

Original Article (Quantified)

Model Validation for Mitigating Job Plateauing among Human Resources Personnel in a Water and Wastewater Company

Farhad Sargolzaei¹, Hamed Aramesh², Noor Mohammad Yaghoubi³

1- Department of Management, ZAH.C., Islamic Azad University, Zahedan, Iran.

2- Assistant Professor, Department of Entrepreneurship, Faculty of Economics and Administrative Sciences, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran.

3- Professor, Department of Public Administration, Faculty of Economics and Administrative Sciences, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran.

Receive:

17 April 2026

Revise:

19 May 2026

Accept:

10 June 2026

Keywords:

Career Plateauing,
Management Style,
Creativity and
Innovation,
General Health,
Employee
Empowerment

Abstract

The present study aims to validate the model for mitigating the career plateauing of human resources in the Water and Wastewater Company. In terms of its purpose, the research is fundamental; regarding its paradigm, it is positivist; in terms of implementation, it is quantitative; and in terms of data collection, it is descriptive-survey. The statistical population of the study consists of 800 managers and experts of the Water and Wastewater Company of Sistan and Baluchestan Province, selected through simple random sampling. Cochran's formula was utilized to determine the sample size for distributing the final questionnaire, resulting in a statistical sample of 262 individuals. Data collection was conducted through a structured questionnaire, the validity and reliability of which were verified. SPSS and PLS software were employed for data analysis. The results of the factor loading analysis indicate that all items of the socio-environmental dimension had factor loadings above 0.7, effectively measuring each component. Furthermore, the t-statistic for all dimensions of mitigating human resource career plateauing was greater than 1.96. This demonstrates that all dimensions of mitigating human resource career plateauing (individual, organizational, occupational, and socio-environmental factors) are in a favorable state.

Please cite this article as (APA): Sargolzaei, F, Aramesh, H and Yaghoubi, N M. (2026). Model Validation for Mitigating Job Plateauing among Human Resources Personnel in a Water and Wastewater Company. *Management and Educational Perspective*, 8(2), 298-319.



<https://doi.org/10.22034/jmep.2026.582180.1658>



Authors retain the copyright and full publishing rights.

Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Publisher: Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business

Corresponding Author: Hamed Aramesh

Email: ham_aramesh@eco.usb.ac.ir



Extended Abstract

Introduction

With the flattening of organizational structures, career advancement in terms of competitive vertical promotion has recently become difficult. Consequently, most employees often reach a career plateau before achieving their career goals. Career plateau is not a new phenomenon; however, the concerning issue is the speed of its prevalence in many organizations (Salami, 2020). Many managers of organizations and corporate systems have become aware that their most important asset is human resources, which is considered a highly effective indicator in the path of an organization's progress and success, and no organization or company will be able to achieve its goals without considering these resources (Jalil Tahmasbi, 2021).

Organizations are constantly seeking effective solutions for managing the career paths of their employees (Karimi Manjarmooi, 2020). On the other hand, new organizational structures are rapidly changing, and in addition to the increasing complexity of interpersonal relationships, career paths have also undergone changes (Karim Dadi, 2021). It can be said that the prevalence of downsizing and organizational restructuring in today's environment of organizations and companies, which seeks to reduce costs, improve efficiency, and maintain an acceptable level of profitability for shareholders by carrying out human resource reduction activities, has led to a decrease in management levels and, consequently, fewer opportunities for employee promotion and advancement. Furthermore, organizational structures have become flatter, and this uniformity means that individuals, due to less vertical mobility, are likely to remain in their current positions for a long time (Eghbalfar, 2017). Most people agree that the most frustrating and demotivating work experience is getting stuck in a job or having one's career advancement path blocked. This experience is defined as a stage that some individuals encounter when the probability of future promotion is unlikely. Individuals experiencing a career plateau generally report unfavorable emotional consequences such as lower job satisfaction and sense of well-being, as well as adverse work outcomes related to lower job performance, organizational commitment, and a greater intention to leave (Yang et al., 2023). The career plateau perceived by employees has become a source of increasing concern for organizations (Jing et al., 2022). Therefore, considering what has been stated, the main question of the present research is: What is the validation of the model for mitigating human resource career plateauing in the Water and Wastewater Company?

Theoretical Framework

Career Plateau

Career plateauing refers to a point in an individual's organizational career at which further job advancement or promotion becomes impossible. It is a relatively longstanding concept that has been examined by various researchers. Different types of career plateauing have been identified. First, a distinction can be made between two levels of career plateauing: structural plateauing (hierarchical plateauing) and content plateauing (Huaman & Lahlouh, 2022).

Ghasemi Zargar et al. (2025) examined the antecedents and consequences affecting career plateauing among school employees in Tehran. The results indicated that the occurrence of career plateauing in schools involves 11 influential factors, including school policies and the education system, ineffective management, inappropriate reward and promotion systems, undesirable evaluation systems, unhealthy interactions among colleagues, lack of organizational dynamism, financial issues, inappropriate structures and regulations, individual characteristics, socio-economic conditions, job characteristics, and individual consequences. It was concluded that reducing career plateauing requires focused attention on these factors.

Hurst et al. (2024) investigated stress, organizational citizenship behaviors, and coping by comparing plateaued employees with non-plateaued (normal) employees. The findings

indicate that structural plateauing creates stressful conditions for employees, and the stress and its adverse effects are greater than those associated with content plateauing. The study also found a negative relationship between content career plateauing and time-related organizational citizenship behaviors. Furthermore, a negative relationship between career plateauing and job performance was reported.

Research Methodology

In terms of its purpose, this study is fundamental; based on the positivist paradigm, quantitative in its implementation, and descriptive-survey in its data collection method. The statistical population of the research consists of 800 managers and experts from the Sistan and Baluchestan Province Water and Wastewater Company, selected by simple random sampling. Cochran's formula was utilized to determine the sample size for the distribution of the final questionnaire, resulting in a statistical sample of 262 individuals. Data collection was conducted by a structured questionnaire, the validity and reliability of which have been verified.

Research Findings

SPSS and PLS software were utilized for data analysis. The results of the factor loading analysis indicate that all items in the socio-environmental dimension had factor loadings above 0.7 and measured each component well. In addition, the t-statistic for all dimensions of reducing human resource career plateauing was greater than 1.96. This indicates that all dimensions of reducing human resource career plateauing—individual, organizational, occupational, and socio-environmental factors—were in a favorable condition.

Conclusion

The present study was conducted with the aim of validating the model for mitigating human resource career plateauing in the Water and Wastewater Company. The findings of this study are consistent with the results of Ghasemi Zargar et al. (2025), Hurst et al. (2024), Penker & Agrawal (2024), Najm al-Dini (2023), Darling & Cunningham (2023), Kwon (2022), Paryar et al. (2022), Farjam et al. (2022), and Mehraban (2021). Ghasemi Zargar et al. (2025) demonstrated that the occurrence of career plateauing in schools involves 11 influential factors, including school policies and the education system, ineffective management, inappropriate reward and promotion systems, undesirable evaluation systems, unhealthy interactions among colleagues, lack of organizational dynamism, financial issues, inappropriate structures and regulations, individual characteristics, socio-economic conditions, job characteristics, and individual consequences, which must be focused on to mitigate career plateauing.

