Journal of Intelligent Strategic Management
Vol(5), 697-726.
Bumara.ir

Identifying the Antecedents and Consequences of Silent Employee Exit in Order to Present a Model (Case Study: Isfahan Electricity Industry)

Rezvan Behrouzi — Department of Public Administration, Isf.C., Islamic Azad University, Isfahan, Iran.

Akbar Etebariyan Khorasgani * — Department of Management, Isf.C., Branch, Islamic Azad university, Isfahan, Iran.

Alborz Gheitani — Department of Management, Isf.C., Branch, Islamic Azad university, Isfahan, Iran.

Mehrdad Sadeghi — Department of Management, Isf.C., Branch, Islamic Azad university, Isfahan, Iran.

Abstract

Objective: The present study aims to identify the antecedents and consequences of silent employee exit in Isfahan electricity industry and present a comprehensive model.

Methodology: This research was conducted with a qualitative approach and using thematic analysis method with an inductive approach. Data were collected through semi-structured interviews with 12 managers and employees of Isfahan electricity industry. Participants were selected using purposive sampling method and interviews continued until theoretical saturation was reached. The interview transcripts were fully transcribed and systematically analyzed through open coding, basic theme classification, abstracting organizing themes, and integrating them into overarching themes.

Findings: Data analysis led to the identification of 37 basic themes, 12 organizing themes, and finally three overarching dimensions for antecedents (individual, organizational, environmental) and three overarching dimensions for outcomes (individual, group, organizational). Individual antecedents included work alienation, unmet job expectations, work-life conflicts, cognitive appraisal of the organization, and motivational attrition; organizational antecedents included leadership and management deficiencies, perceived organizational injustice, job inadequacies, and poor interpersonal relationships; and environmental antecedents included family-work spillover, perceived livelihood imbalance, and organizational underdevelopment. Outcomes were also identified at three individual (performance decline, behavioral withdrawal, and chronic job dissatisfaction), group (group relations and team effectiveness), and organizational (human resource challenges, operational process inefficiency, and structural-cultural damage) levels.

Conclusion: The present study shows that silent exit is a multidimensional phenomenon that is rooted in a complex interaction of individual, organizational, and environmental factors, and its consequences are observable at the individual, group, and organizational levels. The presented model, which is based on empirical and context-based data, can be a basis for human resource management interventions, leadership development, and organizational policymaking in the electricity industry and other similar public sector organizations.

Keywords: Silent exit, antecedents, consequences, electricity industry, content analysis, government organizations

How to Cite: Behrouzi,R , Etebariyan Khorasgani,A , Gheitani,A and Sadeghi,M . (2026). Identifying the Antecedents and Consequences of Silent Employee Exit in Order to Present a Model (Case Study: Isfahan Electricity Industry). Journal of Intelligent Strategic Management .5(4), 697-726.
doi: 10.87453/bumara.2026.373601.1295



Intelligent Strategic Management (JISM) in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.
© Authors

* **Corresponding Author:** at13401340@iau.ac.ir

Original Research
Received: 2026/06/07
Review: 2026/07/23
Accepted: 2026/09/01
eISSN: 2891-4128

نشریه مدیریت استراتژیک هوشمند
دوره ۵، شماره ٤، زمستان، ١٤٠٥، ٧٢٦-٦٩٧
Bumara.ir

شناسایی پیشایندها و پیامدهای خروج خاموش کارکنان به منظور ارائه مدل (مورد مطالعه: صنعت برق اصفهان)

رضوان بهروزی | گروه مدیریت دولتی، واحد خوراسگان، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

اکبر اعتباریان خوراسگانی * | گروه مدیریت، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

البرز قیتانی | گروه مدیریت، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

مهرداد صادقی | گروه مدیریت ، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

مقاله پژوهشی
تاریخ دریافت: ۱۴۰۵/۰۳/۱۷
بازنگری: ۱۴۰۵/۰۵/۰۱
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۶/۱۰
eISSN: 2891-4128

چکیده

هدف: پژوهش حاضر با هدف شناسایی پیشایندها و پیامدهای خروج خاموش کارکنان در صنعت برق اصفهان و ارائه مدلی جامع انجام شده است.

روش‌شناسی: این پژوهش با رویکرد کیفی و با استفاده از روش تحلیل مضمون (تماتیک) با رویکرد استقرایی انجام شد. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۲ نفر از مدیران و کارکنان صنعت برق اصفهان گردآوری گردید. مشارکت‌کنندگان با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند و مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. متن مصاحبه‌ها به‌صورت کامل پیاده‌سازی و به‌طور نظام‌مند از طریق کدگذاری باز، دسته‌بندی مضامین پایه، انتزاع مضامین سازمان‌دهنده و ادغام در مضامین فراگیر تحلیل شدند.

یافته‌ها: تحلیل داده‌ها منجر به شناسایی ۳۷ مضمون پایه، ۱۲ مضمون سازمان‌دهنده و در نهایت سه بعد فراگیر برای پیشایندها (فردی، سازمانی، محیطی) و سه بعد فراگیر برای پیامدها (فردی، گروهی، سازمانی) گردید. پیشایندهای فردی شامل بیگانگی از کار، انتظارات شغلی برآورده‌نشده، تعارضات کار–زندگی، ارزیابی شناختی از سازمان و فرسایش انگیزشی؛ پیشایندهای سازمانی شامل کاستی‌های رهبری و مدیریتی، ادراک بی‌عدالتی سازمانی، نارسایی‌های شغلی و فقر ارتباطات انسانی؛ و پیشایندهای محیطی شامل سرریز خانواده–کار، ناترازی معیشتی ادراک‌شده و فروترنگاری سازمانی بودند. پیامدها نیز در سه سطح فردی (فروکاست عملکردی، کناره‌گیری رفتاری و نارضایتی مزمن شغلی)، گروهی (روابط گروهی و کارایی تیمی) و سازمانی (چالش‌های منابع انسانی، ناکارآمدی فرایندهای عملیاتی و آسیب‌های ساختاری–فرهنگی) شناسایی شدند.

نتیجه‌گیری: پژوهش حاضر نشان می‌دهد که خروج خاموش پدیده‌ای چندبعدی است که ریشه در تعامل پیچیده‌ای از عوامل فردی، سازمانی و محیطی دارد و پیامدهای آن در سطوح فردی، گروهی و سازمانی قابل مشاهده است. مدل ارائه‌شده که مبتنی بر داده‌های تجربی و زمینه‌محور است، می‌تواند مبنایی برای مداخلات مدیریت منابع انسانی، توسعه رهبری و سیاست‌گذاری سازمانی در صنعت برق و سایر سازمان‌های مشابه بخش عمومی قرار گیرد.

کلیدواژه‌ها: خروج خاموش، پیشایندها، پیامدها، صنعت برق، تحلیل مضمون، سازمان‌های دولتی

استناد به این مقاله: بهروزی، رضوان و اعتباریان خوراسگانی، اکبر و قیتانی، البرز و صادقی، مهرداد . (۱۴۰۵). شناسایی پیشایندها و پیامدهای خروج خاموش کارکنان به منظور ارائه مدل (مورد مطالعه: صنعت برق اصفهان).مدیریت استراتژیک هوشمند, ۵(۴) , ۶۹۷-۷۲۶.

مدیریت استراتژیک هوشمند (JISM) در توسعه و تکامل تحت مجوز بین‌المللی کریتیو کامنز با شرایط انتساب-غیرتجاری ۴,۰ منتشر می‌شود.
©نویسندگان

* **نویسنده مسئول:** at13401340@iau.ac.ir

۱- مقدمه

در محیط‌های سازمانی معاصر، سرمایه انسانی به‌عنوان ارزشمندترین دارایی سازمان‌ها شناخته می‌شود و موفقیت سازمان‌ها در محیط‌های رقابتی و پویای کنونی تا حد زیادی به توانایی آن‌ها در جذب، توسعه و نگهداشت کارکنان توانمند و متعهد وابسته است. با این حال، تحولات گسترده محیط کسب‌وکار در سال‌های اخیر، به‌ویژه پس از همه‌گیری کووید-۱۹، موجب تغییرات بنیادین در نگرش کارکنان نسبت به کار، تعهد سازمانی و مشارکت شغلی شده است (شیت، ۲۰۲۳؛ سرنکو، ۲۰۲۳). در این میان، پدیده نوظهور «خروج خاموش» به‌عنوان یکی از مهم‌ترین چالش‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های امروزی مطرح شده است که پیامدهای قابل‌توجهی برای بهره‌وری، عملکرد و پایداری سرمایه انسانی به همراه دارد.

خروج خاموش به وضعیتی اطلاق می‌شود که در آن کارکنان بدون قطع رابطه استخدامی با سازمان، میزان مشارکت، تلاش و سرمایه‌گذاری روان‌شناختی خود را به انجام وظایف رسمی و حداقل الزامات نقش شغلی محدود کرده و از پذیرش فعالیت‌ها و مسئولیت‌های فراتر از شرح وظایف خودداری می‌ورزند (کارانی و همکاران، ۲۰۲۴؛ پاتل و همکاران، ۲۰۲۵). این پدیده که با عناوینی همچون «حضور فیزیکی بدون مشارکت روانی»، «کناره‌گیری رفتاری» یا «بی‌تعهدی» نیز شناخته می‌شود، در سال‌های اخیر به‌طور فزاینده‌ای در سازمان‌های دولتی و خصوصی در سراسر جهان شیوع یافته است، به‌ویژه در میان نسل‌های جوان‌تر که تعادل کار–زندگی و بهزیستی شخصی را بر تعهد سازمانی ترجیح می‌دهند (شیت، ۲۰۲۲؛ لرد، ۲۰۲۲).

عصر جدید عصر تقویت یکدیگر در سطح سازمانی، گروهی و فردی است و کارکنان دائم برای دستیابی به اهداف تعیین شده از سوی سازمان با گروههای مختلف کاری در ارتباط اند. با وجود گروهها و با حمایت پیشرفتهای فناورانه انتظار می رود نتایج و برایندهای عملکرد گروهها حداکثر شود (سوپاردی و روزیانا ، ۲۰۲۱). در این میان شناخت رفتارهای کارکنان در محل کار و یافتن علل و انگیزه های آنان به منظور دستیابی به اهداف سازمانی اهمیت زیادی دارد. زیرا مدیران در سازمانها انتظار دارند رفتار کارکنان به نفع موفقیت سازمان و در جهت تکمیل وظایف و مسئولیتهای شغلی شان باشد. اما کارکنان دارای پتانسیل، رفتارهایی انجام می دهند که برای سازمان مضر و حتی در برخی موارد مخرب است و به بهزیستی آنان نیز آسیب می زند. (نیک منش و همکاران، ۱۳۹۸).

