



University of  
Sistan and Baluchestan

Public Management Researches

Print ISSN: 2538 - 3418 Online ISSN: 2676 - 7880



Iranian Academy of  
Management Sciences

## Developing Model the Quiet Quitting Phenomenon: The Challenge Human Resource Managers (Causes, Consequences, and Strategies)

Abdullah Saedi<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran.

E-mail: [saedi.a@lu.ac.ir](mailto:saedi.a@lu.ac.ir)

### Extended Abstract

#### Abstract

Quiet Quitting is an alarming issue in which the desire to perform citizenship behaviors in employees is lost and they act in a way that only the form of work is maintained. In other words, the individual does his minimum (least) work, without going beyond it. The present study was conducted with the aim of developing a model of the Quiet Quitting phenomenon: the challenge of human resource managers (causes, consequences and strategies) in government organizations. On the other hand, the present study has a qualitative approach and in an inductive paradigm that is descriptive-survey and practical in terms of purpose. The statistical population of the study consists of 21 experts (professors in the field of management and managers of government organizations) who were selected based on the principle of theoretical sufficiency and the purposive sampling method. It should be noted that the content analysis approach was used to collect data. Therefore, after studying the texts, questions were provided to the experts in the form of semi-structured interviews and their views and opinions on the Quiet Quitting phenomenon were examined. Then, the obtained data were analyzed using software (MAXQDA) and thematic network. Also, in order to measure the validity and reliability of the data collection tool, content validity and inter-coder and intra-coder reliability were used. The results show that 9 factors were identified as effective factors, 6 factors as individual consequences, 8 factors as organizational consequences, and 8 factors as Quiet Quitting strategies in government organizations, and finally, the research model was developed

#### Introduction

The only resource on which the productivity of other resources of the organization depends is human resources. In fact, human resources are considered one of the influential factors in the progress and development of societies, or in other words, they are known as a valuable resource that plays a

fundamental role in the growth of organizations and the macro economy. Human resources are recognized as the most important assets of contemporary organizations, protecting the organization's trade secrets and converting physical capital into revenue. In a highly competitive environment, any shortcoming of managers in the field of human resources that causes their dissatisfaction in the workplace, the term fighting and striving with perseverance and, more importantly, the manifestation of citizenship behaviors will no longer have any meaning and concept, and after a while, employees will get tired of doing their daily tasks and activities and feel stagnant and stopped. In this way, the poor performance of managers, which prescribes reluctance and lack of motivation to employees, has led to the formation of an emerging phenomenon in the literature of management and organization, which is referred to as silent resignation. The term silent resignation does not mean giving up or leaving the job, but rather that the individual does not perform his assigned tasks as he should. Employees who engage in Quiet quitting only do what is required for their role and forgo any extra effort. They no longer think about career advancement and even fail to utilize creativity and innovation to achieve individual and organizational goals.

#### **Materials and Methods**

The present study has a qualitative approach and in an inductive paradigm, which is descriptive-survey and applied in terms of purpose. The statistical population of the study consists of 21 experts (professors in the field of management and managers of government organizations) who were selected based on the principle of theoretical adequacy and purposive sampling method. Since the present study is qualitative in nature, it should be noted that the content analysis approach was used to collect data, which is a method for recognizing, analyzing, and reporting patterns in qualitative data. In other words, the content analysis approach is a process for analyzing textual data that transforms scattered data and information into rich and detailed data. Content analysis is one of the common and common skills in qualitative analysis and is a method for analyzing non-numerical data such as sound, image, text, etc. In this study, the content analysis network (overarching, organizing, and basic themes) was used. In other words, the theme network systematizes the themes according to a specific trend in the form of basic themes (key points in the texts), organizing themes (combination and summary of basic themes), and overarching themes (principles governing the text as a whole). On the other hand, data collection in the present study was carried out through library studies and interviews. Therefore, after studying the texts, questions were provided to the experts in the form of semi-structured interviews and their views and opinions on the phenomenon of silent resignation were examined. Then, the obtained data were analyzed using software (MAXQDA) and the theme

network. Also, in order to measure the validity and reliability of the data collection tool, content validity and inter-coder and intra-coder reliability were used. Considering the mission of the research, it can finally be said that with the help of the theme analysis approach, a model of the phenomenon of Quiet quitting in a government organization was developed.

### **Discussion and Results**

The present study identified Quiet quitting through thematic analysis of causes (toxic organizational climate, toxic leadership style, burnout, lack of transparency, glass ceiling, low job security, poor communication system, poor ergonomics, and work-life balance), consequences (individual and organizational), and strategies (strengthening emotional intelligence, creating an appropriate culture, providing forward feedback, developing career path capital, competitive salaries and benefits, creating organizational justice, time management, and flexible work schedules) Quiet quitting identified.

### **Conclusion**

The phenomenon of Quiet quitting is a condition that is seen in abundance in today's working world in organizations, especially government organizations. Silent resignation can be a sign that the individual is not satisfied with his or her position, and this dissatisfaction stems from various reasons and causes. Undoubtedly, the individual's dissatisfaction in the workplace will carry mental and psychological pressures, and silent resignation is an escape route to get rid of these pressures. In fact, it is a kind of carelessness, but it is considered an ominous and sinister phenomenon for the individual and the organization. Because managers in this field are mostly faced with the physical presence of the individual, there is no desire or motivation, nor is there any creativity and innovation with which to solve a problem.

**Keywords:** Quiet Quitting, Procrastination, Absenteeism, Government Organizations

---

#### **Article Type:** Research Article

---

**Cite this article:** Saedi, A (2026). Developing Model the Quiet Quitting Phenomenon: The Challenge Human Resource Managers (Causes, Consequences, and Strategies). *Public Management Researches*, 19 (72), 89-118. (In Persian)

**DOI:**10.22111/JMR.2025.52446.6404

**Received:** 24 June. 2025

**Revised:** 25 Oct. 2025

**Accepted:** 28 Dec. 2025

**Published online:** 22 June. 2026

© The Author(s).

**Publisher:** University of Sistan and Baluchestan





## تدوین الگوی پدیده استعفای خاموش: چالش مدیران منابع انسانی (علل، پیامدها و راهبردها)

عبداله ساعدی<sup>۱</sup>

۱. نویسنده مسئول، استادیار گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران.  
saedi.a@lu.ac.ir

### چکیده

استعفای خاموش یک مسئله هشدار دهنده است که در آن میل به انجام رفتارهای شهروندی در کارکنان از بین می‌رود و آنها به گونه‌ای عمل می‌کنند که تنها صورت کار حفظ شود. به عبارتی فرد حداقل (کمترین) کار خود را انجام می‌دهد، بدون اینکه فراتر از آن رفتار کند. پژوهش حاضر با هدف تدوین الگوی پدیده استعفای خاموش: چالش مدیران منابع انسانی (علل، پیامدها و راهبردها) در سازمان‌های دولتی انجام گرفت. از طرفی پژوهش حاضر دارای رویکردی کیفی و در پارادایم استقرایی است که از نوع توصیفی - پیمایشی و از نظر هدف کاربردی است. جامعه آماری پژوهش را ۲۱ نفر از خبرگان (اساتید حوزه مدیریت و مدیران سازمان‌های دولتی) تشکیل می‌دهند که براساس اصل کفایت نظری و روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. لازم به ذکر است که برای گردآوری داده‌ها از رویکرد تحلیل مضمون بهره گرفته شد. بنابراین، پس از مطالعه متون، سوالاتی در قالب مصاحبه نیمه‌ساختاریافته در اختیار خبرگان قرار گرفت و دیدگاه‌ها و نظرات آنها در خصوص پدیده استعفای خاموش مورد بررسی قرار گرفت. سپس داده‌های حاصل به کمک نرم‌افزار (MAXQDA) و شبکه مضامین تحلیل گردید. همچنین به منظور سنجش روایی و پایایی ابزار گردآوری داده‌ها از روایی محتوا و پایایی سنجی میان کدگذار و درون کدگذار استفاده شد. نتایج نشان می‌دهد که ۹ عامل به عنوان عوامل موثر، ۶ عامل به عنوان پیامد فردی، ۸ عامل به عنوان پیامد سازمانی و ۸ عامل به عنوان راهبردهای استعفای خاموش در سازمان‌های دولتی شناسایی شد و در نهایت الگوی پژوهش تدوین شد.

**واژه‌های کلیدی:** استعفای خاموش، اهمال کاری، غیبت، سازمان‌های دولتی

استناد: ساعدی، عبدالله. (۱۴۰۵). تدوین الگوی پدیده استعفای خاموش: چالش مدیران منابع انسانی (علل، پیامدها و راهبردها)،

DOI:10.22111/JMR.2025.52446.6404

پژوهش‌های مدیریت عمومی. ۱۹(۷۲)، ۱۱۸-۸۹.



