

## Research Paper

## Providing a model for managing career plateaus in Farhangian University

Majid Masoudi <sup>1\*</sup>, Mahmoud Sabahizadeh <sup>2</sup>, Younes Daryoush <sup>3</sup>

1. PhD candidate in educational management
2. Assistant Professor of Curriculum Planning
3. Assistant Professor of training and development of human resource

Received:

Accepted:

PP:

Use your device to scan and read the article online

DOI:

**Keywords:**

Career Plateau,  
Career Plateau Management,  
FarhangianUniversity

**Abstract**

**Introduction:** Career Plateau Management at Farhangian University includes strategies and techniques to help employees overcome stagnation and continue professional growth. The aim of the research was to provide a model for career plateau management in Farhangian University

**research methodology:** The qualitative research approach and strategy used was phenomenology. The potential participants of the research, including experts from the scientific community and academic specialists in relation to career plateau management, were ten people in Farhangian University in the academic year of 1402-1403, in a targeted manner (information saturation was achieved in the 10th interview). were selected as the final participants in the research. Sample people have more than 20 years of experience in Farhangian University across the country; They had a doctorate or higher education and were working in managerial positions. Data were collected using semi-structured interviews. The validity of the research findings was confirmed by the survey method by the participants. The reliability of the findings was also checked using the agreement method between two coders and the number 0.79 was obtained, which indicates the appropriate reliability of the findings.

**Findings:** The results showed the pattern of career plateau in Farhangian University; including 3 dimensions, the individual dimension including six components (adherence to values, development of behavioral principles, creation of work attachment infrastructure, internal aspects of people for growth, improvement of skill level through continuous training, moral characteristics of people), organizational dimension including 16 components (compilation of the code of ethics to comply with ethical principles, internal organizational characteristics, ethical decision-making, the ability to resolve ethical conflicts, participation and institutional support, institutionalizing organizational culture, organizational structure, skills and knowledge of employees, progressiveness and merit leadership, organizational justice and equality, reduction of organizational corruption, evaluation of performance system, ethical leaders, compliance with labor rights, interaction and social relations with others) and environmental dimension including 6 components (environmental stimuli), legalism, cultural factor, factor It was a social, political, and economic factor.

**Conclusion:** Identifying the factors affecting the management of career plateaus in Farhangian University has helped to reduce this phenomenon in the university and can help managers to adopt appropriate, appropriate and timely solutions to adjust this phenomenon.

**Citation** Masoudi Majid, Sabahizadeh Mahmoud, Daryoush Younes, 2024, Providing a model for managing career plateaus in Iranian universities; Case study: Farhangian University

**Corresponding author:** Majid Masoudi

**Address:** PhD candidate in educational management, Islamic Azad University of Bandar Abbas, Iran

**Tell:** 09177512416

**Email:** masoudi1359@gmail.com

### Extended Abstract

#### Introduction:

Today, organizations have realized that human resources are the most important and fundamental asset and the main factor of their success and progress, without which no organization can achieve its goals, considering the important role of Farhangian University employees in the process of educating knowledgeable and knowledgeable teachers. Preventing the problem of job plateau can affect their attitude, motivation, satisfaction and job commitment. Job plateau occurs when the members of the organization find themselves in a certain job position for a long time without promotion or change of job, the possibility of promotion in the organization is difficult or the promotion level does not reach the socially expected level. Job plateau is closely related to psychological distress (such as stress, burnout, emotional exhaustion, depression) and endangers employees' well-being at work. Job plateau leads to inappropriate behaviors in the work environment and reduces the job performance of employees. Many reasons have been identified as contributing to career plateaus, including inadequate skills, stress and burnout, flatter organizations, slower corporate growth, and even slower economic growth. In recent years, limited studies have been conducted in the direction of the factors related to job plateau. Most of the researches have been conducted with a quantitative and applied method with the aim of studying this phenomenon and the factors affecting it. Limited qualitative studies have also focused on the dimensions of job plateauing, and the research aimed at managing this phenomenon in the organization was not available to the researcher. Considering the lack of extensive research in the field of providing a model for managing job plateaus in organizations and especially Farhangian University; And in order to overcome this problem; In the current study, the researcher sought to remove the limitations of previous researches and answer the question, what model can be presented for the management of career plateaus in Farhangian University?

#### Goal:

Presenting a model for career plateau management in Farhangian University

#### Method:

The current study was a qualitative research that presented a model of career plateau management in Farhangian University with a phenomenological strategy. The potential participants of the research included the experts of the scientific community and academic specialists and knowledgeable and

opinionated people in relation to the management of career plateaus, ten people were selected as the final participants in the research in a targeted manner. Data were collected using semi-structured interviews. Individual interviews with the sample continued until data saturation. The time of each interview was between 65 and 75 minutes. The process of all the interviews was recorded and then implemented. The analysis of the text of the interviews was done using the step-by-step thematic analysis method in six stages. The validity of the research findings was confirmed by the survey method by the participants. The reliability of the findings was also checked using the agreement method between two coders and the number 0.79 was obtained, which indicates the appropriate reliability of the findings..

#### Findings:

The results showed the pattern of career plateau in Farhangian University; It included 3 individual, organizational, and environmental dimensions and 27 components. Individual dimension including components (observance of values, development of behavioral principles, creation of work attachment infrastructure, internal aspect of people for growth, improvement of skill level through continuous learning, ethical characteristics of people), organizational dimension (drafting of ethical charter to comply with principles Ethical, intra-organizational characteristics, ethical decision-making, ability to solve ethical conflicts, participation and institutional support, institutionalizing organizational culture, organizational structure, skills and knowledge of employees, progressivism and meritocracy, organizational justice and equality, reducing organizational corruption, evaluation performance system, ethical leaders, compliance with labor rights, interaction and social relations with others) and environmental dimension (environmental stimuli, legalism, cultural factor, social factor, political factor, economic factor).

#### Results:

Identifying the factors affecting the management of career plateaus in Farhangian University has helped to reduce this phenomenon in the university and can help managers to adopt appropriate, appropriate and timely solutions to adjust this phenomenon.

## ارائه الگویی برای مدیریت فلات شغلی در دانشگاه فرهنگیان

مجید مسعودی\*، محمود صباحی زاده<sup>۲</sup>، یونس دریوش<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی

۲. استادیار رشته برنامه ریزی درسی

۳-استادیار رشته بهسازی و توسعه منابع انسانی

## تاریخ دریافت:

## تاریخ پذیرش:

## شماره صفحات:

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید

## چکیده

**مقدمه و هدف:** مدیریت فلات شغلی در دانشگاه فرهنگیان شامل استراتژی ها و تکنیک هایی برای کمک به کارکنان برای غلبه بر رکود و ادامه رشد حرفه ای است. هدف پژوهش ارائه الگویی برای مدیریت فلات شغلی در دانشگاه فرهنگیان بود.

**روش شناسی پژوهش:** رویکرد پژوهش کیفی و راهبرد مورد استفاده پدیدارشناسی بود. مشارکت کنندگان بالقوه پژوهش، شامل خبرگان جامعه علمی و متخصصان دانشگاهی در ارتباط با مدیریت فلات شغلی، در دانشگاه فرهنگیان در سال تحصیلی ۱۴۰۳-۱۴۰۲ بودند که به شیوه هدفمند، ده نفر (در مصاحبه دهم اشباع اطلاعاتی حاصل شد). به عنوان مشارکت کنندگان نهایی در پژوهش انتخاب شدند. افراد نمونه بیش از ۲۰ سال سابقه فعالیت در دانشگاه فرهنگیان سراسر کشور داشته؛ از تحصیلات دکتری و بالاتر برخوردار بوده و در پست های مدیریتی مشغول انجام وظیفه بودند. داده ها با استفاده از مصاحبه های نیمه ساختاریافته گردآوری شد. روایی یافته های پژوهش با روش بررسی به وسیله مشارکت کنندگان مورد تأیید قرار گرفت. پایایی یافته ها نیز با استفاده از روش توافق بین دو کدگذار بررسی شد و عدد ۰/۷۹ به دست آمد که حاکی از پایایی مناسب یافته هاست.

**یافته ها:** نتایج نشان داد الگوی فلات شغلی در دانشگاه فرهنگیان؛ شامل ۳ بعد، که بعد فردی شامل شش مولفه، (رعایت ارزش ها، توسعه اصول رفتاری، ایجاد زیر ساخت های دلبستگی به کار، جنبه درونی افراد جهت رشد، بهبود سطح مهارت از طریق آموزش مستمر، ویژگی های اخلاقی افراد)، بعد سازمانی شامل ۱۶ مولفه (تدوین منشور اخلاقی جهت رعایت اصول اخلاقی، ویژگی های درون سازمانی، تصمیم سازی اخلاقی، توانایی حل تعارضات اخلاقی، مشارکت و حمایت نهادی، نهادینه کردن فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، مهارت و دانش کارکنان، پیشرفت گرایی و شایسته سالاری، عدالت سازمانی و برابری، کاهش فساد سازمانی، ارزیابی نظام عملکرد، رهبران اخلاق مدار، رعایت حقوق نیروی کار، تعامل و روابط اجتماعی با دیگران) و بعد محیطی شامل ۶ مولفه (محرك های محیطی، قانون گرایی، عامل فرهنگی، عامل اجتماعی، عامل سیاسی، عامل اقتصادی) بود.

## بحث و نتیجه گیری:

شناسایی مولفه های موثر بر مدیریت فلات شغلی در دانشگاه فرهنگیان به کاهش این پدیده در دانشگاه کمک کرده و می تواند به مدیران کمک کند تا راه حل های مناسب، مقتضی و به هنگام جهت تعدیل این پدیده اتخاذ کنند.

