

# Public Organizations Management *Open Access*

Vol. 13(4), (Series -): 25-44/ 2025

 <https://doi.org/10.30473/ipom.2025.74883.5207>

E-ISSN: 2538-600X

P-ISSN: 2322-522X

## ORIGINAL ARTICLE

### Designing and Explaining the Model of Silent Revenge Formation in Public Organizations

Jalil Hashem<sup>1</sup>, AmirHooshang Nazarpouri<sup>2\*</sup>, Mohammad Hakkak<sup>3</sup>,  
Seyed Najmeddin Mousavi<sup>4</sup> 

1. Ph.D Candidate, Department of Management, Lorestan University, Khorramabad, Iran.

2. Associate Professor, Department of Management, Lorestan University, Khorramabad, Iran.

3. Professor, Department of Management, Lorestan University, Khorramabad, Iran.

4. Professor, Department of Management, Lorestan University, Khorramabad, Iran.

#### \*Correspondence

AmirHooshang Nazarpouri  
E-mail: [nazarpouri.a@lu.ac.ir](mailto:nazarpouri.a@lu.ac.ir)

Receive Date: 12/June/2025

Revise Date: 11/Aug/2025

Accept Date: 20/Sept/2025

#### How to cite

Hashem, J., Nazarpouri, A.H., Hakkak, M., & Mousavi, S.N. (2025) Designing and Explaining the Model of Silent Revenge Formation in Public Organizations. *Public Organization Management*, 13(4), 25-44.

#### EXTENDED A B S T R A C T

##### Introduction

Organizations are complex social systems in which formal structures, informal relations, and hidden emotions continuously interact. Within these systems, perceived injustice, breaches of psychological contracts, and leadership failures often give rise to deviant responses from employees. While overt forms of workplace deviance; such as absenteeism, open conflict, or explicit resistance; have been widely studied, covert and subtle retaliatory behaviors remain understudied, despite their significant long-term impact. Among these covert forms, the phenomenon of silent revenge has emerged as a hidden but powerful behavioral response. Silent revenge refers to intentional but covert actions taken by employees to retaliate against perceived organizational mistreatment, unfairness, or neglect, without making these actions directly visible to supervisors or formal systems.

The purpose of this study was to design and explain a grounded theoretical model of silent revenge formation in public organizations. In the specific context of Iranian bureaucratic institutions, where voice channels are limited and hierarchical structures are rigid, employees often perceive that overt protest is risky or ineffective. Consequently, they resort to hidden strategies of retaliation that remain invisible on the surface but gradually erode organizational trust, efficiency, and legitimacy. This research therefore sought to uncover the antecedents, processes, and consequences of silent revenge and to provide a model that both scholars and practitioners can use to better understand and address this concealed threat.

The concept of retaliation in organizations has long been linked to theories of organizational justice, social exchange, and psychological contracts. Equity theory argues that perceived inequities generate pressures to restore balance, while social exchange theory highlights the norm of reciprocity—both positive and negative. When employees perceive breaches in distributive or procedural justice, they may feel compelled to reciprocate in ways that disadvantage the organization. However, existing literature has largely emphasized visible deviance or destructive behaviors such as theft, absenteeism, or overt aggression. Less attention has been paid to subtle, invisible behaviors that employees adopt when formal voice mechanisms are absent or ineffective. Silent revenge fills this gap by explaining how employees retaliate not by openly confronting management but by withdrawing effort, withholding cooperation, manipulating information, or subtly sabotaging organizational processes.

In public organizations, where bureaucratic routines, rigid hierarchies, and opaque procedures prevail, silent revenge can be especially destructive. It erodes the credibility of managerial authority, undermines service quality, and contributes to the erosion of trust between citizens and state institutions. This study thus offers both theoretical and practical significance: it extends organizational deviance literature by theorizing covert retaliation, and it provides public managers with insights into how to detect and mitigate these hidden behaviors.

### **Methodology**

This research employed a qualitative design using grounded theory methodology. Data collection was conducted through semi-structured interviews with a purposive and theoretically selected sample of 16 participants, including human resource managers, frontline employees, experienced observers, and retired senior managers from public organizations in Kurdistan province, Iran. Sampling continued until theoretical saturation was achieved: while saturation was evident after 14 interviews, two additional interviews were conducted to confirm completeness.

The interview protocol included open-ended questions regarding perceptions of unfairness, reactions to managerial behaviors, experiences with conflict or retaliation, and strategies used by employees when they felt powerless to voice concerns. Interviews were transcribed verbatim and analyzed using open, axial, and selective coding procedures. NVivo software was employed to support coding and categorization. Trustworthiness was established through prolonged engagement in the field, member checking, peer debriefing, and the maintenance of reflexive journals. These measures enhanced the credibility, transferability, dependability, and confirmability of the findings.

### **Findings**

The analysis produced a multi-layered model of silent revenge formation consisting of causal factors, contextual conditions, intervening variables, behavioral manifestations, and consequences.

1. **Causal/Antecedent Conditions.** Employees described a range of triggers that generated feelings of frustration and injustice, including unfair reward distribution, biased promotions, lack of recognition, prior negative encounters with managers, and the absence of welfare and support systems. These antecedents created emotional tension and a desire for retaliation.

2. **Contextual Conditions.** The organizational environment was shown to play a crucial role. Rigid bureaucratic structures, toxic organizational cultures, lack of empathy from leadership, and opaque communication channels limited the possibility of open dialogue. In such settings, employees perceived that overt resistance would not only be ineffective but might also endanger their career security.

3. **Intervening/Moderating Factors.** The transition from dissatisfaction to silent revenge was shaped by individual and cultural moderators. Employees with higher emotional sensitivity, lower resilience, or personal economic pressures were more likely to engage in silent revenge. Moreover, socio-cultural norms valuing silence, patience, or indirect resistance reinforced the adoption of covert strategies.

4. **Behavioral Strategies of Silent Revenge.** Participants described a variety of tactics, including withholding or distorting information, intentional work slowdowns, reduced quality of output, covert sabotage of resources, spreading rumors to undermine leaders, disengagement from team activities, and undermining managerial authority in subtle ways. Importantly, these behaviors were not random but calculated efforts to retaliate without detection.

5. **Consequences.** Silent revenge was shown to produce damaging outcomes at multiple levels. At the individual level, employees experienced burnout, emotional exhaustion, and declining organizational commitment. At the organizational level, consequences included reduced productivity, information breakdowns, declining service quality, and reputational harm. At the societal level, the erosion of trust in public institutions undermined citizen confidence and fostered cynicism toward state governance.

### **Discussion and Interpretation**

The findings extend prior theories of organizational justice, psychological contracts, and organizational silence. While previous studies acknowledged that breaches of fairness can lead to deviance, this study shows that when formal complaint channels are absent, retaliation does not disappear; rather, it takes hidden and less detectable forms.

The model suggests that silent revenge functions as a form of “exit without leaving”—a way for employees to symbolically withdraw while remaining within the organization. This aligns with the literature on “quiet quitting,” but with a more retaliatory orientation. Furthermore, the study highlights the cultural context: in societies where direct confrontation with authority is discouraged, covert retaliation becomes an adaptive response.

By integrating individual, organizational, and cultural factors, the model advances the literature on deviant workplace behavior. It also offers a framework for future research to develop measurement scales, test causal dynamics, and compare cross-cultural differences in silent retaliation.

### **Practical Implications**

The study offers several actionable recommendations for public organizations:

- Strengthening organizational justice: ensuring fairness in reward distribution, transparent promotion systems, and clear procedural guidelines.
- Developing safe voice channels: creating anonymous reporting mechanisms, independent grievance systems, and ombudsperson offices to provide employees with constructive outlets.
- Leadership training: equipping managers with skills in empathy, fair decision-making, and conflict resolution to reduce the likelihood of retaliatory perceptions.
- Early detection systems: using HR analytics and monitoring performance indicators (delays, errors, absenteeism) to identify patterns of silent revenge before escalation.
- Employee support: offering wellness programs, workload management, and professional development to reduce stressors that fuel retaliatory impulses.

### **Limitations and Future Research**

As a qualitative study, the findings are context-specific and not intended for statistical generalization. Future research should develop quantitative instruments to measure silent revenge, conduct large-scale surveys, and employ longitudinal designs to trace the temporal evolution of covert retaliation. Comparative research across sectors and cultural contexts would further validate and refine the model.

This study provides one of the first systematic attempts to conceptualize and empirically model the phenomenon of silent revenge in organizations. By identifying its antecedents, processes, and consequences, the research highlights the hidden ways in which employees retaliate when they feel mistreated but lack safe avenues for voice. For public organizations, recognizing and addressing silent revenge is critical not only for preserving productivity and trust but also for maintaining the legitimacy of state institutions. The grounded theory model and recommendations presented here thus contribute to both academic theory and practical organizational reform.

### **KEYWORDS**

Organizational Revenge, Silent Revenge, Public Organizations, Behavioral Modeling.



«مقاله پژوهشی-پیمایشی»

## طراحی و تبیین مدل شکل‌گیری انتقام خاموش در سازمان‌های دولتی

جلیل هاشمی<sup>۱</sup>، امیر هوشنگ نظریپوری<sup>۲\*</sup>، محمد حکاک<sup>۳</sup>، سید نجم‌الدین موسوی<sup>۴</sup>

### چکیده

منابع انسانی، گران‌بهارترین و مؤثرترین دارایی هر سازمانی است؛ با این حال، زمانی که در گرداب ناکامی، بی‌عدالتی یا بی‌توجهی گرفتار شود، خود به چالشی در مسیر تعالی سازمان بدل می‌گردد. پژوهش حاضر با هدف طراحی و تبیین مدل شکل‌گیری «انتقام خاموش» در سازمان‌های دولتی به انجام رسیده است. این تحقیق با رویکردی کیفی و مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد، از طریق مصاحبه با ۱۶ نفر از مدیران و متخصصان منابع انسانی، به واکاوی این پدیده پرداخته است. یافته‌ها نشان می‌دهد که انتقام خاموش، پدیده‌ای چندبعدی و پیچیده است که در سایه‌ی عواملی چون بی‌عدالتی ادراک‌شده، ناکارآمدی ساختارها، فرهنگ‌سازمانی سمی، ویژگی‌های فردی و فشارهای بیرونی شکل می‌گیرد. این انتقام، نه در قالب هیاهو، بلکه در سکوت و پنهان‌کاری، با نمودهایی چون کم‌کاری، خرابکاری، شایعه‌پراکنی و تخریب شخصیت مدیران، چهره می‌نمایاند. پیامدهای آن، همچون آتشی زیر خاکستر، بهره‌وری را می‌سوزاند، روحیه‌ها را می‌فرساید و انسجام سازمانی را فرو می‌پاشد. در پایان، راهکارهایی برای مهار این بحران پنهان همچون تقویت عدالت سازمانی، بهبود روابط انسانی، مدیریت هوشمندانه تعارض‌ها و بازسازی فرهنگ‌سازمانی پیشنهاد می‌شود؛ تا از این راه، سازمان از درون ترمیم یابد و دوباره بر مدار رشد و بالندگی بازگردد.

### واژه‌های کلیدی

انتقام سازمانی؛ انتقام خاموش؛ سازمان‌های دولتی؛ مدل‌سازی رفتار در سازمان.

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.
۲. دانشیار، گروه مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.
۳. استاد، گروه مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.
۴. استاد، گروه مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.

\*نویسنده مسئول: امیر هوشنگ نظریپوری  
رایانامه: [nazarpouri.a@lu.ac.ir](mailto:nazarpouri.a@lu.ac.ir)

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۳/۲۲

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۵/۲۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۶/۲۹

### استناد به این مقاله:

هاشمی، جلیل؛ نظریپوری، میرهوشنگ؛ حکاک، محمد و موسوی، سید نجم‌الدین (۱۴۰۴). طراحی و تبیین مدل شکل‌گیری انتقام خاموش در سازمان‌های دولتی. فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۳(۴)، ۲۵-۴۴.