تاریخ ویرایش: ۱۴۰۴/۰۸/۰۳

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۴/۰۳

تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۴/۰۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۱۰/۰۷

حق مؤلف © نویسندگان

ناشر: دانشگاه سیستان و بلوچستان

نوع مقاله: علمی پژوهشی

## مقدمه

رهبران سازمان‌ها هر مأموریت و رسالتی که داشته باشند، تمایل دارند در حوزه فعالیت خود بهترین باشند. برای این امر از تمامی منابع، ظرفیت‌ها و پتانسیل خود استفاده می‌کنند تا چشم‌اندازی روشن و امیدبخش را برای خود رقم بزنند (Scheibmayr & Reichel, 2024). در این میان تنها منبعی که بهره‌وری سایر منابع سازمان در گرو آن می‌باشد، منابع انسانی است. در حقیقت منابع انسانی یکی از عوامل اثرگذار در پیشرفت و توسعه جوامع محسوب می‌گردد یا به عبارتی دیگر به عنوان منبع ارزشمندی که در رشد سازمان‌ها و اقتصاد کلان نقش اساسی ایفا می‌کند، شناخته می‌شود (Uthman, 2024). منابع انسانی مهم‌ترین دارایی سازمان‌های معاصر شناخته می‌شوند که از اسرار تجاری سازمان محافظت و سرمایه فیزیکی را به درآمد تبدیل می‌کنند (Moniri et al., 2025). به همین دلیل، مدیران منابع انسانی می‌بایست راهبردها و تاکتیک‌هایی را به کار گیرند تا نیروی انسانی بهترین عملکرد خود را به نمایش بگذارند. در واقع لازم است تمامی فرایندهای مدیریت منابع انسانی (جذب و استخدام، آموزش، حقوق و دستمزد، حفظ و نگهداشت و ...) بر پایه شایستگی و عدالت باشد، تا در تحقق اهداف و اجرای درست و دقیق کارها خدشه‌ای وارد نشود (Walkowiak, 2024). در فضای رقابتی شدید هر گونه کوتاهی مدیران در حوزه منابع انسانی که موجب عدم رضایت آنها در محیط کاری شود، دیگر اصطلاح جنگیدن و تلاش همراه با پشتکار و از آن مهم‌تر بروز رفتارهای شهروندی معنا و مفهومی نخواهد داشت و پس از مدتی کارکنان از انجام کارها و فعالیت‌های روزمره خسته و احساس ایستایی و توقف می‌کنند (Wood et al., 2024). به این ترتیب، عملکرد ضعیف مدیران که بی‌میلی و بی‌انگیزگی را به کارکنان تجویز می‌کند، منجر به شکل‌گیری پدیده‌ای نوظهور در ادبیات مدیریت و سازمان شده است که از آن به عنوان استعفای خاموش<sup>۱</sup> یاد می‌شود. عبارت استعفای خاموش به معنای رها کردن یا ترک شغل نیست، بلکه فرد آنگونه که باید امور محوله خود را انجام نمی‌دهد (Ellera et al., 2024). کارکنانی که درگیر استعفای خاموش هستند فقط آنچه را که برای نقش خود لازم است انجام می‌دهند و از هر گونه تلاش اضافی

---

<sup>۱</sup>. Quiet Quitting

صرف نظر می‌کنند. آنها دیگر به ارتقای شغلی فکر نمی‌کنند و حتی از خلاقیت و نوآوری برای کسب اهداف فردی و سازمانی بهره‌ای نمی‌گیرند (Yildiz, 2023z).

با وجود اهمیت نقش مدیران منابع انسانی در ارتقای عملکرد سازمان‌ها، یکی از چالش‌های اساسی پیش‌روی آنان، حفظ انگیزه و تعهد کارکنان در شرایط متغیر و پیچیده محیط کاری است. امروزه کارکنان نسبت به تصمیمات و اقدامات مدیران در حوزه‌هایی همچون جذب، انتصاب، پاداش و ارتقا حساسیت بالایی دارند و در صورت مشاهده تبعیض یا فقدان شایسته‌سالاری، دچار نارضایتی، بی‌تفاوتی و کاهش تعلق سازمانی می‌شوند (Alsharah, 2023). این وضعیت در بلندمدت می‌تواند زمینه‌ساز شکل‌گیری پدیده‌ای شود که در سال‌های اخیر با عنوان استعفای خاموش شناخته می‌شود؛ حالتی که کارکنان اگرچه از سازمان جدا نمی‌شوند، اما در عمل از مشارکت فعال، نوآوری و رفتارهای فرانتشی خودداری کرده و تنها حداقل وظایف شغلی را انجام می‌دهند (Thakur, 2024). بررسی ادبیات موجود نشان می‌دهد که گرچه استعفای خاموش در پژوهش‌های بین‌المللی مورد توجه قرار گرفته است، اما در پژوهش‌های داخلی، به‌ویژه در بستر سازمان‌های دولتی ایران، هنوز به‌صورت نظام‌مند مطالعه نشده است. بیشتر مطالعات داخلی بر مؤلفه‌هایی نظیر رضایت شغلی، فرسودگی شغلی، بی‌تفاوتی سازمانی و ... متمرکز بوده و به‌طور مشخص به شناسایی علل، پیامدها و راهبردهای مقابله با استعفای خاموش نپرداخته‌اند. با توجه به اینکه سازمان‌های دولتی بخش عمده‌ای از ساختار حکمرانی و نظام اداری کشور را تشکیل می‌دهند و نقش مستقیمی در تحقق مأموریت‌های ملی، توسعه اقتصادی و ارائه خدمات عمومی دارند، بروز پدیده‌ی استعفای خاموش در میان کارکنان این بخش می‌تواند پیامدهایی عمیق و چندبعدی بر عملکرد آنها برجای گذارد. از یک‌سو، کاهش انگیزه و تعهد کارکنان منجر به افت بهره‌وری، کیفیت پایین خدمات و تأخیر در اجرای برنامه‌های کلان می‌شود، و از سوی دیگر، این امر احساس بی‌اعتمادی، نارضایتی و فاصله میان مردم و نهادهای دولتی را افزایش می‌دهد. در نتیجه، استمرار این وضعیت می‌تواند به تضعیف سرمایه اجتماعی، کاهش مشروعیت اداری و کند شدن روند اصلاحات سازمانی منجر شود. لذا، این پژوهش با بهره‌گیری از روش تحلیل مضمون، به دنبال پرکردن این خلاء علمی است و با ارائه الگوی بومی و کاربردی، می‌تواند به بهبود مدیریت منابع انسانی در

سازمان‌های دولتی کمک نماید. بدین ترتیب، این مطالعه هم به توسعه دانش نظری و هم به تقویت عملکرد عملی مدیران منابع انسانی در مواجهه با این پدیده نوظهور می‌پردازد.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### استعفای خاموش

مفهوم استعفای خاموش پس از کووید ۱۹ مورد توجه قرار گرفت و اصطلاحی جدید است که ربطی به جابه‌جایی کارکنان ندارد. در واقع کارکنان از نظر عاطفی و جسمی از روال کار روزانه خود خسته می‌شوند (Thakur, 2024). استعفای خاموش یک مسئله هشدار دهنده است که در آن فرد حداقل (کمترین) کار خود را انجام می‌دهد، بدون اینکه فراتر از آن عمل کند (Galanis et al., 2023). کاپاپ و سینگ<sup>۱</sup> (۲۰۲۴) معتقدند مدیرانی که دغدغه استعفای خاموش را دارند، لازم است نسبت به انجام وظایفی که کارکنان انجام می‌دهند حقوق مناسبی پرداخت کنند و اینگونه انتظار نداشته باشند که کارکنان وظایف بیشتری را بدون جبران خدمت بر عهده خواهند گرفت. به عبارتی ضعف سیستم در جبران خدمات می‌تواند در ایجاد استعفای خاموش تأثیرگذار باشد (Kachhap & Singh, 2024). استعفای خاموش به وضعیت ذهنی اطلاق می‌شود که در آن کارکنان عمداً فعالیت‌های کاری را به شرح شغل خود محدود می‌کنند و انتظارات از پیش تعیین شده را برآورده نمی‌کنند، هیچگاه برای کارهای اضافی داوطلب نیستند و تنها برای حفظ موقعیت فعلی خود انجام وظیفه می‌کنند (Serenko, 2024). در استعفای خاموش خبری از عاشقانه کار کردن نیست. از طرفی تعهد و وفاداری معنا و مفهومی ندارد (Mahand & Caldwell, 2023). از استعفای خاموش می‌توان به عنوان طغیان کارکنان در برابر مسائل نوظهور در محیط کار یاد کرد. زیرا آنها معتقدند بهتر است دچار استعفای خاموش باشند تا اینکه شرایط موجود و نارضایتی را تحمل کنند (Jelaca & Golubovi, 2024). در حقیقت هنگامی که فرد در سازمان با عواملی همچون نابرابری، عدم شایسته‌سالاری، کانال‌های ارتباطی ضعیف و ... مواجه می‌گردد، دچار استرس و آسیب‌های روحی می‌شود. بنابراین، می‌توان بیان داشت که استعفای خاموش مکانیسم مناسبی برای کاهش استرس و فشارهای روحی و روانی است

<sup>۱</sup>. Kachhap & Singh

(Arvaniti, 2024). استعفای خاموش بازتاب رفتاری است که کارکنان به معنای واقعی استعفا نمی‌دهد؛ بلکه به صورت تعمدی خود را محدود می‌کنند. همچنین از آن می‌توان به عنوان ابزار یا تاکتیکی یاد کرد که کارکنان برای ایمن‌سازی (هنگامی که فرد رضایت کافی از محیط کار ندارد، برای آنکه انتظارات از وی بیشتر نشود وظایف خود را با تأخیر انجام می‌دهد) و انتقام از مدیران (مدیرانی که به کارکنان خود اهمیت نمی‌دهند و یا مایل به ایجاد انگیزه و توسعه کارکنان نیستند) بهره می‌گیرند (Ochis, 2024). بدیهی است که استعفای خاموش سالیان سال است که در محیط کاری وجود دارد، اما تنها در قرن بیست و یکم است که از آن نام برده می‌شود. در این پدیده فرد وظایف خود را انجام می‌دهد ولی خبری از شور و اشتیاق، لذت و حتی انجام رفتار جوانمردانه نیست (Drela, 2024). اگرچه استعفای خاموش و سکوت سازمانی هر دو نشان‌دهنده نوعی کناره‌گیری روانی از محیط کار هستند، اما از نظر انگیزه و نمود رفتاری تفاوت‌هایی اساسی دارند. در سکوت سازمانی، کارکنان آگاهانه از بیان دیدگاه‌ها، انتقادات یا پیشنهادهای خود خودداری می‌کنند تا از تعارض، مجازات یا پیامدهای منفی احتمالی اجتناب ورزند. در واقع، سکوت سازمانی نوعی خودسانسوری ارتباطی است که ریشه در ترس یا بی‌اعتمادی دارد (YetaimAlenezi, 2023). در مقابل، در استعفای خاموش، فرد نه تنها از ابراز نظر بلکه از مشارکت، خلاقیت و انجام فعالیت‌های فراتر از وظیفه رسمی خودداری می‌کند و صرفاً در حد الزامات شغلی باقی می‌ماند (Ergen et al., 2025). از طرفی کناره‌گیری شغلی به مجموعه رفتارهایی اشاره دارد که معمولاً مقدمه‌ای برای ترک سازمان هستند، مانند غیبت مکرر، تأخیر در ورود یا جست‌وجوی فرصت‌های شغلی جایگزین (Zhang et al., 2023). این پدیده اغلب با قصد واقعی برای خروج از سازمان همراه است. در حالی که در استعفای خاموش، کارکنان الزاماً تمایلی به ترک سازمان ندارند، بلکه نوعی جدایی روانی و عاطفی بدون جدایی فیزیکی را تجربه می‌کنند (Gün et al., 2024). بی‌تفاوتی سازمانی بیش از هر چیز به نگرش‌های منفی و بی‌میلی ذهنی کارکنان نسبت به کار، همکاران و سازمان اشاره دارد. در این وضعیت، فرد ممکن است عملکرد قابل قبولی داشته باشد، اما از لحاظ هیجانی نسبت به موفقیت یا شکست سازمان واکنشی نشان نمی‌دهد (Meimand et al., 2012). در مقابل، استعفای خاموش علاوه بر بعد نگرشی، ابعاد رفتاری و عملکردی را نیز دربرمی‌گیرد؛ فردی که دچار

استعفای خاموش است، نه تنها احساس تعلق خود را از دست داده، بلکه به‌طور محسوس سطح مشارکت و انرژی کاری خود را کاهش می‌دهد (Zhong et al., 2025).