## DOI:

## واژه های کلیدی:

فلات شغلی، مدیریت فلات شغلی، دانشگاه فرهنگیان

**استناد:** مسعودی مجید، صباحی زاده محمود، دریوش یونس، ۱۴۰۳، ارائه الگویی برای مدیریت فلات شغلی در دانشگاه فرهنگیان، دو ماهنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، دوره .... شماره..... شماره صفحات

\* نویسنده مسئول: مجید مسعودی

نشانی: دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بندرعباس

تلفن: ۰۹۱۷۷۵۱۲۴۱۶

پست الکترونیکی: masoudi1359@gmail.com

## مقدمه

امروزه سازمان‌ها متوجه شده‌اند منابع انسانی مهم‌ترین و اساسی‌ترین دارایی و عامل اصلی موفقیت و پیشرفت آنها است که بدون آن هیچ سازمانی نمی‌تواند به اهداف خود دست یابد (Erami et al, 2022). زیرا کارکنان به عنوان ضروری‌ترین سرمایه انسانی یک سازمان؛ بهره‌وری، نوآوری و رقابت‌پذیری سازمان را تعیین می‌کنند (Chang et al, 2024). یکی از سازمان‌های بسیار مهم در جامعه؛ که نقش اصلی و اساسی آن تامین، تربیت و بهسازی نیروی انسانی مورد نیاز آموزش و پرورش می‌باشد؛ دانشگاه فرهنگیان است که به عنوان عامل تربیت‌کننده و متولی نیروی انسانی آموزش و پرورش نقش موثری در آینده‌سازی کشور ایفا می‌کند (Ahmadi et al., 2022). در زمینه مدیریت منابع انسانی؛ یکی از چالش‌های عمده‌ای که دانشگاه فرهنگیان چون دیگر سازمانها با آن مواجه است پدیده فلات شغلی می‌باشد که به طور فزاینده در این سازمان نیز چون دیگر سازمانها در حال گسترش است. فلات شغلی موقعی رخ می‌دهد که اعضای سازمان خود را برای مدت طولانی بدون ارتقا یا تغییر شغل در یک موقعیت شغلی خاص می‌بینند که امکان ارتقاء در سازمان دشوار است یا سطح ارتقاء به سطح مورد انتظار اجتماعی نمی‌رسد (Kwon, 2022). فلات شغلی ارتباط نزدیکی با پریشانی روانی (مانند استرس، فرسودگی شغلی، خستگی عاطفی، افسردگی) دارد و باعث به خطر انداختن رفاه کارکنان در محل کار می‌شود (Hu et al, 2022). ابقای طولانی مدت در یک موقعیت شغلی و انجام وظایف تکراری برای پیشرفت شغلی کارکنان مضر بوده و کارکنان بر این باورند در صورتی که سازمان موقعیت شغلی مناسبی در اختیار آنها قرار ندهد، عملکرد آنها به شدت کاهش می‌یابد (Chang et al, 2024). هرست و همکاران (Hurset et al, 2017) استدلال می‌کنند که فلات شغلی منجر به رفتارهای نامناسب در محیط کار شده و عملکرد شغلی کارکنان را کاهش می‌دهد. دلایل زیادی از جمله مهارت‌های نامناسب، استرس و فرسودگی شغلی، سازمان‌های صاف‌تر، رشد آهسته شرکت‌ها و حتی رشد اقتصادی آهسته‌تر به عنوان عوامل ایجاد فلات شغلی شناسایی شده‌اند (Park, 2022). کارکنان با ویژگی فلات زدگی شغلی احساس می‌کنند در سازمان گرفتار شده و به دام افتاده‌اند، سازمان باید پروژه‌های چالش‌برانگیز جدید یا فعالیت‌های غیر کاری را برای جلوگیری از رکود در بین کارکنان ایجاد کند، تا ضمن افزایش مشارکت؛ شغل برای کارمند معنادار باشد (Jiang et al, 2021).

از دهه ۱۹۷۰ به بعد تا دهه ۱۹۸۰ میلادی، محققان شروع به شناسایی ساختاری جدید به نام فلات شغلی در ادبیات رفتار سازمانی کردند (Njuguna, 2013). در تعاریف اولیه فلات زدگی شغلی از فلات زدگی به عنوان نقطه‌ای یاد می‌کنند که احتمال ارتقاء سلسله مراتب اضافه بسیار کم است (FERENCE et al, 1977)، تعاریف اولیه بیشتر بر ارتقاء عمودی در سازمان اشاره دارد. این تعریف دیدگاه محدودی از پیشرفت شغلی ارائه می‌دهد، زیرا در آن تنها حرکت در ساختار عمودی به عنوان موفقیت شغلی در نظر گرفته شده بود. بعدها تعریف فلات زدگی شغلی از تمرکز صرف روی ارتقاء به سمت بالا، بر تمرکز بر دریافت تکالیف بیشتر و مسئولیت‌های افزایش یافته تکامل یافت (Njuguna, 2013). بورک و میکلسون (Burke & Mikkelsen, 2006) سه نوع فلات زدگی شغلی ساختاری (سلسله مراتبی)، محتوایی و شخصی را مطرح کردند. فلات زدگی ساختاری (سلسله مراتبی) به شانس اندک شاغل در حرکت عمودی به سطح پست‌های بالای سازمانی اشاره دارد و فلات زدگی محتوایی به دل زدگی شاغل از محتوای شغل خود مربوط می‌شود، فلات زدگی شخصی زمانی اتفاق می‌افتد که فرد دچار روزمرگی شده و وابستگی وی به شغل به جهت تعهدی بوده است که قبلاً داده است؛ ولی اکنون تمایلی به انجام آن شغل نشان نمی‌دهد (Saleh Ardestani & Seyed Naghavi, 2016). در بروز پدیده فلات شغلی، عوامل فردی، خانوادگی و عوامل سازمانی موثر هستند، دلایل فردی و خانوادگی شامل سن، رتبه، کانون کنترل، بیرونی، مشغولیت شغلی همسر، میزان بار کار مربوط به خانواده می‌باشد و دلایل سازمانی شامل تعهد به کار، پست عملیاتی، ارزیابی سرپرست و موفقیت‌های پیشین در سازمان و تمایل به پیشرفت است (Tremblay & Roger, 1993). عوامل مؤثر بر بروز فلات شغلی را به صورت کلی به چهار عامل فردی، شغلی، سازمانی و محیط خارجی تقسیم می‌کنند (Baghban et al, 2018). پاسخ‌های کارکنان به فلات شغلی حالتی دوگانه داشته و در برگیرنده پاسخ‌های مثبت مانند یادگیری مهارت‌های جدید و به کارگیری مربی برای کارکنان جوان و همچنین پاسخ‌های منفی مانند ترک خدمت، غیبت و عملکرد کاری ضعیف است (Song et al, 2018). تحقیقات گذشته در ایران نتایج متضادی در مورد تأثیر فلات شغلی بر قصد ترک سازمان ارائه داده است، اما در تحقیقات خارج از ایران این تضاد دیده نمی‌شود.

