



Designing a Model to Deal with "Quiet Quitting" in Government Organizations (Case study: Chaharmahal and Bakhtiari Governorate)

Marzieh Darvishzadeh Boroujeni¹ , Seyed Najmaddin Mousavi² , Reza Sepahvand³ , Amirhoushang Nazarpour⁴

Abstract

Background & Purpose: This study explores the phenomenon of quiet quitting in Iranian public sector organizations. It aims to identify the key contributing factors and consequences of this issue while offering practical strategies for its management and mitigation. The research seeks to raise awareness among managers, policymakers, and human resource scholars.

Methodology: The research is fundamental-applied in nature, with an interpretive approach and an exploratory mixed-method strategy. In the qualitative phase, data were collected through semi-structured interviews with 15 human resource experts and a literature review, and analyzed using thematic analysis. In the quantitative phase, a questionnaire based on Fuzzy Interpretive Structural Modeling (FISM) was used for analysis. The validity and reliability of the qualitative findings were confirmed using Cohen's Kappa coefficient, which yielded a value of 0.86.

Findings: The study identified key factors influencing quiet quitting, its organizational consequences, and prioritized strategies to address the issue. The ISM analysis mapped the relationships among factors across four organizational levels. The MICMAC analysis revealed that "improving organizational culture, effective communication, employee professional development, clarifying job descriptions, reforming organizational policies, and enhancing leadership competencies" act as key drivers in reducing quiet quitting. This comprehensive model confirms the necessity of simultaneous action at strategic, structural, and individual levels to address quiet quitting.

Conclusion: By presenting a comprehensive and practical model for managing quiet quitting in Iran's public organizations, this research offers strategies to mitigate its negative impacts. It also emphasizes the necessity of fundamental reforms in organizational structure and culture and management practices—reforms that can create a positive ripple effect throughout the administrative system and lay the groundwork for more effective human resource policymaking..

Keywords: Quiet quitting, Silent resignation, Public sector organizations, Human resource management, Fuzzy interpretive structural modeling (FISM)

Article Type:
Research-based

Corresponding Author:
Seyed Najmaddin Mousavi

© Authors

Received:
April 01, 2025

Received in revised form:
May 05, 2025

Accepted:
May 26, 2025

Published online:
June 30, 2025

Citation: Darvishzadeh Boroujeni, Marzieh; Mousavi, Seyed Najmaddin; Sepahvand, Reza & Nazarpouri, Amirhoushang (2025). Designing a Model to Deal with "Quiet Quitting" in Government Organizations (Case study: Chaharmahal and Bakhtiari Governorate). *Journal of Human Resource Studies*, 15(2), 35-58. <https://doi.org/10.22034/JHRS.2025.516978.2396>

1. Ph.D. Candidate, Department Management, Faculty of Economics and Management Sciences, University of Lorestan, Khorramabad, Iran. E-mail: marzidarvish1401@gmail.com
2. Prof., Department of Management, Faculty of Economics and Management Sciences, University of Lorestan, Khorramabad, Iran. E-mail: mousavi56@yahoo.com
3. Prof., Department of Management, Faculty of Economics and Management Sciences, University of Lorestan, Khorramabad, Iran. E-mail: sepahvand.re@lu.ac.ir
4. Associate Prof., Department of Management, Faculty of Economics and Management Sciences, University of Lorestan, Khorramabad, Iran. E-mail: nazarpouri.a@lu.ac.ir



طراحی مدل مقابله با استعفای خاموش در سازمان های دولتی (نمونه پژوهی: چهار محال وبختیاری)

مرضیه درویش زاده بروجنی^۱، سیدنجم الدین موسوی^۲، رضا سپهوند^۳، امیر هوشنگ نظرپوری^۴

چکیده

نوع مقاله: پژوهشی

نویسنده مسئول: سیدنجم الدین موسوی
© نویسندگان

زمینه و هدف: این پژوهش به بررسی پدیده استعفای خاموش در سازمان های دولتی ایران می پردازد و با هدف شناسایی عوامل مؤثر، پیامدها و ارائه راه کارهایی برای مدیریت و کاهش این پدیده، به دنبال ارتقای آگاهی در میان مدیران، سیاست گذاران و پژوهشگران منابع انسانی است.

روش: پژوهش حاضر از نوع بنیادی - کاربردی با رویکرد تفسیرگراییانه و راهبرد آمیخته اکتشافی است. در بخش کیفی، داده ها از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۱۵ نفر از خبرگان حوزه منابع انسانی و مطالعات کتابخانه ای گردآوری و با روش تحلیل مضمون، تحلیل شد. در بخش کمی، از پرسش نامه مبتنی بر مدل سازی ساختاری تفسیری فازی (FISM) برای تحلیل استفاده شد. روایی و پایایی یافته های کیفی با استفاده از کاپای کوهن با مقدار ۰/۸۶ تأیید شد.

یافته ها: نتایج پژوهش به شناسایی عوامل کلیدی مؤثر بر استعفای خاموش، پیامدهای سازمانی آن و اولویت بندی راه کارهای مقابله با این پدیده منجر شد. یافته های ساختار میان عوامل با استفاده از ISM در پنج سطح سازمانی و تحلیل میک مک نشان می دهد که عوامل «بهبود فرهنگ سازمانی، توسعه حرفه ای کارکنان، شفاف سازی شرح شغل، اصلاح سیاست های سازمان و ارتقای شایستگی های رهبری»، به عنوان پیشران های کلیدی برای کاهش استعفای خاموش عمل می کنند. این مدل جامع، لزوم اقدام هم زمان در سطوح راهبردی، ساختاری و فردی را برای مهار استعفای خاموش تأیید می کند.

نتیجه گیری: این پژوهش با تدوین مدلی جامع و کاربردی برای مدیریت استعفای خاموش در سازمان های دولتی ایران، راه کارهایی را برای کاهش پیامدهای منفی آن ارائه می دهد. همچنین، بر ضرورت اصلاحات اساسی در ساختار و فرهنگ سازمانی و شیوه های مدیریتی تأکید دارد؛ اصلاحاتی که می توانند اثرهای مثبتی در سراسر نظام اداری ایجاد کنند و بستر تصمیم گیری های مؤثرتری را در حوزه منابع انسانی فراهم سازند.

کلیدواژه ها: استعفای خاموش، ترک بی سروصدا، سازمان های دولتی، مدیریت منابع انسانی و مدل سازی ساختاری تفسیری فازی

دریافت: ۱۴۰۴/۰۱/۱۲
بازنگری: ۱۴۰۴/۰۲/۱۵
پذیرش: ۱۴۰۴/۰۳/۰۵
انتشار: ۱۴۰۴/۰۴/۰۹

استناد: درویش زاده بروجنی، مرضیه؛ موسوی، سیدنجم الدین؛ سپهوند، رضا و نظرپوری، امیر هوشنگ (۱۴۰۴). طراحی مدل مقابله با استعفای خاموش در سازمان های دولتی (نمونه پژوهی: چهار محال وبختیاری). *مطالعات منابع انسانی*، ۱۵(۲)، ۳۵-۵۸.
DOI: <https://doi.org/10.22034/JHRS.2025.516978.2396>

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، دانشکده علوم اقتصادی و مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران. رایانامه: marzidarvish1401@gmail.com
۲. استاد، گروه مدیریت، دانشکده علوم اقتصادی و مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران. رایانامه: mousavi56@yahoo.com
۳. استاد، گروه مدیریت، دانشکده علوم اقتصادی و مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران. رایانامه: sepahvand.re@lu.ac.ir
۴. دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اقتصادی و مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران. رایانامه: nazarpouri.a@lu.ac.ir

<http://www.jhrs.ir>



This Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

ناشر: دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری
مطالعات منابع انسانی، ۱۴۰۴، تابستان، دوره ۱۵، شماره ۲، ص. ۳۵-۵۸
شاپای الکترونیک: ۲۷۸۳-۰۶۲۴

مقدمه

روند جدیدی که بر سازمان‌های امروزی تأثیر عمیقی خواهد داشت و حتی، دنیای کسب‌وکار را متزلزل خواهد کرد، «استعفای خاموش» است (هارتر^۱، ۲۰۲۲). این پدیده بدین معناست که کارکنان به‌طور رسمی از شغل خود استعفا نمی‌دهند؛ اما با کند کردن عمدی سرعت کار و دوری از پذیرش مسئولیت‌های اضافی که به پیشرفت سازمان کمک می‌کند، فقط حداقل مسئولیت‌های خود را برای شغلشان انجام می‌دهند و این، نوع جدیدی از فرار شغلی است که آن‌ها تجربه می‌کنند (هنکاک و شینگر^۲، ۲۰۲۲). این عدم مشارکت می‌تواند به کاهش انگیزه، عدم توسعه مهارت‌ها، کمبود انعطاف‌پذیری و ناتوانی در کار گروهی منجر شود و به دلیل بی‌عدالتی ناشی از داشتن اضافه‌کاری‌های متفاوت، ممکن است باعث ایجاد تنش بین کارکنان شود (تانگ^۳، ۲۰۲۲). بررسی بروز این رفتار در سازمان‌های دولتی، اهمیت بسیار زیادی دارد؛ زیرا انتظارات مربوط به خدمات عمومی، ساختارهای بوروکراتیک و قوانین و مقررات سخت‌گیرانه اداری، می‌تواند نارضایتی و رفتارهای کناره‌گیری کارمندان، مدیران و مراجعان سازمان را به دنبال داشته باشد.

بر اساس بررسی‌های انجام شده، پیش‌زمینه‌های استعفای خاموش عبارت‌اند از: ۱. عدم تعادل بین کار و زندگی؛ ۲. فرهنگ سمی محل کار؛ ۳. حقوق پایین؛ ۴. فقدان فرصت‌های پیشرفت شغلی؛ ۵. اضافه‌بار کاری (اوزتورک، آریکان و اوچاک^۴، ۲۰۲۳). در حالی که نخستین علت استعفا برای تمام شرکت‌کنندگان در این پژوهش، کم بودن حقوق اعلام شد، نخستین دلیل برای شرکت‌کنندگان نسل زد، عدم تعادل بین کار و زندگی بود. این نسل، هنگام انتخاب شغل، تعادل بین کار و زندگی را در اولویت قرار می‌دهند (مؤسسه نیروی کار در کروئوس^۵، ۲۰۱۹، به نقل از گابریلوا و بوچکو^۶، ۲۰۲۱). کارکنانی که رفتار ترک بی‌سروصدا (QQB) را نشان می‌دهند، معمولاً در جلسات شرکت نمی‌کنند، دیر به محل کار می‌آیند یا زود می‌روند، کمتر در پروژه‌های تیمی مشارکت می‌کنند و با توجه به عدم شوراوشتیاق در انجام وظایف خود، عملکرد ضعیف‌تری دارند (هتلر^۷، ۲۰۲۲).

با توجه به تأثیرهای منفی این پدیده بر روابط بین کارکنان و مدیران و عملکرد سازمان‌ها، بررسی دقیق این مفهوم ضروری است. از یک‌سو، برخی مدیران به‌خصوص مدیران ذره‌بینی و جزءنگر، به‌عمد افزایش حقوق، ترفیعات، توسعه و فرصت‌های شغلی و... را از تعدادی از کارکنان خود دریغ می‌کنند که ممکن است محرک استعفای خاموش باشند. از سوی دیگر، برخی کارکنان به دلیل ویژگی‌های روانی و شخصیتی یا جو فرهنگی در فعالیت‌های سازمانی مشارکت نمی‌کنند و رفتارهای شهروندی از خود بروز نمی‌دهند. اهمیت این رفتارها، به‌ویژه در زمان بحران‌ها و چالش‌های بزرگ، دوچندان می‌شود؛ زیرا انعطاف‌پذیری و انسجام و بهره‌وری سازمان‌ها، در گرو اقدامات فوق برنامه کارکنان است. بنابراین سازمان‌هایی که با چالش‌های متعددی در حفظ انگیزه، افزایش تعهد و مشارکت کاری کارکنان مواجهند، می‌توانند بیشترین بهره را از نتایج این پژوهش ببرند.

