



Designing a Model of Quiet Quitting Components for Manufacturing Organizations Using a Meta-Synthesis Approach

Mohsen Akbari ¹ , Hani Nikookar Gohari ² 

Abstract

Background & Purpose: Quiet Quitting, as an emerging concept, leads to the silent withdrawal of employees from work and severely affects the Employees productivity in manufacturing organizations. Therefore, the current study was conducted with the aim of designing a model of Quiet Quitting components for manufacturing organizations.

Methodology: The current qualitative research orientation was fundamental-applied, research strategy, thematic analysis, research paradigm, interpretive, and the data collection method, a meta-synthesis library. In the present meta-synthesis study, the research literature was systematically reviewed, so that keywords regarding Quiet Quitting were raised and searched in various databases in the time horizon of 2022 to 2026, and 437 study were downloaded during the searches, and 51 studies were selected with a specific algorithm and the content of the selected studies was thematically analyzed.

Findings: Using thematic analysis 15 components were obtained: passive behaviors, job Reluctance, purposeful silence, biased boundary management, life-centeredness, selfish formalism, Isolationaly attitudes, Withdrawal behaviors, Low team dynamics, time wasting, vindictive(Protestingly) behaviors, work burnout, negative hiddenly perceptions, self-centered indifference, and organization-centered indifference.

Conclusion: The contribution of the current study was in two main areas. First, it helps to understand and accumulate knowledge in the field of Quiet Quitting by expanding theoretical knowledge and increasing the inclusion of human knowledge about the components of Quiet Quitting. Second, it facilitates the management of this organizational phenomenon in manufacturing organizations by developing a comprehensive and practical model in the form of the most important components of Quiet Quitting.

Keywords: Quiet Quitting Components, Manufacturing Organizations, Thematic analysis, Meta-Synthesis.

Article Type:
Research-based

Corresponding Author:
Hani Nikookar Gohari

© Authors

Received:
March 3, 2026

Revised:
April 4, 2026

Accepted:
May 10, 2026

Published online:
May 30, 2026

Citation: Akbari, Mohsen & Nikookar Gohari, Hani (2026). Designing a Model of Quiet Quitting Components for Manufacturing Organizations Using a Meta-Synthesis Approach. *Human Capital Assessment and Development*, 3(1), 75-110.

1. Prof., Department of business administration, faculty of management and economics, university of Guilan, Rasht, Iran. E mail: akbarimohsen@gmail.com
2. Ph.D., Department of business administration, faculty of management and economics, university of Guilan, Rasht, Iran. E mail: haninikookarr@gmail.com



Designing a Model of Quiet Quitting Components for Manufacturing Organizations Using a Meta-Synthesis Approach

Extended Abstract

Background & Purpose

Quiet quitting, as a new concept, emerged after the outbreak of the coronavirus and the release of a video on social media, and represents a paradigm shift in global work values that questions the unconditional dedication of employees to their employer. This phenomenon involves the subtle withdrawal of employees by strategically limiting additional efforts and not going beyond the job description. The loss to the business world in terms of reduced productivity caused by this behavior is \$438 billion annually. Given the widespread negative consequences of Quiet quitting, it is necessary to identify the components of this phenomenon for manufacturing organizations, but the existing literature lacks a comprehensive model of the components of Quiet quitting. Therefore, this study aims to design the components of Quiet quitting by systematically reviewing the research literature to reduce the gap in our current understanding of this multifaceted phenomenon.

Methodology

The current study was an interpretative, inductive, qualitative and fundamental-applied research. The aim of the research was to explore the components of Quiet quitting through Meta-Synthesis and literature systematic review. Using the seven-step Meta-Synthesis approach of Sandelowski and Barso (2007), the core concept (Quiet quitting) and the time frame (2022-2026) were determined in the first stage. In the second stage, 437 studies were downloaded by searching keywords in international databases. In the third stage, based on the criteria of title, abstract and content, 386 studies were excluded and 51 studies remained. In the fourth stage, the information of the selected studies was extracted. In the fifth stage, using theme analysis, basic, organized and comprehensive themes were obtained. In the sixth step, the quality of the qualitative analysis was confirmed with the Holsti's Coefficient of 0.941. In the seventh stage, the conceptual model of Quiet quitting components was drawn.

Findings

Using thematic analysis 15 components were obtained: passive behaviors (minimum effort, energy saving, behavioral inertia, absenteeism, limited initiatives, self-centered underemployment, health-centered underemployment, and fear-centered underemployment), job Reluctance (lack of motivation, feelings of hopelessness, and laziness), purposeful silence (useless silence, self-superior silence, defensive silence, opportunistic silence, unrestrained silence, and limited sharing of capabilities), biased boundary management (reestablishing the a balance between work and life, prioritizing the personal life over work, neglecting the work in leisure time, and lack of contact with the workplace during non-working hours), life-centeredness (degrading the status of work, emphasizing the importance of life, changing the attitude toward the meaning of work, and focusing the individual resources on personal life), selfish formalism (tendency to job description, not doing unnecessary work, rejecting the requests for additional work even with benefits, transactional attitude, entry and exit, strict obligation to official working hours, avoiding the negative feelings resulting from exceeding expectations, presenteeism, and low extra-role behavior), Isolationally attitudes (detachment from work, low emotional dependency to the

