



SSN (Print): 2717-4484 - ISSN (Online): 2717-4492

Research Paper



Identifying and Measuring the Relationships Between Dimensions of Job Plateauing in School Employees in Tehran

Nafiseh Ghasemi Zargar ¹, Parivash Jafari ^{2*}, Nadergholi Ghorchian ³, Amirhossein Mohammad Davoud ⁴

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

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

3. Professor, Department of Educational Management, Faculty of Management and Economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

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

**Article Info:****Received:** 2025/01/15**Accepted:** 2025/06/02**PP:** 158-181

Use your device to scan and read the article online:

**DOI:**

10.22098/ael.2025.16553.1526

Keywords:Career Plateauing,
School Staff, DEMATEL**Abstract****Background and Objective:** Career plateauing among school staff refers to a professional stagnation in which individuals experience limited opportunities for advancement or growth in their careers. This phenomenon is notable due to its significant effects on employee morale, job satisfaction, and overall organizational effectiveness in educational settings. The present study aimed to Identify and Measure the Relationships Between Dimensions of Job Plateauing in School Employees in Tehran.**research methodology:** This research was applied in terms of purpose, exploratory in terms of mixed approach. In the qualitative part, in addition to reviewing the texts, 17 people were selected as participants in the research by a purposeful method to conduct semi-structured interviews. In the quantitative part, to determine the effectiveness and impact of factors affecting job plateauing, a paired comparison questionnaire was distributed among 35 educational management experts who were selected by a purposeful method and its data was analyzed by the DEMATEL technique. Matlab and Excel software were used to analyze the collected data.**Findings:** The results of the qualitative section showed that the identified model included eleven main dimensions, which are: inappropriate school policies and educational system, inappropriate structure and rules, ineffective management, inappropriate evaluation, social and economic conditions, financial issues, personal characteristics, unhealthy interactions between colleagues, inappropriate reward and promotion system, job characteristics, and lack of organizational dynamism. Also, the results of the DEMATEL technique analysis showed the influence of the factors of inappropriate school policies and educational system, inappropriate structure and rules, ineffective management, inappropriate evaluation, social and economic conditions, financial issues, and the influence of the factors of personal characteristics, unhealthy interactions between colleagues, inappropriate reward and promotion system, job characteristics, and lack of organizational dynamism.**Conclusion:** Reducing plateauing provides clear guidelines for policymakers, educational managers, human resource development managers, and planners to help reduce career plateauing by formulating a plan and investing in the factors that have the greatest impact, helping education take the right steps in fulfilling its mission, and preventing the waste of energy, facilities, and capabilities of people working in educational organizations.**Citation:** : Ghasemi Zargar, N., jafari, P., Ghorchian, N. and Mohammad Davoudi, A. (2025). Identifying and Measuring the Relationships Between Dimensions of Job Plateauing in School Employees in Tehran. *Applied Educational Leadership*, 6(2), 158-181. doi: [10.22098/ael.2025.16553.1526]***Corresponding author:** Parivash Jafari**Address:** Associate Professor, Department of Higher Education Management, Faculty of Management and Economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.**Tell:** 09121833294**Email:** pjaafari@yahoo.com

Extended Abstract

Introduction:

Career plateauing among school staff refers to a professional stagnation in which individuals experience limited opportunities for advancement or growth in their careers. This phenomenon is notable due to its significant effects on employee morale, job satisfaction, and overall organizational effectiveness in educational settings. Career plateau refers to a situation in which employees experience limited opportunities for vertical or horizontal advancement in their profession. In educational settings, particularly among teachers and school staff, this phenomenon can lead to diminished motivation, job satisfaction, and organizational performance (Uysal & Yilmaz, 2020). In today's workplace, a growing number of teachers worldwide experience the pervasive sense of being unable to advance within organizational hierarchies. In such environments, career plateauing has emerged as a significant source of work-related anxiety (Ebrahimi et al., 2020). Educators who perceive they have reached an impasse in their professional growth often experience marked declines in work motivation and engagement. The present study aims to identify the dimensions of career plateau and examine the relationships between these dimensions among school employees in Tehran.

Methodology:

This study adopted an applied research design with a mixed-methods (qualitative-quantitative) approach. In the qualitative phase, semi-structured interviews were conducted with 17 school principals and teachers in Tehran, and the collected data were analyzed using theoretical coding. In the quantitative phase, the Decision-Making Trial and Evaluation Laboratory (DEMATEL) technique was employed to examine the interrelationships among the factors influencing career plateau. The statistical population in this phase consisted of 35 educational management experts, who were selected through purposive sampling (Wang et al., 2012).

Results:

Qualitative data analysis revealed 11 key dimensions of career plateauing, which include: inappropriate school and educational system policies, inadequate structures and regulations, ineffective management, flawed evaluation systems, socioeconomic conditions, financial constraints, individual characteristics, unhealthy interpersonal dynamics among colleagues, deficient reward and promotion systems, job characteristics, and lack of organizational dynamism. The DEMATEL analysis results indicated that inappropriate school and educational policies had the highest degree of influence, while individual characteristics exhibited the highest degree of dependence (Huaman-Ramirez & Lahlouh, 2023).

Table 1: Final concepts

Dimension	Components
Inadequate School & Educational Policies	Over-politicization of educational system and organizational orientations - Mismatch between educational programs and contemporary changes - Poor planning and restrictive educational policies - Neglect of teachers' needs by educational organizations
Ineffective Management	Resistance of senior managers to employee promotion - Poor communication between administrators and staff - Insufficient managerial competence - Frequent leadership changes - Inefficient educational administration
Deficient Reward & Promotion System	Nepotism instead of meritocracy - Limited career advancement opportunities - Unclear career progression paths
Flawed Evaluation System	Ignoring individual talents in performance assessments-Disregarding employee efforts - Lack of constructive feedback - Unfair evaluation practices - Insufficient monitoring - Absence of clear performance indicators

Dimension	Components
Unhealthy Colleague Interactions	Inappropriate peer comparisons- Toxic work environment - Lack of collaboration and dialogue
Organizational Stagnation	Neglect of creativity and innovation - Lack of work autonomy - Resistance to change - Repetitive teaching methods - Outdated employee skills
Financial Constraints	Budgetary limitations - Poor infrastructure - Inadequate compensation
Structural & Regulatory Issues	Restrictive organizational policies- Centralized bureaucratic structure - Limited role diversity
Individual Characteristics	Negative job attitudes - Low resilience - Unrealistic expectations - Limited experience
Socioeconomic Conditions	Lack of family support - Restricted career choices - Financial pressures - Limited alternative employment- Low social status of teaching - Better external opportunities
Job Characteristics	High work pressure - Job-skill mismatch- Job insecurity - Role ambiguity

Discussion and conclusion:

The findings of this study reveal that career plateauing among school employees in Tehran is influenced by multiple organizational and individual factors. To mitigate this phenomenon, it is recommended to:

1. Revise educational policies,
2. Enhance evaluation and reward systems, and
3. Implement employee empowerment programs (Darling-Hammond, 2017).

Furthermore, fostering a dynamic and supportive work environment could help reduce the negative impacts of career plateauing. A key limitation of this study is its exclusive focus on Tehran's schools, which restricts the generalizability of the findings to other regions. Future research could expand the sampling framework to include other cities to develop a more comprehensive understanding of this phenomenon.

Reference:

- Darling-Hammond, L. (2017). Effective teacher professional development. *Learning Policy Institute*. [\[https://down.documentine.com/a5ee501c8bf0b5cc701c4d508086f34f\]](https://down.documentine.com/a5ee501c8bf0b5cc701c4d508086f34f)
- Ebrahimi, S. , seyfi, A. , mahmudi, M. and Saadat, S. (2020). The Impact of Organizational and Superior's Support on the Content and Structural Job Plateau of Teachers. *Teacher Professional Development*, 5(1), 1-13. [DOI: 20.1001.1.24765600.1399.5.1.1.7] (In Persian)
- Huaman-Ramirez, R., & Lahlouh, K. (2023). Understanding career plateaus and their relationship with coworker social support and organizational commitment. *Public Organization Review*, 23(3), 1083-1104. [DOI:10.1007/s11115-022-00621-0]
- Uysal, H. T., & Yilmaz, F. (2020). Procrastination in the workplace: The role of hierarchical career plateau. *Upravlenec*, 11(3).[DOI: 10.29141/2218-5003-2020-11-3-7]

Wang, J., Wang, N., Wang, Z., Zhang, Y., & Liu, L. (2012). Determination of the minimum sample size for the transmission load of a wheel loader based on multi-criteria decision-making technology. *Journal of Terramechanics*, 49(3-4), 147-160. [DOI: [10.1016/j.jterra.2012.02.001](https://doi.org/10.1016/j.jterra.2012.02.001)]





مقاله پژوهشی

شناسایی و سنجش روابط ابعاد فلات‌زدگی شغلی در کارکنان مدارس شهر تهران

نفیسه قاسمی زرگر^۱، پریش جعفری^۲، نادرقلی قورچیان^۳، امیرحسین محمد داودی^۴

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

چکیده

مقدمه و هدف: فلات‌زدگی شغلی در میان کارکنان مدرسه به رکود حرفه‌ای اشاره دارد که در آن افراد فرصت‌های محدودی را برای پیشرفت یا رشد در حرفه خود تجربه می‌کنند. این پدیده به دلیل تأثیرات قابل توجهی که بر روحیه کارکنان، رضایت شغلی و اثربخشی کلی سازمانی در محیط‌های آموزشی دارد، قابل توجه است. پژوهش حاضر با هدف شناسایی و سنجش روابط ابعاد فلات‌زدگی شغلی در کارکنان مدارس شهر تهران انجام شد.

روش‌شناسی پژوهش: این پژوهش از نظر هدف کاربردی، از نظر رویکرد آمیخته اکتشافی بوده است. در بخش کیفی، علاوه بر بررسی متون، ۱۷ نفر به عنوان مشارکت‌کنندگان در پژوهش به روش هدفمند برای انجام مصاحبه نیمه‌ساختمند انتخاب شدند. در بخش کمی، برای تعیین اثرگذاری و اثرپذیری عوامل موثر بر فلات‌زدگی شغلی، پرسشنامه مقایسات زوجی بین ۳۵ نفر از صاحب‌نظران مدیریت آموزشی که به روش هدفمند انتخاب شده بودند، توزیع و داده‌های آن به وسیله تکنیک دیمتل تحلیل شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده از نرم‌افزارهای متلب و اکسل استفاده شد.