در محیط یک سازمان، منابع انسانی در معرض فشارهای عصبی و روانی مختلفی قرار می‌گیرند که تأثیرات منفی زیادی بر عملکرد افراد و سازمان می‌گذارد. کاهش تعهد کارفرما به رفاه و منافع بلندمدت کارکنان منجر به کاهش مشارکت کارکنان، کاهش اعتماد و بی میلی کارکنان برای انجام وظایفی فراتر از شرح وظایفشان شده است (کلیفتون و هارتر ، ۲۰۱۹). از طرف دیگر، در دوران پساکرونا، لزوم بازنگری در رویه ها و سیاست های مدیریت منابع انسانی دوچندان و شناسایی اقدامات لازم جهت مدیریت موثر منابع انسانی بیش از پیش برای مدیران سازمانها و متخصصان منابع انسانی پررنگ شده است (سانتوکی، پتل و سوراتوالا ، ۲۰۲۰). مسئله آنجا دغدغه‌آمیزتر می‌شود که در محیط های کاری، نسل های مختلفی از کارکنان فعالیت می کنند و هر یک نیازها، انتظارها و ارزش های خاص خود را دارند و شناخت آنها در اتخاذ اقدامات و سیاست های منابع انسانی کمک مؤثری می کند (مورل و ابستون ، ۲۰۱۹).

در بحبوحه همه‌گیری کووید-۱۹، پدیده نیروی کار منحصربه‌فردی به نام «خروج خاموش » توجه جهانی را به خود جلب کرد. این مفهوم در سال ۲۰۰۹ آغاز و در سال ۲۰۲۲ به رسمیت شناخته شد. عدم مشارکت و جابجایی کارکنان چالشی است که سازمان ها در هر اندازه ای که باشند، با آن مواجه می شوند. در حالی که استعفا، نشانه ای آشکار از قصد جابجایی است، نوع ظریف تری از آن به نام «خروج خاموش» عنوان می شود (شیت ، ۲۰۲۳). خروج خاموش یک پدیده مرتبط با کار است که در آن کارکنان به معنای واقعی کلمه شغل خود را ترک نمی کنند، بلکه عمداً کار خود را محدود کرده و فقط به انجام حداقل ها اکتفا می¬کنند (شیت، ۲۰۲۲).

کارکنانی که از کار و سازمان خود جدا می شوند اما به طور رسمی استعفا نمی دهند، به عنوان خروج کنندگان خاموش شناخته می شوند. این پدیده یک مشکل چالش برانگیز برای سازمان ها است زیرا اغلب تا زمانی که عواقب آن آشکار شود ناشناخته باقی می ماند. کارکنانی که رفتار خروج خاموش را بروز می دهند، شرکت در جلسات را مختل کرده، دیر می‌رسند یا زودتر می‌روند، کمتر به پروژه‌های تیمی کمک می کنند و عملکرد ضعیف با علاقه و اشتیاق کم از خود نشان می دهند (هتلر ، ۲۰۲۲). بر این مبنا، درک قبلی از «زندگی برای کار» اکنون به «کار برای زندگی» تبدیل شده است (لرد ، ۲۰۲۲). در این تحول، تفاوت‌های نسلی که ناشی از تغییر استانداردهای زندگی و تحولات فناوری، اجتماعی و اقتصادی است، نقش مهمی ایفا می کند (اسپادا ، ۲۰۲۲). خروج خاموش ممکن

است در نگاه اول بی اهمیت به نظر برسد. اما با در نظر گرفتن عمق این اصطلاح، می تواند با ماندن در یک شغل صرفاً برای مزایای مالی آن، منجر به کاهش اشتیاق شغلی شود. علاوه بر این، کارکنان برای انجام وظایف اضافی داوطلب نمی شوند و از آنچه انتظار می رود فراتر نمی روند. خروج خاموش همچنین می تواند بهره وری کارکنان را تهدید کند (هاموچه، چابانی ، ۲۰۲۲).

پاسخ خروج خاموش نشان دهنده تلاش درصد فزاینده ای از کارمندان برای برقراری ارتباط با کارفرمایان است که محل کار، دیگر برای آنان سالم تلقی نمی شود (الیس و یانگ ، ۲۰۲۲). علت اصلی این کاهش تعهد کارکنان در شکست مدیران و سرپرستان در تعامل، توانمندسازی و الهام بخشیدن به کارکنانی است که با آنها کار می کنند. در سطح جهانی، بخش‌های مختلف، از جمله سازمانها، با پدیده خروج خاموش دست و پنجه نرم می‌کنند، موضوعی که در محیط کار مدرن نفوذ می‌کند و منجر به پیامدهای مضر بر بهره‌وری و عملکرد می‌شود. این تجسم کناره‌گیری و خروج خاموش کارکنان از نقش‌هایشان به دلیل انتظارات برآورده نشده، نارضایتی یا بی انگیزگی است. اگرچه مستلزم استعفای رسمی نیست، اما کاهش عملکرد آنها حاکی از یک فرآیند فرسایشی نامرئی و در عین حال هولناک است.

شرایط کاری در صنعت برق بسیار سخت و صدمات جانی ناشی از برق گرفتگی محتمل است؛ به عبارتی، کار اجرائی در صنعت برق بازی با مرگ است. شواهد و نظرات افراد با تجربه نشان می دهد که در صنعت برق در ارتباط با مدیریت منابع انسانی به چیزی فراتر از حقوق سختی کار به منظور ایجاد انگیزه مورد نیاز است تا متخصصان این رشته با این شرایط سخت بتوانند با انگیزه بالا و به موقع به منظور رفاه مردم ارائه خدمات نمایند. از طرفی، کارها و فعالیتهای مرتبط با افراد شاغل در صنعت برق، از جنس کارهای فنی و خشک است که باعث خستگی و فرسودگی افراد در طول زمان می شود. لذا، شواهد موجود در شرکت های فعال در این صنعت نشان می دهد که با توجه به جو و شرایط کاری سخت صنعت برق و نقشی که این صنعت در رفاه اجتماعی مردم دارد، نیاز است انگیزه و تعهد در بین افراد شاغل افزایش پیدا کند که در این مورد، مدیران و رهبران سازمانی نقش بسزایی ایفا می کنند.

با توجه به جایگاه استراتژیک صنعت برق، نیروی انسانی در این صنعت از اهمیت زیادی برخوردار است و مدیران نقش بسیار مهمی در موفقیت این صنعت ایفا می کنند. نتایج

حاصل از بررسی ها نشان می دهد که در شرکت های فعال در حوزه برق، مسائل متعددی در زمینه روابط بین نیروی انسانی و مدیران مشاهده می شود که این موضوع باعث بوجود آمدن بی انگیزگی کارکنان و بهره وری پایین آن ها شده است. آنچه که امروز در شرکتهای صنعت برق قابل مشاهده است، غلبه نگاه فنی و مهندسی بر کلیه ابعاد سازمانی و حتی مسائل نیروی انسانی است (طاقداریان اردکان، ۱۴۰۲).

از این رو، توجه به مسئله خروج خاموش در مدیریت از سوی مدیران این شرکتها می تواند چشم انداز روشنی را برای حل مسائل سازمانی و انسانی در این صنعت ایجاد کند. شرکتهای فعال در حوزه صنعت برق اصفهان نیز به دلیل داشتن ساختار سازمانی غیرمنعطف، قراردادهای استخدامی متعدد، نظامهای پرداخت حقوق و دستمزد مختلف، بالابودن نرخ جابجایی و مهاجرت، فشارهای تورمی، کمبود منابع مالی و نقدینگی، نظام بروکراسی و سیستم اداری پیچیده و نبود برنامه‌ریزی برای تربیت نیروی انسانی و جایگزینی با نیروهای بازنشسته قدیمی که امروزه تبدیل به معضل اساسی برای این صنعت استراتژیک شده، ناگزیر هستند توجه کافی را به منابع انسانی خود مبذول داشته و با مطالعه و بررسی دقیق علل و عوامل بروز این مشکلات، گامهای موثری در راستای اعتلای کارکنان و موفقیت سازمان بردارند.

مدیران این صنعت دربارۀ این موضوع که هر فردی که به سازمان متعهدتر باشد، تمایل کمتری به کم کاری، غیبت و یا ترک سازمان دارد، می بایست تعهد سازمانی را در استراتژی های منابع انسانی خود لحاظ کنند. به عبارتی نیروی انسانی با تعهد پایین، نه تنها خود در جهت اهداف سازمانی حرکت نمی¬کند بلکه با ایجاد فرهنگ بی¬تفاوتی نسبت به مسائل و مشکلات سازمان، بین دیگر همکاران، روح همکاری و تعاون را تضعیف کرده و در نهایت موفقیت سازمان را به تاخیر می-اندازد و یا مانع آن می¬شود. لذا پژوهش حاضر به دنبال ارائه چارچوبی نظام مند در خصوص پیشایندها و پیامدهای خروج خاموش کارکنان در صنعت برق اصفهان بوده تا ضمن استخراج علل و عوامل تاثیر گذار، گام هایی اساسی در جهت ارائه راهکارهای عملی تر و گذار از این بحران بردارد.

۲- روش‌شناسی پژوهش

۲-۱- طرح و رویکرد پژوهش

پژوهش حاضر با هدف شناسایی پیشایندها و پیامدهای خروج خاموش کارکنان در صنعت برق اصفهان طراحی شده است. این پژوهش از نظر هدف، از نوع توسعه‌ای–کاربردی؛ از نظر روش گردآوری داده‌ها، توصیفی؛ و از نظر قطعیت داده‌ها، اکتشافی محسوب می‌شود. با توجه به خلأهای موجود در ادبیات مرتبط، رویکرد کیفی برای انجام پژوهش انتخاب شد تا پژوهشگر بتواند ابعاد خروج خاموش را در صنعت برق شناسایی کند. بر این اساس، روش تحلیل مضمون با رویکرد استقرایی (آترایدـاستیرلینگ، ۲۰۰۱؛ براون و کلارک، ۲۰۰۶) برای تحلیل داده‌ها به کار گرفته شد.

