

## طراحی و تبیین مدل فلات شغلی با تأکید بر نقش عوامل اخلاقی

نسیم شایان<sup>۱\*</sup>، دکتر غلامرضا جندقی<sup>۲</sup>، دکتر غلامرضا طالقانی<sup>۳</sup>، دکتر رضا طهماسبی<sup>۴</sup>، دکتر جبار باباشاهی<sup>۲</sup>  
 ۱. دانشجوی دوره دکتری رشته مدیریت منابع انسانی، پردیس بین‌المللی ارس دانشگاه تهران، ایران  
 ۲. گروه مدیریت عمومی، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، ایران  
 ۳. گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۹۹/۰۲/۱۷، تاریخ پذیرش: ۹۹/۰۴/۱۹)

### چکیده

**زمینه:** ساختارهای سازمانی جدید به سرعت رو به تغییر نهاده‌اند و نردبان‌های ترقی کوتاه و تخت شده‌اند و در نتیجه منابع انسانی در سازمان با تهدیدهای مختلفی از جمله فلات شغلی روبرو شده‌اند. عدم توجه به معیارهای اخلاقی به‌عنوان یک عامل مضاعف در فرایند مدیریت می‌تواند از علل بروز فلات شغلی باشد. از این‌رو تحقیق حاضر با هدف طراحی و تبیین مدل فلات شغلی با تأکید بر نقش عوامل اخلاقی در دانشگاه علوم پزشکی تهران انجام شد.

**روش:** روش تحقیق آمیخته بود. در بخش کیفی، از روش نظریه داده‌بنیاد استفاده شد. جامعه تحقیق ۱۱ نفر از خبرگان حوزه منابع انسانی (اساتید دانشگاه، مشاورین و مدیران ارشد) دانشگاه علوم پزشکی تهران بودند که به روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها مصاحبه‌های عمیق و غیر ساختاریافته بود. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها و دستیابی به مدل مفهومی تحقیق از روش کدگذاری استفاده شد. در بخش کمی، روش توصیفی-همبستگی بود. جامعه آماری ۳۳۸ نفر از مدیران عملیاتی و کارکنان دانشگاه علوم پزشکی تهران بودند که به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم نمونه انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه محقق‌ساز بود. داده‌ها با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری تحلیل شدند.

**یافته‌ها:** یافته‌های بخش کیفی منجر به شناسایی ۱۳ مقوله محوری در ساختار مدل پارادایمی گردید. مقوله ناامیدی کارکنان از ارتقاء شغلی به‌عنوان مقوله مرکزی انتخاب شد و مدلی جهت توصیف فلات شغلی شامل شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای آن طراحی و ارائه گردید. در بخش کمی نیز تحلیل‌های مدل‌سازی معادلات ساختاری برازندگی الگوی پیشنهادی را با داده‌ها مورد حمایت قرار دادند.

**نتیجه‌گیری:** نتایج یافته‌ها بر اساس مدل حاکی از آنست که استقرار نظام شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی، عدالت و انصاف، اشاعه زمینه اخلاقی در محیط کار و به‌کارگیری برنامه‌های توانمندسازی منجر به کاهش فلات‌زدگی شغلی کارکنان و در نهایت افزایش بهره‌وری و اثربخشی سازمان می‌گردد.

**کلیدواژگان:** اخلاق، فلات‌زدگی شغلی، نظریه داده‌بنیاد

### سر آغاز

یکی از عواملی که در چرخه مسیر شغلی به‌عنوان عاملی اثرگذار بر پیامدهای سازمانی شناسایی شده است، پدیده فلات‌زدگی شغلی<sup>۲</sup> است. به عقیده بسیاری از پژوهشگران، فلات‌زدگی شغلی به‌سرعت تبدیل به مسئله‌ای 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 (۲).

فلات شغلی، نقطه‌ای در زندگی حرفه‌ای افراد است که شانس ترفیع در سلسله مراتب پایین است (۳).

پژوهش‌ها نشان داده است، کارکنانی که در مسیر شغلی مناسبی در سازمان در حال پیشرفت هستند، با انگیزه بیشتری کار می‌کنند، عملکرد نقشی و فرانشی بیشتری دارند، راضی‌ترند و تمایل به ترک سازمان و غیبت در میان آن‌ها کمتر مشاهده می‌شود. به همین دلیل، سازمان‌ها همواره در پی یافتن راه‌حلی برای اثربخش‌تر کردن مسیر شغلی<sup>۱</sup> کارکنان هستند (۱). پژوهشگران نیز بر بررسی مدیریت مسیر شغلی کارکنان در سازمان‌های مختلف تمرکز کرده‌اند تا عواملی را که منجر به بهبود مدیریت مسیر شغلی می‌شود شناسایی کنند.

تحقیقات صورت گرفته، مدل مشخصی در خصوص پدیده فلات شغلی ارائه نشده است؛ لذا جهت برون‌رفت و مدیریت علمی این پدیده، نیازمند ارائه مدلی در این زمینه می‌باشیم؛ چرا که بررسی دقیق و علمی مسئله فلات‌زدگی شغلی و شناسایی شرایط علی، شرایط بستر، عوامل مداخله‌گر و پیامدهای حاصله و ارائه راهکارهایی برای پیشگیری از بروز آن و فائق آمدن بر عوارض آن، می‌تواند سهم ارزشمندی در بهبود انگیزه و بهره‌وری کارکنان و پیشبرد بهتر اهداف سازمان داشته باشد.

در اغلب دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور، شواهد حاکی از ضعف سیستم برنامه‌ریزی منابع انسانی توسط مدیران و عدم اعمال مدیریت اخلاقی<sup>۱۳</sup> و صحیح در ارتباط با مسیر شغلی کارکنان از یک سو و عدم بهره‌مندی کارکنان از علم و آگاهی لازم در زمینه مسیر شغلی خود و ماهیت آن، از سوی دیگر می‌باشد. این عوامل در مرحله اول منجر به ظهور پدیده ناحیه سکون در مسیر شغلی کارکنان و بدنبال آن کاهش شدید انگیزش و رضایت شغلی و در نتیجه بهره‌وری کارکنان و ترک خدمت می‌شود (۱۲ و ۱۳). از این‌رو، پژوهش حاضر به دنبال این هدف است که با تأکید بر نقش عوامل اخلاقی، مدل فلات‌زدگی شغلی در دانشگاه علوم پزشکی تهران را طراحی کند.

## روش

این پژوهش در سال ۱۳۹۸ در دانشگاه علوم پزشکی تهران انجام شد. پژوهش حاضر از نظر روش آمیخته و دارای دو فاز کیفی و کمی است. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر گردآوری اطلاعات در زمره پژوهش‌های اکتشافی بود. بدین منظور ابتدا مطالعه کیفی (جهت طراحی مدل بر اساس ساختار مدل پارادایمی) صورت گرفت و پس از آن، مطالعه کمی (آزمون مدل) انجام شد.