یافته‌ها: نتایج بخش کیفی نشان داد ابعاد فلات‌زدگی شغلی شامل بازده بعد اصلی بود که عبارتند از: سیاست‌های نامناسب مدرسه و نظام آموزشی، ساختار و قوانین نامناسب، مدیریت ناکارآمد، ارزیابی نامناسب، شرایط اجتماعی و اقتصادی، مسائل مالی، ویژگی‌های فردی، تعاملات ناسالم میان همکاران، سیستم پاداش و ارتقای نامناسب، ویژگی‌های شغل و فقدان پویایی سازمانی. همچنین، نتایج تحلیل تکنیک دیمتل نشان از تأثیرگذاری عوامل سیاست‌های نامناسب مدرسه و نظام آموزشی، ساختار و قوانین نامناسب، مدیریت ناکارآمد، ارزیابی نامناسب، شرایط اجتماعی و اقتصادی، مسائل مالی و اثرپذیری عوامل ویژگی‌های فردی، تعاملات ناسالم میان همکاران، سیستم پاداش و ارتقای نامناسب، ویژگی‌های شغل و فقدان پویایی سازمانی داشت.

بحث و نتیجه‌گیری: کاهش فلات‌زدگی، رهنمودهای روشنی برای سیاست‌گذاران و مدیران آموزشی و مدیران توسعه منابع انسانی و برنامه‌ریزان فراهم می‌آورد تا با تدوین برنامه و سرمایه‌گذاری بر روی عواملی که بیشترین تأثیر را دارا هستند، به کاهش فلات‌زدگی شغلی کمک نمایند و به گام برداشتن درست آموزش و پرورش در انجام رسالت خود کمک کنند و از هدر رفت نیرو، امکانات و توانمندی‌های افراد شاغل در سازماندهی آموزشی جلوگیری نمایند.



اطلاعات مقاله:

اطلاعات مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۰/۲۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۳/۱۲

شماره صفحات: ۱۵۸-۱۸۱

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



DOI:

10.22098/AEL.2025.16553.1

526

واژه‌های کلیدی:

فلات‌زدگی شغلی، کارکنان مدارس، دیمتل

استناد: قاسمی زرگر، نفیسه، جعفری، پریش، قورچیان، نادرقلی و محمد داودی، امیرحسین. (۱۴۰۴). ارائه مدل فلات‌زدگی شغلی در کارکنان مدارس شهر تهران. رهبری آموزشی کاربردی، ۶(۲)، ۱۵۸-۱۸۱.

*نویسنده مسئول: پریش جعفری

نشانی: دانشیار گروه مدیریت آموزش عالی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

تلفن: ۰۹۱۲۱۸۳۳۲۹۴

پست الکترونیکی: pjaafari@yahoo.com

مقدمه

فلات‌زدگی شغلی^۱ به معنای فقدان یا کمبود فرصت‌های ارتقای عمودی و افقی در سازمان است. فلات‌زدگی شغلی در دو مدل فردی و سازمانی رخ می‌دهد. در حالیکه فلات‌زدگی فردی محدودیت توانایی و انگیزه را در کارکنان در آینده بالا می‌برد، فلات‌زدگی سازمانی نشان‌دهنده کمبود فرصت‌ها در سازمان است (Uysal., & Yilmaz, 2020). فلات‌زدگی به نقطه‌ای از شغل و حرفه سازمانی یک فرد گفته می‌شود که پیشرفت و ارتقای شغلی (به عبارتی ترفیع) غیرممکن است. همچنین، بین دو سطح از فلات‌زدگی شغلی تمایز وجود دارد: فلات‌زدگی ساختاری (فلات‌زدگی سلسله‌مراتبی) و فلات‌زدگی محتوایی (Huaman-Ramirez, & Lahlouh., 2023). فلات‌زدگی در فرایند شغلی از یک جهت ذهنی و روانی است و از طرفی به دلیل عوامل محیطی و تعاملات میان فرد و سازمان است. این مسئله محدود به یک جامعه خاص نیست و یک فرایند بین‌المللی است که شغل‌ها و سازمان‌های مختلف را شامل می‌شود (Chou., Hsieh., & Hung., 2022). مدارس از جمله سازمان‌هایی است که با مسئله فلات‌زدگی شغلی دست و پنجه نرم می‌کنند (Nwabueze., 2016). این مسئله در بین کارکنان مدارس با احساس فاصله ذهنی یا خستگی شدید خود را نشان داده‌است، که به انزوای بیشتر آنان در محیط کار منجر می‌شود (Ensour, & Al Maaitah., 2024).

با یک چشم‌انداز آموزشی در حال تکامل، درک علل و اثرات فلات‌زدگی شغلی برای ایجاد یک محیط کاری حمایتی که توسعه حرفه‌ای مستمر و حفظ مربیان با استعداد را تشویق می‌کند، بسیار مهم است (Unnikrishnan, & Rajeev, 2024). چندین عامل از جمله فقدان توسعه مهارت، فرصت‌های محدود برای پیشرفت، دانش و شیوه‌های قدیمی، و شبکه ناکافی مرتبط با یکدیگر به فلات‌زدگی شغلی در میان کارکنان مدرسه منجر می‌شود (Yang, Niven, & Johnson, 2019). در نتیجه، مربیانی که درگیر یادگیری حرفه‌ای مداوم نیستند یا دسترسی به راهنمایی ندارند ممکن است احساس کنند که منسوخ و بی‌انگیزه هستند (Wang, 2024). علاوه بر این، موانع ساختاری در موسسات آموزشی، مانند سلسله‌مراتب مسطح و مسیرهای تبلیغاتی محدود، می‌تواند احساس رکود را تشدید کند، زیرا شرایط اقتصادی خارجی فرصت‌های رشد را بیشتر محدود می‌کند (Yao, & Zhao, 2024). فلات‌زدگی شغلی یکی از عوامل اصلی ایجاد استرس و فرسودگی شغلی و کاهش انگیزش شغلی و ترک خدمت به شمار می‌رود که تأثیرات منفی زیادی بر نگرش کارکنان دارد (Kwon Eon, 2022). کارکنانی که باور دارند که مانعی برای دستیابی به ترفیع‌های عمودی در سازمان و حرکات افقی وجود دارد، رو به سوی فلات ساختاری دارند. بیشترین رویایی با فلات‌زدگی شغلی در افراد کم‌توفیق سازمانی، افراد با سابقه اشتغال بالا، مسن‌ترین کارکنان و کارکنان خانم مشاهده می‌شود. از آنجاییکه به طور عمومی کارکنانی که با فلات ساختاری روبرو هستند با تجدید ساختارها رو به رو می‌شوند، لذا اشخاصی که آگاهی بالایی از فلات‌زدگی دارند اینگونه می‌پندارند که خروج از سازمان نیز اجتناب‌ناپذیر است (2020, Park). معلمان به واسطه ماهیت شغلی خود، با مشکلات بسیاری مانند پرجمعی کار، افت تحصیلی دانش‌آموزان، حقوق و مزایای ناکافی، عدم علاقه دانش‌آموزان به تحصیل، نادیده گرفتن نیازهای آنان از طرف سازمان‌های آموزشی و کلاس‌های پرجمعیت، مواجه هستند. این مشکلات همگی بر سلامت آنها اثرگذار بوده و با استمرار این مشکلات آسیب‌پذیری آنها را بالا برده و در نهایت ممکن است منجر به فرسودگی در میان آنان شود (Zardoshtiyani., Hosseini, Karimi, 2017). آموزش و پرورش و مجموع کارکنان آن، در رشد و توسعه هر کشور و تعلیم و تربیت و پرورش آینده‌سازان آن نقش بسیار حساس و بنیادین دارد. به وجود آوردن شرایط آرمانی فرهنگی که زمینه تفکر و پژوهش در آن فراهم شود و فرآیند یاددهی و یادگیری به طور مطلوب صورت پذیرد، مستلزم آن است که کارکنان از روحیه‌ای شاداب و قوی برخوردار باشند و حداقل مشکلات و سختی‌ها را در زندگی شغلی و اجتماعی داشته باشند (Nwabueze., 2016). امروزه، معلمان بیشتری در دنیای کار دچار این احساس می‌شوند که نمی‌توان در سلسله مراتب سازمان پیشرفت کرد. در چنین محیطی فلات‌زدگی شغلی یکی از منابع اصلی ایجاد اضطراب در محیط کار به شمار می‌آید. معلمانی که احساس می‌کنند به نقطه‌ای رسیده‌اند که دیگر امکان ارتقا و پیشرفت برای آنها وجود ندارد انگیزه کار کردن خود را از دست می‌دهند (Ebrahimi, et al., 2020).

¹ Job Plateauin

لذا مدارس می‌بایست برای ارتقاء عملکرد و بهبود کیفیت آموزش خود، وضع موجود فلات‌زدگی را بسنجند و با آگاهی از عوامل موثر در ایجا فلات‌زدگی شغلی در سازمان، در جهت رفع و کاهش این عوامل برآیند.

بر همین اساس، فلات‌زدگی شغلی می‌تواند نه تنها، نیروهای آموزشی را از انجام عملکردهای بانگیزه بازدارد، بلکه می‌تواند انجام وظیفه روزانه و مشخص شده آنان را تحت تاثیر قرار دهد. چنانچه این مسأله در نهاد آموزش و پرورش اتفاق بیفتد، آسیب آن متوجه کل جامعه خواهد بود. معلم ناراضی امکان پرورش دانش‌آموزی با انگیزه و خودانگیزه را ندارد و این امر موجب خروج دانش‌آموزانی منفعل و بدون هویت، امید و انگیزه از مدارس می‌گردد، که خساراتی جبران‌ناپذیر را به بدنه جامعه وارد خواهند ساخت. معلمان اغلب به منافع غیر مالی همچون تشویق توسط همکاران و مدیران مدارس به عنوان یک جنبه مهم توجه می‌کنند که می‌بایست هنگام تصمیمات کاری، مورد توجه قرار گیرد (Wanjiru, Gaturu, 2020). فلات شغلی در سازمان بر تجارب شغلی معلمان و نگرش و عملکرد سازمانی آنها تاثیر منفی می‌گذارد. یک معلم با تجربه فلات سازمانی از احساس سرخوردگی در سازمان رنج می‌برد که احتمالاً منجر به اختلالات روانی‌ای چون استرس می‌شود. بنابراین، نیاز است که معلمان بررسی شوند که آیا تجربه رهبری ناسازگار، فلات شغلی، فرسودگی شغلی و استرس را داشته‌اند یا نه و دریابید که آیا وجود رهبری خاصی موجب این سه عامل در آنها شده است یا نه (Sanchoji Nejad, Salimi, 2021). اثرات افراط در شغل چندوجهی است و بر نگرش‌ها، عملکرد و نیت کارکنان برای ترک موقعیت خود تاثیر می‌گذارد. تحقیقات نشان می‌دهد که کارکنان افراطی اغلب کاهش تعهد سازمانی و رضایت شغلی را نشان می‌دهند، که منجر به کاهش انگیزه و نرخ جابجایی بالقوه بالاتر می‌شود. علاوه بر این، بافت سازمانی نقش مهمی در تأثیرگذاری بر شیوع فلج شغلی ایفا می‌کند، به طوری که مدارس با محیط‌های پایدار مشخص می‌شوند و استراتژی‌های رشد محور عموماً نرخ‌های پایین‌تری از رکود را در بین مربیان خود تجربه می‌کنند. پرداختن به افول شغلی نیازمند رویکردی چندوجهی است که شامل خوارزبایی، یادگیری مستمر، شبکه‌سازی و حمایت سازمانی قوی است. موسسات آموزشی با تشویق توسعه حرفه‌ای، ارائه مشاوره و ایجاد محیطی مساعد برای رشد، می‌توانند به کاهش تأثیرات منفی افول شغلی کمک کرده و در نهایت اثربخشی و رضایت کارکنان خود را افزایش دهند (Darling-Hammond, 2016). هدف این مطالعه ارائه شناسایی و سنجش روابط ابعاد فلات‌زدگی شغلی در کارکنان مدارس شهر تهران، شناسایی عوامل اثرگذار بر فلات‌زدگی شغلی و تعیین تاثیرگذاری و تاثیرپذیری این عوامل بر یکدیگر است.