میستر و ارنس (Meister & Ahrens, 2011) پژوهشی با عنوان «روایت های مقاومت چهار معلم کهنه کار در برابر فلات شغلی» انجام دادند و به توصیف و تفسیر تجارب شغلی چهار معلم با سابقه ی متوسطه در پنسیلوانیای آمریکا و توانایی آنها به مقاومت در برابر فلات شغلی پرداختند. در مجموع سه عامل به عنوان عوامل اصلی مقاومت در برابر فلات زدگی شغلی این معلمان شناسایی شدند: اول، رهبران سازنده که بر شور و شوق و رشد حرفه ای آنها تأثیر گذاشتند. دوم، تأثیرات مثبت معلمان بر زندگی دانش آموزان که به نوعی تأیید کننده کار آنهاست. سوم، تعامل با همکاران که باعث رشد و پیشرفت شد و سیستم های پشتیبانی فردی که به آنها کمک کردند تا از ناامیدی های شغلی کناره گیری کنند. فیاضی و ضیایی (Fayazi & Ziyai, 2015) با انجام پژوهشی به این نتیجه رسیدند که میزان فلات زدگی شغلی، فرسودگی شغلی و تمایل به ترک خدمت در کتابداران بیشتر از حد متوسط بوده و فلات شغلی ادراک شده بر تمایل به ترک خدمت و فرسودگی شغلی تأثیر معنادار دارد. هادی پیکانی و امینی (Hadi Peikani & Amini, 2015) در پژوهشی به مطالعه رابطه بین فلات شغلی و رفتارهای انحرافی کارکنان پرداختند. یافته ها نشان داد که بین فلات شغلی در هر دو بعد محتوایی و ساختاری و رفتارهای انحرافی رابطه معنادار وجود دارد. مباشری و بابایی (Mubasheri & Babaei, 2016) نشان دادند که بین فلات شغلی ساختاری و ترک خدمت رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد، اما در مورد فلات شغلی محتوایی این رابطه به دست نیامد. صالح اردستانی و سیدنقوی (Saleh Ardestani & Seyed Naghavi, 2016) نیز نتیجه گیری کردند فلات شغلی ساختاری و محتوایی نمی تواند پدیده تمایل به خروج کارکنان را توجیه نماید. پژوهش شایان و همکاران (Shayan et al, 2022) نشان داد که استقرار نظام شایسته سالاری و شایسته گزینی، عدالت و انصاف، اشاعه زمینه اخلاقی در محیط کار و به کارگیری برنامه های توانمندسازی منجر به کاهش فلات زدگی شغلی کارکنان و در نهایت افزایش بهره وری و اثربخشی سازمان می گردد. ابراهیمی و همکاران (Ebrahimi et al, 2020) به بررسی نقش حمایت سازمانی و حمایت مافوق بر فلات شغلی محتوایی و ساختاری معلمان پرداختند. نتایج نشان داد که هر چه حمایت مافوق و حمایت سازمانی بیشتر باشد، فلات محتوایی و ساختاری معلمان کمتر است. خنیفر و همکاران (Khanifar et al, 2020) پژوهشی با عنوان «بررسی تأثیر فلات شغلی، ساختاری و محتوایی بر انگیزش شغلی معلمان» انجام دادند، دریافتند که بین فلات ساختاری و محتوایی شغلی با انگیزش شغلی رابطه منفی معنادار وجود دارد. نتایج آزمون رگرسیون چندگانه از نوع گام به گام نشان داد که فلات شغلی ساختاری و محتوایی تأثیر منفی روی انگیزش شغلی معلمان دارند. این نتایج نشان می دهد هر چه فلات زدگی شغلی بیشتر باشد انگیزش کمتر می شود. شایب و همکاران (Shabeer et al, 2022) در یک پژوهش استفاده از مسیرهای متعدد، روشن کردن نقش شخصیت فعال، سازگاری شغلی و تعادل درک شده کار و زندگی را به عنوان عواملی برای به حداقل رساندن فلات شغلی در پژوهش خود شناسایی کردند. هو و همکاران (Hu et al, 2022) از پژوهش خویش نتیجه گرفتند فلات شغلی ذهنی به طور مثبت با رفتار کاری غیرمولد، ناامنی شغلی، پریشانی روانی و قصد ترک شغل مرتبط می باشد، اما به طور منفی با رضایت شغلی، عملکرد برون نقشی، عملکرد درون نقشی، مشارکت شغلی، رضایت شغلی، حمایت مربیگری از افراد تحت حمایت، تعهد سازمانی و مشارکت کاری مرتبط است. پژوهش دارابی اماراتی و مرادی (Darabi emarati & Moradi, 2023) با موضوع «تحلیل اثر فلات زدگی شغلی بر تعهد سازمانی با میانجی گری سکوت سازمانی معلمان» نشان داد که همه ضرایب مسیر بین فلات زدگی شغلی و تعهد سازمانی در سطح ۰/۰۵ معنی دار نیست؛ اما با میانجی گری سکوت سازمانی این رابطه منفی و معنادار است. همچنین سکوت سازمانی با تعهد سازمانی رابطه منفی و معنادار دارد و فلات زدگی شغلی با سکوت سازمانی رابطه مثبت و معنادار دارد. قدرتی و همکاران (Ghodrati et al, 2023) از پژوهش خویش نتیجه گرفتند؛ الگوی رفع فلات زدگی شغلی کارکنان بانک مسکن دارای ابعاد فلات زدگی ساختاری (۶ مؤلفه)، فلات زدگی محتوایی (۷ مؤلفه)، فلات زدگی زندگی شغلی (۷ مؤلفه) و فلات زدگی اجتماعی (۴ مؤلفه) است. پژوهش کریمیان پور و همکاران (Karimianpour et al, 2023) با عنوان «طراحی الگوی عوامل موثر بر سکون زدگی شغلی معلمان دوره ی ابتدایی» منجر به شناسایی ۱۵ مقوله اصلی شامل شرایط علی (فردی، سازمانی، آموزشی، اقتصادی)، مقوله محوری (سکون زدگی شغلی)، راهبردها (آموزش و توانمند سازی، حمایت مادی و معنوی، مشاوره شغلی)، عوامل زمینه ای (عوامل اجتماعی، عوامل مدرسه ای)، عوامل مداخله گر (عوامل خانوادگی) و پیامدها (بی تفاوتی سازمانی، تنبلی سازمانی، یخ زدگی ذهنی و ناکارآمدی) در زمینه فلات شغلی معلمان شد. وانگ (Wang, 2024) در پژوهش خود بر روی معلمان کودکانها در چین دریافت که مدل فلات شغلی این معلمان از سه بعد تشکیل شده است: فلات رشد حرفه ای، فلات سلسله مراتبی و فلات عاطفی. در میان این ابعاد، فلات عاطفی به شدت توسط معلمان درک می شود. نشانه های گویای فلات شغلی در معلمان از رکود پیشرفت حرفه ای تا از دست دادن حس معنا در کار، شانس کم برای ارتقاء به موقعیت های بالا، محو شدن حس مشارکت مثبت عاطفی و افزایش احساسات منفی در محل کار متغیر است. در پژوهش زین آبی و کائیدی (Zeinabadi & Kaedi, 2024)، سه بعد برای نقش مدیران در کاهش فلات شغلی معلمان شناسایی شد که عبارتند از راهبردهای حمایتی، راهبردهای توسعه ای و راهبردهای نظارتی. بعد راهبردهای حمایتی مدیر شامل سه مؤلفه است که عبارتند از: ایجاد جو آرام و مطلوب، افزایش انگیزه در معلمان و مشاوره. بعد



راهبردهای توسعه ای شامل سه مؤلفه است: ترغیب و التزام معلمان برای یادگیری و رشد و توسعه حرفه ای، ایجاد تنوع و چالش در محیط کاری و و مربیگری و راهنمایی همتا. بعد راهبردهای نظارتی شامل دو مؤلفه است: نظارت و راهنمایی آموزشی دقیق و ارزیابی و مداخله به هنگام. مؤلفه ها و ابعاد شناسایی شده در کنار یکدیگر، مجموعه ای از نقش مدیران مدارس در کاهش این پدیده شغلی را فراهم می کنند که می تواند مورد توجه متخصصان آموزش و پرورش در این حوزه قرار گیرد و در مقابله با اثرات منفی فلات شغلی در مدارس مؤثر باشد. شناسایی نقش مدیران برای مقابله با پدیده فلات شغلی در معلمان به مدیریت هر چه بیشتر این پدیده و مسیر شغلی معلمان کمک کرده و می تواند به مدیران مدارس کمک کند تا راه حل های مناسب، مقتضی و به هنگام جهت تعدیل این پدیده اتخاذ کنند.

ساختار سازمانی دانشگاه فرهنگیان دارای پیچیدگی متوسط و تمرکز بالا است که نشان دهنده نیاز به مدیریت مؤثر منابع انسانی برای بهینه سازی عملکرد آنان می باشد، منابع انسانی شایسته برای دستیابی به اهداف آموزشی و پاسخگویی به چالش ها از ضروریات غیر قابل انکار در این دانشگاه است (Mohamadi-Babazeidi et al., 2020). اما علیرغم اهمیت منابع انسانی، نارضایتی از سیستم های حقوق و دستمزد، عدم نظام مناسب ارتقاء شغلی و ارزیابی عملکرد چالش هایی هستند که این دانشگاه همچنان با آنها روبه رو است و می تواند مانع انگیزه کارکنان و رضایت شغلی آنان شود (Pocock & Abyad, 2011). مدیریت فلات شغلی در دانشگاه فرهنگیان می تواند گام مهمی در زمینه رفع این چالشها و بهبود انگیزه شغلی کارکنان برداشته و در نهایت منجر به کارایی و اثربخشی منابع انسانی شود، اما بررسی پیشینه پژوهش نشان می دهد، تاکنون در این زمینه در دانشگاه فرهنگیان پژوهشی صورت نگرفته است. در سال های اخیر مطالعات محدودی در جهت عوامل مرتبط با فلات شغلی در سازمانهای گوناگون انجام شده است. بیشتر تحقیقات انجام پذیرفته با روش کمی با هدف مطالعه این پدیده و عوامل مؤثر بر آن صورت گرفته است، محدود مطالعات کیفی نیز بر ابعاد فلات شغلی متمرکز بوده و پژوهشی که هدف آن مدیریت این پدیده در دانشگاه فرهنگیان باشد در دسترس پژوهشگر قرار نگرفت. لذا با توجه به نقش حساس این دانشگاه در تربیت معلمان آگاه و سرآمد؛ که وظیفه تربیت نسل های آینده را برعهده دارند و کیفیت فعالیت های دانشگاه به طور مستقیم بر عملکرد آنها در آینده تاثیر دارد؛ پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی مدیریت فلات شغلی در دانشگاه فرهنگیان انجام شد.

