



University of  
Sistan and Baluchestan



Iranian Academy of  
Management Sciences

# Identification and Ranking of the Factors Affecting Quiet Quitting Among Employees in Iranian Public Organizations Using a Hybrid Approach of Thematic Analysis, Fuzzy Delphi, and Fuzzy DEMATEL

Jamshid Ebrahimpour Samani<sup>1\*</sup>, Hamed Alipour<sup>2</sup>, Saeed Sadeghian Qharaqieh<sup>3</sup>, Younes Abbasi<sup>4</sup>

1. Assistant Professor, Department of Management, Payame Noor University, Tehran, Iran. E-mail: [jamshid\\_samani@pnu.ac.ir](mailto:jamshid_samani@pnu.ac.ir)
2. Assistant Professor, Department of Management, Payame Noor University, Tehran, Iran. E-mail: [hamed\\_1359\\_10@pnu.ac.ir](mailto:hamed_1359_10@pnu.ac.ir)
3. Assistant Professor, Department of Management, Payame Noor University, Tehran, Iran. E-mail: [saeed.sadeghian@pnu.ac.ir](mailto:saeed.sadeghian@pnu.ac.ir)
4. Assistant Professor, Department of Accounting, Payam Noor University, Tehran, Iran. E-mail: [younesabasi@pnu.ac.ir](mailto:younesabasi@pnu.ac.ir)

## Extended Abstract

### Abstract

The present research aims to identify and rank the factors influencing the phenomenon of silent resignation among employees in Iranian governmental organizations. Silent resignation, as an emerging concept in human resource management, refers to a situation where employees, despite their physical presence at work, psychologically, emotionally, and functionally distance themselves from their work environment and only perform minimal job duties. This phenomenon often arises due to decreased commitment, feelings of discrimination, disregard for human dignity, lack of growth opportunities, and weak motivational policies, eventually leading to organizational human capital erosion. Employing a mixed exploratory approach, the study combined qualitative and quantitative methods, utilizing a systematic review, semi-structured interviews, thematic analysis, fuzzy Delphi, and fuzzy DEMATEL techniques to develop a multidimensional framework for understanding silent resignation and its root causes in public sector organizations.

### Introduction

Silent resignation is an increasingly critical issue within public organizations, especially in the context of human resource management in Iran. It refers to a psychological and emotional disengagement of employees who, despite their physical attendance, withdraw their effort and motivation, leading to minimal compliance with job responsibilities. This disengagement is often triggered by

factors such as reduced organizational commitment, perceived injustice, neglect of employee dignity, lack of career development, and insufficient motivational strategies. Given the vital role human capital plays in organizational performance, understanding and addressing silent resignation is essential for sustainable organizational development. Previous studies have highlighted similar issues, but there remains a gap in comprehensive frameworks that integrate both qualitative and quantitative analyses to identify and prioritize the influential factors specifically in Iranian governmental settings.

#### **Case Study**

This research focuses on governmental organizations in Iran, where bureaucratic inefficiencies, managerial gaps, weak human resource policies, and limited advancement opportunities provide a fertile ground for silent resignation. The case study involves 15 experts from academic and executive backgrounds within human resources and organizational behavior fields. Data collection spanned systematic literature review from 2015 to 2025, interviews, and questionnaire surveys. These processes enabled the extraction and categorization of 78 initial codes into 12 key factors distributed across four dimensions: organizational, managerial, occupational, and individual. The study contextualizes these findings within the realities of Iranian public institutions, aligning them with recent international literature (Nunes & Pimenta, 2024; Darabi & Moradi, 2024; Toran et al., 2025).

#### **Materials and Methods**

The study employed a mixed-methods approach combining qualitative and quantitative data analyses in a descriptive-analytical framework. Step 1 involved a systematic literature review of 37 national and international scientific articles from 2015 to 2025 to identify initial influential factors and develop a conceptual framework. Step 2 collected qualitative data through semi-structured interviews and Likert-scale questionnaires with 15 human resource and organizational behavior experts. Qualitative data were analyzed using MAXQDA 2022 software and thematic analysis. Step 3 applied the fuzzy DEMATEL method to examine causal relationships between criteria and their influence levels. The fuzzy Delphi technique was utilized to achieve expert consensus on factor prioritization, followed by fuzzy DEMATEL to map causal relationships. Based on the indices  $D+R$  and  $D-R$ , factors were classified into causal (influential), effect (influenced), and less effective groups.

#### **Discussion and Result**

The findings reveal three categories of factors influencing silent resignation. Causal factors with high  $D+R$  and positive  $D-R$  values act as antecedents or accelerators of silent resignation, including decreased organizational commitment, employee indifference, and disregard for human dignity. Effect factors, with high  $D+R$  but negative  $D-R$ , are more influenced by others, such

as unclear career paths, weak procedural justice, and lack of support for experienced staff. Less effective factors, with low D+R and negative D-R, have minor influence, including inadequate salaries and unhealthy organizational culture. A visual causal-effect network map generated via fuzzy DEMATEL highlighted dominant factors and their interrelations, offering clear insight into the internal dynamics of silent resignation. The results emphasize that bureaucratic inefficiencies, managerial shortcomings, poor human resource policies, and lack of advancement opportunities constitute the organizational context fostering silent resignation in the Iranian public sector. These findings align well with contemporary research in the field.

### Conclusion

This study presents a multidimensional analytical framework integrating qualitative and quantitative methods to identify and prioritize the factors leading to silent resignation in Iranian governmental organizations. The findings provide valuable guidance for human resource managers and policymakers to develop effective strategies aimed at enhancing organizational commitment, job satisfaction, and preventing human capital erosion. Recommended organizational interventions include establishing 360-degree evaluation systems, transparent career pathways, and organizational health monitoring, as well as educational programs focused on commitment and dignity. At the policy level, developing national guidelines, creating centralized databases for organizational health monitoring, and training senior managers are suggested. Future research should consider comparative studies across public and private sectors, longitudinal designs, and multi-level analyses to further unravel silent resignation dynamics. Limitations include sample specificity, lack of longitudinal data, and cultural factors, which should be addressed in subsequent studies. Continuous research can deepen understanding and facilitate impactful interventions to combat silent resignation and promote organizational productivity.

**Keywords:** Silent Resignation; Organizational Justice; Organizational Culture; Fuzzy DEMATEL; Human Resources

---

### Article Type: Research Article

---

**Cite this article:** Ebrahimpour Samani, J., Alipour, H., Sadeghian Qharaqieh, S., & Abbasi, Y. (2026). Identification and Ranking of the Factors Affecting Quiet Quitting Among Employees in Iranian Public Organizations Using a Hybrid Approach of Thematic Analysis, Fuzzy Delphi, and Fuzzy DEMATEL. *Public Management Researches*, 19 (71), 99-132. (In Persian)

DOI:10.22111/JMR.2026.52398.6402

**Received:** 16 June. 2025

**Revised:** 27 Dec. 2025

**Accepted:** 27 Jan. 2026

**Published online:** 21 Mar. 2026

© The Author(s).

**Publisher:** University of Sistan and Baluchestan

---





## شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر استعفای خاموش کارکنان در سازمان‌های دولتی با رویکرد ترکیبی دلفی فازی، تحلیل مضمون و دیمتل فازی

جمشید ابراهیم‌پور سامانی<sup>۱\*</sup> - حامد علیپور<sup>۲</sup> - سعید صادقیان قراقیه<sup>۳</sup> - یونس عباسی<sup>۴</sup>

۱. نویسنده مسئول، استادیار گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. [jamshid\\_samani@pnu.ac.ir](mailto:jamshid_samani@pnu.ac.ir)
۲. مربی، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور ایران، تهران، ایران. [hamed\\_1359\\_10@pnu.ac.ir](mailto:hamed_1359_10@pnu.ac.ir)
۳. استادیار گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. [saeed.sadeghian@pnu.ac.ir](mailto:saeed.sadeghian@pnu.ac.ir)
۴. استادیار گروه حسابداری، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. [younesabasi@pnu.ac.ir](mailto:younesabasi@pnu.ac.ir)

### چکیده

پژوهش حاضر باهدف شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر استعفای خاموش کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران انجام شد. این مطالعه با بهره‌گیری از رویکرد ترکیبی، در مرحله کیفی و پس از مرور نظام‌مند و تحلیل ۳۷ مقاله داخلی و خارجی منتشرشده بین سال‌های ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۵، به طراحی مدل اولیه انجامید. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۵ نفر از خبرگان گردآوری شد. تحلیل داده‌های کیفی با نرم‌افزار MAXQDA 2022 منجر به شناسایی ۷۸ کد اولیه شد که به ۱۲ عامل کلیدی در چهار بُعد سازمانی، مدیریتی، شغلی و فردی طبقه‌بندی شدند. در بخش کمی، برای اولویت‌بندی عوامل از روش دلفی فازی و برای تحلیل روابط بین آن‌ها از فن دیمتل فازی استفاده شد. رویایی و پایایی پژوهش از طریق بررسی مشارکت و توافق خبرگان تأیید شد. نتایج نشان داد عواملی چون عدالت روبه‌ای ضعیف، فرهنگ سازمانی ناسالم، عدم مشارکت در تصمیم‌گیری و فشار کاری بیش از حد از جمله عوامل مؤثر هستند. همچنین، کاهش تعهد سازمانی و نادیده‌گرفتن کرامت انسانی به‌عنوان عوامل علی پدیده شناسایی شدند. ابهام در مسیر شغلی و تبعیض در ارتقا نیز از دیگر عوامل مؤثر بر کاهش انگیزه و افزایش نارضایتی کارکنان‌اند. یافته‌ها می‌تواند در اصلاح سیاست‌های منابع انسانی و بهبود مدیریت کارکنان مؤثر باشد.

**واژه‌های کلیدی:** استعفای خاموش؛ عدالت سازمانی؛ فرهنگ سازمانی دیمتل فازی؛ منابع انسانی

استناد: ابراهیم‌پور سامانی، جمشید؛ علیپور، حامد؛ صادقیان قراقیه، سعید؛ عباسی، یونس. (۱۴۰۵). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر استعفای خاموش کارکنان در سازمان‌های دولتی با رویکرد ترکیبی دلفی فازی، تحلیل مضمون و دیمتل فازی، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۹(۷۱)، ۹۹-۱۳۲.

DOI:10.22111/JMR.2026.52398.6402



تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۳/۲۶ تاریخ ویرایش: ۱۴۰۴/۱۰/۰۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۱۱/۰۷ تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۱۰/۰۱

نوع مقاله: علمی پژوهشی ناشر: دانشگاه سیستان و بلوچستان حق مؤلف © نویسندگان

## مقدمه

در فضای پرتلاطم و رقابتی کنونی بازار کار، جذب و نگهداشت نیروهای توانمند به یکی از اولویت‌های اساسی مدیریت منابع انسانی تبدیل شده است (Celebi & Yildiz, 2025:164). تحولات سریع بازار، کمبود نیروی متخصص و تغییرات جمعیت‌شناختی، سازمان‌ها را واداشته است تا با رویکردی آینده‌نگر، برنامه‌های جذب، توسعه و نگهداشت سرمایه انسانی را بازطراحی کنند (Nunes & Pimenta, 2024:124). در چنین بستری، تنها سازمان‌هایی قادر خواهند بود در رقابت باقی بمانند که با اتخاذ رویکردی فعال و منعطف در مدیریت سرمایه انسانی، شرایط لازم برای حفظ و توسعه منابع انسانی کلیدی خود را فراهم سازند (Gratton, 2021:15). در کنار این تحولات، سازمان‌ها با پدیده‌هایی روبه‌رو هستند که به صورت تدریجی و پنهان بر رفتار و عملکرد کارکنان اثر می‌گذارند و روند جذب و نگهداشت را دشوارتر می‌سازند (Rahimi et al., 2024:149). یافته‌های پژوهشی اخیر نیز بیانگر آن است که دغدغه اصلی بسیاری از سازمان‌ها، تنها حفظ کارکنان موجود نیست، بلکه توانایی جذب نیروی انسانی توانمند در محیط پر تغییر امروز است. این نگرانی در صنایعی که وابسته به تخصص‌های پیشرفته و کمیاب هستند، شدت بیشتری یافته است (Ordua, 2025:111).

یکی از پدیده‌های نوظهور و چالش‌برانگیز که در سال‌های اخیر توجه مدیریت منابع انسانی را به خود معطوف کرده، «استعفای خاموش»<sup>۱</sup> است؛ وضعیتی که طی آن کارکنان بدون ترک رسمی سازمان، از نظر روانی و عملکردی از کار فاصله می‌گیرند و تنها حداقل الزامات شغلی خود را انجام می‌دهند (Mirsalimi & Afkaneh, 2023:1). این حالت معمولاً بازتابی از نارضایتی درونی، فرسودگی شغلی<sup>۲</sup> یا کاهش انگیزه‌های سازمانی است و می‌تواند پیامدهایی چون افت بهره‌وری فردی، تضعیف انسجام تیمی و افزایش هزینه‌های پنهان برای سازمان به دنبال داشته باشد (Nunes & Pimenta, 2024:137). پژوهش‌ها نشان می‌دهد استعفای خاموش نوعی انفعال شغلی است که غالباً به صورت تدریجی و غیررسمی بروز می‌یابد و ریشه در تجربه‌های زیسته کارکنان از محیط کار دارد (Alami, Stanusch, & Al Masaeid, 2024:34).

