

The Phenomenon of Quiet Quitting: Identifying and Investigating its Causes and Consequences in the Governmental Organizations of Lorestan Province

Abstract

Aim: The phenomenon of quiet quitting in governmental organizations is a serious alarm bell, indicating the penetration of hidden problems within the organization. Given that this phenomenon severely impacts the effective performance of employees and organizations, the present research was conducted with the aim of identifying and analyzing the generating factors causes and consequences of the quiet quitting phenomenon in the governmental organizations of Lorestan Province.

Methodology: In terms of objective, the present study is applied, and regarding data collection, it is classified as an exploratory mixed-methods research. Furthermore, this research is of a mixed-methods type, encompassing both qualitative and quantitative approaches, and is based on the deductive-inductive philosophy. The sources of information collection for this study are experts, of whom 20 were selected using purposive sampling based on the principle of theoretical saturation. The data collection instrument in the qualitative section is semi-structured interviews, the validity and reliability of which were confirmed using content validity, theoretical validity, and intra-coder and inter-coder reliability assessment methods. Qualitative data were analyzed using the content analysis method, and quantitative data were analyzed using the fuzzy cognitive mapping method.

Result: The research results indicate that ambiguous career paths, employees' emotional resignation from the organization, and quiet dismissal by managers are the most significant factors causing the phenomenon of silent resignation among employees. Furthermore, an increased tendency for employees to externalize responsibilities, the emergence of malingering in employees, and the spread of alienating behaviors within the organization were identified as the most important consequences of the phenomenon of silent resignation among employees.

Conclusion: Quiet quitting, or silently leaving work, is recognized as a negative phenomenon that leads to a severe decline in the performance of employees and, consequently, the organization. When this phenomenon occurs, employees deliberately limit their efforts at work and do the minimum required to avoid being fired. In such a state, employees have low commitment to the organization and are indifferent to performing their duties.

Keyword: Human Resources, Employee Resignation, Quiet Quitting, Governmental Organizations.

پدیده استعفای خاموش: شناسایی و واکاوی عوامل موجد و

پیامدها در سازمان‌های دولتی استان لرستان

چکیده

هدف: پدیده‌ی استعفای خاموش در سازمان‌های دولتی یکی از زنگ خطرهای جدی است که نشان‌دهنده رخنه نمودن مشکلات پنهان در سازمان می‌باشد. با توجه به اینکه این پدیده عملکرد مؤثر کارکنان و سازمان‌ها را به شدت تحت تأثیر قرار می‌دهد، لذا پژوهش حاضر با هدف شناسایی و واکاوی عوامل موجد و پیامدهای پدیده استعفای خاموش در سازمان‌های دولتی استان لرستان انجام شد.

روش: پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی از حیث گردآوری اطلاعات در زمره پژوهش‌های آمیخته از نوع اکتشافی است. همچنین این پژوهش از نوع تحقیقات آمیخته به صورت کیفی و کمی و بر مبنای فلسفه قیاسی استقرایی است. منابع گردآوری اطلاعات پژوهش حاضر خبرگان هستند که با روش نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس اصل کفایت نظری تعداد ۲۰ نفر از آن‌ها انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی مصاحبه نیمه ساختاریافته است که روایی و پایایی آن با استفاده از روایی محتوایی و روایی نظری و روش پایایی سنجی درون کدگذار و میان کدگذار تایید شد. همچنین ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کمی پرسشنامه است که روایی و پایایی آن با استفاده از روایی محتوایی و پایایی بازآزمون تایید شد. داده‌های کیفی با روش تحلیل محتوا و داده‌های کمی با روش نقشه شناختی فازی تحلیل گردید.

یافته‌ها: نتایج پژوهش حاکی از آن است که، کارراهه شغلی مبهم، استعفای عاطفی کارکنان از سازمان، اخراج خاموش توسط مدیران، مهم‌ترین عوامل موجد پدیده استعفای خاموش در کارکنان می‌باشند. همچنین افزایش تمایل به فرافکنی مسئولیت‌ها در کارکنان، پدیدآیی حالت تمارض کاری در کارکنان، اشاعه رفتارهای بیگانه‌وار در سازمان به عنوان مهم‌ترین پیامدهای پدیده استعفای خاموش در کارکنان شناسایی گردیدند.

نتیجه‌گیری: استعفای خاموش یا ترک بی‌سروصدای کار که به عنوان پدیده‌ای منفی شناخته می‌شود، منجر به ضعف شدید در عملکرد کارکنان و به تبع سازمان می‌گردد. هنگام بروز این پدیده، کارکنان به شکل عامدانه تلاش خود را در محل کار محدود می‌کنند و حداقل مقدار کار لازم را برای جلوگیری از اخراج انجام می‌دهند. در چنین حالتی کارکنان تعهد پایینی نسبت به سازمان دارند و نسبت به انجام وظایف بی‌علاقه هستند.

واژگان کلیدی: منابع انسانی، استعفای کارکنان، استعفای خاموش، سازمان‌های دولتی

مقدمه

کارکنان عامل کلیدی در هر سازمان و منبع مهمی از مزیت رقابتی هستند، مشروط بر اینکه انگیزه و تعهد کافی به کار خود را داشته باشند. از این رو، سازمان‌هایی که به ایجاد محیطی مناسب برای احساس خوب کارکنان کمک می‌کند، از مزیت قابل توجهی در زمینه داشتن کارمندان متعهد و درگیر در کار برخوردارند (Pevec, 2023: 129). در این راستا ذکر این نکته قابل توجه است که، امروزه یکی از عارضه‌های سازمانی که گریبان‌گیر کارکنان و سازمان‌ها می‌شود، که عملکرد کارکنان و در نهایت سازمان را به شدت تحت تأثیر قرار می‌دهد، پدیده‌ای تحت عنوان استعفای خاموش یا ترک بی‌سروصدای کار می‌باشد. استعفای خاموش جایی است که، کارمندان از کار فاصله می‌گیرند، از تیم خود کناره‌گیری می‌کنند و وقتی احساس می‌کنند کنترلی بر کار خود ندارند، منفعل می‌شوند (Rock & Dixit, 2022). در حقیقت، کارمندانی که بهره‌وری کمتری دارند و از کار دل‌سرد شده‌اند، اغلب «استعفاگران خاموش» نامیده می‌شوند. استعفاگران خاموش به کار خود ادامه می‌دهند، اما دیگر داوطلبانه وظایف اضافی را انجام نمی‌دهند یا در فعالیت‌های متعهد به شغل شرکت نمی‌کنند (مانند زودتر رسیدن، دیرتر ماندن و مشارکت فعال در جلسات) (Klotz, and Bolino, 2022: 3). در واقع، استعفای خاموش زمانی رخ می‌دهد که افراد حداقل مقدار کار لازم را برای جلوگیری از اخراج انجام می‌دهند، و بیشتر از حد معمول الزامات شغلی را انجام نمی‌دهند. این امر نشان دهنده این است که کارکنان از نظر عاطفی از کار جدا شده‌اند (Anand et al, 2024). همچنین، استعفای خاموش به عنوان خستگی عاطفی یا فیزیکی و فرسودگی ناشی از شغل مورد نظر تعریف می‌شود (Lu et al, 2023). از طرفی، استعفای خاموش را می‌توان به عنوان انتخاب عمدی یک فرد برای خودداری از کار بیش از حد در محیط کار تعریف کرد (Ahmed, 2022). علاوه بر این، کارکنانی که دچار استعفای خاموش می‌شوند، کار یا وظیفه اضافی را که پرداخت یا پاداشی دریافت نمی‌کند، بر عهده نمی‌گیرند. محرک‌های اصلی استعفای خاموش یا ترک بی‌سر و صدا، نداشتن هدف روشن، عدم شناخت منصفانه و تمایل به حفظ تعادل بین کار و زندگی است (Aydin, Azizoglo, 2022). زمانی که کارکنان احساس بی‌ارزشی می‌کنند، با سطح پایینی از تعهد شخصی متقابل عمل می‌کنند (Meyer, 2014). همچنین در واکنش به اقدامات کارفرمایان، به انتخاب استعفای خاموش روی می‌آورند (Hopke, 2022). استعفای خاموش منجر به فرسودگی شغلی کارکنان می‌شود. کارکنان در حال تمرکز بر سلامت خود و ایجاد تعادل مناسب‌تری بین کار و زندگی هستند، در حالی که حداقل بهره‌وری لازم

برای شغلشان را حفظ کرده و از صرف تلاش اضافی پرهیز می‌کنند (Tapper, 2022). تحقیقات نشان داده که، ۵۰ درصد از کارکنان امروزی تصمیم گرفته‌اند تعهد خود را به مشاغل خود محدود کنند و به استعفای خاموش روی بیاورند (Smith, 2022). همچنین پدیده استعفای خاموش تأثیرات منفی بسیاری بر مزیت رقابتی سازمان‌ها دارد (Mahand & Caldwell, 2023: 11). لذا بر اساس آنچه که بیان شد، و با توجه به اهمیت و اثراتی که این پدیده برجای می‌گذارد، سؤال اصلی پژوهش حاضر آن است که عوامل موجد و پیامدهای پدیده استعفای خاموش در سازمان‌های دولتی کدام‌اند؟

اهمیت و ضرورت این پدیده تا آنجاست که، با وجود اینکه ترک بی‌سر و صدا در سازمان‌های امروزی موضوعی رایج است، واقعیت این است که بسیاری از سازمان‌ها یا تمایلی به رسیدگی به این پدیده ندارند، یا آمادگی لازم را ندارند، و یا حتی توانایی مدیریت مؤثر آن را ندارند (Mahand & Caldwell, 2023: 11). در این پدیده، کارکنان به انجام وظایف اصلی خود ادامه می‌دهند، اما از انجام وظایف اضافی یا رفتارهای شهروندی خودداری می‌کنند که این موضوع می‌تواند به ضرر کارفرمایان و حتی خود کارکنان باشد. اگرچه این مسئله ممکن است برای مشاغلی با مسئولیت‌های کاملاً مشخص مشکلی ایجاد نکند، اما بسیاری از شرکت‌ها به کارمندانی نیاز دارند که تمایل به انجام کارهای فراتر از وظایف خود داشته باشند (Klotz, and Bolino, 2022: 3). با این حال، پدیده استعفای خاموش می‌تواند به عنوان تلاشی از سوی درصد فزاینده‌ای از کارکنان برای انتقال این پیام به کارفرمایان تفسیر شود که محیط کار دیگر برای آن‌ها مناسب نیست و نیاز به تغییر دارد (Ellis & Yang, 2022). چراکه، یکی از علت‌های اصلی کاهش تعهد کارکنان، ناکامی بسیاری از مدیران و سرپرستان در رعایت مسئولیت‌های اساسی رهبری است که برای درگیر کردن، توانمندسازی و الهام بخشیدن به کارمندانی که با آن‌ها همکاری می‌کنند، ضروری است (Clifton & Harter, 2019). در حقیقت، بسیاری از افراد احساس می‌کنند که در شغل‌های خود به اندازه کافی مفید نیستند، در مشاغل بدون آینده گرفتار شده‌اند و حقوقی که دریافت می‌کنند کمتر از ارزش واقعی آن‌هاست. متأسفانه، بسیاری از مدیران به کارمندان خود مسیری برای رشد و توسعه حرفه‌ای ارائه نمی‌دهند و باعث می‌شوند که کارمندان احساس کنند موقعیت فعلی آن‌ها فرصت کمی برای پیشرفت دارد و شغل فعلی آن‌ها عملاً بن‌بست است (Kelly, 2022). در حالی که استعفاهای خاموش اغلب کم‌اهمیت جلوه داده شده و نادیده گرفته می‌شوند، اما تأثیر آن‌ها در سازمان‌ها تقریباً عمیق است. این تأثیر آن چنان مشهود است که بر انجام کار، پویایی بین کارکنان و بهره‌وری سازمانی اثر گذار است. ترک کارکنان از طریق استعفای خاموش می‌تواند دانش و تخصص سازمانی را در زمینه‌هایی که نیاز به توجه تخصصی