### علل و پیامدهای استعفای خاموش

عوامل مختلفی می‌توانند زمینه‌ساز استعفای خاموش در کارکنان باشند. به عنوان مثال: زمانی که فرد در اثر استرس زیاد در محیط کار دچار خستگی شدید جسمی و ذهنی می‌گردد یا به عبارتی فرسودگی شغلی را تجربه می‌کند، برای رهایی از آن به استعفای خاموش پناه می‌برد (Dutta et al., 2024). از سوی دیگر عدم مرزبندی مشخص بین کار و زندگی، فشار زیادی را بر کارکنان تحمیل می‌کند که باعث می‌شود از شغل و سازمان رضایت نداشته باشند و استعفای خاموش را در پیش گیرند (Anand et al., 2024). سبک و شیوه رهبری نیز در بروز پدیده استعفای خاموش بی‌تأثیر نیست. در واقع رهبران و مدیرانی که کارکنان را نادیده می‌گیرند و از دیدگاه‌های آنها بهره نمی‌گیرند یا به تعبیری بهتر عدم مشارکت را تجویز می‌کنند، سرخوردگی را به کارکنان هدیه می‌دهند (Karrani et al., 2024). همچنین زمانی که فرد چارچوب خاصی در شرح وظایف (عدم شفافیت شغلی) نداشته باشد و نمی‌داند که سازمان از وی چه انتظاراتی دارد، احساس می‌کند که دارای شغلی بی‌اساس و بی‌مفهوم است و سازمان نظم و برنامه خاصی ندارد. به طور قطع سردرگمی نارضایتی به بار می‌آورد و فرد دچار استعفای خاموش می‌شود (Nimmi et al., 2024). حقوق و دستمزد پایین را نیز می‌توان یکی دیگر از عوامل اثرگذار در استعفای خاموش برشمرد. در حقیقت نداشتن یک استاندارد مناسب جهت تأمین معیشت کارکنان، دغدغه آنها را افزایش می‌دهد (Kachhap & Singh, 2024). از طرفی استعفای خاموش نتایجی را در پی دارد. کارکنانی که عارضه استعفای خاموش را تجربه می‌کنند نسبت به سازمان و اهداف آن دچار بی‌تفاوتی می‌شوند (Yildiz, 2023). بی‌نظمی در ورود و خروج به سازمان، کاهش کارایی و اثربخشی (Drela, 2024)، بی‌انگیزگی، خروج از خدمت (Srivastava et al., 2024؛ Vyas, 2022)، تزیف روحیه و عدم همکاری (Kachhap & Singh, 2024) و اختلال در جریان کار و افزایش هزینه‌ها (Moisoglou et al., 2024) از جمله پیامدهای استعفای خاموش هستند که در برخی از پژوهش‌ها به آنها اشاره شده است.

## پیشینه پژوهش

سرنکو<sup>۱</sup> (۲۰۲۴) در مطالعه خود با عنوان "دیدگاه مدیریت سرمایه انسانی در خصوص استعفای خاموش: توصیه‌هایی برای مدیران، کارکنان و سیاستگذاران ملی" نشان داد که استعفای خاموش ممکن است به دلیل کاهش انگیزه کارکنان، فرسودگی شغلی و کینه توزی کارکنان نسبت به مدیران و سازمان شکل بگیرد. وی همچنین اذعان داشت که استعفای خاموش مانند یک شمشیر دو لبه است، در حالی که به فرد کمک می‌کند از فرسودگی شغلی رهایی یابد، از سوی دیگر احتمال دارد موقعیت حرفه‌ای فرد را به خطر بیندازد. نتایج مطالعه رودریگرز - مونتویا<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۴) در پژوهشی تحت عنوان "استعفای خاموش در جمهوری دومینیکن: دیدگاه کارفرمایان" نشان داد که سناریوهای قطع ارتباط اجتماعی، استرس و اضطراب، ارزیابی مجدد اولویت‌ها و تغییر در انتظارات شغلی می‌توانند در شکل‌گیری استعفای خاموش مؤثرتر باشند. یافته‌های جلاکا و گلوبوی<sup>۳</sup> (۲۰۲۴) در پژوهشی با عنوان "تاثیر استعفای خاموش بر کارکنان در صربستان" نشان داد که استعفای خاموش اغلب ریشه در نارضایتی شغلی دارد. سربواستاوا<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۲۴) در مطالعه خود با عنوان "سفری در سکوت: بررسی چگونگی ایجاد زمینه برای استعفای خاموش در محیط کار توسط شایعات منفی" نیز معتقدند که استعفای خاموش منجر به کاهش تلاش‌های شناختی کارکنان، عدم مشارکت در فعالیت‌های تیمی، بی‌انگیزگی و کاهش یادگیری سازمانی می‌شود. همچنین آروانیتی<sup>۵</sup> (۲۰۲۴) در مطالعه خود با عنوان "کناره‌گیری خاموش: بررسی استعفای خاموش در میان متخصصان مراقبت‌های بهداشتی یونان" اذعان داشت که شرایط نامطلوب کاری، بی‌عدالتی، ویژگی‌های شخصیتی و عدم مشوق‌های حرفه‌ای از جمله عوامل کلیدی مؤثر در استعفای خاموش هستند. درلا (۲۰۲۴) نیز در پژوهشی با عنوان "پدیده استعفای خاموش از دیدگاه مدیریت سرمایه انسانی" اذعان داشت که استعفای خاموش هم برای سازمان و هم کارکنان می‌تواند

---

1. Serenko,

2. Rodríguez-Montoya

3. Jelaca & Golubovi

4. Srivastava

5. Arvaniti

خطرناک باشد، زیرا بهبود عملکرد هر دو را تهدید می‌کند. هاموچه<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۳) در مطالعه خود با عنوان "استعفای خاموش: ارتباط با سایر مفاهیم و پیامدهای آن برای گردشگری و مهمان‌نوازی" نشان دادند که استعفای خاموش به کنارگیری کارکنان از کار، بدبینی و سکوت نسبت به مسائل سازمان منجر می‌شود. نتایج مطالعه استریواستاوا<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۴) با عنوان "بی‌تفاوتی زیر سطح: نظریه‌پردازی تأثیر استعفای خاموش بر یادگیری سازمانی" حکایت از آن دارد که شایعه پراکنی و دامن زدن به آن در محیط کاری می‌تواند استعفای خاموش را تشدید نماید. به عبارتی شایعه پراکنی بر انگیزه و روحیه کارکنان تأثیر می‌گذارد و اجازه نمی‌دهد تمرکز فکری داشته باشند. کارانی و همکاران (۲۰۲۴) با انجام مطالعه‌ای تحت عنوان "رفتارهای استعفای خاموش: بررسی عوامل محرک و استراتژی‌های کاهش از طریق طراحی شغل رابطه‌ای، بیگانگی کاری و رهبری فراگیر" ادعان داشتند که با طراحی مناسب شغل و سبک رهبری فراگیر می‌توان پدیده استعفای خاموش را در سازمان کاهش داد. مویسوگلو و همکاران (۲۰۲۴) نیز در پژوهش با عنوان "استعفای خاموش، سازمان‌ها و خدمات درمانی را تهدید می‌کند: شواهد نگران‌کننده از یک مطالعه مقطعی با پرستاران در یونان" معتقد است که استعفای خاموش تبعات بدی را به سازمان تحمیل می‌کند. در واقع نه تنها کیفیت کار افراد پایین می‌آید؛ بلکه کیفیت کالا و خدمات سازمان نیز افول می‌کند و در نهایت رضایت مشتری و ارباب رجوع از بین می‌رود. گالانیس و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهش خود با عنوان "استعفای خاموش در میان کارمندان. نمره پیشنهادی برای مقیاس استعفای خاموش" نشان دادند که هوش هیجانی می‌تواند استعفای خاموش، خروج از خدمت، عدم انگیزه و فرسودگی شغلی کارکنان را کاهش دهد. هارپر<sup>۳</sup> (۲۰۲۳) نیز ادعان داشت که استعفای خاموش تأثیر نامطلوبی بر کیفیت کار دارد که این امر به نوبه خود شهرت و درآمد سازمان را کاهش می‌دهد. زوزلو<sup>۴</sup> (۲۰۲۳) نیز در مطالعه خود با عنوان "جلوگیری از استعفای خاموش: راهبردهای بالقوه برای پرستاران" ادعا می‌کند که استعفای خاموش در اثر تعاملات سازمانی اندک و عدم