workplace, feeling the distant from work, feeling the imprisoned at work, and low job commitment), Withdrawal behaviors (low work engagement, avoidance of accepting the new roles, limited social activities, low interaction with colleagues, avoidance of voluntary activities, avoidance of extracurricular activities, and withdrawal behavior), Low team dynamics (team avoidance, avoidance of team behaviors, and dysfunctional team meetings), time wasting (strategic time use, tendency to delay, and maximizing the break time), vindictive (Protestingly) behaviors (silent protest, promoting the a spiritless work atmosphere, dragging out work, propaganda against the organization, insidious behavior, spreading the despair and helplessness, and consciously reducing the work efficiency and productivity), work burnout (workplace distress, depletion, and emotional exhaustion), negative hiddenly perceptions (hiding the perception of the meaninglessness of work, hiding the perception of lack of management support, and hiding the perception of lack of compensation for work), self-centered indifference (little attention to growth and development opportunities, little attention to learning opportunities, lack of importance of self-expression and carefreeness), and organization-centered indifference (lack of attention to improving the organization's conditions, lack of attention to employer consideration, lack of attention to the employer's brand, lack of attention to environmental behavior, and lack of importance of improving the business performance).

Conclusion

The contribution of the current research was in two main areas. At the theoretical level, by deep conceptualizing and understanding the multifaceted components of Quiet Quitting, it developed theoretical knowledge, scientific richness, and the evolution this field to achieve a better understanding for business managers and the scientific community of the country. At the practical level, it designed a comprehensive and applied model in the form of the most important components of Quiet Quitting for the effective management of this organizational phenomenon. Valuable managerial strategies to effectively improve the phenomenon of Quiet Quitting include training the managers to exercise charismatic influence and deal with employees in a generational manner, eliminating the toxic culture, creating the healthy relationships and a work environment free from tension and stress, recognizing the priorities of boundary setters, redefining the value of work and adequately appreciating the workforce, designing the an attractive work environment that is appropriate for the morale of today's employees, encouraging the people to participate in work and social activities, creating cohesive work teams, paying attention to the main drivers of dissatisfaction, reorganizing the workload, managing the employee perceptions, and person-role fit. Future researchers can use in-depth interview, and phenomenological method or lived experience instead of using meta-synthesis method for further localization, and instead of thematic analysis, grounded theory to identify causes, strategies, consequences, contextual factors, and intervention factors. They can also compare the results by identifying the components of Quiet Quitting in non-manufacturing organizations. The most important limitations of the research were the inability to generalize the results to non- manufacturing organizations, the lack of use of studies in languages other than English, the lack of access to some articles or databases, and the research stopping at the model design stage.

Keywords: Quiet Quitting Components, Manufacturing Organizations, Thematic analysis, Meta-Synthesis

طراحی الگوی مؤلفه های استعفای خاموش در سازمان های تولیدی با استفاده از رویکرد فراترکیب

محسن اکبری^۱، هانی نیکوکار گوهری^۲

چکیده	نوع مقاله: پژوهشی
زمینه و هدف: استعفای خاموش به عنوان مفهومی نوظهور منجر به کناره گیری خاموش کارکنان از کار می شود و بهره دوری کارکنان در سازمان های تولیدی را شدیداً تحت شعاع قرار می دهد. بنابراین، پژوهش کنونی با هدف طراحی الگوی مؤلفه های استعفای خاموش انجام شده است. روش: جهت گیری پژوهش کیفی کنونی، بنیادی-کاربردی، راهبرد پژوهش، تحلیل مضمون، پارادایم پژوهش، تفسیری و روش گردآوری داده، کتابخانه ای از نوع فراترکیب بود. در مطالعه فراترکیب حاضر ادبیات پژوهش به طور نظام مند مرور و کلیدواژه هایی درباره استعفای خاموش مطرح و در افق زمانی سال های ۲۰۲۲ تا ۲۰۲۶ در پایگاه های داده مختلف جستجو و طی جستجوها ۴۳۷ مطالعه دانلود و با یک الگوریتم خاص ۵۱ مطالعه انتخاب و محتوای مطالعات منتخب تحلیل مضمون شد. یافته ها: بکارگیری تحلیل مضمون منجر به شکل گیری ۱۵ مؤلفه رفتارهای منفعلانه، بی میلی شغلی، سکوت هدفمند، مدیریت مرزی جانبدارانه، مرکزیت زندگی، رسمیت گرایی خودخواهانه، نگرش های جدایی طلبانه، رفتارهای گوشه گیرانه، پویایی های تیمی آندک، هدر دادن زمان، رفتارهای انتقام جویانه (معتراضانه)، فرسودگی کاری، ادراک های مخفیانه منفی، بی تفاوتی خودمحور و بی تفاوتی سازمان محور شد. نتیجه گیری: سهم یاری پژوهش کنونی در دو حیطه اصلی بود. نخست اینکه با توسعه دانش نظری و افزایش شمول دانش بشری درباره مؤلفه های استعفای خاموش به فهم و انباشت دانش در زمینه استعفای خاموش کمک می کند. دوم اینکه با تدوین الگوی جامع و کاربردی در قالب مهم ترین مؤلفه های استعفای خاموش، مدیریت این عارضه سازمانی را در سازمان های تولیدی تسهیل می نماید. کلیدواژه ها: مؤلفه های استعفای خاموش، سازمان های تولیدی، تحلیل مضمون، فراترکیب	نویسنده مسئول: هانی نیکوکار گوهری © نویسنده گان دریافت: ۱۴۰۴/۱۲/۰۸ بازنگری: ۱۴۰۵/۰۱/۱۵ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۲/۲۰ انتشار: ۱۴۰۵/۰۳/۰۹

