



Type of Article: Research

Phenomenology of silent resignation and prioritization of influencing factors and consequences

Ali Omidi¹

Received: 2025/03/14

.PP: 147-181

Accepted: 2025/05/24

Abstract

Silent resignation means performing tasks minimally and only limited to the tasks specified in the job description, which indicates the lowest level of effort and motivation in carrying out responsibilities. This behavior is usually due to a decrease in the individual's commitment to the organization and can be a sign of lack of motivation in the workplace. This phenomenon has destructive and hidden effects on organizational performance and culture. The purpose of this research is to deeply understand and identify the various phenomenological dimensions of silent resignation among employees, as well as to prioritize the effective factors and strategies to deal with it. The current research is applied in terms of purpose and data was collected using a survey and exploratory method. Also, the research philosophy of this article is a combination of deductive and inductive approaches. The statistical population of this research includes experts, including 20 senior managers and human resources managers who have experienced this phenomenon, in one of the universities in the country, whose samples were selected through purposive sampling and based on the snowball approach. To collect data, interviews were used in the qualitative part and questionnaires were used in the quantitative part. The validity and reliability of the research tools were examined and analyzed through content validity and intra-rater reliability for interviews and content validity and test-retest reliability for questionnaires, respectively. In the data analysis section, content analysis and identification method was used for the qualitative part and fuzzy cognitive mapping (FCM) technique was used for the quantitative part. The qualitative results led to the identification of effective factors and perceived consequences of the silent resignation phenomenon in human resources. In the quantitative part, "feeling of organizational injustice" and "work-life imbalance" were identified as the most important antecedents and "decreased organizational productivity" and "decreased competitiveness and organizational credibility" were identified as the most prominent consequences of this phenomenon.

KeyWords: Organizational behavior, silent resignation, organizational commitment, organizational silence, phenomenology.

Reference: Omidi, A. (2025). Phenomenology of silent resignation and prioritization of influencing factors and consequences. *Strategic management attitude*, 3(2), 147-181. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.30605865.1404.3.1.7.2>

¹ PhD in Public Administration, Organizational Behavior, Tehran University of Medical Sciences and Health Services, Tehran, Iran Email:a-omidi@farabi.tums.ac.ir



نوع مقاله: پژوهشی

پدیدارشناسی استعفای خاموش و اولویت‌بندی عوامل مؤثر و پیامدها

علی امید^۱

پذیرش: ۱۴۰۴/۰۳/۰۳

صن: ۱۴۷-۱۸۱

دریافت: ۱۴۰۳/۱۲/۲۴

چکیده

استعفای خاموش به معنای انجام کارها به صورت حداقلی و صرفاً محدود به وظایف مشخص شده در شرح شغل است که نشان‌دهنده کمترین سطح تلاش و انگیزه در انجام مسئولیت‌هاست. این رفتار معمولاً ناشی از کاهش تعهد فرد به سازمان بوده و می‌تواند نشانه‌ای از بی‌انگیزگی در محیط کاری باشد. این پدیده، تأثیرات مخرب و پنهانی بر عملکرد و فرهنگ سازمانی دارد. هدف این پژوهش، فهم عمیق و شناسایی ابعاد مختلف پدیدارشناسانه استعفای خاموش در میان کارکنان و همچنین اولویت‌بندی عوامل مؤثر و راه‌کارهای مقابله با آن است. پژوهش کنونی از لحاظ هدف، کاربردی است و داده‌ها به روش پیمایشی و اکتشافی گردآوری شده است. همچنین، فلسفه پژوهشی این مقاله، ترکیبی از رویکردهای قیاسی و استقرایی است. جامعه آماری این پژوهش شامل خیرگان، از جمله ۲۰ نفر از مدیران ارشد و مدیران حوزه منابع انسانی که این پدیده را تجربه کرده‌اند، در یکی از دانشگاه‌های کشور است که نمونه‌های آن از طریق روش نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس رویکرد گلوله‌برفی انتخاب شده‌اند. برای گردآوری داده‌ها، در بخش کیفی از مصاحبه و در بخش کمی از پرسش‌نامه استفاده شد. اعتبار و پایایی ابزارهای تحقیق به ترتیب از طریق روایی محتوایی و پایایی درون‌شناسه‌گذار برای مصاحبه‌ها و روایی محتوایی و پایایی بازآزمون برای پرسش‌نامه‌ها، بررسی و تحلیل شد. در بخش تحلیل داده‌ها، برای بخش کیفی از روش تحلیل محتوا و شناسه‌گذاری و برای بخش کمی از تکنیک نقشه‌شناختی فازی (FCM) بهره‌برداری شده است. نتایج کیفی به شناسایی عوامل مؤثر و پیامدهای ادراک‌شده پدیده استعفای خاموش در منابع انسانی منجر شد. در بخش کمی، «حساس‌بی‌عدالتی سازمانی» و «عدم تعادل کار و زندگی» به‌عنوان مهم‌ترین پیشایندها و «کاهش بهره‌وری سازمانی» و «کاهش قابلیت رقابتی و اعتبار سازمان» به‌عنوان برجسته‌ترین پیامدهای این پدیده شناسایی شدند.

کلیدواژه‌ها: رفتار سازمانی، استعفای خاموش، تعهد سازمانی، سکوت سازمانی، پدیدارشناسی.

استناددهی (APA): امید، علی (۱۴۰۴). پدیدارشناسی استعفای خاموش و اولویت‌بندی عوامل مؤثر و پیامدها. فصلنامه نگرش مدیریت راهبردی. ۳(۲)، ۱۴۷-۱۸۱.

<https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.30605865.1404.3.1.7.2>

^۱ دکتری مدیریت دولتی، گرایش رفتار سازمانی، دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی، تهران، ایران.

در دهه‌های اخیر، تحولات سریع در ساختارهای سازمانی و بازار نیروی کار، چالش‌های متعددی را برای مدیریت منابع انسانی ایجاد کرده است. یکی از پدیده‌های نوظهور و تأمل‌برانگیز در این حوزه، استعفای خاموش است که به معنای کاهش تدریجی و پنهان تعهد و انگیزه کارکنان بدون اعلام رسمی استعفا و ترک سازمان است (نرگسیان و صدرپور، ۱۴۰۳). این رفتار، که اغلب با انجام حداقل وظایف محول شده و عدم مشارکت فعال در اهداف سازمانی همراه است، پیامدهای منفی گسترده‌ای بر بهره‌وری، فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی دارد و در نهایت می‌تواند تهدیدی جدی برای پایداری و موفقیت سازمان‌ها باشد (موسوی، درویش‌زاده بروجنی و همکاران، ۱۴۰۴). با توجه به ماهیت رقابتی بازار نیروی کار در شرایط کنونی، جذب و حفظ استعدادها به عنوان اولویت اصلی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها مطرح است. تغییرات جمعیتی، افزایش تقاضا برای نیروی کار توانمند و کمبود متقاضیان واجد شرایط، سازمان‌ها را ملزم می‌سازد تا به‌طور مستمر به جست‌وجو و استخدام استعدادهای برتر بپردازند (گراتون^۱، ۲۰۲۱). استعفای خاموش، یکی از پدیده‌های نوظهور در حوزه رفتار سازمانی است که به کاهش تدریجی تعهد و انگیزه کارکنان نسبت به وظایفشان اشاره دارد، بدون آنکه به صورت رسمی یا آشکار استعفا دهند یا ترک شغل کنند (کوئلهی و لیدسترومر^۲، ۲۰۲۴). این پدیده به‌عنوان واکنشی به فشارهای محیطی، نارضایتی شغلی و کمبود حمایت‌های سازمانی شناخته می‌شود و می‌تواند تأثیرات منفی قابل توجهی بر بهره‌وری، فرهنگ سازمانی و سلامت روانی کارکنان داشته باشد (موسوی و همکاران، ۱۴۰۴).

در سال ۲۰۲۲، نظرسنجی گالوپ با عنوان «شرایط جهانی محیط کار» نشان داد که حدود ۶۰ درصد از کارکنان با رفتارهای مرتبط با استعفای خاموش مواجه هستند (هارتر^۳، ۲۰۲۲). افزون بر این، تحقیقات پیشین در کشورهای در حال توسعه حاکی از آن است که بخش قابل توجهی از نیروی کار جوان به این پدیده دچار یا به آن گرایش دارند؛ برای نمونه، در ترکیه این میزان بین ۲۴ تا ۴۷ درصد تخمین زده شده است. در هند، بیشترین نرخ استعفای خاموش در بخش‌های دولتی، صنایع دفاعی و فناوری اطلاعات مشاهده می‌شود. همچنین در

1. Gratton

2. Koelhi, T., & Lidströmer

3. Harter



چین، واژه محاوره‌ای «راحت خوابیدن»^۱ برای توصیف این نوع رفتارها رایج شده است (آتالای و داغیستان^۲، ۲۰۲۴). این آمار نشان‌دهنده وسعت و اهمیت استعفای خاموش در محیط‌های کاری امروزی است و ضرورت پرداختن علمی و دقیق به این موضوع را آشکار می‌سازد. با وجود انجام پژوهش‌های متعدد بین‌المللی درباره استعفای خاموش که عمدتاً از سال ۲۰۱۹ آغاز شده‌اند، در ایران مقالات انگشت‌شماری منتشر شده است. این در حالی است که بسیاری از پژوهشگران، استعفای خاموش را به‌عنوان پدیده‌ای جهانی قلمداد می‌کنند و اهمیت پرداختن به آن را در تمام جوامع مورد تأکید قرار داده‌اند. امروزه، سازمان‌ها با چالش‌های متعددی در حوزه مدیریت منابع انسانی روبه‌رو هستند که یکی از مهم‌ترین آنها، کاهش تعهد و انگیزه کارکنان است. استعفای خاموش به‌عنوان پدیده‌ای که در آن کارکنان بدون ترک رسمی شغل، صرفاً وظایف حداقلی خود را انجام می‌دهند، تأثیرات مخربی بر عملکرد گروهی، روحیه کاری و اهداف کلی سازمان دارد. با توجه به ماهیت پیچیده و غیرمشهود این پدیده، پژوهش‌های کمی نمی‌توانند به‌درستی ابعاد و دلایل بروز آن را تبیین کنند. بنابراین، ضرورت دارد که از طریق روش پدیدارشناسی، تجربه‌های زیسته کارکنان مورد تحلیل قرار گرفته و عوامل فردی، سازمانی و محیطی مؤثر بر استعفای خاموش شناسایی شوند تا زمینه طراحی راه‌کارهای مناسب فراهم شود. بر همین اساس هدف پژوهش کنونی این است که با بررسی ماهیت موضوع، به شناخت و فهم پدیده استعفای خاموش در دستگاه‌های دولتی و پیامدهای ناشی از آن بپردازد و خلأ تحقیقاتی در این زمینه را به حداقل ممکن برساند و به‌طور دقیق به این پرسش پاسخ دهد که تجربه زیسته کارکنان از پدیده استعفای خاموش چیست و چه ابعاد و عوامل مؤثری در شکل‌گیری و بروز این پدیده نقش دارند؟

پیشینه و مبانی نظری

پیشینه

مفهوم استعفای خاموش، پدیده‌ای نوظهور است که در کمتر از پنج سال اخیر وارد حوزه مطالعات مدیریت شده است. پژوهش‌های مرتبط با این موضوع به شرح زیر است:
فورمیکا، سارا، اسفودرا و فرانچسکا^۳ (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان پدیده استعفای خاموش و استعفای بزرگ: بررسی وضعیت فعلی و جهت‌گیری‌های پژوهشی آینده، نشان دادند که