۱. Quiet Quitting

۲. Job burnout

از سویی، گزارش‌های جهانی نیز بیانگر گستردگی این پدیده است؛ به‌گونه‌ای که گزارش‌ها حاکی از آن است که حدود ۵۰ درصد از کارکنان در آمریکا و بیش از ۴۰ درصد در اروپا از مشارکت فعال در کار خودداری می‌کنند (Nunes & Pimenta, 2024:124). با این حال، شواهد نشان می‌دهد پدیده «استعفای خاموش» مختص جوامع غربی نیست و در ایران نیز، به‌ویژه در بخش دولتی، به دلیل شرایط اقتصادی و سازمانی خاص، نمود بیشتری یافته است. عوامل مؤثر شامل بوروکراسی، نبود شفافیت، کمبود انگیزه، فشار معیشتی و محدودیت‌های ساختاری است (Yaghoubi, Fadaei, Keshavarz, & Karami, 2024: 109). نتایج گزارش‌های ملی و بررسی‌های سازمانی نشان می‌دهد که پدیده «استعفای خاموش» در ایران، به‌ویژه در دستگاه‌های دولتی، روندی نگران‌کننده و رو به گسترش دارد. میانگین تعهد سازمانی کارکنان بخش دولتی ۲,۹ از ۵ گزارش شده است؛ عددی که بیانگر سطحی نه‌چندان مطلوب از وابستگی روانی و انگیزشی کارکنان به سازمان است (Besharati, Mansouri, Ghasemi, & Torabi, 2024:187). همچنین، بیش از ۶۵ درصد کارکنان رضایت شغلی<sup>۱</sup> پایین یا در بهترین حالت، متوسط روبه‌پایین را تجربه می‌کنند؛ وضعیتی که از منظر ادبیات منابع انسانی، یکی از زمینه‌های اصلی بروز رفتارهای کناره‌گیرانه و کاهش درگیری شغلی محسوب می‌شود (Khakpour, 2024:18). یافته‌های پژوهش‌ها نیز نشان می‌دهد که بیش از نیمی از کارکنان دستگاه‌های دولتی، «فرسودگی خاموش<sup>۲</sup>»، نبود انگیزه، و احساس بی‌تفاوتی نسبت به نتایج کار را به‌عنوان عامل اصلی افت عملکرد خود معرفی کرده‌اند (Nargesiyan & Sadrepour, 2024). افزون بر این، داده‌ها حاکی از آن است که بخش قابل‌توجهی از نیروهای انسانی، نه به دلیل قصد خروج آشکار، بلکه بر اثر فرسایش تدریجی انگیزه و امید شغلی، از چرخه مشارکت مؤثر در کار فاصله گرفته (Rahimi et, 2024:149). از سویی، چالش‌های اقتصادی و اجتماعی کشور نظیر تورم مزمن و تحریم‌ها و ناکارآمدی‌های سازمانی از جمله، بوروکراسی و ضعف نظام انگیزشی منجر به کاهش انگیزه، نارضایتی و افت تعهد شغلی در کارکنان شده‌اند (Celebi & Yildiz, 2025: 164). این مجموعه عوامل نه‌تنها فشار روانی و اقتصادی مضاعفی بر کارکنان وارد می‌کند، بلکه ادراک آن‌ها از عدالت سازمانی<sup>۳</sup>، فرصت‌های رشد و امنیت شغلی را نیز دچار اختلال می‌سازد (Chen & Wang, 2025: 14). در چنین فضایی، تمایل کارکنان به کاهش

1. Job satisfaction

2. Silent burnout

3. Organizational justice

حداقلی تلاش، کناره‌گیری آرام و بروز پدیده‌ای همچون «استعفای خاموش» افزایش می‌یابد؛ پدیده‌ای که اغلب پنهان، تدریجی و بدون ترک رسمی سازمان است؛ اما پیامدهای جدی بر بهره‌وری، کیفیت خدمات و کارآمدی سازمان‌ها بر جای می‌گذارد (Kachhap & Singh, 2024:23). از آنجاکه استعفای خاموش اغلب در لایه‌های پنهان رفتار سازمانی رخ می‌دهد و به‌سادگی قابل‌شناسایی نیست، ضرورت انجام پژوهش‌های عمیق، چندبعدی و نظام‌مند برای واکاوی عوامل شکل‌دهنده آن و تأثیرات آن بر عملکرد منابع انسانی بیش‌ازپیش احساس می‌شود (Behzadi et al., 2022:1848). با توجه به اهمیت شناسایی و مدیریت استعفای خاموش، پژوهش حاضر باهدف شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر این پدیده در سازمان‌های دولتی ایران طراحی شده است. تا بتوان با تحلیل دقیق‌تر این عوامل، راهکارهای مؤثری برای مقابله با این پدیده ارائه داد. این مطالعه به دنبال ارائه مدلی جامع است که به مدیران کمک کند با شناسایی زود هنگام نشانگرهای استعفای خاموش، سیاست‌های منابع انسانی را بهبود بخشیده و از توسعه این پدیده جلوگیری کنند. برای نیل به این هدف، از روش‌شناسی ترکیبی شامل دلفی فازی، تحلیل مضمون و دیمتل فازی استفاده شده است. یافته‌های این پژوهش از جنبه‌های نظری و عملی حائز اهمیت فراوانی است. از منظر نظری، ارائه مدلی جامع و بومی که ساختار عوامل مؤثر بر استعفای خاموش را در سازمان‌های دولتی ایران تبیین می‌کند، گامی اساسی در غنای ادبیات مدیریت منابع انسانی به شمار می‌آید. بر این مبنا، پرسش اصلی تحقیق به این صورت مطرح می‌شود: «عوامل مؤثر بر پدیده استعفای خاموش در سازمان‌های دولتی ایران کدام‌اند و چگونه می‌توان آن‌ها را شناسایی، ساختاردهی و رتبه‌بندی کرد؟»

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

همان‌گونه که بیان گردید، پدیده استعفای خاموش به وضعیتی اطلاق می‌شود که کارکنان، به‌ویژه نیروهای ماهر، به دلیل نارضایتی از شرایط کاری، از تعهد فعالانه خود کاسته و تنها به انجام حداقل وظایف شغلی بسنده می‌کنند، بدون آنکه ترک رسمی سازمان را اعلام کنند (Turan, Kalkan, Aydın, Savaşkan, & Doğan, 2025:762). در این وضعیت، افراد از مشارکت فعال در توسعه و پیشرفت سازمان خودداری کرده و انگیزه خود را برای عملکرد فراتر از حداقل الزامات از دست می‌دهند (Koelhi & Lidströmer, 2024: 109). این پدیده که در سال‌های اخیر مورد توجه قرار گرفته است، می‌تواند پیامدهای گسترده‌ای در سطح فردی و سازمانی داشته باشد (Armijos, Morales, Cedeño, Pérez, & Giler, 2025: 2493).

تحقیقات نشان می‌دهند که استعفای خاموش معمولاً ناشی از ترکیبی از عوامل سازمانی و فردی است. در سطح سازمانی، مهم‌ترین دلایل بروز این پدیده عبارت‌اند از مدیریت ناکارآمد، حجم کاری نامتعادل و فشار شغلی بالا، حقوق و مزایای ناکافی، ضعف در سیستم‌های انگیزشی و فقدان قدردانی و محدودیت فرصت‌های پیشرفت شغلی است ( *Bazrafshan, Norouzi, & Khodadad, 1403:37*).

همچنین، انعطاف‌ناپذیری روانی و مقاومت در برابر تغییرات، از طریق کاهش اشتیاق و مشارکت فعال کارکنان، هم به عملکرد فردی و هم به بهره‌وری سازمانی آسیب می‌زند ( *Chen & Wang, 2025: 14*). در این میان، پیامدهای اصلی استعفای خاموش در سطح فردی شامل کاهش رضایت شغلی، افت عملکرد و فرسودگی شغلی است ( *Galanis et al., 2023:828*). از سوی دیگر، عوامل سازمانی مانند سیستم‌های پرداخت ناعادلانه که با سطح عملکرد و مسئولیت‌ها همخوانی ندارند، نقش کلیدی در افزایش نارضایتی شغلی ایفا می‌کنند ( *Chen & Wang, 2025: 14*). علاوه بر این، ویژگی‌های فردی از جمله شخصیت، انگیزش درونی، تاب‌آوری شغلی و توانایی سازگاری با محیط کار نیز تأثیر مستقیمی بر درگیری و تعهد شغلی افراد دارند ( *Erdova, 2025: 111*). در سطح سازمانی، استعفای خاموش پیامدهایی مانند کاهش بهره‌وری و کیفیت خدمات، افزایش نرخ ترک خدمت و هزینه‌های نیروی انسانی، از دست‌دادن دانش سازمانی، کاهش نوآوری و آسیب به اعتبار سازمان در پی دارد ( *Degen, Zakawat, Hossain, Li, & Brown, 2022: 744*). برای مقابله با این پدیده، اجرای راهبردهایی مانند اصلاح سبک رهبری به سمت رهبری تحول‌گرا، متعادل‌سازی حجم کار، اصلاح نظام پرداخت، ایجاد سیستم‌های انگیزشی، تقویت ارتباطات و مشارکت کارکنان و توسعه مسیرهای شغلی ضروری است ( *Khakpour, 2024:18*). رهبران نیز می‌توانند با ایجاد ارتباط مؤثر، حمایت از کارکنان، شفاف‌سازی محیط کار، کاهش فشارهای غیرضروری و برقراری تعادل بین کار و زندگی، از فرسودگی شغلی و بروز استعفای خاموش پیشگیری پدیده استعفای خاموش یکی از چالش‌های مهم مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های امروزی است که در صورت عدم مدیریت صحیح، می‌تواند به کاهش بهره‌وری، افزایش هزینه‌ها و تضعیف اعتبار سازمان منجر شود. این پدیده ناشی از ترکیبی از عوامل سازمانی و فردی است ( *Kohli, Lidstromer, Greaves, Liao, & Niazi, 2024: 117* ). ( *Erdova, 2025: 111* ). و پیامدهای آن هم بر کارکنان و هم بر عملکرد سازمان تأثیر منفی دارد. برای مقابله با این

پدیده، سازمان‌ها باید فرهنگ کاری سالم، سیستم‌های انگیزشی مناسب و سبک رهبری اثربخش<sup>۱</sup> را تقویت کنند (Weiss, Zacher, Schmitt, Singh, & Park, 2025: 1-18). در سازمان‌های دولتی ایران، بررسی این پدیده و شناسایی عوامل مؤثر بر آن می‌تواند نقش مهمی در تدوین سیاست‌های منابع انسانی کارآمدتر ایفا کند و به بهبود عملکرد سازمانی منجر شود (Nargesiyan & Sadrepour, 2024). استعفای کارکنان یکی از چالش‌های اصلی در مدیریت منابع انسانی به شمار می‌آید و پیامدهای آن می‌تواند برای سازمان‌ها بسیار گسترده باشد. بسیاری از پژوهش‌ها به بررسی عواملی پرداخته‌اند که بر تصمیم کارکنان برای ترک سازمان تأثیر می‌گذارند (Celebi & Yildiz, 2025: 164).