سوال پژوهش: الگوی مدیریت فلات شغلی در دانشگاه فرهنگیان دارای چه مؤلفه هایی است؟

## روش شناسی پژوهش

پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ روش، پژوهشی کیفی بود که با راهبرد پدیدارشناسی به ارائه الگوی مدیریت فلات شغلی در دانشگاه فرهنگیان پرداخت. مشارکت کنندگان بالقوه پژوهش شامل خبرگان جامعه علمی و متخصصان دانشگاهی و افراد آگاه و صاحب نظر در ارتباط با مدیریت فلات شغلی در دانشگاه فرهنگیان در سال تحصیلی ۱۴۰۳-۱۴۰۲ بودند که به شیوه هدفمند ده نفر به عنوان مشارکت کنندگان نهایی در پژوهش (در مصاحبه دهم اشباع اطلاعاتی حاصل شد) انتخاب شدند. افراد نمونه بیش از ۲۰ سال سابقه فعالیت در دانشگاه فرهنگیان داشته، از تحصیلات دکتری و بالاتر برخوردار بوده و در پست های مدیریتی مشغول انجام وظیفه بودند. داده ها با استفاده از مصاحبه های نیمه ساختاریافته گردآوری شد. ابتدا پروتکل و سوالات مصاحبه بر اساس اهداف پژوهش تهیه و پژوهشگر پس از اخذ موافقت و هماهنگی با مشارکت کنندگان، در دفتر کار آنها حاضر و مصاحبه انجام شد. سوالات در زمینه عوامل ایجاد کننده و راه های مقابله با فلات شغلی در دانشگاه فرهنگیان بود. مصاحبه فردی با افراد نمونه تا زمان اشباع داده ها ادامه یافت. زمان هر مصاحبه بین ۶۵ تا ۷۵ دقیقه بود. فرایند تمامی مصاحبه ها ضبط و سپس پیاده سازی شد. تجزیه و تحلیل متن مصاحبه ها با استفاده از روش تحلیل مضمون گام به گام در شش مرحله انجام پذیرفت. گام اول آشنایی ابتدایی با متن مصاحبه ها و خواندن آنها به صورت خط به خط و چندین بار خواندن است، تا درک کاملی از آنها بدست آید. گام دوم: ایجاد کدهای اولیه است. برای ایجاد این کدها، بخش های مختلف متن مصاحبه ها توسط پژوهشگر به روش زیر خط دار شدن متمایز و مشخص می شود و کدهای اولیه استخراج می شوند. گام سوم: جستجوی مضمون ها است، بنابراین کدهای مختلف در قالب مضامین مرتب می شوند و با بررسی های چند باره و پالایش مضامین، سعی شده تا مضامین به اندازه کافی خاص، غیر تکراری و به اندازه کافی، کلان باشد. گام چهارم: مرور مضمون هاست در این مرحله مضامین به دست آمده از متن در گروه های مشابه و منسجم دسته بندی شدند. گام پنجم: مرحله تعریف تم ها است، به مضامین، عناوین مشخص داده شد. آخرین مرحله تهیه گزارش بود که در این مرحله مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر حاصل از مصاحبه مشارکت کنندگان در یک جدول قرار داده شد. جهت روایی یافته های پژوهش، در هر مرحله

کدها و مضامین به دست آمده به رویت مشارکت کنندگان رسید و پس از دریافت نظرات اصلاحی آنها، کدها و مضامین نهایی با تایید اساتید راهنما و مشور انتخاب شد. پایایی یافته ها نیز با استفاده از روش توافق بین دو کدگذار بررسی شد و عدد ۰/۷۹ به دست آمد که حاکی از پایایی مناسب یافته هاست.

## یافته‌ها

سوال پژوهش این بود که الگوی مدیریت فلات شغلی در دانشگاه فرهنگیان دارای چه مولفه هایی است؟ جهت پاسخ به این سوال و در راستای هدف پژوهش، مصاحبه هایی نیمه ساختار یافته با مدیران و کارشناسان خبره در دانشگاه انجام شد. داده های به دست آمده از مصاحبه های نیمه ساختاریافته بر اساس روش تحلیل مضمون گام به گام مورد بررسی و تحلیل قرار گرفتند. که توضیح گامهای ششگانه آن در روش شناسی ذکر شد. در جدول یک به عنوان نمونه، بعضی از مضامین به دست آمده همراه با شواهدی از مصاحبه ها آورده شده است.

جدول ۱: نکات کلیدی و کدهای استخراج شده از برخی مصاحبه ها

نشان	نکات کلیدی (کدهای باز)	کدهای اولیه (خلاصه شده)
A1	اصول اخلاقی و اخلاقیات از جمله مباحثی است که به کارگیری آن در جامعه مورد تأکید فراوان اسلام بوده است.	اصول اخلاقی و اخلاقیات
A2	به طوری که پیامبر اکرم (ص) هدف از رسالت خویش را به کمال رساندن مکارم اخلاق معرفی کرده‌اند.	کمال رساندن مکارم اخلاق
A3	به طور کلی اخلاقیات به عنوان سیستمی از ارزش‌ها، باورها، اصول، مبانی، بایدها و نبایدها تعریف می‌شود که بر اساس آن نیک و بدیهای سازمان مشخص می‌شود.	سیستمی از ارزش‌ها
A4	لذا بر همین اساس، مدیران سازمان‌ها و مؤسسات مختلف در انجام وظایف خود نظیر: تصمیم‌گیری، ارزشیابی، نظارت، تشویق و تنبیه، بدون وجوه یک نظام اخلاقی دقیق و تعریف شده در سازمان نمی‌توانند با قاطعیت عمل کنند.	عدم قاطعیت
B4	فساد مالی در ادارات، به شکل رشوه، اختلاس، سرقت، پارتی بازی، استفاده از منابع عمومی در جهت اهداف شخصی و غیره .	فساد مالی
B5	شانه خالی کردن کارکنان از زیر بار مسئولیت تصمیم‌گیری.	بی مسئولیتی
G31	از جمله ابعاد محیطی می‌توان به فرهنگ حاکم بر جامعه اشاره نمود.	فرهنگ حاکم بر جامعه
G32	قوانین و مقررات رایج در جامعه و بین افراد نیز از حوزه محیطی قابل اشاره می‌باشد.	قوانین و مقررات
H22	عدالت محوری در منش و رویه‌های سازمانی می‌تواند در ترویج اخلاق موثر باشد.	عدالت محوری
H27	شاخص هایی که به عنوان زیربنای مدیریت فلات شغلی در سازمان‌ها قابل طرح می‌باشد، منابع انسانی سازمان به عنوان سرمایه اجتماعی است که سازمان و در نگاه کلی تر باید جامعه از آن برخوردار باشد.	منابع انسانی سازمان
J22	می‌توان در این نقاط شناسایی شده نظارت و کنترل دقیق تری صورت پذیرد.	نظارت و کنترل
J4	ایجاد محیطی برای آموزش و تربیت کارکنان در راستای اهداف سازمانی می‌تواند اثر گذار باشد.	آموزش و تربیت کارکنان در راستای اهداف سازمانی
I31	فرهنگ اجتماعی که فرد و سازمان در آن فعالیت می‌نمایند.	فرهنگ اجتماعی
I6	عدم مسئولیت پذیری کارکنان در تصمیم‌گیری	عدم مسئولیت پذیری
I11	وجود تضاد منافع بین اهداف سازمانی و اهداف فردی کارکنان	تضاد منافع

مضامین پایه به دست آمده در مرحله اول ۳۲۱ مورد بود که در گام چهارم، ضمن مرور مضمون ها، مضامین به دست آمده از متن در گروه های مشابه و منسجم دسته بندی شد. درگام پنجم که مرحله تعریف تم ها بود، به مضامین، عناوین مشخص داده شد. در نهایت ۲۷ مضمون سازمان دهنده (رعایت ارزش ها، توسعه اصول رفتاری، ایجاد زیر ساخت های دلبستگی به کار، جنبه درونی افراد جهت رشد، بهبود سطح مهارت از طریق آموزش مستمر، ویژگی های اخلاقی افراد، تدوین منشور اخلاقی جهت رعایت اصول اخلاقی، تصمیم سازی اخلاقی، ویژگی های درون سازمانی، توانایی حل تعارضات اخلاقی، مشارکت و حمایت نهادی، نهادینه کردن فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، مهارت و

دانش کارکنان، پیشرفت گرایی و شایسته سالاری، عدالت سازمانی و برابری، کاهش فساد سازمانی، ارزیابی نظام عملکرد رهبران اخلاق مدار، رعایت حقوق نیروی کار، تعامل و روابط اجتماعی با دیگران، محرک های محیطی، قانون گرایی، بعد فرهنگی، بعد اجتماعی، بعد سیاسی و بعد اقتصادی) به دست آمد که در آخرین مرحله ضمن مشخص نمودن مضامین فراگیر (بعد فردی، بعد سازمانی و بعد محیطی)، مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر حاصل از مصاحبه مشارکت کنندگان در یک جدول قرار داده شد. نتایج در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲- مفاهیم و مقوله های استخراج شده

