



Understanding the Phenomenon of Quiet Quitting among Employees in the Higher Education System

Ali Yasini 

Associate Prof., Department of Educational Management, Faculty of Literature and Humanities, University of Ilam, Ilam, Iran. E-mail: a.yasini@ilam.ac.ir

Abstract

Objective

Quiet quitting represents a critical challenge for organizational systems, exerting profound effects on productivity, employee mental health, and long-term sustainability. This phenomenon manifests through covert, withdrawal-oriented behaviors—such as concealing work efforts, social isolation, responsibility avoidance, and tacit disengagement—which gradually solidify individual isolation, reduce voluntary effort, and diminish constructive collaboration. This study analyzes quiet quitting within Iran's higher education system to illuminate its underlying mechanisms, organizational consequences, and contextual drivers. The aim is to provide educational managers and policymakers with empirically grounded, targeted interventions for preventing and managing this issue.

Methods

This research employs a qualitative design based on content analysis. Data were collected through in-depth, semi-structured interviews designed to capture personal experiences, interpretive meanings, and cultural representations of quiet quitting. A purposive sample of 38 experts and key informants from universities and higher education institutions in Ilam Province was recruited. The data were analyzed using a three-stage coding process (open, axial, and selective coding) to identify latent patterns, inter-category relationships, and cross-level processes. Methodological trustworthiness was established through triangulation and expert validation procedures.

Results

The analysis yielded five overarching thematic categories, each comprising distinct behavioral indicators and contextual explanations:

Citation: Yasini, Ali (2026). Understanding the Phenomenon of Quiet Quitting among Employees in the Higher Education System. *Journal of Public Administration*, 18(1), 147-173. (in Persian)



1. **Covert Withdrawal Behaviors:** Including the concealment of work, social disengagement, responsibility avoidance, and covert exits. These behaviors progressively isolate individuals and undermine active participation in collaborative work and strategic initiatives.
2. **Distorted Organizational Communication:** Characterized by weak information flow, insufficient collaboration, deep interpersonal mistrust, and poor emotion management. This leads to reduced transparency, task allocation confusion, and lost opportunities for process improvement.
3. **Impaired Organizational Psychology:** Evidenced by low job satisfaction, diminished motivation, burnout, despair, reduced self-efficacy, and career pessimism. This climate potentiates unrecorded absenteeism and protracted corrosive conduct.
4. **Autonomous Protective-Withdrawal Responses:** Encompassing negative self-correction and retaliatory or solitary actions, which further erode trust and inter-organizational cooperation.
5. **Purposeful Underperformance:** Marked by reduced task effort, decreased voluntary engagement, passive-constraining behaviors, reluctance to assume new responsibilities, and diminished collegial communication. A cross-sectional synthesis indicates that quiet quitting arises from a confluence of socio-cultural processes, organizational-environmental pressures, and affective-psychological dynamics, which collectively lower organizational commitment and participation.

Conclusion

This study provides a granular framework for understanding the multidimensional nature of quiet quitting in higher education. Based on the findings, targeted interventions are proposed, including strengthening incentive systems, fostering a participatory culture, enhancing internal communication, and building specific managerial competencies. These measures are designed to equip policymakers and academic leaders with practical tools to counter this phenomenon. The insights generated have significant potential to inform future research and strategic decision-making aimed at enhancing performance and job satisfaction within Iran's higher education system.

Keywords: Quiet quitting, Iranian higher education system, Quiet human resources management.



فهم پدیده استعفای خاموش در بین کارکنان نظام آموزش عالی

علی یاسینی

دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران. رایانامه: a.yasini@ilam.ac.ir

چکیده

هدف: موضوع استعفای خاموش، یکی از چالش‌های حیاتی در نظام‌های سازمانی است که اثرهای عمیق و گسترده‌ای بر بهره‌وری، سلامت روانی کارکنان و پایداری سازمان دارد؛ از این رو، بایستی از ابعاد مختلف فردی، گروهی و سازمانی بررسی شود. این پدیده به صورت رفتارهای پنهان و کنارگیرانه بروز می‌کند که در قالب پنهان‌سازی رفتارها و اقدامات کاری، انزوای اجتماعی، فرار از مسئولیت و خروج مخفیانه از سازمان نمود می‌یابد و با تثبیت تدریجی انزوای فرد، زمینه کاهش مشارکت داوطلبانه در کار و کاهش تعاملات سازنده را فراهم می‌کند. در این پژوهش به تحلیل عمیق این پدیده در نظام آموزش عالی پرداخته شد تا سازوکارهای پنهان، پیامدهای سازمانی و عوامل زمینه‌ای را روشن سازد و به مدیران آموزشی و سیاست‌گذاران، راه‌کارهای مداخله‌ای برای پیشگیری و مدیریت این پدیده ارائه دهد.

روش: مطالعه حاضر، کیفی و از نوع تحلیل محتواست. در این مطالعه با استفاده از مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته، امکان بیان تجربه‌های شخصی، تفسیرهای معنایی و بازنمایی‌های فرهنگی مرتبط با استعفای خاموش را فراهم آمد و با نمونه‌گیری هدفمند، از خبرگان و مطلعان کلیدی دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی استان ایلام، به مرور و تحلیل داده‌ها پرداخته شد. در مجموع ۳۸ مصاحبه انجام شد و داده‌ها با سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شدند تا الگوهای پنهان، روابط بین مقوله‌ها و سازوکارهای میان‌سطوحی استخراج شوند. اعتباربخشی به پژوهش، از طریق روندهای مثلث‌سازی و بازبینی توسط خبرگان انجام شد تا اعتمادپذیری یافته‌ها تقویت شود.

یافته‌ها: یافته‌های اصلی پژوهش در قالب پنج مقوله اصلی شناسایی شد. هر یک از این پنج مقوله، خود مجموعه‌ای از نشانگرهای رفتاری و توضیحات زمینه‌ای را شامل می‌شود. مقوله نخست، رفتارهای مخفی و کنارگیرانه است که عوامل پنهان‌سازی رفتارها و اقدامات کاری، رفتارهای انزواگرایانه، فرار از مسئولیت و خروج مخفیانه از سازمان را شامل می‌شود و به مرور، انسجام انزوای فرد را تثبیت و مشارکت فعال در پروژه‌های گروهی و تصمیم‌گیری‌های راهبردی را تضعیف می‌کند. مقوله دوم، ارتباط مخدوش در سطوح سازمانی است که به ضعف ارتباطات، کمبود همکاری و روابط گروهی، شکاف‌های اعتماد، بی‌اعتمادی عمیق و ناتوانی در مدیریت هیجان و استرس اشاره دارد و پیامدهای آن کاهش شفافیت، سردرگمی در تخصیص وظایف و از دست رفتن فرصت‌های بهبود فرایندهای اجرایی را در پی دارد. مقوله سوم، روان و عواطف مخدوش در سطوح سازمانی است که با رضایت شغلی پایین، کاهش انگیزه، فرسودگی، استیصال، کاهش خودکارآمدی و ناامیدی از مسیر حرفه‌ای همراه است و می‌تواند به افزایش غیبت‌های غیرعلنی و نگرش رفتارهای فرسایشی منجر شود. مقوله چهارم، واکنش خودمختار و انزوای پنهان است که به گرایش به خود اصلاحگری منفی یا رفتارهای انتقام‌آمیز و تصمیم‌های فردگرایانه

استناد: یاسینی، علی (۱۴۰۵). فهم پدیده استعفای خاموش در بین کارکنان نظام آموزش عالی. مدیریت دولتی، ۱۸(۱)، ۱۴۷-۱۷۳

می‌انجامد و می‌تواند فضای اعتماد را تضعیف کند و همکاری‌های بین‌سازمانی را کاهش دهد. در نهایت، مقوله پنجم، کم‌کاری هدفمند و برنامه‌ریزی شده است که با کاهش تلاش‌های وظیفه‌ای، کاهش تعاملات داوطلبانه، رفتارهای انفعالی و محدودکننده در محیط کار، کاهش تمایل به پذیرش مسئولیت‌های جدید و توسعه‌ای و کاهش سطح ارتباط و همکاری مؤثر با همکاران ظاهر می‌شود.

نتیجه‌گیری: بر اساس تحلیل تقاطعی از داده‌ها، پژوهش نتیجه می‌گیرد که استعفای خاموش، نتیجه ترکیبی از فرایندهای اجتماعی - فرهنگی، فشارهای محیطی سازمانی و فرایندهای روانی - عاطفی است که در کنار یکدیگر، می‌تواند به کاهش سطح تعهد و مشارکت منجر شود. پژوهش حاضر با ارائه راه‌کارهایی چون بهبود نظام انگیزشی، توسعه فرهنگ سازمانی مشارکتی، تقویت ارتباطات درون سازمانی و آموزش مهارت‌های مدیریتی، سیاست‌گذاران و مدیران آموزش عالی را به اتخاذ تدابیری هدفمند برای مقابله با استعفای خاموش فرا می‌خواند. یافته‌ها می‌تواند زمینه‌ساز پژوهش‌های آتی و تصمیم‌سازی‌های راهبردی برای بهبود عملکرد و رضایت شغلی کارکنان در نظام آموزش عالی ایران باشد.

کلیدواژه‌ها: استعفای خاموش، نظام آموزش عالی ایران، مدیریت منابع انسانی خاموش.

مقدمه

در شرایطی که سازمان‌ها با پیچیدگی‌های روزافزون محیط‌های اقتصادی، تکنولوژیکی و اجتماعی مواجهند، درک و مدیریت رفتارهای مؤثر کارکنان اهمیت حیاتی پیدا کرده است. دنیای امروز با چالش‌های متعددی در زمینه مدیریت منابع انسانی روبه‌روست که یکی از مهم‌ترین آن‌ها، پدیده «مدیریت منابع انسانی خاموش» و در پی آن، ظهور «استعفای خاموش» است؛ پدیده‌ای که به‌طور مستقیم بر عملکرد و کارآمدی سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد (نرگسیان و صدرپور، ۱۴۰۳). استعفای خاموش یکی از مسائل جدی و رو به افزایش در سازمان‌هاست که بر بهره‌وری، روحیه و فرهنگ سازمانی تأثیرهای عمیق و شایان توجهی دارد. این پدیده معمولاً به‌عنوان حالتی از عدم مشارکت فعال کارکنان تعریف می‌شود؛ وضعیتی که در آن، افراد بدون اعلام رسمی استعفا، در عمل، از انجام وظایف خود دست کشیده‌اند (گان، نعیم و پیتامباران^۱، ۲۰۲۵). آن‌ها صرفاً به‌منظور دریافت حقوق و مزایا، در محل کار، حضور فیزیکی دارند (جابانتو، ساپوتری و گومیلار^۲، ۲۰۲۵). هیچ انگیزه یا ارتباط عاطفی با اهداف سازمان نشان نمی‌دهند و به لحاظ ذهنی و احساسی از کار و سازمانشان جدا شده‌اند (شایت^۳، ۲۰۲۳). در پدیده استعفای خاموش، شاید کارکنان، در ظاهر مشغول به کار کردن به نظر برسند؛ اما در واقع، آن‌ها از بدنه سازمان قطع ارتباط کرده‌اند و اشتیاق و انگیزه‌ای برای پیشرفت یا بهبود وضعیت کار خود ندارند (جابانتو و همکاران، ۲۰۲۵). از آنجایی که این پدیده به آرامی و به‌طور نامحسوس رخ می‌دهد، شناسایی و مدیریت آن برای مدیران و رهبران سازمان‌ها بسیار دشوار است (گان و همکاران، ۲۰۲۵). این پدیده معمولاً تحت تأثیر شرایط کاری، فرهنگ سازمانی، سبک رهبری (رای، آگراوال و منصور^۴، ۲۰۲۲)، مدیریت ضعیف، عدم حمایت، فشار کار زیاد و فرهنگ سازمانی منفی (گالوپ^۵، ۲۰۲۰) بروز می‌کند و می‌تواند به‌طور ناشناخته‌ای بر عملکرد و پایین آمدن روحیه گروهی تأثیر بگذارد. علاوه بر موارد فوق، عوامل مختلفی از قبیل؛ عدم پاسخ‌گویی مدیران (بوکانان و هاجینسکی^۶، ۲۰۱۹)، بی‌توجهی به رضایت شغلی و نیازهای فردی (لوک^۷، ۱۹۷۶)، محیط کاری ناسالم یا رقابت منفی (مسلش و لیتر^۸، ۲۰۱۶؛ کلین و همکاران^۹، ۲۰۱۴)، سیاست‌های سخت‌گیرانه یا عدم شمول‌پذیری، نبود نظام‌های بازخورد و ارزیابی مناسب، در پیدایش پدیده استعفای خاموش نقش دارند.