1. Lie down flat comfortably

2. Atalay & Dağıstan

3. Formica, S. & Sfodera



استعفای خاموش به‌عنوان یک پدیده نوظهور مدیریتی، اهمیت فزاینده‌ای یافته است و شرکت‌ها باید توجه ویژه‌ای به حفظ تعهد و انگیزه کارکنان داشته باشند تا از پیامدهای منفی آن جلوگیری کنند. آرار، طاروق و همکاران^۱ (۲۰۲۳) در تحقیقی با عنوان ساختار نظری جامع برای استعفای خاموش، چارچوب نظری جامعی برای استعفای خاموش ارائه دادند که نشان می‌دهد کاهش منابع روانی و جسمی کارکنان، همزمان با کمبود جبران خدمات، موجب بروز رفتارهای کناره‌گیرانه و کاهش تعهد شغلی می‌شود. کاراشین، بیلدیز و همکاران^۲ (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان توسعه مقیاس نگرش نسبت به استعفای خاموش، نشان دادند که مقیاس ارائه‌شده برای سنجش استعفای خاموش از اعتبار و قابلیت اطمینان مناسبی برخوردار بود و عوامل سازمانی مانند فرهنگ کاری و حمایت‌های مدیران، تأثیر مستقیمی بر میزان استعفای خاموش دارند. گالانیس، پانوس، موئیسوگلو، ایوانا، مالیارو و ماریا^۳ (۲۰۲۴) در پژوهشی با عنوان «استعفای خاموش در بین پرستاران و افزایش تمایل به ترک شغل مطالعه آنان در بخش پرستاری»، نشان دادند که فرسودگی شغلی و کمبود حمایت سازمانی، از عوامل اصلی افزایش میزان استعفای خاموش است و این وضعیت به کاهش کیفیت خدمات و افزایش ترک شغل در میان کارکنان منجر می‌شود. عباس نرگسیان و صدرپور (۱۴۰۳) در تحقیقی با عنوان «به سوی فهم نظریه مدیریت منابع انسانی خاموش در سازمان‌های ایرانی: بنیان‌های نظری، روایت مفهومی و پیامدهای آن»، مفهوم «مدیریت منابع انسانی خاموش» را مطرح و تأکید کردند که استعفای خاموش نشان‌دهنده جدایی ذهنی و عاطفی کارکنان از سازمان است که به صورت کاهش مشارکت و کاهش بهره‌وری نمایان می‌شود. آناند، آنو، دول، جان و ری، پاتر^۴ (۲۰۲۳) در تحقیقی با عنوان غرق شدن در سکوت: توسعه و اعتبارسنجی مقیاس استعفای خاموش و استعفای پنهان، مقیاسی معتبر برای اندازه‌گیری استعفای خاموش و پنهان ارائه دادند که نشان‌دهنده ارتباط این پدیده‌ها با کاهش تعهد و نارضایتی شغلی است. این ابزار به مدیران کمک می‌کند تا رفتارهای کناره‌گیرانه کارکنان را بهتر شناسایی کنند. موسوی و همکاران (۱۴۰۴) در پژوهشی با عنوان طراحی الگوی مقابله با استعفای خاموش در سازمان‌های دولتی (مطالعه موردی: استانداری چهارمحال و بختیاری)، نشان دادند که «بهبود فرهنگ سازمانی، ارتباطات مؤثر، توسعه حرفه‌ای کارکنان، شفاف‌سازی شرح شغل، اصلاح

1. Arar, T., Çetiner, N. & Yurdakul,

2. Karaşin, Y., & Öztürk

3. Galanis, P., Katsiroumpa, A., Vraka, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., Moisoglou

4. Anand, A., Doll, J. & Ray

سیاست‌های سازمان و ارتقای شایستگی‌های رهبری» به‌عنوان پیش‌ران‌های کلیدی برای کاهش استعفای خاموش عمل می‌کنند. درنهایت می‌توان اذعان کرد که سهم اول پژوهش کنونی، پُر کردن خلأ موجود در زمینه استعفای خاموش، به‌ویژه در پژوهش‌های داخلی است. سهم دوم، درک پدیده استعفای خاموش از دیدگاه کارکنانی است که این پدیده را تجربه کرده‌اند. بنابراین می‌توان گفت که پژوهش کنونی ازجمله نخستین پژوهش‌هاست که با هدف شناخت و فهم پدیده استعفای خاموش، تجربه زیسته کارکنان را با روش پدیدارشناسی مورد بررسی قرار داده است.

مبانی نظری

استعفای خاموش^۱

استعفای خاموش به‌عنوان یکی از پدیده‌های نوین در حوزه رفتار سازمانی، به وضعیتی اشاره دارد که در آن کارکنان بدون ترک رسمی سازمان، از مشارکت فعال و تعهد شغلی خود کاسته و صرفاً به انجام حداقل وظایف و تعهدات محول شده اکتفا می‌کنند (آیدین و لونت^۲، ۲۰۲۵). این پدیده معمولاً ناشی از احساس ناامیدی، بی‌تفاوتی و کاهش انگیزه است که در نتیجه عوامل مختلفی نظیر مدیریت ناکارآمد، نبود فرصت‌های رشد حرفه‌ای، فشارهای روانی و عدم همسویی ارزش‌های فردی با ارزش‌های سازمانی شکل می‌گیرد (آتالای و همکاران، ۲۰۲۴).

از دیدگاه نظری، استعفای خاموش را می‌توان در چارچوب نظریه تعهد سازمانی و نظریه سکوت سازمانی^۳ بررسی کرد که بر کاهش تمایل کارکنان به ابراز نگرانی‌ها و کاهش مشارکت عاطفی تأکید دارند (تی‌اس، اس و ساسیکومار^۴، ۲۰۲۵). سکوت سازمانی به حالتی گفته می‌شود که کارکنان در یک سازمان به دلایل مختلف (ترس، عدم اعتماد، نگرانی از پیامدها یا احساس بی‌تأثیری)، نظرات، نگرانی‌ها یا اطلاعات مهم خود را درباره مسائل سازمانی تبیین نمی‌کنند یا پنهان می‌کنند؛ درحالی که استعفای خاموش، به انجام حداقلی وظایف کاری و کاهش انگیزه و تعهد فرد به سازمان اشاره دارد. به‌عبارتی، سکوت سازمانی بیشتر مرتبط با عدم بیان مسائل است و استعفای خاموش بیشتر با کاهش عملکرد و تعهد کارکنان مرتبط است (شبات^۵، ۲۰۲۲). نارضایتی کارکنان را واکنشی به تضعیف پیوندهای کاری آنها می‌داند و

1. Silent Resignation
2. Aydın, & Levent
3. Organizational Silence
4. TS, S., & Sasikumar
5. Scheyett



حتی این رفتار را نوعی انتقام کوچک از کارفرمایانی می‌شناسد که فرصت‌ها و حمایت‌های لازم برای توسعه کارکنان را نادیده می‌گیرند. به‌علاوه، بالوت و همکاران^۱ (۲۰۲۲) معتقدند: کارکنان در جریان استعفای خاموش، از ذهنیت ارتقای شغلی فاصله گرفته یا جاه‌طلبی شغلی خود را کاهش می‌دهند تا بتوانند به سایر جنبه‌های زندگی خود توجه بیشتری داشته باشند. کلتز و بولینو^۲ (۲۰۲۲)، استعفای خاموش را نوعی انجام مستمر وظایف اولیه شغلی با کاهش تمایل به مشارکت در رفتارهای شهروندی سازمانی تعریف کرده‌اند. همچنین گرانگر^۳ (۲۰۲۴)، سکوت سازمانی را به‌عنوان واکنشی مقابله‌ای در برابر مشکلات مزمن ناشی از بار کاری زیاد قلمداد می‌کند. درنهایت، کاتریکیوگلو این مجموعه تعاریف را بهترین معرفی‌کننده مفهوم استعفای خاموش می‌داند. از آنجاکه استعفای خاموش می‌تواند به کاهش بهره‌وری، افزایش خطاهای کاری و تضعیف فرهنگ سازمانی شود، شناخت عمیق آن برای طراحی راه‌کارهای مؤثر در مدیریت منابع انسانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (کوئلهی و همکاران، ۲۰۲۴).

پیامدهای استعفای خاموش

پیامدهای استعفای خاموش به‌عنوان یکی از پدیده‌های مهم در مدیریت منابع انسانی، تأثیرات گسترده و چندبُعدی بر سازمان‌ها و کارکنان دارد که در پژوهش‌های اخیر به‌تفصیل موردبررسی قرار گرفته است.

اولین و بارزترین پیامد این پدیده، کاهش بهره‌وری سازمانی است. زمانی که کارکنان صرفاً به انجام حداقل وظایف خود اکتفا می‌کنند و از مشارکت فعال در اهداف سازمانی خودداری می‌کنند، کارایی کلی گروه و سازمان کاهش می‌یابد (کوئلهی و همکاران، ۲۰۲۴). این کاهش بهره‌وری نه‌تنها عملکرد مالی سازمان را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد، بلکه می‌تواند به عقب‌ماندگی در برابر رقبا منجر شود. پیامد دوم، تخریب فرهنگ سازمانی و کاهش تعهد سازمانی است. استعفای خاموش باعث ایجاد فضای بی‌اعتمادی، کاهش انگیزه و تضعیف روابط بین همکاران و مدیران می‌شود (عالمی و استاخوویچ^۴، ۲۰۲۴). این امر به‌نوبه‌خود موجب افزایش نرخ ترک خدمت رسمی و بروز مشکلات روان‌شناختی در نیروی کار می‌شود. افزون‌بر این، پیامدهای روانی برای کارکنان نیز قابل توجه است. مطالعات جدید نشان داده‌اند: افرادی که درگیر استعفای خاموش هستند، اغلب با احساس بی‌معنایی در کار، استرس مزمن و کاهش رضایت

شغلی مواجه‌اند (آیدین و لونت^۱، ۲۰۲۵). این وضعیت می‌تواند سلامت روانی آنها را تهدید کرده و به اختلالات مرتبط با فشارهای کاری منجر شود. درنهایت، پیامدهای استعفای خاموش بر نوآوری و یادگیری سازمانی نیز اثرگذار است. وقتی کارکنان انگیزه و تمایل خود را برای مشارکت در فعالیت‌های فراتر از وظایف محول شده از دست می‌دهند، فرایندهای نوآوری کُند شده و یادگیری سازمانی محدود می‌شود (نرگسیان و صدرپور، ۱۴۰۳). باتوجه‌به این پیامدهای مهم، توجه علمی و عملی به مدیریت و کاهش استعفای خاموش از اهمیت بالایی برخوردار است تا سازمان‌ها بتوانند محیط کاری سالم‌تر و مؤثرتری ایجاد کنند.

نظریه‌های پشتیبان استعفای خاموش

پژوهشگران برای تبیین پدیده استعفای خاموش، نظریه‌های متعددی ارائه کرده‌اند که به مهم‌ترین آنها به‌طور مختصر پرداخته می‌شود.

۱- نظریه مبادله اجتماعی است که بلاو در سال ۱۹۸۲ ارائه داده است. این نظریه بر مبنای اصل تعاملات متقابل و توافق‌های غیررسمی میان افراد بنا شده و دو مفهوم بنیادین «انتظار» و «تبادل» را در مرکز توجه قرار می‌دهد. بر اساس این دیدگاه، هرگونه برهم‌خوردگی در تعادل میان آنچه کارمند ارائه می‌دهد و آنچه از کارفرما دریافت می‌کند، می‌تواند رابطه کاری را وارد مرحله‌ای از بی‌ثباتی کند. در چنین شرایطی، استعفای خاموش به‌عنوان واکنشی از سوی کارکنان برای بازگرداندن این تعادل در تبادل منابع، پاداش‌ها و حمایت‌ها تلقی می‌شود (شویون، آل‌مأمون و همکاران^۲، ۲۰۲۳). نظریه انتظار ارائه‌شده توسط وروم در سال ۱۹۶۴ است. این نظریه بیان می‌کند که کارکنان بر اساس تلاش و عملکرد خود انتظار دریافت پاداش یا مزایای مشخصی را دارند. آتالای و داغیستان (۲۰۲۴) اشاره کرده‌اند که در صورت عدم تحقق این انتظارات، انگیزه کارکنان کاهش یافت که کیفیت عملکردشان نیز کاهش می‌یابد. در چارچوب استعفای خاموش، این افت عملکرد به‌گونه‌ای ادامه می‌یابد که تعادل رابطه مبادله‌ای میان کارمند و کارفرما دوباره برقرار شود.