جدول ۱: خلاصه مطالعات موجود

نتایج	نویسنده	ردیف	مطالعات داخلی
یافته‌های پژوهش نشان داد همه ضرایب مسیر بین فلات‌زدگی شغلی و تعهد سازمانی در سطح ۰/۰۵، معنی‌دار نیست؛ اما با میانجی‌گری سکوت سازمانی این رابطه منفی و معنادار است. همچنین سکوت سازمانی با تعهد سازمانی در سطح اطمینان ۹۹ درصد رابطه‌ای منفی و معنادار دارد و فلات‌زدگی شغلی با سکوت سازمانی در سطح اطمینان ۹۹ درصد رابطه‌ای مثبت و معنادار دارند.	Darabi Emarati, A. and Moradi, H. (2023)	۱	
نتایج مطالعه درباره ویژگی‌های فلات شغلی معلمان منجر به شناسایی ۱۵ مؤلفه شد که عبارتند از: ۱- بی‌میلی و انگیزه پایین نسبت به فعالیت‌های کاری ۲- نگرش منفی به شغل و شرایط شغلی-سازمانی ۳- ضعف در سلامت روانی- جسمانی ۴- رضایت شغلی پایین ۵- عدم توجه به رشد و توسعه شغلی ۶- کاهش عملکرد ۷- عدم بروز خلاقیت و تنوع در کار ۸- حضور منفعلانه در محیط کار ۹- حضور نامنظم در محل کار ۱۰- ایجاد جو منفی در محیط کار و ترغیب رفتارهای مخرب سازمانی ۱۱- دشواری در تطابق با محیط و شرایط کاری ۱۲- تنبلی آگاهانه ۱۳- نیت ترک شغل ۱۴- پایین بودن حس وفاداری و تعهد به شغل و سازمان و ۱۵- تعامل نامناسب با دانش‌آموزان.	Zeinabadi, et al (2022).	۲	
نتایج تحلیل داده‌ها طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی حاکی از ۱۲ مقوله اصلی بود که در قالب مدل مفهومی شامل شرایط علی (فردی، سازمانی، آموزشی، اقتصادی)، مقوله محوری (سکون‌زدگی شغلی)، راهبردها (آموزش و توانمندسازی، حمایت مادی و معنوی، مشاوره شغلی)، عوامل زمینه‌ای (عوامل اجتماعی، عوامل مدرسه‌ای)، عوامل مداخله‌گر (عوامل خانوادگی) و پیامدها (بی‌تفاوتی سازمانی، تنبلی سازمانی، یخ‌زدگی	Karimianpour, et al (2023).	۳	

ردیف	نویسنده	نتایج
		ذهنی و ناکارآمدی) پدیده سکون‌زدگی شغلی معلمان را تبیین و روابط بین آنها را نمایان می‌کند.
۴	Pariyar, G., Nagizadeh Baghi, M., & Piran Hamalabadi, M. (2021)	نتایج نشان داد که از نظر معلمان تربیت بدنی بعد فلات‌زدگی محتوا بر مشارکت شغلی تاثیر نداشت ولی بعد فلات‌زدگی سلسه‌مراتبی بر مشارکت شغلی تاثیر منفی ومعنادار داشت. یعنی اگر یک واحد تغییر در متغیر فلات‌زدگی سلسه‌مراتبی 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 فلات‌زدگی سلسه‌مراتبی در شغل آنها بیشتر اهمیت دارد.
۵	Naghiloo, Z. , Kotobi, F. and namvar, M. (2022)	نتایج نشان داد کیفیت زندگی کاری و خرده‌مقیاس‌های آن بر فلات شغلی معلمان ورزش استان زنجان تأثیر دارد. بنابراین، با توجه بیشتر به عوامل کیفیت زندگی کاری معلمان ورزش می‌توان با کاهش فلات شغلی آنان در مسیر سازمانی پویا و هدفمند گام برداشت.
۶	Farjam, S. , Allahyari, A. and Davali, M. M. (2023)	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 خودکارآمدی شغلی به عنوان تعدیلگر، فلات‌زدگی شغلی را پائین نمی‌آورد ولی هرکدام از این متغیرها به تنهایی روی فلات‌زدگی شغلی تأثیر معناداری دارند.
۷	Iranzadeh, et al. (2022)	یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که غنی‌سازی شغلی بر کاهش فلات‌زدگی شغلی تأثیر معناداری دارد. نتایج تحقیق بررسی مداوم محتوای مشاغل و فراهم آوردن زمینه‌های تغییر آن توسط مدیران بانک ملی ایران جهت جلوگیری از فلات‌زدگی شغلی کارکنان را پیشنهاد می‌دهد.
۸	Khanifar, ebrahimi, S. and gholami, B. (2021).	نتایج نشان داد فلات شغلی ساختاری و محتوایی تاثیر منفی بر روی انگیزش شغلی معلمان دارند. و هرچه فلات‌زدگی شغلی بیشتر باشد انگیزش شغلی معلمان کمتر می‌شود.
۹	Mehraban, J. (2021).	یافته‌های کمی حاصل از آزمون فرضیه پژوهش نشان داد که میان فلات‌زدگی شغلی و بی‌تفاوتی سازمانی با سلامت اداری کارکنان رابطه منفی و معناداری وجود دارد و بی‌تفاوتی سازمانی در رابطه میان فلات‌زدگی شغلی با سلامت اداری نقش میانجی داشته است.
۱۰	Ebrahimi, et al (2020).	نتایج این پژوهش نشان داد سه متغیر حمایت سرپرست، حمایت مافوق و حمایت سازمانی رابطه معنی‌داری با فلات شغلی ساختاری و محتوایی معلمان دارند. به عبارت دیگر، هر چه حمایت از معلمان بیشتر باشد فلات شغلی آنها کمتر است.
۱	Abo El-Ata, Ghada Salah El-deen.(2024)	نتایج نشان از این داشت که نقش مثبت مهمی از فلات شغلی بر رفتار آسیب‌زای کارکنان وجود دارد. علاوه بر این نقش منفی مهمی از درگیری شغلی و رفتارهای آسیب‌زا وجود دارد. علاوه بر این، درگیری شغلی اثر فلات شغلی بر رفتارهای آسیب‌زا را تعدیل می‌کند.
۲	Wang, Y. (2024)	این پژوهش نشان داد که سطح فلات‌زدگی شغلی در میان معلمان کودکان‌های چین در سطح متوسط می‌باشد. دامنه نشانه‌های فلات‌شغلی معلمان کودکان‌ها شامل توقف پیشرفت حرفه‌ای، از دست دادن درک معنا در کار، شانس کم برای ارتقاء به موقعیت‌های بالاتر، کاهش مشارکت و افزایش احساسات منفی در محل کار است.
۳	Jin, et al (2023)	نتایج نشان داد که سابقه خدمت به طور مثبت با فلات‌زدگی شغلی مرتبط است، که به نوبه خود رابطه بین رهبری اخلاقی و اشتراک دانش کارکنان را تعدیل کرد، به طوری که این رابطه برای کارکنان با سطوح بالای فلات‌زدگی، ضعیف‌تر بود.
۴	Elsayed, M. S., & Abd-Elmonem, A. M. (2023)	نتایج نشان دادند که درک کارکنان بخش پرستاری از فلات‌زدگی شغلی رابطه معنادار منفی با اشتیاق شغلی ایشان دارد.

نتایج	نویسنده	ردیف
نتایج نشان داد که می‌توان یک تصویر کلی از دلایلی که مردم را فلات‌زده کرده‌اند، در قالب ده مورد را شناسایی کرد: که در سه حوزه گروه‌بندی شدند: احساس طرفداری و تبعیض در سازمان (دو موضوع)؛ کمبود تجربه، تحصیلات، مهارت‌ها و آموزش (چهار موضوع)؛ و مهارت‌های رقابتی (چهار موضوع).	Darling, S., & Cunningham, B. (2023)	۵
نتایج نشان داد که حمایت کارکنان با هر دو فلات‌زدگی سلسله‌مراتبی و محتوای شغلی همبستگی منفی دارد. از نظر پیامدها، نتایج نشان می‌دهد که هر دو شکل فلات شغلی به طور منفی با تعهد عاطفی مرتبط هستند، در حالی‌که فقط فلات محتوای شغلی به طور مثبت با برخی گزینه‌های تعهد مرتبط است.	Huaman- Ramirez, & Lahlouh., 2023	۶
نتایج پژوهش نشان داد که اثر منفی فلات‌زدگی شغلی که به شکل‌های مختلف در محیط‌های آموزشی نشان داده شده است، منجر به فرسودگی شغلی تحت سیستم‌های دورکاری و غیر حضوری در شرایط کووید ۱۹ شده است و نظارت متمرکز می‌تواند نقش مثبتی بر کاهش آن داشته باشد.	Eon Kwon. (2022)	۷
این پژوهش به این نتیجه رسید که هرچه فلات‌زدگی شغلی کارکنان افزایش می‌یابد، تمایل به ترک خدمت کارکنان نیز افزایش می‌یابد.	Obianuju, A. E., Ebuka, A. A., & Phina, O. N. (2021).	۸
نتایج تحقیق نشان می‌دهد که رضایت شغلی زمانی که کارکنان فلات زده شغل پاره وقت خود را انتخاب کرده اند، نسبت به زمانی که شغل به آنها تحمیل شده است، کمتر کاهش می‌یابد. همچنین بودن مدت طولانی در یک شغل و احساس امکان یافتن شغل بهتر در خارج از سازمان، موجب کاهش رضایت شغلی می‌گردد.	Palmero, S., Roger, A., Tremblay, M. (2021)	۹
فلات شغلی درونی که شامل فلات سلسله‌مراتبی و فلات محتوای شغلی است با ناامنی شغلی، پریشانی روانی و ترک خدمت رابطه مثبت دارد اما با رضایت شغلی، عملکرد درون‌نقشی، مشارکت شغلی، تعهد سازمانی و کاری رابطه منفی دارد.	Hu, et al. (2022)	۱۰

