

## طراحی و تبیین مدل فلات‌زدگی شغلی در ستاد نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران

هاشم کارگر<sup>۱</sup>، مهدی باغبان<sup>۲</sup>، شهامت حسینیان<sup>۳</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۳/۲۴

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۲/۰۴

### چکیده:

هدف از پژوهش حاضر طراحی و تبیین مدل فلات‌زدگی شغلی در ستاد نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران می‌باشد. این پژوهش از حیث هدف ی کاربردی و از نظر ماهیت داده‌ها از نوع کمی و از نظر نوع، توصیفی - پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل ۵۵۴ مدیران و فرماندهان ناجا می‌باشند که با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شده‌اند. روش گردآوری داده‌ها در این پژوهش در رابطه با ادبیات تحقیق، کتابخانه‌ای و در رابطه با داده‌های مربوط به جامعه‌ی آماری با روش میدانی و از ابزار پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که فلات‌زدگی شغلی به صورت کلی دارای ۴ عامل اصلی فردی، شغلی، سازمانی و محیط خارجی می‌باشد؛ که به ترتیب عوامل فردی در رتبه اول، عوامل سازمانی در رتبه دوم، عوامل شغلی در رتبه سوم و عوامل محیطی در رتبه چهارم اولویت قرار دارند. در نهایت نیز مدل فلات‌زدگی شغلی در نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران تبیین و طراحی شده است.

**واژگان اصلی:** فلات‌زدگی شغلی، مسیر شغلی، توسعه منابع انسانی.

۱. استادیار گروه مدیریت دولتی و خط‌مشی‌گذاری عمومی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، تهران، ایران.

۲. دانش‌آموخته دکتری مدیریت دولتی، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران.

۳. دانشیار گروه مدیریت منابع انسانی، دانشگاه جامع علوم انتظامی امین، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)

## مقدمه و بیان مسئله

امروزه همگام با پیشرفت تکنولوژی، در دنیای کسب و کار پیچیدگی‌های مشاغل نیز افزایش یافته است، افراد برای دستیابی به شغل مطمئن، اثبات و رضایت‌بخش بیشتر از گذشته نگران آینده شغلی خود هستند. کارکنان سازمان‌ها کار خود را اغلب با امید و انتظاراتی ویژه، برای رسیدن به بالاترین سطح در سازمان شروع و برای پیشرفت جهت رسیدن به قدرت، پاداش و کسب بالاترین مسئولیت‌ها تلاش می‌کنند. در سال‌های اخیر توجه سازمان‌ها به توسعه منابع انسانی و مسیر پیشرفت آنها به صورت روزافزون افزایش یافته است (Azizi, & Goodarzi, Pakdel, Gholipour, Hosseini, 2015). پژوهش‌های زیادی نشان داده است، کارکنانی که در مسیر شغلی مناسبی در سازمان، در حال پیشرفت هستند، با انگیزه بیشتری کار می‌کنند (Rasafiani, Ghamari, Narges, Ghamari, 2015). (Mahboubeh, Ghamari, Fatemeh & Yazdani, 2015) عملکرد نقشی و فراتقشی بیشتری دارند (Radan; Salehi Amiri, 2015) (راضی‌ترند (۲۰۰۸) Saatchi, Ghasemi, Namazi, 2008). (Shakernia, Vahed Chokandeh, Azizi, 1979 Orpen, 2014) به همین دلیل، سازمان‌ها همواره در پی یافتن راه‌حل‌های اثربخش برای مدیریت مسیر شغلی کارکنان هستند تا عواملی را که منجر به بهبود مسیر شغلی می‌شود شناسایی کنند. اما معمولاً در مسیر پیشرفت نقطه‌ای وجود دارد که احتمال صعود از نردبان ترقی کاهش می‌یابد و در این ناحیه احتمال اندکی وجود دارد که شخص در آن ارتقای مقام یابد که اصلاً به این ناحیه، فلات یا سکون شغلی گویند. واژه فلات در مباحث زمین‌شناختی و جغرافیا به مفهوم مسیری مرتفع در یک زمین مسطح به کار رفته است (Khanifar, 2006). (Khanifar, 2006). فلات در مسیر حرفه‌ای یا شغلی را نوعی رکود، عدم پیشرفت و کاهش یادگیری فردی می‌داند که القاء‌کننده نوعی افسردگی و شکست می‌باشد. در واقع فلات‌زدگی شغلی نقطه‌ای از مسیر شغلی فرد است که در آینده احتمال حرکت در سلسله مراتب سازمان برای وی بسیار کم است (Lee, 2003; Tremblay & Roger, 2004, Yamamoto). فلات‌زدگی در مسیر ترقی شغلی زمانی رخ می‌دهد که کارمندان به نقطه‌ای می‌رسند که فرد دچار روزمرگی شده است و دیگر امکان پیشرفت بیشتر ندارند و هیچ علاقه‌ای به پذیرش مسئولیت اضافی ندارد این پدیده زمانی به وجود می‌آید که ساختارهای سازمانی حالت سلسله مراتبی پیدا کرده و مشکلات ارتقاء و توسعه کار کارکنان مشکل‌تر می‌شود (Jung & Tak, 2008). به اعتقاد بسیاری از صاحب‌نظران

حوزه رفتار سازمانی کسانی که دچار فلات‌زدگی شغلی می‌شوند، استرس، ناامیدی، احساس شکست و گناه را نیز در کنار آن تجربه می‌کنند. (Beheshtifar, Oriarewo, Agbim, & Owoicho, ۲۰۱۳؛ & modaber, ۲۰۱۳). همچنین عده‌ای دیگر از محققان دریافته‌اند که فلات‌زدگی اغلب در پنجمین مراحل سلسله مراتب شغلی یعنی در آغاز ۴۰ سالگی رخ می‌دهد (Stoner, Ferrence, Warren & Christensen, 1980)

فلات‌زدگی شغلی پدیده‌ای است که سالها همه سازمان‌ها به درجات مختلف آن را تجربه کرده‌اند از این رو این مفهوم چندان جدید نیست؛ اما آنچه امروزه بیشتر از گذشته باعث نگرانی مدیران سازمان‌ها شده؛ گسترش سریع این پدیده در اکثر سازمان‌ها است (Vahedi & Banayem, ۲۰۱۴). بسیاری از صاحب‌نظران مشاغل سازمانی بر این عقیده‌اند که فلات‌زدگی شغلی به یک موضوع انتقادی سازمانی و مدیریتی تبدیل شده که نیازمند به بررسی و رسیدگی فوری دارد؛ تا از نارضایتی کارمندان جلوگیری کند (McCleese, Eby, Scharlau & Hoffman, 2007). در واقع فلات‌زدگی شغلی یکی از عوامل بهداشتی در سازمان است که نبود آن باعث عدم نارضایتی می‌شود. همچنین با توجه به تغییراتی که در محیط‌های تجاری و صنعتی، ساختار بندی مجدد، کوچک‌سازی (خصوص سازی) و استخدای رخ داده است؛ سکون‌زدگی شغلی احتمالاً به یکی از موضوعات شغلی مهم دهه آتی تبدیل خواهد شد. (Agolla & Angori, 2009)

با توجه به مطالب گفته شده در رابطه با ایجاد فلات زدگی در سازمانهای مختلف و نقش فلات زدگی در رضایت و عملکرد کارکنان می‌توان ادعان داشت که نیروی انتظامی به عنوان یک سازمان که نقش اساس در نظم و امنیت کشور دارد؛ از این قاعده مستثنی نیست. نیروی انتظامی کشور با داشتن تعداد کارکنان بسیار زیاد در پست و مشاغل گوناگون، که عموماً در شرایط کاری سخت و پرخطر کار می‌کنند؛ مستعد فلات زدگی شغلی هستند. از طرفی نیروی انتظامی و پلیس هر کشوری محور اصلی نظم، امنیت و آسایش مردم است. در واقع رسالت نیروی انتظامی به عنوان مرکز ثقل نظم و امنیت کشور، ایجاد یک جامعه عاری از هرگونه جرم و تخلفی از قوانین است. در این راستا این نهاد مهم باید از نیروهای پرتوان و پرنرژدی برخوردار باشد؛ تا بتواند به سازمان در نیل به اهداف خود کمک کند. بنابراین هدف اصلی پژوهش حاضر طراحی و تبیین مدل فلات‌زدگی شغلی در ستاد نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران می‌باشد.

