

Identifying the Factors Leading to Quiet Quitting in Iranian Government Organizations

Article Info

ABSTRACT

Article type

Research Article

Article history:

Received 20 October 2023

Received in revised form 20 December 2023

Accepted 6 January 2024

Available online 25 March 2024

Keywords:

Quiet Quitting,

Silent Resignation,

Government Organizations

Fuzzy Cognitive Map

Employee Disengagement

Objective: The primary objective of this study is to identify the factors contributing to quiet quitting in Iranian government organizations. Quiet quitting refers to a phenomenon where employees exhibit reduced commitment and participation in their roles without formally resigning, often performing only the minimum required tasks. This issue holds significant importance due to its impact on organizational productivity and culture. By examining the underlying causes of quiet quitting, this research aims to shed light on potential areas for prevention and improvement of workplace conditions. Understanding these factors can empower managers and policymakers to address disengagement proactively, fostering a more motivated workforce and enhancing overall organizational effectiveness in the public sector.

Method: In this study, after identifying the influencing factors, the data were analyzed using the Fuzzy Cognitive Mapping (FCM) method. The research is applied in terms of orientation and purpose, follows an inductive–deductive approach, and adopts an exploratory mixed-methods strategy. In the qualitative phase, the signs and contributing factors of quiet quitting were thoroughly examined through qualitative content analysis based on semi-structured interviews and a comprehensive literature review. The statistical population consisted of experts familiar with the phenomenon—employees of the Chaharmahal and Bakhtiari Governor's Office—who had either experienced it themselves or observed similar cases in their organizations. Among them, 15 participants were selected using a non-probability (purposive) sampling method. The validity of the qualitative phase was confirmed through content and theoretical validation by three subject-matter experts and professors, while reliability was calculated using Cohen's Kappa coefficient. In the quantitative phase, the causal relationship model of quiet quitting was determined using the Fuzzy Cognitive Mapping method proposed by Rodríguez Repiso and colleagues.

Results: The findings of this research revealed that multiple factors contribute to the emergence of quiet quitting in Iranian government organizations. The most significant factors identified include inadequate organizational interactions, lack of physical and mental well-being in the workplace, cultural challenges, dissatisfaction due to insufficient organizational support, and managerial inefficiencies. These factors were validated through both qualitative and quantitative analyses. The fuzzy cognitive mapping analysis further demonstrated that some factors, such as managerial inefficiencies, exert a deeper influence on others, acting as critical drivers of quiet quitting. These results highlight the complex interplay of structural and human-related issues within government organizations that lead to employee disengagement.

Conclusions: This study concludes that quiet quitting is the outcome of intricate interactions between organizational and human factors. This study revealed that quiet quitting is the result of the complex interaction between organizational and human factors. It identified the causal relationship model of quiet quitting, highlighted its key factors, and presented a comprehensive framework of their interrelated effects.

Cite this article: <http://doi.org/0000000000000000>. *Academic Librarianship and Information Research*, 58 (X), 1-20.
<http://doi.org/0000000000000000>

© The Author(s).

Publisher: University of Tehran.



DOI: <http://doi.org/0000000000000000>

شناسایی عوامل بوجود آورنده استعفای خاموش در سازمان‌های دولتی ایران

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله:	هدف پژوهش
مقاله پژوهشی	هدف اصلی از پژوهش حاضر، شناسایی عوامل بوجود آورنده استعفای خاموش در سازمان‌های دولتی ایران است. این پدیده که به کاهش تعهد و مشارکت کارکنان اشاره دارد، اهمیت ویژه‌ای در بهره‌وری و فرهنگ سازمانی دارد و بررسی آن می‌تواند زمینه‌های پیشگیری و بهبود شرایط کاری را روشن کند.
تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۴/۲۰	روش پژوهش
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۰۷/۱۵	در این تحقیق، پس از شناسایی عوامل مؤثر، داده‌ها با استفاده از روش نقشه شناختی فازی تحلیل شدند. پژوهش از نظر جهت‌گیری و هدف کاربردی، رویکرد استقرایی-قیاسی و راهبرد آمیخته اکتشافی را در بر می‌گیرد. در بخش کیفی، با استفاده از تحلیل محتوای کیفی مبتنی بر مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و مرور کتابخانه‌ای، علائم و عوامل بوجود آورنده استعفای خاموش مورد بررسی دقیق قرار گرفت. جامعه آماری پژوهش شامل خبرگان آشنا با موضوع (کارمندان استانداری چهارمحال و بختیاری) بود که یا به این پدیده روی آورده‌اند یا موارد مشابهی را در سازمان‌های خود مشاهده کرده‌اند. از میان آن‌ها، ۱۵ نفر به روش نمونه‌گیری غیراحتمالی (هدفمند) انتخاب شدند. روایی بخش کیفی از طریق روایی محتوایی و نظری توسط دیدگاه ۳ نفر از خبرگان و اساتید مرتبط تأیید گردید و پایایی از روش کاپای کوهن محاسبه شد. در بخش کمی، با استفاده از روش نقشه شناختی فازی رودریگوتز رییسو و همکاران، مدل روابط علی استعفای خاموش مشخص گردید.
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۷/۲۵	یافته‌ها
تاریخ انتشار: ۱۴۰۳/۰۷/۲۸	یافته‌های این پژوهش نشان داد که عوامل متعددی در بروز استعفای خاموش در سازمان‌های دولتی ایران نقش دارند. 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. این عوامل از طریق تحلیل کیفی و کمی تأیید شدند و نقشه شناختی فازی نشان داد که برخی از آن‌ها، مانند ناکارآمدی‌های مدیریتی، تأثیر عمیق‌تری بر سایر عوامل دارند.
کلیدواژه‌ها:	نتیجه‌گیری
استعفای خاموش، ترک کار بی‌سروصدا، سازمان‌های دولتی، نقشه شناختی فازی و	این پژوهش نشان داد که استعفای خاموش نتیجه تعامل پیچیده عوامل سازمانی و انسانی است و در آن مدل روابط علی استعفای خاموش و مهم‌ترین عوامل آن مشخص و الگویی جامع از تأثیرات متقابل این عوامل ارائه شد.

استناد: شناسایی عوامل بوجود آورنده استعفای خاموش در سازمان‌های دولتی ایران. تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی، ۵۸ (۱)، ۲۰-۱.

<http://doi.org/000000000000000000000000>

© نویسندگان.

ناشر: دانشگاه تهران.

مقدمه

در سال‌های اخیر، پدیده «استعفای خاموش» یا «ترک کار بی‌سروصدا» به‌عنوان یک رویکرد نوظهور در مدیریت منابع انسانی مورد توجه قرار گرفته است. این مفهوم به حالتی اشاره دارد که در آن کارکنان، برخلاف استعفای رسمی، به‌صورت فیزیکی در محل کار باقی می‌مانند، اما از نظر روانی و رفتاری خود را از سازمان جدا کرده و تنها به انجام حداقل وظایف شغلی خود بسنده می‌کنند (Aydin & Azizoglu, 2022: 285; Arar, Çetiner & Yurdakul, 2024:123). در این رویکرد، مشارکت فعال و داوطلبانه در فعالیت‌های سازمانی کاهش می‌یابد و کارکنان با هدف حفظ تعادل میان کار و زندگی شخصی و جلوگیری از فرسودگی، مشارکت خود را به حداقل می‌رسانند. این پدیده، نگاه سنتی «زندگی برای کار» را به «کار برای زندگی»

تبدیل کرده و کارکنان را به سمت مطالبه‌گری در برابر کارهای مزاد بر شرح وظایف سوق داده است (Lord, 2022: 38). (Serenko, 2024: 38).

استعفای خاموش از یک سو می‌تواند راهی برای حفظ سلامت روانی و جسمی کارکنان باشد و از سوی دیگر، تهدیدی جدی برای سازمان‌ها محسوب می‌شود. این پدیده به کاهش انگیزه، نوآوری، بهره‌وری و تضعیف تبادل دانش منجر شده و در بلندمدت موجب تزلزل سرمایه انسانی سازمان می‌شود. به‌ویژه در ساختارهایی که فعالیت داوطلبانه و فراتر از وظایف رسمی نقش کلیدی در موفقیت سازمان دارد، این رفتار می‌تواند منجر به افت عملکرد و آسیب به اهداف کلان شود (Yikilmaz, 2022). همچنین، با توجه به اختلاف نظرهای موجود درباره چిستی و حدود این پدیده، لزوم انجام تحقیقات بومی و دقیق برای درک ابعاد مختلف آن دوچندان می‌شود.

در سازمان‌های دولتی ایران که با چالش‌هایی مانند ساختار بوروکراتیک، تأثیرات فرهنگی و سیاسی و محدودیت‌های اقتصادی روبه‌رو هستند، تحلیل این پدیده نیازمند رویکردی بومی‌نگر و جامع است. در این سازمان‌ها، تعهد، انگیزه و عملکرد فراتر از شرح وظایف رسمی، جزء ضرورت‌های بقا و موفقیت محسوب می‌شود. در محیط‌های حیاتی مانند بخش بهداشت و درمان، نیروهای امدادی، وزارت کشور یا سازمان‌های نظامی، جایی که مسئولیت‌های فراتر از وظایف رسمی امری حیاتی است، بروز رفتارهای مبتنی بر استعفای خاموش می‌تواند تأثیرات منفی جدی به همراه داشته باشد. در چنین شرایطی، از کارکنان انتظار می‌رود که در کنار انجام وظایف رسمی، مشارکت مؤثری در بهبود فرایندها، همکاری بین‌بخشی و تحقق اهداف سازمانی داشته باشند. عدم وجود این مشارکت، نه تنها منجر به کاهش کیفیت خدمات و نارضایتی مخاطبان می‌شود، بلکه در بلندمدت رقابت‌پذیری و پایداری سازمان را نیز به خطر می‌اندازد.