روش‌شناسی پژوهش

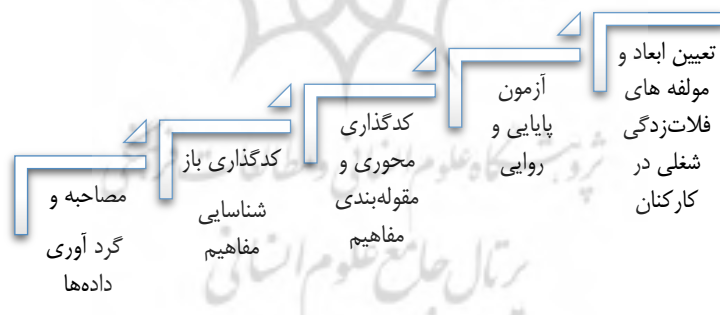
این پژوهش به منظور شناسایی و سنجش روابط ابعاد فلات‌زدگی شغلی در کارکنان مدارس شهر تهران صورت گرفته است. این مطالعه از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها توصیفی-پیمایشی و از نظر نوع داده‌ها، آمیخته - اکتشافی به شمار می‌رود. در بخش کیفی مشارکت‌کنندگان در پژوهش مشتمل بر مدیران و معلمان صاحب نظر آموزش و پرورش بودند که به روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شدند. معیار صاحب‌نظر بودن در این بخش، کارکنانی با حداقل ده سال سابقه خدمت، مدرک فوق‌لیسانس و مسئولیت فرد در سازمان (مدیران و معاونین و معلم) بود. از ابتدای شروع مصاحبه‌ها، تعداد افراد مصاحبه‌شونده مشخص نبود. به این دلیل که بر اساس اشباع نظری باید تا اشباع داده‌ها نمونه‌گیری ادامه پیدا می‌کرد. در این روش پایه انتخاب موارد نمونه توسط پژوهشگر با توجه به هدف‌های مطالعه و ماهیت تحقیق استوار است. لازم به ذکر است در این پژوهش با انجام ۱۵ مصاحبه اشباع نظری صورت گرفت. با این وجود، برای غنای بیشتر داده‌ها مصاحبه‌ها تا ۱۷ مورد ادامه یافت و سپس مصاحبه متوقف شد. در ادامه مشخصات مشارکت‌کنندگان در مطالعه آورده شده است:

جدول ۱: ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی

ردیف	جنسیت	سن	سابقه کار	سمت	مدرک
۱	زن	۳۱	۱۱	معاون اجرایی	فوق لیسانس
۲	مرد	۴۱	۲۱	مدیر	دکتر
۳	مرد	۶۰	بیش از ۴۰	معلم	فوق لیسانس

ردیف	جنسیت	سن	سابقه کار	سمت	مدرک
۴	مرد	۳۴	۱۰	معاون آموزشی	دکتر
۵	مرد	۴۴	۲۴	مدیر دبیرستان	فوق لیسانس
۶	مرد	۴۰	۲۰	مدیر دبیرستان	فوق لیسانس
۷	زن	۴۵	۱۶	مدیر	دکتر
۸	زن	۵۰	۲۶	مدیر دبیرستان	فوق لیسانس
۹	زن	۵۸	۳۰	معلم دبیرستان	فوق لیسانس
۱۰	مرد	۴۳	۱۹	معاون اجرایی	دکتر
۱۱	مرد	۳۸	۱۵	مدیر داخلی دبیرستان	فوق لیسانس
۱۲	مرد	۳۳	۱۴	معلم	دکتر
۱۳	زن	۳۳	۱۰	معلم	فوق لیسانس
۱۴	زن	۴۶	۱۸	مدیر دبیرستان	فوق لیسانس
۱۵	مرد	۴۳	۲۵	معلم	دکتر
۱۶	مرد	۴۱	۲۱	مدیر داخلی دبیرستان	فوق لیسانس
۱۷	زن	۴۳	۱۸	معلم	فوق لیسانس

تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه با خبرگان از طریق روش کدگذاری نظری صورت گرفت. در این روش دو رکن اصلی مفاهیم و مقوله‌ها شناسایی می‌شوند. بدین صورت ابتدا مفاهیم اولیه از متن مصاحبه‌ها به وسیله کدگذاری باز استخراج شده است و در مرحله بعدی این مفاهیم در دسته‌های کلی‌تری بنام مقوله قرار گرفته‌اند. کدهای باز و محوری عملیاتی هستند که طی آن داده‌ها تجزیه شده و مفهوم‌سازی صورت می‌گیرد و این مفاهیم در مرتبه بعدی دسته‌بندی می‌شود. نتیجه این مرحله، تقطیر و خلاصه نمودن انبوه اطلاعات کسب شده از مصاحبه‌ها به درون مفاهیم و دسته‌بندی‌ها است که در این سؤالات مشابه هستند. در نمودار شماره (۱) فرایند اجرای تحقیق بیان شده است:



نمودار ۱: فرآیند اجرای تحقیق

جهت اطمینان از روایی پژوهش، از روش‌های بررسی توسط اعضاء، مثلث‌سازی منابع داده‌ها و بازبینی توسط همکاران برای تعیین روایی پژوهش خود استفاده شد (Cohen, Manion & Morrison, 2017). پایایی مصاحبه‌ها نیز از طریق روش پایایی توافق بین دو کدگذار^۱ مورد بررسی قرار گرفت. اعتبار بین کدگذاران برای مصاحبه‌های انجام‌گرفته در این مطالعه با استفاده از روش توافق بین دو کدگذار برابر ۸۱/۳۳ درصد بود. با توجه به اینکه این میزان اعتبار بیشتر از ۶۰ صدم است (Kvale., 1996). اعتبار کدگذاری‌ها مورد تأیید بود و می‌توان ادعا کرد که میزان اعتبار تحلیل مصاحبه کنونی مناسب است.

^۱ Inter-Coder Reliability

در بخش کمی، جهت تعیین تاثیرگذاری و تاثیرپذیری عوامل موثر بر فلات‌زدگی شغلی از روش دیمتل¹ استفاده شد. روش دیمتل زمانی بکار برده می‌شود که هدف بررسی روابط متقابل بین متغیرها باشد (Amiri, et al., 2011). این روش مبتنی بر مقایسه زوجی تاییدکننده یا محدود کننده روابط بین متغیرها است. بدین معنا که با بررسی روابط متقابل بین معیارها، میزان تاثیر و اهمیت هر کدام را بطور امتیاز عددی تعیین می‌نماید. مهم‌ترین شاخصه روش دیمتل، تصمیم‌گیری چندمعیاره و عملکرد آن در ایجاد روابط و ساختار بین عوامل شناسایی شده است. یکی از مزایای این روش در مقایسه با سایر روش‌های تصمیم‌گیری مبتنی بر مقایسه‌های زوجی، امکان دریافت بازخورد روابط میان عوامل است. در ساختار سلسله‌مراتبی حاصل، هر عامل قادر است بر تمامی عوامل هم‌سطح، سطوح بالاتر و سطوح پایین‌تر تاثیر بگذارد و به‌طور متقابل از آنها تاثیر بپذیرد. در حوزه‌های مدیریتی و اجتماعی، روش دیمتل می‌تواند برای طبقه‌بندی و سازماندهی اثرات متقابل تعداد زیادی از عوامل مؤثر بر یک مسئله خاص مورد استفاده قرار گیرد (Si, et al., 2018).

بر اساس مطالعه (Wang, et al., 2012)، حجم نمونه در روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره بین ۵ الی ۳۰ نفر پیشنهاد شده است. به همین دلیل جامعه آماری در این بخش شامل ۳۵ نفر از مدیران و معلمان صاحب نظر آموزش و پرورش بود که به روش هدفمند انتخاب شدند. ملاک خبرگی حداقل ۱۰ سال سابقه کار اجرایی و مدرک حداقل کارشناسی ارشد بوده است. از پرسشنامه محقق‌ساخته مقایسات زوجی برای تعیین تاثیرگذاری و تاثیرپذیری عوامل موثر فلات‌زدگی شغلی استفاده شد. این پرسشنامه از یک جدول دوازده عاملی تشکیل شده است. از پاسخ‌دهنده خواسته شده تا با مقایسه هر یک از عامل‌ها و زیر عامل‌ها شدت تاثیرگذاری و تاثیرپذیری عوامل از یکدیگر را نشان دهند. از نرم‌افزارهای متلب و اکسل جهت تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده استفاده شده است.

یافته‌ها

یافته‌های کیفی

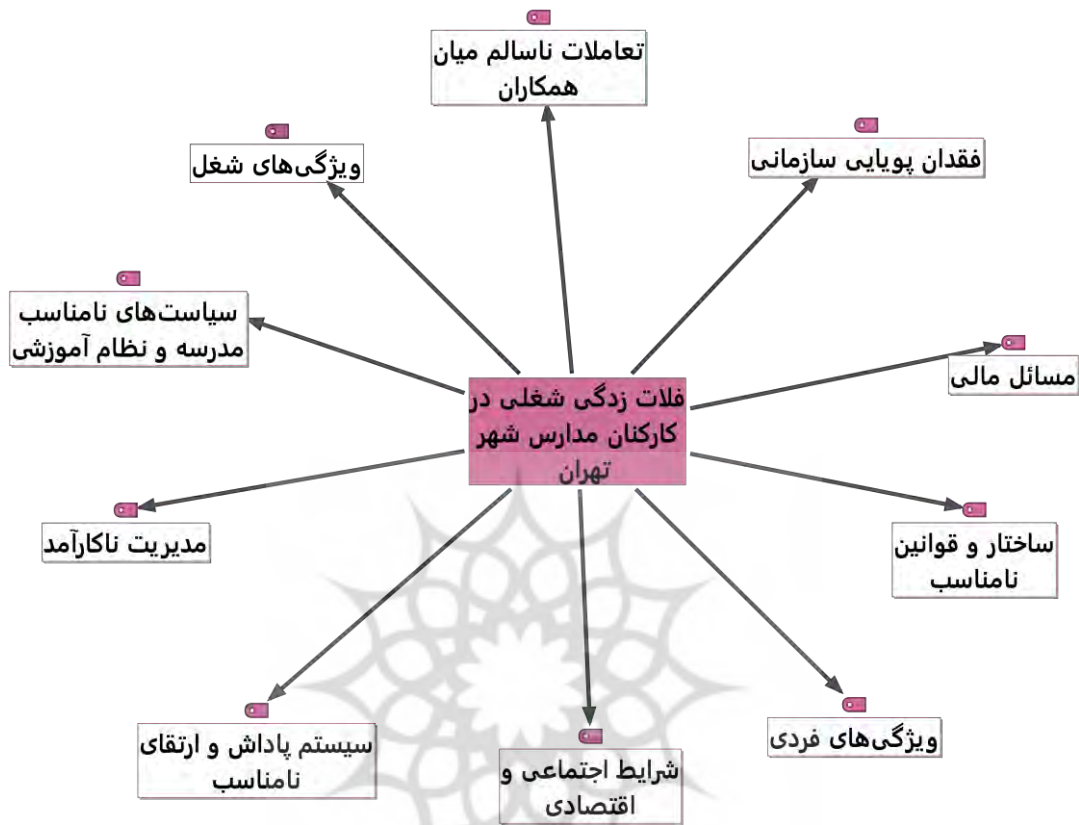
در این بخش به کدگذاری داده‌های گردآوری شده از طریق مصاحبه‌ها با خبرگان پرداخته شده است. در مرحله نخست با کدگذاری باز، مفاهیم اولیه شناسایی و استخراج شدند. بدین ترتیب تعداد ۲۱۹ مفهوم در مرحله کدگذاری باز تعیین شدند. در مرحله دوم تحلیل کیفی داده‌ها، تحت عنوان کدگذاری محوری عوامل اثرگذار بر فلات‌زدگی شغلی در کارکنان مدارس شهر تهران استخراج شدند. در ادامه ابتدا نمونه‌ای از مفاهیم استخراج شده به همراه گزاره‌های کلامی آنها آورده شده است:

جدول ۲: نمونه مفاهیم و گزاره کلامی مستخرج از مصاحبه‌ها

مفاهیم	گزاره کلامی
رابطه‌مداری و تبعیض به جای شایسته‌سالاری	به نظر من مورد شایعی است که اغلب ما کمابیش آن را تجربه می‌کنیم و این موضوعی است که قابل کنترل از سوی خود فرد است. اگر فرد متوجه آن شود و به فکر راه چاره باشد، حتما می‌تواند خودش را رشد دهد و نجات پیدا کند ولی اگر آن را به عنوان یک عامل بدبختی ببیند و مدام گله و شکایت کند، مدت زیادی در این وضعیت باقی می‌ماند. مثل معلمی که پس از چند سال تدریس از موضوعات تکراری و وضعیت تکراری کلاس خسته می‌شود و تنها برای امرار معاش به کارش ادامه می‌دهد. البته با توجه به جنس افرادی که وارد آموزش پرورش می‌شوند می‌توان گفت در عده قابل‌توجهی این امر قابل ملاحظه است و البته در عده‌ای از کارکنان هم دیده نمی‌شود. زیرا بعضا افرادی از روی ناچاری یا کم‌توانی وارد آموزش و پرورش شده‌اند. این عده زود دچار فلات‌زدگی خواهند شد. ضمناً ساختار هم به شکلی پیچیده شده است که امکان رشد افراد را بر اساس شایستگی‌هایشان به درستی مهیا نمی‌کند و در نتیجه فلات‌زدگی در ساختار سیستم فراوان دیده می‌شود. در صف و ستاد موضوع فلات‌زدگی تفاوت پیدا می‌کند.
ارتقای شغلی محدود در آموزش و پرورش	
بها ندادن به بحث خلاقیت و نوآوری کارکنان و معلمان	
تکرار و ثبات در وضع موجود و روش‌ها و منابع تدریس	
ساختار سازمانی متمرکز و نامطلوب	
عدم تنوع در سمت‌های آموزشی	
پایین بودن تاب‌آوری	
اولویت نیاز به امرار معاش در خانواده	

¹ DEMATEL

۱۱ بعد اصلی مدل فلات‌زدگی شغلی در کارکنان مدارس شهر تهران که در مرحله کدگذاری محوری تعیین شدند، در نمودار ۱ نشان داده شده است.



نمودار ۲: ابعاد فلات‌زدگی شغلی در کارکنان مدارس مستخرج از تحلیل کیفی

یافته‌های دیمتل

در این مرحله تاثیرگذاری و تاثیرپذیری عوامل موثر بر فلات‌زدگی شغلی بر یکدیگر با استفاده از دیمتل محاسبه شده است. در گام یک با استفاده از نتایج بخش کیفی، ۱۱ عامل موثر بر فلات‌زدگی شغلی مورد شناسایی قرار گرفته است، نامگذاری شدند.

جدول ۴: عوامل موثر استخراج شده

مخفف	Factor	عامل اثرگذار
SPES	School policies and educational system	سیاست‌های نامناسب مدرسه و نظام آموزشی
INMA	Inefficient management	مدیریت ناکارآمد
IRUS	Improper receiving and upgrading system	سیستم پاداش و ارتقای نامناسب
INAS	Inappropriate assessment	ارزیابی نامناسب
UCAC	Unhealthy companies among colleagues	تعاملات ناسالم میان همکاران
LOOD	Lack of organizational dynamics	فقدان پویایی سازمانی
FIIS	Financial issues	مسائل مالی
IRAR	Inappropriate rules and regulations	ساختار و قوانین نامناسب

مخفف	Factor	عامل اثرگذار
INCH	Individual characteristics	ویژگی‌های فردی
SAEC	Social and economic conditions	شرایط اجتماعی و اقتصادی
JOCH	Job characteristics	ویژگی‌های شغل

در ادامه مراحل اجرای روش دیمتل آورده شده است:

تشکیل ماتریس X (میانگین امتیازت)

قانون تصمیم‌گیری توافق جمعی از قضاوت خبرگان برای رابطه ممکن بین هر دو عنصر A و B میانگین امتیازات است. با توجه به گام‌های سوم و چهارم، ماتریس X تشکیل می‌گردد. در این گام می‌توان دیاگرام متناظر با ماتریس X را به عنوان دیاگرام اولیه رسم نمود، به صورتی که رئوس آن همان عوامل تشکیل‌دهنده سیستم و کمان آن درجهات رابطه‌های مستقیم موجود بین هر دو معیار از سیستم و شدت اثر هر رابطه مستقیم روی کمان متناظر با آن منظور شده باشد.

جدول ۵: ماتریس X برای معیارهای اصلی

C11	C10	C09	C08	C07	C06	C05	C04	C03	C02	C01	
۲	۲	۳	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۰	SPES
۱	۱	۲	۴	۴	۴	۴	۴	۳	۰	۲	INMA
۰	۱	۳	۰	۱	۱	۲	۲	۰	۱	۰	IRUS
۰	۱	۳	۲	۲	۲	۴	۰	۳	۳	۲	INAS
۰	۰	۴	۰	۰	۳	۰	۰	۱	۲	۱	UCAC
۲	۱	۱	۴	۰	۰	۲	۲	۲	۳	۲	LOOD
۰	۰	۳	۲	۰	۲	۱	۲	۴	۱	۱	FIIS
۴	۱	۴	۰	۳	۴	۳	۴	۲	۳	۲	IRAR
۱	۰	۰	۰	۱	۱	۴	۰	۰	۱	۰	INCH
۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	SAEC
۰	۰	۲	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۰	JOCH

تشکیل ماتریس M

هر ورودی از ماتریس X در «معکوس بیشترین مجموع سطری از آن ماتریس (λ)» ضرب شد تا «ماتریس M» به دست آید که نشان‌دهنده شدت اثر نسبی حاکم بر رابطه‌های مستقیم موجود در سیستم است.

$$(M = \lambda * X)$$

جدول ۶: ماتریس M برای معیارهای اصلی

C11	C10	C09	C08	C07	C06	C05	C04	C03	C02	C01	
0.057	0.057	0.086	0.114	0.114	0.114	0.114	0.114	0.114	0.114	0.000	SPES
0.029	0.029	0.057	0.114	0.114	0.114	0.114	0.114	0.086	0.000	0.057	INMA
0.000	0.029	0.086	0.000	0.029	0.029	0.057	0.057	0.000	0.029	0.000	IRUS
0.000	0.029	0.086	0.057	0.057	0.057	0.114	0.000	0.086	0.086	0.057	INAS
0.000	0.000	0.114	0.000	0.000	0.086	0.000	0.000	0.029	0.057	0.029	UCAC
0.057	0.029	0.029	0.114	0.000	0.000	0.057	0.057	0.057	0.086	0.057	LOOD
0.000	0.000	0.086	0.057	0.000	0.057	0.029	0.057	0.114	0.029	0.029	FIIS

C11	C10	C09	C08	C07	C06	C05	C04	C03	C02	C01	
0.114	0.029	0.114	0.000	0.086	0.114	0.086	0.114	0.057	0.086	0.057	IRAR
0.029	0.000	0.000	0.000	0.029	0.029	0.114	0.000	0.000	0.029	0.000	INCH
0.029	0.000	0.029	0.000	0.029	0.029	0.029	0.000	0.029	0.029	0.029	SAEC
0.000	0.000	0.057	0.000	0.000	0.000	0.029	0.000	0.029	0.029	0.000	JOCH

تشکیل ماتریس S

ماتریس S که نشان دهنده شدت اثر نسبی حاکم بر روابط مستقیم و غیر مستقیم است، تشکیل می‌شود.

$$S = M(I - M)^{-1}$$

جدول ۷: ماتریس S برای معیارهای اصلی

C11	C10	C09	C08	C07	C06	C05	C04	C03	C02	C01	
0.111	0.091	0.221	0.194	0.189	0.227	0.248	0.204	0.216	0.213	0.063	SPES
0.077	0.059	0.177	0.183	0.176	0.210	0.226	0.191	0.176	0.094	0.109	INMA
0.013	0.037	0.121	0.023	0.049	0.060	0.098	0.076	0.028	0.057	0.018	IRUS
0.036	0.051	0.173	0.110	0.109	0.135	0.200	0.063	0.149	0.149	0.094	INAS
0.020	0.012	0.147	0.032	0.026	0.119	0.050	0.031	0.058	0.088	0.047	UCAC
0.094	0.052	0.113	0.160	0.056	0.076	0.142	0.117	0.118	0.147	0.093	LOOD
0.027	0.018	0.147	0.092	0.038	0.108	0.097	0.100	0.156	0.077	0.055	FIIS
0.153	0.056	0.220	0.073	0.146	0.202	0.199	0.182	0.143	0.169	0.104	IRAR
0.037	0.005	0.031	0.016	0.040	0.054	0.135	0.015	0.021	0.049	0.013	INCH
0.040	0.008	0.058	0.020	0.045	0.053	0.058	0.021	0.052	0.050	0.040	SAEC
0.005	0.003	0.072	0.008	0.009	0.014	0.047	0.009	0.037	0.038	0.006	JOCH

محاسبه حد آستانه و تعیین روابط اثرگذاری و اثرپذیری

در این گام حد آستانه برابر با چارک سوم کل عناصر ماتریس S در نظر گرفته شده است. مقدار میانگین برای عنصر ماتریس S برابر با ۰/۰۹۰۷ گردیده است بنابراین، مقادیر کمتر از ۰/۰۹۰۷ بی اثر فرض می‌شود.