در محیط امروزی کوچک‌سازی و بازسازی سازمانی، منجر به کاهش سطوح سلسله مراتب سازمانی و در نتیجه، فرصت کمتر برای ارتقا و پیشرفت شغلی شده است (Tabarsa, ۲۰۱۴). (Rezaian, Hadizadeh Moghadam, & Jamali Nazari, ۲۰۱۴). فلات‌زدگی شغلی به زبان

ساده یعنی کمبود پله در نردبان ترقی و عدم امکان حرکت صعودی؛ یعنی نیروی کار به سطحی از سلسله مراتب رسیده است که در این سطح، امیدی به افزایش حقوق و مزایا، موقعیت، عنوان، قدرت رسمی و شخصیت اجتماعی ندارد (Jajarmizadeh & Abarghavi, 2013). بسیاری از پژوهشگران معتقدند فلات‌زدگی شغلی به سرعت تبدیل به مسأله‌ای بحرانی برای سازمان‌ها و مدیران شده است و قطعاً یکی از مهم‌ترین موضوعات دهه‌های آینده خواهد بود، که مدیریت صحیح برای اجتناب از نارضایتی کارکنان را می‌طلبد. (Salami, 2010)

Bardwick (1986) سه نوع فلات‌زدگی "ساختاری"، "محتوایی" و "زندگی" را در سازمان مطرح می‌کند؛ به اعتقادی وی فلات‌ساختاری، ناشی از محدودیت‌های موجود در سلسله مراتب ساختار سازمانی است؛ زیرا هرچه فرد به رده‌های بالاتر در سازمان می‌رود پست‌های محدودتری وجود دارد و یا فرد همه مهارت‌ها و توانایی‌های لازم برای رفتن به رده بعدی را ندارد؛ و در برخی موارد اصلاً پست بالاتری وجود ندارد (Burke & Mikkelsen, 2006). بنابراین نرخ رشد سازمان‌ها کاهش یافته و نسبت نیروی تحصیل کرده با انتظارات عملکردی بالا افزایش می‌یابد و مسیر پیشرفت شغلی از مجرای ارتقا در هرم عمودی سلسله مراتب سازمانی به شدت دشوار شده و ارتقای عمودی با رقابت بیشتری همراه خواهد بود (Karen, 2014) لذا به نظر می‌رسد فلات‌زدگی ساختاری در شغل‌هایی که ساختارهای تخت و مسطح دارند بیشتر است. (urst, Baranik, Lisa, & Clark, 2016). همچنین این خطر نیز در ساختارهای سلسله مراتبی همانند نیروهای مسلح هر کشوری وجود دارد که اگر مسیر ارتقا و پیشرفت کارکنان به روشنی طراحی و پیش‌بینی نشده باشد حتماً کارکنان قبل از کسب موفقیت‌های خود فلات‌زدگی را تجربه خواهند کرد.

نوع دیگر فلات‌سازمانی فلات‌محتوایی است که وقتی فرد به شغل، کاملاً تسلط پیدا می‌کند امکان یادگیری بیشتر ندارد، رخ می‌دهد؛ کارکنانی که دچار فلات‌زدگی محتوایی می‌شوند همچنان شایسته و راضی باقی می‌مانند، برخی نیز با این موقعیت کنار می‌آیند به این صورت که در برابر تغییرات مقاومت می‌کنند، تا حس امنیت را در خود حفظ کنند زیرا تصور می‌کنند تغییر، شکست به دنبال دارد (Fayazi, & Ziaei, 2014) در چنین حالتی، فرد به یک کارشناس در شغل خود تبدیل شده است. اساساً هر فردی نیازمند آن است که احساس کند با چالش یادگیری مسائل جدید و ناآشنا در شغل خود روبه‌رو بوده و به واسطه یادگیری مسائل جدید است که فرد به رضایت شغلی و خشنودی از کار دست می‌یابد. Allen, (1998) Poteet & Russell, 2007; McCleese et al 2007) فلات‌محتوای شغل، زمانی رخ می‌دهد

که کارکنان درک عدم چالش‌های آینده و یا مسئولیت در شغل خود دارد در واقع فلات‌زدگی محتوایی اشاره به نوعی از بیکاری دارد که تعدادی از کارکنان در سازمان کمتر از ظرفیت خود کار می‌کنند. فلات‌زدگی یا سکون سازمانی می‌تواند منجر به ایجاد پیامدهای زیانباری برای سازمان شود که از جمله آنها می‌توان به کاهش رضایت از مسیر شغلی (Lee, 2003) کاهش رفتار شهروندی سازمانی (هرست، فلوت و کانگو ۲۰۱۲)؛ افزایش تمایل به ترک خدمت (Lee, 1999؛ Heilmann, Klehe, Agolla & Angori, 2009؛ Lentz & Allen, 2009؛ Holt & Rilovick, 2008؛ Choy, & Savery, Zikic, Van Vianen, & De Pater, 2011) کاهش رضایت شغلی (Lee, 1999؛ 1998؛ Salami, 2010؛ Jung & Tak, 2008)؛ افزایش فرسودگی شغلی (Feldman & استرس و افسردگی در کارکنان (McCleese et al, 2007)؛ افزایش فرسودگی شغلی (Feldman & Weitz, 1988)؛ Allen, et al, 1998)؛ Burke & Mikkelsen, 2006) و بی‌تفاوتی سازمانی (Saleh Ardestani & Naghavi, 2015) اشاره کرد.

در این پژوهش عوامل موثر بر فلات‌زدگی شغلی بر اساس مدل سه بعدی میرزایی اهرنجانی به چهار دسته فردی، شغلی، سازمانی و محیطی تقسیم بندی شده است که در زیر به آن اشاره شده است.

### ۱- فلات‌زدگی شغلی

نتایج تحقیقات پژوهشگران نشان داده است که درصد قابل توجهی از کارکنان هر سازمان، تحت تأثیر آثار زیان‌آور محرک‌های تنش‌زا قرار دارند. فشارها و استرس شغل همچون اتفاقات شغلی مهم که می‌توانند به سلامت فیزیکی، سلامت و خوشی روان شناختی و عملکرد کاری صدمه بزنند و فرد را به سوی تحلیل رفتگی سوق دهند (Benayem, 2015). طبق تعریفی که مؤسسه ملی بهداشت حرفه‌ای و ایمنی از فشار روانی شغلی بیان داشته است، فشار روانی شغلی وقتی رخ می‌دهد که بین نیازهای شغلی با توانایی و استعدادها و خواسته‌های فرد هماهنگی وجود نداشته باشد (Yazdi & Jafari, 2009) فلات‌زدگی شغلی زمانی رخ می‌دهد که فرد احساس کند که در مسیر شغلی خود با مشکل مواجه است و نمی‌تواند در سلسله مراتب سازمانی ارتقا یابد یا ارتقا او به کندی انجام می‌شود (Agolla & Angori, 2009). Bardwick 1986 فلات شغلی نشان‌دهنده وضعیتی در دوره‌های شغلی است که در آن افراد از لحاظ ارتقا و حرکت عمودی و افقی محدود می‌شوند. به اعتقاد بسیاری از پژوهشگران اکثر کارکنان فلات شغلی را تجربه خواهند کرد. (Beheshtifar & modaber, 2013؛ Oriarewo et al, 2013).

تحقیقات وسیعی توسط صاحب‌نظران انگیزش و رفتار مطرح شد که ابعاد رفتار، عواطف، انگیزش و مقوله‌های روانی در زندگی و حیات حرفه‌ای اشاره می‌کنند. بعدها افرادی همچون فیلیپر این مسئله را

مطرح ساخت که منابع انسانی در سازمان زمانی می‌آموزند و احساس بالندگی می‌کنند که به استقلال و خودمختاری آنها توجه شود. عدم ایجاد این فضای روانی و انگیزش، شغل را با موانع مواجه ساخته و حتی به توقف در مسیر شغلی می‌انجامد. بر این اساس عده‌ای از محققان معتقدند که مقوله فلات‌زدگی در مسیر شغلی ارتباط نزدیکی با بی‌انگیزگی دارد و چون آدمی در طول فعالیتهای خود در میان طیفی از عوامل انگیزشی و موانع سیستمی و رفتار(عوامل انگیزه‌زدا) قرار دارد؛ لذا احساس ناشایستگی و ناخشنودی در این پیوستار زمانی روی می‌دهد که فرد به سمت موانع کشیده می‌شود (Khanifar, 2006).