-
1. Harter
 2. Hancock & Schaninger
 3. Tong
 4. Ozturk, Arikan & Ocak
 5. Workforce Institute at Kronos
 6. Gabrielova & Buchko
 7. Hetler

بر این اساس، سؤال اصلی پژوهش حاضر این است که چگونه می‌توان مدلی برای شناخت و مقابله با «استعفای خاموش» در سازمان‌های دولتی طراحی کرد؟ در این راستا، هدف اصلی این پژوهش، بررسی مفهومی اصطلاح «استعفای خاموش» با در نظر گرفتن مفاهیم مشابه در ادبیات موجود و همچنین، در زندگی کاری کارکنان در سازمان‌های دولتی و (با نمونه‌گیری از استانداری چهارمحال و بختیاری) است. در ادامه، علل احتمالی این پدیده، پیامدهای منفی آن، راه‌کارها و پیشنهادهای مدیریتی و غیرمدیریتی برای مقابله با آن در محیط کاری بررسی شده و در نهایت، مدلی برای مدیریت آن ارائه خواهد شد.

از آنجایی که نهادهای دولتی و نیمه‌دولتی، به‌ویژه وزارتخانه‌ها، سازمان‌های بزرگ و خدمات‌رسان با نیروی انسانی فراوان مانند آموزش و پرورش، تأمین اجتماعی، شبکه بهداشت و درمان، شهرداری‌ها، سازمان‌های نظارتی و بازرسی که عملکرد نهادهای دولتی را ارزیابی می‌کنند و همچنین، شرکت‌ها و سازمان‌های خصوصی که با چالش‌های مشابهی در حفظ انگیزه و مشارکت کارکنان مواجهند، می‌توانند بیشترین بهره را از نتایج این پژوهش ببرند. در صورت شناسایی و مدیریت عوامل مؤثر در شکل‌گیری استعفای خاموش، این پژوهش می‌تواند چنین نتایجی را در پی داشته باشد: ۱. استفاده بهینه از ظرفیت و توانایی کارکنان دولتی؛ ۲. کاهش آسیب‌های وارده به سازمان‌های دولتی؛ ۳. افزایش انگیزه و بهره‌وری در نیروی انسانی؛ ۴. توسعه برنامه‌های منابع انسانی، مانند آموزش و پشتیبانی به منظور بهبود رفاه، افزایش انگیزه و خلاقیت کارکنان؛ ۵. افزایش تعهد و مشارکت کارکنان در انجام رفتارهای شهروندی سازمان؛ ۶. تقویت انگیزش نگهداشت نیروی انسانی؛ ۷. ارائه راه‌کارهای مؤثر برای جلوگیری از استعفای خاموش؛ ۸. افزایش به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان؛ ۹. تعامل و ارتباط سازنده بین رئیس و مرئوس و کارکنان با یکدیگر.

پیشینه نظری پژوهش

سازمان‌های دولتی

سازمان‌های دولتی، تحت نظر مستقیم دولت هستند و به‌موجب قوانین مصوب مجلس تأسیس می‌شوند و مأموریت‌های خاصی را برای اهداف معین، به‌صورت موقت یا دائم انجام می‌دهند. وزارتخانه‌ها، سازمان‌های تخصصی، بانک‌ها و بیمه‌ها از این دست سازمان‌ها 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، فرایندهای کند، ایستگاه‌های کاری متعدد و دستورکارهای غیرشفاف باعث اتلاف وقت، سردرگمی و نارضایتی عمومی می‌شود. به‌رغم تکرار روزانه ارائه خدمات، اصلاحات مؤثری در زمان‌بندی، شیوه ارائه خدمات و فرایندهای داخلی صورت نمی‌گیرد و اغلب مردم در برخورد با این سازمان‌ها، احساس ناکارآمدی می‌کنند (ضیایی و نرگسیان، ۱۴۰۲).

تعاریف استعفای خاموش

ترک کار بی‌سروصدا به این صورت تعریف می‌شود که حداقل کار را انجام دهید و از آن فراتر نروید. از کسانی که کار را آرام ترک می‌کنند، نمی‌توان انتظار داشت که تمام تلاش خود یا ساعت‌های اضافی را برای انجام کار صرف کنند (زنگر و

فولکمن^۱، ۲۰۲۲). جدول ۱ تعاریف متعددی از مفهوم این پدیده را در منابع مختلف نشان می‌دهد. با توجه به تعاریف جدول، تعریفی جامع و یکپارچه از مفهوم ترک بی‌سروصدا به شرح زیر ارائه شده است:

«استعفای خاموش به وضعیتی اطلاق می‌شود که در آن، کارمند به دلایلی مانند مدیریت ضعیف، حجم کاری بیش از حد، حقوق ناکافی، نارضایتی شغلی، قدردانی نکردن، عدم تعادل ساعات کاری، نیاز به حفظ تعادل کار و زندگی، ارتباطات ناکافی در سازمان، فقدان تعهد سازمانی یا شغلی، ناسازگاری بین ارزش‌های سازمانی - فردی، نبود فرصت‌های رشد و ارتقای شغلی، ... تنها وظایف مشخص شده در شرح شغل خود را انجام می‌دهد و از فعالیت‌های فراتر از آن اجتناب می‌کند. در این پدیده، فرد همچنان از نظر فیزیکی در سازمان حضور دارد؛ اما از نظر روان‌شناختی از شغل خود جداست. استعفای خاموش می‌تواند نتیجه تعامل عوامل فردی و سازمانی باشد و اغلب پاسخی به فرهنگ کاری نامناسب یا فرسودگی شغلی محسوب می‌شود.»

جدول ۱. تعاریف استعفای خاموش

منبع	تعریف
هارتر، ۲۰۲۲	افرادی که حداقل کار مورد نیاز را انجام می‌دهند و از نظر روان‌شناختی از شغل خود جدا شده‌اند.
شیت ^۲ ، ۲۰۲۲	الف. استعفای خاموش نوعی واکنش محافظه‌کارانه کارمندان به نارضایتی شغلی است که در آن با کاهش دل‌بستگی به کار، تنها حداقل وظایف انجام می‌شود؛ ب. این پدیده همچنین می‌تواند پاسخی جبرانی به رفتارهای حمایتی ناکافی کارفرما تلقی شود.
یکیلماز ^۳ ، ۲۰۲۲	نسل جدید کناره‌گیری کارکنان با تعامل کم و نارضایتی شغلی همراه است که به کاهش بهزیستی، تعارض کار - خانواده، فرسودگی شغلی و تشدید پیامدهای اجتماعی، اقتصادی و روانی مرتبط با بیکاری منجر می‌شود.
هتلر، ۲۰۲۲	الف. اجتناب از کار کردن خارج از ساعات کاری؛ ب. محدود کردن وظایف خود به شرح شغل مشخص شده؛ ج. انجام وظایف خود با صرف حداقل انرژی در حین انجام کار؛ د. ترک محیط کار با کنار گذاشتن مسئولیت‌های شغلی و تمرکز بر زندگی شخصی؛ ه. تعیین مرزهای مشخص برای بهبود تعادل میان کار و زندگی.
واکر ^۴ ، ۲۰۲۲	زمانی که کارمند به‌طور آگاهانه از صرف تلاش بیشتر یا استفاده از ظرفیت‌های اضافی مرتبط با شغل خود خودداری می‌کند یا آن را محدود می‌سازد.
سرنکو ^۵ ، ۲۰۲۴	استعفای خاموش پدیده‌ای است که در آن کارکنان فقط حداقل وظایف شغلی را برای حفظ شغل انجام می‌دهند، از نظر ذهنی از کار جدا شده‌اند، از پذیرش مسئولیت‌های اضافی خودداری می‌کنند و رفاه شخصی را بر اهداف سازمانی ترجیح می‌دهند.

علل استعفای خاموش

در جدول ۲ علل استعفای خاموش نشان داده شده است که هر یک، شامل مجموعه‌ای از مفاهیم مرتبط با تجربه کارکنان در محیط کار است.

1. Zenger & Folkman
2. Scheyett
3. Yikilmaz
4. Walker
5. Serenko

جدول ۲. علل استعفای خاموش

توضیحات	علل استعفای خاموش
ناهم‌سویی رفتار مدیران با ارزش‌های سازمان، نبود تنوع و شمول و محیط کاری سمی، به بی‌اعتمادی و کاهش تعهد منجر می‌شود (اوزتورک و همکاران، ۲۰۲۳).	فرهنگ سازمانی ناسالم یا فرهنگ کاری سمی و عدم تعادل میان کارزندگی
سبک رهبری نامناسب و ارتباطات ضعیف سازمانی، عامل کاهش رضایت و ایجاد رفتارهای استعفای خاموش هستند (تاوفیک، روسیادی و علی‌الدین ^۱ ، ۲۰۲۴: ۲۷۸).	نارضایتی شغلی
نبود مسیر رشد و توسعه شغلی، احساس رکود و کاهش انگیزه را به‌ویژه در نسل‌های جوان افزایش می‌دهد (ماهند و کالدول ^۲ ، ۲۰۲۳).	فقدان فرصت‌های پیشرفت شغلی
وظایف فراتر از توان، به فرسودگی و کاهش بهره‌وری منجر می‌شود (آلوس و لیمائو و لورنسو ^۳ ، ۲۰۲۴؛ تاوفیک و همکاران، ۲۰۲۴).	فشار کاری بیش‌ازحد
جبران ناکافی خدمات کارکنان، به احساس بی‌ارزشی و تمایل به ترک شغل منجر می‌شود (اوزتورک و همکاران، ۲۰۲۳؛ بات، تواتیا و جوشی ^۴ ، ۲۰۲۴).	حقوق و مزایای اندک
فشارهای کاری مزمن، خستگی جسمی و ذهنی و افت عملکرد را باعث می‌شود (لو، مامون، چن و یانگ ^۵ ، ۲۰۲۳).	فرسودگی شغلی
مدیران ناتوان در برقراری ارتباط مؤثر و عدم پاسخ‌گویی به نیازهای کارکنان، سبب افت تعهد و انگیزه می‌شوند (زنگر و فولکمن، ۲۰۲۲).	مدیریت ناکارآمد

پیامدهای استعفای خاموش

در جدول ۳ پیامدهای استعفای خاموش در سه بُعد فردی، سازمانی و اجتماعی ارائه شده است.