بخش کیفی: در این فاز جهت طراحی مدل از روش نظریه داده‌بنیاد<sup>۱۴</sup> استفاده شد. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی، خبرگانی از حوزه منابع انسانی شامل اساتید دانشگاه، مشاورین و مدیران ارشد دانشگاه بودند. ویژگی‌های خبرگی شامل موارد زیر بود: تسلط به مباحث مدیریت منابع انسانی، تسلط به مبحث فلات‌زدگی شغلی کارکنان، تسلط به وضعیت دانشگاه علوم پزشکی تهران و دارا بودن حداقل ۵ سال سابقه مدیریت منابع انسانی. لذا با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی و بر اساس اصل کفایت نظری، ۱۱ نفر از آنان به‌عنوان اعضای نمونه انتخاب شدند. ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها مصاحبه‌های عمیق و غیر ساختاریافته با خبرگان حوزه منابع انسانی بود. در این مصاحبه‌ها، محقق سعی کرد با ورود نرم به بحث و جلب اعتماد اولیه مصاحبه‌شوندگان، به‌صورت کاملاً غیر مستقیم سؤالاتی در خصوص پیشایندها و زمینه‌های فلات‌زدگی شغلی کارکنان، عوامل اخلاقی مؤثر بر آن، عواقب این پدیده و ... مطرح نموده و از این طریق مفاهیم اولیه جهت طراحی مدل را کسب نماید. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها و دستیابی به مدل مفهومی تحقیق در این بخش از روش تحلیل مقایسه‌ای مداوم، مطابق روش

واژه فلات به احساس ناکامی و ضعف روان‌شناختی کارمند درباره توقف پیشرفت او در کارراهه اشاره دارد (۴). به بیانی دیگر، کارکنان هنگامی با فلات مواجه می‌شوند که احتمال ارتقای آنان بسیار اندک بوده (۵) و یا به‌عبارتی دیگر، پیشرفت در کارراهه شغلی غیرممکن باشد (۶). فلات شغلی نیز هنگامی اتفاق می‌افتد که فرد، دیگر نتواند مسئولیت‌های بیشتر شغلی را بپذیرد (۷). بنابراین، فلات شغلی نشان‌دهنده وضعیتی در دوره‌های شغلی است که در آن افراد از لحاظ ارتقاء و حرکت عمودی و افقی محدود می‌شوند.

مهندسی مجدد، کوچک‌سازی و تغییر ساختار سازمانی، ادغام<sup>۵</sup>، مالکیت<sup>۴</sup> و اتحادهای استراتژیک<sup>۵</sup> میان سازمان‌ها و از همه اساسی‌تر، پیشرفت-های تکنولوژیک و شدت گرفتن رقابت در محیط‌های کاری، از جمله مهم‌ترین دلایلی هستند که فرصت‌های ارتقاء و پیشرفت را از کارکنان سازمان‌های امروزی گرفته و باعث شده‌اند آن‌ها به‌صورت طولانی‌تری در یک جایگاه و پست باقی بمانند (۸). از آنجا که اغلب کارکنان ارتقاء و پیشرفت در مسیر شغلی را به‌عنوان شاخص اصلی برای سنجش موفقیت در شغل خود در نظر می‌گیرند (۹)، ضرورت توجه به مقوله فلات شغلی توسط کلیه سازمان‌ها اجتناب‌ناپذیر شده است.

فلات‌زدگی شغلی موجبات بی‌تفاوتی<sup>۶</sup> کارکنان را رقم می‌زند و بی-تفاوتی، انگیزه<sup>۷</sup> کار و تلاش را از کارکنان می‌گیرد، بالطبع کارکنان بی-تفاوت تعهد<sup>۸</sup> کمتری نسبت به سازمان دارند و در نتیجه تأثیر مستقیم و منفی بر عملکرد سازمان می‌گذرانند. از این‌رو برای مدیریت منابع انسانی ضرورت دارد عوامل ایجادکننده فلات شغلی شناسایی شود. در این بین یکی از مهم‌ترین عواملی که فلات شغلی را تحت تأثیر خود قرار می‌دهد میزان توجه به اخلاق در سازمان و مدیریت سازمان می‌باشد. از آنجا که در سازمانی با زمینه اخلاقی، به سلامت و رفاه کارکنان توجه بیشتری می‌شود، تجارب عاطفی مثبتی در کارکنان پدید می‌آید که تأثیر مستقیمی بر انگیزش شغلی آنان می‌گذارد (۱۰) که این امر زمینه را برای کاهش فلات شغلی فراهم می‌نماید. از طرفی، این عقیده که مدیران باورها و فرض‌های کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهند، موضوع جدیدی نیست. دیدگاه‌های مدیریتی می‌توانند اثر نیرومندی در چگونگی رفتار مدیران و کارکنان داشته باشند. رهبری اخلاقی اتخاذ شده توسط مدیران تأثیر مثبتی بر گرایش‌ها و رفتارهای کارکنان دارد. لذا مدیران با توجه به مؤلفه‌های اخلاقی مانند قانون‌مندی<sup>۹</sup>، عدالت<sup>۱۰</sup>، تعهد، شایسته-سالاری<sup>۱۱</sup>، رفتار منصفانه، صداقت، رفتار دموکراتیک، انتقادپذیری<sup>۱۲</sup> و ... می‌توانند سکون حرفه‌ای و شغلی را از میان بردارند (۱۱).

با بررسی پیشینه پژوهش این نتیجه حاصل می‌شود که در سال‌های اخیر مطالعات بسیار محدودی در جهت شناخت دلایل اخلاقی و سایر عوامل مرتبط با فلات‌زدگی شغلی صورت گرفته است. بیشتر تحقیقات علمی در زمینه فلات شغلی به‌صورت کاربردی و با هدف رفع نیازمندی سازمان/ بخش مورد مطالعه صورت گرفته و عمدتاً بر علل، پیامدها و تا حدودی به راهکارهای برون‌رفت از آن تأکید نموده‌اند و ابعاد فرایند به-صورت جامع لحاظ نشده؛ ضمن آنکه روش تحقیق مورد استفاده در اکثر آن‌ها بر اساس رویکرد کمی بوده است. از آنجا که در هیچ یک از

استراوس و کوربین (۱۹۹۰) استفاده شد. این روش مبتنی بر سه گام اصلی کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی است. به منظور حصول اطمینان از روایی پژوهش در بخش کیفی یا به عبارت دیگر، دقیق بودن یافته‌ها از منظر پژوهشگر، مشارکت‌کنندگان یا خوانندگان گزارش پژوهش، از سه روش: تطبیق توسط اعضا (مشارکت-کنندگان، پارادایم کدگذاری محوری را بازبینی و نظر خود را در ارتباط با آن‌ها ابراز کردند)؛ بررسی همکار (دو تن از اساتید مدیریت به بررسی یافته‌ها و اظهارنظر درباره فرایند کدگذاری محوری پرداختند)؛ مشارکتی بودن پژوهش (بطور همزمان از مشارکت‌کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد) استفاده شد. همچنین جهت اطمینان از پایایی ابزار در این بخش، از حسابرسی فرایند (روش توافق درون موضوعی دو کدگذار) استفاده شد. نتایج حاصل از کدگذاری در حسابرسی فرایند در جدول ۱ آمده است.