دارند، از بین ببرد. این فقدان منجر به تصمیمات پر هزینه در سازمان می‌شود (Alami et al, 2024). بدین صورت که، بر خلاف استعفاهای سنتی، که در آن شرکت باید با خروج‌هایی که به خوبی تعریف و برنامه‌ریزی شده‌اند مقابله کند (Galanis et al, 2023: 829)؛ استعفاهای خاموش بدون اطلاع قبلی رخ می‌دهند. از این رو، منجر به شوکه شدن سازمان می‌شود. زیرا سازمان با جای خالی‌های ناگهانی و برنامه‌ریزی نشده مواجه می‌شود (Anand et al, 2023: 1936). استعفای خاموش و ترک آرام کار، به طور جدی باعث ایجاد احساسات منفی در بین کارکنانی می‌شود که در سازمان همچنان فعالیت دارند. چراکه ممکن است منبع عدم اطمینان، نگرانی و پشیمانی در همکاران شود (Zieba, 2023: 1517). همچنین استعفای خاموش می‌تواند اثرات اقتصادی مضری همچون کاهش بهره‌وری، نیاز به اضافه کاری و افزایش گردش کار در محل کار را داشته باشد (Serenko, 2023). مشکلات مربوط به اعتبار نیز مسئله مهم دیگری است که پس از استعفای خاموش رخ می‌دهد و می‌تواند به طور کامل حسن نیت یا اعتبار سازمان را در جامعه و سایر ذینفعان از بین ببرد. بدین صورت که افراد ممکن است به دلیل تصور منفی از بی‌ثباتی سازمانی، رویگردان شوند و این منجر به کاهش حمایت و جریان درآمد می‌شود که به رشد و پایداری بلندمدت سازمان آسیب می‌رساند (Gabelaia & Bagociunaite, 2024: 384). تخمین زده شده است که ۶۲٪ از کارکنان در سطح جهانی این رفتار را از خود نشان داده‌اند و دچار استعفای خاموش می‌شوند (Atiku et al, 2025: 1935). علاوه بر آنچه که بیان شد، مسئله مهم و حائز اهمیت که در بطن سازمان‌های دولتی ریشه‌دوانده و موجبات آسیب‌های فراوانی را بر پیکره سازمان فراهم نموده است، بروز پدیده استعفای خاموش در کارکنان می‌باشد. بدین صورت که کارکنان، به صورت تدریجی و بی‌سروصدا از کار فاصله می‌گیرند و به صورت عامدانه تلاش خود را در محل کار محدود می‌کنند و دارای سطح پایینی از تعهد نسبت به شغل خود می‌باشند. علاوه بر آنچه که بیان شد، با مرور پیشینه پژوهش در پایگاه‌های داخلی مشخص شد که تا کنون پژوهش‌هایی همچون پژوهش موسوی و همکاران (۱۴۰۴) به طراحی مدل مقابله‌ای با روش ISM پرداخته‌اند. ابراهیمی (۱۴۰۴) به فهم و بازتاب پدیده استعفای خاموش از دیدگاه نسل زد پرداخته است. درویش‌زاده بروجنی و همکاران (۱۴۰۳) به بررسی عوامل به وجودآورنده پدیده استعفای خاموش پرداخته‌اند. همچنین با مرور پیشینه پژوهش در پایگاه‌های خارجی مشخص شد که پژوهش‌های خارجی صورت گرفته همچون، آتیکو و همکاران (۲۰۲۵) به بررسی اثرات سکوت محل کار، استعفای خاموش و اخراج آرام در قالب پژوهش کمی پرداخته‌اند. چیتانبا (۲۰۲۵) به بررسی استعفای خاموش و قلدری در محل کار در قالب پژوهش کمی پرداخته است.

با توجه به ارزش علمی پژوهش‌های صورت گرفته در خصوص موضوع مورد بررسی با عنایت به اهمیت موضوع مورد بررسی و مسائلی که این پدیده در بر دارد و پیامدهایی که بر جای می‌گذارد، لازم به ذکر است که پژوهش‌های گذشته از غنای کافی برخوردار نیستند. چرا که تاکنون به بررسی همزمان عوامل موجد و پیامدهای پدیده استعفای خاموش در سازمان‌های دولتی استان لرستان و تعیین روابط و اولویت‌بندی آن‌ها با روش نقشه شناختی فازی پرداخته نشده است. بنابراین، می‌توان اذعان نمود که پدیده مورد نظر دارای جوانب و زوایای ناشناخته بسیاری است و در خصوص این پدیده شکاف نظری و عملی قابل ملاحظه‌ای محسوس است. بر این اساس و با توجه به اهمیت پدیده مورد بررسی و عواقبی که بر جای می‌گذارد، نیاز است تحقیقات بیشتری در این زمینه صورت گیرد. لذا بر اساس آنچه که بیان شد، پژوهش حاضر بر آن است ضمن پر کردن خلا پژوهشی، به شناسایی و واکاوی عوامل موجد و پیامدهای پدیده استعفای خاموش در سازمان‌های دولتی استان لرستان بپردازد.

مبانی نظری پژوهش

استعفای خاموش

اصطلاح استعفای خاموش به تعهد محدود کارکنان در انجام وظایف محوله اشاره دارد، و نشان‌دهنده کنار گذاشتن هرگونه فعالیتی است که در شرح شغل آنها ذکر نشده است (Mahand & Caldwell, 2023: 11). کارمندانی که به دلیل فقدان حمایت سازمانی، نگرانی‌های مربوط به دستمزد، بی‌ثباتی شغلی، حداقل تلاش مورد نیاز را در کار خود انجام می‌دهند، به عنوان استعفاگران خاموش شناخته می‌شوند (Serenko, 2023). استعفای خاموش معمولاً به معنای جدایی روانی از کار و سازمان است که از طریق عدم تعهد شغلی، مانند بی‌علاقگی به انجام وظایف، بروز می‌کند (Anand et al, 2023: 1936). استعفای خاموش با فاصله گرفتن روانی از کارفرمایان از طریق کاهش خروجی کار، کم بودن تعهد شغلی و کاهش حمایت شغلی شناخته می‌شود (Hamouche et al, 2023: 4299). کارمندانی که فقط به اندازه کافی تلاش می‌کنند تا از اخراج شدن جلوگیری کنند، در رفتار کارکنان سابقه طولانی دارد. در ادبیات روابط کار، اقداماتی نظیر توقف‌های متناوب کار، خودداری از اضافه کاری و کار به میزان تعیین شده، که در آن کارمندان مطابق با حداقل الزامات شرح شغل و قوانین کار عمل می‌کنند تا خروجی و کارایی کاهش یابد، قرن‌هاست که توسط کارگران در سراسر جهان به عنوان شکلی از اعتراض برای بهبود شرایط کاری مورد استفاده قرار می‌گیرد (Anand et al, 2023: 1936). همچنین، استعفای خاموش به عنوان عدم تمایل کارمند به انجام کارهای فراتر از وظایف

معمول خود شناخته می‌شود، که معمولاً ناشی از ناتوانی سازمان در ایجاد یک رابطه معنادار با کارکنان خود است (Zenger and Folkman, 2022).

دلایل استعفای خاموش

کارفرمایان به طور مداوم در رفع نیازهای کارکنان و ارائه مجموعه ای از آمارهای نگران کننده در مورد ناکارآمدی بسیاری از رهبران مدرن شکست خورده‌اند. در پاسخ به نارسایی‌ها و شکست‌های آشکار بسیاری از رهبران امروزی در ایجاد انگیزه در کارکنان، ترک بی سر و صدا پاسخ فزاینده تعداد زیادی از کارمندان امروزی است (Smith, 2022). استعفای خاموش یا ترک بی سروصدای کار معمولاً با شکست در فرهنگ آن سازمان، یا فرهنگ سمی آغاز می‌شود (Garver, 2022). با این حال، در بسیاری از سازمان‌ها، عوامل دیگری که به استعفای خاموش منجر می‌شوند و معمولاً نادیده گرفته می‌شوند، که در نهایت به نارضایتی کارکنان دامن می‌زنند در ادامه ارائه شده است:

۱. **عدم پایداری به توسعه شغلی:** ناتوانی کارفرمایان در برقراری ارتباط مؤثر اهداف و استراتژی‌های سازمان با کارمندان، به همراه عدم سرمایه‌گذاری در توسعه حرفه‌ای آن‌ها، باعث ایجاد احساس عدم اطمینان در کارمندان نسبت به آینده‌شان می‌شود. در نتیجه، با کاهش اعتماد به تعهد سازمان‌ها به توسعه بلندمدت خود، بسیاری از کارمندان بالاستعداد تصمیم می‌گیرند که از سازمان خارج شوند یا به طور کلی شرکت را ترک کنند (Hom et al, 2019).

۲. **عدم توجه به ارزش کارکنان:** کارکنانی که در سازمان‌های با ساختار «فرماندهی و کنترل» کار می‌کنند، معمولاً فرهنگ سمی و عمودی این شرکت‌ها را به عنوان یکی از دلایل نارضایتی خود از رهبرانشان معرفی می‌کنند. این کارمندان از فشارهای مداوم، آزار سیستماتیک، مدیریت ذره‌بینی و رفتارهای توهین‌آمیز شکایت دارند. از این رو، به سرعت نسبت به کار خود بی‌علاقه می‌شوند و به استعفای خاموش روی می‌آورند (Matos et al, 2018: 501).

۳. **افزایش انفصال کارکنان:** صرفاً عضویت در یک سازمان برای احساس تعلق کافی نیست (Andejumo, 2021: 64). زمانی که کارکنان احساس کنند که به‌طور کامل در جریان تصمیم‌گیری‌های مربوط به شغل خود قرار نمی‌گیرند یا در آن مشارکت ندارند، دچار احساس انزوا و جدایی از همکاران و سازمان خود می‌شوند و احساس تعلق کامل را تجربه نمی‌کنند. بنابراین به

استعفای خاموش و ترک بی سروصدای کار گرفتار می‌شوند (Mahand & Caldwell, 2023: 12)

(12)

پیامدهای استعفای خاموش

استعفاهای خاموش یکی از عواملی است که به روحیه کلی کارکنان آسیب می‌زند و منجر به کاهش بهره‌وری می‌شود (Zieba, 2023: 1517). بروز استعفای خاموش، به عنوان نمادی از علائم ریشه‌دار فرهنگ‌های کاری سقوط کرده، مانند فرهنگ کاری سمی، رهبری ضعیف و عدم وجود تصمیم‌گیرنده، ممکن است روحیه کارکنان را تضعیف کرده و منجر به فرسایش اعتماد بین رهبران شود. هنگامی که کارکنان متوجه می‌شوند که مشارکت‌هایشان به طور پنهانی نادیده گرفته شده و مورد قدردانی قرار نمی‌گیرد، ممکن است احساس انزوا کنند و عملکرد کمتری داشته باشند. تأثیر روحیه تیمی بر یک سازمان و رفاه اعضای آن بسیار مهم‌تر از تأثیر کارکنان منفرد است. از این رو، پویایی تیم را تحت تأثیر قرار می‌دهد (Yıldız, 2023: 3181). هنگامی که تیم‌ها، به ویژه در سازمان‌های کوچک، به دلیل استعفاهای خاموش تضعیف می‌شوند، ممکن است از اعضای تیم باقی‌مانده خواسته شود تا مسئولیت‌های بیشتری را فراتر از وظایف فعلی خود بر عهده بگیرند، که این امر منجر به فشار و استرس در کارکنان می‌شود. همچنین این موارد به تضعیف و از دست دادن روابط بین فردی، کاهش ارتباطات و همکاری ضعیف منجر می‌شود (Penberthy et al, 2018: 383). از طرفی، این پدیده پیامدهای عاطفی همچون، از دست دادن وفاداری و اعتماد را منجر می‌شود. همچنین این پدیده هزینه‌هایی برای شناسایی، استخدام و آموزش نیروهای جدید را شامل می‌شود (Alami et al, 2024).

پیشینه پژوهش

جدول ۱. پیشینه پژوهش‌های داخلی

عنوان پژوهش	نویسنده، تاریخ و محل نشر	یافته‌های پژوهش
فهم و بازتاب پدیده استعفای خاموش از دیدگاه نسل زد به عنوان نسل نو ورود به سازمان	ابراهیمی (۱۴۰۴) مدیریت دولتی	سه تم اصلی «استعفای خاموش صدای واضحی دارد»، «استعفای خاموش، پارادوکسی کارآمد است» و «استعفای خاموش، تلاش برای هماهنگی زندگی - کار است»، تم‌هایی بودند که مفهوم پدیده استعفای خاموش را از دیدگاه نسل زد تشکیل دادند.

طراحی مدل مقابله با استعفای خاموش در سازمان‌های دولتی (نمونه پژوهی: چهارمحال وبختیاری)	موسوی و همکاران (۱۴۰۴) مطالعات منابع انسانی	یافته‌ها ساختار میان عوامل با استفاده از ISM در پنج سطح سازمانی و تحلیل میک مک نشان می‌دهد که عوامل «بهبود فرهنگ سازمانی، توسعه حرفه‌ای کارکنان، شفاف‌سازی شرح شغل، اصلاح سیاست‌های سازمان و ارتقای شایستگی‌های رهبری»، به عنوان پیشران‌های کلیدی برای کاهش استعفای خاموش عمل می‌کنند.
عوامل بوجودآورنده استعفای خاموش در سازمانهای دولتی ایران	درویش‌زاده بروجنی و همکاران (۱۴۰۳) مدیریت فرهنگ سازمانی	نتایج نشان داد، مهم‌ترین این عوامل شامل نارسایی تعاملات سازمان، عدم سلامت جسمی و روانی در محیط کار، چالش‌های فرهنگی، نارضایتی ناشی از عدم حمایت سازمان و ناکارآمدی‌های مدیریتی هستند.