جدول ۳. پیامدهای استعفای خاموش

نوع پیامد	اثرها
پیامدهای فردی	نارضایتی شغلی نشئت‌گرفته از استعفای خاموش، به از دست دادن شغل، تضعیف سلامت جسمی و روانی، محدود شدن توسعه مهارت‌ها و کاهش تعهد شخصی منجر می‌شود. به‌طور مثال، بیکیلماز (۲۰۲۲) بر تأثیر منفی روی سلامت و رشد حرفه‌ای تأکید کرده است یا آرار، چتینر و یورداکول ^۶ (۲۰۲۳) و جواکیم، فیگوییرو، سیلوا و دافونسکا ^۷ (۲۰۲۳) کاهش انگیزه و خلاقیت را گزارش کرده‌اند.
پیامدهای سازمانی	پیامدهای سازمانی شامل کاهش بهره‌وری، اختلال در انسجام تیمی، افزایش هزینه‌های جذب و آموزش نیروی جدید و کاهش کیفیت عملکرد سازمان است. تاکور ^۸ (۲۰۲۳) و کامارا ^۹ (۲۰۲۳) نشان داده‌اند که کاهش تعهد کارکنان، موجب اختلال در روند کاری و افزایش غیبت می‌شود. جواکیم و همکاران (۲۰۲۳) نیز به کاهش مشارکت فعال و عملکرد تیمی اشاره کرده‌اند.
پیامدهای اجتماعی	در سطح اجتماعی، پیامدها شامل کاهش اعتبار برند، دیدگاه منفی مشتریان و ارباب رجوع، تضعیف تعاملات اقتصادی و اجتماعی و کاهش کیفیت خدمات می‌شود. تاکور (۲۰۲۳) و ژانگ و رودریگ ^{۱۰} (۲۰۲۳) به تأثیر منفی این پدیده بر روابط متقابل در بازار اشاره کرده‌اند. کامارا (۲۰۲۳) تأکید می‌کند که کاهش تعاملات مثبت با مشتریان، به سهم خود به تبلیغات منفی و افت برند منجر می‌شود.

1. Taufik, Rosyadi, & Aliyuddin
2. Mahand & Caldwell
3. Alves, Limão & Lourenço
4. Bhatt, Tevatia & Joshi
5. Lu, Mamun, Chen, & Yang
6. Arar, Çetiner & Yurdakul
7. Joaquim, Figueiredo, Silva & da Fonseca
8. Thakur
9. Câmara
10. Zhang & Rodrigue

پیشینه تجربی پژوهش

اصطلاح «استعفای خاموش» نخستین بار در سال ۲۰۰۹ برای توصیف کاهش تعهد کارکنان مطرح شد (ماهند و کالدول، ۲۰۲۳) و به معنای کناره‌گیری پنهان از کار به دلیل عواملی چون استرس، فشار کاری و نارضایتی است (بیکیلماز، ۲۰۲۲؛ یلاچا و گولوبوویچ^۱، ۲۰۲۴: ۶۲). این مفهوم در سال‌های اخیر با جنبش‌هایی چون «تانگ پینگ» در چین و انتشار ویدئویی در تیک‌تاک در سال ۲۰۲۲، بار دیگر در کانون توجه قرار گرفت و در رسانه‌ها بازتاب گسترده‌ای یافت (بیکیلماز، ۲۰۲۲). گزارش مؤسسه گالوپ نشان می‌دهد که نیمی از نیروی کار آمریکا، به‌ویژه نسل زد، درگیر این پدیده‌اند (هارتر، ۲۰۲۲). این نسل، به دلیل ویژگی‌هایی چون روحیه ساختارشکن و بی‌حوصلگی، بیش از دیگران به ساختارهای سنتی واکنش نشان می‌دهد، در حالی که نسل وای بیشتر به اقتدار سازمانی وفادار است (ویراراتنه و همکاران^۲، ۲۰۲۳). در ادامه، برای تبیین بهتر موضوع، خلاصه‌ای از نتایج مرور نظام‌مند مطالعات پیشین در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴. خلاصه پیشینه پژوهش

نویسنده/سال	عنوان/مهم‌ترین یافته‌ها	شکاف‌های شناسایی شده
آیدین و عزیزاوغلو ^۳ (۲۰۲۲)	شناسایی عوامل مؤثر بر استعفای خاموش / مسائل اندازه‌گیری و ارزیابی برای مدل‌های HR در سازمان‌های دولتی را مطرح می‌کند؛ مهم‌ترین عامل نیازهای برآورده نشده است.	بیشتر مبتنی بر مفاهیم نظری؛ پشتیبانی تجربی محدود.
گزارش یوتال ^۴ (۲۰۲۲)	استعفای خاموش به‌عنوان روند یا واقعیت/تحلیل روند استعفای خاموش و عوامل مؤثر بر این پدیده و ارائه برخی راه‌کارها.	عدم داده‌های تجربی؛ عدم تمرکز بر بخش دولتی.
فرمیکا و اسفودرا ^۵ (۲۰۲۲)	ارائه دیدگاه کلی درباره استعفای خاموش و استعفای بزرگ در صنعت گردشگری/تبیین شباهت دو پدیده استعفای خاموش و استعفای بزرگ و ارائه برخی راه‌کارها.	نظری و فاقد داده‌های تجربی؛ عدم تمرکز بر بخش دولتی و نیاز به ارزیابی تأثیرهای بلندمدت.
هاموشه، کورتوس و پاپاستاتوپولوس ^۶ (۲۰۲۳)	بررسی رابطه بین استعفای خاموش و کیفیت خدمات در صنعت گردشگری/شناسایی برخی علل و پیامدها استعفای خاموش.	محدود بودن یافته‌ها به صنعت توریسم؛ عدم تمرکز بر بخش دولتی.
زیبا ^۷ (۲۰۲۳)	شناسایی خطرهای پس از پاندمی برای مدیریت دانش/ استعفای خاموش تهدیدی برای مدیریت دانش.	عدم تمرکز بر بخش دولتی.
بیکیلماز (۲۰۲۲)	کاوش مفهومی استعفای خاموش و بررسی پیامدهای آن/ شناسایی پیامدهای استعفای خاموش.	عدم تمرکز بر بخش دولتی و فقدان داده‌های تجربی.
اوزتورک و همکاران (۲۰۲۳)	بررسی محرک‌ها، پیش‌نیازها و پیامدهای استعفای خاموش/ بررسی تفاوت‌های این پدیده با مفاهیم مشابه؛ بررسی محرک‌ها، پیشایندها و پیامدها.	نیازمند آزمون مدل در بستر سازمان‌های دولتی؛ عدم ارائه مدل عملی.

1. Jelača & Golubović
2. Weerathne
3. Aydın & Azizoglu
4. Youthall Report
5. Formica & Sfodera
6. Hamouche, Koritos & Papastathopoulos
7. Zieba

نویسنده/سال	عنوان/مهم‌ترین یافته‌ها	شکاف‌های شناسایی شده
پوک ^۱ (۲۰۲۳)	شناسایی عوامل مؤثر بر استعفای خاموش/ شناسایی عوامل مؤثر و ارائه برخی راه‌کارها.	عدم تمرکز بر بخش دولتی و فقدان داده‌های تجربی.
آرار و همکاران (۲۰۲۳)	تدوین چارچوب نظری یکپارچه برای فهم استعفای خاموش/ ارائه مدل جامع چندعاملی شامل عوامل مؤثر بر استعفای خاموش و پیامدها.	به‌طور عمده مفهومی و نیاز به اعتبارسنجی تجربی در بسترهای دولتی.
تکچانگاراپات ^۲ (۲۰۲۳)	بررسی استعفای خاموش در آموزش و معلمان/ عوامل مؤثر بر این پدیده و پیامدهای مثبت و منفی.	عدم ارائه مدل تعمیم‌پذیر و تمرکز صرف بر آموزش.
ماهند و کالدول (۲۰۲۳)	تحلیل علل و فرصت‌های ناشی از استعفای خاموش/ شناسایی برخی علل، پیامدهای مثبت و منفی و راه‌کارها.	عدم تمرکز بر سازمان‌های دولتی، فقدان داده‌های تجربی خاص.
یلدیز ^۳ (۲۰۲۳)	شناسایی علل، پیامدها و پیشنهادهایی برای استعفای خاموش/ شناسایی برخی علل و پیامدها.	عدم ارائه مدل عملی، عدم تمرکز بر بخش دولتی.
لو و همکاران (۲۰۲۳)	بررسی نقش توانمندسازی روان‌شناختی در کاهش استعفای خاموش در دوران کرونا/ ارائه بینش‌های مدیریت بحران؛ راه‌حل: تقویت توانمندسازی.	شرایط بحران کرونا ممکن است نتایج بلندمدت را منعکس نکند.
ژوئوبن، المامون، یانگ، نازن و علی ^۴ (۲۰۲۴)	مدل استعفای خاموش در اعضای هیئت علمی با میانجیگری اعتیاد به کار و رضایت شغلی/ علل این پدیده: عدم تعادل بین تعهد و رضایت.	نمونه تخصصی و مبتنی بر اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها و مدلی کمی.
نیمی، جایاکومار، موثرامان، نایر و دونالد ^۵ (۲۰۲۴)	شناسایی پیشایندهای استعفای خاموش در میان فارغ‌التحصیلان هند/ عوامل سازمانی کلیدی به‌عنوان محرک‌های استعفای خاموش شناسایی شده‌اند.	نمونه محدود به فارغ‌التحصیلان در هند؛ عدم تمرکز بر بخش دولتی.
سرنکو (۲۰۲۴)	بررسی استعفای خاموش از دیدگاه مدیریت سرمایه انسانی/ شناسایی برخی علل، پیامدها و توصیه‌های استراتژیک منابع انسانی برای کاهش استعفای خاموش در سازمان‌ها.	عدم ارائه مدل کاربردی و فاقد شواهد تجربی کافی از سازمان‌های دولتی.
سریواستاوا، ساکسنا، کاپور و قدیر ^۶ (۲۰۲۴)	بررسی شایعه منفی بر استعفای خاموش/ شایعه‌های منفی و درگیری‌های بین‌فردی، احتمال استعفای خاموش را افزایش می‌دهند. راه‌کار: بهبود ارتباطات و کاهش درگیری‌ها.	انجام مطالعه صرف در سازمان‌های خصوصی، نیاز به بررسی در بخش عمومی.
گیلیچ، یوجل، ایناندی ^۷ (۲۰۲۵)	بررسی ارتباط بین موانع شغلی معلمان و پدیده استعفای خاموش/ ارائه علل، پیامدها و راه‌کارها.	تمرکز بر معلمان، آموزش و عدم بررسی تأثیر سیاست‌های مدیریتی و فرهنگی بر این پدیده.

پژوهش حاضر با هدف ارائه مدلی برای مقابله با استعفای خاموش در سازمان‌های دولتی ایران انجام می‌شود؛ زیرا مرور ادبیات در جدول ۴ نشان می‌دهد که مطالعات پیشین، مانند آثار آیدین و عزیزاوغلو (۲۰۲۲)، یوتال (۲۰۲۲) و فرمیکا و اسفودرا (۲۰۲۲)، بیشتر بر بخش خصوصی یا صنایع خاص متمرکز بوده و کمتر به بخش دولتی پرداخته‌اند. این مطالعات اغلب داده‌های تجربی نداشته‌اند و راه‌کارهای پیشنهادی آن‌ها، کلی و بدون جزئیات عملیاتی برای اجرا در سازمان‌های

1. Pevec
2. Thekkechangarapatt
3. Yildiz
4. Xueyun, Al Mamun, Yang, Naznen & Ali
5. Nimmi, Jayakumar, Muthuraman, Nair & Donald
6. Srivastava, Saxena, Kapoor, & Qadir
7. Giliç, Yücel, İnandı

دولتی است. علاوه بر این، تفاوت‌های فرهنگی و ساختاری میان سازمان‌های دولتی و خصوصی در ایران که در پژوهش‌های موجود کمتر در کانون توجه قرار گرفته است، ضرورت بررسی ویژه‌ای را ایجاد می‌کند. از این رو، این تحقیق با تمرکز بر شناسایی عوامل مؤثر، پیامدها و ارائه راه‌کارهای کاربردی و تجربی، شکاف‌های موجود را پر کرده و به مدیران دولتی در مدیریت مؤثر این پدیده کمک می‌کند.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش با رویکردی کاربردی و تفسیرگرایانه، به روش استقرایی - قیاسی و با راهبرد آمیخته اکتشافی انجام شده است. ابتدا از طریق تحلیل مضمون (مصاحبه و منابع کتابخانه‌ای) راه‌کارهای مقابله با استعفای خاموش شناسایی شد؛ سپس با مدل‌سازی ساختاری تفسیری فازی، سطح‌بندی و میزان تأثیر آن‌ها بررسی شد. مراحل انجام پژوهش در شکل ۱ مشاهده می‌شود.