در ایران، اگرچه پژوهش‌هایی در حوزه‌هایی مانند بی‌انگیزگی شغلی، کاهش تعهد سازمانی و فرسودگی حرفه‌ای انجام شده است، اما تاکنون مطالعه‌ای که به‌طور مشخص و جامع به پدیده استعفای خاموش به‌عنوان یک رفتار سازمانی مستقل و چندبعدی در بستر سازمان‌های دولتی بپردازد، صورت نگرفته است. بیشتر پژوهش‌های پیشین بر بررسی عوامل مرتبط با کاهش انگیزه یا ترک فیزیکی شغل تمرکز داشته‌اند و کمتر به تحلیل نظام‌مند حالتی پرداخته‌اند که کارکنان علی‌رغم حضور فیزیکی در محیط کار، دچار نوعی کناره‌گیری روانی و رفتاری می‌شوند که از آن با عنوان استعفای خاموش یاد می‌شود. به‌عنوان مثال، پژوهش دورچهره و همکاران (۱۴۰۳) با استفاده از تحلیل کیفی نشان داد که ضعف محیط کاری، روابط بین‌فردی ناصحیح، سبک‌های مدیریتی ناکارآمد و نارسایی در نظام پاداش‌دهی از دلایل اصلی کاهش انگیزه در کارکنان دولت هستند. همچنین، محمودآبادی، منتظری و یعقوبی‌پور (۱۴۰۲) در مطالعه‌ای روی مدیران مدارس، عواملی چون عدم شایسته‌سالاری، فرسودگی شغلی و ضعف نظام ارزشیابی را از مهم‌ترین دلایل کاهش تعهد سازمانی عنوان کرده‌اند. هر دو پژوهش گرچه به‌طور غیرمستقیم به برخی زمینه‌های بروز این پدیده اشاره کرده‌اند، اما آن را به‌صورت مفهومی مستقل و قابل مدل‌سازی بررسی نکرده‌اند. در نتیجه، پژوهش حاضر با تمرکز مستقیم بر استعفای خاموش و تلاش برای شناسایی و تحلیل عوامل زمینه‌ساز آن، خلأ مهمی را در ادبیات داخلی پر می‌کند.

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تحلیل عوامل مؤثر بر بروز استعفای خاموش در سازمان‌های دولتی ایران طراحی شده است. نوآوری اصلی این پژوهش در چند محور قابل تبیین است: نخست، تمرکز مشخص بر پدیده استعفای خاموش به‌عنوان یک مسئله رفتاری نوظهور در سازمان‌های دولتی ایران، که تاکنون به‌صورت مستقیم مطالعه نشده است؛ دوم، با استفاده از روش تحقیق ترکیبی (کیفی-کمی) و بهره‌گیری از تکنیک نقشه‌شناختی فازی (FCM)، امکان تحلیل روابط علت و معلولی و شدت تأثیر عوامل مختلف را فراهم می‌کند؛ و سوم تلاش شده است تا روابط میان عوامل مدیریتی، سازمانی، اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فردی در قالب یک چارچوب یکپارچه، متناسب با واقعیت‌های خاص سازمان‌های دولتی ایران مدل‌سازی گردد. این مدل نه‌تنها به شناسایی عوامل کلیدی مؤثر بر این پدیده می‌پردازد، بلکه با در نظر گرفتن ویژگی‌های بومی سازمان‌های دولتی

مانند ساختارهای اداری پیچیده، فشارهای سیاسی، محدودیت‌های ارتقای شغلی و چالش‌های نظام انگیزشی، رویکردی نوآورانه در تحلیل این پدیده ارائه می‌دهد. نمونه آماری این تحقیق متشکل از کارکنان استانداری چهارمحال و بختیاری است. این انتخاب ارائه دیدگاه‌های متفاوت، منحصر به فرد و کاربردی را از بستر واقعی سازمان‌های دولتی فراهم آورده و موجب افزایش اعتبار و تعمیم‌پذیری نتایج به سایر سازمان‌های مشابه شده است.

این پژوهش تلاش می‌کند تا با تحلیل دقیق زمینه‌های بروز استعفای خاموش، ابعاد پنهان آن را روشن ساخته و پیشنهادهایی برای مداخله و سیاست‌گذاری ارائه دهد. در ادامه مقاله، پس از مرور ادبیات نظری، به چارچوب نظری فازی، مراحل جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها و نتایج به دست آمده از مدل‌سازی پرداخته خواهد شد. این نتایج می‌تواند به مدیران منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران کمک کند تا با اتخاذ رویکردهای پیشگیرانه، از گسترش این پدیده مخرب جلوگیری کنند.

پیشینه پژوهش

مبانی نظری

مفاهیم و اصطلاحات کلیدی مرتبط با استعفای خاموش یا ترک کار بی‌سروصدا، از حوزه‌های مختلفی همچون رفتار سازمانی، روان‌شناسی و مدیریت منابع انسانی استخراج شده‌اند. این مفاهیم به درک، تحلیل و مدیریت این پدیده در محیط کار کمک شایانی می‌کنند و جستجو در پژوهش‌ها بر اساس آنها صورت گرفته است. در ادامه فهرستی از این اصطلاحات ارائه خواهد شد.

ترک کار بی‌سروصدا یا استعفای خاموش

این اصطلاح که به عنوان «ترک نرم» یا مفاهیم مشابه مانند «دراز کشیدن» نیز شناخته می‌شود (Thakur, 2023: 2)، به حالتی اشاره دارد که کارکنان به‌طور عاطفی از شغل خود فاصله می‌گیرند و صرفاً به انجام حداقل وظایف محوله بسنده می‌کنند، بدون اینکه به‌طور رسمی استعفا دهند (Klotz & Bolino, 2022: 1). در جدول ۱ تعاریف متعددی از مفهوم این پدیده در منابع مختلف نشان داده شده است.

جدول ۱. تعاریف متعدد استعفای خاموش

منبع	تعریف
گزارش یوتال ^۱ (۲۰۲۲)	کارمندان ترجیح می‌دهند تنها وظایفی که برایشان تعریف شده را در ساعات مشخص انجام دهند و هیچ فداکاری بیشتری نکنند.
پیرس ^۲ (۲۰۲۲)	الف. کارمندان از کار خود استعفا نمی‌دهند، بلکه تنها وظایف اصلی موقعیت شغلی خود را انجام می‌دهند بدون اینکه از انتظارات شغلی فراتر روند. ب. نشانه‌ای از این است که کارمندان نتوانسته‌اند با مشاغل یا مدیران خود ارتباط برقرار کنند.
کلوتز و بولینو ^۳ (۲۰۲۲)	ج. کارمندان از دیدگاه سنتی پیشرفت شغلی و ترقی (که مانند بالا رفتن از یک نردبان است) فاصله می‌گیرند یا از جاه‌طلبی شغلی خود می‌کاهند تا بیشتر بر دیگر جنبه‌های زندگی تمرکز کنند. الف. کناره‌گیری کارکنان در انجام وظایفی فراتر از مسئولیت‌های تعیین شده برای آنهاست؛ یعنی کارمندان از نظر روانشناختی کمتر درگیر کار خود هستند.
	ب. انجام مستمر وظایف اصلی، اما با تمایل کمتر به مشارکت در رفتارهای شهروندی سازمانی، مانند نرسیدن زودتر به محل کار، افزایش غیبت‌ها یا عدم حضور در جلسات غیرضروری.

1 - Soft Quitting

2 - Laying Flat

3 - Youthall Report

4 - Pearce

5 - Klotz & Bolino

مکانیسم مقابله‌ای که برای مقابله با فرسودگی شغلی و مشکلات مزمن کار بیش از حد استفاده می‌شود.	گرنجر (۲۰۲۲)
الف. تعهد محدود کارمندان به انجام وظایف محول شده و عدم پذیرش هر گونه مسئولیتی که بخشی از شرح شغل آنها نیست.	فورمیکا و اسفودرا ^۲ (۲۰۲۲)
ب. تلاش کمی برای انجام وظایف کارگری صورت می‌گیرد.	
یک واکنش سالم به فرهنگی کاری است که همیشه ارزش را در انجام کار بیشتر می‌بیند.	بانتینگ ^۳ (۲۰۰۵) به نقل از شیت ^۴ (۲۰۲۲)
نوع جدیدی فرار از کار است که توسط کارکنانی تجربه می‌شود که تنها حداقل مسئولیت‌های خود را نسبت به شغل‌شان انجام می‌دهند و عمداً سرعت کار خود را کاهش می‌دهند و از پذیرش مسئولیت‌های اضافی برای توسعه یا رشد کسب‌وکارشان اجتناب می‌کنند.	هنکاک و شانینگر ^۵ (۲۰۲۲)
وضعیتی است که در آن کارمند به محل کار می‌آید اما از نظر ذهنی منفعل شده و فقط حداقل وظایف لازم برای ادامه کار را انجام می‌دهد.	کروک ^۶ (۲۰۲۲)
عادت کارکنان به امتناع از انجام تلاش بیشتر از حد لازم برای وظایف شغلی است.	سرفصل تازه ^۷ (۲۰۲۲)
ایجاد تعادل بین کار و زندگی، انجام وظایف مؤثر محوله و پرهیز از پذیرش مسئولیت‌های اضافی بدون دریافت پاداش یا مزایا.	کیلپاتریک ^۸ (۲۰۲۲)
خودداری کارکنان از تلاش‌های داوطلبانه در محیط کار برای جلوگیری از فرسودگی و بهبود تعادل کار و زندگی است.	هاموشه و همکاران ^۹ (۲۰۲۳)

سازمان‌های دولتی

سازمان‌های دولتی، تحت نظر مستقیم دولت هستند و به موجب قوانین مصوب مجلس تأسیس می‌شوند و مأموریت‌های خاصی را برای اهداف معین، به صورت موقت یا دائم، انجام می‌دهند. این سازمان‌ها شامل وزارتخانه‌ها، سازمان‌های تخصصی، بانک‌ها و بیمه‌ها هستند. در کشورهای جهان سوم، ساختار دولتی معمولاً بزرگ و ناکارآمد است و کوچک‌سازی دولت بیشتر در حد شعار باقی می‌ماند. مشتریان اصلی این سازمان‌ها مردم هستند، اما ساختار بوروکراتیک پیچیده، فرآیندهای کند، ایستگاه‌های کاری متعدد و دستورالعمل‌های غیرشفاف باعث اتلاف وقت، سردرگمی و نارضایتی عمومی می‌شود. به رغم تکرار روزانه ارائه خدمات، اصلاحات مؤثری در زمان‌بندی، شیوه ارائه خدمات و فرآیندهای داخلی صورت نمی‌گیرد و اغلب مردم در برخورد با این سازمان‌ها، احساس ناکارآمدی می‌کنند (ضیایی و نرگسیان، ۱۴۰۲: ۳۷ و ۳۸).

پیشینه تجربی

مطالعات داخلی تاکنون به صورت مستقیم یا غیرمستقیم به بررسی استعفای خاموش در سازمان‌ها پرداخته‌اند و بیشتر بر شناسایی متغیرهای کلیدی تأثیرگذار بر این پدیده متمرکز بوده‌اند. این پژوهش‌ها عمدتاً به بررسی عواملی نظیر ویژگی‌های فردی و روان‌شناختی، ساختارهای سازمانی و مدیریتی و همچنین عوامل محیطی و بوم‌شناختی پرداخته و تأثیر آن‌ها را بر متغیرهایی همچون رضایت شغلی، تعادل بین کار و زندگی، فرسودگی شغلی و تعهد سازمانی در سازمان‌های دولتی ارزیابی کرده‌اند. استعفای خاموش به عنوان رفتاری چندبعدی شناخته می‌شود که تحت تأثیر ترکیبی از این عوامل در محیط‌های سازمانی، به ویژه در بخش دولتی ایران، ظهور می‌یابد. در مقابل، پژوهش‌های بین‌المللی توجه بیشتری به این موضوع معطوف داشته‌اند که در ادامه به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود.