---

1. Hamouche

2. Srivastava

3. Harper

4. Zuzelo

تسهیم دانش در چرخه سازمان رخ می‌دهد. شاتاکشی<sup>۱</sup> (۲۰۲۲) در مطالعه خود با عنوان "استعفای خاموش: اهمیت تعادل بین کار و زندگی" نشان داد که سطح روحیه پایین در کارکنانی که استعفای خاموش را اتخاذ کرده‌اند، مشاهده می‌شود. چرا که آنها در ایجاد تعادل بین کار و زندگی با مشکل مواجه هستند. همچنین اشاره می‌کند که تضعیف روحیه به انسجام تیمی ناکارآمد تبدیل خواهد شد و امکان همکاری موثر را کاهش می‌دهد. با توجه به مور ادبیات و پیشینه پژوهش می‌توان ادعان داشت که استعفای خاموش یکی از پدیده‌های نوین در حوزه مدیریت منابع انسانی که متأسفانه در پژوهش‌های داخلی مورد بررسی قرار نگرفته و از طرفی در مطالعات خارجی بیشتر با متغیرهای دیگر مورد تحلیل قرار گرفته است و مطالعه‌ای که به طور موثکافانه به کاوش این مهم پرداخته باشد، یافت نشد. براین اساس، پژوهش به کمک تحلیل مضمون به انجام این امر پرداخته است.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر دارای رویکردی کیفی و در پارادایم استقرایی (که از طریق تحلیل داده‌های کیفی به استخراج الگوها و نظریه‌های مرتبط می‌پردازد) است و از منظر هدف، کاربردی محسوب می‌شود. همچنین این مطالعه در چارچوب پارادایم تفسیری انجام شده است که هدف آن فهم عمیق معانی، تجربیات و تفسیرهای شرکت‌کنندگان درباره پدیده استعفای خاموش می‌باشد. جامعه آماری پژوهش را ۲۱ نفر از خبرگان (اساتید حوزه مدیریت و مدیران سازمان‌های دولتی که شامل سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، سازمان میراث فرهنگی، سازمان امور مالیاتی، سازمان گمرک، سازمان حفاظت از محیط زیست، سازمان ثبت احوال و سازمان ثبت اسناد) تشکیل می‌دهند که براساس اصل کفایت نظری و روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. لازم به ذکر است که فرآیند گردآوری داده‌ها تا زمانی ادامه یافت که اشباع نظری حاصل گردید؛ به طوری که پس از مصاحبه‌های بیست و دوم و بیست‌وسوم مضمون جدیدی استخراج نشد. از آنجا که پژوهش حاضر دارای ماهیتی کیفی است، لازم به ذکر است که داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان گردآوری شد و برای تحلیل و شناسایی الگوهای موجود در داده‌های کیفی، از روش تحلیل

1. Shataksh

مضمون (تماتیک) بهره گرفته شد. رویکرد تحلیل مضمون فرایندی برای تحلیل داده‌های متنی می‌باشد که داده‌ها و اطلاعات پراکنده را به داده‌هایی غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند. تحلیل مضمون یکی از مهارت‌های عام و مشترک در تحلیل‌های کیفی است و روشی برای تجزیه و تحلیل داده‌های غیر عددی مانند صدا، تصویر، متن و ... می‌باشد. در این پژوهش از شبکه تحلیل مضامین (مضامین فراگیر، سازمان دهنده و پایه) استفاده شد. به عبارتی شبکه مضامین، مضامین را با توجه به روندی مشخص در قالب مضامین پایه (نکات کلیدی در متون)، مضامین سازمان دهنده (ترکیب و تلخیص مضامین پایه) و مضامین فراگیر (اصول حاکم بر متن به عنوان یک کل) نظام‌مند می‌کند. بنابراین، پس از مطالعه متون (ادبیات تحقیق)، سوالاتی در قالب مصاحبه نیمه ساختاریافته در اختیار خبرگان قرار گرفت و دیدگاه‌ها و نظرات آنها در خصوص پدیده استعفای خاموش مورد بررسی قرار گرفت و برای تقویت چارچوب نظری، مطالعات کتابخانه‌ای نیز انجام شد. سپس داده‌های حاصل به کمک نرم‌افزار (MAXQDA) و شبکه مضامین تحلیل گردید. همچنین به منظور سنجش روایی و پایایی ابزار گردآوری داده‌ها از روایی محتوا (سوالات مصاحبه توسط متخصصان و خبرگان حوزه منابع انسانی به عبارتی اساتید بازمینی شد) و پایایی سنجی میان کدگذار (سازگاری و توافق میان کدگذاران مختلف را بازگو می‌کند. در خصوص پایایی میان کدگذار می‌توان گفت که نمونه‌ای از متون برای کدگذاری به فرد خبره دیگری ارائه شد و نتایج کدگذاری وی با کدگذاری محقق مقایسه گردید که حدود ۰/۸۲ توافق این دو کدگذاری بوده است) و درون کدگذار (به سازگاری و ثبات در کدگذاری یک کدگذار در دو زمان متفاوت اشاره دارد. به این صورت که از طریق روش درون کدگذار، پژوهشگر بعد از توزیع دوباره مصاحبه‌ها میان خبرگان؛ داده‌ها و اطلاعات مصاحبه را کدگذاری نمود و دوباره میزان ثبات و سازگاری نتایج را مورد سنجش قرار داد که توافق و سازگاری میان دو کدگذاری را نشان داد و ۰/۹۳ حاصل ضریب سازگاری در این بخش است) استفاده شد. با توجه به رسالت پژوهش، در نهایت می‌توان گفت که به کمک رویکرد تحلیل مضمون الگوی پدیده استعفای خاموش در سازمان دولتی تدوین شد.

### یافته‌های پژوهش

اطلاعات گردآوری شده در خصوص مشارکت‌کنندگان در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول شماره ۱: یافته‌های جمعیت شناختی

زن تعداد	مرد تعداد	یافته‌های جمعیت شناختی	
		جنسیت	
سن		۳۰-۴۰ سال	۳
		۴۱-۵۰ سال	۵
		بالای ۵۱ سال	۶
سطح تحصیلات		کارشناسی	۰
		کارشناسی ارشد	۲
		دکتری	۱۲

برای سنجش پراکندگی و اهمیت نسبی مضامین استخراج شده از داده‌های مصاحبه، شاخص آنتروپی شانون محاسبه شد. این شاخص میزان تنوع و یکنواختی توزیع کدها را نشان می‌دهد و امکان ارزیابی تمرکز یا پراکندگی مضامین را فراهم می‌کند. مقادیر بالاتر شاخص، نشان‌دهنده پراکندگی یکنواخت‌تر و توجه مشابه به موضوعات مختلف در داده‌هاست، در حالی که مقادیر پایین‌تر، تمرکز بیشتر بر برخی مضامین خاص را منعکس می‌کند. لازم به ذکر است که تمامی مضامین شناسایی شده در این پژوهش به دلیل محدودیت حجم مقاله ارائه نشده‌اند.

جدول شماره ۲: جدول شاخص آنتروپی شانون

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	تعداد مصاحبه	فراوانی متون	آنتروپی شانون
علل موثر	جو مسموم سازمانی	تحقیر و توهین	۱۲	۵	۰,۸۵
	سبک رهبری سمی	رفتارهای مخرب	۱۰	۴	۰,۸۰
	فرسودگی شغلی	فشار کاری زیاد	۸	۶	۰,۸۸
پیامدها	فردی	تضعیف روحیه	۱۴	۶	۰,۹۰
	فردی	فقدان انگیزه	۱۱	۵	۰,۸۲
	سازمانی	کاهش بهره‌وری	۱۳	۷	۰,۸۷
راهبردها	تقویت هوش هیجانی	بهبود خودآگاهی	۹	۴	۰,۷۸
	توسعه مسیر شغلی	توانمندسازی	۱۰	۵	۰,۸۰
	ایجاد عدالت سازمانی	عدالت توزیعی	۸	۳	۰,۷۵

پس از تحلیل داده‌ها به کمک تحلیل مضمون و نرم‌افزار (MAXQDA) شبکه مضامین شکل گرفت. به عبارتی در این مرحله سعی شد با سامان‌دهی مضامین پایه، مضامین

انتزاعی‌تر حاصل و در نهایت مضامین فراگیر کسب گردد. در جدول زیر به منظور شناخت فرایند کار نمونه‌ای از مصاحبه یکی از مشارکت‌کنندگان تشریح شده است.

جدول شماره ۳: تحلیل نمونه مصاحبه

مضمین سازمان دهنده	مضمین پایه	متن مصاحبه	مضمین فراگیر
علل	جو مسموم سازمانی	تحقیر کردن، توهین کردن، زیرآب زدن	بنده اعتقاد دارم که جو سازمان در روندکاری کارکنان بسیار اثرگذار است. اگر در محیط کار ی شرایط به نحوی باشد که کارکنان احساس کنند تحقیر می‌شوند و یا مورد اهانت قرار می‌گیرند، ادامه کار را برای آنها سخت می‌کند و بسیار ناراحت‌کننده است. یا گاهی اوقات کارکنان برای خود شرمینی یا پیدا کردن جایگاه همکاران خود را تخریب می‌کنند، به قول معروف زیرآب زنی می‌کنند.
	سبک رهبری سمی	غرور و تکبر، خودشیفتگی	در مورد عوامل موثر بر استعفای خاموش می‌توان به این نکته هم اشاره نمود که سبک و سیاق مدیران در هدایت و سرپرستی کارکنان می‌تواند مثرتر باشد. مدیر یا رهبری که خیلی به خودش مطمئن باشد یا خود شفیته باشد و به دیدگاه زیر مجموعه احترام نگذارد یا اجازه نظرخواهی ندهد، کارکنان را دلسرد می‌کند.
پیامدهای فردی	خروج از خدمت	رها کردن، سازمان، جستجو برای شغل جدید، ترک سازمان	طبیعی است وقتی که اسباب نارضایتی در سازمان محیا گردد، نباید انتظار عواقب مطلوبی داشت. به هر حال شکل‌گیری نارضایتی باعث می‌شود که فرد به مرور از سازمان فاصله بگیرد، رها کند، دنبال جای بهتری برای خودش باشد و به طور کلی سازمانی که خاطرات خوبی با آن داشته را ترک نماید.
پیامدهای سازمانی	عدم وفاداری	عدم وابستگی، تعلق خاطر نداشتن	در خصوص پیامد استعفای خاموش در سطح سازمانی معتقدم که عملکرد سازمان به عملکرد فرد گره خورده است. هر چقدر فرد خوب عمل کند سازمان نیز موفق است و برعکس. پس فردی که به فکر خارج شدن از سازمان هست یعنی دل‌بستگی به آن ندارد، سازمان باشد یا نباشد برایش مهم نیست، موفق باشد یا شکست بخورد باز برایش مهم نیست. در واقع احساس می‌کند از سازمان نیست یا سازمان او را نمی‌خواهد.
راهبردها	توسعه سرمایه مسیر شغلی	توانمندسازی، بهبود سطح مهارت، خودآگاهی	ما در یک سازمان دولتی کار می‌کنیم که همیشه برای عموم مهم بوده است. پس باید کارکنان خوبی داشته باشیم و شرایط را جوری مدیریت نماییم که دچار عارضه استعفای خاموش نشویم. من معتقدم که بالا بردن سطح دانش و مهارت فرد می‌تواند خیلی از مشکلات را از بین ببرد. در واقع کارکنان توانمند مسائل را به خوبی تحلیل می‌کند، در اجرای راهبردها بهتر عمل می‌کنند. حتی میزان آگاهی آنها از خود نیز بیشتر می‌شود.