جدول ۱: پایایی ابزار پژوهش با استفاده از روش توافق درون موضوعی

عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	پایایی بازآزمون (درصد)
سوم	۴۲	۱۷	۸۱٪
پنجم	۳۵	۱۳	۷۴٪
هفتم	۲۹	۱۱	۷۶٪
کل	۱۰۶	۴۱	۷۷٪

با توجه به اینکه میزان پایایی بیشتر از شصت درصد است، بنابراین قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید است. بخش کمی: روش تحقیق در این بخش توصیفی - همبستگی بود. در این فاز جهت برآزش مدل، به یک جامعه بزرگ نیاز بود. از این‌رو، مدیران عملیاتی و کارکنان دانشگاه علوم پزشکی تهران به‌عنوان جامعه آماری در نظر گرفته شدند که تعداد آن‌ها برابر با ۲۸۰۰ نفر بود. بر

اساس جدول کرجسی و مورگان، برای جامعه‌ای با این حجم به ۳۳۸ نفر به‌عنوان نمونه آماری نیاز بود که این نمونه با نمونه‌گیری به روش تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم نمونه انتخاب شد. ابزار جمع‌آوری داده‌ها در این بخش، پرسشنامه‌ای بسته و محقق‌ساز مشتمل بر ۴۲ گویه بود که بر اساس مدل مفهومی اولیه طراحی گردید. گفتنی است که در این پرسشنامه، پاسخ‌ها بر اساس طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت طراحی شدند و طیفی از جنس "میزان موافقت" مورد استفاده قرار گرفت. جهت برآزش مدل از روش مدلسازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار لیزرل استفاده شد.

سنجش روایی پرسشنامه، به‌صورت روایی صوری و محتوا انجام شد. پس از آن، برای به‌دست آوردن اطمینان از انتخاب گویه‌ها برای مؤلفه‌ها، تحلیل عاملی تأییدی انجام شد؛ بدین منظور از روایی سازه (روایی همگرا یا AVE) استفاده شد. پایایی پرسشنامه نیز توسط

آزمون آلفای کرونباخ و آزمون پایایی مرکب (CR) سنجیده شد. مقدار آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷، نشانگر پایایی قابل قبول است. ذکر این نکته ضروری است که CR در مدلسازی معادلات ساختاری معیار بهتری از آلفای کرونباخ به‌شمار می‌رود، به‌دلیل اینکه در محاسبه ضریب آلفای کرونباخ در مورد هر سازه، تمامی شاخص‌ها با اهمیت مساوی در محاسبات وارد می‌شوند، در حالی که برای CR شاخص‌ها با بار عاملی بیشتر، اهمیت زیادتری دارند. این موضوع سبب می‌شود که مقادیر CR سازه‌ها معیار واقعی‌تر و دقیق‌تری نسبت به آلفای کرونباخ آن‌ها باشد. در صورتی که مقدار CR برای هر سازه بالای ۰/۷ شود، نشان از پایداری درونی مناسب برای مدل اندازه‌گیری دارد و مقدار کمتر از ۰/۶ عدم وجود پایایی را نشان می‌دهد. روایی همگرا نیز میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌های خود را نشان می‌دهد که هر چه این همبستگی بیشتر باشد، برآزش نیز بیشتر است. مقدار AVE بالای ۰/۵، روایی همگرایی قابل قبول را نشان می‌دهد. نتایج روایی و پایایی پرسشنامه در جدول ۲ آمده است.

جدول ۲. نتایج روایی و پایایی پرسشنامه

متغیر	آلفای کرونباخ	پایایی مرکب	AVE
عدم تعهد مدیران دانشگاه به بهبود منابع انسانی	۰/۷۹۹	۰/۷۹۳	۰/۵۱۸
سبک رهبری غیراخلاقی مدیران دانشگاه	۰/۸۰۲	۰/۸۲۷	۰/۵۹۱
توانمندسازی ضعیف کارکنان دانشگاه	۰/۷۱۶	۰/۸۳۹	۰/۵۰۸
انگیزش ضعیف کارکنان دانشگاه	۰/۸۴۱	۰/۷۳۲	۰/۶۰۳
جو سازمانی منفعل	۰/۷۷۳	۰/۷۵۳	۰/۵۴۹
بی‌عدالتی سازمانی ادراک شده	۰/۷۱۱	۰/۸۱۵	۰/۵۷۷
عدم شایسته‌سالاری	۰/۷۵۹	۰/۷۸۲	۰/۷۰۱
ناامیدی کارکنان دانشگاه از ارتقاء شغلی	۰/۸۰۹	۰/۸۶۰	۰/۶۴۳
عدم ثبات مدیریتی در دانشگاه	۰/۸۱۸	۰/۸۰۱	۰/۵۹۷
سیاست‌های ضعیف منابع انسانی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی	۰/۸۵۲	۰/۷۷۱	۰/۵۲۸
تمایل کارکنان دانشگاه به ترک خدمت	۰/۷۹۸	۰/۷۵۹	۰/۵۳۷

۰/۷۷۷	۰/۸۱۱	۰/۵۵۳
۰/۸۴۶	۰/۷۲۷	۰/۵۱۶

## یافته‌ها

در بخش کیفی، طی فرایند کدگذاری باز در پژوهش حاضر، در مجموع ۲۶۸ کد باز، بدون در نظر گرفتن هم پوشانی‌ها، استخراج شدند. در گام بعد، ۶۴ کد مفهوم مشترک بر اساس هم‌پوشانی‌ها و تشابهات حاصل شدند و همان‌طور که در ذیل آمده است در قالب ۱۳ مفهوم محوری شکل گرفتند.

- شرایط علی: عدم تعهد مدیران دانشگاه به بهبود منابع انسانی، سبک رهبری غیراخلاقی مدیران دانشگاه، توانمندسازی<sup>۱۵</sup> ضعیف کارکنان دانشگاه، انگیزش ضعیف کارکنان دانشگاه، جو سازمانی منفعل
- شرایط زمینه‌ای: بی‌عدالتی سازمانی ادراک شده، عدم شایسته‌سالاری
- مقوله محوری: ناامیدی کارکنان دانشگاه از ارتقاء شغلی
- عوامل مداخله‌گر: عدم ثبات مدیریتی در دانشگاه، سیاست‌های ضعیف منابع انسانی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی
- راهبردها: تمایل کارکنان دانشگاه به ترک خدمت، عدم تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه

- پیامدها: کاهش بهره‌وری کارکنان دانشگاه

نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف به منظور تعیین نوع توزیع متغیرها نشان داد سطح معناداری متغیرهای تحقیق بیشتر از ۰/۰۵ است؛ از این‌رو داده‌های تحقیق نرمال تشخیص داده شد. جهت بررسی کیفیت داده‌ها از شاخص KMO استفاده شد، از آنجا که مقدار این شاخص برابر ۰/۹۲۴ (بیشتر از ۰/۶) و مقدار sig آزمون بارلت نیز کوچک‌تر از ۰/۰۵ (sig < ۰/۰۰۱) بود، لذا تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار مدل مناسب تشخیص داده شد.