۲- تافیک، روزیادی و عل‌الدین^۳ (۲۰۲۴) در مطالعه خود از نظریه خودتعیین‌گری دسی و رایان^۴ (۱۹۸۰) به‌عنوان چارچوب نظری بهره‌گرفته‌اند. بر اساس این نظریه، ناکامی در برآوردن نیازهای روان‌شناختی پایه‌ای مانند استقلال، احساس تعلق و شایستگی، می‌تواند

1. Aydın, Levent

2. Xueyun, Al Mamun, Masukujjaman, Rahman

3. Taufik, N., Rosyadi, A. & Aliyuddin

4. Desi and Ryan



زمینه‌ساز ظهور رفتارهای کناره‌گیرانه از جمله استغفای خاموش شود. هنگامی که کارکنان در محیط کار خود احساس محدودیت در استقلال، فقدان ارتباطات انسانی مؤثر یا عدم شناخت شایستگی‌های خود را تجربه کنند، تمایل به کناره‌گیری روانی و کاهش مشارکت در فعالیت‌های سازمانی افزایش می‌یابد.

۳- نظریه فشار نقش که توسط ویلیام گود^۱ در سال ۱۹۶۰ مطرح شد، بیان می‌کند که نظام نقش‌های هر فرد شامل مجموعه‌ای از خواسته‌ها و انتظارات گسترده و گاه متناقض است که ممکن است فراتر از توان پاسخگویی کامل او باشد. به بیان دیگر، فرد ممکن است با حجم زیادی از الزامات پراکنده و ناسازگار مواجه شود که کنترل و مدیریت آن دشوار بوده و فشار روانی قابل توجهی ایجاد می‌کند. گود، اهمیت روابط اجتماعی و به‌ویژه نقش خانواده را به‌عنوان عاملی کلیدی در سازماندهی نقش‌ها و کاهش فشارهای ناشی از آن برجسته می‌سازد. وی خانواده را به‌عنوان نهاد اصلی تخصیص نقش‌ها و منبع حمایت اجتماعی معرفی می‌کند که در کاهش فشارهای روانی افراد نقش مؤثری دارد. فضای همدلانه و حمایت‌گرای خانواده با ایجاد احساس پذیرش و همدردی میان اعضا، به کاهش تنش‌های روانی کمک می‌کند؛ درحالی‌که فقدان چنین فضایی می‌تواند این فشارها را تشدید کند. بر اساس نظریه گود، وجود فضای همدلی در خانواده باعث می‌شود که افراد انرژی کمتری را صرف مقابله با فشارهای روانی کنند و در نتیجه توان بیشتری برای انجام نقش‌های پُر تقاضا و حتی نقش‌های اضافی یا جدید داشته باشند.

۴- الگوی تقاضا- منابع شغلی که توسط آرنولد باکر و اوانجلینا دمروتی^۲ (۲۰۱۷) ارائه شده است، به‌عنوان یک چارچوب نوآورانه برای تحلیل شرایط کاری و ارتقای رفاه کارکنان مطرح می‌شود و جایگزینی برای الگوهای سنتی به‌شمار می‌آید. این الگو، شرایط کاری را در دو دسته کلی طبقه‌بندی می‌کند: نخست، تقاضاهای شغلی که به عواملی اشاره دارد که به‌طور مستقیم فشارهای روانی یا جسمی را در محیط کار ایجاد می‌کنند. این تقاضاها شامل مواردی همچون ضرب‌الاجل‌های سخت، حجم کاری زیاد، محیط‌های پُراسترس، عدم‌وضوح در نقش‌های شغلی و ضعف در ارتباطات سازمانی هستند. دسته دوم منابع شغلی هستند که به صورت عوامل فیزیکی، اجتماعی و سازمانی تعریف می‌شوند و به کارکنان کمک می‌کنند تا با کاهش فشارها، به اهداف شغلی خود دست یابند. این منابع شامل حمایت اجتماعی، فرصت‌های رشد

¹. William Goode

². Arnold Bakker and Evangelina DeMorotti

و توسعه، بازخوردهای مثبت و ساختار سازمانی انعطاف‌پذیر هستند. بر اساس این الگو، زمانی که فشارهای ناشی از تقاضاهای شغلی زیاد و منابع شغلی محدود باشند، خطر بروز استرس و فرسودگی شغلی افزایش می‌یابد. در مقابل، وجود منابع شغلی کافی و مؤثر می‌تواند اثرات منفی تقاضاهای بالا را کاهش داده و به افزایش انگیزه و تعهد کارکنان منجر شود.

روش تحقیق

پژوهش کنونی از لحاظ هدف، کاربردی است و در زمینه روش گردآوری داده‌ها، به صورت پیمایشی و اکتشافی انجام شده است. همچنین، فلسفه پژوهشی آن، ترکیبی از رویکردهای قیاسی و استقرایی است. بخش کیفی، به صورت پدیدارشناسی و با رویکرد دیکلمن و با بهره‌گیری از رویکرد تجربه زیسته کارکنان درگیر با استغفای خاموش و در بخش کمی برای اولویت‌بندی عوامل مؤثر از تحلیل نقشه نگاشت فازی (FCM) استفاده شده است. روش پدیدارشناسی، رویکردی است که به پدیده‌هایی می‌پردازد که به صورت طبیعی و زیسته، افراد با آن درگیر هستند و در آن هیچ دستکاری آزمایشی انجام نمی‌شود. پدیدارشناسی از نظر لغوی، عبارتست از مطالعه پدیده‌ها از هر نوع و وصف آنها با در نظر گرفتن نحوه بروز و تجلی آنها، پیش از هرگونه ارزش‌گذاری، تأویل یا قضاوت ارزشی. در دیدگاه دیگر، اگر پدیدارشناسی را معنانشناسی بدانیم، معنایی که در زندگی انسان پدیدار می‌شوند، یک نظام معنایی را شکل می‌دهند. این نظام معنایی با اضافه کردن به زمان و مکان به دست می‌آید و شناسایی این نظام معنایی نیز از همین راه حاصل می‌شود؛ یعنی یک شناخت دوجندان از زمان و مکان که آن را «تجربه زندگی» می‌نامند. پدیدارشناسی اساساً مطالعه تجربه زیسته یا جهان زندگی است (ون مانن^۱، ۲۰۱۶). پدیدارشناسی، تحقیقی توصیفی است که نه صرفاً بر شواهد تجربی متکی است و نه بر استدلال‌های منطقی، بلکه بر ساختار تجربه توجه می‌کند و اصولی را سازماندهی می‌کند که به جهان زندگی، شکل و معنا می‌دهد (هوسرل، ۱۳۸۶). در واقع نقش و هدف پژوهشگر، ورود به تجربه مشارکت‌کنندگان و دیدن آن تجربه به شیوه یکسان با خود آنان است؛ در این معنا، پژوهشگر و مشارکت‌کنندگان در پژوهش همکار هستند (الوانی، ۱۳۸۹). دلیل استفاده از این روش برای این پژوهش، تجربه زیسته افرادی است که پدیده موضوع پژوهش را داشته‌اند و در میان روش‌های کیفی، این روش پدیدارشناسی است که می‌تواند به

^۱. Van Manen



خوبی دلایل به وجود آمدن این پدیده را تبیین کند، چون مشارکت‌کنندگان خود درگیر این پدیده شده‌اند.

جامعه آماری پژوهش یا مشارکت‌کنندگان در این تحقیق، مدیران ارشد و مدیران حوزه منابع انسانی در یکی از دانشگاه‌های کشور هستند. از آنجاکه هدف در انتخاب مشارکت‌کننده در پژوهش‌های پدیدارشناختی، انتخاب مشارکت‌کنندگانی است که تجربه زیست درباره پدیده مورد مطالعه دارند و مایل‌اند درباره تجارب خود سخن بگویند و نیز مشارکت‌کنندگان باید تا آنجا که ممکن است با یکدیگر متفاوت باشند تا امکان دستیابی به روایت‌های غنی و منحصر به فرد درباره یک تجربه خاص به دست آید (دانایی فرد و کاظمی، ۱۳۸۹). روش نمونه‌گیری برای جمع‌آوری داده‌ها، نمونه‌گیری هدفمند است که در آن اعضای نمونه با پدیده مورد مطالعه آشنایی کاملی دارند و چه بسا خود آن را نیز تجربه کرده‌اند (کرسول^۱، ۲۰۱۷). از آنجاکه در پدیدارشناسی برای تعیین تعداد مشارکت‌کنندگان، تأکید بر تعداد کم نمونه بین ۵ تا ۲۵ نفر است (کرسول، ۲۰۰۷)، بنابراین براساس معیارهای میزان تحصیلات، سابقه خدمت و اشراف اطلاعاتی اعضای نمونه، با ۲۰ نفر از کارکنان شاغل در همه سطوح مدیریتی شامل ۱۶ مرد و ۴ زن، مصاحبه‌های عمیق بین ۶۰ تا ۹۰ دقیقه انجام شد. معمولاً ابزار مورد استفاده در تحقیقات پدیدارشناسی، مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته باز است. اعتبار و پایایی ابزارهای تحقیق به ترتیب از طریق روایی محتوایی و پایایی درون‌شناسه‌گذار برای مصاحبه‌ها، بررسی و تحلیل شد و شیوه‌نامه مصاحبه شامل دو دسته پرسش است: پرسش اصلی مصاحبه: تجربه زیسته کارکنان از پدیده استعفای خاموش چیست و چه ابعاد و عوامل مؤثری بر شکل‌گیری و بروز این پدیده نقش دارند؟ و همچنین پرسش‌های پژوهشگر که در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. شیوه‌نامه مصاحبه

ردیف	پرسش‌ها
۱	به نظر شما چه عواملی در شکل‌گیری پدیده استعفای خاموش در سازمان‌ها تأثیرگذار هستند؟
۲	از دیدگاه شما ابعاد مختلف استعفای خاموش در محیط کار شامل چه مواردی می‌شود؟
۳	به نظر شما پیامدها و تبعات ناشی از پدیده استعفای خاموش برای فرد و سازمان چیست؟
۴	به نظر شما چه راه‌کارهایی می‌تواند به کاهش یا پیشگیری از استعفای خاموش در سازمان‌ها

¹. Cresswell



ردیف	پرسش‌ها
	کمک کند؟

نمونه‌گیری و مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری^۱ ادامه یافت. اشباع نظری، مرحله‌ای است که در آن داده‌های جدیدی در ارتباط با مقوله پدید نمی‌آیند، مقوله گستره مناسبی می‌یابد و روابط بین مقوله‌ها برقرار و تأیید می‌شوند (گلایزر^۲، ۱۹۷۸). ارزیابی اتکاپذیری یافته‌های پژوهش در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. ارزیابی اتکاپذیری یافته‌ها

معیار	معیار شرح
اعتمادپذیری ^۳	(۱) بررسی چندین باره پرسش‌های مصاحبه نیمه‌ساخت‌یافته به‌منظور شفاف بودن پرسش‌ها (۲) ارسال خلاصه‌ای از طرح پژوهش به‌منظور آماده بودن ذهن مصاحبه‌شونده (۳) دقت پژوهشگر و چندین بار بررسی شناسه‌های اتخاذشده از مصاحبه‌ها (۴) بررسی و پالایش نظریه صورت‌بندی‌شده با چند نفر از خبرگان
انتقال‌پذیری ^۴	(۱) نمونه‌گیری نظری و هدفمند (۲) اطلاعات ارائه‌شده درباره پدیده تحت بررسی، از کفایت لازم برای ارزیابی امکان انتقال یافته‌ها به موقعیت‌های مشابه برخوردار است (۳) مفاهیم نظری ارائه‌شده از داده‌های حاصل از تمامی مصاحبه‌شوندگان این مطالعه استخراج شد.
پایایی و اتکاپذیری ^۵	در مصاحبه‌ها، خبرگان تجربیات جاری و پیشین خود را درباره موضوع تحقیق عنوان کردند.
عمومیت ^۶	(۱) باز بودن مصاحبه‌ها و اختصاص زمان کافی به آنها، پرده از ماهیت پیچیده پدیده مورد بررسی برداشت (۲) شناسایی ابعاد متعدد پدیده مورد بررسی از طریق انجام ۲۰ مصاحبه با افراد خبره.
تصدیق‌پذیری ^۷	(۱) مرور مصاحبه‌های پیاده شده و ارزیابی تفسیرهای پژوهشگر از سوی دیگران (۲) بسط و پالایش تفسیرها از طریق تأیید خلاصه الگوی صورت‌بندی‌شده

1. Theoretical Saturation

2. Glaser

3. Confidence

4. Portability

5. Reliability & Relying on

6. Common & Generality

7. Confirming



معیار	معیار شرح
	توسط ۳ تن از مصاحبه‌شوندگان.
راستی ^۱	مصاحبه‌ها به صورت حرفه‌ای، بی‌نام و در فضایی دوستانه و به دور از فشار یا تهدید انجام شد و شواهدی دال بر تلاش مصاحبه‌شونده برای گریز از موضوعات مورد بحث یافت نشد.
تطابق ^۲	تطبیق یافته‌ها با مبانی نظری و روش‌شناسی تحقیق کیفی
فهم‌پذیری ^۳	یافته‌های تحقیق در اختیار ۲ تن از مصاحبه‌شوندگان گذاشته شد و برای آنها فهم‌پذیر بود.

