



Designing a silent resignation model in Iranian government organizations

Zakieh Beiki Damneh¹ | Seyed Mohsen Allameh^{2*} | Somayeh Ahmadzadeh³

1- Department of Public Administration, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran
2- Corresponding Author: Professor, School of Governance, University of Tehran, Tehran, Iran.
allamehmail@gmail.com

2- Faculty Member, Shahid Ashrafi Esfahani University, Department of Management, Faculty of Management and Innovation, Isfahan, Iran

Volume info

Vol. 18
Series: 67
Summer 2026
P.P: 123-159

Article Type

Research Paper

Article History

Received:
2025-08-06
Revised:
2026-06-08
Accepted:
2026-09-16
Published:
2026-09-18

ISSN – E-ISSN

ISSN: 2008-4528
E-ISSN: 2645-5072



Abstract

This study aimed to design a model of quiet quitting in Iranian government organizations, employing a qualitative approach based on the Grounded Theory methodology. Data were collected through in-depth and semi-structured interviews with 18 managers from Iranian government organizations. Purposive sampling based on specific criteria was used, and the process continued until theoretical saturation was reached. The validity of the research data was confirmed through member checking and external audit. Data analysis, following the Strauss and Corbin model, involved open, axial, and selective coding using ATLAS.ti 8 software. The results revealed that the quiet quitting model in Iranian government organizations encompasses causal conditions (organizational and individual factors, passive behaviors, and reduced commitment), intervening conditions (organizational and individual strategies), contextual factors (socio-cultural and economic-technological), strategies (in three dimensions: organizational-managerial, individual employee, and policies and processes), and outcomes (individual, organizational, and social).

Keywords: employees, silent resignation, government organizations.

Cite this Article: Beyki Damneh, Zakieh, Allameh, Seyed Mohsen, and Ahmadzadeh, Somayeh. (1405). Designing a Model of Quiet Quitting in Iranian Government Organizations. *Research in Human Resource Management*, 18(2), 123-159.

DOR: [20.1001.1.20084528.1405.18.2.4.5](https://doi.org/20.1001.1.20084528.1405.18.2.4.5)



Publisher: Imam Hossein University.

© The Author(s).



طراحی مدل استعفای خاموش در سازمان‌های دولتی ایران

زکيه بيكي دمنه^۱ | سيد محسن علامه^{۲*} | سميه احمدزاده^۳

۱- گروه مدیریت دولتی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران

۲- نویسنده مسئول: استاد دانشکده حکمرانی، دانشگاه تهران، شهر تهران، ایران. allamehmail@gmail.com

۳- عضو هیات علمی دانشگاه شهید اشرفی اصفهانی، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و نوآوری، اصفهان، ایران

چکیده

پژوهش حاضر باهدف طراحی مدل استعفای خاموش در سازمان‌های دولتی ایران به روش کیفی از نوع نظریه زمینه‌ای انجام گرفت. داده‌های این پژوهش برگرفته از مصاحبه‌های عمیق و نیمه ساختاریافته با ۱۸ نفر از مدیران سازمان‌های دولتی کشور بود که بر اساس نمونه‌گیری هدفمند وابسته به معیار انتخاب و تا رسیدن به اشباع نظری این فرایند ادامه یافت. اعتبار داده‌های پژوهش از طریق بازگشت به مشارکت‌کنندگان و ممیزان بیرونی بررسی و تأیید شد. تجزیه تحلیل اطلاعات بر اساس مدل اشتراک و کوربین در قالب کدگذاری باز، محوری و گزینشی در نرم‌افزار اطلس تی آی ۸، انجام گرفت. نتایج نشان داد مدل استعفای خاموش در سازمان‌های دولتی ایران شامل یافته‌ها نشان داد مدل پارادایمی استعفای خاموش در سازمان‌های دولتی ایران شامل شرایط علی (عوامل سازمانی و فردی، رفتارهای انفعالی و کاهش تعهد)، شرایط مداخله‌گر (راهکارهای سازمانی و فردی)، بسترهای فرهنگی - اجتماعی و اقتصادی - فناورانه، راهبردها (در سه بعد سازمانی - مدیریتی، فردی کارکنان و سیاست‌ها و فرآیندها) و پیامدها (فردی، سازمانی و اجتماعی) است. **کلیدواژه‌ها:** کلیدواژه‌ها: کارکنان، استعفای خاموش، سازمان‌های دولتی.

سال و شماره

سال ۱۸، پیاپی: ۶۷

تابستان ۱۴۰۵

صص: ۱۵۹-۱۲۳

نوع مقاله

مقاله پژوهشی

سابقه مقاله

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۵/۱۵

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۵/۳/۱۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۶/۲۵

تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۶/۲۷

شابا چاپی و الکترونیکی

شابا چاپی: ۴۵۲۸-۲۰۰۸

الکترونیکی: ۵۰۷۲-۲۶۴۵



استناد: بیکی دمنه، زکيه، علامه، سيد محسن و احمدزاده، سميه. (۱۴۰۵). طراحی مدل استعفای خاموش در

سازمان‌های دولتی ایران. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۸(۲)، ۱۵۹-۱۲۳.

[DOR: 20.1001.1.20084528.1405.18.2.4.5](https://doi.org/10.22084/20.1001.1.20084528.1405.18.2.4.5)



نویسندگان.

ناشر: دانشگاه جام امام

حسین (ع).



مقدمه

در دنیای رقابتی امروز، سرمایه انسانی مهم‌ترین عامل برتری سازمان‌ها محسوب می‌شود. اهمیت منابع انسانی به عنوان سرمایه های فکری و سرچشمه بدیعات و نوآوری در سازمان ها باید مورد بازبینی قرار گیرد (بنی اسدی و همکاران، ۱۴۰۰: ۲۴۸) ویژگی های کیفی انسان (دانش، تجربه، مهارت، توانایی و سایر ویژگی های شناختی و غیرشناختی) نوعی سرمایه است که به دلیل ماهیت نامشهود آن نیاز به نگرش جدید در حوزه مدیریت منابع انسانی با رویکرد سرمایه ای یعنی «مدیریت سرمایه انسانی» دارد (رنگریز و همکاران، ۱۴۰۰: ۱) با این حال، پدیده ای نوظهور تحت عنوان «استعفای خاموش» ۱ مرزهای بهره‌وری را در سازمان‌های دولتی ایران تهدید می‌کند. در سال‌های اخیر، مفهوم «استعفای خاموش» به یکی از موضوعات مورد توجه در ادبیات مدیریت منابع انسانی تبدیل شده است. این مفهوم اگرچه در ابتدا از سوی برخی صاحب‌نظران به عنوان یک موج یا مد کوتاه مدت در فضای رسانه‌ای تلقی می‌شد (کریستین ۲، ۲۰۲۲؛ فورمیکا و اسفودرا ۳، ۲۰۲۲)، اما به تدریج به عنوان بازتابی از نارضایتی و سرخوردگی بخشی از نیروی کار نسبت به فرهنگ‌های کاری مبتنی بر تلاش افراطی و فرسودگی شغلی مورد توجه قرار گرفت. اصطلاح استعفای خاموش نخستین بار در سال ۲۰۲۲ در شبکه اجتماعی تیک‌تاک مطرح شد و به سرعت در فضای عمومی و سازمانی گسترش یافت (لوپز-فرناندز ۴، ۲۰۲۳). این مفهوم بیانگر نوعی رویکرد کارکنان به کار است که در آن افراد تنها به انجام حداقل وظایف رسمی خود بسنده کرده و از پذیرش مسئولیت‌ها و تعهدات فراتر از شرح شغل اجتناب می‌کنند. برخی پژوهشگران این پدیده را بازتابی از تغییر انتظارات کارکنان در خصوص تعادل کار و زندگی، واکنشی به فشارهای شغلی و پیامدهای دوران پس از همه‌گیری کرونا دانسته‌اند (دلری ۵ و همکاران، ۲۰۲۳).

افزون بر گسترش این مفهوم در رسانه‌ها، توجه پژوهشگران نیز به سرعت به آن جلب شد و مطالعات متعددی برای تبیین ماهیت، پیشایندها و پیامدهای آن انجام گرفت. بررسی‌های انجام شده نشان می‌دهد که در مدت کوتاهی پس از رواج این اصطلاح، هزاران مقاله و گزارش علمی در

1 Quiet Quitting

2 Christian

3 Formica and Sfodera

4 López

5 Delery

خصوص آن منتشر شده است (هنری^۱ و همکاران، ۲۰۲۵). این روند بیانگر آن است که استعفای خاموش صرفاً یک پدیده رسانه‌ای نیست، بلکه می‌تواند نشانه‌ای از تحولات عمیق‌تر در روابط استخدامی و انتظارات متقابل کارکنان و سازمان‌ها باشد.

در ادبیات پژوهشی، استعفای خاموش از منظرهای مختلف مورد بررسی قرار گرفته است. برخی پژوهشگران این پدیده را مشابه رفتارهایی همچون «کار مطابق مقررات» می‌دانند که در آن کارکنان صرفاً در چارچوب وظایف رسمی عمل کرده و از انجام فعالیت‌های اضافی خودداری می‌کنند (جانسون^۲، ۲۰۲۳؛ لرد، ۲۰۲۲؛ بندیکس^۳، ۱۹۵۶). از این منظر، استعفای خاموش نوعی واکنش منفعلانه کارکنان در برابر شرایط کاری نامطلوب تلقی می‌شود. در مقابل، گروهی دیگر آن را در ارتباط با مفاهیمی مانند فرسودگی شغلی، خستگی عاطفی و کاهش درگیری شغلی تحلیل می‌کنند و معتقدند که فشارهای روانی ناشی از کار می‌تواند کارکنان را به کاهش سطح مشارکت و تلاش کاری سوق دهد (ریچاردسون^۴، ۲۰۲۳؛ وورتلبور و فن در استین^۵، ۲۰۲۳).

برخی مطالعات نیز ریشه‌های این پدیده را در فرهنگ‌های سازمانی مبتنی بر «کار افراطی» جست‌وجو کرده‌اند؛ فرهنگ‌هایی که در آن‌ها انتظار می‌رود کارکنان همواره در دسترس باشند و فراتر از وظایف رسمی خود عمل کنند. در چنین شرایطی، استعفای خاموش می‌تواند به عنوان نوعی سازوکار دفاعی برای حفظ تعادل میان کار و زندگی شخصی تفسیر شود (فورمیکا و اسفودرا، ۲۰۲۲؛ فارستر^۶، ۲۰۲۳؛ گالانیس^۷ و همکاران، ۲۰۲۳).

به طور کلی، استعفای خاموش با طیف وسیعی از مفاهیم کلیدی در حوزه مدیریت منابع انسانی از جمله انگیزش شغلی، درگیری شغلی، عدالت سازمانی و رفتارهای کاری پیوند دارد. برخی پژوهشگران آن را نوعی مرزبندی آگاهانه کارکنان با کار می‌دانند، در حالی که گروهی دیگر آن را شکل ظریفی از مقاومت سازمانی یا واکنشی به ناهماهنگی در شیوه‌های مدیریت منابع انسانی تلقی می‌کنند (دترت^۸، ۲۰۲۳؛ الیس و یانگ^۹، ۲۰۲۲؛ تاوانتی^{۱۰}، ۲۰۱۱). در مجموع، گسترش

1 Henry

2 Johnson

3 Bendix

4 Richardson

5 Wortelboer and van der Steen

6 Forrester

7 Galanis

8 Detert

9 Ellis

10 Tavanti

بحث استعفای خاموش نشان‌دهنده شکل‌گیری تنش‌های جدید در روابط کار معاصر است؛ تنش‌هایی که از یک سو به انتظارات سازمان‌ها برای افزایش بهره‌وری مربوط می‌شود و از سوی دیگر با نیاز کارکنان به حفظ رفاه، تعادل زندگی و معنا در کار ارتباط دارد.

استعفای خاموش، نه یک ترک خدمت فیزیکی، بلکه یک عقب‌نشینی روانی و کاهش تعهد کاری به حداقل‌های وظایف شغلی است. کارکنان در این وضعیت، علی‌رغم حضور فیزیکی، دچار فرسودگی و بی‌انگیزگی شده و از هرگونه تلاش داوطلبانه اجتناب می‌کنند. استعفای خاموش پدیده‌ای است که در آن کارکنان بدون این که به‌طور رسمی استعفا دهند، به تدریج از فعالیت‌های خود در محل کار کم می‌کنند یا درگیر نمی‌شوند (ماهند و کالدول^۱، ۲۰۲۳). استعفای خاموش به پدیده‌ای اشاره دارد که در آن کارگران تلاش کاری خود را به الزامات اساسی محدود می‌کنند (زوزلو^۲، ۲۰۲۳). کارکنان با وجود حضور فیزیکی در محیط کار، از نظر روانی و عاطفی از شغل خود فاصله گرفته و تنها حداقل وظایف محوله را انجام می‌دهند (ییلدیز^۳، ۲۰۲۳). استعفای خاموش بازتاب کاهش تعهد روانی و عاطفی به کار است (لی^۴ و همکاران، ۲۰۲۳). این وضعیت نوعی عدم تعهد و بی‌انگیزگی است که می‌تواند تأثیرات منفی بر سازمان داشته باشد (گالانی^۵ و همکاران، ۲۰۲۴). عوامل متعددی می‌توانند به بروز استعفای خاموش منجر شوند، از جمله عدم قدردانی از عملکرد کارکنان، فرهنگ سازمانی نامناسب، و فقدان فرصت‌های رشد و یادگیری. این عوامل نه تنها بر روحیه و انگیزه کارکنان تأثیر منفی می‌گذارند، بلکه می‌توانند به کاهش بهره‌وری و کیفیت خدمات ارائه شده توسط سازمان‌های دولتی منجر شوند. این کارکنان دیگر تمایلی به انجام کارهای اضافی، شرکت در پروژه‌ها یا فعالیت‌های بیشتر یا نشان دادن اشتیاق و تعهد به کار خود ندارند (ژویون^۶ و همکاران، ۲۰۲۳). مطالعات نشان می‌دهند که ریشه این پدیده در نقش مدیران و فرهنگ سازمانی نهفته است. عواملی مانند عدم توجه به توسعه شغلی کارکنان، فقدان ارزش‌گذاری بر نیروی انسانی، محیط کار سمی، کاهش اعتماد سازمانی، و نادیده گرفتن تعادل کار-زندگی از جمله دلایل اصلی بروز استعفای خاموش هستند (کلیفتون و هارتر^۷، ۲۰۱۹).