۲-۲- مشارکت‌کنندگان و نمونه‌گیری

مشارکت‌کنندگان در این پژوهش شامل مدیران و کارکنان شاغل در صنعت برق اصفهان بودند. مشارکت‌کنندگان با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند بر اساس معیارهای مشخص انتخاب شدند: (۱) داشتن حداقل ۵ سال سابقه مدیریتی یا تخصصی در حوزه مدیریت، منابع انسانی، رفتار سازمانی یا روان‌شناسی سازمانی؛ (۲) اشتغال در یکی از سازمان‌ها یا دستگاه‌های اجرایی دولتی؛ (۳) داشتن دانش و تجربه کافی درباره خروج خاموش؛ (۴) ارائه رضایت آگاهانه؛ (۵) توانایی بیان تجربیات و دیدگاه‌ها؛ و (۶) دسترس‌پذیری برای پژوهشگر. در پژوهش‌های کیفی، حجم نمونه تا جایی افزایش می‌یابد که داده‌های جدید به نظریه در حال ظهور چیزی نیافزایند یا آن را اصلاح نکنند؛ این وضعیت اشباع نظری نامیده می‌شود. در پژوهش حاضر، مصاحبه‌ها با ۱۲ نفر از مدیران و کارکنان تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. جدول ۱ ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان را نشان می‌دهد.

جدول ۱: ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان

ردیف	کد مشارکت کننده	جنسیت	سابقه کار (سال)	سمت سازمانی
۱	A	مرد	۱۸	مدیر پایه
۲	B	مرد	۲۲	کارشناس مسئول
۳	C	زن	۱۲	کارشناس
۴	D	مرد	۱۵	مدیر عملیاتی
۵	E	مرد	۲۰	کارشناس فنی
۶	F	زن	۱۰	کارشناس
۷	G	مرد	۲۵	مدیر میانی
۸	H	مرد	۸	کارشناس عملیاتی
۹	I	زن	۲۸	کارشناس- بازنشسته
۱۰	J	مرد	۱۴	کارشناس برنامه‌ریزی
۱۱	K	مرد	۱۷	کارشناس فنی
۱۲	L	مرد	۱۹	مدیر پایه

۲-۳-ابزار و روش گردآوری داده‌ها

داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته گردآوری شد. پیش از انجام مصاحبه‌ها، پروتکل مصاحبه تدوین و راهنمای مصاحبه با سؤالات باز برای بررسی تجربیات و دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان درباره خروج خاموش تهیه گردید. سؤالات مصاحبه بر شناسایی پیشایندها و پیامدهای خروج خاموش در صنعت برق متمرکز بود. از مشارکت‌کنندگان خواسته شد تا تجربیات، برداشت‌ها و مشاهدات خود را درباره رفتارهای خروج خاموش، علل و پیامدهای آن در سازمان‌های خود توصیف کنند. مصاحبه‌ها بین ۳۰ تا ۹۰ دقیقه به طول انجامید و به‌صورت حضوری یا مجازی بر اساس ترجیح مشارکت‌کنندگان انجام شد. تمامی مصاحبه‌ها با رضایت مشارکت‌کنندگان ضبط صوتی و سپس به‌صورت کامل پیاده‌سازی شدند. علاوه بر ضبط صوتی، یادداشت‌های میدانی نیز در طول مصاحبه‌ها ثبت گردید.

۲-٤- روش تحلیل داده‌ها

تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون با رویکرد استقرایی انجام شد (آترایدـ استیرلینگ، ۲۰۰۱؛ براون و کلارک، ۲۰۰۶). تحلیل مضمون روشی رایج برای تحلیل داده‌ها در پژوهش‌های کیفی اولیه است و داده‌ها را به اطلاعات غنی و دقیق تبدیل می‌کند. در این روش، مضامین پایه نشان‌دهنده نکات کلیدی متن هستند و با ترکیب آن‌ها، مضامین

سازمان‌دهنده شکل می‌گیرند. در پژوهش حاضر، ابتدا کدهای اولیه از متون مصاحبه‌ها استخراج شدند؛ سپس با دسته‌بندی این کدها، مضامین پایه شناسایی شدند. در ادامه، از طریق انتزاع مقوله‌ها، مضامین سازمان‌دهنده توسعه یافتند و در نهایت، مضامین فراگیر شکل گرفتند. تحلیل در شش مرحله انجام شد: (۱) آشنایی با داده‌ها، (۲) ایجاد کدهای اولیه، (۳) جستجوی مضامین، (۴) بازبینی مضامین، (۵) تعریف و نام‌گذاری مضامین، و (۶) تهیه گزارش (براون و کلارک، ۲۰۰۶).

۲-۵- اعتبارپذیری یافته‌ها

برای اطمینان از اعتبارپذیری یافته‌ها، چندین راهبرد به کار گرفته شد. نخست، بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان از طریق بازگرداندن خلاصه مصاحبه‌ها و مضامین در حال ظهور به چهار مشارکت‌کننده برای تأیید صحت تفسیرها انجام شد. دوم، بازبینی توسط همکاران از طریق بحث‌های منظم با دو نفر از همکاران آشنا با روش‌های پژوهش کیفی صورت گرفت. سوم، مثلث‌سازی منابع داده با مصاحبه از مشارکت‌کنندگان در موقعیت‌ها و واحدهای سازمانی مختلف محقق شد. چهارم، مسیر حسابرسی از طریق مستندسازی دقیق فرایند پژوهش شامل تصمیمات کدگذاری، توسعه مضامین و یادداشت‌های تحلیلی حفظ گردید. پایایی بین‌کدگذاران با استفاده از ضریب هولستی محاسبه شد و نمره پایایی ۰/۹۰ به‌دست آمد که نشان‌دهنده سطح بالایی از توافق بین کدگذاران است.

۳-یافته‌ها

تحلیل داده‌ها در این پژوهش با استفاده از روش تحلیل مضمون انجام شد. در مرحله نخست، بر اساس مصاحبه‌های انجام‌شده و متون حاصل از آن‌ها، کدهای اولیه استخراج شدند. سپس با دسته‌بندی این کدها، مضامین پایه شناسایی شدند. در ادامه، از طریق انتزاع مقوله‌ها، مضامین سازمان‌دهنده توسعه یافتند و در نهایت، مضامین فراگیر شکل گرفتند. تحلیل داده‌ها منجر به استخراج ۲۰۹ کد اولیه از ۱۲ مصاحبه گردید. این کدها سپس در قالب ۳۷ مضمون پایه دسته‌بندی شدند. در گام دوم، بر اساس شباهت‌های کارکردی میان مضامین پایه، چندین مضمون در یک مقوله با عنوان مضمون سازمان‌دهنده گروه‌بندی شدند. در گام نهایی، بر اساس شباهت‌های کارکردی میان مضامین سازمان‌دهنده، مضامین در سه بعد فراگیر برای پیشایندها (فردی، سازمانی، محیطی) و سه بعد فراگیر برای پیامدها (فردی، گروهی، سازمانی) گروه‌بندی شدند.

جدول ۲: نمونه‌هایی از متون انتخابی و مضامین پایه شناسایی‌شده

ردیف	متن مصاحبه	مشارکت کننده	مضامین پایه
۱	دیگر نسبت به نتایج و پیامدهای کارم حساسیت چندانی ندارم. هر کاری بکنم، تفاوتی ندارد	A	بی‌تفاوتی نسبت به نتایج کار
۲	پس از سال‌ها کار در اینجا، فهمیدم که تلاش‌هایم دیده و قدر دانسته نمی‌شود. احساس بی‌ارزشی می‌کردم	B	احساس بی‌ارزشی
۳	وقتی از سر کار می‌آیم، آنقدر خسته‌ام که نمی‌توانم با بچه‌ها بازی کنم. همسرم همیشه ناراضی است چون اضافه‌کاری زیاد دارم	C	تداخل نقش‌های کاری
۴	من مدرک دکترا دارم اما کارم مثل یک کارمند ساده است. هیچ‌کس نظر و تخصص مرا نمی‌پرسد	D	ادراک بی‌توجهی به قابلیت‌های حرفه‌ای
۵	قبلاً از کارم لذت می‌بردم، اما الان خیلی تکراری و بی‌روح شده است. دیگر فایده‌ای در آن نمی‌بینم	E	تحلیل رفتگی انگیزش درونی
۶	مدیران در اتاق‌های بسته تصمیم می‌گیرند و به ما چیزی نمی‌گویند. احساس می‌کنم هیچ‌کس صدای مرا نمی‌شنود	F	ارتباطات ناکارآمد درون‌سازمانی
۷	حقوق‌ها با تورم همخوانی ندارد. حقوق من به‌زور مخارج ماهانه را پوشش می‌دهد	G	شکاف درآمد و هزینه
۸	در شرکت‌های دیگر حقوق‌ها خیلی بهتر است. هر روز آگهی استخدام با شرایط بهتر می‌بینم	H	جذابیت بازار کار بیرونی
۹	فقط کارهایی را انجام می‌دهم که در شرح وظایف نوشته شده و نه یک قدم بیشتر. فایده‌ای در کار اضافی نیست	I	گرایش به عملکرد حداقلی

۱۰	از جلسات غیرضروری فرار می‌کنم و سعی می‌کنم با مدیرم روبرو نشوم. هرچه کمتر ارتباط، بهتر	J	رفتارهای اجتنابی
۱۱	برایم مهم نیست سازمان به موفقیت برسد یا نه. اهداف سازمان هیچ ارتباطی با من ندارد	K	بی‌تفاوتی نسبت به اهداف سازمان
۱۲	دیگر دانش و تجربه‌ام را با همکاران به اشتراک نمی‌گذارم. آن‌ها هم علاقه‌ای ندارند	L	افت رفتارهای شهروندی سازمانی

۳-۱- پیشایندهای خروج خاموش

تحلیل داده‌ها نشان داد که پیشایندهای خروج خاموش کارکنان در صنعت برق اصفهان را می‌توان در سه بعد فراگیر فردی، سازمانی و محیطی طبقه‌بندی کرد. پیشایندهای فردی شامل پنج مضمون سازمان‌دهنده بود: بیگانگی از کار، انتظارات شغلی برآورده‌نشده، تعارضات کار–زندگی، ارزیابی شناختی از سازمان و فرسایش انگیزشی. پیشایندهای سازمانی شامل چهار مضمون سازمان‌دهنده بود: کاستی‌های رهبری و مدیریتی، ادراک بی‌عدالتی سازمانی، نارسایی‌های شغلی و فقر ارتباطات انسانی. پیشایندهای محیطی شامل سه مضمون سازمان‌دهنده بود: سرریز خانواده–کار، ناترازی معیشتی ادراک‌شده و فروترانگاری سازمانی. جدول ۳ طبقه‌بندی مضامین پایه در چارچوب مضامین سازمان‌دهنده و مضامین فراگیر را برای پیشایندها نشان می‌دهد.