بنابراین پس از تحلیل متون مصاحبه و همچنین مرور ادبیات فرایند کدگذاری به طور کلی در جدول زیر نشان داده شده است.

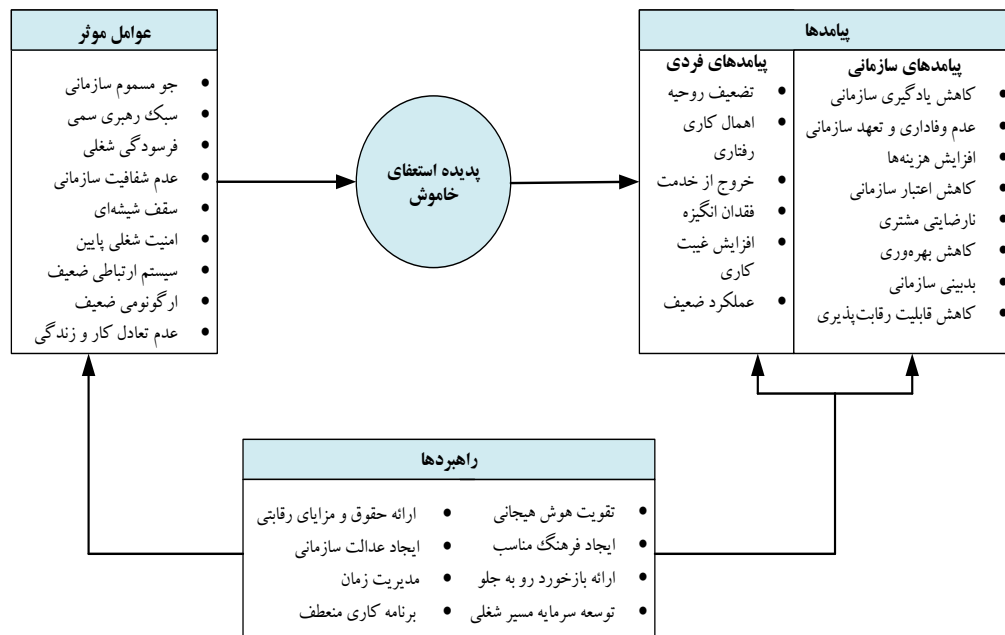
جدول شماره ۴: مضامین مرتبط با استعفای خاموش

منبع		مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
مصاحبه	متون			
*		تحقیر و توهین، شایعه پراکنی، زیر آب زنی	جو مسموم سازمانی	عوامل موثر (علل)
*	<i>Karrani et al, ) (2024</i>	رفتارهای مخرب، جاه طلبی و تکبر، ریسک گریزی، خودشیفتگی	سبک رهبری سمی	
	<i>Dutta et al, ) (2024</i>	حس تهی شدن، فشار زمانی غیر معقول، حجم کاری زیاد، رفتارهای غیرمنصفانه	فرسودگی شغلی	
*	<i>Nimmi et ) (al,2024</i>	احتکار دانش، عدم تسهیم دانش، عدم وضوح اطلاعات	عدم شفافیت سازمانی	
*		ایجاد مانع برای رشد، عدم ارتقای شغلی، توقف در مسیر تعالی شغلی	سقف شیشه‌ای	
*		اخراج خاموش، تعدیل نیرو، قراردادهای کاری کوتاه مدت، برون سپاری زیاد	امنیت شغلی پایین	
*	<i>(Arvaniti,2024)</i>	تعاملات ضعیف، قطع ارتباط اجتماعی، کانال های ارتباطی ضعیف	سیستم ارتباطی ضعیف	
*	<i>Dutta et al, ) 2024</i>	عدم سازگاری تجهیزات با فرد، طراحی ضعیف محیط کار، چیدمان نامطلوب	ارگونومی ضعیف	
*	<i>Anand et al, ) (2024</i>	عدم مرزبندی بین کار و زندگی، عدم رابطه هماهنگ بین کار و زندگی، کار بیش از حد، رها کردن زندگی شخصی	عدم تعادل کار و زندگی	
	<i>Kachhap &amp; ) (Singh, 2024</i>	عدم اعتماد به نفس، بی حوصلگی، یاس و ناامیدی	تضعیف روحیه	
*		به تعویق انداختن کارها، تنبلی، درماندگی	اهمال کاری رفتاری	
*	<i>Srivastava et ) (al, 2024 (Vyas, 2022</i>	ترک کار، کناره گیری اختیاری، پایان دادن به همکاری	خروج از خدمت	
*	<i>Srivastava et ) (al, 2024 (Vyas, 2022</i>	بی میلی به کار، عدم شور و شوق، فقدان حس کارآمدی	فقدان انگیزه	
*	<i>(Drela, 2024)</i>	تأخیر در آمدن، زود رفتن، غیبت های غیرموجه، بی نظمی	افزایش غیبت کاری	
*	<i>Moisoglou et ) (al, 2024</i>	ناکارآمدی، کاهش کیفیت کار، بازدهی اندک	عملکرد ضعیف	

منبع		مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر	
مصاحبه	متون				
	<i>Srivastava et al, 2024</i>	ناتوانی در آموختن، عدم سازگاری، ضعف در خلق دانش	کاهش یادگیری سازمانی	سازمانی	
*	<i>Mahand &amp; Caldwell, (2023)</i>	عدم وابستگی، نداشتن تعلق خاطر، عدم تعهد هنجاری، عدم تعهد عاطفی	عدم وفاداری و تعهد سازمانی		
*	<i>Moisoglou et al, 2024</i>	افزایش دوباره کاری، هدر رفت منابع، کاهش نرخ بازگشت سرمایه	افزایش هزینه‌ها		
*	<i>(Harper, 2023)</i>	کاهش اعتماد، از دست دادن احترام، مخدوش شدن آوازه سازمان	کاهش اعتبار سازمانی		
*	<i>Karrani et al, (2024)</i>	کاهش وفاداری مشتری، نگرش منفی به سازمان، شکست در ارضای انتظارات	نارضایتی مشتری		
*	<i>(Drela, 2024)</i>	کاهش اثربخشی، افزایش هزینه‌ها، کسب نتایج ضعیف، کاهش سودآوری	کاهش بهره‌وری		
	<i>Yıldız (2023) و Hamouche et al, 2023</i>	نامیدی، ناکامی، سرخوردگی، نفرت	بدبینی سازمانی		
*		کاهش سهم بازار، رشد پایین، عدم تحول سازمانی	کاهش قابلیت رقابت-پذیری		
*	<i>Galanis et al, (2023)</i>	بهبود شناخت و کنترل عواطف، بهبود خودآگاهی، توانایی درک و تفسیر	تقویت هوش هیجانی	راهبردها	
*		توانمندسازی، بهبود آگاهی محیطی، افزایش استقلال فرد، بهبود سطح مهارت‌ها	توسعه سرمایه مسير شغلی		
*		نگاه آینده نگرانه، عدم تمرکز بر اشتباهات، تعیین هدف	ارائه بازخورد رو به جلو		
*		ساماندهی زمان، استفاده موثر و کارآمد از زمان، برنامه ریزی مناسب	مدیریت زمان		
*		ترویج همسویی، فرهنگ قدردانی، ترویج اعتماد، تشویق نوآوری	ایجاد فرهنگ مناسب		
*		پرداخت بیشتر از میانگین بازار، پرداخت بر مبنای معیار	ارائه حقوق و مزایای رقابتی		
*		عدالت توزیعی، عدالت روبه ای، عدالت تعاملی	ایجاد عدالت سازمانی		
*	<i>Karrani et al, (2024)</i>	تغییر ساعت آغاز و پایان کار، کاهش روزهای کاری، تعیین چارچوب زمانی مشخص	برنامه کاری منعطف		



مضامین مشخص شود و شناخت جامع‌تری از استعفای خاموش حاصل گردد. به این ترتیب، در شکل زیر الگوی پژوهش نشان داده شده است.



شکل شماره ۲: الگوی پژوهش

در این بخش لازم است الگوی پژوهش به طور اختصار تشریح گردد. همان‌گونه که در شکل فوق مشهود است، با تحلیل داده‌ها عوامل مختلفی در بروز پدیده استعفای خاموش دخیل می‌باشند. نیروی انسانی هم‌یشه تمایل دارند در محیطی مشغول به کار شود که در آن سلامت جسم و روان وی همچون تولید و بهره‌وری مورد توجه مدیران باشد. در برخی مواقع جوی بر سازمان حاکم می‌شود که در آن کارکنان امید چندانی به رشد و موفقیت ندارند، تعامل و ارتباطات میان آنها ضعیف و حتی کرامت افراد حفظ نمی‌شود.