1 Mahand & Caldwell

2 Zuzelo

3 Yildiz

4 Lee

5 Galanis

6 Xueyun

7 Clifton & Harter

ر تیریدام هیامراس یناسنا رتشیب زا تاریغت یراتخاس هب تاریغت یشرگن زاین دراد کلوتر و بولینو (۲۰۲۲) به این نکته اشاره می‌کنند که استعفای خاموش می‌تواند به کارفرمایان آسیب بزند، زیرا بسیاری از شرکت‌ها به کارگرانی متکی هستند که مایل به فراتر رفتن از وظایف خود هستند. این مسئله نه تنها بهره‌وری سازمان را کاهش می‌دهد، بلکه هزینه‌های پنهانی مانند کاهش نوآوری، افزایش خطاهای کاری، و افت کیفیت خدمات را نیز به دنبال دارد (گالوپ^۱، ۲۰۲۲). کارمندان به تدریج زندگی شخصی خود را بر کار اولویت می‌دهند، که این امر می‌تواند به استعفای خاموش منجر شود. سازمان‌ها باید محیطی الهام‌بخش و حمایتی ایجاد کنند تا کارمندان احساس ارتباط بیشتری با کار و همکاران خود داشته باشند (راتناتونگا^۲، ۲۰۲۳). استعفای خاموش یک پدیده رو به رشد در سازمان‌ها است که به عوامل متعددی از جمله فرسودگی شغلی، ارتباط ضعیف، و عدم ارزش‌گذاری به کارکنان مرتبط است. برای جلوگیری از این پدیده، سازمان‌ها باید محیط‌های حمایتی ایجاد کنند، روابط مثبت بین کارفرما و کارمند را تقویت کنند و به نیازهای کارکنان توجه کنند (پوچ، ۲۰۲۳). سازمان‌ها باید به‌طور فعال به مدیریت و شناسایی نشانه‌های این پدیده بپردازند. توجه به عوامل مؤثر بر این پدیده، مانند افزایش خودمختاری کارکنان، بهبود فرهنگ سازمانی، و ارتقای اعتماد، می‌تواند به کاهش هزینه‌های ناشی از کاهش بهره‌وری کمک کند (زنگر و فولکمن^۳، ۲۰۲۲). این شامل ارتباط مؤثر با کارکنان، ایجاد برنامه‌های تقدیر و تشکر و فراهم آوردن امکان رشد و پیشرفت شغلی است (خاموش^۴ و همکاران، ۲۰۲۳). لازم است مدیران به دنبال ایجاد یک فرهنگ حمایت‌کننده و مثبت در محل کار باشند تا از وقوع پدیده‌ی استعفای خاموش جلوگیری کنند و بهره‌وری و رضایت کارکنان را افزایش دهند (فورمیکا و اسفودرا^۵، ۲۰۲۲).

در ایران، با توجه به چالش‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، این پدیده به ویژه در سازمان‌های دولتی به یک معضل جدی تبدیل شده است. استعفای خاموش نه تنها بر سازمان‌ها، بلکه بر رضایت شغلی و سلامت روانی کارکنان نیز تأثیر منفی می‌گذارد. بررسی این پدیده می‌تواند به سیاست‌گذاران در طراحی برنامه‌های بهبود کیفیت زندگی کاری کمک

1 Gallup

2 Ratnatunga

3 Zenger & Folkman

4 Hamouche

5 Formica & Sfoder

کند (پندل^۱، ۲۰۲۲). بنابراین، پرداختن به این مسئله برای رشد اقتصادی پایدار ضروری است. با توجه به نوظهور بودن این مفهوم، مطالعه حاضر می‌تواند شکاف موجود در ادبیات مدیریت منابع انسانی را پر کند. سازمان‌های دولتی ایران به دلیل ساختارهای بوروکراتیک و گاهی فرهنگی سازمانی غیرمنعطف، بستری مستعد برای شکل‌گیری این پدیده هستند. عدم قدردانی شایسته، فقدان مسیرهای ارتقای شغلی شفاف و نادیده گرفتن تعادل میان کار و زندگی، از جمله عواملی هستند که اعتماد کارکنان را سلب کرده و آن‌ها را به سمت انزوای کاری سوق می‌دهند. پیامد این امر، کاهش کیفیت خدمات دولتی، افت نوآوری و ایجاد محیطی سمی است که هزینه‌های پنهان سنگینی را به نظام اداری کشور تحمیل می‌کند. علیرغم اهمیت موضوع، مدل جامعی که ابعاد، علل و پیامدهای این پدیده را بومی‌سازی کرده و در قالب یک الگوی پارادایمی ارائه دهد، خلأ مشهودی در ادبیات مدیریتی کشور است. لذا این پژوهش با هدف طراحی مدل جامع استعفای خاموش در سازمان‌های دولتی ایران با استفاده از استراتژی داده‌بنیاد انجام شده است تا به این پرسش پاسخ دهد که: «الگوی پارادایمی استعفای خاموش در سازمان‌های دولتی ایران شامل چه ابعاد و مؤلفه‌هایی است؟»

مبانی نظری

در بهار ۲۰۲۱، پدیده‌ای به نام «استعفای بزرگ» آغاز شد که در آن میلیون‌ها کارمند به دلیل نارضایتی از شرایط کاری، شغل خود را ترک کردند (فولر و کر^۲، ۲۰۲۲). پدیده استعفای خاموش به نظر می‌رسد که از روند «استعفای بزرگ» پیروی می‌کند، که در آن بیش از ۴۸ میلیون نفر فقط در ایالات متحده آمریکا در سال ۲۰۲۱ و بیش از ۵۰ میلیون نفر در سال ۲۰۲۲ شغل خود را ترک کردند (پتروس گالانس^۳ و همکاران، ۲۰۲۳). استعفای خاموش به کارمندی اطلاق می‌شود که تعهد محدودی به وظایف محول شده خود نشان می‌دهند و اغلب به حداقل الزامات شرح شغل خود پایبند هستند. این کارکنان تمایل دارند که بی تفاوت باشند و نسبت به انجام مسئولیت‌های اضافی بی‌میل هستند. در مقابل، «استعفای واقعی» شامل کارکنانی است که آشکارا قصد خود را برای ترک از طریق فرآیندهای رسمی استعفا یا ارتباط شفاهی ابراز می‌کنند (ژویون و

1 Pendell

2 Fuller and Kerr

3 Petros Galanis

همکاران، ۲۰۲۳). یکی از مهم‌ترین چالش‌های مفهومی در ادبیات «استعفای خاموش» به تعریف دقیق این پدیده مربوط می‌شود؛ به‌ویژه این پرسش که آیا استعفای خاموش مفهومی متمایز از سازه‌های مرتبطی همچون درگیری شغلی و عدم درگیری، فرسودگی شغلی، تعهد سازمانی و تعادل کار و زندگی است یا خیر. در واقع بخش قابل توجهی از پژوهش‌های موجود بر روشن‌سازی مرزهای مفهومی این پدیده متمرکز بوده‌اند؛ به این معنا که دقیقاً چه رفتارهایی مصداق استعفای خاموش محسوب می‌شوند و چه رفتارهایی خارج از این مفهوم قرار می‌گیرند.

برای نمونه، فورمیکا و اسفودرا^۱ (۲۰۲۲: ۹۰۰) استعفای خاموش را «میزان تعهد محدود کارکنان برای انجام وظایف محوله و خودداری از پذیرش فعالیت‌هایی می‌دانند که در شرح وظایف رسمی آنان تعریف نشده است». در تعریفی دیگر، شایت^۲ (۲۰۲۳: ۵) این پدیده را «نوعی فاصله‌گیری از کار و انجام حداقل تلاش لازم برای ادامه کار» توصیف می‌کند. همچنین آناند^۳ و همکاران (۲۰۲۴: ۷۲۵) استعفای خاموش را به‌صورت «کاهش تعهد روان‌شناختی به کار همراه با کاهش درگیری فردی، ضعف حمایت مدیریتی و کاهش کیفیت زندگی کاری، در کنار افزایش فرسودگی شغلی و نگرانی کارکنان درباره رفاه و تعادل کار و زندگی» تعریف کرده‌اند (برای مشاهده تنوع تعاریف موجود در ادبیات این حوزه، نک: گری^۴ و همکاران، ۲۰۲۵).

با این حال، بسیاری از این تعاریف استعفای خاموش را با سازه‌های نگرشی مرتبط همچون تعهد سازمانی یا درگیری شغلی درهم می‌آمیزند و در برخی موارد حتی پیامدهای مرتبط با آن، مانند فرسودگی شغلی یا تعادل کار و زندگی، را نیز در تعریف می‌گنجانند؛ در حالی که این موارد بیشتر به نتایج این پدیده مربوط هستند تا ماهیت رفتاری آن (کانوال^۵ و همکاران، ۲۰۲۵). چنین هم‌پوشانی مفهومی و اختلاط سازه‌ها نوعی «ابهام مفهومی» در ادبیات این حوزه ایجاد کرده و در نتیجه، فرایند نظریه‌پردازی و همچنین سنجش دقیق این پدیده را با دشواری مواجه ساخته است.

1 Formica

2 Scheyett

3 Anand

4 Gray

5 Kanwal,

در غیاب یک تعریف واحد و مورد اجماع، بسیاری از پژوهش‌ها ناگزیر بوده‌اند مبانی مفهومی استعفای خاموش و محدوده سازه‌ای آن را به‌طور مستقل تبیین کنند. از این رو، حتی در میان مطالعات انجام شده در یک مجموعه پژوهشی نیز تعاریف متفاوتی از این مفهوم مشاهده می‌شود. با این حال، این تنوع در تعاریف لزوماً یک ضعف محسوب نمی‌شود، بلکه می‌تواند بازتابی از ماهیت چندبعدی این پدیده باشد.

با وجود تفاوت در رویکردهای نظری، نمونه‌های پژوهشی و زمینه‌های مطالعاتی، اغلب پژوهش‌ها بر یک عنصر رفتاری مشترک تأکید دارند: استعفای خاموش به معنای انجام وظایف رسمی شغلی در کنار خودداری از صرف تلاش‌های فراتر از نقش است. به بیان دیگر، کارکنان در این وضعیت وظایف رسمی خود را انجام می‌دهند اما از مشارکت در فعالیت‌های اختیاری و تلاش‌های اضافی که فراتر از الزامات شغلی است اجتناب می‌کنند. این اجماع پژوهشی نشان می‌دهد که در ماهیت خود، استعفای خاموش بیشتر به «بازتنظیم میزان تلاش کاری» مربوط می‌شود، نه به ترک کار یا کناره‌گیری کامل از آن.

برای مثال، کارکنان در چنین شرایطی همچنان به «انجام وظایف قراردادی خود پایبند می‌مانند» (هریس^۱، ۲۰۲۵: ۵۶۵)، اما آگاهانه تصمیم می‌گیرند «تلاشی فراتر از آنچه در قرارداد کاری از آنان انتظار می‌رود انجام ندهند» (هروه و اوه^۲، ۲۰۲۵: ۱۴۲۲).