جدول۳: پیشایندهای خروج خاموش کارکنان (مقوله‌بندی نهایی)

شاخص	مقوله	
بی‌تفاوتی نسبت به نتایج کار	بیگانگی از کار	پیشایندهای فردی
فرسودگی شغلی		
انجام حداقل وظایف مورد انتظار		
کاهش مشارکت داوطلبانه در کار		
کاهش احساس تعلق سازمانی		
شکاف بین انتظارات اولیه و واقعیت کار	انتظارات شغلی برآورده نشده	
ناکامی در دستیابی به اهداف شغلی		
عدم دریافت حمایت مورد انتظار		
تداخل نقش‌های کاری و خانوادگی	تعارضات کار-زندگی	
سرریز تنش کاری به زندگی شخصی		
ادراک بی توجهی به قابلیت های حرفه ای	ارزیابی شناختی از سازمان	
درونی سازی ناکارآمدی شغلی		
تعارض عریان ارزشهای فرد و کنش سازمانی		
تحلیل رفتگی انگیزش درونی	فرسایش انگیزشی	
فرسایش محرک‌های خودتعیین‌گر		
کاهش میل به نقش پذیری فرانقشی		
رهبری ضعیف یا غیرحمایتی	کاستی های رهبری و مدیریتی	پیشایندهای سازمانی
ضعف در مدیریت منابع و هماهنگی		
نبود شفافیت در انتظارات و بازخوردها		
نبود عدالت سازمانی	ادراک بی عدالتی سازمانی	
نظام پاداش غیرمنصفانه		
عدم قدردانی از تلاش کارکنان		
ضعف در بازخورد و ارزیابی عملکرد		
فقدان فرصت رشد و ارتقا	نارسایی های شغلی	
تکرار و یکنواختی وظایف		
فقدان انعطاف در زمان و شرایط کار		
ابهام در نقش و انتظارات شغلی		
ارتباطات ناکارآمد درون‌سازمانی	فقر ارتباطات انسانی	
محیط کاری سرد و غیرصمیمی		
فشار نقش‌های خانوادگی	سرریز خانواده – کار	پیشایندهای محیطی
مشکلات خانوادگی		

شاخص	مقوله
شکاف درآمد و هزینه	ناترازی معیشتی ادراک شده
فرسایش قدرت خرید	
فشارهای تورمی	
جذابیت بازار کار بیرونی	فروتر انگاری سازمانی
احساس نابرابری در مقایسه با شرایط کاری دیگر سازمان‌ها	
فرصت‌های شغلی مناسبتر در سازمان‌های رقیب	

۳-۲-پیامدهای خروج خاموش

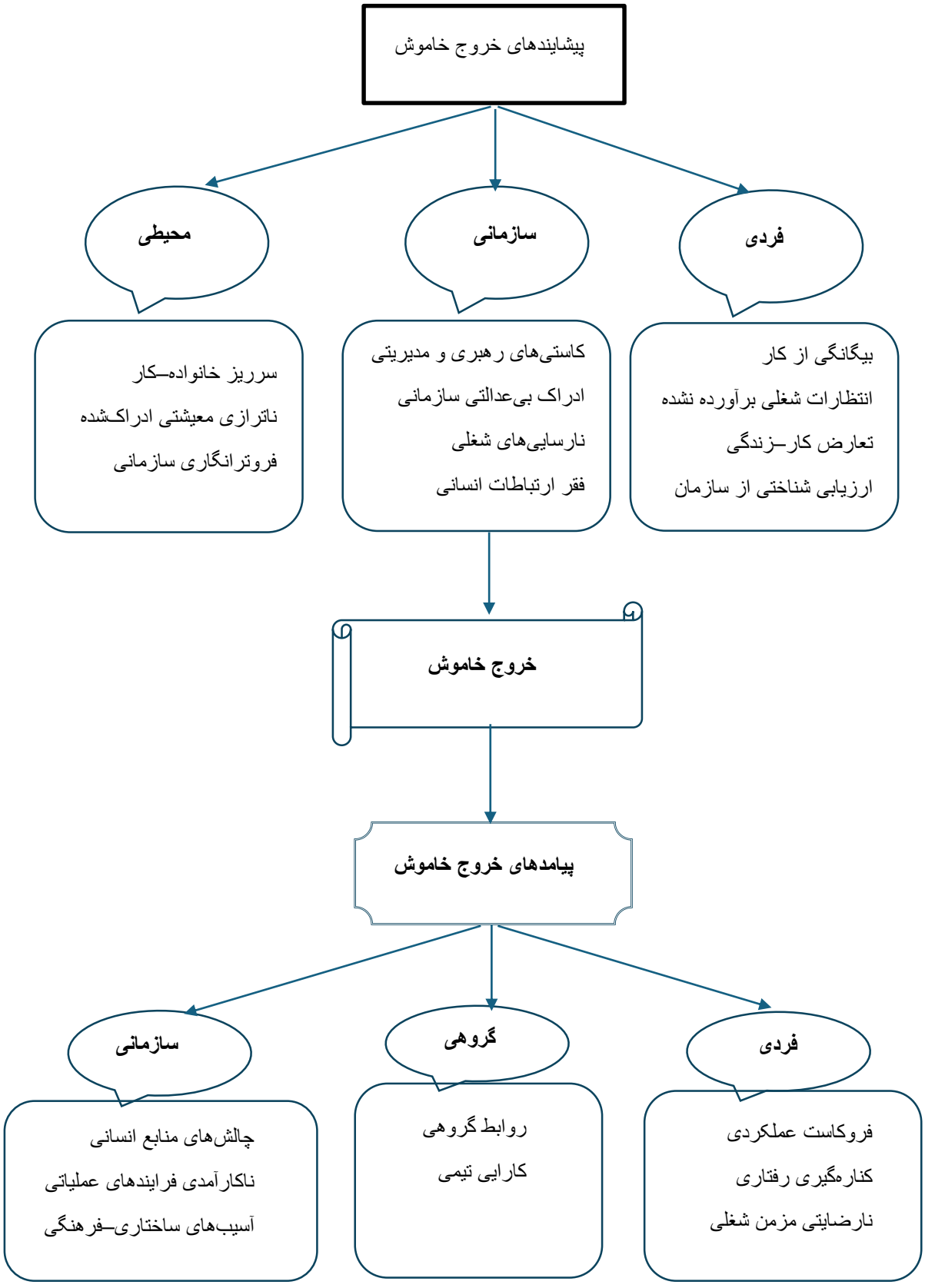
تحلیل داده‌ها همچنین نشان داد که پیامدهای خروج خاموش کارکنان در صنعت برق اصفهان را می‌توان در سه بعد فراگیر فردی، گروهی و سازمانی طبقه‌بندی کرد. پیامدهای فردی شامل سه مضمون سازمان‌دهنده بود: فروکاست عملکردی، کناره‌گیری رفتاری و نارضایتی مزمن شغلی. پیامدهای گروهی شامل دو مضمون سازمان‌دهنده بود: روابط گروهی و کارایی تیمی. پیامدهای سازمانی شامل سه مضمون سازمان‌دهنده بود: چالش‌های منابع انسانی، ناکارآمدی فرایندهای عملیاتی و آسیب‌های ساختاری–فرهنگی. جدول ۴ طبقه‌بندی مضامین پایه در چارچوب مضامین سازمان‌دهنده و مضامین فراگیر را برای پیامدها نشان می‌دهد.

پیامدهای خروج خاموش کارکنان (مقوله‌بندی نهایی)

جدول ٤: پیامدهای خروج خاموش کارکنان

شاخص	مقوله	بعد
کاهش ابتکار عمل	فروکاست عملکردی	پیامدهای فردی
تعلل ورزی در اجرای وظایف		
گرایش به عملکرد حداقلی (کیفی و کمی)		
رفتارهای اجتنابی	کناره گیری رفتاری	
کاهش مسئولیت‌پذیری		
افت رفتارهای شهروندی سازمانی		
افزایش قصد ترک شغل	نارضایتی مزمن شغلی	
بی‌تفاوتی نسبت به اهداف سازمان		
انزوای سازمانی		
کاهش همکاری داوطلبانه بین اعضا	روابط گروهی	پیامدهای گروهی
محافظه کاری گروهی و سکون جمعی		
افول هنجارهای غیررسمی همکاری		
تضعیف تعلق‌خاطر جمعی		
افزایش ناهماهنگی های پنهان در وظایف وابسته	کارایی تیمی	
کاهش توان گروهی در جذب و پاسخ به خطاهای عملیاتی		
افزایش وابستگی خاموش بین نقش ها		
افزایش ترک خدمت کارکنان	چالش های منابع انسانی	پیامدهای سازمانی
تعمیق شکاف کارکنان با مدیریت		
افزایش رفتارهای انحرافی		
افزایش زمان حلقه های بازخورد عملیاتی	ناکارآمدی فرایندهای عملیاتی	

شاخص	مقوله	بعد
کاهش یکپارچگی فرایندهای متوالی		
افزایش مصرف منابع به ازای واحد خروجی		
افزایش ابهام در مالکیت وظایف	آسیبهای ساختاری- فرهنگی	
کاهش شفافیت زنجیره فرماندهی غیررسمی		
نهادینه شدن بی تفاوتی نسبت به بهبود فرایندها		



شکل ۱: پیشایندهای خروج خاموش

٤- بحث و تفسیر

یافته‌های پژوهش حاضر منجر به شناسایی سه بعد فراگیر برای پیشایندها و سه بعد فراگیر برای پیامدهای خروج خاموش در صنعت برق اصفهان گردید. پیشایندها شامل عوامل فردی (بیگانگی از کار، انتظارات شغلی برآورده‌نشده، تعارضات کار–زندگی، ارزیابی شناختی از سازمان و فرسایش انگیزشی)، عوامل سازمانی (کاستی‌های رهبری و مدیریتی، ادراک بی‌عدالتی سازمانی، نارسایی‌های شغلی و فقر ارتباطات انسانی) و عوامل محیطی (سرریز خانواده–کار، ناترازی معیشتی ادراک‌شده و فروترانگاری سازمانی) بودند. پیامدها نیز شامل پیامدهای فردی (فروکاست عملکردی، کناره‌گیری رفتاری و نارضایتی مزمن شغلی)، گروهی (روابط گروهی و کارایی تیمی) و سازمانی (چالش‌های منابع انسانی، ناکارآمدی فرایندهای عملیاتی و آسیب‌های ساختاری–فرهنگی) بودند. در مجموع، این یافته‌ها خروج خاموش را به‌عنوان یک سازه چندبعدی و یکپارچه ترسیم می‌کنند که در سطوح درون‌فردی، میان‌فردی و سیستمی عمل می‌کند و ریشه در حالات روان‌شناختی فردی، ساختارها و فرایندهای سازمانی و شرایط اقتصادی-اجتماعی گسترده‌تر دارد. این مفهوم‌پردازی با حرکت فراتر از سازه‌های پراکنده و ارائه چارچوبی کل‌نگر مبتنی بر تجارب زیسته مدیران و کارکنان صنعت برق، به گسترش ادبیات موجود کمک می‌کند.