شکل ۱. مراحل انجام پژوهش

در این پژوهش، داده‌های کیفی از طریق روش تحلیل مضمون و با هدف شناسایی و تفسیر الگوهای معنایی تحلیل شدند. تحلیل مضمون به استخراج و تبیین الگوها و تم‌های مرتبط با پرسش پژوهش می‌پردازد و در سه مرحله توصیف، سازمان‌دهی و تفسیر انجام می‌شود (مدرسی، سیدنقوی، رودساز و رئیسی وانایی، ۱۴۰۲). در این راستا، الگوی شش مرحله‌ای براون و کلارک^۱ (۲۰۰۶) به کار گرفته شد که مراحل آن عبارت است از: ۱. آشنایی با داده‌ها؛ ۲. تولید کدهای اولیه؛ ۳. تدوین مضامین پایه؛ ۴. بازبینی مضامین؛ ۵. تعریف و نام‌گذاری آن‌ها؛ ۶. تدوین گزارش نهایی. همچنین نمونه‌گیری به صورت هدفمند انجام شد و با رسیدن به اشباع نظری در مصاحبه‌های چهاردهم و پانزدهم، تعداد شرکت‌کنندگان به ۱۵ نفر محدود شد. از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان منابع انسانی و مدیریت در استانداری چهارمحال و بختیاری، استادان دانشگاه رشته مدیریت و مرور نظام‌مند، منابع ثانویه گردآوری شد. انتخاب مصاحبه‌شوندگان براساس تجربه و تخصص بود و تحلیل چندمنبعی، اعتبار پژوهش را افزایش داد. اطلاعات مصاحبه‌شوندگان در جدول ۵ آمده است.

جدول ۵. اطلاعات مربوط به شرکت‌کنندگان در پرسش‌نامه باز

متغیر	دسته‌بندی	فراوانی (n)	درصد (%)
جنسیت	مرد	۱۱	۷۳/۳
	زن	۴	۲۶/۷
سطح تحصیلات	کارشناس	۲	۱۳/۳
	کارشناس ارشد	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
	مدیر میانی	۴	۲۶/۷

در این پژوهش، برای بررسی روایی و پایایی یافته‌های کیفی، از شاخص کاپای کوهن استفاده شد که میزان توافق بین دو ارزیاب را نشان می‌دهد. برای اطمینان از دقت کدگذاری، کدهای منتخب توسط یک متخصص بازبینی شد که نتایج آن در جدول ۶ ارائه شده است.

جدول ۶. محاسبه ضریب پایایی کوهن

مجموع ارزیاب اول	ارزیاب دوم		
	خیر	بله	
$Y_1 = 130$	$YN = 0$	$YY = 130$	بله
$N_1 = 4$	$NN = 3$	$NY = 1$	خیر
$N = 134$	$N_2 = 3$	$Y_2 = 131$	مجموع ارزیاب دوم

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

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

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

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 می‌دهد که نتایج کدگذاری پژوهشگر عالی است.

یافته‌های پژوهش

در این پژوهش، برای تحلیل داده‌ها و طراحی الگوی پیشنهادی، از روش تحلیل مضمون براون و کلارک (۲۰۰۶) بهره گرفته شد. ابتدا اطلاعات استخراج شده از منابع منتخب بررسی و ترکیب شد تا مضامین انتزاعی تری حاصل شود. در گام نخست، جمله‌های کلیدی شناسایی و کدهای اولیه استخراج شدند. سپس با انتخاب برچسب‌های معنایی مناسب، مضامین فرعی مرتبط شکل گرفتند. نمونه‌هایی از این کدگذاری در جدول ۷ آمده است.

جدول ۷. نمونه استخراج کدگذاری اولیه در مورد راه کارهای استعفای خاموش

ردیف	نقل قول	کد اولیه	مضامین پایه
۱	اگر کارکنان به دنبال رشد شغلی هستند، بایستی مسیرهای شفاف ارتقا برای آن‌ها تعریف شود و در سازمان درجا نزنند.	ایجاد کارراه شغلی - توسعه حرفه‌ای کارکنان	فراهم‌سازی فرصت‌های رشد شغلی و توسعه حرفه‌ای کارکنان
۲	در مواردی که ضعف در امکانات رفاهی یا حقوقی مشاهده می‌شود، سازمان باید به بازنگری در سیاست‌های جبران خدمات پردازد. مثلاً استفاده از وام‌های کم‌بهره، بیمه تکمیلی و...	ایجاد امکانات رفاهی - بازنگری در سیاست‌های جبران خدمات	تقویت انگیزش با مزایای مالی و غیرمالی
۳	اگر محیط کاری از لحاظ ظاهر تمیز، شیک و منظم باشد، انگیزه کارمندان بیشتر می‌شود؛ اما محیط‌هایی که از نظر ظاهری نامرتب و ناهنجار هستند، تأثیر منفی بر عملکرد کارمندان می‌گذارند	طراحی بهینه محیط کاری - تمیزی و نظم محیط کار	ایجاد محیط کاری آراگونومیک و بهینه
۴	اگر سیستم و مدیریت شفاف و عادلانه باشند، بسیاری از این مشکلات حل می‌شود.	مدیریت شفاف و عادلانه - عدم بی‌عدالتی در سازمان	فراهم‌آوردن محیطی برای ارتباطات مؤثر، مستقیم و شفاف
۵	مدیران سازمانی نباید صرفاً به اطرافیان نزدیک و مجیزگویان خود توجه کنند.	عدم پارتی بازی، پرهیز از باندبازی، عدالت مدیریتی	رعایت اصول صداقت، شفافیت، عدالت در تعاملات سازمانی
۶	باید با نگاهی شفاف، منصفانه و مشارکت‌جویانه، علائم کناره‌گیری پنهان را شناسایی و به موقع رفع کنند.	تشخیص زودهنگام استعفای خاموش، شناسایی و رفع به‌موقع علائم کناره‌گیری پنهان	شناسایی عوامل و موقعیت‌های زمینه‌ساز استعفای خاموش
۷	یکی از مهم‌ترین عوامل، سبک مدیریت است. مدیری که به کارکنان اعتماد نکند و اختیار کافی به آن‌ها ندهد و رویکرد کنترلی و ذره‌بینی دارند، می‌تواند انگیزه و تعهد کاری را کاهش دهد.	عدم مدیریت جزءنگر و کنترل‌کننده، تفویض اختیار به کارکنان	پیشگیری از سبک‌های رهبری ناکارآمد

1. Landis & Koch

پس از استخراج کدهای اولیه و مضامین پایه، بر اساس شباهت مفهومی و قرابت معنایی، مضامین تلفیق شدند. برخی عوامل به‌طور مستقیم به‌عنوان مضامین پایه در نظر گرفته شدند و برخی دیگر پس از ترکیب کدهای اولیه شکل گرفتند. سپس مضامین پایه ادغام شدند و مضامین سازمان‌دهنده پدید آمدند. در نهایت، با بهره‌گیری از مبانی نظری پژوهش، مضامین فراگیر استخراج شدند (براون و کلارک، ۲۰۰۶). نتایج این فرایند در جدول ۸ ارائه شده است.

جدول ۸. فرایند تلفیق و مقوله‌پردازی راه‌کارهای استعفای خاموش

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	کدهای اولیه/مضامین پایه
بهبود مستمر فرهنگ سازمانی	احترام و اعتماد	ارزش قائل شدن به کارکنان به‌عنوان سرمایه انسانی؛ ایجاد فضای احترام و اعتماد در محیط کار؛ تقویت فرهنگ سپاس در محیط کار
	حمایت و همدلی	ایجاد همدلی در ارتباط مدیر و کارمند؛ حمایت مادی و معنوی مدیر از کارمند؛ ترویج فرهنگ همدلی و فروتنی در محیط اداری
	توسعه فرهنگ مطلوب سازمانی	تقویت هم‌بستگی در کار تیمی؛ تقویت تعاملات اجتماعی مثبت و سازنده؛ تقویت حس تعهد و تعلق سازمانی؛ تقویت رقابت سالم و سازنده
ارتباطات شفاف و مؤثر	ترویج ارتباطات باز، شفاف و دوسویه	اتخاذ سیاست درهای باز (مدیریتی)؛ فراهم‌آوردن محیطی برای ارتباطات مؤثر، مستقیم و شفاف
	کاهش سکوت سازمانی	تشویق به بیان مشکلات بدون واگه؛ ایجاد فضایی امن برای بیان اعتراض‌ها
ایجاد تعادل کار و زندگی	تسهیل دسترسی به مزایای استحقاقی تشویقی	طراحی سیستم مرخصی‌های تشویقی مؤثر؛ بازنگری در قوانین مرخصی؛ تسهیل در استفاده از مرخصی و مزایا
	مدیریت حجم کار و زمان	مدیریت توزیع عادلانه حجم کار بین کارکنان؛ جلوگیری از اضافه‌کاری بیش از حد
توسعه حرفه‌ای و توانمندسازی کارکنان	ایجاد فرصت‌های رشد و یادگیری	فراهم‌سازی فرصت‌های رشد شغلی و توسعه حرفه‌ای کارکنان؛ مدیریت دانش و تسهیل انتقال تجربه‌های کارکنان؛ اهمیت مدیر به خلاقیت و نوآوری کارکنان؛ ارائه برنامه‌های آموزشی برای ارتقای مهارت‌های کارکنان
	توانمندسازی و مشارکت در تصمیم‌گیری	توانمندسازی کارکنان و مشارکت فعال آن‌ها در تصمیم‌گیری‌های سازمانی؛ مشارکت در برنامه‌ریزی استراتژیک؛ تفویض اختیار و افزایش استقلال کاری؛ تشویق کارکنان به ایده‌پردازی و اجرای پیشنهادها
نظام جبران خدمات و مزایای شفاف و عادلانه	پرداخت عادلانه، شفاف و رقابتی	پرداخت منصفانه و رقابتی (عدم تبعیض در افزایش اضافه‌کار و پاداش)؛ تخصیص مزایا بر اساس شایستگی و عملکرد، نه سابقه کار، روابط شخصی یا سایر ملاحظات؛ شفاف‌سازی حقوق و مزایا
	مشوق‌های مالی و غیرمالی	تشویق عملکرد مثبت کارکنان متعهد، برگزاری مراسم تقدیر از کارکنان نمونه و تلاشگر در مناسبت‌های خاص (تولد، اعیاد)؛ تقویت انگیزش با مزایای مالی و غیرمالی (شامل رفاهی، آموزشی، بیمه تکمیلی و وام‌های کم‌بهره)
بهبودسازی محیط کاری (آرگونومیک)	ایجاد محیط کاری پویا و جذاب	ایجاد محیط کاری لذت‌بخش، شاد، انگیزشی و کم‌استرس؛ اهمیت به برگزاری رویدادهای سازمانی (مانند جشن‌های مناسبتی و نشست‌های غیررسمی)
	طراحی محیط کار ارگونومیک و تعاملی	ایجاد محیط کاری آرگونومیک و بهینه؛ طراحی فضاهای مشترک فوق برنامه و تقویت مراددهای اجتماعی در محیط کار