همچنین، پژوهش‌های خارجی مرتبط با موضوع پژوهش به صورت جدول زیر است.

جدول ۲. پیشینه پژوهش‌های خارجی

عنوان پژوهش	نویسنده، تاریخ و محل نشر	یافته‌های پژوهش
اثرات سکوت محل کار، استعفای خاموش و اخراج آرام بر جابجایی کارکنان: شواهدی از صنعت خدمات	آتیکو و همکاران (۲۰۲۵) International Journal of Organizational Analysis	یافته‌ها نشان می‌دهد که، سکوت محل کار اثرات مستقیم معنی‌داری بر استعفای خاموش و اخراج خاموش می‌گذارد. همچنین تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که سکوت محل کار تأثیر قابل توجهی بر استعفای خاموش کارکنان دارد.
اثر متقابل بین قلدری در محل کار، استعفای خاموش و قصد ترک خدمت: یک بررسی یکپارچه	چیتامبا (۲۰۲۵) Business Ecosystem & Strategy	یافته‌ها نشان می‌دهد که قلدری حل نشده نه تنها فرهنگ سازمانی را بدتر می‌کند، بلکه انگیزه کارکنان را نیز کاهش می‌دهد و خطر استعفای داوطلبانه را افزایش می‌دهد.
پیشنهادها/ایده‌های سیاستی برای سیاستمداران در زمینه مشکلات دانشگاه‌ها که منجر به استعفاهای خاموش می‌شود	توران (۲۰۲۵)، ODÜ Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi	نتایج این مطالعه نشان داد که بین رویه‌ها در دانشگاه‌ها و دلایل/پیش‌آیندهای استعفای خاموش ارتباط وجود دارد و اینکه رویه‌های موجود در دانشگاه‌ها محیطی مساعد برای استعفای خاموش ایجاد می‌کنند.
پیش‌بینی استعفای خاموش: بینش‌های یادگیری ماشینی در مورد استعفاهای خاموش در صنعت مراقبت‌های بهداشتی	آلامی و همکاران (۲۰۲۴) Journal of Ecohumanism	نتایج پژوهش نشان داد عواملی از جمله، ترس از مجازات، سبک‌های رهبری، شرایط کاری، مشاغل معنادار، سطح بوروکراسی، عدم وجود فرصت‌های شغلی و عدم اعتماد. به طرز شگفت‌آوری، به نظر نمی‌رسد حقوق و دستمزد در ترک شغل خاموش تأثیرگذار باشد.

مفهوم شناسایی عوامل ترک
بی‌سروصدای کار در سازمان‌ها:
مروری یکپارچه بر ادبیات

پوس (۲۰۲۳)
Izzivi prihodnosti

به این نتیجه دست یافت که، از میان عوامل مؤثر بر
پدیده ترک بی‌سروصدای کار به صورت زیر را شناسایی
شد: ارزش‌گذاری پایین کارکنان، فقدان تعهد سازمانی و
توسعه شغلی کارکنان، بی‌رغبتی کارکنان، عدم مشارکت
کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی، کمبود
خودمختاری در محل کار و کاهش اعتماد به سازمان.

ترک آرام - علل و فرصت‌ها

مهند و کالدول (۲۰۲۳)
Business and
Management Research

نتایج نشان داد که علت اصلی کاهش تعهد کارکنان،
شکست بسیاری از مدیران و سرپرستان در انجام
مسئولیت‌های اساسی رهبری خود است که برای
مشارکت، توانمندسازی و الهام بخشیدن به کارکنانی که
با آنها کار می‌کنند.

جدول ۱ بیانگر ضعف مطالعات مرتبط با پدیده مذکور در پژوهش‌های داخلی است. چراکه، با توجه به بررسی
به عمل آمده در پایگاه‌های داخلی، تا کنون پژوهش‌های اندکی به بررسی این موضوع پرداخته‌اند. بر این اساس
می‌توان عنوان نمود، این پدیده در پژوهش‌های داخلی همچنان دارای جوانب و زوایای پنهانی است. از طرفی
با عنایت به بررسی خلاصه مقالات در جدول ۲ می‌توان مقالات خارجی انجام شده را به دو دسته تقسیم کرد.
دسته اول مقالاتی هستند که بر مبنای کار کمی به ارتباط پدیده استعفای خاموش با متغیرهایی دیگر همچون
قلدری در محل کار، قصد ترک خدمت، جابجایی کارکنان پرداخته‌اند. دسته دوم، پژوهش‌های هستند که به
مفهوم‌شناسی این پدیده و مرور سیستماتیک، علل و فرصت‌های آن پرداخته‌اند. با وجود ارزش علمی
پژوهش‌های صورت گرفته در خصوص موضوع مورد بررسی، باید عنوان نمود که پژوهش‌های داخلی و
خارجی صورت گرفته حول موضوع مدنظر نیز جامع و فراگیر نیستند و به مبحث از نقطه نظرهای محدودی
نگریسته‌اند. از این رو، جهت غنی‌سازی مطالعات در خصوص پدیده مورد بررسی و آشکار نمودن جنبه‌های
پنهان آن، پژوهش حاضر بر آن است به شناسایی و واکاوی عوامل موجد و پیامدهای پدیده استعفای خاموش
در سازمان‌های دولتی استان لرستان بپردازد.

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر ماهیت و روش، آمیخته و بر مبنای پژوهش‌های کیفی و کمی است و در زمره پژوهش‌های قیاسی استقرایی قرار می‌گیرد. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر گردآوری اطلاعات در دسته پژوهش‌های اکتشافی قرار می‌گیرد. منابع گردآوری اطلاعات پژوهش حاضر خبرگان هستند، که متشکل از اساتید دانشگاه و مدیران سازمان‌های دولتی استان لرستان هستند که با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند و براساس اصل کفایت نظری ۲۰ نفر از آن‌ها به عنوان اعضای نمونه انتخاب شدند. در خصوص ابزار گردآوری اطلاعات لازم به توضیح است که، ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی مصاحبه‌نیمه ساختاریافته و در بخش کمی پرسشنامه می‌باشد که روایی و پایایی آن‌ها به ترتیب با استفاده از روایی محتوایی و روایی نظری و روش پایایی سنجی درون کدگذار و برون کدگذار برای مصاحبه‌ها انجام شد، همچنین روایی محتوایی و پایایی بازآزمون برای پرسشنامه‌های توزیع شده، تأیید شده است. بدین صورت که، در بخش کیفی پژوهش، روایی مصاحبه‌های انجام شده، به وسیله‌ی روایی محتوایی و نظری و همچنین پایایی آن، به وسیله‌ی پایایی درون کدگذار و میان کدگذار مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفت. لازم به ذکر است که، جهت سنجش روایی محتوایی و نظری مصاحبه‌ها، سوالات مصاحبه با مبنای نظری موضوع پژوهش از سوی پنج نفر از خبرگان و اساتید دانشگاه لرستان، مورد مقایسه قرار گرفت و نتایج این قیاس از سوی خبرگان و اساتید ارزیابی‌کننده، نشان از وجود مقاربت و مشابهت میان سوالات مصاحبه با مبنای نظری پژوهش بود. از طرف دیگر، برای سنجش پایایی مصاحبه‌ها از رویکرد کدگذاری بهره گرفته شد. در این رویکرد با استفاده از روش درون کدگذار و میان کدگذار، پایایی مصاحبه‌ها مورد سنجش قرار گرفت. در این پژوهش، پایایی با ضریب توافقی ۰/۸۵ برای روش درون کدگذار و ۰/۸۱ برای پایایی میان کدگذاری تأیید شد. پایایی میان کدگذار در واقع به سازگاری و توافق میان کدگذاران مختلف اشاره دارد و پایایی درون کدگذار نیز بیانگر سازگاری و ثبات در کدگذاری یک کدگذار در دو زمان متفاوت می‌باشد که در پژوهش حاضر، به منظور سنجش پایایی، از هر دو روش بیان شده استفاده گردید. لذا محقق با استفاده از روش درون کدگذار، به توزیع مجدد مصاحبه‌ها میان خبرگان و کدگذاری داده‌ها و اطلاعات حاصل از مصاحبه پرداخت که تحلیل میزان ثبات و سازگاری نتایج، تأییدی بر وجود توافق و سازگاری میان کدگذاری‌های انجام شده در دو زمان متفاوت بود. در بخش کمی، روایی پرسشنامه‌ی پژوهش، با استفاده از روایی محتوا، مورد بررسی و تأیید پنج نفر از اساتید دانشگاه لرستان قرار گرفت. همچنین برای تأیید پایایی از پایایی بازآزمون بهره گرفته شد. در پایایی بازآزمون اگر اختلاف دو مرحله از ۰/۱ کمتر باشد،

می‌توان گفت که پرسشنامه از پایایی لازم برخوردار است. در این پژوهش، پایایی بازآزمون با ضریب 0/83 نشان از تأیید پایایی پرسشنامه را داشت. علاوه بر این، لازم به توضیح است که، از آنجا که پژوهش حاضر یک پژوهش آمیخته با رویکرد اکتشافی است، ابتدا باید مطالعه کیفی صورت گیرد و پس از آن باید مطالعه کمی انجام شود. از این رو، در بخش کیفی پژوهش با استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۲۰ نفر از خبرگان که بخشی از آن به صورت حضوری و بخش دیگری نیز به شکل تلفنی با اعضای نمونه در یک بازه سی تا چهل دقیقه‌ای تا سر حد اشباع اطلاعات و نیل به کفایت نظری انجام شد و از نکات مورد اشاره خبرگان فیش برداری شد، داده‌های مورد نظر که مشتمل بر شناسایی عوامل موجد و پیامدهای پدیده استعفای خاموش بودند، شناسایی گردیدند. یافته‌های بخش کیفی با استفاده از فرآیند تحلیل محتوا و نرم‌افزار مکس کیودی‌ای تحلیل شدند. بدین صورت که، پس از انجام همه مصاحبه‌ها، متن مصاحبه به نرم‌افزار "مکس کیودی‌ای" وارد شدند و یافته‌های بخش کیفی مورد تجزیه و تحلیل و کدگذاری قرار گرفتند. در بخش کمی نیز، پرسشنامه تحقیق، بر اساس یافته‌های بخش کیفی و مطابق با الگوریتم نقشه شناختی فازی تنظیم شد و میان اعضای نمونه توزیع شد. با عنایت به اینکه پرسشنامه نقشه شناختی فازی متشکل از ماتریسی است که سطر و ستون آن برابر مؤلفه‌های شناسایی شده در بخش کیفی می‌باشد و به مقایسه زوجی میان مؤلفه‌ها پرداخته می‌شود، لذا ضروری است پاسخ دهندگان از اشراف اطلاعاتی لازم نسبت به موضوع و نحوه پاسخگویی به پرسشنامه برخوردار باشند. بر این اساس در بخش کمی پژوهش، پرسشنامه میان همان ۲۰ نفر خبرگان بخش کیفی توزیع شد. سپس از آن‌ها خواسته شد به مقایسه زوجی و تعیین روابط علت و معلولی میان مؤلفه‌های شناسایی شده بپردازند. در نهایت داده‌های گردآوری شده در بخش کمی در جهت اولویت‌بندی و تعیین روابط علت و معلولی میان مؤلفه‌های شناسایی شده با روش نقشه شناختی فازی تحلیل شد. روش نقشه شناختی فازی، روشی است که با تحلیل شاخص‌های مرکزیت، مهم‌ترین ابعاد تشکیل‌دهنده یک مفهوم را شناسایی و سپس از طریق روابط علی، مجموعه روابط متغیرها با یکدیگر را مورد بررسی قرار می‌دهد. این روش بر اساس شش مرحله انجام می‌شود که در زیر تشریح شده است: مرحله اول: تدوین و توزیع پرسشنامه می‌باشد. مرحله دوم: در این مرحله عبارت کلامی استخراج شده به اعداد فازی تبدیل و ماتریس تصمیم فازی تشکیل می‌شود. با توجه به اینکه اطلاعات به دست آمده از پرسشنامه عبارات کلامی بودند، برای فهم راحت‌تر و استخراج نتیجه بهتر، عبارات کلامی با استفاده از اعداد فازی مثلثی طیف پنج‌تایی لیکرت (جدول ۳)، به اعداد فازی تبدیل شدند.