استناد: اکبری، محسن و نیکوکار گوهری، هانی (۱۴۰۵). طراحی الگوی مؤلفه های استعفای خاموش در سازمان های تولیدی با استفاده از رویکرد فراترکیب. *ارزیابی و رشد سرمایه های انسانی*، ۳(۱)، ۷۵-۱۱۰.

akbarimohsen@gmail.com
haninikookarr@gmail.com

۱. استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه گیلان، رشت، ایران. رایانامه:
۲. دکتری تخصصی، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه گیلان، رشت، ایران. رایانامه:

<https://www.jhcad.ir>



This Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

ناشر: دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری

ارزیابی و رشد سرمایه های انسانی، ۱۴۰۵، بهار، دوره ۳، شماره ۱، ص. ۷۵-۱۱۰.

شاپا: ۸۵۳۶-۳۱۱۵

مقدمه

در سازمان‌های امروزی، سرمایه‌گذاری در منابع انسانی به‌عنوان عنصری راهبردی جهت ایجاد بهره‌وری بر کسی پوشیده نیست (اکبری و نیکوکار گوه‌ری، ۱۴۰۴ الف). بهره‌وری کارکنان به‌طور مستقیم در تحقق سودآوری، رقابت‌پذیری و اهداف سازمان تأثیرگذار است و محرک موفقیت سازمانی است (لیستاری، زینال، چان و ناوانساری^۱، ۲۰۲۴؛ ماتوشان، اوپاتا و کینگاتاران^۲، ۲۰۲۵). در سال‌های اخیر، مفهومی برجسته و چالش‌برانگیز با عنوان «استعفای خاموش» در مطبوعات عمومی و تحقیقات دانشگاهی ظهور یافته است که به‌دلیل اثرات منفی قابل ملاحظه خود بر مشارکت، عملکرد و بهره‌وری کارکنان تهدیدی جدی برای سازمان‌ها محسوب می‌شود. این پدیده با اینکه چندسال بیشتر قدمت ندارد (از سال ۲۰۲۲ به بعد با انتشار ویدئویی در رسانه اجتماعی)، جستجوی گوگل بیش از ۳۵۰ میلیون نتیجه برای آن نشان می‌دهد. از این‌رو، این پدیده صرفاً ترند و رفتاری زودگذر نیست، بلکه بیانگر شیفتی (تغییر جهت^۳) پارادایمی در ارزش‌های کاری جهانی است (پاشا و سوئیتجیتو^۴، ۲۰۲۶؛ ماگریزوس و همکاران^۵، ۲۰۲۶)؛ بدین‌صورت که به ایجاد تغییرات اساسی در نحوه نگاه کارکنان به رابطه خود با کار و کارفرمایانشان منجر شد و هنجارها و ارزش‌های سنتی محل کار از جمله انتظار از کارکنان برای تلاش، تعهد و فداکاری بی‌قیدوشرط را زیر سؤال برد (پاتل، گوئدز، باچراخ و چو^۶، ۲۰۲۵؛ ماگریزوس و همکاران، ۲۰۲۶؛ لی، سون و ژانگ^۷، ۲۰۲۶) و موجب کاهش مرکزیت کار در زندگی کارکنان شد (پاشا و سوئیتجیتو، ۲۰۲۶).

پدیده استعفای خاموش بیانگر کناره‌گیری نامحسوس و عاطفی از کار است که در آن فرد در پی محدودکردن استراتژیک هرگونه تلاش ناشناخته یا اضافی و فراتر رفتن از شرح شغل است و نوعی اعتراض خاموش علیه فرهنگ کاری فشرده، فرسودگی شغلی و عدم تعادل بین کارزندگی برای دستیابی به رفاه بیشتر است. استعفاءدهندگان خاموش، کار را ترک نمی‌کنند یا استعفای رسمی نمی‌دهند، بلکه به‌زعم خود بت‌پرستی از کار را متوقف می‌کنند و مرزهای مشارکت را بازتعریف می‌نمایند (ونتوراسیلوا و همکاران^۸، ۲۰۲۵؛ آرمسترانگ^۹، ۲۰۲۵؛ ماگریزوس و همکاران، ۲۰۲۶؛ گوپتا و جاسوال^{۱۰}، ۲۰۲۶؛ آسادی خوانساری^{۱۱}، ۲۰۲۶). بروز رفتار استعفای خاموش انعکاس ناتوانی سازمان در برقراری یک محیط کاری سالم با فرهنگ پویا، ایجاد تعادل بین کارزندگی و خلق روابط مطلوب با کارکنان جهت تأمین رفاه و برآورد نیاز آنها است (ماتوشان و همکاران، ۲۰۲۵؛ پرنیتیس^{۱۲} و همکاران، ۲۰۲۶).

