



Occupational Regret Beyond an Emotion: An Alarm for Job Satisfaction and Quality of Work

Somaye Malekian Fard* 

Phd in Public Administration, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran

Tayebe Amirkhani 

Assistant Professor, Department of Public Administration, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran

Abstract

This mixed-methods (qualitative-quantitative) study investigated occupational regret in Iran's home appliance industry, identifying its triggers, consequences, and coping strategies. The qualitative section employed a Grounded Theory (GT) approach with unstructured interviews conducted with 25 employees. In the quantitative phase, 302 questionnaires were distributed via simple random sampling, and relationships among variables were assessed using Structural Equation Modeling (SEM). The qualitative analysis identified incongruence between expectations and organizational realities as the central category. Factors such as poor organization, a hierarchical culture, and inappropriate managerial behavior were highlighted as primary triggers for regret. The quantitative findings confirmed a

* Corresponding Author: so.malekianfard@mail.sbu.ac.ir

How to Cite: Malekian Fard, S. and Amirkhani, T. (2025). Occupational Regret beyond an Emotion: An Alarm for Job Satisfaction and Quality of Work .*Studies in Public Service Administration*, 3 (7), 87 - 120. doi: [10.22054/spsa.2025.89265.1081](https://doi.org/10.22054/spsa.2025.89265.1081)

direct, significant relationship between occupational regret and consequences such as reduced motivation and job satisfaction. The results provide an analytical tool for managers to prevent the adverse outcomes of occupational regret and foster a better work environment by focusing on reforming structural and organizational factors.

Keywords: Occupational regret, Grounded theory, Home appliance industry, Behavioral reactions, Motivation, Job satisfaction.

1. Introduction

Regret is a common emotion experienced when individuals feel they would have been better off making a different choice. Occupational regret can have lasting effects on individuals' lives. Occupational regret is prevalent, felt intensely, and challenging to change. It can lead to self-blame, impact employee performance, and ultimately affect organizational success. The study examines occupational regret in the home appliance industry, an environment characterized by intense competition, rapid technological change, and high performance expectations. This research aims to shed light on the impact of career regret on employees in this industry, a topic often neglected in previous studies.

Research Question(s)

1. What are the triggers that cause occupational regret in people?
2. What are the behavioral responses to occupational regret among employees?
3. What are the consequences of occupational regret among employees?

2. Discussion and Conclusion

Occupational regret is a pervasive problem with negative consequences for employees and organizations. The findings of this study indicate that in the company under study, the main driver of occupational regret lies in the gap between the initial expectations and perceptions of individuals and the realities in the workplace; because

this study was conducted in a company active in the home appliance industry with a desirable employer brand, and this in turn can lead to high expectations of individuals before joining, which, if not matched with the realities of the workplace, can lead to occupational regret. In addition, the interviewees also mentioned weak organization, an inappropriate organizational culture, inadequacies in the performance evaluation system, inappropriate behavior by senior managers due to organizational hierarchy, and inefficiency in the decision-making system as factors affecting occupational regret. The results of this study make it necessary to pay attention to the fact that, in organizations with a strong employer brand, where people enter the organization with high expectations, the scientific design and implementation of organizational systems and processes become doubly important. Although weaknesses in these subsystems can have many negative consequences in all companies, they will be more severe in such companies. Meaning that the institutional context governing the country, which includes high inflation rates and high income from some fake jobs, has led to dissatisfaction with income levels among many people, and this, in turn, fuels comparisons and increases regret.

Regarding the resulting consequences, previous studies have pointed to issues such as lack of enjoyment of the nature of work, inconsistency with the desired lifestyle and lack of meaning (Budjanovcanin & Woodrow, 2022), reduced voluntary efforts, leaving the profession (Budjanovcanin et al, 2019), job passivity (Verbruggen & De Vos, 2020), withdrawal behaviors, lack of organizational citizenship behavior or burnout (Tian et al, 2019). Among them, issues such as self-employment, negative employer branding, and increased motivation to make up for the past are distinguishing features of this study's findings from previous studies, and the effect of occupational regret on reducing productivity and the quality of work was also confirmed in a quantitative study. Empowering managers and supervisors to identify early signs of regret and provide the necessary support, along with fostering an

atmosphere of understanding and empathy, are among the factors that, according to this study's findings, can be effective in reducing occupational regret.

Inappropriate organizational culture was another issue mentioned in the interviews; therefore, studying the harms of the existing culture and planning to move towards a desirable one are issues that need to be considered to reduce employees' occupational regret.

Given that this study was conducted in the home appliance industry, it is suggested that other industries, especially service industries, be studied in this regard.



پشیمانی شغلی فراتر از یک احساس: زنگ خطری برای رضایت شغلی و کیفیت کار

دانش آموخته رشته مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

سمیه ملکیان فرد* ID

استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

طیبه امیرخانی ID

چکیده

این پژوهش با رویکرد ترکیبی (کیفی - کمی)، پدیده پشیمانی شغلی را در صنعت لوازم خانگی ایران بررسی و محرک‌ها، پیامدها و راهبردهای مقابله با آن را شناسایی نمود. در بخش کیفی، از راهبرد نظریه پردازی داده بنیاد (GT) به همراه مصاحبه ساختارنیافته با ۲۵ کارمند استفاده گردید. در بخش کمی نیز، ۳۰۲ پرسش‌نامه با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده توزیع و روابط متغیرها با مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) سنجیده شد. در بخش کیفی، عدم تطابق انتظارات با واقعیت‌های سازمانی به عنوان مقوله محوری شناسایی شد؛ عواملی چون ضعف در سازماندهی، فرهنگ سلسله‌مراتبی و رفتار نامناسب مدیران به عنوان محرک‌های اصلی بروز پشیمانی مطرح شدند. یافته‌های کمی، رابطه مستقیم و معنادار بین پشیمانی شغلی و پیامدهایی چون کاهش انگیزه و رضایت شغلی را تأیید نمود. نتایج، ابزاری تحلیلی برای مدیران فراهم می‌آورد تا با تمرکز بر اصلاح عوامل ساختاری و سازمانی، از پیامدهای منفی پشیمانی شغلی پیشگیری کرده و محیط کاری بهتری ایجاد نمایند.

کلیدواژه‌ها: پشیمانی شغلی، نظریه داده بنیاد، صنعت لوازم خانگی، واکنش‌های رفتاری، انگیزه، رضایت شغلی.

مقاله حاضر برگرفته از رساله دکتری رشته مدیریت دولتی دانشگاه شهید بهشتی است.

* نویسنده مسئول: so.malekianfard@mail.sbu.ac.ir

مقدمه

در دنیای پرشتاب امروز، انتخاب‌هایی که در زندگی انجام می‌گیرد، می‌تواند تأثیر شگرفی بر آینده بر جای گذارد (Savioni et al., 2022). افراد معمولاً انتظار نتایج مثبت و احساس رضایت از انتخاب‌های زندگی خود را دارند. با این حال، انتظارات ممکن است همیشه با واقعیت‌ها همسو نباشد و منجر به پاسخ‌های عاطفی منفی مانند پشیمانی از تصمیم شغلی شود (Polat & Yeşil, 2025). به گفته ورزنیفسکی، توستی و لندمن (۲۰۰۶) «پشیمانی شغلی به طور روزانه برای افراد به وجود می‌آید و گاهی اشخاص آرزو می‌کنند که کاش هرگز در شغلشان وارد نمی‌شدند» (Budjanovcanin & Woodrow, 2022).

به نظر می‌رسد که بررسی پشیمانی شغلی به دلیل ویژگی‌های متمایز آن اهمیت ویژه‌ای دارد. نخست، اینکه پشیمانی شغلی نسبتاً فراگیر است. رز و سامرویل (۲۰۰۵) گزارش کردند که پشیمانی ناشی از تصمیمات تحصیلی ۳۲ درصد، شغلی ۲۲ درصد، روابط عاشقانه ۱۴ درصد و سایر حوزه‌ها کمتر از ۱۰ درصد است. دوم، شدت آن معمولاً بیشتر است، برای مثال، هر دو انتخاب شریک عاشقانه و شغل می‌توانند پیامدهای ناخوشایند داشته باشند، اما چون تصمیمات شغلی معمولاً به صورت فردی گرفته می‌شود، احتمال سرزنش خود در آن‌ها بیشتر از تصمیم‌های عاطفی مشترک است. سوم، تغییر تصمیمات شغلی دشوار است؛ در این راستا مؤسسه اقتصاد کار بیان نموده است که نرخ تغییر شغلی برای کارگران اروپایی ۳ درصد در سال است (Budjanovcanin & Woodrow, 2022). علاوه بر این، پژوهش بودجانوفکانین و وودرو (۲۰۲۲) نشان می‌دهد که تجربه پشیمانی شغلی، ماهیتی دوره‌ای دارد؛ شامل چرخه‌هایی است و بسته به مسیر طی شده در دوره‌ها به طور متفاوتی بروز می‌کند.