جو مسموم می‌تواند همچون ویروسی به سرعت سرتاسر سازمان را فرا گیرد و برای موفقیت چه در عرصه فردی و چه در عرصه سازمانی مهلک و مرگ‌آور باشد. به طور حتم در چنین جو شرنگ‌آلودی دیگر کارکنان امید خود به سازمان را ازدست می‌دهند و رشد و موفقیت را در رویاها دنبال می‌کنند. به این ترتیب، به حداقل تلاش اکتفا نموده و هیچ‌گونه

دغدغهای برای سازمان نخواهند داشت که این می‌توانند زمینه‌ساز پدیده استعفای خاموش در آنها باشد. از طرفی با تحلیل داده‌ها مشخص شد سبک رهبری سمی یکی دیگر از عوامل موثر در شکل‌گیری استعفای خاموش کارکنان است. در واقع رهبران سمی با نگرش، انگیزه و رفتارهای خودخواهانه اثر معکوسی بر عملکرد افراد و سازمان دارند. کمترین نگرانی و مشغله ذهنی نسبت به زیردستان و نیروی انسانی در اینگونه رهبران بسیار نمایان است. افتراق و قطب‌بندی نیروی انسانی، فساد، شرارت، خرابکاری و رفتارهای غیراخلاقی زاینده‌گرایشات و رفتارهای رهبران سمی است. جالب‌تر آنکه این سبک رهبری در ساختار سازمان‌های دولتی بسیار مشاهده می‌شود و ریشه در طیف وسیعی از موارد فساد در سازمان دارد. رهبران سمی با آلوده کردن محیط کار به مرور بی‌اعتمادی، ترس و احساسات منفی را به کارکنان تزریق می‌کنند. به تبع تحمیل اینگونه فشارهای روحی و روانی میل به انجام رفتارهای شهروندی را در کارکنان از بین می‌برند و آنها به گونه‌ای عمل می‌کنند که تنها صورت کار حفظ شود.

همچنین در الگوی فرسودگی شغلی به عنوان یکی از عوامل موثر در بروز استعفای خاموش کارکنان نشان داده شد. در دنیای مدرن امروز و فشارهای روزافزون محیط کار، فرسودگی شغلی بیش از هر زمان دیگری مورد توجه قرار گرفته است. به عبارتی تحمل استرس زیاد و در پی آن خستگی شدید جسم و ذهن، شیوه فعالیت فرد را مختل می‌سازد. کار کردن طولانی مدت، وظایف سنگین و پیچیده، عدم حمایت مدیران و ساعات کاری غیرمنطقی می‌تواند فرسودگی یا کارزدگی را موجب شود. به این ترتیب، افسردگی، نقصان عاطفی واضطراب ناشی از رویکردهای سازمانی به کارکنان، نارضایتی را دامن می‌زند و دیگر اهداف و رسالت سازمان برای فرد چندان مهم نیست و تنها به خود می‌نگرد و در سایه استعفای خاموش به دنبال راهی برای کاهش فشارهای روانی خویش است.

مدیران منابع انسانی به خوبی می‌دانند که پدیده استعفای خاموش بدون شک تبعاتی را به دنبال دارد که در الگوی پژوهش نیز به صورت فردی و سازمانی نشان داده شده است. هنگامی که عوامل مختلفی همچون فرسودگی شغلی، رهبران سمی، امنیت شغلی پایین و ... دامنه نارضایتی فرد در سازمان را شکل می‌دهند، نشاط و شادابی وی را از بین می‌برند و روحیه تلاش و سخت‌کوشی به یغما می‌رود. در حقیقت اگر تضعیف روحیه به صورت مستمر صورت گیرد و نمودارش رو به رشد باشد، می‌تواند در کاهش سطح عملکرد و ناکامی در رسیدن به برنامه‌های استراتژیک نقش مهمی را ایفا کند.

همچنین باید اذعان داشت که افراد گرفتار استعفای خاموش دل به کار نمی‌دهند و بی‌نظمی را سرلوحه کار خود قرار می‌دهند. به عبارتی با تأخیر در محیط کار حاضر می‌شوند یا زودتر از زمان مقرر کار خود را رها می‌کنند. افزایش غیبت کاری یکی دیگر از دستاوردهای استعفای خاموش در عرصه فردی است. وفاداری و تعهد در بحث شغلی و سازمانی، مفهومی بسیار مهم و عمیق است. متأسفانه عدم توجه به نیاز و خواسته کارکنان به مرور حس تعهد و وفاداری کارکنان را خدشه‌دار می‌کند. به دیگر سخن، هنگامی که کارکنان کور سو امید خود را به رشد و ارتقاء از دست بدهند و یا فرصتی برای موفقیت مهیا نیست، نه تنها شغل بلکه سازمان هم جذابیتی برای فرد نخواهد داشت. در این شرایط فرد هیچگونه احساس مسئولیتی به مأموریت و چشم‌انداز سازمان ندارد. پدیده استعفای خاموش به راحتی تقویت‌کننده عدم تعهد و وفاداری کارکنان می‌گردد به طوری که موفقیت یا شکست سازمان برای آنها فرقی ندارد و تنها چیزی که به آن فکر می‌کنند، آینده خویش است. عدم درمان استعفای خاموش می‌تواند همچون غده سرطانی سازمان را به کام مرگ بکشاند. در متون مدیریت بارها شنیده‌اید که یک فرد ناراضی خیلی سریع‌تر و حتی گسترده‌تر تبلیغات منفی خود را به کار می‌گیرد. حال تصویر کنید که اگر کارکنان گرفتار استعفای خاموش شوند و مدیریت چاره‌ای نیندیشد با تبلیغات منفی چه بر سر شهرت و آوازه سازمان خواهند آورد. در حقیقت سازمانی که به بدنامی شهره گردد به سادگی نمی‌تواند آن را پاک کند. چرا که سیمای سازمان همچون مقوله فرهنگ اثراتی دیرپا دارد و به سرعت و سهولت قابل تغییر نیست.

در پژوهش حاضر علاوه بر شناسایی علل و پیامدهای استعفای خاموش هدف آن بود که راهبردهایی جهت رفع علل و کاهش پیامدها ارائه گردد. بدیهی است که هر قدر مهارت و قابلیت فرد در محیط کاری بیشتر باشد، سازمان برای وی ارزش بیشتری قائل خواهد بود. توسعه سرمایه‌های شغلی این امکان را فراهم می‌آورد که دانش، تجربه و مهارت فرد در مسیر شغلی بهبود یافته و در نهایت امنیت شغلی آن به لطف تخصص و مهارت افزایش می‌یابد. از جمله مسائلی که انرژی و افکار افراد را به خود مشغول می‌سازد، امنیت شغلی است. بنابراین، مدیران منابع انسانی می‌توانند با توسعه سرمایه‌های شغلی کارکنان دغدغه و نگرانی آنها نسبت به امنیت شغلی را کاهش دهند و از بروز استعفای خاموش جلوگیری نمایند. تحلیل داده‌ها ارائه بازخورد به خصوص بازخورد رو به جلو را به عنوان راهبرد و مکانیزمی به مدیران توصیه می‌کند تا سطح بهره‌وری افراد و در مجموع سازمان را افزایش دهند. در بازخورد رو به

جلو تمرکز مدیران به توسعه افراد برای آینده است. به عبارتی نگاه به آینده و چالش‌های میزان و سطح آمادگی کارکنان را افزایش می‌دهد و از اینکه نتوانند خود را با شرایط وفق دهند و از عهده وظایف برنمایند، دچار استرس و اضطراب نخواهند شد.

می‌توان گفت هدف از بازخورد بهبود عملکرد و همچنین پیشرفت در سازمان است. با توجه به پیشرفت تکنولوژی و بدون توجه به موقعیت مکانی می‌توان شرایطی را فراهم آورد تا کارکنان به راحتی با هم ارتباط بگیرند و کار کنند. از طرفی داشتن برنامه کاری منعطف یا شناور به کارکنان اجازه می‌دهد تا آنها روز کاری خود را زودتر یا دیرتر شروع کنند یا پایان برسانند. با تدوین برنامه کاری منعطف می‌توان به کارکنان کمک کرد تا تعادل کار و زندگی خود را حفظ نمایند و بتوانند مسائل و مشکلات زندگی خود را کاهش و حل نمایند و آن را به محیط کار نکشانند.

### بحث و نتیجه‌گیری

پدیده استعفای خاموش عارضه‌ای است که در دنیای کاری امروز در سازمان‌ها به خصوص سازمان‌های دولتی به وفور دیده می‌شود. استعفای خاموش می‌تواند نشانه این باشد که فرد از موقعیت خود راضی نیست و این ناراضی از دلایل و علل مختلفی سرچشمه می‌گیرد. بی‌تردید عدم رضایت فرد در محیط کار حامل فشارهای روحی و روانی خواهد بود که استعفای خاموش راه‌گزینی برای رهایی از این فشارها است. در حقیقت نوعی بی‌خیالی است، اما پدیده‌ای شوم و بدیمن برای فرد و سازمان تلقی می‌گردد. چرا که مدیران در این وادی بیشتر با حضور فیزیکی فرد مواجه می‌شوند، نه خبری از میل و انگیزه هست و نه خبری از خلاقیت و نوآوری که با آن بتوان راهگشای مسئله‌ای بود. پژوهش حاضر با هدف تدوین الگوی پدیده استعفای خاموش: چالش مدیران منابع انسانی (علل، پیامدها و راهبردها) در سازمان‌های دولتی انجام گرفت. با کمک تحلیل مضمون علل، پیامدها و راهبردهای استعفای خاموش شناسایی شد که شرح آن در جدول شماره یک نشان داده شده است و در نهایت الگوی پژوهش تدوین گردید که در ادامه نتایج به تفصیل تشریح خواهد شد. کارکنان نقش کلیدی در موفقیت یا شکست سازمان دارند، پس منطقی است در جریان آنچه که در سازمان می‌گذرد و با آنها مرتبط است، قرار بگیرند. زمانی که در سازمان اطلاعات شفاف نیست و یا به عبارتی احتکار دانش رخ می‌دهد، کارکنان احساس می‌کنند که با سازمان غریبه‌اند، اعتمادشان سلب و شکاف عمیقی بین مدیر و کارمندان ایجاد می‌شود. این امر شکل‌گیری استعفای خاموش را قوت می‌بخشد. زوزلو (۲۰۲۳)

در مطالعه خود یکی از علل پدیده استعفای خاموش را عدم تسهیم دانش عنوان می‌کند که نشان دهنده عدم شفافیت در کالبد سازمان است. این امر وجه اشتراک پژوهش حاضر را با مطالعه فوق نشان می‌دهد.