پدیده استعفای خاموش در سطوح مختلف صنایع و در سرتاسر جهان گسترش یافته است (پاتل و همکاران، ۲۰۲۵)؛ گزارش «گالوپ» نشان می‌دهد که به‌دلیل سهم قابل توجه استعفاءدهندگان خاموش در نیروی کار (حداقل ۶۲ درصد نیروی کار در سراسر جهان) و در پی آن کاهش سطح تلاش و مشارکت کاری آنها و روند انفجاری این پدیده، نگرانی‌های

1. Lestari, Zainal, Chan & Nawangsari

2. Mathushan, Opatha, & Kengatharan

3. Shift

4. Pasha & Soetjipto

5. Magrizos, Aydinliyim, Roumpi, Porter, Phillips & Delery

6. Patel, Guedes, Bachrach & Cho

7. Li, Sun & Zhang

8. Ventura-Silva, Ribeiro, Barros, Castro, Sanches, Trindade, Teles, Zuge & Ribeiro

9. Armstrong

10. Gupta & Jaiswal

11. Asady Khansary

12. Prentice

جدی جهانی درباره پدیده استعفای خاموش شدت گرفته است (آتیکو، چرمیا و جنتی^۱، ۲۰۲۵؛ لی و همکاران، ۲۰۲۶). نظرسنجی «لینکدین نیوز» در ایالات متحده آمریکا نشان می‌دهد اکثر کارکنان در محل کار خود این پدیده را مشاهده یا تجربه کرده‌اند (کاراداس و چویک^۲، ۲۰۲۴). «وال استریت ژورنال» نیز در مطالعه خود اذعان داشت که ۵۰ درصد از کارکنان دارای تعهد سازمانی حداقلی و درگیر فرآیند استعفای خاموش هستند (میمیش و تابانکالی^۳، ۲۰۲۴). چنین رفتاری، به‌خصوص در درازمدت با کاهش سلامت و بهره‌وری کارکنان به‌عنوان یک مسئله مهم ظاهر می‌شود و عملکرد و بهره‌وری کلی سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های تولیدی را تضعیف می‌کند. این پدیده هزینه‌های اقتصادی شایان توجهی بر سازمان‌ها تحمیل می‌کند، به‌طوری‌که زیان جهان کسب‌وکار از ناحیه کاهش بهره‌وری ناشی از این رفتار سالانه ۴۳۸ میلیارد دلار است (توسکا و همکاران^۴، ۲۰۲۵؛ ترانگ و ترانگ^۵، ۲۰۲۵؛ لی و همکاران، ۲۰۲۶)؛ ازاین‌رو، پاسخ فوری، جدی و سیستماتیک مسئولان سازمان‌ها به‌منظور جلوگیری از پیامدهای منفی و شکست‌های احتمالی آن ضرورت می‌یابد (لی و همکاران، ۲۰۲۶؛ منان، کومار، آقرآن و کوماری^۶، ۲۰۲۶).

استعفای خاموش بی‌شک پدیده‌ای مضر است و در همان حال نمایانگر ذخایر بکر پتانسیل انسانی در سازمان‌های تولیدی معاصر است که متخصصان منابع انسانی می‌توانند با مدیریت صحیح این پدیده در قالب بررسی مجدد روابط کارمند-کارفرما از این ذخایر بهره‌برداری کنند و استعفای خاموش را به شکوفایی خاموش بدل نمایند (ماگریزوس و همکاران، ۲۰۲۶)؛ لازمه چنین کاری شناخت و فهم دقیق پدیده استعفای خاموش با بررسی عمیق مؤلفه‌های چندگانه و مطالعه ساختار زیربنایی آن است (تیچانان^۷، ۲۰۲۵؛ بوی، سورملی و چام^۸، ۲۰۲۶). لذا، درک، فهم و شناخت مؤلفه‌های استعفای خاموش و واکاوی زوایای پنهان و نقاط تاریک و ناشناخته آن یک ضرورت انکارناپذیر است و در همان حال مسئله و چالشی اساسی برای کلیه سازمان‌های عصر کنونی به‌خصوص سازمان‌های تولیدی است (لی و همکاران، ۲۰۲۶)، چراکه سازمان‌های تولیدی امروزی جهت تداوم حیات و کارایی عملیات خود، حفظ مزیت رقابتی و رشد و توسعه پایدار علاوه‌بر ایفای مسئولیت‌های قراردادی و موجود در شرح شغل (توسکا و همکاران، ۲۰۲۵؛ ترانگ و ترانگ، ۲۰۲۵)، به‌طور فزاینده‌ای به مشارکت‌های داوطلبانه و اختیاری کارکنان در نقش‌های اضافی (رفتارهای فرانقشی) و تلاش فراتر از شرح شغل وابسته هستند (اکبری، قاسمی شمس و نیکوکار گوهری، ۱۳۹۷؛ پاتیل و همکاران، ۲۰۲۵) و این در حالی است که مرور ادبیات موجود در زمینه پدیده استعفای خاموش از نبود الگویی جامع از مؤلفه‌های مختلف این پدیده رنج می‌برد (نونس و پیمنتا^۹، ۲۰۲۴؛ ماگریزوس و همکاران، ۲۰۲۶) و درک نظری ما از پدیده استعفای خاموش و مؤلفه‌های چندوجهی آن محدود است (پاتیل و همکاران، ۲۰۲۵)؛ به‌ویژه که بررسی ادبیات موجود در اکثر پایگاه‌های داده و موتورهای جستجوی اینترنتی مانند ساینس دایرکت، ایمالد، سیج و غیره نشان می‌دهد، هنوز مطالعات موجود در مورد چگونگی تعریف و مفهوم‌سازی مؤلفه‌های استعفای خاموش، شفافیت لازم را ارائه نکرده‌اند، از جامعیت و تمامیت کافی برخوردار نیستند، چارچوب منسجم و یکپارچه‌ای

-
1. Atiku, Jeremia & Genty
 2. Karadas & Çevik
 3. Memiş & Tabancalı
 4. Toska
 5. Trang & Trang
 6. Mannan
 7. Techanan
 8. Boy, Sürmeli & Çam
 9. Nunes & Pimenta