جهت اندازه‌گیری برازش سازه‌ها و همچنین بارهای عاملی متغیرهای مشاهده‌پذیر از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. بدین منظور جهت اطمینان از اینکه متغیرهای پنهان درست اندازه‌گیری شده‌اند، در مرحله اول رابطه عامل‌ها (متغیرهای پنهان) با گویه‌ها (متغیرهای مشاهده‌پذیر) مورد سنجش قرار گرفت. بارهای عاملی از طریق محاسبه مقدار همبستگی شاخص‌ها (سؤالات) یک سازه با آن سازه محاسبه می‌شوند. بار عاملی مقداری بین صفر و یک است. از آنجا که ضرایب بارهای عاملی هر یک از سؤالات تحقیق برابر و یا بیشتر از ۰/۴ می‌باشد، لذا متغیرها همبستگی بالایی را با سازه مربوط به خود نشان می‌دهند (نگاره ۱).

در مرحله بعد، جهت بررسی معنادار بودن رابطه بین متغیرها از آماره آزمون t یا همان t-value استفاده شد. از آنجا که مقدار t برای تمامی شاخص‌ها بیشتر از ۱/۹۶ می‌باشد، بنابراین شاخص‌ها از دقت لازم نیز برای اندازه‌گیری سازه‌های نهفته تحقیق برخوردارند (نگاره ۲).

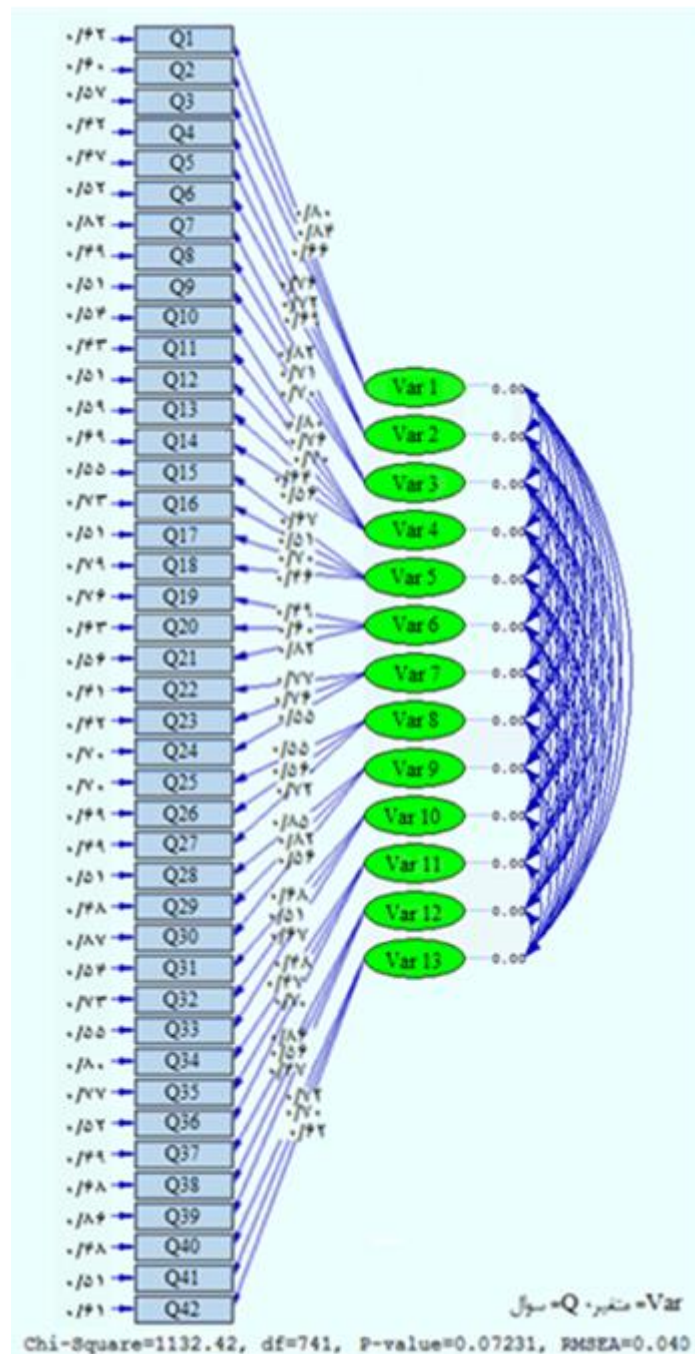
نتیجه تحلیل عاملی تأییدی نشان می‌دهد با توجه به اینکه شاخص RMSEA یا جذر برآورد واریانس خطای تقریب کمتر از هشت درصد (RMSEA=۰/۰۳۸) و همچنین شاخص  $\chi^2/df=1/51$  (کمتر از سه) می‌باشد، لذا می‌توان گفت که الگوی اندازه‌گیری از برازش خوبی برخوردار است.

به منظور آزمون فرضیه‌های تحقیق از ضرایب معناداری مسیرهای مدل استفاده شد. جدول ۳ ضرایب معناداری و نتایج فرضیه‌های مطرح شده را بطور خلاصه نشان می‌دهد.

