

توسعه فردی و تحول سازمانی

طراحی الگوی کاهش فلات زدگی شغلی منابع انسانی در شرکت آب و فاضلاب استان سیستان و بلوچستان

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

شیوه استناددهی: سرگلزایی، فرهاد، آرامش، حامد، و

یعقوبی، نور محمد. (۱۴۰۴). طراحی الگوی کاهش

فلات زدگی شغلی منابع انسانی در شرکت آب و فاضلاب

استان سیستان و بلوچستان. توسعه فردی و تحول سازمانی،

۳(۱)، ۱-۱۶.

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت (منابع انسانی)، واحد زاهدان، دانشگاه آزاد اسلامی، زاهدان، ایران

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

۳. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده اقتصاد و علوم اداری، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: ham_aramesh@eco.usb.ac.ir

چکیده

پژوهش حاضر مطالعه‌ای کیفی است که به بررسی کاهش فلات زدگی شغلی منابع انسانی در شرکت آب و فاضلاب استان سیستان و بلوچستان پرداخته است. جمع آوری داده‌ها تا مرحله اشباع نظری انجام شده است. روش نمونه گیری نظری با خبرگانی مصاحبه شده است در مجموع ۱۶ مصاحبه انجام شد که داده‌های اولیه از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته در بخش کیفی بهره گرفته شد. سپس با روش تحلیل مضمون کیفی، روش سندلوسکی و باروسو با فرآیند فراترکیب تحلیل داده‌ها انجام گرفت. محقق در پی پاسخگویی به این پرسش است که الگوی کاهش فلات زدگی شغلی منابع انسانی در شرکت آب و فاضلاب سیستان و بلوچستان بعنوان یکی از شرکت‌های غیردولتی وابسته به وزارت نیرو چگونه است؟ نتایج نشان داد که فلات زدگی شغلی بدین معنا است که تصدی شغل به مدت پنج سال و عدم ارتقاء پس از آن موجب این پدیده می‌شود در حالی که بنا به نظر خیلی از محققان، تصدی شغل به مدت سه تا پنج سال فلات شغلی را سبب می‌شود. فلات زدگی شغلی سکون زده گی در مسیر شغلی، جزئی از قاعده و روش زندگی کاری است و اشاره به وضعیت توقف در توالی پیشرفت شغلی فرد دارد. بسیاری از مواقع، در سازمان‌ها کارکنان مجبور به انجام اموری می‌شوند که به آن علاقه ندارند و دچار رکود و توقف می‌شوند. سازمان‌ها با ایجاد تیم‌های حرفه‌ای و واگذاری به سطوح عملیاتی، به دنبال کوچک سازی و کاهش سطوح مدیریتی هستند.

کلیدواژگان: فلات زدگی، منابع انسانی، شرکت آب و فاضلاب

تاریخ چاپ: ۱ خرداد ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش: ۲۴ اردیبهشت ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری: ۱۲ اردیبهشت ۱۴۰۴

تاریخ ارسال: ۳ فروردین ۱۴۰۴

این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت
دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0)



صورت گرفته است.

Personal Development and Organizational Transformation

Designing a Model for Reducing Career Plateauing Among Human Resources in the Water and Wastewater Company of Sistan and Baluchestan Province

Farhad Sargolzaei¹, Hamed Aramesh^{2*}, Nour Mohammad Yaghoubi³

1. PhD Student in the Department of Management (Human Resources), Zahedan Branch, Islamic Azad University, Zahedan, Iran
2. Assistant Professor, Department of Entrepreneurship, Faculty of Economics and Administrative Sciences, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran
3. Professor of Public Administration Department, Faculty of Economics and Administrative Sciences, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran

*Corresponding Author's Email: ham_aramesh@eco.usb.ac.ir

How to cite: Sargolzaei, F., Aramesh, H., & Yaghoubi, N. M. (2025). Designing a Model for Reducing Career Plateauing Among Human Resources in the Water and Wastewater Company of Sistan and Baluchestan Province. *Personal Development and Organizational Transformation*, 3(1), 1-16.

Abstract

The present study is a qualitative investigation aimed at examining the reduction of career plateauing among human resources in the Water and Wastewater Company of Sistan and Baluchestan Province. Data collection continued until the point of theoretical saturation. The sampling method used was theoretical sampling, and interviews were conducted with experts. A total of 16 interviews were carried out, and the primary data were gathered through semi-structured interviews in the qualitative section. Subsequently, data analysis was conducted using the qualitative thematic analysis method, specifically the Sandelowski and Barroso meta-synthesis approach. The researcher seeks to answer the question: what is the model for reducing career plateauing among human resources in the Water and Wastewater Company of Sistan and Baluchestan, as one of the non-governmental companies affiliated with the Ministry of Energy? The findings revealed that career plateauing refers to the phenomenon whereby occupying a position for five years without promotion leads to a sense of stagnation. However, according to many researchers, holding a position for three to five years results in career plateauing. Career plateauing represents stagnation in the career path and is considered a normative aspect of working life, pointing to a state of halted professional advancement. Frequently, employees in organizations are compelled to perform tasks they are not interested in, leading to stagnation and inactivity. Organizations, by forming professional teams and delegating responsibilities to operational levels, aim to downsize and reduce managerial layers.

Keywords: Career plateauing, human resources, Water and Wastewater Company.

Submit Date: 23 March 2025

Revise Date: 2 May 2025

Accept Date: 14 May 2025

Publish Date: 22 May 2025



© 2025 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

مقدمه

در عصر حاضر، منابع انسانی به عنوان حیاتی ترین سرمایه سازمان ها شناخته می شوند. بهره وری، نوآوری و مزیت رقابتی پایدار سازمان ها تا حد زیادی به نحوه مدیریت و توسعه این سرمایه ارزشمند وابسته است. در این میان، یکی از چالش های رایج و تأثیرگذار در مسیر رشد و پویایی منابع انسانی، پدیده «فلات زدگی شغلی» است؛ وضعیتی که کارکنان احساس می کنند در مسیر پیشرفت شغلی خود به بن بست رسیده اند و فرصت های ارتقاء یا یادگیری جدید برای آن ها فراهم نیست (Andarami & Enayati, 2019; Baghban et al., 2018). این احساس نه تنها انگیزه و تعلق شغلی را تضعیف می کند، بلکه می تواند موجب کاهش بهره وری، افزایش تمایل به ترک سازمان و افت کلی عملکرد نیروی انسانی شود (Heilmann et al., 2018).

فلات زدگی شغلی در ادبیات کلاسیک مدیریت منابع انسانی عمدتاً به دو نوع فلات محتوایی و فلات ساختاری تقسیم می شود. فلات محتوایی زمانی رخ می دهد که شغل فعلی دیگر برای فرد چالش برانگیز و آموزنده نباشد؛ درحالی که فلات ساختاری ناظر بر عدم وجود فرصت برای پیشرفت عمودی در سلسله مراتب سازمانی است (Jiang, 2016). هر دو نوع فلات، به ویژه در محیط هایی با ساختارهای بوروکراتیک و کم تحرک، می توانند اثرات منفی بلندمدتی بر عملکرد کارکنان و رفتارهای شهروندی سازمانی برجای گذارند (Dirk et al., 2020; Özer, 2021).