پدیده «استعفای خاموش» به رفتار کارکنانی اشاره دارد که با وجود حضور فیزیکی در محیط کار، از نظر روانی و انگیزشی از سازمان فاصله گرفته‌اند و تنها حداقل وظایف محوله را انجام می‌دهند. این موضوع به‌ویژه در سال‌های اخیر و پس از شیوع ویروس کرونا توجه زیادی را به خود جلب کرده است (آیدین^۳ و همکاران، ۲۰۲۲). استعفای خاموش به وضعیتی اشاره دارد که در آن کارکنان دیگر فراتر از حداقل مورد نیاز برای انجام وظایف خود تلاش نمی‌کنند (آنانند^۴ و همکاران، ۲۰۲۴). همه نویسندگان، از جمله راتناتونگا، فورمیکا و اسفودرا، سرنکو، ماهند و کالدول، بل و کنبرو، بوی و سورملی و موریسون-بیدلی، مفهوم استعفای خاموش را مورد بحث قرار می‌دهند، که در آن کارمندان بدون استعفای صریح از کار کناره‌گیری می‌کنند. آنها موافقت

1 Hervé

2 Harris

3 Aydin

4 Anand

که این یک پدیده رو به رشد است که می‌تواند بر نتایج سازمانی تأثیر منفی بگذارد. این بیماری همه‌گیر به دلیل فرسودگی شغلی، افزایش ساعات کاری، طولانی‌تر شدن ساعات کاری و افزایش تمایل به تعادل کار و زندگی، این روند را تسریع کرده است (مارش^۱ و همکاران، ۲۰۲۲). بدین ترتیب، آن‌ها به‌طور کامل از نظر فیزیکی در محل کار حاضر هستند اما از نظر روانی و عاطفی از کار خود جدا شده‌اند (پوچ^۲، ۲۰۲۳). در واقع، آن‌ها صرفاً به انجام وظایف اصلی خود بسنده می‌کنند تا شغل خود را حفظ کنند و اخراج نشوند. طبق گزارش گالوپ، بیش از نیمی از کارگران نیروی کار ایالات متحده احساس می‌کنند که قدرشان دانسته نمی‌شود و ارزششان پایین است (کلیفتون^۳، ۲۰۲۲). بسیاری از کارکنان در مشاغل بی‌آینده گیر افتاده و کمتر از ارزش واقعی‌شان حقوق می‌گیرند (کلی^۴، ۲۰۱۹). بر اساس گزارش‌های اخیر، حدود ۵۰ درصد از نیروی کار در ایالات متحده به این رفتار روی آورده‌اند (اسمیت^۵، ۲۰۲۲) و این پدیده به ویژه در میان نسل‌های جوان‌تر مانند نسل Z و نسل هزاره مشهود است (هارتر، ۲۰۲۲). مطالعه ژویون و همکاران (۲۰۲۳) نشان می‌دهد که عواملی مانند محیط شغلی، ثبات شغلی، شانس درک شده برای پیشرفت شغلی، تعهد عاطفی به شرکت و تقویت درک شده شرکت به‌طور قابل توجهی بر تمایل نسل Z برای ترک بی‌صدا تأثیر می‌گذارد (ژویون و همکاران، ۲۰۲۳). چندین اثر منفی فناوری بر کارگران، از جمله استرس و فرسودگی شغلی می‌تواند به کناره‌گیری و استعفای خاموش بالقوه کمک کند (نیناوس^۶ و همکاران، ۲۰۲۱). اگرچه استعفای خاموش به عنوان یک مفهوم جدید مطرح شده است، اما ایده اصلی آن در واقع جدید نیست. مفهوم عدم مشارکت، که به عنوان فاصله گرفتن از خود از نظر عاطفی، شناختی یا جسمی از کار تعریف می‌شود، بسیار نزدیک و مشابه با استعفای خاموش است (افراهی^۷ و همکاران، ۲۰۲۱). همچنین، رفتار کناره‌گیری و غفلت شغلی نیز مفاهیم مشابهی هستند که به عدم تلاش و کاهش مشارکت در وظایف مرتبط با کار اشاره دارند (بنت و راینسون^۸، ۲۰۰۰).

1 Marsh

2 Pevec

3 Clifton

4 Kelly

5 Smith

6 Ninaus

7 Afrahi

8 Bennett & Robinson

این پدیده که اخیراً در ادبیات مدیریت منابع انسانی مورد توجه قرار گرفته است، نشان‌دهنده کاهش تعهد سازمانی و عدم تمایل کارکنان به مشارکت فعال در پیشبرد اهداف سازمان است. محرک‌های اصلی استعفای خاموش شامل فقدان هدف مشخص، قدردانی منصفانه و تمایل به حفظ تعادل بین کار و زندگی است (استیونی^۱، ۲۰۲۲). پنج دلیل اصلی استعفای خاموش شامل عدم تعهد به توسعه شغلی، بی‌توجهی به ارزش کارکنان، افزایش قطع ارتباط کارکنان، اهمیت استقلال کارکنان و کاهش اعتماد سازمانی است (کنستانتز^۲، ۲۰۲۲). عدم تعهد به توسعه شغلی به این معناست که کارفرمایان مسیرهای رشد و توسعه را برای کارکنان فراهم نمی‌کنند، که این امر باعث احساس بن‌بست در شغل می‌شود (کلی، ۲۰۲۲). همچنین، قطع ارتباط کارکنان به احساس انزوا و عدم مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها منجر می‌شود (گارلند^۳، ۲۰۲۰). استقلال کارکنان در محل کار به توانمندسازی آنها برای انجام کارها مطابق با پارامترهای مشخص اشاره دارد و فقدان این استقلال می‌تواند به کاهش تعهد کارکنان منجر شود (یانگ و اوک چوی^۴، ۲۰۰۹). کاهش اعتماد به سازمان‌ها و رهبران نیز از دیگر عوامل مهم است که بر تعهد کارکنان تأثیر می‌گذارد (ادلمن^۵ و همکاران، ۲۰۲۲). سازمان‌ها همچنین می‌توانند از معیارهای استعفای خاموش و اخراج آرام برای بهبود مشارکت کارکنان، رضایت، تعهد سازمانی و روابط سرپرست و در عین حال کاهش خروج از کار و جابجایی کار استفاده کنند (آناند^۶ و همکاران، ۲۰۲۴). کارکنانی که به دلیل عدم حمایت سازمانی، نگرانی‌های مربوط به دستمزد، بی‌ثباتی شغلی و/یا سایر اولویت‌ها، حداقل تلاش لازم را برای کار انجام می‌دهند، به عنوان ترک‌کننده‌های آرام شناخته می‌شوند (سرنکو^۷، ۲۰۲۳). کارمندانی که بهره‌وری کمتری دارند و از کار جدا می‌شوند، اغلب به عنوان «ترک‌کننده‌های آرام» نامیده می‌شوند و نشان‌دهنده فقدان انگیزه فزاینده شایع در کار در میان کارکنان است (هتler^۸، ۲۰۲۲) و زمانی اتفاق می‌افتد که افراد حداقل کار را انجام دهند برای اجتناب از اخراج شدن و از الزامات شغلی فراتر نروند (هارتر^۹، ۲۰۲۲؛ مسترسون^{۱۰}، ۲۰۲۲؛ اوکانر^{۱۱}، ۲۰۲۲).

1 Esteveny

2 Constantz

3 Garland

4 Yang and Ok Choi

5 Adelman

6 Anand

7 Serenko

8 Hetler

9 Harter

10 Masterson

11 O'Connor

محققان دانشگاهی استدلال کرده‌اند که استعفای خاموش، شبیه درگیری شغلی کم و عدم رضایت شغلی است (هاموچه^۱ و همکاران، ۲۰۲۳؛ یاسمین و محمود^۲، ۲۰۲۳). کارکنان درگیر در استعفای خاموش ممکن است زودتر از موعد کار را ترک کنند یا دیر به محل کار خود برسند، علاقه‌ای به کمک به همکاران نشان نمی‌دهند و در برابر انجام کارهای بالاتر و فراتر از حداقل وظایف شغلی خود مقاومت کنند (کریستین^۳، ۲۰۲۲). در نتیجه، پیش‌بینی می‌شود که استعفای خاموش افزایش یابد و ممکن است موج دیگری از استعفا را جرقه بزند (تاپا^۴، ۲۰۲۲). اما اخراج آرام زمانی اتفاق می‌افتد که یک کارفرما به عمد یک موقعیت کاری منفی ایجاد می‌کند و کارمندان را به سمت استعفا سوق می‌دهد (ویگرت^۵، ۲۰۲۲) و کارکنان بر این باورند که سرپرستان آنها دیگر مانند گذشته تلاش‌ها و مشارکت‌های آنها را تشخیص نمی‌دهند و فعالانه تلاش می‌کنند تا قرارداد کاری یک کارمند را خاتمه دهند؛ اما مستقیماً این کار را انجام نمی‌دهند (جکسون^۶، ۲۰۲۲).

پیشینه پژوهش

استعفای خاموش در سال‌های اخیر به یکی از موضوعات مهم در حوزه مدیریت منابع انسانی تبدیل شده است. در همین راستا، مگريزوس^۷ و همکاران (۲۰۲۶) در مقاله‌ای با عنوان «ناآرامی استعفای خاموش: شفاف‌سازی مفهومی، مسیرهای نظری و جهت‌گیری‌های پژوهشی آینده» با مرور مطالعات جدید، تلاش کردند ابعاد مفهومی این پدیده را تبیین کنند. نتایج بررسی آنان نشان می‌دهد که استعفای خاموش پدیده‌ای چندبعدی است که تنها به کاهش تلاش کاری محدود نمی‌شود، بلکه بازتابی از تغییر در میزان درگیری شغلی کارکنان، نحوه تخصیص تلاش و واکنش آنان به فشارهای نوین محیط کار است. این پژوهش با تلفیق یافته‌های یازده مطالعه منتشر شده در یک شماره ویژه، نشان می‌دهد که استعفای خاموش می‌تواند به اشکال مختلفی بروز یابد؛ از جمله شکل‌های عمدی یا منفعلانه و همچنین انگیزه‌های واکنشی یا ارزش‌محور. افزون بر این، نویسندگان با ارائه یک گونه‌شناسی دو در دو، چهار نوع از کارکنان دارای استعفای خاموش شامل «معترضان»، «کناره‌گیران تدریجی»، «تعیین‌کنندگان مرزهای کاری» و «سرگردان‌های

1 Hamouche

2 Yasemin and Mahmut

3 Christian

4 Thapa

5 Wigert

6 Jackson

7 Magrizos

بی تفاوتی را معرفی می‌کنند. به اعتقاد آنان، این پدیده نشانه‌ای از تحولات گسترده‌تر در روابط استخدامی است که با مفاهیمی مانند عدالت سازمانی، بهزیستی کارکنان و مشارکت پایدار در کار ارتباط دارد و بررسی آن نیازمند مطالعات طولی، چندسطحی و میان‌فرهنگی است. آنانند و همکاران (۲۰۲۴)، در پژوهشی با عنوان غرق شدن در سکوت: توسعه مقیاس و اعتبارسنجی استعفای خاموش و اخراج آرام بیان کردند این مطالعه با هدف توسعه و اعتبارسنجی دو مقیاس انجام شده است: استعفای خاموش، که میزان عدم مشارکت در کار در سطح فردی، تعهد سازمانی پایین و فراتر رفتن از حد انتظار در کار را اندازه‌گیری می‌کند، و اخراج آرام، که میزان درک کارکنان از میزان بی‌ارزش دانستن آنها توسط مدیرانشان و زمانی که سازمان‌ها عمداً شرایطی را ایجاد می‌کنند که آنها را مجبور به ترک کار کند، اندازه‌گیری می‌کند. پتروس گالانس و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان پرستاران بی سر و صدا بیشتر از سایر کارکنان مراقبت‌های بهداشتی شغل خود را ترک می‌کنند بیان کردند بیش از نیمی از کارکنان مراقبت‌های بهداشتی ما به عنوان ترک‌کنندگان شغل آرام توصیف شدند. سطوح ترک شغل آرام در بین پرستاران بالاتر بود. فرسودگی شغلی و نارضایتی شغلی با سطوح بالاتر ترک شغل آرام مرتبط بودند. ژونگ ژویون و همکاران (۲۰۲۳) مطالعه‌ای با عنوان مدل‌سازی اهمیت شرایط سازمانی بر قصد ترک خدمت آرام در میان نیروی کار نسل Z در یک اقتصاد نوظهور به شناسایی عواملی چون شرایط کاری، امنیت شغلی، فرصت‌های توسعه شغلی درک شده، تعهد سازمانی عاطفی، و حمایت سازمانی درک شده بر فرسودگی شغلی و رفاه کارکنان پرداخت و نتایج نشان داد که شرایط کاری، امنیت شغلی، فرصت‌های پیشرفت شغلی درک شده، تعهد سازمانی عاطفی و حمایت سازمانی ادراک شده بر رفاه کارکنان تأثیر مثبت و فرسودگی شغلی تأثیر منفی عمده‌ای داشته است. پوچ (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان مفهوم شناسایی عوامل استعفای خاموش در سازمان‌ها بیان کردند حاضر با تحلیل سیستماتیک ۴۷ مقاله معتبر علمی در بازه زمانی ۲۰۱۸ تا ۲۰۲۳، چهار دسته اصلی از عوامل تأثیرگذار را شناسایی کرده است: (۱) عوامل سازمانی (فرهنگ کاری، سبک رهبری، سیاست‌های منابع انسانی)، (۲) عوامل شغلی (طراحی شغل، بار کاری، ابهام نقش)، (۳) عوامل بین فردی (روابط با همکاران و سرپرستان)، و (۴) عوامل فردی (ویژگی‌های شخصیتی، انتظارات شغلی. لی و همکاران (۲۰۲۳) در مطالعه کارگران کجا هستند؟ از استعفای بزرگ تا استعفای خاموش، به بررسی تحولات اخیر در بازار کار آمریکا پرداخته است که ابتدا با پدیده

"استعفای بزرگ" و سپس "استعفای خاموش" مشخص شده است. پژوهشگران با استفاده از داده‌های اقتصادی و نظرسنجی‌های نیروی کار، الگوهای تغییر رفتار شغلی را تحلیل کرده‌اند. الر^۱ و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان استعفای خاموش و رشد خاموش - شکوفایی در سازمان مدرن بیان کردند سازمان‌هایی که بر شفافیت، اعتماد و معناداری کار تأکید می‌کنند، احتمال بیشتری دارد شاهد «رشد خاموش» کارکنان باشند، در حالی که محیط‌های کاری سمی و ناعادلانه به «استعفای خاموش» دامن می‌زنند. ییلدیز (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان استعفای خاموش: علل، پیامدها و پیشنهادها بیان کردند این مقاله به بررسی علل بنیادین این پدیده شامل نارضایتی شغلی، فقدان قدردانی، بار کاری نامتعادل و سبک رهبری ناکارآمد می‌پردازد. پیامدهای این پدیده هم برای سازمان‌ها (کاهش بهره‌وری، افت کیفیت خدمات) و هم برای کارکنان (فرسودگی شغلی، کاهش رضایت) مورد تحلیل قرار گرفته است. آیدین و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان یک اصطلاح جدید برای یک مفهوم موجود: استعفای خاموش - دیدگاهی از خود-تعیینی بیان کردند این مطالعه ابتدا با در نظر گرفتن مفاهیم مشابه در ادبیات موجود، به بررسی مفهومی اصطلاح استعفای خاموش پرداخته؛ ثانیاً، چرا استعفای خاموش در زندگی کاری به عنوان بازتابی از همه‌گیری کووید-۱۹ بسیار محبوب شده است و نهایتاً پیشنهادات مدیریتی برای جلوگیری و مبارزه با این پدیده در زندگی کاری ارائه شده است.

روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق براساس رویکرد کیفی و استقرایی طراحی شده و از نظریه‌ی زمینه‌ای استراوس و کوربین به همراه مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته بهره می‌برد. برای تحلیل داده‌ها، چارچوب سه مرحله‌ای کدگذاری باز، محوری و گزینشی استراوس-کوربین انتخاب شد. در گام نخست کدگذاری باز متون مصاحبه به کوچک‌ترین واحدهای معنادار (همچون جملات، عبارات یا بندها) تفکیک شده و هر واحد با یک برچسب مفهومی مشخص نشانه‌گذاری می‌گردد. در مرحله نخست از کدگذاری باز، فرایند به دو زیرمرحله مجزا تقسیم می‌شود:

۱. کدبندی اولیه: متن مصاحبه را می‌توان به صورت سطری، عبارت به عبارت یا پاراگراف به پاراگراف واکاوی کرد. در هر بخش معنایی، یک «کد» یا برچسب مفهومی نسبت داده می‌شود تا ساختار مفهومی داده‌ها آشکار گردد.

1 Ellera

کدبندی ثانویه ابتدا مجموعه کدهای تولیدشده را مرور می‌کنیم و آن‌هایی را که بار معناشناختی مشترک دارند در کنار هم می‌نهم. با این کار حجم انبوه اولیه کدها، در قالب چند مقوله کلیدی خلاصه می‌شود. مقوله‌های به‌دست آمده (برای مثال «شرایط علی»، «راهبردها»، «شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر» و «پیامدها») در کنار یکدیگر قرار می‌گیرند و با رسم یک نمودار، چارچوب کلی روابطشان در قالب «الگوی کدگذاری» نمایش داده می‌شود. پس از اتمام کدگذاری باز، به مرحله دوم یعنی کدگذاری محوری وارد می‌شویم: در این گام، پژوهش‌گر با توجه به مقوله‌های اصلی استخراج‌شده، پیوندهای مفهومی میان آن‌ها را می‌جوید و برای هر مقوله سلسله‌مراتب زیرمقوله‌ها را تعریف می‌کند. به عبارت دیگر، مفاهیم پراکنده‌ای که در کدگذاری باز شناسایی شده بودند، سامان می‌یابند و به مقوله‌های فرعی و اصلی تبدیل می‌شوند. این دو گام (باز و محوری) زمینه لازم را برای کشف ساختار نظری پدیده فراهم می‌آورند. (گولدینگ، ۲۰۰۲). مرحله سوم تحلیل و تفسیر داده‌ها در این روش کدگذاری گزینشی است. کدگذاری گزینشی روندی است که طی آن طبقه‌ها به طبقه مرکزی مرتبط می‌شوند و نظریه را شکل می‌دهند. در این مرحله مقوله هسته شناسایی شده و سایر مقولات به‌صورت نظام‌مند با آن ارتباط داده می‌شود در گام نهایی فرایند تحلیل، کدگذاری گزینشی آغاز می‌شود که هسته مرکزی نظریه را استخراج و سایر مقوله‌ها را به‌طور نظام‌مند به آن متصل می‌کند (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸). این مرحله فرایندی سیستماتیک است که طی آن: مقوله‌ای که مبنای توضیح پدیده مورد مطالعه بوده و تمام مقوله‌های دیگر در اطراف آن قرار می‌گیرند. مقوله‌های اصلی (علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر) و راهبردها/پیامدها به‌طور منطقی با «مقوله هسته» ارتباط داده می‌شوند، چارچوبی یکپارچه برای شرح داده‌ها ایجاد می‌کنند.

این گام از تحقیق به‌ویژه در تولید نظریه داده‌بنیاد حائز اهمیت است، چرا که بدون تطبیق مقوله‌ها در قالب یک هسته مرکزی، فرایند تحلیل تنها به دسته‌بندی و توصیف محدود می‌شود و نظریه تولیدنشده باقی می‌ماند. در این مطالعه، مشارکت کنندگان شامل کارشناسان برجسته و مدیران تجربی در حوزه سازمان‌های دولتی ایران بودند که دارای سابقه، مهارت و شهرت مرتبط و مستند در زمینه فعالیت‌های مدیریتی-سازمانی بودند. اهداف انتخاب این افراد شامل:

تحلیل جامعه‌ای واقعی و متخصص سازمان‌های دولتی، فراهم کردن افق‌های غنی برای درک عمق نظریه تشکیل شده، اطمینان از تجربی بودن روایت نظرات بود. معیارهای شرکت در تحقیق پیشینه‌ی تخصصی: سال‌ها تجربه در بخش دولتی و مسئولیت‌های مدیریتی-تصمیم‌گیری آگاهی نظری و عملی: آشنا بودن با فرایندهای داخلی، شروط سازمانی و چالش‌های خاص بخش دولتی آمادگی مشارکت: تمایل به همکاری در ارائه‌ی اطلاعات گسترده و بیان تجربه‌های چالشی اعتبار عمومی: شناخته شده بودن فرد در حوزه‌ی موردنظر از سوی هم‌تایان متخصص این مجموعه ویژگی‌ها به محقق کمک کرد تا داده‌های غنی، معتبر و دارای قابلیت تعمیم در حوزه تحقیق جمع‌آوری گردد.

روش نمونه‌گیری نمونه‌گیری هدفمند و شرایطی انجام شد:

مرحله اول: محقق بر اساس قضاوت خود و شناخت آگاهانه از افراد برجسته در بخش دولتی (از طریق مصاحبه‌های قبلی، منابع علمی یا شبکه‌های تخصصی) نمونه‌های اولیه را انتخاب کرد. مرحله دوم: با توجه به چارچوب نظری ایده‌های در حال توسعه، افرادی انتخاب شدند که اطلاعاتشان توانایی کامل کردن و تقویت الگوی کدگذاری را داشت. با پیشرفت مراحل تحلیل، نیاز به شرکت‌کنندگان با خصوصیات متنوع‌تر (برای تست مفاهیم و ایجاد تعادل دیدگاه‌ها) نیز مطرح شد. ابزار گردآوری داده مصاحبه‌ی نیمه‌ساختاریافته: یک دستورالعمل انعطاف‌پذیر با ۱۰-۱۵ پرسش اولیه برای شروع مصاحبه تنظیم شد. طراحی سوالات به گونه‌ای بود که ترغیب‌کننده بیان تجربیات جزئی و مثال‌های واقعی از زندگی حرفه‌ای شرکت‌کنندگان باشد. مدت هر مصاحبه: بین ۳۰ تا ۱۲۰ دقیقه، بسته به غنای اطلاعات ارائه‌شده تکرار مصاحبه در مواردی ضروری: در ادامه‌ی فرایند، به منظور بازبینی و تکمیل یافته‌ها با یکی دو شرکت‌کنندگان مصاحبه دوم و سوم نیز انجام شد. شاخص اشباع نظری پس از کالبدشناسی ۱۸ مصاحبه، محقق به شاخص اشباع نظری رسید. تکرار مفاهیم: الگوها و مقوله‌های اصلی شروع به تکرار بدون نمایان شدن هسته‌های جدیدی نمود. ثابت شدن دسته‌بندی‌ها: دیگر نیازی به تعدیل مقوله‌ها و روابطشان وجود نداشت. این مرحله نشان داد که فرایند داده گردآوری به اندازه کافی بافت چندوجهی و سیستماتیکی ایجاد کرده است.

تضمین روایی و اعتبار برای اطمینان از روایی و پایایی محتوایی مراحل زیر انجام شد: یافته‌های مقدماتی به افراد برگردانده شد و تأیید از جانب آنها در مورد تطابق دیدگاه با تحلیل محقق صورت گرفت. تحلیل گران مستقل (متخصصان روش کیفی خارج از تیم تحقیق) کدها، الگوها و نتایج نهایی را بررسی کردند کالبدشناسی یک نمونه مصاحبه بین چند تحلیل‌گر به صورت هم‌زمان انجام شد تا متقاعد شدیم ارزیابی‌ها هم‌راستا هستند. تغییرات زیربنایی در نمونه‌های بعد از با ادامه داده‌گیری از سوی محقق، متوجه شد که نیاز به بازنگری در طرح الگوهای اصلی وجود ندارد و داده‌ها به اندازه کافی پایدار هستند. این رویکردها نه تنها کیفیت یافته‌ها را تضمین کردند، بلکه قابلیت استفاده نظریه حاصل شده در حوزه تحقیقات مدیریتی-دولتی را افزایش دادند. در این پژوهش با ۱۸ نفر از مدیران سازمان‌های دولتی کشور طبق جدول (۱) مصاحبه شد تا به شاخص اشباع نظری رسید. محقق دریافت که اطلاعات دریافتی تکراری است و به اطلاعات بیشتری نخواهد رسید (گیون، ۲۰۰۸). برای تضمین کیفیت و اخلاق در پژوهش، از معیارهای چهارگانه گوبا و لینکلن (۱۹۸۵) استفاده شد: قابلیت اعتبار: از طریق درگیری طولانی مدت با موضوع و بازبینی نتایج توسط مشارکت کنندگان. قابلیت انتقال با ارائه توصیف غنی از بستر پژوهش و فرآیند استخراج کدها. قابلیت اعتماد: از طریق ثبت دقیق گام‌های پژوهش و ممیزی توسط اساتید ناظر. قابلیت تأیید: با حفظ بی‌طرفی و مستندسازی تمامی نقل‌قول‌های مستقیم مصاحبه‌شوندگان در گزارش نهایی.

جدول ۱. ویژگی جمعیت‌شناسی جامعه پژوهش

ردیف	تخصص	سن	جنس	سابقه
۱	مدیر منابع انسانی	۴۳	مرد	۱۵
۲	روانشناس صنعتی و سازمانی	۳۸	مرد	۱۴
۳	متخصص رفتار سازمانی	۴۵	مرد	۲۰
۴	مشاور جذب‌ونگهداشت استعدادها	۴۲	مرد	۱۵
۵	تحلیل‌گر مشارکت کارکنان	۳۵	مرد	۱۲
۶	مشاور توسعه سازمانی	۵۵	مرد	۱۴
۸	متخصص مدیریت تغییر	۳۷	مرد	۱۳
۹	کارشناس نظام‌های ارزیابی عملکرد	۳۸	مرد	۱۲

جدول ۱. ویژگی جمعیت‌شناسی جامعه پژوهش

ردیف	تخصص	سن	جنس	سابقه
۹	مسئول توسعه رهبری	۵۲	مرد	۱۶
۱۰	مشاور روابط کار	۵۸	مرد	۸
۱۱	تحلیل‌گر فرهنگ سازمانی	۴۰	مرد	۱۶
۱۲	مشاور تعادل کار-زندگی	۴۱	مرد	۸
۱۳	مدیر ارتباطات داخلی	۵۳	مرد	۲۳
۱۴	متخصص جذب نیروی انسانی	۵۵	مرد	۲۵
۱۵	مدیر آموزش و توسعه	۳۵	زن	۸
۱۶	پژوهشگر تغییر سازمانی	۳۷	زن	۹
۱۷	کارشناس مدیریت اجرایی با تمرکز بر رضایت شغلی	۴۸	مرد	۱۷
۱۸	استاد دانشگاه رشته رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی	۴۲	مرد	۱۳

این ترکیب تخصصی، تنوع لازم در ابعاد رفتاری، سازمانی و منابع انسانی را برای دستیابی به اشباع نظری در موضوع «استعفای خاموش» فراهم می‌سازد.

جدول ۲. نمونه‌ای از فرایند کدگذاری باز و محوری (استخراج مقوله شرایط علی)

ردیف	مقوله اصلی	مقوله فرعی	برچسب مفهومی	نقل قول کلیدی از مشارکت‌کنندگان
۱	عوامل مدیریتی و ساختاری	فقدان نظام قدردانی	نادیده گرفتن تلاش‌های داوطلبانه	«وقتی مدیر من اصلاً نمی‌بیند من چقدر زحمت می‌کشم و فقط موقع اشتباهات پیداش میشه، دیگه انگیزه‌ای برای کار اضافی ندارم.» (مشارکت‌کننده ۳)
۲	عوامل مدیریتی و ساختاری	انسداد مسیر رشد	بن‌بست در مسیر ارتقای شغلی	«ساختار اینجا طوری‌ه که هرچقدر هم بدوی، راه برای پیشرفت بسته است. انگار سقف شیشه‌ای بالای سرت.» (مشارکت‌کننده ۷)
۳	فرهنگ سازمانی سمی	بی‌عدالتی ادراکی	تبعیض در انتصابات سازمانی	«روابط بر ضوابط حاکمه؛ وقتی می‌بینی کسی که نصف تو هم کار نمی‌کنه، چون رابطه داره پست می‌گیره، تو هم ترجیح میدی فقط در حد وظیفه کار کنی.» (مشارکت‌کننده ۱۱)

جدول ۳. نمونه کدگذاری به همراه کد باز

عوامل فردی	فرسودگی شغلی	استرس مزمن	بسیاری از کارمندان به دلیل فشار کاری مداوم، حجم بالای وظایف یا محیط پرتنش، دچار فرسودگی شغلی میشوند. وقتی استرس به وضعیت مزمن تبدیل شود، فرد دیگر انرژی و انگیزه‌های برای مشارکت فعال ندارد، اما به دلیل ترس از بیکاری یا عدم امنیت شغلی، ترجیح می‌دهد سکوت کند.
		نداشتن اشتیاق به کار	اگر کارمند احساس کند کارش بی‌معنی است یا با ارزش هایش هم خوانی ندارد، به تدریج بیتفاوت می‌شود. این حالت معمولاً با کاهش بهره‌وری و تمایل به "سر رفتن وقت" همراه است.
		خستگی مزمن و بی‌حوصلگی	وقتی فرد مدام احساس خستگی جسمی و ذهنی کند، حتی وظایف ساده هم برایش طاقت‌فرسا می‌شوند. این خستگی گاهی ناشی از ساعت‌های کاری طولانی، عدم استراحت کافی یا حتی فرهنگ سمی سازمان است.
		ماندن به دلیل ناامنی اقتصادی	ترس از نداشتن درآمد جایگزین یا بیکاری طولانی، بسیاری را مجبور به تحمل شرایط نامطلوب می‌کند. این افراد ممکن است تنها برای حقوق ماهانه سر کار حاضر شوند، بدون هیچ تعهدی به اهداف سازمان.
		عدم تعادل بین کار و زندگی شخصی	وقتی کار تمام زندگی فرد را میبلعد، به مرور احساس کینه یا فرسودگی ایجاد می‌شود. کسی که نتواند برای خانواده، علایق یا استراحت خود وقت بگذارد، به سمت استعفای خاموش سوق داده می‌شود.