Based on the research findings, the following recommendations are proposed:

- It is recommended that a precise design be developed for evaluation indicators regarding the progress of human resource career plateauing mitigation, with the goal of obtaining feedback and modifying relevant policies and executive processes. Furthermore, training opportunities should be identified to reduce career plateauing, and appropriate tools and equipment should be utilized in this area.
- It is suggested that policymakers increase employees' understanding of career plateauing mitigation and the measures they can take to reduce organizational career plateauing by organizing training workshops and utilizing the experiences of other successful organizations or countries.

علمی پژوهشی (کمی)

اعتبارسنجی الگوی کاهش فلات‌زدگی شغلی منابع انسانی در شرکت آب و فاضلاب

فرهاد سرگلزایی^۱، حامد آرامش^۲، نور محمد یعقوبی^۳

۱- گروه مدیریت، واحد زاهدان، دانشگاه آزاد اسلامی، زاهدان، ایران.

۲- استادیار، گروه کارآفرینی، دانشکده اقتصاد و علوم اداری، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.

۳- استاد، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.

چکیده

هدف پژوهش حاضر اعتبارسنجی الگوی کاهش فلات‌زدگی شغلی منابع انسانی در شرکت آب و فاضلاب می‌باشد. روش پژوهش با توجه به هدف آن، بنیادی و از نظر پارادایم اثبات‌گرایی و از حیث شیوه اجرا، کمی و از نظر گردآوری داده‌ها، توصیفی-پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش شامل مدیران و کارشناسان شرکت آب و فاضلاب استان سیستان و بلوچستان، برابر ۸۰۰ نفر می‌باشد که با روش نمونه‌گیری به روش تصادفی ساده انتخاب شدند. برای محاسبه حجم نمونه به منظور توزیع پرسشنامه نهایی از قاعده کوکران استفاده شد. بر این اساس تعداد ۲۶۲ نفر نمونه آماری انتخاب گردید. گردآوری داده‌ها از طریق پرسشنامه ساختاریافته که روایی و پایایی آن به تأیید رسیده است، می‌باشد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SPSS و PLS استفاده شد. نتایج تحلیل بارهای عاملی نشان می‌دهد که تمامی آیت‌های بعد محیطی - اجتماعی بار عاملی بالای ۰.۷ داشته و به‌خوبی هر مؤلفه را اندازه‌گیری می‌کنند و آماره تی برای تمامی ابعاد کاهش فلات‌زدگی شغلی منابع انسانی بیشتر از ۱/۹۶ می‌باشد. یعنی همه ابعاد کاهش فلات‌زدگی شغلی منابع انسانی (عوامل فردی، سازمانی، شغلی و محیطی - اجتماعی) دارای وضعیت مطلوبی می‌باشند.

تاریخ دریافت:

۲۸ فروردین ۱۴۰۵

تاریخ بازنگری:

۲۹ اردیبهشت ۱۴۰۵

تاریخ پذیرش:

۲۰ خرداد ۱۴۰۵

کلید واژه‌ها:

فلات‌زدگی شغلی،
سبک مدیریتی،
خلاقیت و نوآوری،
سلامت عمومی،
توانمندسازی کارکنان

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): سرگلزایی، فرهاد، آرامش، حامد و یعقوبی، نور محمد. (۱۴۰۵). اعتبارسنجی الگوی کاهش فلات‌زدگی شغلی منابع انسانی در شرکت آب و فاضلاب. فصلنامه مدیریت و چشم‌انداز آموزش، ۸(۲)، ۳۱۹-۲۹۸.

<https://doi.org/10.22034/jmep.2026.582180.1658>

Authors retain the copyright and full publishing rights.

Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

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

نویسنده مسئول: حامد آرامش

ایمیل: ham_aramesh@eco.usb.ac.ir

مقدمه

کارکنان با ارزش‌ترین دارایی در یک سازمان هستند و محرک‌های اصلی هموارکننده مسیر سازمان در دستیابی به اهداف، مقاصد، چشم‌انداز، مأموریت و مقاصد تعیین شده می‌باشند. 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 و دریافت بیش‌ترین پاداش‌ها اهمیت می‌دهند (Obianuju, 2021). از اینرو، وجود برخی عوامل بازدارنده در مدیریت مسیر حرفه‌ای کارکنان، مفهوم فلات‌زدگی شغلی را در مباحث مدیریت رفتار سازمانی مطرح کرده است (Darling, 2023). با افقی‌تر شدن ساختارهای سازمانی، اخیراً پیشرفت شغلی از نظر ارتقاء عمودی رقابتی و دشوار شده است. در نتیجه، اکثر کارمندان اغلب قبل از رسیدن به اهداف شغلی خود به یک فلات شغلی می‌رسند. فلات شغلی پدیده جدیدی نیست، با این حال، مسئله نگران‌کننده، سرعت شیوع آن در بسیاری از سازمان‌ها است (Salami, 2020). بسیاری از مدیران سازمان‌ها و نظام‌های شرکتی بر این مسئله آگاهی یافته‌اند که مهم‌ترین سرمایه آن‌ها، منابع انسانی بوده که شاخص بسیار مؤثری در مسیر پیشرفت و موفقیت یک سازمان محسوب می‌شود و هیچ سازمان یا شرکتی بدون در نظر گرفتن این منابع، قادر نخواهد بود تا به اهداف خویش جامه عمل ببوشاند (Jalil Tahmasbi, 2021). از این‌رو، نظام‌های جدید مدیریتی ارزش بسیاری برای نیازهای منابع انسانی خود قائل هستند که یکی از مهم‌ترین این نیازها، قرار گرفتن کارکنان در مسیر شغلی مناسب و برخورداری از پیشرفت شغلی در طول سال‌های کاری آن‌هاست؛ کارکنانی که در مسیر شغلی مناسبی در سازمان، در حال پیشرفت هستند، با انگیزه بیشتری کار می‌کنند، عملکرد نقشی و فرانشی بیشتری دارند، رضایتمندی بیشتری دارند و تمایل به ترک سازمان و غیبت در بین آن‌ها کمتر مشاهده می‌شود (Paryar et al, 2022). یکنواختی شغلی این پتانسیل را دارد که باعث ناراحتی در بین کارکنان شود زیرا عدم پیشرفت مداوم رو به بالا معیاری برای سنجش عملکرد کارکنان در نظر گرفته می‌شود (Burke, 2016). به همین دلیل، سازمان‌ها همواره در پی یافتن راه‌حل‌های اثربخش برای مدیریت مسیر شغلی کارکنان هستند (Karimi Manjarmooi, 2020). اما از سوی دیگر، ساختارهای سازمانی جدید به سرعت در حال تغییر بوده و علاوه بر پیچیده‌تر شدن روابط فردی، مسیر ترقی نیز دستخوش تغییراتی شده است (Karim Dadi, 2021). به گونه‌ای که می‌توان گفت، رواج کوچک‌سازی و بازسازی سازمانی در محیط امروزی سازمان‌ها و شرکت‌ها که با انجام فعالیت‌های کاهش منابع انسانی به دنبال کاهش هزینه‌ها و ارتقای کارایی و همچنین، حفظ سطح قابل قبول سودآوری برای سهام‌داران است، منجر به کاهش سطوح مدیریت و در نتیجه، فرصت کمتر جهت ارتقاء و پیشرفت کارکنان نیز شده است. همچنین ساختارهای سازمانی، افقی‌تر شده و این یکنواختی به این معنی است که افراد به علت تحرک عمودی کمتر، احتمالاً در موقعیت فعلی خود برای مدت زمانی طولانی باقی می‌مانند (Eghbalfar, 2017). اکثر مردم موافقت می‌کنند که ناامیدکننده‌ترین و بی‌انگیزه‌ترین تجربه کاری، گیر افتادن در یک شغل یا مسدود شدن راه پیشرفت در حرفه است. این تجربه به عنوان مرحله‌ای تعریف می‌شود که برخی افراد آن را تجربه می‌کنند، زمانی که احتمال ارتقاء در آینده بعید است. افراد دچار فلات شغلی عموماً پیامدهای عاطفی نامطلوبی مانند رضایت شغلی و احساس رفاه کمتر و همچنین پیامدهای نامطلوب کاری مرتبط با عملکرد شغلی پایین‌تر، تعهد سازمانی و تمایل بیشتر به ترک خدمت را گزارش می‌دهند (Yang et al, 2023). فلات شغلی که توسط کارمندان درک می‌شود، منبع نگرانی فزاینده‌ای برای سازمان‌ها بوده است (Jing et al, 2022).