¹ - Granger

² - Formica & Sfedora

³ - Bunting

⁴ - Scheyett

⁵ - Hancock & Schaninger

⁶ - Kruk

⁷ - Fresh Headline

⁸ - Kilpatrick

⁹ - Hamouche et al

مطالعه نصیری، ساعدی، نرگسیان و عبدلی (۱۳۹۶) در سازمان آموزش و پرورش اهواز نشان داد که بی‌تفاوتی سازمانی رابطه معکوس و معناداری با تعهد سازمانی دارد؛ به طوری که هرچه بی‌تفاوتی بیشتر باشد، تعهد کارکنان کاهش می‌یابد و این امر به کاهش مشارکت و انگیزه کاری منجر می‌شود.

فیاضی و یوسفیان آرانی (۱۴۰۲) در پژوهشی به بررسی تأثیر تضعیف اجتماعی بر تعهد سازمانی و درگیری شغلی کارکنان پرداختند. یافته‌ها نشان داد تضعیف اجتماعی، موجب کاهش معنادار درگیری شغلی و تعهد عاطفی و هنجاری می‌شود. همچنین، نقش تعدیل‌گر وظیفه‌شناسی در این روابط مورد تأیید قرار گرفت.

زمانی تونی و کوهکندر (۱۴۰۳) در پژوهشی تحت عنوان بررسی تأثیر بدبینی سازمانی بر عدم تعلق خاطر به وظایف محوله کارکنان سازمان‌های دولتی بیان می‌کنند: بدبینی سازمانی و عدم تعهد باعث می‌شود کارکنان نسبت به اهداف و وظایف سازمان بی‌میل و بی‌تفاوت شوند و از مشارکت فعال در تصمیم‌گیری‌ها و فعالیت‌های گروهی خودداری کنند که این موضوع به کاهش انسجام و هماهنگی در سازمان منجر می‌شود.

بیکیلماز (۲۰۲۲) با انجام یک مطالعه کیفی به بررسی روند تکامل و پیامدهای احتمالی استعفای خاموش پرداخته و این مفهوم را از دیدگاه‌های مدیریتی و کارکنان تحلیل کرده است. یافته‌های این پژوهش نشان داد که این پدیده، تأثیر قابل توجهی بر حوزه‌هایی مانند «اقتصاد جهانی»، «عملکرد شغلی» و «آینده حرفه‌ای و مسیر شغلی کارکنان» دارد. این مطالعه به درک بهتر تأثیرات این پدیده بر محیط‌های کاری و اقتصاد کمک کرده است.

یلدیز (۲۰۲۳) در مطالعه خود تحت عنوان «استعفای خاموش: علل، پیامدها و پیشنهادات»، به بررسی مفهوم ترک کار بی‌سروصدا پرداخته و اشاره می‌کند. وی پیامدهای منفی استعفای خاموش بر کسب‌وکارها را مورد تأکید قرار داده و راهکارهایی را برای مقابله با این چالش پیشنهاد می‌دهد.

پوک (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان «شناسایی عوامل ترک کار بی‌سروصدا در سازمان‌ها: مرور ادبیات تلفیقی»، به بررسی عوامل مؤثر بر استعفای خاموش در سازمان‌ها پرداخت، این عوامل شامل «بی‌توجهی به ارزش کارکنان»، «فقدان فرصت‌های توسعه شغلی»، «عدم حمایت سازمان برای رشد حرفه‌ای کارکنان»، «حذف کارکنان از فرآیندهای تصمیم‌گیری»، «عدم استقلال در کار» و «کاهش اعتماد به سازمان» می‌شود.

ژوئیون، المامون، یانگ و نازن (۲۰۲۳) در مطالعه‌ای با عنوان «مدل‌سازی قصد ترک کار بی‌سروصدا در میان دانشگاهیان: نقش میانجی‌گری اعتیاد به کار و رضایت»، به بررسی عوامل مؤثر بر این پدیده پرداختند. آن‌ها دریافته‌اند که رفاه کارکنان تأثیر منفی و معناداری بر تصمیم استعفای خاموش در میان کارکنان نسل Z دارد، در حالی که فرسودگی شغلی تأثیر مثبت و معناداری بر این تصمیم در این نسل دارد.

تکچانگارا پات (۲۰۲۳) در مقاله «استعفای خاموش در بخش آموزش: بررسی سه مورد»، به تحلیل استعفای خاموش معلمان در بخش آموزش پرداخته و علل و پیامدهای مثبت و منفی این پدیده را مورد بررسی قرار داده است. این رفتار می‌تواند به عنوان یک مکانیسم دفاعی کارکنان در برابر محیط‌های کاری سمی و برخورد‌های نامناسب سازمانی باشد.

سوهندر، ستیادی، آرتاتی و روحمان (۲۰۲۳) در مقاله خود تحت عنوان «روند جدید: چرا کارمندان استارت‌آپ دیجیتالی اندونزی ترک کار را به صورت بی‌صدا انتخاب می‌کنند؟»، رابطه بین رضایت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی، رضایت شغلی و

1 - Yıldız

2 - Pevec

3 - Xueyun, Al Mamun, Yang & Naznen

4 - Thekkechangarapatt

5 - Suhendar, Setiadi, Artati & Rohman

استعفای خاموش و تعهد سازمانی و استعفای خاموش را نشان می‌دهند. این یافته‌ها نشان می‌دهد که بهبود رضایت شغلی و تعهد سازمانی می‌تواند به کاهش این پدیده کمک کند.

گولر^۱ (۲۰۲۳) در تحقیق خود با عنوان «مفهومی جدید در فرهنگ کار: ترک کار بی‌سروصدا»، به بررسی عوامل علی، پیامدها و روش‌های پیشگیری از استعفای خاموش پرداخته و یک چارچوب مفهومی برای این پدیده ترسیم کرد.

کچاپ و سینگ^۲ (۲۰۲۴) در مقاله خود با عنوان «استعفای خاموش: بررسی جامع مشکلات پنهان»، به مرور جامع مفهوم ترک کار بی‌سروصدا پرداختند. آن‌ها تعاریف مختلف این پدیده را بررسی کرده و علل بالقوه آن را در دو سطح فردی و سازمانی تحلیل کردند.

کمپون، نام و تینگ^۳ (۲۰۲۴) در مقاله خود تحت عنوان «استعفای خاموش: پیامدهایی برای مشاغل آسیایی»، پیامدهای ترک کار بی‌سروصدا بر مشاغل آسیایی را بررسی کردند. آن‌ها بر لزوم بازنگری در فرهنگ‌های کاری برای مقابله با این چالش تأکید کردند و بیان داشتند که استعفای خاموش ممکن است باعث کاهش بهره‌وری و عملکرد سازمان شود. این پدیده، به‌عنوان نوعی اعتراض به فرهنگ کار سخت و راهی برای بازگرداندن تعادل کار و زندگی کارگران است.

بولت و همکارانش^۴ (۲۰۲۴) در پژوهشی با عنوان «واکاوی شورش خاموش! بررسی مفهوم استعفای خاموش در محیط کار مدرن: توسعه و اعتبارسنجی مقیاس ترک کار بی‌سروصدا»، این پدیده را در میان کارمندان بخش عمومی ترکیه بررسی کردند. یافته‌ها نشان می‌دهد که رضایت شغلی، تعهد سازمانی و حمایت سازمانی درک‌شده پایین به‌طور قابل توجهی با استعفای خاموش مرتبط هستند. این مطالعه بر اهمیت رسیدگی به این عوامل برای کاهش این پدیده در سازمان‌های دولتی تأکید کرده است.

روسو^۵ (۲۰۲۴) در تحقیقی با عنوان «استفاده از سرمایه انسانی، ترک کار بی‌سروصدا و حفظ کارکنان» به بررسی رابطه میان جابجایی شغلی کارکنان، استعفای خاموش و نحوه استفاده سازمان‌ها از مهارت‌های کارکنان و سرمایه‌گذاری در سرمایه انسانی پرداخته است. نویسنده استدلال می‌کند سازمان‌هایی که سرمایه انسانی را به‌عنوان یک منبع کلیدی می‌بینند، به احتمال زیاد در آموزش کارکنان سرمایه‌گذاری و محیطی ایجاد می‌کنند که آن‌ها را به استفاده کامل از مهارت‌هایشان ترغیب نمایند.

کاراداس و چویک^۶ (۲۰۲۴) در مطالعه‌ای به بررسی اعتبار و تحلیل پایایی مقیاس‌های «استعفای خاموش» و «اخراج خاموش»^۷ در میان کارکنان بخش سلامت ترکیه پرداختند و موفق به شناسایی یک ساختار دو عاملی با ویژگی‌های روان‌سنجی قوی شدند. آنها تفاوت‌های بین این دو پدیده را مشخص کردند. استعفای خاموش، به کاهش تعهد نسبت به وظایف اضافی شغلی اشاره دارد، در حالی که اخراج خاموش بیانگر نارضایتی ناشی از رفتار کارفرماست. داده‌های جمع‌آوری‌شده از ۴۴۵ شرکت‌کننده نیز نشان داد که عوامل اقتصادی و مدیریتی تأثیر قابل توجهی بر این پدیده‌ها دارند.

سازمان‌های دولتی ایران که عمدتاً دارای ساختار سازمانی بوروکراتیک و سلسله‌مراتبی هستند، با کندی در تصمیم‌گیری و کاهش انعطاف‌پذیری کارکنان مواجه‌اند و انگیزه آنان را کاهش می‌دهد، زیرا تلاش‌هایشان اغلب دیده نمی‌شود (ضیایی و نرگسیان، ۱۴۰۲). فرهنگ این سازمان‌ها که بر حفظ وضع موجود و رعایت قوانین تأکید دارد، مانع نوآوری و خلاقیت شده و کارکنان را به انجام حداقل وظایف تشویق می‌کند. شرایط اقتصادی و اجتماعی مانند تورم بالا و تحریم‌ها، بر وضعیت معیشتی کارکنان تأثیر منفی گذاشته و نارضایتی و کاهش تعهد سازمانی را تشدید می‌کند. علاوه بر این، نفوذ سیاسی در تصمیم‌گیری‌های

1 - Guler

2 - Kachhap & Singh

3 - Campton, Tham & Ting

4 - Bulut et al.

5 - Russo

6 - Karadas & Çevik

7 - Quiet Firing

سازمانی می‌تواند بی‌ثباتی و احساس بی‌عدالتی را در میان کارکنان افزایش دهد که به استعفای خاموش منجر می‌شود. در نهایت، قوانین و مقررات سخت‌گیرانه، انعطاف‌پذیری را محدود کرده و کارکنان را به انجام وظایف تکراری و حداقل تلاش وا می‌دارد.

روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، ماهیتی کاربردی دارد و بر مبنای رویکرد تفسیرگرایی استوار است. روش تحقیق آن استقرایی-قیاسی با بهره‌گیری از راهبرد آمیخته اکتشافی است که در آن، روش‌های کیفی و کمی به‌صورت تلفیقی به‌کار گرفته شده‌اند. در مرحله نخست، با استفاده از تحلیل محتوای کیفی (شامل مصاحبه‌های نیمه‌عمیق و نیمه‌ساختاریافته و بررسی منابع کتابخانه‌ای)، عوامل مؤثر در شکل‌گیری استعفای خاموش به‌طور دقیق و عمیق بررسی می‌شوند. در مرحله بعد، این عوامل با کمک روش نقشه‌شناختی فازی اولویت‌بندی و سطوح تأثیر آن‌ها مشخص می‌گردد. مراحل انجام پژوهش در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱. مراحل انجام پژوهش

روش‌شناسان تاکنون طرح‌های بسیاری برای روش‌های آمیخته معرفی کرده‌اند. در این زمینه تشکری و تدلی به چهار نوع متفاوت از طرح‌های پژوهشی اشاره می‌کنند که آنها عبارتند از: طرح‌های به هم تنیده، طرح‌های اندرجی، طرح‌های تشریحی و طرح‌های اکتشافی. در این پژوهش از طرح اکتشافی استفاده شده است که در آن داده‌های کیفی از اهمیت بالاتری برخوردارند و توالی گردآوری داده‌ها به این صورت است که ابتدا داده‌های کیفی و سپس داده‌های کمی جمع‌آوری می‌شوند. هدف نهایی پژوهشگر از این توالی، استفاده از یافته‌های کیفی به‌عنوان پایه‌ای برای گردآوری داده‌های کمی است تا امکان تعمیم نتایج به جامعه آماری گسترده‌تر فراهم گردد. شکل ۲ نمای کلی این طرح اکتشافی را نشان می‌دهد (موسوی و همکاران، ۱۴۰۱: ۲۹۰ و ۲۹۱).



شکل ۲. نمای کلی از طرح‌های اکتشافی

در این پژوهش، در بخش کیفی برای درک مفهوم استعفای خاموش در سازمان‌های دولتی، از دو روش اصلی استفاده شده است. نخست، مطالعات اسنادی و کتابخانه‌ای که شامل بررسی دقیق منابع علمی معتبر مانند مقالات پژوهشی، کتب تخصصی و وبسایت‌های موثق است و دوم، از پژوهش میدانی با تکنیک مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان موضوع بهره گرفته است.

یافته‌های پژوهش

یافته‌های جمعیت‌شناختی

متغیرهای جمعیت‌شناختی خبرگان در جدول ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲. یافته‌های جمعیت‌شناختی

متغیر	دسته‌بندی	فراوانی (n)	درصد (%)
جنسیت	مرد	۱۱	۷۳/۳
	زن	۴	۲۶/۷
سطح تحصیلات	لیسانس	۲	۱۳/۳
	فوق لیسانس	۷	۴۶/۷
	دکتری	۵	۳۳/۳
	پسادکتری	۱	۶/۷
بخش فعالیت/موقعیت	کارمند	۷	۴۶/۷
	استاد دانشگاه	۲	۱۳/۳
	مدیر پایه	۱	۱۳/۳
سابقه کار	مدیر میانی	۴	۲۶/۷
	کمتر از ۱۵ سال	۴	۲۶/۷
	۱۶ تا ۳۰ سال	۱۱	۷۳/۳

گردآوری داده‌ها

در این پژوهش، داده‌ها از طریق ترکیب مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته، مشاهدات میدانی و مرور پژوهش‌های موجود گردآوری شده‌اند. مصاحبه‌ها به صورت حضوری انجام شده و هر جلسه تقریباً بین ۳۰ الی ۴۵ دقیقه به طول انجامیده است. پروتکل مصاحبه شامل پرسش‌های کلی با پاسخ‌های باز درباره پدیده استعفای خاموش در استانداری چهارمحال و بختیاری بود. در ابتدا، محقق مفهوم استعفای خاموش را تشریح نمود و سپس از مصاحبه‌شونده پرسید: «به نظر شما علت بروز استعفای خاموش در این سازمان چیست؟»

پس از این پرسش اولیه، بر اساس محورهای نظیر جو سازمانی، میزان استقلال و تنوع در انجام وظایف، تعادل بین کار و زندگی و امید به ارتقا، پرسش‌های متنوعی مطرح گردید. از مهم‌ترین پرسش‌ها می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

۱- به نظر شما چه عواملی باعث می‌شود کارکنان سازمان‌های دولتی انگیزه خود را از دست بدهند و به استعفای خاموش روی بیاورند؟

۲- چه ویژگی‌هایی در محیط کاری سازمان‌های دولتی وجود دارد که احتمال بروز این رفتار را افزایش می‌دهد؟

۳- چه نقش‌هایی (مانند مدیریت، فرهنگ سازمانی یا ساختار اداری) در ایجاد این پدیده دارند؟

۴- چقدر سیستم‌های ارزیابی عملکرد یا سیستم‌های پاداش در ایجاد نارضایتی و کاهش تعهد مؤثر هستند؟

نتایج بررسی ادبیات موجود و مصاحبه‌ها در فرآیند کدگذاری داده‌ها به کار گرفته شد.

تحلیل محتوا و کدگذاری

در این پژوهش، برای کدگذاری و تحلیل محتوای کیفی از روش نمونه‌گیری هدفمند (غیراحتمالی) استفاده شد که در آن کیفیت نمونه بر کمیت آن ارجحیت دارد (Neuman & Robson, 2014). در این روش، مفهوم اشباع برای تعیین اندازه نمونه

اهمیت دارد و تکرار داده‌ها نشان‌دهنده رسیدن به اشباع است (Silverman, 2016). در این مطالعه، پس از مصاحبه‌های ۱۴ و ۱۵، به دلیل عدم ارائه اطلاعات جدید و تکرار داده‌ها، تعداد شرکت‌کنندگان به ۱۵ نفر محدود شد. در زیر نمونه‌ای از متن مصاحبه آورده شده است:

پرسش: «به نظر شما علل استعفای خاموش کدامند؟»

پاسخ: «بیشتر دلایل به عوامل مدیریتی بازمی‌گردد تا دلایل فردی. عوامل فردی نظیر لجبازی یا اختلاف با همکاران ممکن است موقتی باشند، اما مشکلات مدیریتی و بی‌عدالتی در سیستم، تأثیرات عمیق‌تری دارند. زمانی که مدیر رفتار مناسبی نداشته باشد یا عدالت رعایت نشود، کارمند احساس می‌کند که حضورش بی‌ارزش است و در اینجاست که از سیستم فاصله می‌گیرد. وقتی کارمند به دلیل کوچک‌ترین اشتباه یا نقص در اجرای دستورات کاری، با واکنش شدید مدیر مواجه می‌شود و میان آن‌ها تنش ایجاد می‌گردد، کارمند دچار بی‌انگیزگی می‌شود و یا در صدد تقابل برمی‌آید یا استعفای خاموش می‌کند. در بسیاری از موارد، همین مدیر با رفتارهای نادرست، مانند ترور شخصیت یا حمله به اعتبار فرد، در جهت منزوی ساختن او یا ایجاد جبهه‌گیری علیه او اقدام می‌کند.»

کدگذاری مصاحبه‌ها در سه سطح کدهای باز، محوری و انتخابی در سه سطح در جدول ۳ نشان داده شده است.

جدول ۳. برخی از کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز
ناکارآمدی فعالیت‌ها و حوزه‌های سازمانی	نارسایی‌های نظام جبران خدمات	توزیع پاداش یکسان برای همه نه بر اساس عملکرد تمرکز پاداش بر مدیران نبود پاداش انگیزشی (ویژه) برای کلیه کارمندان حقوق و مزایای ناکافی بی‌عدالتی در پرداخت (رفاهیات و اضافه‌کاری‌ها، کارانه و بن‌های نقدی و...) عدم تناسب بین حقوق دریافتی و زمان صرف شده در سازمان ...
اطمینان از امنیت شغلی و عدم تعادل کار-زندگی	فرسودگی شغلی ترجیح امنیت شغلی بر تعهد سازمانی	فشار کاری زیاد ترس نداشتن از اخراج از سازمان ترجیح امنیت شغلی بر منافع سازمانی
...

روایی و پایایی کیفی

در این پژوهش، برای بررسی روایی و پایایی یافته‌های کیفی، از شاخص کاپای کوهن استفاده شد که میزان توافق بین دو ارزیاب در کدگذاری را نشان می‌دهد. این شاخص بین -۱ تا +۱ متغیر است و مقدار نزدیک به +۱ بیانگر توافق کامل است (Cohen, 1960). برای اطمینان از دقت کدگذاری، کدهای منتخب توسط یک متخصص بازبینی شدند و نتایج در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴. محاسبه ضریب کاپای کوهن

مجموع ارزیاب اول	ارزیاب دوم		نظر ارزیاب اول (پژوهشگر)
	خیر	بله	
$Y_1 = 130$	$Y_N = 0$	$Y_Y = 130$	بله
$N_1 = 4$	$N_N = 3$	$N_Y = 1$	خیر

N= ۱۳۴	N ₂ = ۳	Y ₂ = ۱۳۱	مجموع ارزیاب دوم
--------	--------------------	----------------------	------------------

$$Po = \frac{\text{تعداد کل توافقات}}{\text{تعداد کل کدها}} = \frac{YY + NN}{N} = 0.993 \quad (\text{رابطه ۱})$$

$$Pe = \frac{Y1}{N} \times \frac{Y2}{N} + \frac{N1}{N} \times \frac{N2}{N} = 0.949 \quad (\text{رابطه ۲})$$

$$k = \frac{Po - Pe}{1 - Pe} = 0.862 \quad (\text{رابطه ۳})$$

طبق گفته لاندیس و کوچ^۱ (۱۹۷۷) میزان توافق بین ۰.۸ تا ۱ عالی است. با توجه محاسبات بالا، ضریب کاپای کوهن با مقدار ۰.۸۶۲ نشان دهنده این است که نتایج کدگذاری پژوهشگر عالی است.

نقشه شناختی فازی

برای ایجاد مدل FCM، داده‌های ورودی از تجربیات و دانش خبرگان استخراج شده و با پیشینه علمی حوزه ترکیب می‌شود تا روابط علی و معلولی میان عوامل شکل گیرد (Kosko, 1988). در این پژوهش، روش‌شناسی رودریگوتز ریپسو، سچی و سالمرون (۲۰۰۷) به کار گرفته شده که از چهار ماتریس شامل IMS، FZMS، SRMS و FMS برای تشکیل نقشه شناختی فازی استفاده می‌کند. در ادامه فرآیند محاسبه این ماتریس‌ها و نحوه ترسیم نقشه شناختی فازی توضیح داده می‌شود.