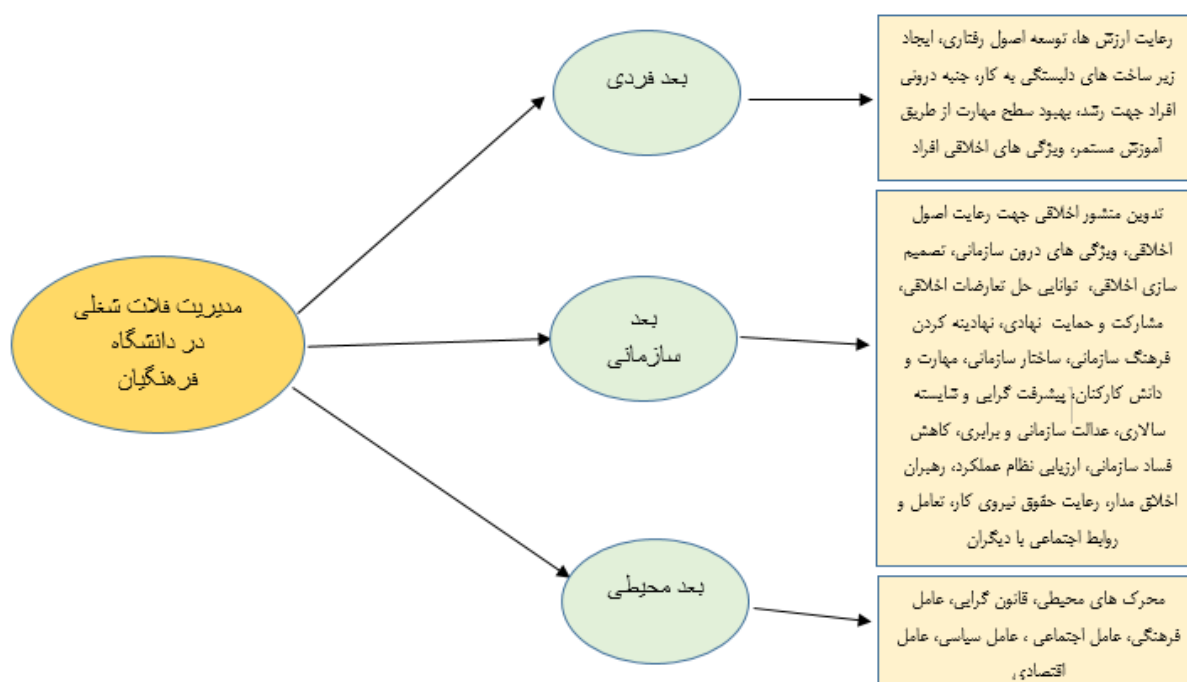
ردیف	کدهای اولیه (مضامین پایه)	مضامین سازنده	مضامین فراگیر
۱	اصول اخلاقی و اخلاقیات، ارزش های اخلاقی، ارزش های فردی، اخلاق حسنه، ترویج اخلاق فردی، ناهنجاری و رفتارهای غلط اخلاقی، هنجار پذیر کردن افراد	رعایت ارزش ها	بعد فردی
۲	اصول رفتاری، صفات خوب و حسنه، الگوهای رفتاری و منشور اخلاقی، توسعه الگوهای رفتاری	توسعه اصول رفتاری	
۳	احساس رضایت مندی، تقویت دلبستگی و علاقه به کار، ایجاد بسترهای مناسب برای عوامل انسانی، روابط شخصی، تصمیمات	ایجاد زیر ساخت های دلبستگی به کار	
۴	عدالت و انصاف، از خود بیگانگی کارکنان، سطح فردی، توانمندی های کارکنان، ایجاد انگیزه در کارکنان، عدالت و انصاف، نگرش مثبت، تفویض اختیارات، تشویق و تنبیه، بعد انسانی، عدم قاطعیت، بکار گیری نیروهای متعهد	جنبه درونی افراد جهت رشد	
۵	یادگیری مهارت و دانش، ساختار و شاکله شایستگی، استفاده از توانایی های بالفعل و پتانسیل های بالقوه، سطح دانش افراد، خلأ تجربه و مهارت در نظام اداری، برخورداری کارکنان از مهارت و دانش، ارائه آموزش های مستمر	بهبود سطح مهارت از طریق آموزش مستمر	
۶	خدمت گزاری، امانت داری، مسئولیت پذیری، مهرورزی، بردباری، دادورزی، نگرش، قصد قدرت، مرکز کنترل درونی، ارزش های فردی، باورها، پشتکار و جدیت، کم رنگ شدن وجدان، عدم وجود عزت نفس، علاقه به شغل، فضایل اخلاقی و اخلاق نیکو، خصوصیات اخلاقی، اعتماد، احساس تساوی و برابری، ضعف اعتقادی، تعهد به یادگیری، پابندی به ارزش های اخلاقی، روحیه جمع گرایی، هوش اخلاقی و پاسخگو	ویژگی های اخلاقی افراد	
۷	کمال رساندن مکارم اخلاق، سیستمی از ارزش ها، تعهد به ارزش های اسلامی و سازمانی، کدهای اخلاقی، انجام عمل اخلاقی، ارزش گذاری بر رعایت اصول اخلاقی، تأکید بر رعایت اصول اخلاقی در سطح جامعه و خانواده، ارزش های عملکردی، هنجارها و ارزش های اخلاقی، انحطاط اخلاقی و شکسته شدن مرزهای اخلاقی، اصول ارزش آفرین سازمانی، انطباق رفتارها و عملکردها، سطح توسعه اخلاقی، تدوین منشور اخلاقی، بکارگیری ارزش های اخلاقی، الترام عملی منابع انسانی سازمان به رعایت اصول اخلاقی و قانون مداری	تدوین منشور اخلاقی جهت رعایت اصول اخلاق	بعد سازمانی
۸	همسو نمودن برنامه ها و تصمیمات، فرایند تصمیم گیری، برنامه ریزی صحیح و بهره مندی از یک چشم انداز میان مدت، قابل پیش بینی بودن تصمیمات، عدم تحقق اهداف	تصمیم سازی اخلاقی	
۹	خدمت رسانی به مشتریان و مردم، وابستگی میدانی، جمعیت شناسی، تأثیر والدین، سرمایه اجتماعی، خصوصیات شغلی، فرهنگ سازمانی، کیفیت زندگی کاری، توجه به ایجاد انگیزش در کارکنان، دخالت سلیق و دیدگاه های مدیران، جو سازمانی، ارزیابی عملکرد، سیستم سازمانی، گفتمان سازی، استقرار مدیریت دانش، حفظ رشد و کرامت کارکنان، نظام اداری، منافع عمومی، تفکر سیستمی و کلان نگری در سازمان، تضاد منافع، توقعات و انتظارات در سازمان، برنامه ریزی، عدم سوء استفاده از جایگاه مدیریت، حاکمیت وجدان کاری، سازمان پویا و یادگیرنده، شناخت آسیب ها، رویکرد سیستماتیک و استقرار فرآیندهای ضروری مدیریت، ارتباطات و کارکرد فرآیندهای سازمان، رفتار و باورهای فرد، طراحی ساز و کارهای نظام مند سازمانی، الزامات سازمانی، خودکنترلی و پابندی درونی به ارزش های اخلاقی، ایجاد اشتها در خصوص تعهد شرکت، واکنش سریع به نافرمانی های اخلاقی، درک صحیح از مفهوم اخلاق، خلاقیت و نوآوری، شهرت سازمانی، شفاف سازی موقعیت شغلی، اعمال نفوذ برای نیل به منافع شخصی، امنیت شغلی، برنامه مدیریت خلاق، مشروعیت اقدامات سازمان، رعایت اخلاقیات در برخورد با ذی نفعان داخلی و بیرونی، حرمت نگه داشتن و حفظ حقوق مردم، شناخت ضعف ها و برنامه ریزی برای برون	ویژگی های درون سازمانی	
۱۰	پایین بودن قدرت در اختیار مدیریت، کاهش مشروعیت و مقبولیت مدیریت، توجه به آگاهی آحاد مردم، تضاد بین اهداف سازمانی و اهداف فردی کارکنان، تعارض منافع، کم کاری کارکنان، ایجاد تشکیلاتی از کارمندان با تجربه	توانایی حل تعارضات اخلاقی	
۱۱	حفظ و حمایت کارمندان، برقراری روابط سالم و انسانی، رشد روحیه جمعی و مشارکت، مشارکت و همگرایی نهادی، مشارکت تمامی کارکنان	مشارکت و حمایت نهادی	
۱۲	فرهنگ خود کنترلی، ارزش ها و فرهنگ سازمانی، اصلاح نظام اداری و نهایی شدن فرهنگ سازمانی اسلامی، فرهنگ مشارکت، فرهنگ اخلاق مداری، فرهنگ سازمان یادگیرنده، فرهنگ اجتماعی، فرهنگ اخلاق محور	نهادینه کردن فرهنگ سازمانی	
۱۳	ساختار سازمان، اصلاح ساختار اداری، بهبود و نوسازی نظام ایجاد تفکر واحد در سازمان، بعد سازمانی سازمان چابک، اصلاح ساختار اداری و روابط موجود، توجه به کسب و کارهای سلامت محور، سلامت و اصالت سازمانی	ساختار سازمانی	