## ۲- فلات زدگی سازمانی

یکی از عواملی که بر پیامدهای سازمانی، اثرگذار است پدیده فلات‌زدگی در سازمان‌ها است که طبق اظهارات (Allen et al (1998) افراد دو شکل متفاوت "ساختاری" و "محتوایی" فلات زدگی تجربه می‌کنند.

## ۳- فلات‌زدگی محیط خارجی

سیستم کار بیانگر حوزه رابطه قراردادی یک فرد با محیط بیرون و سیستم خانوادگی بیانگر حوزه درونی، خود تنظیم و خصوصی فرد است (Jajarmizadeh, & Abarghavi, 2013). در این میان جامعه‌شناسان در نظریه نقش‌های اجتماعی بیان می‌کنند که اشخاص چطور نقش‌های کاری‌شان را در جامعه تجربه و در تعاملات فی مابین فرد و سازمان ساختاردهی می‌کنند. یکی از عوامل ادراکی مؤثر در فلات‌زدگی شغلی عدم تناسب فرد- محیط است؛ تناسب فرد- محیط یک مفهوم چندبعدی است که انواع مختلف آن با سطوح متفاوتی از محیط ارتباط دارد: سطح شغل، گروه کاری، سازمان، و حرفه (Singh & Greenhaus, 2004). بدین مضمون که رفتار فرد تابع مشترک فرد و محیطش است. زمانی که این تناسب وجود داشته باشد رضایت، بهره‌وری، خلاقیت و ثبات و در نهایت تحرک شغلی افزایش می‌یابد. عدم رعایت شرایط احراز، نبود انگیزش ذاتی در مشاغل و تنبذگی و فرسودگی شغلی، از عوامل ایجاد روحیه سکون در مسیر پیشرفت شغلی‌اند. مهمترین پیامدهای نامطلوب این نوع سکون‌زدگی شغلی، کاهش کیفیت خدمت ارائه شده به ارباب رجوع است، که در پی آن عملکرد ضعیف، علائم باج‌گیری و تعهد سازمانی پایین، افزایش رکورد و تاخیر در سلسله کارهای تخصصی و اداری و... را به همراه دارد (Agolla & Angori, 2009).

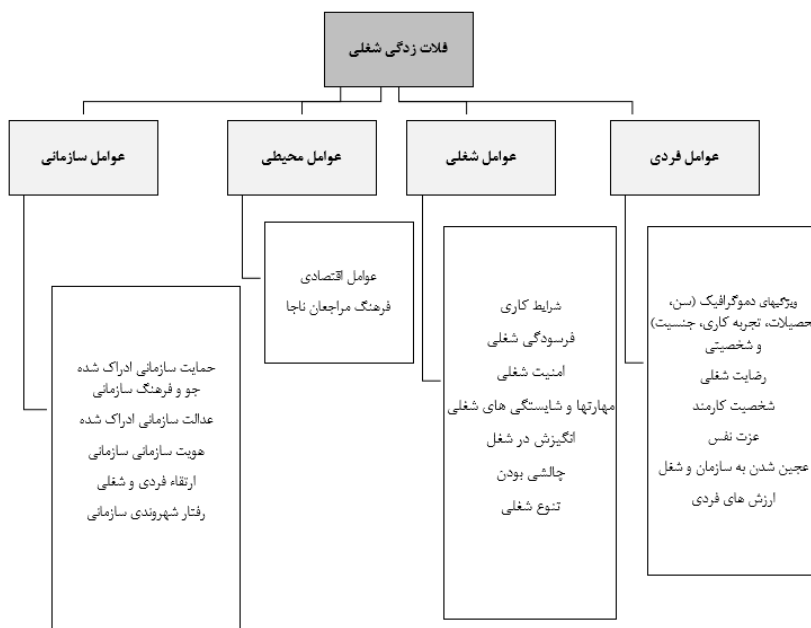
## فلات‌زدگی فردی

فلات زدگی شغلی با توجه به انگیزه‌هایی که در فرد باعث سکون می‌شود ماهیت متفاوتی دارد. یکی از مؤلفه‌های مرتبط با فلات‌زدگی شغلی ویژگی‌های شخصیتی افراد است، شخصیت هر فرد نقش

مهمی در عملکرد شغلی‌اش دارد، زیرا شخصیت هر فرد انگیزش و نگرش او نسبت به یک شغل و شیوه-ای که به اقتضائات شغلی پاسخ می‌دهد فرصت های اندک برای ارتقاء و وجود قوانین و مقررات خشک این احساس را در فرد ایجاد می‌کند که در یک نظام کاملاً غیر منصف گرفتار آمده است و این احساس باعث می‌شود که فرد نسبت به شغل خود نقطه نظرهای منفی پیدا کند که سکوت، بدبینی مزمن، فقدان پیشرفت، دلسردی و بی‌علاقگی و ... از جمله نشانه‌های فلات‌زدگی فردی هستند.

بر این اساس مدل مفهومی پژوهش فوق با توجه به بررسی چهارچوب نظری انتخاب شده و عوامل موثر بر فلات‌زدگی شغلی به شکل زیر ارائه می‌شود:

### مدل مفهومی پژوهش:



شکل ۱: مدل تحقیق

بر اساس این مدل فرضیه‌های پژوهش به صورت زیر تبیین می‌شود:

#### فرضیه اصلی:

مدل جامع فلات‌زدگی شغلی مشتمل بر عوامل فردی، سازمانی، شغلی و محیط خارجی سازمان می‌باشد.

#### فرضیه‌های فرعی:

۱- عوامل فردی بر فلات‌زدگی شغلی کارکنان ستاد ناجا تاثیر معناداری دارد.

- ۲- عوامل سازمانی بر فلات‌زدگی شغلی کارکنان ستاد ناجا تاثیر معناداری دارد.
- ۳- عوامل شغلی بر فلات‌زدگی شغلی کارکنان ستاد ناجا تاثیر معناداری دارد.
- ۴- عوامل محیطی بر فلات‌زدگی شغلی کارکنان ستاد ناجا تاثیر معناداری دارد.

### روش تحقیق:

پژوهش حاضر به قصد طراحی و تبیین مدل فلات‌زدگی شغلی در ستاد ناجا انجام شده است. پژوهش حاضر از حیث هدف یک پژوهش کاربردی و از نظر ماهیت داده‌ها از نوع کمی است. همچنین پژوهش حاضر از نوع توصیفی - پیمایشی است؛ زیرا پژوهشگر درصدد زمینه‌یابی درباره موقعیت نامعین است. جامعه آماری این پژوهش تعداد ۵۵۴ از مدیران و فرماندهان ناجا می‌باشد که به با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۲۲۷ نفر به عنوان جامعه آماری و با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شده‌اند. روش گردآوری داده‌ها در این پژوهش در رابطه با ادبیات موضوع، کتابخانه‌ای می‌باشد و در رابطه با داده‌های مربوط به جامعه‌ی آماری با روش میدانی و از ابزار پرسشنامه استفاده شده است. این پرسشنامه از نوع محقق ساخته می‌باشد. روایی پرسشنامه از نوع روایی محتوایی می‌باشد که از طریق اساتید راهنما و مشاور مورد تایید قرار گرفته است و پایایی پرسشنامه بر اساس آلفای کرونباخ تعیین شد که همه متغیرها، بالاتر از ۰.۷۰٪ می‌باشند نشان‌دهنده پایایی بالای سوالات می‌باشد. در این پژوهش برای تست مدل معادلات ساختاری از نرم افزار متداول و قوی لیزرل و پی ال اس<sup>۱</sup> استفاده شده است. در جدول زیر مشخصات پژوهش حاضر به عنوان شناسنامه پژوهش مطرح شده است.