جدول ۳: نتایج آزمون فرضیه‌های مدل

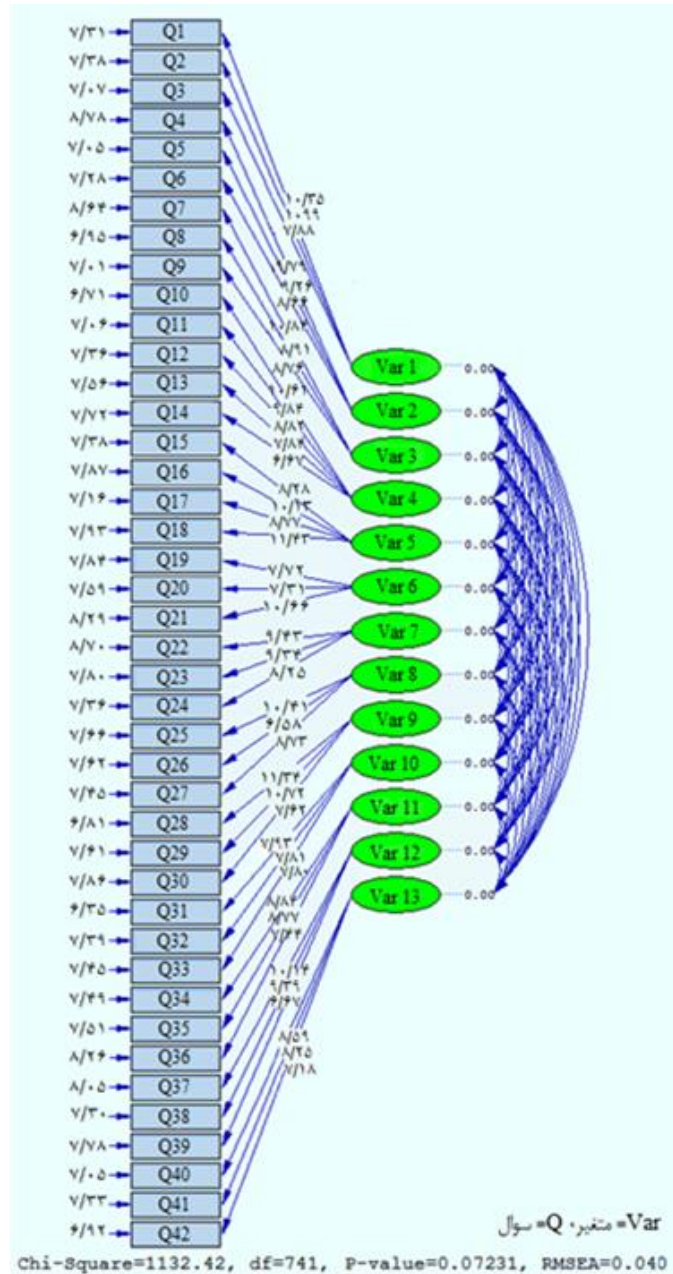
معناداری	فرضیه‌ها
۲۰/۴۶	عدم تعهد مدیران دانشگاه به بهبود منابع انسانی بر ناامیدی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی تهران از ارتقاء شغلی تأثیر معنادار دارد.
۲۳/۳۸	سبک رهبری غیراخلاقی مدیران دانشگاه بر ناامیدی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی تهران از ارتقاء شغلی تأثیر معنادار دارد.
۲۲/۹۸	توانمندسازی ضعیف کارکنان دانشگاه بر ناامیدی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی تهران از ارتقاء شغلی تأثیر معنادار دارد.
۲۵/۱۹	انگیزش ضعیف کارکنان دانشگاه بر ناامیدی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی تهران از ارتقاء شغلی تأثیر معنادار دارد.
۲۵/۵۸	جو سازمانی منفعل بر ناامیدی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی تهران از ارتقاء شغلی تأثیر معنادار دارد.
۲۶/۴۹	بی‌عدالتی سازمانی ادراک شده بر ناامیدی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی تهران از ارتقاء شغلی تأثیر معنادار دارد.
۲۴/۳۰	عدم شایسته‌سالاری بر ناامیدی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی تهران از ارتقاء شغلی تأثیر معنادار دارد.
۲۹/۱۳	عدم ثبات مدیریتی در دانشگاه بر ناامیدی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی تهران از ارتقاء شغلی تأثیر معنادار دارد.
۲۳/۲۵	سیاست‌های ضعیف منابع انسانی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی بر ناامیدی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی تهران از ارتقاء شغلی تأثیر معنادار دارد.
۲۴/۰۱	بی‌عدالتی سازمانی ادراک شده بر تمایل کارکنان دانشگاه علوم پزشکی تهران به ترک خدمت تأثیر معنادار دارد.
۴۹/۵۴	بی‌عدالتی سازمانی ادراک شده بر عدم تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی تهران تأثیر معنادار دارد.
۲۳/۰۶	عدم شایسته‌سالاری بر تمایل کارکنان دانشگاه علوم پزشکی تهران به ترک خدمت تأثیر معنادار دارد.
۴۷/۴۳	عدم شایسته‌سالاری بر عدم تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی تهران تأثیر معنادار دارد.
۹/۱۸	ناامیدی کارکنان از ارتقاء شغلی بر تمایل کارکنان دانشگاه علوم پزشکی تهران به ترک خدمت تأثیر معنادار دارد.

۱۸/۷۹	نامیدی از ارتقاء شغلی بر عدم تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی تهران تأثیر معنادار دارد.
۳۴/۱۲	عدم ثبات مدیریتی در دانشگاه بر تمایل کارکنان دانشگاه علوم پزشکی تهران به ترک خدمت تأثیر معنادار دارد.
۴۹/۳۷	عدم ثبات مدیریتی در دانشگاه بر عدم تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی تهران تأثیر معنادار دارد.
۱۹/۴۵	سیاست‌های ضعیف منابع انسانی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی بر تمایل کارکنان دانشگاه علوم پزشکی تهران به ترک خدمت تأثیر معنادار دارد.
۴۰/۰۲	سیاست‌های ضعیف منابع انسانی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی بر عدم تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی تهران تأثیر معنادار دارد.
۹/۵۶	تمایل کارکنان دانشگاه علوم پزشکی تهران به ترک خدمت بر کاهش بهره‌وری آن‌ها تأثیر معنادار دارد.
۹/۱۶	عدم تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی تهران بر کاهش بهره‌وری آن‌ها تأثیر معنادار دارد.



نگاره ۱: مدل تحلیل عاملی تأییدی در حالت تخمین ضرایب استاندارد





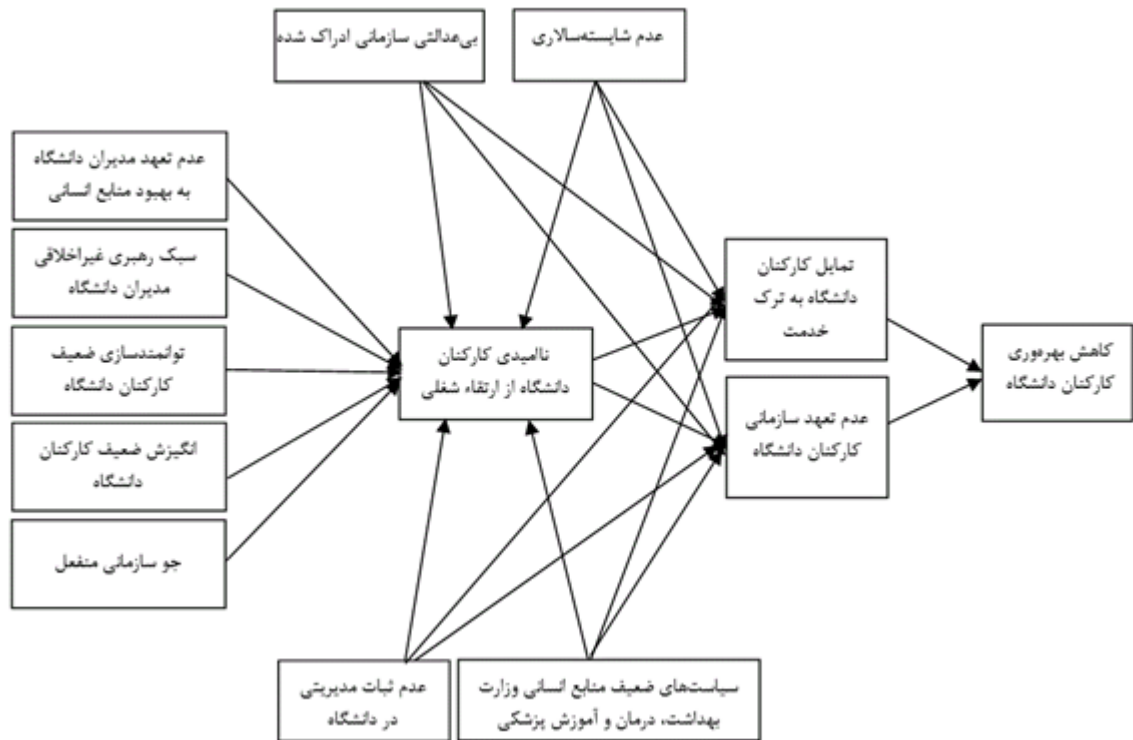
### نگاره ۲: مدل تحلیل عاملی تأییدی در حالت معناداری

مرکزی مدل فلات‌زدگی شغلی را ناامیدی کارکنان دانشگاه از ارتقاء شغلی تشکیل می‌دهد و سایر مقولات فرعی به آن ربط داده شد. شرایط علی: در تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌های صورت پذیرفته، شرایط علی در قالب پنج مقوله عدم تعهد مدیران دانشگاه به بهبود منابع انسانی، سبک رهبری غیراخلاقی مدیران دانشگاه، توانمندسازی ضعیف کارکنان دانشگاه، انگیزش ضعیف کارکنان دانشگاه و جو سازمانی منفعل تبیین شد که هر کدام به سهم خود می‌تواند با تأثیرگذاری بر رضایت شغلی، تعهد سازمانی و اعتماد کارکنان، احساس ناامیدی در کارکنان را تقویت یا تضعیف کنند. این یافته‌ها با نتایج دیگر پژوهش‌ها همسو و هماهنگ است (۱۴، ۱۵).