در این میان، دو عامل مهم «حمایت سازمانی» و «احساس تعلق به محیط کار» نقش ویژه‌ای در کاهش نرخ استعفا دارند (Çelebi, Karakuş, Şahin, & Ay, 2025: 164). علاوه بر این، «ادراک عدالت سازمانی» یکی از متغیرهای کلیدی است که می‌تواند بر تصمیم کارکنان برای ماندن یا ترک تأثیر بگذارد. احساس تبعیض یا نابرابری در سازمان، می‌تواند میل به خروج از آن را تقویت کند؛ (Kerr, 2024: 73). عوامل دیگری همچون «وضوح نقش» و «تعارض نقش» به طور قابل توجهی بر نارضایتی شغلی تأثیر می‌گذارند. هنگامی که کارکنان نسبت به وظایف خود دچار ابهام هستند یا با تعارض‌های نقشی مواجه می‌شوند، سطح استرس و نارضایتی آن‌ها افزایش یافته و احتمال ترک سازمان بیشتر می‌شود (Bulut, Kara, Yılmaz, 2025: 255). همچنین، «تناسب فرد و شغل» از دیگر عواملی است که می‌تواند در تصمیم کارکنان برای ماندن یا ترک سازمان نقش بسزایی ایفا کند. زمانی که مهارت‌ها و اهداف فرد با شغل وی هم‌راستا باشد، انگیزه و تعهد بیشتری برای ماندن در سازمان خواهد داشت (Gustavan et al., 2023: 212). علاوه بر آن، تحلیل رفتگی شغلی نیز یکی از عوامل بسیار مهم است که می‌تواند به کاهش انگیزه کارکنان منجر شود (Weiss & Zacher, 2025: 1-18). بنابراین، سازمان‌ها می‌توانند با ایجاد محیط‌های حمایتی، کاهش عوامل استرس‌زا و فراهم آوردن فرصت‌های توسعه فردی، نرخ استعفای کارکنان را کاهش دهند و به این ترتیب بهره‌وری سازمان را افزایش دهند (Erdova, 2025: 111). در هر تحقیق علمی، مطالعه منابع پیشین به ارتقای دقت و عمق پژوهش کمک می‌کند و جایگاه تحقیق را روشن می‌سازد. بررسی گسترده‌تر موضوعات موجب گسترش دانش محقق و افزایش اعتبار پژوهش

<sup>1</sup>. Effective leadership

می‌شود. در این پژوهش، تمرکز بر شناسایی و رتبه‌بندی عوامل کلیدی و مؤثر بر استعفای خاموش کارکنان در سازمان‌های دولتی است؛ بنابراین، لازم است به مقالات و پژوهش‌هایی پرداخته شود که مدل‌های زنجیره تأمین در این صنعت را طراحی کرده و از روش‌های مشابه استفاده کرده‌اند. در همین راستا، (Nargesiyan & Sadrepour, 2024) به بررسی «مدیریت منابع انسانی خاموش» در سازمان‌های ایرانی پرداخت. نتایج نشان داد که این پدیده تحت‌تأثیر عواملی مانند فرسودگی شغلی، استرس کاری و نبود شفافیت سازمانی ایجاد می‌شود. همچنین، پیامدهای آن شامل فرصت‌های یادگیری جدید و مشکلاتی چون افزایش ترک خدمت و کاهش سلامت روانی کارکنان است. در ادامه، پیشنهاد کردند که تحقیقات آینده این پدیده را در سازمان‌های مختلف بررسی کنند که در ادامه به تعدادی از پژوهش‌های انجام شده در ایران و سایر کشورها که به موضوع پژوهش نزدیک باشد اشاره می‌شود.

### پیشینه تحقیقات داخلی

مهر و همکاران (۲۰۲۴) در پژوهش خود با عنوان «طراحی مدل سکوت سازمانی کارکنان سازمان‌های دولتی با استفاده از مرور نظام‌مند ادبیات و فرا ترکیب» به شناسایی و تحلیل ابعاد سکوت سازمانی پرداخت. این تحقیق با استفاده از روش فراترکیب انجام شد و به شناسایی پیشایندها، پیامدها و متغیرهای میانجی و مداخله‌گر سکوت سازمانی پرداخت. نتایج نشان داد که ترس از پیامدهای منفی، بی‌اعتمادی به مدیریت و احساس نابرابری از عوامل اصلی شکل‌گیری سکوت هستند که می‌توانند منجر به کاهش بهره‌وری و تضعیف فرهنگ سازمانی شوند. در تحقیق دیگری درویشی و همکاران (۲۰۲۵) در مطالعه‌ای تحت عنوان «مدل‌سازی تأثیر کارکنان دشوار بر عملکرد فرماندهان کلانتری و پاسگاه‌های انتظامی با نقش میانجی سکوت سازمانی» نشان داد که کارکنان دشوار تأثیر منفی مستقیم و غیرمستقیم از طریق سکوت سازمانی بر عملکرد فرماندهان دارند. این تحقیق با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و Smart PLS نشان داد که شناسایی و رفع عوامل ایجادکننده کارکنان دشوار و سکوت سازمانی برای بهبود عملکرد ضروری است. به‌علاوه، پژوهش میرمجیدی و همکاران (۲۰۲۴) در پژوهشی با عنوان «بررسی مفهوم بی‌تفاوتی سازمانی با استفاده از روش فرا ترکیب» عوامل مؤثر بر بی‌تفاوتی سازمانی را شناسایی کردند. نتایج نشان داد که بی‌تفاوتی سازمانی تحت تأثیر عواملی چون ویژگی‌های فردی، سازمانی و اقتصادی قرار دارد و پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان‌ها به‌تمامی این عوامل توجه کرده و از راهکارهای جامع برای مقابله با بی‌تفاوتی استفاده

کنند. امیری و همکاران (۲۰۲۴) در مطالعه خود با استفاده از رویکرد پدیدارشناسی و توصیفی - تفسیری، به بررسی بی‌تفاوتی سازمانی در بانک‌های دولتی ایران پرداختند. نتایج نشان داد که بی‌تفاوتی تحت تأثیر عوامل ساختاری، رفتاری و محیطی است که باید برای مدیریت آن به‌طور هم‌زمان به این عوامل توجه شود. در همین راستا، فتحی (۲۰۲۴) در مطالعه خود با عنوان "تأثیر رهبری اقتدارگرا بر بی‌تفاوتی سازمانی را در کارکنان دانشگاه لرستان بررسی کرد. یافته‌ها نشان داد که رهبری اقتدارگرا از طریق فرهنگ دیوان‌سالار تأثیر مثبتی بر بی‌تفاوتی سازمانی دارد.

همچنین پژوهش کوهی و ناستی زاده (۲۰۲۳). در تحقیق خود تأثیر رهبری زهرآگین بر بی‌تفاوتی سازمانی و نقش میانجی تنبلی سازمانی را بررسی کردند. نتایج نشان داد که رهبری زهرآگین تأثیر مستقیمی بر بی‌تفاوتی و تنبلی سازمانی دارد و این تنبلی سازمانی به‌طور غیرمستقیم بر بی‌تفاوتی تأثیرگذار است. بهبودی و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی که با عنوان «شناسایی و رتبه‌بندی علل استعفای کارکنان در سازمان با رویکرد تحلیل عاملی اکتشافی و روش AHP فازی» انجام شد، عوامل مؤثر بر استعفای کارکنان بانک مهر اقتصاد شناسایی و اولویت‌بندی شدند. این تحقیق با استفاده از رویکرد ترکیبی کیفی و کمی و ابزارهای تحلیل عاملی اکتشافی و AHP فازی انجام گرفت. نتایج نشان داد که الزامات مالی، عوامل فردی، شغلی و سازمانی به ترتیب بیشترین تأثیر را بر استعفای کارکنان دارند که در این میان درآمد شغلی مهم‌ترین عامل در تصمیم‌گیری برای استعفا شناخته شد.

### پیشینه تحقیقات خارجی

در پژوهشی توسط چلبی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۵). با عنوان «فرآیند طراحی و توسعه مقیاس دلیل و رفتار ترک آرام»، مقیاسی برای ارزیابی علل و پیامدهای پدیده «ترک آرام» طراحی و اعتبارسنجی شد. نتایج نشان داد که مقیاس از قابلیت اعتماد بالایی برخوردار است و ۳۵ آیتم پایدار باقی ماندند. همچنین، افزایش نمره مقیاس با تمایل بالاتر به ترک آرام همبستگی دارد. این مطالعه، چارچوبی علمی و معتبر برای بررسی پدیده استعفای خاموش و رفتارهای مشابه در محیط‌های کاری فراهم می‌آورد.

<sup>۱</sup>. Çelebi et al

بلو ویت و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۴) با عنوان «بررسی مفهوم استعفای خاموش در محیط کار مدرن»، پدیده نوظهور «سکوت استعفا» به‌عنوان یکی از جلوه‌های استعفای خاموش مورد بررسی قرار گرفت. این مطالعه با رویکرد ترکیبی (کیفی-کمی) انجام شد و پیامدهای پاندمی کووید-۱۹، ویژگی‌های فردی و سازمانی و شرایط کاری، به‌عنوان عوامل اصلی شکل‌گیری سکوت استعفا شناسایی گردید. همچنین، مقیاس سنجش سکوت استعفا طراحی و اعتبارسنجی شد که امکان تشخیص دقیق این پدیده را برای مدیران منابع انسانی فراهم می‌کند و مسیرهایی برای اقدامات پیشگیرانه پیشنهاد می‌نماید. در مطالعه‌ای دیگر، آلامی و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۴) با استفاده از روش‌های یادگیری ماشین، عوامل تأثیرگذار بر سکوت استعفا در حوزه بهداشت و درمان را تحلیل کردند. این تحقیق نشان داد که عواملی نظیر ترس از تلافی، سبک‌های ناکارآمد رهبری، فشارهای محیط کاری و شدت دیوان‌سالاری، نقش تعیین‌کننده‌ای در بروز این پدیده ایفا می‌کنند. پیشنهاد شد که مدیران بخش سلامت با بهره‌گیری از مدل‌های پیش‌بینی مبتنی بر هوش مصنوعی، اقدامات هدفمند و مبتنی بر داده برای کاهش سکوت استعفا طراحی کنند. در پژوهشی که توسط توران<sup>۳</sup> (۲۰۲۴). محیط‌های دانشگاهی انجام شد، ارتباط میان شرایط نامطلوب کاری، سبک‌های رهبری استبدادی، محدودیت منابع و ساختارهای دیوان‌سالار با شکل‌گیری سکوت استعفا بررسی شد. یافته‌های این تحقیق نشان داد که دانشگاه‌ها به‌عنوان نهادهای دانشی نیز از این پدیده مستثنی نیستند و لازم است سیاست‌گذاران با بهبود محیط کاری، کاهش دیوان‌سالاری و افزایش حمایت‌های منابعی، از بروز این نوع از کناره‌گیری خاموش جلوگیری کنند. همچنین، پژوهش استاک وهالی<sup>۴</sup> (۲۰۲۱) در مطالعه خود تحت عنوان «سکوت و انحراف در سازمان‌ها»، به بررسی نقش سکوت در پنهان‌سازی اشتباهات و تخلفات سازمانی پرداخت. یافته‌های آنان نشان داد که سکوت می‌تواند به گسترش فساد و رفتارهای انحرافی درون سازمانی منجر شود.

نوآوری پژوهش حاضر در اتخاذ رویکردی جامع، چندسطحی و میان‌رشته‌ای نهفته است. در این تحقیق، برای نخستین بار، ترکیبی از روش‌های *دلفی فازی*، *تحلیل مضمون* و *دیمتل فازی* برای شناسایی، تحلیل روابط علی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر استعفای خاموش در

---

1. Bulut et al .

2. Alami et al.

3. Turan

4. Stock & Huley

سازمان‌های دولتی ایران به کار گرفته شده است. برخلاف مطالعات پیشین که عمدتاً به شناسایی عوامل محدود اکتفا کرده‌اند، این مطالعه با ترسیم شبکه‌ای از تأثیرات متقابل میان متغیرها، مدلی منسجم و بومی در چهار بُعد سازمانی، مدیریتی، شغلی و فردی ارائه داده است. همچنین، بهره‌گیری از مرور نظام‌مند منابع، مصاحبه با خبرگان و تحلیل کیفی داده‌ها در نرم‌افزار مکس کیودا<sup>۱</sup> ۲۰۲۲، موجب ارتقای دقت و روایی یافته‌ها شده و چارچوبی کاربردی برای سیاست‌گذاری در حوزه منابع انسانی ارائه کرده است. در مجموع، برای شناسایی عوامل مؤثر بر استعفای خاموش، یک مرور نظام‌مند از ادبیات موضوع انجام شد. در این فرایند، مقالات مرتبط غربالگری و عوامل کلیدی استخراج، ادغام و دسته‌بندی مفهومی شدند. نتیجه این تحلیل در جدول شماره (۱) ارائه شده است تا مبنایی برای طراحی راهبردهای مؤثر مداخله‌ای فراهم آورد.