بعد اول پیشایندها یعنی عوامل فردی، بر نقش محوری حالات روان‌شناختی و ادراکی در شکل‌گیری رفتارهای خروج خاموش تأکید دارد. بیگانگی از کار که با بی‌تفاوتی نسبت به نتایج کار، فرسودگی شغلی و کاهش مشارکت داوطلبانه مشخص می‌شود، به‌عنوان بنیادی‌ترین پیشایند فردی ظاهر شد. این یافته با نظریه کلاسیک بیگانگی سیمن (۱۹۵۹) همخوانی کامل دارد که بیگانگی را در پنج بعد بی‌قدرتی، بی‌معنایی، بی‌هنجاری، انزوا و بیگانگی از خود تعریف می‌کند. در صنعت برق که با ساختارهای فنی، ماشینی و رویه‌های خشک اداری مشخص می‌شود، کارکنان اغلب خود را مانند چرخ‌دنده‌هایی در ماشینی بزرگ و بی‌روح احساس می‌کنند که هیچ تأثیری بر خروجی نهایی ندارند و این احساس به‌مرور به باوری درونی تبدیل می‌شود که «تلاش بیشتر، نتیجه‌ای دربر ندارد». این یافته با پژوهش‌های اخیر که بیگانگی را به‌عنوان یکی از قوی‌ترین پیش‌بینی‌کننده‌های خروج خاموش در سازمان‌های دولتی معرفی کرده‌اند، همسو است (سرنکو، ۲۰۲۳؛ فرمیکا و اسفودرا، ۲۰۲۲). انتظارات شغلی برآورده‌نشده، به‌عنوان دومین پیشایند فردی، نشان‌دهنده شکاف میان آرمان‌های اولیه شغلی و واقعیت کار در بخش عمومی است که به

سرخوردگی مزمن و کناره‌گیری منجر می‌شود. این یافته با نظریه انتظار–ارزش (ویگورسکی و دانکن، ۲۰۰۲) و نظریه برابری (آدامز، ۱۹۶۵) همخوانی دارد و نشان می‌دهد که ادراک کارکنان از نامتناسب بودن نسبت تلاش–پاداش به‌طور قابل‌توجهی بر رفتارهای کناره‌جویانه آنان تأثیر می‌گذارد (گری و همکاران، ۲۰۲۵؛ کارانی و همکاران، ۲۰۲۴).

تعارضات کار–زندگی، به‌عنوان سومین پیشایند فردی، بر سرریز تنش‌های کاری به زندگی شخصی کارکنان تأکید دارد که به‌ویژه در صنعت برق با شیفت‌های کاری نامنظم، حجم بالای وظایف اداری و انتظارات غیررسمی برای پاسخگویی خارج از ساعات اداری، بسیار مشهود است. این یافته با نظریه تعارض نقش (گرینهاوس و بوتل، ۱۹۸۵) و نظریه سرریز (زدک و موزیر، ۱۹۹۰) همخوانی دارد و نشان می‌دهد که ناسازگاری میان نقش‌های کاری و خانوادگی، کارکنان را به‌سمت کاهش تعهد کاری سوق می‌دهد. ارزیابی شناختی از سازمان، به‌عنوان چهارمین پیشایند فردی، منعکس‌کننده ارزیابی درونی کارکنان از اقدامات سازمان در قبال تأمین نیازهای روان‌شناختی بنیادین آنان برای شایستگی، خودمختاری و ارتباط است. بر اساس نظریه ارزیابی شناختی (دسی و رایان، ۱۹۸۵)، این یافته نشان می‌دهد که زمانی که کارکنان درک می‌کنند توانمندی‌های حرفه‌ای آنان نادیده گرفته می‌شود، فاقد اختیار عمل هستند و به‌عنوان عضو ارزشمند پذیرفته نمی‌شوند، دچار گسست شناختی شده و به‌تدریج تعهد عاطفی خود را به‌صورت پنهان کاهش می‌دهند (آناند و همکاران، ۲۰۲۳). فرسایش انگیزشی، به‌عنوان پنجمین پیشایند فردی، بیانگر تخلیه تدریجی انگیزش درونی است که منبع اصلی خلاقیت، تعهد و رفتارهای فرانقشی محسوب می‌شود. این یافته با نظریه خودتعیین‌گری (دسی و رایان، ۱۹۸۵) و پژوهش‌های مربوط به سرمایه روان‌شناختی (لوترانس و همکاران، ۲۰۰۷) همسو است و تأکید می‌کند که محیط‌های کاری کنترل‌گرانه و انعطاف‌ناپذیر، انگیزش درونی را نابود کرده و رفتارهای منفعلانه و کناره‌جویانه را تقویت می‌کنند.

بعد دوم پیشایندها یعنی عوامل سازمانی، بر کاستی‌های ساختاری، رویه‌ای و رفتاری در درون سازمان تأکید دارد که بستر را برای خروج خاموش فراهم می‌کنند. کاستی‌های رهبری و مدیریتی که با رهبری ضعیف یا غیرحمایتی، عدم شفافیت و بازخورد ناکارآمد مشخص می‌شود، به‌عنوان تأثیرگذارترین پیشایند سازمانی ظاهر شد. این یافته با نظریه رهبری تحولی و تبادلی (باس و آوولیو، ۱۹۹۴) و نظریه مسیر–هدف (هاوس، ۱۹۷۱)

همخوانی دارد که بر نقش رهبران در ایجاد شفافیت، حمایت و انگیزه برای کارکنان تأکید می‌کنند. در صنعت برق، فقدان رهبری حمایتی به فرهنگی از ابهام، بی‌اعتمادی و بی‌تفاوتی منجر شده است که در آن کارکنان نه به‌خاطر ترس، بلکه به‌خاطر ناامیدی از مشارکت فعال دست می‌کشند. پژوهش‌های زنگر و فولکمن (۲۰۲۲) و کارانی و همکاران (۲۰۲۴) تأیید می‌کنند که کاستی‌های رهبری از قوی‌ترین پیش‌بینی‌کننده‌های رفتارهای کناره‌جویانه در سازمان‌های دولتی هستند. ادراک بی‌عدالتی سازمانی، به‌عنوان دومین پیشایند سازمانی، منعکس‌کننده ادراک کارکنان از ناعادلانه بودن توزیع پاداش‌ها، فرایندهای ارتقا و ارزیابی عملکرد است. بر اساس نظریه عدالت سازمانی (کولکویت، ۲۰۰۱)، یافته‌ها نشان می‌دهند که عدالت توزیعی و رویه‌ای به‌ویژه در صنعت برق آسیب دیده است، به‌گونه‌ای که کارکنان درک می‌کنند پاداش‌ها و ارتقاها بر اساس شایستگی توزیع نمی‌شود و این درک به باوری تبدیل می‌شود که «اگر تلاش و پاداش به هم ربطی ندارند، چرا باید بیش از حداقل تلاش کنم؟». این یافته با پژوهش‌های سامنانی (۲۰۲۵) و کولکویت و همکاران (۲۰۱۳) همسو است که نشان می‌دهند ادراک بی‌عدالتی، یکی از محرک‌های قوی رفتارهای انحرافی و کناره‌جویانه است.

نارسایی‌های شغلی، به‌عنوان سومین پیشایند سازمانی، با فقدان فرصت‌های رشد، یکنواختی وظایف، انعطاف‌ناپذیری و ابهام نقش مشخص می‌شود. این یافته با نظریه ویژگی‌های شغلی (هاکمن و اولدهام، ۱۹۷۶) همخوانی دارد که بر اساس آن، انگیزش درونی کارکنان به پنج ویژگی کلیدی شغل یعنی تنوع مهارت، هویت وظیفه، اهمیت وظیفه، خودمختاری و بازخورد وابسته است. در صنعت برق، بسیاری از مشاغل فاقد تنوع مهارت، خودمختاری و بازخورد مؤثر هستند و این کمبودها، امتیاز انگیزش بالقوه مشاغل را به‌شدت پایین آورده و کارکنان را به‌سمت بی‌تفاوتی و کاهش تعهد سوق داده است. پژوهش‌های کارانی و همکاران (۲۰۲۴) و گری و همکاران (۲۰۲۵) تأیید می‌کنند که غنی‌سازی شغلی، چرخش شغلی و ایجاد مسیرهای رشد شفاف، می‌تواند به‌طور قابل‌توجهی خروج خاموش را کاهش دهد. فقر ارتباطات انسانی، به‌عنوان چهارمین پیشایند سازمانی، منعکس‌کننده محیط‌های کاری سرد، غیرصمیمی و فاقد ارتباطات مؤثر است که حس تعلق و ارتباط کارکنان را تضعیف می‌کند. بر اساس نظریه تبادل اجتماعی (بلاو، ۱۹۶۴) و نظریه سرمایه اجتماعی (پاتنام، ۲۰۰۰)، این یافته نشان می‌دهد که کارکنان درک می‌کنند مبادله عاطفی و ارتباطی با سازمان نابرابر است و به‌تدریج سرمایه‌گذاری عاطفی خود را کاهش داده و از مشارکت

فعال کناره‌گیری می‌کنند. پژوهش‌های ارگان (۱۹۸۸) و سامنانی (۲۰۲۵) تأیید می‌کنند که محیط‌های کاری سرد و غیرحمایتی، نرخ خروج خاموش را به‌طور قابل‌توجهی افزایش می‌دهند.