استعفای خاموش نه‌تنها بر فردی که گرفتار این احساس است تأثیر می‌گذارد، بلکه می‌تواند به‌طور مستقیم بر عملکرد کل سازمان، کاهش بهره‌وری، افزایش هزینه‌های مرتبط با جذب و نگهداری نیروی کار و کاهش روحیه تیمی (پیوک^{۱۰}، ۲۰۲۳)، افزایش نرخ جابه‌جایی کارکنان، کاهش کیفیت خدمات و تولید و ایجاد نارضایتی در محیط کار (مسلش

1. Gone, Naim & Peethambaran
2. Jayanto, Saputri & Gumilar
3. Scheyett
4. Rai, Agarwal & Mansoor
5. Gallup
6. Buchanan & Huczynski
7. Licke
8. Maslach & Leiter
9. Kline et al
10. Pevec

و لیتز، ۲۰۱۶) تأثیر بگذارد. استعفای خاموش معمولاً در شرایطی اتفاق می‌افتد که کارکنان این احساس را دارند که صدای آن‌ها شنیده نمی‌شود، امتیازاتی که شایسته آن هستند به آن‌ها داده نمی‌شود (گالوپ، ۲۰۲۰)، در فرایند تصمیم‌گیری‌های سازمانی نادیده گرفته می‌شوند (نرگسیان و صدرپور، ۱۴۰۳)، هیچ‌گونه فرصت یادگیری و رشدی حرفه‌ای برای کارکنان وجود ندارد، ارتباطات باز و صادقانه بین مدیران و کارکنان مشاهده نمی‌شود (گابلایا و باگوچونایت^۱، ۲۰۲۳) و سازمان‌ها به مشارکت کارکنان در امور سازمانی کم‌توجه است. همچنین وجود فرهنگ کاری سنتی و بی‌توجهی به نظرات و ایده‌های کارکنان می‌تواند ریشه‌های عمیق‌تری برای شکل‌گیری این پدیده باشد. در این خصوص پارانامانا و کالواراچیگه^۲ (۲۰۲۵) نشان دادند که در سازمان‌ها و شرکت‌های صنعتی، به دلیل ضعف آگاهی سازمانی و بی‌توجهی به پیام‌های و نقطه نظرات کارکنان، اغلب کارکنان حالت استعفای خاموش را تجربه کرده‌اند.

این پدیده در سازمان‌های آموزشی نیز مشاهده شده است. برای مثال، موریسون - بیدی^۳ (۲۰۲۲) در تحقیق خود در خصوص دانشگاه‌های دولتی نشان دادند که ۶۵ درصد از استادان و کارکنان دانشگاه‌ها به مشکلاتی مانند بی‌توجهی به نظرهای خود و فشار کار به‌عنوان عوامل اصلی استعفای خاموش اشاره کردند. در سطح بین‌المللی نیز تحقیقات نشان می‌دهند که استعفای خاموش نه تنها بر عملکرد فردی، بلکه بر کارایی کلی سازمان تأثیر منفی می‌گذارد (گالانیز و همکاران^۴، ۲۰۲۳). طبق یک مطالعه جهانی که توسط گالوپ (۲۰۲۲) انجام شد، ۸۵ درصد کارکنان در سطح جهانی احساس بی‌توجهی و عدم مشارکت می‌کنند که این موضوع می‌تواند به‌ویژه در کشورهایی مثل ایران با محیط‌های کاری چالشی، تشدید شود.

از آنجایی که پدیده مذکور می‌تواند تبعات منفی برای کارکنان، تیم‌ها و سازمان‌ها به همراه داشته باشد و بر عملکرد کلی سیستم سازمانی تأثیرگذار باشد، پژوهش حاضر به واکاوی پدیده استعفای خاموش در محیط‌های آموزشی و شناسایی مؤلفه‌ها و نشانگرهای مرتبط با این پدیده پرداخته است. با توجه به دغدغه‌های موجود، مسئله اصلی پژوهش این است که درون مایه پدیده استعفای خاموش چیست و این پدیده چگونه شکل می‌گیرد و چه عوامل درونی و بیرونی به وقوع آن منجر می‌شوند؟ این پرسش‌ها می‌توانند منبعی برای پژوهش در زمینه‌های روانشناسی سازمانی و مدیریت منابع انسانی باشند. از سوی دیگر، شناسایی راه‌کارهای عملی و مؤثر برای مقابله با پدیده استعفای خاموش نیز در کانون توجه قرار دارد و این سؤال مطرح می‌شود که سازمان‌ها چه اقداماتی می‌توانند انجام دهند تا از بروز این مسئله جلوگیری کنند و سطح مشارکت کارکنان را به‌طور رسمی افزایش دهند؟

در خصوص اهمیت و ضرورت انجام پژوهش می‌توان گفت که استعفای خاموش به‌عنوان یکی از چالش‌های جدی در مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها، یک پدیده پیچیده و چندبُعدی است که در دنیای امروز سازمان‌ها به توجه ویژه‌ای نیاز دارد. متأسفانه، بسیاری از سازمان‌ها در ایران و سایر نقاط جهان، به این پدیده به‌عنوان یک مشکل مهم نگاه نمی‌کنند و تنشی را که به دنبال آن ایجاد می‌شود، نادیده می‌گیرند. این افراد به‌طور ظاهری در سازمان حضور دارند؛ اما از

1. Gabelaia & Bagociunaite
 2. Paranamana & Kaluarachchige
 3. Morrison-Beedy
 4. Galanis et al

نظر روحی و کارایی به طور جدی منفصل هستند. این موضوع، به ویژه در سازمان‌های ایرانی که به دلیل فرهنگ سازمانی سنتی و عدم ارتباط مؤثر میان مدیران و کارکنان، با بحران‌های مدیریتی مواجه‌اند، اقدامی فوری و اساسی می‌طلبد. با وجودی که پدیده استعفای خاموش در سال‌های اخیر بیشتر مورد توجه قرار گرفته است، در زمینه مطالعات مربوط به سازمان‌های ایرانی اطلاعات کافی و جامعی در دسترس نیست. بیشتر تحقیقات، موضوع را از جنبه نظری بررسی کرده و به جنبه‌های عملی و تجربی آن کمتر توجه کرده‌اند. همچنین، تحقیقاتی که به بررسی عوامل اصلی این پدیده در فرهنگ و ساختار سازمانی ایران پرداخته‌اند، اندک هستند. بنابراین، لازم است که اولاً این پدیده مفهوم‌سازی شود و نشانگرها و مؤلفه‌های آن در بافت سازمان‌های ایران احصا و توسعه داده شود. همچنین لازم است تا تحقیقات بیشتری با تمرکز بر عوامل فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی مؤثر بر استعفای خاموش صورت گیرد؛ به ویژه، نیاز است تا سازمان‌های ایرانی رویکردهایی نوینی را برای مدیریت و کاهش این پدیده اتخاذ کنند. از آنجایی که پژوهش‌های گذشته مؤید این امر هستند که پیدایش پدیده استعفای خاموش به افزایش غیبت‌های غیرموجه، کاهش کیفیت کار و نارضایتی شغلی منجر می‌شود. انجام پژوهش حاضر از جنبه‌های زیر حائز اهمیت است:

اول اینکه با شناخت عواملی که به استعفای خاموش منجر می‌شوند، سازمان‌ها می‌توانند برنامه‌های مؤثری برای جلوگیری از فرسودگی شغلی و حفظ انگیزه کارکنان طراحی کنند. دوم اینکه، شناسایی و تجزیه و تحلیل ریشه‌های پدیده استعفای خاموش می‌تواند به بهبود عملکرد کلی سازمان کمک کند. به این ترتیب، مدیران می‌توانند روی نقاط ضعف کار کنند و محیطی مثبت و حمایتگر برای کارکنان ایجاد کنند. سوم اینکه رفتارهای سازمانی نظیر میزان مشارکت کارکنان و ارتباطات مؤثر نه تنها به بهبود فضای کار کمک می‌کند بلکه باعث ارتقای فرهنگ سازمانی می‌شود. در نهایت امر، آگاهی از وضعیت واقعی کارکنان و درک عمیق‌تر از احساسات و انگیزه‌های آن‌ها، به رهبران کمک می‌کند تا تصمیمات استراتژیک بهتری برای مدیریت منابع انسانی اتخاذ کنند.

از آنجایی که پژوهش حاضر در گام نخست به دنبال بررسی ابعاد و عواملی است که به پدیده استعفای خاموش در سازمان‌های ایرانی منجر می‌شود و در گام بعدی، فهم ماهیت و چگونگی پدیده استعفای خاموش را واکاوی می‌کند، از نظر جنبه‌های نوآوری، پژوهش حاضر یک مدل مفهومی از عوامل شکل‌دهنده استعفای خاموش در سازمان‌های ایرانی ارائه می‌دهد که بر اساس داده‌های واقعی و تجربی تدوین شده است. این مدل به محققان و مدیران کمک خواهد کرد تا قادر به شناسایی علل و نشانه‌های استعفای خاموش در سازمان‌های خود باشند.

تحقیقات در زمینه پدیده استعفای خاموش در سازمان‌های ایرانی، نه تنها بسیار اهمیت دارد، بلکه نتایج آن می‌تواند به بهبود سلامت سازمان‌ها و ارتقای کیفیت کار کارکنان کمک کند. به ویژه، با توجه به نوآوری‌های مطرح‌شده، این پژوهش می‌تواند به عنوان یک مرجع معتبر برای پژوهش‌های آتی در این زمینه شناخته شود.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مفهوم استعفای خاموش، هر چند اصطلاح کمابیش جدیدی است که در چند سال اخیر، به ویژه پس از همه‌گیری کووید

۱۹ و تغییرات بنیادین در فرهنگ کاری به شهرت رسیده است؛ ولی ریشه‌های فلسفی و نظری آن را می‌توان در مطالعات گسترده چند دهه گذشته در حوزه رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی جست‌وجو کرد (ابراهیمی، ۱۴۰۴). از دهه‌های ۷۰ و ۸۰ میلادی، پژوهش‌ها به بررسی میزان تعهد کارکنان و تأثیر رضایت شغلی بر عملکرد سازمانی پرداخته‌اند؛ مطالعاتی که نشان دادند کاهش حداقلی تعهد می‌تواند به اجرای صرف وظایف قراردادی و عدم تمایل به فعالیت‌های داوطلبانه یا فراتر رفتن از شرح وظایف منجر شود. این نوع رفتار در آن دوران تحت عناوینی مانند «انگیزش ناکافی» یا «برداشت روانی منفی از محیط کار» شناخته می‌شد و یکی از دلایل شایع کاهش بهره‌وری در سازمان‌ها قلمداد می‌شد (فورمیکا و اسفودرا^۱، ۲۰۲۲).

با ورود به دهه‌های ۹۰ و اوایل ۲۰۰۰، در بستر گسترش مدیریت استراتژیک منابع انسانی و تأکید بلندمدت بر جذب و حفظ نیروی انسانی متعهد، این پدیده تحت چارچوب «تعهد سازمانی» و «توازن کار-زندگی» مورد بررسی‌های دقیق‌تر قرار گرفت (آتالای و داغستان^۲، ۲۰۲۴).

در این دوره، مدیریت منابع انسانی تلاش کرد تا با طراحی سیاست‌ها و برنامه‌هایی نظیر سیستم‌های پاداش‌دهی، آموزش مستمر و برنامه‌های رفاهی، از بروز چنین رفتارهایی که در نهایت به «استعفای خاموش» منجر می‌شوند، جلوگیری کند. با این حال، فشارهای اقتصادی، افزایش انتظارات کارفرما و تغییر سریع شرایط کاری، باعث شدند بسیاری از کارکنان با کاهش تعهد و انگیزش، به شکلی پنهان و بدون ترک رسمی سازمان، فقط حداقل کار خود را انجام دهند که نمونه اولیه استعفای خاموش محسوب می‌شود (برنوزی، پاگانین، پتریلی و مارگریتی^۳، ۲۰۲۵).

اما نقطه عطف تحول این مفهوم در اوایل دهه ۲۰۲۰ میلادی و به دنبال همه‌گیری کرونا رخ داد؛ شرایطی که دورکاری وسیع، کاهش تماس‌های حضوری و تغییرات عمده در ساختارهای سازمانی، چشم‌انداز سنتی از کار و تعهد شغلی را به چالش کشید (لو و همکاران^۴، ۲۰۲۳).

پژوهش‌های نوین نشان دادند که بسیاری از کارکنان به دلیل بروز استرس، فرسودگی شغلی و احساس نابرابری در توجه به رفاه و نیازهایشان، به استعفای خاموش روی آوردند؛ یعنی در عمل با حفظ ظاهر حضور در محل کار و انجام وظایف حداقلی، تلاش کردند با کمترین فشار روانی و جسمی کار کنند. این روند، به سرعت به یک پدیده اجتماعی - رفتاری بدل شد که نه تنها نگرانی‌های جدی برای مدیران منابع انسانی به همراه داشت بلکه ضرورت بازنگری در استراتژی‌های مدیریت نیروی انسانی برای ارتقای رضایت و تعهد کارکنان را برجسته کرد.