ماتارازو و همکاران (۲۰۲۱) استدلال می‌کنند که پشیمانی زمانی آشکار می‌شود که افراد استقلال محدودی در تصمیم‌گیری داشته باشند، مانند مجبور شدن به انتخاب‌هایی که با ترجیحات شخصی‌شان در تضاد است. فایر و همکاران (۲۰۲۲) نیز بیان نمودند که وقتی افراد اطلاعات کافی در مورد پیامدهای گزینه‌های انتخاب نشده ندارند، این گزینه‌ها در

مقایسه با تصمیمات واقعی برای آن‌ها ایده‌آل گردیده و در نتیجه احساس پشیمانی تشدید می‌شود. ازدیدگاه حرفه‌ای، پشیمانی شغلی اغلب با نارضایتی، سرخوردگی و احساس ضعف همراه است (Polat & Yeşil, 2025) همچنین بر رفاه افراد، عزت نفس، تعهد به کار و بهره‌وری تأثیر منفی می‌گذارد (Ephrem & Murimbika, 2024) و اگر موردتوجه قرار نگیرد، ممکن است بسیار مضر باشد و پیامدهای احتمالی آن در دوره‌های بعدی به طور مستقیم بر زندگی فرد و عملکرد سازمان، تأثیر بگذارد (Köse, 2019). باتوجه به آنچه گفته شد، پشیمانی شغلی، پتانسیل بالایی برای سرزنش خود ایجاد می‌کند، ماهیتی پایدار دارد و از آنجایی که احساسات منفی مانعی برای عملکرد کارکنان است، در بلندمدت، می‌تواند بر عملکرد سازمان تأثیر بگذارد (Howard & Smith, 2021).

باتوجه به این امر، پژوهش حاضر به واکاوی ابعاد گوناگون پشیمانی شغلی در صنعت لوازم خانگی می‌پردازد؛ صنعتی که با ویژگی‌هایی نظیر رقابت شدید، تحولات سریع فناوری و نیاز مستمر به تخصص‌های متنوع، محیطی پرچالش برای کارکنان خود ایجاد می‌کند. ترکیب این چالش‌ها با فشارهای اقتصادی و انتظارات عملکردی بالا می‌تواند زمینه‌ساز بروز پشیمانی شغلی در میان نیروهای این بخش شود. باوجود اهمیت موضوع، پشیمانی شغلی تاکنون در حوزه‌هایی مانند بهداشت و درمان (Polat & Yeşil, 2025; Tian et al., 2019; Budjanovcanin et al., 2019; Koo et al., 2021 Köse, 2019; Doganulku & Kırdok, 2021; Alirezai Alavijeh & Zarrinabadi, 2025) موردتوجه قرار گرفته است و کارکنان سایر حوزه‌ها از این بررسی‌ها مغفول مانده‌اند. براین اساس، این پژوهش برای نخستین بار در ایران به بررسی پشیمانی شغلی در میان کارکنان صنعت لوازم خانگی پرداخته است و با تحلیل محرک‌ها، واکنش‌های رفتاری و پیامدهای سازمانی ناشی از آن می‌کوشد تصویری جامع از این پدیده ارائه دهد. هدف نهایی، یاری‌رساندن به مدیران سازمانی در درک بهتر سازوکار پشیمانی شغلی و کاهش تأثیرات منفی آن بر فرد و سازمان است.

مبانی نظری

پشیمانی یکی از هیجانات شناختی پیچیده است که حاصل مقایسه وضعیت کنونی با وضع ایده آل می باشد. محققان در حوزه های مختلف کوشیده اند تا سازوکارهای این احساس را تبیین کنند. پشیمانی از حیث ماهیت، با هیجاناتی چون ناامیدی و سرخوردگی متفاوت است، زیرا برخلاف آن ها مستقیماً با رفتار فرد و ادراک شخص از کنترل بر شرایط ارتباط دارد. از نظر شولز-شلیتھوف و همکاران (۲۰۲۵)، پشیمانی زمانی تجربه می شود که فرد باور دارد رفتار متفاوت می توانست نتیجه بهتری خلق کند؛ درحالی که ناامیدی بیشتر حاصل برداشت فرد از جنبه های غیرقابل کنترل موقعیت است (Schulze Schleithoff et al., 2025). همچنین، پشیمانی شغلی با فرسودگی شغلی متمایز است؛ در مطالعه ای بر روی دستیاران اورولوژی، اگرچه ۴۷ درصد دارای معیارهای فرسودگی شغلی بودند، با این حال، تنها ۱۷ درصد آنان از انتخاب حرفه خود ابراز پشیمانی کرده بودند (Koo et al., 2021). زیلنبرگ (۱۹۹۹) نیز پشیمانی را محصول ارزیابی شناختی می داند و معتقد است که «برای احساس پشیمانی، فرد باید فکر کند»، یعنی پشیمانی برخاسته از پردازش ذهنی و نه صرفاً واکنش هیجانی است. این ماهیت شناختی، پشیمانی را به تجربه ای منحصر به فرد در میان هیجانات انسانی تبدیل می کند (Schulze Schleithoff et al., 2025).

نتایج پژوهش سالیوان و همکاران (۲۰۰۷) نیز نشان می دهد که برخی رویدادها و استراتژی های شغلی با پشیمانی بیشتر مرتبط هستند. افراد ممکن است خود را بابت اقدام نکردن برای افزایش امنیت شغلی یا صرف زمان و انرژی در مسیرهای بی نتیجه سرزنش کنند. همچنین، تعارض میان نیازهای خانوادگی و الزامات شغلی می تواند پشیمانی را تشدید کند.

بودجانوفکانین و وودرو (۲۰۲۲) بر اساس مدل سه مرحله ای خود، پشیمانی شغلی را فرایندی شامل مرحله تحریک، پاسخ و حالت خفته معرفی می کنند. در این چارچوب، «محرک ها» آغازگر تجربه پشیمانی هستند که می توانند اصلی یا دوره ای باشند.

محرک های اصلی آغازگر نخستین تجربه پشیمانی هستند. محرک های دوره ای در ادامه و به شکل تکرار شونده رخ می دهند و احساس پشیمانی را مجدداً فعال می کنند. این محرک ها در دو حوزه اصلی قابل دسته بندی هستند:

رویدادهای مرتبط با کار (مانند ساعت کاری طولانی، استرس شغلی، قلدری سازمانی و فرصت‌های ازدست‌رفته ترفیع).

رویدادهای غیرمرتبط با کار (نقاط عطف زندگی، وقایع خانوادگی یا شوک‌های بیرونی مانند مرگ عزیزان).

این دو دسته، مجموعه‌ای از فشارهای درونی و بیرونی را شکل می‌دهند که می‌توانند در ترکیب خود تجربه‌ی پشیمانی شغلی را تشدید کنند (Budjanovcanin & Woodrow, 2022). پرسش نخست پژوهش از این چارچوب مفهومی نشئت می‌گیرد و به شناسایی «محرک‌های پشیمانی شغلی در کارکنان صنعت لوازم خانگی» می‌پردازد. بر اساس مدل بودجانوفکانین و وودرو (۲۰۲۲)، پاسخ افراد به پشیمانی در سه مسیر اصلی رخ می‌دهد:

اجتناب: تلاش برای کاهش یا انکار احساس پشیمانی.

رویکرد اولیه: پرداخت مستقیم به منبع پشیمانی و تلاش برای اصلاح موقعیت.

رویکرد ثانویه: سازگاری شناختی با شرایط.

پژوهش علیرضایی علویجه و زرین‌آبادی (۲۰۲۵) نیز الگوی مشابهی را گزارش کرده و واکنش‌های رفتاری را در پنج گروه «اجتناب، پذیرش، تغییر طرز فکر، توسعه و جابه‌جایی» طبقه‌بندی نموده است. این یافته‌ها نشان می‌دهد که پاسخ‌های رفتاری به پشیمانی طیفی از رفتارهای سازنده تا فرساینده را شامل می‌شود.

پرسش پژوهش دوم بر این مبنا تدوین شده است و واکنش‌های رفتاری نسبت به پشیمانی شغلی را در میان کارکنان بررسی می‌نماید.

پشیمانی، صرفاً یک تجربه‌ی هیجانی نیست؛ بلکه به‌عنوان یک سازه‌ی شناختی-عاطفی، پیامدهای فردی و سازمانی گسترده‌ای دارد. یافته‌های بودجانوفکانین و وودرو (۲۰۱۹) نشان می‌دهد که پشیمانی شغلی هم بر تعهد کاری و هم بر قصد ترک حرفه تأثیر دارد. همچنین راتلیج و همکاران (۲۰۲۴) پشیمانی را عاملی منفی در رضایت از زندگی و عاملی در بروز علائم افسردگی معرفی کرده‌اند.

مطالعات تیان و همکاران (۲۰۱۹) و دوغانولکو و کیردوک (۲۰۲۱) نیز اثبات کرده‌اند که پشیمانی شغلی می‌تواند به فرسودگی شغلی منجر شود. افزون بر این، وربراگن و دیواس (۲۰۲۰) تأکید می‌کنند که تفکر خلاف واقع ناشی از انفعال شغلی، حلقه‌ی واسطه میان احساس پشیمانی و کاهش عملکرد است.