ندارند و اطلاعات کمی در مورد چگونگی تلاقی آن با سازه‌های مرتبط مانند فرسودگی شغلی و ترک شغل یا قصد ترک شغل وجود دارد (برنوزی، پگانین، پتریلی و مارگریتی^۱، ۲۰۲۵). فهم، واکاوی و شناسایی مؤلفه‌های استعفای خاموش و تجزیه و تحلیل جامع جنبه‌های مختلف این پدیده به وسیله مرور نظام‌مند ادبیات پژوهش، از این لحاظ برای سازمان‌های تولیدی حائز اهمیت است که آنها را در موقعیت واکنش و رسیدگی به این پدیده مضر قرار می‌دهد. پژوهش کنونی با مرور و ادغام نظام‌مند ادبیات و مبانی نظری موجود به ارائه الگویی جامع و منسجم از مؤلفه‌های استعفای خاموش برای سازمان‌های تولیدی می‌پردازد تا با ارتقاء درک و شناخت این پدیده چندوجهی، شکاف‌های موجود و مدیریت این عارضه سازمانی را بهبود بخشد.

پیشینه نظری پژوهش

استعفای خاموش: تاریخچه، تعریف و مؤلفه‌ها

اصطلاح استعفای خاموش در ابتدا در سال ۲۰۰۹ توسط یک اقتصاددان به نام مارک بادجر در سمپوزیومی به نام «سمپوزیوم اقتصاد دانشگاه تگزاس ای اند ام^۲» ابداع شد که به توصیف «افول روحیه موفقیت و پیشرفت» در فرآیندهای اقتصادی در کشور ونزوئلا می‌پرداخت. این اصطلاح تا سال ۲۰۲۰ و وقوع همه‌گیری کرونا ناشناخته باقی ماند (اوزون و توک^۳، ۲۰۲۵؛ پاشا و سوئیتچیپتو^۴، ۲۰۲۶). دورکاری، انعطاف‌پذیری و آزادی شغلی ناشی از همه‌گیری کرونا در سال ۲۰۲۰ آگاهی کارکنان نسبت به اهمیت سرگرمی، تعطیلی و صرف زمان بیشتر با خانواده را برجسته کرد. این آگاهی در سال ۲۰۲۲ به اوج خود رسید، زمانی که ویدئویی ۱۷ ثانیه‌ای توسط کاربری از ایالات متحده به نام زیدخان در تیک‌تاک بارگذاری و در یک زمان بسیار کوتاه گسترش یافت (وایرال شد^۴). این ویدئو به‌طور شدید به اهمیت و معنای کار حمله کرد و با توسعه این ایده که کار زندگی کارکنان نیست و ارزش کارکنان نباید با خروجی آنها سنجیده شود، فهم کارکنان از ارزش خود و زندگی را افزایش داد (میمش و تابانکالی^۵، ۲۰۲۴؛ پوترا و پالوپ^۵، ۲۰۲۵؛ ماتوشان و همکاران^۶، ۲۰۲۵). مجموع درک و شناخت حاصله، باعث شد دستیابی به معنای شخصی در کار، استرس شغلی کمتر، انعطاف‌پذیری شغلی، توازن بین کار و زندگی و در نتیجه رفاه بالاتر به اولویت‌های کلیدی کارکنان تبدیل شود و اصطلاح «کار کردن برای زندگی» جایگزین «زندگی کردن برای کار» گردد (پاشا و سوئیتچیپتو^۶، ۲۰۲۶). بنابراین، میلیون‌ها نفر از کارکنان با علم به اینکه شغل فعلی‌شان اولویت‌های فوق را تأمین نمی‌کند، شغل خود را برای دستیابی به شرایط بهتر ترک کردند (استعفای بزرگ)؛ اما از آنجایی که قسمت اعظم کارکنان به دلیل حیاتی بودن تأمین امنیت مالی (حقوق و دستمزد، مشوق مالی و غیره) جهت حمایت از خانواده و مخارج زندگی، قادر به ترک شغل خود نبودند، شغل خود را به‌طور خاموش ترک کردند (استعفای خاموش) (نیمی، جایاکومار، ماتورامان، نیر و دونالد^۷، ۲۰۲۴؛ ماتوشان و همکاران^۸، ۲۰۲۵). از این رو، استعفای خاموش راهکاری مناسب برای کارکنان تلقی می‌شد که در آن می‌توانستند شغل خود را حفظ نمایند، تضمین‌های مالی دریافت کنند، درحالی که مجبور به کار بیش از حد نیستند.