جدول ۸: ماتریس NRM برای معیارهای اصلی

C11	C10	C09	C08	C07	C06	C05	C04	C03	C02	C01	
TRUE	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE	FALSE	SPES
FALSE	FALSE	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE	INMA
FALSE	FALSE	TRUE	FALSE	FALSE	FALSE	TRUE	FALSE	FALSE	FALSE	FALSE	IRUS
FALSE	FALSE	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE	FALSE	TRUE	TRUE	TRUE	INAS
FALSE	FALSE	TRUE	FALSE	FALSE	TRUE	FALSE	FALSE	FALSE	FALSE	FALSE	UCAC
TRUE	FALSE	TRUE	TRUE	FALSE	FALSE	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE	LOOD
FALSE	FALSE	TRUE	TRUE	FALSE	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE	FALSE	FALSE	FIIS
TRUE	FALSE	TRUE	FALSE	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE	TRUE	IRAR
FALSE	FALSE	FALSE	FALSE	FALSE	FALSE	TRUE	FALSE	FALSE	FALSE	FALSE	INCH

C11	C10	C09	C08	C07	C06	C05	C04	C03	C02	C01	
FALSE	FALSE	FALSE	FALSE	FALSE	FALSE	FALSE	FALSE	FALSE	FALSE	FALSE	SAEC
FALSE	FALSE	FALSE	FALSE	FALSE	FALSE	FALSE	FALSE	FALSE	FALSE	FALSE	JOCH

تعیین تاثیرگذاری و تاثیرپذیری عوامل

در ماتریس S جمع سطری درایه‌ها (R) و جمع ستونی درایه (J) و مجموع (R + J) و تفاضل (R - J) محاسبه گردید. مقدار (R) برای هر عامل نشان دهنده میزان تاثیرگذاری آن عامل بر سایر عامل‌های سیستم و مقدار (J) متناظر با آن نشان دهنده شده تاثیر پذیری عامل مذکور از سایر عوامل سیستم است. بنابراین (R + J) مشخص کننده مجموع تاثیرگذاری و تاثیرپذیری عامل مورد نظر در سیستم می‌باشد، به عبارت دیگر عاملی که بیشترین مقدار را دارا است، بیشترین تعامل را با سایر عوامل سیستم دارد. مقدار نهایی اثرگذاری هر عامل بر مجموع عوامل دیگر سیستم نیز از تفاضل (R - J) حاصل می‌شود. به گونه‌ای که:

اگر $R > J \rightarrow R - J > 0$ آنگاه عامل مورد نظر یک تاثیرگذار قطعی است.

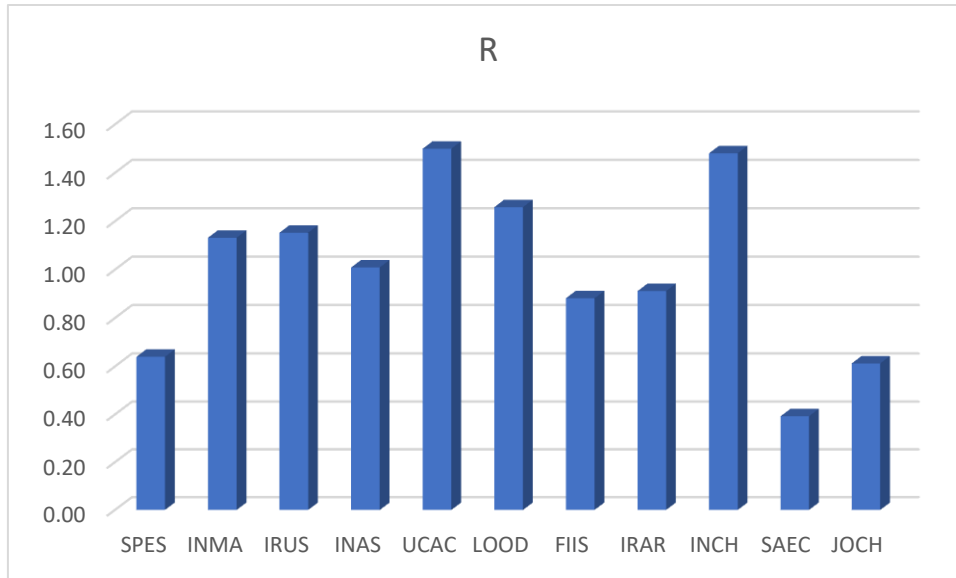
اگر $R < J \rightarrow R - J < 0$ آنگاه عامل مورد نظر یک تاثیرپذیر قطعی است.

با انجام محاسبات توسط نرم افزار EXCEL مقادیر (R)، (J)، (R + J) و (R - J) مطابق جدول ۴-۱۵ به دست آمده است.

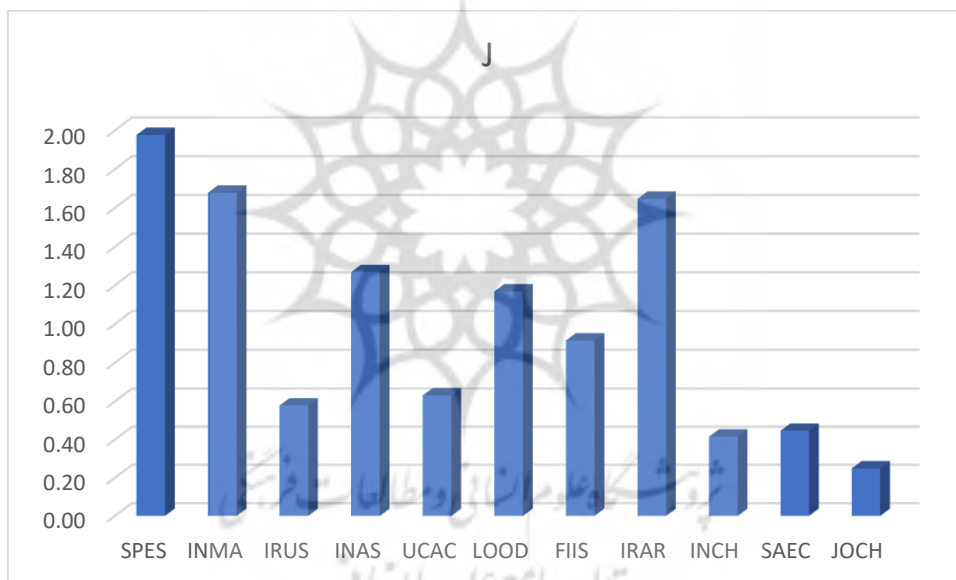
جدول ۹: مقادیر (R)، (J)، (R + J) و (R - J)

عوامل اثرگذار	اختصار	اثرگذاری R	اثرپذیری J	تعامل R+J	اثرگذاری/اثرپذیری خالص R-J
سیاست‌های نامناسب مدرسه و نظام آموزشی	SPES	0.640	1.976	2.616	1.337
مدیریت ناکارآمد	INMA	1.132	1.678	2.810	0.546
سیستم پاداش و ارتقای نامناسب	IRUS	1.153	0.579	1.732	-0.574
ارزیابی نامناسب	INAS	1.009	1.268	2.278	0.259
تعاملات ناسالم میان همکاران	UCAC	1.500	0.631	2.131	-0.869
فقدان پویایی سازمانی	LOOD	1.258	1.168	2.427	-0.090
مسائل مالی	FIIS	0.882	0.915	1.797	0.033
ساختار و قوانین نامناسب	IRAR	0.912	1.647	2.558	0.735
ویژگی‌های فردی	INCH	1.481	0.415	1.896	-1.066
شرایط اجتماعی و اقتصادی	SAEC	0.393	0.446	0.839	0.053
ویژگی‌های شغل	JOCH	0.613	0.249	0.862	-0.364

بر این اساس، اثرگذارترین عامل سیاست‌های نامناسب مدرسه و نظام آموزشی با مقدار اثرگذاری خالص ۱/۳۳۷ است و اثرپذیرترین عامل ویژگی‌های فردی با اثرپذیری خالص ۱/۰۶۶ است.



نمودار ۳: اثرگذاری ابعاد نسبت به یکدیگر



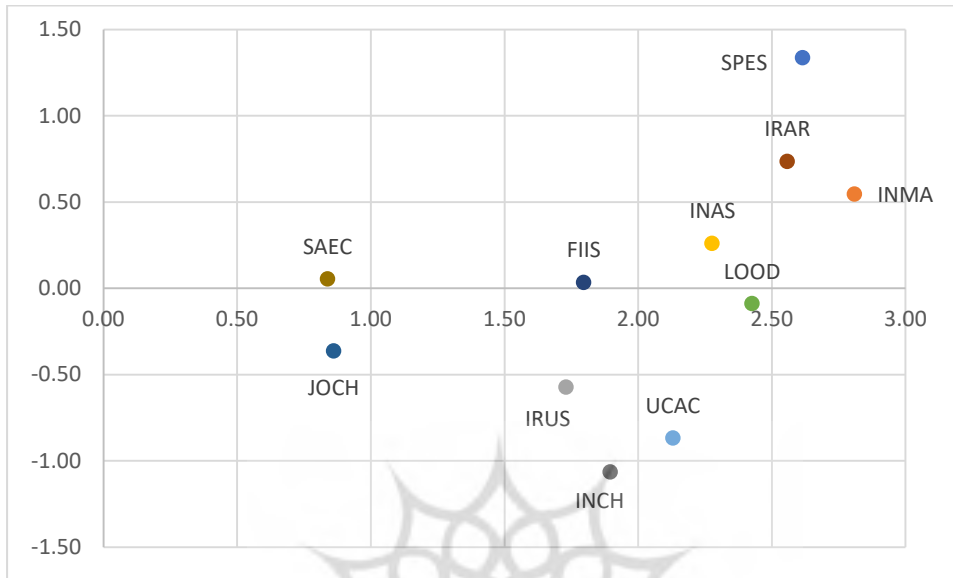
نمودار ۴: اثرپذیری ابعاد نسبت به یکدیگر

رتبه‌بندی نهایی زیر معیارها بر حسب $(R + J)$

با وجود آنکه قضاوت خبرگان در مقایسه‌های زوجی ساده است و نیاز به آگاهی آن‌ها از چگونگی فرآیند دیمتال ندارد، اما کیفیت نظر و گستره بینش آن‌ها در جوانب گوناگون مسأله، در نتیجه حاصل از دیمتال بسیار تأثیرگذار است و باید معلومات کافی از مسأله را دارا باشند. برای یک مسأله می‌توان فرآیند دیمتال را چندین مرتبه تکرار نمود و با نقد و تجدید نظر مکرر در معیارهای تشکیل دهنده سیستم و شدت اثرها، به ساختار مناسبی از آن دست یافت. علاوه بر وابستگی اوزان حاصل (برای زیرمعیارها) به نظر خبرگان باید توجه داشت که این وابستگی‌ها نسبی بوده و فقط نسبت به عوامل مفروض درون مدل حاصل شده است و تأثیرپذیری هر معیار از عوامل دیگر، که خارج از سیستم هستند، مورد نظر نمی‌باشند. در این قسمت با توجه به اطلاعات به دست آمده از اجرای گام‌های قبل، عوامل موثر بر فلات‌زدگی شغلی بر حسب $(R + J)$ رتبه‌بندی می‌شوند.