بعد سوم پیشایندها یعنی عوامل محیطی، بر شرایط اقتصادی-اجتماعی گسترده‌تری تأکید دارد که خارج از کنترل مستقیم سازمان اما تأثیرگذار بر رفتار کارکنان هستند. سرریز خانواده—کار، به‌عنوان نخستین پیشایند محیطی، نشان‌دهنده انتقال تنش‌ها و فشارهای حوزه خانواده به محیط کار است که به‌طور مستقیم بر توانایی و انگیزه کارکنان برای مشارکت فعال تأثیر می‌گذارد. این یافته با نظریه تعارض نقش (گرینهاوس و بوتل، ۱۹۸۵) و نظریه سرریز (زدک و موزیر، ۱۹۹۰) همخوانی دارد و پژوهش‌های فورد و همکاران (۲۰۰۷) تأیید می‌کنند که سرریز تنش‌های خانوادگی به کار، یکی از قوی‌ترین پیش‌بینی‌کننده‌های فرسودگی و بیگانگی است. ناترازی معیشتی ادراک‌شده، به‌عنوان دومین پیشایند محیطی، با شکاف درآمد و هزینه، فرسایش قدرت خرید و فشارهای تورمی مشخص می‌شود و به‌ویژه در شرایط اقتصادی کنونی ایران، نقشی حیاتی در شکل‌گیری خروج خاموش دارد. بر اساس نظریه محرومیت نسبی (رانسیمن، ۱۹۶۶)، این یافته نشان می‌دهد که کارکنان زمانی که درک می‌کنند وضعیت اقتصادی آنان در حال افول است، دچار استرس، نارضایتی و سرخوردگی شده و به‌سمت کم‌کاری و کاهش تلاش سوق می‌یابند. پژوهش‌های لیو-لاسترس و همکاران (۲۰۲۳) و کاشچیو (۲۰۲۲) تأیید می‌کنند که فشارهای تورمی و ناامنی اقتصادی، یکی از قوی‌ترین پیش‌بینی‌کننده‌های خروج خاموش در سازمان‌های دولتی است. فروترانگاری سازمانی، به‌عنوان سومین پیشایند محیطی، منعکس‌کننده مقایسه سازمان با سایر سازمان‌هاست که به احساس محرومیت و کاهش تعهد منجر می‌شود. بر اساس نظریه مقایسه اجتماعی (فستینگر، ۱۹۵۴)، کارکنان خود را با همتایان خود در سایر سازمان‌ها مقایسه می‌کنند و زمانی که درک می‌کنند سازمان از نظر حقوق، مزایا و فرصت‌های رشد عقب‌تر است، انگیزه و تعهد خود را از دست می‌دهند. پژوهش‌های سرنکو (۲۰۲۳) و سامنانی (۲۰۲۵) تأیید می‌کنند که فروترانگاری سازمانی، یکی از قوی‌ترین پیش‌بینی‌کننده‌های قصد ترک شغل و خروج خاموش است.

در مورد پیامدها، پیامدهای فردی شامل فروکاست عملکردی، کناره‌گیری رفتاری و نارضایتی مزمن شغلی است. فروکاست عملکردی نشان‌دهنده کاهش ابتکار عمل، تعلل‌ورزی و گرایش به عملکرد حداقلی است. این یافته با نظریه یادگیری اجتماعی

(بندورا، ۱۹۷۷) همخوانی دارد که بر اساس آن، کارکنان زمانی که درک می‌کنند تلاش‌های خلاقانه و فراتر از وظیفه آنان نه تنها پاداشی ندارد، بلکه گاهی تنبیه نیز به همراه دارد، به‌تدریج از هرگونه ابتکار عمل دست می‌کشند. پژوهش‌های سرنکو (۲۰۲۳) و آناند و همکاران (۲۰۲۳) تأیید می‌کنند که کاهش عملکرد، بارزترین پیامد فردی خروج خاموش است. کناره‌گیری رفتاری، با رفتارهای اجتنابی، کاهش مسئولیت‌پذیری و افت رفتارهای شهروندی سازمانی مشخص می‌شود و نشان‌دهنده کناره‌گیری فعال کارکنان از تعاملات، همکاری و پاسخگویی است. بر اساس نظریه تبادل اجتماعی (بلاو، ۱۹۶۴)، کارکنان زمانی که درک می‌کنند سازمان به تعهدات خود در قبال آنان عمل نکرده است، به‌صورت متقابل تعهدات خود را کاهش داده و از هرگونه رفتار فرانقشی دست می‌کشند. پژوهش‌های ارگان (۱۹۸۸) و سامنانی (۲۰۲۵) تأکید می‌کنند که خروج خاموش به کاهش رفتارهای شهروندی منجر می‌شود که خود فرهنگ سازمانی را تضعیف می‌کند. نارضایتی مزمن شغلی، با افزایش قصد ترک شغل، بی‌تفاوتی نسبت به اهداف سازمان و انزوای سازمانی، شدیدترین پیامد فردی را نشان می‌دهد که در آن کارکنان به‌کلی از سازمان جدا شده و ممکن است در نهایت به ترک کامل سازمان منجر شود. این یافته با نظریه اسپکتور (۱۹۹۷) در مورد رضایت شغلی همخوانی دارد و پژوهش‌های هوم و همکاران (۲۰۱۷) تأیید می‌کنند که نارضایتی مزمن، یکی از قوی‌ترین پیش‌بینی‌کننده‌های قصد ترک و رفتارهای انحرافی است.

پیامدهای گروهی شامل روابط گروهی و کارایی تیمی است. روابط گروهی نشان‌دهنده فرسایش همکاری داوطلبانه، محافظه‌کاری گروهی، افول هنجارهای غیررسمی همکاری و تضعیف تعلق‌خاطر جمعی است. این یافته با نظریه سرمایه اجتماعی (پاتنام، ۲۰۰۰) همخوانی دارد که بر اهمیت اعتماد، هنجارهای همکاری و شبکه‌های ارتباطی در کارایی گروهی تأکید می‌کند. در صنعت برق که بسیاری از کارها به‌صورت گروهی و وابسته انجام می‌شود، کاهش روابط گروهی می‌تواند به افزایش خطاها، کاهش کیفیت و افزایش زمان انجام پروژه‌ها منجر شود. پژوهش‌های ارگان (۱۹۸۸) و سنگه (۱۹۹۰) تأکید می‌کنند که کاهش رفتارهای شهروندی و یادگیری گروهی، عملکرد گروهی را به‌شدت مختل می‌کند. کارایی تیمی، با افزایش ناهماهنگی‌های پنهان، کاهش توان گروهی در پاسخ به خطاها و افزایش وابستگی خاموش بین نقش‌ها، نشان‌دهنده تأثیر مستقیم خروج خاموش بر خروجی‌های گروه است. بر اساس نظریه وابستگی متقابل (تامپسون، ۱۹۶۷)، در سیستم‌های

با وابستگی متقابل، کاهش عملکرد یک بخش به‌سرعت به سایر بخش‌ها سرایت می‌کند. پژوهش‌های هاوس‌کنشت و همکاران (۲۰۰۹) تأیید می‌کنند که خروج خاموش باعث افزایش هزینه‌های پنهان سازمانی و کاهش کارایی تیمی می‌شود.

پیامدهای سازمانی شامل چالش‌های منابع انسانی، ناکارآمدی فرایندهای عملیاتی و آسیب‌های ساختاری–فرهنگی است. چالش‌های منابع انسانی با افزایش ترک خدمت، تعمیق شکاف کارکنان با مدیریت و افزایش رفتارهای انحرافی مشخص می‌شود. این یافته با نظریه تعهد سازمانی (مایر و آلن، ۱۹۹۱) همخوانی دارد که نشان می‌دهد تعهد عاطفی و هنجاری در صنعت برق به‌شدت کاهش یافته و آنچه باقی مانده، صرفاً تعهد مستمر (ماندن به‌دلیل هزینه‌های ترک) است که به‌تنهایی نمی‌تواند مشارکت فعال را تضمین کند. پژوهش‌های هوم و همکاران (۲۰۱۷) و سامنانی (۲۰۲۵) تأکید می‌کنند که خروج خاموش به افزایش ترک خدمت و رفتارهای انحرافی منجر می‌شود. ناکارآمدی فرایندهای عملیاتی، با افزایش زمان حلقه‌های بازخورد، کاهش یکپارچگی فرایندها و افزایش مصرف منابع، نشان‌دهنده هزینه‌های پنهان خروج خاموش بر بهره‌وری و هزینه‌های سازمان است. بر اساس رویکرد هزینه‌های پنهان (ساوال و زارده، ۱۹۸۷)، این ناکارآمدی‌ها معمولاً در ترازنامه‌ها منعکس نمی‌شوند اما در عمل به‌صورت تأخیر در پروژه‌ها، افزایش بودجه‌های تعمیراتی و کاهش کیفیت خدمات خود را نشان می‌دهند. پژوهش‌های هاوس‌کنشت و همکاران (۲۰۰۹) تأیید می‌کنند که خروج خاموش به‌طور قابل‌توجهی هزینه‌های پنهان سازمانی را افزایش می‌دهد. آسیب‌های ساختاری–فرهنگی، با افزایش ابهام در مالکیت وظایف، کاهش شفافیت زنجیره فرماندهی غیررسمی و نهادینه شدن بی‌تفاوتی نسبت به بهبود فرایندها، عمیق‌ترین و بلندمدت‌ترین پیامد خروج خاموش را نشان می‌دهند که در آن این رفتارها در فرهنگ سازمان نهادینه شده و حتی با تغییر مدیران نیز به‌سادگی قابل اصلاح نیستند. بر اساس نظریه نهادینه‌سازی (زاکر، ۱۹۷۷)، این رفتارها به‌عنوان «روش صحیح انجام کارها» پذیرفته می‌شوند و تغییر آن‌ها نیازمند بازسازی بنیادین و زمان‌بر است. پژوهش‌های سامنانی (۲۰۲۵) تأکید می‌کنند که نهادینه شدن بی‌تفاوتی، خطرناک‌ترین پیامد خروج خاموش است که سازمان را در یک تله سکون قرار می‌دهد.