مضمین فراگیر	مضمین سازمان دهنده	کدهای اولیه/مضمین پایه
مدیریت استرس و فرسودگی شغلی - رفاه کارکنان	مدیریت استرس و فرسودگی شغلی	مدیریت چرخش شغلی (کاهش خستگی ناشی از کارهای تکراری)؛ مدیریت تعارض، حذف یا تعویض مدیران استرس‌زا؛ آموزش‌های مرتبط با مدیریت استرس و ارتباطات مؤثر و اجرای برنامه‌های «بدون جلسه» و غیررسمی
	برنامه‌های سلامت و رفاه کارکنان	انتخاب سیاست‌گذاری سلامت جامع کارکنان (جسمانی و روانی) به‌عنوان یک اولویت سازمانی و اجرای برنامه‌های حمایتی و مشاوره‌ای برای سلامت جسمانی و روانی کارکنان
شفاف‌سازی شرح شغل و توسعه مسیر شغلی	تعریف و مشارکت در شرح شغل	شفاف‌سازی نقش‌ها، انتظارات، وظایف، مسئولیت‌ها و الزامات شغلی (برای وضوح نقش‌ها، انتظارات و شرح شغل) و اخذ مشارکت کارکنان در تعیین و پذیرش مسئولیت‌های فراوظیفه‌ای (برای مشارکت کارکنان در تعیین وظایف)
	مدیریت و توسعه مسیر شغلی	تعریف ساختار مشخص برای ارتقا بر اساس شایستگی، عملکرد و تجربه؛ مدیریت استعدادها و جانشین‌پروری، شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی؛ تسهیل دسترسی به فرصت‌های چرخش شغلی جهت مهارت‌افزایی
مدیریت تغییر و چابکی سازمانی	انعطاف‌پذیری، تحول و چابکی سازمان	تطبيق (مهارت‌ها و توانایی‌های) کارکنان با نیازها و انتظارات جدید؛ چابکی و پویایی در راستای تغییرات و تحولات سازمانی؛ بازنگری و اصلاح اهداف سازمان؛ اصلاح رویه‌های سازمانی براساس بازخورد از کارکنان؛ به‌روزرسانی سبک‌های مدیریتی و بازبینی مداوم شرح شغل بر اساس تغییرات محیطی
	رویکرد باز و مشارکتی به تغییرات	کاهش ابهام و اعتمادسازی در فرایند تغییرات و پذیرش آگاهانه تغییرات توسط مدیران
پایش استعفای خاموش و ارزیابی راه‌کارهای پیشگیرانه	پایش و پاسخ‌گویی به نیازهای کارکنان	شناسایی نیازهای کارکنان و احصا و اصلاح مشکلات کارکنان
	تشخیص نشانه‌های استعفای خاموش	تشخیص تغییرات انگیزشی کارکنان؛ شناسایی عوامل و موقعیت‌های زمینه‌ساز استعفای خاموش (مانند سیستم‌های ارزیابی عملکرد غیرمنصفانه، فرصت‌های محدود برای رشد و پیشرفت، عدم تعادل کار و زندگی، سبک مدیریتی نادرست و...)؛ جمع‌آوری و تحلیل داده‌های مربوط به عملکرد کارکنان برای شناسایی زود هنگام نشانه‌های استعفای خاموش
	ارزیابی راه‌کارهای پیشگیری از استعفای خاموش	برگزاری جلسه‌های منظم (ماهانه) برای افزایش مشارکت کارکنان؛ ارزیابی دوره‌ای اثربخشی برنامه‌ها و اقدامات انجام‌شده برای کاهش استعفای خاموش و بررسی میزان رضایتمندی، اشیاق کاری و تعهد شغلی کارکنان
اصلاح سیاست‌ها و رویه‌های سازمان	بهبود سیاست‌ها و برنامه‌های سازمانی	بهبود، توسعه و پیاده‌سازی سیاست‌ها و شیوه‌های منابع انسانی و بازنگری سیاست‌های ناکارآمد سازمانی
	تناسب شغل و شاغل	بازنگری در نحوه استخدام قطعی کارکنان مستعد استعفای خاموش؛ جذب و نگهداشت نیروهای کارآمد و نخبه؛ تناسب پُست سازمانی با مدرک تحصیلی
ایجاد کار معنادار و ارزش‌محور	قانون‌مداری در سازمان	رعایت سلسله‌مراتب اداری؛ جلوگیری از سیاسی‌کاری و جناح‌بندی‌های سیاسی در سازمان؛ کاهش قوانین و مقررات دست‌وپاگیر، کاهش نفوذ عوامل بیرونی در تصمیم‌های منابع انسانی؛ ایجاد سامانه محرمانه برای گزارش تخلف‌ها، تبعیض و بی‌عدالتی و اجرای یکسان قانون برای همه
	معناداری کار	جلوگیری از کارهای بی‌مفاد و بی‌معنا؛ طراحی شغل ارزش‌محور و تقویت هدفمندی در کار
ارزش‌محور	هم‌سوسازی ارزش‌های فردی و سازمانی	هم‌سویی اهداف فردی با اهداف سازمانی؛ هم‌سویی و یکپارچه‌سازی ارزش‌های فردی و سازمانی

مضمین فراگیر	مضمین سازمان‌دهنده	کدهای اولیه/مضمین پایه
استقرار سیستم مدیریت عملکرد کارا	استقرار نظام ارزیابی عملکرد شفاف و عادلانه	نظام ارزیابی عملکرد شفاف، انگیزشی و منصفانه؛ بهبود سیستم ارزیابی عملکرد؛ گنجاندن شاخصی برای سنجش رفتارهای استعفای خاموش در ارزیابی عملکرد سالانه
	سیستم بازخورد پیشگیرانه و بهبود عملکرد	بازخورد تشویقی با عملکرد سالم و کارآمد؛ ارائه بازخوردهای منظم و هدفمند به کارکنان؛ بهبود سازوکارهای بازخورد و نظارت بر عملکرد؛ اتخاذ راه‌کارهای تنبیهی برای فرد استعفادهنده خاموش و اصلاح عملکرد کارکنان قبل از منجر شدن مشکلات به استعفای خاموش
ارتقای شایستگی‌های رهبری و مدیریت	توانمندسازی مهارت‌های مدیریتی و رهبری	الگوبرداری از تجربه‌های مدیران موفق؛ آموزش و توسعه مهارت‌های رهبری و انگیزشی مدیران؛ توسعه مهارت‌های فنی، علمی و ارتباطی مدیران
	سبک رهبری حمایتی و خدمتگزار	رهبری خدمتگزار و اخلاق‌مدار به‌جای رهبری دستوری؛ پیشگیری از سبک‌های رهبری ناکارآمد و رهبری کاریزماتیک و مقتدر
	مدیریت اخلاقی	پذیرش مسئولیت اشتباهات و تلاش برای بهبود آن؛ پایبندی به قراردادهای روان‌شناختی؛ رعایت اصول صداقت، شفافیت، عدالت و احترام در تعاملات سازمانی؛ عمل‌گرا بودن (تعهد به انجام وظایف و مسئولیت‌ها)؛ پرهیز از قدرت‌طلبی و جاه‌طلبی؛ ایجاد محیط کار مبتنی بر ارزش‌های اخلاقی و اولویت دادن منافع سازمان بر منافع فردی (به‌ویژه در سطوح مدیریتی)

مطابق جدول ۸، در مجموع ۱۰۳ مضمون پایه شناسایی شد که در قالب ۳۲ مضمون سازمان‌دهنده تلفیق و طبقه‌بندی شدند. در نهایت، این مضمین در ۱۴ مضمون فراگیر طبقه‌بندی شدند. نتایج نهایی مضمین فراگیر عبارت‌اند از: بهبود مستمر فرهنگ سازمانی (C۱)، ارتباطات شفاف و مؤثر (C۲)، ایجاد تعادل کار و زندگی (C۳)، توسعه حرفه‌ای و توانمندسازی کارکنان (C۴)، نظام جبران خدمات و مزایای شفاف و عادلانه (C۵)، بهینه‌سازی محیط کاری (آرگونومیک) (C۶)، مدیریت استرس و فرسودگی شغلی - اتخاذ برنامه‌های سلامت و رفاه کارکنان (C۷)، شفاف‌سازی شرح شغل و توسعه مسیر شغلی (C۸)، مدیریت تغییر و چابکی سازمانی (C۹)، پایش استعفای خاموش و ارزیابی راه‌کارهای پیشگیرانه (C۱۰)، بهبود سیاست‌ها و رویه‌های منابع انسانی (C۱۱)، ایجاد کار معنادار و ارزش‌محور (C۱۲)، استقرار سیستم مدیریت عملکرد کارا (C۱۳) و ارتقای شایستگی‌های رهبری و مدیریت (C۱۴).

پس از استخراج کدها، برای سطح‌بندی عوامل از FISM استفاده شد. روش ISM فازی، نسخه فازی‌شده روش ISM است. در این روش از اعداد فازی مثلثی استفاده می‌شود. جدول ۹ متغیرهای کلامی استفاده‌شده در ISM فازی را نشان می‌دهد.

جدول ۹. مقیاس کلامی فازی

نماد/طیف	(۰) NO	(۱) L	(۲) VL	(۳) H	(۴) VH
توصیف کلامی	بدون تأثیر	خیلی کم	کم	زیاد	خیلی زیاد
عدد فازی مثلثی	(۰، ۰، ۰/۲۵)	(۰، ۰/۲۵، ۰/۵)	(۰/۲۵، ۰/۵، ۰/۷۵)	(۰/۵، ۰/۷۵، ۱)	(۰/۷۵، ۱، ۱)

این مقیاس‌های کلامی فازی، چهار رابطه ممکن در ISM سنتی، یعنی V, A, X و O را به ۲۵ رابطه ممکن در ISM فازی افزایش می‌دهند (احمد^۱، ۲۰۱۳). در این پژوهش از روش FISM خاتوانی، سینگ، تریودی و چوهان^۲ (۲۰۱۵) استفاده شده است. در ادامه یافته‌های حاصل از مراحل این روش نمایش داده خواهد شد.

گام اول: تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری گروهی (SSIM)

روش ISM فازی روی عوامل شناسایی شده از کدگذاری اجرا شد. برای مقایسه زوجی عوامل، نظرهای ۱۰ نفر از ۱۵ خبره مرحله کیفی اخذ شد. این مقادیر به صورت اعداد فازی مثلثی (L, M, U) بیان شدند که به ترتیب نمایانگر حداقل، میانگین و حداکثر درجه عضویت هستند. برای هر زوج عامل (i, j)، یک عدد فازی مثلثی تعیین شد و روابط میان آن‌ها در جدول مربوطه آورده شده است. سپس با تجمیع نظرهای این خبرگان و استفاده از مد فراوانی، ماتریس SSIM تجمیعی تهیه شد که برخی نتایج نهایی آن در جدول ۱۰ آمده است.

جدول ۱۰. ماتریس SSIM تجمیع شده

عوامل	C1	C2	C3	...	C12	C13	C14
C1	O	X(H, L)	X(L, L)	...	V(H)	X(L, VL)	X(VL, H)
C2	O	O	V(L)	...	V(VL)	X(VL, L)	A(L)
...
C13	O	O	O	...	O	O	A(H)
C14	O	O	O	...	O	O	O

گام دوم: ماتریس دسترسی اولیه فازی IFRM

در این مرحله، با بهره‌گیری از SSIM تجمیعی و متغیرهای زبانی، ماتریس دسترسی‌پذیری اولیه فازی تشکیل شد (جدول ۱۱).

جدول ۱۱. ماتریس دسترسی فازی اولیه فازی (IFRM)

عوامل	C1	C2	C3	...	C12	C13	C14
C1	•	H	L	...	H	L	VL
C2	L	•	L	...	VL	VL	•
...
C12	•	•	L	...	•	•	•
C13	VL	L	•	...	VL	•	•

گام سوم: ماتریس دسترسی باینری

برای دی‌فازی‌سازی، در ماتریس قابلیت دسترسی باینری مرحله قبل، اصطلاحات کلامی فازی با تأثیر بسیار زیاد (VH) و بالا (H) به ۱ و بقیه به ۰ تبدیل شدند (جدول ۱۲).