▪ ترسیم روابط علت و معلول و نقشه شبکه روابط

یک دستگاه مختصات دکارتی، به‌گونه‌ای که محور طولی آن برحسب مقادیر $(R + J)$ و محور عرضی آن بر حسب $(R - J)$ مدرج باشد، تشکیل گردید و موقعیت هریک از عوامل موجود با یک نقطه به مختصات " $A: (R + J, R - J)$ " در این دستگاه معین شد. دیاگرام ترسیم شده یک نمای ساده از ساختار نهایی حاصل از سیستم می‌باشد.



نمودار ۵: روابط علت و معلول و نقشه شبکه روابط

▪ وزن نرمال هر یک از عوامل

در ادامه، اهمیت نسبی معیارها با استفاده از معادلات زیر محاسبه می‌شود.

$$w_j = \left[(R_j + J_j)^2 + (R_j - J_j)^2 \right]^{\frac{1}{2}}$$

وزن هر بعد را می‌توان به صورت زیر نرمال نمود:

$$\bar{w}_j = \frac{w_j}{\sum_{j=1}^n w_j}$$

جدول ۱۰: وزن و وزن نرمال عوامل

NW	W	اختصار	عوامل اثرگذار
0.127	2.938	SPES	سیاست‌های نامناسب مدرسه و نظام آموزشی
0.124	2.862	INMA	مدیریت ناکارآمد
0.079	1.824	IRUS	سیستم پاداش و ارتقای نامناسب
0.099	2.292	INAS	ارزیابی نامناسب
0.100	2.301	UCAC	تعاملات ناسالم میان همکاران
0.105	2.428	LOOD	فقدان پویایی سازمانی
0.078	1.797	FIIS	مسائل مالی
0.115	2.662	IRAR	ساختار و قوانین نامناسب
0.094	2.175	INCH	ویژگی‌های فردی

NW	W	اختصار	عوامل اثرگذار
0.036	0.840	SAEC	شرایط اجتماعی و اقتصادی
0.041	0.935	JOCH	ویژگی‌های شغل

مطابق با یافته‌های پژوهش میزان تاثیرگذاری و اثرپذیری عوامل موثر بر فلات‌زدگی به ترتیب اولویت به شرح زیر می‌باشد:

❖ عوامل تاثیرگذار:

- ✓ سیاست‌های نامناسب مدرسه و نظام آموزشی؛ ضریب تاثیر گذاری ۱,۳۳۷
- ✓ ساختار و قوانین نامناسب؛ ضریب تاثیرگذاری ۰,۷۳۵
- ✓ مدیریت ناکارآمد؛ ضریب تاثیرگذاری ۰,۵۴۶
- ✓ ارزیابی نامناسب؛ ضریب تاثیرگذاری ۰,۲۵۹
- ✓ شرایط اجتماعی و اقتصادی؛ ضریب تاثیر گذاری ۰,۰۵۳
- ✓ مسائل مالی؛ ضریب تاثیرگذاری ۰,۰۳۳

❖ عوامل اثر پذیر:

- ✓ ویژگی‌های فردی؛ ضریب اثرپذیری ۱,۰۶۶
- ✓ تعاملات ناسالم میان همکاران؛ ضریب اثر پذیر ۰,۸۶۹
- ✓ سیستم پاداش و ارتقای نامناسب؛ ضریب اثرپذیری ۰,۵۷۴
- ✓ ویژگی‌های شغل؛ ضریب اثرپذیری ۰,۳۶۴
- ✓ فقدان پویایی سازمانی؛ ضریب اثرپذیری ۰,۰۹۰

بحث و نتیجه گیری

فلات‌زدگی شغلی در میان کارکنان مدرسه می‌تواند ناشی از عوامل مرتبط با یکدیگر باشد که مانع رشد و توسعه حرفه‌ای می‌شود. درک این علل برای پرداختن به مسائل و ایجاد محیطی مساعد برای پیشرفت بسیار مهم است (Unnikrishnan, & Rajeev, 2024). در این مطالعه ابعاد فلات‌زدگی شغلی در کارکنان مدارس شهر تهران حول محور یازده عامل سیاست‌های نامناسب مدرسه و نظام آموزشی، ساختار و قوانین نامناسب، مدیریت ناکارآمد، ارزیابی نامناسب، شرایط اجتماعی و اقتصادی، مسائل مالی، ویژگی‌های فردی، تعاملات ناسالم میان همکاران، سیستم پاداش و ارتقای نامناسب، ویژگی‌های شغل و فقدان پویایی سازمانی شناسایی شد. براساس یافته‌های پژوهش و جهت‌گیری صاحب‌نظران و در جهت کاهش این عوامل، سیاست‌گذاری درست و به دور از فضای سیاسی و ایجاد جو مناسب در مدارس و تلاش برای کاهش انتخاب‌ها و رویکردها براساس گرایش‌های سیاسی روز، توانمندسازی معلمان و طراحی مجدد برنامه‌های آموزشی سیاست‌های ترفیع و تشویق مناسب و برنامه‌های آموزشی مناسب، را سیاست‌هایی مناسب جهت پیشبرد رویکردهای سازمان دانست که محققانی همچون (Jegatheeswari, & Padma, 2017) و (Heidari., Shahriari, 2019) نیز به آن اشاره داشته‌اند.

همچنین اشتراک دانش میان کارکنان، مشارکت کارکنان در جریان‌های تصمیم‌گیری، استفاده از رویکرد رهبری مشارکتی، ارتباط صمیمانه مدیران با همکاران و فاصله گرفتن از مدیریت تمرکز گرا و ناکارآمد نیز راهکاری موثر در کاهش فلات‌زدگی است که (Jin, et al, 2023)، (Zeinabadi, et al., 2022)، (Karimianpour, et al., 2023) و (Gaturu, Wanjiru, 2020) نیز اهمیت آن را در پژوهش‌های خود عنوان کرده‌اند. در جهت تغییر و بهینه‌سازی ساختار سازمان نیز، تجدید ساختار در سازمان، کاهش تمرکز در اداره و تصمیمات سازمانی، افزایش تعاملات در سازمان و سیاست‌های تسهیل‌کننده جابه جایی درون سازمانی می‌توانند (Park, 2020)؛ (Khanifar et al., 2021). از آنجا که نقش سازمان آموزش و پرورش و کارکنان آموزش و پرورش، به ویژه معلمان در تربیت و سلامت روانی و جسمی نسل آینده نقش حیاتی و غیر قابل انکاری ایفا می‌کنند، بنابراین، با اقدامات یادشده و با در نظر گرفتن شرایط حساس حال

حاضر جامعه و نیاز مدارس و دانش‌آموزان به پویایی و دیده شدن نیازها و حضور در فضایی صمیمی و توأم با احترام و مشارکت، می‌توان در راستای کاهش فلات‌زدگی شغلی و سکون و فرسودگی در افراد و تأمین، حفظ و ارتقای سرمایه‌های ارزشمند انسانی، با تمرکز بر عوامل ذکر شده و بهره‌گرفتن از راهکارهای ارائه شده، زمینه شادابی، پویایی، سلامتی و موفقیت افراد جامعه را فراهم کرد. براساس نتایج به دست آمده از تحلیل دیمتل، در میان عوامل مشخص شده، عامل مدیریت ناکارآمد، عامل سیاست‌های نامناسب مدرسه و نظام آموزشی، عامل ساختار و قوانین نامناسب، عامل فقدان پویایی سازمانی و عامل ارزیابی نامناسب به ترتیب بیشترین تعامل را با سایر عوامل سیستم دارا هستند. همچنین در بررسی میزان تاثیرگذاری هر عامل بر سایر عوامل، عامل سیاست‌های نامناسب مدرسه و نظام آموزشی بیشترین اثر را بر روی تعاملات ناسالم میان همکاران و فقدان پویایی سازمانی، عامل مدیریت ناکارآمد بیشترین اثر را بر روی تعاملات ناسالم میان همکاران و ارزیابی نامناسب، عامل سیستم پاداش و ارتقای نامناسب بیشترین اثرگذاری را بر ویژگی‌های فردی، عامل ارزیابی نامناسب بیشترین اثرگذاری را بر روی ویژگی‌های فردی، مدیریت ناکارآمد و سیستم پاداش و ارتقای نامناسب، عامل تعاملات ناسالم میان همکاران بیشترین اثر را بر روی فقدان پویایی سازمانی و ویژگی‌های فردی، عامل فقدان پویایی سازمانی بیشترین اثر را بر روی ساختار و قوانین نامناسب و مدیریت ناکارآمد، عامل مسائل مالی بیشترین اثر را بر روی سیستم پاداش و ارتقای نامناسب و مدیریت ناکارآمد، عامل ساختار و قوانین نامناسب بیشترین اثر را بر روی فقدان پویایی سازمانی و ویژگی‌های فردی و عامل ویژگی‌های فردی بیشترین اثر را بر روی تعاملات نامناسب همکاران دارا بودند. همچنین، در میان عوامل، عامل شرایط اجتماعی و اقتصادی و ویژگی‌های شغلی اثر چندانی بر روی عوامل خاصی به صورت اختصاصی نداشتند.

از جمله محدودیت‌های این مطالعه، این بود که پژوهش محدود به بررسی فلات‌زدگی شغلی در میان مدارس شهر تهران بوده و کارکنان سازمان آموزش و پرورش و ادارات مرتبط را شامل نمی‌شود. لذا در تعمیم‌دهی آن به سایر استان‌ها و شهرها با توجه به تفاوت‌های موجود در روش‌های مدیریتی و ساختاری و امکانات مدارس، محدودیت وجود دارد. فلات‌زدگی شغلی از طریق مشاهده نیز می‌تواند به تکمیل یافته‌های مطالعه کمک کند اما این پژوهش تنها به مصاحبه در بخش کیفی محدود شده است.