۱. ماتریس اولیه موفقیت (IMS):

این ماتریس با ابعاد $[n \times m]$ شامل n تعداد عوامل کلیدی موفقیت (که به آن مفاهیم یا متغیرها نیز گفته می‌شود) و m فرد مصاحبه شده است. هر عنصر O_{ij} میزان اهمیتی را نشان می‌دهد که فرد j به مفهوم i اختصاص داده است. این اهمیت در یک مقیاس مشخصی تعیین شده و سپس در مراحل بعدی به مقادیر فازی بین ۰ و ۱ تبدیل خواهند شد. عناصر $O_{i1}, O_{i2}, \dots, O_{im}$ اجزای بردار V_i هستند که به عامل کلیدی موفقیت مرتبط با سطر i از ماتریس تعلق دارد. در این مرحله، بر اساس امتیازات ارائه شده توسط ۱۵ کارشناس منتخب برای ۱۳ عامل، ماتریس اولیه تشکیل شد (جدول ۵).

جدول ۵. ماتریس اولیه موفقیت (IMS)

مصاحبه شونده ۱	مصاحبه شونده ۲	مصاحبه شونده ۳	...	مصاحبه شونده ۱۳	مصاحبه شونده ۱۴	مصاحبه شونده ۱۵
عامل ۱	۸۰	۸۵	...	۶۰	۹۰	۸۰
عامل ۲	۹۰	۹۰	...	۷۰	۱۰۰	۹۵
...
عامل ۱۳	۷۰	۷۵	...	۱۰۰	۹۴	۹۰

۲. ماتریس فازی موفقیت (FZMS):

در این مرحله، بردارهای عددی V_i به مجموعه‌های فازی تبدیل می‌شوند، به گونه‌ای که هر عنصر نشان‌دهنده درجه عضویت مؤلفه O_{ij} در بردار V_i است. این تبدیل در بازه $[0, 1]$ به صورت زیر انجام می‌شود:

- مقدار بیشینه در V_i را پیدا کرده و مقدار $X_i=1$ را به آن اختصاص دهید. به صورت زیر:

$$\text{Max}(O_{iq}) \rightarrow X_i(O_{iq})=1 \quad (\text{رابطه ۴})$$

- مقدار کمینه در V_i را پیدا کرده و مقدار $X_i=0$ را به آن اختصاص دهید. به صورت زیر:

$$\text{Min}(O_{ip}) \rightarrow X_i(O_{ip})=0 \quad (\text{رابطه ۵})$$

^۱ - Landis & Koch

- همه عناصر دیگر بردار V_i را به‌طور متناسب در بازه $[0, 1]$ قرار دهید، یعنی:

$$X_i(O_{ij}) = \frac{(O_{ij} - \text{Min}(O_{ip}))}{(\text{Max}(O_{iq}) - \text{Min}(O_{ip}))} \quad (\text{رابطه ۶})$$

که در آن $X_i(O_{ij})$ درجه عضویت عنصر O_{ij} در بردار V_i است.

در این مرحله، با استفاده از فرمول‌های فوق، ماتریس اولیه فازی‌سازی و برخی از نتایج آن در جدول ۶ آورده شده است.

جدول ۶. ماتریس فازی موفقیت (FZMS)

مصاحبه شونده ۱	مصاحبه شونده ۲	مصاحبه شونده ۳	...	مصاحبه شونده ۱۳	مصاحبه شونده ۱۴	مصاحبه شونده ۱۵
عامل ۱	۰/۶۶۷	۰/۸۳۳	۰/۹۳۳	...	۰	۰/۶۶۷
عامل ۲	۰/۶۶۷	۰/۶۶۷	۰/۷۳۳	...	۰	۰/۸۳۳
...
عامل ۱۲	۰/۳	۰/۳۴	۰/۳	...	۰/۹۶	۰/۳
عامل ۱۳	۰/۳۳۳	۰/۴۴۴	۰/۵۱۱	...	۰/۸۶۷	۰/۷۷۸

نکته:

انتساب مستقیم مقادیر در بازه $[0, 1]$ ممکن است منجر به تعیین درجات عضویتی شود که منعکس‌کننده واقعیت نبوده و با استدلال‌های متعارف قابل توجیه نباشند. در چنین مواردی، لازم است که تحلیل‌گر داده‌ها یک مقدار آستانه‌ی بالایی یا پایینی تعیین کند. بنابراین اگر بردار عددی شامل m عنصر مرتبط با مفهوم "I" باشد و $j = 1, 2, \dots, m$ نشان‌دهنده‌ی عناصر V_i باشند، مقادیر آستانه‌ی بالایی (α_i) و پایینی (α_u) به شرح زیر تعریف می‌شوند:

انتساب مستقیم مقادیر در بازه $[0, 1]$ ممکن است درجات عضویتی غیرواقع‌بینانه ایجاد کند، بنابراین تحلیل‌گر باید مقدار آستانه بالایی یا پایینی تعیین کند. برای بردار V_i با m عنصر، این آستانه‌ها به‌صورت بالایی (α_i) و پایینی (α_u) تعریف می‌شوند:

$$\forall j=1, 2, \dots, m \quad O_{ij} \geq \alpha_u \Rightarrow X_i(O_{ij}) = 1 \quad (\text{رابطه ۷})$$

$$\forall j=1, 2, \dots, m \quad O_{ij} \leq \alpha_i \Rightarrow X_i(O_{ij}) = 0 \quad (\text{رابطه ۸})$$

برای جلوگیری از سوگیری، حد پایین و بالایی برای امتیازات در نظر گرفته می‌شود (روس، ۲۰۱۰). در این پژوهش، بر اساس مقیاس ارزیابی مصاحبه‌شوندگان و ویژگی‌های کلی داده‌های ماتریس اولیه، این حدها به ترتیب ۵۰ و ۱۰۰ انتخاب و در ماتریس اولیه، پاسخ‌های کمتر یا مساوی ۵۰ به ۰ تبدیل شدند. سایر عناصر بردار به‌صورت متناسب در بازه $[0, 1]$ قرار گرفتند (Rodriguez-Repiso, Setchi & Salmeron, 2007).

۳. ماتریس رابطه‌ی قدرت موفقیت (SRMS)

ماتریس قدرت روابط موفقیت، یک ماتریس $[n \times n]$ است که در آن سطرها و ستون‌ها بیانگر عوامل کلیدی موفقیت‌اند. هر عنصر S_{ij} میزان ارتباط بین عامل "i" و عامل "j" در بازه $[0, 1]$ را نشان می‌دهد. هر عامل کلیدی موفقیت S_i به‌صورت یک بردار عددی با n عنصر نمایش داده می‌شود. بین دو مفهوم "i" و "j" سه نوع رابطه‌ی احتمالی وجود دارد:

۱. رابطه مستقیم (مثبت): اگر $S_{ij} > 0$ باشد، نشان‌دهنده‌ی یک رابطه‌ی علی مستقیم بین مفاهیم "i" و "j" است. به این معنا که افزایش "i" باعث "j" می‌شود.

۲. رابطه معکوس (منفی): اگر $S_{ij} < 0$ باشد، نشان‌دهنده‌ی یک رابطه‌ی علی معکوس بین مفاهیم "i" و "j" است. به این معنا که افزایش "i" باعث کاهش "j" می‌شود.

۳. عدم رابطه: اگر $S_{ij} = 0$ باشد، نشان‌دهنده‌ی این است که هیچ رابطه‌ای بین مفاهیم "i" و "j" وجود ندارد. بنابراین، هنگام تعیین مقادیر S_{ij} ، باید به سه پارامتر توجه شود: علامت S_{ij} که نشان می‌دهد رابطه بین مفاهیم "i" و "j" مستقیم است یا معکوس، شدت S_{ij} که نشان می‌دهد مفهوم "i" تا چه اندازه بر مفهوم "j" تأثیر می‌گذارد و جهت علیت که مشخص می‌کند آیا مفهوم "i" باعث مفهوم "j" می‌شود یا بالعکس (Rodriguez-Repiso, Setchi & Salmeron, 2007).

• تعیین دوگانگی روابط

بردارهای عددی IMS به مجموعه‌های فازی در FZMS تبدیل می‌شوند. اگر درجات عضویت $X_1(v_j)$ و $X_2(v_j)$ در بردارهای V_1 و V_2 برای اکثر عناصر مشابه باشند، رابطه مستقیم ($S_{ij} > 0$) و اگر $X_1(v_j)$ مشابه $(1 - X_2(v_j))$ باشد، رابطه معکوس ($S_{ij} < 0$) بین آن‌ها برقرار است.

• تعیین قدرت روابط

نزدیکی رابطه بین دو بردار V_1 و V_2 ، که از طریق محاسبه «شباهت» تعیین می‌شود، قدرت رابطه بین مفاهیم ۱ و ۲ را نشان می‌دهد و با S_{12} در SRMS مشخص می‌شود (Kosko, 1985). محاسبه «شباهت» از روش‌های شناسایی، شناسایی، کاندل و چو (۱۹۹۸) پیروی می‌کند. برای روابط مستقیم، نزدیکی حداکثر زمانی است که برای هر $(j=1, \dots, m)$ ، $X_1(v_j) = X_2(v_j)$ و برای روابط معکوس، محاسبات متفاوتی اعمال می‌شود.

فرض کنید d_j فاصله بین عناصر متناظر V_1 و V_2 باشد، به طوری که:

$$d_j = |X_1(v_j) - X_2(v_j)| \quad \text{رابطه (۹)}$$

و AD میانگین فاصله بین بردارهای V_1 و V_2 است:

$$AD = \frac{\sum_{j=1}^m |d_j|}{m} \quad \text{رابطه (۱۰)}$$

نزدیکی یا شباهت S بین دو بردار با معادله زیر نشان داده می‌شود:

$$S = 1 - AD \quad \text{رابطه (۱۱)}$$

اگر $S=1$ باشد، این نشان‌دهنده شباهت کامل است و اگر $S=0$ باشد، این نشان‌دهنده بیشترین درجه عدم شباهت است. اگر بردارهای V_1 و V_2 رابطه معکوس داشته باشند، روش محاسبه شباهت بین آن‌ها مشابه روش قبلی است، با این تفاوت که در این حالت معادله محاسبه فاصله بین عناصر متناظر بردارهای معکوس شده به صورت زیر خواهد بود:

$$d_j = |X_1(v_j) - (1 - X_2(v_j))| \quad \text{رابطه (۱۲)}$$

سایر معادلات برای محاسبه میانگین فاصله بین دو بردار (AD) و شباهت (S) آنها همانند معادلات قبلی باقی می‌مانند.