1. Bernuzzi, Paganin, Petrilli & Margheritti

2. Texas A & M university Economics Symposium

3. Uzun & Tok

4. Viral

5. Putra & Palupi

6. Nimmi, Jayakumar, Muthuraman, Nair & Donald

علاوه‌براین، استعفای خاموش یک انتخاب استراتژیک و شکلی از خود-محافظتی در مواجهه با فرسودگی شغلی و استرس ناشی از شرایط کاری با تقاضای بالا است و ایجاد تعادل بین کارزندگی و رفاه بیشتر را محقق می‌کند (نگوین^۱، ۲۰۲۴؛ پاشا و سوئیجیتو، ۲۰۲۶؛ لی و همکاران، ۲۰۲۶). پدیده استعفای خاموش به بازتعریف فعالانۀ مرزهای مسئولیت اشاره دارد که در آن کارکنان با کاهش ظریف و عمدی مشارکت کاری و محدودکردن استراتژیک تلاش به وظایف از پیش تعیین‌شده فقط آنچه را که اکیداً مورد نیاز است انجام می‌دهند و رفتارهای خارج از نقش یا خواسته‌های اضافی را نادیده می‌گیرند (اوکتاویا، نوویکایاتی و سوهادیانتو^۲، ۲۰۲۵؛ بوی و همکاران، ۲۰۲۶). این پدیده نشان می‌دهد که گروهی «خاموش» از کارکنان در محل کار وجود دارند که سر کار حاضر می‌شوند اما اشتیاق، تعهد یا اعتمادی به کارفرمایانشان نشان نمی‌دهند. استعفای خاموش، تجلی یک تغییر گسترده‌تر در قرارداد روانشناختی نانوشته از فداکاری بی‌قیدوشرط کارکنان به کارفرمایانشان است که بر بازنگری تعادل بین کارزندگی، عمل متقابل کارمند-کارفرما و حفظ خود تأکید دارد (ماگریزوس و همکاران، ۲۰۲۶). جنبه اصلی استعفای خاموش، رعایت قرارداد است و در آن از انجام وظایف رسمی به‌عنوان دفاع اخلاقی در برابر انتقاد استفاده می‌شود، زیرا قرارداد تعادل دقیق کار و دستمزد را تعیین می‌کند. کارکنان اغلب به دلیل ناامیدی‌های گذشته و بی‌توجهی مدیریت سازمان نسبت به تلاش‌هایشان جهت ایجاد تعادل کار-زندگی بهتر به این سمت سوق داده می‌شوند (آسدی خوانساری، ۲۰۲۶). جدول ۱ برخی از مهم‌ترین تعاریف استعفای خاموش را نشان می‌دهد.

جدول ۱- تعاریف استعفای خاموش

صاحب‌نظر (سال)	تعریف
اوکتاویا و همکاران (۲۰۲۵)	استعفای خاموش پدیده‌ای است که یک افول در انگیزه و تعهد کاری به دلیل فرسودگی و نارضایتی از شرایط کاری را منعکس می‌نماید.
برنوزی و همکاران (۲۰۲۵)	استعفای خاموش به رفتاری اشاره دارد که در آن فرد داوطلبانه سطح بهره‌وری و عملکرد خود را در محل کار به سطح حداقلی مورد نیاز کاهش می‌دهد.
توسکا و همکاران (۲۰۲۵)	استعفای خاموش به وضعیتی اشاره دارد که در آن کارمندان فقط حداقل الزامات شرح شغل را انجام می‌دهند و از هرگونه تلاش، نوآوری یا مشارکت اضافی فراتر از حداقل‌ها خودداری می‌کنند.
تیچانان (۲۰۲۵)	استعفای خاموش پدیده‌ای است که در آن کارکنان به‌صورت آگاهانه عملکرد شغلی خود را به حداقل نیازمندی‌های شرح شغلی محدود می‌کنند، درحالی‌که شغل خود را حفظ می‌کنند.
منان و همکاران (۲۰۲۶)	استعفای خاموش به جدایی ذهنی و عاطفی از کار، انجام حداقل وظایف مورد نیاز و اجتناب از مسئولیت‌ها یا ابتکارات اضافی اشاره دارد که با نارضایتی از مسائل محل کار و درگیری کاری کم مشخص می‌شود.
لی و همکاران (۲۰۲۶)	استعفای خاموش به کاهش عمدی تلاش کاری کارکنان به حداقل سطح مورد نیاز برای برآورده‌شدن انتظارات شغلی، بدون استعفای رسمی اشاره دارد.
ماگریزوس و همکاران (۲۰۲۶)	استعفای خاموش، یک موضع سنجیده و شناختی هدایت‌شده است که معمولاً با خودداری از تلاش اختیاری و فرانقشی دنبال می‌شود. این امر نشان‌دهنده محدودیت عمدی یا کاهش تدریجی مشارکت است.
بوی و همکاران (۲۰۲۶)	استعفای خاموش به یک حالت رفتاری و روانی اشاره دارد که در آن کارکنان بدون ابراز نارضایتی آشکار یا قصد استعفا، از وظایف شغلی و تعهد سازمانی خود کناره‌گیری می‌کنند.
جلالی، فتاحی و کلهجوبی ^۳ (۲۰۲۶)	استعفای خاموش به وضعیتی اشاره دارد که در آن کارکنان، بدون استعفای رسمی، تلاش‌های خود را محدود به شرح شغل می‌کنند، درحالی‌که از تعهد و مشارکت فعال، خلاقیت، و هر فعالیتی فراتر از شرح شغل اجتناب می‌نمایند.

1. Nguyen

2. Oktavia, Noviekayati & Suhadianto

3. Jalali, Fatahi & Kolehjoubi

پدیده استعفای خاموش از طریق رفتارهای قابل مشاهده مختلفی در محیط‌های سازمانی بروز می‌کند. چنکینز و پتروف (۲۰۲۳) پنج شاخص رفتاری رایج استعفاءدهندگان خاموش را از طریق مطالعه بر روی ۱۲۰۰ کارمند در صنایع مختلف شناسایی کردند که عبارتند از (آفی^۱، ۲۰۲۵): (۱) کاهش مشارکت داوطلبانه در جلسات و بحث‌ها، (۲) کاهش ابتکار عمل در حل مسئله، (۳) حداقل مشارکت در آموزش و توسعه غیر اجباری، (۴) پایبندی دقیق به ساعات کاری رسمی، و (۵) کاهش مشارکت در رفتارهای شهروندی سازمانی.