مطالعات انجام شده نشان می دهند که ادراک از فلات زدگی شغلی ارتباط معناداری با متغیرهایی چون استرس شغلی، فرسودگی، بی انگیزگی و کاهش تعهد سازمانی دارد (Hossain, 2018; Kwon, 2022). کارکنانی که در چنین وضعیتی قرار می گیرند، اغلب احساس ناکامی، نارضایتی و گسست روان شناختی با شغل خود دارند. این امر ممکن است به بروز رفتارهای انحرافی، ناهماهنگی با ارزش های سازمانی و حتی اقدام به ترک خدمت منجر شود (Hakak Mohammad, 2022; Oriarewo et al., 2023).

در این میان، سازمان های خدماتی نظیر شرکت آب و فاضلاب، که با مأموریت های عمومی، شرایط محیطی دشوار و ساختارهای رسمی روبه رو هستند، بیشتر در معرض خطر گسترش فلات زدگی شغلی قرار دارند. به ویژه در مناطقی چون استان سیستان و بلوچستان که شرایط اقتصادی، اجتماعی و زیربنایی خاصی حاکم است، ضعف در طراحی مسیر شغلی، نبود فرصت های ارتقاء و محدودیت منابع توسعه ای می تواند زمینه ساز بروز این پدیده در میان کارکنان شود (Iranzadeh et al., 2021; Jalil Tahmasebi, 2021).

از منظر نظری، یکی از مدل های پیشنهادی برای درک بهتر فلات زدگی شغلی، الگوی اقتضایی است که بر اساس آن، ادراک کارکنان از موانع شغلی و واکنش های آن ها به متغیرهایی چون ساختار سازمان، سبک رهبری، فرهنگ کاری و ویژگی های فردی بستگی دارد (De Dlercq, 2021; Jamshidi Nasirmaleh, 2020). طبق این دیدگاه، تنها ارائه مسیرهای رسمی ارتقاء کافی نیست، بلکه سازمان باید به نیازهای روان شناختی و انگیزشی کارکنان نیز پاسخ دهد و با به کارگیری شیوه هایی نظیر توانمندسازی، غنی سازی شغلی و ایجاد فرصت های یادگیری مستمر، احساس پیشرفت و رضایت را در آنان تقویت کند (Karen, 2021; Klehe et al., 2016).

همچنین شواهد پژوهشی نشان داده اند که فلات زدگی در کارکنان می تواند به کاهش رفتارهای داوطلبانه و خلاقانه منجر شود؛ این مسئله به ویژه در مشاغل دانشی و پیچیده، آثار عمیق تری دارد و بر نوآوری، بهره وری و قابلیت انطباق سازمان تأثیر منفی می گذارد (Lentz & Bloom, 2022; Penkar, 2024). این یافته ها گویای آن هستند که بی توجهی به نشانه های اولیه فلات زدگی می تواند به تهدیدی سیستماتیک برای پایداری عملکرد سازمانی تبدیل شود.

به طور خاص، در مطالعه‌ای که توسط Kungu, Hurst و Flott (۲۰۲۳) انجام شد، نشان داده شد که کارکنان فلات‌زده در مقایسه با سایر کارکنان، سطح بالاتری از استرس را تجربه می‌کنند و رفتارهای شهروندی سازمانی کمتری از خود بروز می‌دهند (Hurst et al., 2023). این در حالی است که سازمان‌ها برای حفظ مزیت رقابتی خود در محیط‌های پرتلاطم کنونی، بیش از هر زمان دیگر به نیروی انسانی خلاق، متعهد و مشارکت‌جو نیاز دارند. بر این اساس، شناسایی سازوکارهایی برای کاهش فلات‌زدگی شغلی و طراحی الگوهای بومی مبتنی بر ویژگی‌های خاص سازمان‌ها، ضرورتی انکارناپذیر است.

مطالعه‌ای در شرکت آب و فاضلاب استان سیستان و بلوچستان نیز با چنین هدفی انجام شده است. این شرکت به‌عنوان یکی از سازمان‌های مهم خدمات‌رسانی در منطقه، طی سال‌های اخیر با چالش‌های متعددی در زمینه مدیریت منابع انسانی و حفظ کارکنان مواجه بوده است. افزایش درخواست‌های انتقال، کاهش انگیزه شغلی و افت عملکرد بخشی از نشانه‌های بارز فلات‌زدگی در این سازمان به شمار می‌آیند. بر همین اساس، طراحی الگویی بومی و کاربردی برای کاهش این پدیده، نه تنها به بهبود وضعیت کارکنان منجر می‌شود، بلکه می‌تواند کارایی و اثربخشی کلی سازمان را نیز ارتقاء دهد (Eghbalfar, 2017; Habibi, 2014).

مبانی نظری پژوهش حاضر با تکیه بر مدل‌های مفهومی جدید در حوزه مدیریت منابع انسانی و روان‌شناسی سازمانی بنا شده است. از جمله یافته‌های کلیدی پیشین می‌توان به نقش رهبری اخلاقی، فرهنگ سازمانی، حمایت اجتماعی، سیستم‌های پاداش، توسعه مسیر شغلی و تناسب شغل-شخص در کاهش فلات‌زدگی اشاره کرد (Heilmann et al., 2018; Özer, 2021). همچنین، توجه به تفاوت‌های فردی در تجربه فلات‌زدگی مانند سن، جنسیت، تیپ شخصیتی و سطح تحصیلات می‌تواند در طراحی سیاست‌های مداخله‌ای مؤثر باشد (Dirk et al., 2020; Hossain, 2018).

افزون بر این، تحلیل‌های انجام‌شده در پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهند که کارکنان برای مقابله با احساس فلات‌زدگی نیازمند فضای باز ارتباطی، مشارکت در تصمیم‌گیری، دسترسی به برنامه‌های یادگیری و وجود سیستم‌های بازخورد مؤثر هستند (Andarami & Enayati, 2018; Baghban et al., 2019). بهره‌گیری از ظرفیت‌های درون‌سازمانی برای توانمندسازی کارکنان و فراهم‌سازی فرصت‌های چرخش شغلی نیز از راهکارهای مطرح در این زمینه به شمار می‌روند (Iranzadeh et al., 2021). بر این اساس، پژوهش حاضر با رویکرد کیفی و روش تحلیل مضمون، تلاش دارد تا الگویی جامع برای کاهش این پدیده در شرکت آب و فاضلاب سیستان و بلوچستان ارائه دهد.