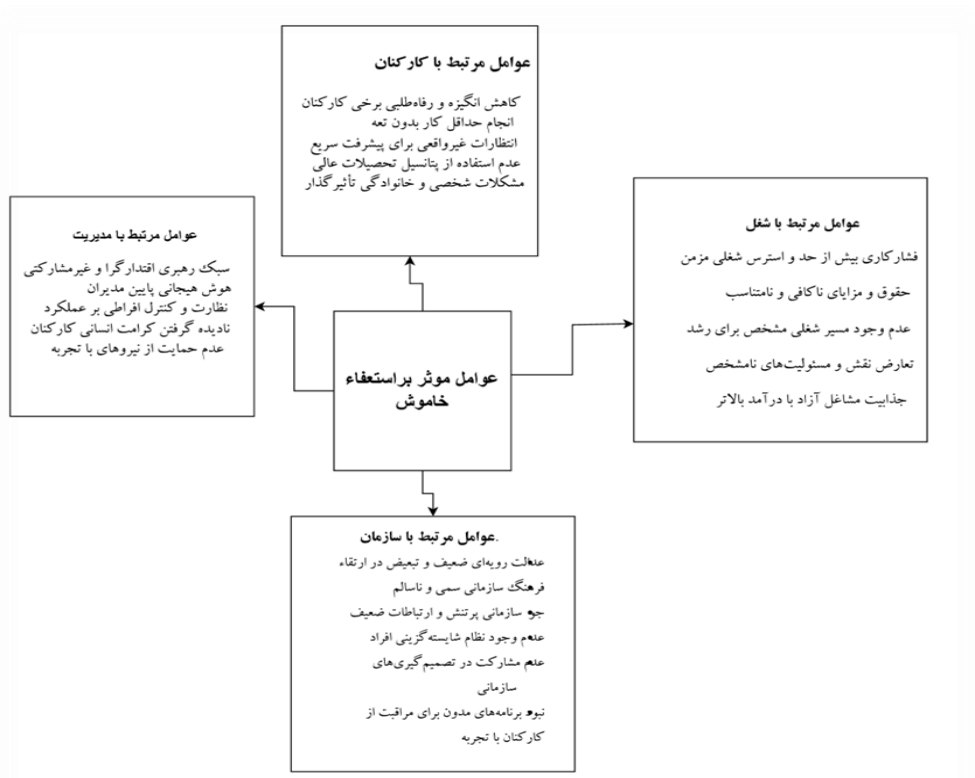
جدول شماره ۱: عوامل مؤثر بر استعفای خاموش کارکنان براساس مرور ادبیات پیشین

عوامل مؤثر بر استعفای خاموش کارکنان	محققان و سال
عدم وجود نظام شایسته‌گزینی در ارتقای افراد	(Gustavan et al, 2023:212)
عدم حمایت از نیروهای باتجربه	(Koochi & Nasti Zaei, 2024)
تعارض نقش و مسئولیت‌های نامشخص، هوش هیجانی پایین مدیران / نادیده‌گرفتن کرامات انسانی	(Rahimi et, 2024)
جوسازمانی پرتنش و ارتباطات ضعیف، انتظارات غیرواقعی برای پیشرفت	(Koelhi.& Lidströmer, 2024: 109)
مشکلات شخصی و خانوادگی تأثیرگذار / انتظارات غیرواقعی برای پیشرفت	(Mirsalimi & Afkaneh, 2023)
نبود برنامه‌های مدون برای مراقبت از کارکنان	(Amiri, Rostami, & Jalilian, 2024: 99)
کاهش انگیزه و رفاه‌طلبی برخی کارکنان	(Nargesiyan & Sadrpour, 2024: 747)
نبود برنامه‌های مدون برای مراقبت از کارکنان	(Gustava, Lima, Ortega, & Velez, 2023: 203)
عدم وجود نظام شایسته‌گزینی در ارتقای افراد؛ جوسازمانی پرتنش و ارتباطات ضعیف	(Khakpour, 2024)
نادیده‌گرفتن کرامات انسانی	(Srivastava, Chauhan, Rawat, & Singh, 2019: 88)
نبود برنامه‌های مدون برای مراقبت از کارکنان	(Zhang Feng, Liu, Chen, & Yang, 2019: 74)
عدالت رویه‌ای ضعیف و تبعیض در ارتقا / عدم استفاده از تحصیلات عالی	(Gratton, 2021:15)
حقوق و مزایای ناکافی و نامتناسب	(Rahimi & Mazaherirad, 2019: 157)

مدل مفهومی شماره (۱)، استعفای خاموش کارکنان براساس مطالعات نظام‌مند پیشین و بررسی دقیق ادبیات پژوهشی در این حوزه استخراج شده است. این مدل، چهار بُعد اصلی سازمان، مدیریت، کارکنان و شغل را به‌عنوان عوامل کلیدی تأثیرگذار بر استعفای خاموش

<sup>۱</sup>. MAXQDA 2022

شناسایی می‌کند. عوامل سازمانی مانند عدالت سازمانی ضعیف و فرهنگ کاری ناسالم، عوامل مدیریتی نظیر سبک رهبری اقتدارگرا و نظارت افراطی، عوامل فردی از جمله کاهش تعهد سازمانی و مشکلات شخصی و درنهایت، عوامل شغلی مانند حقوق ناکافی و استرس شغلی مزمن، مستقیماً بر کاهش انگیزه، تعهد و عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارند. این مدل نشان می‌دهد که عدم مدیریت صحیح این عوامل منجر به افزایش رفتارهای منفعلانه در محیط کار و درنهایت خروج تدریجی کارکنان از سازمان می‌شود؛ بنابراین، سازمان‌ها می‌توانند با اصلاح فرهنگ سازمانی، بهبود سبک مدیریتی و ارتقای شرایط شغلی، میزان استعفای خاموش را کاهش داده و بهره‌وری نیروی انسانی را افزایش دهند.



شکل شماره ۱: چارچوب مفهومی عوامل مؤثر بر استعفای خاموش کارکنان بر اساس مرور نظام‌مند

ادبیات پیشین، (منبع نویسنده‌گان)

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع کاربردی است و با استفاده از رویکرد ترکیبی (کیفی و کمی) به صورت توصیفی - تحلیلی انجام شده است. هدف این تحقیق توسعه رویکردی مناسب برای شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر استعفای خاموش کارکنان در سازمان‌های دولتی است. برای جمع‌آوری داده‌ها، از روش‌های مختلفی شامل مطالعات کتابخانه‌ای، مصاحبه و پرسش‌نامه مقایسات زوجی استفاده شده است. محدوده جغرافیایی پژوهش شامل سازمان‌های دولتی ایران و قلمرو زمانی آن سال‌های ۱۴۰۲ و ۱۴۰۳ است. انتخاب این روش به دلیل امکان بررسی جامع و دقیق ابعاد مختلف استعفای خاموش کارکنان و شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر در سازمان‌های دولتی ایران صورت گرفته است. داده‌های بخش کیفی در دو مرحله گردآوری شده است.

**گام نخست: مطالعات کتابخانه‌ای،** در این مرحله، با انجام مرور ادبیات و تجزیه و تحلیل کیفی منابع علمی معتبر، عوامل مؤثر بر استعفای خاموش کارکنان در سازمان‌های دولتی شناسایی شدند. در این راستا، مقالات تا آغاز سال ۲۰۲۵ جهت بررسی انتخاب گردید. نتایج حاصل از این روش منجر به شناسایی و طراحی چارچوب مفهومی پژوهش شد. با جستجوی کلیدواژه‌های مرتبط در پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر داخلی و خارجی، از جمله PubMed، Scopus، Google Scholar و ISC، تعداد ۷۴ مقاله علمی مرتبط شناسایی شدند. پس از غربالگری و حذف مقالات تکراری، ۳۷ مقاله منتخب براساس هدف پژوهش انتخاب گردید. در این مرحله، عوامل کلیدی اولیه از طریق تحلیل محتوای مقالات استخراج گردید. مراحل بعدی پژوهش به شرح زیر ادامه یافت.

**گام دوم: مطالعه میدانی و تدوین مدل،** در مرحله دوم، به منظور شناسایی و اولویت‌بندی عوامل کلیدی، نظرات ۱۵ نفر از خبرگان این حوزه جمع‌آوری شد. داده‌های این مرحله از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختارمند و پرسش‌نامه‌هایی با استفاده از طیف لیکرت گردآوری گردید. معیارهایی که میانگین امتیاز آن‌ها بر اساس ارزیابی خبرگان بیشتر از ۱،۹۱ بود، به عنوان عوامل کلیدی نهایی انتخاب شدند. همچنین، با استفاده از روش کیفی و تحلیل میدانی، مدل مفهومی استعفای خاموش کارکنان در سازمان‌های دولتی تدوین و معیارها و زیرمعیارهای مؤثر استخراج گردید. جامعه آماری شامل اساتید دانشگاه و خبرگان با حداقل ۱۰ سال سابقه در زمینه منابع انسانی و رفتار سازمانی بود. نمونه‌گیری به صورت هدفمند و تا

رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. جدول (۲) اطلاعات جمعیت شناختی خبرگان را نشان می‌دهد. داده‌ها از مصاحبه‌های نیمه‌ساختارمند و پرسش‌نامه‌های طراحی شده گردآوری شد. پس از تبدیل مصاحبه‌های صوتی به متن، داده‌ها در نرم‌افزار MAXQDA 2022 تحلیل و کدگذاری شدند. نتایج این مرحله منجر به شناسایی و طراحی چارچوب مفهومی پژوهش شد.

**گام سوم: تحلیل داده‌ها و ارزیابی مدل**، در این مرحله، ابتدا از پرسش‌نامه‌های مقایسات زوجی برای اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر استعفای خاموش کارکنان در سازمان‌های دولتی استفاده شد. مضامین کلیدی از پرسش‌نامه‌ها با روش تحلیل مضمون و کدگذاری باز استخراج گردید. سپس، با استفاده از رویکرد دیمتل فازی، روابط علی - معلولی بین شاخص‌ها و معیارها ارزیابی شد. درنهایت، با تلفیق نتایج حاصل از مراحل کیفی و کمی، مدل مفهومی نهایی برای استعفای خاموش کارکنان در سازمان‌های دولتی ارائه گردید. به‌منظور اطمینان از روایی و پایایی مدل، از روش دلفی فازی برای ارزیابی و تحلیل نظرات گروهی از خبرگان و متخصصان استفاده شد. در مرحله بعدی، با استفاده از شیوه دیمتل - فازی، روابط میان معیارها و عوامل مؤثر استخراج‌شده از مرحله کیفی ارزیابی گردید در پایان، اعتبارسنجی مدل با استفاده از روش دلفی فازی<sup>۱</sup> انجام شد که منجر به تحلیل روابط علی - معلولی میان معیارها گردید و مدل مفهومی نهایی تدوین شد.

جدول شماره ۲: اطلاعات جمعیت شناختی خبرگان

تعداد	سن	تعداد	تحصیلات	تعداد	جنسیت	تعداد	پست سازمانی	تعداد
۱۵	۳۰-۲۰	۲	لیسانس	۳	زن	۶	استاد دانشگاه	۴
	۴۰-۳۰	۴	فوق لیسانس	۴	مرد	۹	کارشناس	۶
	۵۰-۴۰	۵	دکتری	۸			مدیر میانی	۳
	بالاتر از ۵۰	۴					مدیر ارشد	۲

(منبع: نویسندگان)

جدول (۲) اطلاعات جمعیت شناختی ۱۵ نفر از خبرگان را نشان می‌دهد: ۲ نفر ۲۰-۳۰ سال، ۴ نفر ۳۰-۴۰ سال، ۵ نفر ۴۰-۵۰ سال و ۴ نفر بالای ۵۰ سال. از نظر تحصیلات، ۳ نفر لیسانس، ۴ نفر فوق لیسانس و ۸ نفر دکتری دارند. ۶ نفر زن و ۹ نفر مرد هستند. جامعه آماری این پژوهش شامل مدیران و متخصصان منابع انسانی سازمان‌های دولتی ایران با تمرکز بر سازمان‌های دولتی به‌عنوان نمونه موردی است. نمونه‌گیری به روش هدفمند و با معیار اشباع

<sup>۱</sup>. Fuzzy Delphi

نظری انجام شده که در مرحله ی کیفی شامل ۱۵ خبره می‌شود. این رویکرد نمونه‌گیری امکان دستیابی به داده‌های غنی و جامع را فراهم می‌سازد.

### یافته‌های پژوهش

**تجزیه و تحلیل بخش کیفی:** در ابتدا، داده‌های کیفی پس از تبدیل به متن و بازبینی در نرم‌افزار Word، وارد نرم‌افزار MAXQDA 2022 شدند و تحلیل دقیق شدند. ۷۸ کد اولیه استخراج و سپس در قالب ۱۲ عامل کلیدی دسته‌بندی شدند. این عوامل در چهار بُعد اصلی شامل شغلی، سازمانی، مدیریتی و کارکنان طبقه‌بندی شدند. نتایج نشان داد که ۳۵ درصد از کدهای شناسایی شده مربوط به ویژگی‌های سازمانی بوده که مهم‌ترین آن‌ها عدالت رویه‌ای ضعیف و تبعیض در ارتقا (۶/۱۱)، فرهنگ سازمانی سمی و ناسالم (۳/۹) و عدم مشارکت در تصمیم‌گیری‌های سازمانی (۲/۴) هستند. علاوه بر این، ۲۵ درصد از مضامین سازمان‌دهی مربوط به ویژگی‌های شغلی بوده که شامل حقوق و مزایای ناکافی و نامتناسب (۲/۱۱)، فشار کاری بیش از حد و استرس شغلی مزمن (۹/۵) و عدم وجود مسیر شغلی مشخص برای رشد (۸/۷) است. همچنین، ۲۲ درصد از داده‌های استخراج شده به ویژگی‌های مدیریتی اختصاص یافته که سبک رهبری اقتدارگرا و غیرمشارکتی (۱/۶) نادیده گرفتن کرامت انسانی کارکنان (۷/۵) و عدم حمایت از نیروهای باتجربه (۴/۵) از جمله عوامل اصلی آن محسوب می‌شوند. در نهایت، ۱۸ درصد از کدهای تحقیق به ویژگی‌های عوامل کارکنان مرتبط بوده که شامل کاهش تعهد سازمانی و بی‌تفاوتی کارکنان (۴/۴) و جذابیت مشاغل آزاد با درآمد بالاتر (۸/۵) است. در ادامه، عوامل شناسایی شده بر اساس میزان تأثیرگذاری و ارتباط آن‌ها با سایر عوامل تحلیل گردیدند. در گام ششم، اولویت‌بندی عوامل با استفاده از فن دلفی فازی و نظرسنجی از خبرگان انجام شد. در گام هفتم، تحلیل روابط متقابل عوامل و میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری آن‌ها با بهره‌گیری از فن دیمتل فازی صورت گرفت. این فرایند منجر به شناسایی و رتبه‌بندی عوامل کلیدی مؤثر بر استعفای خاموش کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران گردید که می‌تواند به اصلاح سیاست‌های منابع انسانی و بهبود مدیریت کارکنان در این سازمان‌ها کمک کند.