محرك‌های استعفای خاموش

محرك‌های استعفای خاموش، علل یا عوامل زیربنایی تأثیرگذار بر استعفای خاموش هستند که نقشی حیاتی در شکل‌گیری، بروز و گسترش این پدیده دارند (اکبری و نیکوکار گوهری، ۱۴۰۴ ب). بررسی مبانی نظری پدیده استعفای خاموش نشان می‌دهد که مطالعات محدودی با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر استعفای خاموش انجام شده‌اند. یکی از جامع‌ترین مطالعات انجام شده توسط آرار، چتینر و یورداکول^۲ (۲۰۲۳) نشان می‌دهد که عوامل مؤثر بر رفتار استعفای خاموش به دو دسته عوامل مدیریتی و سازمانی و عوامل کارکنان تقسیم می‌شوند. عوامل مدیریتی و سازمانی شامل نگرش، ویژگی و مهارت مدیر، انگیزش، قلدری سازمانی، عدالت سازمانی، تعهد سازمانی، حجم کاری بیش از حد، توازن کاروندگی، فرهنگ سازمانی سمی و برنامه‌های توسعه مسیر شغلی و عوامل کارکنان شامل خصیصه شخصیتی، استرس شغلی، امنیت شغلی، تناسب شخص-شغل، شادی درک‌شده و حمایت سازمانی درک‌شده است. سایر عوامل مؤثر بر رفتار استعفای خاموش بر اساس مطالعه ادبیات این پدیده شامل: انگیزه مالی، محیط کاری نامساعد، ناکامی در پیشرفت شغلی، تقلید از استعفاءدهندگان خاموش (آروانیتی، آتونیاو و گالانیس^۳، ۲۰۲۴)، فرسودگی شغلی، خستگی از تغییر (دیلکچی، کایا و چیچک^۴، ۲۰۲۵)، فرصت‌های رشد و توسعه، همسویی با ارزش‌ها و اهداف سازمان (آفی، ۲۰۲۵)، سکوت سازمانی (آیکو و همکاران، ۲۰۲۵)، تعارضات در محل کار، پرداخت‌های غیرمنصفانه (توسکا و همکاران، ۲۰۲۵)، توازن بین پاداش و تلاش (آسدی خوانساری، ۲۰۲۶)، مدیریت منابع انسانی، مشارکت کارکنان، نگهداشت کارکنان (جایانتو، ساپوتری و گومیلار^۵، ۲۰۲۵)، فقدان معنی در کار و محیط کار سمی (لی و همکاران، ۲۰۲۶) است.

پیامدهای استعفای خاموش

پیامدهای استعفای خاموش، نتیجه و برآمد توسعه و گسترش استعفای خاموش در سازمان‌ها است. وجود استعفای خاموش در محیط‌های سازمانی منجر به ایجاد پیامدهای مختلف برای «خود فرد، سازمان و مشتریان» یا برای «همکاران» می‌شود (اکبری و نیکوکار گوهری، ۱۴۰۴ ب). به‌زعم آرار و همکاران (۲۰۲۳) مهم‌ترین پیامدهای استعفای خاموش بر «خود فرد، سازمان و مشتریان» شامل: مشارکت کاری ناچیز، عملکرد فردی کم، سندرم خستگی مفرط، همکاران ناراحت‌کننده، رفتارهای غیراخلاقی، فساد اداری، بی‌عدالتی سازمانی درک‌شده، رفتارهای کاری ناکارآمد، کاهش سلامت و رفاه فرد و سازمان، مهارت‌های توسعه‌نیافته، ازدست‌دادن شغل، نارضایتی مشتری و تخریب اعتبار و تصویر برند سازمان است. مطالعه

1. Afi

2. Arar, Çetiner & Yurdakul

3. Arvaniti, Antoniadou & Galanis

4. Dilekçi, Kaya & Çiçek

5. Jayanto, Saputri & Gumilar

آروانیتی و همکاران (۲۰۲۴) از محدود مطالعات غنیع و ارزشمند است که بر اثرات استعفای خاموش بر «همکاران» استعفاءدهنده‌گان خاموش متمرکز است. مهم‌ترین پیامدهای استعفای خاموش بر «همکاران استعفاءدهنده‌گان خاموش» شامل ناتوانی در تکمیل مؤثر کار به دلیل حجم زیاد کار، اختلال در کار به دلیل بهم خوردن پویایی، تعادل و مسئولیت‌های تیمی، کاهش عملکرد و اثربخشی ناشی از بار اضافی کار، افزایش حجم کار برای کارکنان، کاهش روحیه کارکنان به دلیل توزیع ناعادلانه کار، احساس نارضایتی و بی‌عدالتی به دلیل توزیع نامتقارن کارها، فرسودگی شغلی ناشی از بار کاری بیشتر، افزایش خستگی، استرس و فشار جسمی و روحی ناشی از افزایش بار کاری، ریسک افزایش خطا به دلیل حجم کار زیاد، کاهش انگیزه به دلیل شانه خالی کردن سایر کارکنان و کاهش انسجام تیم کاری به دلیل بهم خوردن پویایی‌های تیمی است.

پیشینه تجربی پژوهش

نظر به جدیدبودن پدیده استعفای خاموش و گسترش مطالعات در پنج سال اخیر، تحقیقات کمی در این حوزه انجام شده است؛ با این وجود، جهت تهیه پشتوانه نظری و فهم عمیق‌تر پدیده استعفای خاموش به تعدادی از مطالعات مهم انجام‌شده در جدول ۲ اشاره شده است.