تحلیل داده‌های پژوهش بر اساس رویکرد دیکلمن^۴ و همکارانش (۱۹۸۹) و با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا^۵ انجام شد. این رویکرد هفت مرحله دارد: (۱) مطالعه دقیق متن مصاحبه‌ها برای به‌دست‌آوردن درک کلی از آنها، (۲) نوشتن و خلاصه‌نویسی و شناسه‌گذاری مضمون‌های نمایان‌شده، (۳) تحلیل جمعی همه متن‌های خلاصه‌شده برای مشخص کردن مضمون اصلی موضوع مورد پژوهش، (۴) ارجاع دوباره به متن مصاحبه‌های انجام‌شده برای مشخص کردن عدم‌موافقت با تفسیرهای صورت‌گرفته و نوشتن تحلیلی ترکیبی برای مصاحبه‌های مشارکت‌کنندگان، (۵) مقایسه و روبه‌رو کردن متن مصاحبه‌ها برای شناسایی و توصیف فعالیت‌ها و معانی مشترک در آنها، (۶) مشخص کردن الگوهایی که مضمون‌های متفاوت از هم را به هم پیوند می‌زنند و (۷) کسب آراء و نظرات و پیشنهادهای گروه پژوهش و نیز دیگر افراد آشنا با محتوا و شیوه مطالعه درباره پیش‌نویس نهایی و نوشتن گزارش نهایی پژوهش (هادوی‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۳).

در بخش کمی، داده‌ها با استفاده از پرسش‌نامه مقایسه زوجی جمع‌آوری شد. پرسش‌نامه‌ها پس از طراحی و توزیع بین همان نمونه پیشین، جمع‌آوری و داده‌ها با استفاده از روش نقشه شناختی فازی تحلیل شدند. روایی و پایایی پرسش‌نامه با استفاده از روایی محتوایی و پایایی بازآزمون تأیید شد. روش نقشه شناختی فازی به‌طور خاص برای شناسایی ابعاد مرکزی یک مفهوم و تحلیل روابط علی میان متغیرها طراحی شده است. این روش در شش مرحله انجام می‌شود که به شرح زیر است:

1. Really & Indeed

2. Adaptation

3. Ability nderstanding

4. Diekelmann

10. Maxqda

۱- شناسایی عوامل مؤثر و پیامدهای واماندگی استعدادهای: در این مرحله، با استفاده از تحلیل محتوا، عوامل مؤثر و پیامدهای واماندگی استعدادهای سازمان‌های دولتی استخراج شدند.

۲- تدوین و توزیع پرسش‌نامه: در این مرحله، پرسش‌نامه‌ای مبتنی بر ماتریس مقایسات زوجی طراحی شده و پاسخ‌دهندگان با استفاده از طیف ۵ تایی لیکرت (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم) به این مؤلفه‌ها مقیاس دادند.

۳- تبدیل عبارات کلامی استخراج‌شده به اعداد فازی و تشکیل ماتریس تصمیم فازی: از آنجاکه داده‌های حاصل از پرسش‌نامه به صورت عبارات کلامی بودند، این عبارات به اعداد فازی مثلثی طیف ۵ تایی لیکرت تبدیل شدند تا نتایج تحلیل به صورت ساده‌تری درک‌پذیر باشد.

جدول ۳. اعداد فازی مثلثی طیف ۵ تایی لیکرت

متغیرهای کلامی	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
عدد فازی مثلثی	(۰/۷۵، ۱، ۱)	(۰/۵، ۰/۷۵، ۱)	(۰/۲۵، ۰/۵، ۰/۷۵)	(۰، ۰/۲۵، ۰/۵)	(۰، ۰، ۰/۲۵)

مرحله چهارم: انجام فازی‌زدایی با استفاده از روش میانگین فازی و تشکیل ماتریس تصمیم دیفازی؛ در این مرحله، به منظور تحلیل دقیق‌تر، اعداد فازی مثلثی که در مراحل پیش به دست آمده بودند، به اعداد قطعی تبدیل شدند. برای انجام این تبدیل، از روش میانگین فازی استفاده شد. به این صورت که با اعمال روابط ۱ و ۲، عملیات فازی‌زدایی انجام شد و در نهایت ماتریس تصمیم دیفازی تشکیل شد. این فرایند کمک می‌کند تا داده‌های فازی به نتایج قطعی و قابل تفسیر برای تحلیل‌های بعدی تبدیل شوند، به طوری که امکان بررسی روابط و اولویت‌بندی مؤلفه‌ها با دقت بیشتر فراهم می‌آید.

$$A = \frac{\sum_{i=1}^n (a_i^{(l)}, a_m^{(l)}, a_u^{(l)})}{n} \quad \text{میانگین فازی} \quad (1)$$

$$W = \frac{m_l + 2m_m + m_u}{4} \quad \text{دیفازی} \quad (2)$$

مرحله پنجم: مشخص کردن توان تأثیرگذاری، ظرفیت تأثیرپذیری و شاخص محوری هر کدام از مؤلفه‌ها

پس از انجام فرایند دیفازی‌زدایی و به دست آوردن ماتریس تصمیم دیفازی‌شده، در این مرحله توان تأثیرگذاری، ظرفیت تأثیرپذیری و شاخص محوری برای هر یک از مؤلفه‌ها محاسبه شدند. این محاسبات با استفاده از فرمول‌های ۳، ۴ و ۵ انجام شد.

0 توان تأثیرگذاری: معیاری است که نشان می‌دهد هر مؤلفه تا چه حد می‌تواند بر سایر مؤلفه‌ها تأثیر بگذارد.

0 ظرفیت تأثیرپذیری: معیاری است که بیانگر توان پذیرش تأثیر هر مؤلفه از سایر مؤلفه‌هاست.

0 شاخص محوری: ترکیبی از توان تأثیرگذاری و ظرفیت تأثیرپذیری است که نشان می‌دهد هر مؤلفه در ساختار کلی تحقیق چه جایگاه و اهمیت محوری دارد.

با انجام این محاسبات، می‌توان اولویت‌ها و روابط بین مؤلفه‌ها را درک کرده و تحلیل‌های دقیق‌تری درباره اثرات و ارتباطات آنها انجام داد.

$$Out(C_i) = \sum_{k=1}^n W_{ik} \quad (۳)$$

$$In(C_i) = \sum_{k=1}^n W_{ki} \quad (۴)$$

$$Cen(C_i) = In(C_i) + Out(C_i) \quad (۵)$$

مرحله ششم: تحلیل داده‌ها و طراحی الگوی روابط علی

پس از مشخص شدن توان تأثیرگذاری، ظرفیت تأثیرپذیری و شاخص محوری هر یک از عوامل، داده‌ها به دقت تحلیل شدند و درنهایت شاخص برتری برای هر عامل تعیین شد. این تحلیل‌ها به منظور شناسایی اهمیت نسبی و ارتباطات بین مؤلفه‌ها انجام شد. پس از این مرحله، داده‌های به دست آمده به نرم‌افزار «گفی»^۱ منتقل شدند. این نرم‌افزار که ابزاری برای تحلیل شبکه‌هاست، برای الگوسازی روابط علی میان متغیرها استفاده شد. با استفاده از «گفی»، الگوی روابط علی ترسیم شد که نشان‌دهنده روابط متقابل و علت و معلولی بین عوامل مختلف بود. این الگو به طور دقیق‌تری روابط پیچیده میان مؤلفه‌ها را آشکار کرده و کمک می‌کند تا درک بهتری از اثرات و تأثیرات متقابل آنها در سازمان‌های دولتی به دست آید.

یافته‌های تحقیق

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی

اطلاعات جمعیت‌شناختی اعضای نمونه در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی اعضای نمونه

جنسیت	فراوانی	سابقه کاری	فراوانی	مدرک تحصیلی	فراوانی
مرد	۱۶	۵-۱۰	۷	کارشناسی ارشد	۸
زن	۴	۱۱-۱۵	۹	دکتری	۱۲
		بیشتر از ۱۵	۴		

¹. Gephi

یافته‌های بخش کیفی

در مرحله نخست به جمع‌آوری داده‌های کیفی از جریان مصاحبه‌های عمیق با شرکت‌کنندگان تحقیق که تجربه زیسته این پدیده را داشته‌اند، پرداخته شد که طی فرایند تحلیل داده‌ها، پژوهشگر به مضمون‌های اصلی و فرعی پدیده استعفای خاموش دست یافت که در جدول ۶ و ۷ حاوی مضمون‌های فرعی، اولیه و فزاینده‌ای از تجارب زیسته شرکت‌کنندگان در این تحقیق ارائه است. پیش از آنکه به بررسی مضامین شناسایی شده این پدیده پرداخته شود، نمونه‌ای از مصاحبه انجام‌شده در جدول ۵ شرح داده می‌شود.

جدول ۵. نمونه مصاحبه انجام‌شده

ردیف	پرسش‌ها	پاسخ نمونه	شناسه‌گذاری باز	شناسه‌گذاری محوری	شناسه‌گذاری انتخابی
۱	به نظر شما عوامل مؤثر بر شکل‌گیری پدیده استعفای خاموش کدامند؟	وقتی مدیران ارتباط مؤثر با کارکنان ندارند و از نظر انگیزشی حمایت نمی‌کنند، کارکنان انگیزه‌شان را از دست می‌دهند و به حداقل انجام وظایف اکتفا می‌کنند.	ضعف ارتباطات، نبود انگیزه و عدم حمایت	کاهش انگیزه و ارتباطات ضعیف	مدیریت ناکارآمد منابع انسانی
۲	از نظر شما ابعاد پدیده استعفای خاموش کدامند؟	این پدیده شامل کاهش تعهد عاطفی، کاهش کیفیت کار و بی‌تفاوتی نسبت به اهداف سازمانی است که هم بر فرد و هم بر محیط کار اثر می‌گذارد.	کاهش تعهد، افت کیفیت و بی‌تفاوتی	ابعاد فردی و سازمانی استعفای خاموش	کاهش تعهد و انگیزه شغلی
۳	به نظر شما پیامدها و تبعات پدیده استعفای خاموش چیست؟	پیامد اصلی آن کاهش بهره‌وری، ایجاد نارضایتی در گروه و افزایش احتمال ترک شغل است که در نهایت به کاهش عملکرد سازمانی منجر می‌شود.	کاهش بهره‌وری و افزایش ترک شغل	پیامدهای فردی و سازمانی منفی	کاهش عملکرد و تضعیف سازمان
۴	چه راه‌کارهایی	تقویت فرهنگ بازخورد،	فرهنگ بازخورد،	بهبود فرهنگ	پیشگیری و



ردیف	پرسش‌ها	پاسخ نمونه	شناسه‌گذاری باز	شناسه‌گذاری محوری	شناسه‌گذاری انتخابی
	برای مقابله با استعفای خاموش پیشنهاد می‌کنید؟	افزایش مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و ایجاد فرصت‌های رشد و توسعه می‌تواند این پدیده را کاهش دهد.	مشارکت و رشد شغلی	سازمانی و توسعه منابع انسانی	مدیریت مؤثر استعفای خاموش