جدول شماره ۱: شناسنامه پژوهش حاضر

عنوان	مشخصات
نوع تحقیق	کاربردی
پدیده مورد مطالعه	فلات‌زدگی شغلی در نیروی انتظامی جمهوری اسلامی
استراتژی و منطق تحقیق	استراتژی استقرایی
روش شناسی تحقیق	روش شناسی تحقیق کمی
نوع پژوهش از نظر مکانی	میدانی و کتابخانه‌ای
نوع پژوهش از نظر زمانی	مقطعی
اهداف تحقیق	تفسیر، کشف و توصیف

<sup>۱</sup> - PLS

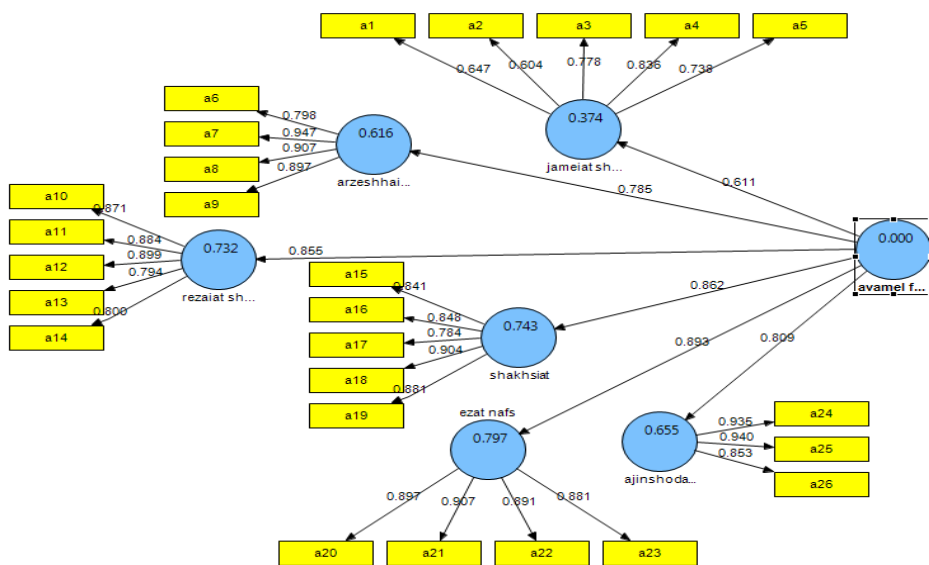


بستر تحقیق	فرماندهان و مدیران ستاد نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران
شیوه گردآوری داده ها	مطالعات کتابخانه ای و بررسی اسناد و مدارک، توزیع پرسشنامه
روایی ابزار اندازه گیری	روایی محتوای و روایی سازه
پایایی ابزار پژوهش	روش بازآزمایی
نمونه گیری احتمالی	نمونه گیری تصادفی ساده
روش تحقیق بر حسب نحوه اجراء	روش کتابخانه ای و روش پیمایش
تحلیل داده های کمی	مدل معادلات ساختاری
مدل	ساخته و تبیین می شود
ابزار مورد استفاده	لیزرل، <i>PLS</i> و <i>SPSS</i>

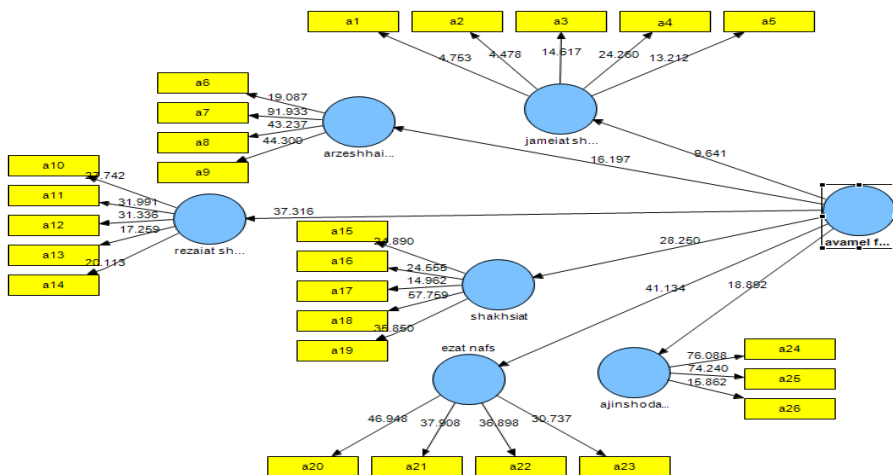
یافته ها:

### تحلیل عاملی مرتبه دوم عوامل فردی پرسشنامه فلات زدگی شغلی

نمودار زیر مدل تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم عوامل فردی فلات زدگی شغلی را در حالت تخمین ضرایب نشان می دهد. این مدل شامل ۶ زیر مقیاس "عوامل جمعیت شناختی، ارزش های فردی، رضایت شغلی فرد، شخصیت کارمند، عزت نفس و عجزین شدن با کار" می باشد. در این نمودار اعداد و یا ضرایب به دو دسته تقسیم می شوند. دسته اول تحت عنوان معادلات اندازه گیری مرتبه اول هستند که روابط بین متغیرهای پنهان و آشکار می باشد (روابط بین بیضی و مستطیل که بارهای عاملی مرتبه اول گفته می شود. دسته دوم معادلات ساختاری هستند که روابط بین متغیرهای پنهان و پنهان می باشند. به این ضرایب اصطلاحاً ضرایب مسیر یا بارهای عاملی مرتبه دوم گفته می شود.



نمودار ۱: مدل عوامل فردی فلات زدگی شغلی در حالت تخمین ضرایب استاندارد

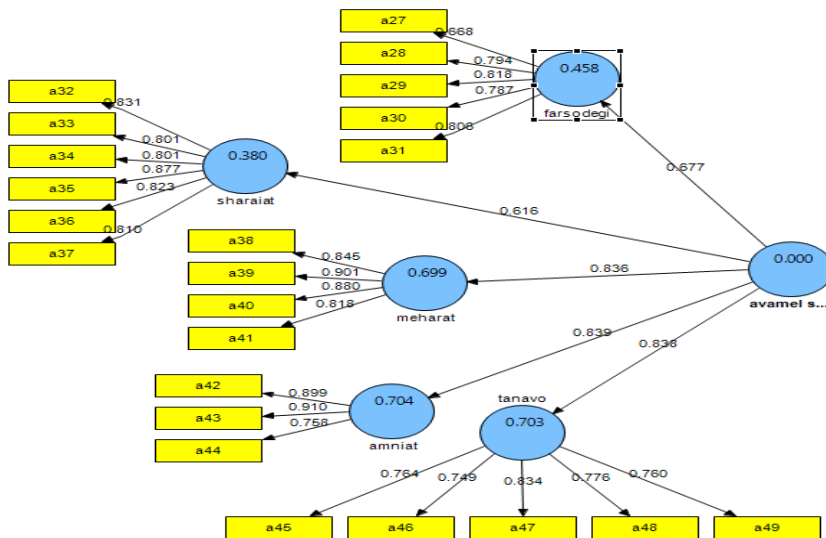


نمودار ۴-۴۱ مدل عاملی عوامل سازمانی فلات زدگی سازمانی در حالت معناداری ضرایب

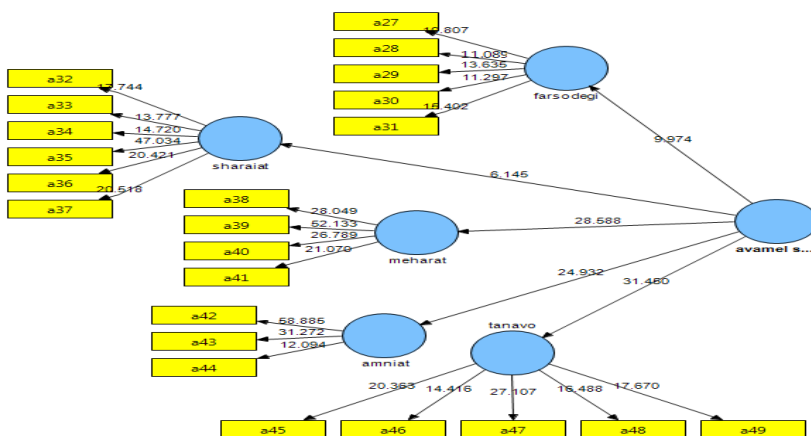
نمودار فوق مدل تحلیل عاملی مرتبه دوم عوامل فردی فلات زدگی شغلی شامل متغیرهای "عوامل جمعیت شناختی، ارزش های فردی، رضایت شغلی، شخصیت کارمند، عزت نفس و عیجین شدن با کار" را در حالت معناداری ضرایب (*t-value*) نشان می دهد. بر طبق این مدل، بار عاملی در سطح اطمینان

۹۵٪ معنادار می‌باشد؛ اگر مقدار آماری  $t$  بزرگ تر از  $1/96$  یا کوچکتر از  $-1/96$  باشد. مقادیر محاسبه شده  $t$  برای هر یک از بارهای عاملی بالای  $1/96$  است. لذا میتوان همسویی سوالات پرسشنامه برای اندازه‌گیری مفاهیم را در این مرحله معتبر نشان داد.