یافته‌ها حکایت از آن دارد که وجود سقف شیشه‌ای نیز یکی دیگر علل پدیده استعفای خاموش در سازمان‌های دولتی است. در پاره‌ای از اوقات موانع نامرئی وجود دارد که راه پیشرفت زنان و اقلیت‌ها را در سازمان با مشکل مواجه می‌سازد و راه رسیدن به مدارج بالای هرم را برای آنها به یک رویا تبدیل می‌کند. قطعاً وجود سقف شیشه‌ای در سازمان همراه با نارضایتی خواهد بود و کارکنان را ترغیب می‌کند برای کنار زدن فشارهای روحی آن و یا انتقام از سازمان دست به دامن استعفای خاموش شوند. بررسی ادبیات و پیشینه پژوهش نشان داد در مطالعات قبلی به این امر اشاره‌ای نشده است که نشان دهنده وجه افتراق پژوهش حاضر با مطالعات گذشته است. شاتاکشی (۲۰۲۲) و آناند و همکاران (۲۰۲۴) در مطالعه خود عدم تعادل کار و زندگی را یکی از پیش‌آهنگ‌های پدیده استعفای خاموش قلمداد کردند. در حقیقت عدم مرزبندی مشخص بین کار و زندگی و سایه افکندن اتفاقات محیط کاری بر زندگی شخصی یا برعکس منجر به عواقب منفی خواهد شد و درگیری‌های ذهنی فرد تشدید می‌گردد. به این ترتیب، تمرکز ذهنی فرد به هم می‌ریزد و نمی‌تواند مسائل را به خوبی حل‌جایی کند، در نتیجه در محیط کار و زندگی خویش چالش‌های بدی را تجربه خواهد کرد. یافته‌ها نشان داد که سیستم ارتباطی ضعیف نیز پدیدآورنده استعفای خاموش در سازمان است. در محیط کاری سنگ بنای ساخت تیم‌های موثر و با انگیزه وجود کانال‌های ارتباطی مناسب است که افزایش مشارکت افراد در سازمان را در پی دارد. از طرفی ضعف در سیستم ارتباطی تبادل نظر و افکار را مختل و کاهش همکاری را ایجاد می‌کند و به تدریج سردرگمی کل سازمان را فرا می‌گیرد. کارکنان نیز به مرور احساس خواهند کرد که با اهداف و رسالت سازمان بیگانه‌اند که هیچ اطلاعاتی دریافت نمی‌کنند. پژوهش حاضر با مطالعه رودریگز - مونتویا و همکاران (۲۰۲۴) و آروانیتی، (۲۰۲۴) در این زمینه (سیستم ارتباطی ضعیف) مطابقت و همخوانی دارد. براساس یافته‌ها در خصوص پیامدهای استعفای خاموش نیز باید خاطر نشان کرد که پیامدها به صورت فردی و سازمانی می‌تواند رخ دهد. فردی که استعفای خاموش را در پیش می‌گیرد آگاهانه انجام وظایف خود را به تعویق می‌اندازد و اینگونه اعتراض و نارضایتی خود را ابراز می‌کند. اهمال کاری افراد عوارض منفی بر عملکرد و بهزیستی افراد برجای می‌گذارد. به

عبارتی افراد مبتلا به اهمال کاری نه تنها با کاهش بهره‌وری و خستگی مواجه هستند؛ بلکه نارضایتی مشتریان را نیز به سازمان هدیه می‌دهند. نشان دادن اهمال کاری به عنوان یکی از پیامدهای فردی استعفای خاموش در سازمان‌های دولتی یکی دیگر از وجوه افتراق پژوهش حاضر با مطالعات پیشین را به رخ می‌کشد. همچنین براساس یافته‌ها می‌توان اذعان داشت که عدم توجه مدیران به پدیده استعفای خاموش به مرور کارکنان را تشویق می‌کند که سازمان خود را رها کنند. زیرا احساس می‌کنند نیاز و خواسته آنها جزء اولویت‌های سازمان نیست و خروج از خدمت به عنوان یک هدف برای آنها تعیین می‌گردد. در مطالعات گالانیس و همکاران (۲۰۲۳)؛ سریواستاوا و همکاران (۲۰۲۴) و ویاس (۲۰۲۲) خروج از خدمت به عنوان یکی از پیامدهای استعفای خاموش عنوان شده است که در این پژوهش نیز به این مهم پرداخته شده است. در عصر حاضر میان سازمان‌های امروزی و گذشته تفاوت‌های بسیاری وجود دارد. یکی از آنها شکل‌گیری بر مبنای یادگیری است. سازمان یادگیرنده توانایی آموختن دارد، نیازهای محیطی را تشخیص داده و با شناخت پاسخ مناسب، خود را با آن سازگار می‌کند. متأسفانه ابتلای سازمان به پدیده استعفای خاموش شور و شوق آموختن را از آن سلب می‌نماید و قابلیت انطباق‌پذیری از بین می‌رود. نکته‌ای پژوهش حاضر همچون سریواستاوا و همکاران (۲۰۲۴) به آن پرداخته‌اند. از سوی دیگر یافته‌های حکایت از آن دارد که وجود رفتارها مخرب در سازمان از جمله، بی‌عدالتی، عدم شایسته‌سالاری، فساد، عدم صداقت و ... می‌تواند تحقیر، نفرت، ناکامی و بی‌اعتمادی را در کارکنان پرورش دهد یا به عبارتی بدبینی را باعث شود. در واقع نگرش منفی کارکنان که برخواسته از بدبینی است، عدم تمایل به تلاش برای سازمان، بی‌توجهی به فعالیت‌های بیرون از نقش و عدم استفاده از تمامی پتانسیل خود در انجام وظایف را در پی دارد که در نهایت بهره‌وری سازمان کاهش می‌یابد. پژوهش حاضر با مطالعات درلا (۲۰۲۴)؛ یالدیز (۲۰۲۳) و کارانی و همکاران (۲۰۲۴) در این خصوص دارای مشابهت و همخوانی است. از آنجا که استعفای خاموش یکی از معضلات و مشکلات جدید در سازمان‌ها می‌باشد، در پژوهش حاضر سعی شد تا راهبردهایی در راستای مهار آن ارائه گردد. تغییر و تحولات دنیای کنونی همیشه آستان حوادثی برای افراد و سازمان است. به عبارتی محیط کاری عاری از استرس و فشارهای روانی به ندرت یافت می‌شود و فرد هر چقدر هم دارای مهارت و قابلیت باشد، فارغ از این هیجانات نیست. کنترل احساسات و عواطف یا همان هوش هیجانی در محیط کار بسیار حائز اهمیت است. مدیران با تقویت هوش هیجانی کارکنان می‌توانند باعث شوند که کارکنان

در شرایط استرس‌زا بهتر احساسات خود را کنترل و سریع‌تر با شرایط جدید همگام شوند. اینکه فرد چه مدارک و مهارت‌هایی روی کاغذ دارد، مهم نیست، اگر او فاقد هوش هیجانی باشد، بعید است موفقیتی کسب نماید. قبلاً بیان داشتیم که استعفای خاموش در اثر ناراضی‌تی و تحمیل فشارهای روحی و روانی شکل می‌گیرد. با این تفاسیر داشتن هوش هیجانی بالا مکانیزم اثربخشی برای مهار و جلوگیری از عوارض استعفای خاموش خواهد بود. گالانیس و همکاران (۲۰۲۳) در مطالعه خود هوش هیجانی را راهبردی مناسب برای ممانعت از شکل‌گیری استعفای خاموش قلمداد می‌کند. کما اینکه در این پژوهش نیز به این مهم اشاره شده است. با توجه به یافته‌ها و ادبیات پژوهش، پدیده استعفای خاموش بیشتر پس از همه‌گیری کووید ۱۹ مورد توجه قرار گرفت. از طرفی فرهنگ سازمانی مناسب با تبدیل شدن دورکاری به یک روند برجسته، بیش از هر زمان دیگری خواهان توجه است. فرهنگ غنی و مناسب بر نگرش، استخدام، حقوق و مزایا، استرس و ... تأثیر می‌گذارد. هنگامی که کارکنان با فرهنگ حاکم بر سازمان، همسو باشند، حمایت بیشتری را از جانب مجموعه و سایر کارکنان احساس می‌کنند. این طرز فکر باعث می‌شود تا در شرایط بحرانی و حین بروز حوادث ناگهانی کارکنان فداکارانه در کنار سازمان بمانند و دچار استعفای خاموش نشوند. در خصوص محدودیت‌های پژوهش نیز می‌توان اذعان داشت که قابلیت تعمیم‌پذیری اندک به دلیل حجم کم نمونه می‌تواند یکی از مهم‌ترین محدودیت‌های پژوهش حاضر باشد. در نهایت براساس یافته‌های پژوهش پیشنهاداتی در قالب موارد زیر ارائه می‌گردد.

- ❖ پژوهش حاضر به مدیران سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌کند که پدیده استعفای خاموش را به منظور تحمیل پیامدهای ناگوار بر پیکره سازمان و فلج کردن آن، مورد توجه قرار دهند.
- ❖ براساس یافته‌ها به مدیران سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود برای رها شدن از فشار کاری، جلوگیری از اتلاف وقت، کاهش اضطراب و استرس و انجام به موقع کارها، برنامه‌ریزی و زمان بندی مناسب یا به عبارتی مدیریت زمان را در سرلوحه کار خود قرار دهند. در حقیقت زمان بندی درست تعادل کار و زندگی را افزایش می‌دهد و از بروز پدیده استعفای خاموش جلوگیری می‌کند.
- ❖ همچنین با استناد به یافته‌ها پیشنهاد می‌شود که سیستم حقوق و دستمزد به نحوی طراحی گردد که نیاز و خواسته کارکنان برآورده شود یا به عبارتی سازمان پرداخت‌های رقابتی را در اولویت برنامه‌های خود قرار دهد. بدون شک رضایت‌مندی کارکنان را افزایش

می‌دهد و احتمال اینکه در محیط کار رفتارهای فرا نقشی (شهروندی) شکل گیرد، افزایش می‌یابد.