اعداد  $t$  در سطح اطمینان ۹۵٪، فرضیه‌های پژوهش را تأیید نمود. ماحصل انجام فازهای کیفی و کمی تحقیق دست‌یابی به مدل برآزش شده تحقیق بود. سازه نهایی مدل پارادایمی فلات شغلی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی تهران در نگاره ۳ به نمایش درآمده است.

### بحث

هدف از مطالعه حاضر ارائه مدل تبیین‌کننده فلات شغلی با تأکید بر نقش عوامل اخلاقی در دانشگاه علوم پزشکی تهران می‌باشد. قالب مدل پارادایمی ارائه شده پنج مقوله شرایط علی، زمینه (شرایط بسترساز)، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها را دربرگرفت. البته در این تحقیق با توجه به اهداف و مقوله‌های شناسایی شده، هسته



نگاره ۳: مدل پارادایمی فلات شغلی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی تهران

اهداف و مقوله‌های شناسایی شده، عدم ثبات مدیریتی در دانشگاه و سیاست‌های ضعیف منابع انسانی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی به‌عنوان دو متغیر مداخله‌گر در فلات شغلی دانشگاه علوم پزشکی تهران معرفی شدند. مدل تحقیق گویای این واقعیت است که ناامیدی کارکنان دانشگاه از ارتقاء شغلی تحت تأثیر این دو متغیر قرار دارد.

در حوزه عدم ثبات مدیریتی، عزل و نصب‌های زیاد در پست‌های مدیریتی، سیاسی‌کاری و نبود امنیت شغلی برای مدیران دانشگاه از مفاهیمی بودند که به دفعات مصاحبه‌شوندگان بدان توجه کرده بودند. امروزه در کشورمان به شیوه‌ای عجیب سیاست بر همه چیز تأثیرگذار است. به‌عبارت دیگر، کمتر موردی یافت می‌شود که سیاست در آن دخالتی نداشته باشد. این دانشگاه نیز از این مقوله مستثنی نیست و بسیاری از عزل و نصب‌ها بر همین اساس انجام می‌شود؛ این موضوع بی‌ثباتی مدیریتی را سبب شده است و زمان خدمت مدیران را بسیار کوتاه می‌کند. با آمدن احزاب مختلف، تغییر و تحولات زیادی در حیطه مدیریتی انجام می‌پذیرد و در این میان، انتصاب یا عزل مدیران بر اساس معیارها و شاخص‌های شخصی شروع می‌شود. در این وضعیت، مدیران به‌جای انتخاب، انتصاب می‌شوند و هیچ نوع نظام گزینش علمی دقیقی برای مدیران در بخش دولتی به‌کار نمی‌رود. بنابراین اگر در سازمان، کارراه مناسب برای ارتقای کارکنان در نظر گرفته شود و به مواردی مانند مهارت، توانایی

زمینه (شرایط بستر ساز): بی‌عدالتی سازمانی ادراک شده و عدم شایسته‌سالاری دو مقوله‌ای است که از بطن کدهای احصا شده، به منزله عوامل زمینه‌ای فلات شغلی در دانشگاه علوم پزشکی تهران، استخراج شدند. عدالت سازمانی مبنای شکل‌گیری بسیاری از متغیرهای حیاتی سازمانی است. منظور از عدالت سازمانی وضعیت شغلی است که در آن کارکنان به این باور برسند که در سازمان با آن‌ها منصفانه رفتار می‌شود. هم اخلاقیات و هم عدالت سازمانی در مفهوم عدالت ریشه دارند (۱۶). نتایج تحقیقات انجام شده در این زمینه نشان می‌دهند که هر اندازه ادراک کارکنان از عدالت سازمانی افزایش یابد، میزان فلات‌زدگی شغلی ایشان کاهش می‌یابد (۱۷) و (۱۸). این یافته‌ها با نتایج پژوهش حاضر همخوانی دارد.

از طرفی کارایی هر سازمان به نحوه مدیریت و کاربرد صحیح منابع انسانی آن وابسته است و سازمانی موفق است که با استفاده از مدیران مجرب، توان دستیابی به اهداف خود را داشته باشد. بر این اساس، گزینش نامناسب و بدون ضابطه مدیران از آفت‌های سازمان‌های کنونی است. نتایج مطالعات نشان می‌دهد که عدم توجه به شایسته‌سالاری سبب بی‌انگیزگی، از بین رفتن پویایی در کارکنان و میل به سکون، رکود خلاقیت و نوآوری و نهایتاً کاهش بهره‌وری سازمان می‌شود (۱۹).

شرایط مداخله‌گر: عوامل بیرونی هستند که می‌توانند مقوله اصلی و حتی راهبردها را تحت تأثیر قرار دهند. در این تحقیق با توجه به

بهره‌وری نیروی کار تأثیری منفی گذاشته است. لذا نتایج تحقیقات انجام شده در این زمینه همسو با پژوهش حاضر نشان می‌دهد اگر نتوانیم نیازهای رفاهی و معیشتی نیروی کار، نظام شایسته‌سالاری، عدالت و انصاف را بر اساس یک نظام جامع ارزیابی عملکرد عملی سازیم، به افزایش بهره‌وری امیدی نمی‌توان داشت (۲۴).

بر اساس نتایج حاصل از فازهای کیفی و کمی پژوهش و در جهت کاهش معضل فلات‌زدگی شغلی کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی تهران، پیشنهادات زیر قابل ارائه می‌باشد:

جذب کارکنان و مدیران متخصص در حرفه محوله صرفاً با توجه به شایستگی‌های فردی و به دور از سیاسی‌کاری و به‌کارگیری سلابی شخصی و قضاوت‌های سطحی صورت گیرد. این امر زمینه را برای بهبود نظام پیشرفت و ارتقاء شغلی از طریق محور قرار دادن شایسته‌گزینی و شایسته‌سالاری، ایجاد فرصت‌های برابر و رقابتی برای ارتقاء کارکنان با توجه به توان، مهارت‌ها، علائق و تجارب آنان فراهم می‌کند.

به‌منظور افزایش سطح مهارت‌ها و توانایی‌های مدیران، دوره‌های آموزشی مناسب در راستای تعالی معنوی و حرفه‌ای آن‌ها در زمینه‌های بهبود نگرش، بصیرت‌افزایی و توسعه مهارت‌های انسانی، ادراکی و فنی، طراحی و اجرا گردد.

جهت مجهز کردن کارکنان به دانش و مهارت‌های مورد نیاز سازمان، نیازسنجی آموزشی مناسبی در واحدهای کاری مختلف دانشگاه علوم پزشکی تهران انجام شود و دوره‌های ضمن خدمت در راستای تحقق نیازهای واقعی سازمان باشد تا بتواند نیازهای آموزشی و مهارتی کارکنان را پوشش دهد.