## مقدمه

بر اساس نظریه قرارداد روان‌شناختی، کارکنان نوعی تعهد ذهنی ننوشته با سازمان دارند که نقض آن می‌تواند منجر به واکنش‌های انتقامی شود (آرمسترانگ و تیلور، ۲۰۲۰). همچنین نظریه برابری آدامز نشان می‌دهد که ادراک نابرابری میان ورودی‌ها و خروجی‌ها، می‌تواند به رفتارهای جبرانی مانند انتقام خاموش بینجامد. در چنین شرایطی، افراد به‌جای اعتراض آشکار، به رفتارهایی چون تأخیر، کم‌کاری، عدم انتقال اطلاعات و مقاومت غیرمستقیم متوسل می‌شوند. شناخت عمیق‌تر از انگیزه‌ها، زمینه‌ها و اشکال بروز انتقام خاموش، می‌تواند به بهبود سیاست‌های منابع انسانی و افزایش بهره‌وری کمک کند (نارایان و مورفی، ۲۰۱۷).

در بسیاری از سازمان‌های دولتی ایران، کارکنان با احساس فزاینده‌ای از بی‌عدالتی، بی‌توجهی به تلاش‌هایشان و نقض انتظارات مواجه‌اند. این احساسات، در بستری از ساختارهای اقتدارگرا و فرصت‌های شغلی محدود، به کنش‌هایی منفعل اما مخرب تبدیل می‌شوند. پدیده‌ای که در این پژوهش با عنوان «انتقام خاموش» یاد می‌شود، دقیقاً در چنین شرایطی ظهور می‌یابد؛ شکلی از تلافی‌جویی پنهان که در مرز میان سکوت سازمانی، بی‌تفاوتی شغلی و خرابکاری نرم قرار دارد (رایسنسون و بنت، ۱۹۹۵).

افزون بر عوامل روان‌شناختی، دلایل ساختاری نیز نقش تعیین‌کننده‌ای در بروز این پدیده دارند. بر اساس پژوهش آغاز و همکاران (۱۳۹۶)، ساختارهای بی‌ثبات، شرح وظایف ناکارآمد، نبود مسیر رشد شغلی، عدم ارتباط میان عملکرد و پاداش و محیط‌های غیرانگیزشی از جمله چالش‌های منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران هستند که به نارضایتی و بروز کنش‌های انتقام‌جویانه منجر می‌شوند (آغاز و همکاران، ۱۳۹۶).

از سوی دیگر، نرخ بالای بیکاری، به‌ویژه در استان‌هایی مانند کردستان (با نرخ ۲۰.۵٪ در زمستان ۱۴۰۱؛ مرکز آمار ایران، ۱۴۰۲)<sup>۱۰</sup>، مانع ترک شغل از سوی کارکنان ناراضی شده و آن‌ها را به واکنش‌های پنهان سوق می‌دهد. این وضعیت، خود را در قالب بهره‌وری پایین نشان می‌دهد. برای نمونه، طبق گزارش سازمان ملی بهره‌وری آسیایی (۲۰۲۳)، میانگین ساعت کار مفید در ادارات دولتی ایران تنها ۲۲ دقیقه در روز است. استخدام‌های مازاد، ساختار ناکارآمد و جذب غیرتخصصی در سازمان‌های زیان‌ده نیز به تشدید این چرخه ناکارآمدی دامن می‌زند<sup>۱۴</sup>.

در چنین بستری، انتقام خاموش نه تنها پیامد شرایط ساختاری و روان‌شناختی سازمان‌هاست، بلکه به‌عنوان عاملی

قرن بیست و یکم با پیشرفت‌های تکنولوژیکی، جهانی‌شدن و تغییرات اجتماعی، دنیای کار را دگرگون کرده و نقش منابع انسانی در شکل‌دهی به آینده کاری سازمان‌ها اهمیت زیادی پیدا کرده است (آیانپونل و همکاران، ۲۰۲۴). منابع انسانی در خط مقدم انطباق و نوآوری برای پاسخگویی به خواسته‌های نیروی کاری است که به‌طور فزاینده‌ای متنوع، از نظر فناوری باهوش و از نظر جغرافیایی پراکنده است (لی، ۲۰۲۳). آگاهی از تأثیر کار بر سلامت روان و رضایت کلی کارکنان، اهمیت منابع انسانی را در اجرای طرح‌هایی که رفاه همه‌جانبه کارکنان را در اولویت قرار می‌دهند، افزایش داده است (سامبول و کاتور، ۲۰۲۳).

در مقابل، بی‌توجهی به منابع انسانی در سازمان‌ها می‌تواند منجر به انحراف و بدرفتاری در محل کار، موضوعی که به نگرانی مهمی برای سازمان‌ها تبدیل شده و توجه محققان را جلب کرده است. رفتارهای انحرافی در سازمان‌ها هزینه‌های اقتصادی و اجتماعی قابل‌توجهی را به همراه دارد (گالپرین و بارک، ۲۰۰۶). رفتار تند با همکاران، تعرض یا آزار زبردستان، غیبت یا تأخیر در محل کار، کاهش سرعت تولید، سرقت پول یا مواد شرکت، نمونه‌هایی از رفتارهای انحرافی در محل کار هستند (زاپالا و همکاران، ۲۰۲۲). انحرافات در محیط کار می‌تواند هزینه‌های زیادی از جمله کاهش خلاقیت و رفتارهای شهروندی سازمانی، پدیده‌هایی نظیر قلدری سازمانی (پت و بومونت، ۲۰۱۰)، ضررهای بیمه، کاهش شهرت و افت روحیه کارکنان را به دنبال داشته باشد (سلور و همکاران، ۱۹۹۱).

سازمان‌ها همواره تحت تأثیر ابعاد پنهان و تاریک رفتارهای انسانی قرار دارند. احساساتی چون خشم، حسادت، یا بی‌اعتمادی در محیط کار قابل اجتناب نیستند و می‌توانند منجر به رفتارهایی مخرب اما پنهان شوند. گاه این رفتارها از ویژگی‌های شخصیتی کارکنان، گاه از سوءمدیریت و گاه از تعامل میان آن‌ها ناشی می‌شود. پژوهش‌ها تأکید می‌کنند که استفاده نادرست از قدرت توسط مدیران، می‌تواند منجر به شکل‌گیری الگوهای رفتاری منفی و ناسالم در روابط سازمانی شود (کوسه، ۲۰۲۳).

1. Ayanponle et al
2. Li
3. Sambhalwal & Kaur
4. Galperin & Burke
5. Treating colleagues rudely
6. Zappala et al
7. Pate & Beaumont
8. Slora et al
9. Köse

10≈ Armstrong & Taylor

11. Narayanan & Murphy

12. Robinson & Bennett

13. <https://donya-e-eqtesad.com/fa/tiny/news-3959421>

14 - <https://B2n.ir/sz8543> ; [mehrnews.com/x36Zn7](https://mehrnews.com/x36Zn7)

ایفا می‌کند (لیو، بکری، نیاز، ژانگ و شان، ۲۰۲۲). عدالت بین فردی به شیوه تعامل و احترام به کارکنان در حین اجرای تصمیمات اشاره دارد و می‌تواند حس ارزشمندی و حمایت اجتماعی را تقویت کند (لاین‌ویر، ۲۰۲۰). در نهایت، عدالت اطلاعاتی بر کیفیت، دقت و به‌موقع بودن اطلاعات ارائه‌شده به کارکنان تأکید دارد و می‌تواند به پذیرش تغییرات، کاهش مقاومت و رفتارهای انحرافی منجر شود (شو، هوانگ و هوانگ، ۲۰۲۳<sup>۵</sup>؛ هیوز، کیث و گالاگر، ۲۰۲۳). همچنین، ادبیات اخیر به لزوم بررسی ابعاد جدیدی از عدالت سازمانی نظیر عدالت زمانی و فضایی نیز اشاره دارد (اکرامی، لی، حیدر و حسین، ۲۰۲۰).

**سکوت سازمانی:** سکوت سازمانی پدیده‌ای است که در آن کارکنان با وجود آگاهی از مسائل و نارسایی‌های سازمانی، از بیان دیدگاه‌ها یا هشدارهای خود خودداری می‌کنند. این وضعیت در اغلب موارد ناشی از ترس، بی‌اعتمادی و هنجارهای نانوشته درون‌سازمانی است. به‌زعم آرگریس<sup>۶</sup> (۱۹۷۷)، وجود هنجارهای نیرومند در محیط کار مانع از ابراز آزادانه اطلاعات توسط کارکنان می‌شود. ردینگ (۱۹۸۵) نیز خاطر نشان می‌کند که بسیاری از سازمان‌ها به‌طور ضمنی از کارکنان انتظار دارند که از به چالش کشیدن سیاست‌ها یا مقامات مدیریتی پرهیز کنند (موریسون و میلیکن<sup>۷</sup>، ۲۰۰۰). رائی و کودامارا<sup>۸</sup> (۲۰۲۴) نشان داده‌اند که گرچه رهبری اخلاقی می‌تواند به تقویت بیان دیدگاه‌ها منجر شود، اما در فرهنگ‌های جمع‌گرا همچنان سکوت سازمانی به‌عنوان یک هنجار اجتماعی باقی می‌ماند. مفاهیمی همچون «سانسور فرهنگی» (هارت و هزلگرو، ۲۰۰۱) و «غفلت توافقی» (ویک، ۲۰۰۲) برای توصیف این پدیده به‌کار رفته‌اند. براساس پژوهش‌ها، عواملی نظیر ترس از تلافی، تمایل به حفظ روابط هماهنگ و فضای فرهنگی بسته از جمله علل مؤثر در شکل‌گیری سکوت سازمانی هستند (هنریکسن و دیوتون<sup>۹</sup>، ۲۰۰۶).

**بدبینی سازمانی:** بدبینی سازمانی نگرشی منفی و ریشه‌دار

پنهان اما مؤثر در تضعیف انسجام سازمانی، افزایش هزینه‌ها و کاهش اثربخشی عمل می‌کند.

با وجود پیامدهای جدی این پدیده، در ادبیات داخلی مدیریت، به‌ویژه در بستر نهادهای دولتی، هنوز بررسی جامع و بومی‌شده‌ای در این باره انجام نشده است. بیشتر مطالعات، رفتارهای انحرافی را در قالب‌هایی عمومی‌تر چون غیبت، تأخیر یا تعلل بررسی کرده‌اند و به ابعاد خاص و پنهان انتقام خاموش نپرداخته‌اند. از این‌رو، پژوهش حاضر تلاش دارد با رویکردی کیفی و مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد، به شناسایی ابعاد، زمینه‌ها و پیامدهای پدیده انتقام خاموش در سازمان‌های دولتی ایران بپردازد و چارچوبی مفهومی برای درک و مدیریت آن ارائه دهد. در نتیجه، این پژوهش در پی پاسخ به این پرسش اصلی است:

الگوی مفهومی شکل‌گیری رفتار انتقام خاموش در سازمان‌های دولتی ایران چگونه است؟

## مبانی نظری

رفتارهای انتقام‌جویانه کارکنان در سازمان، اغلب محصول عوامل زمینه‌ساز متعددی است. پیش از پرداختن به مفهوم و ابعاد انتقام سازمانی، ضروری است که به بررسی مهم‌ترین پیشایندهای سازمانی آن پرداخته شود؛ عواملی که با ایجاد احساس بی‌عدالتی، ناامنی، فشار روانی یا طرد اجتماعی، زمینه بروز واکنش‌های انتقام‌جویانه را فراهم می‌کنند.

**عدالت سازمانی:** عدالت و انصاف از دیرباز در کانون توجه پژوهشگران علوم اجتماعی، به‌ویژه در بسترهای سازمانی، قرار داشته‌اند (محمود و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۳). عدالت سازمانی مفهومی چندبعدی است که شامل عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، عدالت بین فردی و عدالت اطلاعاتی می‌شود (اویانگ و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵).

عدالت توزیعی به ادراک کارکنان از انصاف در تخصیص منابع، حقوق و پاداش‌ها اشاره دارد و بر مقایسه میان تلاش‌ها و دستاوردهای آنان مبتنی است (اکرامی و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰). توزیع منصفانه منجر به افزایش امنیت روانی و تعهد سازمانی کارکنان می‌شود، درحالی‌که بی‌عدالتی در این زمینه می‌تواند رضایت و روحیه کارکنان را کاهش دهد (محمود<sup>۴</sup>، ۲۰۲۳). عدالت رویه‌ای نیز ناظر بر منصفانه بودن فرایندها و تصمیم‌گیری‌های سازمانی است که نقش مهمی در شکل‌گیری اعتماد به مدیران

4. Liu et al  
5. Xu et al  
6. Argis  
7. Morrison & Milliken  
8. Rai & Koodamara  
9. Henriksen & Dayton

1. Mahmood et al  
2. Ouyang et al  
3. Akram et al

مقابله با این پدیده عملکرد ضعیفی دارند (هدجینز و همکاران<sup>۱۰</sup>، ۲۰۲۰).

