح سیستم پاداش و پرداخت خود مبتنی بر عملکردهای کارکنان، پردازند.
- ۳) ایجا فضایی آکنده از اعتماد و احترام و صمیمیت میان کارکنان و مدیران، موجب رشد مشارکت‌های کاری و مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها شده و فضای حمایتی در سازمان رشد کرده و بدین ترتیب انگیزه‌ی کاری افزایش می‌یابد. کارکنان و معلمان می‌بایست خود را بخشی از پیکره‌ی سازمان بدانند و برای ارتقای آن با اشتیاق تلاش کنند.
- ۴) بهره بردن و اهمیت به مزایا و امکانات و برنامه‌های جانبی در افزایش انگیزه‌ی کارکنان مؤثر بوده و فضای همدلی میان کارکنان را افزایش می‌دهد.

## Reference

- Abdulvand, M., & Zakeri, M. (2017). Examining the effect of job plateauing on the job performance of employees of Paksho company, considering the mediating role of job satisfaction and organizational commitment, <https://civilica.com/doc/1763173> ..(in Persian).
- Baghban, M., & Hosseinian, Sh., & Danaei, A. (2018). Investigating factors affecting job plateauing of Naja employees. *Resource management in the police force*, 6(3), 131-159. SID. <https://sid.ir/paper/513211/fa> .(in Persian).
- Changya, H., & Shihui, Zh., & Yen-Yu, Ch., & Tracy.Lambert, G. (2022). A meta-analytic study of subjective career plateaus. *Journal of Vocational Behavior* 132:103649. DOI:10.1016/j.jvb.2021.103649
- Chou, N. W., & Hsieh, H. M., & Hung, T. K. (2022). The Impact of Person-Job Fit on Job Performance: Job Involvement as Mediator, and Career Plateau as Mediated Moderator. *International Journal of Organizational Innovation (Online)*, 14(3), 115-133.
- Damghanian, H., & Shahbaz, E. (2020). The Effect of Career Plateau on Organizational. *Management Studies in Development and Evolution*, 29(97), 41-68. doi: 10.22054/jmsd.2020.47005.3429 .(in Persian).
- Darling, S., & Cunningham, B. (2023). "Perceived Causes of Career Plateau in the Public Service," *Administrative Sciences*, MDPI, vol. 13(3), 1-20, <https://doi.org/10.3390/admsci13030073>
- DiRenzo, M. S., & Tosti-Kharas, J., & Powley, E. H. (2022). Called to serve: exploring the relationship between career calling, career plateaus, and organizational commitment in the US military. *Journal of Career Assessment*, 30(1), 60-77. DOI:10.1177/10690727211011379
- Ebrahimi, S., & Seyfi, A., & Mahmudi, M., & Saadat, S. (2020). The Impact of Organizational and Superior's Support on the Content and Structural Job Plateau of Teachers. *Teacher Professional Development*, 5(1), 1-13. Doi: 20.1001.1.24765600.1399.5.1.1.7 .(in Persian).
- Elsayed, M. S., & Abd-Elmonem, A. M. (2023). Nursing Staff Perception regarding Career Plateau and its Relation to their Work Engagement. *Benha Journal of Applied Sciences*. DOI: 10.21608/bjas.2023.192185.1057
- Eon Kwon. (2022). The Impact of Career Plateau on Job Burnout in the COVID-19. Pandemic: A Moderating Role of Regulatory Focus. *Int. J. Environ. Res. Public Health*. 1-16. doi: 10.3390/ijerph19031087