کارآمدی و اثرگذاری اقدامات انگیزشی در حوزه منابع انسانی، پایش و ارزیابی شوند و در صورت نیاز اصلاح گردند.

پاداش‌های مناسبی برای اقدامات مثبت کارکنان در نظر گرفته شود. ضمن آنکه مدیران از پاداش‌های غیرمادی نیز غافل نمانند.

حقوق و مزایای شغلی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی تهران در حد امکان بهبود یابد.

تبعیض رفتاری مدیران دانشگاه علوم پزشکی تهران بسرعت اصلاح گردد. این امر با رعایت عدالت و انصاف در محیط کار، اجرایی شدن یکسان رویه‌ها و قوانین سازمانی برای همه کارکنان و مشخص بودن شرح وظایف آن‌ها محقق می‌شود.

سبک مدیریتی (رهبری) مدیران سطوح مختلف در دانشگاه علوم پزشکی تهران، متناسب با سطح بلوغ کارکنان و انگیزه‌های آن‌ها باشد.

تا حد ممکن تغییرات مدیریتی در دانشگاه علوم پزشکی تهران کمتر شود. جابجایی سریع مدیران موجب عدم تمایل آن‌ها برای به‌کارگیری تغییرات توسعه‌ای سازمانی خواهد شد. بنابراین باید به مدیران زمان کافی داده شود تا برای موفقیت سازمان در درازمدت برنامه‌ریزی کنند.

و صلاحیت احراز شغل در تعالی افراد به جایگاه‌های بالاتر سازمانی توجه شود، بسترهای سیاسی‌کاری و رابطه بازی تا حد چشمگیری برچیده می‌شود. از طرفی سیاست‌های ضعیف منابع انسانی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی نیز دیگر متغیر مداخله‌گر بود که در این زمینه شناسایی شد. نتایج برخی پژوهش‌ها نشان می‌دهند عدم انسجام و سازگاری سیاست‌های تدوین شده با یکدیگر، عدم شفافیت اهداف، متغیر بودن سیاست‌ها، عدم توجه سیاست‌ها و برنامه‌های تدوین شده به نیازهای کارکنان از جمله مهم‌ترین علل ضعف سیاست‌ها و موانع اجرایی شدن صحیح آن‌ها است که با یافته‌های پژوهش حاضر همخوانی دارد (۲۰).

راهبردها: راهبردها اقداماتی هستند که می‌توانند مقوله اصلی را به پیامدها تبدیل کنند. در این تحقیق مقوله‌های تمایل کارکنان دانشگاه به ترک خدمت و عدم تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه به عنوان مقوله‌های راهبردی در نظر گرفته شد. این دو مورد از جمله راهکارهایی است که کارکنان ناامید در دانشگاه علوم پزشکی تهران یا به آن فکر کرده‌اند یا بر اساس آن عمل نموده‌اند. بر اساس مدل پژوهش، احساس ناامیدی در کارکنان بسته به نوع فلات‌زدگی شغلی، تمایل به ترک خدمت و عدم تعهد سازمانی را تقویت می‌نماید. این یافته همسو با یافته‌های پژوهشی سایر پژوهشگران است (۱۳، ۲۱، ۲۲، ۲۳). وجه اشتراک آن‌ها با پژوهش حاضر در ارتباط معکوس بین فلات‌زدگی شغلی و تعهد؛ همچنین همبستگی مثبت ناامیدی و ترک خدمت با فلات شغلی است.

پیامدها: نهایتاً مدل تحقیق گویای این واقعیت است که نتیجه نهایی احساس ناامیدی کارکنان از ارتقاء شغلی ناشی از فلات‌زدگی شغلی، باعث کاهش بهره‌وری آنان می‌شود. در حوزه کاهش بهره‌وری، مصاحبه‌شوندگان بیش از همه به مفاهیمی چون: بی‌کفایتی سرپرست، بی‌علاقگی به کار فعلی، بی‌ثباتی در برنامه‌های کنترلی، نامتوازن بودن درآمد و هزینه، کم‌کاری به دنبال چند شغله بودن، خسته‌تر شدن نیروی کار، کاهش بازدهی اشاره نموده بودند. یکی از مهم‌ترین و عمده‌ترین عامل کاهش بهره‌وری منابع انسانی که مکرراً مطرح شده بود، نامتوازن بودن درآمد و هزینه است که خود، مهم‌ترین عامل در انگیزش منابع انسانی است. حقوق و مزایای افراد باید بر اساس ماهیت شغل، تخصص، تجارب و عملکرد افراد در برابر تغییرات و برنامه‌ها معین شود. اگر عملکرد افراد به‌دقت ارزیابی نشود و مطابق شایستگی به آنان امتیاز داده نشود یا به تعبیر دیگر افراد شایسته از امتیازات بیشتر در سازمان برخوردار نشوند، در آن سازمان بتدریج شاهد کم‌کاری و کاهش بهره‌وری خواهیم بود. چنانچه در این دانشگاه، پایین بودن حقوق و دستمزد در قیاس با شاخص هزینه زندگی موجب کم‌کاری و یافتن شغل‌های دوم و سوم شده است که نهایتاً موجب خسته‌تر شدن نیروی کار، کاهش بازدهی و بروز مشکلات روحی و روانی برای آن‌ها شده است و نتیجتاً بر روی



جو سازمانی مناسبی فراهم گردد تا مدیران و کارکنان این سازمان بدون هیچ نگرانی عقاید و نظرات خود را مطرح سازند و فرهنگ بحث و گفت‌وگو در بین آن‌ها ترویج و ترغیب شود.

سعی شود با انجام اقدامات نوآورانه، جو شور و نشاط به محیط‌های کاری دانشگاه علوم پزشکی تهران تزریق شود

از آنجایی که فلات‌زدگی تأثیر مستقیمی بر عملکرد افراد دارد، مدیران باید موقعیت کارکنان را درک کرده و شیوه مناسبی را برای برخورد با آنان اتخاذ نمایند. لذا شناساندن عواقب و خطرات فلات‌زدگی شغلی و روش‌های صحیح برخورد با این قبیل کارکنان در قالب جلسات و دوره‌های آموزشی به مدیران ارشد و میانی ضروری است.

نهایتاً با توجه به تأکید مقام معظم رهبری (مد ظله‌العالی) جهت طراحی و جایگزینی مدل‌های بومی و ایرانی به‌جای مدل‌های عمومی غربی، به محققین آتی پیشنهاد می‌شود مشابه پژوهش صورت گرفته در دانشگاه علوم پزشکی تهران را در دیگر دانشگاه‌ها و سازمان‌های دولتی نیز به انجام برسانند تا کم‌کم شاهد چنین تحولی در حوزه فلات‌زدگی شغلی کارکنان باشیم.