یافته‌ها حاکی از آن است که ویژگی‌های شغلی، سبک‌های رهبری و جو روانی-اجتماعی سازمان نقش مهمی در بروز یا پیشگیری از قلدری دارند. سبک‌های رهبری حمایت‌گر، منابع شغلی کافی و فرهنگ سازمانی سالم می‌توانند به‌عنوان سد محافظتی در برابر قلدری عمل کنند (تاکی و همکاران<sup>۱۱</sup>، ۲۰۲۲).

### انتقام

بی‌عدالتی در محیط کار می‌تواند روابط کاری را به شدت آسیب بزند و در مواردی منجر به واکنش‌های تلافی‌جویانه از سوی کارکنان شود (تریپ و همکاران<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۵). رفتارهای انحرافی سازمانی نظیر بی‌احترامی، رهبری زهرآگین و قلدری اداری، به تدریج موجب شکاف عاطفی میان کارکنان و سازمان می‌شوند و احساساتی چون رنجش، خشم و نفرت را در پی دارند (سالکن<sup>۱۳</sup>، ۲۰۲۰). یکی از مهم‌ترین پیامدهای چنین فرایندهایی، شکل‌گیری گرایش به انتقام است که در اشکال مختلفی چون انتقام آشکار، پنهان، فردی و گروهی نمود می‌یابد (کوسه، ۲۰۲۳). انتقام خاموش<sup>۱۴</sup> یکی از اشکال غیرمستقیم و پنهان انتقام سازمانی است که از طریق رفتارهایی مانند کم‌کاری، کند کردن امور، شایعه‌پراکنی یا سکوت سازمانی بروز می‌یابد (یوشیمورا<sup>۱۵</sup>، ۲۰۰۷).

**تعریف انتقام:** انتقام به‌طور کلی به رفتاری آسیب‌زننده در پاسخ به خطایی درک شده از سوی دیگری اطلاق می‌شود که هدف آن تنبیه یا بازگرداندن تعادل است (استاکلس و گورانسون<sup>۱۶</sup>، ۱۹۹۲؛ بیز و تریپ، ۲۰۰۵). انتقام سازمانی، رفتاری واکنشی نسبت به بی‌عدالتی‌های ادراک شده از سوی سازمان یا نمایندگان آن است که معمولاً در جهت جبران یا تنبیه صورت می‌گیرد (سامرز و همکاران<sup>۱۷</sup>، ۲۰۰۲).

کارکنان معمولاً زمانی به انتقام‌جویی روی می‌آورند که احساس کنند سازوکارهای رسمی پاسخگویی، ناکارآمد یا غیردسترس هستند (براون و همکاران<sup>۱۸</sup>، ۲۰۰۵). به عبارت دیگر، هنگامی که افراد احساس می‌کنند نظام حقوقی یا

نسبت به اهداف، ساختار و مقاصد سازمان است که شامل سه بعد شناختی (باور به عدم صداقت سازمان)، عاطفی (نگرش منفی نسبت به سازمان) و رفتاری (تمایل به تحقیر سازمان) می‌باشد (دین و همکاران<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸).

عوامل مؤثری همچون شکست تلاش‌های تحول‌ساز، استرس شغلی، نقش‌های مبهم، نبود فرصت‌های ارتقا، تضاد اهداف، ناکارآمدی ارتباطات و نقض قرارداد روان‌شناختی در تقویت این بدبینی نقش دارند. این پدیده نه تنها انگیزه و وفاداری کارکنان را کاهش می‌دهد، بلکه زمینه‌ساز بروز رفتارهای پرخاشگرانه و جبرانی می‌شود. بدبینی سازمانی را می‌توان به صورت بدبینی اجتماعی، بدبینی کارکنان، بدبینی نسبت به تغییر و بدبینی وظیفه‌ای طبقه‌بندی کرد (اوزر و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴).

**استرس سازمانی:** استرس در محیط کار یکی از رایج‌ترین عوامل تضعیف سلامت روانی و جسمی کارکنان و نیز کاهش بهره‌وری سازمانی است. منابع استرس سازمانی شامل مسائلی همچون اخراج، تنزل شغلی، تضاد نقش، انتظارات مبهم، فرهنگ ناسازگار سازمانی، ارتباطات ناکارآمد، بار کاری سنگین، فشار زمان و نبود حمایت شغلی می‌شود. فشار مزمن ناشی از این منابع می‌تواند منجر به فرسودگی شغلی، بی‌انگیزگی، غیبت و حتی رفتارهای مقابله‌ای پرهزینه مانند انتقام‌جویی شود (گوموشتکین و اوزتکین<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴).

**قلدری سازمانی:** قلدری<sup>۴</sup> در محل کار نوعی بدرفتاری سیستماتیک است که به‌طور مکرر و منظم رخ می‌دهد و فرد مورد قلدری به دلیل عدم تعادل قدرت، در دفاع از خود مشکل دارد (اینارسن و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱). این نوع بدرفتاری با ویژگی‌های مداوم و عدم تعادل قدرت، از سایر مفاهیم بدرفتاری متمایز می‌شود (هرشکویس<sup>۶</sup>، ۲۰۱۱). قلدری تأثیرات منفی بر افراد دارد و می‌تواند منجر به مشکلات سلامت روانی، استرس، خستگی عاطفی، افزایش تمایل به ترک کار و کاهش رضایت شغلی شود (نصیر و راجا<sup>۷</sup>، ۲۰۲۱؛ بودریاس و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۲۱). حل مؤثر چنین موقعیت‌هایی به‌ویژه در محیط‌های کاری غیردموکراتیک دشوار است (تورنروس و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۲۰) و بسیاری از سازمان‌ها در

10. Hodgins et al  
11. Tuckey et al  
12. Tripp et al  
13. Sulkan  
14. Silence Revenge  
15. Yoshimura  
16. Stuckless & Goranson  
17. Sommers et al  
18. Brown et al

1. Dean et al  
2. Ozer et al  
3. Gümüştekin & Öztekin  
4. Bullying  
5. Einarsenet al  
6. Hershcovis  
7. Naseer & Raja  
8. Boudrias Trépanier & Salin  
9. Törnroos et al

براساس مطالعات، انتقام سازمانی می‌تواند در چهار شکل بروز یابد: آشکار که شامل پرخاشگری مستقیم یا شکایت رسمی است (سالکان، ۲۰۲۰)، پنهان شامل کم‌کاری، انتشار شایعات، یا سکوت سازمانی است (کوسه، ۲۰۲۳)، فردی شامل واکنش یک کارمند به بی‌عدالتی خاص (سامرز، شل و ودانوویچ، ۲۰۰۲) و گروهی یعنی تلافی از سوی جمعی از کارکنان نسبت به یک اقدام ناعادلانه سازمان (اوزر و همکاران، ۲۰۱۴).

برای تبیین رفتار انتقام‌جویانه در سازمان نظریه‌ها و مدل‌های مختلفی وجود دارد:

نظریه تبادل اجتماعی: رفتار کارکنان مبتنی بر انتظار پاداش عادلانه است؛ بی‌عدالتی موجب واکنش تلافی‌جویانه می‌شود (هونگیو و همکاران، ۲۰۲۰).

مدل عدالت‌جویی انتقامی: در نبود سازوکار رسمی عدالت، افراد به شیوه‌های خودسرانه مانند انتقام متوسل می‌شوند (تریپ و همکاران، ۲۰۰۷).

نظریه تبادل رهبر-عضو: رابطه مثبت با مدیر می‌تواند از بروز انتقام جلوگیری کند (وانگ، هوانگ و ژو، ۲۰۲۵).

نظریه انتقام جابجا شده: کارکنان ممکن است خشم خود را نه علیه عامل اصلی، بلکه علیه افراد بی‌گناه مانند مشتریان تخلیه کنند (هونگیو و همکاران، ۲۰۲۰).

راهبردهای مقابله‌ای شامل سه دسته هستند: تمرکز بر وظیفه (سازگارانه)، خودکنترلی (سازگارانه) و تخلیه هیجانی (ناسازگارانه) که پیامدهای متفاوتی بر عملکرد دارند. تمرکز بر وظیفه و خودکنترلی، احتمال واکنش‌های مخرب مانند انتقام‌جویی را کاهش می‌دهد (براون، وست بروک و چالاگالا، ۲۰۰۵).

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نوع کیفی و با هدف توسعه نظریه، بر اساس رویکرد نظریه داده‌بنیاد انجام شده است. رویکرد نظریه داده‌بنیاد امکان شناخت عمیق پدیده‌ای نوظهور و فاقد چارچوب نظری مشخص را فراهم می‌کند. این روش با تأکید بر تحلیل داده‌ها از طریق کدگذاری باز، محوری و گزینشی، زمینه تولید نظریه را از دل داده‌ها فراهم می‌سازد.

سلسله‌مراتب قدرت سازمانی توان یا اراده اصلاح بی‌عدالتی را ندارد، ممکن است به شیوه‌هایی منفعلانه‌تر و غیرمستقیم برای جبران و بازگرداندن تعادل روانی یا اجتماعی متوسل شوند. انتقام‌جویی می‌تواند پاسخی به آسیب به آبرو و هویت فردی نیز باشد. در محیط کار، اگر فرد احساس کند حیثیت حرفه‌ای یا شأن اجتماعی‌اش مورد تهدید قرار گرفته، حتی در صورت عدم امکان پاسخ مستقیم، ممکن است با کنش‌هایی خاموش و پنهانی تلاش کند تعادل روانی را بازگرداند (جکسون و همکاران، ۲۰۱۹).

به‌زعم زکی و اوشنر، زمانی که احساس همدلی<sup>۲</sup> تضعیف شده یا به دلیل آسیب‌های مکرر تضعیف شود، احتمال بروز رفتارهای خصمانه یا انتقام‌جویانه، حتی در قالب‌های پنهان و خاموش، افزایش می‌یابد. از سوی دیگر، همدلی شناختی که شامل توانایی درک نیت‌ها و افکار دیگران است، می‌تواند در تحلیل نیت‌های سازمان یا مدیران نقش ایفا کند. در غیاب این درک، کارکنان ممکن است رفتارهای مبهم یا غیرقابل توضیح سازمان را به خصومت تعبیر کرده و در نتیجه، زمینه‌ساز انتقام‌جویی پنهان شود (زکی و اوشنر، ۲۰۱۲).

در چنین مواردی، کارکنان ممکن است به تخریب آرام سازمان، تخلیه هیجانی، یا واکنش‌های پنهانی متوسل شوند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که این رفتارها می‌توانند هزینه‌های سنگینی از جمله کاهش بهره‌وری، سرقت، خرابکاری و اختلال در تعامل با مشتریان در پی داشته باشند (آگوا، ۲۰۱۸).

تحقیقات نشان می‌دهد که افراد از نظر تمایل به انتقام‌جویی متفاوت هستند؛ برخی بیشتر تمایل به آسیب رساندن به سازمان دارند و برخی دیگر پرخاشگری را متوجه همکاران یا مدیران می‌کنند. این تفاوت‌ها تحت تأثیر عوامل شخصیتی، تجربه‌های پیشین و فرهنگ سازمانی قرار دارند (سامرز و همکاران، ۲۰۰۲). همچنین این تفاوت‌های شخصیتی در گرایش به انتقام‌جویی مؤثر است؛ برخی افراد با خلق‌وخوهای خصمانه‌تر یا کنترل هیجانی پایین‌تر، بیشتر به شیوه‌های انتقام‌جویانه واکنش نشان می‌دهند. اما نکته کلیدی این است که حتی افرادی با گرایش پایین به خشونت ممکن است در محیط‌های سرکوبگر، به رفتارهای غیرمستقیم یا پنهان مانند سکوت، مقاومت انفعالی یا بدگویی غیررسمی روی آورند (جکسون و همکاران، ۲۰۱۹).

1. Jackson et al
2. Empathy
3. Zaki & Ochsner
4. Agwa

5. Özer et al
6. Hongbo et al
7. Wang, Huang & Zhu

صحت یافته‌ها را تأیید کنند و ژورنالینگ انعکاسی به محققان کمک می‌کند تا افکار و تعصبات خود را ثبت کنند که شفافیت را افزایش و ذهنیت را کاهش می‌دهد (احمد، ۲۰۲۴).