روش‌شناسی

در این پژوهش از داده‌های اولیه از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته در بخش کیفی بهره گرفته شد. پس از شناسایی مولفه‌های کارایی عملکرد امنیت سایبری و ارائه مدل، مؤلفه‌های شکل دهنده کارایی عملکرد امنیت سایبری و عوامل متأثر از آن به صورت کمی مورد بررسی و آزمون قرار گرفت. از روش فراترکیب استفاده شد. در این تحقیق نیز با انجام مصاحبه با کارشناسان پروژه‌های عمرانی، خبرگان دانشگاهی، داده‌های کیفی جمع‌آوری شد. در روش تحلیل مضمون کیفی از مقوله‌هایی که ضرورتاً از داده‌های کیفی (مثلاً مصاحبه) اخذ شده‌اند، جهت تلخیص و تحلیل استفاده نمی‌شود، بلکه مقوله‌ها از ادبیات و الگوهای نظری موجود نیز اخذ شده و بر روی داده‌ها اعمال می‌شوند هرچند که این مقوله‌ها بارها براساس داده‌های کیفی ارزیابی و در صورت نیاز اصلاح می‌شوند. در مرحله بعد، پژوهشگر به دنبال کدهای برآمده از فرآیند

فرا ترکیب است. به همین دلیل برای تمام عوامل استخراج شده از منابع مرتبط با مسئله یابی، یک کد در نظر گرفته می‌شوند و سپس این کدها با توجه به منابعی که از آن‌ها استخراج شده اند و همچنین میزان فراوانی آن‌ها، طبقه بندی می‌شوند. این یک گام حیاتی در روش سندلوسکی و باروسو است.

یافته‌ها

در پژوهش حاضر داده‌ها از طریق مصاحبه چهره به چهره با خبرگان جمع آوری شده است و از مصاحبه عمیق نیز به عنوان اصلی ترین ابزار جمع آوری داده‌ها استفاده شد. منظور از مصاحبه با خبرگان، مصاحبه با افرادی است که در حوزه کاری خود تأثیرگذار، معروف و آگاه هستند. در این تحقیق بر اساس روش نمونه گیری نظری با خبرگانی مصاحبه شده است که در زمینه رفتار سازمانی و مدیریت نیروی انسانی دانش و تجربه لازم را داشتند. تمامی مصاحبه‌ها یادداشت و برای کدگذاری، اصلاح و اخذ بازخورد، از آن‌ها بهره برداری شده است. در مجموع با ۱۶ نفر مصاحبه شده است. جمع آوری داده‌ها تا مرحله اشباع نظری مقوله‌ها تا جایی که امکان دستیابی به داده‌های جدید دیگری فراهم نبود، ادامه یافت.

کدگذاری باز

بخشی از تحلیل پژوهش استفاده از کدگذاری باز است. پس از اتمام مصاحبه‌ها، فرآیند کدگذاری باز آغاز می‌شود، کدهای مصاحبه‌های انجام شده با ۱۶ نفر از خبرگان و متخصصان طی کدگذاری باز استخراج شد و در مرحله بعد این کدهای مشترک به انضمام کدهای بااهمیت از دید پژوهشگر به عنوان کدهای نهایی مشخص شدند. برای طبقه بندی دقیق مفاهیم بین مقوله‌ها باید هر مفهوم، بعد از تفکیک برچسب خورده و داده‌های خام به وسیله بررسی دقیق متن مصاحبه‌ها و یادداشت‌های زمینه‌ای مفهوم سازی شوند. در مرحله اول پس از مصاحبه با ۱۶ نفر از خبرگان سازمان آب و فاضلات، ۲۳۱ کد به عنوان کدهای اولیه استخراج گردید که در قالب جداول زیر ارائه می‌گردد. در جداول مربوطه در هر سطر یک نکته کلیدی مستخرج از مصاحبه ذکر شده است و برای آن یک نشانگر تعیین شده که شامل دو بخش است که بخش اول بیانگر شماره نکته کلیدی و بخش دوم نشان دهنده شماره مصاحبه است. برای مثال نشانگر A1B1 نشان دهنده نکته کلیدی اول در مصاحبه اول است. سپس برای هر ردیف یک کد تعیین شده است که این کد خلاصه نکته کلیدی است.

جدول ۱. کدهای باز

ردیف	نکات کلیدی	نشانگرها	کد
۱	در وهله اول بخواهیم این مفهوم را تعریف کنیم بسیار جالب است: رفتارهایی که فراتر از ارزش هاست اما سازنده و رشددهنده است و برای سازمان و خصوصاً جامعه خیلی مفید.	A1B1	رفتارهای سازنده و رشددهنده فراتر از ارزش‌ها
۲	فضای کسب و کارها در کشورمان به گونه ایست که به منظور ایستایی و سکون مخرب سازمانی در اکثریت صنایع به جا نداشتن چنین مفاهیمی نیاز داریم.	A1B2	ایستایی و سکون مخرب سازمانی
۳	یکی از مهمترین دلایلی که باعث می‌شود بتوان بخوبی فلات شغلی را مدیریت کرد، سبک رهبری موجود در سازمان است که به نحوه اداره کردن افراد در سازمان اشاره دارد.	A1B3	سبک رهبری
۴	در سال‌های اخیر نظریه‌های خیلی زیادی در مورد انواع سبک رهبری ارائه شده که یکی از این سبک‌ها، سبک رهبری تحول آفرین است که به نظر من تأثیر زیادی در رشد مفاهیمی چون فلات شغلی دارد.	A1B4	سبک رهبری تحول آفرین

Personal Development and Organizational Transformation

ارزش‌های روزانه سازمان را نقض می‌کند اما نیت آن مثبت است.	A۸B۱	رفتارهای داوطلبانه نقض کننده ارزش‌های سازمان با نیت مثبت	۵
سازمان نسبت به جایگاه واقعی خود در بکارگیری رفتارهای مثبت فاصله زیادی دارند.	A۸B۲	فاصله سازمان در بکارگیری رفتارهای مثبت با جایگاه واقعی خود	۶
نگرش‌های شخصی نقش بسزایی در مدیریت رفتارهای مثبت خصوصا در سازمان دارد.	A۸B۳	نگرش‌های شخصی	۷
افراد با نگرش‌های شخصی تصمیمات متفاوتی می‌گیرند.			
برای مثال نگرش به اینکه انجام رفتارهای مثبت مثل افشاگری یک سواستفاده مالی	A۸B۴	ترس از پیامدهای افشای سواستفاده‌های مالی	۸
تبعات بدی را به همراه دارد باعث می‌شود فرد دست به کاری نزد.			

ایجاد مفاهیم

در این مرحله با کنار هم قرار گرفتن کدهای متناظر مستخرج از جداول ۱۶ گانه، مفاهیم اصلی شناسایی می‌گردند که در واقع ترکیبی از چند کد است. براین اساس تعداد ۵۷ مفهوم شناسایی گردید.

جدول ۲. مفاهیم اصلی

مفهوم	کدهای متناظر
جایگاه نامطلوب رفتارهای انحرافی	A۲B۱ A۲B۲ A۲B۳ A۵B۱ A۵B۳ A۶B۲ A۸B۲ A۹B۲ A۹B۳ A۹B۴ A۱۰B۲ A۱۴B۲ A۱۵B۱ A۷B۲
اهمیت رفتارهای مثبت در رشد سازمان	

کدگذاری محوری

کدگذاری محوری، مقوله‌ها و زیرمقوله‌ها را با توجه به ابعاد و مشخصات آن‌ها با یکدیگر مرتبط می‌سازد. برای کشف نحوه ارتباط مقوله‌ها با یکدیگر از ابزار تحلیلی استراوس و کوربین استفاده شد. ابزار اصلی این ابزار تحلیلی شامل شرایط، عمل‌ها، عکس العمل‌ها و پیامدها می‌شود.