یافته‌های پژوهش

به‌منظور پاسخ به سؤالات پژوهش در خصوص ارائه مدل استعفای خاموش در سازمان‌های دولتی ایران در بخش‌های مختلف عوامل علی، زمینه‌ای مداخله‌گر و... جداول (۲) تا (۶) کدگذاری محوری و باز این عوامل را نشان می‌دهد.

شرایط علی: شرایط علی حوادث، وقایع و اتفاقاتی هستند که به وقوع یا گسترش پدیده موردنظر می‌انجامد. نتایج کدگذاری نشان داد که شکل‌گیری پدیده استعفای خاموش در سازمان‌های دولتی بیش از هر چیز متأثر از مجموعه‌ای از عوامل سازمانی و فردی است. در سطح سازمانی، ضعف در شیوه‌های رهبری، محدودیت فرصت‌های توسعه شغلی و حاکم بودن فرهنگ سازمانی ناسالم زمینه‌های اصلی بروز این پدیده را فراهم می‌کنند. در سطح فردی نیز تجربه

فرسودگی شغلی، کاهش اعتماد به سازمان و برآورده نشدن انتظارات شغلی موجب می‌شود کارکنان به تدریج از نظر روانی و رفتاری از سازمان فاصله گرفته و رفتارهایی نظیر کاهش تلاش کاری، انزوای سازمانی و کاهش تعهد سازمانی را بروز دهند. جدول (۲) نشان‌دهنده شرایط علی مدل استعفای خاموش در سازمان‌های دولتی ایران است.

جدول ۴. شرایط علی مدل استعفای خاموش در سازمان‌های دولتی ایران

مقوله محوری	مقوله ثانویه	مفاهیم (کدگذاری باز)	شواهد مبتنی بر مصاحبه
عوامل سازمانی	رهبری ناکارآمد	ضعف در ارتباطات مدیران با کارکنان؛	«مدیران معمولاً فقط زمانی با کارکنان ارتباط می‌گیرند که مشکلی پیش آمده باشد. ما دقیقاً نمی‌دانیم چه انتظاری از ما دارند و همین باعث می‌شود انگیزه‌ای برای تلاش بیشتر نداشته باشیم.» (مشارکت‌کننده ۴)
		ارتباطات سازمانی ناکارآمد	
		توزیع نامتوازن حجم کار	
		ابهام در انتظارات و شرح وظایف شغلی	
عوامل سازمانی	فقدان توسعه شغلی	محدودیت فرصت‌های آموزش و توانمندسازی	«سال‌هاست در این سازمان کار می‌کنم اما احساس می‌کنم هیچ مسیر مشخصی برای پیشرفت وجود ندارد؛ بنابراین طبیعی است که آدم فقط در حد وظیفه‌اش کار کند.» (مشارکت‌کننده ۷)
		محدود بودن مسیرهای ارتقا و پیشرفت شغلی	
	فرهنگ سازمانی ناسالم	ادراک بی‌عدالتی سازمانی (تبعیض و رفتارهای غیرمنصفانه)	«وقتی می‌بینیم تلاش بعضی افراد اصلاً دیده نمی‌شود و بعضی‌ها صرفاً به خاطر رابطه پیشرفت می‌کنند، کم‌کم انگیزه‌ات را از دست می‌دهی.» (مشارکت‌کننده ۱۱)
		عدم قدردانی از عملکرد کارکنان	
عوامل فردی	فرسودگی شغلی	رقابت ناسالم میان کارکنان	«بعضی روزها آن‌قدر خسته‌ام که فقط سعی می‌کنم ساعت کاری تمام شود. اگر امنیت مالی نبود شاید خیلی وقت پیش اینجا را ترک می‌کردم.» (مشارکت‌کننده ۹)
		فشارهای کاری و اضافه‌کاری اجباری	
		تجربه استرس شغلی مزمن	
		کاهش اشتیاق و انرژی کاری	
عوامل فردی	فرسودگی شغلی	احساس خستگی و دلزدگی مداوم	
		ماندن در سازمان به دلیل ناامنی اقتصادی	

جدول ۴. شرایط علی مدل استغفای خاموش در سازمان‌های دولتی ایران

مقوله محوری	مقوله ثانویه	مفاهیم (کدگذاری باز)	شواهد مبتنی بر مصاحبه
واکنش‌های رفتاری اولیه	کاهش اعتماد به سازمان	عدم تعادل کار و زندگی	«بارها وعده بهبود شرایط داده شده اما در عمل چیزی تغییر نکرده است؛ همین باعث شده اعتمادمان به حرف‌های مدیریت کم شود.» (مشارکت‌کننده ۶)
		ادراک خلف وعده‌های سازمانی	
		فاصله میان وعده‌های مدیریتی و واقعیت‌های تجربه‌شده کارکنان	
	انتظارات شغلی برآورده نشده	احساس بی‌معنایی در انجام وظایف	«گاهی احساس می‌کنم کاری که انجام می‌دهم هیچ تأثیر واقعی ندارد و فقط برای پر کردن ساعات کاری است.» (مشارکت‌کننده ۱۳)
		عدم همسویی شغل با ارزش‌ها و اهداف شخصی	
	کاهش تلاش کاری	انجام حداقل وظایف شغلی	«من کارم را انجام می‌دهم، اما دیگر مثل قبل انرژی نمی‌گذارم؛ فقط همان کاری که لازم است تا تذکر نگیرم.» (مشارکت‌کننده ۸)
		افزایش غیبت‌ها	
		استفاده بیش از حد از مرخصی‌ها	
		عدم مشارکت در فعالیت‌های فراتر از شرح وظایف	
	انزوای سازمانی	اجتناب از تعامل با مدیران و همکاران	«ترجیح می‌دهم در کار خودم باشم و در بحث‌ها و پیشنهادها دخالت نکنم؛ چون معمولاً نتیجه‌ای هم ندارد.» (مشارکت‌کننده ۱۰)
		عدم پذیرش مسئولیت‌های جدید	
		سکوت سازمانی	
کاهش تعهد سازمانی	تمرکز بر زندگی شخصی	اولویت دادن به فعالیت‌های خارج از محیط کار	«بیشتر تمرکز روی زندگی شخصی و برنامه‌های بیرون از سازمان است؛ اینجا فقط حضور دارم.» (مشارکت‌کننده ۱۵)
		حضور فیزیکی همراه با عدم تمرکز ذهنی	
	کاهش خلاقیت و نوآوری	عدم پیگیری ایده‌ها؛ پذیرش وضعیت	«قبلاً ایده‌های زیادی ارائه می‌دادم، اما وقتی دیدم جدی گرفته نمی‌شود، دیگر ترجیح دادم همان روند قبلی ادامه پیدا کند.» (مشارکت‌کننده ۳)
		موجود و پرهیز از ابتکار عمل	

جدول ۴. شرایط علی مدل استعفای خاموش در سازمان‌های دولتی ایران

مقوله محوری	مقوله ثانویه	مفاهیم (کدگذاری باز)	شواهد مبتنی بر مصاحبه
	بی تفاوتی نسبت به اهداف سازمان	استفاده از شبکه‌های اجتماعی در ساعات کاری	«وقتی احساس می‌کنی تلاش‌هایت تأثیری ندارد، کم‌کم نسبت به اهداف سازمان بی تفاوت می‌شوی.» (مشارکت‌کننده ۱۲)
		اجتناب از درگیری با مسائل سازمانی	
	جستجوی پنهانی شغل جدید	افزایش تمایل به ترک سازمان؛ اشتغال جانبی	«خیلی از همکارانم در حال جستجوی کار دیگری هستند یا فعالیت جانبی دارند، چون امیدی به بهبود شرایط ندارند.» (مشارکت‌کننده ۱۶)
		انتقال انرژی به فعالیت‌های خارج از سازمان	

شرایط بستر: شرایط بستر، مجموعه شرایطی هستند که زمینه پدیده موردنظر را فراهم می‌سازد و بر رفتارها و کنش‌ها تأثیر می‌گذارند. شرایط بستر، مقوله محوری و نتایج منتج از آن را تحت تأثیر قرار می‌دهد. به عبارت دیگر سلسله شرایط خاص که در آن استراتژی‌ها و کنش‌های متقابل برای اداره کردن، کنترل و پاسخ به پدیده صورت می‌گیرد. جدول (۳) نشان‌دهنده عوامل بستر ساز مدل استعفای خاموش در سازمان‌های دولتی ایران است.

جدول ۵. عوامل بستر ساز مدل استعفای خاموش در سازمان‌های دولتی ایران

کدگذاری محوری	کدگذاری ثانویه	کدگذاری باز	شواهد مبتنی بر مصاحبه
شرایط فرهنگی-اجتماعی	فقدان حمایت همکاران	روابط سرد و غیر حرفه‌ای	«در بیشتر مواقع احساس می‌کنم همکاران فقط به فکر کار خودشان هستند و حمایتی وجود ندارد؛ همین باعث می‌شود انگیزه‌ای برای مشارکت نداشته باشم.» (مشارکت‌کننده ۱۴)
		ضعف تعاملات بین فردی	
		عدم همکاری مؤثر در پروژه‌ها	
	انعطاف‌ناپذیری سازمان	ساعات کاری ثابت و غیر منعطف	«با وجود شرایط خانوادگی یا فشار کاری، هیچ انعطافی در ساعات کار وجود ندارد و همین فشار روانی زیادی ایجاد می‌کند.» (مشارکت‌کننده ۲)
		فشار روانی ناشی از محیط کار	
		عدم امکان دورکاری	
	تبعیض و	پارتی‌بازی	«وقتی می‌بینی منابع و فرصت‌ها عادلانه توزیع

جدول ۵. عوامل بسترساز مدل استعفای خاموش در سازمان‌های دولتی ایران

کدگذاری محوری	کدگذاری ثانویه	کدگذاری باز	شواهد مبتنی بر مصاحبه
	بی‌عدالتی سازمانی	توزیع ناعادلانه منابع و فرصت‌ها	نمی‌شود و بعضی‌ها فقط به خاطر رابطه جلو می‌افتند، انگیزه‌ای برای تلاش باقی نمی‌ماند.» (مشارکت‌کننده ۱۱)
	سیاست‌های اداری محدودکننده	بروکراسی پیچیده و زمان‌بر ترس از اخراج یا پیامدهای اداری	«آن‌قدر قوانین و بروکراسی زیاد است که برای کوچک‌ترین تصمیم باید استرس داشته باشی؛ همیشه هم ترس از برخورد یا اخراج وجود دارد.» (مشارکت‌کننده ۶)
شرایط اقتصادی-فناورانه	عدم امنیت شغلی	قراردادهای موقت؛	«با قراردادهای کوتاه‌مدت و حقوقی که با تورم نمی‌خواند، طبیعی است که آدم فقط به فکر دوام آوردن باشد نه پیشرفت.» (مشارکت‌کننده ۹)
		تجربه یا نگرانی	
		از اخراج‌های بی‌دلیل	
		دستمزد نامتناسب با نرخ تورم	
	ابهام در نقش‌ها و مسئولیت‌ها	عدم شفافیت در انتظارات شغلی	«دقیق مشخص نیست چه کاری به عهده چه کسی است و همین باعث سردرگمی و فشار کاری می‌شود.» (مشارکت‌کننده ۵)
		تداخل وظایف	
	فقدان امکانات مدرن کاری	تجهیزات کاری فرسوده و قدیمی؛	«با ابزارها و نرم‌افزارهای قدیمی نمی‌شود انتظار کار با کیفیت داشت؛ همین موضوع انرژی آدم را می‌گیرد.» (مشارکت‌کننده ۱۶)
		نرم‌افزارهای ناکارآمد و غیرکاربرپسند	

شرایط مداخله‌گر: شرایط مداخله‌گر عواملی هستند که شرایط علی را تسهیل می‌کنند، یا بر اثر این شرایط تداخل ایجاد کرده و مانع آن می‌شود. به عبارت دیگر، شرایط مداخله‌گر خود به تنهایی منجر به رفتار نمی‌شود اما می‌تواند بر اثر شرایط علی بر رفتار اثرگذار باشند. یافته‌ها نشان می‌دهد عوامل مداخله‌گر در چهار خوشه ساختاری-اداری، سیاستی-استخدامی، اقتصادی-کلان و

فرهنگی - سازمانی قابل طبقه‌بندی‌اند که هر یک از طریق سازوکارهای متفاوت، شدت و جهت بروز استعفای خاموش را تعدیل می‌کنند. این عوامل، بستر محدودکننده‌ای ایجاد می‌کنند که حتی در صورت وجود راهبردهای اصلاحی، امکان اثربخشی آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. بنابراین، مدیریت استعفای خاموش مستلزم توجه همزمان به سطح سازمان و سطح کلان حکمرانی اداری است. جدول ۶ نشان‌دهنده عوامل مداخله‌گر مدل استعفای خاموش در سازمان‌های دولتی ایران است.