۱۴	آموزش های هدفمند از طریق رسانه های ارتباط جمعی، آموزش اخلاق حرفه‌ای در سازمان، چهل و نأشنایی کارکنان، برنامه‌های آموزش، برنامه ریزی برای آموزش کارکنان، آموزش حین عمل، آموزش و تربیت کارکنان در راستای اهداف سازمانی، فرآیندهای آموزشی و جامعه پذیری، ایجاد تشکیلاتی از کارمندان با تجربه، پیشرفت و توسعه علوم ارتباطی و روانشناختی، آموزش و یادگیری فرهنگ سازمانی، آموزش های مستمر	مهارت و دانش کارکنان
۱۵	استخدام نیروی انسانی، شایستگی‌های رفتاری، شایسته سالاری، ارتقای شغلی، فرآیندهای شغلی، داشتن صلاحیت اخلاقی و سلامت اداری، شایسته خواهی، اصلاح سیستم‌های جذب و گزینش، ضوابط استخدامی و جذب منابع انسانی، رضایت شغلی، گزینش افراد	پیشرفت گرایی و شایسته سالاری
۱۶	تقسیم عادلانه و متناسب با تخصص امور در سازمان، برابری و تناسب حجم کار، عدالت و عدالت محوری، ایجاد نگرش جدید و عدالت محور، ایجاد تعادل در ابعاد عدالت سازمانی	عدالت سازمانی و برابری
۱۷	فساد در لایه های حاکمیت، فساد مالی، ایجاد شفافیت در اطلاعات، شفاف سازی فرایندهای کاری، کج روی‌ها در خدمت‌رسانی، حدود و ثغور وظایف و اختیارات واحدها و مشاغل سازمانی، عدم تخلفات اداری، نبود اخلاق و شفافیت، شفافیت در رویه های اجرایی، سلامت سازمانی، برتری رابطه بر ضابطه، بی توجهی به مشکلات اداری و شغلی، کاهش فساد اخلاقی، اصلاح نظام خدمات دهی و فراهم‌سازی امکان ارائه مطلوب‌تر به مشتریان، مرتفع نمودن و کاهش آسیب های موثر در حوزه اخلاق سازمانی، بهره گیری از تیم کارشناسی سازمان، احصاء گلوگاه ها و نقاط بحرانی فساد اداری، سکوت کارکنان دانشی، شفافیت در دستورالعمل ها و فرایندهای انجام امور، سیاست های عدالت اجتماعی، اصلاح رویه های دست و پاگیر سازمانی	کاهش فساد سازمانی
۱۸	ارائه خدمت با کیفیت، اثر بخشی اقدامات و فعالیت ها، نتیجه گرایی و طراحی نظام ارزیابی عملکرد، همکاری جدی، نظارت دقیق، کنترل و ارزیابی، به کار گیری نظام کنترل و نظارت و ارزیابی عملکرد در سازمان، بهره‌مندی از تجارب سایر نهادها، ارائه خدمات مطلوب و با کیفیت، اقدامات عملیاتی و برنامه‌ریزی، تأمین و ارتقای سطح رضایت مردم، آیین نامه ها و دستورالعمل های روشن، اثربخشی و هدایت منابع انسانی، تضمین منافع بلندمدت، وجود نظارت صحیح و درست، عدم حکمرانی خوب، فقدان نظام جامع اخلاقی در فرهنگ جامعه، عدم اخذ بازخورد از میزان رضایت مشتریان، استقرار نظام ارزیابی عملکرد، عدم اخذ بازخورد از میزان رضایت مشتریان، ارائه راهکارهایی برای برون رفت، نوع رفتار و عملکرد سازمان های رقیب، برنامه‌ریزی منسجم و کارا، تعیین اهداف سازمان، نظارت مؤثر برای رعایت چارچوب برنامه های توسعه کشور	ارزیابی نظام عملکرد
۱۹	نحوه رفتار و عملکرد رهبران، رهبری در سازمان، وجود رهبری اخلاق مدار، اخلاق کار، نحوه نگرش مدیران عالی، نهادینه کردن فرهنگ مدیریت فلات شغلی	رهبران اخلاق مدار
۲۰	اهرم های تشویقی مالی و شغلی، رعایت اصل منفعت عامه، تعدیل طرح های حقوق و دستمزد، طراحی سیستم های انگیزشی، حقوق و مزایا و امور رفاهی، رعایت حقوق نیروی کار	رعایت حقوق نیروی کار
۲۱	ارتباط با همکاران، مکانیزم های موجود در ارتباط با مشتریان، نوع ارتباط بین مدیر و کارمند، نوع ارتباط سازمان با شغل، تعارضات سازمانی و روابط فردی، متعهد به حقوق مشتریان، تنظیم کننده روابط میان انسان ها	تعامل و روابط اجتماعی با دیگران
۲۲	محیط خارج از سازمان، وجود محرک های محیط، بعد محیطی، شرایط محیط کار، شرایط جامعه، مزیت رقابتی پایدار، رشد تکنولوژی و گسترش اینترنت، ارتباط با محیط، منابع، تضمین منافع بلندمدت، بستر رقابت سازنده	محرک های محیطی بعد محیطی
۲۳	قوانین و مقررات، الزام به اجرایی قوانین و مقررات سازمانی، الزامات و تکالیف درون سازمانی، الزامات و تکالیف برون سازمانی، بوروکراسی	قانون گرایی
۲۴	فرهنگ کلی حاکم بر جامعه، فرهنگ کشور، رفتارهای اکتسابی، آداب و رسوم	بعد فرهنگی
۲۵	درون سازمانی، اجتماع و محیط پیرامونی سازمان، زمان و کیفیت، فساد در لایه های حاکمیت، تعامل جایگاه ویژه در مقابل مشتریان	بعد اجتماعی
۲۶	تدوین استراتژی ها، تدوین راهبردها و سیاست های توسعه، مدیریت فلات شغلی، استفاده نابجا از قدرت در مقابل همکاران، شعارها و بیانیه‌های رسالت سازمان، راهبردها و برنامه‌های کلان سازمان، تصمیمات استراتژیک سازمانی، سیاست گذاری و هدف گذاری، باندبازی، سیاسی کاری کارکنان	بعد سیاسی
۲۷	ایجاد مشوق های اقتصادی و مالی، موتور محرک اقتصادی، ماهیت مالی، سوء استفاده های مالی، تحقق بهره وری و هدایت منابع، رشد و توسعه سازمان، تضمین عملکرد مطلوب، سودآوری، کارایی و اثر بخشی، بهره وری، ارجحیت منافع فردی به سازمانی، سود سازمان و یا حرکت بر اهداف دولت	بعد اقتصادی

همانطور که عنوان شد از دسته بندی مضامین سازمان دهنده؛ سه مضمون فراگیر شامل: ۱- بعد فردی: رعایت ارزش ها، توسعه اصول رفتاری، ایجاد زیر ساخت های دلبستگی به کار، جنبه درونی افراد جهت رشد، بهبود سطح مهارت از طریق آموزش مستمر، ویژگی های اخلاقی افراد ۲- بعد سازمانی: تدوین منشور اخلاقی جهت رعایت اصول اخلاقی، ویژگی های درون سازمانی، تصمیم سازی اخلاقی، توانایی حل تعارضات اخلاقی، مشارکت و حمایت نهادی، نهادینه کردن فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، مهارت و دانش کارکنان، پیشرفت گرایی و شایسته سالاری، عدالت سازمانی و برابری، کاهش فساد سازمانی، ارزیابی نظام عملکرد، رهبران اخلاق مدار، رعایت حقوق نیروی کار، تعامل و روابط اجتماعی با دیگران و ۳- بعد محیطی: محرک های محیطی، قانون گرایی، عامل فرهنگی، عامل اجتماعی، عامل سیاسی، عامل اقتصادی به دست آمد.

با توجه به نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده ها و مضامین به دست آمده، الگوی مدیریت فلات شغلی در دانشگاه فرهنگیان دارای سه بعد فردی، سازمانی و محیطی است (شکل ۱). که نشان می دهد برای مدیریت این پدیده در دانشگاه فرهنگیان باید به ویژگی ها و نیازهای فردی، مدیریت رفتار سازمانی و منابع انسانی در سازمان و عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی نشات گرفته از محیط توجه نمود.



شکل ۱: الگوی مدیریت فلات شغلی در دانشگاه فرهنگیان

### بحث و نتیجه گیری

برای هر فردی که در سازمان یا نهادی کار می کند ارتقا و رشد سازمانی بالقوه امری مطلوب است. پس از کسب سابقه و مهارت های مرتبط با یک حرفه، فرد شاغل ارتقا و رشد سازمانی را حق خود می داند و اگر چنین صورت نگیرد یا روندی کند داشته باشد احتمالاً به نارضایتی وی و کاهش بازده کاری می انجامد. فلات زدگی شغلی پدیده جدیدی نیست، بلکه موقعیت نگران کننده ای است که به طور فزاینده در سازمان ها گسترده شده است. این پدیده باعث ایجاد شرایط کاری نامطلوب مانند استرس بالا، عملکرد ضعیف و کناره گیری از کار می شود. فلات شغلی برای بسیاری از کارکنان مانند یک شوک است و دارای تأثیر منفی مستقیم بر روی رضایت شغلی، انگیزه و عملکرد است؛ از این رو هدف اصلی پژوهش حاضر ارائه الگویی برای مدیریت فلات شغلی در بین کارکنان دانشگاه فرهنگیان بود و پژوهشگر به دنبال پاسخ به این سوال بود که الگوی مدیریت فلات شغلی در دانشگاه فرهنگیان دارای چه مولفه هایی است؟

نتایج پژوهش بر اساس روش تحلیل مضمون، نشان داد که ابعاد و مولفه های موثر در مدیریت فلات شغلی شامل سه بعد فردی بعد سازمانی و بعد محیطی بود.

اولین بعد شناسایی شده برای مدیریت فلات شغلی در دانشگاه توجه به ویژگی هایی چون رعایت ارزش ها، توسعه اصول رفتاری، ایجاد زیر ساخت های دلبستگی به کار، توجه به جنبه درونی افراد جهت رشد، بهبود سطح مهارت از طریق آموزش مستمر و ویژگی های اخلاقی افراد بود. این یافته ها با نتایج پژوهش شایبر و همکاران (Shabeer et al, 2024) و شایان و همکاران (Shayan et al, 2022)، هو و همکاران (Hu et al, 2022) و نگونا (Njuguna, 2013) همسو می باشد. رعایت ارزش های اخلاقی و رفتاری در محیط دانشگاه، توجه مدیران به ادراکات و احساسات کارکنان به منظور ایجاد جو و روحیه ای که مشوق اهداف و ارزش های مشترک بین کارکنان باشد، برقراری رابطه دوستانه نزدیک با کارکنان مبتلا به فلات شغلی، برقراری آرامش در محیط کار و دوری از تنش روانی، عدم سرزنش کارکنان در جمع، ایجاد جو مناسب در بین همکاران، اغماض و گذشت از برخی اشتباهات همکاران، انعطاف پذیری در برخورد با کارکنان، کمک به کارکنان در برخی زمینه های شخصی، نظارت دوستانه، اعتمادسازی بین خود و همکاران و احترام متقابل می تواند به افزایش انگیزه کارکنان و کاهش تنش های روانی بینجامد و باعث بهبود کیفیت زندگی در محیط کار شود. مسلماً داشتن انگیزه و آرامش در محیط کار، فرسودگی شغلی را کاهش داده و به تبع آن فلات زدگی شغلی نیز کم رنگ تر می شود. مدیران با بکارگیری استراتژی افزایش انگیزه می توانند در کاهش فلات زدگی شغلی کارکنان، عملکرد مؤثری داشته باشند. مطرح کردن موفقیت همکاران در جمع، تشویق موفقیت های هر چند کوچک کارکنان مبتلا به فلات شغلی، توجه به نیازها و ارزش های فردی افراد، استقبال از طرح های پیشنهادی همکاران، فراهم آوردن فعالیت های فوق برنامه برای بالا بردن روحیه و شاداب سازی، بیان نقاط قوت کارکنان در جمع همکاران، تشویق و قدردانی مدیر از خدمات صادقانه افراد، تشویق های کلامی و مادی و معنوی برای ایجاد انگیزه، دعوت از افراد موفق برای شرح مسیر موفقیت خود در جمع همکاران، ایجاد انگیزه با گفتگو و تبادل اطلاعات با همکاران فلات زده در زمینه شغلی، تشویق بر مبنای تلاش معلمان، ایجاد امید و نشاط با ایجاد رقابت سالم بین کارکنان، توجه به بعد عاطفی و روانی کارمندان، توجه به اهداف شغلی و ارزش های فردی عامل مهمی در کاهش فلات شغلی است. آموزش مستمر و بهبود سطح مهارت، توسعه شغل و کاهش فلات شغلی را در پی دارد. توسعه شغل وسیله ای است که از طریق آن یک سازمان می تواند بهره وری فعلی کارکنان خود را تداوم بخشیده و یا افزایش دهد و آنان را برای دنیای در حال تغییر آماده سازد. برنامه های توسعه شغل اثربخش می تواند، باعث کاهش ترک خدمت کارکنان و افزایش بهره وری گردد. یک برنامه توسعه شغلی موثر باعث کمک به تشخیص علایق، تمایلات و قابلیت های فرد می شود. این برنامه ها همچنین آگاهی ها و اطلاعات کافی در رابطه با سازمان را در اختیار فرد قرار می دهد و نیز باعث تطبیق فعالیت های فردی با فرصت های شغلی می شود که این امر از طریق تداوم برنامه های آموزشی، تحصیلات، تغییرات و تکامل برنامه حاصل می شود.