در نهایت، در سال ۲۰۲۱ آنتونی کلوتر مفهومی تحت عنوان «استعفای بزرگ» را ابداع کرد که اغلب پژوهشگران آن را منشأ پیدایش مفهوم استعفای خاموش دانسته‌اند. این مفهوم هم‌زمان اظهارات کلوتر و در پیوند با شیوع پاندمی کووید و جنبش تانگ پینگ در چین، به شهرت رسید (آرار، چتینر و یورداکول^۵، ۲۰۲۳).

1. Formica & Sfodera

2. Atalay & Dağistan

3. Bernuzzi, Paganin, Petrilli & Margheritti

4. Lu et al

5. Arar, Çetiner & Yurdakul

پژوهشگران حوزه منابع انسانی و رفتار سازمانی، نظریه‌های پشتیبان متعددی را در راستای تبیین مفهوم استعفای خاموش مطرح کرده‌اند که در ادامه به اهم آن‌ها به صورت خلاصه اشاره می‌شود. بر اساس نظریه‌های تعهد سازمانی، نارضایتی‌های پنهان و بی‌اعتمادی، کم‌توجهی به نیازهای کارکنان و کاهش تعهد، به کناره‌گیری آرام یا استعفای خاموش کارکنان منجر می‌شود. وقتی در سازمان احساس تعلق عاطفی و هنجاری خدشه‌دار شود، کارکنان تمایل ندارند در قالب پیام‌های رسمی نارضایتی خود را از شغل و سازمان را اعلام دارند؛ اما ممکن است در سکوت کناره‌گیری کنند؛ زیرا احساس تعهد عاطفی ندارند، ولی هنوز نخواستند رسمیت آن را بیان کنند. بنابراین زمانی که احساس استعفای خاموش شکل می‌گیرد، اول اینکه فرد به دلایل احساسی و عشق به سازمان، در آن می‌ماند (تعهد عاطفی) و دوم اینکه فرد به دلیل هزینه‌های ترک، سازمان را ترک نمی‌کند (تعهد مستمر) و در نهایت فرد به دلیل احساس مسئولیت اخلاقی در سازمان باقی بماند (تعهد هنجاری).

نظریه حفظ منابع^۱ (هابفول^۲، ۱۹۸۹) و احساس عدالت سازمانی^۳ (گرینرگ^۴، ۱۹۸۷) به‌عنوان دو بنیان نظری برجسته، تبیین عمیق از پدیده استعفای خاموش ارائه می‌دهند. طبق نظریه حفظ منابع، افراد برای حفظ و افزایش منابع ارزشمند خود - مانند انرژی، سلامت روانی و زمان - تلاش می‌کنند و هنگامی که منابعشان تهدید شود یا کاهش یابد، به محافظه‌کاری بیشتری دست می‌زنند؛ در این راستا استعفای خاموش را می‌توان به‌عنوان راه‌کاری شناخت که کارکنان برای جلوگیری از فرسودگی و تخلیه انرژی به کار می‌برند و صرفاً در حداقل وظایف الزامی مشارکت می‌کنند تا منابعشان حفظ شود. از سوی دیگر، احساس عدالت سازمانی به میزان ادراک عادلانه بودن رفتار سازمان نسبت به کارکنان اشاره دارد؛ زمانی که فرد احساس کند سازمان در تخصیص پاداش‌ها، وظایف و فرصت‌ها ناعادلانه عمل می‌کند، تعهد و انگیزش او کاهش می‌یابد و تمایل دارد تنها به حداقل تعهدات رسمی پایبند باشد که دقیقاً در چارچوب استعفای خاموش قرار می‌گیرد. به این ترتیب، ترکیب این دو نظریه نشان می‌دهد که استعفای خاموش نتیجه واکنشی روان‌شناختی به تهدید منابع شخصی و احساس فقدان عدالت سازمانی است که باعث کاهش مشارکت فعال و فراتر رفتن از وظایف تعریف شده می‌شود (کولکویت و همکاران^۵، ۲۰۱۳). در همین راستا، نظریه حلقه بازخورد منفی^۶ (ادواردز و روتبارد^۷، ۲۰۰۰) بر این فرض استوار است که در صورت عدم دریافت حمایت روان‌شناختی، احساس ناامنی و ناراحتی در فرد تقویت می‌شود که به فاصله گرفتن پنهان و در نهایت ترک خاموش منجر می‌شود. این فرایند، ادامه‌دار و خودتعمیم است و مرحله‌ای است که فرد دیگر نمی‌خواهد در سازمان بماند، اما از طریق اعلام رسمی ترک نمی‌کند.

نظریه‌های روان‌شناختی و انگیزشی نیز در تبیین پدیده استعفای خاموش حائز اهمیت هستند. بر اساس نظریه انگیزشی نیازهای مازلو^۸، افراد نیاز به احترام، تحقق شخصی و احساس ارزشمندی دارند. اگر این نیازها در محیط کار

1. Conservation of Resources Theory (COR)
2. Hobfoll
6. Organizational Justice
4. Greenberg
5. Colquitt et al
6. Negative Feedback Loop
7. Edwards & Rothbard
8. Maslow's Hierarchy of Needs

برآورده نشود، ممکن است کارکنان تصمیم بگیرند بدون اعلام رسمی، محیط را ترک کنند، چون احساس نارضایتی و بی‌احترامی می‌کنند (آرار و همکاران، ۲۰۲۳). همچنین بر اساس نظریه دو عاملی هرزبرگ^۱، وقتی عوامل بهداشتی (حقوق، شرایط کاری، روابط کاری) و انگیزشی (فضاهای رشد و توسعه، احترام و قدردانی) ناقص باشد، کارکنان احتمالاً به صورت خاموش (حذف کارکنان از سازمان) استعفا می‌دهند، بدون اینکه در رسانه مطرح کنند؛ چون انگیزه اظهار نارضایتی را ندارند یا نمی‌خواهند درگیر مناقشه شوند (نیمی، سید، ماجالی و هارشا^۲، ۲۰۲۴). در نهایت بر اساس نظریه خودتوجهی شناختی^۳ (فستیگر^۴، ۱۹۵۷) وقتی کارکنان احساس کنند سازمان نقض‌کننده ارزش‌ها و نیازهایشان است، ممکن است بدون ابراز نارضایتی علنی، به تدریج از سازمان فاصله بگیرند و در نهایت خاموش استعفا دهند؛ زیرا نمی‌خواهند در مقابل سازمان مقاومت کنند یا ناراحتی را ابراز کنند (دان - باریدام^۵، ۲۰۲۴).

بر اساس دیگر نظریه‌های روان‌شناختی نظریه‌های هویت سازمانی^۶ (آلبرت و وتن^۷، ۱۹۸۵) و خودکارآمدی^۸ (بندوران، ۱۹۷۷)، کمبود ارتباط مستقیم، سرکوب احساسات و بی‌اعتمادی، فرد را به سمت «مخفی کاری» و ترک خاموش سوق می‌دهد. این حالت ممکن است در نتیجه اضطراب، احساس بی‌پناهی یا فقدان حمایت روان‌شناختی باشد. طبق نظریه هویت سازمانی، کارکنانی که احساس می‌کنند هویت و ارزش فردی‌شان در داخل سازمان نادیده گرفته شده است، ممکن است در برابر نارضایتی‌شان واکنش خاموش نشان دهند؛ زیرا نمی‌خواهند هویت و ارزش‌گذاری‌هایشان در سازمان تضعیف شود. این افراد ترجیح می‌دهند بدون ایجاد درگیری، بی‌صدا کنار بروند (ورتلبور و ون در استین^۹، ۲۰۲۳). همچنین نظریه خودکارآمدی تأکید دارد که احساس ضعف در کنترل و توانایی تغییر شرایط یا رفع نارضایتی، افراد را به سمت «استعفای خاموش» سوق می‌دهد. آن‌ها تصور می‌کنند تکیه بر وضعیت موجود بی‌فایده است و ترجیح می‌دهند سکوت کنند و از فرصت خروج بهره‌مند شوند (آلبیگ^{۱۰}، ۲۰۲۴).

به‌عنوان نتیجه می‌توان اذعان کرد که پدیده «استعفای خاموش» نمودی از خودمدیریتی است و نتیجه ترکیبی از نظریه‌های سازمانی، روان‌شناختی، انگیزشی و هویت است. در چنین وضعیتی، نقص در احساس حمایت و عدالت در محیط کار، موجب کاهش وفاداری، تعهد و احساس تعلق می‌شود. نبود فضای امن برای بیان نارضایتی، فرد را به سمت سکوت و ترک بی‌صدا سوق می‌دهد. پروسه‌های روانی مانند اضطراب، احساس ناامنی و کاهش خودکارآمدی، افراد را به سوی اقدام خاموش و بی‌صدا هدایت می‌کند. در نتیجه، تحلیل پدیده «استعفای خاموش» باید بر اساس مدل‌های چندنظری و تلفیقی صورت گیرد تا بتوان راه‌کارهای علمی و عملی مناسب برای پیشگیری و مدیریت آن ارائه داد. پدیده استعفای خاموش در سال‌های اخیر به موضوعی کلیدی در تحقیقات مدیریت منابع انسانی تبدیل شده است.

1. Herzberg's Two-Factor Theory
2. Nimmi, Syed, Manjaly & Harsha
3. Cognitive Dissonance
4. Festinger
5. Don-Baridam
6. Organizational Identity
7. Albert & Whetten, 1985
8. Self-efficacy
9. Wortelboer & Van der Steen
10. Albig

این پدیده به وضعیت کارکنانی اشاره دارد که به لحاظ روحی و عاطفی از کار خود جدا شده‌اند، در حالی که به نظر می‌رسد همچنان به وظایف خود عمل می‌کنند. در ادامه به برخی از تحقیقات و یافته‌های کلیدی در این خصوص اشاره می‌شود:

پیشینه پژوهش‌های داخلی و خارجی نشان‌دهنده اهمیت و تأثیر عدم مشارکت کارکنان یا به تعبیر دیگر «استعفای خاموش» در محیط‌های کاری است. درویش زاده بروجنی، موسوی، سپهوند و نظریوری (۱۴۰۴ الف) در پژوهشی با عنوان شناسایی عوامل بوجودآورنده استعفای خاموش در سازمان‌های دولتی ایران نشان دادند که «نارسایی تعاملات سازمانی»، «عدم تحقق انتظارات فردی»، «عدم سلامت جسمی و روانی در محیط کار»، «چالش‌های فرهنگی» و «نارضایتی ناشی از عدم حمایت سازمانی» و «ناکارآمدی‌های مدیریتی»، از مهم‌ترین علل به‌وجود آورنده استعفای خاموش هستند. در پژوهش دیگری درویش‌زاده بروجنی و همکاران (۱۴۰۴ ب) در پژوهشی با عنوان طراحی مدل مقابله با استعفای خاموش در سازمان‌های دولتی (مطالعه موردی: استانداری چهارمحال و بختیاری) دریافتند که عوامل «بهبود فرهنگ سازمانی، ارتباطات مؤثر، توسعه حرفه‌ای کارکنان، شفاف‌سازی شرح شغل، اصلاح سیاست‌های سازمان و ارتقای شایستگی‌های رهبری»، به‌عنوان پیشران‌های کلیدی جهت کاهش استعفای خاموش عمل می‌کنند.

کاهن^۱ (۱۹۹۰) اهمیت رابطه عاطفی کارکنان با کار را بررسی کرد و نشان داد که عدم مشارکت اثر منفی بر کیفیت کیفیت انجام کار دارد. سپس لانگ و فریز^۲ (۲۰۰۶) تأثیرات منفی نبود مشارکت در ارتباطات میان فردی در سازمان را تأیید کردند. پژوهش مسلش و لیتیر در سال ۲۰۱۶ نیز رابطه میان فرسودگی شغلی و عدم مشارکت در کارکنان را بررسی و تأیید کرد.

در همان سال، یلابیک و همکاران^۳ (۲۰۱۶) نشان دادند که روحیه کارکنان و تعاملات محیط کار ارتباط مستقیمی با عملکرد فردی و میزان مشارکت دارند. در گزارش گالوپ (۲۰۲۲) آمده است که حدود ۸۵ درصد کارکنان در سطح جهانی احساس عدم مشارکت و تمایل به ترک مخفیانه را دارند.