جدول ۳. اعداد فازی مثلثی طیف پنج‌تایی لیکرت

متغیرهای کلامی	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
----------------	-----------	------	-------	----	---------

مرحله سوم: در این مرحله، فازی زدایی با استفاده از روش میانگین فازی انجام می‌گیرد و ماتریس تصمیم دیفازی تشکیل می‌شود. در این مرحله برای اینکه اعداد فازی مثلثی به اعداد قطعی برای تجزیه و تحلیل تبدیل شوند، با استفاده از روش میانگین فازی و روابط زیر، عملیات دیفازی صورت می‌گیرد و ماتریس تصمیم دیفازی تشکیل می‌شود.

$$A = \frac{\sum_{i=1}^n (a_i^{(i)} \cdot a_m^{(i)} \cdot a_u^{(i)})}{n} \quad (1)$$

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

مرحله چهارم: در این مرحله، توان تاثیرگذاری، ظرفیت تاثیرپذیری و شاخص محوری هر کدام از مؤلفه‌های بدست آمده در قسمت کیفی مشخص می‌شود. پس از انجام دیفازی و به دست آمدن ماتریس فازی شده، توان تاثیرگذاری (Out degree)، ظرفیت تاثیرپذیری (In degree) و در نهایت شاخص محوری (Centrality)، برای هر کدام از مؤلفه‌ها با استفاده از فرمول‌های زیر محاسبه می‌شود.

$$Out_{(C_i)} = \sum_{k=1}^n W_{ik} \quad (3)$$

$$In_{(C_i)} = \sum_{k=1}^n W_{ki} \quad (4)$$

$$Cen_{(C_i)} = In_{(C_i)} + Out_{(C_i)} \quad (5)$$

مرحله پنجم: در این مرحله تحلیل داده‌ها و در نهایت طراحی مدل روابط انجام می‌شود. پس از مشخص شدن توان تاثیرگذاری و ظرفیت تاثیرپذیری و همچنین شاخص محوری هر کدام از مؤلفه‌ها، شاخص برتری مشخص شد.

مرحله ششم: در نهایت با انتقال دادن داده‌های بدست آمده به نرم‌افزار گفی (Gephi)، که یک نرم‌افزار تحلیل شبکه است، مدل روابط علی ترسیم شد.

یافته‌های پژوهش

ویژگی‌های جمعیت شناختی

ویژگی‌های جمعیت شناختی پژوهش حاضر در جدول (۴) آمده است.

جدول ۴. ویژگی‌های جمعیت شناختی

متغیرهای توصیفی	فراوانی
-----------------	---------

جنسیت	مرد	۱۶
	زن	۴
تحصیلات	کارشناسی	۳
	کارشناسی ارشد	۷
	دکتر	۱۰
شغل	اساتید	۸
	مدیران	۱۲
سابقه خدمت	کمتر از ۱۰ سال	۴
	بین ۱۱ تا ۲۰ سال	۹
	بیشتر از ۲۰ سال	۷

یافته‌های بخش کیفی

در این بخش از پژوهش با استفاده از روش تحلیل محتوا و کدگذاری و با استفاده از نرم‌افزار "مکس کیودی‌ای" عوامل مورد و پیامدهای پدیده استعفای خاموش شناسایی شدند، که به شرح زیر می‌باشند. بخشی از مصاحبه انجام شده با یکی از خبرگان در جدول (۵) ارائه شده است.

جدول ۵. نمونه مصاحبه

کدهای استخراجی	متن مصاحبه
اعتراض خاموش در کارکنان، اخراج خاموش توسط مدیران	۱. از نظر شما، عوامل ایجاد کننده پدیده استعفای خاموش در کارکنان سازمان‌های دولتی کدام‌اند؟ بنظر بنده یکی از مهم‌ترین دلایلی که می‌تونه عامل مهمی در ایجاد استعفای خاموش کارکنان باشه، نارضایتی‌های پنهان کارکنان، داشتن اعتراض و ترس از عواقب بیان اعتراضه‌شون هست. داشتن اعتراضات پنهان و جرئت نداشتن بیان اون باعث می‌شه که کارکنان به شکل بی‌سروصدا کار رو ترک کنن و تعهد شغلی بسیار پایینی داشته باشن. این همون استعفای غیررسمی و خاموش کارکنان از سازمان هست. همچنین به نظر من، عامل مهم دیگه‌ای که یک عامل ایجاد کننده پدیده استعفای خاموش هست، بی‌اعتنایی مدیر به کارمند و مشارکت ندادن عمدی اون کارمند در جلسات و تصمیم‌گیری‌های

	سازمانی هست. در واقع زمانی که خود مدیر عمدا کارمند رو به سمت ترک سازمان سوق میدی، پدیده استعفای خاموش ایجاد می‌شه.
کارراهه شغلی مبهم، ترور شخصیت کارکنان	۲. از نظر شما، چه عوامل در بروز و پیدایش پدیده استعفای خاموش در کارکنان مؤثر است؟ از نظر بنده، زمانی که کارکنان نسبت به مسیرهای شغلی در سازمان و مسیرهای ارتقا در سازمان سردرگم باشن و مسیرهای شغلی شفاف نباشن، کارکنان به شدت از نظر عاطفی از سازمان ناامید و جدا می‌شن. به طوری از انجام کارهای فراتر از وظایف دوری می‌کنند و حتی وظایف محوله خودشون رو هم در حد حداقلی انجام میدن و کمترین میزان تعهد رو نسبت به سازمان دارند. به دلیل اینکه نسبت به آینده شغلی خودشون ناامید و سردرگم هستند و فرصت‌های ارتقا مناسبی ندارن. از طرفی به نظر من، زمانی که دستاوردهای کارمند در سازمان انکار و نادیده گرفته بشه و کارمند مورد توهین، تحقیر و کوچک‌شماری قرار گرفته بشه به شدت از کار و سازمان دل‌سرد می‌شه و به شکل بی‌سروصدا کار رو ترک می‌کنه.
فرسایش استعدادها در سازمان، کاش تعهد و عدم مشارکت کارکنان در فعالیتهای سازمانی	۳. به نظر شما، پدیده استعفای خاموش در کارکنان چه پیامدهایی در پی دارد؟ بنظر من، یکی از مهم‌ترین پیامدها و عواقبی که پدیده استعفای خاموش در پی داره این هست که، افراد مستعد در سازمان به صورت تدریجی از دست می‌رن و افراد با استعداد به دلیل رفتاری به پدیده استعفای خاموش تمایل به ترک خدمت دارن. در واقع سازمان از افراد مستعد تهی می‌شه. همچنین همونطور که قبلا هم اشاره کردم، هنگام ایجاد پدیده استعفای خاموش، کارکنان نسبت به سازمان متعهد نیستن و وظایف را در حد حداقلی انجام می‌دن و از مشارکت در فعالیتهای سازمانی روی گردانند.

پس از اینکه مصاحبه با 20 نفر انجام شد، متن مصاحبه‌ها به نرم‌افزار مکس کیودی‌ای منتقل شد و فرایند تحلیل و کدگذاری داده‌های کیفی انجام شد. پس از بررسی همه‌ی مصاحبه‌ها و استخراج کدها، در نهایت جدول (۶) و (۷) که نشان‌دهنده فرایند کدگذاری عوامل موجد و پیامدهای پدیده استعفای خاموش کارکنان می‌باشند، تشکیل شد.

جدول ۶. عوامل موجد پدیده استعفای خاموش

کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
اعتراض خاموش در کارکنان	اعتراض پنهان کارکنان اعتراض سرکوب شده بیان غیر مستقیم اعتراض	ترس از بیان اعتراض، عدم بیان اعتراض، اعتراض مخفی، نارضایتی پنهان، ادراک بی‌اثر بودن اعتراضات، مخفی بودن نارضایتی و اعتراض، ابراز غیرصریح اعتراض، عدم بیان آزادانه اعتراض و نارضایتی‌ها
استیلای درمادگی آموخته شده در کارکنان	ناتوانی ادراک شده در کارکنان عدم کنترل بر شرایط ناکامی‌های تجربه شده در کارکنان	پذیرش ناتوانی فردی توسط کارکنان، کاهش اعتمادبنفس، فقدان توانایی کنترل شرایط، فقدان تسلط بر شرایط، تجربه شکست‌های پی‌در پی، بازخورد منفی گرفتن از اقدامات فردی،
کارراهه شغلی مبهم	مسیر شغلی نامعین در سازمان عدم فرصت‌های ارتقا فقدان شفافیت در مسیر شغلی	ابهام در مسیر شغلی در سازمان، احساس سردرگمی در مسیرهای پیش‌رو، احساس ناامیدی در راستای ارتقا، کمبود فرصت‌های ارتقا، نبود فرصت‌های ارتقا کارکنان، نبود فرصت‌های توسعه کارکنان، ناامیدی نسبت به آینده شغلی، شفاف نبودن مسیر شغلی، عدم وضوح در مسئولیت‌های کارکنان، فقدان برنامه‌ریزی سازمانی برای ارتقا،
بروز عارضه هوברیس در مدیران	غرور و خودبزرگ‌بینی در مدیران خودکامگی و خودمحوری مدیران میل به قدرت‌طلبی در مدیران	تصمیمات خودمحورانه مدیران، خودبزرگ‌بینی مدیران، تصمیم‌گیری‌های مغرورانه غرور و خودشیفتگی بیش از حد مدیران، نادیده گرفتن نظرات کارکنان، کوچک‌شماری کارکنان، اعتماد بنفش بیش از حد مدیران، تمایل به کسب قدرت افراطی،
استعفای عاطفی کارکنان از سازمان	ترک عاطفی سازمان فاصله‌گیری عاطفی و روانی از کار ضعف در احساس تعلق و علاقه به سازمان	جدایی عاطفی کارکنان از سازمان، انجام حداقل‌های کاری، خروج عاطفی، فرسودگی عاطفی کارکنان، بی‌تفاوتی عاطفی نسبت به سازمان، کاهش تعهد نسبت به سازمان، نبودن علاقه به سازمان، فقدان اشتیاق
تمایل به انتقام‌جویی در کارکنان	اقدامات تلافی‌جویانه کارکنان تمایلات آسیب‌زننده کارکنان به سازمان احساس خشم و نفرت نسبت به سازمان	عدم مشارکت در فعالیت‌های سازمانی به مثابه انتقام، در حاشیه قرار گرفتن کارمند به مثابه آسیب به سازمان، عدم همکاری مثبت و مؤثر، کناره‌گیری منفعلانه در راستای بروز خشم و نفرت پنهان،
استیلای پدیده غوغاسالاری در سازمان	رواج اوباشگری در سازمان آزار و اذیت هدفمند کارکنان رواج رفتارهای پرخاشگرانه و خصمانه در سازمان	ادراک خشونت در محل کار، اوباشگری از سوی مدیران و همکاران، تعرض به حریم خصوصی افراد، رواج بدگویی، مورد آزار و اذیت قرار گرفتن کارکنان در سازمان، فزونی رفتارهای غیر اخلاقی در سازمان، قربانی

شدن کارکنان در سازمان، حمله به سلامت روان کارکنان،

تخریب عامدانه شخصیت کارکنان	شایعه پراکنی نسبت به کارکنان، توهین به کارکنان، انکار دستاوردهای کارکنان، لطمه وارد کردن به اعتبار افراد، بی ارزش شمردن موفقیت کارکنان، انتقادهای خصمانه و غیرسازنده از کارکنان، کوچک شماری شخصیت کارکنان
ترور شخصیت کارکنان	آسیب رسانی به اعتبار و شهرت کارکنان
تحقیر کارکنان	تحقیر کارکنان
کاهش عامدانه حمایت از کارمند توسط مدیر	سوق دادن کارمند به سمت استعفا و ترک خدمت
خودداری از محول نمودن مسئولیت به کارمند	توسط مدیر، سلب فرصت های رشد از کارمند، محروم شدن کارمند از حمایت مدیر، کنار گذاشتن کارمند در جلسات و تصمیم گیری ها، خودداری از سپردن مسئولیت به کارمند، نادیده گرفتن عامدانه کارمند توسط مدیر، سپردن کارهای کم اهمیت و تکراری به کارمند، سوق دادن عامدانه کارمند به سمت ترک سازمان
نادیده گرفتن کارمند توسط مدیر	
حاکمیت خستگی ذهنی در کارکنان	عدم قدرت تمرکز و تفکر در کارکنان، ضعف در قدرت تجزیه و تحلیل فردی، خستگی ذهنی، احساس عدم توانایی در انجام کارها، ضعف در حل مسائل، فشار مداوم ذهنی و روحی، بار فکری زیاد، تحلیل توانایی انجام کار، خستگی فکری و ذهنی
بروز فرسودگی روانی در کارکنان	
خستگی از کار	