اگرچه پیشرفت شغلی اغلب به عنوان یک شاخص کلیدی موفقیت در زندگی تلقی می‌شود، اما بالا رفتن از نردبان ترقی شرکت‌ها ممکن است برای کارمندان دشوارتر شود، زیرا اقتصادهای ملی رشد کندی را نشان می‌دهند و سازمان‌ها برای کاهش هزینه‌ها کوچک می‌شوند. بنابراین، بسیاری از کارمندان ممکن است دچار یکنواختی شغلی شوند، که زمانی رخ می‌دهد که فرد احتمال کمی برای ارتقاء در آینده (یکنواختی سلسله مراتبی، یا فقدان مسئولیت‌های جدید و چالش‌های کاری) و یکنواختی محتوای شغلی، را در سازمان‌های فعلی خود درک کند. یکنواختی شغلی اغلب به عنوان یک حالت ناخوشایند و استرس‌زا توصیف می‌شود که با احساس ناامیدی و درماندگی همراه است. در واقع، یک نظرسنجی اخیر مک‌کینزی گزارش داد که بیشترین دلیل ذکر شده برای ترک شغل کارمندان، عدم توسعه و پیشرفت شغلی است. رفتارهایی که منجر به اثرات مخرب می‌شوند را می‌توان به عنوان «رفتارهای کاری ضدتولید مانند سرقت، خرابکاری و سایر رفتارهای ضداجتماعی که تأثیر منفی بر کارمندان و محل کار آنها می‌گذارند، مفهوم‌سازی کرد (Sharifian et al, 2023). از سوی دیگر، با توجه به نتایج به‌دست آمده از تحقیقات صورت گرفته در رابطه با پدیده فلات‌زدگی شغلی، مشخص گردید که بیش از ۵۰ درصد سازمان‌ها و شرکت‌های جهان به‌ویژه سازمان‌ها و شرکت‌هایی که در کشورهای جهان سوم از جمله کشور ایران قرار گرفته‌اند، درگیر مسئله فلات‌زدگی شغلی هستند (Jamshidi Nasirmahleh, 2020). فلات‌زدگی شغلی را شاید بتوان یک بحران خاموش، سقوط آرام و تخریب مستمر و بدون صدا نام نهاد. از این رو می‌بایست برای افزایش کارایی و بهره‌وری هرچه بیشتر کارکنان مشکلات و چالش‌های کاری آنان را مرتفع ساخت. از آنجا که یکی از مشکلات موجود در بین کارکنان احساس سرخوردگی و فلات‌زدگی شغلی است؛ بسیاری از کارکنان احساس می‌کنند تا دوران بازنشستگی باید مسئولیتی که اکنون برعهده دارند را انجام بدهند. این احساس به دلیل تخصصی بودن وظایف در بیشتر بخش‌ها و دیدگاه مدیران به استفاده کارکنان با تجربه در این بخش‌ها است. با افزایش آگاهی و سطح نیازهای کارکنان امروزه فلات‌زدگی شغلی بیش از گذشته در سازمان‌های ایران نمود یافته است. استان سیستان و بلوچستان نیز به دلیل شرایط جغرافیایی، اقتصادی و اجتماعی منحصر به فرد خود با چالش‌های مضاعفی در جذب، نگهداشت و انگیزش نیروی انسانی روبه‌رو است. در چنین محیطی، طراحی الگویی برای کاهش فلات‌زدگی شغلی نه تنها به ارتقاء عملکرد سازمانی کمک می‌کند، بلکه می‌تواند به بهبود کیفیت خدمات عمومی و رضایت شغلی کارکنان منجر شود. علاوه بر این، باید به این نکته اذعان نمود، شواهد در کشور ما نیز حاکی از آن است که در بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌ها، تعداد زیادی از کارکنان از معضل فلات‌زدگی شغلی رنج می‌برند و همین موضوع سبب شده که بهره‌وری سازمان‌ها و شرکت‌های کشورمان به میزان قابل توجهی کاهش یابد. از این رو، با توجه به آنچه گفته شد، سؤال اصلی پژوهش حاضر این است که اعتبارسنجی الگوی کاهش فلات‌زدگی شغلی منابع انسانی در شرکت آب و فاضلاب چگونه است؟

ادبیات نظری

فلات‌زدگی

فلات در فرایند شغلی از یک جهت روانی است و از جهتی ناشی از عوامل محیطی و تعامل‌های بین فرد و سازمان است. نکته دیگر اینکه این مقوله در جامعه یا جوامع خاصی محدود نمی‌شود و پدیده‌ای بین‌المللی است که محیط‌های مختلف

شغلی و سازمانی را در بر می گیرد (Khneifer et al, 2021). فلات زدگی شغلی، احساس ناامیدی و ناکامی روانی است که کارکنان پس از توقف موقت یا دائم در مسیر پیشرفت شغلی و حرفه ای خود آن را تجربه می کنند (Baghban et al, 2018)، و زمانی این پدیده رخ می دهد که در آن کارکنان از لحاظ ارتقاء و حرکت عمودی و افقی در سازمان محدود شوند (Zeinali, 2020). فلات زدگی شغلی مفهومی است که همه سازمان ها به درجات مختلف آن را تجربه می کنند (Ongori & Agolla, 2019). فلات شغلی پدیده جدیدی نیست، اما وضعیت نگران کننده ای که به وجود آمده این است که نرخ رشد آن به طور فزاینده در سازمان های مختلف شروع به افزایش کرده است (Penkar & Agrawal, 2022). فلات شغلی برای تعداد زیادی از کارکنان مانند یک شوک است و یک تأثیر مستقیم و منفی بر روی رضایت مندی، انگیزه و اطمینان خاطر دارد (Hakkak & GHahramani, 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 سازمانی زمانی رخ می دهد که سازمان، دارای شغل هایی در سطوح بالاتر مدیریت نباشد. فلات زدگی شغلی زمانی رخ می دهد که توانایی های 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 می گیرد. در این موارد، تحقق غیرممکن بودن ترفیع آتی، باعث می شود کارمند استرس زیادی تجربه کرده و خویشتن شناسی اش را مورد بازبینی قرار دهد. افراد فلات زده از دو مرحله عبور می کنند: مقاومت و استعفاء. در طول مرحله مقاومت، افراد امید دستیابی به ترفیع را حفظ و به قضاوت در مورد پیشرفت شان طبق افق زمانی ادامه می دهند (Lin et al, 2018).