1. Ahmad
2. Khatwani

جدول ۱۲. ماتریس قابلیت دسترسی باینری

عوامل	C _۱	C _۲	C _۳	C _۴	C _۵	C _۶	C _۷	C _۸	C _۹	C _{۱۰}	C _{۱۱}	C _{۱۲}	C _{۱۳}	C _{۱۴}
C _۱	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۰
C _۲	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰
...
C _{۱۳}	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
C _{۱۴}	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱

گام چهارم: ماتریس دسترسی سازگار شده

پس از تشکیل ماتریس اولیه دسترسی، فرایند سازگارسازی با بررسی روابط غیرمستقیم انجام می‌شود. به طوری که اگر C_i به C_j منجر شده و C_j به C_k منجر شود، آنگاه C_i نیز منجر به C_k تلقی می‌شود و سلول (i,k) برابر با ۱ قرار می‌گیرد. برخی روابط جدید حاصل از این سازگارسازی با علامت *۱ در جدول ۱۳ مشخص شده‌اند.

جدول ۱۳. ماتریس سازگار شده نهایی

عوامل	C _۱	C _۲	C _۳	C _۴	C _۵	C _۶	C _۷	C _۸	C _۹	C _{۱۰}	C _{۱۱}	C _{۱۲}	C _{۱۳}	C _{۱۴}	قدرت نفوذ
C _۱	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۷
C _۲	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۵
C _۳	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱
C _۴	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	*۱	۰	۰	۰	۰	۴
C _۵	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۳
C _۶	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱
C _۷	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
C _۸	*۱	۱	۱	۱	*۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۹
C _۹	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
C _{۱۰}	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۳
C _{۱۱}	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱۱
C _{۱۲}	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
C _{۱۳}	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
C _{۱۴}	۱	*۱	*۱	*۱	*۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۱
میزان وابستگی	۵	۴	۵	۴	۳	۵	۸	۳	۴	۳	۵	۶	۲	۲	۵۵

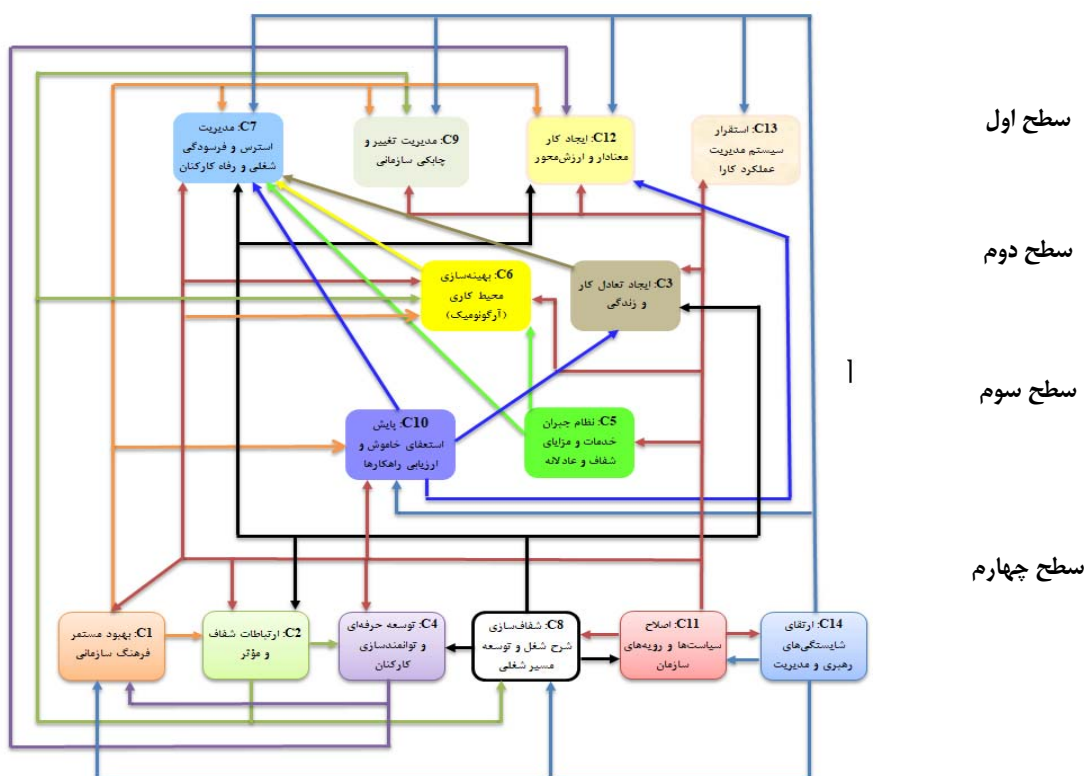
گام پنجم: سطح بندی عوامل

سپس عوامل بر اساس مجموعه‌های ورودی (تأثیرپذیر) و خروجی (تأثیرگذار) سطح بندی می‌شوند. عواملی که مجموعه خروجی و مشترک یکسانی دارند، در بالاترین سطح قرار می‌گیرند و پس از حذف آن‌ها، این روند تا تعیین سطح تمامی عوامل تکرار می‌شود (جدول ۱۴).

جدول ۱۴. سطح بندی سطح اول

عامل	مجموعه ورودی A(i)	مجموعه خروجی R(i)	اشتراک (A ∩ R)
C1	{C1, C2, C4, C8, C11, C14}	{C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7, C8, C9, C10, C11, C12, C13, C14}	{C1, C2, C4, C8, C11, C14}
C2	{C1, C2, C4, C8, C11, C14}	{C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7, C8, C9, C10, C11, C12, C13, C14}	{C1, C2, C4, C8, C11, C14}
...
C13	{C1, C2, C4, C8, C11, C13, C14}	{C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7, C8, C9, C10, C11, C12, C13, C14}	{C13}
C14	{C1, C2, C4, C8, C11, C14}	{C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7, C8, C9, C10, C11, C12, C13, C14}	{C1, C2, C4, C8, C11, C14}

با استفاده از ماتریس سازگار شده، سطح بندی انجام و در شکل ۲ نمایش داده شده است. جهت فلش ها از عوامل محرک (سطوح پایین تر) به عوامل وابسته (سطوح بالاتر) است.



شکل ۲. مدل ساختاری تفسیری فازی

تحلیل سطح بندی

با توجه به مراحل فوق، سطوح عوامل به صورت زیر تعیین می شود:

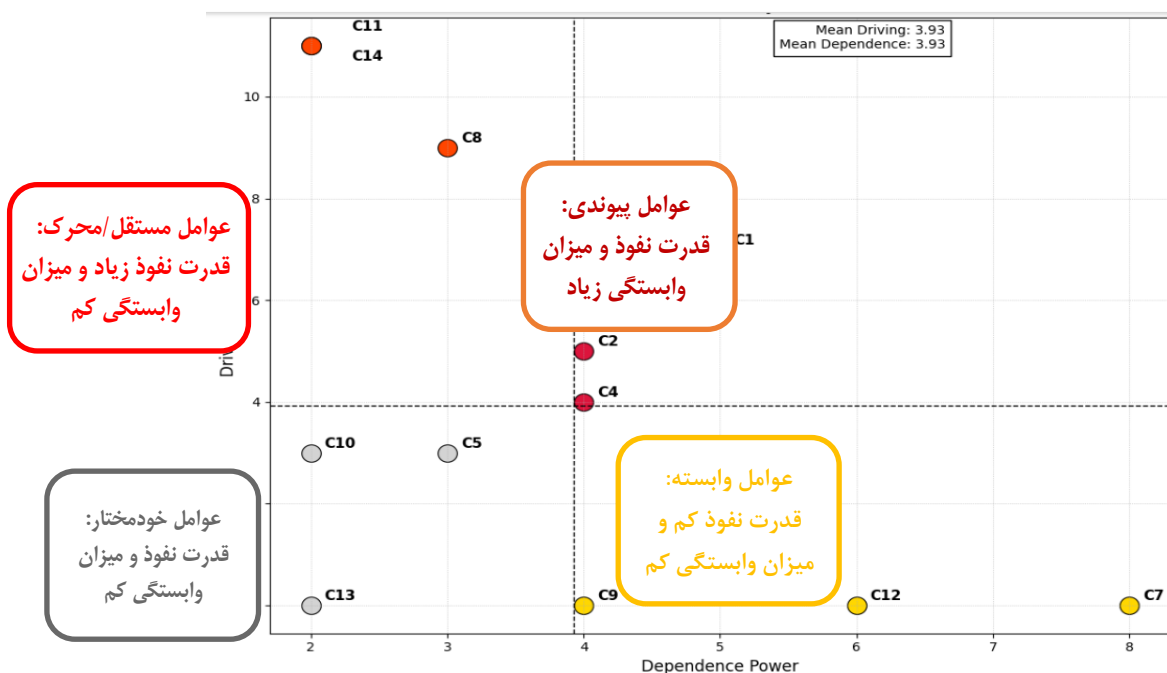
- متغیرهای سطح ۴ در بالاترین سطح بیشترین تأثیر را بر سایر متغیرها داشته اند.

- متغیرهای سطح ۳ در سطح میانی قرار دارند و هم تأثیرگذار و هم تأثیرپذیرند.
- متغیرهای سطح ۲ در سطح میانی قرار دارند و هم تأثیرگذار و هم تأثیرپذیرند.
- متغیرهای سطح ۱ در پایین‌ترین سطح، بیشترین تأثیر را از سایر متغیرها دریافت کرده‌اند.

گام ششم: تحلیل قدرت نفوذ و میزان وابستگی

در این مرحله، قدرت تأثیرگذاری و تأثیرپذیری هر متغیر بررسی و در جدول ۱۳ محاسبه شده است. این تحلیل، درک روابط و میزان اثرگذاری متغیرها را ممکن می‌سازد.

متغیرها به چهار گروه مستقل، وابسته، خودمختار (خودگردان) و پیوندی تقسیم شدند. هدف تحلیل میک‌مک شناسایی و تحلیل میزان هدایت و وابستگی ابعاد است که نتایج آن در شکل ۳ ارائه شده است.



شکل ۳. تجزیه و تحلیل میک‌مک (نمودار قدرت نفوذ - وابستگی)

بر اساس شکل ۳، متغیرها به صورت زیر طبقه‌بندی می‌شوند:

متغیرهای مستقل: شامل «شفاف‌سازی شرح شغل و توسعه مسیر شغلی»، «اصلاح سیاست‌های سازمان» و «ارتقای شایستگی‌های رهبری» هستند که نفوذ زیاد و وابستگی کمی دارند. این عوامل به عنوان پیشران سیستم نقش کلیدی در کاهش استعفای خاموش دارند.

• متغیرهای وابسته عبارت‌اند از: «مدیریت استرس، فرسودگی شغلی و رفاه کارکنان»، «مدیریت تغییر»، «ایجاد کار معنادار»، «آرگونومیک محیط کار»، «ایجاد تعادل کار و زندگی» که تأثیرپذیرند و بیشتر تحت تأثیر سایر عوامل قرار دارند.

• متغیرهای پیوندی عبارت‌اند از: «بهبود فرهنگ سازمانی»، «ارتباطات مؤثر» و «توسعه حرفه‌ای و توانمندسازی کارکنان» که حساسیت زیاد و پایداری کمتری دارند و می‌توانند باعث اثرهای زنجیره‌ای شوند.

• متغیرهای خودمختار عبارت‌اند از: «نظام جبران خدمات»، «مدیریت عملکرد» «پایش استعفای خاموش» که نفوذ و وابستگی کمی دارند.