همچنین حساسیت نظری<sup>۷</sup> به بینش محقق اشاره دارد و به توانایی او در معنا بخشیدن به داده‌ها و تفکیک موارد مرتبط از غیر مرتبط مربوط می‌شود. با داشتن حساسیت نظری، محقق قادر است نظریه‌ای مبتنی بر داده‌ها و غنی از نظر نظری توسعه دهد. این حساسیت از منابع مختلفی ناشی می‌شود، از جمله: (۱) ادبیات که مطالعه عمیق و درک غنی از پدیده‌ها را فراهم می‌کند؛ (۲) تجربه حرفه‌ای و شخصی که درکی از رویدادها و موضوعات ارائه می‌دهد؛ و (۳) فرآیند تحلیلی که امکان بینش و درک پدیده‌ها را فراهم می‌کند (نوبل و میشل<sup>۸</sup>، ۲۰۱۶).

در این پژوهش، نمونه‌گیری هدفمند از نوع نظری به کار گرفته شد تا افرادی انتخاب شوند که بیشترین اطلاعات غنی، دقیق و تجربی درباره پدیده انتقام خاموش در سازمان‌های دولتی دارند. این شیوه نمونه‌گیری بر اساس انتخاب شرکت‌کنندگان با معیارهای مشخص و مرتبط صورت گرفت و به دنبال تنوع و عمق داده‌ها بود تا نظریه‌ای معتبر و کامل شکل گیرد.

فرآیند نمونه‌گیری به شرح زیر انجام شد:

۱. تعریف میدان پژوهش: سازمان‌های دولتی فعال در حوزه مدیریت منابع انسانی در استان کردستان ایران، به دلیل ساختار بوروکراتیک پیچیده و مواجهه با چالش‌های رفتاری کارکنان، به عنوان میدان پژوهش انتخاب شدند.

۲. تعیین معیارهای انتخاب مشارکت‌کنندگان:

- حداقل ۱۲ سال سابقه کار اجرایی یا مدیریتی در سازمان‌های دولتی

- سابقه حضور در سطوح مختلف سازمانی شامل کارشناسی، مدیریتی و سیاست‌گذاری

- داشتن تجربه مستقیم یا غیرمستقیم و مستمر در مواجهه با مسائل مرتبط با رفتارهای انتقام خاموش

- اشراف به فضای سازمانی و روابط انسانی در محل کار خود  
- توانایی توصیف و تحلیل مشاهدات و تجربیات مرتبط با پدیده مورد مطالعه

۳. تنوع نمونه‌ها: برای پوشش جنبه‌های مختلف پدیده، نمونه‌ها از چهار گروه اصلی انتخاب شدند:

- مدیران میانی با تجربه مواجهه عملی با انتقام خاموش  
- کارکنان دارای تجربه شخصی یا ناظر رفتارهای انتقام

در مرحله ابتدایی پژوهش، مرور سیستماتیک ادبیات<sup>۱</sup> با هدف شناسایی شکاف‌های نظری و مفهومی و همچنین تدوین سؤالات مصاحبه به کار گرفته شد. این مرور به عنوان مرحله اکتشافی و تکمیلی در طراحی مطالعه کیفی مورد استفاده قرار گرفت، نه به عنوان رویکرد غالب پژوهش. فرآیند اجرای SLR شامل تعیین معیارهای ورود و خروج، جستجوی کلیدواژه‌ها در پایگاه‌های معتبر، ارزیابی کیفی مطالعات و کدگذاری اولیه مفاهیم کلیدی بود. این مرحله به روشن شدن چارچوب مفهومی اولیه کمک کرد و مغایرتی با ماهیت داده‌بنیاد ندارد، چرا که فرآیند نظریه‌سازی اصلی، مستقل از یافته‌های پیشین و مبتنی بر داده‌های تجربی انجام شد.

روند رو به رشد تحقیقات کیفی به دلیل مزایای اضافی آن در بررسی جزئیات پیچیده رفتار و تجربیات انسانی است (امین و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰). این نوع تحقیق بر کاوش در زمینه‌ها و اهمیت رخدادهای تأکید دارد و از داده‌های عددی فاصله می‌گیرد. دقت و حقیقت در پژوهش‌های کیفی بسیار مهم است و قابلیت اعتماد در اعتبار و پایایی یافته‌ها باید مدنظر قرار گیرد (سپرز<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷). در پژوهش‌های کمی بر روایی و پایایی تأکید می‌شود، اما در تحقیقات کیفی، اصطلاحات دیگری مانند مقبولیت و اعتمادپذیری جایگزین شده‌اند. پژوهش حاضر بر چهار معیار کلی تمرکز دارد: اعتبار، قابلیت انتقال، قابلیت اطمینان و تأییدپذیری.

مقبولیت یا اعتبار به دقت بازتاب واقعیت‌های تجربی شرکت‌کنندگان اشاره دارد. محققان با درگیری طولانی، مشاهده مداوم و مثلث‌سازی اعتبار را افزایش می‌دهند (احمد<sup>۴</sup>، ۲۰۲۴). قابلیت انتقال به توانایی تعمیم یافته‌ها به زمینه‌های دیگر مربوط می‌شود. محققان با ارائه توضیحات دقیق به خوانندگان کمک می‌کنند تا کاربرد یافته‌ها را ارزیابی کنند. قابلیت اطمینان به پایداری یافته‌ها در طول زمان مربوط است. محققان باید رویکردها و روش‌های جمع‌آوری داده‌ها را مستند کنند تا امکان بازتولید مطالعه فراهم شود. تأییدپذیری به بی‌طرفی و عینی بودن یافته‌ها اشاره دارد و تصمیم می‌کند که نتایج تحت تأثیر سوگیری‌های محققان قرار نگیرند (حق و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۲۳). محققان برای بهبود تأییدپذیری از روش‌های مختلفی استفاده می‌کنند، از جمله جمع‌بندی هم‌تا، بررسی اعضا و ژورنال انعکاسی. بازنگری هم‌تا شامل دریافت ورودی از همکاران برای تأیید اعتبار تفسیرها و کاهش تعصب است (رز و جانسون<sup>۶</sup>، ۲۰۲۰). بررسی اعضا به شرکت‌کنندگان اجازه می‌دهد تا

1. Systematic Literature Review
2. Amin et al
3. Cypress
4. Ahmed
5. Haq et al
6. Rose & Johnson

خاموش موردنظر افزوده نشد، جهت اطمینان از اشباع نظری ۲ مصاحبه دیگر انجام و مجموع تعداد مصاحبه‌ها به ۱۶ مورد رسید.

نمونه‌ها در چهار گروه اصلی دسته‌بندی شدند تا تنوع و عمق داده‌ها افزایش یابد:

- مدیران با تجربه مواجهه عملی با انتقام خاموش (۵ نفر): مدیران منابع انسانی، رؤسا و معاونان بخش که در مدیریت بحران و تصمیم‌گیری مرتبط با رفتارهای انتقام‌جویانه نقش داشته‌اند.
- کارکنان دارای تجربه شخصی از انتقام خاموش (۶ نفر): کارشناسان و کارمندان اجرایی که به صورت مستقیم یا غیرمستقیم درگیر این رفتارها بوده‌اند.
- ناظران و شاهدان مستقیم پدیده (۳ نفر): کارکنان باسابقه که چندین مورد رفتار انتقام‌خاموش را در محیط کاری مشاهده کرده‌اند.
- مدیران بازنشسته با تجربه تاریخی (۲ نفر): مدیرانی که سابقه طولانی و مواجهه مستمر با این پدیده در طول دوران خدمت خود داشته‌اند.

مدیران بازنشسته با سابقه طولانی در مدیریت و مواجهه با پدیده

۴. نوع مصاحبه‌ها: مصاحبه‌ها به صورت نیمه ساختاریافته انجام شد تا ضمن حفظ چارچوب مشخص، امکان تعمیق و کاوش بیشتر در موضوع فراهم شود.

۵. ادامه نمونه‌گیری تا اشباع نظری: اشباع نظری معیار توقف گردآوری داده‌ها بود، اشباع نظری به مرحله‌ای اشاره دارد که پژوهشگر دیگر داده‌های جدیدی پیدا نمی‌کند که به درک پدیده کمک کند. این مفهوم در پژوهش‌های کیفی اهمیت زیادی دارد زیرا باعث افزایش اعتبار و قابلیت تعمیم‌یافته‌ها می‌شود، از تعصب در انتخاب نمونه‌ها جلوگیری می‌کند و به توسعه نظریه‌های قوی‌تر بر اساس داده‌های معتبر کمک می‌کند. در نهایت، اشباع نظری مرحله‌ای حیاتی در تحقیق کیفی است که به اطمینان از جامعیت و اعتبار یافته‌ها کمک می‌کند (هنینک و کایزر، ۲۰۲۲).

پس از تعداد ۱۴ مصاحبه، داده‌های جدیدی به درک پدیده

#### جدول ۱. جمعیت‌شناختی نمونه پژوهش

Table 1. Demographic Characteristics of the Research Sample

دلیل انتخاب	سابقه مدیریتی (میانگین سال)	سابقه کاری (میانگین سال)	ویژگی‌های اصلی	تعداد	گروه تجربه
تصمیم‌گیری یا مداخله در چندین مورد واقعی انتقام خاموش	۹	۱۸	مدیران منابع انسانی، رؤسای ادارات، معاونان بخش	۵	مدیران با تجربه مواجهه با انتقام خاموش
تجربه شخصی از انجام یا دریافت انتقام خاموش	۰	۱۴	کارشناسان، کارمندان اجرایی، بایگان‌ها	۶	کارکنان با تجربه شخصی انتقام خاموش
مشاهده مستقیم رفتار انتقام خاموش در محیط	۰	۱۷	کارکنان باسابقه	۳	ناظران یا شاهدان مستقیم پدیده
تجربه تصمیم‌گیری و مدیریت بحران در مواجهه با پدیده طی سال‌های خدمت	۱۴	۲۶	مدیران کل و معاونان بازنشسته	۲	مدیران بازنشسته با تجربه تاریخی

می‌شوند. این وضعیت می‌تواند منجر به شکل‌گیری تمایلات انتقام‌جویانه شود. همچنین فشارهای زیاد کاری، کمبود امکانات رفاهی و تجربه رفتارهای تحقیرآمیز از سوی مدیران، احساس طردشدگی و ناامیدی را در کارکنان افزایش می‌دهد.

**عوامل زمینه‌ای:** عوامل زمینه‌ای که به‌عنوان بسترهای بروز این پدیده شناسایی شده‌اند، شامل ساختارهای ناکارآمد سازمانی، فرهنگ‌سازمانی ناسالم، رقابت‌های ناسالم داخلی، خط‌مشی‌ها و تصمیم‌گیری‌های غیرشفاف و در نهایت فقدان سیستم اجرای عدالت هستند. این شرایط ساختاری و فرهنگی باعث تشدید احساس بی‌عدالتی و ناتوانی در پیگیری حقوق کارکنان می‌شوند و در نهایت زمینه‌ساز بروز رفتارهای انتقامی به شکل پنهان می‌گردند.

**عوامل مداخله‌گر:** عوامل مداخله‌گر نقش مهمی در تعدیل یا تشدید

#### یافته‌های پژوهش

این مقاله با بهره‌گیری از روش نظریه‌پردازی زمینه‌ای به بررسی پدیده‌ی «انتقام خاموش کارکنان» در سازمان‌ها پرداخته است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که این پدیده تحت تأثیر سه دسته عوامل علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر شکل می‌گیرد.

**عوامل علی:** عوامل علی به‌عنوان دلایل اصلی بروز رفتارهای انتقامی خاموش شناسایی شده‌اند. این عوامل شامل احساس بی‌عدالتی، نبود انصاف، تجربه‌های منفی گذشته، نارضایتی شغلی و سازمانی، کمبود حمایت اجتماعی و رفاهی و همچنین وجود محیط کار تنش‌زا و نامطلوب می‌شوند. کارکنانی که احساس می‌کنند حقوق و پاداش آن‌ها به صورت ناعادلانه توزیع می‌شود یا فرصت‌های ارتقاء و ارزیابی عملکردشان منصفانه نیست، دچار احساس تبعیض و محرومیت

پدیده انتقام خاموش دارند. ویژگی‌های شخصیتی کارکنان مانند سبک‌های ارتباطی، هوش هیجانی و تجربیات زندگی، همچنین تأثیر فرهنگ جامعه، فشارهای اقتصادی و اجتماعی بیرونی و موقعیت‌های

اضطراری مانند بحران‌های خانوادگی و عدم تعادل بین کار و زندگی، می‌توانند شدت و شکل رفتارهای انتقامی را تحت تأثیر قرار دهند.