پیشینه پژوهش

(Ghasemi Zargar et al, 2025) به بررسی پیشایندها و پیامدهای مؤثر بر فلات زدگی شغلی در میان کارکنان مدارس شهر تهران پرداختند. نتایج نشان داد که بروز فلات زدگی شغلی در مدارس شامل ۱۱ عامل مؤثر می باشد که شامل سیاست های 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، ویژگی های فردی، شرایط اجتماعی و اقتصادی، ویژگی های شغلی و پیامدهای فردی بوده و برای کاهش فلات زدگی شغلی باید روی آنها تمرکز انجام گیرد.

(Hurst et al, 2024)، به بررسی استرس، رفتارهای شهروندی سازمانی و کنار آمدن: مقایسه میان کارکنان فلات زده و کارکنان غیر فلات زده (عادی) پرداختند. یافته های این پژوهش نشان می دهد فلات ساختاری شرایط استرس زایی را برای کارکنان ایجاد می کند و استرس و شرایط نامطلوب آن بیشتر از فلات محتوایی می باشد. همچنین بین فلات شغلی

محتوایی و رفتارهای شهروندی زمانی رابطه‌ای منفی را نتیجه‌گیری می‌نماید. نیز بین فلات شغلی و عملکرد شغلی رابطه‌ای منفی اعلام می‌کند.

(Penker & Agrawal, 2024) به بررسی فلات شغلی کارکنان بخش آموزش پرداختند. این تحقیق به شناسایی عوامل ایجادکننده فلات شغلی پرداخته است که ازجمله این عوامل گردش شغلی، پاداش و جبران خدمات پایین، کم بودن فرصت‌های نوآوری و رضایت شغلی پایین را معرفی نموده است. همچنین طبق یافته‌ها، احتمال بروز فلات شغلی میان کارکنان صنعتی بیشتر از مدرسين می‌باشد. فلات شغلی روی انگیزش، وفاداری سازمانی، نوآوری، رضایتمندی، تعهد و فرسودگی شغلی تأثیر دارد.

(Najm alDini, 2023)، به بررسی فلات‌زدگی شغلی و سلامت اداری پرداختند. نشان دادند که منابع انسانی وفادار و سازگار با اهداف و ارزش‌های سازمانی که فراتر از وظایف مقرر در شرح شغل خود فعالیت کند، عامل مهمی در اثربخشی سازمانی است. ازجمله مسائلی که امروزه سازمانها را تهدید می‌کند فلات شغلی و تأثیرات آنها بر روی سازمان و منابع انسانی است آسیب شناسی نظام اداری و شناسایی راه کارهای مبارزه با فساد اداری با هدف نیل به سلامت اداری، از جمله موضوعات مهم و ضروری برای نظام اسلامی است. جوامع مختلف، با توجه به نوع نظام مورد پذیرش خود، شیوه‌هایی را برای سلامت اداری خود تدوین و مورد اجرا قرار می‌دهند. توجه به گرایش‌های افراد مورد گزینش، آموزش‌های لازم قوانین و مقررات و نظارت بر حسن اجرای قوانین و... از جمله این شیوه‌ها است.

(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).

(Kwon, 2022)، به بررسی نقش تعدیل‌گر تمرکز نظارتی در تأثیر فلات‌زدگی شغلی بر فرسودگی شغلی کارکنان شرکت‌های کره‌ای پرداختند. یافته‌های پژوهش حاکی از آن بود که فلات‌زدگی شغلی تأثیر قابل توجهی بر فرسودگی شغلی دارد که این تأثیر حتی پس از در نظر گرفتن تعامل با تمرکز نظارتی همچنان قابل توجه است.

(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 می‌شود. به نظر می‌رسد معلمان شانس کمتری برای حرکت عمودی در سازمان دارند و فلات زدگی سلسه مراتبی در شغل آنها بیشتر اهمیت دارد.

(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 می‌دهد که تأثیر سازگاری شغلی بر فلات‌زدگی شغلی با نقش تعدیلگر خودکارآمدی شغلی رد شد. سازگاری شغلی بر فلات‌زدگی شغلی تأثیر دارد، و این فرضیه تأیید شد. فرضیه خودکارآمدی بر فلات‌زدگی تأثیر دارد، مورد تأیید قرار گرفت. باتوجه

به این پژوهش خود کارآمدی 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.

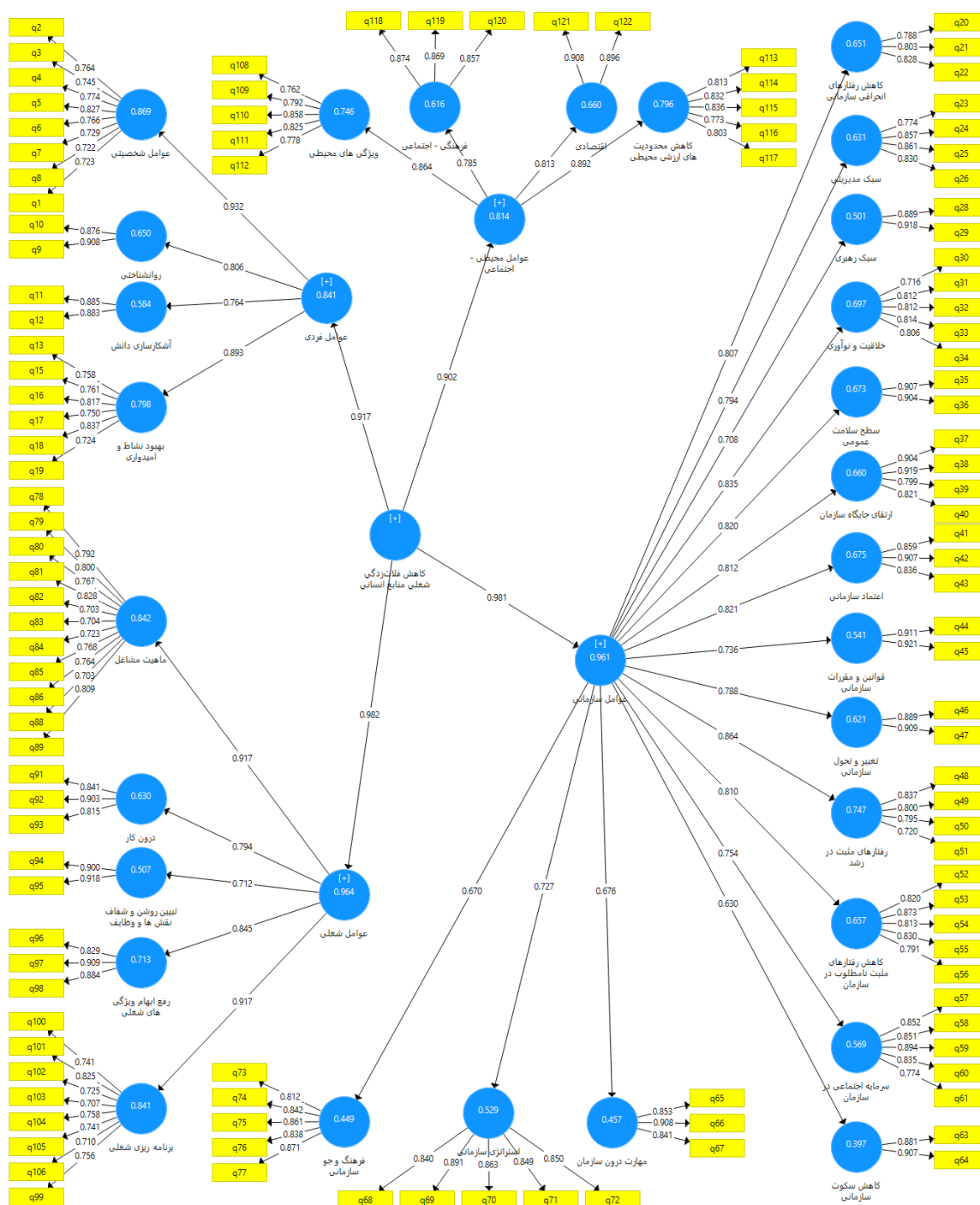
(Mehraban, 2021) به بررسی رابطه میان فلات زدگی شغلی با سلامت اداری کارکنان با نقش میانجی بی تفاوتی سازمانی پرداخت. یافته های کمی حاصل از آزمون فرضیه پژوهش نشان داد که میان فلات زدگی شغلی و بی تفاوتی سازمانی با سلامت اداری کارکنان رابطه منفی و معناداری وجود دارد و بی تفاوتی سازمانی در رابطه میان زدگی شغلی با سلامت اداری نقش میانجی داشته است.