### تحلیل عاملی مرتبه دوم عوامل شغلی پرسشنامه فلات زدگی شغلی



### نمودار ۳: مدل شش عاملی عوامل شغلی فلات زدگی شغلی در حالت تخمین ضرایب استاندارد

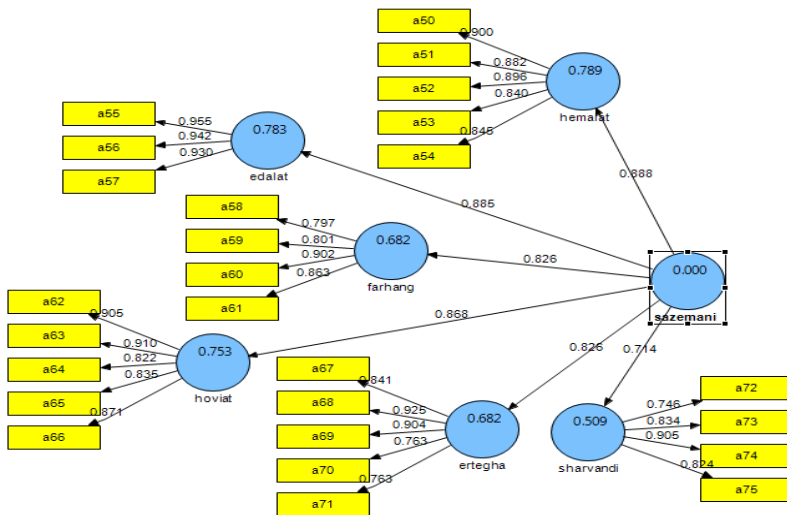


### نمودار ۴: مدل شش عاملی عوامل شغلی فلات زدگی شغلی در حالت معناداری ضرایب

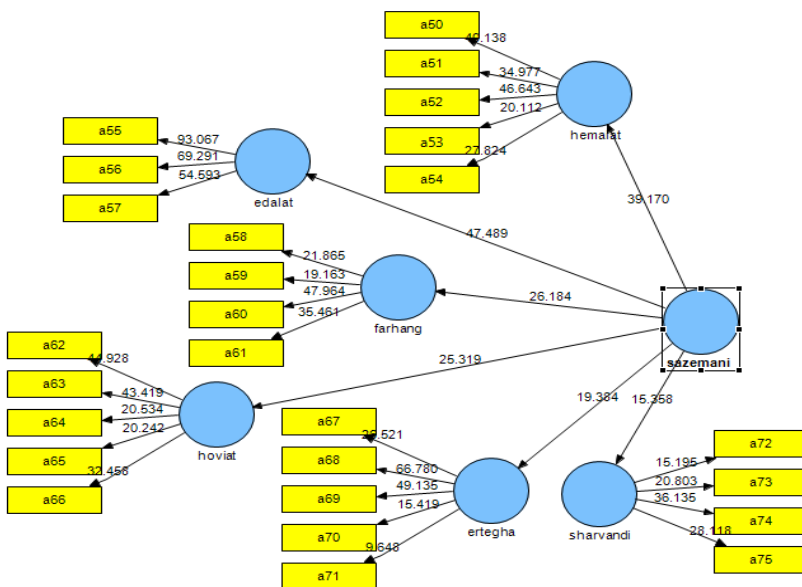
نمودار فوق مدل تحلیل عاملی مرتبه دوم عوامل شغلی فلات زدگی شغلی شامل متغیرهای "فرسودگی شغلی، شرایط کاری، شغل پلیس، مهارت ها و شایستگی های شغلی، امنیت شغلی، تنوع شغلی"

را در حالت معناداری ضرایب (*t-value*) نشان می دهد.

تحلیل عاملی مرتبه دوم عوامل سازمانی پرسشنامه فلات زدگی شغلی

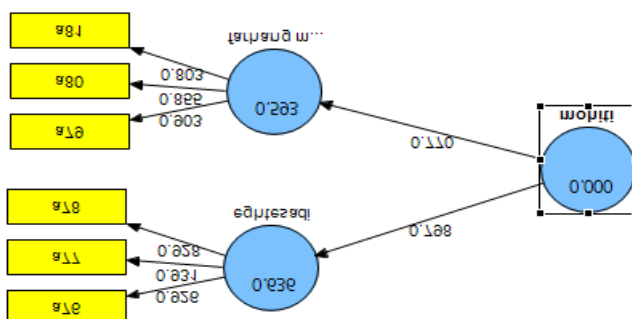


نمودار ۵: مدل عاملی عوامل سازمانی فلات زدگی سازمانی در حالت تخمین ضرایب استاندارد

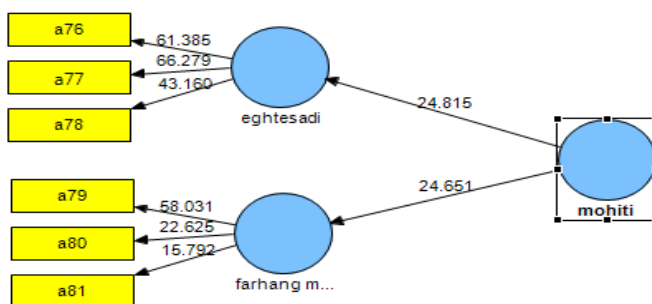


نمودار ۶: مدل عاملی عوامل سازمانی فلات زدگی سازمانی در حالت معناداری ضرایب

### تحلیل عاملی مرتبه دوم عوامل محیطی پرسشنامه فلات زدگی شغلی



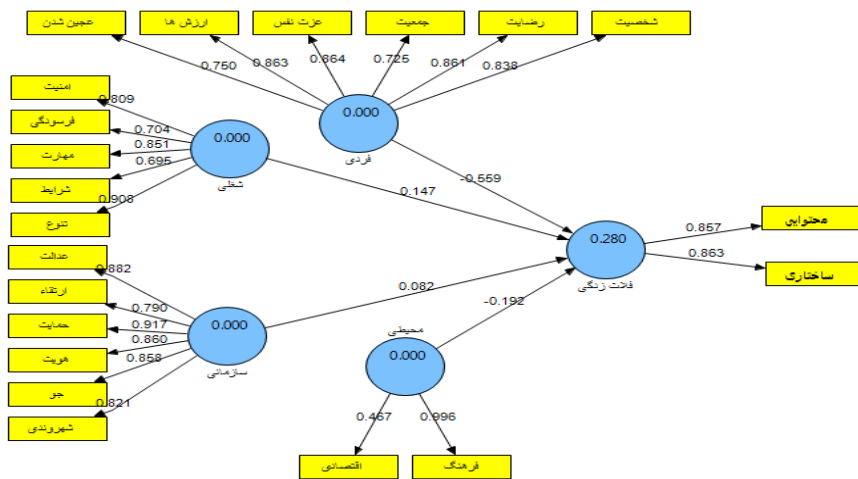
نمودار ۷: مدل عاملی عوامل محیطی فلات زدگی محیطی در حالت تخمین ضرایب استاندارد



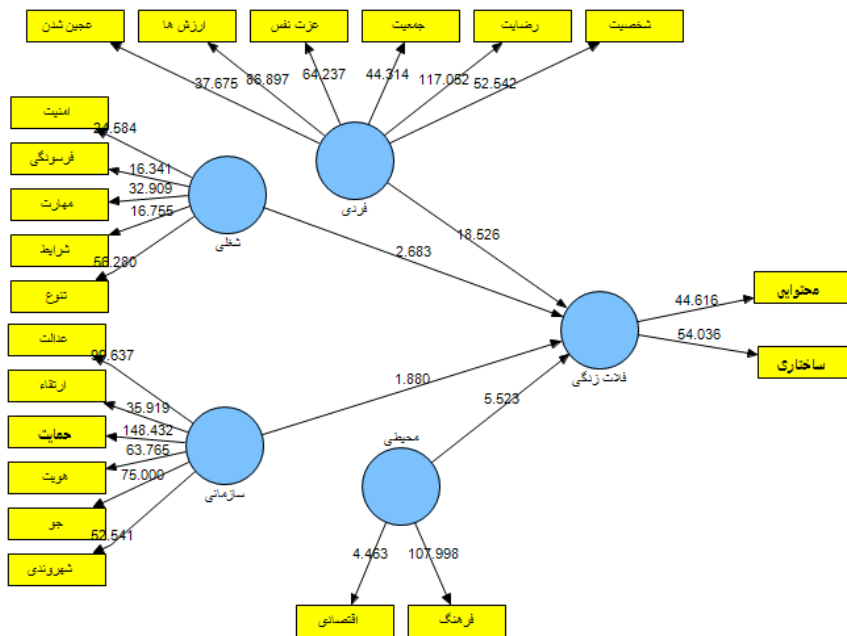
نمودار ۸: مدل عاملی عوامل محیطی فلات زدگی محیطی در حالت معناداری ضرایب