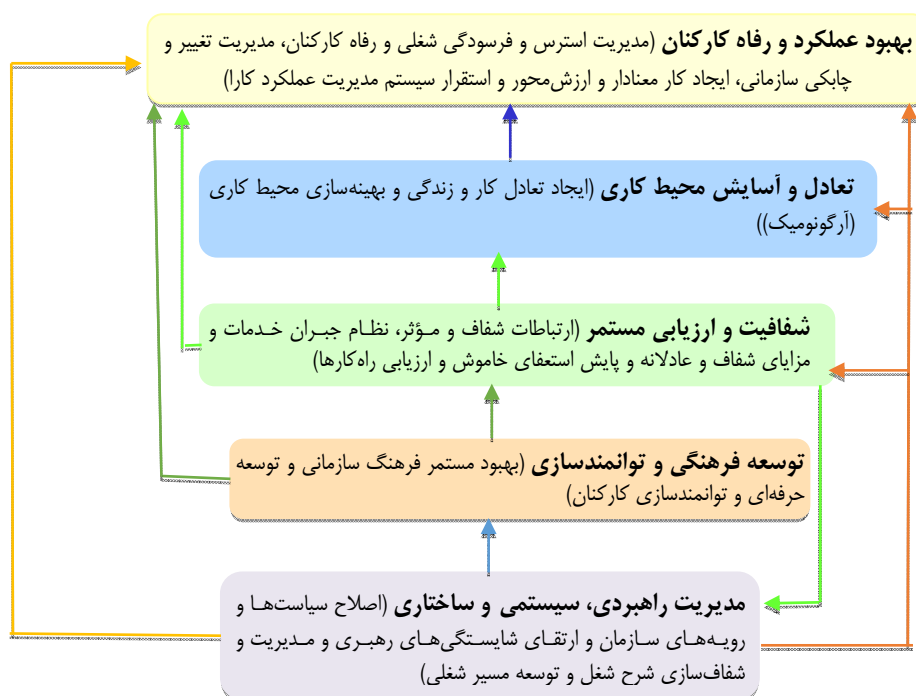
برای اعتبارسنجی مدل اولیه، بعد از جمع‌آوری نظرهای متخصصان و انجام مصاحبه‌های تکمیلی، تغییراتی در مدل اعمال شد. خبرگان سه پیشنهاد کلیدی داشتند:

۱. تفکیک واضح سطوح مدل در جعبه‌های مجزا

۲. تعیین یک محور مستقل برای هر سطح

۳. شکستن سطح اول به دو سطح

مدل نهایی که این اصلاحات در آن اعمال شده، در شکل ۴ آورده شده است.



شکل ۴. مدل نهایی راه‌کارهای مقابله با استعفای خاموش

در مدل نهایی پژوهش و بر اساس تحلیل میک‌مک و لایه‌بندی FISM، سه عامل «شفاف‌سازی شرح شغل و توسعه مسیر شغلی»، «اصلاح سیاست‌ها و رویه‌های سازمان» و «ارتقای شایستگی‌های رهبری» به‌عنوان پیشران‌های کلیدی با نفوذ زیاد و وابستگی کم شناسایی شدند که ساختار کل سیستم مقابله با استعفای خاموش را شکل می‌دهند. این عوامل در لایه اول FISM قرار دارند و تأثیر آن‌ها به‌شکل زنجیره‌ای به سایر متغیرها منتقل می‌شود. متغیرهای میانی یا پیوندی شامل «بهبود فرهنگ سازمانی»، «ارتباطات مؤثر» و «توانمندسازی حرفه‌ای کارکنان» هستند که با حساسیت زیاد به تغییر، نقش منتقل‌کننده و تقویت‌کننده اثر پیشران‌ها را ایفا می‌کنند. در سطوح انتهایی FISM، متغیرهای وابسته نظیر «مدیریت استرس و فرسودگی شغلی»، «تعادل کار و زندگی»، «آرگونومی محیط کار»، «ایجاد کار معنادار» و «مدیریت تغییر» قرار گرفته‌اند که نمود عینی تأثیر سیاست‌ها و فرهنگ سازمانی بر رفاه و کارکرد کارکنان را نشان می‌دهند. در عین حال، «نظام جبران خدمات»، «مدیریت عملکرد» و «پایش استعفای خاموش» به‌عنوان متغیرهای خودمختار با نفوذ و وابستگی کم، به‌صورت

مکمل در مدل حضور دارند و می‌توانند با تقویت تدریجی، ثبات و کارایی سیستم را ارتقا بخشند. در نتیجه، برای دستیابی به کاهش پایدار استعفای خاموش در سازمان‌های دولتی، تمرکز اصلی باید بر تحکیم پیشران‌ها و تقویت متغیرهای پیوندی باشد تا تغییرات بنیادین و پایدار در سطوح وابسته محقق شود.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف ارائه مدلی کاربردی برای مقابله با پدیده استعفای خاموش در سازمان‌های دولتی ایران، به شناسایی علل و پیامدهای این پدیده از طریق مرور ادبیات و ارائه راه‌کارهای عملیاتی از طریق تحلیل مضمون و مدل‌سازی ساختاری تفسیری فازی (FISM) پرداخت. برخلاف بسیاری از مطالعات پیشین که عوامل ایجاد استعفای خاموش را هدف تحلیل کیفی قرار داده بودند، این پژوهش با تمرکز بر کدگذاری و تحلیل مضمون راه‌کارهای مقابله، رویکردی نوآورانه را اتخاذ کرد. یافته‌های کیفی که از مصاحبه با ۱۵ خبره و بررسی منابع کتابخانه‌ای به‌دست آمد، ۱۰۳ مضمون پایه، ۳۲ مضمون سازمان‌دهنده و ۱۴ مضمون فراگیر را شناسایی کرد که در قالب مقوله‌هایی نظیر بهبود فرهنگ سازمانی، ارتقای شایستگی‌های رهبری، توسعه حرفه‌ای کارکنان و ایجاد تعادل کار و زندگی دسته‌بندی شدند. این راه‌کارها هم به کاهش رفتارهای کناره‌جویانه کارکنان کمک می‌کنند و هم با تقویت انگیزه و تعهد، زمینه‌ساز بهبود عملکرد سازمانی و کیفیت خدمات عمومی می‌شوند. بخش کمی پژوهش با استفاده از روش FISM، روابط میان این راه‌کارها را در ۵ سطح سلسله‌مراتبی ترسیم کرد و تحلیل میک‌مک نشان داد که عامل مدیریت راهبردی، سیستمی و ساختاری (شامل شفاف‌سازی شرح شغل و توسعه مسیر شغلی)، «اصلاح سیاست‌ها و رویه‌های سازمان» و «ارتقای شایستگی‌های رهبری» به‌عنوان پیشران‌های کلیدی عمل می‌کنند، در حالی که بهبود عملکرد و رفاه کارکنان (شامل «مدیریت استرس، فرسودگی شغلی و رفاه کارکنان»، «مدیریت تغییر و چابکی سازمان»، «ایجاد کار معنادار و ارزش‌محور» و «مدیریت عملکرد») وابستگی بیشتری به سایر متغیرها دارند. این ساختار سلسله‌مراتبی نشان می‌دهد که اصلاحات بنیادین در ساختار سازمان و مدیریت، می‌تواند اثرهای زنجیره‌ای مثبتی در کل سیستم ایجاد کند و برای مقابله با استعفای خاموش، ضرورت دارد که ابتدا بر بهبود ساختار و رهبری تمرکز شود. عوامل پیوندی نیز (همچون تقویت فرهنگ و ارتباطات شفاف و توسعه حرفه‌ای و توانمندسازی کارکنان) به دلیل ناپایداری احتمالی، به نظارت دقیق‌تری نیاز دارند؛ زیرا تغییر در آن‌ها ممکن است باعث بی‌ثباتی سیستم شود. عوامل جبران خدمات، تعادل کار و زندگی و آسایش محیط کاری و در نهایت حمایت از رفاه کارکنان و بهره‌وری و بهبود عملکرد عواملی هستند که از سایر عوامل تأثیر می‌پذیرند و سبب کاهش استعفای خاموش می‌شوند. این مدل جامع، بر لزوم اقدام هم‌زمان در سطوح راهبردی، ساختاری و فردی برای مهار استعفای خاموش تأکید می‌کند.

نتایج این پژوهش با مطالعات جهانی مانند هارتر (۲۰۲۲) و اوزتورک و همکاران (۲۰۲۳) هم‌خوانی دارد که بر تأثیر فرهنگ سازمانی و سبک‌های رهبری بر رفتارهای کارکنان تأکید کرده‌اند. با این حال، ویژگی متمایز این مطالعه، بومی‌سازی راه‌کارها برای سازمان‌های دولتی ایران است که با چالش‌های منحصر به فردی نظیر بوروکراسی پیچیده، قوانین سخت‌گیرانه و انتظارات بالای جامعه مواجهند. برخلاف بخش خصوصی که در اعمال تغییرات انعطاف‌پذیری بیشتری دارد، سازمان‌های دولتی ایران با مقاومت ساختاری و محدودیت‌های بودجه‌ای روبه‌رو هستند؛ برای مثال، در مطالعات خارجی همچون سرنکو (۲۰۲۴) استعفای خاموش، پاسخی به فرهنگ‌های سازمانی با تقاضای بالا بیان شده است. این پژوهش نشان داد که امنیت

شغلی زیاد در بخش دولتی که معمولاً نوعی مزیت تلقی می‌شود، می‌تواند به کاهش انگیزه برای مشارکت فعال منجر شود؛ زیرا کارکنان به دلیل نبود ریسک اخراج، تمایل کمتری به پذیرش مسئولیت‌های اضافی نشان می‌دهند. این پارادوکس که در مطالعات پیشین کمتر در کانون توجه قرار گرفته بود، اهمیت طراحی راه‌کارهای انگیزشی متناسب با بافت دولتی را برجسته می‌کند. علاوه بر این، تأکید بر راه‌کارهایی مانند شفاف‌سازی شرح شغل و ایجاد کار معنادار، نشان‌دهنده نیاز به بازتعریف رابطه کارکنان با سازمان است؛ به گونه‌ای که حس ارزشمندی و هدفمندی را تقویت کند.

از منظر عملی، این پژوهش پیشنهاد می‌کند که مدیران با استقرار سیستم‌های ارزیابی عملکرد مشارکتی که بازخورد دوسویه را تسهیل می‌کند و اجرای برنامه‌های آموزشی برای توسعه مهارت‌های رهبری اخلاقی و حمایتی، به کاهش استعفای خاموش کمک کنند. در سطح سازمانی، طراحی سیاست‌های کاری منعطف مانند ساعات کاری شناور یا دورکاری کنترل شده، می‌تواند تعادل کار و زندگی را بهبود بخشد، به‌ویژه برای نسل جوان که اولویت‌های متفاوتی دارند. در سطح کلان، سیاست‌گذاران باید با بازنگری در نظام جبران خدمات، کاهش بوروکراسی و تخصیص بودجه به برنامه‌های سلامت روان، چارچوبی حمایتی ایجاد کنند. این اقدامات نه تنها بهره‌وری را افزایش می‌دهد، بلکه با تقویت اعتماد اجتماعی، به تحقق اهداف خدمات عمومی کمک می‌کند. مقایسه با مطالعات پیشین مانند فرمیکا و اسفودرا (۲۰۲۲) نشان می‌دهد در حالی که آن‌ها راه‌کارهای کلی ارائه کرده‌اند، این پژوهش با ارائه جزئیات اجرایی مانند سطح‌بندی راه‌کارها و اولویت‌بندی اقدامات، گامی فراتر برداشته است.