جدول ۷. پیامدهای پدیده استعفای خاموش

کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
کاهش تعهد و عدم مشارکت کارکنان در فعالیتهای سازمانی	فرسایش تعهد کارکنان فقدان مشارکت در فعالیتهای سازمانی حداقل گرایی عملکرد	ضعف در تعهد نسبت به سازمان، متعهد نبودن کارکنان نسبت به سازمان، کاهش تعهد عامدانه نسبت به سازمان، روی گردانی از مشارکت در فعالیتهای سازمانی، انجام کارها در حد نیاز، قطع تعامل با سازمان، مشارکت خنثی، عملکرد حداقلی فرد در سازمان
سوق یافتن سازمان به سمت عارضه هویت زدایی	ضعف ارتباط هویتی با سازمان از خودبیگانگی از سازمان و فرآیند کار کاهش مالکیت روانی نسبت به سازمان	عدم ارتباط هویت کارکنان با هویت سازمان، همراهی نبودن هویت کارکنان با هویت سازمان، جدایی و گسست عمیق با سازمان، جدایی از سازمان و کار، تضعیف پیوند ارتباطی کارکنان با سازمان، کاهش احساس تعلق نسبت به سازمان

از دست دادن تدریجی افراد مستعد، تهی شدن سازمان از استعدادها، بهره نرفتن از استعدادها، تمایل به ترک خدمت در افراد بالاستعداد، استفاده نکردن از ظرفیت افراد مستعد، از دست رفتن سرمایه‌های فکری سازمان، ضعف استعدادی سازمان،	هدر رفت استعدادها در سازمان ترک خدمت افراد مستعد از بین رفتن استعدادهای سازمان	فرسایش استعدادها در سازمان
هدر رفت توانایی‌های کارکنان کارآمد، نادیده گرفتن توانایی کارکنان از سوی سازمان، عدم بهره‌گیری از قابلیت‌های کارکنان کارآمد، عدم استفاده از ظرفیت کارکنان ماهر، ناتوانی سازمان در به کارگیری مهارت‌های منحصربه‌فرد، روی گردانی کارکنان کارآمد از سازمان،	حیف و میل سازی توانایی‌های نیروی انسانی کارآمد ناتوانی در به کارگیری نیروی انسانی کارآمد در سازمان دلسرد شدن کارکنان کارآمد	هدررفت نیروی انسانی کارآمد در سازمان
غیبت‌های بی‌دلیل و غیرموجه کارکنان، غیبت‌های مستمر در محل کار، عدم استفاده از ظرفیت ذهنی، حضور فیزیکی و بی‌اثر در سازمان، عدم به کارگیری سرمایه فکری و دانشی، ادعای ناتوانی در انجام امور، کاهش عامدانه عملکرد	غیبت‌های مکرر کارکنان غیبت ذهنی کارکنان عملکرد ناپایدار	پدیدآیی حالت تمارض کاری در کارکنان
ایجاد نیروهای غیر همسو در سازمان، کاهش تحرکات مثبت سازمان، عدم تغییر و تحولات مثبت در سازمان، عدم سازگاری انگیزه و تمایلات افراد با تمایلات سازمان، از بین رفتن فرصت‌های پیشرفت، ناکارآمدی در فرآیندهای سازمانی، تأخیر در فرآیندهای سازمان	پدیدآیی نیروی‌های مخالف در سازمان ایجاد موانع حرکت روان و پیشرفت در سازمان تأخیر و ناکارآمدی در فعالیت‌های سازمان	شکل‌گیری اصطکاک سازمانی
دوری کارکنان از سازمان، عدم احساس تعلق به سازمان، دوری کارکنان از اهداف و ارزش‌های سازمان، فقدان علاقه و تعهد نسبت به سازمان، بی‌توجهی نسبت به سازمان، فقدان ارتباط با سازمان، بی‌تفاوتی نسبت به سازمان،	بیگانگی کارکنان از سازمان احساس جدایی و بی‌علاقگی به سازمان عدم ارتباط معنادار با سازمان	اشاعه رفتارهای بیگانه‌وار در سازمان
فقدان خروجی باکیفیت کارکنان و سازمان، انجام تعداد کم کارها، ضعف در اثربخشی فعالیت‌های فردی و سازمانی، تهی شدن عملکرد مثبت و مؤثر افراد و سازمان، ضعف در عملکرد کلی	کاهش کیفیت و کمیت خروجی فردی و سازمانی فقدان کارایی در فعالیت‌های فردی و سازمانی	ضعف در عملکرد و بهره‌وری فردی و سازمانی

تضعیف عملکرد مثبت و مؤثر
فردی و سازمانی

سستی و تنبلی در انجام وظایف، عدم به کارگیری تمام ظرفیت توان و انرژی فردی، عدم استمرار در انجام امور، واگذاری تصمیم‌گیری و اقدامات به دیگران، به تعویق انداختن انجام امور، سستی و کاهلی، به تأخیر انداختن عامدانه امور، خودداری و امتناع آگاهانه از انجام امور،	رواج بحران تنبلی سازمانی رواج بحران اهمال کاری در کارکنان خودداری و امتناع عامدانه از انجام وظایف	اشاعه بحران تنبلی سازمانی و اهمال کاری
مسئولیت‌گریزی در کارکنان، انتقال مسئولیت تصمیم‌گیری و اقدامات به دیگران، نپذیرفتن مسئولیت‌ها در سازمان، سلب مسئولیت فردی، نسبت دادن مشکلات و نتایج منفی به دیگران	واگذاری مسئولیت‌ها به دیگران اجتناب از پذیرش مسئولیت اقدامات در سازمان انتساب نتایج منفی عملکرد خود به دیگران	افزایش تمایل به فرافکنی مسئولیت‌ها در کارکنان

یافته‌های بخش کمی

در بخش کمی پژوهش، پرسشنامه‌ای بر اساس یافته‌های بخش کیفی تنظیم شد و به اعضای نمونه که همان ۲۰ نفر بخش کیفی هستند داده شد، و از آن‌ها خواسته شد که بر اساس الگوریتم fcm به مقایسه زوجی عوامل موجد و پیامدها بپردازند. بر این اساس ماتریس روابط فازی به صورت جدول زیر تشریح شده است.

جدول ۸. ماتریس روابط فازی

پیامدها											عوامل موجد											عوامل موجد
w2 0	w1 9	w1 8	w1 7	w1 6	w1 5	w1 4	w1 3	w1 2	w1 1	w1 0	w9	w8	w7	w6	w5	w4	w3	w2	w1			
0.67	0.77	0.39	0.74	0.66	0.79	0.59	0.47	0.87	0.33	0.29	0.88	0.54	0.44	0.38	0.61	0.85	0.74	0.54	0	w1		
0.64	0.76	0.39	0.61	0.45	0.38	0.55	0.48	0.64	0.86	0.69	0.52	0.44	0.67	0.59	0.72	0.81	0.36	0	0.74	w2		
0.79	0.66	0.54	0.77	0.81	0.79	0.41	0.82	0.58	0.49	0.37	0.76	0.87	0.47	0.62	0.56	0.75	0	0.51	0.44	w3		
0.64	0.76	0.62	0.76	0.83	0.88	0.51	0.54	0.48	0.37	0.71	0.67	0.59	0.38	0.83	0.75	0	0.69	0.54	0.42	w4		

0.6 3	0.4 2	0.8 1	0.6 2	0.5 7	0.3 7	0.5 6	0.8	0.5 5	0.6 1	0.5 3	0.4 1	0.7 9	0.8 3	0.6 7	0	0.7 9	0.8 3	0.7 2	0.6 6	w5
0.6 7	0.4 7	0.7	0.5 5	0.5 8	0.7 5	0.6 6	0.3 7	0.5 5	0.7 3	0.4 6	0.8 2	0.7 5	0.6 2	0	0.5 5	0.7 3	0.6 7	0.5 9	0.3 7	w6
0.6 6	0.4 8	0.6 4	0.8 4	0.8 7	0.7 8	0.5 9	0.4 4	0.6 4	0.3 4	0.2 8	0.8 2	0.5 8	0	0.6 4	0.7 7	0.7 1	0.6 3	0.5 9	0.8 1	w7
0.8 2	0.5 4	0.5 7	0.4 8	0.8 8	0.6 6	0.6 2	0.7 1	0.3 7	0.2 2	0.7 5	0.5 9	0	0.3 3	0.6 1	0.5 5	0.6 7	0.8 5	0.7 3	0.3 2	w8
0.4 7	0.6 2	0.8 1	0.4 4	0.5 3	0.8 4	0.6 6	0.3 7	0.8 1	0.7 6	0.4 9	0	0.6 2	0.7 1	0.4 8	0.6 6	0.8 4	0.6 2	0.7 2	0.5 4	w9
0.7 8	0.6 4	0.5 5	0.7 4	0.4 6	0.7 4	0.3 8	0.5 2	0.5 5	0.6 4	0	0.7 5	0.3 8	0.5 8	0.8 9	0.6 8	0.2 3	0.8 8	0.7 9	0.5 5	w1 0
0.6 8	0.7 4	0.3 3	0.4 3	0.5 1	0.8 2	0.7 4	0.3 9	0.6 6	0	0.8 1	0.7 4	0.6 1	0.8 3	0.5 1	0.7 8	0.8 8	0.4 8	0.6 8	0.5 9	w1 1
0.6 2	0.5 8	0.7 4	0.8 1	0.4 2	0.6 6	0.6	0.6 4	0	0.4 4	0.5 5	0.4 8	0.3 7	0.5 3	0.7 1	0.6 5	0.6 1	0.6 8	0.4 5	0.7 1	w1 2
0.6 2	0.4 6	0.3 8	0.5 5	0.6 4	0.3 7	0.5 7	0	0.4 5	0.3 6	0.5 2	0.7 3	0.4 9	0.5 7	0.7 7	0.8	0.3 5	0.7 3	0.6 6	0.6 4	w1 3
0.5 6	0.3 8	0.6 4	0.7 5	0.2 8	0.6 3	0	0.6 5	0.7	0.5 1	0.7 2	0.3 4	0.4 4	0.3 8	0.7 1	0.6 2	0.3 9	0.7 3	0.6 4	0.4 2	w1 4
0.8 4	0.5 4	0.3 9	0.7 5	0.4 9	0	0.7 2	0.8 8	0.6 4	0.5 5	0.4 7	0.5 7	0.6 7	0.3 3	0.7 8	0.5 7	0.5 9	0.7 4	0.6 2	0.5 5	w1 5
0.5 3	0.4 2	0.6 7	0.4 6	0	0.5 1	0.8 8	0.7 4	0.6 2	0.3 8	0.5 2	0.8 2	0.5 8	0.6 7	0.5 4	0.7 2	0.3 8	0.6 4	0.7 4	0.8 4	w1 6
0.8 2	0.7 6	0.6 4	0	0.4 7	0.7 8	0.5 3	0.6 1	0.3 7	0.2 9	0.7 1	0.3 8	0.5 7	0.7 5	0.6 4	0.3 8	0.5 2	0.8 4	0.7 8	0.6 7	w1 7
0.8 7	0.8 8	0	0.3 3	0.7 6	0.8 1	0.7 6	0.4 1	0.6 2	0.3 8	0.5 1	0.6 7	0.7 1	0.4 3	0.5 2	0.4 9	0.5 2	0.6 3	0.7 6	0.7 4	w1 8
0.5 9	0	0.6 6	0.2 9	0.5 2	0.4 3	0.7 1	0.8 3	0.7 2	0.5 2	0.4 4	0.4 2	0.5 3	0.4 7	0.8 4	0.7 2	0.3 8	0.7 7	0.4 6	0.5 2	w1 9

تجارب

0	0.8	0.7	0.6	0.4	0.5	0.7	0.8	0.7	0.8	0.6	0.5	0.6	0.5	0.4	0.5	0.4	0.6	0.8	0.7	w2	
	3	8	6	3	2	7	6	1	2	6	5	2	9	4	3	7	7	1	2	0	

محاسبه ظرفیت تأثیر پذیری، توان تأثیر گذاری و شاخص مرکزی

پس از اینکه ماتریس روابط را ترسیم کردیم هر کدام از شاخص‌های توان تأثیر گذاری، ظرفیت تأثیر پذیری و شاخص مرکزی، برای هر کدام از مؤلفه‌های بدست آمده در بخش کیفی پژوهش بدین صورت محاسبه شد:

توان تأثیر گذاری^۱: میزان تأثیر گذاری توسط یک مؤلفه را نشان می‌دهد؛ به عبارت دیگر نشان‌دهنده مجموع یال‌های خروجی از هر گره است. در اینجا مؤلفه (C7) برای عوامل موجد استعفای خاموش و مؤلفه (C20) برای پیامد استعفای خاموش کارکنان دارای بیشترین توان تأثیر گذاری (out) را دارد. ظرفیت تأثیر پذیری^۲: میزان ظرفیت تأثیر پذیری هر مؤلفه را نشان می‌دهد. به عبارت دیگر نشان‌دهنده مجموع یال‌های ورودی به هر گره است. در اینجا مؤلفه (C3) برای عوامل موجد استعفای خاموش کارکنان و مؤلفه (C20) برای پیامدهای استعفای خاموش کارکنان بیشترین تأثیر پذیری را دارد. شاخص مرکزی^۳: مجموع دو عامل قبلی (یعنی In و Out) است. هر عاملی که درجه مرکزیت بالاتری داشته باشد در واقع یا In بالاتری و یا Out بالاتری داشته که در نتیجه عاملی مهم محسوب می‌شود و باید به آن به‌طور ویژه‌ای توجه نمود. در این پژوهش، مؤلفه (C3) برای عوامل موجد استعفای خاموش کارکنان و مؤلفه (C20) برای پیامدهای استعفای خاموش کارکنان بیشترین دارای بیشترین شاخص مرکزی است. در جدول زیر نمونه انجام محاسبات مربوط به شاخص‌های In، Out و Centrality صورت گرفته، نشان داده شده است.