در این حالت، $S=1$ نشان‌دهنده شباهت معکوس کامل و $S=0$ نشان‌دهنده عدم شباهت معکوس کامل بین دو بردار است. به هر حال، هنگام بررسی روابط بین بردارهای عددی که به صورت مجموعه‌های فازی نمایش داده می‌شوند، انتظار نمی‌رود که شباهت کامل یا عدم شباهت کامل حاصل شود. محتمل‌ترین نمایش رابطه بین بردارها، شباهت تا درجه مشخصی است.

برای هر جفت بردار V_i و V_j ، شباهت دو بار محاسبه می‌شود؛ یک بار برای رابطه مستقیم و یکبار برای رابطه معکوس. میزان شباهت بالاتر، نوع (مثبت یا منفی) و قدرت رابطه بین عوامل کلیدی موفقیت را مشخص می‌کند. در نهایت، مقدار

±Sij در SRMS معرفی می‌شود (Rodriguez-Repiso, Setchi & Salmeron, 2007). بخشی از نتایج با استفاده از روابط ۶ تا ۹ در جدول ۷ آورده شده است.

جدول ۷. ماتریس رابطه‌ی قدرت موفقیت (SRMS)

عامل	عامل ۱	عامل ۲	عامل ۳	عامل ۴	عامل ۵	عامل ۶	عامل ۷	عامل ۸	عامل ۹	عامل ۱۰	عامل ۱۱	عامل ۱۲	عامل ۱۳
عامل ۱	۱												
عامل ۲	۰/۸۶	۱											
...
عامل ۱۲	۰/۷۹	۰/۷۸	۰/۷۴	۰/۷۷	۰/۶۷	۰/۷۶	۰/۶۴	۰/۷۸	۰/۶۵	۰/۶۳	۰/۶۵	۱	۰/۷۵
عامل ۱۳	۰/۶۶	۰/۷۵	۰/۷۳	۰/۷۴	۰/۷۶	۰/۷۶	۰/۷۶	۰/۷۷	۰/۷۶	۰/۷۹	۰/۷۳	۰/۷۵	۱

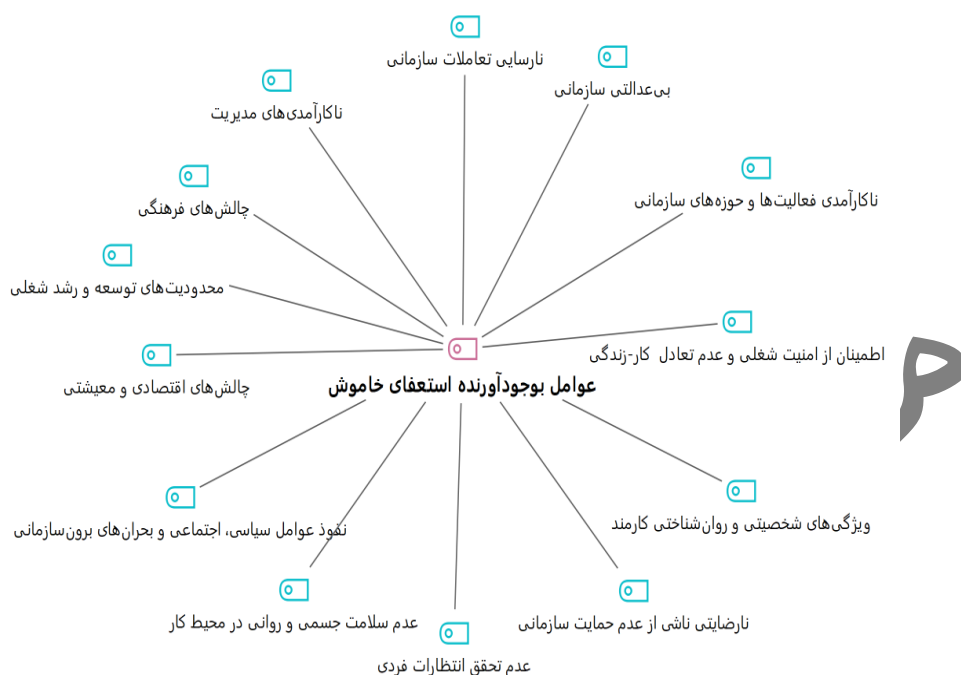
۴. ماتریس نهایی موفقیت (FMS):

پس از تکمیل ماتریس SRMS، ممکن است برخی داده‌ها گمراه‌کننده باشند، زیرا تمام عوامل کلیدی موفقیت (CSFs) لزوماً با یکدیگر مرتبط نیستند و همیشه رابطه علی ندارند. برای تحلیل داده‌ها و تبدیل ماتریس SRMS به ماتریس FMS که فقط شامل مؤلفه‌های فازی عددی با روابط علی است، نیاز به نظر کارشناسان وجود دارد. روابط نامعتبر ممکن است از نظر ریاضی مرتبط باشند، اما از نظر منطقی وابستگی معنایی نداشته باشند. این روابط توسط کارشناسان شناسایی می‌شوند (Rodriguez-Repiso, Setchi & Salmeron, 2007: 13, 14). در این پژوهش، جلسه‌ای با خبرگان برگزار شد تا ارتباطات بی‌معنا بین عوامل مؤثر بر استعفای خاموش حذف و جهت علی روابط مشخص شود. نتایج این فرایند در جدول ۸ نشان داده شده است.

جدول ۸. ماتریس نهایی موفقیت (FMS)

عامل	عامل ۱	عامل ۲	عامل ۳	عامل ۴	عامل ۵	عامل ۶	عامل ۷	عامل ۸	عامل ۹	عامل ۱۰	عامل ۱۱	عامل ۱۲	عامل ۱۳
عامل ۱	۱												
عامل ۲	۰/۸۶	۱											
عامل ۳	۰/۸۵	۰/۹۱	۱										
عامل ۴	۰/۸۷	۰/۸۷	۰/۹۰	۱									
عامل ۵	۰/۸۷	۰/۸۷	۰/۸۱	۰/۸۱	۱								
عامل ۶	۰/۸۶	۰/۸۶	۰/۸۶	۰/۷۹	۰/۷۹	۱							
عامل ۷	۰/۷۹	۰/۷۹	۰/۷۹	۰/۷۹	۰/۷۹	۰/۷۹	۱						
عامل ۸	۰/۷۳	۰/۷۳	۰/۷۳	۰/۷۲	۰/۷۲	۰/۶۹	۰/۷۲	۱					
عامل ۹	۰/۷۶	۰/۷۶	۰/۷۶	۰/۷۲	۰/۷۲	۰/۷۶	۰/۷۶	۰/۷۶	۱				
عامل ۱۰	۰/۸۴	۰/۸۴	۰/۸۴	۰/۸۰	۰/۸۰	۰/۷۹	۰/۷۹	۰/۷۸	۰/۷۸	۱			
عامل ۱۱	۰/۷۹	۰/۷۹	۰/۷۹	۰/۷۳	۰/۷۳	۰/۷۳	۰/۷۳	۰/۷۷	۰/۷۷	۰/۸۵	۱		
عامل ۱۲	۰/۷۴	۰/۷۴	۰/۷۴	۰/۷۴	۰/۷۴	۰/۷۴	۰/۷۴	۰/۶۳	۰/۶۳	۰/۶۳	۰/۷۵	۱	
عامل ۱۳	۰/۷۳	۰/۷۳	۰/۷۳	۰/۷۶	۰/۷۶	۰/۷۶	۰/۷۶	۰/۷۶	۰/۷۶	۰/۷۳	۰/۷۳	۰/۷۵	۱

۵. نمایش گرافیکی نقشه شناختی فازی



شکل ۴. کدگذاری عوامل بوجودآورنده استعفای خاموش

تحلیل و ارزیابی مدل FCM

برای تجزیه و تحلیل مدل‌های FCM، شاخص‌های خاصی وجود دارند که با استفاده از نرم‌افزار گفی به صورت خودکار محاسبه می‌شوند. برای تعیین نقش هر عامل در مدل، سه شاخص زیر محاسبه می‌شوند:

✓ **ورودی‌ها (درونداد یا ظرفیت تأثیرپذیری):** این شاخص با جمع مقادیر مطلق تمام اتصالاتی که به یک عامل وارد شده‌اند، محاسبه می‌شود. برای محاسبه این شاخص از ماتریس مدل، کافی است اعداد موجود در ستون مربوط به آن عامل جمع شوند.

✓ **خروجی‌ها (برونداد یا توان تأثیرگذاری):** این شاخص با جمع مقادیر مطلق تمام اتصالاتی که از یک عامل خارج شده‌اند، به دست می‌آید. محاسبه این شاخص از ماتریس ورودی مشابه شاخص قبلی است، با این تفاوت که در اینجا اعداد موجود در ردیف مربوط به هر عامل جمع می‌شوند.

✓ **مرکزی بودن (شاخص مرکزی):** مرکزیت هر عامل با جمع دو شاخص Indegree و Outdegree محاسبه می‌شود. این شاخص میزان اهمیت یک عامل را در شبکه نشان می‌دهد. برخلاف نقشه‌های شناختی معمولی، مرکزیت یک عامل در FCM می‌تواند بالا باشد حتی اگر تعداد اتصالات آن کمتر از سایر عوامل باشد، زیرا وزن اتصالات نیز در محاسبات لحاظ می‌شود. مرکزیت عاملی که نشان‌دهنده اهمیت آن در شبکه است، نقش کلیدی در ارزیابی جایگاه و تأثیر آن در مدل دارد. این سه متغیر در جدول ۹ نشان داده شده است.