نمودار فوق مدل تحلیل عاملی مرتبه دوم عوامل محیطی فلات زدگی محیطی شامل متغیرهای "عوامل اقتصادی، فرهنگ مراجعان ناجا" را در حالت معناداری ضرایب (*t-value*) نشان می دهد. مقادیر محاسبه شده  $t$  برای هر یک از بارهای عاملی بالای ۱/۹۶ است. لذا می توان همسویی سوالات پرسشنامه برای اندازه‌گیری مفاهیم را در این مرحله معتبر نشان داد.

**فرضیه اصلی:** عوامل موثر (فردی، شغلی، سازمانی و محیطی) بر فلات‌زدگی شغلی کارکنان ستاد ناجا تاثیر معناداری دارد.



نمودار ۹: مدل عوامل موثر بر فلات زندگی شغلی در حالت معناداری ضرایب



نمودار ۱۰: مدل عوامل موثر بر فلات زندگی شغلی در حالت معناداری ضرایب

نمودار فوق مدل تاثیر عوامل فردی، شغلی، سازمانی و محیطی بر فلات زندگی شغلی را در حالت معناداری ضرایب (*t-value*) نشان می دهد. بر اساس نتایج به دست آمده از معادلات ساختاری برای ضریب مسیر بین عوامل فردی بر فلات زندگی شغلی مقدار آماره  $t$  برابر با ۱۸/۲۶۶ است. ضریب مسیر

بین عوامل شغلی بر فلات زدگی شغلی مقدار آماره  $\chi^2$  برابر با  $2/683$  است که از عدد  $1/96$  بیشتر می باشد. لذا این ضریب در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی دار می باشد. ضریب مسیر بین عوامل سازمانی بر فلات زدگی شغلی مقدار آماره  $\chi^2$  برابر با  $1/88$  است که از عدد  $1/96$  کمتر می باشد لذا این ضریب در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی دار نمی باشد. ضریب مسیر بین عوامل محیطی بر فلات زدگی شغلی مقدار آماره  $\chi^2$  برابر با  $5/523$  است که از عدد  $1/96$  بیشتر می باشد لذا این ضریب در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی دار است. در نتیجه فرضیه پژوهش پذیرفته می شود.

### رتبه بندی میزان تاثیر متغیرها بر فلات زدگی شغلی

جدول ۲: یافته های توصیفی آزمون فریدمن جهت رتبه بندی کردن میزان اهمیت متغیرهای پژوهش

متغیرها	تعداد	میانگین	انحراف معیار	میانگین رتبه ها	رتبه
عوامل فردی	۲۲۷	۳,۵۸۹۴	۰,۸۲۰۱۷	۲,۷۱	۱
عوامل شغلی	۲۲۷	۵۳۹۳	۰,۸۳۳۱۰	۲,۲۸	۳
عوامل سازمانی	۲۲۷	۳,۵۷۷۷	۰,۶۸۴۴۰	۲,۶۳	۲
عوامل محیطی	۲۲۷	۳,۴۷۱۶	۰,۷۸۸۷۱	۲,۳۹	۴

نتایج جدول فوق نشان می دهد که میانگین متغیر عوامل فردی برابر  $3/58$ ، عوامل شغلی  $3/53$ ، میانگین عوامل سازمانی برابر  $3/57$  و میانگین عوامل محیطی برابر  $3/47$  است. در ستون رتبه ها می توان فهمید که عوامل فردی در رتبه اول، عوامل سازمانی در رتبه دوم، عوامل شغلی در رتبه سوم و عوامل محیطی در رتبه چهارم قرار دارند.

### نتیجه گیری

هدف از پژوهش حاضر طراحی و تبیین مدل فلات‌زدگی شغلی در ستاد نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران می باشد. جهت نیل به این هدف کلی به مطالعه عمیق و نیمه عمیق ادبیات موجود در حوزه منابع انسانی به خصوص ادبیات مربوط به فلات زدگی و سکون شغلی مورد بررسی قرار گرفت. پس از بررسی ادبیات و شناسایی متغیرهای اثرگذار بر فلات زدگی شغلی، یک مدل اولیه بر اساس چهار بعد فردی، سازمانی، شغلی و محیط خارجی سازمان در رابطه با فلات زدگی شغلی به دست آمد. مدل به دست آمده در این پژوهش، منطبق بر مدل سه بعدی میرزایی اهرنجان (۱۳۸۱) می باشد. پس از استخراج مدل اولیه این مدل جهت توسعه و بومی سازی در نیروی انتظامی به تایید خبرگان رسید. لازم به ذکر است

که در خلال مصاحبه با خبرگان در این مرحله بخش از ابعاد و مولفه‌ها به تأیید خبرگان نرسیدند و متغیرهایی دیگری که مطابق با فرهنگ و ساختار نیروی انتظامی بودند به مدل اضافه شدند.

بر اساس پاسخ‌های داده شده به پرسشنامه‌ها اولین اولویت را در بین عوامل موثر بر فلات زدگی شغلی، عوامل فردی با میانگین  $3/58$  به خود اختصاص داده است. در بین عوامل فردی نیز بالاترین اولویت مربوط به عزت نفس کارکنان می‌باشد. بدیهی است که سازمان نیروی انتظامی به عنوان مهمترین مرکز ثقل نظم و امنیت کشور؛ باید کارکنانی را استخدام و پرورش دهد که از عزت نفس بالایی برخوردار باشند. زیرا که عزت نفس موتور محرک هر فرد یا سازمانی در جهت رسیدن به اهداف و آرزوهای آن فرد و سازمان است. بدین معنی که وجود عزت نفس مهمترین ویژگی است که اگر در کارکنان ناجا باشد مانع از ایجاد فلات زدگی و سکون خواهد شد. لذا به فرماندهان ناجا پیشنهاد می‌گردد تا اموری را انجام دهند که باعث افزایش سطح عزت نفس کارکنان شود. عامل مهم بعدی که باعث کاهش فلات شغلی در بین کارکنان می‌باشد شخصیت کارمند است. شخصیت کارکنان یکی از عوامل بسیار مهم در عدم ایجاد فلات زدگی در کارمند است. لذا به مدیران و فرماندهان ناجا پیشنهاد می‌شود تا افرادی که دارای ابعاد شخصیتی قوی (همان هوش هیجانی، اصالت فردی و خانوادگی، مرد عمل و دارای روحیه مسولیت پذیری) هستند را به استخدام و پرورش خود در بیاورند. مولفه موثر بعدی در فلات زدگی، رضایت شغلی می‌باشد. رضایت شغلی یکی از مهمترین نگرش‌هایی است که وجود آن باعث عدم ایجاد فلات زدگی در کارکنان می‌شود. بنابراین به مدیران ناجا توصیه می‌شود تا همواره موجبات رضایت کارکنان را فراهم آورند. عامل فردی موثر دیگر بر فلات زدگی عجزین شدن با کار می‌باشد. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که اگر کارمندی با کارش عجزین باشد در واقع حس با ارزشی از انجام کار داشته باشد کمتر به فلات زدگی دچار می‌شود. ارزش‌های فردی عامل دیگری است که در رابطه با فلات زدگی موثر است. بدین معنی که اگر فردی وجدان کاری، احساس مسولیت در برابر مردم و خداوند داشته باشد و به ارزش‌های اعتقادی و اسلامی پایبند باشد کمتر دچار فلات زدگی خواهد شد. لذا به مدیران پیشنهاد می‌شود در هنگام استخدام کارکنان به ارزش فردی توجه داشته باشند. آخرین عامل فردی موثر در فلات زدگی عوامل جمعیت شناختی نظیر سن، سابقه، تحصیلات، درجه و جایگاه شغلی می‌باشد که نتایج در این پژوهش و سایر پژوهش‌های انجام شده نشان می‌دهد که با افزایش هر یک از آنها فلات زدگی افزایش پیدا می‌کند. دومین عامل موثر بر ایجاد فلات زدگی از بین ۴ عامل تأثیرگذار عامل سازمانی می‌باشد. عامل سازمانی با میانگین  $3/57$  دومین عامل در ایجاد فلات زدگی در بین کارکنان است. در بین عوامل سازمانی