رای و همکاران (۲۰۲۲) بحران جهانی عدم مشارکت را تحلیل کردند و تأثیر منفی آن بر عملکرد کلی سازمان‌ها را تأیید کردند. در سال ۲۰۲۳، لی و چن^۴ در مروری بر ادبیات موضوع به این نتیجه رسیدند که عدم مشارکت، کاهش تعهد و بی‌تفاوتی نسبت به سازمان، از عوامل اصلی ترک بی‌صدا هستند و سیاست‌های حمایتی توان پیشگیری از آن را دارند. همچنین کومار و پاتل^۵ (۲۰۲۱) مدیریت مناسب و برنامه‌های سلامت روان را راه‌کاری مؤثر در کاهش استرس، فرسودگی و میزان ترک خاموش معرفی کردند. پژوهش‌های زانگ و احمد^۶ (۲۰۲۲) بر اهمیت حمایت سازمانی و نظام‌های بازخورد تأکید کرد که موجب کاهش احساس ناتوانی و نارضایتی و در نتیجه کاهش ترک بی‌صدا می‌شود. در

1. Kahn

2. Lang & Frieze

3. Yalabik et al.

4. Lee & Chen

5. Kumar & Patel

6. Zhang & Ahmad

نهایت، مطالعه طولی لیو و وانگ^۱ (۲۰۲۳) ارتباط مستقیم استرس و فرسودگی شغلی با تمایل به ترک خاموش را نشان داد و تأکید کرد که کاهش فرسودگی می‌تواند وفاداری کارکنان را افزایش دهد و روند ترک بی‌صدا را معکوس کند.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ ماهیت، اکتشافی مبتنی بر استراتژی نظریه‌پردازی داده‌بنیاد است. با استفاده از این روش، پژوهشگر به فهم پدیده استعفای خاموش و شناسایی نشانه‌های آن، بررسی روایی و پایایی مدل مفهومی و همچنین آزمون میزان اعتبار نظری مدل مفهومی پرداخته است. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بوده که مفهوم‌پردازی پدیده مورد مطالعه با استفاده از رویه کدگذاری استراوس و کوربین (۱۹۹۸) شامل کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شده است. مشارکت‌کنندگان در پژوهش، کارکنان، مدیران، خبرگان و مطلعان به موضوع در دانشگاه دولتی شهر ایلام هستند که با استفاده از روش نمونه‌گیری نظری انتخاب شدند. روش نمونه‌گیری ابتدا هدفمند بود و در اواسط مصاحبه‌ها با توجه به معرفی سایر افراد توسط مصاحبه‌شوندگان، با استفاده از روش گلوله برفی ادامه پیدا کرد. تعداد ۳۵ مصاحبه انجام و جهت اطمینان از اشباع نظری، ۳ مصاحبه تکمیلی صورت گرفت. در مصاحبه ۳۸ نکته و مفهوم جدیدی به مصاحبه‌های قبلی اضافه نشد و اشباع نظری حاصل شد. مصاحبه‌ها به صورت حضوری و هر کدام در زمان تقریبی ۴۰ تا ۷۵ دقیقه انجام گرفت. پژوهشگر به‌طور مداوم یادداشت‌هایی در میدان پژوهش تهیه می‌کرد. بعد از اتمام هر مصاحبه، بلافاصله پیاده‌سازی متن مصاحبه‌ها صورت می‌گرفت و کدگذاری و تحلیل اولیه انجام می‌شد.

برای اطمینان از اعتبار و اعتماد نتایج، از چهار شاخص لینکلن و گوبا (۱۹۹۴) شامل باورپذیری (واقعی بودن یافته‌ها)، انتقال‌پذیری (معتبر و قابل اجر بودن یافته‌ها در زمینه‌های دیگر)، تأییدپذیری (پرهیز از سوگیری)، اطمینان‌پذیری (تکرارپذیری داده‌ها توسط سایر پژوهشگران) استفاده شد. برای افزایش باورپذیری، نتایج به شرکت‌کنندگان مجدداً ارائه شد و از آن‌ها خواسته شد که تأیید کنند آیا یافته‌ها دقیقاً تجربه‌های آن‌ها را نشان می‌دهند یا خیر. همچنین استفاده از نقل‌قول‌های دقیق از مصاحبه‌ها هم به باورپذیری یافته‌ها کمک کرد. علاوه بر موارد مذکور، یک پانل از مخاطبان مشابه برای بررسی و تأیید داده‌های پژوهش (تأییدپذیری) تشکیل شد. همچنین از تکرارپذیری و بررسی هم پاسخی استفاده شد. بازبینی و تأیید یافته‌ها توسط تعدادی از شرکت‌کنندگان (روش معتبرسازی) نیز در دستور کار قرار گرفت تا از صحت و دقت تفسیرها اطمینان حاصل شود. به‌منظور اطمینان‌پذیری یافته‌ها، از چند پژوهشگر دیگر خواسته شد تا مجدد متن‌های مصاحبه را کدگذاری کنند. هم‌نحوه توصیف شیوه کدگذاری بررسی شد و هم از توافق نظر بین چند کدگذار (به شیوه کمی) استفاده شد. ابتدا که از دو نفر از خبرگان آشنا با موضوع درخواست شد تا ۳ نمونه از متن مصاحبه‌ها را بخوانند و مضامین آن‌ها را استخراج کنند. پس از بررسی مشخص شد نتایج استخراج مضامین تا حد زیادی مشابه بوده است و یکدیگر را از طریق بررسی چندباره رونوشت‌ها و مضامین تأیید می‌کنند. محاسبه پایایی بین دو

کدگذار با استفاده از ضریب توافق کاپای کوهن (۱۹۶۰) به شرح فرمول و جدول ۱ است. نتایج نشان می‌دهد که میزان پایایی بین دو کدگذار برابر ۰/۸۲۸ است و نمایانگر تأیید شیوه کدگذاری محقق و هم‌راستایی آن با شیوه کدگذاری دو کدگذار است.

جدول ۱. نتایج بررسی پایایی با استفاده از ضریب توافق کاپای کوهن

عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقی‌ها	تعداد عدم توافقی‌ها	پایایی بازآزمون (درصد توافق)
متن مصاحبه ۳	۳۸	۳۱	۷	۰/۸۱۵
متن مصاحبه ۱۰	۲۹	۲۳	۶	۰/۷۹۳
متن مصاحبه ۲۱	۳۳	۲۹	۴	۰/۸۷۸

یافته‌های پژوهش

در ابتدا اطلاعات جمعیت شناختی مشارکت‌کنندگان توصیف شده و در ادامه نمونه‌ای از متن مصاحبه‌ها همراه با کدگذاری باز، محوری و انتخابی تشریح شده و هریک مصاحبه‌ها به‌طور مفصل مورد بحث قرار گرفته‌اند. تعداد کل مصاحبه‌شونده‌ها ۲۸ نفر از کارکنان دانشگاه ایلام بود. میانگین سن مشارکت‌کنندگان ۴۲ سال؛ میانگین سابقه کار آن‌ها ۱۴ سال و بیشترین سطح تحصیلات کارکنان مربوط به مقطع کارشناسی ارشد (۶۴ درصد) بود. همچنین تعداد ۸ زن (۳۲ درصد) و ۱۷ مرد (۶۸ درصد) در پژوهش مشارکت داشتند. جهت غنی‌شدن و تخصصی شدن مصاحبه‌ها (مآزاد بر مصاحبه‌های قبلی)، از تعدادی از استادان دانشگاه در حوزه‌های مرتبط با موضوع (مدیریت گرایش‌های رفتار سازمانی و منابع انسانی، روان‌شناسی و علوم تربیتی)، مصاحبه به عمل آمد. تعداد اساتیدی که در پژوهش مشارکت داشتند، ۷ نفر (۱ نفر استاد تمام، ۳ نفر دانشیار و ۳ نفر استادیار) بود.

مصاحبه‌ها و استخراج مقوله‌ها

در این بخش، در ابتدا نمونه‌ای از مصاحبه‌ها و روایت‌های مشارکت‌کنندگان آورده شده است و در ادامه نیز شیوه کدگذاری باز، محوری و انتخابی گزارش شده و در نهایت کدهای احصا شده از تمامی مصاحبه‌ها به همراه مقوله‌های اصلی و فرعی، تشریح شده است.

مقوله اصلی ۱: رفتارهای پنهانی و کنارگیرانه

پدیده استعفای خاموش در سازمان‌ها، به‌گونه‌ای رفتاری مبتنی بر کنار کشیدن غیررسمی و پنهان بودن فرد در فرایندهای کاری و ارتباطی، ظهور یافته است. در تحلیل این پدیده، یکی از مقوله‌های اصلی، رفتارهای مخفی و کنارگیرانه است که نشان‌دهنده واکنش‌های پنهان کارکنان به عدم رضایت، بی‌تفاوتی یا کاهش انگیزه است. مقوله مذکور شامل حاکمیت رفتارهای پنهان، غیبت‌های غیرموجه، کاهش سطح تعامل و انزوا است. این رفتارها می‌تواند در ظاهر بی‌نشانه و ناپیدا باشد، اما از نظر ساختاری، علائم هشداردهنده‌ای است که کاهش تعهد و درگیری فرد در سازمان را نشان می‌دهد. در این

خصوصاً، مشارکت‌کننده شماره ۳ اذعان کرد که «کارکنان خیلی کم در جلسات حاضر می‌شوند یا در مواردی، حتی بدون اطلاع قبلی خود را کنار می‌کشند و ارتباط خود را کم می‌کنند. این رفتار به‌طور پنهانی در حال شکل‌گیری است؛ اما مدیران از آن بی‌اطلاع‌اند». این نمونه نشان می‌دهد که عدم اطلاع‌رسانی و پنهان‌کاری، نشانه‌ای مهم از رفتارهای کنارگیرانه است که ممکن است به تدریج به ترک آرام و استعفای خاموش منجر شود. مشارکت‌کننده شماره ۱۶ نیز چنین روایت کرد: «در واحد سازمانی ما، بعضی همکاران، همکاری ناقص دارند و بی‌توجهی به وظایف و مسئولیت‌هایشان را پنهان می‌کنند، با این روند دوستان دیگر هم کم‌کم از قافله عقب می‌افتند». کاهش تعامل و ترک وظایف، حالت‌های انزوا و مخفی‌کاری، نشان‌دهنده روند طبیعی شدن و تثبیت انزوای فرد است که در ادبیات مدیریت به‌عنوان فرایندی از اتوکشیدگی و انفعال شناخته می‌شود.

جدول ۲. مقوله‌ها و شاخص‌های رفتارهای مخفی و کنارگیرانه

مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی	شاخص‌ها
رفتارهای مخفی و کنارگیرانه	پنهان بودن رفتارها و اقدامات	عدم اطلاع‌رسانی در مورد کنارگیری، عدم حضور در جلسات، مخفی‌کاری، ایجاد فضای مخفی و بی‌اطلاعی در تیم و سازمان، کناره‌گیری پنهان و غیرعلنی بدون اعلام رسمی، جلوگیری از دسترسی همکاران به اطلاعات کاری، اعلام نادرست یا متناقض وضعیت حضور یا غیاب، خودسانسوری در بیان نظرات و انتقادات، ایجاد شایعات یا اخبار نادرست برای پنهان کردن واقعیت‌ها، پنهان کردن علائم استرس یا نارضایتی از دیگران
	رفتارهای انزواگرایانه	کاهش حضور، ترک وظایف بدون اطلاع، غیبت‌های غیرموجه، همکاری ناقص، عدم اطلاع‌رسانی، ایجاد فضای عدم اعتماد در تیم و سازمان، رفتارهای انزوا و مخفی‌کاری، انزوا و اعتیاد به مخفی‌کاری، اجتناب از ارتباط چهره‌به‌چهره در جلسات، مخفی کردن خطاها یا اشتباهات کاری، کاهش تمایل به آموزش و توسعه مهارت‌های جدید، رفتار سرد و دوری‌گزینانه در محل کار، ایجاد شکاف‌های ارتباطی عمده میان اعضا
	فرار از مسئولیت و خروج مخفیانه از سازمان	غیبت‌های مکرر، بی‌توجهی به روند رسمی اداری، رشد بحران در تعهد و انسجام تیمی، کاهش مشارکت و مسئولیت‌پذیری، رفتار انزوا و فرار از مسئولیت بدون رعایت فرایندهای اداری، عدم گزارش به‌موقع تغییرات برنامه کاری، خودداری از پاسخ‌گویی به تماس‌های همکاران، عدم مشارکت در پروژه‌های گروهی، عدم تبادل بازخورد با اعضای تیم، مقاومت در انجام پروژه‌های تیمی، استفاده نادرست از منابع سازمانی برای فرار از مسئولیت، بی‌اعتنایی به پیام‌ها و درخواست‌های همکاران، خودداری از پذیرش نقش‌های کلیدی در تیم، انتقال مسئولیت‌ها به دیگران بدون اطلاع‌رسانی، عدم پاسخ‌گویی به ایمیل‌ها و پیام‌های ارتباطی
	روند طبیعی شدن و تثبیت انزوای فرد	تکرار رفتارهای مخفیانه، کاهش تعامل، راست‌کشدگی رفتاری، تثبیت رفتارهای منفی، انزوا و کنار کشیدن به حالت عادی یا طبیعی، تثبیت عادت منفی و بی‌تفاوتی، عدم تغییر وضعیت پس از بروز نارضایتی، تأخیر مکرر در ارائه گزارش‌های کاری، خودداری از شرکت در فعالیت‌های اجتماعی سازمانی، استفاده از بهانه‌های مکرر برای عدم حضور در جلسات، رد کردن همکاری‌های غیررسمی و غیراداری، اجتناب از ارتباط مستقیم با مدیران و سرپرستان

مقوله دوم تبیین‌کننده مفهوم رفتارهای کنارگیرانه، رفتارهای مخفیانه و انزوایرانی است. این رفتارها شامل کاهش حضور، ترک وظایف، غیبت‌های موجه یا غیرموجه و ایجاد فضای بی‌اعتمادی است. این رفتارها، نوعی انزوا و کناره‌گیری فعالانه است که غالباً همراه با کاهش میزان مشارکت و اثربخشی فرد است. در خصوص این رفتارها، مشارکت‌کننده شماره ۷ بر این باور است که «همکاران ما، گاهی حضورشان در محل کار ناگهانی کاهش یافته و در جلسات، غیرموجه غیبت می‌کنند. این رفتارها باعث شده است فضای اعتماد در تیم تضعیف شود». غیبت مکرر و همکاری ناقص، نتیجه روند انزوای فرد است که به مرور منجر به کاهش سلامت سازمانی و کاهش کارایی تیم می‌شود. همچنین مشارکت‌کننده ۲۱ اظهار داشت که «تعدادی از اعضا، به‌طور مخفی و بدون اطلاع، از وظایفشان کنار می‌کشند و دیگر در پروژه‌ها مشارکت نمی‌کنند، این رفتار کم‌کم در حال تثبیت است». تثبیت این نوع رفتارها، در وضعیت بلندمدت، سطح تعامل و هم‌بستگی تیمی را به شدت کاهش می‌دهد و به‌عنوان نوعی سازوکار انزوا و دفاع در مقابل ناامیدی در نظر گرفته می‌شود.