روش شناسی تحقیق

روش پژوهش با توجه به هدف آن، بنیادی و از نظر پارادایم اثبات گرایی و از حیث شیوه اجرا، کمی و از نظر گردآوری داده ها، توصیفی-پیمایشی می باشد. جامعه آماری تحقیق مدیران و کارشناسان شرکت آب و فاضلاب استان سیستان و بلوچستان را دربرمی گیرد که براساس آمارهای داخلی، برابر ۸۰۰ نفر مشخص شد. در مرحله دوم با توجه به اینکه جامعه مورد مطالعه مدیران و کارشناسان شرکت آب و فاضلاب استان سیستان و بلوچستان بوده است و افراد آن در سطح مدیران و کارشناسان قرار داشتند، نمونه گیری به روش تصادفی ساده انجام گرفت. در این تحقیق برای محاسبه حجم نمونه به منظور توزیع پرسشنامه نهایی از قاعده کوکران استفاده شده است. بر این اساس تعداد ۲۶۲ نفر نمونه آماری انتخاب گردید. گردآوری داده ها از طریق پرسشنامه ساختاریافته که روایی و پایایی آن به تأیید رسیده است، می باشد. برای تجزیه و تحلیل داده ها از تحلیل عاملی، آزمون تی و نرم افزارهای SPSS و PLS استفاده شد. در تحلیل عاملی تأییدی که هدف پژوهشگر تأیید ساختار عاملی ویژه ای می باشد، درباره تعداد عامل ها به طور آشکار فرضیه ای بیان می شود و برازش ساختار عاملی مورد نظر در فرضیه با ساختار کوواریانس متغیرهای اندازه گیری شده مورد آزمون قرار می گیرند. از تکنیک تحلیل عاملی تأییدی به منظور اطمینان یافتن از صحت و درستی گویه های به کار رفته در پرسشنامه ها برای اندازه گیری متغیر است. آزمون تی هم جهت سنجش وضعیت ابعاد و مؤلفه های مدل که به آزمون معناداری تفاوت میانگین می پردازد، با توجه به وجود یک متغیر فاصل های-نسبی و متغیر اسمی دوحالته از آزمون T نمونه های مستقل استفاده گردیده است.

یافته های پژوهش

ابتدا به منظور تحلیل هر سازه از بارهای عاملی استفاده شده است. نتایج بارهای عاملی متغیرهای تحقیق بدست آمده است و روابط بین سازه ها یا متغیرهای پنهان قابل مشخص شد.



شکل ۱. مدل در حالت تخمین ضرایب مسیر



در بخش تحلیل عاملی تأییدی به ارزیابی رابطه بین متغیرهای پنهان و آشکار پرداخته می‌شود. هدف تحلیل عاملی تأییدی تعیین اعتبار و اعتماد شاخص‌های اندازه‌گیری‌های مورد نظر می‌باشد. مقادیر تمامی بارهای عاملی از عدد $0/7$ بیشتر

می باشد، مقدار بدست آمده آماره تی (T value) برای هر یک از سازه های پژوهش هر نشانگر با متغیر مکنون خود بیشتر از مقدار ۱/۹۶ می باشد. پس می توان گفت همسویی شاخص های پژوهش برای اندازه گیری متغیرهای پنهان را در این مرحله معتبر و قابل قبول می باشد.

جدول ۱. نتایج بارهای عاملی بعد فردی

عوامل شخصیتی	روانشناختی	آشکارسازی دانش	بهبود نشاط و امیدواری
q1	0.723		
q2	0.764		
q3	0.745		
q4	0.774		
q5	0.827		
q6	0.766		
q7	0.729		
q8	0.722		
q9	0.908		
q10	0.876		
q11		0.885	
q12		0.883	
q13			0.758
q15			0.761
q16			0.817
q17			0.750
q18			0.837
q19			0.724

نتایج تحلیل بارهای عاملی نشان می دهد که تمامی آیتم های بعد فردی بار عاملی بالای ۰.۷ داشته و به خوبی هر مؤلفه را اندازه گیری می کنند. این موضوع نشان دهنده همگنی و انسجام درون سازه ای بالای آیتم ها و اعتبار سازه ای مناسب پرسشنامه است.

جدول ۲. نتایج بارهای عاملی بعد سازمانی

فرهنگ و جو سازمانی																0.788	q ² ₀
استراتژی سازمانی																0.803	q ² ₁
مهارت درون سازمان																0.828	q ² ₂
کاهش سکوت سازمانی																	q ² ₃
سرمایه اجتماعی در سازمان																0.774	q ² ₄
کاهش رفتارهای مثبت نامطلوب در سازمان																0.857	q ² ₅
رفتارهای مثبت در رشد																0.861	q ² ₆
تغییر و تحول سازمانی																0.830	q ² ₇
قوانین و مقررات سازمانی																0.889	q ² ₈
اعتماد سازمانی																0.918	q ² ₉
ارتقای جایگاه سازمان																	q ³ ₀
سطح سلامت عمومی																0.716	q ³ ₁
خلاقیت و نوآوری																0.812	q ³ ₂
سبک رهبری																0.812	q ³ ₃
سبک مدیریتی																0.814	q ³ ₄
کاهش رفتارهای انحرافی سازمانی																0.806	q ³ ₅
																0.907	q ³ ₆
																0.904	q ³ ₇
																0.904	q ³ ₈
																0.919	q ³ ₉
																0.799	q ³ ₀
																0.821	q ⁴ ₁
																0.859	q ⁴ ₂
																0.907	q ⁴ ₃
																0.836	q ⁴ ₄
																0.911	q ⁴ ₅
																0.921	q ⁴ ₆
																0.889	q ⁴ ₇
																0.909	q ⁴ ₈
																0.837	q ⁴ ₉
																0.800	q ⁴ ₀
																0.795	q ⁵ ₀

						0.720											q5 1
						0.820											q5 2
						0.873											q5 3
						0.813											q5 4
						0.830											q5 5
						0.791											q5 6
					0.852												q5 7
					0.851												q5 8
					0.894												q5 9
					0.835												q6 0
					0.774												q6 1
				0.881													q6 3
				0.907													q6 4
			0.853														q6 5
			0.908														q6 6
			0.841														q6 7
	0.840																q6 8
	0.891																q6 9
	0.863																q7 0
	0.849																q7 1
	0.850																q7 2
0.812																	q7 3
0.842																	q7 4
0.861																	q7 5
0.838																	q7 6
0.871																	q7 7

نتایج تحلیل بارهای عاملی نشان می‌دهد که تمامی آیتم‌های بعد سازمانی بار عاملی بالای ۰.۷ داشته و به‌خوبی هر مؤلفه را اندازه‌گیری می‌کنند. این موضوع نشان‌دهنده همگنی و انسجام درون‌سازه‌ای بالای آیتم‌ها و اعتبار سازه‌ای مناسب پرسشنامه است.