جدول ۶. پیشایندهای پدیده استعفای خاموش

شناسه‌گذاری انتخابی (مقوله اصلی)	شناسه‌گذاری محوری (زیرمقوله‌ها)	شناسه‌گذاری باز (شناسه‌های اولیه)	فرازی از نمونه مصاحبه
ضعف در رهبری تحول‌گرا	ناتوانی در الهام‌بخشی و ایجاد چشم‌انداز مشترک	مدیران فاقد بینش راهبردی و بی تفاوتی نسبت به رشد کارکنان	احساس می‌کنم مدیرم فقط روی انجام کار تمرکز دارد، نه رشد من. هیچ چشم‌اندازی برای آینده‌ام در اینجا نمی‌بینم.
فرهنگ سکوت سازمانی	بی‌اعتمادی به مدیریت و ترس از بیان مشکلات	سرکوب بازخورد، ترس از تلافی و عدم گوش شنوا	چند بار مشکلات رو گفتم، اما یا نادیده گرفته شد یا بعدش بهم فشار آوردن. دیگه حرفی نمی‌زنم.
نظام ارزیابی غیرواقعی	ارزیابی‌های فرمالیته و غیرمنصفانه	ارزیابی‌های کلیشه‌ای، نبود بازخورد سازنده و تقدم روابط بر شایستگی	ارزیابی‌ها همیشه شبیه سال قبله؛ نه می‌دونم چرا خوبم، نه اینکه چطور می‌تونم بهتر باشم.
احساس بی‌عدالتی سازمانی	تبعیض در فرصت‌ها و توزیع منابع	امتیازدهی ناعادلانه، تفاوت در پاداش و ارتقای رابطه‌محور	وقتی می‌بینم بعضیا فقط به خاطر روابط ارتقا می‌گیرن، دیگه انگیزه‌ای برای بهتر کار کردن ندارم.
عدم تطابق ارزش‌های فردی و سازمانی	ناسازگاری بین باورهای فرد و فرهنگ سازمانی	بی‌معنایی کار، احساس بی‌هویتی و تعارض ارزشی	کاری که می‌کنم با باورهای من نمی‌خونه. حس می‌کنم فقط جسمم اینجا هست، نه دلم.



شناسه‌گذاری انتخابی (مقوله اصلی)	شناسه‌گذاری محوری (زیرمقوله‌ها)	شناسه‌گذاری باز (شناسه‌های اولیه)	فرازی از نمونه مصاحبه
عدم دریافت بازخورد مثبت	فقدان قدردانی و تشویق	نبود سیستم‌های انگیزشی و بی تفاوتی به تلاش کارکنان	حتی آگه اضافه کار کنم یا پروژه‌های رو زودتر تموم کنم، هیچ تشکری نمی‌شنوم. فرقی نمی‌کنه.
عدم تعادل کار و زندگی	فشرده‌گی کار و بی‌توجهی به زندگی شخصی	ساعت‌های کاری طولانی، تماس‌های خارج از وقت کاری و خستگی مزمن	تماس کاری توی آخر هفته یا شب برام عادی شده. دیگه نمی‌دونم زندگی شخصی دارم یا نه.
ساختارهای کنترلی خشک و محدودکننده	نبود آزادی عمل در تصمیم‌گیری	تمرکزگرایی شدید، فرایندهای اداری زمان‌بر و بروکراسی بالا	برای به تغییر ساده باید از چند نفر اجازه بگیرم. این حجم از کنترل انرژی‌مو می‌گیره.
نبود مسیر رشد شغلی روشن	ابهام در آینده شغلی	نداشتن نقشه مسیر شغلی و بی‌انگیزگی در ادامه مسیر	نمی‌دونم قدم بعدی تو این سازمان چیه. هیچ برنامه‌ای برای پیشرفت نیست.
کیفیت پایین ارتباطات بین‌فردی	روابط کاری سطحی و پرتنش	نبود همدلی، رقابت ناسالم و تعاملات غیرسازنده	روابطم با همکارام خیلی سطحیه. کسی برای همکاری انگیزه نداره. بیشتر حس رقابت یا بی‌تفاوتیه.

جدول ۷. پساایندهای پدیده استعفای خاموش

شناسه‌گذاری انتخابی (مقوله اصلی)	شناسه‌گذاری محوری (زیرمقوله‌ها)	شناسه‌گذاری باز (شناسه‌های اولیه)	فرازی از نمونه مصاحبه
کاهش بهره‌وری فردی	انجام حداقلی وظایف و افت کیفیت کار	کاهش انگیزه، فرسودگی شغلی و تعلل در انجام وظایف	دیگه انرژی ندارم بیشتر از حداقل کاری که ازم خواسته شده انجام بدم. کیفیت کارم نسبت به قبل افت کرده.



شناسه گذاری انتخابی (مقوله اصلی)	شناسه گذاری محوری (زیرمقوله‌ها)	شناسه گذاری باز (شناسه‌های اولیه)	فرازی از نمونه مصاحبه
کاهش تعهد و تعلق سازمانی	بی تفاوتی نسبت به اهداف سازمان و کاهش وفاداری	عدم پیگیری پروژه‌ها و کم‌توجهی به ارزش‌ها و مأموریت سازمان	حس می‌کنم هیچ تفاوتی نمی‌کنه که سازمان موفق باشه یا نه، فقط کارم رو می‌کنم و میرم.
افزایش خطاها و مشکلات کاری	عدم دقت و کاهش مسئولیت‌پذیری	اشتباهات پی‌درپی و بی‌مبالاتی در رعایت استانداردها	چون حوصله ندارم، بعضی جزئیات رو نادیده می‌گیرم و این باعث شده چندبار اشتباه کنم.
کاهش روحیه و انگیزه گروهی	اثرگذاری منفی بر همکاران و کاهش همکاری	کاهش تعاملات مثبت و افزایش تعارضات و تنش‌ها	وقتی یکی از اعضا انگیزه‌ای نداره، بقیه هم تحت تأثیر قرار می‌گیرن و جو تیم خراب میشه.
افزایش غیبت‌ها و ترک زود هنگام سازمان	افزایش میزان غیبت‌های غیرموجه و تمایل به ترک کار	درخواست مرخصی‌های مکرر و جست‌وجوی فرصت‌های شغلی دیگر	خیلی‌ها به خاطر این احساس خستگی و بی‌انگیزگی، دنبال کار جدید هستند یا مرخصی‌های طولانی می‌گیرند.
تضعیف فرهنگ سازمانی	کاهش اعتماد متقابل و افزایش بی‌اعتمادی و بدبینی	سکوت سازمانی، کم‌رنگ شدن ارتباطات صمیمی و ضعف روحیه جمعی	دیگه کسی حاضر نیست مشکلاتش رو مطرح کنه، چون فکر می‌کنه گوش شنوایی وجود نداره.
افت کیفیت خدمات یا محصولات سازمانی	کاهش کیفیت نهایی و نارضایتی مشتریان و ارباب رجوع	افزایش شکایات، کاهش رضایت مشتریان و کاهش استانداردها	شکایات مشتری‌ها افزایش یافته، چون کیفیت خدمات پایین آمده و کارکنان توجه لازم را ندارند.
افزایش هزینه‌های سازمانی	نیاز به جذب و آموزش مجدد و کاهش بهره‌وری کل سازمان	افزایش هزینه‌های گزینش و آموزش و مدیریت منابع انسانی	با رفتن و آمدن مکرر کارکنان، هزینه‌های آموزش و جایگزینی نیروها به شدت بالا رفته است.

شناسه گذاری انتخابی (مقوله اصلی)	شناسه گذاری محوری (زیرمقوله‌ها)	شناسه گذاری باز (شناسه‌های اولیه)	فرازی از نمونه مصاحبه
اخستلال در فرایندهای تصمیم‌گیری و نوآوری	کاهش مشارکت در پیشنهادات و ابتکارات	بی تفاوتی نسبت به نوآوری و مقاومت در برابر تغییر	کارکنان تمایلی به ارائه پیشنهادات جدید ندارند، چون احساس می‌کنند نادیده گرفته می‌شوند.
آسیب به سلامت روانی و جسمی کارکنان	افزایش استرس، اضطراب و خستگی مزمن	بروز مشکلات جسمانی، اختلالات خواب و احساس بی‌کفایتی	احساس می‌کنم دچار استرس و خستگی مزمن شده‌ام که روی سلامت جسمی و روانی من تأثیر منفی گذاشته است.

جدول ۸. عوامل مؤثر و پیامدهای استغفای خاموش

شناسه	عوامل مؤثر	شناسه	پیامدها
w1	ضعف در رهبری تحول‌گرا	w11	کاهش بهره‌وری فردی
w2	فضای فیزیکی محل کار	w12	کاهش تعهد و تعلق سازمانی
w3	نظام ارزیابی غیرواقعی	w13	افزایش خطاها و مشکلات کاری
w4	احساس بی‌عدالتی سازمانی	w14	کاهش روحیه و انگیزه گروهی
w5	عدم تطابق ارزش‌های فردی و سازمانی	w15	افزایش غیبت‌ها و ترک زودهنگام سازمان
w6	عدم دریافت بازخورد مثبت	w16	تضعیف فرهنگ سازمانی
w7	عدم تعادل کار و زندگی	w17	افت کیفیت خدمات یا محصولات سازمانی
w8	ساختارهای کنترلی خشک و محدودکننده	w18	افزایش هزینه‌های سازمانی
w9	نبود مسیر رشد شغلی روشن	w19	اختلال در فرایندهای تصمیم‌گیری و نوآوری
w10	کیفیت پایین ارتباطات بین فردی	w20	آسیب به سلامت روانی و جسمی کارکنان

یافته‌های بخش کمی

در بخش کمی پژوهش، پرسش‌نامه تحقیق بر پایه یافته‌های مرحله کیفی طراحی و در اختیار اعضای نمونه قرار گرفت. پس از جمع‌آوری پرسش‌نامه‌ها، برای تحلیل‌پذیر کردن عبارات



فضای فیزیکی محل کار	عدم تعلق ارزش‌های فردی و سازمانی	ساختارهای کنترلی خشک و محدودکننده	کیفیت پایین ارتباطات بین‌فردی	نبود مسیر رشد شغلی روشن	نظلم ارزشی غیروقتی	ضعف در رهبری تحول‌گرا	عدم دریافت بازخورد مثبت	عدم تعادل کار و زندگی	احساس بی‌عدالتی سازمانی	
۰۰۵۸	۰۰۳۹	۰۰۴۹	۰۰۵۴		۰۰۶	۰۰۳۹	۰۰۵۲	۰۰۴۷	۰۰۵۸	نبود مسیر رشد شغلی روشن
۰۰۵۲	۰۰۴۷	۰۰۴۷		۰۰۴۱	۰۰۳	۰۰۳	۰۰۴۷	۰۰۵	۰۰۵۲	کیفیت پایین ارتباطات بین‌فردی
۰۰۳۲	۰۰۳۲		۰۰۵۲	۰۰۳۹	۰۰۵	۰۰۳۹	۰۰۴۳	۰۰۲۸	۰۰۳۲	ساختارهای کنترلی خشک و محدودکننده
۰۰۶۳		۰۰۳۶	۰۰۴۱	۰۰۳۹	۰۰۳۲	۰۰۴۷	۰۰۵	۰۰۵۶	۰۰۶۳	عدم تطابق ارزش‌های فردی و سازمانی
	۰۰۳۶	۰۰۳	۰۰۲۸	۰۰۳۹	۰۰۵۴	۰۰۵۸	۰۰۳۷	۰۰۵۲	۰۰۳۹	فضای فیزیکی محل کار

جدول ۱۰. ماتریس تصمیم‌سازی پیامدها

افزایش استرس و مشکلات روانی	۰۰۴۷
افزایش غیبت و ترک خدمت	۰۰۵
کاهش اعطای پذیرایی سازمان	۰۰۴۵
تضعیف فرهنگ سازمانی مثبت	۰۰۳۶
افت کیفیت عملکرد شغلی	۰۰۳۴
کاهش نوآوری و خلاقیت	۰۰۲۵
ضعف در توسعه مهارت‌ها و توانمندی‌ها	۰۰۳
کاهش انگیزه و تعهد سازمانی	۰۰۳۶
کاهش قابلیت رقابتی و اعتبار سازمان	۰۰۳۴
کاهش بهره‌وری فردی	
کاهش بهره‌وری	