در محیط‌های سازمانی، این احساس می‌تواند رفتارهای داوطلبانه و خلاق را کاهش داده و در نهایت، به جستجوی فرصت‌های شغلی جدید منجر شود (Howard & Smith, 2021).

براین اساس، پرسش سوم پژوهش از این بخش استخراج شده است و به این موضوع می‌پردازد که پیامدهای ناشی از پشیمانی شغلی بر کارکنان سازمان چیست؟

روش

این پژوهش از نظر جهت‌گیری، یک پژوهش کاربردی محسوب می‌شود که در آن با رویکردی ترکیبی، برای پاسخ به پرسش‌های پژوهش از داده‌های کمی و کیفی استفاده شده است. فرایند انجام این پژوهش به شرح زیر می‌باشد:

مرحله اول: بررسی کیفی

برای نظریه‌پردازی در خصوص پدیده پشیمانی شغلی از روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد^۱ که یکی از رویکردهای پژوهش کیفی است، استفاده شد. نظریه داده‌بنیاد یک روش‌شناسی استقرایی برای کشف نظریه محسوب می‌شود (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۴۰۰) که در این پژوهش بر اساس رویکرد استراوس و کوربین (۱۹۹۸) اجرا گردید. انتخاب این رویکرد بدین دلیل انجام شد که تا سال ۱۴۰۴ پژوهش نظام‌مندی در زمینه پشیمانی شغلی در ایران انجام نشده بود؛ از این رو، ضروری بود مفاهیم بنیادین این پدیده از دل داده‌های واقعی استخراج و تبیین شوند.

1 Grounded Theory

جامعه آماری شامل کارکنان صنعت لوازم خانگی بود که به تشخیص واحد منابع انسانی، تجربه یا نشانه‌هایی از پشیمانی شغلی داشتند. در این مرحله از نمونه‌گیری نظری^۱ استفاده شد؛ یعنی انتخاب افراد بر اساس نیاز پژوهش و به موازات تحلیل داده‌ها انجام گرفت. پس از انجام چند مصاحبه اولیه و تحلیل مقدماتی (کدگذاری باز)، الگوهای اولیه و خلأهای داده‌ای مشخص شد و بر همین اساس، مصاحبه‌شوندگان بعدی از میان کارکنان با سوابق و موقعیت‌های شغلی متفاوت انتخاب شدند تا جنبه‌های مختلف پشیمانی شغلی روشن‌تر شود.

فرایند نمونه‌گیری و مصاحبه‌ها به شکل تدریجی پیش رفت و با هر بار تحلیل داده‌ها مسیر انتخاب نمونه‌های بعدی تعیین می‌شد. این روند تا زمانی ادامه یافت که مصاحبه‌های جدید داده یا مفهوم تازه‌ای ایجاد نکردند و پژوهش به اشباع نظری^۲ رسید؛ در مجموع با ۲۵ نفر مصاحبه عمیق و ساختاریافته انجام شد.

به منظور اعتمادپذیری، مصاحبه‌ها به صورت ضبط شده و سپس واژه به واژه پیاده‌سازی و با مشارکت کنندگان بازبینی شد. تأییدپذیری با بازبینی تحلیل‌ها توسط یک کدگذار دوم (فردی خارج از تیم اصلی تحلیل) و ثبت کامل و دقیق مسیر پژوهش، تضمین شد تا اطمینان حاصل شود که نتایج تحت تأثیر سوگیری‌های پژوهشگر نیستند. همچنین برای قابلیت انتقال، زمینه تحقیق و نمونه‌هایی از گفته‌های آنان در نتایج آورده شد تا امکان مقایسه در موقعیت‌های مشابه فراهم شود (Creswell & Poth, 2016).

همچنین، برای اطمینان از اعتبار ابزار، پروتکل مصاحبه پس از طراحی و بازبینی توسط استاد راهنما، جهت بررسی اعتبار محتوایی و هم‌خوانی با اهداف پژوهش، به تأیید پنل متخصصان دانشگاهی رسید. سؤالات مصاحبه به شرح زیر می‌باشد:

- آیا تاکنون در شغل خود احساس پشیمانی داشته‌اید؟
- مروری از کارراه خود تا امروز ارائه کنید.
- احساساتی که در هر یک از مراحل کارراه خود داشته‌اید را شرح دهید.

1 Theoretical Sampling

2 Theoretical Saturation

- در کدام یک از این مراحل احساس پشیمانی داشته‌اید؟ ماهیت این پشیمانی را شرح دهید؟ (چگونه شروع شد؟ شدت و ضعف آن چگونه بود؟ تا چه زمانی طول کشید؟ اگر در دوره‌هایی کاهش یا افزایش داشته است، این امر چگونه بوده و تحت تأثیر چه رویدادهایی بود؟)
- از چه جنبه‌هایی از شغل خود پشیمان هستید (بوده‌اید)؟ به نظر شما این پشیمانی به چه دلایلی رخ داده؟ به نظر شما در چه شرایطی ممکن بود این پشیمانی رخ ندهد؟
- آیا احساس پشیمانی رفع شده است؟ (چگونه و تحت تأثیر چه رویدادهایی رفع شده؟)
- آیا چنین بوده که برخی دوره‌ها پشیمانی رفع شود و در دوره‌های دیگر مجدد احساس پشیمانی نمایید؟ اگر پاسخ مثبت است کاهش یا رفع و اوج گرفتن دوباره آن را تحت تأثیر چه عواملی بوده است؟
- واکنش شما نسبت به احساس پشیمانی چه بوده است؟ چه استراتژی‌هایی را در مقابل آن به کار گرفته‌اید؟ کدام یک از این استراتژی‌ها را موفق می‌دانید و به چه دلایلی؟
- مهم‌ترین آثار فردی، شغلی، خانوادگی یا اجتماعی که پشیمانی برای شما داشته است، چه بوده است؟
- مهم‌ترین عوامل فردی، شغلی، اجتماعی ایجادکننده پشیمانی شغلی در شما چه هستند؟

تحلیل داده‌ها

بر مبنای رویکرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها بر اساس کدگذاری سه مرحله‌ای زیر تحلیل گردید:

۱. کدگذاری باز؛

۲. کدگذاری محوری؛

۳. کدگذاری انتخابی یا گزینشی

کدگذاری باز: این کدگذاری اولیه شامل بررسی دقیق داده‌هاست. هدف از کدگذاری باز، شروع برچسب‌گذاری نامحدود همه داده‌ها و اختصاص کدهای نمایشی و مفهومی به هر حادثه‌ای است که در داده‌ها برجسته شده است (Douglas, 2003).

در این راستا پس از هر مصاحبه، گفته‌های مصاحبه‌شونده تحلیل و بر اساس مفاهیم به‌دست آمده، مصاحبه‌های بعدی، انجام می‌شود. مصاحبه‌ها تا رسیدن به مرحله اشباع ادامه می‌یابد.

تحلیل‌گر با افزایش مفاهیم به جایی می‌رسد که می‌تواند برخی مفاهیم را زیر یک مفهوم انتزاعی‌تر، بر مبنای ویژگی آن مفهوم، دسته‌بندی کند و سپس هر دسته را تحت یک مقوله قرار دهد. گروه‌بندی مفاهیم در مقوله‌ها اهمیت دارد؛ زیرا تحلیل‌گر را قادر می‌کند تعداد واحدهایی را که با آن‌ها کار می‌کند، کاهش دهد (استرواس و کرین، ۱۳۹۰).

کدگذاری محوری و کدگذاری گزینشی: تحلیل‌گر برای انجام بهتر و آسان‌تر کدگذاری محوری از پارادایم استفاده می‌کنند. پارادایم، چارچوبی است که برای کمک به تحلیل‌گر تدوین شده تا بتواند به کمک آن ساختارها و فرایندها را بشناسد (استرواس و کرین، ۱۳۹۰). هدف از کدگذاری انتخابی، شناسایی یک مقوله اصلی است که سایر مقوله‌ها را در بر می‌گیرد (Zhang et al., 2022)، در واقع کدگذاری انتخابی، فرایند یکپارچه‌سازی و بهبود مقوله‌هاست (دانایی فرد و امامی، ۱۳۸۶). در نهایت محصول نهایی یک مطالعه با رویکرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، یک نظریه پایه، یکپارچه و جامع است که یک فرایند یا طرح مرتبط با یک پدیده را توضیح می‌دهد (Birks & Mills, 2015).

مرحله دوم: بررسی کمی

در این مرحله، از پرسش‌نامه به‌منظور بررسی پیامدهای پشیمانی شغلی استفاده شده است تا آنچه طبق تحلیل داده‌ها در مرحله کیفی به‌مثابه پیامد و ماحصل این پدیده، شناسایی شده، مورد بررسی کمی نیز قرار گیرد. از این‌رو متغیر پشیمانی شغلی با متغیر پیامدها در مطالعه کمی این پژوهش بررسی شده‌اند:

الف) پشیمانی شغلی: از آنجایی که سؤالات در خصوص پشیمانی شغلی، سؤالاتی عمومی هستند، از مقیاس سنجش پشیمانی شغلی بودجانوفکنین و همکاران (۲۰۱۹) استفاده شد. این مقیاس از ۹ گویه تشکیل شده است.