جدول ۹. نمونه محاسبات ظرفیت تأثیر پذیری، توان تأثیر گذاری و شاخص مرکزی

ردیف	نمونه محاسبه
۱	$out(c1) = 0/54 + 0/74 + 0/85 + 0/61 + 0/38 + 0/44 + 0/54 + 0/88 + 0/29 + 0/33 + 0/87 + 0/47 + 0/59 + 0/79 + 0/66 + 0/74 + 0/39 + 0/77 + 0/67 = 11/55$
۲	$in(c1) = 0/74 + 0/44 + 0/67 + 0/66 + 0/37 + 0/81 + 0/32 + 0/54 + 0/55 + 0/59 + 0/71 + 0/64 + 0/42 + 0/55 + 0/84 + 0/67 + 0/74 + 0/52 + 0/72 = 11/5$
۳	$cen(c1) = 11/55 + 11/5 = 23/05$

1. Out degree

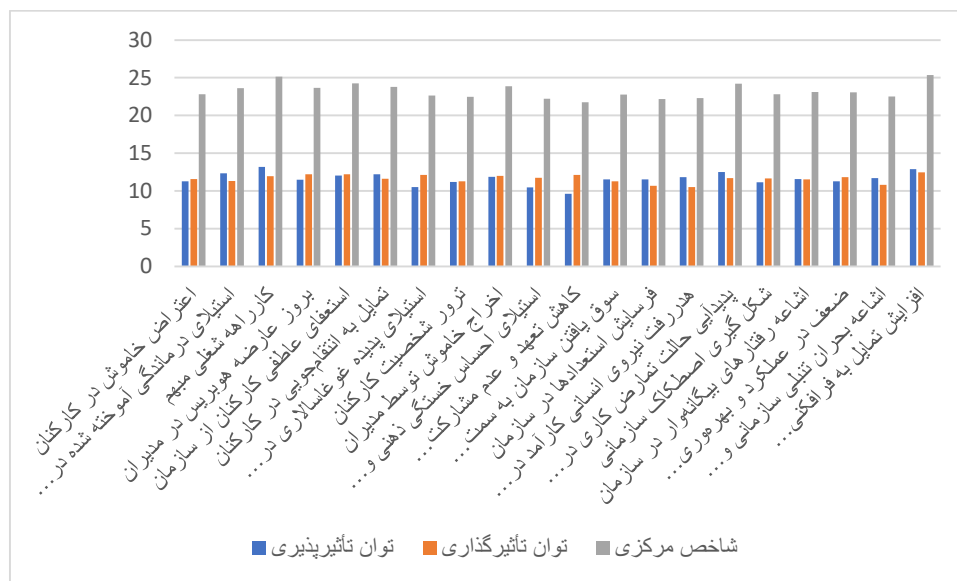
2. In degree

3. Centrality

محاسبه ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی برای همه مؤلفه‌ها به صورت فوق انجام شد که نتیجه آن به شرح جدول زیر است.

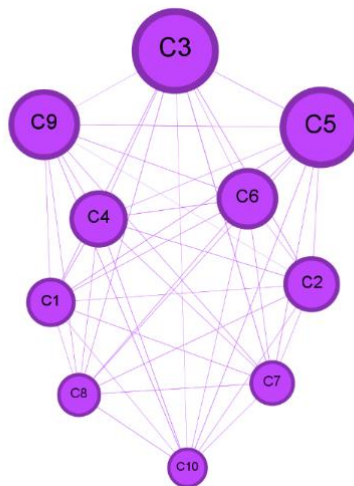
جدول ۱۰. ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

کد	عوامل موجد	شاخص مرکزی	تأثیرگذاری	تأثیرپذیری
C1	اعتراض خاموش در کارکنان	22/83	11/55	11/28
C2	استیلاي درماندگي آموخته شده در کارکنان	23/63	11/3	12/33
C3	کارراهه شغلي مبهم	25/14	11/96	13/18
C4	بروز عارضه هوپريس در مدیران	23/67	12/2	11/47
C5	استعفای عاطفی کارکنان از سازمان	24/24	12/2	12/04
C6	تمایل به انتقام‌جویی در کارکنان	23/78	11/59	12/19
C7	استیلاي پدیده غوغاسالاری در سازمان	22/62	12/11	10/51
C8	ترور شخصیت کارکنان	22/45	11/27	11/18
C9	اخراج خاموش توسط مدیران	23/87	11/99	11/88
C10	استیلاي احساس خستگی ذهني و فرسودگی روانی در کارکنان	22/21	11/73	10/48
-	پیامدها	شاخص مرکزی	تأثیرگذاری	تأثیرپذیری
C11	کاهش تعهد و عدم مشارکت کارکنان در فعالیتهای سازمانی	21/73	12/13	9/6
C12	سوق یافتن سازمان به سمت عارضه هویت‌زدایی	22/78	11/25	11/53
C13	فرسایش استعدادها در سازمان	22/19	10/66	11/53
C14	هدر رفت نیروی انسانی کارآمد در سازمان	22/3	10/49	11/81
C15	پدیدآیی حالت تمارض کاری در کارکنان	24/2	11/69	12/51
C16	شکل‌گیری اصطکاک سازمانی	22/82	11/66	11/16
C17	اشاعه رفتارهای بیگانه‌وار در سازمان	23/09	11/51	11/58
C18	ضعف در عملکرد و بهره‌وری فردی و سازمانی	23/05	11/8	11/25
C19	اشاعه بحران تنبلی سازمانی و اهمال‌کاری	22/53	10/82	11/71
C20	افزایش تمایل به فرافکنی مسئولیت‌ها در کارکنان	25/34	12/44	12/9

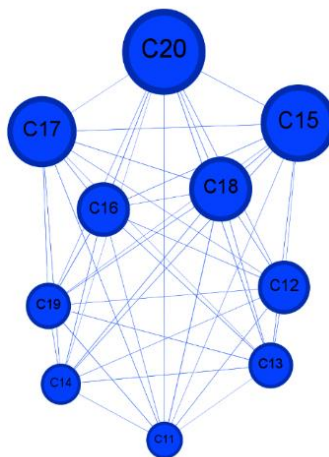


نمودار ۱. ظرفيت تأثیرپذيري، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

پس از اینکه شاخص ها به دست آمدند، داده ها به نرم افزار Gephi منتقل شدند و در نهایت مدل نهایی (مدل روابط علی) ترسیم شد.



نمودار ۲. مدل روابط علی عوامل موجد پدیده استعفای خاموش



نمودار ۳. مدل روابط علی پیامدهای پدیده استعفای خاموش

بحث و نتیجه گیری

عملکرد کارکنان یکی از عوامل کلیدی در دستیابی به اهداف سازمانی است. اهمیت عملکرد کارکنان در عصر جهانی شدن و رقابت شدید به طور فزاینده‌ای قابل مشاهده است. عملکرد کارکنان معیاری است که نشان می‌دهد یک کارمند تا چه حد قادر به انجام وظایف و مسئولیت‌های خود به طور صحیح و مؤثر است. کارکنان کارآمد و بهره‌ور می‌توانند به سازمان‌ها کمک کنند تا خروجی و عملکرد سازمان ارتقا یابد. در حالی که عملکرد ضعیف کارکنان می‌تواند باعث ضرر و زیان به سازمان‌ها شود (Triansyah et al, 2023: 152). بر این اساس،

منابع انسانی به عنوان مهره اصلی تعیین‌کننده برنامه‌ها، سیستم‌ها و اهداف یک شرکت در راستای دستیابی به اهداف سازمانی و موفقیت می‌باشند. از این‌رو، در طول دهه‌های گذشته، حفظ کارکنان به موضوع مهمی در سازمان‌ها مبدل شده است، چراکه کارکنان از نظر کمی و کیفی ارزشمندترین دارایی‌های یک سازمان هستند (Nor et al, 2023: 36). در این راستا ذکر این نکته حائز اهمیت است که در برخی مواقع بروز پدیده‌ای منفی همچون استعفای خاموش یا ترک بی‌سروصدای کار، منجر به ضعف شدید در عملکرد کارکنان و به تبع سازمان می‌گردد. هنگام بروز این پدیده، کارکنان به شکل عامدانه تلاش خود را در محل کار محدود می‌کنند و حداقل مقدار کار لازم را برای جلوگیری از اخراج انجام می‌دهند. با توجه به اینکه پدیده استعفای خاموش به عنوان یک زنگ خطر برای عملکرد مثبت و مناسب کارکنان و سازمان محسوب می‌گردد، لذا پژوهش حاضر با هدف شناسایی و واکاوی عوامل موجد و پیامدهای پدیده استعفای خاموش در سازمان‌های دولتی استان لرستان انجام پذیرفت.

در خصوص تبیین و تفسیر مؤلفه‌ها لازم به توضیح است که، **اعتراض خاموش در کارکنان** یکی از عوامل موجد پدیده استعفای خاموش کارکنان می‌باشد. در این خصوص می‌توان عنوان نمود که، اعتراض خاموش نوعی از اعتراض کارکنان است که در آن کارکنان به عدم بیان رسمی اعتراض خود روی می‌آورند. از این‌رو، بسیاری از کارکنان به دلیل نشان دادن اعتراض خود در محیط کار به انجام حداقل وظایف می‌پردازند و از تلاش اضافی خودداری می‌کنند. **استیلای درماندگی آموخته شده در کارکنان**، به وضعیتی اشاره دارد که، افراد پس از مواجهه مکرر با موقعیت‌های غیرقابل کنترل و منفی، باور می‌کنند که تلاش‌هایشان بی‌فایده است و نمی‌توانند تغییری ایجاد کنند، حتی وقتی فرصت‌های واقعی برای تغییر وجود دارد. این پدیده در محیط کار می‌تواند به عنوان یک عامل کلیدی در ایجاد استعفای خاموش و ترک بی‌سروصدای کار عمل کند. **کارراهه شغلی مبهم** به وضعیتی اشاره دارد که کارکنان درک روشنی از مسیر پیشرفت حرفه‌ای، فرصت‌های رشد یا انتظارات سازمان از خود ندارند. در حقیقت مسیر شغلی کارکنان در سازمان مشخص نیست. این ابهام می‌تواند منجر به دلسردی کارکنان نسبت به شغل و سازمانشان شود. وقتی کارکنان به این نتیجه می‌رسند که هیچ چشم‌انداز روشنی برای آینده شغلی‌شان وجود ندارد، به طور آگاهانه یا ناخودآگاه از مشارکت فعال دست می‌کشند. (Alami et al, 2024). **بروز عارضه هویریس در مدیران** که به معنای غرور بیش از حد، خودبزرگ‌بینی و اعتماد به نفس کاذب است. در چنین شرایطی مدیران، کارکنان را نادیده می‌گیرند و نظرات آنان را بی‌ارزش می‌پندارند. این حالت منجر به احساس عدم ارزشمندی و ناامیدی در کارکنان می‌شود که در نهایت کارکنان به شکل بی‌سروصدا به ترک کار می‌پردازند. **استعفای عاطفی کارکنان از سازمان** که به وضعیتی