1 - Indegree

2 - Outdegree

3 - Centrality

جدول ۹. ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

عوامل مؤثر بر استعفای خاموش	ظرفیت تأثیرپذیری (درونداد)	توان تأثیرگذاری (برونداد)	شاخص مرکزی (مرکزیت)
ناکارآمدی فعالیت‌ها و حوزه‌های سازمانی	۲,۵۶	۶,۲۹	۸,۸۵
بی‌عدالتی سازمانی	۲,۴۶	۷,۵۱	۹,۹۷
نارسایی تعاملات سازمانی	۸,۲۵	۵,۷۱	۱۳,۹۶
ناکارآمدی‌های مدیریت	۲,۵۳	۸,۸	۱۱,۳۳
چالش‌های فرهنگی	۷,۰۸	۴,۶	۱۱,۶۸
محدودیت‌های توسعه و رشد شغلی	۴,۱۲	۴,۷۱	۸,۸۳
چالش‌های اقتصادی و معیشتی	۲,۲۷	۳,۷۷	۶,۰۴
نفوذ عوامل سیاسی اجتماعی و بحران‌های برون سازمانی	۰	۵,۹۳	۵,۹۳
عدم سلامت جسمی و روانی در محیط کار	۸,۲۳	۳,۶۶	۱۱,۸۹
عدم تحقق انتظارات فردی	۷,۷۳	۴,۶۹	۱۲,۴۲
نارضایتی ناشی از عدم حمایت سازمانی	۷,۶۷	۳,۷۹	۱۱,۴۶
ویژگی‌های منفی شخصیتی و روانشناختی کارمند	۷,۶۸	۲,۱۲	۹,۹۸
وجود امنیت شغلی زیاد و عدم تعادل کار-زندگی	۳,۰۵	۲,۹۸	۶,۰۳

طبق جدول ۹، بیشترین درونداد یا تأثیرپذیری مربوط به عامل «نارسایی تعاملات سازمانی» و «عدم سلامت جسمی و روانی در محیط کار» و بیشترین توان تأثیرگذاری یا برونداد مربوط به عامل «ناکارآمدی‌های مدیریت» و «بی‌عدالتی سازمانی» است. همانطور که گفته شد هدف اصلی در این پژوهش شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر استعفای خاموش در سازمان‌های دولتی است. برای رسم نمودار نقشه شناختی فازی در نرم‌افزار گفی از شاخص مرکزیت استفاده شد و مرکزیت هریک از عوامل به عنوان مبنایی برای تعیین وزن هریک از عوامل قرار گرفت. در این نمودار جهت خطوط میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری را نشان می‌دهد. در پژوهش حاضر عوامل ۳ (نارسایی تعاملات سازمانی)، ۱۰ (عدم تحقق انتظارات فردی)، ۳ (عدم سلامت جسمی و روانی در محیط کار)، ۵ (چالش‌های فرهنگی) و ۱۱ (نارضایتی ناشی از عدم حمایت سازمانی) به ترتیب بیشترین درجه مرکزیت را دارند. عوامل ۸ (نفوذ عوامل سیاسی اجتماعی و بحران‌های برون سازمانی)، ۱۳ (وجود امنیت شغلی زیاد و عدم تعادل کار-زندگی) و ۷ (چالش‌های اقتصادی و معیشتی)، نیز به ترتیب کمترین درجه مرکزیت را دارند.

نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف شناسایی عوامل بوجودآورنده استعفای خاموش در سازمان‌های دولتی ایران انجام شد و در آن از روش‌های ترکیبی کیفی و کمی، شامل تحلیل محتوای کیفی و نقشه شناختی فازی، برای تحلیل داده‌ها استفاده شده است. پس از مصاحبه با خبرگان در استناداری چهارمحال و بختیاری، تحلیل محتوا براساس نظرات آنان و مرور ادبیات صورت پذیرفت که منجر به استخراج ۱۳۰ کد باز، ۴۰ کد محوری و ۱۳ کد انتخابی گردید. با استفاده از روش نقشه شناختی فازی رودریگوئز رییسو، سچی و سالمرن و نرم‌افزار گفی، ارتباط بین شاخص‌ها مشخص و وزن آنها تعیین شد. یافته‌ها نشان داد که عوامل متعددی در بروز این پدیده نقش دارند که از جمله مهم‌ترین آن‌ها می‌توان به «نارسایی تعاملات سازمانی»، «عدم تحقق انتظارات فردی»، «عدم سلامت جسمی و روانی در محیط کار»، «چالش‌های فرهنگی»، «نارضایتی ناشی از عدم حمایت سازمانی» و «ناکارآمدی‌های مدیریتی» اشاره کرد. این عوامل به ترتیب بیشترین تأثیر را در ایجاد استعفای خاموش دارند. همچنین، عوامل دیگری مانند «نفوذ عوامل سیاسی و اجتماعی»، «چالش‌های اقتصادی و معیشتی»، «وجود امنیت شغلی زیاد و عدم تعادل کار-زندگی» نیز در شکل‌گیری این پدیده نقش دارند، اما تأثیر کمتری دارند.

عوامل بوم‌شناختی در سازمان‌های دولتی ایران، شامل ساختار سازمانی بوروکراتیک، فرهنگ سازمانی، شرایط اقتصادی و اجتماعی، نفوذ سیاسی و قوانین و مقررات، هم در ادبیات نظری و هم در مصاحبه‌های خبرگان به وضوح قابل شناسایی هستند. سازمان‌های دولتی ایران معمولاً دارای ساختارهای سلسله‌مراتبی و بوروکراتیک هستند که باعث کندی در تصمیم‌گیری، کاهش انعطاف‌پذیری و افت انگیزه کارکنان می‌شوند (ضیایی و نرگسیان، ۱۴۰۲). در مصاحبه‌ها، این موضوع در زیرکدهایی مانند «مدیریت کنترل‌کننده و جزءنگر»، «توزیع پاداش یکسان برای همه نه بر اساس عملکرد» منعکس شده است. همچنین، فرهنگ سازمانی این سازمان‌ها که بر حفظ وضع موجود متمرکز است، مانع نوآوری می‌شود و کارکنان را به انجام حداقل وظایف تشویق می‌کند؛ زیرکدهایی نظیر «مهار یا نادیده‌گیری توانمندی‌های فکری و خلاقیت کارکنان» و «مدیریت پارانویا و بسیار محتاطانه» این را نشان می‌دهند. شرایط اقتصادی و اجتماعی، مانند تورم و تحریم‌ها، نارضایتی کارکنان را افزایش داده و در کدهایی مثل «حقوق و مزایای ناکافی» و «شرایط اقتصادی و معیشتی نامطلوب» دیده می‌شود. نفوذ سیاسی نیز با ایجاد بی‌ثباتی و کاهش اعتماد، در زیرکدهایی مانند «نفوذ عوامل سیاسی، فشارهای سیاسی» و «عدم ثبات و شفافیت در سیاست‌ها و فرایندها» ظاهر شده است. این کدها که از مصاحبه‌ها استخراج شده‌اند، با ادبیات نظری هم‌راستا هستند و نشان می‌دهند که استعفای خاموش در این سازمان‌ها به شدت تحت تأثیر عوامل بوم‌شناختی قرار دارد.

یکی از تفاوت‌های اصلی این پژوهش با مطالعات پیشین، تمرکز بر سازمان‌های دولتی ایران و بررسی تأثیر عوامل خاص این محیط‌ها، مانند نفوذ سیاسی عوامل بیرونی، بوروکراسی شدید اداری، بی‌ثباتی سیاست‌های سازمانی، ... است. این عوامل در بسیاری از مطالعات بین‌المللی کمتر مورد توجه قرار گرفته‌اند، اما در این پژوهش به‌عنوان عوامل مهمی در بروز استعفای خاموش شناسایی شده‌اند.

مقایسه یافته‌های این پژوهش با مطالعات پیشین نشان می‌دهد که بسیاری از عوامل شناسایی شده در این تحقیق با نتایج تحقیقات دیگر هم‌خوانی دارد. برای مثال، مطالعات پوتال (۲۰۲۲) و بیکیلماز (۲۰۲۲) نیز بر نقش عوامل سازمانی همچون ناکارآمدی مدیریت، بی‌عدالتی در توزیع پاداش‌ها و نارسایی‌های تعاملات سازمانی در بروز استعفای خاموش تأکید کرده‌اند. همچنین، پژوهش‌هایی مانند بولت و همکاران (۲۰۲۴) و روسو (۲۰۲۴) نیز به تأثیر عوامل محیطی مانند شرایط اقتصادی و سیاسی بر کاهش تعهد کارکنان اشاره کرده‌اند.

استعفای خاموش در سازمان‌های دولتی ایران پدیده‌ای چندبعدی است که تحت تأثیر عوامل فردی، سازمانی و محیطی قرار دارد و موجب کاهش تعهد، مشارکت، بهره‌وری و عملکرد سازمانی می‌شود. این پژوهش با ارائه مدل روابط علی استعفای خاموش در سازمان‌های دولتی ایران، برای اولین بار به تحلیل بومی عوامل این پدیده با استفاده از نقشه شناختی فازی پرداخته و چالش‌های منحصر به فرد مانند بوروکراسی شدید، نفوذ سیاسی و محدودیت‌های فرهنگی را برجسته کرده است. این مطالعه شکاف پژوهشی موجود را پر کرده و راهکارهای عملی برای کاهش اثرات مخرب استعفای خاموش ارائه می‌دهد. با توجه به نتایج این پژوهش، سازمان‌های دولتی ایران می‌توانند با اجرای برنامه‌های آموزشی مهارت‌های ارتباطی و ایجاد فضاهای باز برای تبادل نظر، نارسایی تعاملات سازمانی را کاهش دهند. همچنین، ارائه خدمات مشاوره روان‌شناختی و بهبود شرایط فیزیکی محیط کار می‌تواند به ارتقای سلامت جسمی و روانی کارکنان کمک کند. توسعه سیستم‌های پاداش عادلانه و فرصت‌های رشد حرفه‌ای نیز نارضایتی ناشی از عدم حمایت سازمانی را کم می‌کند. آموزش مدیران در زمینه رهبری مؤثر و ارزیابی عملکرد آن‌ها بر اساس بازخورد کارکنان، ناکارآمدی‌های مدیریتی را بهبود می‌بخشد. در نهایت، تقویت فرهنگ سازمانی مبتنی بر احترام و شفافیت می‌تواند چالش‌های فرهنگی را کاهش داده و تعهد کارکنان را افزایش دهد.

مقابل با این پدیده نیازمند رویکردی جامع برای بهبود شرایط کاری و تقویت تعاملات سازمانی و مدیریتی است. انجام تحقیقات بیشتر و ارائه راهکارهای عملیاتی می‌تواند به کاهش اثرات منفی آن کمک کند. در راستای تکمیل این پژوهش پیشنهاد می‌گردد در تحقیقات آتی:

- با تمرکز بر عواملی که دارای مرکزیت بالایی هستند، نظیر «نارسایی تعاملات سازمانی»، «عدم تحقق انتظارات فردی» و «عدم سلامت جسمی و روانی در محیط کار»، به شناسایی علل اصلی و ارائه راهکارهای مؤثر برای کاهش پدیده استعفای خاموش پرداخته شود.
- با توجه به توان تأثیرگذاری بالای عواملی نظیر «ناکارآمدی‌های مدیریت» و «بی‌عدالتی سازمانی»، می‌توان به بررسی دقیق‌تر نقش سبک‌های مدیریتی و سیاست‌های عدالت‌محور در کاهش رفتارهای مرتبط با استعفای خاموش پرداخت.
- تأثیر عوامل فرهنگی و اجتماعی خاص ایران، مانند نگرش‌های سنتی به کار و نقش رسانه‌های اجتماعی بر استعفای خاموش مورد بررسی قرار گیرد.
- انجام مطالعات تطبیقی بین سازمان‌های دولتی و خصوصی می‌تواند به درک بهتر تفاوت‌های عوامل مؤثر بر استعفای خاموش در این دو بخش کمک کند.
- استفاده از روش‌های پیشرفته‌تر مانند یادگیری ماشین و داده‌کاوی برای توسعه مدل‌های پیش‌بینی استعفای خاموش می‌تواند به سازمان‌ها در شناسایی زود هنگام کارکنان در معرض خطر کمک کند.
- با توجه به افزایش استفاده از فناوری‌های نوین در محیط‌های کاری، تأثیر این فناوری‌ها بر تعهد و مشارکت کارکنان و ارتباط آن با استعفای خاموش مورد بررسی قرار گیرد.
- با انجام مطالعات طولی برای بررسی تغییرات عوامل مؤثر بر استعفای خاموش در طول زمان می‌توان به درک بهتر روندهای بلندمدت این پدیده کمک کرد.
- راهکارهای عملیاتی برای کاهش استعفای خاموش در سازمان‌های دولتی ارائه شود و تأثیر این راهکارها بر بهبود تعهد و مشارکت کارکنان ارزیابی گردد.