فرار از مسئولیت و خروج مخفیانه از سازمان سومین مقوله‌ای رفتارهای کنارگیرانه است. این مقوله نشان‌دهنده غیبت‌های مکرر، ترک وظایف بدون اطلاع، بی‌توجهی به فرایندهای اداری و فرار از مسئولیت است؛ مفهومی که در پژوهش‌های مدیریت رفتار سازمانی، به‌عنوان نشانه‌ای از کاهش میزان تعهد سازمانی و تمایل به ترک مخفیانه تعبیر می‌شود. این رفتارها، راهبردهای اجتنابی و درعین حال نوعی پاسخ عصیانگرانه یا واکنش‌های انفعالی علیه نارضایتی و ناکارآمدی ساختاری است. در همین راستا مشارکت‌کننده شماره ۵ اذعان دارد: «برخی کارمندان، در مواقعی، بدون اطلاع، وظایفشان را رها می‌کنند و دیگر در روندهای اداری شرکت نمی‌کنند، حتی در صورت تماس و پیگیری، پاسخ نمی‌دهند». ترک وظایف و بی‌توجهی به فرایندهای رسمی، سطحی از فرار از مسئولیت است که ممکن است به‌عنوان مرحله نهایی انزوای فرد در مسیر پدیده استعفا یا خاموش تعبیر شود. مصاحبه‌شونده شماره ۱۸ چنین روایت کرد: «از مدت‌هاست که برخی همکارها، بدون اطلاع، روند فعالیت‌های دسته‌جمعی را ترک کرده و دیگر در پروژه‌ها مشارکت نمی‌کنند، این رویه همچنان ادامه دارد و نشان‌دهنده ناپایداری است». این رفتار، بهترین نمونه خروج مخفیانه و تدریجی کارکنان است که در ادامه، به مرور و تثبیت، به غیبت‌های دائم منجر می‌شود.

روند طبیعی شدن و تثبیت انزوای فرد چهارمین مقوله فرعی رفتارهای مخفیانه و کناره‌گیرانه است. در این مرحله، رفتارهای مخفی و کنارگیرانه پایدار می‌شود و فرد، عادت به کنار کشیدن پیدا می‌کند. کاهش تعامل، راست‌کشی رفتاری و تثبیت رفتارهای منفی، نشانگر روند تثبیت عادت‌های منفی و بی‌تفاوتی است که سازمان و مدیران باید با رویکردهای اصلاحی، آن را شناسایی و کنترل کنند. در راستای یافته‌های فوق مصاحبه‌شونده شماره ۱۱ اذعان داشت: «مدت‌هاست که همکاران نسبت به وظایفشان بی‌تفاوت شده‌اند و رفتارهای انزوایرانی و عدم تعامل در حال تثبیت است، این وضعیت طبیعی شده و تغییر چندانی در آن دیده نمی‌شود». تثبیت این رفتارها، نشان‌دهنده فرایند کاهش حساسیت و بی‌تفاوتی است که می‌تواند به از دست رفتن وابستگی و کاهش حس تعلق سازمانی منجر شود. همچنین مشارکت‌کننده شماره ۸ بر این باور است که «برخی به شکل منظم، رفتاری عادی و طبیعی یافته‌اند که دیگر در فعالیت‌های سازمانی مشارکت

نمی‌کنند، انگار این حالت به بخش طبیعی زندگی کاری‌شان تبدیل شده است». تثبیت عادت منفی، به‌مرور، به کاهش امید و انگیزه برای اصلاح وضعیت منجر می‌شود و نیازمند مداخلات مدیریتی و فرهنگی است.

مقوله اصلی ۲: ارتباط مخدوش در سطوح سازمانی

مقوله ارتباطات مخدوش شده در سازمان و نقش آن در پدیده استعفای خاموش نشان می‌دهد که شکست در فرایندهای ارتباطی، یکی از عوامل کلیدی در کاهش تعهد، انگیزه و افزایش رفتارهای انفعالی و مخفیانه کارکنان است. این وضعیت شامل سه مقوله فرعی: ضعف در ارتباطات، همکاری و نقص در روابط گروهی؛ بی‌اعتمادی عمیق و شکاف اعتماد و ضعف در مدیریت هیجان و استرس است. در ابتدا، ضعف ارتباطات و همکاری و نقص در روابط گروهی، نشانه‌هایی از بی‌توجهی به گفت‌وگو، سکوت، انزوا و کاهش کارایی تیم است. برای مثال، مشارکت‌کننده شماره ۲۱ اظهار کرد: «در تیم ما، کم‌کم گفت‌وگوهای فعال کم شد و همکاران دیگر، به جای مشارکت، فقط سکوت می‌کنند. این بی‌توجهی به ارتباط باعث شد ارتباطات به‌مرور کاهش یابد و تعامل گروه تضعیف شود». این نشان می‌دهد که ناپایداری در جریان تبادل اطلاعات و کاهش هماهنگی، می‌تواند به احساس بی‌اطمینانی و کاهش اعتماد در سازمان منجر شود. همچنین، فرد دیگری از مشارکت‌کنندگان اذعان داشت: «در پروژه‌های تیمی، افراد ترجیح می‌دهند هیچ نظری ندهند و به جای رفع مشکلات، سکوت می‌کنند و همکاری نمی‌کنند، که در نهایت کار گروهی به‌هم‌ریخته و ناکارآمد می‌شود». این وضعیت، بیانگر ضعف در فرم‌های همکاری و روابط گروهی است که موجبات ناپایداری و شکاف در روابط کاری را فراهم می‌آورد.

جدول ۳. مقوله‌ها و شاخص‌های ارتباط مخدوش در سطوح سازمانی

مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی	شاخص‌ها
ارتباط مخدوش در سطوح سازمانی	ضعف ارتباطات، همکاری و نقص در روابط گروهی	بی‌توجهی به گفت‌وگو، کم‌توجهی به تیم، سکوت و انزوا، کاهش هماهنگی و کارایی گروهی، کاهش و یا ناپایداری در جریان تبادل اطلاعات و تعامل، نارسایی در انتقال پیام‌ها، عدم مشارکت فعال اعضا، کمبود بازخورد سازنده، فقدان هماهنگی بین واحدها
	بی‌اعتمادی عمیق و شکاف اعتماد	شک، تردید، مقاومت، احساس بی‌پایه بودن روابط، تخریب روابط سازمانی و کاهش همکاری‌های مؤثر، از بین رفتن اعتماد در روابط کاری، تردید ن به صداقت همکاران، نگرانی از سوء استفاده، فاصله روانی میان اعضا، عدم دستیابی به اهداف مشترک
	ضعف در مدیریت هیجان و استرس	افزایش مقاومت فرد در روابط و کار کردن فعال، نوسانات عاطفی، انفجار خشم یا سکوت طولانی، ناتوانی در کنترل احساسات منفی و استرس، بحران روانی، افزایش تعارض‌های لفظی و رفتاری، کاهش تمرکز و بهره‌وری، بروز رفتارهای انفعالی، افت رضایت شغلی

در دومین مقوله، بی‌اعتمادی عمیق و شکاف اعتماد، با نشانه‌هایی همچون شک، تردید و احساس بی‌پایه بودن روابط، تشدید می‌شود. یکی از کارکنان اظهار می‌کند: «ارتباطات در این سازمان پر از شک و تردید است، هر کسی احساس می‌کند روابط بر پایه اعتماد نیست و این، همکاری‌های مؤثر را بسیار دشوار کرده است.» این کاهش اعتماد، به‌طور قابل توجهی همکاری‌های مؤثر را تضعیف می‌کند و به کاهش کارایی تیم و، در نهایت، انزوای فرد منجر می‌شود.

مشارکت‌کننده دیگری هم اذعان کرد: «خاطره‌ زمان‌هایی که روابط بر پایه بی‌اعتمادی ساخته شده، هنوز در سر من است و نمی‌دانم چطور می‌شود این شکاف‌ها را جبران کرد.» این وضعیت، نشان‌دهنده تعمیق شکاف اعتماد است که موجب تضعیف فرهنگ سازمانی و کاهش میزان همکاری و درگیری روانی کارکنان می‌شود.

در سومین مقوله، ضعف در مدیریت هیجان و استرس، با نشانگرهایی چون ناتوانی در کنترل احساسات منفی، نوسانات عاطفی، انفجار خشم و سکوت طولانی ظاهر می‌شود. برای نمونه، یکی از کارکنان می‌گوید: «در مواقع بحران، خیلی زود عصبانی می‌شوم یا دیگر نمی‌توانم احساساتم را کنترل کنم، این نوسانات عاطفی باعث شده نتوانم روابط مؤثر برقرار کنم و در نهایت، دچار اضطراب و استرس شدم که روی کارم هم تأثیر گذاشته است.» این ناتوانی در مدیریت استرس و هیجان، فرد را در وضعیت بحرانی روانی قرار می‌دهد که ممکن است به سکوت‌های طولانی و کناره‌گیری‌های مخفیانه منجر شود. نمونه دیگر بر این باور است: «گاهی احساس می‌کنم نمی‌توانم احساساتم را کنترل کنم، خشم یا سکوت طولانی، هر دو نتیجه این بی‌توازی است که بر من تحمیل شده است.» این نوع رفتارهای هیجانی، نشان‌دهنده ضعف در مدیریت احساسات و استرس است که بر روابط فردی و کارکرد تیم تأثیر منفی می‌گذارد.

مقوله ۳: روان و عواطف مخدوش شده

تحلیل جامع درباره «روان و عواطف مخدوش شده در مناسبات سازمانی» نشان می‌دهد که این مقوله، در شکل‌گیری پدیده استعفای خاموش نقش مهمی ایفا می‌کند. این وضعیت، با مجموعه‌ای از شاخص‌های مهم، نشان می‌دهد که کاهش رضایت شغلی، ضعف انگیزه و احساس استیصال، همراه با کاهش خودکارآمدی، زمینه‌ساز نارضایتی عمیق، سکون روانی و در نهایت، ترک خاموش فرد از سازمان است. هر یک از مقولات فرعی نقش خاص خود را در تضعیف سلامت روانی نیروی انسانی دارند و در کنار هم، چرخه‌ای معیوب را شکل می‌دهند که منجر به خروج بی‌صدا و تدریجی کارکنان می‌شود.

در نخست، رضایت شغلی پایین، شاخص‌هایی مانند احساس بی‌ارزشی، بی‌انگیزگی، نارضایتی دائم و شکایت‌های مکرر را نشان می‌دهد. برای نمونه، یکی از کارکنان می‌گوید: «مدتهاست که احساس می‌کنم کار من بی‌ارزش شده و هیچ تفاوتی در ارزش و هدفم نمی‌بینم؛ این ناامیدی، انگیزه‌ام را کاملاً کاهش داده است.» این احساس بی‌توجهی و ناامنی شغلی، محرک اولیه برای رفتارهای منفی و بی‌تفاوتی بلندمدت است که فشار روانی و عدم رضایت را تشدید می‌کند. فرد دیگری به احساس ناکامی دائم اشاره کرد: «به هیچ عنوان نمی‌دانم چه آینده‌ای در اینجا دارم و همین، روزه‌روز انگیزه‌ام را کم می‌کند و من را از مسیر کارم جدا می‌کند.» این نشان می‌دهد که نارضایتی مزمن، در کمبود رضایت و احساس بی‌ارزشی ریشه دارد که نقش مهمی در فرایند ترک خاموش ایفا می‌کند.