جدول ۶. عوامل مداخله‌گر مدل استعفای خاموش در سازمان‌های دولتی ایران

کدگذاری محوری	کدگذاری ثانویه	کدگذاری باز	شواهد مبتنی بر مصاحبه
عوامل ساختاری-اداری	ساختار بوروکراتیک نظام اداری	تمرکزگرایی در تصمیم‌گیری	«برای یک تصمیم ساده باید چندین امضا بگیریم؛ همین روند طولانی آدم را خسته می‌کند.» (مشارکت‌کننده ۶)
	مقررات و الزامات بالادستی	سلسله‌مراتب پیچیده	
عوامل سیاستی-استخدامی	سیاست‌های کلان استخدامی دولت	بخشنامه‌های متعدد محدودیت اختیارات مدیران میانی	«مدیر مستقیم ما هم اختیار کافی ندارد؛ همه چیز از بالا تعیین می‌شود.» (مشارکت‌کننده ۱۳)
	نظام جبران خدمات دولتی	استخدام‌های غیررقابتی دشواری تعدیل نیروهای ناکارآمد	
عوامل اقتصادی-کلان	محدودیت‌های بودجه‌ای سازمان	حقوق ثابت غیرعملکردمحور محدودیت در پرداخت پاداش	«مدام گفته می‌شود بودجه نیست، بنابراین خیلی از مشکلات حل نمی‌شود.» (مشارکت‌کننده ۴)
	شرایط اقتصادی کشور	کمبود منابع مالی؛ عدم نوسازی زیرساخت‌ها	
عوامل فرهنگی-سازمانی	فرهنگ سازمانی حاکم	تورم کاهش قدرت خرید کارکنان	«با این تورم، فقط سعی می‌کنیم دوام بیاوریم.» (مشارکت‌کننده ۱۵)
		مقاومت در برابر تغییر	

جدول ۶. عوامل مداخله‌گر مدل استعفای خاموش در سازمان‌های دولتی ایران

کدگذاری محوری	کدگذاری ثانویه	کدگذاری باز	شواهد مبتنی بر مصاحبه
	عادی‌سازی	پذیرش کم‌کاری جمعی	«اینجا اگر حداقل کار را انجام دهی، کسی اعتراضی ندارد.» (مشارکت‌کننده ۸)
	حداقل‌گرایی کاری	بی‌تفاوتی نسبت به بهره‌وری	

راهبردها: راهبردها یا کنش‌ها، اقدامات هدفمندی هستند که راه‌حل‌هایی برای پدیده موردنظر فراهم می‌سازند. راهبردها مجموعه اقداماتی است که افراد، تیم‌ها و سازمان، در پاسخ به شرایط علی و بستر و با توجه به عوامل مداخله‌گر به‌منظور تحقق مقوله محوری «مدل استعفای خاموش» انجام می‌دهند. یافته‌ها نشان می‌دهد که برای مدیریت پدیده استعفای خاموش، سازمان‌ها ناگزیر از اتخاذ مجموعه‌ای از راهبردهای مدیریتی، فردی و سیاستی هستند. این راهبردها با هدف تقویت ارتباطات سازمانی، اصلاح نظام‌های انگیزشی، توسعه سرمایه انسانی و افزایش مشارکت کارکنان طراحی می‌شوند. اجرای چنین اقدامات راهبردی می‌تواند از گسترش فاصله‌گیری روانی کارکنان از سازمان جلوگیری کرده و زمینه ارتقای تعهد و مشارکت شغلی را فراهم سازد. جدول (۷) نشان‌دهنده راهبردهای مدل استعفای خاموش در سازمان‌های دولتی ایران است.

جدول ۷. راهبردهای مدل استعفای خاموش در سازمان‌های دولتی ایران

کدگذاری محوری	کدگذاری ثانویه	کدگذاری باز	شواهد مبتنی بر مصاحبه
راهبردهای مدیریتی-سازمانی	استقرار نظام ارتباطات سازمانی شفاف	برگزاری جلسات منظم گفتگو میان مدیران و کارکنان	«اگر مدیران واقعاً نظر کارکنان را بشنوند، خیلی از دلزدگی‌ها برطرف می‌شود.» (مشارکت‌کننده ۵)
		ایجاد سامانه‌های رسمی دریافت و پاسخگویی به بازخورد کارکنان	
	طراحی و اجرای برنامه‌های توسعه سرمایه انسانی	اجرای دوره‌های آموزشی حرفه‌ای	«وقتی بدانیم امکان پیشرفت وجود دارد، انگیزه کار خیلی بیشتر می‌شود.» (مشارکت‌کننده ۱۱)
		طراحی مسیرهای شغلی شفاف برای ارتقای کارکنان	

جدول ۷. راهبردهای مدل استعفای خاموش در سازمان‌های دولتی ایران

کدگذاری محوری	کدگذاری ثانویه	کدگذاری باز	شواهد مبتنی بر مصاحبه
	بازطراحی نظام انگیزشی و پاداش‌دهی	اصلاح نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد	«اگر تلاش افراد دیده شود و پاداش بگیرند، کمتر دچار بی‌انگیزگی می‌شوند.» (مشارکت‌کننده ۲)
		استفاده از پاداش‌های غیرمالی مانند	
		قدردانی و فرصت‌های ارتقا	
	تقویت فرهنگ سازمانی حمایتی	ترویج ارزش‌های همکاری و همدلی؛	«در محیطی که همکاران از هم حمایت می‌کنند، احساس تعلق بیشتری داریم.» (مشارکت‌کننده ۱۴)
		ایجاد فضای اعتماد و حمایت متقابل در محیط کار	
راهبردهای توانمندسازی فردی کارکنان	ارتقای مهارت‌های ارتباطی کارکنان	آموزش مهارت‌های ارتباط مؤثر؛	«وقتی بتوانیم راحت درباره مشکلات صحبت کنیم، فشار کاری کمتر می‌شود.» (مشارکت‌کننده ۷)
		تشویق کارکنان به بیان شفاف مسائل و پیشنهادات	
	توسعه برنامه‌های مدیریت استرس شغلی	آموزش تکنیک‌های مدیریت استرس؛ ۱	«اگر برنامه‌هایی برای کاهش استرس وجود داشته باشد، فرسودگی خیلی کمتر می‌شود.» (مشارکت‌کننده ۹)
		جرای برنامه‌های ارتقای سلامت روان در محیط کار	
سیاست‌ها و فرآیندهای سازمانی	استقرار نظام پایش و سنجش رضایت کارکنان	اجرای نظرسنجی‌های دوره‌ای؛	«وقتی از ما نظرخواهی می‌شود و نتیجه آن در تصمیم‌ها اثر دارد، انگیزه بیشتر می‌شود.» (مشارکت‌کننده ۶)
		استفاده از نتایج برای اصلاح سیاست‌های سازمانی	
	طراحی برنامه‌های انگیزشی سازمانی	اجرای برنامه‌های تشویقی برای افزایش مشارکت	«قدردانی ساده هم می‌تواند انگیزه ادامه کار را بالا ببرد.»

جدول ۷. راهبردهای مدل استعفای خاموش در سازمان‌های دولتی ایران

کدگذاری محوری	کدگذاری ثانویه	کدگذاری باز	شواهد مبتنی بر مصاحبه
		تقدیر رسمی از عملکرد برتر کارکنان	(مشارکت‌کننده ۱۰)

پیامدها: پیامدها، نتایج و حاصل راهبردها و یا کنش‌ها هستند. به عبارت دیگر، هر جا انجام یا عدم انجام کنش / واکنش معینی در پاسخ به امر یا مسئله‌ای یا به منظور اداره یا حفظ موقعیتی از سوی فرد یا افرادی انتخاب شود، پیامدهایی پدید می‌آید. جدول (۸) نشان‌دهنده پیامدهای مدل استعفای خاموش در سازمان‌های دولتی ایران است.

جدول ۸. پیامدهای مدل استعفای خاموش در سازمان‌های دولتی ایران

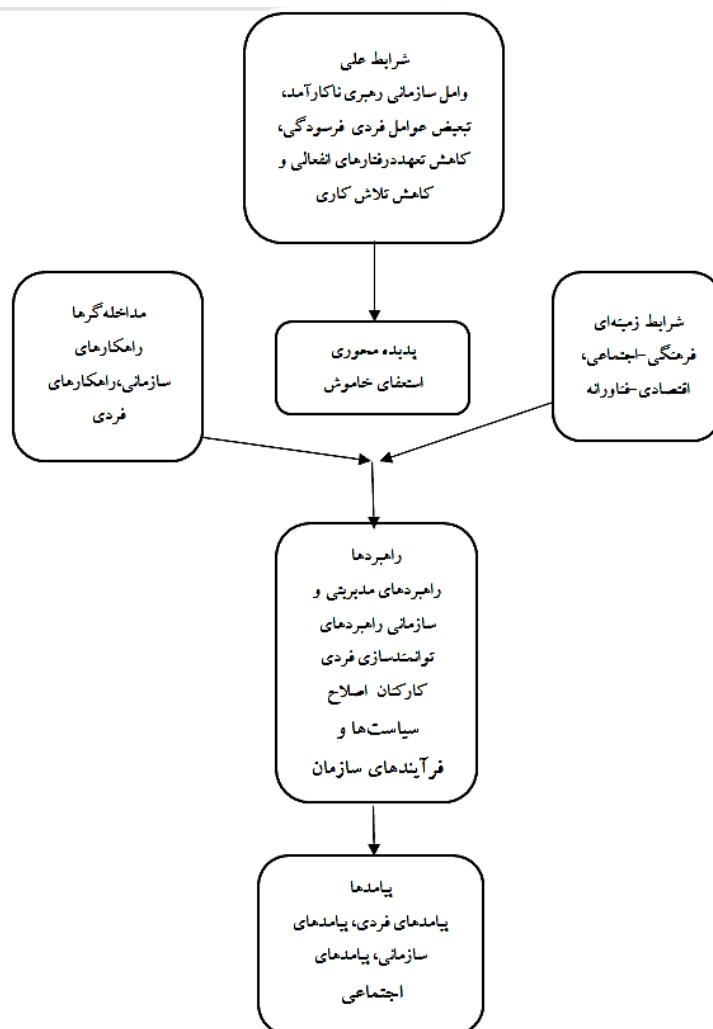
کدگذاری محوری	کدگذاری ثانویه	کدگذاری باز	شواهد مبتنی بر مصاحبه
پیامدهای سازمانی	ارتقای عملکرد و بهره‌وری سازمانی	افزایش بهره‌وری	«وقتی کارکنان با انگیزه باشند، کیفیت خدمات به مردم هم بهتر می‌شود.» (مشارکت‌کننده ۶)
		کاهش خطاهای کاری	
		بهبود کیفیت خدمات عمومی	
	تقویت سرمایه انسانی	جانشین‌پروری مؤثر	«اگر نیروها رشد کنند، سازمان در بلندمدت پایدارتر می‌شود.» (مشارکت‌کننده ۱۲)
		توسعه مهارت‌های تخصصی	
		افزایش یادگیری سازمانی	
	کاهش هزینه‌های پنهان	کاهش ترک خدمت؛	«هزینه جابه‌جایی نیرو خیلی کمتر می‌شود وقتی افراد بمانند.» (مشارکت‌کننده ۵)
		کاهش هزینه جذب و آموزش مجدد	
		افزایش ماندگاری کارکنان	

جدول ۸. پیامدهای مدل استعفای خاموش در سازمان‌های دولتی ایران

کدگذاری محوری	کدگذاری ثانویه	کدگذاری باز	شواهد مبتنی بر مصاحبه
پیامدهای فردی	ارتقای سلامت روان	کاهش فرسودگی شغلی	«وقتی فشار مدیریت شود، حال روحی هم بهتر می‌شود.» (مشارکت‌کننده ۱۴)
		کاهش اضطراب و فشار روانی	
	افزایش انگیزش و تعهد	افزایش احساس تعلق	«اگر حس تعلق داشته باشیم، با دل و جان کار می‌کنیم.» (مشارکت‌کننده ۲)
		وفاداری سازمانی؛	
		مشارکت فعال	
	توسعه حرفه‌ای	رشد شایستگی‌ها	«وقتی فرصت پیشرفت باشد، انگیزه هم بیشتر می‌شود.» (مشارکت‌کننده ۸)
		پیشرفت شغلی افزایش اعتمادبه‌نفس حرفه‌ای	
پیامدهای اجتماعی	افزایش اعتماد عمومی به سازمان‌های دولتی	بهبود ادراک شهروندان از کارآمدی؛	«وقتی کارها درست انجام شود، مردم هم اعتماد بیشتری می‌کنند.» (مشارکت‌کننده ۴)
		افزایش رضایت عمومی	
	تقویت سرمایه اجتماعی	افزایش حس عدالت اداری؛	«عدالت در رفتار با کارکنان، به تصویر سازمان در جامعه هم کمک می‌کند.» (مشارکت‌کننده ۱۰)
		تقویت مشروعیت سازمانی	
	ارتقای کارآمدی نظام اداری	بهبود کیفیت خدمات عمومی؛	«وقتی سازمان‌ها کارآمد باشند، کل سیستم اداری هم بهتر عمل می‌کند.» (مشارکت‌کننده ۱)
		افزایش پاسخگویی نهادی	