جدول شماره ۳: درصد فراوانی ابعاد و مضامین سازمان دهنده

معیارهای اصلی	مضامین سازمان دهنده (معیار)	درصد از کل	فراوانی
شغلی	حقوق و مزایای ناکافی و نامتناسب	۱۱,۲%	۷۹
	فشار کاری بیش از حد و استرس شغلی مزمن	۵,۹%	۴۲
	عدم وجود مسیر شغلی مشخص برای رشد	۷,۸%	۵۵
سازمانی	عدالت رویه‌ای ضعیف و تبعیض در ارتقا	۱۱,۶%	۸۲
	فرهنگ سازمانی سمی و ناسالم	۹,۳%	۶۶
	عدم مشارکت در تصمیم‌گیری‌های سازمانی	۴,۲%	۳۰
کارکنان	جوسازمانی پرتنش و ارتباطات ضعیف	۵,۷%	۴۰
	کاهش تعهد سازمانی و بی‌تفاوتی کارکنان	۴,۴%	۳۱
مدیریت	جذابیت مشاغل آزاد با درآمد بالاتر	۵,۸%	۴۱
	سبک رهبری اقتدارگرا و غیرمشارکتی	۶,۱%	۴۳
	نادیده‌گرفتن کرامت انسانی کارکنان	۵,۷%	۴۰
	عدم حمایت از نیروهای باتجربه	۵,۴%	۳۸
	جمع کل	۱۰۰%	۷۰۷

منبع: نویسندگان

جدول شماره ۴: ویژگی‌های استعفاء خاموش کارکنان در سازمان‌های دولتی

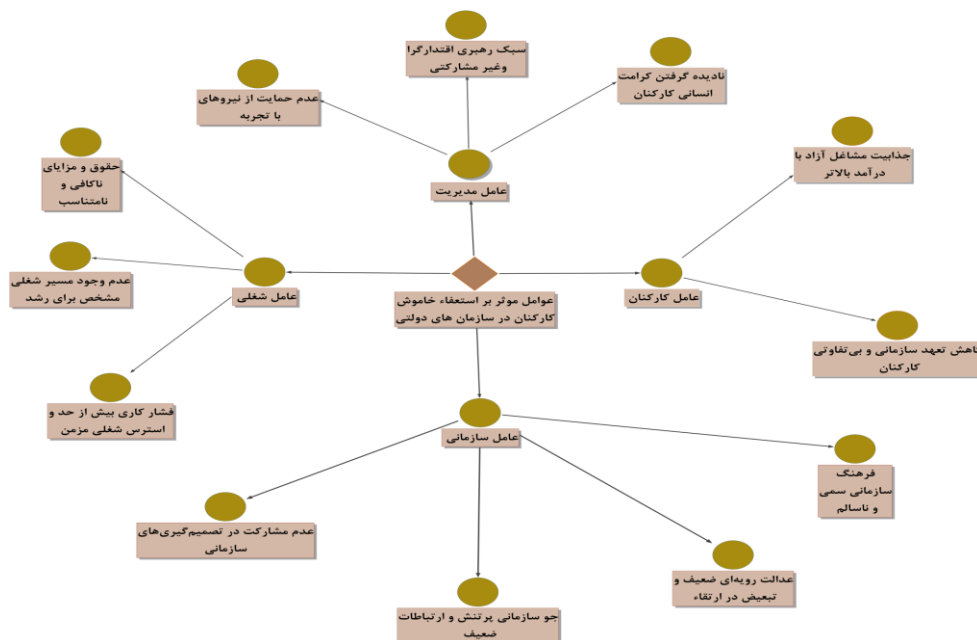
عوامل اصلی	زیرمعیارهای	کد معیارها	درصد از کل	فراوانی
شغلی	حقوق و مزایای ناکافی و نامتناسب	A1	11.2%	79
	فشار کاری بیش از حد و استرس شغلی مزمن	A2	5.9%	42
	عدم وجود مسیر شغلی مشخص برای رشد	A3	7.8%	55
سازمانی	عدالت رویه‌ای ضعیف و تبعیض در ارتقا	B1	11.6%	82
	فرهنگ سازمانی سمی و ناسالم	B2	9.3%	66
	عدم مشارکت در تصمیم‌گیری‌های سازمانی	B3	4.2%	30
کارکنان	جوسازمانی پرتنش و ارتباطات ضعیف	B4	5.7%	40
	کاهش تعهد سازمانی و بی‌تفاوتی کارکنان	C1	4.4%	31
مدیریت	جذابیت مشاغل آزاد با درآمد بالاتر	C2	5.8%	41
	سبک رهبری اقتدارگرا و غیرمشارکتی	D1	6.1%	43
	نادیده‌گرفتن کرامت انسانی کارکنان	D2	5.7%	40
	عدم حمایت از نیروهای باتجربه	D3	5.4%	38
	جمع کل	-	100%	707

(منبع: نویسندگان)

پس از تحلیل داده‌ها و تأیید نهایی خبرگان، مضامین استخراج‌شده به ۱۲ معیار اصلی تبدیل شد که مبنای مراحل کیفی و کمی تحقیق قرار گرفت. در مرحله پایانی، مدل مفهومی استعفای خاموش کارکنان با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا ساخته شد و در شکل (۲) نمایش

یافته است. این مدل مانند یک نقشه راه، ساختار سازمان‌دهنده داده‌ها را نشان می‌دهد؛ به طوری که ابتدا مضامین پایه شناسایی شده، سپس با تلخیص آن‌ها مضامین سازمان‌دهنده و در نهایت مضامین فراگیر به‌عنوان سطوح بالاتر مفهومی استخراج شدند. این فرایند در قالب یک شبکه مفهومی، روابط میان عناصر اصلی را به صورت شفاف نشان می‌دهد. بر اساس نتایج جدول‌ها، عوامل مدیریتی (مانند سبک رهبری اقتدارگرا و نادیده گرفتن کرامت انسانی) در نقش علل ریشه‌ای عمل کرده و موجب شکل‌گیری مشکلات سازمانی همچون فرهنگ سمی، عدالت رویه‌ای ضعیف و جو پرتنش می‌شوند. این مشکلات سازمانی به نوبه خود به عوامل شغلی مانند فشار کاری، استرس و نبود مسیر رشد منجر شده و در نهایت ترکیب این شرایط، پیامدهایی نظیر کاهش تعهد، بی‌تفاوتی و گرایش به استعفای خاموش را ایجاد می‌کند. به این ترتیب، زنجیره علّی مدیریت → سازمان → شغل → پیامدهای کارکنان در شکل‌گیری استعفای خاموش نقش بنیادین دارد.

در این مرحله، ابتدا نقشه جامع مضامین استخراج و کدهای تحلیلی بازبینی گردید. سپس، تحلیل نهایی صورت گرفت. بر اساس اطلاعات جدول (۳)، درصد فراوانی ابعاد و مضامین سازمان‌دهنده عوامل مؤثر بر استعفای خاموش کارکنان در سازمان‌های دولتی مشخص شد. این ابعاد در چهار گروه اصلی شامل عوامل سازمانی، مدیریتی، شغلی و کارکنان دسته‌بندی شده و شامل ۹۶ مضمون پایه و ۱۲ مضمون سازمان‌دهنده هستند. در جدول شماره (۴)، عوامل مرتبط با استعفای خاموش کارکنان در سازمان‌های دولتی شناسایی و دسته‌بندی گردیدند. بر این اساس، مدل مفهومی نهایی تدوین شده که معیارهای مرتبط با هر یک از ابعاد سازمانی، مدیریتی، شغلی و کارکنان را مشخص می‌نماید. نتایج تحلیل‌های کیفی که با بررسی‌های جامع و نظرات متخصصان همراه بود، نشان داد که عامل عدالت رویه‌ای ضعیف و تبعیض در ارتقا بیشترین تأثیر را در استعفای خاموش کارکنان سازمان‌های دولتی دارد. در این بعد، عدم شفافیت در تصمیم‌گیری‌های سازمانی فرهنگ سازمانی ناکارآمد از اهمیت بیشتری برخوردار هستند. همچنین، در بعد مدیریتی، سبک رهبری غیر مشارکتی و عدم حمایت از کارکنان توسط مدیران به‌عنوان عوامل کلیدی شناسایی گردیدند که نقش این عوامل را در افزایش فرسودگی شغلی و کاهش انگیزه کارکنان تأیید می‌کند.



شکل ۲. مدل مفهومی، عوامل مؤثر بر استعفای خاموش کارکنان در سازمان‌های دولتی استخراج‌شده از نرم‌افزار مکس کیودا. (منبع: نویسنندگان).

همچنین، در بعد شغلی نیز، حقوق و مزایای ناکافی و فشار کاری بیش از حد بیشترین تأثیر را در کاهش رضایت و بهره‌وری کارکنان داشته است. درنهایت، بعد کارکنان شامل عواملی مانند کاهش تعهد سازمانی احساس بی‌تفاوتی نسبت به سازمان متمایل به مشاغل آزاد با درآمد بالاتر است که به طور مستقیم بر افزایش استعفای خاموش اثرگذار هستند. یافته‌های این پژوهش می‌تواند به تصمیم‌گیران و مدیران سازمان‌های دولتی کمک کند تا با اجرای اقدامات مؤثر، پایداری و عملکرد نیروی انسانی را بهبود بخشیده و از افزایش روند استعفای خاموش جلوگیری نمایند.

### تجزیه و تحلیل بخش کمی

پس از اتمام مراحل روش دلفی فازی، ۱۲ معیار کلیدی که شامل ویژگی‌های شغلی<sup>۱</sup>، ویژگی‌های سازمانی، ویژگی‌های کارکنان و ویژگی‌های مدیریت هستند، از طریق روش‌های

<sup>۱</sup> Job characteristics

کیفی (تحلیل مضمون و مرور ادبیات) شناسایی، نهایی و تأیید شدند. معیارهای تأییدشده همراه با زیرمعیارهای مربوطه و امتیازات فازی و غیرفازی آن‌ها در جدول ۴ ارائه شده‌اند.

جدول شماره ۵: نتایج دلفی فازی

وضعیت	رتبه	امتیاز غیرفازی	امتیاز فازی	زیرمعیارهای	عوامل اصلی	استعفای خاموش کارکنان در سازمان‌های دولتی
تأیید	10	0.696	(0.45, 0.72, 0.91)	حقوق و مزایای ناکافی و نامتناسب	شغلی	
تأیید	7	0.735	(0.50, 0.78, 0.93)	فشار کاری بیش از حد		
تأیید	5	0.770	(0.55, 0.81, 0.95)	عدم وجود مسیر شغلی مشخص		
تأیید	6	0.748	(0.53, 0.79, 0.92)	عدالت رویه‌های ضعیف	سازمانی	
تأیید	9	0.707	(0.48, 0.75, 0.89)	فرهنگ سازمانی سمی و ناسالم		
تأیید	8	0.740	(0.52, 0.77, 0.91)	عدم مشارکت در تصمیم‌گیری‌های		
تأیید	4	0.780	(0.57, 0.83, 0.95)	جوسازمانی پرتنش و ارتباطات	کارکنان	
تأیید	1	0.870	(0.68, 0.92, 1)	کاهش تعهد سازمانی		
تأیید	3	0.800	(0.60, 0.85, 0.95)	جذابیت مشاغل آزاد با درآمد بالا		
تأیید	7	0.730	(0.50, 0.76, 0.92)	سبک رهبری اقتدارگرا و	مدیریتی	
تأیید	2	0.840	(0.65, 0.89, 0.98)	نادیده گرفتن کرامت انسانی		
تأیید	3	0.810	(0.63, 0.86, 0.96)	عدم حمایت از نیروهای باتجربه		

(منبع: نویسندگان)

**روش تصمیم‌گیری چندمعیاره - دیمتل فازی:** همان‌گونه که در مرحله سوم روش تحقیق اشاره شد، در این بخش ابتدا عوامل مؤثر بر استعفای خاموش کارکنان در سازمان‌های دولتی شناسایی و سازمان‌دهی شده‌اند. سپس، روش دیمتل فازی به کاررفته است تا روابط درونی میان این عوامل و میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری آن‌ها کمی‌سازی شود. ماتریس حاصل از دیمتل فازی، بینشی ارزشمند درباره روابط علی و معلولی میان عوامل ارائه می‌دهد و میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری هر یک را مشخص می‌سازد. این تحلیل، ضمن شناسایی اولویت‌های اساسی، به تبیین ارتباطات کلیدی کمک کرده و زمینه را برای ارائه راهکارهای مؤثر در راستای کاهش و پیشگیری از استعفای خاموش کارکنان در سازمان‌های دولتی فراهم می‌کند.