ب) پیامدهای پشیمانی شغلی: این مقیاس از دو بعد کاهش انگیزه و ارتباطات (شامل ۸ گویه) و کاهش رضایت شغلی و کیفیت کار (شامل ۵ گویه) تشکیل شده است. گویه‌های مرتبط با موارد «ب» از نتایج مطالعه کیفی بدست آمده است. جدول زیر ابعاد و گویه‌های پرسش‌نامه را نشان می‌دهد.

جدول ۱. ابعاد و گویه‌های پرسشنامه

گویه‌ها
پشیمانی شغلی (بودجانبفکانین و همکاران، ۲۰۱۹)
۱. اگر می‌توانستم به گذشته برگردم، باز هم همین شرکت را برای کار انتخاب می‌کردم.
۲. قطعاً شغل مناسبی را انتخاب کرده‌ام.
۳. اگر همه چیز به من بستگی داشته باشد، هرگز شغلم را تغییر نمی‌دهم.
۴. فکر می‌کنم در انتخاب مسیر شغلی فعلی‌ام اشتباه قضاوت کرده‌ام.
۵. کاش، زمانی که می‌خواستم کارراه خود را شروع کنم، شغل دیگری انتخاب کرده بودم.
۶. احساس می‌کنم در مورد انتخاب شغل اشتباه کرده‌ام.
۷. من اغلب به تغییر شغل فکر می‌کنم.
۸. وقتی شغل فعلی‌ام را انتخاب کردم، بر اساس اطلاعاتی که در آن زمان در دسترس داشتم، مطمئن بودم که بهترین انتخاب است.
۹. فکر می‌کنم اگر شغل دیگری را انتخاب می‌کردم، اکنون راضی‌تر بودم.
پیامدهای پشیمانی شغلی: انگیزه، روحیه و ارتباطات (مصاحبه)
۱. مدام احساس ناراحتی دارم.
۲. از لحاظ شغلی ناراحتم؛ زیاد با خودم فکر می‌کنم و با همکاران، دوستان و خانواده، زیاد صحبت نمی‌کنم.
۳. مدام با خود فکر می‌کنم که چرا من اینجا هستم و این مسئله انرژی و حال خوب را از من می‌گیرد.
۴. به نظرم مهم‌ترین آثار فردی پشیمانی شغلی، بی‌انگیزگی است.
۵. ناامیدی که به همراه دارم، روی رابطه‌ام اثر می‌گذارد، مثلاً رابطه خوبی که باید با خانواده‌ام داشته باشم را ندارم.
۶. وقتی حس پشیمانی دارم، خیلی گوشه‌گیرتر می‌شوم و در خانواده، بی‌حوصله‌ام.
۷. برای اینکه بخواهم کار دیگری را انجام بدهم، احساس ناتوانی می‌کنم.
۸. احساس می‌کنم که انرژی فوق‌العاده پایینی دارم.

ادامه جدول ۱.

گویه‌ها
پیامدهای پشیمانی شغلی: رضایت شغلی و کیفیت و بازدهی کار (مصاحبه)
۱. احساسم نسبت به خودم این است که دستاوردهایم در مقایسه با تلاشی که داشته‌ام ناچیز است.
۲. از نظر شغلی، وقتی ناراحت می‌شوم، فکرم درگیر و روحیه‌ام خراب می‌شود و این‌ها در کارم تأثیر می‌گذارد و نمی‌توانم به نحو احسن کارم را انجام بدهم.
۳. انرژی که در طول روز باید صرف کارم کنم، صرف آرام کردن خودم می‌کنم.
۴. احساس رضایتمندی کمی در شغل خود دارم.
۵. کاری که شرکت از من خواسته و من می‌توانم زودتر و با انرژی انجام دهم، دیرتر انجام می‌دهم.

جمع‌آوری داده‌ها

برای جمع‌آوری داده‌ها، ۵۶۸ پرسشنامه به شیوه نمونه‌گیری تصادفی ساده برای کلیه کارکنان صنعت لوازم خانگی ارسال شد. پس از اتمام فرایند جمع‌آوری، ۳۰۲ پرسشنامه برای تجزیه و تحلیل مورد استفاده قرار گرفتند. طبق توصیه کلاین (Kline, 2016)، حجم نمونه‌ای بین ۲۰۰ تا ۴۰۰ مورد برای مدل‌های معادلات ساختاری استاندارد تلقی می‌شود. بنابراین، این حجم از نمونه آماری (۳۰۲ نفر)، با در نظر گرفتن ماهیت پژوهش که مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری است، کفایت لازم را داراست.

تحلیل داده‌ها

داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و با استفاده از نرم‌افزار AMOS تحلیل گردید.

یافته‌ها

مطالعه ۱: بررسی کیفی

در گام نخست، تمامی مصاحبه‌ها به صورت دقیق تحلیل و کدگذاری بر روی داده‌های خام انجام شد. در این مرحله، گفتار مصاحبه‌شوندگان به طور کامل بازخوانی، مفاهیم کلیدی استخراج و برچسب‌گذاری شدند. برای نمونه، یکی از شرکت‌کنندگان اظهار داشت: «حوزه فعالیت‌م چیز دیگری بود اما کاری که اکنون انجام می‌دهم بیشتر حالت اداری

دارد»، دیگری بیان نمود: «شغل کارمندی همیشه پرتنش است و اگر شرایط مالی مناسبی داشتم، در فعالیتهای پروژه‌ای خود موفق‌تر بودم»، و فردی دیگر اشاره نمود: «عدم استفاده از تحصیلاتم باعث پشیمانی شغلی شده است». این گفته‌ها به شکل‌گیری مفهوم «عدم تناسب شغل با تخصص فرد» و در سطح بالاتر به مقوله کلی‌تر «دلایل ظهور پشیمانی شغلی» منجر شدند.

در نمونه‌ای دیگر، مصاحبه‌شوندگان درباره راهبردهای خود چنین اظهار کردند: «من سعی می‌کنم کسب و کار شخصی‌ام را در کنار شغل اصلی‌ام دنبال کنم و شغل دومی داشته باشم»، «برای جبران کمبودهای مالی، خط‌مشی می‌گذارم تا به‌صورت پلکانی شرایط را بهبود دهم، چه با کار بیشتر در همین حوزه و چه انتخاب شغل دوم»، و «سعی می‌کنم ابتدا خودم را آرام کنم و بعد برای افزایش درآمد، راه‌های جدیدی پیدا کنم؛ نتایج خوبی هم گرفته‌ام اما نیاز به پشتکار دارد». این بیانات در مفهوم «شغل دوم» و سپس در سطح انتزاعی‌تر در قالب «رویکرد مقابله» دسته‌بندی شدند و نهایتاً مقوله کلی «استراتژی‌های مقابله با پشیمانی شغلی» را شکل دادند.

در بخش دیگری از مصاحبه‌ها، شرکت‌کنندگان به موضوعات زیر اشاره داشته‌اند، از جمله: «کاری که می‌توانم زودتر و با انرژی بهتری انجام دهم را دیرتر انجام می‌دهم»، «اعصابم به‌هم ریخته بود، با همکاران سرد برخورد می‌کردم و دیگر شوقی برای پاسخ به مدیر نداشتم»، «در آن دوران بازدهی‌ام پایین آمده بود، کاری که باید در یک ساعت تمام می‌شد، گاهی یک روز طول می‌کشید»، «وقتی نمی‌توانم خانواده‌ام را از نظر مالی تأمین کنم، تمرکز از بین می‌رود و روی کارم اثر منفی می‌گذارد»، «کار را درست انجام نمی‌دهم»، «انرژی که باید صرف کار مثبت شود، صرف آرام کردن خودم می‌شود»، «وقتی فردی پشیمانی شغلی دارد، با بی‌علاقگی کار می‌کند و ممکن است کارها را چندبار تکرار کند»، و «از ساعت ۲ به بعد فقط منتظر پایان کار هستم و انگیزه‌ای برای انجام مؤثر وظایف باقی نمی‌ماند». این موارد در مجموع ذیل مفهوم «کاهش بازدهی و کیفیت کار» قرار گرفتند و در سطح انتزاعی‌تر به مقوله‌ی «پیامدهای پشیمانی شغلی» منتج شدند.