افزایش استرس و مشکلات روانی										فردی
افزایش غیبت و ترک خدمت	۰.۵۳	۰.۳۷	۰.۵۲	۰.۳	۰.۴۳	۰.۳۶	۰.۳۴	۰.۳۸	۰.۰۴۷	کاهش قلبیت رقابتی و اعتبار سازمان
کاهش انعطاف‌پذیری سازمان	۰.۶۴	۰.۴۱	۰.۴۱	۰.۳۲	۰.۴۹	۰.۲۸	۰.۴۳		۰.۰۳۸	کاهش انگیزه و تعهد سازمانی
تضعیف فرهنگ سازمانی مثبت	۰.۶۲	۰.۳۷	۰.۴۵	۰.۴۷	۰.۴۱	۰.۴۵		۰.۲۵	۰.۰۳۲	ضعف در توسعه مهارت‌ها و توانمندی‌ها
افت کیفیت عملکرد شغلی	۰.۰۷	۰.۳۹	۰.۲۹	۰.۵۲	۰.۴۳		۰.۳۶	۰.۲۵	۰.۰۵۶	کاهش نوآوری و خلاقیت
کاهش نوآوری و خلاقیت	۰.۱۴	۰.۰۵	۰.۲۴	۰.۳۲		۰.۳	۰.۳۶	۰.۳۴	۰.۰۶۴	افت کیفیت عملکرد شغلی
ضعف در توسعه مهارت‌ها و توانمندی‌ها	۰.۱۸	۰.۴۵	۰.۲۷		۰.۴۳	۰.۴۱	۰.۴۳	۰.۴۳	۰.۰۳۲	تضعیف فرهنگ سازمانی مثبت
کاهش نوآوری و خلاقیت	۰.۲۹	۰.۳۴		۰.۵۴	۰.۰۳	۰.۳۸	۰.۰۳	۰.۴۷	۰.۰۱۴	کاهش انعطاف‌پذیری سازمان
افزایش غیبت و ترک خدمت			۰.۲۲	۰.۲۸	۰.۰۳	۰.۲۱	۰.۱۹	۰.۲۵	۰.۰۲۵	افزایش غیبت و ترک خدمت
افزایش استرس و مشکلات روانی	۰.۴۷	۰.۰۵	۰.۴۵	۰.۳۶	۰.۳۴	۰.۲۵	۰.۰۳	۰.۳۶	۰.۰۳۴	افزایش استرس و مشکلات روانی

پس از ترسیم ماتریس روابط، محاسبه سه شاخص کلیدی شامل ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی برای هر یک از مؤلفه‌ها انجام شد. این شاخص‌ها با هدف سنجش موقعیت و اهمیت هر متغیر در ساختار روابط بین عوامل و پیامدهای واماندگی استعدادها محاسبه شدند.



ظرفیت تأثیرپذیری!

این شاخص از مجموع مقادیر ستون مربوط به هر گره در ماتریس روابط به‌دست می‌آید و نشان‌دهنده میزان تأثیرپذیری هر مؤلفه از سایر مؤلفه‌هاست. نتایج پژوهش نشان داد که در میان پیامدها، کاهش بهره‌وری فردی و افزایش غیبت‌ها و ترک زود هنگام سازمان، بیشترین ظرفیت تأثیرپذیری را دارند.

توان تأثیرگذاری^۲:

این شاخص از مجموع مقادیر سطر مربوط به هر گره به‌دست آمده و بیانگر میزان تأثیرگذاری هر عامل بر سایر عوامل است. بر اساس یافته‌ها، احساس بی‌عدالتی سازمانی در سازمان به‌عنوان اثرگذارترین عامل و کاهش بهره‌وری فردی به‌عنوان اثرگذارترین پیامد شناسایی شدند.

شاخص مرکزی!

شاخص مرکزی حاصل جمع دو شاخص بالا یعنی ظرفیت تأثیرپذیری و توان تأثیرگذاری است. این شاخص نشان می‌دهد که هر مؤلفه تا چه اندازه در شبکه روابط جایگاه مرکزی دارد. هر چه مقدار این شاخص بالاتر باشد، نقش آن مؤلفه در ساختار روابط علی پُررنگ‌تر است. بر همین اساس عدم تعادل کار و زندگی به‌دلیل برخورداری از بیشترین توان تأثیرگذاری، به‌عنوان مهم‌ترین عامل مؤثر بر شکل‌گیری استغفای خاموش معرفی شد. همچنین کاهش بهره‌وری فردی، با بالاترین توان تأثیرگذاری، به‌عنوان مهم‌ترین پیامد این پدیده شناخته شد. تمامی متغیرها با استفاده از این سه شاخص، ارزیابی شدند و نتایج نهایی در قالب جدول زیر (ارجاع به جدول موردنظر) ارائه شده است.

جدول ۱۱. ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

عوامل	ظرفیت تأثیرپذیری	توان تأثیرگذاری	شاخص مرکزی
عوامل مؤثر بر واماندگی استعدادهای			
عدم دریافت بازخورد مثبت	۳۷/۵	۵/۹۱	۱۱/۲۸
کیفیت پایین ارتباطات بین فردی	۵/۰۵	۵/۸۱	۱۰/۸۶
نبود مسیر رشد شغلی روشن	۵/۴۱	۵/۵۷	۱۰/۹۸
عدم تعادل کار و زندگی	۶/۶۳	۵/۲۶	۱۱/۸۹

¹. Indegree

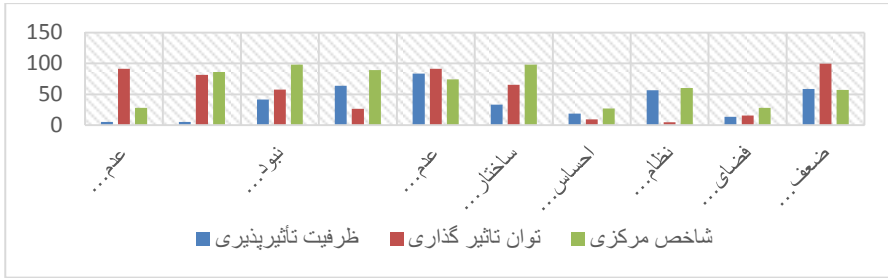
². Outdegree

¹. Centrality

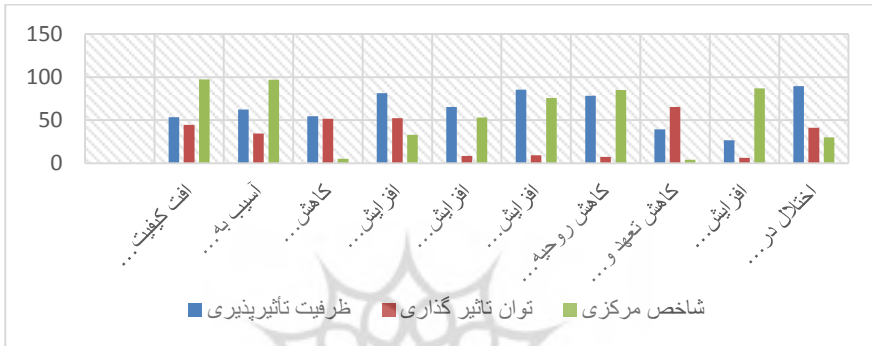


عوامل	ظرفیت تأثیرپذیری	توان تأثیرگذاری	شاخص مرکزی
عدم تطابق ارزش‌های فردی و سازمانی	۵/۸۳	۴/۹۱	۱۰/۷۴
ساختارهای کنترلی خشک و محدودکننده	۵/۳۳	۵/۶۵	۱۰/۹۸
احساس بی‌عدالتی سازمانی	۶/۱۸	۶/۰۹	۱۲/۲۷
نظام ارزیابی غیرواقعی	۵/۵۶	۶/۰۴	۱۱/۶۰
فضای فیزیکی محل کار	۵/۱۳	۵/۱۵	۱۰/۲۸
ضعف در رهبری تحول‌گرا	۵/۵۸	۵/۹۹	۱۱/۵۷
عوامل	ظرفیت تأثیرپذیری	توان تأثیرگذاری	شاخص مرکزی
پیامدهای واماندگی استعدادها			
افت کیفیت خدمات یا محصولات سازمانی	۵/۵۳	۵/۴۴	۱۰/۹۷
آسیب به سلامت روانی و جسمی کارکنان	۴/۶۲	۵/۳۴	۹/۹۶
کاهش بهره‌وری فردی	۵/۵۴	۶/۵۱	۱۲/۰۵
افزایش هزینه‌های سازمانی	۴/۸۱	۵/۵۲	۱۰/۳۳
افزایش غیبت‌ها و ترک زودهنگام سازمان	۵/۶۵	۵/۸	۱۱/۵۳
افزایش استرس و مشکلات روانی	۴/۸۵	۴/۹	۹/۷۵
کاهش روحیه و انگیزه گروهی	۴/۷۸	۶/۰۷	۱۰/۸۵
کاهش تعهد و تعلق سازمانی	۵/۳۹	۵/۶۵	۱۱/۰۴
افزایش خطاها و مشکلات کاری	۶/۲۶	۳/۶	۹/۸۶
اختلال در فرایندهای تصمیم‌گیری و نوآوری	۵/۸۹	۴/۴۱	۱۰/۳۰

همان‌طور که در جدول پیش‌گفته آمده است، احساس بی‌عدالتی سازمانی، به‌عنوان عامل با بیشترین توان تأثیرگذاری و بالاترین درجه مرکزیت، به‌عنوان مهم‌ترین شاخص محوری از میان عوامل تأثیرگذار بر شکل‌گیری واماندگی استعدادها شناخته شده است. افزون‌بر این، کاهش بهره‌وری فردی که نیز بالاترین توان تأثیرگذاری را دارد، به‌عنوان شاخص محوری از میان پیامدهای واماندگی استعدادها مشخص شده است که در نمودارهای ۱ و ۲ نمایش داده شده است.



نمودار ۱. ظرفیت تأثیر پذیری، توان تأثیر گذاری و شاخص مرکزی عوامل مؤثر بر پدیده استعفای خاموش



نمودار ۲. ظرفیت تأثیر پذیری، توان تأثیر گذاری و شاخص مرکزی پیامدهای پدیده استعفای خاموش

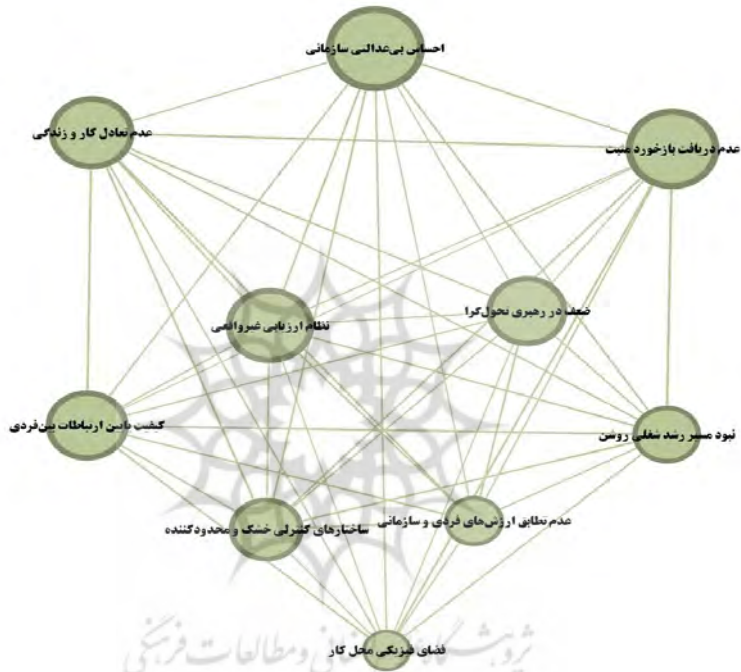
همچنین پس از شناسایی ظرفیت تأثیر پذیری، توان تأثیر گذاری و شاخص مرکزی برای هر یک از متغیرها، مولفه‌ها بر اساس ترتیب شاخص‌های مرکزی از بیشترین به کمترین اولویت بندی شدند. نتایج این اولویت بندی در جدول ۱۲ ارائه شده است.