## جدول ۲. عوامل علی

Table 2. Causal Factors

مقوله گزینشی	مقوله محوری	خرده مقوله	کد ثانویه	کد اولیه یا باز	گزاره‌های مصاحبه	کد مصاحبه
عوامل علی	احساس بی‌عدالتی	ادراک تبعیض در نظام جبران خدمات	احساس تبعیض در پاداش‌دهی	بی‌عدالتی در توزیع پاداش	پاداش‌ها همیشه به صورت سلیقه‌ای و رابطه‌ای توزیع می‌شد، نه بر اساس شایستگی	۳ م
		تبعیض ساختاری	نابرابری فرصت‌ها	تبعیض جنسیتی	در سازمان، ما خانم‌ها همیشه در ارتقا نادیده گرفته می‌شیم	۲ م
	احساس نبود انصاف	شکست در یادگیری سازمانی	فضای تنبیهی	عدم فرصت یادگیری	به محض دیدن اشتباه، بلافاصله برخورد می‌کنند، فرصت یادگیری نیست	۱۲ م
		بی‌انصافی در توزیع وظایف	فشار کاری غیرمنطقی	توقعات غیرمنصفانه	همیشه انتظار دارن هر کاری رو می‌گن انجام بشه، به حجم کار و سرشلوغی توجهی نمی‌کنن	۱ م
	تجربه‌های منفی قبلی	تجربه منفی از رهبری بی‌توجه	بی‌توجهی به کارکنان	نادیده‌گرفتن نظرات	مدیرمون هیچ وقت نظر منو در کارها نپرسید، حس می‌کنم دیده نمی‌شم	۸ م
		ناکامی در تقویت رفتارهای مطلوب	عدم تقویت مثبت	فقدان قدردانی	کسی برای کار خوب ارزش قائل نیست	۴ م
	نارضایتی شغلی و سازمانی	نارضایتی از سیستم جبران خدمات	فقدان انگیزش بیرونی	نارضایتی از مزایا	نه حقوق کافی، نه پاداش، نه حتی مزایای درست و حسابی داریم	۱ م
		احساس رهاشدگی در محیط کار	نبود حمایت اجتماعی	فقدان حمایت بحران	تو موقع بحران، نه مدیر حواسش بود نه همکارا؛ کاملاً تنها بودم	۱۰ م
	نارضایتی از برنامه‌های رفاهی	نارضایتی از سیاست‌های رفاهی	کم‌توجهی به نیازهای رفاهی	نارضایتی از برنامه‌های رفاهی	میشه گفت رفاهی‌ها نداریم، فقط ضروریات است آن هم ناکافی	۶ م
		تنش و فرسودگی شغلی	فشار روانی شغلی	خستگی ناشی از تنش محیطی	همیشه در محیط کار استرس دارم؛ انرژی‌ام تحلیل رفته	۲ م
ساختار سازمانی ناکارآمد	سختی در مسیرهای اداری و پیشرفت بی‌نظمی در ارزیابی و ارتقا	ساختار غیرمنعطف سازمانی	بورکراسی ناکارآمد	در سازمان ما همه چیز پیچیده و کند پیش می‌ره، ساختار خیلی ناکارآمد	۵ م	
	فضای منفی و غیرهمکارانه	تعارض در تیم	رقابت ناسالم داخلی	رقابت شدیدی توی تیم هست، همه دنبال حذف همدیگه‌ن	۲ م	
عوامل زمینه‌ای	استراتژی و خط مشی‌های سازمان	ابهام در سیاست‌ها و خط مشی‌ها	تصمیم‌گیری مبهم	عدم شفافیت مدیریتی	همه چی پنهانیه، معلوم نیست چرا فلان تصمیم رو گرفتند	۱۴ م
		فقدان فضا برای نوآوری و ابراز نظر	نادیده‌گرفتن ایده‌ها	عدم فرصت برای مشارکت	نمی‌تونیم نظر بدیم، چون کسی گوش نمی‌ده	۸ م
	فقدان ارتباطات سازمانی مؤثر	بی‌اعتمادی در سطوح سازمانی	فقدان کانال ارتباطی مؤثر	ارتباط ضعیف با مدیران	مدیران رو یا نمی‌بینیم یا برای توجیه میان، اصلاً نمی‌دونیم چی تو سرشونه	۶ م
	فرهنگ سازمانی ناسالم	تجربه‌ی انزوا در فرهنگ سازمانی	فردگرایی سازمانی	نبود همدلی	توی این سازمان هیچ همدلی‌ای وجود نداره، همه فقط دنبال کار خودشون	۷ م
	فقدان سیستم اجرای عدالت	بی‌پناهی ساختاری	فقدان عدالت اجرایی	نبود سازوکار احقاق حق	وقتی حقم ضایع شد، هیچ کسی با بخشی نبود کمکم کنه، سیستم عدالت نداریم	۸ م

## ادامه جدول ۲. عوامل علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر

مقوله گزینشی	مقوله محوری	خرده مقوله	کد ثانویه	کد اولیه یا باز	گزاره‌های مصاحبه	کد مصاحبه
شخصیت فرد		تفاوت‌های شخصیتی	ویژگی‌های هیجانی	زودرنجی و احساسات بالا	من به‌شخصه آدم حساس و زودرنجی ام و همین باعث میشه واکنش‌هام عمیق باشه	۲ م
		ظرفیت انطباق فردی	مهارت سازگاری	قابلیت تطبیق بالا	بعضی از کارکنان نمی‌تونن خودشون رو با شرایط جدید تطبیق بدن، کم میارن	۴ م
		تأثیر تجربیات گذشته شغلی	پیشینه کاری منفی	تجربیات قبلی کاری منفی	رفتار بد مدیران، اتفاقی یا محدود نیست، همیشه بوده و هست	۱ م
عوامل مداخله‌گر	تجربه‌های اجتماعی و محیطی بیرونی	تأثیر تربیت خانوادگی	باورهای شکل‌گرفته در خانواده	تجربه زیسته خانوادگی	خانواده ما محافظه کارن، یاد گرفتیم چیزی نگیم دردسر بشه	۳ م
		تأثیر فرهنگ جامعه	باور فرهنگی رایج	ارزش‌های فرهنگی درباره اعتراض	توی این جامعه ما، سکوت رو به پای ادب می‌نویسند، برا همینه که باید بیصدا حقت رو بگیری	۲ م
		تأثیر شرایط اقتصادی	فشار مالی محیطی	فشار اقتصادی خارج از سازمان	فشار زندگی خیلی زیاده، هزینه‌ها کمرشکنه، دیگه حال آدم برای دعوا نمی‌مونه	۱۱ م
	موقعیت‌های اضطرابی	فشارهای فرهنگی اجتماعی	هنجارهای بازدارنده اجتماعی	ترس اجتماعی از اعتراض	وقتی اعتراض میکنی، خود همکارا میگوین کار رو خراب تر نکنین	۶ م
		فشارهای روانی ناشی از کار	ناتوانی در حفظ تعادل	تعارض کار و زندگی	کار زیاده، وقت کم، مشکلات شخصی هم فراوون، نمی‌دونیم چه وقت زندگی خودمون و داشته باشیم	۱۲ م
		غفلت سازمان از جنبه انسانی	نادیده‌گرفتن نیازهای روانی	بی‌توجهی به سلامت روان	به سلامت روان کارمند اهمیت نمی‌دن، انگار ما فقط ابزاریم برای کار	۱ م
	تأثیر بار کاری سنگین	محیط پرتنش شغلی	فشار کاری بالا	ما همه‌مون زیر فشار کاریم، ولی هیچکس نمی‌پرسه چی به سرمون میاد	۳ م	

و سازمان از خود بروز می‌دهند. پدیده انتقام خاموش واکنش‌های تدافعی پنهانی با ابعاد رفتاری، شناختی، عاطفی و اجتماعی است که موجب فروپاشی تدریجی سرمایه اجتماعی، انسجام سازمانی و اعتماد در سازمان‌های دولتی می‌شوند. گزاره‌ها و کدهای رفتار انتقام خاموش کارکنان در سازمان‌های دولتی در جدول زیر نشان داده شده است.

**پدیده محوری «انتقام خاموش»**  
رفتار انتقام خاموش کارکنان در سازمان‌های دولتی، پدیده محوری این پژوهش است. همانطور که پیش‌تر و در بخش ادبیات پژوهش گفته شد انتقام خاموش مجموعه‌ای از رفتارهای پنهان و گاه غیرقابل ردیابی است که کارکنان در واکنش به احساس رفتار انحرافی مدیران

## جدول ۳. پدیده محوری

Table 3. Core Phenomenon

مقوله گزینشی	مقوله محوری	خرده مقوله	کد ثانویه	کد باز	گزاره‌های مصاحبه
پدیده محوری	انتقام خاموش کارکنان	پنهان‌کاری در انتقام	انتقال ناقص اطلاعات	سکوت هدفمند	دیگه به کسی چیزی نمی‌گم. بذار خودشون با مشکل برخورد کنن
		فرسایش عملکردی	حذف تدریجی داده‌ها	اطلاع‌رسانی گزینشی	اطلاعات رو کامل منتقل نمی‌کنم، یه چیزایی رو نمی‌گم
		کاهش کیفیت عملکرد	بی‌تفاوتی کاری	کارم رو انجام می‌دم ولی نه با دل، نه با دقت قبل	کارم رو انجام می‌دم ولی نه با دل، نه با دقت قبل
		رها کردن وظایف جزئی	خستگی عمدی		گاهی خسته‌ام اما نمی‌خوام کارم رو درست انجام بدم، عمداً کندش می‌کنم

ادامه جدول ۳. پدیده محوری

مقوله گزینشی	مقوله محوری	خرده مقوله	کد ثانویه	کد باز	گزاره‌های مصاحبه
پدیده محوری	انتقام خاموش کارکنان	آسیب منفعل به ساختار سازمانی	عدم مشارکت در تصمیم‌سازی	مشارکت‌گریزی آگاهانه	جلسه‌ها فقط می‌رم، دیگه کاری ندارم. نمی‌خوام کمک کنم
		فرآیندها	مداخله مخفی در فرآیندها	تخریب نرم	کاری می‌کنم فضا بهم بریزه، بدون اینکه تقصیر من باشه
		گسست روانی	انزوای ارتباطی	فاصله‌گیری از همکاران	خودمو کشیدم کنار، دیگه با کسی نمی‌گردم
		عاطفی از سازمان	نفی تعلق روانی	بی‌هویتی سازمانی	دیگه دلم نمی‌خواد حتی اسم سازمانو بشنوم
		انتقام عاطفی درونی	رضایت پنهانی از ناکامی مدیر	وقتی مدیر ناکام می‌شه، یه لذتی داره برام	

راهبردها

در واکنش به این وضعیت، کارکنان ممکن است رفتارهایی نظیر خرابکاری در سازمان، کم‌کاری، عدم همکاری، ایجاد تنش در محیط کار و تخریب شخصیت یا موقعیت مدیران را در پیش گیرند. این رفتارها اغلب به صورت غیرمستقیم و پنهانی انجام می‌گیرند تا بدون ایجاد برخورد مستقیم، نوعی تلافی از سوی کارکنان صورت گیرد.