از جمله مهمترین محدودیت‌های پژوهش حاضر در بخش کیفی، زمانبر بودن آن به دلیل انجام مصاحبه‌های عمیق با خبرگان و هماهنگی جهت تعیین وقت مصاحبه با آنان و نیز نوع ادراک محقق از محتوای مصاحبه‌ها بود، چرا که این امر شهودی است و ممکن است از پژوهشگری به پژوهشگر دیگر متفاوت باشد. در بخش کمی نیز زمانبر بودن توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه‌ها در بخش‌های مختلف دانشگاه علوم پزشکی تهران و امکان نشأت گرفتن پاسخ‌های افراد از احساسات آن‌ها و یا ویژگی‌های فردی و شغلی‌شان می‌باشد.

### نتیجه‌گیری

بر اساس یافته‌های پژوهش می‌توان با استقرار نظام شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی، عدالت و انصاف، اشاعه زمینه اخلاقی در محیط کار و به‌کارگیری برنامه‌های توانمندسازی زمینه را جهت کاهش فلات‌زدگی شغلی کارکنان فراهم نمود. از طریق برنامه‌های توانمندسازی، ظرفیت‌های کاری با تفویض اختیار، افزایش مسئولیت، خودمختاری در تصمیم‌گیری و احساس خودکارآمدی افزایش می‌یابد که این امر موجب افزایش تعهد سازمانی می‌شود. همچنین زمانیکه کارکنان در محیطی فعالیت نمایند که با رفتارهای اخلاقی، صداقت، اهمیت دادن به سایرین و عدالت میان فردی همراه است، رضایت شغلی بالاتر و تعهد بیشتری به سازمانشان دارند. مهم‌ترین نتایج تعهد کارکنان به سازمان، افزایش خلاقیت و نوآوری، افزایش ماندگاری کارکنان در سازمان، احساس رضایت، تعلق، وابستگی و دلبستگی کارکنان به سازمان، کاهش استرس و ترک خدمت کارکنان، عملکرد شغلی مطلوب‌تر آن‌ها و در نتیجه افزایش اثربخشی و بهره‌وری سازمان است.

### ملاحظه‌های اخلاقی

در پژوهش حاضر اهداف و پیامدهای پژوهش برای مشارکت‌کنندگان بیان شد و رضایت آن‌ها جلب شد. یافته‌ها با رعایت اصل بی‌طرفی تحلیل و نتایج پژوهش صادقانه ارائه گردید. اصول ناشناس ماندن مشارکت‌کنندگان، محرمانه ماندن اطلاعات و سایر ملاحظات اخلاقی همچون رعایت کیفیت در انجام پژوهش و استناد صحیح به منابع اصیل نیز رعایت شده است.

### واژه نامه

1. Career management	مدیریت مسیر شغلی
2. Career Plateau	فلات‌زدگی شغلی
3. Merger	ادغام
4. Acquisition	مالکیت
5. Strategic Alliances	اتحادهای استراتژیک
6. Incuriosity	بی‌تفاوتی
7. Motivation	انگیزه
8. Commitment	تعهد
9. Legitimacy	قانون‌مندی
10. Justice	عدالت
11. Meritocracy	شایسته‌سالاری
12. Criticism	انتقادپذیری
13. Ethical management	مدیریت اخلاقی
14. Grounded theory	نظریه داده‌بنیاد
15. Empowerment	توانمندسازی

### References

- Song GR, Kim KS, Lee MW. (2019). The curvilinear relationship between career plateauing and organizational citizenship behavior. *Journal of Management & Organization*; 25(6): 914-935.
- Salami SO. (2010). Career plateauing and work attitudes: Moderating effects of mentoring with Nigerian employees. *Europe's Journal of Psychology*; 6(4): 71-87.
- Dawson JF. (2014). Moderation in management research: What, why, when, and how. *Journal of business & psychology*; 29(1): 1-19 .
- Choudhary SA, Ramzan M, Riaz A. (2013). Strategies for career plateau: Empirical investigation of organizations in Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*; 4(9): 712-726 .
- Oriarewo GO, Agbim KC, Owoicho M. (2013). Entrepreneurial success, knowledge workers plateauing and turnover: the impact of relatedness. *International Journal of Scientific & Research Publications*; 3(6): 1-7 .
- Clark JW. (2004). Marketing management implications of career plateauing. *Journal of*

17. Burke RJ, Mikkelsen A. (2006). Examining the career plateau among police officers. *International Journal of Police Strategies and Management*; 29(4): 691-703.
18. Keshavarz Haghghi M. (2013). Organizational indifference model in a bank system (case study: a private bank). *Journal of Research in Human Resources Management*; 4(2): 183-202. (In Persian)
19. Babajani Mohammadi S, TakRoosta H. (2014). The importance of meritocracy in government organizations. In *Proceeding-Tehran International Conference of Business Development and Excellence*.
20. Sharifzadeh F, Alvani SM, Rezaiimanesh B, Mokhtarianpour M. (2013). implementation barriers of the cultural policies of the first to fourth development programs: a review of the experiences of cultural managers. *Strategic Management Thought*; 7(1): 33-77 .
21. 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): 44-54 .
22. Usman M, Raja NS. (2013). impact of job burnout on organizational commitment of public and private sectors: a comparative study. *Middle-East Journal of Scientific Research*; 18(11): 1584-1591.
23. Drucker-Godard C, Fouque T, Gollety M, Le Flanchec A. (2015). career plateauing, job satisfaction and commitment of scholars in french universities. *Public Organization Review*; 15(3): 335-51.
24. Tabarsa GA, Rezaeian A, Hadizadeh Moghaddam A, Jamali Nazari A. (2015). Design and define job frostbite management model plateau in iranian organizations (case study: ministry of industry, mine and trade). *Quarterly Journal of Public Organizations Management*; 3(1): 90-103. (In Persian).
7. Miles S; Gordon J, Storlie C. (2013). Job satisfaction, perceived career plateau, and the perception of promotability: A correlational study. *The Journal of International Management Studies*; 8(1): 1-9 .
8. Burke RJ, Mikkelsen A. (2006). Examining the career plateau among police officers. *International Journal of Police Strategies & Management*; 29(4): 691-703 .
9. Appelbaum SH, Santiago V. (1997). Career development in the plateaued organization. *Career Development International Journal*; 2(1): 11-20.
10. Filipova AA. (2011). Licensed nurses' perceptions of ethical climates in skilled nursing facilities. *Nursing Ethics*; 16(5): 574-588.
11. Khaleghkhah A, Najafi H, Shahi Z. (2017). investigating the role of moral leadership in predicting of job behavior and breaking the organizational silence. *Quarterly Research on Educational Leadership and Management*; 4(13): 109-136. (In Persian).
12. Vahedi M, Bashir Banaem Y, Rasouli M. (2014). The effect of job characteristics on stagnation in the career path of human capital. *Journal of Management Research Studies*; 23(73): 25-62. (In Persian).
13. Farooq N, Tufail M. (2017). An empirical study of career plateau, organizational commitment and job performance; a case of private sector universities in Peshawar City. *City University Research Journal*; 7(2): 178-190.
14. Feldman DC, Weitz BA. (1988). Career plateaus reconsidered. *Journal of Management*; 14(1): 69-80 .
15. Aghayar S. (2007). *Enabling staff and empowering organizations*. 1sted. Esfahan: Sepahan Publications. (In Persian) .
16. Shapira-Lishchinsky O. (2016). From ethical reasoning to teacher education for social justice. *Teaching and Teacher Education*; 60(1): 245-255.