شاخص عدالت سازمانی ادراک شده توسط کارکنان بیشترین تاثیر را در فلات زدگی شغلی کارکنان داشت. لذا به مدیران ناجا پیشنهاد می شود که همواره به رعایت انصاف و عدالت در پرداخت ها و پاداش ها، رعایت عدالت و انصاف ارتقاء و رعایت عدالت در برخورد با کارکنان بپردازند. دومین شاخص سازمانی در رابطه با فلات زدگی شغلی میزان حمایتی است که سازمان از کارکنان و خانواده های آنها دارد. هر چه نیروی انتظامی بیشتر به کارکنان خود بها دهد و از آنها حمایت کند، کارکنان کمتر دچار فلات زدگی خواهد شد. این حمایت می تواند در غالب توجه به رفاه و معیشت خانواده کارمند، توجه به رفاه بازنشستگان، توجه به آموزش کارکنان و خانواده های آنها، توجه مسائل درمانی و رفاهی و در نهایت توجه به تشویق آنها باشد. سومین شاخص با اهمیت در رابطه با عوامل سازمانی موثر بر فلات زدگی هویت سازمانی می باشد. در رابطه با این شاخص به مدیران سازمان پیشنهاد می شود که افرادی را به استخدام در بیاورند که به شغل پلیسی علاقمند بوده و از کار کردن در نیروی انتظامی خرسند باشند. شاخص موثر بعدی در عوامل فردی ارتقا شغلی می باشد. در واقع فلات شغلی متأثر از عدم ارتقا است. در خیلی از مشاغل که ارتقا در آنها ضعیف است و به ندرت اتفاق می افتد فلات بسیار دیده می شود. اما در نیروی انتظامی و اکثر سازمان های نظامی در ایران و جهان ارتقا یکی از مهمترین ویژگی های شغلی است. بنابراین به مدیران ناجا پیشنهاد می شود تا شرایط را برای ارتقا کارکنان مستعد فراهم کنند. همچنین فراهم کردن فرصت های یادگیری و افزایش حیطه نظارت کارکنان می تواند در کاهش فلات زدگی تاثیرگذار باشد. شاخص تاثیرگذار بعدی جو و فرهنگ سازمانی ناجا می باشد. منظور از فرهنگ سازمانی فرهنگی مشارکتی است که فارغ از هرگونه بله قربان گویی است و در واقع فرهنگ احترام متقابل بین کارکنان و فرماندهان است. بنابراین به مدیران ناجا پیشنهاد می شود که به مقوله فرهنگ سازمانی توجه ویژه ای داشته باشند. آخرین عامل سازمانی تاثیرگذار رفتار شهروندی سازمانی می باشد. نتایج این پژوهش نشان می دهد که اگر بین کارکنان ایثار، گذشت فداکاری، مسولیت پذیری، حس نوع دوستی و ادب و نزاکت برقرار باشد کارکنان کمتر به فلات زدگی دچار می شوند. لذا به مدیران توصیه می شود که به مقوله ایجاد رفتار شهروندی در سازمان توجه ویژه ای داشته باشند.

سومین عامل تاثیرگذار بر فلات زدگی شغلی عامل شغلی با میانگین  $3/53$  می باشد. عوامل شغلی عواملی هستند که از شغل فرد ناشی می شوند. اولین شاخص موثر بر فلات زدگی در بین شاخص های شغلی توجه به مهارت ها و شایستگی های شغلی فرد می باشد. در واقع هر چه فرد از شایستگی ها و مهارت های بیشتری در رابطه با شغلش برخوردار باشد کمتر دچار فلات زدگی می شود. در واقع انطباق

مهارت ها، توانایی ها و علائق با شغل و رسته کاری به احتمال کمتری فرد را به مرحله فلات و سکون خواهد رساند. بنابراین به مدیران پیشنهاد می گردد تا سعی کنند شایستگی های مناسب با هر شغلی را شناسایی کرده و افراد را منطبق با آن شایستگی ها استخدام و آموزش دهند. دومین شاخص مرتبط با عوامل شغلی تنوع شغلی می باشد. بر این اساس به مدیران پیشنهاد می شود که کارکنان را در قسمت های مختلف به صورت گردشی به کار گیرند و یک برنامه ریزی مسیر شغلی مدونی را در ابتدای کار برای کارکنان در نظر گیرند. شاخص تاثیرگذار دیگری که باید مورد توجه قرار گیرد امنیت شغلی می باشد. لذا به مدیران توصیه می شود تا به کارکنان اطمینان خاطر دهند که اگر وظیفه خود را به خوبی انجام دهند نباید نگرانی از آینده شغلی خود داشته باشند. فرسودگی شغلی که ناشی از شرایط کاری سخت و خطرات غیر قابل اجتناب در محیط کاری و همچنین فشار و استرس بیش از حد در انجام کار است؛ یکی دیگر از عوامل تاثیرگذار بر فلات شغلی است. بنابراین به مدیران توصیه می شود که حتی المقدور به عامل فرسودگی شغلی توجه ویژه ای داشته باشند. آخرین عامل تاثیرگذار بر فلات زدگی شغلی شرایط کاری پلیس است. سازمان نیروی انتظامی مهمترین سازمانی است که وظیفه نظم و امنیت کشور را بر عهده دارد. از این رو شرایط کاری در این سازمان متفاوت با سایر سازمان هاست. بیشتر کارکنان این سازمان در حین انجام وظیفه با مشکلات و چالش های زیادی مواجه هستند همانند آلودگی های مستمر صوتی و هوا، دوری از شهر و خانواده، عدم وجود تعادل بین کار و خانواده، انجام وظیفه در ساعات غیر اداری، نامنظم و آماده بودن ۲۴ ساعته که باعث فلات زدگی زودرس در بین کارکنان می شود. بنابراین توجه به نوع شرایط کاری کارکنان یکی از مهمترین کارهایی که فرماندهان ناجا باید انجام دهند توجه به تعادل بین کار و زندگی و همچنین سلامتی شغلی کارکنان است.

بر اساس پاسخ های داده شده به پرسشنامه ها آخرین اولویت را در بین عوامل موثر بر فلات زدگی شغلی، عامل محیط خارجی سازمان با میانگین  $3/47$  به خود اختصاص داده است. در بین عوامل محیطی بالاترین اولویت مربوط به شاخص عوامل اقتصادی نظیر (افزایش تورم در جامعه، نوسانات اقتصادی نظیر رکود و تورم و نرخ بیکاری در کشور) می باشد. در چند مورد از مصاحبه های صورت گرفته به این مورد اشاره شد که در شهرهای کوچک میزان بیکاری نسبت به شهرهای بزرگ بیشتر است. بنابراین میزان فلات زدگی کمتری در کارکنان وجود دارد. یعنی کارکنان در شهرهای کوچک کمتر دچار فلات و سکون خواهند شد. از طرفی میزان تورم نیز یکی از دلایلی است که باعث ایجاد فلات زدگی و دوشغله شدن افراد می شود. از این رو به مدیران توصیه می شود که به وضعیت اقتصادی کارکنان خود توجه ویژه ای

داشته باشند. عامل محیطی دیگری که بر فلات شغلی تاثیر می گذارد فرهنگ مراجعان ناجا است. نتایج نشان می دهد که هر چه خانواده ها، رسانه ها و در واقع کل جامعه از کار پلیس حمایت کنند، کارکنان ناجا کمتر دچار فلات زدگی خواهند شد. بنابراین به مدیران ناجا پیشنهاد می شود تا سعی کنند تعامل بیشتری را از طریق رسانه ها و حضور مستقیم در بین مردم با کل جامعه داشته باشند.