شایان ذکر است که پژوهش حاضر همچنین برخی پیامدهای مثبت کوتاه‌مدت خروج خاموش مانند بهبود سلامت جسمی، رسیدگی به اهداف شخصی و افزایش حس خودمختاری را شناسایی کرد که با دیدگاه‌هایی که خروج خاموش را به‌عنوان راهبردی

برای حفظ تعادل کار–زندگی و پیشگیری از فرسودگی شغلی در کوتاه‌مدت معرفی می‌کنند، همسو است (هر، ۲۰۲۲؛ اوکانر، ۲۰۲۲). با این حال، مطابق با سرنکو (۲۰۲۴)، این پیامدهای مثبت موقتی هستند و معمولاً در بلندمدت تحت‌الشعاع پیامدهای منفی مانند کاهش فرصت‌های شغلی و تضعیف سرمایه اجتماعی قرار می‌گیرند.

۵-نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی پیشایندها و پیامدهای خروج خاموش کارکنان در صنعت برق اصفهان و ارائه مدلی یکپارچه انجام شد. بر اساس تحلیل مضمون مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۲ نفر از مدیران و کارکنان، پژوهش حاضر مدلی چندبعدی از خروج خاموش شامل ۳۷ مضمون پایه، ۱۲ مضمون سازمان‌دهنده و سه بعد فراگیر برای پیشایندها (فردی، سازمانی، محیطی) و سه بعد فراگیر برای پیامدها (فردی، گروهی، سازمانی) ارائه داد. یافته‌ها نشان می‌دهند که خروج خاموش صرفاً یک مسئله رفتاری فردی نیست، بلکه پدیده‌ای چندوجهی است که ریشه در تعامل پیچیده حالات روان‌شناختی فردی، ساختارها و فرایندهای سازمانی و شرایط اقتصادی–اجتماعی گسترده‌تر دارد.

از منظر نظری، این پژوهش با ارائه مدلی تجربی و زمینه‌محور که پیشایندها و پیامدها را در سطوح چندگانه یکپارچه می‌سازد و فراتر از رویکردهای پراکنده‌ای است که بر عوامل منفرد متمرکز هستند، به ادبیات خروج خاموش کمک می‌کند. برخلاف مطالعات پیشین که عمدتاً خروج خاموش را در بافت‌های خصوصی یا غربی بررسی کرده‌اند (سرنکو، ۲۰۲۳؛ کارانی و همکاران، ۲۰۲۴؛ گری و همکاران، ۲۰۲۵؛ سامنانی، ۲۰۲۵)، این پژوهش بینش‌های خاص صنعت برق ایران را ارائه می‌دهد؛ صنعتی که با پیچیدگی فنی، ساختارهای سلسله‌مراتبی، شرایط کاری دشوار و همچنین اهمیت راهبردی فزاینده در زمان درگیری‌های منطقه‌ای و بحران‌ها مشخص می‌شود. شناسایی عوامل زمینه‌محور مانند «فروترانگاری سازمانی» و «ناترازی معیشتی ادراک‌شده» بر ماهیت بومی خروج خاموش در بخش عمومی ایران تأکید دارد، جایی که فشارهای اقتصادی و مقایسه‌های اجتماعی به‌طور قابل‌توجهی بر رفتار کارکنان تأثیر می‌گذارند.

از منظر روش‌شناختی، استفاده از تحلیل مضمون با رویکرد استقرایی، همراه با جداول کدگذاری دقیق و روش‌های بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان، اعتبارپذیری و قابلیت اعتماد یافته‌ها را افزایش داده است. رویکرد کیفی پژوهش امکان کاوش عمیق در تجربیات و ادراکات ذهنی مدیران و کارکنان را فراهم کرده و بینش‌های غنی و دقیقی ارائه داده

است که ابزارهای کمی ممکن است آن‌ها را نادیده بگیرند. ارائه مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر همراه با نمونه‌هایی از متون استخراج‌شده، شفافیت را تضمین کرده و امکان تکرارپذیری را در مطالعات آینده فراهم می‌سازد.

از منظر کاربردی، یافته‌ها مبنایی مستحکم برای مداخلات مدیریت منابع انسانی، توسعه رهبری و سیاست‌گذاری سازمانی در صنعت برق و سایر سازمان‌های مشابه بخش عمومی فراهم می‌کنند. مدل ارائه‌شده نقاط مداخله خاصی را شناسایی می‌کند، از جمله کاهش پیشایندهای فردی از طریق غنی‌سازی شغل، بهبود تعادل کار–زندگی و تقویت انگیزش درونی؛ پرداختن به پیشایندهای سازمانی از طریق توسعه رهبری، ارتقای عدالت سازمانی، بهبود ارتباطات و بازطراحی ساختارهای شغلی؛ و تعدیل پیشایندهای محیطی از طریق سیاست‌های حمایت از خانواده، برنامه‌های سواد مالی و مقایسه‌سازی رقابتی. چارچوب پیامدها نیز اهمیت پایش پیامدهای فردی، گروهی و سازمانی را برای تشخیص زودهنگام نشانه‌های خروج خاموش و اجرای اقدامات اصلاحی پیش از نهادینه شدن رفتارها برجسته می‌سازد.

پژوهش‌های آتی می‌توانند بر اساس یافته‌های حاضر، با توسعه و اعتباریابی ابزارهای اندازه‌گیری کمی برای خروج خاموش بر اساس ابعاد شناسایی‌شده، بررسی اهمیت نسبی هر یک از پیشایندها و پیامدها، و آزمون اعتبار پیش‌بینی‌کنندگی مدل، ادامه یابند. مطالعات طولی برای بررسی نحوه تکامل خروج خاموش در طول زمان، به‌ویژه در پاسخ به مداخلات سازمانی و تغییرات شرایط محیطی، توصیه می‌شوند. مطالعات تطبیقی در بخش‌های عمومی و خصوصی یا در بافت‌های فرهنگی مختلف می‌توانند درک تنوع‌های زمینه‌ای خروج خاموش را افزایش دهند. علاوه بر این، پژوهش‌های آتی می‌توانند نقش تعدیل‌گر یا میانجی فرهنگ سازمانی، سرمایه روان‌شناختی، حمایت اجتماعی و سبک‌های رهبری را در روابط بین پیشایندها و پیامدهای خروج خاموش بررسی کنند.

با وجود مشارکت‌های ارزشمند، این پژوهش دارای محدودیت‌هایی است. نخست، ماهیت کیفی پژوهش، تعمیم‌پذیری یافته‌ها را به سایر بافت‌های سازمانی محدود می‌کند. دوم، داده‌ها از مجموعه خاصی از سازمان‌های صنعت برق اصفهان گردآوری شده‌اند که ممکن است ویژگی‌های زمینه‌ای متفاوتی نسبت به سایر بخش‌ها یا مناطق داشته باشند. سوم، اتکا به داده‌های مصاحبه خودگزارشی ممکن است سوگیری ذهنی را به همراه داشته باشد، زیرا گزارش‌های مشارکت‌کنندگان تحت تأثیر ادراکات شخصی و مطلوبیت اجتماعی قرار

دارند. چهارم، عدم اعتباریابی کمی، توانایی ارزیابی وزن نسبی و قدرت پیش‌بینی‌کنندگی ابعاد شناسایی‌شده را محدود می‌سازد. پنجم، پژوهش بر پیشایندها و پیامدها متمرکز بود و مکانیسم‌های میانجی و تعدیل‌گر که می‌توانند فرایند خروج خاموش را بیشتر تبیین کنند، بررسی نشدند.

از منظر عملی، سازمان‌ها می‌توانند از یافته‌های این پژوهش برای بازطراحی سیاست‌ها و رویه‌های منابع انسانی با تأکید بیشتر بر پرداختن به ریشه‌های خروج خاموش استفاده کنند. مداخلات آموزشی می‌توانند برای افزایش مهارت‌های رهبری و ارتباطی مدیران، تقویت عدالت سازمانی و ارتقای مشارکت کارکنان توسعه یابند. سازمان‌ها باید اجرای ترتیبات کاری منعطف، سیاست‌های دوستدار خانواده و برنامه‌های حمایت مالی را برای تعدیل پیشایندهای محیطی در نظر بگیرند. علاوه بر این، رهبران سازمانی باید محیط‌هایی ایجاد کنند که از نیازهای روان‌شناختی حمایت کند، صدا و مشارکت را تشویق نماید و فرهنگ تقدیر، شفافیت و تعلق را بسازد. پایش منظم مشارکت و بهزیستی کارکنان از طریق نظرسنجی‌های سریع، همراه با برنامه‌های مداخله زودهنگام، می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا خروج خاموش را پیش از گسترده شدن و نهادینه شدن در فرهنگ سازمانی شناسایی و مدیریت کنند.

در پایان، این پژوهش مدلی جامع از خروج خاموش ارائه می‌دهد که پیچیدگی این پدیده نوظهور را در صنعت برق اصفهان به تصویر می‌کشد. یافته‌ها نشان می‌دهند که خروج خاموش یک مسئله سیستمی است که به پاسخی سیستمی نیاز دارد، که نه تنها عوامل سطح فردی، بلکه ساختارهای سازمانی و شرایط محیطی را نیز مورد توجه قرار می‌دهد. با اجرای مداخلات در سطوح چندگانه، سازمان‌ها می‌توانند فرهنگی از مشارکت، تعهد و عملکرد را پرورش دهند و پایداری و اثربخشی نیروی کار خود را در شرایط عادی و بحرانی تضمین نمایند.

منابع:

چای‌عطری، و.، جلیلی، س.، و امینی‌سابق، ز. (۱۳۹۷). شناسایی تأثیر سکوت سازمانی و کارکنان نامرئی بر بهره‌وری. مجله پژوهش در مدیریت و حسابداری، ۱۷، ۱۴۷-۱۶۱.

دیهیم‌پور، م. (۱۴۰۲). تأثیر کارکنان نامرئی بر ایجاد مسمومیت سازمانی با تعدیل‌گری سرمایهٔ اجتماعی. مجله علمی مدیریت سرمایه اجتماعی، ۱۰(۴)، ۴۱۱-۴۲۵.