دومین بعد در الگوی فلات شغلی در دانشگاه فرهنگیان، بعد سازمانی می باشد؛ که شامل مولفه های تدوین منشور اخلاقی جهت رعایت اصول اخلاقی، ویژگی های درون سازمانی، تصمیم سازی اخلاقی، توانایی حل تعارضات اخلاقی، مشارکت و حمایت نهادی، نهادینه کردن فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، مهارت و دانش کارکنان، پیشرفت گرایی و شایسته سالاری، عدالت سازمانی و برابری، کاهش فساد سازمانی، ارزیابی نظام عملکرد، رهبران اخلاق مدار، رعایت حقوق نیروی کار، تعامل و روابط اجتماعی با دیگران بود. این یافته ها با یافته های بورک و میکلسون (Burke & Mikkelsen, 2006)، نگونا (Njuguna, 2013)، شایان و همکاران (Shayan et al, 2022)، ابراهیمی و همکاران (Ebrahimi et al, 2020) و شایبر و همکاران (Shabeer et al, 2022) همسو است.

عوامل اجتماعی و فرهنگی از مؤلفه های مهم و تأثیرگذار در محل کار است و باعث ایجاد رضایت بیشتر کارکنان و ایجاد انگیزه بیشتر آن ها می گردد. هر سازمان فرهنگ خاص خود را دارد و باید فرهنگ در زیرساخت های درون و برون سازمانی در نظر گرفته شود؛ بنابراین، می توان گفت که فرهنگ عامل بسیار مهمی در تعدیل فلات زدگی شغلی است. فرهنگ به عنوان الگوی مشترک مفروضات بنیادی در نظر گرفته می شود که برای حل مسائل و مدیریت چالش های انطباق با محیط خارجی و یکپارچگی داخلی استفاده می شود و اعضای جدید نیز با توجه به آن یک روش صحیح مشاهده، احساس و تفکر درباره مسائل و چالش ها را می آموزند. عواملی مانند وابستگی فرد به شغل دوم، وابستگی فرد به خانواده و عدم پذیرش شغل در نقاط با فاصله جغرافیایی بیشتر، رفاه طلبی و نابرابری شغل های همسطح در میزان دریافتی ها از شاخص ها و عوامل اجتماعی و فرهنگی است که تأثیر زیادی بر فلات زدگی شغلی کارکنان دارد. همانطور که یافته ها نشان داد؛ نقش حمایت سازمانی و حمایت مافوق بر فلات شغلی در سازمان ها بسیار مهم است. حمایت سازمانی به معنای ایجاد شرایط مناسب برای انجام کارها و فعالیت های موثر و موفقیت آمیز توسط کارکنان است. این حمایت می تواند شامل ارائه منابع مالی، فنی، انسانی و سایر منابع مورد نیاز برای انجام کارها باشد. همچنین، حمایت مافوق بر فلات شغلی به معنای ایجاد فرصت هایی برای رشد و پیشرفت شغلی کارکنان است. این حمایت می تواند شامل ارائه آموزش های مرتبط با شغل، فرصت های ارتقاء و ترفیع، ارائه بازخورد و ارزیابی عملکرد مناسب و سایر فرصت های مرتبط با شغل باشد. زین آبادی و کائیدی (Zeinabadi & Kaedi, 2024) نیز از حمایت مدیر به عنوان عامل کاهنده فلات شغلی یاد می کنند. یافته ها نشان داد از دیگر عواملی که باعث کاهش فلات زدگی شغلی می شود برقراری عدالت و کاهش فساد در سازمان است؛

تدوین منشور اخلاقی جهت رعایت اصول اخلاقی می تواند منجر به کاهش تبعیض و بی عدالتی و فساد در سازمان شود و به تبع آن سازمان به سمت سلامت حرکت می کند. سازمان های سالم، سازمان هایی هستند که به اندازه کار و بهره وری به سلامت روانی و جسمی کارکنان نیز توجه دارند. سلامت افراد، سلامت سازمان را تضمین می کند و سازمان سالم می تواند از بهره وری، توانمندی و کارایی لازم برای مواجهه با دنیای توأم با رقابت برخوردار شود. یکی دیگر از عواملی که مدیریت آن می تواند فلات شغلی را کاهش دهد؛ ارزیابی عملکرد می باشد، کبتی (Kabeti, 2011) عنوان می کند، ارزیابی عملکرد از نقاط قوت و ضعف کارکنان و بازخورد، به افزایش رضایت شغلی و کاهش فلات کمک می کند. در مورد این یافته پژوهشی می توان گفت وقتی کارکنان احساس کنند همواره عملکرد شغلی و نحوه انجام وظایف آنان در محیط کار توسط سرپرستان با دقت و منصفانه و به دور از تبعیض و تنش های روانی بررسی می شود و بازخورد مناسب از بازدیدها و نظارت مدیران دریافت کنند؛ سعی می کنند عملکرد شغلی خود را در حد مطلوبی نگه دارند و به مرور زمان دچار ضعف در عملکرد و کارکردهای شغلی نشوند. میساری (Mayasari, 2009) نیز بیان می کند که: یک مدیر خوب در سازمان باید اهداف شغلی را مشخص کند و استراتژی ها و برنامه های بازخورد در مورد پیشرفت شغلی را تدوین کند.

سومین بعد موثر بر مدیریت فلات شغلی در دانشگاه فرهنگیان، بعد محیطی شامل: محرک های محیطی، قانون گرایی، بعد فرهنگی، بعد اجتماعی، بعد سیاسی و بعد اقتصادی بود. نتایج تحقیق حاضر با نتایج تحقیق شایبر و همکاران (Shabeer et al, 2024)، هو و همکاران (Hu et al, 2022) و لین و همکاران (Lin et al, 2021) همسو است. سازمان متشکل از افراد و گروه هایی است که دارای ارزشها، اهداف و منافع مختلف هستند. این امر باعث می شود بر سر دستیابی به منابع کمیاب سازمانی، اختلاف و تعارض و تضاد به وجود آید و رفتار سیاسی در درون سازمان ها و در میان کارکنان شکل بگیرد. مدیریت رفتارهای سیاسی و جلوگیری از بروز تعارضات می تواند باعث کاهش فلات شغلی شود. بهبود شرایط محیطی سبب شادمانی و سلامت روحی و راحتی کارکنان می شود. از منافع یک محیط کاری مناسب می توان به مواردی از قبیل کاهش هزینه ها، کاهش غیبت های کاری به علت بیماری، دست یافتن به سطح بهره وری ایده آل و افزایش راحتی کارکنان اشاره نمود. اگر کارکنان در محیط کار احساس آرامش نمایند؛ کمتر دچار فلات زدگی شغلی می شوند.