جدول ۱۲. نتیجه اولویت بندی مؤلفه‌ها

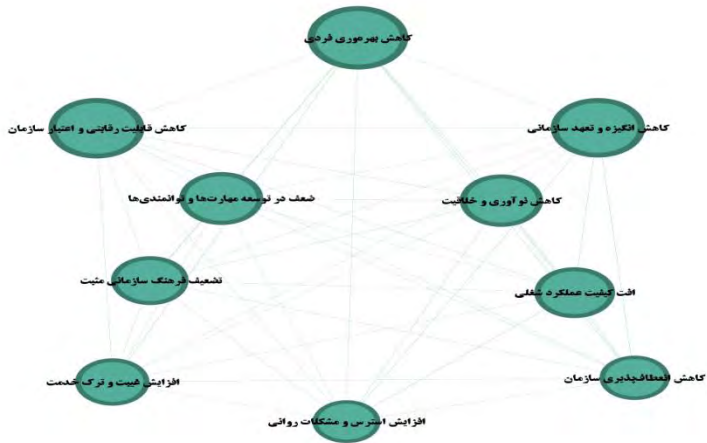
ردیف	مؤلفه‌ها	ردیف	مؤلفه‌ها
۱	احساس بی عدالتی سازمانی	۱۱	کاهش بهره‌وری فردی
۲	عدم تعادل کار و زندگی	۱۲	کاهش قابلیت رقابتی و اعتبار سازمان
۳	عدم دریافت بازخورد مثبت	۱۳	کاهش انگیزه و تعهد سازمانی
۴	ضعف در رهبری تحول‌گرا	۱۴	ضعف در توسعه مهارت‌ها و توانمندی‌ها
۵	نظام ارزیابی غیرواقعی	۱۵	کاهش نوآوری و خلاقیت
۶	نبود مسیر رشد شغلی روشن	۱۶	افت کیفیت عملکرد شغلی
۷	کیفیت پایین ارتباطات بین فردی	۱۷	تضعیف فرهنگ سازمانی مثبت
۸	ساختارهای کنترلی خشک	۱۸	کاهش انعطاف پذیری سازمان

		و محدودکننده	
افزایش غیبت و ترک خدمت	۱۹	عدم تطابق ارزش‌های فردی و سازمانی	۹
افزایش استرس و مشکلات روانی	۲۰	فضای فیزیکی محل کار	۱۰

پس از اینکه شاخص‌ها محاسبه شدند، داده‌ها به نرم‌افزار گفی منتقل شدند و در نهایت الگوی نهایی (الگوی روابط علی) ترسیم شد.



شکل ۱. نمودار روابط علی عوامل مؤثر بر استعفای خاموش



شکل ۲. نمودار روابط علی پیامدها بر واماندگی استعدادها

در نمودار روابط علی، که به‌وضوح نشان‌دهنده مهم‌ترین عوامل مؤثر و پیامدهای واماندگی استعدادهاست، اندازه دایره‌ها به‌عنوان معیاری برای سنجش اهمیت هر عامل مورد استفاده قرار گرفته است. هرچه اهمیت یک متغیر کمتر باشد، اندازه دایره آن نیز کوچک‌تر می‌شود. به‌عبارت دیگر، عوامل با اهمیت بیشتر، از دایره‌های بزرگ‌تر برخوردارند و عواملی که اهمیت کمتری دارند، با دایره‌های کوچک‌تر نمایش داده می‌شوند. همان‌طور که در شکل یادشده قابل مشاهده است، از میان عوامل تأثیرگذار در ایجاد استعفای خاموش، احساس بی‌عدالتی سازمانی و از میان پیامدهای آن، کاهش بهره‌وری فردی به‌عنوان دو عامل محوری شناخته شده‌اند که با دایره‌های بزرگ‌تر برجسته شده‌اند. سایر مؤلفه‌ها نیز به‌طور تدریجی و با اندازه‌های کوچک‌تر به ترتیب اهمیت خود، در این نمودار نمایش داده شده‌اند.

شکل‌گیری نظریه

استعفای خاموش، یکی از مفاهیم مهم و روبه‌رشد در زمینه رفتارهای سازمانی است که به‌طور غیرمستقیم و بدون اعلام رسمی ترک شغل، کارکنان را از وظایف و مسئولیت‌های خود دور می‌کند. این نظریه بیانگر حالتی است که فرد به دلایل مختلف از جمله نارضایتی، خستگی یا عدم‌انگیزه، به صورت تدریجی از انجام تعهدات کاری خود دست می‌کشد، ولی به‌طور رسمی استعفا نمی‌دهد. استعفای خاموش، اغلب در عوامل روانی، محیطی و سازمانی ریشه دارد که موجب کاهش رضایت شغلی و انگیزش در کارکنان می‌شود. کارکنان در مواجهه با فشارهای کاری، عدم تقدیر یا بی‌توجهی مدیریت، شرایط نامطلوب محیط کار و فقدان چشم‌انداز



پیشرفت، ممکن است به تدریج انگیزه و تعهد خود را نسبت به سازمان از دست بدهند. این فرایند می‌تواند به کاهش کیفیت عملکرد، عدم مشارکت فعال و درنهایت ترک ذهنی کار منجر شود، بدون آنکه کارکنان به‌طور رسمی استعفا دهند. برای نمونه، ترس از پیامدهای منفی ترک شغل یا نگرانی از آینده مالی، افراد را به حفظ ظاهر در سازمان وادار می‌کند، درحالی‌که عملاً تعهد کاری خود را کنار گذاشته‌اند، بنابراین، بر اساس یافته‌های پژوهشی و تحلیل‌های انجام‌شده، استعفای خاموش یک پدیده چندوجهی است که از تعامل عوامل فردی، سازمانی و اجتماعی ناشی می‌شود و تأثیر عمیقی بر عملکرد و سلامت سازمان دارد. با شناخت دقیق این نظریه و شناسایی علل و پیامدهای آن، مدیران و سازمان‌ها می‌توانند راه‌کارهایی برای پیشگیری و کاهش این پدیده اتخاذ کنند و محیط کاری انگیزشی و حمایت‌گرایانه‌ای ایجاد کنند که به بهبود عملکرد و رضایت شغلی کارکنان منجر شود.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که استعفای خاموش، پدیده‌ای چندبُعدی است که تحت‌تأثیر مجموعه‌ای از عوامل سازمانی و فردی شکل می‌گیرد و پیامدهای متعددی را برای سازمان و کارکنان به همراه دارد. تحلیل عوامل مؤثر بیانگر این است که احساس بی‌عدالتی سازمانی با بیشترین ظرفیت تأثیرگذاری و شاخص مرکزی، مهم‌ترین عامل در بروز استعفای خاموش است. این نتیجه تأکید می‌کند هنگامی که کارکنان، عدالت در تخصیص منابع، ارزیابی عملکرد و فرصت‌های شغلی را به‌درستی دریافت نکنند، به تدریج انگیزه و تعلق سازمانی خود را از دست داده و به سمت کناره‌گیری غیرعلنی حرکت می‌کنند. افزون‌بر بی‌عدالتی، عدم تعادل بین کار و زندگی و عدم دریافت بازخورد مثبت نیز به‌عنوان عوامل کلیدی شناسایی شده‌اند که نقش برجسته‌ای در کاهش انگیزه و رضایت شغلی ایفا می‌کنند. این یافته با مطالعات پیشین همخوانی دارد که نشان داده‌اند: فشارهای ناشی از حجم کاری نامتعادل و فقدان حمایت عاطفی و حرفه‌ای، موجب کاهش تعهد و افزایش احتمال استعفای خاموش می‌شود. از سوی دیگر، ضعف در رهبری تحول‌گرا و نظام ارزیابی غیرواقعی به‌عنوان دیگر عوامل تأثیرگذار، حاکی از آن است که ساختارهای مدیریتی و سیستم‌های پاداش و تشویق ناکارآمد، به شکلی اساسی در تشدید این پدیده نقش دارند. به‌عبارت دیگر، فقدان رهبری کارآمد و شفافیت در ارزیابی عملکرد باعث می‌شود که کارکنان احساس کنند تلاش‌هایشان نادیده گرفته شده و به تدریج از انگیزه برای مشارکت فعال در سازمان باز می‌مانند. پیامدهای استعفای خاموش نیز

از نظر شدت و فراگیری قابل توجه هستند. کاهش بهره‌وری فردی به‌عنوان مهم‌ترین پیامد، نشان‌دهنده اثرات مستقیم و ملموس این پدیده بر عملکرد شغلی کارکنان است. همچنین پیامدهای دیگری همچون کاهش تعهد و تعلق سازمانی، افزایش خطاها، افت کیفیت خدمات، تضعیف فرهنگ سازمانی و آسیب‌های روانی و جسمی کارکنان به‌وضوح نمایانگر پیامدهای بلندمدت استعفای خاموش بر سلامت سازمانی و نیروی انسانی می‌باشند. این نتایج نشان می‌دهد که استعفای خاموش، تنها یک پدیده فردی نیست، بلکه یک بحران سازمانی است که در صورت بی‌توجهی می‌تواند به کاهش قابلیت رقابتی سازمان و افزایش هزینه‌های عملیاتی منجر شود. به‌ویژه پیامدهای روانی ناشی از این پدیده، نگرانی‌های جدی را در حوزه مدیریت منابع انسانی ایجاد می‌کند که ضرورت طراحی راه‌کارهای پیشگیرانه و حمایتی را بیش‌ازپیش برجسته می‌سازد. با توجه به یافته‌های پژوهش، می‌توان نتیجه گرفت که استعفای خاموش نتیجه تعارضات و ناکارآمدی‌های ساختاری در سازمان‌هاست که به صورت تدریجی و پنهانی، توانمندی‌ها و انگیزه‌های کارکنان را تحلیل می‌برد. احساس بی‌عدالتی سازمانی به‌عنوان عامل کلیدی، نیازمند توجه ویژه مدیران و سیاست‌گذاران سازمانی است تا با ایجاد نظام‌های ارزیابی عادلانه و شفاف، محیطی امن و انگیزه‌بخش برای کارکنان فراهم شود. افزون‌بر آن، بهبود شرایط کاری از طریق تعادل بخشی به بار کاری، ارائه بازخوردهای مثبت مستمر، تقویت مهارت‌های رهبری تحول‌گرا و ایجاد مسیرهای شغلی روشن و قابل‌دستیابی، می‌تواند به کاهش نرخ استعفای خاموش کمک کند. این اقدامات ضمن افزایش بهره‌وری فردی، به ارتقاء روحیه گروهی و تعهد سازمانی نیز منجر خواهند شد.

همچنین توجه به پیامدهای منفی استعفای خاموش نظیر کاهش کیفیت عملکرد و افزایش هزینه‌های سازمانی، باید سازمان‌ها را به سمت طراحی سیستم‌های پشتیبانی روانی و سلامت کارکنان سوق دهد تا از آسیب‌های بلندمدت پیشگیری شود. درنهایت، این پژوهش با تأکید بر ماهیت چندبعدی استعفای خاموش، پیشنهاد می‌کند که مقابله با این پدیده نیازمند رویکردی جامع و هماهنگ در سطوح فردی، گروهی و سازمانی است تا بتوان ظرفیت‌های انسانی را حفظ و تقویت کرد و از فرسودگی و کاهش بهره‌وری جلوگیری کرد.