جدول ۳. نتایج بارهای عاملی بعد شغلی

برنامه ریزی شغلی	رفع ابهام ویژگی های شغلی	تبیین روشن و شفاف نقش ها و وظایف	درون کار	ماهیت مشاغل	
				0.792	q78
				0.800	q79
				0.767	q80
				0.828	q81
				0.703	q82
				0.704	q83
				0.723	q84
				0.768	q85
				0.764	q86
				0.703	q88
				0.809	q89
			0.841		q91
			0.903		q92
			0.815		q93
		0.900			q94
		0.918			q95
	0.829				q96
	0.909				q97
	0.884				q98
0.756					q99
0.741					q100
0.825					q101
0.725					q102
0.707					q103
0.758					q104
0.741					q105
0.710					q106

نتایج تحلیل بارهای عاملی نشان می دهد که تمامی آیتم های بعد شغلی بار عاملی بالای ۰.۷ داشته و به خوبی هر مؤلفه را اندازه گیری می کنند. این موضوع نشان دهنده همگنی و انسجام درون سازه ای بالای آیتم ها و اعتبار سازه ای مناسب پرسشنامه است.

جدول ۴. نتایج بارهای عاملی بعد محیطی - اجتماعی

اقتصادی	فرهنگی - اجتماعی	کاهش محدودیت های ارزشی محیطی	ویژگی های محیطی	
			0.762	q108
			0.792	q109
			0.858	q110
			0.825	q111
			0.778	q112
		0.813		q113
		0.832		q114
		0.836		q115
		0.773		q116
		0.803		q117
	0.874			q118
	0.869			q119
	0.857			q120
0.908				q121
0.896				q122

نتایج تحلیل بارهای عاملی نشان می‌دهد که تمامی آیت‌های بعد محیطی - اجتماعی بار عاملی بالای ۰.۷ داشته و به‌خوبی هر مؤلفه را اندازه‌گیری می‌کنند. این موضوع نشان‌دهنده همگنی و انسجام درون‌سازه‌ای بالای آیت‌ها و اعتبار سازه‌ای مناسب پرسشنامه است.

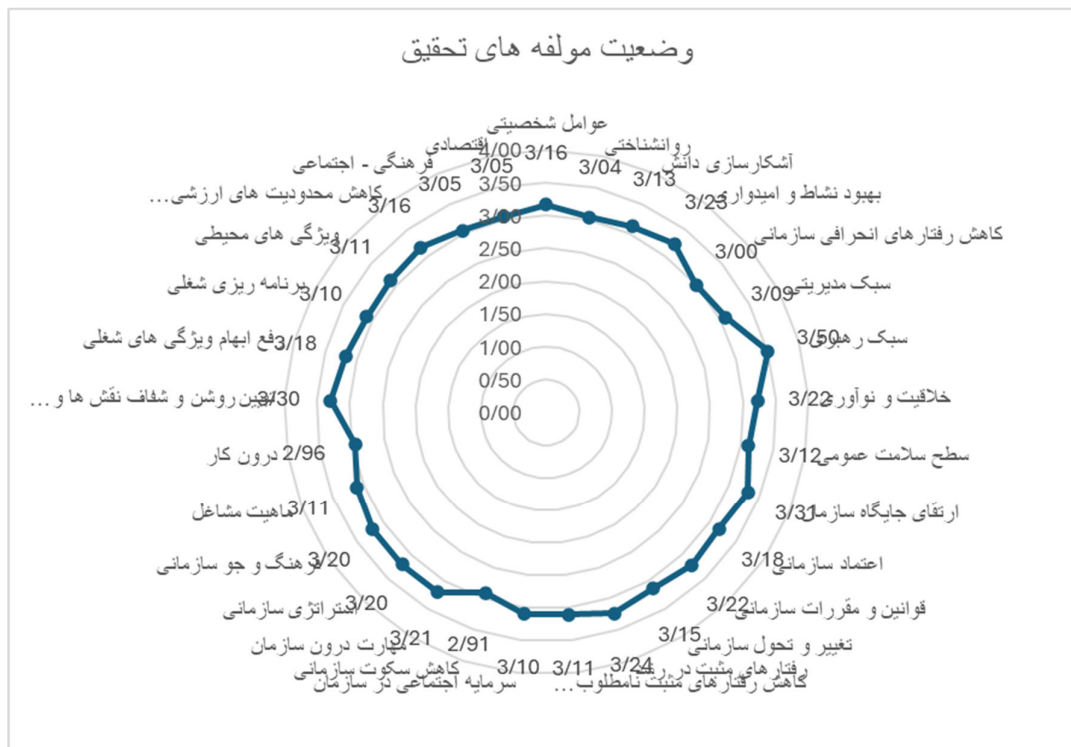
بررسی وضعیت متغیرهای پژوهش

با توجه به اینکه طیف پرسشنامه ۵ تایی لیکرت می‌باشد، حال به مقایسه میانگین متغیرهای پژوهش با مقدار حد وسط عدد ۳ می‌پردازیم. چون مقدار میانگین یک جامعه با یک عدد مقایسه می‌شود از آزمون تی تک نمونه‌ای (One-Sample T Test) استفاده می‌شود.

جدول ۵. نتایج آزمون t تک نمونه‌ای ابعاد کاهش فلات‌زدگی شغلی منابع انسانی

Test value=3						
فاصله اطمینان ۹۵ درصد اختلاف		تفاوت میانگین	عدد معناداری (sig)	درجه آزادی	t	
بالایی	پائینی					
.2216	.1199	.17075	.000	261	6.611	عوامل فردی
.2261	.1127	.16939	.000	261	5.879	عوامل سازمانی
.1681	.0558	.11196	.000	261	3.928	عوامل شغلی
.1695	.0473	.10840	.001	261	3.491	عوامل محیطی - اجتماعی

همانطور که در جدول (۵) مشاهده می‌شود، در سطح ۹۵٪ اطمینان (یا خطا ۵٪) آماره تی برای تمامی ابعاد کاهش فلات‌زدگی شغلی منابع انسانی بیشتر از ۱/۹۶ می‌باشد. یعنی همه ابعاد کاهش فلات‌زدگی شغلی منابع انسانی (عوامل فردی، سازمانی، شغلی و محیطی - اجتماعی) دارای وضعیت مطلوبی می‌باشند.