شرایط علی: در این مدل شرایط علی رویدادهایی می‌باشند که موقعیت‌ها و مسائل مرتبط با یک پدیده را ایجاد کرده و تشریح می‌کنند که افراد و گروه‌ها، چرا و چگونه به روشهای خاصی پاسخ می‌دهند. شرایط علی شامل مواردی از مقولات می‌باشد که به طور مستقیم بر پدیده مدیریت رفتارهای انحرافی مثبت تأثیر می‌گذارد یا این عوامل به گونه‌ای ایجادکننده و توسعه دهنده پدیده می‌باشند. مقوله‌های مربوط به شرایط علی در جدول زیر نشان داده شده است.

توسعه فردی و تحول سازمانی

جدول ۳. مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با شرایط علی

مقوله کلی	مقوله فرعی	مفاهیم اصلی
شرایط علی	عوامل فردی و شخصیتی	نوع نگاه و تفکر کارمندان سوابق خانوادگی کارمندان خوشبینی شخصیتی درستکار بودن میل به موفقیت گرایی افراد با شخصیت باوجدان سوابق کاری قبلی افراد
	عوامل مدیریتی	سبک رهبری تحول آفرین رهبری فداکارانه مرببگری سازمانی سبک مدیریتی جهادی
	عوامل سازمانی	سکوت سازمانی سرمایه اجتماعی در سازمان فرهنگ سازمانی جو سازمانی شرایط کاری در سازمان حمایت سازمانی نظام تنبیه و پاداش سازمانی جامعه پذیری سازمانی عدالت سازمانی رضایت شغلی تعلق و پایبندی سازمانی سیاست‌ها و خط مشی‌های سازمان اعتماد سازمانی تعهد سازمانی استرس شغلی ماهیت شغل
سیستم‌های کنترل رسمی و غیررسمی		

شرایط زمینه‌ای: شرایط زمینه‌ای بیانگر مجموعه خاصی از ویژگی‌های مربوط به پدیده می‌باشد که به شکل عمومی به مکان رویدادها و وقایع مربوطه اشاره می‌کند. ویژگی‌های زمینه‌ای شامل عواملی می‌باشند که بدون آن‌ها تحقق توسعه مدیریت رفتارهای انحرافی مثبت امکانپذیر نمی‌باشد و زمینه شرایط خاصی را که در آن راهبردها جهت اداره، کنترل و پاسخ به پدیده صورت می‌گیرد، فراهم می‌کنند. این شرایط را مجموعه‌ای از مفاهیم، مقوله‌ها و متغیرهای زمینه‌ای تشکیل می‌دهند.

جدول ۴. مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با شرایط زمینه ای

مقوله کلی	مقوله فرعی	مفاهیم اصلی
شرایط زمینه ای	جایگاه نامطلوب رفتارهای مثبت در سازمان	جایگاه پایین سازمان در رشد مفاهیم جدید عملکرد ضعیف سازمانی ضعف سازمان در اجرای رفتارهای انحرافی مثبت فاصله سازمان در بکارگیری رفتارهای مثبت با جایگاه واقعی خود اختلاف عملکردی در سازمان خلاء تأثیرگذاری بر عملکرد سازمانی کم کاری برنامه ریزی در جهت اجرایی کردن رفتارهای مثبت نقش رفتارهای مثبت در ارتقای جایگاه سازمانی پیامدهای والای رفتارهای انحرافی نقش رفتارهای مثبت در بهبود عملکرد سازمانی افول سازمانی در صورت عدم بکارگیری رفتارهای مثبت

شرایط مداخله‌گر: شرایط مداخله‌گر شامل شرایطی است که به عنوان تسهیلگر یا محدودکننده راهبردها عمل میکنند. این شرایط در راستای تسهیل یا محدودیت کنشی / کنشی متقابل در زمینه خاصی ایجاد می‌شوند. هر یک از این شرایط، طیفی را تشکیل می‌دهند که تأثیر آنها از بسیار دور تا بسیار نزدیک متغیر می‌باشد.

جدول ۵. مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با شرایط مداخله گر

مقوله کلی	مقوله فرعی	مفاهیم اصلی
شرایط مداخله گر	عوامل محیطی	محدودیت‌های فرهنگی و ارزشی ویژگی‌های محیطی

مقوله محوری: پدیده مورد نظر باید محوریت داشته باشد، به این معنا که همه مقوله‌های اصلی دیگر بتوانند به آن ربط داده شوند و به فراوانی در داده‌ها ظاهر شود. یعنی در همه یا تقریباً همه موارد، نشانه‌هایی وجود دارند که به آن مفهوم اشاره دارند. پدیده محوری، به ایده یا پدیده‌ای گفته می‌شود که اساس و محور فرایندی می‌باشد که تمام مقوله‌های اصلی دیگر به آن ربط داده می‌شود.

جدول ۶. مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با مقوله محوری

مقوله کلی	مقوله فرعی	مفاهیم اصلی
مقوله محوری	رفتارهای انحرافی	نسبی بودن رفتارهای انحرافی نوآوری‌های مخرب رفتارهای استثنایی سازنده رفتارهای خارج از عرف سازمانی مفید، سازنده و جهت دهنده

راهبردها: اقدامات یا تعاملات ویژه که از پدیده اصلی بدست می‌آیند. راهبردها مبتنی بر کشش‌ها و واکنش‌هایی جهت کنترل، اداره و برخورد با پدیده مورد نظر می‌باشند. راهبردها مقصود دارند، هدفمندند و به دلیلی صورت می‌گیرند. در عین حال ممکن است جهت اهدافی صورت پذیرد که مربوط به پدیده نیست اما به هر حال پیامدهایی را برای پدیده در بر خواهد داشت. همواره شرایط مداخله‌گر نیز حضور دارند که

توسعه فردی و تحول سازمانی

راهبردها را سهولت میبخشند یا آن را محدود میسازند. درون داده‌ها نشانه‌هایی می‌باشند که حاکی از راهبردها است. آن‌ها افعال و وجوه مربوط به اعمال و اقدامات می‌باشند و نشانگر این اند که کسی در واکنش به پدیده کاری انجام می‌دهد یا چیزی میگوید.