**گام اول - ماتریس ارتباط مستقیم (M):** در این تحقیق، نظرات چند کارشناس و خبره در حوزه رفتار سازمانی (استعفای خاموش کارکنان) برای محاسبه ماتریس ارتباطات مستقیم (M) استفاده شده است. خبرگان از جدول (۷) برای نشان دادن میزان تأثیرگذاری هر معیار بر روی دیگر معیارها استفاده کردند. ماتریس دیمتل به ۱۵ نفر از خبرگان ارائه شد تا براساس طیف ۰ تا ۴ جدول دیمتل فازی، تأثیرگذاری هر معیار بر روی دیگر معیارها مشخص شود. سپس، نظر خبرگان ادغام شد و ماتریس ارتباطات مستقیم در جدول (۶) آورده شده است. ماتریس M

حاصل، نمایی کلی از روابط مستقیم بین عوامل ارائه می‌دهد که اساس فرایند تصمیم‌گیری چندمعیاره در این تحقیق را تشکیل می‌دهد در این فرمول  $p$  فرمول  $p$  د خبرگان و  $\tilde{x}^L$ ،  $\tilde{x}^2$ ،  $\tilde{x}^P$  به ترتیب ماتریس مقایسه زوجی خبره ۱، خبره ۲ و خبره  $p$  هست و  $\tilde{z}$  عدد فازی مثلثی به صورت  $\tilde{z}_{ij} = (l'_{ij}, m'_{ij}, u'_{ij})$  است.

ماتریس شماره ۶: ماتریس ارتباط مستقیم عواملها

معیار	A1	A2	A3	A4	A5	A6	B1	B2	B3	C1	C2	C3
A1	0.00	0.38	0.45	0.65	0.20	0.23	0.00	0.00	0.48	0.25	0.00	0.68
A2	0.70	0.00	0.75	0.52	0.47	0.50	0.40	0.02	0.50	0.70	0.05	0.70
A3	0.50	0.40	0.00	0.53	0.05	0.40	0.50	0.02	0.55	0.58	0.28	0.70
A4	0.68	0.40	0.75	0.00	0.32	0.40	0.65	0.10	0.40	0.23	0.02	0.40
A5	0.33	0.45	0.63	0.70	0.00	0.37	0.60	0.03	0.50	0.50	0.17	0.38
A6	0.13	0.60	0.75	0.48	0.33	0.00	0.53	0.00	0.70	0.72	0.23	0.72
B1	0.05	0.12	0.27	0.20	0.23	0.18	0.00	0.00	0.45	0.47	0.17	0.33
B2	0.75	0.72	0.72	0.75	0.68	0.43	0.72	0.00	0.50	0.40	0.33	0.38
B3	0.00	0.13	0.00	0.57	0.07	0.13	0.37	0.07	0.00	0.23	0.00	0.52
C1	0.40	0.58	0.43	0.68	0.47	0.67	0.37	0.00	0.75	0.00	0.18	0.68
C2	0.43	0.57	0.67	0.67	0.33	0.17	0.27	0.23	0.60	0.60	0.00	0.53
C3	0.67	0.57	0.75	0.75	0.58	0.67	0.40	0.07	0.75	0.75	0.33	0.00

(منبع: نویسندگان)

جدول شماره ۷: طیف پنج‌درجه‌ای فن دیمتل فاز ی

متغیر T	معادل قطعی	معادل فاز ی
بدون تأثیر	0	(0,0,0.25)
تأثیر کم	1	(0,0.25,0.5)
تأثیر متوسط	2	(0.25,0.5,0.75)
تأثیر زیاد	3	(0.5,0.75,1)
تأثیر خیلی زیاد	4	(0.75,1,1)

گام دوم - محاسبه ماتریس ارتباط مستقیم نرمال:  $N=K*M$ ، ابتدا، جمع تمامی سطرها و ستون‌ها محاسبه می‌شود. سپس، معکوس بزرگ‌ترین عدد سطر و ستون  $K$  را تشکیل داده بزرگ‌ترین عدد  $10.77$  است که همه مقادیر جدول بر معکوس این عدد ضرب می‌شود تا ماتریس نرمال به دست بیاید. سرانجام، ماتریس تأثیر مستقیم نرمال  $N$  به دست می‌آید.

$$k = \frac{1}{\max \sum_{j=1}^n a_{ij}} = \frac{1}{10.77} = 0/095$$

گام سوم، تشکیل ماتریس ارتباطات کامل ( $T$ ): ابتدا، ماتریس همانی ( $T$ ) تشکیل می‌شود. سپس، ماتریس همانی را منهای ماتریس نرمال کرده و ماتریس حاصل را معکوس می‌نمایم. پس از آن، ماتریس نرمال را در ماتریس معکوس ضرب می‌شود تا ماتریس ارتباط کامل محاسبه گردد. ماتریس  $T$  نشان‌دهنده میزان کامل بین معیارها است.

گام چهارم تجزیه و تحلیل، تأثیرگذاری و تأثیرپذیری - ایجاد نمودار علی: در این مرحله، معیارهای تأثیرگذار و تأثیرپذیر تعیین شده‌اند و نتایج این تحلیل در جدول ۶ ارائه شده است. همچنین، نمودار علی و معلولی عوامل و معیارها در نمودار ۶ نمایش داده شده است. برای توضیح این نمودار، بردار افقی ( $D+R$ ) نشان‌دهنده میزان تعامل هر عامل با سایر عوامل است، به طوری که مقدار بالاتر این بردار بیانگر ارتباط گسترده‌تر آن عامل با سایر معیارها است. از سوی دیگر، بردار عمودی ( $D-R$ ) میزان اثرگذاری یا اثرپذیری هر عامل را مشخص می‌کند. در این تحلیل، محور افقی ( $D+R$ ) به عنوان محور برتری و محور عمودی ( $D-R$ ) به عنوان محور رابطه نام‌گذاری شده‌اند. محور برتری میزان اهمیت هر عامل را نشان می‌دهد، در حالی که محور رابطه عوامل را به دو گروه علی و معلولی تقسیم می‌کند. بر این اساس، با استفاده از زوج‌های مرتب ( $D+R$ ) و ( $D-R$ ) که از محاسبات جدول (۸) استخراج شده‌اند، نمودار علی در شکل (۲) ترسیم شده است. این نمودار می‌تواند به تصمیم‌گیرندگان کمک کند تا در راستای مدیریت و کنترل استعفای خاموش کارکنان، تصمیمات آگاهانه و اثربخشی اتخاذ کنند.

جدول شماره ۸: تأثیرگذاری و تاثیر پذیری معیارها و مقادیر **D** و **R**

معیار	D-R	D+R	R	D	کد	نام معیار
معلول	-0.334	1.926	1.130	0.796	A1	حقوق و مزایای ناکافی و نامتناسب
معلول	-0.313	1.983	1.148	0.835	A2	فشار کاری بیش از حد و استرس شغلی
معلول	-0.545	2.285	1.415	0.870	A3	عدم وجود مسیر شغلی مشخص برای رشد
معلول	-0.640	2.336	1.488	0.848	B1	عدالت رویه‌ای ضعیف و تبعیض در ارتقا
معلول	-0.122	1.736	0.929	0.807	B2	فرهنگ‌سازمانی سمی و ناسالم
معلول	-0.216	1.896	1.056	0.840	B3	عدم مشارکت در تصمیم‌گیری‌های سازمانی
معلول	-0.271	2.031	1.151	0.880	B4	جوسازمانی پرتنش و ارتباطات ضعیف
علت	0.168	1.972	0.902	1.070	C1	کاهش تعهد سازمانی و بی‌تفاوتی کارکنان
معلول	-0.551	2.351	1.451	0.900	C2	جذابیت مشاغل آزاد با درآمد بالاتر
معلول	-0.472	2.132	1.302	0.830	D1	سبک رهبری اقتدارگرا و غیرمشارکتی
علت	0.195	1.885	0.845	1.040	D2	نادیده‌گرفتن کرامت انسانی کارکنان
معلول	-0.525	2.345	1.435	0.910	D3	عدم حمایت از نیروهای باتجربه

(منبع: نویسندگان)

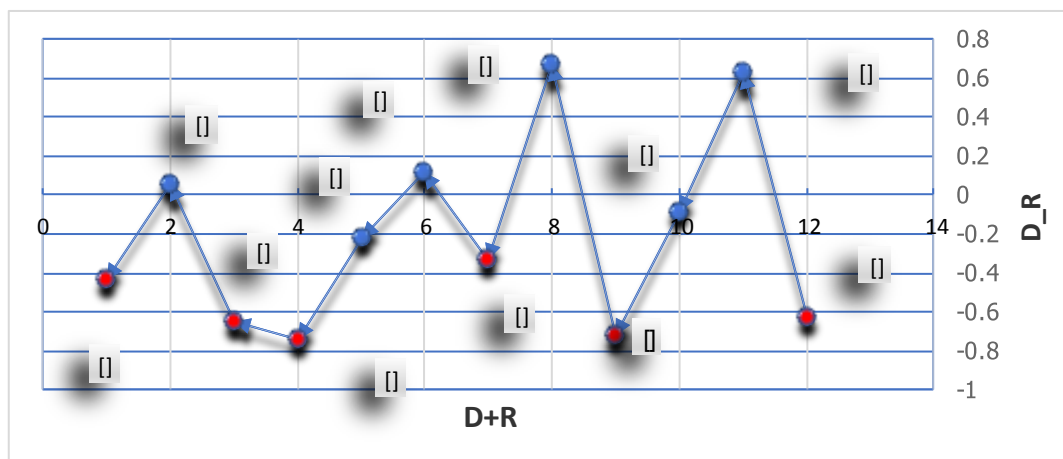
علاوه بر عوامل شناسایی‌شده در مراحل پیشین، باتوجه به میانگین مقادیر  $D+RD+RD+R$  که در جدول (۸) برابر با ۱,۹ محاسبه‌شده است، می‌توان عوامل تأثیرگذار بر پدیده استعفای خاموش کارکنان را در سه دسته کلی طبقه‌بندی کرد. در پاسخ به سؤال اصلی پژوهش که به این صورت مطرح‌شده است: «عوامل مؤثر بر پدیده استعفای خاموش در سازمان‌های دولتی ایران کدام‌اند و چگونه می‌توان آن‌ها را شناسایی، ساختاردهی و رتبه‌بندی کرد؟» یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که عوامل مؤثر بر این پدیده را می‌توان در سه گروه زیر دسته‌بندی کرد:

- ۱. عوامل با مقادیر  $D+R$  بزرگ‌تر از ۱,۹ و با مقادیر مثبت در  $D-R$ :** این عوامل بیشترین تأثیرگذاری را بر سایر معیارها دارند و به‌عنوان عوامل علی شناخته می‌شوند. این عوامل به‌طور عمده نقشی کلیدی در شکل‌گیری استعفای خاموش ایفا می‌کنند. عواملی چون کاهش تعهد سازمانی<sup>۱</sup> و بی‌تفاوتی کارکنان (C1) نادیده گرفتن کرامت انسانی کارکنان (D2) از این دسته هستند که به‌عنوان عوامل اصلی و علی در این زمینه شناخته می‌شوند.
- ۲. عوامل با مقادیر  $D+R$  بزرگ‌تر از ۱,۹ و با مقادیر منفی در  $D-R$ :** این دسته از عوامل بیشترین تأثیرپذیری را از سایر معیارها دارند، به‌این‌معنا که تغییرات در سایر متغیرهای سیستم، بیشترین اثر را بر این معیارها خواهد داشت. عواملی چون عدم وجود مسیر شغلی مشخص برای

<sup>۱</sup>. Organizational commitment

رشد» (A3)، عدالت رویه‌ای ضعیف و تبعیض در ارتقاء (B1) و عدم حمایت از نیروهای باتجربه (D3) از جمله این عوامل هستند که تأثیرپذیری بیشتری از سایر متغیرها دارند و نشان‌دهنده این هستند که با تغییرات در سایر عوامل، این موارد نیز تحت تأثیر قرار خواهند گرفت.