پژوهش کنونی با اغلب مطالعات بین‌المللی مانند فورمیکا و اسفودرا (۲۰۲۲) و آرار و همکاران (۲۰۲۳) در شناسایی عوامل کلیدی مانند کاهش انگیزه، ضعف رهبری، و فرسودگی شغلی هم‌سوست، اما از نظر رویکرد کیفی و پدیدارشناسانه مبتنی بر تجربه زیسته کارکنان متمایز



است. برخلاف پژوهش‌هایی مانند آناند و همکاران (۲۰۲۳) که تمرکز بر اعتبارسنجی ابزارهای سنجش استعفای خاموش دارند، مطالعه کنونی بر درک عمیق مفهومی و معنایی این پدیده از منظر کارکنان تمرکز دارد. همچنین وجه اشتراک مهمی با گالانیس و همکاران (۲۰۲۴) و نرگسیان و همکاران (۱۴۰۳) دارد که بر پیامدهای سازمانی و روانی استعفای خاموش تأکید کرده‌اند. درحالی که مطالعات داخلی نظیر موسوی و همکاران (۱۴۰۴) به طراحی الگوهای مقابله‌ای پرداخته‌اند، پژوهش کنونی گامی نظری و تحلیلی در راستای مفهوم‌سازی استعفای خاموش در بستر فرهنگی ایرانی برداشته است. از این رو، سهم ویژه این تحقیق، پرداختن به استعفای خاموش در بافت بومی و از منظر کارکنان تجربه‌گر آن است که در پژوهش‌های پیشین فراموش شده بود.

با توجه به یافته‌های پژوهش درباره استعفای خاموش در سازمان‌های دولتی، پیشنهادهای کاربردی زیر برای بهبود شرایط و کاهش این پدیده ارائه می‌شود:

۱. بازنگری سازمان‌ها در نظام‌های ارزیابی عملکرد به منظور رعایت کامل عدالت و شفافیت در ارزیابی و پاداش‌دهی و کاهش احساس بی‌عدالتی در کارکنان
۲. برگزاری دوره‌های آموزشی و توانمندسازی مدیران برای ارتقای مهارت‌های رهبری تحول‌گرا به منظور ایجاد فضای کاری مثبت از طریق انگیزه‌بخشی و حمایت از کارکنان
۳. سیاست‌گذاری برای کاهش بار کاری غیرمنطقی، افزایش انعطاف‌پذیری در ساعات کاری و فراهم‌آوردن امکانات حمایتی به منظور حفظ تعادل بین زندگی شخصی و کاری کارکنان
۴. توسعه فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارتباطات باز و سازنده و فراهم‌کردن بازخوردهای مثبت و سازنده به کارکنان برای افزایش انگیزه و تعلق سازمانی
۵. ایجاد برنامه‌های توسعه حرفه‌ای، آموزش مستمر و مسیرهای شغلی شفاف برای امکان پیشرفت و ارتقا کارکنان و کاهش احساس بن‌بست
۶. ارائه خدمات مشاوره‌ای، برنامه‌های کاهش استرس و بهبود محیط فیزیکی کار به منظور حفظ سلامت روانی و جسمی کارکنان و کاهش پیامدهای منفی استعفای خاموش

پیشنهادها برای پژوهشگران آتی

به‌منظور تعمیق و تعمیم یافته‌ها، توصیه می‌شود پژوهش‌های کمی و ترکیبی با نمونه‌های بزرگ‌تر در سازمان‌های مختلف دولتی و خصوصی انجام شود تا عوامل و پیامدهای استعفای خاموش به صورت جامع‌تر بررسی شود. پژوهش‌های آینده می‌توانند به بررسی اثرات بلندمدت

استعفای خاموش بر سلامت سازمان، بهره‌وری و رضایت شغلی بپردازند و راه‌کارهای پایدار مدیریت این پدیده را ارائه کنند.

محدودیت‌های تحقیق

این مطالعه بر سازمان‌های دولتی و کارکنانی که در بستر فرهنگی و اجتماعی خاصی فعالیت می‌کنند، متمرکز بوده است، بنابراین تعمیم یافته‌ها به سایر بخش‌ها و فرهنگ‌های سازمانی محدود می‌باشد. استفاده از روش پدیدارشناسی و حجم محدود نمونه‌ها، ممکن است باعث شود برخی ابعاد و تجربیات استعفای خاموش در سازمان‌ها کمتر مورد توجه قرار گیرد و نتایج صرفاً نماینده گروه نمونه باشد. استفاده عمده از مصاحبه‌های عمیق و داده‌های کیفی ممکن است تحت‌تأثیر سوگیری‌های فردی پاسخ‌دهندگان و تفسیرهای پژوهشگر قرار گیرد که بر دقت و جامعیت نتایج اثرگذار است.

تقدیر و تشکر

نویسندگان این پژوهش، نهایت قدردانی و سپاس ویژه خود را از همکاری مشارکت‌کنندگان، حمایت فکری داوران ناشناس و ... اعلام می‌کنند.

تعارض منافع

هیچ گونه تعارض منافع توسط نویسندگان بیان نشده است.

فهرست منابع

الوانی، سیدمهدی، و بودایی، حسن (۱۳۸۹). پدیدارشناسی در مطالعات کارآفرینی. فصلنامه علوم مدیریت/ایران، سال پنجم، شماره ۱۹، ص ۶۱.

داناوی فرد، حسن، و کاظمی، سیدحسین (۱۳۸۹). پژوهش‌های تفسیری در سازمان‌های استراتژی‌های پدیدارشناسی و پدیدارنگاری. تهران: انتشارات دانشگاه امام صادق علیه‌السلام.

موسوی، نجم‌الدین، درویش‌زاده بروجنی، مرضیه، سپهوند، رضا، و نظرپوری، امیرهوشنگ (۱۴۰۴). طراحی مدل مقابله با استعفای خاموش در سازمان‌های دولتی (مطالعه موردی: استانداری چهارمحال و بختیاری). مطالعات منابع انسانی، ۱۵ (۲).

نرگسیان، عباس، و صدرپور، سجاد (۱۴۰۳). به‌سوی فهم نظریه مدیریت منابع انسانی خاموش در سازمان‌های ایرانی: بنیان‌های نظری، روایت مفهومی و پیامدهای آن. مدیریت دولتی، ۱۶ (۴).

۲۰۲۴.۳۷۹۹۸۸.۳۵۴۹/zjpa.۱۰.۲۲۰۵۹. doi: ۷۴۷-۷۷۴

هادوی‌نژاد، مصطفی، و تمدن، سجاد (۱۳۹۳). شناسایی صفات شخصیتی مقاومت رفتاری در برابر تغییر: مطالعه‌ای پدیدارشناختی. اندیشه مدیریت راهبردی، ۸ (۱۵)، ۱۸۹-۱۵۷.



هوسرل، ادموند (۱۳۸۶). ایده پدیدارشناسی. ترجمه عبدالکریم رشیدیان. تهران: انتشارات علمی و فرهنگی.

- Alami, R., Stachowicz-Stanusch, A., Agarwal, S., & Al Masaeid, T(2024). Predicting quiet quitting: machine learning insights into silent resignations in healthcare industry. *Journal of Ecohumanism*, 3(4), 3444-3462. DOI: ۱۰.۶۲۷۵۴/joe.v۳i۴.۳۸۶۴
- Alvani, S. M. and Boudalie, H(2010). Phenomenology in Entrepreneurship Studies. *Iranian Journal of Management Sciences*, Year 5, No. 19, p. 61. (In Persian)
- Anand, A., Doll, J. & Ray, P(2024). Drowning in silence: a scale development and validation of quiet quitting and quiet firing. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(4), 721-743.
- Arar, T., Çetiner, N. & Yurdakul, G(2023). Quiet quitting: Building a comprehensive theoretical framework. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)*, 15(28), 122-138.
- Atalay, M. & Dağistan, U(2024). Quiet quitting: a new wine in an old bottle? *Personnel Review*, 53(4), 1059-1074.
- Aydın, M., & Levent, A. F(2025). This Is Not Me! How Quiet Quitting Becomes Real Resignation?. *Psychology in the Schools*. 10.1108/IJOA-01-2023-3600
- Bakker, A. B. & Demerouti, E(2017). Job demands-resources theory: taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.
- Bulut, M. B., Tanrıverdi, O., Tekeli, M. R., Yıldızeli, N., Ünal, N. N. & Çolak, C(2024). Unveiling the Hushed Rebellion! Exploring the Concept of Quiet Quitting in the Modern Workplace: ---Development and Validation of Quiet Quitting Scale. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)*, 16(30), 230-255.
- Cresswell, J. W(2012). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Boston: Pearson.
- Cresswell, J.W(2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Lincoln: Sage, London.
- Danaeifard, Hassan and Kazemi, Seyyed Hossein(2010). *Interpretive Research in Organizations, Phenomenological Strategies and Phenomenology*, Tehran: Imam Sadiq University Press. (In Persian)



- Diekelmann, N., Allen, D. & Tanner, C(1989). The NLN criteria for the appraisal of baccalaureate programs: A critical hermeneutic analysis. In. New York: Natl League for Nursing, 11 -34.
- Ebrahimi, E(2025). Understanding and Reflexing the Phenomenon of Quiet Quitting from the Perspective of Generation Z as Newcomers to Organization. *Journal of Public Administration*, 17(2), 328-373. doi: 10.22059/jipa.2025.386178.3611
- Formica, S. & Sfodera, F(2022). The great resignation and quiet quitting paradigm shifts: an overview of current situation and future research directions. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 31(8), 899-907.
- Galanis, P., Katsiroumpa, A., Vraka, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., Moisoglou, I, ... & - Kaitelidou, D(2023). The quiet quitting scale: Development and initial validation. *AIMS Public Health*, 10(4), 828.
- Glaser, B.G(1978). *Theoretical sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory*. CA: Sociology Press Mill Valley.
- Granger, B(2022, September 16). Quiet quitting: the latest workplace trend to combat burnout. <https://www.qualtrics.com/blog/quiet-quitting/>
- Gratton, L(2021). Why It's So Hard to Keep and Recruit Employees Right Now. Available at: [https://sloanreview.mit.edu/article/why-its-so-hard-to-keep-and-recruit-employeesright now/](https://sloanreview.mit.edu/article/why-its-so-hard-to-keep-and-recruit-employeesright-now/)(Date of access:15
- Hadovinejad, Mustafa and Tamadon, Sajjad(2014). Identifying personality traits of behavioral resistance to change: A phenomenological study, *Strategic Management Thought*, 8(1(15)), 157-189. (In Persian)
- Harter, J(2022). Is quiet quitting real? *Gallup.com*. <https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx>.
- Husserl, Edmun(2007). *The Phenomenological Idea*, translated by Abdolkarim Rashidian, Tehran, Scientific and Cultural Publications. (In Persian)
- Karaşin, Y., & Öztırak, M(2023). Development of Quiet Quitting Attitude Scale. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(4), 1443-1460. <https://doi.org/10.18074/ckuibfd.1311522>
- Klotz, A. & Bolino, M(2022, September 15). When quiet quitting is worse than the real thing. *Harvard Business Review*, 1, 1-5.
- Koelhi, T., & Lidströmer, N(2024). Silent Resignations: Navigating Moral Distress in Healthcare-A Literature Review on Quiet Quitting.



- Mousavi, N., Darvishzadeh Borujeni, M., Sepahvand, R. and Nazarpouri, A(2025). Designing a model to deal with "Quiet Quitting" in government organizations (Case study: Chaharmahal and Bakhtiari Governorate). (e222816). *Journal of Human Resource Management*, 15(2), e222816 doi: 10.22034/jhrs.2025.516978.2396
- Nargesian, A. and Sadpoor, S(2024). Toward Understanding of Quiet Human Resource Management Theory in Iranian Organizations: Theoretical Origins, Conceptual Narration and its Consequences. *Journal of Public Administration*, 16(4), 747-774. doi: 10.22059
- Scheyett, A(2022). Quiet quitting. *Social Work*, 68(1), 5-7.
- Taufik, N., Rosyadi, A. & Aliyuddin, M(2024). Why millennials and gen Z are silently leaving their jobs? Unraveling the 'quiet quitting'trend
- TS, S., & Sasikumar, M(2025). Preventing Silent Resignation Through Leadership and Psychological Safety.
- Van Manen, M. (2016). *Researching lived experience: Human science for an action sensitive pedagogy*. Routledge.
- Xueyun, Z., Al Mamun, A., Masukujjaman, M., Rahman, M. K., Gao, J. & Yang, Q(2023). Modelling the significance of organizational conditions on quiet quitting intention among Gen Z workforce in an emerging economy. *Scientific Reports*, 13(1), 15438.

COPYRIGHTS

©2024 by the authors. Published by The National Defense University. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