منابع

- دورچهره، مریم، دانایی‌فرد، حسن، دلخواه، جلیل و قنبری وانانی، راضیه. (۱۴۰۲). خطاهای مدیران در کاهش انگیزه کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران. *دوفصلنامه توسعه علوم انسانی*، ۱۲۹-۱۴۸، ۵ (۹).
- زمانی تونی، عبدالله کوهکن، ملیحه (۱۴۰۳). بررسی تاثیر بدبینی سازمانی بر عدم تعلق خاطر به وظایف محوله کارکنان سازمان‌های دولتی، سیزدهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، حسابداری و توسعه اقتصادی، گرجستان-تفلیس، ۲۷ شهریور ۱۴۰۳.
- ضیایی، محمدصادق و نرگسیان، جواد. (۱۴۰۲). ارائه مدل نگهداشت استعداد در بین کارکنان نسل Z سازمان‌های دولتی. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۳ (۱)، ۲۶-۵۶.
- فیاضی، مرجان، یوسفیان آرانی، وحید. (۱۳۹۷). تاثیر تضعیف اجتماعی بر تعهد سازمانی و درگیری شغلی، *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۴۷-۷۲، ۷۹ (۲۴).
- محمودآبادی، امین، یعقوبی‌پور، علی و منتظری، محمد. (۱۴۰۲). ارائه مدل عوامل مؤثر بر عدم انجام تعهدات سازمانی مدیران مدارس آموزش و پرورش استان کرمان، *پژوهش‌های برنامه‌ریزی درسی و آموزشی*، ۱۴۱-۱۵۲، ۱۳ (۱).
- موسوی، سید نجم‌الدین، غفوریان شاگردی، امیر، شریعت‌نژاد، علی. (۱۴۰۱). *روش‌های تحقیق کمی و کیفی در علوم اجتماعی و مدیریت*، ناشر دانشگاه لرستان، خرم‌آباد.
- نصیری، محمد، ساعدی، عاطفه، نرگسیان، جواد و عبدلی، محمدرضا. (۱۳۹۶). بررسی میزان تعهد سازمانی کارکنان و رابطه آن با بی‌تفاوتی سازمانی در سازمان آموزش و پرورش شهر اهواز، *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، ۳۰ (۳)، ۱۳۵-۱۵۴.

References

- Arar, T., Çetiner, N., & Yurdakul, G. (2023). Quiet quitting: Building a comprehensive theoretical framework. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)*, 15(28), 122-138.

- Aydin, E., & Azizoğlu, Ö. (2022). A new term for an existing concept: Quiet quitting—a self-determination perspective. *In International Congress on Critical Debates in Social Sciences*, 285-295.
- 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.
- Campton, J., Tham, A., & Ting, H. (2023). Quiet Quitting—Implications for Asian Businesses. *Asian Journal of Business Research Volume*, 13(2), 128-134.
- Cohen, J. (1960). A coefficient of agreement for nominal scales. *Educational and Psychological Measurement*, 20(1), 37-46.
- Dorchereh, M., Danaeefard, H., Delkhaah, J., & Ghanbari Vanani, R. (2023). Managerial Errors in Reducing Employee Motivation in Iranian Public Organizations. *Journal of Human Sciences Development*, 5(9), 129-148. (In Persian).
- Fayyazi, M., & Yousefian Arani, V. (2018). The Impact of Social Undermining on Organizational Commitment and Job Involvement. *Journal of Management Improvement and Transformation*, 24(79), 47-72. (In Persian).
- 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 & Management*, 31(8), 899-907. <https://doi.org/10.1080/19368623.2022.2136601>.
- Fresh Headline (2022). The habit of employees declining to put in more effort than is necessary for the job.
- Granger, B. (2022, September 16). Quiet quitting: the latest workplace trend to combat burnout. <https://www.qualtrics.com/blog/quiet-quitting/>.
- Guler, M. (2023). Çalışma kültüründe yeni bir kavram: Sessiz istifa. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32(1), 247-261.
- 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.
- Hancock, B., & Schaninger, B. (2022). Quiet quitting and performance management. Available online: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/quietquitting-and-performance-managemen>.
- Kachhap, V., & Singh, T. (2024). Quiet quitting: a comprehensive exploration of hidden problems. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*. 38(5), 23-26.
- Karadas, A., & Çevik, C. (2024). Psychometric analysis of the quiet quitting and quiet firing scale among Turkish healthcare professionals. *Journal of Evaluation in Clinical Practice*, 1-9.
- Kilpatrick, A. (2022). What is “quiet quitting” and how it may be a misnomer for setting boundaries at work. <https://www.kqed.org/news/11923100/what-is-quiet-quitting-and-how-it-maybe-a-misnomer-for-setting-boundaries-at-work>.
- Klotz, A., & Bolino, M. (2022). When quiet quitting is worse than the real thing. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2022/09/when-quiet-quit-ting-is-worse-than-the-realthing.1>, 1-5.
- Kosko, B. (1988). Hidden patterns in combined and adaptive knowledge networks, *International Journal of Approximate Reasoning*, 2(4), 377-393.
- Landis, J. R., & Koch, G. G. (1977). The measurement of observer agreement for categorical data. *Biometrics*, 33(1), 159-174.
- Kruk, A. (2022). Cicha rezygnacja puka do drzwi Twojej firmy. Retrieved from: <https://leanpassion.pl/blog/quiet-quitting/>, 15.01.2024.
- Lord, J. (2022). Quiet quitting is a new name for an old method of industrial action, available at: www.theconversation.com/quiet-quitting-is-a-new-name-for-an-old-method-of-industrial-action-189752.

- Mahmoudabadi, A., Yaghoubi Pour, A., & Montazeri, M. (2023). A Model of Factors Affecting the Non-fulfillment of Organizational Commitments by School Principals in Kerman Province. *Curriculum and Instructional Planning Research*, 13(1), 141–152. (In Persian).
- Mousavi, Seyed Najmuddin, Ghafoorian Shagardi, Amir, & Shariatnejad, Ali. (2022). *Quantitative and qualitative research methods in social sciences and management*. Lorestan University Press. (In Persian).
- Nasiri, M., Saeedi, A., Nargesiyan, J., & Abdoli, M. R. (2017). Examining the Level of Organizational Commitment and Its Relationship with Organizational Indifference among Employees of the Education Department in Ahvaz. *Public Management Outlook*, (30), 135–154. (In Persian).
- Neuman, W. L. & Robson, K. (2014). *Basics of Social Research*. (3rd Edition) Toronto: Pearson Canada.
- Pearce, K. (2022). What is “quiet quitting”? <https://hub.jhu.edu/2022/09/12/what-isquiet-quitting/>.
- Pevec, N. (2023). The concept of identifying factors of quiet quitting in organizations: an integrative literature review. *Challenges of the Future*, 2, 128-147.
- Rodriguez-Repiso, L., Setchi, R., & Salmeron, J. L. (2007). Modelling IT projects success with fuzzy cognitive maps. *Expert systems with applications*, 32(2), 543-559.
- Ross, T. J. (2010). *Fuzzy Logic with Engineering Applications* (3rd ed.). Wiley.
- Russo, G. (2024). *Human capital utilisation, quiet quitting and employee retention*, Working paper series.
- Schneider M., Shnaider E., Kandel A., and Chew G. (1998). Automatic Construction of FCMs. *Fuzzy Sets and Systems*, 93, 161-172.
- Scheyett, A. (2022). Quiet quitting. *Social Work*, 68(1), 5-7. <https://doi.org/10.1093/sw/swac051>.
- Silverman, D. (2020). *Qualitative Research*, London: SAGE Publications Ltd.
- Serenko, A. (2024). The human capital management perspective on quiet quitting: recommendations for employees, managers, and national policymakers. *Journal of Knowledge Management*, 28(1), 27-43.
- Suhendar, A., Setiadi, R. O. N. A. L. D., Artati, A. R. T. A. T. I., & Rohman, A. B. D. U. L. (2023). The new trend: Why Indonesian digital start-up employees are opting for quiet quitting. *WSEAS Transactions on Computer Research*, 11, 166-180.
- Thekkechangarapatt, M. (2023). Quiet quitting in the education sector: Enumeration of three cases. *EPRA International Journal of Multidisciplinary Research (IJMR)*, 9(5), 83-88.
- Thakur, A. (2023). *Quiet Quitting: The New Corporate Trend*, Masters of Business Administration, AIT MANAGEMENT, Chandigarh University, Punjab (2023-2025).
- Xueyun, Z., Al Mamun, A., Yang, Q., Naznen, F., & Ali, M. H. (2024). Modeling quiet quitting intention among academics: Mediating effect of work addiction and satisfaction. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 1-37.
- Yıldız, S. (2023). Quiet quitting: Causes, consequences and suggestions. *International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal (SMART JOURNAL)*.
- Yikilmaz, I. (2022). “Quiet quitting: a conceptual investigation”, *Anadolu 10th International Conference on Social Science*, No. October, 581-591.
- Ziaei, M. S., & Nargesian, J. (1402). Providing a talent retention among Generation Z employees of government organizations. *Human Resources Studies*, 13(1), 26-56, (In Persian).
- Youthall, (2022). Sadece bir trend mi? Gerçek bir vazgeçiş mi?. *Youthall*, <https://www.youthall.com/tr/company/ebooks/sessiz-istifa>, 1-26.
- Zamani Tooni, A., & Koohkan, M. (2024). Investigating the Impact of Organizational Cynicism on Lack of Engagement with Assigned Duties among Employees of Public Organizations. *13th International Conference on Management, Accounting, and Economic Development*, Tbilisi, Georgia, September 17, 2024. (In Persian).