اطلاق می‌شود که در آن کارکنان از نظر عاطفی و ذهنی از شغل و سازمان جدا شده‌اند. در چنین حالتی کارکنان به انجام وظایف حداقلی در سازمان می‌پردازند و از تلاش‌های اضافی اجتناب می‌کنند. از این رو یکی از عوامل اصلی ایجاد استعفای خاموش کارکنان محسوب می‌شود. **تمایل به انتقام‌جویی در کارکنان** نیز که به احساس یا انگیزه‌ای اشاره دارد که کارکنان در واکنش به بی‌عدالتی‌های درک‌شده (مانند رفتار ناعادلانه مدیران، تبعیض، یا عدم قدردانی) به دنبال تلافی یا جبران خسارت روانی به شیوه‌های غیرمستقیم و اغلب پنهان هستند. این تمایل می‌تواند به استعفای خاموش منجر شود. **استیلاي پدیده غوغا سالاری در سازمان** به وضعیتی اشاره دارد که تصمیم‌گیری‌ها و رفتارهای سازمانی تحت تأثیر فشارهای غیررسمی، گروه‌های غیرسازنده، یا جو احساسی و آشوبناک قرار می‌گیرد، به جای اینکه بر اساس قوانین، منطق، یا ساختارهای رسمی باشد. چنین حالتی منجر به احساس بی‌عدالتی در کارکنان، کاهش اعتماد به مدیریت و سازمان می‌شود که در نهایت پایه‌ای برای استعفای خاموش کارکنان است (Chitamba, 2025). عامل دیگر **ترور شخصیت کارکنان** است، که یکی از اشکال مخرب قلدری است. در چنین حالتی فرد برای محافظت از خود به واکنش‌هایی همچون کاهش تعهد، حذف تلاش در محل کار و در نهایت کناره‌گیری از کار روی می‌آورد. عامل دیگر استعفای خاموش، **اخراج خاموش توسط مدیران** می‌باشد. اخراج خاموش به شرایطی اطلاق می‌شود که مدیر، به جای اخراج مستقیم (که هزینه‌بر و پر ریسک است)، شرایطی را ایجاد می‌کند که کارمند خودش تصمیم به ترک سازمان بگیرد. این کار معمولاً از طریق کاهش دسترسی‌ها، نادیده گرفتن حرفه‌ای، یا عدم سرمایه‌گذاری روی آینده کارمند انجام می‌شود. بدیهی است که چنین حالتی یکی از عوامل اصلی ایجاد استعفای خاموش کارکنان می‌گردد (Atiku et al, 2025). **استیلاي احساس خستگی ذهنی و فرسودگی روانی در کارکنان** از دیگر عوامل ایجاد استعفای خاموش کارکنان می‌باشد. چرا که در هنگام حاکمیت حالت خستگی ذهنی و فرسودگی روانی فرد توانایی و ظرفیت انجام کارها و وظایف سازمانی خود را ندارد. همچنین از تمرکز و تسلط کافی برای تصمیم‌گیری‌های ریز و درشت برخوردار نمی‌باشد. از این رو به ترک بی‌سروصدای کار روی می‌آورد و فقط وظایف را در سطح حداقل انجام می‌دهد. **کاهش تعهد و عدم مشارکت کارکنان در فعالیتهای سازمانی** یکی از پیامدهای استعفای خاموش کارکنان می‌باشد. در تشریح این مورد می‌توان بیان نمود که، استعفای خاموش کارکنان در وهله اول با کاهش تعهد و عدم مشارکت در فعالیتهای سازمانی نمایان می‌شود. چرا که کارکنان در حالت بروز پدیده استعفای خاموش تعهد پایینی نسبت به سازمان و فعالیتهای سازمانی دارند و به میزان حداقلی در فعالیتهای سازمانی مشارکت می‌کنند (Pevac, 2023). **سوق یافتن سازمان به سمت عارضه هویت‌زدایی** یکی دیگر از پیامدها می‌باشد. لازم به ذکر است، هنگامی که کارکنان به استعفای خاموش روی می‌آورند به شکل روانی، ذهنی و عاطفی از سازمان جدا می‌شوند. از این رو حس تعلق آن‌ها نسبت به

سازمان نیز در سطح پایینی قرار می‌گیرد. **فرسایش استعدادها در سازمان** از دیگر پیامدها می‌باشد. هنگامی که کارکنان به استعفای خاموش روی می‌آورند و وظایف را در سطح حداقلی انجام می‌دهند، سازمان از کارکنان ماهر، خلاق، با استعداد و نخبه محروم می‌گردد. **هدر رفت نیروی انسانی کارآمد در سازمان** یکی دیگر از پیامدهای استعفای خاموش می‌باشد. بدیهی است که در چنین شرایطی کارکنان کارآمد به شکل کاملاً منفعل در سازمان عمل می‌کنند. این کارکنان به انجام وظایف حداقلی بسنده می‌کنند و از انجام فعالیت‌های نوآورانه خودداری می‌کنند. بنابراین، این امر منجر به از دست رفتن پتانسیل نیروی انسانی کارآمد در سازمان می‌گردد.

پدیده‌ای حالت تمارض کاری در کارکنان از دیگر پیامدهای استعفای خاموش می‌باشد. در حقیقت هنگامی کارکنان به استعفای خاموش و کناره‌گیری در سازمان روی می‌آورند، تمارض کاری به شکل قابل توجهی در سازمان نمایان می‌شود. بدین صورت که کارکنان صرفاً به صورت فیزیکی در سازمان حضور دارند و بهره‌وری مورد انتظار در کار را ندارند. **شکل‌گیری اصطکاک سازمانی** یکی دیگر از پیامدهای استعفای خاموش کارکنان می‌باشد. از آنجا که کارکنان عامل اصلی موفقیت یا شکست سازمان هستند و نقش مهمی در سازمان ایفا می‌کنند، بروز پدیده استعفای خاموش در آن‌ها موجب می‌شود که سازمان با مقاومت و نیرویی که مانع حرکت و کارایی روان سازمان می‌شود مواجه شود. این حالت، همان اصطکاک سازمانی است. **اشاعه رفتارهای بیگانه‌وار در سازمان** یکی دیگر از پیامدهای پدیده استعفای خاموش کارکنان می‌باشد. چراکه در هنگام استعفای خاموش، کارکنان سطح پایینی از تعهد نسبت سازمان، انجام وظایف حداقلی را دارند. از این رو می‌تواند افراد را به سمت رفتارهای بیگانه‌وار همچون عدم تعلق، احساس جدایی، کناره‌گیری نسبت به کار و سازمان و حتی رفتارهای تخریب‌گرایانه سوق دهند. **ضعف در عملکرد و بهره‌وری فردی و سازمانی** از دیگر پیامدهای استعفای خاموش کارکنان است. چرا که استعفای خاموش با کاهش انگیزه و مشارکت کارکنان در سازمان منجر می‌شود که کارکنان از تمام توان بالقوه و ظرفیت ذهنی خود استفاده نکنند. این امر در نهایت موجب می‌شود که عملکرد و بهره‌وری کارکنان در سطح بسیار پایینی قرار گیرد. **اشاعه بحران تنبلی سازمانی و اهمال‌کاری** از دیگر پیامدهای استعفای خاموش کارکنان است. در این راستا می‌توان عنوان نمود، استعفای خاموش سرآغاز اشاعه تنبلی و اهمال‌کاری در سازمان است. به دلیل اینکه در چنین حالتی احساس مسئولیت فردی نسبت به سازمان بسیار کاهش می‌یابد کارکنان اغلب به اتلاف وقت در سازمان می‌پردازند و به طور مدام انجام کار را به تعویق می‌اندازند. همچنین کارکنان تمایلی به انجام وظایف به شیوه‌ای مؤثر و کارآمد ندارند. **افزایش تمایل به فرافکنی مسئولیت‌ها** در کارکنان از دیگر پیامدهای استعفای خاموش در کارکنان می‌باشد. لازم به ذکر است که هنگام بروز پدیده استعفای خاموش، کارکنان دچار مسئولیت‌گریزی می‌شود و فقط وظایف

سازمانی خود را به صورت حداقلی انجام می‌دهند. در این حالت که افراد از کار فاصله می‌گیرند در نتیجه مالکیت خود را نسبت به نتایج کارها در سازمان از دست می‌دهند.

در پژوهش حاضر، نتایج در دو بخش کیفی و کمی قابل بیان است. نتایج بخش کیفی حاکی از شناسایی عوامل موجد و پیامدهای مرتبط با پدیده استعفای خاموش کارکنان سازمان‌های دولتی است. علاوه بر این، نتایج بخش کمی پژوهش مشتمل بر سنجش میزان اهمیت و اولویت‌بندی عوامل موجد و پیامدهای پدیده استعفای خاموش در کارکنان سازمان‌های دولتی می‌باشد. در میان عوامل موجد پدیده استعفای خاموش، کارراهه شغلی مبهم با توان تأثیرپذیری (۱۳/۱۸)، توان تأثیرگذاری (۱۱/۹۶) و شاخص مرکزی (۲۵/۱۴) به عنوان مهم‌ترین عوامل موجد در بروز استعفای خاموش کارکنان شناسایی گردید. همچنین، استعفای عاطفی کارکنان از سازمان با توان تأثیرپذیری (۱۲/۰۴)، توان تأثیرگذاری (۱۲/۲) و شاخص مرکزی (۲۴/۲۴) به عنوان دومین عامل موجد پدیده استعفای خاموش شناسایی گردید. همچنین، اخراج خاموش توسط مدیران با توان تأثیرپذیری (۱۱/۸۸)، توان تأثیرگذاری (۱۱/۹۹) و شاخص مرکزی (۲۳/۸۷) به عنوان سومین عامل موجد پدیده استعفای خاموش شناسایی گردید. در میان پیامدهای پدیده استعفای خاموش، افزایش تمایل به فرافکنی مسئولیت‌ها در کارکنان با توان تأثیرپذیری (۱۲/۹)، توان تأثیرگذاری (۱۲/۴۴) و شاخص مرکزی (۲۵/۳۴) به عنوان مهم‌ترین پیامد استعفای خاموش کارکنان شناسایی گردید. همچنین، پدیدآیی حالت تمارض‌کاری در کارکنان با توان تأثیرپذیری (۱۲/۵۱)، توان تأثیرگذاری (۱۱/۶۹) و شاخص مرکزی (۲۴/۲) به عنوان دومین پیامد مهم پدیده استعفای خاموش کارکنان شناسایی گردید. همچنین، اشاعه رفتارهای بیگانه‌وار در سازمان با توان تأثیرپذیری (۱۱/۵۸)، توان تأثیرگذاری (۱۱/۵۱) و شاخص مرکزی (۲۳/۰۹) به عنوان سومین پیامد مهم پدیده استعفای خاموش کارکنان شناسایی گردید.

در خصوص وجه اشتراک و تطابق یافته‌های پژوهش حاضر با پژوهش‌های گذشته می‌توان بیان نمود که، نتایج پژوهش حاضر با پژوهش آتیکو و همکاران (۲۰۲۵) دارای تطابق است. چرا که آنان در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که سکوت محل کار، استعفای خاموش و اخراج آرام بر جابجایی کارکنان تأثیر دارد. در پژوهش حاضر نیز اخراج خاموش یکی از عوامل موجد استعفای خاموش کارکنان شناسایی شد. همچنین نتایج پژوهش چیتامبا (۲۰۲۵) دارای وجه اشتراک و تطابق با یافته‌های پژوهش حاضر است. چرا که یافته‌های پژوهش وی نشان داد که قلدری حل نشده نه تنها فرهنگ سازمانی را بدتر می‌کند، بلکه انگیزه کارکنان را نیز کاهش می‌دهد و خطر استعفای داوطلبانه را افزایش می‌دهد. در پژوهش حاضر نیز غوغا سالاری که در برگیرنده

رفتارهای قلدرانه است به عنوان یکی از عوامل موجد استعفای خاموش کارکنان شناسایی شد. همچنین، یافته‌های پژوهش آلامی و همکاران (۲۰۲۴) به نوعی از نتایج پژوهش حاضر حمایت می‌کند. بدین صورت که آنان در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که، ترس از مجازات، شرایط کاری، عدم وجود فرصت‌های شغلی منجر به بی‌سروصدای کار می‌شود. در پژوهش حاضر نیز کارراهه شغلی مبهم به عنوان یکی از عوامل موجد پدیده استعفای خاموش شناسایی گردید، که به نوعی همراهی با شرایط کاری و عدم وجود فرصت‌های شغلی می‌باشد. همچنین نتایج پژوهش پوس و همکاران (۲۰۲۳) از نتایج پژوهش حاضر حمایت می‌کند. آنان در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که، ارزش‌گذاری پایین کارکنان، فقدان تعهد سازمانی به توسعه شغلی کارکنان، بی‌رغبتی کارکنان، عدم مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی، کمبود خودمختاری در محل کار و کاهش اعتماد به سازمان به عنوان عوامل مؤثر در ترک بی‌سروصدای شغل می‌باشند. در پژوهش حاضر نیز کاهش تعهد و عدم مشارکت کارکنان در فعالیت‌های سازمانی به عنوان یکی از مؤلفه‌ها و پیامد پدیده استعفای خاموش شناسایی شد. در میان پژوهش‌های داخلی نیز، لازم به ذکر است که، پژوهش حاضر با پژوهش موسوی و همکاران (۱۴۰۴) دارای تطابق و همخوانی است. آنان در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که فقدان فرصت‌های پیشرفت شغلی از دلایل استعفای خاموش می‌باشد. در پژوهش حاضر نیز کارراهه شغلی مبهم به عنوان یکی از عوامل موجد شناسایی شد. در خصوص وجه نوآوری پژوهش حاضر می‌توان بیان نمود که، این پژوهش توانست با استفاده از رویکرد نقشه‌شناختی فازی، عوامل موجد و پیامدهای پدیده استعفای خاموش کارکنان که آسیب‌های فراوانی به سازمان و کارکنان وارد می‌کند را شناسایی نماید که این کار در پژوهش‌های گذشته انجام نشده است. در خصوص کاربرد عملی پژوهش حاضر می‌توان بیان نمود که، پژوهش حاضر با شناسایی پدیده‌ای تحت عنوان استعفای خاموش کارکنان به سازمان‌های دولتی کمک می‌کند تا درصد شناسایی این مشکل اساسی که عملکرد شغلی کارکنان و به تبع عملکرد سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد، برآیند و از بروز این پدیده و پیامدهای زیان‌بار آن که در پژوهش حاضر به آن اشاره شد در امان بمانند.