نمودار ۳. وضعیت مؤلفه های پژوهش

جدول فوق وضعیت مؤلفه های پژوهش را براساس مقادیر میانگین به صورت کلی نشان می دهد.
وضعیت فرضیه های پژوهش:

جدول ۶. نتایج فرضیه های پژوهش در شرکت آب و فاضلاب استان سیستان و بلوچستان

نتایج	فرضیه ها
مطلوب	میانگین متغیر عوامل شخصیتی در حد متوسط است.
کمتر از مطلوب	میانگین متغیر روانشناختی در حد متوسط است
مطلوب	میانگین متغیر آشکار سازی دانش در حد متوسط است
مطلوب	میانگین متغیر بهبود نشاط و امیدواری در حد متوسط است
کمتر از مطلوب	میانگین متغیر کاهش رفتار های انحرافی سازمانی در حد متوسط است
مطلوب	میانگین متغیر سبک مدیریتی در حد متوسط است
مطلوب	میانگین متغیر توسعه و توانمندسازی کارکنان در حد متوسط است
مطلوب	میانگین متغیر سبک رهبری در حد متوسط است
مطلوب	میانگین متغیر خلاقیت و نوآوری در حد متوسط است
مطلوب	میانگین متغیر سطح سلامت عمومی در حد متوسط است
مطلوب	میانگین متغیر ارتقای جایگاه سازمان در حد متوسط است

میانگین متغیر اعتماد سازمانی در حد متوسط است	مطلوب
میانگین متغیر قوانین و مقررات سازمانی در حد متوسط است	مطلوب
میانگین متغیر تغییر و تحول سازمانی در حد متوسط است	مطلوب
میانگین متغیر رفتارهای مثبت در رشد در حد متوسط است	مطلوب
میانگین متغیر کاهش رفتارهای مثبت نامطلوب در سازمان در حد متوسط است	مطلوب
میانگین متغیر سرمایه اجتماعی در سازمان در حد متوسط است	مطلوب
میانگین متغیر کاهش سکوت سازمانی در حد متوسط است	کمتر از مطلوب
میانگین متغیر مهارت درون سازمان در حد متوسط است	مطلوب
میانگین متغیر استراتژی سازمانی در حد متوسط است	مطلوب
میانگین متغیر فرهنگ و جو سازمانی در حد متوسط است	مطلوب
میانگین متغیر ماهیت مشاغل در حد متوسط است	مطلوب
میانگین متغیر درون کار در حد متوسط است	کمتر از مطلوب
میانگین متغیر تبیین روشن و شفاف نقش ها و وظایف در حد متوسط است	مطلوب
میانگین متغیر رفع ابهام ویژگی های شغلی در حد متوسط است	مطلوب
میانگین متغیر برنامه ریزی شغلی در حد متوسط است	مطلوب
میانگین متغیر ویژگی های محیطی در حد متوسط است	مطلوب
میانگین متغیر کاهش محدودیت های ارزشی محیطی در حد متوسط است	مطلوب
میانگین متغیر فرهنگی - اجتماعی در حد متوسط است	کمتر از مطلوب
میانگین متغیر اقتصادی در حد متوسط است	کمتر از مطلوب

بحث و نتیجه گیری

نتایج تحلیل بارهای عاملی نشان می دهد که تمامی آیتم های بعد محیطی - اجتماعی بار عاملی بالای ۰.۷ داشته و به خوبی هر مؤلفه را اندازه گیری می کنند. آماره تی برای تمامی ابعاد کاهش فلات زدگی شغلی منابع انسانی بیشتر از ۱/۹۶ می باشد. یعنی همه ابعاد کاهش فلات زدگی شغلی منابع انسانی (عوامل فردی، سازمانی، شغلی و محیطی - اجتماعی) دارای وضعیت مطلوبی می باشند. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش (Ghasemi Zargar et al, 2025) (Hurst et al, 2024)، (Penker & Paryar et al, 2022) (Farjam et al, 2022) (Mehraban, 2021) همسو می باشد. (Ghasemi Zargar et al, 2025) نشان دادند که بروز فلات زدگی شغلی در مدارس شامل ۱۱ عامل مؤثر می باشد که شامل سیاست های 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، ویژگی های فردی، شرایط اجتماعی و اقتصادی، ویژگی های شغلی و پیامدهای فردی بوده و برای کاهش فلات زدگی شغلی باید روی آنها تمرکز انجام گیرد. (Hurst et al, 2024)، نشان دادند که فلات ساختاری شرایط استرس زایی را برای کارکنان ایجاد می کند و استرس و شرایط نامطلوب آن بیشتر از

فلات محتوایی می‌باشد. همچنین بین فلات شغلی محتوایی و رفتارهای شهروندی زمانی رابطه‌ای منفی را نتیجه‌گیری می‌نماید. نیز بین فلات شغلی و عملکرد شغلی رابطه‌ای منفی اعلام می‌کند. (Najm alDini, 2023)، نشان دادند که منابع انسانی وفادار و سازگار با اهداف و ارزش‌های سازمانی که فراتر از وظایف مقرر در شرح شغل خود فعالیت کند، عامل مهمی در اثربخشی سازمانی است. از جمله مسائلی که امروزه سازمانها را تهدید می‌کند فلات شغلی و تأثیرات آنها بر روی سازمان و منابع انسانی است آسیب شناسی نظام اداری و شناسایی راه کارهای مبارزه با فساد اداری با هدف نیل به سلامت اداری، از جمله موضوعات مهم و ضروری برای نظام اسلامی است. جوامع مختلف، با توجه به نوع نظام مورد پذیرش خود، شیوه‌هایی را برای سلامت اداری خود تدوین و مورد اجرا قرار می‌دهند. توجه به گرایش‌های افراد مورد گزینش، آموزش‌های لازم قوانین و مقررات و نظارت بر حسن اجرای قوانین و... از جمله این شیوه‌ها است.

با توجه به نتایج پژوهش پیشنهاد زیر ارائه شد:

- به سیاستگذاران پیشنهاد می‌شود که در ابتدای امر، به دنبال کاهش فلات‌زدگی شغلی منابع انسانی خود باشند و با بهره‌گیری از تجربه موفق سایرین، سعی در به کارگیری و پیاده‌سازی اطلاعات و شیوه‌های مفیدی در این زمینه داشته باشند. -توجه به ماهیت ساختار سیاست‌ها در بخش دولتی و الزامات اجرای سیاست‌ها از جمله فرهنگ سازی، از مهندسی فرایندها، تجدید ساختار و اصلاح استراتژی‌های کلان با تأکید بر رویکرد کاهش فلات‌زدگی شغلی منابع انسانی توصیه می‌شود. به مزایای دریافت شده از سرمایه‌گذاری در شیوه‌های کاهش فلات‌زدگی شغلی منابع انسانی (مثل آموزش، مدیریت عملکرد و مشارکت کارکنان) توجه و دقت ویژه داشته باشند، زیرا می‌تواند بروز انگیزه‌های وفاداری به سازمان را بین کارکنان تقویت نمایند.

-پیشنهاد می‌شود که طراحی دقیقی در رابطه با شاخص‌های ارزشیابی روند پیشرفت کاهش فلات‌زدگی شغلی منابع انسانی با هدف گرفتن بازخورد و اصلاح سیاست‌ها و فرایندهای اجرایی در این رابطه صورت گیرد. راستای کاهش فلات‌زدگی شغلی، فرصت‌های آموزشی شناسایی شود و از ابزار و تجهیزات در این زمینه بهره‌برداری شود.

- به سیاستگذاران پیشنهاد می‌شود با برگزاری کارگاه‌های آموزشی و استفاده از تجارب سایر سازمان‌ها یا کشورهای موفق، شناخت کارکنان از کاهش فلات‌زدگی شغلی و اقداماتی که در راستای کاهش فلات‌زدگی شغلی سازمان می‌توانند انجام دهند، افزایش یابد.

- به سیاستگذاران پیشنهاد می‌شود که در شیوه ارزیابی سنتی عملکرد کارکنان تجدید نظر نمایند و معیار کاهش فلات‌زدگی شغلی را در آن لحاظ نمایند. در همین راستا، پاداش‌های و انواع جبران خدمات مالی و غیرمالی در نظر بگیرند و در صورتی که در این زمینه امتیازاتی بدست آوردند در فرایند رشد و ارتقاء دیده شود.