این پژوهش با وجود دستاوردهایش، با محدودیت‌هایی مواجه بود که باید در تفسیر نتایج و برنامه‌ریزی برای مطالعات آینده مدنظر قرار گیرند. نخست، نمونه پژوهش به ۱۵ خبره در بخش کیفی و تعداد محدودی پاسخ‌دهنده در بخش کمی محدود بود که ممکن است تعمیم‌پذیری یافته‌ها را به سازمان‌های دولتی دیگر کاهش دهد. دوم، تمرکز بر سازمان‌های دولتی ایران و به‌خصوص استانداردی چهارمجال و بختیاری، با توجه به تفاوت‌های فرهنگی و ساختاری، امکان تعمیم مستقیم نتایج به سازمان‌های خصوصی یا سایر کشورها را محدود می‌کند. سوم، انکای روش FISM به نظرهای خبرگان ممکن است سوگیری‌هایی را در داده‌ها ایجاد کرده باشد، به‌ویژه اگر برخی پاسخ‌ها تحت تأثیر مطلوبیت اجتماعی بوده باشند. چهارم، ماهیت مقطعی داده‌ها مانع بررسی تحولات بلندمدت یا تأثیر چرخه‌های اقتصادی بر رفتارهای استعفای خاموش شد. پنجم، پژوهش حاضر عوامل کلان اقتصادی مانند تحریم‌ها یا نوسان‌های ارزی را که به‌طور غیرمستقیم بر رضایت شغلی تأثیر می‌گذارند، به‌صورت نظام‌مند بررسی نکرد. ششم، عدم وجود ابزارهای استاندارد بومی برای سنجش استعفای خاموش در ایران ممکن است بر روایی برخی سنج‌ها اثر گذاشته باشد. هفتم، مقاومت ساختاری در سازمان‌های دولتی، به‌ویژه در سطوح میانی مدیریتی، می‌تواند اجرای مدل پیشنهادی را با چالش مواجه کند.

برای مطالعات آینده، انجام پژوهش‌های طولی با هدف ردیابی تأثیر راه‌کارهای پیشنهادی در بازه‌های زمانی ۳ تا ۵ ساله توصیه می‌شود تا پایداری اثرهای آن‌ها بررسی شود. همچنین، مطالعات تطبیقی بین سازمان‌های دولتی و خصوصی در ایران می‌تواند تفاوت‌های بافتی را روشن‌تر کند و به تدوین راه‌کارهای متنوع‌تر کمک کند. بررسی نقش فناوری‌های نوین، مانند سیستم‌های هوش مصنوعی، برای پایش علائم اولیه استعفای خاموش از طریق تحلیل الگوهای رفتاری کارکنان، حوزه‌ای نوظهور و چشمگیر است. پژوهش‌های کیفی عمیق‌تر با استفاده از روش‌های مردم‌نگاری سازمانی می‌توانند لایه‌های پنهان فرهنگی و اجتماعی مؤثر بر این پدیده را آشکار کنند، به‌ویژه در سازمان‌هایی با تنوع نیروی انسانی بالا.

توسعه ابزارهای سنجش بومی که ویژگی‌های خاص بخش دولتی ایران، مانند تأثیر سیاست‌های بالادستی یا نقش نهادهای نظارتی را در نظر بگیرند، از اولویت‌های پژوهشی است. علاوه بر این، تلفیق این حوزه با رشته‌هایی مانند روان‌شناسی سازمانی یا اقتصاد رفتاری می‌تواند به درک جامع‌تری از تعامل عوامل فردی، سازمانی و اجتماعی منجر شود. بررسی تأثیر سیاست‌های خاص منابع انسانی، مانند پاداش‌های غیرمالی یا برنامه‌های آموزشی مداوم، بر کاهش استعفای خاموش نیز می‌تواند راه‌گشا باشد. علاوه بر این، در پژوهش‌های آتی می‌توان تأثیر متغیرهای جمعیت‌شناختی مانند تفاوت‌های نسلی یا جنسیتی که ممکن است بر درک کامل پدیده اثر گذاشته باشد، به‌طور عمیق تحلیل و بررسی کرد. در نهایت، با توجه به تغییرات سریع محیط‌های کاری، مطالعه تأثیر دورکاری، دیجیتال‌سازی فرایندها و سایر فناوری‌های نوین بر رفتارهای کارکنان، می‌تواند جهت‌گیری‌های جدیدی برای تحقیقات آینده فراهم کند.

منابع

- ضیایی، محمدصادق؛ نرگسیان، جواد (۱۴۰۲). ارائه مدل نگهداشت استعداد در بین کارکنان نسل Z سازمان‌های دولتی. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۳(۱)، ۲۶-۵۶.
- مدرسی، یاسمن؛ سیدنقوی، میرعلی؛ رودسار، حبیب؛ رئیسی وائانی، ایمان (۱۴۰۲). طراحی چارچوب مفهومی برای مؤلفه‌های نرم تحول دیجیتال با استفاده از تحلیل مضمون. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۳(۱)، ۵۷-۸۸.

References

- Ahmad, N. (2024). SmartISM 2.0: A Roadmap and System to Implement Fuzzy ISM and Fuzzy MICMAC. *Sustainability (2071-1050)*, 16(20).
- Alves, I., Limão, M. & Lourenço, S. M. (2024). Work overload, work-life balance and auditors' turnover intention: The moderating role of motivation. *Australian Accounting Review*, 34(1), 4-28.
- 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 selfdetermination perspective. *In International Congress on Critical Debates in Social Sciences*, 285-295.
- Bhatt, M., Tevatia, R. & Joshi, M. C. (2024). The Whispered Farewell: Understanding the Phenomenon of Quiet Quitting and Its Organizational Implication. *International Journal of Innovation Studies*, 8(1), 239-249.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Câmara, J. M. P. (2023). *Burnout, quiet quitting e job hopping* (Master's thesis, Universidade do Porto (Portugal))
- Formica, S. & Sfofera, 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.

- Gabriellova, K. & Buchko, A. A. (2021). Here comes generation Z: Millennials as managers. *Business Horizons*, 64(4), 489-499.
- Gılıç, F., Yücel, N. B. & İnandı, Y. (2025). Quiet Quitting in Career Ladders: Teacher Perspective. *Pegem Journal of Education and Instruction*, 15(1), 159-170.
- 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. *McKinsey and Company*, October, 26, 2022.
- Harter, J. (2022). *Is quiet quitting real*. Gallup. com.
- Hetler, A. (2022, September 1). Quiet quitting explained: Everything you need to know. *Tech Target*. <https://www.techtarget.com/whatis/feature/Quiet-quitting-explained-Everything-you-need-to-know>.
- Jelača, S. & Golubović, M. (2024). The impact of the quiet quitting phenomenon on employees in Serbia. *The European Journal of Applied Economics*, 21(1), 60-80.
- Joaquim, A. F. V. L., Figueiredo, P. C. N., Silva, V. R. C. & da Fonseca, C. N. (2023). Positive Leadership and the Quiet Quitting Movement in Organizations. In *Global Leadership Perspectives on Industry, Society, and Government in an Era of Uncertainty* (pp. 19-34). IGI Global.
- Khatwani, G., Singh, S. P., Trivedi, A. & Chauhan, A. (2015). Fuzzy-TISM: A fuzzy extension of TISM for group decision making. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 16, 97-112.
- Landis, J. R. & Koch, G. G. (1977). The measurement of observer agreement for categorical data. *Biometrics*, 33(1), 159–174.
- 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), 9-13.
- Modaresi, Y., Seyed Naghavi, M. A., Roodsaz, H. & Raeesi Vanani, I. (2023). Designing a Conceptual Framework for the Soft Components of Digital Transformation Using Thematic Analysis. *Journal of Human Resource Management*, 13(1), 57-88. doi: 10.22034/jhrs.2023.172970 (in Persian)
- Nimmi, M. P., Jayakumar, D., Muthuraman, N., Nair, G. P. & Donald, W. E. (2024). Workplace antecedents of quiet quitting behavior: Insights from graduate workers in India. *Human Resources Management and Services*, 6(4).
- Ozturk, E., Arikan, O. U. & Ocak, M. (2023). Understanding quiet quitting: Triggers, antecedents and consequences. *International Journal of Behavior, Sustainability and Management*, 10 (18), 57-79.
- Pevec, N. (2023). The concept of identifying factors of quiet quitting in organizations: an integrative literature review. *Challenges of the Future*, 2, 128-147.
- Scheyett, A. (2022). Quiet quitting. *Social Work*, 68(1), 5-7.

- 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.
- Srivastava, S., Saxena, A., Kapoor, V. & Qadir, A. (2024). Sailing through silence: exploring how negative gossip leaves breeding grounds for quiet quitting in the workplace. *International Journal of Conflict Management*, 35(4), 733-755.
- Taufik, N., Rosyadi, A. & Aliyuddin, M. (2024). Why millennials and gen Z are silently leaving their jobs? Unraveling the 'quiet quitting'trend. *Asian Management and Business Review*, 276-292.
- Thakur, A. (2024). Quiet Quitting: The New Corporate Trend. *International Journal for Multidisciplinary Research*, 6(1), 1-10.
- Thekkechangarapatt, M. (2023). Quiet quitting in the education sector: Enumeration of three cases. *EPRA International Journal of Multidisciplinary Research (IJMR)*, 9(5), 83-88.
- Tong, G. C. (2022). Is quiet quitting a good idea? Here's what workplace experts say. *CNBC(Make it)*, available at <https://www.cnbc.com/2022/08/30/is-quiet-quitting-a-good-idea-heres-what-workplace-experts-say.htm>.
- Walker, L. L. (2022). Why 'Quiet Quitting' Could Harm Ethics & Compliance Functions. *Corporate Compliance Insights. Pridobljeno dne*, 22(3), 2025.
- Weerathne, R. S., Walpola, M. D. C. P., Piyasiri, A. D. W. D., Jayamal, I. A. U. M., Wijenayaka, T. H. P. C. & Pathirana, G. Y. (2023). 'Leave or remain': intentions of Gen X and Y employees. *Quality & Quantity*, 57(3), 2249-2268.
- Xueyun, Z., Al Mamun, A., Yang, Q., Naznen, F. & Ali, M. H. (2025). Modeling quiet quitting intention among academics: Mediating effect of work addiction and satisfaction. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 40(1), 84-120.
- Yikilmaz, I. (2022). Quiet quitting: a conceptual investigation. *Anadolu 10th International Conference on Social Science*, No. October, pp. 581-591.
- Yıldız, S. (2023). Quiet Quitting: Causes, Consequences and Suggestions. *Social Mentality and Researcher Thinkers Journal*, 70 (70), 3180-3190.
- Youthall, (2022). *Sadece bir trend mi? Gerçek bir vazgeçiş mi?*. Youthall, <https://www.youthall.com/tr/company/ebooks/sessiz-istifa>, pp. 1-26.
- Zenger, J. & Folkman, J. (2022). Quiet quitting is about bad bosses, not bad employees. *Harvard Business Review*, available at: www.hbr.org/2022/08/quiet-quitting-is-about-bad-bosses-not-bademployees
- Zhang, T. & Rodrigue, C. (2023). What if moms quiet quit? The role of maternity leave policy in working mothers' quiet quitting behaviors. *Merits*, 3 (1), 186-205.
- Ziaei, M. S. & Nargesian, J. (2022). Providing a talent retention among Generation Z employees of government organizations. *Human Resources Studies*, 13(1), 26-56, (in Persian)
- Zieba, K. (2023, September). Great Resignation and Quiet Quitting as Post-pandemic Dangers to Knowledge Management. In *European Conference on Knowledge Management*, 24 (2), 1516-1522.yt5td