جدول ۴. راهبردهای انتقام خاموش در سازمان

Table 4. Silent Revenge Strategies in Organizations

کد مصاحبه	گزاره‌های مصاحبه	کد اولیه یا باز	کد ثانویه	خرده مقوله	مقوله محوری	مقوله گزینشی
۱۱ م	دیدم عمداً وسایل مصرفی رو خیف‌ومیل می‌کرد یا کارای شخصی و انجام می‌داد	استفاده شخصی از منابع سازمانی	سو استفاده از منابع	تخریب و اتلاف منابع سازمان	خرابکاری در سازمان	راهبردهای انتقام خاموش
۸ م	از قصد اطلاعات نادرست دادم که پروژه اشتباه پیش بره	اطلاعات غلط دادن	اختلال در عملکرد سازمان	خرابکاری ساختاریافته		
۱۲ م	بهترین ضربه برای مدیر بد، افشای اطلاعات مالیه، حقوق، چاداش، بودجه و ...	افشای اطلاعات مالی	افشای اطلاعات حساس	تهدید منافع راهبردی سازمان	کم‌کاری و عدم همکاری	راهبردهای انتقام خاموش
۱ م	تو جلسات هم‌افزایی شرکت نمی‌کنم؛ بقیه هم می‌بینن، دیگه خودشون رغبت ندارن	پرهیز از مشارکت در فعالیت‌های گروهی	کاهش تعهد	عدم مشارکت و همکاری سازمانی		
۵ م	اوایل نمی‌دونستم، الان کاری که به من می‌دن، یه ساعت طول می‌کشه، من دو روز کشش می‌دم	تعطل عمدی در انجام وظایف	وقت‌کشی و اهمال	کم‌کاری		
۱ م	پیش ارباب‌رجوع طوری حرف می‌زنن که بفهمن اینجا چقدر بی‌نظم و بی‌مدیریته	تمسخر تصمیمات سازمان در برابر ارباب‌رجوع	تخریب وجهه سازمان	ایجاد فضای بدبینی عمومی		
۹ م	خودش نمی‌فهمه ولی من طوری حرف می‌زنم که مدیر حس کنه همه ازش شاکیان	همدردی ظاهری با ناراضیان	تحریک پنهانی	نفوذ پنهانی برای بی‌ثبات‌سازی روابط کاری		
۶ م	تو اداره معروفند به این‌که همیشه می‌گن اینجا فقط رو دوش منه؛ بدون من هیچ‌کاری جلو نمی‌ره	خودمحورپنداری و بزرگ‌نمایی نقش خود	کاهش شأن سازمان	تخریب هویت سازمانی از درون	تخریب مدیران	
۶ م	زیرآب مدیر رو پیش مقام‌های بالاتر میدن، حتی گاهی به دروغ	گزارش‌دهی مخرب	زیرآب‌زنی	تضعیف جایگاه مدیریتی		
۱ م	با یه لحن دلسوزانه، مدیر رو به جوری می‌زنن که نفهمه دارن خرابش می‌کنن	تمجید دوپهلوی	تخریب پنهان	تخریب شخصیتی با لحن حمایتی		



پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

### پیامدها

انتقام خاموش، همچون زهری بی‌صدا، به تدریج و اغلب بی‌آنکه دیده شوند، کسب‌وکارها را نابود می‌کند. انتقام نامحسوس نه تنها به اعتبار و احساس ارزشمندی سازمان یا فرد آسیب‌دیده ضربه می‌زند، بلکه اثربخشی تیمی را نیز کاهش می‌دهد. به دلیل ناشناخته و غیرقابل تشخیص بودن، این پدیده می‌تواند برای مدت طولانی ادامه یافته و به‌مثابه یک ویروس، اعتماد، خلاقیت و بهره‌وری را در بین اعضای تیم از بین ببرد و فرهنگ سوءاستفاده و بی‌عدالتی را تداوم بخشد. این امر در نهایت منجر به بی‌اعتمادی و رکود در سازمان می‌شود (ویلسون و پترسون، ۲۰۲۳).

**پیامدهای سازمانی:** انتقام باعث ایجاد جو و فرهنگ سازمانی نامناسب، کاهش بهره‌وری و کیفیت کار و تأثیرات منفی بر عملکرد

کلی سازمان می‌شود. این امر منجر به کاهش همکاری، افزایش تنش، کاهش انگیزه و افزایش نرخ ترک شغل می‌گردد.

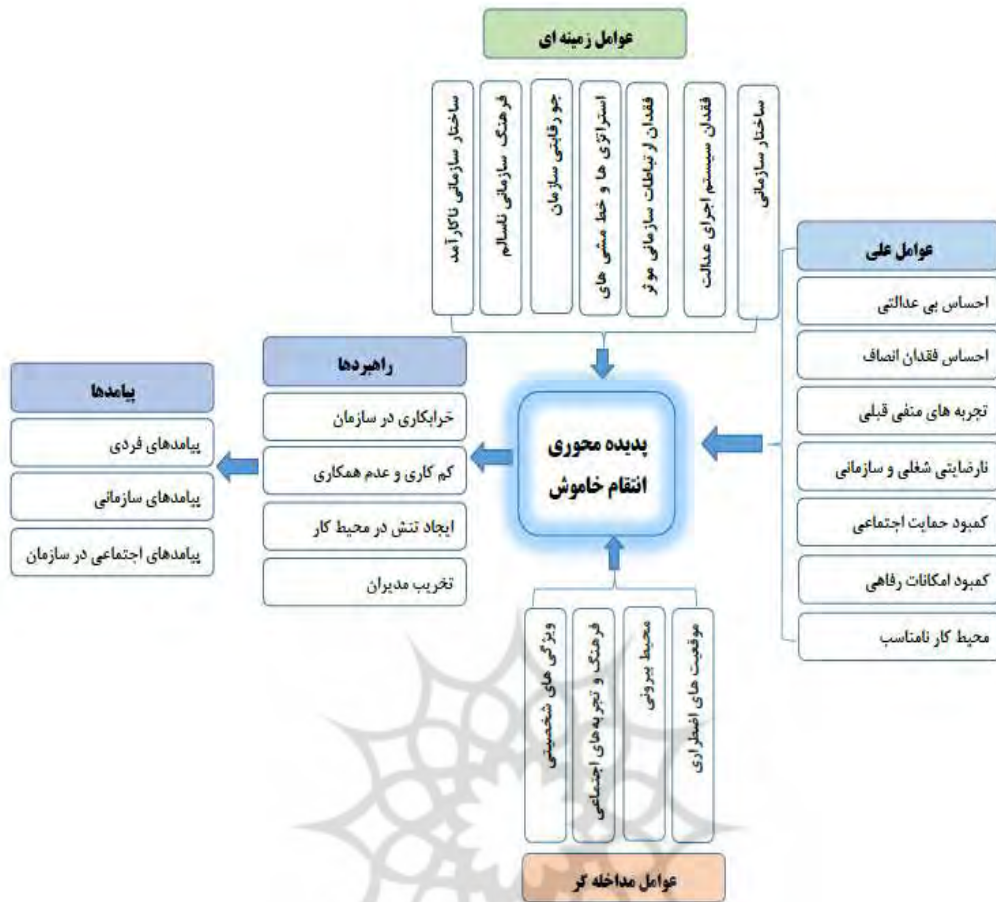
**پیامدهای فردی:** انتقام تأثیرات منفی زیادی بر سلامت روان و عملکرد کارکنان دارد، از جمله کاهش روحیه، نارضایتی، کاهش تعهد و وفاداری، افزایش گریز از کار و ترک سازمان، کاهش امنیت روانی، استرس، اضطراب و فرسودگی شغلی.

**پیامدهای اجتماعی سازمانی:** انتقام پیامدهای اجتماعی قابل‌توجهی دارد که بر جو کلی سازمان تأثیر می‌گذارد، از جمله کاهش روحیه تیمی، افزایش تنش‌های بین فردی و ایجاد محیط کاری خصمانه، ایجاد چرخه منفی حمله‌های دوطرفه و ارتباطات غیرمؤثر.

### جدول ۵. پیامدهای رفتار انتقام خاموش کارکنان در سازمان

Table 5. Consequences of Employees' Silent Revenge Behavior in Organizations

مقوله مقوله محوری	مقوله گزینشی	خرده مقوله	کد ثانویه	کد باز	گزاره‌های مصاحبه
پیامدهای سازمانی		افت عملکرد سازمان	کاهش بهره‌وری و اثربخشی	افت کارایی، کاهش عملکرد، تضعیف کار تیمی	دیگه نمی‌تونیم مثل قبل کارها رو پیش ببریم. تیم از هم پاشیده، قبلا همکارا خیلی همدل تر بودند
		تضعیف عملکرد سازمانی	کاهش کارایی و اثربخشی	کم کاری، حداقل کاری	تو اون شرایط، وقتی دیدم حقم خورده شد، دیگه چرا باید تلاش کنم؟ کار رو فقط در حد رفع مسئولیت انجام دادم.
		تغییرات منفی در فرهنگ سازمانی	شکل‌گیری فضای ناسالم	ایجاد جو سازمانی نامناسب	ما توی اداره جو بدی داریم، همه از هم می‌ترسن، همه دارن نقش بازی می‌کنن.
پیامدهای فردی	پیامدها	بی تفاوتی	بی تفاوتی و کناره‌گیری	کناره‌گیری، بیگانگی با سازمان	قبلاً آدم‌ها ایده می‌دادن، کمک می‌کردن، ولی الان نه. همه شدن تماشاگر.
		فرسایش منابع انسانی	فرسایش روانی و تعهدی کارکنان	کاهش انگیزه، کاهش روحیه، نبود همکاری	همه چیز بد شده. همکاری نیست، انگیزه نیست. دیگه کسی دلسوز سازمان نیست
		آسیب‌های روانی فردی	ناامیدی و رخوت روانی	کاهش روحیه کارکنان	کارکنان انگیزه ندارن، بعضیا حتی آرزوی اخراج شدن دارن، چون امیدی ندارن
پیامدهای اجتماعی سازمان		سستی تعلق سازمانی	گسست عاطفی با سازمان	کاهش تعهد و وفاداری	هر کی فقط دنبال یه فرصت برای رفتنه؛ کسی دل بسته اینجا نیست
		کناره‌گیری رفتاری	گریز از وظایف کاری	افزایش تأخیر و غیبت	هر روز یا دیر میان، یا مرخصی می‌گیرن، یا بهونه دارن که نرم کار کنن
		آسیب‌های روانی فردی	فرسودگی شغلی	خستگی مزمن کاری	اصلاً یه جور فرسودگی عجیبی تو بچه‌ها هست، انگار خسته به دنیا اومدن
پیامدهای اجتماعی سازمان		بحران در تعاملات سازمانی	تنش‌های بین فردی و نقص ارتباطات	تشدید تنش‌ها، روابط خصمانه، سکوت ارتباطی	سازمان تبدیل شده به میدان جنگ سرد. هیچ‌کس با کسی حرف نمی‌زنه یا می‌ترسه حرف بزنه
		کاهش روحیه تیمی	خصوصیت پنهان در روابط	افزایش تنش‌های بین فردی	یه جوی بین بچه‌ها هست که همه دارن از هم انتقام می‌گیرن، حتی بدون دلیل
		ناکارآمدی ارتباطی	اختلال در تعاملات رسمی	تنش‌های مستقیم با سازمان	بارها سر حرفای غیرمنطقی با مدیر بحث شده، کار رو بلد نیستند دخالت میکنن
پیامدهای اجتماعی سازمان		چرخه‌ی پنهان خصومت	خشم پنهان سازمانی	تنش‌های غیرمستقیم با سازمان	تا جایی که میشه مدیر رو باید پیچوند، تصمیم‌ها به درد خودش میخوره
		اختلال در تعاملات گروهی	سردی و قطع تعامل	نقص در ارتباطات	نه میفهمن چی میگن، نه میفهمی چی میگن، برای خودشون میبرن و میدوزن



شکل ۱. مدل انتقام خاموش در سازمان

Figure 1. Model of Silent Revenge in Organizations

### بحث و نتیجه‌گیری

انتقام خاموش، پدیده محوری این پژوهش، مفهومی پیچیده و چندبعدی است که در بطن روابط انسانی سازمان، به‌ویژه در شرایط ناعادلانه و ناکارآمد، به‌تدریج رشد می‌کند. این پدیده، عمدتاً در نتیجه ادراک بی‌عدالتی سازمانی شکل می‌گیرد؛ ادراکی که ریشه در رویه‌های نابرابر ارزیابی عملکرد، ارتقای شغلی تبعیض‌آمیز و تعاملات ناعادلانه میان مدیران و کارکنان دارد. در چنین شرایطی، نقض اعتماد بین کارکنان و مدیریت به‌عنوان یکی از عوامل علی بنیادین، زمینه را برای بروز واکنش‌های پنهان و انفعالی فراهم می‌سازد. برخلاف واکنش‌های آشکار نظیر استعفا یا اعتراض مستقیم، انتقام خاموش در قالب رفتارهایی چون سکوت سازمانی، تعلل عمدی، بی‌تفاوتی، یا کناره‌گیری روانی بروز می‌کند.