- به سیاستگذاران پیشنهاد می‌شود به کارکنان این آگاهی داده شود که با مشارکت آنها در کاهش فلات‌زدگی شغلی، نقش سازنده‌ای در موفقیت سازمان (در راستای مأموریت) خواهند داشت. از همین رو برای ارائه ایده‌های نوآورانه ترغیب شوند و در نتیجه موفقیت در عملیاتی نمودن آن ایده‌ها مورد تشویق و حمایت قرار گیرند.

- به منظور افزایش میزان منابع انسانی، مالی و فیزیکی در دسترس برای استقرار و توسعه کاهش فلات‌زدگی شغلی منابع انسانی در استان، مدیران اجرایی این حوزه باید بخشی از بودجه سالانه مصوب شده حوزه شرکت آب و فاضلاب را به

معاونت منابع انسانی داده تا آنها با اطمینان بیشتری به برنامه ریزی و اجرای فرایند استقرار تجهیزات و زیرساخت‌های لازم برای کاهش فلات‌زدگی شغلی منابع انسانی بپردازند.

- افزایش میزان اعتماد سازمان به کارکنان تفویض اختیار بیشتر، اهمیت دادن به نظرها و پیشنهادهای از عوامل مؤثر در متغیر شایسته‌پروری می‌تواند از طریق مدیران باشد. مدیران منابع انسانی مبنایی برای ایجاد مدیریت ایده آل در سازمان هاست که مدیران سازمان‌ها می‌توانند با الگو قرار دادن این سبک راهبردی و ادراکی از مزایای حاصل از اجرای آن بهره‌مند شوند.

- مدیران باید برنامه‌هایی در خصوص افزایش میزان رضایت کارکنان را هم در سازمان مورد توجه قراردهند، زیرا رضایت کارکنان مهمترین عاملی است که منجر به ایجاد انگیزه در آنها شده و باعث می‌شود تا محل کار برای کارکنان به محیطی مثبت تبدیل شود و افراد از انجام وظایفشان در محل کار لذت ببرند.

Reference

- Baghban, M., & Hosseini, 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).
- Burke, R. J., & Mikkelsen, A. (2016). Examining the career plateau among police. *Officers. An international Journal of Police Strategies and Management*, 29(4). 703-691.
- Choudhary, Sh. A., & Ramzan, M., & Riaz, A. (2013). Strategies for Career Plateau: Empirical Investigation of Organizations in Pakistan", *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, 4(9). 712-726.
- 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>
- Fayyazi, M. (2013). The effect of career plateauing on emotional commitment and career attachment (case study: Iranian university librarians), *Iranian Management Sciences Quarterly*, 32. 139-156. (in Persian).
- Fayyazi, M. and Ziyade, S. (2024). The effects of career plateau on burnout and intention to quit job among librarians, *Change Management Quarterly*, ۶ (۱۱), ۷۳- ۹۱ (in Persian).
- Eqbalfar, S. (2017). Investigating the relationship between career path adaptability, job content plateau, and organizational climate of employees working in Khorasan Razavi Welfare. Master's thesis in Executive Management, Payam Noor University, West Center, Tehran. (in Persian).
- 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)
- Ghasemi Zargar, N., & jafari, P., & Ghourchian, N., & Mohammaddavoudi, A. (2025). Antecedents and consequences affecting job plateau among school employees in Tehran. *Management and Educational Perspective*, 6(4), 114-134. doi: 10.22034/jmep.2024.474400.1406. (in Persian).
- Hakkak, M., & GHahramani, S. (2022). Monitoring the Impact of Career Plateau on Deviant Behaviors of Employees: Explaining the Mediating Role of Organizational Jealousy. *JMDP*. 35(2), 29-50. doi:10.52547/jmdp.35.2.29 URL: <http://jmdp.ir/article-1-4455-fa.html> (in Persian).

- 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
- Hurst, C.S., & Kungu, K., & Flott, P. (2022). Stress organizational citizenship behaviors, and coping: comparisons among plateaued and non-plateaued employees, *Business and Management Research*, 1(3). 17-27.
- Jalil Tahmasbi, N. (2021). Investigating the effect of bureaucratic culture on employees' perception of job plateauing with the mediation of quality of work life. Master's thesis in Public Administration, Payam Noor University, Delijan Branch. (in Persian).
- Jamshidi Nasirmahleh, F. (2020). Investigating the impact of employees' job stagnation on managers' strategic thinking and its components in the Rasht Fire Department. *Quarterly Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 4(44), 74-89. (in Persian).
- 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
- Karen, D. (2023). The managerial plateau: What helps in developing careers?, *International journal of career management*, Vol. 16
- Karen, S. (2024). 24th Annual salary & job satisfaction survey, *Food Engineering*, Vol :76. Issue .۱۲
- Karim Dadi, S. (2021). Explaining the relationship between job plateauing and organizational inertia and trauma. Master's thesis in Public Administration, Payam Noor University, Birjand Center. (in Persian).
- Karimi Manjarmooi, M. (2020). Investigating the relationship between job plateauing and organizational performance in government financial organizations (Case study: General Directorate of Tax Affairs, South Tehran). Master's thesis in Business Administration, Payam Noor University, West Tehran Center. (in Persian).
- Khenifar, H., & Ebrahimi, S., & Gholami, B. (2021). The effect of structural and content career plateau on teachers' career motivation. *Journal of Progress in Humanities Education*, Farhangian University. 1-21. (in Persian).
- Kwon, J. E. (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
- 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
- Mehraban, J. (2021). The mediating role of organizational indifference in the relationship between job burnout and administrative health of education staff in Tabriz. *Management and Educational Perspective*, 3(1), 55-82. doi: 10.22034/jmep.2021.279133.1054. (in Persian).
- Najm al-Dini, A.R., (2023). Study of job plateau and administrative health, Fourteenth National Conference on Management and Humanities Research in Iran, Tehran, <https://civilica.com/doc/1703640>. (in Persian).
- Obianuju, E.E. & Phina, N.P., & Augustine, A. (2021). CAREER PLATEAUING AND EMPLOYEE TURNOVER INTENTIONS: A CIVIL SERVICE PERSPECTIVE. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research* 3(4):175-188. DOI:10.51594/ijmer.v3i4.219.
- Ongori, H., & Agolla, J.E., (2019). "Paradigm shift in managing career plateau in organization": The best strategy to minimize employee intention to.
- Oriarewo, O. G., Agbim, C.K., & Owoicho, M. (2023). Entrepreneurial Success, Knowledge Workers Plateauing and Turnover: The Impact of Relatedness. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 3, (6), 1-7.
- 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).



- Penkar, D.J & Agrawal R. K. (2024) "A Study of Employees Career Plateau in Education Sector Whit Reference To Pune City" International Journal of Business & Management Tomorrow. Vol.2, No.3
- Salami, S. O. (2020). Career Plateauing and work attitudes: moderating effect of mentoring with Nigerian employees. The Journal of international social Research. 3 (11), 499-508. (In Persian).
- Sharifian, E., Pirayesh, M. and Rahimi, G. (2023). Relationship between work positive attitudes and employees, vocational plateau of offices of sport and youth in kerman Province of Iran, National park- forschungin der schweiz, 102. (10), 986-997.
- Yang, W.-N., & Johnson, S., & Niven, K. (2023). "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.
- Zeinali, N. (2020). The mediating role of the glass cliff in the relationship between organizational health and career plateau of female elementary school teachers in the west and center of Mazandaran province. Master's thesis in Educational Management, Shafaq Tonekabon Institute of Higher Education .(in Persian).