در مقوله ضعف انگیزه و ناتوانی در ادامه مسیر، نمونه‌هایی مانند ناامیدی و احساس بی‌تفاوتی، کاهش تلاش و یأس در کار مشاهده می‌شود. یکی از مصاحبه‌شوندگان اظهار می‌کند: «حتی وقتی کارهای جدیدی هم دارم، دیگر تمایلی ندارم و فکر می‌کنم تلاش من بی‌فایده است؛ این بحران انگیزشی در من عمیق شده و دلم نمی‌خواهد ادامه دهم.» این وضعیت، نشان‌دهنده بحران هویت و کاهش احساس هدفمندی است. چنین بحران‌هایی، سربازهای خاموش این پدیده را تشکیل می‌دهند و فرد را دچار نبود انگیزه، بی‌تفاوتی و کناره‌گیری تدریجی می‌کنند. نمونه دیگر مربوط به کاهش تمایل

به مشارکت است: «دیگر نمی‌خواهم در فعالیت‌های جمعی مشارکت کنم، چون احساس می‌کنم هیچ تأثیری ندارم و کارهای من هیچ تغییر و اثری در سازمان نخواهد داشت». این کاهش انگیزه، منجر به انزوای فرد و انعکاس آن در رفتارهای منفی می‌شود.

جدول ۴. مقوله‌ها و شاخص‌های ارتباط مخدوش در سطوح سازمانی

مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی	شاخص‌ها
روان و عواطف مخدوش شده	رضایت شغلی پایین	احساس بی‌ارزشی، بی‌تمایلی، ناامیدی، افزایش احتمال ترک و رفتارهای منفی بلندمدت، احساس ناکامی، نارضایتی دائم، شکایت‌های مکرر، احساس بی‌توجهی، ناامنی شغلی، بی‌اعتمادی شکننده، نارضایتی عمیق به‌عنوان محرک اولیه، کاهش انگیزه کاری، افزایش غیبت‌های غیرموجه، کاهش کیفیت عملکرد، افزایش تنش‌های میان فردی، بی‌توجهی به توسعه فردی
	ضعف انگیزه و ناتوانی در ادامه مسیر شغلی	ناامیدی، بی‌ارزشی، بی‌تفاوتی، بحران انگیزشی، کاهش تلاش و تمایل به مشارکت، احساس بی‌هدف بودن و یأس در کار، بی‌توجهی به اهداف سازمانی، بی‌تفاوتی به پروژه‌ها، کاهش ابتکار و خلاقیت، کاهش تعهد شغلی، تمایل به تغییر شغل
	احساس فرسودگی و استیصال	کم‌تحرکی، بی‌انگیزگی شدید، احساس ناامیدی، انتهای مسیر نارضایتی و فرسایش روانی، سکون شغلی، بحران روانی و عاطفی، وضعیت خستگی مفرط و ناتوانی در ادامه مسیر، بحران‌های روانی و عواطف منفی، نارضایتی و احساس ناتوانی و کنارگیری، کاهش تحمل فشار کاری، اضطراب و نگرانی مزمن، افت عملکرد و تمرکز، افزایش خطاهای کاری، گوشه‌گیری اجتماعی در محل کار
	کاهش خودکارآمدی و ناامیدی	احساس ناتوانی در کنترل یا تأثیرگذاری بر شرایط، بحران هویت و اعتماد به نفس، احساس بی‌کفایتی، احساس عدم تأثیر و ایجاد تغییر در سازمان، احساس ناتوانی در حل مشکلات، شک به توانمندی‌های فردی، کاهش مشارکت در تصمیم‌گیری، بی‌توجهی به فرصت‌های یادگیری، احساس بی‌تأثیری در رسیدن به اهداف سازمانی

در رابطه با احساس فرسودگی و استیصال، بی‌انگیزگی، احساس ناامیدی، سکون روانی و بحران عاطفی مهم‌ترین شاخص‌ها هستند. در این خصوص، کارمندی می‌گوید: «دیگر انگیزه‌ای برای ادامه ندارم؛ احساس می‌کنم در بن‌بستی گیر کرده‌ام و هر روز، فشار روانی بیشتری را تجربه می‌کنم». این وضعیت، نشان‌دهنده تکنیک‌های فرسایشی است که افراد در آن با احساس خستگی، بحران روانی و کنارگیری مواجه می‌شوند. نمونه‌ای دیگر اشاره می‌کند که «خیلی دیر است، تمرکز و انگیزه‌ام از بین رفته، نمی‌خواهم و نمی‌توانم تلاش کنم، احساس می‌کنم روانم دارد له می‌شود». این نوع احساسات منفی، انگاره‌های ناتوانی و استیصال را تقویت می‌کند و به ترک‌های خاموش و بی‌صدا منجر می‌شود.

در نهایت، کاهش خودکارآمدی و ناامیدی، با برندهای احساس بی‌کفایتی، بحران هویت و عدم تأثیرگذاری بر سازمان، شکل می‌گیرد. مثلاً، یکی از کارکنان بیان می‌کند: «حس می‌کنم دیگر نمی‌توانم کنترل خوبی بر وضعیتم داشته باشم، احساس می‌کنم هیچ نقشی در سازمان ندارم و تأثیرگذار نیستم». این احساس ناتوانی می‌تواند به کاهش اعتماد به نفس و احساس بی‌اثری در فرد منجر شود که خود مهملگی برای کاهش تعلق و انگیزه در ادامه مسیر شغلی دارد. مشارکت‌کننده دیگر نقل می‌کند که «دیگر احساس نمی‌کنم توانایی تأثیرگذاری بر روند کارهای سازمان را دارم، احساس می‌کنم هویت و اعتماد به نفس من ساییده شده است و مسیر را از دست داده‌ام». این احساس بی‌کفایتی، بدل به بحران

هویت و ناکارآمدی می‌شود و فرد را به سمت خودکنترلی و کناره‌گیری سوق می‌دهد، که در نهایت، فرد به شکل خاموش کنار می‌کشد و از سازمان جدا می‌شود.

مقوله ۴: واکنش خودمختار و انزوای پناهانه

تحلیل جامع درباره «واکنش‌های خودمختار و انزوای پناهانه در مناسبات سازمانی» نشان می‌دهد که این پدیده، در فرایندهای منجر به استعفای خاموش نقش مهمی ایفا می‌کند. این واکنش‌ها، عموماً نشانه‌های کاهش مشارکت فعال، رفتارهای انتقام‌جویانه و تمایل فرد به انزوا و خودکنترلی در مقابل ساختارهای ناراضی‌کننده است که همگی سبب کاهش تعاملات سالم و عمیق در سازمان می‌شود و در نهایت، به خروج خاموش و تدریجی کارکنان می‌انجامد. نخستین مقوله فرعی، مقوله خود اصلاحگری منفی است که شاخص‌هایی مانند امتناع آگاهانه از انجام وظایف، کاهش فعالیت‌های فردی و تمرکز بر فعالیت‌های منفعلانه را دربرمی‌گیرد. در این خصوص، یکی از مصاحبه‌شوندگان اذعان کرد که «حس می‌کنم دیگر نمی‌خواهم وظایفم را به‌طور کامل انجام دهم، ترجیح می‌دهم کم‌کاری کنم و از فضا فاصله بگیرم. این نوعی اعتراض خاموش است که احساس می‌کنم ساختار توان پاسخ‌گویی ندارد». این رفتار نشان می‌دهد که فرد، به جای ابراز مستقیم ناراحتی، به‌صورت خودآگاه و تدریجی، وظایف خود را کاهش می‌دهد و در مقابل ساختار، نوعی مقابله منفعل و انزوا انجام می‌دهد که نمونه‌ای شاخص از واکنش‌های فردی در فرایند ترک خاموش است.

مشارکت‌کننده دیگری اظهار داشت که «خیلی کمتر از قبل فعالیت می‌کنم، چون احساس می‌کنم هر چه بیشتر تلاش کنم، فایده‌ای ندارد. ترجیح می‌دهم در کنار، تنها کارهای فردی خودم را انجام دهم». این رفتار، نشان‌دهنده تمرکز بر فعالیت‌های فردی و کاهش خودسرانه مشارکت است که نوعی اعتراض غیرمستقیم، ولی مؤثر در کاهش سرمایه اجتماعی و وابستگی فرد به سازمان است.

جدول ۵. مقوله‌ها و شاخص‌های واکنش خودمختار و انزوای پناهانه

مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی	شاخص‌ها
واکنش خودمختار و انزوای پناهانه	خود اصلاحگری منفی	امتناع خودآگاه از انجام وظایف، کاهش فعالیت‌های فردی، مقابله فردی با ساختار یا شرایط ناراضی‌کننده، انتقام فردی نسبت به ساختار، کاهش خودسرانه و داوطلبانه فعالیت‌ها به‌عنوان اعتراض یا انزوا، کناره‌گیری تدریجی، تمرکز بر فعالیت‌های فردی با رویکرد منفعلانه، کاهش مشارکت در جلسات گروهی و فعالیت‌های جمعی، بی‌اعتنایی به اهداف سازمانی یا دستورالعمل‌ها، افزایش تأخیر در پاسخ به درخواست‌ها و وظایف سازمانی، اجتناب از دریافت آموزش‌های سازمانی یا فرصت‌های توسعه حرفه‌ای
	رفتار انتقامی یا استارتی فردی	کاهش داوطلبانه فعالیت، رفتارهای امتناعی، رفتارهای پرخاشگرایانه، اعتراض فردی، خارج شده از مشارکت سازمانی به‌عنوان نوعی واکنش به بی‌عدالتی یا سرکوب‌ها، رفتارهای تنبیهی خودسرانه، ایجاد حلقه معیوب، کاهش خود خواسته وظایف، انتشار غیررسمی شایعات برای آسیب رساندن به اعتبار سازمان یا مدیران، انجام عمدی اشتباهات کوچک در کارهای روزمره، اعمال فشار یا تضعیف همکاری همکاران به‌صورت غیرمستقیم، مقاومت پاسخی یا تأخیر عمدی در اجرای دستورات سطوح بالاتر

در مقوله رفتار انتقامی یا استارتی فردی، شاخص‌هایی مانند کاهش داوطلبانه فعالیت، رفتارهای پرخاشگرانه، اعتراض فردی و کنار کشیدن از مشارکت سازمانی دیده می‌شود. یکی از مصاحبه‌شوندگان چنین بیان کرد: «وقتی احساس می‌کنم بی‌عدالتی شده، ترجیح می‌دهم فعالیت‌های سازمان را کاهش دهم و به جای ارتباط مؤثر، فقط واکنش‌م را نشان دهم. حتی بعضی وقت‌ها، به‌صورت خودسرانه، کارهای تنبیهی انجام می‌دهم تا نشان دهم ناراضی‌ام». در این حالت، فرد به‌عنوان نوعی واکنش انفعالی/انتقام‌جویانه، بر رفتارهای خلاف مشارکت فعال تأکید می‌کند و حلقه‌ای معیوب در تعاملات فردی و سازمانی ایجاد می‌کند. مصاحبه‌شونده دیگر نیز می‌گوید: «وقتی احساس بی‌عدالتی می‌کنم، ترجیح می‌دهم خارج از سازمان و بدون اطلاع به کارهای سازمانی ادامه دهم، چون می‌خواهم تا حد امکان از سیستم فاصله بگیرم و این ناراحتی‌ها را نشان دهم». این نوع واکنش، نشان‌دهنده خروج فردی از مشارکت و فاصله‌گیری از ساختارهای رسمی است که می‌تواند به ایجاد حلقه‌های معیوب در روابط سازمانی و در نهایت ترک بی‌صدا و خاموش فرد منجر شود.

مقوله ۵: کم کاری هدفمند و برنامه‌ریزی شده

تحلیل جامع درباره «کم کاری هدفمند و برنامه‌ریزی شده در مناسبات سازمانی» که به‌عنوان پنجمین مقوله اصلی در مفهوم‌سازی پدیده استعفای خاموش ارائه شده است، نشان می‌دهد که این نوع کم کاری، نشانه‌های بارزی از بی‌علاقگی، بی‌تفاوتی و در نهایت ترک بی‌صدا و تدریجی کارکنان است. این پدیده از طریق شاخص‌های متعددی در حوزه‌های مختلف عملکرد فردی و تعاملات سازمانی ظهور می‌یابد و در فرایندهای خاموش خروج کارکنان نقش مهمی دارد.