جدول ۷. مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با راهبردها

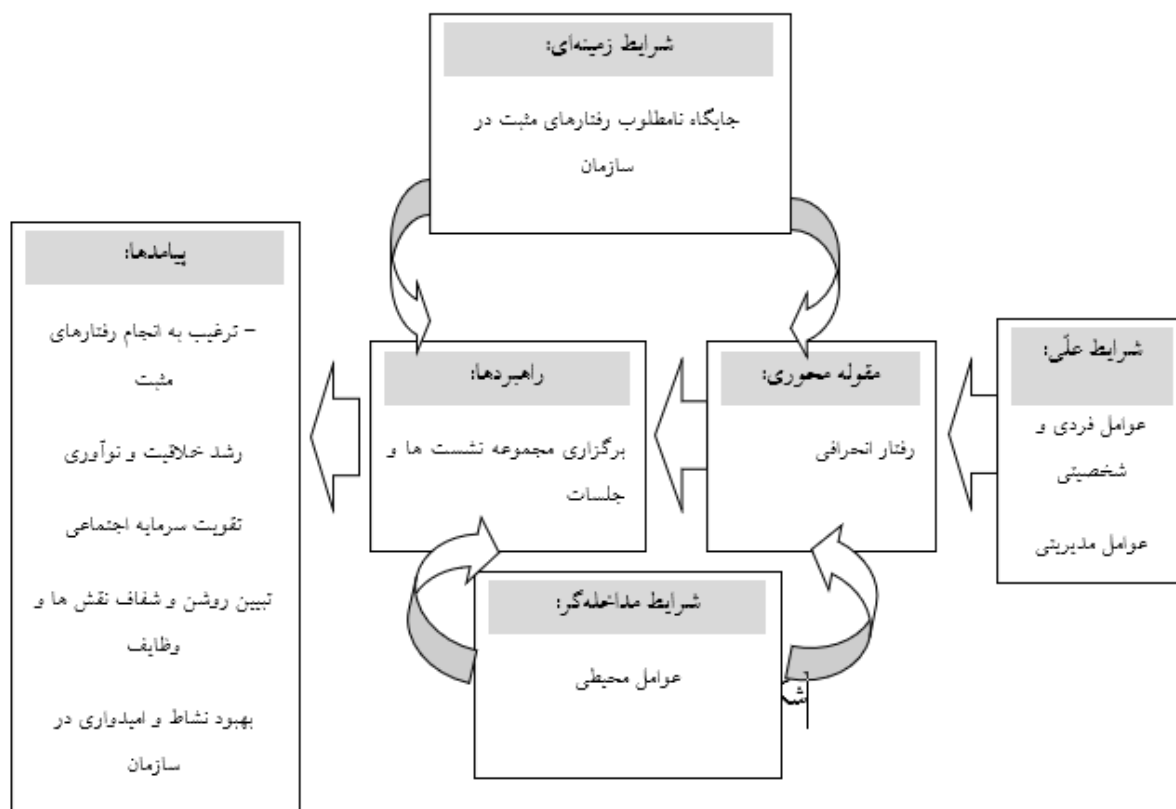
مقوله کلی	مقوله فرعی	مفاهیم اصلی
راهبردها	برگزاری مجموعه نشست‌ها و جلسات	مشارکت صنعت در سمینارها و همایش‌ها
		راه اندازی کارگروه‌های مختلف در حوزه تبیین رفتارهای انحرافی
		برگزاری مجموعه جلسات متعدد درون و برون گروهی
	اعتمادسازی در سازمان	تدوین دستورالعمل‌های لازم در خصوص حمایت از رفتارهای مثبت
		حمایت مدیران ارشد از رفتارهای مثبت
		ایجاد اعتماد دو طرفه در بین مدیران و کارمندان در خصوص این رفتارها
		حمایت در عمل از طریق دستورالعمل‌های اجرایی
	حمایت از رفتارهای خلاقانه و نوآورانه	توسعه فضا و جو حمایت از افراد خلاق و نوآور در سراسر سازمان
		تدوین کارگروه‌های درون سازمانی به منظور افزایش خلاقیت و نوآوری
		دادن پاداش و تشویقی به افراد خلاق و نوآور
	برنامه ریزی در جهت حذف رفتارهای انحرافی منفی	اقدامات اجرایی در خصوص تقویت رفتارهای مثبت
		برنامه ریزی در خصوص شناسایی و حذف رفتارهای انحرافی منفی
	طراحی نظام جامعه پذیری سازمانی اثربخش	آشناکردن کارمندان جدیدالورود با رفتارهای مثبت
		آموزش به کارمندان جدیدالورود در خصوص نحوه مدیریت رفتارهای مثبت
	طراحی یک سازمان عدالت محور	برخورد عادلانه با افراد
		در نظر گرفتن ابعاد سه گانه عدالت
	افزایش سطح رضایت شغلی	بهبود میزان رضایت شغلی کارمندان در سراسر سازمان
		بازنگری معیارهای رضایت شغلی
	بکارگیری رهبران تحول گرا	شناسایی رهبران و مدیران برخوردار از رفتارهای مثبت
		توسعه رفتارهای تحول گرا در میان مدیران و رهبران
	رفع ابهام ویژگی‌های شغلی و شفافیت در امورات مربوط به شغل	تبیین کامل انتظارات شغلی در خصوص هرگونه رفتار در سازمان

پیامدها: نتایجی که بر اثر راهبردها پدیدار میگردند، پیامدها حاصل کنشها و واکنشها هستند. آن‌ها را همواره نمیتوان پیش بینی کرد و الزاما همان‌هایی نیستند که افراد قصد آن را داشته اند. پیامدها ممکن است حوادث و اتفاقات باشند، شکل منفی به خود بگیرند، واقعی یا ضمنی باشند، و در حال یا آینده به وقوع بپیوندند. همچنین این امکان وجود دارد که آن چه که در برهه‌ای از زمان پیامد به شمار می‌رود در زمانی دیگر به بخشی از شرایط و عوامل تبدیل شود.

جدول ۸: مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با پیامدها

مقوله کلی	مقوله فرعی	مفاهیم اصلی
پیامدها	ترغیب به انجام رفتارهای مثبت	آگاهی افراد در سازمان در خصوص پیامدهای مثبت این رفتارها امیدوار شدن به نتایج تمایل افراد به انجام رفتارهای استثنایی مثبت در سازمان
	رشد خلاقیت و نوآوری	انجام بیشتر کارها از طریق راه‌های غیرمعمول در سازمان به طرز اثربخش شکل‌گیری جو حمایتی از رشد و خلاقیت در سازمان
	تقویت سرمایه اجتماعی	افزایش اعتماد بین مدیران و کارمندان شکل‌گیری فضای اعتماد و دوستانه در سراسر سازمان
	تبیین روشن و شفاف نقش‌ها و وظایف	مشخص شدن انتظارات افراد در خصوص وظایف خود در سازمان هماهنگی بیشتر کارمندان با وظایف خود در خصوص انجام اینگونه رفتارها
	بهبود نشاط و امیدواری در سازمان	امیدواری افراد در خصوص رشد سازمان در آینده کاهش اضطراب‌ها و استرس‌ها در خصوص رشد و تعالی سازمان
	افزایش سطح سلامت عمومی	بهبود عملکرد شغلی افراد بهبود شاخص بهره‌وری
	ارتقای جایگاه سازمان	شکل‌گیری فضای رقابتی در سراسر سازمان چابک شدن ساختارهای سازمانی

مدل مفهومی این تحقیق بر اساس الگوی پارادایمی استراوس و کوربین مطابق با شکل (۱) طراحی گردید.