این رفتارها در بسترهایی خاص، تشدید می‌شوند. ساختار سلسله‌مراتبی خشک که فضای گفت‌وگو و تعامل را محدود می‌کند، ضعف سازوکارهای بازخوردگیری که مانع از انتقال صحیح مسائل و نظرات می‌گردد و همچنین فضای بسته

ارتباطی که موجب انزوای روانی کارکنان می‌شود، از جمله زمینه‌هایی هستند که به پایداری و گسترش این نوع واکنش‌ها دامن می‌زنند.

علاوه بر این، عوامل مداخله‌گر نیز در شدت و نوع بروز رفتارهای انتقام خاموش نقش دارند. این عوامل در سه دسته کلان طبقه‌بندی شده‌اند:

۱. ویژگی‌های فردی و روان‌شناختی: شخصیت فردی، ظرفیت انطباق‌پذیری، سبک مقابله‌ای و تجربه‌های گذشته (چه در محیط کاری و چه در بافت خانوادگی) از جمله متغیرهایی هستند که می‌توانند به‌عنوان تسهیلگر یا بازدارنده رفتارهای پنهان انتقام‌جویانه عمل کنند.

۲. تجربه‌های اجتماعی و عوامل محیطی بیرونی: فرهنگ کلان جامعه، نگرش غالب به قدرت، شرایط اقتصادی ناپایدار و فشارهای اجتماعی مانند توقعات ناعادلانه از کارکنان، در برانگیختن یا تثبیت احساس محرومیت نسبی نقش بسزایی دارند.

«ارائه مدل مدیریت رفتارهای کاری نابهنجار بر اساس نظریه رفتار برنامه‌ریزی‌شده»، با تمرکز بر رفتارهای داوطلبانه‌ی انحرافی همچون کارشکنی، غیبت، خرابکاری و عقب‌نشینی کاری، تلاش کرده‌اند با رویکردی شناختی و رفتاری به تبیین علل بروز این رفتارها در کارکنان سازمان‌های دولتی بپردازند. در این پژوهش، رفتارهای نابهنجار نه صرفاً واکنش‌های آنی، بلکه برآیند نگرش‌های ذهنی منفی، هنجارهای ادراک‌شده و کنترل رفتاری درونی شده تلقی شده‌اند. مقاله‌ی هادی‌زاده‌مقدم و همکاران رفتارهای نابهنجار را ناشی از نیت‌مندی قبلی و آگاهی فرد از نبود پیامدهای بازدارنده می‌داند؛ نتیجه‌ای که با یافته‌های پژوهش حاضر در خصوص انتقام‌خاموش، اقدام آگاهانه ولی منفعلانه در برابر ساختار غیرپاسخ‌گو و ناکارآمدی نظارت رسمی در دستگاه‌های دولتی کاملاً هم‌راستا است. به‌ویژه تأکید بر نقش بازدارنده‌ی ترس از تنبیه در آن پژوهش، مؤید نیاز به بازطراحی سازوکارهای نظارتی و انگیزشی در نهادهای عمومی است؛ مفهومی که در پژوهش حاضر نیز به‌عنوان یکی از الزامات اصلاح رفتارهای منفعلانه‌ی انتقام‌جویانه ذکر شده است (هادی‌زاده‌مقدم و همکاران، ۱۳۹۳).

پرهیزگار و باقری در پژوهشی با عنوان «رابطه میان بدرفتاری مشتریان، ناهمسانی هیجانی و فرسودگی عاطفی با رفتارهای تلافی‌جویانه کارکنان»، به بررسی زنجیره‌ی علی بین فشارهای بیرونی، تحلیل رفتن روانی کارکنان و بروز واکنش‌های رفتاری منفی پرداخته‌اند. آن‌ها دریافتند که بدرفتاری ارباب‌رجوع منجر به فرسودگی عاطفی می‌شود و این فرسودگی، محرک اصلی در بروز رفتارهای تلافی‌جویانه‌ی کارکنان است. مقاله‌ی پرهیزگار و باقری، فرسودگی عاطفی ناشی از تعاملات تحقیرآمیز با محیط کار را علت کلیدی رفتارهای انفعالی - مقابله‌ای معرفی می‌کند؛ نتیجه‌ای که به‌طور مشخص با یافته‌های پژوهش حاضر در خصوص انزوای روانی، احساس بی‌قدرتی و تلاش برای بازگشت کنترل از دست رفته از طریق رفتارهای تلافی‌جویانه‌ی پنهان در دستگاه‌های دولتی همخوانی دارد. همچنین، نقش تعدیل‌گر جو حمایت‌سپرست در کاهش این نوع رفتارها، مؤید یافته‌ی پژوهش حاضر مبنی بر اهمیت حمایت سازمانی در جلوگیری از شکل‌گیری خشم فروخورده و رفتارهای منفعل تلافی‌جویانه است (پرهیزگار و باقری، ۱۳۹۶).

### پیشنهاد‌های پژوهش

منابع انسانی، گران‌بهارترین دارایی هر سازمان است که در صورت سوءمدیریت، می‌تواند به بزرگ‌ترین تهدید آن تبدیل شود. بی‌توجهی مدیران و سیاست‌گذاران به این سرمایه

۳. موقعیت‌های اضطرابی درون‌سازمانی: فشارهای روانی ناشی از کار بیش از حد، بی‌توجهی مدیریت به ابعاد انسانی کار، نبود حمایت عاطفی و نبود امکان رشد فردی و حرفه‌ای، موقعیت‌هایی هستند که منجر به بروز واکنش‌های جبرانی چون انتقام‌خاموش می‌شوند.

در واکنش به این بسترها و عوامل علی و مداخله‌گر، کارکنان به راهبردهایی روی می‌آورند که اغلب غیرمستقیم، خاموش و پنهان هستند. از جمله راهبردهای اصلی می‌توان به کاهش عمدانه عملکرد، تخریب پنهان یا غیرمستقیم سازمان و مدیر، پنهان‌کاری در انتقال اطلاعات، کناره‌گیری اجتماعی و نفی تعلق روانی به سازمان اشاره کرد. این راهبردهای به‌ظاهر کم‌خطر، اثرات عمیق و گسترده‌ای بر پیکره سازمان بر جای می‌گذارند.

پیامدهای این پدیده، در سه سطح اصلی نمایان می‌شود:

در سطح فردی، انتقام‌خاموش منجر به فرسودگی شغلی، کاهش انگیزش، افزایش اضطراب، ناامنی روانی و در نهایت ترک شغل می‌گردد.

در سطح سازمانی، کاهش بهره‌وری، اختلال در جریان اطلاعات، افت کیفیت تصمیم‌گیری و زوال فرهنگ‌سازمانی از تبعات بلندمدت آن محسوب می‌شود.

در سطح اجتماعی سازمان، روابط انسانی دچار شکاف، ارتباطات دچار اختلال و تعاملات بین فردی به رقابت‌های خصمانه و سکوت‌های معنادار تبدیل می‌شود.

در مجموع، پدیده انتقام‌خاموش را می‌توان نوعی پاسخ تطبیقی منفی به تجارب ادراک‌شده بی‌عدالتی دانست؛ رفتاری که در ظاهر آرام، اما در باطن، بسیار ویرانگر است. شناسایی این پدیده، درک علل ریشه‌ای آن و طراحی سازوکارهایی برای پیشگیری، از ضروری‌ترین وظایف مدیران در سازمان‌های دولتی است؛ سازمان‌هایی که سرمایه انسانی در آن‌ها نقشی حیاتی و گاه غیرقابل جایگزین دارد.

تحقیقات مرتبط بر تأیید یافته‌های این پژوهش تأکید دارند. نظری زاده، موعلی و عباسی در پژوهش با عنوان طراحی مدل اهمال‌کاری در سازمان‌های دولتی در ایران، عوامل فرهنگ‌سازمانی، ضعف در ساختار رسمی و ناعادلانه بودن نظام ارزیابی را به‌عنوان شرایط علی مهم در بروز رفتارهای منفی شناسایی کردند. در این مقاله، پویایی‌های گروهی، عامل اصلی پیش‌بینی‌کننده اهمال‌کاری است؛ یافته‌ای که با نتایج پژوهش حاضر در خصوص تأثیر ساختار خشک سلسله‌مراتبی، ضعف ارتباطات و انزوای روانی کارکنان همسو است (نظری‌زاده و همکاران، ۱۳۹۷).

هادی‌زاده‌مقدم و همکاران (۱۳۹۳)، در پژوهشی با عنوان

همکاری، اعتماد و احترام متقابل، تنش‌ها را کاهش و همدلی را افزایش می‌دهد. ارزش‌ها و اصول اخلاقی باید سرلوحه سازمان قرار گرفته و به‌طور مداوم ترویج گردند.

**ارتباطات اثربخش و گوش شنوا:** برقراری ارتباط شفاف، به‌ویژه در شرایط بحرانی و ایجاد فرهنگ بازخورد، احساسات منفی را کاهش داده و مشارکت کارکنان را افزایش می‌دهد. نظرات، پیشنهادهای و انتقادات باید شنیده و اعمال شوند.

**توجه به نیازهای فردی و ایجاد فضای مثبت:** شناخت و پاسخگویی به نیازهای فردی کارکنان، ارتقاء شرایط محیط کار و فراهم نمودن امکانات رفاهی، حس تعلق و ارزشمندی را تقویت کرده و احساس بی‌عدالتی را کاهش می‌دهد.

**توانمندسازی و توسعه مستمر:** فراهم نمودن فرصت‌های آموزشی و توسعه‌ای و ایجاد مسیرهای پیشرفت شغلی روشن، ضمن ارتقای مهارت‌ها، رضایت و انگیزه را افزایش می‌دهد.

**مدیریت هوشمندانه تغییر:** ارتباط مؤثر با کارکنان در زمان تغییرات سازمانی و پاسخگویی به نگرانی‌های آنان، از مقاومت در برابر تغییرات کاسته و پذیرش را تسهیل می‌کند. با اجرای این راهکارها، سازمان می‌تواند دارایی‌های انسانی خود را از تهدید به فرصتی بی‌نظیر تبدیل کرده و محیطی پویا، سازنده و سرشار از انگیزه ایجاد نماید.

ارزشمند، پیامدی جز تنش‌های مکرر، چالش‌های مستمر، زیان برای سازمان و کارکنان و در نهایت فرسودگی هر دو طرف در پی نخواهد داشت. از مهم‌ترین وظایف مدیران در هر سازمان، ایجاد انگیزه و تقویت روحیه همکاری در نیروی انسانی از طریق اعتمادسازی است. نیروی انسانی همدل و همراه با سازمان، به‌جای بروز رفتارهای انتقام‌جویانه، در مسیر تحقق اهداف سازمان گام برمی‌دارد.

لذا برای کاهش رفتارهای انتقام‌جویانه کارکنان، رویکردهای زیر با پیشنهاد می‌گردد:

**تحکیم عدالت سازمانی:** استقرار سیستم‌های ارزیابی عملکرد و پاداش‌دهی شفاف و منصفانه، مبتنی بر شایستگی و تلاش واقعی کارکنان و دور از رفتارهای تبعیض‌آمیز و متکی بر سیستم، نه اشخاص، تضمین اعتماد و رضایت است.

**اعتمادسازی و شفافیت‌بخشی:** تشریح منطقی و شفاف تصمیمات سازمانی، ارائه گزارش‌های منظم، برگزاری جلسات عمومی و استفاده از مجراهای ارتباطی مؤثر، سوءتفاهم‌ها را زدوده و حس اعتماد و عدالت را تقویت می‌کند.

**مدیریت قاطعانه تعارض:** آموزش مدیران در زمینه حل تعارض و ایجاد سازوکارهای عادلانه برای رسیدگی به شکایات، از بروز بحران‌های بزرگ‌تر جلوگیری کرده و کارکنان را از توسل به رفتارهای پرخطر بی‌نیاز می‌سازد.