این مجموعه گام به گام از تحلیل داده خام تا شکل گیری مفاهیم انتزاعی و مقوله های اصلی، همان فرایند کدگذاری باز است که نتایج نهایی آن در جدول شماره ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. تعیین مقوله ها در کدگذاری باز

ردیف	مفاهیم	مفاهیم انتزاعی تر
مقوله دلایل ظهور پشیمانی شغلی		
۱	عدم وجود تخصص گرایی	ضعف در سازماندهی
۲	عدم تناسب شغل با تخصص فرد	
۳	عدم استفاده از توانمندی ها	
۴	عدم وجود ارتباط مناسب با همکاران	
۵	تناسب پایین ویژگی های فردی با جو سازمانی	
۶	عدم وجود اختیار در تصمیم گیری	
۷	شغل نامتناسب با شغل پیشین	
۸	ضعف در همکاری و کار تیمی	
۹	کارشکنی همکاران	
۱۰	بوروکراسی ناکارآمد	فرهنگ سازمانی نامتناسب
۱۱	ساعات کار طولانی و کم بازده	
۱۲	زیاد بودن شایعات در محیط کار	
۱۳	نامناسب بودن فرهنگ سازمانی	
۱۴	دیده نشدن تلاش ها و شایستگی ها	ضعف در نظام ارزیابی عملکرد
۱۵	ادراک ضعیف عدالت	
۱۶	معیارهای نادرست ارتقا	
۱۷	ادراک کم از احساس مفید بودن	
۱۸	رفتار نادرست مدیران ارشد	رفتار نادرست مدیران ارشد
۱۹	بی ثباتی در تصمیم ها	ناکارآمدی در نظام تصمیم گیری
۲۰	ضعف در برنامه کاری در شرکت	
۲۱	درآمد ناکافی به دلیل شرایط اقتصادی	

ادامه جدول ۲.

ردیف	مفاهیم	مفاهیم انتزاعی تر
مقوله دلایل ظهور پشیمانی شغلی		
۲۲	زمینه نهادی کشور	
۲۳	مقایسه شرایط با افرادی که مهاجرت نموده‌اند	
۲۴	پایین بودن سطح حقوق و دستمزد به نسبت مشاغل آزاد	
۲۵	محقق نشدن آرزوهای شغلی	
مقوله استراتژی‌های مقابله با پشیمانی شغلی		
۲۶	کنار آمدن با شرایط و پذیرش وضع موجود	رویکرد اجتناب
۲۷	توجه به نکات مثبت	
۲۸	امید به آینده بهتر	
۲۹	کمک خواستن از خداوند	
۳۰	بررسی راهکارهای مختلف	رویکرد مقابله
۳۱	صحبت کردن با سرپرست با هدف تغییر وضع موجود	
۳۲	تلاش بیشتر	
۳۳	شغل دوم	
۳۴	تمایل به ترک سازمان یا تغییر شغل	
مقوله پیامدهای پشیمانی شغلی		
۳۵	احساس ناراحتی مداوم	کاهش انگیزه و روحیه
۳۶	خستگی ذهنی	
۳۷	بی انگیزه بودن	
۳۸	بی نظمی	
۳۹	فراموشکار شدن	
۴۰	سردرگم بودن	
۴۱	ناامیدی	
۴۲	احساس شکست	
۴۳	بی انرژی شدن	
۴۴	کاهش بازدهی و کیفیت کار	کاهش بازدهی و کیفیت کار
۴۵	تأثیر منفی بر روابط شخصی	تأثیر منفی بر ارتباطات
۴۶	کم شدن اعتماد به افراد	
۴۷	محافظه کار شدن	

ادامه جدول ۲.

ردیف	مفاهیم	مفاهیم انتزاعی تر
مقوله پیامدهای پشیمانی شغلی		
۴۸	اتخاذ شغل دوم	اتخاذ شغل دوم
۴۹	تبلیغ منفی برند کارفرما	تبلیغ منفی برند کارفرما
۵۰	افزایش انگیزه برای جبران احساس پشیمانی	افزایش انگیزه برای جبران احساس پشیمانی
۵۱	کاهش رضایت شغلی	کم شدن سطح رضایت شغلی
۵۲	عدم رضایت از دستاوردها باتوجه به دروندادها	

در مرحله بعد، مقوله محوری پدیده پشیمانی شغلی شناسایی و ارتباط آن با سایر مقوله‌ها، با استفاده از چارچوب نظریه داده‌بنیاد، مشخص شد. این فرایند که به‌عنوان «کدگذاری محوری» شناخته می‌شود، منجر به شناسایی شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر، راهبردهای مقابله‌ای و پیامدهای پشیمانی شغلی شد. در نهایت، در مرحله «کدگذاری انتخابی»، با روایت یک داستان جامع بر مبنای داده‌های مصاحبه‌ها، نظریه داده‌بنیاد پشیمانی شغلی شکل گرفت و در قالب یک مدل بصری ارائه شد. این مدل، به شکلی یکپارچه و جامع، سیر پدیده پشیمانی شغلی را توصیف می‌کند. نظریه حاصل در ادامه ارائه شده است.

پدیده پشیمانی شغلی:

مصاحبه با کارکنان نشان می‌دهد که ریشه پشیمانی شغلی در عدم تحقق انتظارات و تصورات اولیه کارکنان از شرکت نهفته است. به بیان دیگر، افراد با پیشینه تحصیلی قوی و با انگیزه‌ای بالا، جذب برند معتبر کارفرمایی شده و پس از ورود به سازمان، با آموزش‌های مناسب به کار مشغول می‌شوند. با این حال، به تدریج احساس پشیمانی در آن‌ها شکل می‌گیرد که ناشی از شکاف بین انتظارات و واقعیت‌های موجود در سازمان است. یکی از اصلی‌ترین دلایل وجود این احساس، ضعف در سازماندهی است. در فرایند تقسیم کار، تعیین وظایف و مسئولیت‌ها کاستی‌هایی دیده می‌شود که در نهایت منجر به نارضایتی می‌گردد. بسیاری از کارکنان از نبود تخصص‌گرایی، استفاده ناکافی از توانمندی‌هایشان و عدم تناسب میان شغل و تخصص خود گله داشته‌اند؛ آن‌ها احساس

می‌کنند که دانش و مهارت‌هایشان به‌درستی به کار گرفته نمی‌شود و استعداد‌هایشان در این سازمان هدر می‌رود.

یکی دیگر از عوامل مهم، فرهنگ سازمانی نامناسب است که بیشتر نزدیک به فرهنگ سلسله‌مراتبی برآورد شده است. کارکنان از انجام کارهای اداری یکنواخت و خسته‌کننده، ساعات کاری طولانی و بهره‌وری کم ناراحت‌اند. همچنین، ضعف در زیرسیستم‌های منابع انسانی از جمله در نظام ارزیابی عملکرد، احساس دیده‌نشدن تلاش‌های فردی و نبود عدالت در ارزیابی‌ها، باعث شده است که بسیاری حس کنند تلاششان بی‌ثمر است و احساس پشیمانی در آن‌ها تقویت شود؛ چراکه آن‌ها تصور می‌کردند با ورود به سازمان و در زمینه تخصصی خود، رشد و ترقی خواهند داشت، اما این انتظار برآورده نشد و این موضوع سبب دل‌سردی و احساس نارضایتی شده است.

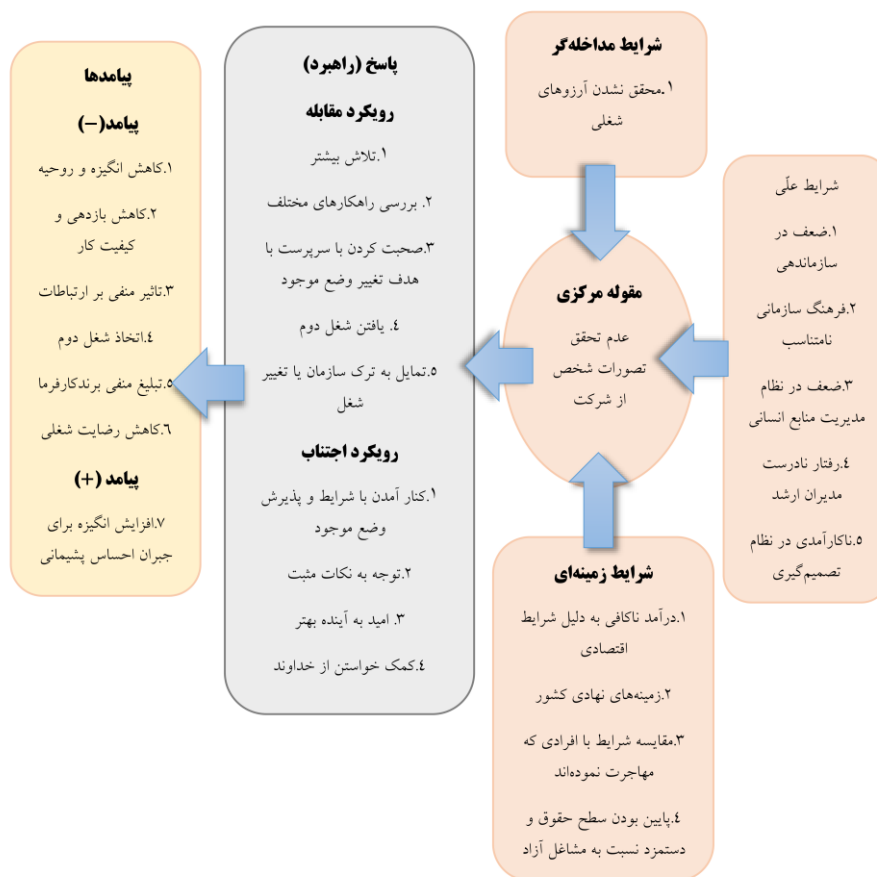
رفتار نادرست مدیران ارشد هم نقش قابل‌توجهی در ایجاد پشیمانی دارد؛ رفتارهای نادرستی که گاه از ناآگاهی مدیران ناشی می‌شود و گاه از سلسله‌مراتب سازمانی و باعث شده کارکنان احساس کنند صدایشان شنیده نمی‌شود و انگیزه‌شان تحلیل برود. نظام تصمیم‌گیری هم در بعضی موارد ناکارآمد است؛ پروژه‌هایی که باید در مدت‌زمان مشخصی به نتیجه برسند، دیر انجام می‌شوند یا نیمه‌تمام رها می‌شوند و تغییر رویکردهای مدیران، سبب سردرگمی و نارضایتی شده است.