❖ همچنین پیشنهاد می‌شود به منظور جلوگیری از پیامدهایی همچون بدبینی سازمانی و عدم تعهد و وفاداری کارکنان، عدالت را در حوزه‌های مختلف سازمان مورد توجه قرار دهند. در حقیقت جذب بر مبنای شایستگی، امکان رشد و ارتقاء برای همه، رفتارهای منصفانه و ... باعث می‌شود تا کارکنان نه تنها احساس مثبتی به سازمان داشته باشند؛ بلکه از رفتارهای غیرمولد، مخالفت، عدم مشارکت، غیبت و ... برحذر باشند.

❖ به مدیران سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شوند با برگزاری دوره‌ها و آموزش‌های ارزشمند هوش هیجانی کارکنان را تقویت نمایند. در حقیقت به آنها آموزش دهید که در برابر فشارها و عوامل استرس‌زای کاری چگونه احساسات و عواطف خود را کنترل نمایند تا از بروز رفتارهای ناکارآمد جلوگیری نمایند.

❖ در نهایت به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود که به دلیل اهمیت پدیده مورد نظر می‌توانند آن را با رویکردهایی همچون داده‌بنیاد، فرایند رتبه‌بندی تفسیری، تجربه زیستی، روش کیو و ... به منظور شناخت و آگاهی بیشتر مورد مطالعه قرار دهند. همچنین پیشنهاد می‌شود پدیده استعفای خاموش را به منظور قیاس با دستاوردهای این پژوهش در سازمان‌های غیردولتی مورد مطالعه و بررسی قرار دهند.

### حمایت و قدردانی

این پژوهش از حمایت مالی و معنوی سازمانی برخوردار نبوده است.

### References

- Alsharah, A (2023). The Impact of Human Resources Management Practices on Institutional Performance in Jordanian Pharmaceutical Companies Moderating Role of Talent Management, *International Journal of Industrial Engineering & Production Research*, 34(4), 1-15.  
DOI: 10.22068/ijiepr.34.4.5
- Anand, A., Doll, J. and 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.  
<https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2023-3600>

- Arvaniti, P., Antoniadou, A & Galanis, P (2024). Silent Disengagement: Investigating Quiet Quitting among Greek Healthcare Professionals, *International Journal of Caring Sciences*, 17(3), 1245-1254.
- Drela, K (2024). The phenomenon of quiet leaving from the perspective of human capital management, Silesia, University of Technology Publishing House, 110-120. doi.org/10.29119/1641-3466.2024.199.9
- Dutta, D.S., Thomas, A., Shiva, A., Papa, A. and Cuomo, M.T. (2024), "The hustle behind knowledge: role of workplace ostracism and knowledge hiding towards quiet quitting in knowledge-intensive organisations", *Journal of Knowledge Management*, 28 (10), 2911-2939. doi.org/10.1108/JKM-01-2024-0035
- Ellera, L., Jamali, D & Caldwell, C (2024). "Quiet Quitting" and "Quiet Thriving" – Flourishing in the Modern Organization, *The Journal of Values-Based Leadership*, 17(2), 1-14. DOI:10.52305/BOGN4717.
- Ergen, H., Giliç, F., Yücedağlar, A & İnandi, Y (2025). Leadership styles and quiet quitting in school context: unveiling mobbing as a mediator, *Psycholy*, 1-14. doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1538444.
- Galanis, P., Katsiroumpa, V., Vraka, C., Konstantakopoulou, A., Moisoglou, D., Gallos, Y & Kaitelidou, R (2023), Quiet quitting among employees A proposed cut-off score for the "Quiet Quitting" Scale, *ARCHIVES OF HELLENIC MEDICIN*, , 41(3):381-387.
- Gün, I., Balsak, H & Ayhan, F (2024). Mediating Effect of Job Burnout on the Relationship Between Organisational Support and Quiet Quitting in Nurses, *National Center For Biotechnology Information*, 81(8), 4644-4652. doi: 10.1111/jan.16599.
- 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*, 35 (12), 4297-4312. https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2022-1362
- Jelaca, S & Golubovi, M (2024). The Impact of the Quiet Quitting Phenomenon on Employees in Serbia, *The European Journal of Applied Economics*. 21(1), 60-80. DOI: 10.5937/EJAE21-4793
- Kachhap, V & Singh, T (2024). Quiet quitting: a comprehensive exploration of hidden problems, *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 38(5), 23-29. doi.org/10.1108/DLO-10-2023-0214
- Karrani, M.A., Bani-Melhem, S., Mohd-Shamsudin, F., Usman, M. and Boğan, E. (2024), "Quiet quitting behaviours: investigating trigger factors and mitigation strategies through relational job design, work alienation, and

- inclusive leadership", *International Journal of Organizational Analysis*, 15(3), 847-859. doi.org/10.1108/IJOA-08-2024-4748
- Mahand, T., & Caldwell, C. (2023). Quiet Quitting – Causes and Opportunities. *Business and Management Research*, 12(1), 9. <https://doi.org/10.5430/bmr.v12n1p9>
- Meimand, M., Aidi, M., Shiri, A & Darabifar, H (2012). Effect of Organization Indifference Dimensions on the Organizational Commitment of Gas Company Employees in Ilam Province, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 666- 676. DOI:10.1016/j.sbspro.2012.09.111
- Moisoglou, I., Katsiroumpa, A., Vraka, I., Kalogeropoulou, M., Gallos, P., Prasini, I., Galanis, P.. (2024). Quiet Quitting Threatens Healthcare Organizations and Services: Alarming Evidence from a Cross-Sectional Study with Nurses in Greece. *International Journal of Caring Sciences*, 17(2): 1115-1122. DOI:10.21203/rs.3.rs-4593376/v1
- Moniri, S.M., Abdolvand, M.A & Heydarzadeh, K (2025). Presenting the Human Resource Skill Model in the Development of the Plastic Industry Cluster (Plastic Industry Case Study), *Public Management Researches*, 18(68), 272-292. DOI: 10.22111/JMR.2023.43699.5872, (In Persian).
- Nimmi, P.M., Syed, F., Manjaly, N.B. & Harsha, G. (2024). "Employee's narrative on quiet quitting – a qualitative analysis", *Employee Relations*, 46 (7), 1406-1421. doi.org/10.1108/ER-10-2023-0538
- Ochis, K (2024). Generation Z and "Quiet Quitting": Rethinking onboarding in an era of employee disengagement, *The Journal Asfea*, 17(1), 83-97. doi.org/10.35692/07183992.17.1.
- Rodríguez-Montoya, C., De Castro Morel, R. & Frías-Rodríguez, D. (2024), "Quiet quitting in the Dominican Republic: the employers' perspective", *Management Research*, 37(2), 231-245. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-12-2023-1488>
- Scheibmayr, I & Reichel, A (2024). Who benefits from (Human Resource Management) professionalization? The moderating role of gender on professionalization effects in organisations, *Human Resource Management Journal*, 34(3), 668-693. doi.org/10.1111/1748-8583.12508
- Serenko, A. (2024). "The human capital management perspective on quiet quitting: recommendations for employees, managers, and national policymakers", *Journal of Knowledge Management*, 28 (1), 27-43. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2022-0792>
- Shataksh, H (2022). Quiet Quitters: The importance of work-life balance, *International School of Management Excellence, Bangalor*, 2(1), 1-9.
- Srivastava, A., Pandey, A., Sharma, D. and Ghosh, K. (2024), "Apathy under the surface: Theorizing quiet quitting's impact on organizational learning",

- Development and Learning in Organizations*, 36(4), 78-89..  
<https://doi.org/10.1108/DLO-03-2024-0080>
- Srivastava, S., Saxena, A., Kapoor, V. and Qadir, A. (2024), "Sailing through silence: exploring how negative gossip leaves breeding grounds for quiet quitting in the workplace", *International Journal of Conflict Management*, 35 (4), 733-755. doi.org/10.1108/IJCMA-07-2023-0139
- Thakur, A (2024) Quiet Quitting: The New Corporate Trend, *International Journal for Multidisciplinary Research*, 19(3), 1-10.
- Uthman, A (2024). The Relevance of Human Resources Management to Today's Business Environment, *International Journal of Social Science and Human Research* 7(05), 2620-2628. DOI:10.47191/ijsshr/v7-i05-10.
- Walkowiak, E (2024). Digitalization and inclusiveness of HRM practices: The example of neurodiversity initiatives, *Human Resource Management Journal*, 34(3), 578-598. doi.org/10.1111/1748-8583.12499.
- Wood, G., Cooke, F. L., Brou, D., Wang, J & Ghauri, P (2024). Rethinking contexts and institutions for research on human resource management in multinational enterprises in an age of polycrisis: reflections and suggestions, *The International Journal of Human Resource Management*, 35(19), 3173-3206. doi.org/10.1080/09585192.2024.2401021.
- YetaimAlenezi, O (2023). Organizational Silence Among Teachers and its Relationship to Leadership Styles in High Schools in Arar City. *Journal for Educators, Teachers and Trainers*. 14(5). 541-551. DOI: 10.47750/jett.2023.14.05.047
- Yıldız, S (2023). Quiet Quitting: Causes, Consequences And Suggestions, *International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal*, 7(3), 3180-3190. DOI:org/10.29228/smry.
- Zhang, J., Su, D., Smith, A & Yang, L (2023). Reducing Work Withdrawal Behaviors When Faced with Work Obstacles: A Three-Way Interaction Model, *Behavioral Sciences*, 13(11), 1-10. DOI:10.3390/bs13110908.
- Zhong, X., Mamun, A., Yang, Q & Naznen Dipu, F (2025). Modeling quiet quitting intention among academics: Mediating effect of work addiction and satisfaction, *Journal of Workplace Behavioral Health*, 40(1), 84-120. DOI:10.1080/15555240.2024.2323636
- Zuzelo, P.R. (2023). Discouraging quiet quitting: potential strategies for nurses. *Holistic Nursing Practice*, 37(3), 174–175.  
doi: 10.1097/HNP.0000000000000583.