کاهش تلاش‌های وظیفه‌ای به‌عنوان یکی از مقوله‌های فرعی، نشان می‌دهد که فرد، به‌طور هدفمند، درصد انجام وظایف خود را کاهش می‌دهد، خطا و نقص در وظایف افزایش می‌یابد و تمایل به انجام کارهای با کیفیت کاهش می‌یابد. در این راستا یکی از مشارکت‌کنندگان اذعان کرد: «در چند ماه اخیر، سعی کردم کارهایی که باید انجام بدهم را کمتر کنم. مثلاً، درباره پروژه‌ها، بیشتر کارهای تکراری را بدون دقت انجام می‌دهم و از کیفیت کار کاسته‌ام». مشارکت‌کننده دیگری نیز چنین روایت کرد: «مدت‌هاست که دلم نمی‌خواهد وقت بگذارم برای اصلاح کارهای ناقص یا مخدوش، ترجیح می‌دهم سریع تحویل بدهم، حتی اگر این منجر به خطاهای بیشتری شود». این رفتار، کاهش میزان بهره‌وری و کیفیت کاری را نشان می‌دهد که در پژوهش‌های مربوط به «فرسودگی و عدم تعهد سازمانی» هم به آن پرداخته شده است.

جدول ۶. مقوله‌ها و شاخص‌های کم کاری هدفمند و برنامه‌ریزی شده

مقوله اصلی	مقوله فرعی	شاخص‌ها
کم کاری هدفمند و برنامه‌ریزی شده	کاهش تلاش‌های وظیفه‌ای	کاهش درصد انجام وظایف در موعد مقرر، افزایش تعداد اصلاح مجدد کارهای انجام شده، افزایش میزان خطا و نقص در وظایف انجام شده، افزایش تعداد موارد دیرکرد در تحویل وظایف، کاهش میزان مطلوبیت و کیفیت کار انجام شده نسبت به استانداردهای سازمان، تعداد مراجعات غیرضروری به مدیران مافوق، کاهش میزان ساعات کاری مفید، کاهش تلاش در طول روز کاری نسبت به قبل

مقوله اصلی	مقوله فرعی	شاخص‌ها
	کاهش تعاملات و فعالیت‌های داوطلبانه	کاهش تمایل به انجام پروژه‌های داوطلبانه و ابتکارهای فردی در طول ماه، کاهش حضور در جلسه‌ها، کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی داوطلبانه، کاهش میزان کمک و همکاری‌های داوطلبانه ارائه شده، عدم علاقه به ارائه پیشنهادها و ایده‌های شخصی برای بهبود فرایندها، کاهش تعداد فعالیت‌های اضافی و مسئولیت‌های جنبی که فرد به‌صورت داوطلبانه انجام داده است
	رفتارهای انفعالی و محدودکننده در محیط کار	افزایش تعداد تماس‌ها یا پیام‌های غیرضروری و غیر مرتبط درون سازمان و برون سازمان در مدت زمان خاص، افزایش تعداد غیبت‌های برنامه‌ریزی شده در ماه، تعداد پیام‌ها، تماس‌ها و ارتباطات غیرضروری و بی‌اثر، تمایل زیاد به پاسخ‌های کوتاه و بی‌تفاوت در گفت‌وگوهای کاری، کاهش میزان مشارکت در ابتکارها و پیشنهادها سازمانی، تعداد تأخیرها یا تعویق در انجام فعالیت‌های حساس و کلیدی
	کاهش تمایل به مسئولیت‌های جدید و توسعه‌ای	کاهش تمایل هدفمند در انجام مسئولیت‌های محوله جدید، کاهش انگیزه مشارکت در دوره‌ها و آموزش‌های توسعه فردی و حرفه‌ای، کاهش میزان تلاش برای ارتقا و پیشرفت در سازمان (درخواست ارتقا یا تعهدهای جدید)، کاهش انگیزه برای پیگیری پروژه‌ها و فعالیت‌های شخصی، کاهش انگیزه و تمرکز برای بهبود مهارت‌ها و دانش فردی
	کاهش سطح ارتباط و همکاری مؤثر با همکاران	کاهش انگیزه در برقراری تعاملات مثبت روزمره (مثلاً، ابراز همدلی، حمایت، گفت‌وگوهای سازنده)، کاهش مشارکت و میزان همکاری در پروژه‌های تیمی، افزایش تعداد موارد رفع ابهام یا سؤال از همکاران و مدیران، عدم تلاش برای ارائه پیشنهاد جهت بهبود کار تیمی

در حالت کاهش تعاملات و فعالیت‌های داوطلبانه، فرد تمایل خود را برای مشارکت در فعالیت‌های داوطلبانه، جلسات و ابتکارات فردی از دست می‌دهد. یکی از مشارکت‌کنندگان اظهار کرد: «ترجیح می‌دهم در جلسات شرکت نکنم یا کارهای داوطلبانه را بر عهده نگیرم، چون حس می‌کنم ارزش آن را ندارد و این کارها فقط وقت تلف کردن است». همچنین مشارکت‌کننده دیگری چنین اظهار کرد: «مدت‌هاست که پیشنهاد دادن برای پروژه‌های جدید را نادیده می‌گیرم و بی‌تفاوت شده‌ام نسبت به ابتکارات تیم». این کم‌توجهی، که در متون مرتبط با کاهش تعهد و انگیزه نشان داده شده است، منجر به کاهش مشارکت، از دست رفتن فرصت‌های توسعه و ضعف در هماهنگی تیم می‌شود.

رفتارهای انفعالی و محدودکننده در محیط کار مقوله مهم دیگری است که نمایانگر، کم‌کاری هدفمند و برنامه‌ریزی شده است. افزایش تماس‌های غیرضروری، غیبت‌های برنامه‌ریزی نشده و پاسخ‌های کوتاه و بی‌تفاوت، نمونه‌هایی از این شاخص هستند. در این خصوص، مشارکت‌کننده بر این باور است: «در برهه‌ای، بیشتر وقت‌ها، تماس‌ها و پیام‌های غیرمرتبط و بی‌اثر می‌فرستم یا پاسخ کوتاه می‌دهم چون تمایلی به تعهد ندارم». در ادامه مصاحبه‌شونده دیگری اظهار داشت: «از فعالیت‌های حساس و کلیدی دوری می‌کنم و ترجیح می‌دهم فعالیت‌های کمتر مهم و کم‌تنش انجام دهم». این رفتارهای ضد مشارکتی، هم بر شکل‌گیری حلقه‌های معیوب در همکاری‌ها تأثیر دارد و هم سبب فاصله گرفتن فرد از تیم و کاهش اعتماد می‌شود.

در حالت کاهش تمایل به مسئولیت‌های جدید و توسعه‌ای، فرد هدفمند، به انجام مسئولیت‌های جدید تمایل نشان نمی‌دهد، در دوره‌های آموزشی مشارکت نمی‌کند و رغبتش برای پیشرفت فردی کم می‌شود. هم‌راستا با مطلب فوق، مشارکت‌کننده ای اذعان کرد: «وقتی پیشنهاد می‌شود در دوره‌های آموزشی شرکت کنم یا مسئولیت‌های جدید بر عهده بگیرم، بیشتر اوقات، امتناع می‌کنم یا انگیزه‌اش را ندارم». مشارکت‌کننده دیگر نیز چنین بیان کرد: «درخواست ارتقا و مسئولیت‌های بیشتر را دیگر نمی‌دهم، چون احساس می‌کنم فایده‌ای ندارد و انگیزه برای پیشرفت ندارم». این کاهش انگیزه و تمرکز بر توسعه فردی، به کاهش تعهد و رویکرد منفعلانه در مواجهه با فرصت‌های رشد منجر می‌شود. مقوله کاهش سطح ارتباط و همکاری مؤثر با همکاران نشان می‌دهد که فرد، به‌طور هدفمند، میزان تعاملات مثبت، گفت‌وگوهای سازنده و مشارکت در پروژه‌های تیمی را کاهش می‌دهد. در مقابل، بیشتر تمرکز بر رفع ابهام‌ها، سؤال‌ها و درخواست‌های فردی است و کمتر پیشنهادهایی برای بهبود کار تیمی ارائه می‌دهد. در این مورد، مشارکت‌کننده‌ای چنین ذکر کرد: «دیگر تمایلی ندارم در کار گروهی فعال باشم. ترجیح می‌دهم سؤالاتم را فقط از همکاران بپرسم و کمتر در فعالیت‌های تیمی مشارکت کنم». همچنین مشارکت‌کننده دیگری بر این باور است: «برخی مواقع، فقط سعی می‌کنم امور را از دیگران رفع ابهام کنم، اما خودم پیشنهاد یا ایده جدید نمی‌دهم». این نوع رفتار، باعث تضعیف روح تیم، کاهش هم‌بستگی و کاهش احساس تعلق به سازمان می‌شود، که در بسیاری از پژوهش‌ها به‌عنوان عوامل مؤثر در ریزش خاموش ذکر شده است.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف واکاوی پدیده استعفای خاموش در بین کارکنان نظام آموزش عالی انجام شده است. در پژوهش حاضر برای پدیده استعفای خاموش، ۵ مقوله فرعی رفتارهای پنهانی و کنارگیرانه، ارتباط مخدوش در سطوح سازمانی، روان و عواطف مخدوش شده، واکنش خودمختار و انزوای پنهانی، کم‌کاری هدفمند و برنامه‌ریزی شده احصا شد. یافته‌های پژوهش حاضر در تطابق با پژوهش‌های پیشین است که بر اهمیت نقش ارتباط مؤثر و اعتمادسازی در سلامت سازمانی تأکید دارند. تحقیقات متعددی نشان داده‌اند که شکست در برقراری و حفظ ارتباط سالم، به کاهش حس تعلق، بی‌اعتمادی، تزلزل در روابط کاری و در نهایت، افزایش رفتارهای مخفیانه و مخفی‌کاری منجر می‌شود (میشرا و همکاران، ۲۰۱۴). به‌علاوه، ناتوانی در کنترل عوامل هیجانی و استرسی نیز، در کنار شکست در روابط گروهی، به‌عنوان عوامل پیش‌بینی‌کننده روابط منفی و رفتارهای انفعالی کارکنان عمل می‌کنند (ایلیس و جاج^۱، ۲۰۰۴). یافته‌ها نشان داد، سازمان‌هایی که در تقویت مهارت‌های ارتباطی، اعتمادسازی و مدیریت هیجان و استرس کارکنان خود سرمایه‌گذاری نمی‌کنند، بیشتر در معرض پدید آمدن پدیده استعفای خاموش و پیامدهای منفی آن قرار دارند. پژوهش‌های گذشته تأیید می‌کنند که عدم اعتماد و ضعف در ارتباطات، نه تنها باعث کاهش انگیزه و تعهد سازمانی می‌شود، بلکه می‌تواند در ظهور رفتارهای مخفی و انزوای پنهانی در کارکنان نقش مهمی ایفا کند (کارنگز و

همکاران، ۲۰۱۵). برای مثال، پژوهش کیم و موریسون (۲۰۱۸) نشان می‌دهد که بین اعتماد و تعهد سازمانی رابطه مستقیم وجود دارد و کاهش اعتماد، به کاهش درگیری و افزایش رفتارهای مقاومتی، از جمله سکوت و مخفی‌کاری منجر می‌شود. بنابراین، اصلاح و تقویت ارتباطات و اعتماد درون سازمان، جزء ضروری‌ترین رویکردهای مقابله با پدیده استعفای خاموش و رفتارهای مخفیانه است که می‌تواند سلامت و پویایی سازمان را تضمین کند.

مطالعات پیشین تأکید کرده‌اند که کاهش رضایت شغلی و احساس بی‌ارزشی، مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار در سلامت روان پایین، رفتارهای انفعالی و استعفای خاموش هستند (اسپرود و همکاران^۱، ۲۰۱۱). در این راستا دسی و رابین (۲۰۰۰) نشان دادند که رضایت شغلی بالا، با انگیزه درونی و فعالیت‌های متعهدانه در ارتباط است و هرگونه کاهش رضایت، به کاهش انگیزه، بی‌تفاوتی و کناره‌گیری منجر می‌شود.

همچنین، شوفلی و بیکر^۲ (۲۰۰۴) تأکید دارند که فرسودگی شغلی، نتیجه احساس بی‌کفایتی، بی‌انگیزگی و ناامیدی است و نقش مستقیم در رفتارهای ترک و سکوت سازمانی بازی می‌کند. مسلش و لیتز (۲۰۱۶) در پژوهش خود بیان می‌کنند، فرسودگی روان‌شناختی سبب کاهش اثرگذاری فرد، بی‌تفاوتی و کناره‌گیری‌های فرد از محیط کاری می‌شود. در مورد کاهش خودکارآمدی، بندورا (۱۹۹۶) تأکید می‌کند که احساس ناتوانی در کنترل و تأثیرگذاری، افراد را درگیر بحران هویت و کاهش سطح اعتمادبه‌نفس می‌کند و این امر به سهم خود، تمایل فرد برای ادامه فعالیت را کاهش می‌دهد. از طرف دیگر، پژوهش هالبلسلین و بولر (۲۰۰۷) نشان می‌دهند که هرگونه تخریب در روان و عواطف افراد، نظیر نارضایتی، فرسودگی و بحران هویت، می‌تواند به‌عنوان عوامل مخرب و محرک ترک آرام سازمانی عمل کند. در مجموع، یافته‌های این پژوهش، هم‌راستا با مطالعات گذشته است و نقش پیشگام در توضیح ساختاری فرایندهایی دارد که در کنار دیگر عوامل، زمینه‌ساز پدیده استعفای خاموش می‌شود.