در کنار این موارد، شرایط اقتصادی نیز نقش پررنگی در افزایش حس پشیمانی ایفا می‌کند. تورم و رشد روزافزون قیمت‌ها باعث شده، درآمد کارکنان کافی نباشد و آن‌ها خیلی زود مقایسه‌های ناخواسته‌ای با کسانی که شغل آزاد دارند یا در کشورهای دیگر زندگی می‌کنند، انجام دهند. این مقایسه‌ها احساس پشیمانی را در آن‌ها تقویت می‌کند و محیط بیرونی را نیز در ایجاد حس پشیمانی سهیم می‌داند.

هر فرد، برای مقابله با این احساس، راه‌های خاص خودش را دارد. برخی با رویکرد اجتنابی سعی می‌کنند، با کنارآمدن و پذیرش شرایط موجود، از فشار و استرس کاسته و کم‌کم با واقعیت سازگار شوند. بعضی دیگر با دیدی مثبت‌تر، به آینده خوش‌بین می‌مانند و از کمک‌های الهی و دیگر منابع، امیدواری می‌طلبند. گروهی به دنبال راهکارهای

مقابله‌ای هستند، از جمله صحبت با سرپرست و تلاش برای ارتقاء شغلی، یا انتخاب شغل دوم، و برخی دیگر به ترک سازمان و دنبال کردن مسیر دیگری فکر می‌کنند. در کنار همه این‌ها، پدیده پشیمانی پیامدهایی هم دارد؛ بعضی پیامدها منفی هستند، مانند کاهش انگیزه و روحیه، کاهش کیفیت و بازدهی کار، تأثیر منفی بر ارتباطات، تبلیغ منفی برند کارفرما و کاهش رضایت شغلی و درعین حال پیامد مثبتی مثل افزایش انگیزه برای جبران احساس پشیمانی. در مجموع، نتایج حاصل از مصاحبه با ۲۵ نفر از کارکنان یک گروه صنعتی، تصویری کلی و واقعی از این پدیده را در اختیار ما قرار داده که در شکل شماره ۱ نیز به صورت خلاصه ارائه شده است.

شکل ۱. مدل پشیمانی شغلی



مطالعه ۲: بررسی کمی

در این مرحله، باتکیه بر داده‌های مرحله اول و داده‌های ثانویه، پرسش‌نامه‌ای با ۲۲ سوال طراحی و برای سنجش پیامدهای پشیمانی شغلی از آن استفاده شد. پایایی پرسشنامه با آلفای کرونباخ در نرم افزار SPSS بررسی و روایی آن با استفاده از تحلیل عاملی و ارزیابی اعتبار سازه‌ها در نرم افزار AMOS سنجیده شد.

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از مدل سازی معادلات ساختاری و نرم افزار AMOS استفاده شد. حاصل کار، مدل پشیمانی شغلی و پیامدهای آن بود.

ارزیابی نرمال بودن داده‌ها: پیش از انجام هر تجزیه و تحلیل باید پیش فرض نرمال بودن داده‌ها به کمک نرم افزار اموس (AMOS) بررسی گردد. در جدول ۴ همان طور که مشاهده می شود، مقادیر چولگلی (Skewness) در ستون چهارم در بازه -۳ تا +۳ قرار دارد و مقادیر کشیدگی (Kurtosis) نیز در ستون ششم در بازه -۱۰ و +۱۰ قرار دارد که قابل قبول می باشد.

جدول ۳. بررسی آلفا کرونباخ (حاصل تحلیل داده‌ها در نرم افزار SPSS)

متغیرها	آلفا کرونباخ
انگیزه، روحیه و ارتباطات	۰/۷۵۲
رضایت شغلی و کیفیت و بازدهی کار	۰/۷۳۷
پشیمانی شغلی	۰/۷۶۱

جدول ۴. ارزیابی نرمال بودن داده‌ها (حاصل تحلیل داده‌ها در نرم افزار SPSS)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
q31	1.000	5.000	.144	1.023	-1.135	-4.025
q30	1.000	5.000	.189	1.341	-1.031	-3.656
q16	1.000	5.000	-.033	-.231	-1.116	-3.958
q14	1.000	5.000	-.129	-.912	-1.140	-4.042
q11	1.000	5.000	-.560	-3.973	-.618	-2.193
q10	1.000	5.000	.137	.969	-1.094	-3.880
q7	1.000	5.000	.126	.896	-1.085	-3.847

ادامه جدول ۴.

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
q4	1.000	5.000	.257	1.825	-.953	-3.381
q35	1.000	5.000	.222	1.572	-1.192	-4.228
q33	1.000	5.000	.031	.218	-1.192	-4.227
q18	1.000	5.000	-.026	-.185	-1.062	-3.768
q13	1.000	5.000	-.631	-4.476	-.736	-2.610
q9	1.000	5.000	-.172	-1.224	-1.167	-4.140
q29	1.000	5.000	.082	.585	-.726	-2.576
q28	1.000	5.000	.697	4.942	-.449	-1.591
q25	1.000	5.000	.015	.106	-1.116	-3.960
q23	1.000	5.000	.271	1.922	-.916	-3.248
q22	1.000	5.000	.144	1.025	-1.006	-3.569
q19	1.000	5.000	.120	.854	-.970	-3.441
q8	1.000	5.000	-.003	-.019	-1.179	-4.181
q3	1.000	5.000	.156	1.109	-1.039	-3.686
q1	1.000	5.000	.727	5.160	-.015	-.052

اعتبار سازه‌ها

برای اطمینان بیشتر، اعتبار سازه‌ها در دو متغیر پشیمانی شغلی، و پیامدها بررسی شد.

متغیر پشیمانی شغلی

در فرایند بررسی اعتبار سازه پشیمانی شغلی، جهت ارتقای برازش مدل اندازه‌گیری، گویه‌های q1، q3، q8 و q28 حذف گردیدند. پس از حذف گویه‌ها، همه مقادیر p برابر ۰/۰۰ و کوچک‌تر از ۰/۰۵ شدند؛ در نتیجه، می‌توان استنباط کرد که بین تمامی متغیرهای مشاهده‌شده و سازه‌های مربوطه، رابطه معناداری برقرار است. همچنین بارهای عاملی همگی قابل قبول شدند، زیرا همه بارهای عاملی بزرگ‌تر از ۰/۵ بودند. مقدار CMIN/DF کمتر از ۳ یا ۵ و قابل قبول بود. همچنین مقادیر نیکویی برازش تعدیل یافته یا AGFI، نیکویی برازش یا GFI، شاخص برازش هنجار شده یا NFI، شاخص برازش

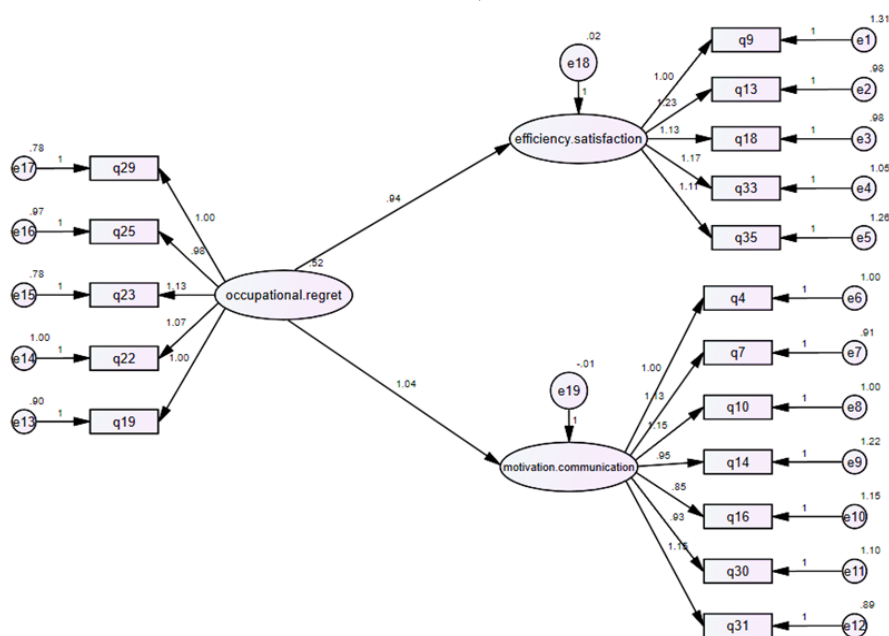
تطبیقی یا CFI بالاتر از ۰/۹ و قابل قبول شدند و RMSEA یا ریشه میانگین مربعات خطای برآورد، برازش خوبی داشت (کلاتری و همکاران، ۱۳۹۷).