پیشنهادهای

- نتایج پژوهش حاضر مؤید آن است که، کارراهه شغلی مبهم یکی از عوامل موجد حائز اهمیت پدیده استعفای خاموش می‌باشد. لذا به مدیران سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود، با شناسایی نقاط قوت و ضعف کارکنان، به مدیریت مسیر شغلی مؤثر کارکنان بپردازند. همچنین الگوهای شغلی مناسبی برای هدایت کارکنان در مشاغل به کارگیرند.

- نتایج پژوهش بیانگر آن است که، استعفای عاطفی کارکنان یکی دیگر از عوامل موجد مهم پدیده استعفای خاموش می‌باشد. لذا به مدیران سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌گردد با طراحی و اجرای برنامه‌هایی در راستای حمایت از سلامت روان و نیازهای روحی و روانی کارکنان، همچون تعادل میان کار و زندگی شخصی بپردازند.
- نتایج پژوهش حاکی از آن است که، اخراج خاموش توسط مدیران یکی دیگر از عوامل موجد استعفای خاموش کارکنان می‌باشد. لذا در راستای کاهش استعفای خاموش کارکنان، به مدیران سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌گردد، به جای اخراج خاموش از تاکتیک‌های مؤثر دیگری همچون مدیریت عملکرد و ارائه بازخورد مؤثر و سازنده به کارکنان بپردازند.
- نتایج پژوهش نشان داد که، افزایش تمایل به فرافکنی مسئولیت‌ها در کارکنان از مهم‌ترین پیامد پدیده استعفای خاموش می‌باشد. از این رو، به مدیران سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود با بهره‌گیری از مقالات علمی و شرکت در سمینارها به شناسایی ریشه‌ها و دلایل آن و آگاهی بالایی نسبت به این پدیده بپردازند و اقدامات راهبردی در راستای به حداقل رساندن فرافکنی مسئولیت در کارکنان را انجام دهند.
- از آنجا که پژوهش حاضر تلاشی اولیه در جهت توجه به پدیده استعفای خاموش صورت گرفت، لذا به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌گردد که با انجام بیشتر چنین مطالعاتی زمینه جلب توجه مدیران و کارکنان را به این پدیده ناگوار فراهم سازند. همچنین پیشنهاد می‌شود به بررسی و بازآفرینی نتایج پژوهش حاضر در سازمان‌های دولتی و سازمان‌های بخش خصوصی در شهرهایی دیگر، غیر از قلمرو پژوهش حاضر پرداخته شود.
- همچنین با عنایت به مغفول ماندن موضوع مورد بررسی در پژوهش‌های داخلی، جهت توسعه دانش نظری در خصوص پدیده مورد بررسی به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌گردد با انجام پژوهش‌هایی در خصوص موضوع مورد نظر مبنی بر مدل‌سازی و ارائه الگوی پیدایش این پدیده با روش‌هایی همچون tism بپردازند. همچنین با رویکرد پدیدارشناسانه به فهم تجربه زیسته کارکنان در خصوص این پدیده در سازمان‌های گوناگون بپردازند.

محدودیت‌ها

- پژوهش حاضر نیز مانند هر پژوهش دیگری با محدودیت‌هایی مواجه بوده است. زمان‌بر بودن انجام مصاحبه‌ها، دشواری دسترسی به خبرگان و در برخی موارد مشغله کاری از جمله محدودیت مهم پژوهش حاضر است. همچنین مقطعی بودن پژوهش از جمله محدودیت‌های دیگر پژوهش حاضر است.
- همچنین، از آنجا که پژوهش حاضر صرفاً بر کارکنان سازمان‌های دولتی استان لرستان تمرکز نموده است، لذا تعمیم نتایج به سایر سازمان‌ها، یا مناطق جغرافیایی با محدودیت روبرو است.
- همچنین، به دلیل اینکه روش نگاشت فازی نیازمند ورودی‌هایی است که از تجارب و دانش افراد خبره در موضوع مورد نظر به دست می‌آید، لذا این امر محدودیت در تعداد نمونه را در برداشت. همچنین احتمال سوگیری و خطا در پاسخ به سؤالات پرسشنامه در راستای تعیین روابط وجود داشت.

منابع

- ابراهیمی، الهام. (۱۴۰۴). فهم و بازتاب پدیده استعفای خاموش از دیدگاه نسل زد به عنوان نسل نو ورود به سازمان مدیریت دولتی، ۱۷(۲)، ۳۷۳-۳۲۸.
- درویش زاده بروجنی، مرضیه؛ موسوی، سیدنجم الدین؛ سپهوند، رضا؛ نظری، امیر هوشنگ. شناسایی عوامل بوجود آورنده استعفای خاموش در سازمانهای دولتی ایران. مجله علمی مدیریت فرهنگ سازمانی، ۵۸(۱)، ۲۰-۱.
- موسوی، سیدنجم الدین؛ درویش زاده بروجنی، مرضیه؛ سپهوند، رضا و نظری، امیر هوشنگ. (۱۴۰۴). طراحی مدل مقابله با استعفای خاموش در سازمانهای دولتی (نمونه پژوهی: چهارمحال و بختیاری). مطالعات منابع انسانی، ۱۵(۲)، ۳۵-58.
- Atiku, S. O., Jeremiah, A., Genty, K. I. (2025). Effects of workplace silence, quiet quitting, and quiet firing on employee turnover: evidence from the service industry. *International Journal of Organizational Analysis*, 1934- 8835.
- Anand, A., Doll, J., Ray, P. (2023). Drowning in silence: ascale development and validationof quiet quitting and quiet firing. *International Journalof Organizational Analysis*, 32(5), 1934-8835.
- Alami, R., Stachowicz-Stanusch, A., Agarwal, S., A. I., Masaeid, T. (2024). Predicting Quiet Quitting: Machine Learning Insights into Silent Resignations in Healthcare Industry. *Journal of Ecohumanism*, 3(4), 3444-3462.
- Aydin, E., Azizoglo, O. (2022). A new term for an existing concept: Quit quitting- A selfdetermination perspective. *Research Gate*.

- Ahmed, N. (2022). Quiet quitting: why doing less at work could be good for you – and your employer. *The Conversation*. (August 16).
- Andejumo, V. (2021). Beyond Diversity, Inclusion, and Belonging. *Leadership*, 17(1), 62-73.
- Chitamba, A. (2025). The interplay between workplace bullying, quiet quitting and turn over intention: an integrative review. *Business Ecosystem & Strategy*, 7(3), 2687-2293.
- Clifton, J., & Harter, J. (2019). *It's the Manager: Moving from Boss to Coach*. Omaha, NE: Gallup Press.
- Cooper, C. (2020). *Stop Micromanaging: How to Release the Reins and Improve Your Culture*. Independently Published.
- Chen, J. X. Y. S. (2018). Exploring the effect of co-workers' idiosyncratic deals on employees' work withdrawal behavior: based on the perspective of equity theory. *Journal of Psychological Science*, (41), 929-935.
- DiPietro, R. B., Moreo, A., & Cain, L. (2020). Well-being, affective commitment and job satisfaction: Influences on turnover intentions in casual dining employees. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 29(2), 139–163.
- Ellis, L., & Yang, A. (2022). What is quiet quitting? Employees are setting boundaries for better work-life balance. *Wall Street Journal*.
- Garver, K. (2022). Attributes of a Toxic Culture, According to Glassdoor Reviews. *Staffinghub.com*.
- Galanis, P., Katsiroumpa, A., Vraika, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., Moisoglou, I., Gallos, P., & Kaitelidou, D. (2023). The quiet quitting scale: Development and initial validation. *AIMS Public Health*, 10(4), 828-848.
- Gabelaia, I., & Bagociunaite, R. (2024). The impact of “Quiet quitting” on overall organizational behavior and culture. *Lecture Notes in Networks and Systems*, 366-378.
- Hopke, T. (2022). Quiet quitting: The culture reset gift most companies needed. *Forbes*. Retrieved October 24, 2022.
- Hom, P. W., Allen, D. G., & Griffith, R. W. (2019). *Employee Retention and Turnover: Why Employees Stay or Leave*. New York: Routledge.
- Hamouche, S., Koritos, C., & Papastathopoulos, A. (2023). Quiet quitting: Relationship with other concepts and implications for tourism and hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(12), 4297-4312.
- Klotz, A. and Bolino, M. (2022). “When quiet quitting is worse than the real thing”, *Harvard Business Review*, Sep, 1-5.
- Kelly, J. (2022). Soul-crushing, dead-end jobs are the reason behind the great resignation and quiet quitting trends. *Forbes*. Retrieved October 25.
- Lu, M., Al Mamun, A., Chen, X., Yang, Q., & Masukujjaman, M. (2023). Quiet quitting during COVID-19: The role of psychological empowerment. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1).
- Mahand, T. & Caldwell, C. (2023). Quiet quitting – causes and opportunities. *Business and Management Research*, 12(1), 9-19,
- Meyer, J. P. (2014). Employee Commitment, Motivation, and Engagement: Exploring the Links. In M. Gagne, (Ed.) *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*. Oxford, UK: Oxford University Press, 33-49

- Matos, K., O'Neill, O., & Lei, X. (2018). Toxic Leadership and the Masculinity Contest Culture: How 'Win or Die' Cultures Breed Abusive Leadership. *Journal of Social Issues*, 74(3), 500-528
- Nor, M. F., Eliyana, A., Sridadi, A. R. (2023). Systematic literature review: The importance of work motivation to employee performance. *Journal Pamator*, 16(1), 34-48.
- Penberthy, J. K., Chhabra, D., Ducar, D. M., Avitabile, N., Lynch, M., Khanna, S., Xu, Y., Ait-Daoud, N., & Schorling, J. (2018). Impact of coping and communication skills program on physician burnout, quality of life, and emotional flooding. *Safety and Health at Work*, 9(4), 381-387.
- Pevec, N. (2023). The Concept of Identifying Factors of Quiet Quitting in Organizations: An Integrative Literature Review. *Izzivi prihodnosti*, 8(2), 128-147.
- Rock, D. & Dixit, J. (2022). Are Our Brains Wired to Quiet Quit?. *Harvard Business Review*, March 22
- Serenko, A. (2023). The human capital management perspective on quiet quitting: recommendations for employees, managers, and national policymakers. *Journal of Knowledge Management*.
- Smith, R. A. (2022). Quiet quitters make up half the U.S. workforce, Gallup says. *The Wall Street Journal*. (29 September)
- Turan, A. (2025). Policy suggestions/ideas for politicians in the context of the problems of universities leading to silent resignations. *ODÜ Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi (ODÜSOBİAD)*, 15(1), 797-862.
- Triansyah, A. F., Hejin, W., Stefania, S. (2023). Factors Affecting Employee Performance : A Systematic Review. *Journal Markcount Finance*, 1(3)150-159.
- Tapper, J. (2022). Quiet quitting: why doing the bare minimum at work has gone global. *The Guardian*. 6 August.
- Ugwu, F., Nwali, A. C., Ugwu, L. E., Okafor, C. O., Ozurumba, K. C., & Onyishi, I. E. (2023). Mediating roles of employee cynicism and workplace ostracism on the relationship between perceived organizational politics and counterproductive work behavior. *Career Development International*, 28(3), 314-332.
- Worline, M. C., & Dutton, J. E. (2017). *Awakening Compassion at Work: The Quiet Power that Elevates People and Organizations*. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publications.
- Wooll, M. (2021). Autonomy at work is important (now more than ever). *Autonomy at Work Is Important (Now More than Ever)*. Retrieved October 26, 2022,
- Yıldız, S. (2023). Quiet quitting: Causes, consequences and suggestions. *Social Mentality And Researcher Thinkers Journal*, 70(70), 3180-3190.
- Zieba, K. (2023). Great resignation and quiet quitting as post-pandemic dangers to knowledge management. *European Conference on Knowledge Management*, 24(2), 1516-1522
- Zenger, J. and Folkman, A. (2022). Quiet quitting is about bad bosses not bad employees. *Harvard Business*.

مقاله پذیرش نشده