پیشنهادهای کاربردی پژوهش

- تغییر در قوانین سازمان مبتنی بر تغییرات جامعه و نیازهای کارکنان و دانش‌آموزان و ایجاد اصلاحات لازم در قوانین محدودکننده سازمان
- محیط محرک و چالشی و اجرای چرخش شغلی در جهت ایجاد تنوع در مسئولیت‌های کارکنان
- آموزش مدیران در جهت استفاده از سبک‌های مشارکتی و تحولی و تغییر رویکرد و نگاه آنها در راستای حمایت از تغییر و خلاقیت در سازمان
- تمرکز بر سیاست‌ها و راهکارهای موثر تشویق و ترفیع کارکنان و بهره‌گیری از مشورت با متخصصین و افزایش اطلاعات در این حوزه به جهت آسیب‌شناسی و آسیب‌زدایی
- تغییر در قوانین سازمان مبتنی بر تغییرات جامعه و نیازهای کارکنان و دانش‌آموزان و ایجاد اصلاحات لازم در قوانین محدودکننده سازمان
- تمرکز بر سیاست‌ها و راهکارهای موثر تشویق و ترفیع کارکنان و بهره‌گیری از مشورت با متخصصین و افزایش اطلاعات در این حوزه به جهت آسیب‌شناسی و آسیب‌زدایی

ملاحظات اخلاقی

این مقاله برگرفته از رساله دکتری نویسنده اول این مقاله و به راهنمایی نویسنده دوم و با مشاوره نویسنده سوم و چهارم است.

حامی مالی

این مقاله هیچگونه حامی مالی نداشته است.

تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان مقاله حاضر فاقد هرگونه تعارض منافع بوده است.

References

- Abo ElAbo El-Ata-Ata, Ghada Salah El-deen. (2024), The moderating role of job embeddedness on the relationship between career plateau and counterproductive work behaviors of the Mansoura university staff, *Scientific Journal for financial and commercial studies and research*, 5(2). [DOI:10.21608/cfdj.2024.298529.1990]
- Amiri, M., Sadaghiyani, J., Payani, N., & Shafieezadeh, M. (2011). Developing a DEMATEL method to prioritize distribution centers in supply chain. *Management Science Letters*, 1(3), 279-288. [DOI: 10.5267/j.msl.2011.04.001] (In Persian)
- 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. [<https://www.ijoi-online.org/attachments/article/363/1201%20Final.pdf>]
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2017). Validity and reliability. In *Research methods in education* (pp. 245-284). Routledge. [<https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781315456539-14>]
- Darabi Emarati, A. and 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)
- Darling, S., & Cunningham, B. (2023). Perceived causes of Career Plateau in the public service. *Administrative Sciences*, 13(3), 73. [DOI: 10.3390/admsci13030073]
- Darling-Hammond, L. (2017). Effective teacher professional development. *Learning Policy Institute*. [<https://down.documentine.com/a5ee501c8bf0b5cc701c4d508086f34f>]
- Ebrahimi, S. , seyfi, A. , mahmudi, M. and Saadat, S. (2020). The Impact of Organizational and Superior's Support on the Content and Structural Job Plateau of Teachers. *Teacher Professional Development*, 5(1), 1-13. [DOI: 20.1001.1.24765600.1399.5.1.1.7] (In Persian)
- Elsayed, M. S., Hasanin, A. G., & Abd-Elmonem, A. M. (2023). Nursing Staff Perception regarding Career Plateau and its Relation to their Work Engagement. *Benha Journal of Applied Sciences*, 8(4), 321-329. [DOI:10.21608/bjas.2023.192185.1057]
- Ensour, W., & Al Maaitah, H. (2024). INVESTIGATING SUSTAINABLE EMPLOYEE WELL-BEING: A DECADE OF RESEARCH ON BURNOUT STUDIES. [DOI:10.22495/cgobrv8i3p3]
- Eon Kwon. (2022). The Impact of Career Plateau on Job Burnout in the COVID-19. Pandemic: A Moderating Role of Regulatory Focus. *Int. J. Environ. Res. Public Health*. 1-16. [<https://www.mdpi.com/1660-4601/19/3/1087>]
- Farjam, S. , Allahyari, A. and 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)
- Gaturu, M., Wanjiru, F. (2020). Career plateauing and its relationship with secondary school teachers' pursuit of post-graduate studies in Nyandarua and Murang'a countries, Kenya. *Journal of Educational Research in Developing Areas (JEREDA)*. Vol. 1. Issue 2, Pp. 153-166. [Doi.org/10.47434/JEREDA/1.2.2020.153]

- Heidari, A. and Shahriari, M. (2019). Analysis Career Plateau Faculty Members of Iranian Universities With a Hybrid Approach. *Ferdowsi University of Mashhad Journal of Social Sciences*, 16(1), 347-381. doi: 10.22067/jss.v16i1.81148 [doi.org/10.22067/jss.v16i1.81148] (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*, 132, 103649. [DOI: 10.1016/j.jvb.2021.103649]
- Huaman-Ramirez, R., & Lahlouh, K. (2023). Understanding career plateaus and their relationship with coworker social support and organizational commitment. *Public Organization Review*, 23(3), 1083-1104. [DOI:10.1007/s11115-022-00621-0]
- Iranzadeh, S., bagherzadeh khajeh, M. and bagernegad, S. (2022). Investigating the effect of job enrichment on reducing staff Plateau (Case study of employees of Bank Melli branches in East Azerbaijan province). *Journal of Accounting and Management Vision*, 4(53), 63-72. [https://www.jamv.ir/article_143542.html?lang=en] (In Persian)
- Jegatheeswari, P., & Padma, M. (2017). The Excessive Job Stress Can Adversely Affect the Emotional and Physical Health of Workers in Retail Textile Industry in Tirunelveli District. *International Journal of HIT Transaction on ECCN*, 3(1A), 10-20. [https://www.researchgate.net/profile/Joyita-Dutta-2/publication/340885785_International_Journal_of_HIT_ISSN_0973-6875]
- Jin, Y., Lu, N., Deng, Y., Lin, W., Zhan, X., Feng, B., & Li, G. (2024). Becoming reluctant to share? Roles of career age and career plateau in the relationship between ethical leadership and knowledge sharing. *Current Psychology*, 43(2), 1483-1495. [Doi.org/10.1007/s12144-023-04357-y]
- Karimianpour, G., zahed babalan, A., khaleghkhah, A., & rezaeisharif, A. (2023). Designing the Model of influential Factors on the career plateau among Elementary School Teachers (grounded theory). *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 14(4), 224-212. [DOI: 10.30495/jedu.2023.28849.5773] (In Persian)
- Khanifar, H., ebrahimi, S. and gholami, B. (2021). The Impact of Structural and Content Career Plateau on the Teachers Motivation. *Pouyesh in Humanities Education*, 7(22), 1-22. [DOI: 20.1001.1.27172260.1400.7.22.1.9] (In Persian)
- Kvale, S. (1996). *Interviews: An Introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks, CA: Sage [DOI: 10.4236/ojpm.2011.13012]
- 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. . [DOI: 10.3390/ijerph19031087]
- 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)
- Naghiloo, Z., Kotobi, F. and namvar, M. (2022). The Effect of Quality of Work Life on the Career Plateau of Sport Teachers. *Educational and Scholastic studies*, 11(1), 101-119. [DOI: 20.1001.1.2423494.1401.11.1.4.6] (In Persian)
- Nwabueze, A. I. (2016). Career plateau management for productivity in schools. *Managing Schools for Productivity: Emerging Perspectives*, 458-470. [https://www.researchgate.net/publication/360111596_CAREER_PLATEAU_MANAGEMENT_FOR_PRODUCTIVITY_IN_SCHOOLS]

- Obianuju, A. E., Ebuka, A. A., & Phina, O. N. (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]
- Palmero, S., Roger, A., & Tremblay, M. (2001). Work satisfaction and career plateau of part-time workers. In *EGOS 17th Colloquium Lyon* (Vol. 14, No. 1, pp. 1-18). [https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=e3fb1e5c0ebf3540839f3d76820d14ce30874c39]
- Pariyar, G., Nagizadeh Baghi, M., & Piran Hamalabadi, M. (2021)., Investigation of the effect of job plateau on job participation of physical education teachers in Ardabil city, First National Conference on Sports Management with an Organizational Health Approach, Ardabil, [https://civilica.com/doc/1544381] (In Persian)
- 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). [https://ssrn.com/abstract=4038729]
- Sancholi Nejad, M. and Salimi, S. (2021). The Relationship between Incompatible leadership of Managers with Job Plateau, Burnout and Stress of High School Teachers. *School Administration*, 9(3), 99-112. doi: https://doi.org/10.34785/J010.2021.009 [DOI:20.1001.1.25384023.1396.4.3.5.5]
- Si, S. L., You, X. Y., Liu, H. C., & Zhang, P. (2018). DEMATEL technique: a systematic review of the state of the art literature on methodologies and applications. *Mathematical problems in Engineering*, 2018(1), 3696457. [DOI: 10.1155/2018/3696457]
- Unnikrishnan, D., & Rajeev, P. N. (2024). Managing career plateaus for mid career professionals: A process driven practice intervention using life design counseling. *Journal of Employment Counseling*. [DOI:10.1002/joec.12233]
- Uysal, H. T., & Yilmaz, F. (2020). Procrastination in the workplace: The role of hierarchical career plateau. *Upravlenec*, 11(3). [DOI: 10.29141/2218-5003-2020-11-3-7]
- Wang, J., Wang, N., Wang, Z., Zhang, Y., & Liu, L. (2012). Determination of the minimum sample size for the transmission load of a wheel loader based on multi-criteria decision-making technology. *Journal of Terramechanics*, 49(3-4), 147-160. [DOI: 10.1016/j.jterra.2012.02.001]
- Wang, Y. (2024). Career Plateauing among Chinese Kindergarten Teachers. *Science Insights Education Frontiers*, 20(1), 3123-3148. [doi.org/10.15354/sief.24.or480]
- Yang, W. N., Niven, K., & Johnson, S. (2019). Career plateau: A review of 40 years of research. *Journal of vocational behavior*, 110, 286-302. [doi.org/10.1016/j.jvb.2018.11.005]
- Yao, M., & Zhao, H. (2024). Career plateauing and job burnout: The mediating role of career calling. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 52(12), 1-8. [doi.org/10.2224/sbp.13944]
- Zardoshtiyani, S., Hosseini, M. and Karimi, J. (2017). The Effect of Career Plateau on Intention to Quit Job with Mediating Role of Burnout in the Physical Education Teachers Kermanshah Province. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 4(3), 61-69. [doi.org/20.1001.1.25384023.1396.4.3.5.5] (In Persian)
- Zeinabadi, H. Abdollahi, B., abbasian, H. and kaeidi, Z. (2022). A Reflection on Characteristics of Teachers with Career Plateau: A Systematic Review. *Career and Organizational Counseling*, 14(1), 65-80. [DOI: 10.48308/jcoc.2022.102633] (In Persian)