شکل ۱. مدل پارادایمی پژوهش

بحث و نتیجه‌گیری

بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر، فلات‌زدگی شغلی در شرکت آب و فاضلاب استان سیستان و بلوچستان پدیده‌ای چندبعدی است که تحت تأثیر متغیرهای فردی، سازمانی، مدیریتی، محیطی و ساختاری قرار دارد. از جمله عوامل تأثیرگذار شناسایی شده می‌توان به نبود مسیر ارتقاء شغلی، سبک‌های رهبری ناکارآمد، خلأ برنامه‌ریزی برای توسعه منابع انسانی، ضعف در نظام پاداش و تنبیه، و فرهنگ سازمانی ناکارآمد اشاره کرد. این نتایج نشان می‌دهند که فلات‌زدگی نه تنها یک چالش فردی، بلکه یک پدیده سازمانی ریشه‌دار است که بر رضایت شغلی، عملکرد، تعهد سازمانی و سلامت روان کارکنان اثر می‌گذارد.

یافته‌ها با پژوهش (Hakak Mohammad, 2022) هم‌راستا هستند که در آن بیان شد فلات‌زدگی می‌تواند به بروز رفتارهای انحرافی و حسادت سازمانی منجر شود. به علاوه، نتایج با مطالعه (Heilmann et al., 2018) نیز تطابق دارد که نشان می‌دهد فلات‌زدگی شغلی یکی از مهم‌ترین دلایل ترک خدمت کارکنان در سازمان‌های با ساختار سلسله‌مراتبی ثابت است. همچنین، تأثیر فلات‌زدگی بر فرسودگی شغلی و خستگی عاطفی کارکنان که در مطالعه (Kwon, 2022) در دوران پاندمی کووید-۱۹ مورد تأکید قرار گرفت، در داده‌های این تحقیق نیز مشهود بود، زیرا بسیاری از کارکنان در مصاحبه‌ها به احساس درماندگی و ناتوانی در تغییر موقعیت خود اشاره داشتند.

یکی از نکات برجسته یافته‌های این پژوهش، اهمیت عوامل مدیریتی در کاهش فلات‌زدگی شغلی است. سبک رهبری تحول‌آفرین، رهبری جهادی و رهبری مشارکتی به عنوان عوامل مؤثر در جلوگیری از رکود شغلی معرفی شدند. این نتیجه با یافته‌های (Dirk et al., 2020) همخوان است که نشان داد سبک رهبری و تعاملات ناعادلانه مدیران می‌تواند بر فلات‌زدگی و عملکرد شغلی کارکنان اثر منفی داشته باشد. همچنین، پژوهش (Karen, 2021) نیز تأکید دارد که سبک مدیریت در عبور از مراحل ایستا در مسیر شغلی کارکنان نقش کلیدی ایفا می‌کند. از سوی دیگر، یافته‌های این تحقیق اهمیت سرمایه اجتماعی، فرهنگ سازمانی حمایت‌گر و سیاست‌های شفاف سازمانی را در ایجاد فضای مثبت روان‌شناختی برای کارکنان نشان می‌دهند. این مؤلفه‌ها می‌توانند نقش مهمی در افزایش تعلق سازمانی و مقابله با فلات‌زدگی داشته باشند که این نتایج با پژوهش (Hossain, 2018) قابل تطابق است، جایی که بیان شد ادراک کارکنان از فلات‌زدگی بر نگرش‌های شغلی و تعهد کاری آنان اثر مستقیم دارد. در این راستا، مطالعه (Lentz & Bloom, 2022) نیز اهمیت ساختارهای حمایتی نظیر مشاوره شغلی و منتورینگ را برای کاهش فاصله بین کارکنان و فرصت‌های ارتقاء شغلی برجسته کرده است.

در حوزه عوامل فردی نیز یافته‌ها حاکی از آن است که ویژگی‌هایی مانند خوش‌بینی، میل به موفقیت، وجدان کاری و پیشینه آموزشی نقش مؤثری در تاب‌آوری افراد در برابر فلات‌زدگی ایفا می‌کنند. این مسئله در پژوهش (Jiang, 2016) نیز مطرح شده است که بین قابلیت انطباق شغلی و تجربه فلات‌زدگی شغلی رابطه معناداری وجود دارد. همچنین، نتایج پژوهش حاضر نشان داد که کارکنانی که از حمایت‌های آموزشی، بازخوردهای منظم و فرصت‌های مشارکت برخوردارند، کمتر دچار فلات‌زدگی می‌شوند؛ یافته‌ای که با مطالعات (De Dlercq, 2021; Klehe et al., 2016) هم‌راستا است و بر نقش محیط کار پویا و انعطاف‌پذیر در حفظ انگیزه کارکنان تأکید دارد.

بعد مهم دیگری که از یافته‌ها استخراج شد، نقش سکوت سازمانی به عنوان یک عامل واسطه‌گر بین فلات‌زدگی و تعهد سازمانی بود. این یافته با نتایج مطالعه (Jalil Tahmasebi, 2021) هم‌راستاست که سکوت سازمانی را یکی از پیامدهای مهم فلات‌زدگی دانسته و آن را به عنوان مانعی در انتقال دانش، بیان مشکلات و اصلاح ساختارهای ناکارآمد در سازمان معرفی کرده است. به همین ترتیب، در پژوهش (Jamshidi

Nasirmaleh, 2020) نیز بیان شده که فلات‌زدگی باعث تحلیل رفتن تفکر راهبردی مدیران می‌شود، امری که در تحلیل‌های مضمون این تحقیق نیز مشهود بود.

در بخش راهبردها، پژوهش حاضر به لزوم طراحی الگوهایی برای توسعه رفتارهای خلاقانه، تشویق نوآوری، تقویت اعتماد سازمانی، تدوین دستورالعمل‌های حمایتی و طراحی نظام‌های شفاف ارتقاء شغلی اشاره دارد. چنین مداخلاتی می‌تواند با حذف موانع ساختاری و محتوایی ارتقاء، زمینه‌ساز عبور کارکنان از مراحل رکود شغلی شوند. در تأیید این رویکرد، پژوهش (Özer, 2021) نیز به اهمیت تدوین اقدامات مشخص در قالب راهبردهای پیشگیرانه برای کاهش زمان‌دزدی و فرسودگی شغلی در مشاغل با فلات بالا اشاره دارد.

به‌طور خلاصه، یافته‌های این پژوهش نه‌تنها مؤید مطالعات پیشین هستند بلکه با تمرکز بر بافت بومی و شرایط سازمانی خاص شرکت آب و فاضلاب استان سیستان و بلوچستان، نشان دادند که مقابله با فلات‌زدگی نیازمند یک نگاه سیستمی و راهبردی است که عوامل فردی، سازمانی و محیطی را در تعامل با یکدیگر تحلیل کند. از آنجا که فلات‌زدگی می‌تواند به شکل خزنه و تدریجی سازمان را دچار افت عملکرد و ترک کارکنان کلیدی کند، طراحی و پیاده‌سازی الگوی بومی‌شده برای کنترل آن، ضرورتی مدیریتی و استراتژیک به شمار می‌رود (Baghban et al., 2018; Iranzadeh et al., 2021).