- 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. doi: 10.22055/jiops.2022.39128.1255. (in Persian)
- FAYYAZI, M., & ZIYAAE, S. (2014). THE EFFECTS OF CAREER PLATEAU ON BURNOUT AND INTENTION TO QUIT JOB AMONG LIBRARIAN. *TRANSFORMATIONAL MANAGEMENT JOURNAL (JOURNAL OF MANAGEMENT RESEARCH)*, 6(11), 73-91. SID. <https://sid.ir/paper/154036/en>. (in Persian)
- Gaturu, M., & Wanjiru, F. (2020). Career plateauing and its relationship with secondary school teachers' pursuit of post-graduate studies in Nyandarua and Murang'a countries, Kenya. *Journal of Educational Research in Developing Areas (JEREDA)*. Vol. 1. Issue 2, Pp. 153-166.
- Hu, Ch., & Zhang, Sh., & Chen, Y., & Lambert, T. (2022). A meta-analytic study of subjective career plateaus. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103649>
- Huaman-Ramirez, R., & Lahlouh, K. (2022). Understanding Career Plateaus and Their Relationship with Coworker Social Support and Organizational Commitment. *Public Organization Review*, 1-22. DOI:10.1007/s11115-022-00621-0
- Iranzadeh, S., & Bagherzadeh khajeh, M., & Bagernegad, S. (2022). Investigating the effect of job enrichment on reducing staff Plateau (Case study of employees of Bank Melli branches in East Azerbaijan province). *Journal of Accounting and Management Vision*, 4(53), 63-72. (in Persian).
- Jin, Y., & Lu, N., & Deng, Y., & Lin, W., & Zhan, X., & Feng, B., & Li, G. (2023). Becoming reluctant to share? Roles of career age and career plateau in the relationship between ethical leadership and knowledge sharing. *Current Psychology*, 1-13. DOI:10.1007/s12144-023-04357-y.
- Jing, S., & Zeng, Y., & Xu, T., & Yin, Q., & Ogbu, K. O., & Huang, J. (2022). Will career plateau lead to employee silence? A moderated mediation model. *Nankai Business Review International*, (ahead-of-print). DOI:10.1108/NBRI-04-2022-0036
- Lin, Y., & Shin-yih Chin, A., & Lai, Y. (2018). Breach or bridge your career? Understanding the relationship between career plateau and internal employability?. *Personnel Review*, Vol. 47 Issue: 5, pp.986-1002. DOI:10.1108/PR-04-2017-0101
- Noah Pisheh, M. R. (2018). Identifying the relationship between job burnout and job plateauing with self-efficacy, Master's degree thesis, Faculty of Industrial Engineering and Management, Foulad Institute of Higher Industrial Education. (in Persian)
- Naghiloo, Z., & Kotobi, F., & namvar, M. (2022). The Effect of Quality of Work Life on the Career Plateau of Sport Teachers. *Educational and Scholastic studies*, 11(1), 101-119. doi: 20.1001.1.2423494.1401.11.1.4.6 (in Persian).
- Obianuju, E.E. & Phina, N.P., & Augustine, A. (2021). CAREER PLATEAUIING AND EMPLOYEE TURNOVER INTENTIONS: A CIVIL SERVICE PERSPECTIVE. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research* 3(4):175-188. DOI:10.51594/ijmer.v3i4.219.
- Obied, H. K., & Abou Rmadan, A. H. (2022). Nursing Staff Perspectives Regarding Career Plateau Management Strategies and its Relation to Job Satisfaction. *Tanta Scientific Nursing Journal*, 27(4), 26-44. DOI:10.21608/tsnj.2022.267245
- Park, K. (2022). How do satisfied workers behave? Relationship between job satisfaction and organizational citizenship behavior against career plateau (February 19, 2022). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4038729>
- Paryar, G., & Naghizadeh Baghi, M., & Piran Hamlabadi, M. (2022). Investigating the impact of occupational plateauing on the occupational participation of physical education teachers in Ardabil city, the first national conference of sports management with an organizational health approach, Ardabil, <https://civilica.com/doc/1544381> (in Persian).
- Tabarsa, G. A., & Rezaeian, A., & Hadizadeh Moghaddam, A., & Jamali Nazari, A. (2014). Design and Define Job Frostbite Management Model Plateau in Iranian Organizations (Case Study: Ministry of Industry, Mine and Trade). *Public Organizations Management*, 3(1), 90-103. doi: 20.1001.1.2322522.1393.3.0.6.0 (in Persian).
- Zeinabadi, H., Abdollahi, B., abbasian, H., & kaeidi, Z. (2022). A Reflection on Characteristics of Teachers with Career Plateau: A Systematic Review. *Career and Organizational Counseling*, 14(1), 65-80. doi: 10.48308/jcoc.2022.102633 (in Persian).