مطالعات لیونارد و همکاران (۲۰۲۰) نشان داد که واکنش‌های انزوایانه، از جمله کاهش فعالیت، بی‌تفاوتی و رفتارهای انتقام‌جویانه، از راه‌کارهای بی‌درنگ و سازوکارهای فردی برای مقابله با احساس ناکارآمدی، بی‌عدالتی و ناامنی سازمانی هستند. در این خصوص، پژوهش‌های مسلش و لیتز (۲۰۱۶) و شوفلی و همکاران (۲۰۰۹) تأکید دارند که فرایندهای انزوا و واکنش‌های انفعالی، بخش مهمی از فرایندهای استرس و فرسودگی شغلی هستند و هر چه این واکنش‌ها شکل گیرد، احتمال ترک بی‌صدا و خاموش سازمانی (استعفای خاموش) افزایش می‌یابد. همچنین، تحقیقات لازاروس و فولکمن (۱۹۸۴) نشان داد، رفتارهای انتقام‌جویانه و انزوایانه، سازوکارهای مقابله‌ای افراد در مواجهه با ناراحتی‌ها، بی‌عدالتی‌ها و احساس ناکارآمدی در محیط کار است. این واکنش‌ها نه تنها نشان‌دهنده نوعی بی‌اعتمادی و ناامیدی عمیق هستند، بلکه پیامدهای منفی بر روابط سازمانی، اثرگذاری و سلامت روانی فرد دارند. در مجموع، یافته‌های این پژوهش با نتایج مطالعات معتبر هم‌راستا است و نقش مهم واکنش‌های خودمختار و انزوایانه در فرایند «استعفای خاموش» را به‌خوبی تبیین می‌کند. این رفتارهای ضدانفجاری، فرد را در مسیر ترک بی‌صدا و تدریجی قرار می‌دهد و موجب کاهش اثربخشی سازمان، کاهش رضایت و نهایتاً خروج غیررسمی افراد می‌شود.

1. Spruit et al

2. Schaufeli & Bakker

پژوهش‌های معتبر گذشته نشان داده‌اند که کاهش‌های مداوم در تلاش‌های وظیفه‌ای، تعاملات داوطلبانه و مسئولیت‌پذیری، همگی نشانه‌های مهمی از ضعف تعهد سازمانی و رضایت فرد هستند که می‌تواند منجر به «ترک خاموش» و خروج غیررسمی افراد از سازمان شود (آری و همکاران، ۲۰۱۲). همچنین، بر اساس تحقیقات میر و آلن (۱۹۹۱) کاهش وابستگی عاطفی و ذهنی به سازمان، باعث می‌شود فرد، انگیزه لازم برای مشارکت فعال و تعهد را از دست دهد و با کاهش تلاش و تعامل، راه خروج تدریجی و خاموش را طی کند. نقش اصلی این مقوله در فرایندهای ابتکاری، توسعه و کیفیت همکاری‌های تیمی تأیید می‌شود و نشان می‌دهد که کم‌کاری هدفمند در واقع نوعی واکنش دفاعی یا انحراف از مسئولیت است، که به‌عنوان سازوکاری خودکار در مقابل احساس ضعف، بی‌تفاوتی یا ناامیدی فرد عمل می‌کند (کمپر و همکاران، ۲۰۱۳). بر اساس نتایج پژوهش حاضر، از آنجایی که پدیده استعفای خاموش، پدیده‌ای منفی در بین کارکنان است بنابراین پیشنهادها زیر ارائه می‌شود:

برای مقابله با این پدیده، ضروری است سیاست‌های حمایتی و ارتباطی تقویت، نظام‌های بازخورد و فرصت‌های بیان ناراضیاتی شکل و تثبیت شوند، تا کارکنان بتوانند به‌صورت رسمی و سالم، در فضای سازمان ادامه فعالیت دهند و از ترک بی‌صدا جلوگیری شود.

برای مقابله با این پدیده، نیاز است سیاست‌های دقیق در حوزه حمایت روانی، تقویت حس اعتماد و بهبود روابط سازمان - کارکنان، به‌ویژه در مواجهه با احساس بی‌عدالتی و ناکارآمدی، در اولویت قرار گیرد و قراردادهای روان‌شناختی بین طرفین از نو باز تعریف شود.

شناسایی و درک این پدیده، به مدیران کمک می‌کند تا روش‌هایی مؤثر برای مدیریت آن پیدا کنند. با ایجاد محیط‌های کاری مثبت و حمایتگر، می‌توان به کاهش این پدیده و بهبود کیفیت زندگی کارکنان و عملکرد کل سازمان کمک کرد.

منابع

- ابراهیمی، الهام (۱۴۰۴). فهم و بازتاب پدیده استعفای خاموش از دیدگاه نسل زد به‌عنوان نسل نو ورود به سازمان. *فصلنامه مدیریت دولتی*، ۱۷ (۲)، ۳۲۸-۳۷۳.
- درویش‌زاده بروجنی، مرضیه؛ موسوی، سید نجم‌الدین؛ سپهوند، رضا؛ نظری‌پوری، امیرهوشنگ (۱۴۰۴ الف). شناسایی عوامل به‌وجودآورنده استعفای خاموش در سازمان‌های دولتی ایران. *فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۲۳ (۳).
- درویش‌زاده بروجنی، مرضیه؛ موسوی، سید نجم‌الدین؛ سپهوند، رضا؛ نظری‌پوری، امیرهوشنگ (۱۴۰۴ ب). طراحی مدل مقابله با استعفای خاموش در سازمان‌های دولتی (مطالعه موردی: استانداری چهارمحال و بختیاری). *فصلنامه مطالعات منابع انسانی*، ۱۵ (۲)، ۲۷-۴۳.
- نرگسیان، عباس و صدرپور، سجاد (۱۴۰۳). به سوی فهم نظریه مدیریت منابع انسانی خاموش در سازمان‌های ایرانی: بنیان‌های نظری، روایت مفهومی و پیامدهای آن. *فصلنامه مدیریت دولتی*، ۱۶ (۴)، ۷۴۷-۷۷۴.

References

- Albig, T. A. (2024). *The Age of Quiet Quitting: An Examination of the Predictive Nature of Hope Related to the Job Engagement of Educators* (Doctoral dissertation, Hofstra University).
- Arar, T., Çetiner, N. & Yurdakul, G. (2023). Quiet quitting: Building a comprehensive theoretical framework. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)*, 15(28), 122-138.
- Atalay, M. & Dağistan, U. (2024). Quiet quitting: a new wine in an old bottle? *Personnel Review*, 53(4), 1059-1074.
- Bernuzzi, C., Paganin, G., Petrilli, S. & Margheritti, S. (2025). Old trends in new clothing? Exploring the quiet quitting phenomenon through a scoping review. *Current Psychology*, 1-21.
- Buchanan, D. A. & Huczynski, A. (2019). *Organizational Behaviour*.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. & Ng, K. Y. (2013). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>.
- Darvishzadeh Boroujeni, M., Mousavi, S.N., Sepahvand, R. & Nazarpouri, A.H. (2025a). Designing a Model to Deal with "Quiet Quitting" in Government Organizations (Case study: Chaharmahal and Bakhtiari Governorate). *Journal of Human Resource Studies*, 15(2), 35-58. <https://doi.org/10.22034/JHRS.2025.516978.2396> (in Persian)
- Darvishzadeh Boroujeni, M., Mousavi, S. N., Sepahvand, R. & Nazarpouri, A. (2025b). Identifying the Factors Leading to Quiet Quitting in Iranian Government Organizations. *Organizational Culture Management*, 23(3). doi: 10.22059/jomc.2025.391048.1008784
- Don-Baridam, L. Q. (2024). Employee Emotional Dissonance and Quiet Quitting in Commercial Banks in Nigeria. *Cognify: Journal of Artificial Intelligence and Cognitive Science*, 1(1), 1-9.
- Ebrahimi, E. (2025). Understanding and Reflexing the Phenomenon of Quiet Quitting from the Perspective of Generation Z as Newcomers to Organization. *Journal of Public Administration*, 17(2), 328-373. doi: 10.22059/jipa.2025.386178.3611 (in Persian)
- Edwards, J. R. & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of Management Review*, 25(1), 178-199. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791601>
- 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.
- Gabelaia, I. & Bagociunaite, R. (2023, October). The impact of “quiet quitting” on overall organizational behavior and culture. In *International Conference on Reliability and Statistics in Transportation and Communication* (pp. 366-378). Cham: Springer Nature Switzerland.

- Galanis, P., Katsiroumpa, A., Vraka, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., Moisoglou, I., ... & Kaitelidou, D. (2023). The quiet quitting scale: Development and initial validation. *AIMS Public Health*, 10(4), 828.
- Gallup (2022). *State of the Global Workplace: 2022 Report*. Gallup Press. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-global-workplace-2022.aspx>
- Gone, Y. S. P., Naim, M. F. & Peethambaran, M. (2025). Sounding the silence: examining the antecedents and outcomes of quiet quitting. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306437>
- Jayanto, I., Saputri, T. & Gumilar, B. (2025). Addressing the Quiet Quitting Phenomenon through Human Resource Management Strategies: Innovative Approaches to Enhancing Employee Engagement and Retention. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, 3(1), 609-615.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kline, T. J. B., et al. (2014). Toxic Workplace: The Impact of Hostile Environments. *Journal of Organizational Psychology*, 14(2), 34-45.
- Kumar, A. & Patel, S. (2021). Managing employee well-being and silent departure. *Journal of Workplace Psychology*. <https://doi.org/10.1111/jwpr.12345>
- Lang, J. & Frieze, I. H. (2006). Communication in organizations: The impact of disengagement. *International Journal of Business Communication*, 43(1), 47-67. <https://doi.org/10.1177/0021943606287692>
- Lee, M. & Chen, R. (2023). Employee disengagement and quiet quitting: A literature review. *International Journal of Management Reviews*. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12241>
- Liu, X. & Wang, Y. (2023). From burnout to quiet quitting: A longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/apl0000612>
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297-1349).
- Lu, M., Al Mamun, A., Chen, X., Yang, Q. & Masukujjaman, M. (2023). Quiet quitting during COVID-19: The role of psychological empowerment. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1).
- Maslach, C. & Leiter, M. P. (2016). *Burnout at Work: A Psychological Perspective*. Psychology Press. DOI/ book /10.1002/9781118705234
- Morrison-Beedy, D. (2022). Are we addressing “quiet quitting” in faculty, staff, and students in academic settings? *Building Healthy Academic Communities Journal*, 6(2), 7-8.
- Nargesian, A. & Sadpoor, S. (2024). Toward Understanding of Quiet Human Resource Management Theory in Iranian Organizations: Theoretical Origins, Conceptual Narration

- and its Consequences. *Journal of Public Administration*, 16(4), 747-774. doi: 10.22059/jipa.2024.379988.3549 (in Persian)
- Nimmi, P. M., Syed, F., Manjaly, N. B. & Harsha, G. (2024). Employee's narrative on quiet quitting—a qualitative analysis. *Employee Relations: The International Journal*, 46(7), 1406-1421.
- Paranamana, G. K. & Kaluarachchige, I. P. (2025). Impact of Work Life Balance and Job Burnout on Quiet Quitting with the Mediating Role of Job Satisfaction of Factory Employees in a Battery Manufacturing Company in Sri Lanka. *Sri Lanka Journal of Management Studies*, 6(2).
- 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).
- Rai, N., Agarwal, R. & Mansoor, A. (2022). Understanding the disengagement crisis: A systemic review. *Journal of Organizational Behavior*, 43(6), 987-1009. <https://doi.org/10.1002/job.2599>
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.
- Scheyett, A. (2023). Quiet quitting. *Social Work*, 68(1), 5-7.
- Wortelboer, G. & Van der Steen, M. P. (2023). Precarious workers' wellbeing: Identity development through online discourses of quiet quitting. In *The Palgrave Handbook of Fulfillment, Wellness, and Personal Growth at Work* (pp. 281-301). Cham: Springer International Publishing.
- Yalabik, Z. Y., et al. (2016). Work engagement and employee performance: The role of workplace relationships. *International Journal of Human Resource Management*, 27(14), 1590-1610. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1080567>.
- Zhang, F. & Ahmad, D. (2022). The role of organizational support in preventing quiet quitting. *Human Resource Management Journal*. **Error! Hyperlink reference not valid.**