این پژوهش همانند سایر مطالعات کیفی با محدودیت‌هایی همراه بود. اولاً، جامعه آماری محدود به شرکت آب و فاضلاب استان سیستان و بلوچستان بوده و بنابراین تعمیم‌پذیری نتایج به سایر شرکت‌ها با ویژگی‌های متفاوت، با احتیاط باید صورت گیرد. ثانیاً، ماهیت کیفی داده‌ها و وابستگی به تفسیرهای ذهنی شرکت‌کنندگان ممکن است برخی سوگیری‌های احتمالی را به همراه داشته باشد. ثالثاً، دسترسی به برخی از خبرگان به دلیل مشغله‌های اداری محدود بود که ممکن است بر تنوع دیدگاه‌ها اثر گذاشته باشد.

برای تعمیق درک از پدیده فلات‌زدگی، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آتی با رویکرد ترکیبی (کمی-کیفی) انجام شده و علاوه بر مصاحبه، از ابزارهای سنجش روان‌سنجی استاندارد استفاده شود. همچنین بررسی مقایسه‌ای میان سازمان‌های دولتی، خصوصی و غیردولتی در سطوح مختلف استان‌ها می‌تواند به شناسایی عوامل زمینه‌ای مؤثر در شکل‌گیری یا کنترل فلات‌زدگی کمک کند. تحلیل فلات‌زدگی شغلی در میان نسل‌های مختلف شغلی (مثلاً کارکنان دهه ۶۰، ۷۰، ۸۰) نیز می‌تواند نتایج نوینی برای سیاست‌گذاری منابع انسانی فراهم کند.

مدیران سازمان‌ها می‌توانند با ایجاد مسیرهای ارتقاء شغلی متنوع، طراحی دوره‌های آموزشی هدفمند، تقویت مکانیسم‌های بازخورد و شفاف‌سازی انتظارات شغلی از بروز فلات‌زدگی جلوگیری کنند. همچنین، ایجاد فرهنگ سازمانی مشارکت‌جو، به‌کارگیری سبک رهبری تحول‌آفرین و حمایت از رفتارهای خلاقانه در کنار اصلاح نظام‌های پاداش و ارزیابی عملکرد، از دیگر اقدامات مؤثر برای کاهش فلات‌زدگی شغلی است. در نهایت، فراهم‌سازی بسترهای منتورینگ، منتورشیپ و رشد شغلی تدریجی می‌تواند به‌عنوان راهکاری بلندمدت در حفظ انگیزه و وفاداری کارکنان در سازمان‌های خدماتی مانند شرکت‌های آب و فاضلاب ایفای نقش کند.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

Extended Abstract

Introduction

Career plateauing, a widespread and complex organizational phenomenon, has drawn considerable scholarly attention due to its adverse effects on employee motivation, organizational performance, and job satisfaction. It typically occurs when employees perceive a stagnation in their career progression, either in terms of vertical mobility or skill development opportunities, leading to psychological disengagement and decreased productivity (Heilmann et al., 2018; Hossain, 2018). First introduced in organizational behavior literature in 1977, the concept has since evolved to include both structural and content plateaus—where the former refers to the lack of upward promotional opportunities, and the latter concerns the perceived lack of challenge or learning in one's current job role (Andarami & Enayati, 2019; Jiang, 2016).

Several studies underscore that career plateauing can manifest as a latent yet critical threat to both individual well-being and organizational efficacy, especially in public and service-oriented organizations where hierarchical mobility is often limited (Dirk et al., 2020; Özer, 2021). According to (Baghban et al., 2018), in institutions such as law enforcement and utility companies, employees frequently encounter systemic barriers that hinder their vertical advancement, resulting in frustration, disengagement, and in some cases, deviant behaviors. Moreover, structural changes in organizational design—such as layering and flattening of management hierarchies—have intensified this trend, exacerbating feelings of redundancy and inertia among mid-level employees (Hakak Mohammad, 2022; Kwon, 2022).

Research by (De Dlercq, 2021) highlights that employee responses to career plateauing are contingent on organizational context and individual personality traits, suggesting that managerial support, communication openness, and perceived organizational justice may mitigate its negative consequences. Similarly, (Karen, 2021) notes that certain managerial interventions—such as mentorship programs and career counseling—can play a pivotal role in helping employees navigate through plateau phases. In high-context cultural environments like Iran, where seniority and formality often dominate organizational dynamics, the experience of career stagnation can be more pronounced and socially sensitive (Iranzadeh et al., 2021; Jalil Tahmasebi, 2021).

The problem is particularly salient in the context of Sistan and Baluchestan Province, a region characterized by socio-economic limitations and infrastructural constraints. The Water and Wastewater Company in this province, as a semi-public utility organization under the Ministry of Energy, has been grappling with high employee turnover, frequent transfer requests, and declining engagement levels—symptoms commonly associated with career plateauing (Jamshidi Nasirmaleh, 2020). Despite possessing significant institutional and physical resources, the organization has faced persistent challenges in retaining talent and cultivating long-term commitment among its workforce.

Against this backdrop, the present qualitative study aims to develop a localized and empirically grounded model for reducing career plateauing among human resources in the Water and Wastewater Company of Sistan and Baluchestan. Drawing upon contemporary theoretical models and expert interviews, this study seeks to answer the following questions: What are the key

dimensions influencing career plateauing in this organization? How can these factors be addressed strategically? And to what extent can an integrated intervention model be validated within the local organizational context?

Methods and Materials

This research adopts a qualitative methodology with a grounded theory approach using semi-structured interviews. Theoretical sampling was employed to recruit 16 experts with significant knowledge and experience in organizational behavior and human resource management, specifically within the context of public utility companies. Data collection continued until theoretical saturation was achieved.

Thematic analysis was applied following the Sandelowski and Barroso meta-synthesis method. Interview transcripts were coded using MAXQDA software, progressing through open coding, axial coding, and selective coding. Through iterative analysis, major categories, subcategories, and corresponding conceptual codes were developed. The causal conditions, intervening variables, contextual factors, strategies, and outcomes were identified and organized within Strauss and Corbin's paradigm model.

Findings

The open coding process resulted in the extraction of 231 primary codes, which were then consolidated into 57 main concepts. These concepts were categorized into several core domains, including individual and personality traits, managerial factors, organizational dynamics, deviant behaviors, environmental limitations, and systemic constraints.

Axial coding connected these categories under broader causal, contextual, and intervening conditions. For instance, personal traits like conscientiousness, optimism, and work ethic were identified as mitigating factors against career plateauing. Simultaneously, structural issues such as limited promotion paths, lack of job enrichment, and an ineffective reward system were major contributors to plateauing experiences.

At the core of the model was the phenomenon of "positive deviant behaviors"—constructive yet unconventional actions taken by employees in response to stagnation. Conditions fostering such behaviors included transformational leadership, social capital, organizational trust, and innovation support systems. Strategic responses identified by participants included the development of internal mentoring systems, enhanced career path transparency, regular performance feedback, and promotion of participatory decision-making.

The research also emphasized the mediating role of organizational silence, which was shown to amplify the negative effects of career stagnation on employee engagement and strategic thinking. Conversely, the creation of a supportive environment through leadership involvement and formal recognition mechanisms was seen as a buffer against these risks.