کدگذاری انتخابی

کدگذاری انتخابی مرحله اصلی نظریه‌پردازی است که مقوله محوری را به شکلی نظام‌مند به دیگر مقوله ربط داده، آن روابط را در چهارچوب یک روایت و داستان، روشن کرده و مقوله‌هایی را که به بهبود و توسعه بیشتری نیاز دارند، اصلاح می‌کند. به عبارت دیگر، کدگذاری انتخابی فرآیند یکپارچه‌سازی و بهبود و پالایش مقوله‌ها است به این ترتیب که محقق با ایجاد یک آهنگ و چیدمان خاص بین مقوله‌ها، آن‌ها را برای ارائه و شکل‌دهی یک نظریه تنظیم می‌کند که این امر از طریق کشف مقوله مرکزی امکان‌پذیر است. در این پژوهش مقوله مرکزی تحت عنوان «مدل استعفای خاموش در سازمان‌های دولتی ایران» نامیده شده است. مدل پارادایمی ارائه شده نشان می‌دهد که استعفای خاموش در سازمان‌های دولتی ایران پدیده‌ای تک‌علتی نیست، بلکه برآیند تعامل مجموعه‌ای از شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر است. در این میان، شرایط علی شامل عوامل سازمانی و فردی است که زمینه شکل‌گیری استعفای خاموش را فراهم می‌کنند. شرایط زمینه‌ای در قالب ویژگی‌های فرهنگی-اجتماعی و اقتصادی-فناورانه، بستر بروز و تداوم این پدیده را تقویت یا تضعیف می‌نمایند. همچنین، عوامل مداخله‌گر نظیر ساختار بوروکراتیک، سیاست‌های کلان استخدامی، محدودیت‌های بودجه‌ای و فرهنگ سازمانی حاکم، نحوه بروز و شدت تأثیر پدیده را تحت تأثیر قرار می‌دهند. در پاسخ به این شرایط، سازمان و کارکنان از طریق راهبردهای مدیریتی-سازمانی، راهبردهای توانمندسازی فردی کارکنان، و سیاست‌ها و فرآیندهای سازمانی تلاش می‌کنند آثار استعفای خاموش را مدیریت کنند. برآیند این کنش‌ها، مجموعه‌ای از پیامدهای فردی، سازمانی و اجتماعی است که در نهایت بر عملکرد سازمان، سلامت روان کارکنان و اعتماد عمومی نسبت به نظام اداری اثر می‌گذارد. شکل (۱) نشان‌دهنده مدل پارادایمی استعفای خاموش در سازمان‌های دولتی ایران است.



شکل (۱) مدل پارادایمی استعفای خاموش در سازمان‌های دولتی ایران

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل پارادایمی استعفای خاموش در سازمان‌های دولتی ایران انجام شد. یافته‌های حاصل از تحلیل داده‌های کیفی نشان می‌دهد که استعفای خاموش، پدیده‌ای تک‌عاملی نیست، بلکه برآمده از تعامل پیچیده عوامل سازمانی (نظیر رهبری ناکارآمد و

بی‌عدالتی) و عوامل فردی (همچون فرسودگی و انتظارات برآورده‌نشده) است. مدل نهایی تبیین می‌کند که در بستر فرهنگی-اجتماعی و اقتصادی حاکم، عوامل مداخله‌گری مانند ساختار بوروکراتیک و محدودیت‌های بودجه‌ای، فرآیند مقابله با این پدیده را دشوارتر می‌کنند. با این حال، اجرای راهبردهای سه‌گانه (مدیریتی، توانمندسازی فردی و اصلاح سیاست‌ها) می‌تواند نه تنها مانع از گسترش این پدیده شود، بلکه پیامدهای مثبتی در سه سطح فردی، سازمانی و کلان اجتماعی (ارتقای اعتماد عمومی به نظام اداری) به همراه داشته باشد. در نهایت، مدیریت استعفای خاموش در سازمان‌های دولتی نیازمند گذار از نگاه سنتی کنترل‌ی به سمت نگاهی انسان‌محور و توسعه‌گراست.

در پژوهش‌های اخیر، مفهوم "استعفای خاموش" به عنوان یک پدیده نگران‌کننده در سازمان‌ها مورد توجه قرار گرفته است. آنانند و همکاران (۲۰۲۴) در مطالعه‌ای با عنوان "غرق شدن در سکوت" به توسعه و اعتبارسنجی دو مقیاس مهم پرداخته‌اند: "استعفای خاموش" که به عدم مشارکت و تعهد پایین کارکنان اشاره دارد و "اخراج آرام" که به احساس بی‌ارزشی کارکنان در سازمان‌ها مربوط می‌شود. این مقیاس‌ها به وضوح نشان می‌دهند که چگونه شرایط سازمانی می‌تواند بر رفتار کارکنان تأثیر بگذارد. همچنین، پتروس گالانس و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهشی بر روی پرستاران، نشان دادند که فرسودگی شغلی و نارضایتی شغلی به سطوح بالاتر ترک شغل خاموش منجر می‌شود، به طوری که بیش از نیمی از کارکنان مراقبت‌های بهداشتی به عنوان ترک‌کنندگان شغل آرام توصیف شده‌اند. در ادامه، ژونگ ژویون و همکاران (۲۰۲۳) با بررسی شرایط سازمانی بر قصد ترک خدمت آرام در میان نیروی کار نسل Z، به شناسایی عواملی چون امنیت شغلی و فرصت‌های توسعه شغلی پرداخته و نشان دادند که این عوامل تأثیر مثبتی بر رفاه کارکنان و تأثیر منفی بر فرسودگی شغلی دارند. همچنین، پوچ (۲۰۲۳) با تحلیل ۴۷ مقاله معتبر، چهار دسته اصلی از عوامل تأثیرگذار بر استعفای خاموش را شناسایی کرده است: عوامل سازمانی، شغلی، بین فردی و فردی. لی و همکاران (۲۰۲۳) نیز به بررسی تحولات اخیر در بازار کار آمریکا پرداخته و به ارتباط بین "استعفای بزرگ" و "استعفای خاموش" اشاره کرده‌اند. الرا و همکاران (۲۰۲۳) تأکید کردند که سازمان‌هایی که بر شفافیت و اعتماد تأکید می‌کنند، احتمال بیشتری دارد که شاهد "رشد خاموش" کارکنان باشند، در حالی که محیط‌های کاری سمی به "استعفای

خاموش "دامن می‌زنند. ییلدیز (۲۰۲۳) نیز به بررسی علل بنیادین این پدیده پرداخته و پیامدهای آن را برای سازمان‌ها و کارکنان تحلیل کرده است. در نهایت، آیدین و همکاران (۲۰۲۲) با بررسی مفهوم استعفای خاموش به عنوان بازتابی از همه‌گیری کووید-۱۹، پیشنهادات مدیریتی برای مقابله با این پدیده ارائه کرده‌اند. با توجه به این مطالعات، می‌توان نتیجه گرفت که عوامل متعددی از جمله رهبری ناکارآمد، فقدان ارتباط مؤثر، فرسودگی شغلی و نارضایتی شغلی، به استعفای خاموش منجر می‌شوند. بنابراین، سازمان‌ها باید به بهبود شرایط کاری، ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت و تقویت ارتباطات درون‌سازمانی توجه کنند تا از بروز این پدیده جلوگیری کنند. تایج نشان داد که استعفای خاموش تحت تأثیر دو دسته عوامل سازمانی و فردی شکل می‌گیرد. رهبری ناکارآمد و بی‌عدالتی سازمانی به عنوان مهم‌ترین پیش‌ران‌های سازمانی شناسایی شدند. هنگامی که کارکنان احساس می‌کنند تلاش‌های آن‌ها دیده نمی‌شود یا توزیع منابع و فرصت‌های ارتقا بر اساس شایستگی نیست، دچار نوعی «بی‌تفاوتی واکنشی» می‌شوند. این یافته با نظریه «مبادله رهبر-عضو» همسو است؛ به این معنا که کیفیت پایین رابطه میان مدیر و کارکنان، منجر به کاهش تعهد فراتر از شرح وظایف رسمی می‌شود. در بعد فردی نیز، فرسودگی شغلی و انتظارات برآورده‌نشده، فرد را به سمتی سوق می‌دهد که برای حفظ بقای روانی خود، از نظر هیجانی از سازمان جدا شود. در واقع، استعفای خاموش در سازمان‌های دولتی ایران، نه به معنای تبدیلی، بلکه به معنای تلاش برای حفظ تعادل میان «داشته‌های فرد» و «ستانده‌های سازمان» است. بخش مهمی از یافته‌های این پژوهش به نقش بستر اختصاص داشت. شرایط فرهنگی-اجتماعی و فشارهای اقتصادی در جامعه ایران، باعث شده است که کارکنان علیرغم نارضایتی، به دلیل عدم امنیت شغلی در بازار کار، از استعفای فیزیکی خودداری کرده و به استعفای خاموش پناه ببرند. اما نکته کلیدی، نقش «عوامل مداخله‌گر» است. ساختار بوروکراتیک و صلب نظام اداری ایران، به همراه محدودیت‌های بودجه‌ای، دستان مدیران را برای اعمال تغییرات سریع و انگیزشی می‌بندد. این یافته نشان می‌دهد که حتی اگر مدیری قصد اصلاح داشته باشد، سیاست‌های کلان استخدامی و قوانین بالادستی ممکن است مانع از اجرای راهبردهای نوآورانه شود. این بن‌بست ساختاری، یکی از اصلی‌ترین دلایل تعمیق استعفای خاموش در بدنه دولت است. پژوهش حاضر سه سطح از راهبردها را برای مدیریت این پدیده پیشنهاد داد. در سطح مدیریتی-سازمانی، بر «شفافیت» و «ارتباطات»

تأکید شد. یافته‌ها نشان می‌دهد که فقدان بازخورد صادقانه، یکی از ریشه‌های انزواست. در سطح دوم، یعنی توانمندسازی فردی، تمرکز بر سلامت روان و تاب‌آوری است. کارکنان دولتی به دلیل ماهیت تکراری وظایف، به شدت در معرض فرسودگی هستند و برنامه‌های مدیریت استرس می‌تواند این روند را معکوس کند. در نهایت، راهبردهای مربوط به سیاست‌ها و فرآیندها، نشان‌دهنده لزوم تغییر در پارادایم نظارت است. گذار از نظارت‌های سخت‌گیرانه سنتی به سمت «نظام پایش رضایت»، به کارکنان این پیام را می‌دهد که سازمان به «زیست شغلی» آن‌ها اهمیت می‌دهد. یافته‌های بخش پیامدها، ابعاد جدیدی از تأثیرات استعفای خاموش را روشن ساخت. این پدیده تنها به کاهش بهره‌وری سازمانی ختم نمی‌شود، بلکه پیامدهای اجتماعی گسترده‌ای دارد. زمانی که بخش بزرگی از بدنه اداری کشور دچار استعفای خاموش شود، کیفیت خدمات دولتی کاهش یافته و این امر مستقیماً منجر به «فرسایش اعتماد عمومی» و «کاهش سرمایه اجتماعی» می‌گردد. این موضوع، استعفای خاموش را از یک معضل درون‌سازمانی به یک چالش حکمرانی تبدیل می‌کند. در مقابل، مدیریت صحیح این پدیده می‌تواند منجر به تقویت احساس تعلق در کارکنان و در نهایت کارآمدی نظام اداری شود. در مجموع، مدل پارادایمی ارائه شده نشان می‌دهد که برای مقابله با استعفای خاموش در سازمان‌های دولتی ایران، نمی‌توان صرفاً به برخوردهای انضباطی یا تشویق‌های مقطعی بسنده کرد. این پدیده محصول یک فرآیند است که از شرایط علی ریشه گرفته، در بستر بوروکراتیک رشد کرده و تحت تأثیر مداخلات ساختاری تشدید می‌شود. بنابراین، راهکارهای اصلاحی نیز باید به صورت جامع و در سه سطح فردی، سازمانی و سیاستی اجرا شوند تا پیامدهای مثبت آن در سطح کلان جامعه نمود پیدا کند.