۳. عوامل با مقادیر  $D+R$  کوچک‌تر از ۱,۹ و با مقادیر منفی در  $D-R$ : این عوامل از نظر روابط علی و معلولی اهمیت کمتری دارند و در مقایسه با سایر معیارها، تأثیرگذاری و تأثیرپذیری آن‌ها کمتر است. این عوامل معمولاً به‌عنوان عواملی اثرپذیر شناخته می‌شوند که بیشتر تحت تأثیر تغییرات سایر عوامل قرار دارند. عواملی مانند حقوق و مزایای ناکافی و نامتناسب «(A1) و فرهنگ‌سازمانی سمی و ناسالم (B2) جزو این دسته‌اند که تأثیرپذیری بیشتری از سایر معیارها دارند. این طبقه‌بندی می‌تواند به مدیران و تصمیم‌گیرندگان کمک کند تا با شناسایی عوامل اصلی و تأثیرپذیر، راهکارهای مناسبی برای مدیریت استعفای خاموش کارکنان در سازمان‌های خود اتخاذ کنند. به‌طور کلی، این دسته‌بندی تحلیلی، امکان شناخت بهتر روابط درونی و تأثیرات متقابل معیارها را فراهم کرده و به مدیران و سیاست‌گذاران سازمانی این فرصت را می‌دهد که با شناسایی و مدیریت عوامل تأثیرگذار، از بروز استعفای خاموش در سازمان‌های دولتی جلوگیری کنند. بر اساس داده‌های جدول (۸) که شامل مقادیر تأثیرگذاری (D) و تأثیرپذیری (R) معیارهاست، نمودار (۲) ترسیم شده است. این نمودار به‌وضوح روابط علی-معلولی بین معیارها را نمایش می‌دهد. در این نمودار، هر معیار به‌صورت یک نقطه مشخص شده است که موقعیت آن براساس دو شاخص کلیدی تعیین می‌شود. معیارهایی که مقدار  $D-R$  آن‌ها مثبت است ( $D > R$ )، در بخش بالایی محور افقی (X) قرار گرفته و به‌عنوان عوامل علی شناخته می‌شوند. در مقابل، معیارهایی که مقدار  $D-R$  آن‌ها منفی است ( $R > D$ )، در بخش پایینی محور افقی (X) جای گرفته و به‌عنوان عوامل معلولی در نظر گرفته می‌شوند. این تحلیل به درک بهتر ساختار تأثیرات متقابل بین معیارها کمک می‌کند.



نمودار شماره ۲: نمودار علی عوامل مؤثر در استعفا خاموش

### نتیجه‌گیری پژوهش

این تحقیق باهدف شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر استعفای خاموش کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران انجام شد. به‌منظور دستیابی به این هدف بر اساس پیشینه نظری و تجربی یک مدل مفهومی (شکل ۱) تدوین شد. و بر اساس الگوی علی مورد بررسی قرار گرفت. نتایج پژوهش حاکی از آن است که عوامل مؤثر بر استعفای خاموش در دودسته کلی قرار می‌گیرند: عوامل علی (تأثیرگذار) که در بالای محور افقی و با رنگ آبی نمایش داده شده‌اند و عوامل معلولی (تأثیرپذیر) که در زیر محور افقی و با رنگ قرمز مشخص شده‌اند. این طبقه‌بندی، روابط پیچیده و سلسله‌مراتبی میان معیارهای مختلف را آشکار کرده و زمینه را برای تحلیل عمیق‌تر و بهینه‌سازی سیستم فراهم می‌آورد. همچنین، یافته‌ها نشان می‌دهد که کاهش تعهد سازمانی و بی‌تفاوتی کارکنان (C1) همراه با نادیده‌گرفتن کرامت انسانی<sup>۱</sup> (D2) از مهم‌ترین عوامل علی در زمینه استعفای خاموش کارکنان هستند که بیشترین تأثیر را بر سیستم دارند. در مقابل، عدم وجود مسیر شغلی مشخص (A3) و ضعف در عدالت رویه‌ای (B1) بیشترین میزان تأثیرپذیری را از سایر متغیرها نشان داده‌اند. مقدار D-R این تمایز را مشخص می‌کند، به‌طوری‌که مقادیر مثبت نشان‌دهنده عوامل اثرگذار و مقادیر منفی بیانگر عوامل اثرپذیر هستند. در بررسی دقیق‌تر، مشخص شد که کاهش تعهد سازمانی و بی‌تفاوتی کارکنان نقش

<sup>۱</sup>. Human dignity

کلیدی در شکل‌گیری پدیده استعفای خاموش دارد. این عوامل، انگیزه و احساس تعلق کارکنان را تضعیف کرده، بهره‌وری سازمانی را کاهش می‌دهند و موجب گسترش سکوت سازمانی می‌شوند. این یافته‌ها با پژوهش‌های توران<sup>۱</sup> (۲۰۲۴) درباره نقش فلات زدگی شغلی در تقویت بی‌تفاوتی سازمانی و مطالعه بشارتی و همکاران (۲۰۲۵) درباره اهمیت تعهد و محیط کاری همسو، هم‌راستا است. همچنین، نادیده گرفتن کرامت انسانی کارکنان به‌عنوان یکی از عوامل بنیادین و کلیدی مؤثر بر استعفای خاموش شناسایی شد. عدم رعایت اصول انسانی در محیط کار، منجر به کاهش انگیزه، افت بهره‌وری و افزایش نارضایتی شغلی می‌شود. این نتیجه با یافته‌های سرور و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۴) که بر نقش احترام به کرامت انسانی در نگهداشت کارکنان تأکید داشته‌اند، مطابقت دارد. در ادامه، ابهام در مسیر پیشرفت شغلی به‌عنوان یکی از متغیرهای با بیشترین تأثیرپذیری از سایر عوامل سازمانی شناخته شد؛ عاملی که موجب ناامیدی، کاهش انگیزه و افزایش تمایل به کناره‌گیری روان‌شناختی کارکنان از کار می‌شود. یافته‌های پژوهش با نتایج نونز و پیمنتا<sup>۳</sup> (۲۰۲۴) که بر اهمیت فرصت‌های رشد و توسعه در ماندگاری نیروی انسانی تأکید دارند، همخوانی دارد. از سوی دیگر، تبعیض در ارتقا، ضعف در عدالت رویه‌ای و عدم شفافیت سازمانی از عوامل اثرپذیر مهمی هستند که سطح نارضایتی و بی‌اعتمادی کارکنان را افزایش می‌دهند. این موضوع با مطالعات گوون و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۲۵) و چلبی و همکاران (۲۰۲۵) سازگار است. همچنین، یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که این عوامل اثرپذیر نه تنها پیامد عملکردی عوامل علی هستند، بلکه خود نیز نقش تشدیدکننده در چرخه شکل‌گیری استعفای خاموش دارند؛ به این معنا که ضعف عدالت، نبود شفافیت و ابهام مسیر پیشرفت، به‌مرور موجب افزایش بی‌تفاوتی و افت تعهد می‌شود و این چرخه معیوب می‌تواند به تدریج در سطح سازمان گسترش یابد. این نکته نشان می‌دهد که مدیران باید علاوه بر شناسایی نقاط شروع مشکلات، به پیامدهای دومینویی و اثرات زنجیره‌ای آن‌ها نیز توجه کنند. پژوهش حاضر با ارائه چارچوبی جامع از روابط درونی میان معیارهای مؤثر بر استعفای خاموش، ابزاری تحلیلی و کاربردی در اختیار مدیران منابع انسانی و سیاست‌گذاران قرار می‌دهد تا با شناسایی، اولویت‌بندی و مدیریت مؤلفه‌های اصلی، از گسترش این پدیده

---

1. Turan

2. Sarwar et al

3. Nunes & Pimenta

4. Gone et al

جلوگیری نمایند و زمینه حفظ سرمایه انسانی را فراهم سازند. همچنین، ناکافی بودن حقوق و مزایا به‌عنوان یکی از عوامل اثرپذیر کلیدی مطرح شد که با متغیرهایی چون عدالت رویه‌ای، فرهنگ‌سازمانی و کرامت انسانی در ارتباط تنگاتنگ قرار دارد. یافته‌های حاضر با پژوهش‌های (Kehr, 2024; Hamad, 2023) که بر اهمیت سیاست‌های جبران خدمات منصفانه تأکید کرده‌اند، هم‌راستا است. افزون بر این، تحلیل رابطه بین حقوق و مزایا و کرامت انسانی نشان داد که کارکنان زمانی دچار استعفای خاموش می‌شوند که احساس کنند تلاش و توانمندی آنان به‌درستی دیده نمی‌شود. این موضوع از نظر روان‌شناختی باعث فرسودگی عاطفی، کاهش اشتیاق کاری و فاصله‌گیری رفتاری از مسئولیت‌ها می‌شود؛ بنابراین، پرداخت منصفانه تنها یک عامل اقتصادی نیست، بلکه سازوکاری کلیدی برای حفظ منزلت حرفه‌ای کارکنان و تثبیت هویت‌سازمانی محسوب می‌شود. در مجموع، تفسیر نتایج نشان می‌دهد که استعفای خاموش پیامد یک عامل واحد نیست، بلکه محصول تعاملات پیچیده بین متغیرهایی همچون تعهد، عدالت، کرامت انسانی، فرصت رشد و نظام پاداش‌دهی است. این مجموعه عوامل در قالب یک شبکه علی - معلولی، به‌صورت تدریجی موجب کاهش مشارکت فعال کارکنان می‌شود. پژوهش حاضر با ارائه چارچوبی جامع از روابط درونی میان معیارهای مؤثر بر استعفای خاموش، ابزاری تحلیلی و کاربردی در اختیار مدیران منابع انسانی و سیاست‌گذاران قرار می‌دهد تا با شناسایی اولویت‌بندی و مدیریت مؤلفه‌های اصلی، از گسترش این پدیده جلوگیری نمایند و زمینه حفظ سرمایه انسانی را فراهم سازد. پیشنهادهای پژوهشی در سه حوزه پژوهشی، سازمانی و سیاست‌گذاری به شرح زیر ارائه می‌شود. در حوزه سازمانی، پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها نظام‌های ارزیابی ۳۶۰ درجه را همراه با طراحی مسیرهای شغلی شفاف و سیستم‌های پایش سلامت سازمانی پیاده‌سازی کنند. برگزاری دوره‌های آموزشی برای مدیریت تعهد سازمانی و کرامت انسانی و همچنین استقرار کمیته‌های مشترک مدیریت و کارکنان برای شناسایی به‌موقع این پدیده از دیگر راهکارهای عملیاتی است. در حوزه سیاست‌گذاری، طراحی دستورالعمل‌های ملی برای پیشگیری و مدیریت استعفای خاموش و ایجاد بانک اطلاعاتی کشوری برای پایش سلامت سازمانی پیشنهاد می‌شود. تدوین استانداردهای ملی در حوزه مدیریت منابع انسانی و برنامه‌های آموزشی برای مدیران نیز می‌تواند به بهبود محیط‌های کاری در سطح ملی کمک کند. در حوزه پژوهشی، تحقیقات آتی باید به مقایسه تطبیقی پدیده استعفای خاموش در سازمان‌های دولتی و خصوصی در صنایع مختلف پرداخته و تأثیر

تفاوت‌های فرهنگی و صنعتی را مورد بررسی قرار دهند. همچنین، طراحی مطالعات طولی برای ردیابی تحول این پدیده و استفاده از ابزارهای کمی برای سنجش دقیق‌تر ابعاد آن، از جمله مسیرهای پژوهشی مهم است. پژوهش‌های چند سطحی که هم‌زمان اثرات فردی، گروهی و سازمانی را تحلیل کنند، می‌تواند ابعاد جدیدی از این پدیده را نمایان سازد با وجود این پیشنهادها، محدودیت‌های این پژوهش شامل تمرکز بر نمونه‌های خاص و عدم پوشش جامع تمامی متغیرهای فرهنگی و صنعتی است. به علاوه، فقدان داده‌های طولی و دامنه محدود تحقیق، زمینه‌های پژوهشی آینده را برای پرداخت دقیق‌تر به این ابعاد فراهم می‌آورد. در نهایت، برای تحقیقات آتی پیشنهاد می‌شود که مطالعات تطبیقی و مدل‌های کمی برای سنجش شیوع پدیده استعفای خاموش در سازمان‌های مختلف ادامه یابد. این رویکرد جامع می‌تواند به کاهش پدیده استعفای خاموش و ارتقای بهره‌وری سازمان‌ها کمک کند.

### حمایت و قدردانی

این پژوهش از حمایت مالی و معنوی سازمانی برخوردار نبوده است.

### منابع فارسی

- احمدی زهرانی، مریم؛ برات، محمدرضا. (۱۴۰۱). بررسی رابطه عزت نفس و تعهد سازمانی با توجه به نقش تعدیل‌گری حس همدلی کارکنان (مورد مطالعه: سازمان فنی و حرفه‌ای استان اصفهان).
- قلی‌پور، آرین؛ آجرلو. (۱۴۰۳). مدل مدیریت بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان بانک‌های دولتی (مورد مطالعه: یک بانک دولتی در ایران). *فصل‌نامه مطالعاتی در مدیریت بانکی و بانکداری اسلامی*، ۱۰ (پاییز)، ۲۱-۱.
- بذرافشان، احمد؛ لاری دشت، بیاض؛ حصارزاده. (۱۴۰۳). سکوت‌گزینی حساب‌برسان دیوان محاسبات کشور بر پایه تئوری‌های پشتوانه سکوت (مطالعه‌ای کیفی با بهره‌گیری از روش فراترکیب و گروه کانونی). *حسابداری و منافع اجتماعی*، ۳۷-۸۲، (۳)، ۱۴.
- بشارتی کیوی، سعید؛ تابلی، حمید؛ فروتنی زهرا؛ برخوردار، ناصر. (۱۴۰۴). شناسایی و رتبه‌بندی مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی اخلاق‌محور در دانشگاه پیام‌نور، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۸ (۶۷).
- بهبودی گل خطمی، امیر، تقی‌زاده، هوشنگ و بافنده زنده‌علیرضا (۱۴۰۱). شناسایی و رتبه‌بندی علل استعفای پرسنل در سازمان با رویکرد تحلیل عاملی اکتشافی و روش AHP فازی (مورد مطالعه: بانک مهر اقتصاد). *مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۸، شماره ۲ (پیاپی ۳۰)، ۱۲۹-۱۴۲.
- حاجی‌پور، بهنام؛ رحیمی، فرهاد. (۱۳۹۸). آسیب‌شناسی سکوت سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران. *فصلنامه رهبری و مدیریت دولتی*، ۷۴، ۹۶-۷۷.
- خاکپور، عباس. (۱۴۰۳). نقش سکوت سازمانی در پیش‌بینی فرسودگی شغلی و مؤلفه‌های آن (مطالعه موردی: کارکنان دانشگاه ملایر). *فصلنامه پزشکی کار*، ۱۶ (۴)، ۲۷-۱۸.