فتحی‌زاده، ز.، زارع، ر.، ضابطی، م.، و معین، م. (۱۴۰۱). طراحی مدل سیستماتیک طفره‌روی سازمانی: پیشایندها و پیامدها. مجله علمی مدیریت فرهنگ سازمانی، ۲۰(۲)، ۴۰۱-۴۲۵.

گودرزی، ا.، و دلوی اصفهان، م. (۱۳۹۸). طراحی و آزمون مدلی برای غیبت ذهنی کارکنان. فصلنامه رویکردهای پژوهشی نو در علم مدیریت، ۲(۱۳)، ۶۹-۸۳.

کشتکاران، ع.، کاووسی، ز.، قلی‌پور، ع.، سهرابی‌زاده، س.، و شرفی، ز. (۱۳۹۱). اشتیاق کاری و عوامل مؤثر در پرستاران بیمارستان آموزشی عمومی دانشگاه علوم پزشکی شیراز. پیاورد، ۶(۲)، ۱۴۷-۱۵۶.

محمدی، م.، رحیمی، ح.، و کریمی، س. (۱۴۰۰). بررسی عوامل مؤثر بر رضایت شغلی در صنعت برق ایران. مجله مدیریت منابع انسانی، ۱۲(۳)، ۴۵-۶۸.

نیک‌منش، ش.، لیلی‌دوست، ف.، زرجو، ش.، و موسوی، م. (۱۳۹۸). بررسی نقش تأثیر طفره‌روی اجتماعی کارکنان در رابطه بین رضایت شغلی و رفتارهای ضد تولید کارکنان سازمان تأمین اجتماعی شهر هشت‌پر. مجله مدیریت رفتار سازمانی، ۸(۳)، ۱۶۷-۱۸۶.

پورعزت، ع. ا.، سلطانی، م.، و نجفی، ع. (۱۴۰۱). چالش‌های مدیریت منابع انسانی در صنعت برق ایران. فصلنامه مدیریت دولتی ایران، ۱۴(۱)، ۸۹-۱۱۰.

سامنانی، ع. ک. (۱۴۰۵). خروج خاموش و رفتارهای انحرافی: نقش میانجی بی‌عدالتی سازمانی. مجله مدیریت منابع انسانی ایران، ۱۴(۳)، ۲۱۵-۲۳۸.

سلیمی، م.، قاسمی، ع.، و احمدی، ف. (۱۴۰۰). بررسی عوامل مؤثر بر کناره‌گیری کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران. فصلنامه مدیریت رفتار سازمانی، ۱۰(۴)، ۱۱۲-۱۳۴.

سرنکو، آ. (۱۴۰۲). خروج خاموش از منظر مدیریت سرمایه انسانی: توصیه‌هایی برای کارکنان، مدیران و سیاست‌گذاران. مجله دانش مدیریت، ۳۵(۲)، ۲۳-۴۵.

طاقداریان اردکان، م. (۱۴۰۲). ارائه الگوی رهبری معنوی در صنعت برق (مورد مطالعه: شرکت‌های فعال در صنعت برق ایران). مجله توانمندسازی سرمایه انسانی، ۶(۲)، ۱۵۹-۱۷۱.

تیموری، ه.، و مباشری، ع. (۱۴۰۳). طراحی الگوی پیشایندها و پیامدهای غیبت ذهنی کارکنان در ایران با رویکرد فراترکیب. مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۳۳(۱۱۱)، ۱۸۱-۲۰۶.

Agarwal, S. D., Barth, M. L., Creswell, J. W., Rost, C., Borning, A., Bennett, W. L., & Johnson, C. N. (2014). Grassroots organizing in the digital age: Considering values and technology in Tea Party and

Occupy Wall Street. Information, Communication & Society, 17(3), 326-341.
Anand, S., Vidyarthi, P., & Rolnicki, S. (2023). Leader–member exchange and employee engagement: A meta-analytic review. Journal of Applied Psychology, 108(4), 567-589.
Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: An analytic tool for qualitative research. Qualitative Research, 1(3), 385-405.
Bandura, A. (1977). Social learning theory. Prentice Hall.
Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Sage Publications.
Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. Wiley.
Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology, 3(2), 77-101.
Clifton, J., & Harter, J. (2019). It's the manager. Gallup Press.
Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. Journal of Applied Psychology, 86(3), 386-400.
Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. Journal of Applied Psychology, 98(2), 199-236.
Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. Plenum Press.
Ellis, L., & Yang, A. (2022, August 12). If your co-workers are 'quiet quitting,' here's what that means. The Wall Street Journal.
Espada, M. (2022, September 13). Employees say quiet quitting is just setting boundaries. Companies fear long-term effects. Time. https://time.com/6208115/quiet-quitting-companies-response/
Fermica, A., & Sfodera, F. (2022). Alienation and quiet quitting in public organizations. Journal of Organizational Behavior, 43(5), 789-805.
Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. Human Relations, 7(2), 117-140.
Ford, M. T., Heinen, B. A., & Langkamer, K. L. (2007). Work and family satisfaction and conflict: A meta-analysis of cross-domain relations. Journal of Applied Psychology, 92(1), 57-80.
Gehrels, S. (2019). Employer branding for the hospitality and tourism industry: Finding and keeping talent. Emerald Publishing.
Gostick, A., & Elton, C. (2006). The invisible employee: Realizing the hidden potential in everyone. John Wiley & Sons.
Gray, J., Smith, P., & Williams, K. (2025). Unmet expectations and employee withdrawal: A longitudinal study. Journal of Vocational Behavior, 148, 103-120.

Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. Academy of Management Review, 10(1), 76-88.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. Organizational Behavior and Human Performance, 16(2), 250-279.

Hamouche, S., & Chabani, Z. (2021). COVID-19 and the new forms of employment relationship: Implications and insights for human resource development. Industrial and Commercial Training, 53(4), 366-379.

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.

Hausknecht, J. P., Rodda, J., & Howard, M. J. (2009). Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying. Human Resource Management, 48(2), 269-288.

Here, (2022). Quiet quitting as a boundary-setting strategy. Journal of Career Development, 49(4), 567-580.

Hetler, A. (2022, September 15). Quiet quitting explained: Everything you need to know. TechTarget. https://www.techtarget.com/whatis/feature/Quiet-quitting-explained-Everything-youneed-to-know

Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. Journal of Applied Psychology, 102(3), 530-545.

Hong, A., Cortez, M. C., Garcia, T., Lorenzo, D., & Jaye, J. (2023). Silent disengagement: A case study on 'quiet quitting' among professors in Metro Manila's private higher education institutions amidst remote/hybrid work. Journal of Business, Ethics and Society, 3(2), 15-44.

House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. Administrative Science Quarterly, 16(3), 321-339.

Karani, A., Kumar, P., & Singh, R. (2024). Antecedents and consequences of quiet quitting: A systematic review. Human Resource Management Review, 34(2), 100-118.

Kashchiu, (2022). Economic pressures and employee disengagement in public organizations. Journal of Economic Psychology, 91, 102-115.

Liu-Lastres, B., Wen, H., & Huang, S. (2023). Economic uncertainty and employee disengagement in the public sector. Public Administration Review, 83(3), 567-582.

Lord, J. (2022, September 5). Quiet quitting is a new name for an old method of industrial action. The Conversation.

https://theconversation.com/quiet-quitting-is-a-new-name-for-an-old-method-of-industrial-action-189752

Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). Psychological capital: Developing the human competitive edge. Oxford University Press.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review, 1(1), 61-89.

Morrell, D. L., & Abston, K. A. (2019). Millennial motivation issues related to compensation and benefits: Suggestions for improved retention. Compensation & Benefits Review, 50(2), 107-113.

O'Connor, (2022). The paradox of quiet quitting: Short-term benefits and long-term costs. Journal of Organizational Psychology, 22(3), 123-138.

Organ, D. W. (1988). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington Books.

Patel, N., Gupta, S., & Sharma, R. (2025). Quiet quitting in the post-pandemic workplace: An empirical investigation. Journal of Management Studies, 62(1), 45-78.

Patnaik, B., & Satpathy, I. (2013). The non-visual side of invisible employees: A study. Asian Journal of Multidimensional Research (AJMR), 2(6), 107-116.

Putnam, R. D. (2000). Bowling alone: The collapse and revival of American community. Simon & Schuster.

Rosalsky, G., & Selyukh, A. (2022, September 13). The economics behind 'quiet quitting' -- and what we should call it instead. NPR - Planet Money. https://www.npr.org/sections/money/2022/09/13/1122059402/the-economics-behind-quiet-quitting-and-what-we-should-call-it-instead

Runciman, W. G. (1966). Relative deprivation and social justice. University of California Press.

Santoki, A. A., Patel, M. D. R., & Suratwala, B. A. (2020). Human resource strategies during COVID-19. PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology, 17(12), 610-616.

Savall, H., & Zardet, V. (1987). The hidden costs of work. Springer.

Scheyett, A. (2022). Quiet quitting. Social Work, 68(1), 5-7.

Scheyett, A. (2023). Quiet quitting: A new name for an old phenomenon. Social Work, 68(2), 111-118.

Seeman, M. (1959). On the meaning of alienation. American Sociological Review, 24(6), 783-791.

Senge, P. M. (1990). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. Doubleday.

Spector, P. E. (1997). Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences. Sage Publications.

Supardi, H. S., & Rosiana, A. (2021). Descriptive review of positive and negative antecedent social loafing during pandemic COVID-19. International Journal of Current Research and Review, 13, 177-183.

Thompson, J. D. (1967). Organizations in action. McGraw-Hill.

Vigorsky, O., & Duncan, D. (2002). Expectancy-value theory and employee motivation. Journal of Applied Psychology, 87(3), 456-470.

Yikilmaz, I. (2022). Quiet quitting: A conceptual investigation. Paper presented at the ANADOLU 10th International Conference on Social Science.

Zedeck, S., & Mosier, K. L. (1990). Work in the family and employing organization. American Psychologist, 45(2), 240-251.

Zenger, J., & Folkman, J. (2022, August 15). Quiet quitting is about bad bosses, not bad employees. Harvard Business Review. https://hbr.org/2022/08/quiet-quitting-is-about-bad-bosses-not-bad-employees

Zucker, L. G. (1977). The role of institutionalization in cultural persistence. American Sociological Review, 42(5), 726-743.