فهرست منابع

- بنی اسدی، مریم، روشن، سید علیقلی، یعقوبی، نور محمد، رونقی، محمد حسین. (۱۴۰۰). طراحی الگوی جامع سرمایه فکری با استفاده از رویکرد فراترکیب. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۳(۴)، ۲۵۴-۲۲۱.
- رنگریز، حسن، حسن پور، اکبر، عباسیان، حسین، سجادی، عاطفه. (۱۴۰۰). طراحی مدل مدیریت سرمایه انسانی در بخش دولتی. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۳(۴)، ۱۱۵-۱۵۶.
- Adelman, L., Verkuyten, M., & Yogeeswaran, K. (2022). Distinguishing active and passive outgroup tolerance: Understanding its prevalence and the role of moral concern. *Political Psychology*, 43(4), 731-750.
- Afrahi, B., Blenkinsopp, J., de Arroyabe, J. C. F., & Karim, M. S. (2021). Work disengagement: A review of the literature. *Human Resource Management Review*, 32, 100822.
- Anand, A., Doll, J. and Ray, P. (۲۰۲۴), "Drowning in silence: a scale development and validation of quiet quitting and quiet firing", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. ۳۲No. ۴, pp. ۷۴۳-۷۲۱. <https://doi.org/10.1108/IJOA-3600-2023-01>
- Anand, A., Doll, J., & Ray, P. (2024). Drowning in silence: a scale development and validation of quiet quitting and quiet firing. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(4), 721-743.
- Anand, A., J. Doll, and P. Ray. 2024. "Drowning in Silence: A Scale Development and Validation of Quiet Quitting and Quiet Firing." *International Journal of Organizational Analysis* 32, no. 4: 721-743.
- Aydin, E., Azizoğlu, Ö., Aydin, E., & Azizoğlu, Ö. (2022, October). A new term for an existing concept: Quiet quittinga selfdetermination perspective. In *International Congress on Critical Debates in Social Sciences* (pp. 285-295).
- Bendix, R. 1956. *Work and Authority in Industry*. Wiley.
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349.
- Christian, A. (2022), "Why quitting is nothing new", available at: www.bbc.com/worklife/article/20220825-why-quiet-quitting-is-nothing-new (accessed December 2022).
- Christian, A. 2022. Why 'Quiet Quitting' Is Nothing New. BBC. <https://www.bbc.com/worklife/article/20220825-why-quiet-quitting-is-nothing-new>.
- Christian, A. 2022. Why 'Quiet Quitting' Is Nothing New.
- Clifton, J. (2022). Blind spot: The global rise of unhappiness and how leaders missed it. Simon and Schuster.
- Constantz, J. (2022). Everyone Is Talking About 'Quiet Quitting,' But Is It a Good Idea? Available at: <https://www.bnnbloomberg.ca/everyone-is-talking-about-quiet-quitting-but-is-it-a-good-idea-1.1807939>
- Delery, J. E., S. Magrizos, D. Roumpi, L. E. Aydinliyim, J. Phillips, and C. Porter. 2023. "Call for Papers: The Disquiet of Quiet Quitting: Understanding and Applications of a Popular Trend in HRM Scholarship & Practice." *Human Resource Management*: 1-

16. https://onlinelibrary.wiley.com/pb-assets/assets/1099050X/HRM_CfP_TheDisquietOfQuietQuitting-1683642965347.pdf.
- Detert, J. 2023. "Let's Call Quiet Quitting What It Often Is: Calibrated Contributing." MIT Sloan Management Review 64, no. 2: 1–3.
- Ellera, L., Jamali, D. R., & Caldwell, C. (2023). "Quiet Quitting" and "Quiet Thriving"—Flourishing in the Modern Organization. *The Journal of Values-Based Leadership*, 16(2), 8.
- Ellis, L., and A. Yang. 2022. If Your Co-Workers Are 'Quiet Quitting,' Here's What That Means. *Wall Street Journal*. <https://www.wsj.com/articles/if-your-gen-z-coworkers-are-quiet-quitting-heres-what-that-means-11660260608>.
- Esteveny, L. (2022). Quiet quitting, *Cern Bulletin*, 35-36/2022, 10-11.
- Formica, S., & Sfodera, F. (2022). The Great Resignation and Quiet Quitting paradigm shifts: An overview of current situation and future research directions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31(8), 899-907.
- Formica, S., & Sfodera, F. (2022). The Great Resignation and Quiet Quitting paradigm shifts: An overview of current situation and future research directions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31(8), 899-907.
- Formica, S., and F. Sfodera. 2022. "The Great Resignation and Quiet Quitting Paradigm Shifts: An Overview of Current Situation and Future Research Directions." *Journal of Hospitality Marketing & Management* 31, no. 8: 899–907.
- Forrester, N. 2023. "Fed Up and Burnt Out: 'Quiet Quitting' Hits Academia." *Nature* 615, no. 7953: 751–753.
- Fuller, J., & Kerr, W. (2022). The Great Resignation didn't start with the pandemic. *Harvard Business Review*. Retrieved November 12, 2022, from <https://hbr.org/2022/03/the-great-resignation-didnt-start-with-the-pandemic>
- Galanis, P., Katsiroumpa, A., Vraka, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., Katsoulas, T., ... & Kaitelidou, D. (2024). Nurses quietly quit their job more often than other healthcare workers: An alarming issue for healthcare services. *International nursing review*, 71(4), 850-859.
- Galanis, P., A. Katsiroumpa, I. Vraka, et al. 2023. "The Quiet Quitting Scale: Development and Initial Validation." *AIMS Public Health* 10, no. 4: 828–848.
- Gallup. 2025. "State of the Global Workplace: 2025 Report." <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>.
- Garland, D. (2020). *The Culture of Control: Social change and social order in late modernity. In Crime, Inequality and the State* (pp. 609-627). Routledge.
- Gray, T. W., A. M. Zabinski, S. Fu, and T. R. Darden. 2025. "That's Not What I Was Promised! Psychological Contracts and Quiet Quitting." *Human Resource Management* 64, no. 6: 1833–1863.
- Hamouche, S., Koritos, C. and Papastathopoulos, A. (2023), "Quiet quitting: relationship with other concepts and implications for tourism and hospitality, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Hamouche, S., Koritos, C., & Papastathopoulos, A. (2023). Quiet quitting: relationship with other concepts and implications for tourism and hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(12), 4297-4312.
- Harris, L. C. 2025. "Commitment and Quiet Quitting: A Qualitative Longitudinal Study." *Human Resource Management* 64, no. 2: 565–582.

- Harter, J. (2022), "Is quiet quitting real?", available at: www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx (accessed December 2022).
- Henry, S. E., M. C. Bolino, and J. M. Whitney. 2025. "Keep Up the Good Work... or Else! Exploring Supervisor Responses to Quiet Quitting." *Human Resource Management* 64, no. 6: 1507–1523.
- Hervé, J., and H. Oh. 2025. "Quiet Quitting in Times of Uncertainty: Definition and Relationship With Perceived Control." *Human Resource Management* 64, no. 5: 1421–1456.
- Hervé, J., and H. Oh. 2025. "Quiet Quitting in Times of Uncertainty: Definition and Relationship With Perceived Control." *Human Resource Management* 64, no. 5: 1421–1456.
- Hetler, A. (2022), "Quiet quitting explained: everything you need to know", available at: www.techtarget.com/whatis/feature/Quiet-quitting-explained-Everything-you-need-to-know (accessed December 2022).
- Jackson, A. (2022), "83% of workers have seen or experienced quiet firing - 7 signs to look for", available at: www.cnn.com/2022/09/30/7-signs-of-quiet-firing-to-look-for-at-work.html (accessed December 2022).
- Johnson, J. R. 2023. "What's New About Quiet Quitting (and What's Not)." *The Transdisciplinary Journal of Management*. <https://tjm.scholasticahq.com/article/72079-what-s-new-about-quiet-q>.
- Kanwal, F., N. Putri, S. L. Jordan, et al. 2025. "The ABCs of Quiet Quitting: A Bifurcated Framework of Its Passive and Deliberate Types." *Human Resource Management* 65: 5–38. <https://doi.org/10.1002/hrm.70015>.
- Kelly, J. R. (2019). *Leisure identities and interactions*. Routledge.
- Lee, D., Park, J., & Shin, Y. (2023). Where are the workers? From great resignation to quiet quitting (No. w30833). National Bureau of Economic Research.: Yıldız, S. (2023). Quiet quitting: Causes, consequences and suggestions. *International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal (SMART JOURNAL)*.
- Liu-Lastres, B., Karatepe, O. M., & Okumus, F. (2024). Combating quiet quitting: implications for future research and practices for talent management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36(1), 13-24.
- López-Fernández, A. M. 2023. "Business Disruption on TikTok: Quiet Quitting Challenging Corporate Social Responsibility Policies." In *Paradigm Shift in Business: Critical Appraisal of Agile Management Practices*, 419–439. Springer Nature.
- López-Fernández, A. M. 2023. "Business Disruption on TikTok: Quiet Quitting Challenging Corporate Social Responsibility Policies." In *Paradigm Shift in Business: Critical Appraisal of Agile Management Practices*, 419–439. Springer Nature.
- Lord, J. 2022. "Quiet Quitting Is a New Name for an Old Method of Industrial Action." *Conversation*. <https://theconversation.com/quiet-quitting-is-a-new-name-for-an-old-method-of-industrial-action-189752>.
- Magrizos, S., Aydinliyim, L. E., Roumpi, D., Porter, C. M., Phillips, J. M., & Delery, J. E. (2026). The disquiet of quiet quitting: Definitional clarity, theoretical pathways, and future research. *Human Resource Management*.
- Mahand, T., & Caldwell, C. (2023). Quiet quitting—causes and opportunities. *Business and Management Research*, 12(1), 9-19.
- Marsh, E., Vallejos, E. P., & Spence, A. (2022). The digital workplace and its dark side: An integrative review. *Computers in Human Behavior*, 128, 107118.

- Masterson, V. (2022), "What is quiet quitting?", available at: www.weforum.org/agenda/2022/09/tiktok-quiet-quitting-explained/ (accessed December 2022).
- Ninaus, K., Diehl, S., & Terlutter, R. (2021). Employee perceptions of information and communication technologies in work life, perceived burnout, job satisfaction and the role of work-family balance. *Journal of Business Research*, 136, 652-666. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2021.08.007>
- O'Connor, S. (2022), "The term 'quiet quitting' is worse than nonsense", available at: www.ft.com/content/a09a2ade-4d14-47c2-9cca-599b3c25a33f (accessed December 2022).
- Petros Galanis RN, Aglaia Katsiroumpa RN, Irene Vraika MD, Olga Siskou RN, Olympia Konstantakopoulou, Theodoros Katsoulas RN, Ioannis Moisoglou RN, Parisi Gallos RN, Daphne Kaitelidou RN. 2023. Nurses quietly quit their job more often than other healthcare workers: An alarming issue for healthcare services. <https://doi.org/10.1111/inr.1293>
- Pevec, N. (2023). The Concept of Identifying Factors of Quiet Quitting in Organizations: An Integrative Literature Review. *Challenges of the Future/Izzivi Prihodnosti*, 8(2).
- Ratnatunga, J. (2022, March 16). Quiet Quitting: The Silent Challenge of Performance Management. Retrieved from
- Richardson, S. D. 2023. "Reimagining quiet quitting." In *Making the Entrepreneurial Transition: Understanding the Challenges of Women Entrepreneurs*, 105–117. Springer International Publishing.
- Scheyett, A. 2023. "Quiet quitting." *Social Work* 68, no. 1: 5–7.
- Serenko, A. (2023), "The human capital management perspective on quiet quitting: recommendations for employees, managers, and national policymakers", *Journal of Knowledge Management*.
- Smith, R. A. (2022). *Quiet Quitters Make up Half the U.S. Workforce, Gallup Says*. Wall Street Journal.
- Clifton, J., & Harter, J. (2019). *It's the Manager*. Gallup Press.
- Gallup. (2022). *State of the Global Workplace Report*.
- Zenger, J., & Folkman, J. (2022). Quiet Quitting is About Bad Bosses, Not Bad Employees. Harvard Business Review.
- Pendell, R. (2022). *The World's \$7.8 Trillion Workplace Problem*. Gallup.
- Tavanti, M. 2011. "Managing Toxic Leaders: Dysfunctional Patterns in Organizational Leadership and How to Deal With Them." *Human Resource Management (HRM)* 6: 127–136.
- Thapa, A. (2022), "How 'quiet quitting' became the next phase of the great resignation", available at: www.cnbc.com/2022/09/02/how-quiet-quitting-became-the-next-phase-of-the-great-resignation.html (accessed December 2022).
- Wigert, B. (2022), "Quiet firing: what it is and how to stop doing it", available at: www.gallup.com/workplace/404996/quiet-firing-stop-doing.aspx
- Wortelboer, G., and M. P. van der Steen. 2023. "Precarious Workers' Wellbeing: Identity Development Through Online Discourses of Quiet Quitting." In *The Palgrave Handbook of Fulfillment, Wellness, and Personal Growth at Work*, 281–301. Springer International.
- Xueyun, Z., Al Mamun, A., Masukujjaman, M., Rahman, M. K., Gao, J., & Yang, Q. (2023). Modelling the significance of organizational conditions on quiet quitting intention among Gen Z workforce in an emerging economy. *Scientific reports*, 13(1), 15438.

- Yang, S. B., & Ok Choi, S. (2009). Employee empowerment and team performance: Autonomy, responsibility, information, and creativity. *Team Performance Management: An International Journal*, 15(5/6), 289-301.
- Yasemin, B. and Mahmut, S. (2023), "Quiet quitting: a significant risk for global healthcare", *Journal of Global Health*, Vol. 13, p. 3014.
- Yildiz, S. (۲۰۲۳). "Quiet Defection: Causes, Consequences and Suggestions", *International Journal of Social Mindfulness and Research Thinkers*, (Index: ۶۳۱-۲۶۳۰X) ۹(۷۰): -۳۱۸۰-۳۱۹۰. DOI: <http://dx.doi.org/۱۰.۲۹۲۲۸/smryj.۶۹۴۲۶>
- Zuzelo, P. R. (2023). Discouraging Quiet Quitting: Potential Strategies for Nurses. *Holistic Nursing Practice*, 37(3), 174-175. <https://doi.org/10.1097/HNP.0000000000000583>
- Xueyun Z, Al Mamun A, Masukujjaman M, Rahman MK, Gao J, Yang Q. Modelling the significance of organizational conditions on quiet quitting intention among Gen Z workforce in an emerging economy. *Sci Rep*. 2023 Sep 18;13(1):15438. doi: 10.1038/s41598-023-42591-3. PMID: 37723179; PMCID: PMC10507021.