The outcome of the model indicated multiple positive consequences from targeted interventions: increased job satisfaction, enhanced organizational commitment, reduced stress and burnout, improved job performance, higher innovation levels, and greater trust within teams. The study ultimately proposed a comprehensive intervention model incorporating structural, procedural, and behavioral strategies to reduce career plateauing in the target organization.

Discussion and Conclusion

The study confirms that career plateauing in the Water and Wastewater Company of Sistan and Baluchestan is not merely a function of static promotion systems but a systemic phenomenon shaped by interrelated personal, managerial, and organizational factors. The persistence of plateaued careers in this context reflects a combination of underdeveloped leadership strategies,

inadequate training systems, and rigid bureaucratic structures. These findings reinforce the argument that employee disengagement often stems from perceived organizational neglect rather than individual deficiencies.

Notably, the identified role of positive deviant behaviors presents a novel perspective, suggesting that employees are not passive recipients of structural limitations but can respond creatively when the organizational climate is conducive. This aligns with contemporary views that emphasize employee agency and resilience in navigating career challenges.

Furthermore, the study supports the notion that leadership style significantly influences career perceptions and employee behavior. The presence of transformational and participatory leadership was shown to reduce the sense of stagnation by fostering clarity, recognition, and developmental support. The lack of these elements, conversely, intensified disengagement and accelerated turnover intentions.

From a strategic standpoint, the integration of career counseling, clear succession planning, and inclusive leadership practices emerged as critical components in mitigating plateau-related risks. The localized model developed through this research offers a practical roadmap for policymakers and HR managers in similar semi-public service organizations to design responsive career development systems that align with organizational goals and employee aspirations.

In conclusion, addressing career plateauing requires a comprehensive and context-sensitive strategy that encompasses not only structural reforms but also cultural and behavioral interventions. The proposed model, grounded in empirical data and expert insight, contributes to the growing body of knowledge on sustainable human resource development in constrained institutional environments. It underscores the importance of transforming organizational systems to accommodate evolving employee needs and enhance long-term workforce engagement.

References

- Andarami, S. M. Z. F., & Enayati, T. (2019). The Relationship between Perceptions of Organizational Politics and Career Plateau of Employees of Farhangian University. *Scientific-Research Quarterly of Educational Management Research*, 11(1), 139-160. https://www.jiera.ir/article_109756.html
- Baghban, M., Hoseinian, S., & Danaei, A. (2018). Investigating the Factors Affecting Career Plateau of NAJA Employees. *Journal of Resource Management in the Police Force*, 6(3), 23-51. <https://www.sid.ir/paper/513211/fa>
- De Diercq, D. (2021). A contingency perspective on employees' voice behavior in response to career plateau beliefs. *Journal of Management & Organization*, 27, 1-23. <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.34>
- Dirk, D., Haq, I. U., Azeem, M. U., & Hassan, A. (2020). How career plateau beliefs and leader interpersonal unfairness harm job performance in dysfunctional organizational settings. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 37(3), 197-210. <https://doi.org/10.1002/cjas.1560>
- Eghbalfar, S. (2017). *Investigating the Relationship between Career Adaptability with Career Plateau* Payame Noor University, West Tehran Center].
- Habibi, G. (2014). *Psychological Insight: Research in Social Sciences, Paradigms, Methods, and Techniques*. Ketab Hame Publications.
- Hakak Mohammad, G. S. (2022). Monitoring the Impact of Career Plateau on Deviant Employee Behaviors; Explaining the Mediating Role of Organizational Envy. *Journal of Management and Development Process*, 35(2), 29-50. <https://doi.org/10.52547/jmdp.35.2.29>
- Heilmann, S. G., Hol, D. T., & Rilovick, C. Y. (2018). Effect of career plateauing on turnover: a test of a model. *Journal of leadership and organizational studies*, 15, 59-68. <https://doi.org/10.1177/1548051808317999>
- Hossain, T. (2018). Effects of Perceived Career Plateau on Work Related Attitudes: A Study on Employees of Bangladeshi Private Organizations. *IOSR Journal of Applied Chemistry*, 11(10), 44-45. https://www.researchgate.net/publication/364253627_Effects_of_perceived_Career_Plateau_on_Work-Related_Attitudes_A_Study_on_Employees_of_Bangladeshi_Private_Organizations

- Hurst, S. C., Kungu, K., & Flott, P. (2023). Stress, Organizational Citizenship Behaviors , and Coping: Comparisons among Plateaued and Non-Plateaued Employees. *Business & Management Research*, 1(3), 17-27. <https://doi.org/10.5430/bmr.v1n3p17>
- Iranzadeh, S., Bagherzadeh Khajeh, M., & Baghernejad, S. (2021). Investigating the Effect of Job Enrichment on Reducing Employees' Career Plateau (Case Study of Employees of National Bank Branches in East Azerbaijan Province). *Journal of Accounting and Management Perspective*, 4(53), 63-72. https://www.jamv.ir/article_143542.html
- Jalil Tahmasebi, N. (2021). *Investigating the Effect of Bureaucratic Culture on Employees' Perception of Career Plateau with the Mediation of Work-Life Quality* Payame Noor University, Delijan Branch].
- Jamshidi Nasirmaleh, F. (2020). Investigating the Impact of Employees' Career Stagnation on Managers' Strategic Thinking and Its Components in the Rasht Fire Department. *Quarterly Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 4(44), 74-89. <https://ensani.ir/fa/article/441490/>
- Jiang, Z. (2016). The relationship between career adaptability and job content plateau: The mediating roles of fit perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 95, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.06.001>
- Karen, D. (2021). The managerial plateau: What helps in developing careers? *International journal of career management*, 16. https://www.deepdyve.com/doc-view?docId=10.1108/09556219410055512&fieldName=journal_doi&journal=0955-6214&affiliateId=emerald
- Klehe, U., Zikic, J., Van Vianen, A. E. M., & De pater, I. E. (2016). Career adaptability, turnover, and loyalty during organizational downsizing. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 217-229. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.01.004>
- 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, 1-16. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031087>
- Lentz, E., & Bloom, N. (2022). *The Link Between the Career plateau and Mentoring Addressing the Empirical Gap Work-life Balance management practices and productivity* University of South Florida International bureau of economic research]. <https://digitalcommons.usf.edu/etd/1129/>
- Oriarewo, O. G., Agbim, C. K., & Owoicho, M. (2023). Entrepreneurial Success, Knowledge Workers Plateauing and Turnover: The Impact of Relatedness. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 3(6), 1-7. https://www.researchgate.net/publication/358166995_Entrepreneurial_Success_Knowledge_Workers_Plateauing_and_Turnover_The_Impact_of_Relatedness
- Özer, S. (2021). The Effect of Career Plateau on Time Banditry: An Application in a Five-Star City Hotel in Turkey. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 9(1), 131-144. <https://doi.org/10.21325/jotags.2021.781>
- Penkar, D. J. A. U. A. R. K. (2024). A Study of Employees Career Plateau in Education Sector Whit Reference To Pune City. *International Journal of Business & Management Tomorrow*, 2(3).