- درویشی، صیاد؛ معصوم بیگی، سیاح؛ البرزی، هدایت‌الله؛ اسداللهی، بهروز. (۱۴۰۴). مدل‌سازی تأثیر کارکنان دشوار بر عملکرد فرماندهان کلانتری و پاسگاه‌های انتظامی با نقش میانجی سکوت سازمانی. *فصلنامه مدیریت نظامی* ۱۷۴-۱۹۸، ۲۴(۹۶).
- رحیمی، فرهنگ؛ سیف‌اللهی، کارگر شهامت؛ سلیمی، باقر. (۱۴۰۳). ارزیابی تأثیر نوآوری باز بر بهره وری منابع انسانی با رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری. *رهبری آموزشی کاربردی* ۱۱۲-۱۳۰، ۵(۲).
- فتحی‌چگنی، فریبرز. (۱۴۰۳). رهبری اقتدارگرا و بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان: تبیین نقش میانجی فرهنگ بوروکراتیک. *فصلنامه علمی*، ۲۲(۳)، ۳۰۷-۲۹۳.
- کوهی، مرتضی؛ ناستی زایی، ناصر. (۱۴۰۳). تأثیر رهبری زهرآگین بر بی‌تفاوتی سازمانی با نقش میانجی تنبلی سازمانی (مورد مطالعه: معلمان مدارس ابتدایی شهرستان سرباز). *دانش و پژوهش در روان‌شناسی کاربردی*.
- مرادی، مهدی؛ ابراهیمی، احمد. (۱۴۰۱). بررسی سکوت سازمانی با رویکرد تحلیل محتوای پژوهش‌ها. *روان‌کاوی اجتماعی*، ۳(۱) ۴۵-۶۱.
- مهتر قره داغی، وحید؛ ملکی، محمد حسن؛ سلطانی، محمدرضا. (۱۴۰۳). طراحی مدل سکوت سازمانی کارکنان سازمان‌های دولتی با استفاده از مرور نظام‌مند ادبیات و فراترکیب.
- میر مجیدی، سیدجعفر؛ خیراندیش، مهدی؛ مختاری پایه کالایی، مهران؛ کیا کجوری، داوود. (۱۴۰۳). تبیین مفهوم بی‌تفاوتی سازمانی: رویکرد فراترکیب. *نشریه علمی*.
- نرگسیان، عباس؛ صدر پور، سجاد. (۱۴۰۴). به سوی فهم نظریه مدیریت منابع انسانی خاموش در سازمان‌های ایرانی بنیادهای نظری روایت مفهومی و پیامدهای آن، *مجله مدیریت دولتی*، ۱۶(۴)، (JPA).
- یعقوبی، حمیدرضا؛ قلی پور، آریین؛ امیری، مجتبی. (۲۰۲۲). طراحی مدلی بومی برای تعیین ابعاد انعطاف‌پذیری منابع انسانی در بانک‌های دولتی، *مدیریت دولتی*، ۱۴(۱)، ۲۹-۵۲.

## References

- Alami, R., Stachowicz-Stanusch, A., Agarwal, S., & Al Masaeid, T. (2024). Predicting Quiet Quitting: Machine Learning Insights into Silent Resignations in the Healthcare Industry. *Journal of Ecohumanism*, 3(4), 3444-3462. (In Persian)
- Armijos, J. C., Álvarez-Maldonado, D., Oradini, N. B., Puentes, C. A., & Jara, V. M. Y. (2025). Evaluation of the dimensionality of the employee silence measurement scale: Discrimination issues between fear and resignation. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 8(2), 2483-2493.
- Bashari Kivi, S., Taboli, H., Foroutani, Z., & Barkhordar, N. (1404). Identifying and ranking the components of ethics-based human resource management at Payame Noor University. *Public Management Researches*, 18(67). (In Persian)
- Bazrafshan, S., Lari, M., & Hesarzadeh, R. (2024). Choosing Silence in the Supreme Audit Court of Iran Based on Theories Related to Choosing Silence (A Qualitative

- Study Using Meta Synthesis Method and Focus Group). *Journal of Accounting and Social Interests*, 14(3), 37-82. (In Persian)
- Behboodi Gol Khatmi, A., Taghizadeh, H., & Bafandeh Zende, A. (1401/2022). Identifying and ranking the causes of employee resignation in organizations with an exploratory factor analysis approach and fuzzy AHP method (Case study: Mehr Eghtesad Bank). *Public Organizations Management*, \*8\*(2), 129-142. (In Persian)
- Behzadi, F., Balakadari, M., & Mohammadpour, M. (2022). Investigating the relationship between organizational culture, job satisfaction, and organizational commitment. *\*Scientific Journal of New Research (In Persian)*.
- Bulut, 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.
- Celebi, E., & Yilmaz, V. (2025). Narrative power in electoral autocracies: The policy narrative behind the success of a pension movement. *Policy Studies Journal*, 53(2), 328-348.
- Çelebi, I., Gökkaya, E., Çopur, A., & Balci, E. (2025). Quiet quitting: reason and behavior scale design and development process. *Work*, 80(1), 164-172.
- Chen, C., Song, H., Wang, D., & Wang, B. (2025). How does perceived organisational support restrain social loafing of employees? The mediating role of self-efficacy and entrepreneurial bricolage. *Journal of Innovation & Knowledge*, 10(1), 100634.
- Davishi, S. Y., Masoum Beigi, S., Siah Alborzi, H., Hedayatullah, Asadollahi, & Behrouz. (1404). "Modeling the Impact of Difficult Employees on the Performance of Police Station Commanders with the Mediating Role of Organizational Silence". *\*Military Management Quarterly*, 24(96), 174-198.
- Davishi, S., Masoumi Beigi, S., Siah Alborzi, H., Hedayatullah, Asadollahi, & Behrouz. (1404). Modeling the impact of difficult employees on the performance of police station commanders with the mediating role of organizational silence. *Military Management Quarterly*, 24(96), 174-198.. (In Persian)
- Degen, J. L., & Zekavat, M. (2022). Holding up a democratic facade: How 'new work organizations' avoid resistance and litigation when dismissing their managers. *Frontiers in psychology*, 13, 789404.
- Erdova. (2025, December). Quiet quitting among nurses increases their turnover intention: Evidence from Greece in the post-COVID-19 era. In *Healthcare (Vol. 12, No. 1, p. 79)*. MDPI.
- Fathi Chegini, F. (2024). Authoritarian leadership and organizational indifference of employees: Explaining the mediating role of bureaucratic culture. *Scientific Journal*, 22(3), 293-307. (In Persian)

- Galanis, P., Katsiroumpa, A., Vraka, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., Moisoglou, I., & Kaitelidou, D. (2023). The quiet quitting scale: Development and initial validation. *AIMS Public Health*, 10(4), 828.
- Gholipour, A., & Ajurloo.A (2024). A Model for Managing Organizational Indifference of State-Owned Bank Employees (Case Study: A State-Owned Bank in Iran). *Quarterly Journal of Studies in Banking Management and Islamic Banking*, 10(Fall), 1-21. (In Persian).
- Gone, Y. S. P., Naim, M. F., & Peethambaran, M. (2025). Sounding the silence: examining the antecedents and outcomes of quiet quitting. *International Journal of Organizational Analysis*
- Gratton, L. (2021). Why It's So Hard to Keep and Recruit Employees Right Now. Available at:
- Gustava.N. (2023). The Concept of Identifying Factors of Quiet Quitting in Organizations: An Integrative Literature Review. *Challenges of the Future/Izzivi Prihodnosti*, 8(2).
- Hajipour, B. & Rahimi, F. (2019). Asib-shenasi-ye sokut-e sāzmāni dar sāzmān-hā-ye dolaī-ye Irān. *Faslnāmeḥ-ye Rahbari-ye Modiriāt-e Dolaī*, 7(4), 77-96. (In Persian)
- Hamad, D. A. A. (2024). The Role of Conscious Leadership in Reducing Quiet Quitting—An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Employees in the General Directorate of Education in Salah Al-Din Governorate. *South Asian Res J Bus Manag*, 6(6), 377-387.
- 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.
- Kehr, D. S. C. (2024). *Meaning-Making of Workplace Dignity: A Phenomenology Study of Human Service Leaders (Doctoral dissertation, Point Park University)*.
- Kerr, R. (2024). Predicting quiet quitting: machine learning insights into silent resignations in the healthcare industry. *Journal of Ecohumanism*, 3(4), 3444-3462.
- Khakpour. (2024). The role of organizational silence in predicting burnout and its components: A case study of Malayer University employees. *Quarterly Journal of Occupational Medicine*, 16(4), 18-27. (In Persian)
- Koelhi, T., & Lidströmer, N. (2024). Silent Resignations: Navigating Moral Distress in Healthcare-A Literature Review on Quiet Quitting.
- Koohi, M., & Nasti Zaei, N. (1403). "The Impact of Toxic Leadership on Organizational Indifference with the Mediating Role of Organizational Laziness (Case Study: Primary School Teachers in Sarbaz County)". *\*Knowledge and Research in Applied Psychology*.
- Mehtar Qaradaghi, V., Maleki, M. H., & Soltani, M. R. (1403). "Designing a Model of Organizational Silence among Employees in Governmental Organizations Using Systematic Literature Review and Meta-Synthesis". (In Persian).

- Mirmajidi, S. J., Kheirandish, M., Mokhtari P., M., & Kia Kajouri, D. (1403). "Explaining the Concept of Organizational Indifference: A Meta-Synthesis Approach". \*Scientific Journal.. (In Persian)
- Mirsalimi, S, & Afkaneh.N (2023). Human Resource Management Policies in Facing the Opportunities and Threats of Using Social Networks in Organizations. Human Resource Management Research, 15(2), 11-48. (In Persian)
- Moradi, M. & Ebrahimi, A. (2022).Barresi-ye sokut-e sāzmāni bā ruykard-e tahlil-e mohtavā-ye pazhūhesh-hā. Ravānkāvi-ye Ejtemā'i, 3(1), 45–61. (In Persian)
- Nargesian, & Sajjad Sadrpour. (2024). Towards understanding the theory of silent human resource management in Iranian organizations: theoretical foundations of conceptual narrative and its implications. Journal of Public Administration (JPA), 16(4).In Persian
- Nunes, A. & Pimenta, F. (2024). Quiet Quitting, Firing, and Hiring: Just A Social Media Trend?Psicologia, Saúde & Doenças, 25(1), 124-137.
- Ordua, G. (2025). Workplace Politics and Employee Loyalty of Banks. BW Academic Journal, 2, 111-116.
- Rahimi, F. Seifollahi, K, & Baqer .S. (2024). Evaluating the impact of open innovation on human resource efficiency using a structural equation modeling approach. Applied Educational Leadership, 5(2), 112-130. (In Persian)
- Sarwar, A., Rahman, S. F., Sharif, S. B. M., & Seng, V. O. K. (2024, November). Quiet Quitting: A Millennial Perspective on Workplace Dissatisfaction and Retention Challenges. In European Conference on Management, Leadership & Governance (pp. 503-509). Academic Conferences International Limited.
- Srivastava, S., Jain, A. K., & Sullivan, S. (2019). Employee silence and burnout in India: the mediating role of emotional intelligence. Personnel Review, 48(4), 1045-1060.
- Starystach, S., & Höly, K. (2021). Silence and deviance in organizations. *The silence of organizations. How organizations cover-up wrongdoings*, 69-82.
- Turan, A. (2025). Policy suggestions/ideas for politicians in the context of the problems of universities that lead to silent resignations. Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 15(1), 797-862.
- Weiss, M., & Zacher, H. (2025). Still Waters Run Deep: How Employee Silence Affects Instigated Workplace Incivility Over Time. Journal of Business Ethics, 1-18.
- Yaghoubi, H, Gholipour, A & Amiri, M (2022). Designing a Native Model to Determine the Dimensions of Human Resources Flexibility in State-Owned Banks. Public Administration.