انتصاب و ترفیع افراد بر اساس شایستگی و تعهد شغلی همراه با ایجاد ساز و کاری برای شفاف سازی انتصابات و ترفیعات؛ ضمن افزایش انگیزه؛ مشوقی برای تلاش بیشتر کارکنان در راستای یادگیری مهارتهای شغلی خواهد بود که این امر می تواند منجر به کاهش احساسات مخرب و به تبع آن کم رنگ شدن فلات شغلی گردد. تدوین منشور اخلاقی رفتار کارکنان و مدیران در سازمان با در نظر گرفتن مشوق های معنوی و مادی می تواند زمینه ساز حفظ ارزشهای اخلاقی، گسترش رفتارهای اخلاقی و کاهش فلات زدگی شغلی شود. در نظر گرفتن مشوق هایی برای انجام کارها به شیوه ای جدید و خلاقانه می تواند ضمن تقویت خلاقیت و نوآوری در دانشگاه؛ ملال زدگی شغلی را کاهش دهد. ایجاد محیطی که کارکنان و مدیران بدون واکنش و ترس ایده هایشان را ارائه نموده و به آن ها فرصت آزمون ایده ها داده شود. مدیران با به روز کردن اطلاعات، تقویت قدرت تحلیل و استفاده از کارشناسان باتجربه می توانند محیط مناسبی جهت رشد شغلی کارمندان فراهم نمایند. عدم وجود تعادل بین کار و زندگی و عدم تناسب شغل با میزان دریافتی از عوامل مؤثر بر فلات زدگی شغلی است که پیشنهاد می شود سیستم پرداخت در سازمان مبتنی بر عملکرد تدوین شود. نتایج نشان می دهد که محیط کار و جو سازمان نقش مهمی در فلات زدگی شغلی دارند. لذا پیشنهاد می شود؛ مؤلفه های ارگونومی محیط کار و عوامل فیزیکی در محیط کار بر اساس استانداردهای موجود و به روز در دنیا طراحی شود. همچنین مسائل فرهنگی و ارزشی در جو سازمان، مدنظر مدیران ارشد دانشگاه قرار گیرد. سیاست های تسهیل کننده جابه جایی درون سازمانی، بازطراحی مشاغل سازمانی و استقرار نظام آموزش ضمن خدمت از دیگر پیشنهادها در راستای بهبود شرایط شغل و کاهش فلات زدگی شغلی است که پیشنهاد می شود در سازمان موردتوجه بیشتری قرار گیرد. ایجاد توازن میان فعالیت های کاری و زندگی شخصی افراد به واسطه ایجاد تغییر در روش های انجام کار، کمک به تفویض اختیار بخش، برقراری برنامه های رفاهی و تشویقی غیر مالی برای کارکنان و خانواده آنان می تواند در کاهش فلات زدگی شغلی مؤثر باشد. در نهایت ایجاد جوی آرام و به دور از تنش، اخلاق مداری، نظام ارزیابی عملکرد عادلانه، توجه به سالم نگه داشتن سازمان و جلوگیری از بروز فساد در آن، عدم توجه به گرایشهای سیاسی افراد در انتصابات، شایسته گزینی، هموار کردن مسیر شغلی افراد همراه با غنی سازی شغلی و پیروی از اصل ضابطه به جای رابطه، از مواردی است که به کاهش فلات زدگی شغلی کارکنان منجر خواهد شد.

## تعارض منافع / حمایت مالی

این مقاله برگرفته از رساله دکتری نویسنده می باشد و نتایج پژوهش حاضر با منافع هیچ ارگان و سازمانی در تعارض نیست و بدون حمایت مالی انجام شده است.

## References

- Ahmadi H, Nazari R, Dehghan Manshadi M. Identifying the Effective Factors on the Development of Health-Oriented Leisure Times of Farhangian University. TB 2022; 21 (3) :41-52. <https://doi.org/10.18502/tbj.v21i3.10897> [In Persian]
- Baghban, M., Hoseinian, S., & Danaee, A. (2018). Investigating the Factors Affecting the Career Plateauing of IRI Police Personnel. Resource Management in Police Journal of the Management Dept , 6(23), 23 -52. [In Persian].
- Bardwick, J.M. (1986). *The plateauingtrap*. Toronto: Bantam Books.
- Burke, R. J., & Mikkelsen, A. (2006). Examining the career plateau among police officers. International Journal of Police Strategy and Management, 29(4), 691-703.
- Chang, Po-Chien, Xinqi Geng, and Qihai Cai. (2024). "The Impact of Career Plateaus on Job Performance: The Roles of Organizational Justice and Positive Psychological Capital" *Behavioral Sciences* 14, no. 2: 144. <https://doi.org/10.3390/bs14020144>
- Darabi Emarati, A., & Moradi, H. (2023). Analyzing the effect of job burnout on organizational commitment with the mediation of teachers' organizational silence. Journal of Research in Educational Systems , 17(60), 78 -93. doi: 10.22034/jiera.2023.385345.2916 . [In Persian].
- 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. [In Persian]
- Erami, D, E, and Moshtaghi, L.( 2022). "Evaluation and Analysis of the Effect of Occupational Structural Plateau with the Mediating Role of Biological Plateau on Job Aspirations of Employees of Non-Profit Higher Education Institutions in the West of Mazandaran Province." KURMANJ, 2022; 4( 3 ) : 1 -10 [DOI 10.47176 /kurmanj.4.3.1](https://doi.org/10.47176/kurmanj.4.3.1) [In Persian].
- Fayazi, M., & Ziyai, S. (2015). Explaining the consequences of job plateauing in the organization. Ferdowsi University of Mashhad Change Management Research Journal, 6(11). [In Persian].
- Ference, T. P., Stoner, J. A., & Warren, E. K. (1977). Managing the career plateau. Academy of Management review, 2(4), 602 -612.
- Ghodrati, J.; Moradi, M., & Mazidi, A. (2023). Providing a pattern for eliminating career plateauing with a Career path approach in the employees of Maskan Bank of Iran. Transformation Management Journal, 15(1), 126-161. (in Persian with English abstract) <https://doi.org/10.22067/tmj.2023.79138.1361> [In Persian].
- Hadi Peikani, M., & Amini, R. (2015). The relationship between career plateau and deviant behaviors of employees of the General Department of Education of Isfahan province. The second international conference on future studies, management and economic development. Mashgad. Retrieved on 3.03.2022, From: <https://civilica.com/doc/503680>. [In Persian].



- Hu, C.; Zhang, S.; Chen, Y.-Y.; Griggs, T.L. (2022). A meta-analytic study of subjective career plateaus. *Journal of Vocational Behavior* Volume 132, February 2022, 103649 <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103649>
- Hurst, C. S., Baranik, L. E., & Clark, S. (2017). Job Content Plateaus: Justice, Job Satisfaction, and Citizenship Behavior. *Journal of Career Development, 44*(4), 283-296. <https://doi.org/10.1177/0894845316652250>
- Jiang, Z. (2021). The Relationship between Career Adaptability and Job Content Plateau: The Mediating Roles of Fit Perceptions. *Journal of Vocational Behavior, 95*(1), 1-10.
- Kabeti, J. J. (2011). Strategies of Managing Career Plateau among Secondary School Teachers in Imenti South District. Doctoral dissertation, Kenyatta University Mayasari
- L. (2009). Managing career plateau professionally in organization setting. *Journal of Organizational Behavior, 32*(8), 1084 -1105.
- karimianpour, G., zahed babalan, A., khaleghkhah, A., & rezaeisharif, A. (2023). Designing the Model of influential Factors on the career plateau (grounded theory). *Journal of New Approaches in Educational Administration , 14*(4) .  
[Doi:10.30495/JEDU.2023.28849.5773](https://doi.org/10.30495/JEDU.2023.28849.5773) [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. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 19*(3), 1087.
- Lin, Y. C., & Chen, A, S, Y. (2021). Experiencing career plateau on a committed career journey: A boundary condition of career stages. *Personnel Review, 50*(9), 1797-1819.
- Liu, J., Wang, T., Yao, F., Pedrycz, W., Song, Y., & He, R. (2024). Assessing growth potential of careers with occupational mobility network and ensemble framework. *Engineering Applications of Artificial Intelligence, 127*, 107306.
- Meister, D. G., & Ahrens, P. (2011). Resisting plateauing: Four veteran teachers' stories. *Teaching and Teacher Education , 27*(4), 770 -778.
- Mohamadi Babazeidi S, Abaspor A, Rahmanian H, Ghiasi Nadoshan S. (2020). Investigating the Status of Organizational Structure at Farhangian University in Integration Approach. *Iranian Journal of Educational Sociology. 3*(4), 66-71.  
[doi:10.52547/ijes.3.4.66](https://doi.org/10.52547/ijes.3.4.66) [In Persian].
- Mubasheri, E., Babaei, M. (2016). Investigating the relationship between career plateau and resignation among employees of the second refinery of South Pars Gas Complex, *Management and Accounting Research Monthly, No. 37*. [ in persian]
- Njuguna, B. K. (2013). Effects of career plateauing on attitudes and commitment of secondary school teachers towards their work in Ruiru and Thika west districts. Master's thesis, Kenyatta University
- Park, K. (2022). How do satisfied workers behave? Relationship between job satisfaction and organizational citizenship behavior against career plateau. *Relationship between job satisfaction and organizational citizenship behavior against career plateau (February 19, 2022)*.
- Pocock, L., Abyad, A. (2011). Report : Middle East Medical Journals and Middle East Academic Survey 2011. *Middle East Journal of Internal Medicine, doi:10.5742/MEJIM.2011.51127*
- Saleh Ardestani, A., & Seyed Naghavi, M. A. (2016). Explaining the relationship between job burnout and organizational indifference and the tendency of employees to retire, *Public Management Research, 9*(31), 145-160. [In Persian].
- Shabeer, S., Nasir, N., Nasir, S., Fatima, T., Farooqi, Y. A., Rehman, S., & Rehman, C. A. (2022). Moving up without moving forward! Managing career plateau in COVID-19: a dual serial mediations. *Management Research Review, 45*(4), 470-485.

- Shayan, N., Jandaghi, Gh, R., Taleghani, Gh. R., Tahmasabi, R., Babashahi, J. (2022). Designing and Explanation of Career Plateau Model with Emphasis on the Role of Ethical Factors (Case study: Tehran University of Medical Sciences). *Ethics in Science and Technology*, 17 (3), 70-79. [ in persian]
- Song, R. G., Kyoung, S., Min, L. M. (2018). The curvilinear relationship between career plateauing and organizational citizenship behavior, *Journal of Management & Organization*. 25(6), 1– 22
- Tremblay, M., & Roger, A. (1993). Individual, familial, and organizational determinants of career plateau: An empirical study of the determinants of objective and subjective career plateau in a population of Canadian managers. *Group & Organization Management*, 18(4), 411 -435.
- Wang, Y. (2024). Career Plateauing among Chinese Kindergarten Teachers. *Science Insights Education Frontiers* , 20(1), 3123 -3148.
- Zeinabadi, H, R., kaeidi, Z. ( 2024). Evaluating the Role of School Principals in Reducing the Phenomenon of Career Plateau among Teachers. *MEO 2024*; 13 (1) : 10  
URL: <http://journalieaa.ir/article-1-699-fa.html>[ in persian.]