**پرورش فرهنگ سازمانی والا:** ایجاد محیطی مبتنی بر

## Referenecs

- Aghaz, A., Sheikh, A.R., & Amirkhani, T. (2017). Human Resource Management in the Public Sector: An Investigation into the Iranian Ministries. *Iranian Journal of Management Studies*, 10(3), 667-695. (In Persian)
- Agwa, A. M. F. (2018). Workplace Deviance Behaviors. *Leadership*. <https://doi.org/10.5772/intechopen.75941>
- Ahmed, S. K. (2024). The pillars of trustworthiness in qualitative research. *Journal of Medicine, Surgery, and Public Health*, 2, 100051. <https://doi.org/10.1016/j.glmedi.2024.100051>
- Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., & Hussain, S. T. (2020). The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 117-129. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.10.001>
- Amin, M. E. K., Nørgaard, L. S., Cavaco, A. M., Witry, M. J., Hillman, L., Cernasev, A., & Desselle, S. P. (2020). Establishing trustworthiness and authenticity in qualitative pharmacy research. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, 16(10), 1472-1482. <https://doi.org/10.1016/j.sapharm.2020.02.005>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice (15th ed.)*. Kogan Page.
- Ayanponle, L. O., Elufioye, O. A., Asuzu, O. F., Ndubuisi, N. L., Awonuga, K. F., & Daraojimba, R. E. (2024). The future of work and human resources: A review of emerging trends and HR's evolving role. *International Journal of Science and Research Archive*, 11(2), 113-124.

- Bies, R. J., & Tripp, T. M. (n.d.). The Study of Revenge in the Workplace: Conceptual, Ideological, and Empirical Issues. Counterproductive Work Behavior: *Investigations of Actors and Targets*., 65–81. <https://doi.org/10.1037/10893-003>
- Boudrias, V., Trépanier, S. G., & Salin, D. (2021). A systematic review of research on the longitudinal consequences of workplace bullying and the mechanisms involved. *Aggression and Violent Behavior*, 56, Article 101508. <https://doi.org/10.1016/j.avb.2020.101508>
- Brown, S. P., Westbrook, R. A., & Challagalla, G. (2005). Good Cope, Bad Cope: Adaptive and Maladaptive Coping Strategies Following a Critical Negative Work Event. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 792–798. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.792>
- Cypress, B. S. (2017). Rigor or Reliability and Validity in Qualitative Research: Perspectives, Strategies, Reconceptualization, and Recommendations. *Dimensions of Critical Care Nursing*, 36(4), 253–263. <https://doi.org/10.1097/dcc.0000000000000253>
- Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational Cynicism. *The Academy of Management Review*, 23(2), 341. <https://doi.org/10.2307/259378>
- donya-e-eqtasad (2022). Which provinces have the highest unemployment rates? <https://donya-e-eqtasad.com/>
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. (2010). The Concept of Bullying and Harassment at Work. *Bullying and Harassment in the Workplace*, 3–39. <https://doi.org/10.1201/ebk1439804896-3>
- Galperin, B. L., & Burke, R. J. (2006). Uncovering the relationship between workaholism and workplace destructive and constructive deviance: an exploratory study. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(2), 331–347. <https://doi.org/10.1080/09585190500404853>
- Gümüştekin, G.E. and Öztekin, A.B. (2004). Organizational Stress Management and an Application on Essential Personnel, *Erciyes University Journal of Economics and Administrative Sciences*, 23: July-December, 61-85.
- Hadizadeh Moghaddam, A., Rezaeian, A., Tabarsa, Gh.A., Raminmehr, H. (2014). Developing the CWB's model based on theory of planned behavior; (A Personality Traits Approach). *Public Organization Management*, 2(3), 65-88. (In Persian) DOR: [20.1001.1.2322522.1393.2.0.10.1](https://doi.org/20.1001.1.2322522.1393.2.0.10.1)
- Haq, Z. U., Rasheed, R., Rashid, A., & Akhter, S. (2023). Criteria for assessing and ensuring the trustworthiness in qualitative research. *International Journal of Business Reflections*, 4(2). 150-173. DOI:[10.56249/ijbr.03.01.44](https://doi.org/10.56249/ijbr.03.01.44)
- Hennink, M., & Kaiser, B. N. (2022). Sample sizes for saturation in qualitative research: A systematic review of empirical tests. *Social Science & Medicine*, 292, 114523. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2021.114523>
- Henriksen, K., & Dayton, E. (2006). Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety. *Health Services Research*, 41(4p2), 1539–1554. Portico. <https://doi.org/10.1111/j.1475-6773.2006.00564.x>
- Hershcovis, M. S. (2011). “Incivility, social undermining, bullying...oh my!”: A call to reconcile constructs within workplace aggression research. *Journal of Organizational Behavior*, 32(3), 499–519. Portico. <https://doi.org/10.1002/job.689>
- Hodgins, M., MacCurtain, S., & Mannix-McNamara, P. (2020). Power and inaction: why organizations fail to address workplace bullying. *International Journal of Workplace Health Management*, 13(3), 265–290. <https://doi.org/10.1108/ijwhm-10-2019-0125>
- Hongbo, L., Waqas, M., Tariq, H., Nana Abena, A. A., Akwasi, O. C., & Ashraf, S. F. (2020). I Will Hurt You for This, When and How Subordinates Take Revenge From Abusive Supervisors: A Perspective of Displaced Revenge. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.503153>
- Hughes, I. M., Keith, M. G., & Gallagher, C. M. (2024). Informational justice, organizational communication, and job insecurity in the early stages of the COVID-19 pandemic. *Journal of Personnel Psychology*, 23(1), 23–35. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000325>
- Iran Jip (2015). Useful work: the missing link in productivity. <https://B2n.ir/sz8543>

- Jackson, J. C., Choi, V. K., & Gelfand, M. J. (2019). Revenge: A Multilevel Review and Synthesis. *Annual Review of Psychology*, 70(1), 319–345. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010418-103305>
- Köse, S. (2023). The Dark Side of Organizational Behavior. *IntechOpen*. doi: 10.5772/intechopen.1001968
- Leineweber, C., Peristera, P., Bernhard-Oettel, C., & Eib, C. (2020). Is interpersonal justice related to group and organizational turnover? Results from a Swedish panel study. *Social Science & Medicine*, 265, 113526.
- Li, M. (2023). Adapting Legal Education for the Changing Landscape of Regional Emerging Economies: A Dynamic Framework for Law Majors. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(3), 10227–10256. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01507-2>
- Liu, D., Bakari, H., Niaz, M., Zhang, Q., & Shah, I. A. (2022). Impact of Managerial Trustworthy Behavior on Employee Engagement: Mediating Role of Perceived Insider Status. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.942697>
- Mahmood, H., Rehman, A. U., Sabir, I., Rauf, A., Afthanorhan, A., & Nawal, A. (2023). Does organizational justice facet matters in knowledge hiding? *Heliyon*, 9(8), e18372. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18372>
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.. <https://doi.org/10.2307/259200>
- Narayanan, K., & Murphy, S. E. (2017). Conceptual Framework on Workplace Deviance Behaviour: A Review. *Journal of Human Values*, 23(3), 218–233. <https://doi.org/10.1177/0971685817713284>
- Naseer, S., & Raja, U. (2019). Why does workplace bullying affect victims' job strain? Perceived organization support and emotional dissonance as resource depletion mechanisms. *Current Psychology*, 40(9), 4311–4323. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00375-x>
- Nazarizadeh, A.A., Mooghali, A.R., & Abbasi, N. (2018). Designing of procrastination model in Iran's public sector organizations (Case Study: Iranian Airport Company). *Public Organization Management*, 6(3), 11-30. (In Persian) DOR: [20.1001.1.2322522.1397.6.0.11.0](https://doi.org/20.1001.1.2322522.1397.6.0.11.0)
- Noble, H., & Mitchell, G. (2016). What is grounded theory? *Evidence Based Nursing*, 19(2), 34–35. <https://doi.org/10.1136/eb-2016-102306>
- Ouyang, Z., Sang, J., Li, P., & Peng, J. (2015). Organizational justice and job insecurity as mediators of the effect of emotional intelligence on job satisfaction: A study from China. *Personality and Individual Differences*, 76, 147–152. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.12.004>
- Özer, Ö., Songur, C., Kar, A., Top, M., & Erigüç, G. (2014). Organizational stress, organizational cynicism, organizational revenge, intention to quit: a study on research assistants. *The Macrotheme Review*, 3(8), 121-128.
- Parhizgar, M.M., & Bagheri, S. (2017). The relationship between customer mistreatment, emotional dissonance and emotional exhaustion with employee retaliation: Moderator role of supervisory support climate (Case of: Mellat Bank customers in Mashhad). *Public Organization Management*, 5(4), 81-94. (In Persian) DOR: [20.1001.1.2322522.1396.5.0.6.8](https://doi.org/20.1001.1.2322522.1396.5.0.6.8)
- Pate, J., & Beaumont, P. (2010). Bullying and harassment: a case of success? *Employee Relations*, 32(2), 171–183. <https://doi.org/10.1108/01425451011010113>
- Rai, S.S. and Koodamara, N.K. (2024), "Ethical leadership and organizational silence: a systematic review", *International Journal of Ethics and Systems*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. . <https://doi.org/10.1108/ijoes-06-2023-0134>
- Rose, J., & Johnson, C. W. (2020). Contextualizing reliability and validity in qualitative research: toward more rigorous and trustworthy qualitative social science in leisure research. *Journal of Leisure Research*, 51(4), 432–451. <https://doi.org/10.1080/00222216.2020.1722042>
- Sambhalwal, P., & Kaur, R. (2023). Shifting Paradigms In Managing Organizational Change: The Evolving Role Of Hr. *Journal of Namibian Studies: History Politics Culture*, 33, 2048-2061.
- Slora, K. B., Joy, D. S., & Terris, W. (1991). Personnel selection to control employee violence. *Journal of Business and Psychology*, 5(3), 417–426. <https://doi.org/10.1007/bf01017712>

- Sommers, J. A., Schell, T. L., & Vodanovich, S. J. (2002). Developing a Measure of Individual Differences in Organizational Revenge. *Journal of Business and Psychology*, 17(2), 207–222. <https://doi.org/10.1023/a:1019633531675>
- Stuckless, N., & Goranson, R. (1992). The Vengeance Scale: Development of a measure of attitudes toward revenge. *Journal of Social Behavior and Personality*, 7 (1), 25–42. <https://doi.org/10.1037/t67863-000>
- Sulkun, A. (2020). Organizational injustice and workplace retaliation: A conceptual framework. *International Journal of Management Reviews*, 22(4), 487–504.
- Törnroos, M., Salin, D., & Magnusson Hanson, L. (2020). High-involvement work practices and conflict management procedures as moderators of the workplace bullying–wellbeing relationship. *Work & Stress*, 34(4), 386–405. <https://doi.org/10.1080/02678373.2020.1801887>
- Tripp, T. M., Bies, R. J., & Aquino, K. (2007). A vigilante model of justice: Revenge, reconciliation, and forgiveness. *Academy of Management Review*, 32(3), 946–960
- Tuckey, M. R., Li, Y., Neall, A. M., Chen, P. Y., Dollard, M. F., McLinton, S. S., Rogers, A., & Matisse, J. (2022). Workplace bullying as an organizational problem: Spotlight on people management practices. *Journal of Occupational Health Psychology*, 27(6), 544–565. <https://doi.org/10.1037/ocp0000335>
- Wang, C., Huang, J., & Zhu, J. (2025). The Impact of Work Connectivity Behavior on Employee Time Theft: The Role of Revenge Motive and Leader–Member Exchange. *Behavioral Sciences*, 15(6), 738. <https://doi.org/10.3390/bs15060738>
- Wilson, Sarah Noll; Peterson, Teresa (2023). Does your Company Have a Culture of Quiet Retaliation?, Available in: <https://hbr.org/2023/07/does-your-company-have-a-culture-of-quiet-retaliation>
- Xu, G., Huang, Y., & Huang, S. (Sam). (2023). Informational justice and employee knowledge hiding behaviours: Mediation of organizational identification and moderation of justice sensitivity. *Heliyon*, 9(4), e14697. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e14697>
- Yoshimura, S. M. (2007). Vengeance: What we know about revenge. *Journal of Communication*, 57(2), 276–293. DOI:10.4324/9780203936849
- Zaki, J., & Ochsner, K. N. (2012). The neuroscience of empathy: progress, pitfalls and promise. *Nature Neuroscience*, 15(5), 675–680. <https://doi.org/10.1038/nn.3085>
- Zappalà, S., Sbaa, M. Y., Kamneva, E. V., Zhigun, L. A., Korobanova, Z. V., & Chub, A. A. (2022). Current Approaches, Typologies and Predictors of Deviant Work Behaviors: A Scoping Review of Reviews. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.674066>