- Agolla JE & Angori H. 2009. An assessment of academic stress among undergraduate students: The case of University of Botswana. *Educational Research and Review*. 4 (2):63-70
- Akhtar, Amir hossein (2015) *The effect of Occupational burnout on emotional commitment and attachment to work in the staff of Labor Cooperatives and Social Welfare of South Khorasan*, M.Sc. Thesis, Islamic Azad University, Faculty of Humanities.(Persian)
- Allen, T. D.; Poteet, M. L., & Russell, J. E. (1998). Attitudes of managers who are more or less career plateaued. *The Career Development Quarterly*, 47, 159-172.
- Azizi, Mohammad and Goodarzi, Ali (2015) *Human Capital Development with a Coaching Approach: Special Competencies of Business Coaches*, *Quarterly Journal of Human Resources Training and Development*, Fifth Year, No. 16, Spring 2016, pp. 97-115. (Persian)
- Bardwick, J.M. (1986). *The plateauing trap*. Toronto: Bantam Books. 3-Bludorn, A.C. (1982). A Unified model of turnover from organizations. *Human Relations*, 35(2).135-153
- Beheshtifar ,M., modaber, H. (2013). The investigation of relation between occupational and career plateau. *Interdisciplinary Journal of Contemporary research in busines* 4(11), 650-660.
- Benayem Yaser & et al. (2015) Explaining the role of stagnation in the path of career advancement on burnout of human resources, *Health Management*, 18 (60). (Persian)
- Burke, R.I., and Mikkelsen, A (2006). Examining the career plateau among police officers. *International Journal of police strategy and management*, 29 (4). 691-703.
- Chang, Huo-Tsan, Chi, Nai-Wen, & Miao, Min-Chih. (2007). Testing the relationship between three-component organizational/occupational commitment and organizational/occupational turnover intention using a non-recursive model. *Journal of Vocational Behavior*, 70(2), 352-368.
- Chiang, Chun-Fang, & Hsieh, Tsung-Sheng. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 180-190.
- Choy, R. M., & Savery, L. K. (1998). Employee plateauing: some workforce attitudes. *Journal of Managemet Development*, 17(6), 392-401.
- Feldman, D. C., & Weitz, B. A. (1988). Career plateaus reconsidered. *Journal of Management*, 14(1), 69-80.
- Heilmann, S. G.; Holt, D. T., & Rilovick, C. Y. (2008). Effects of career plateauing on turnover: a test of a model. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15, 59-68.

- Hurst, Carrie S, Baranik, Lisa E, & Clark, Steven. (2016). Job Content Plateaus Justice, Job Satisfaction, and Citizenship Behavior. *Journal of Career Development*, 0894845316652250.
- Hurst, C. S.; Kungu, K., & Flott, P. (2012). Stress, organizational citizenship behaviors, and coping: comparisons among plateaued and non-plateaued employees. *Business and Management Research*, 1(3), 17-27.
- Jajarmizadeh, Mohsen; Abarghavi, Hojjat (2013) Designing a Model of Perceptual Factors Affecting Job Success, *Quarterly Journal of Organizational Behavior Studies*, Second Year, No. 3 (6 in a row) Fall 2013, pp. 166-137. (Persian)
- Jiang, Zhou. (2016). The relationship between career adaptability and job content plateau: The mediating roles of fit perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 95–96, 1-10. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2016.06.001>
- Jung, J., & Tak, J. (2008). The effects of perceived career plateau on employees' attitudes moderating effects of career motivation and perceived supervisor support with Korean employees. *Journal of Career Development*, 35(2), 187-201.
- Jung, Ji-hyun, & Tak, Jinkook. (2008). The effects of perceived career plateau on employees' attitudes moderating effects of career motivation and perceived supervisor support with Korean employees. *Journal of Career Development*, 35(2), 187-201.
- Khanifar, Hossein, Ali Naghi Amiri, Akbar Faraji Armaki, Gholamreza Jandaghi, Katani men, Seyed Ahmad Bayan Memar and Nafiseh Zarvandi. "The relationship between in-service training and staff effectiveness." *Management and planning in educational systems* 4, 6, 19-115. (Persian)
- Khanifar, Hossein (2006) A Study of the Psychological Dimensions of the Occupational Plateau and Presenting Scientific Outcomes, *Quarterly (Scientific-Extension) of Management Culture (University of Tehran)*, No. 12, Spring 2006. (Persian)
- Karen, D. (2014). "The managerial plateau: What helps in developing careers?," *International journal of career management*, Vol.16
- Kidd, J.M. Emotion: An absent presence in career theory.(2000) *Journal of Vocational Behavior*5,.54.
- Klehe, U.; Zikic, J.; Van Vianen, A. E. M., & De Pater, I. E. (2011). Career adaptability, turnover, and loyalty during organizational downsizing. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 217-229
- Larson, S., & Lakin, K. (1999). "Longitudinal study of recruitment and retention in small community homes supporting persons with developmental disabilities". *Mental Retardation*, 37(4), 267-280.
- Lee, P. C. B. (1999). Career strategies, job plateau, career plateau, and job satisfaction among information technology professionals. *ACM SIGCPR conference on Computer personnel research*, 125-127.

- Lee, P. C. B. (2003). *Going beyond career plateau: using professional plateau to account for work outcomes. Journal Management Development*, 22(6), 538-551.
- Lentz, E., & Allen, T. D. (2009). *The role of mentoring others in the career plateauing phenomenon. Group & Organization Management*, 34(3), 358-384.
- McCleese, C. S.; Eby, L. T.; Scharlau, E. A., & Hoffman, B. H. (2007). *Hierarchical, job content, and double plateaus: a mixed method study of stress, depression and coping responses. Journal of Vocational Behavior*, 71, 282-299.
- Ongori, H., & Agolla, J. E. (2009). *Paradigm shift in managing career plateau in organization: the best strategy to minimize employee intention to quit. African Journal of Business Management*, 3(6), 268-271.
- Oriarewo, Godday Orziemgbe, Agbim, Kenneth Chukwujioke, & Owoicho, Michael. (2013). *Entrepreneurial Success, Knowledge Workers Plateauing and Turnover: The Impact of Relatedness. International Journal of Scientific and Research Publications*, 3(6), 1-7.
- Oriarewo, G. O.; Agbim, K. C., & Owoicho, M. (2013). *Entrepreneurial success, knowledge workers plateauing and turnover: the impact of relatedness International Journal of Scientific and Research Publications*, 3(6), 1-7.
- Orpen, C. (1979). " *The effects of job enrichment on employee satisfaction, motivation, involvement, and performance. Human Relations*, 32, 189-217
- Pakdel, Rahmatullah; Ghalipour, Arian, Hosseini, Seyed Hossein (2015) *Design model for the development of national human resources with a system dynamics approach; Quarterly Journal of Human Resources Education and Development, Fifth Year, No. 16, Spring 1397, pp. 51-77(Persian)*
- Rasafiani, Mahdi and Ghamari, Narges and Ghamari, Mahboubeh and Ghamari, Fatemeh and Farzaneh, Yazdani (2015). *Quarterly Journal of Rehabilitation Medicine, Volume 5. Second Issue. (Persian)*
- Salami, Samuel O. (2010). *Career plateauing and work attitudes: Moderating effects of mentoring others with Nigerian employees. Europe's Journal of Psychology*, 6(4), 71-92.
- Saleh Ardestani, Abbas, Seyed Naghavi, Mir Ali (2015). *Explaining the relationship between occupational burnout and organizational indifference and the tendency of employees to retire. Public Management Research*. 31. 160-145. (Persian)
- Singh, R., Greenhaus, J. H. (2004). *The relation between career decision-making strategies and person-job fit: a study of job changers, Journal of Vocational Behavior*, 64(1). 198-221
- Tremblay, M., & Roger, A. (2004). *Career plateauing relations: the moderating role of job scope, role ambiguity and participating among Canadian*

managers. *International Journal of Human Resource Management*, 15(6), 996- 1017

Vahedi, M., Bashir Naem, Y., & Rasouli, M. (2014). *An investigation of the effects of job characteristics on career plateau during job development of human resources. Quarterly Research Journal of Management Studies (Improvement and Change)*, 22, 25-62 (in Persian).

Yamamoto, H. (2006). *The relationship between employees' inter organizational career orientation and their career strategies. Career Development Journal*, 11(3), 243-264.

Yazdi SM, Jafari S. *The effect of the interaction between stress and job satisfaction of managers. Psychological Studies Journal* 2009; 2(Persian)