متغیر پیامدها

در فرایند بررسی اعتبار سازه پیامدها، پس از حذف گویه q11، سازه پیامدها مجدداً برآورد شد. در برآورد جدید، تمامی مقادیر p کوچکتر از ۰/۰۵ گزارش گردیدند. بارهای عاملی نیز همگی قابل قبول شدند، زیرا همه بارهای عاملی بزرگتر از ۰/۵ برآورد گردیدند. مقدار CMIN/DF نیز کمتر از ۳ و قابل قبول بود. همچنین مقادیر نیکویی برازش یا GFI، شاخص برازش تطبیقی یا CFI بالاتر از ۰/۹ بوده و RMSEA یا ریشه میانگین مربعات خطای برآورد نیز، قابل قبول در نظر گرفته شدند.

در شکل ۲، تأثیر پشیمانی شغلی بر پیامدهای «کاهش انگیزه و ارتباطات» و «کاهش رضایت شغلی و کیفیت کار» بررسی شده است:

شکل ۲. مدل معادلات ساختاری برای تبیین پشیمانی شغلی و پیامدهای آن (حاصل تحلیل داده‌ها در نرم‌افزار AMOS)



نتایج مدل:

الف) رابطه بین متغیرها (ضرایب مسیر):

طبق جدول ۵، بررسی ضرایب رگرسیونی استاندارد شده نشان داد که رابطه معناداری بین متغیر پشیمانی شغلی و سازه پیامدها (کاهش انگیزه و ارتباطات؛ و کاهش رضایت شغلی و کیفیت کار) وجود دارد ($p=0.00$).

جدول ۵. نتایج تحلیل رگرسیون مدل پشیمانی شغلی و پیامدهای آن

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
efficiency.satisfaction	<---	occupational.regret	.941	.123	7.667	***	
motivation.communication	<---	occupational.regret	1.039	.119	8.692	***	
q9	<---	efficiency.satisfaction	1.000				
q13	<---	efficiency.satisfaction	1.230	.153	8.053	***	
q18	<---	efficiency.satisfaction	1.134	.145	7.832	***	
q33	<---	efficiency.satisfaction	1.172	.150	7.826	***	
q35	<---	efficiency.satisfaction	1.105	.150	7.364	***	
q4	<---	motivation.communication	1.000				
q7	<---	motivation.communication	1.130	.121	9.350	***	
q10	<---	motivation.communication	1.155	.125	9.252	***	
q14	<---	motivation.communication	.952	.119	8.005	***	
q16	<---	motivation.communication	.853	.112	7.634	***	
q30	<---	motivation.communication	.931	.114	8.155	***	
q31	<---	motivation.communication	1.151	.122	9.472	***	
q19	<---	occupational.regret	1.000				
q22	<---	occupational.regret	1.072	.120	8.905	***	
q23	<---	occupational.regret	1.134	.118	9.628	***	
q25	<---	occupational.regret	.978	.114	8.557	***	
q29	<---	occupational.regret	1.003	.110	9.141	***	

ب) قدرت رابطه:

طبق جدول ۶، تمامی بارهای عاملی استاندارد (ضرایب مسیر) در مدل ساختاری بزرگ‌تر از ۰/۵ بودند. این امر نشان‌دهنده قدرت و اهمیت بالای تأثیر مستقیم پشیمانی شغلی بر پیامدهای مورد سنجش است و فرضیه‌های پژوهش را تأیید می‌کند.

جدول ۶. بارهای عاملی استاندارد مدل پشیمانی شغلی و پیامدهای آن

Estimate			
efficiency.satisfaction	<---	occupational.regret	.978
motivation.communication	<---	occupational.regret	1.005
q9	<---	efficiency.satisfaction	.518
q13	<---	efficiency.satisfaction	.653
q18	<---	efficiency.satisfaction	.622
q33	<---	efficiency.satisfaction	.621
q35	<---	efficiency.satisfaction	.563
q4	<---	motivation.communication	.598
q7	<---	motivation.communication	.661
q10	<---	motivation.communication	.651
q14	<---	motivation.communication	.540
q16	<---	motivation.communication	.509
q30	<---	motivation.communication	.552
q31	<---	motivation.communication	.673
q19	<---	occupational.regret	.605
q22	<---	occupational.regret	.611
q23	<---	occupational.regret	.678
q25	<---	occupational.regret	.581
q29	<---	occupational.regret	.632

جدول ۷. برآورد واریانس عاملی و خطا در مدل پشیمانی شغلی و پیامدهای آن

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
occupational.regret	.519	.093	5.572	***	
e18	.021	.023	.912	.362	
e19	-.005	.020	-.249	.803	
e1	1.311	.112	11.675	***	
e2	.975	.089	10.953	***	
e3	.975	.087	11.178	***	
e4	1.048	.094	11.184	***	
e5	1.264	.110	11.500	***	
e6	.998	.086	11.547	***	
e7	.914	.081	11.238	***	
e8	1.003	.089	11.293	***	
e9	1.222	.104	11.744	***	
e10	1.155	.098	11.825	***	
e11	1.095	.094	11.706	***	
e12	.889	.080	11.163	***	
e13	.896	.078	11.538	***	
e14	1.000	.087	11.515	***	
e15	.785	.070	11.186	***	
e16	.975	.084	11.627	***	
e17	.783	.069	11.425	***	

ج) ارزیابی برازش نهایی مدل ساختاری:

شاخص‌های برازش مدل ساختاری نهایی، از جمله CFI, CMIN/DF, GFI, RMSEA، همگی برازش مطلوبی را تأیید کردند. به طور خاص، مقدار RMSEA که در محدوده ۰/۵ تا ۰/۸ قرار داشت، نشان‌دهنده برازش قابل قبول مدل نهایی با داده‌های تجربی است.

جدول ۸. شاخص‌های برازش مدل پشیمانی شغلی و پیامدهای آن

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	36	256.387	117	.000	2.191
Saturated model	153	.000	0		
Independence model	17	1881.237	136	.000	13.833

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.078	.907	.878	.694
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.555	.316	.230	.281

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.864	.842	.921	.907	.920
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.860	.743	.792
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	139.387	96.931	189.584
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1745.237	1608.802	1889.061

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	.852	.463	.322	.630
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	6.250	5.798	5.345	6.276

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.063	.052	.073	.022
Independence model	.206	.198	.215	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	328.387	332.966	461.962	497.962
Saturated model	306.000	325.463	873.695	1026.695
Independence model	1915.237	1917.399	1978.314	1995.314

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	1.091	.950	1.258	1.106
Saturated model	1.017	1.017	1.017	1.081
Independence model	6.363	5.910	6.841	6.370

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	169	183
Independence model	27	29

هر دو مسیر اصلی مدل دارای ضرایب مثبت و معنی‌دار بودند ($\beta=0.941$) و $(p<0.001, \beta=1.039)$ ، بنابراین همه فرضیه‌های مدل مورد تأیید قرار گرفتند.

فرضیه ۱: پشیمانی شغلی بر کاهش رضایت شغلی اثر معناداری دارد: تأیید شد ($\beta=0.941$, $p<0.001$)
 فرضیه ۲: پشیمانی شغلی بر کاهش انگیزه و ارتباطات اثر معناداری دارد: تأیید شد ($\beta=1.039$, $p<0.001$)

بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر پشیمانی شغلی را در چارچوب یک سندرم سازمانی ریشه دار تحلیل می کند، که در شرکت هایی با برند مطلوب، عمدتاً ناشی از شکاف انتظارات اولیه و واقعیت های سازمانی است. این شکاف توسط عوامل علی ساختاری (ضعف در سازماندهی، ارزیابی عملکرد و بوروکراسی سلسله مراتبی) و عوامل زمینه ای کلان (شرایط اقتصادی و مقایسه درآمدی) تقویت می شود.

در حالی که مطالعات پیشین بر پیامدهای منفی سنتی مانند انفعال شغلی (Verbruggen & De Vos, 2020)، کاهش تلاش های اختیاری، ترک حرفه (Budjanovcanin et al., 2019)، لذت نبردن از کار، عدم تطابق با سبک زندگی مطلوب، فقدان معنا (Budjanovcanin & Woodrow, 2022) و رفتارهای کناره گیری، عدم وجود رفتار شهروندی سازمانی و فرسودگی شغلی (Tian et al., 2019) تمرکز داشته اند، یافته های این پژوهش، ابعاد پیچیده تری را آشکار می سازد. تأیید کمی این پژوهش مبنی بر کاهش بازدهی و کیفیت کار، با ادبیاتی که بر عملکرد تأکید دارد همسو است. با این حال، شناسایی نتایج متمایز مانند تبلیغ منفی برند کارفرما و گرایش به خوداشتغالی و افزایش انگیزه برای جبران (برخلاف انتظار صرف کاهش انگیزه) نشان می دهد که پشیمانی شغلی می تواند یک نقطه عطف فعال برای بازنگری مسیر شغلی باشد، نه صرفاً یک عامل بازدارنده.

بنابراین، برای مقابله با این معضل، رویکردی جامع ضروری است که فراتر از رسیدگی به پیامدها باشد. راهکار اصلی در مدیریت انتظارات (از طریق شفافیت کامل در استخدام) و اصلاح زیرساخت های سازمانی (حرکت از فرهنگ سلسله مراتبی به سوی مدل های توانمندساز) خلاصه می شود. علاوه بر این، توانمندسازی مدیران ارشد برای مداخله

زود هنگام در برابر علائم پشیمانی، به سازمان کمک می کند تا از تبدیل شدن پشیمانی به کاهش بازده سرمایه انسانی و آسیب به برند خود جلوگیری نماید.

برای پژوهش های آتی نیز، باتوجه به اینکه این پژوهش در صنعت لوازم خانگی انجام شده است، پیشنهاد می شود سایر صنایع بالاخص صنایع تولیدی دیگر نیز در این راستا مورد مطالعه قرار گیرند. انجام این پژوهش با کنترل کردن متغیرهای جنسیت و مدرک تحصیلی نیز از دیگر پیشنهادها برای پژوهشگران آینده است. باتوجه به اینکه فرهنگ، می تواند تأثیر زیادی در شکل گیری احساس پشیمانی داشته باشد، پیشنهاد می شود در پژوهش های آینده تأثیر ابعاد فرهنگی بر پشیمانی شغلی نیز بررسی شود.

تعارض منافع

تعارض منافع وجود ندارد.

ORCID

Somaye Malekian Fard  <http://orcid.org/0009-0007-8416-983X>

Tayebe Amirkhani  <http://orcid.org/0000-0002-1239-2078>

منابع

۱. استراوس، انسلم، کربین، جولیت (۱۳۹۰). مبانی پژوهش کیفی: فنون و مراحل تولید نظریه زمینه ای، مترجم: ابراهیم افشار، تهران: نشر نی.
۲. دانایی فرد، حسن، الوانی، سیدمهدی، آذر، عادل (۱۴۰۰). روش شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع، تهران: انتشارات اشراقی.
۳. دانایی فرد، حسن، امامی، سید مجتبی (۱۳۸۶). استراتژی های پژوهش کیفی: تأملی بر نظریه پردازی داده بنیاد، اندیشه مدیریت راهبردی، ۱(۲)، ۶۹-۹۷. doi: 10.30497/smt.2007.104
۴. کلاتری، مهدی، شهبازی، زهرا، فلاحتی آذر، علیرضا (۱۳۹۷). معادلات ساختاری با استفاده از AMOS، تهران: انتشارات مهد پژوهش.
5. Alavijeh, F. A., & Zarrinabadi, N. (2025). If only I had selected a different job: Exploring causes, consequences, and profiles of language

- teacher regret. *System*, 130, 103624, 1.
<https://doi.org/10.1016/j.system.2025.103624>
6. Birks, M., & Mills, J. (2015). *Grounded theory: A practical guide*. Sage
7. Budjanovcanin, A., & Woodrow, C. (2022). Regretting your occupation constructively: A qualitative study of career choice and occupational regret. *Journal of Vocational Behavior*, 136, 103743, 1-18.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103743>
8. Budjanovcanin, A., Rodrigues, R., & Guest, D. (2019). A career with a heart: exploring occupational regret. *Journal of Managerial Psychology*, 34(3), 156. <https://doi.org/10.1108/JMP-02-2018-0105>
9. Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.
10. Doganülkü, H. A., & Kirdök, O. (2021). The Moderating Role of Career Decision Regret in the Effect of Career Adaptability on Burnout. *International Journal of Progressive Education*, 17(2), 319. <https://doi.org/10.29329/ijpe.2021.332.20>
11. Douglas, D. (2003). Grounded theories of management: A methodological review. *Management research news*, 26(5), 47. <https://doi.org/10.1108/01409170310783466>
12. Ephrem, A. N., & Murimbika, M. (2024). When do entrepreneurs and employees consider reversing career choices to manage regrets? *Journal of Decision Systems*, 1. <https://doi.org/10.1080/12460125.2024.2321414>
13. Howard, M. C., & Smith, M. B. (2023). Employee regret and disappointment: Creation of a scale and foundational application of the approach/avoidance framework. *Applied Psychology*, 72(2), 443. <https://doi.org/10.1111/apps.12367>
14. Joseph-Williams, N., Edwards, A., & Elwyn, G. (2011). The importance and complexity of regret in the measurement of 'good' decisions: a systematic review and a content analysis of existing assessment instruments. *Health Expectations*, 14(1), 60. <https://doi.org/10.1111/j.1369-7625.2010.00621.x>
15. Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling (4th Ed)*. Guilford Press.
16. Koo, K., Javier-DesLoges, J. F., Fang, R., North, A. C., & Cone, E. B. (2021). Professional burnout, career choice regret, and unmet needs for well-being among urology residents. *Urology*, 157, 57-63. <https://doi.org/10.1016/j.urology.2021.05.064>

17. Köse, A. (2019). Career Decision Regret as a Predictor: Do Teachers and Administrators Regret Due to Their Career Choice? *World Journal of Education*, 9(1), 39. <https://doi.org/10.5430/wje.v9n1p38>
18. Polat, Ş., & Yeşil, A. (2025). Relationships between Nurses' Personal and Professional Characteristics and Career Decision Regret, Occupational Stress and Turnover Intention: A Descriptive Cross-Sectional Study. *International Journal of Nursing Practice*, 31(4), e70040. <https://doi.org/10.1111/ijn.70040>
19. Reb, J., & Connolly, T. (2009). Myopic regret avoidance: Feedback avoidance and learning in repeated decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109(2), 182. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2009.05.002>
20. Rutledge, J. A., Williams, J. D., & Barlow, M. A. (2024). The relationship between life regrets and well-being: a systematic review. *Frontiers in Psychology*, 15, 1515373. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1515373>
21. Savioni, L., Triberti, S., Durosini, I., & Pravettoni, G. (2023). How to make big decisions: A cross-sectional study on the decision making process in life choices. *Current Psychology*, 42(18), 15230. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-02792-x>
22. Schulze Schleithoff, C., Lysova, E. I., Khapova, S. N., & Korotov, K. (2025). 'No regrets, they don't work': Utilizing repair strategies to embrace difficulties in individuals' careers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 98(2), e70033. <https://doi.org/10.1111/joop.70033>
23. Sullivan, S. E., Forret, M. L., & Mainiero, L. A. (2007). No regrets? An investigation of the relationship between being laid off and experiencing career regrets. *Journal of Managerial Psychology*, 22(8), 787-804. <https://doi.org/10.1108/02683940710837723>
24. Tian, L., Pu, J., Liu, Y., Zhong, X., Gui, S., Song, X., ... & Xie, P. (2019). Relationship between burnout and career choice regret among Chinese neurology postgraduates. *BMC medical education*, 19(1), 162. <https://doi.org/10.1186/s12909-019-1601-3>
25. van de Calseyde, P. P., Zeelenberg, M., & Evers, E. R. (2018). The impact of doubt on the experience of regret. *Organizational behavior and human decision processes*, 149, 97-110. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2018.08.006>

26. Verbruggen, M., & De Vos, A. (2020). When people don't realize their career desires: Toward a theory of career inaction. *Academy of Management Review*, 45(2), 376-394.
<https://doi.org/10.5465/amr.2017.0196>
27. Zeelenberg, M., & Pieters, R. (2007). A theory of regret regulation 1.0. *Journal of Consumer psychology*, 17(1), 4.
https://doi.org/10.1207/s15327663jcp1701_3
28. Zhang, L., Ye, J., & Wang, J. X. (2022). A grounded theory study of the psychological distance in online education. *Educational Technology & Society*, 25(3), 99.

References [In Persian]

1. Strauss, A., & Corbin, J. (2011). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (Trans. Ebrahim Afshar). Tehran: Ney Publishing.
2. Danayifard, H., Alvani, S. M., & Azar, A. (2021). *Qualitative Research Methodology in Management: A Comprehensive Approach*. Eshrāqi, Tehran: Safar Publications.
3. Danayifard, H., & Emami, S. M. (2007). *Qualitative Research Strategies: A Reflection on Grounded Theory*. *Management Thought*, 1(2), 69–87.
4. Kalantari, M., Shahbazi, Z., & Fallahi Azar, A. (2018). *Structural Equation Modeling Using AMOS*. Tehran: Mahd-Pajouhesh Publications.

استناد به این مقاله: ملکیان فرد، سمیه و امیرخانی، طیبه. (۱۴۰۴). پشیمانی شغلی فراتر از یک احساس: زنگ خطری برای رضایت شغلی و کیفیت کار. *مطالعات مدیریت خدمات عمومی*، ۳(۷)، ۸۷–۱۲۰.

doi: 10.22054/spsa.2025.89265.1081



Journal of Studies in Public Service Administration is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License..