جدول ۲- جدول پیشینه‌ها

محقق	عنوان	یافته‌ها
گابلایا و باگوکیونا ^۱ (۲۰۲۴)	اثر استعفای خاموش بر رفتار و فرهنگ سازمانی کل	یافته‌های این پژوهش نشان داد که بار کاری زیاد، کار تکراری، فرسودگی شغلی، نارضایتی شغلی، نبود شناسایی، فرصت‌های پیشرفت ناچیز، ضعف رهبری و فرهنگ کاری سمی جزء محرک‌های استعفای خاموش است. شاخص‌های استعفای خاموش شامل فقدان ابتکار، تأخیر، غیبت‌گرایی، کاهش بهره‌وری و رفتار کناره‌گیری است. استعفای خاموش بر فرهنگ و رفتار سازمانی (از جمله بهره‌وری، پویایی تیمی، ارزش‌های سازمان) و عملکرد سازمان (از جمله عملکرد مشتری، عملکرد نوآوری، عملکرد سودآوری و عملکرد کلی سازمان) تأثیر منفی دارد.
توسکا و همکاران (۲۰۲۵)	استعفای خاموش در حوزه بیمارستانی: بررسی تأثیر تعارض‌ها، حمایت سازمانی، مشارکت شغلی در یونان	یافته‌های این پژوهش نشان داد که رفتار کناره‌گیری، فقدان ابتکار و فقدان نوآوری جزء شاخص‌های اصلی استعفای خاموش است. یافته‌های این پژوهش نشان داد که تعارضات (با سرپرستان، همکاران و تعارض ذاتی با شغل) تأثیر مثبتی بر استعفای خاموش دارد. حمایت سازمانی (آموزش کارکنان، قدردانی از نیروها، جبران خدمات کارکنان، تحقق انتظارات کارکنان و ارتقاء شغلی و تطبیق این دو، استراحت کارکنان و ارزش‌نهادن به کارکنان) و مشارکت کاری (تعهد بالا، ارتباطات اثربخش و ابلاغ پیام‌های شفاف) تأثیری منفی بر استعفای خاموش دارد.
پرتیس و همکاران (۲۰۲۶)	عدم تعادل بین کارزندگی، فرسودگی، بهزیستی: من استعفا خواهم داد، اما به‌طور خاموش-مورد مطالعه: کارکنان هتلداری	یافته‌های این پژوهش نشان داد که تعارض کار-خانواده بر بهزیستی روحی و روانی تأثیر منفی و بر فرسودگی شغلی تأثیر مثبت دارد. تعارض کار-سرگرمی بر بهزیستی روحی و روانی تأثیر منفی و بر فرسودگی شغلی تأثیر مثبت دارد. تعارض کار-خانواده و تعارض کار-سرگرمی بر استعفای خاموش تأثیر مثبت دارد. بهزیستی روحی و روانی تأثیری منفی بر استعفای خاموش دارد. فرسودگی شغلی تأثیری مثبت بر استعفای خاموش دارد.
پاشا و سوئیتجیو (۲۰۲۶)	پیشبین‌های استعفای خاموش در میان کارمندان در عصر پساکرونا: مرور نظام‌مند ادبیات پژوهش	یافته‌های این پژوهش نشان داد که محرک‌های استعفای خاموش شامل عوامل فرهنگی-اجتماعی (فرهنگ کاری پرفشار، توازن کم بین کارزندگی، مرزهای مبهم بین کارزندگی، انتظارات نسل زد، رفاه کم کارکنان، عدم انعطاف‌پذیری کار، انگیزش کم و تحولات فناورانه)، عوامل روانشناختی فردی (خودکارآمدی پایین، تعهد پایین، مشارکت کم، دلبستگی و تعلق ضعیف، سلامت شغلی ناچیز، هوش هیجانی کم، حمایت کم، امنیت ناچیز، اطمینان شغلی کم، استرس فناوری‌محور، خستگی

هیجانی و شخصیت‌زدایی) و محیط کاری (بار کاری زیاد و جبران خدمات ضعیف) است. یافته‌های این پژوهش نشان داد که تعارض کار-خانواده تأثیر مثبتی بر استعفای خاموش دارد. همچنین، تعارض کار-زندگی (منشأ تعارض کار) و تعارض زندگی-کار (منشأ تعارض زندگی) تأثیر مثبتی بر استعفای خاموش دارد.	عزام و همکاران (۲۰۲۶) رابطه بین تعارض کار-خانواده و استعفای خاموش در دانشگاه‌های مصر
یافته‌های این پژوهش نشان داد که دستور بازگشت به محل کار (پس از کرونا) تأثیری منفی بر رضایت شغلی و تأثیری مثبت بر قصد استعفای خاموش دارد. رضایت شغلی نیز تأثیری منفی بر قصد استعفای خاموش دارد. شاخص‌های استعفای خاموش در این پژوهش شامل کاهش سرمایه گذاری در شغل، گرایش به تلاش و عملکرد حداقلی، کناره‌گیری از رفتارهای فرانقشی، جدایی روانی از کار، مدیریت مرزی و خود-محافظتی است.	گوپتا و جایسوال (۲۰۲۶) قصد استعفای خاموش در میان کارکنان واحد فناوری اطلاعات: رابطه بین دستور بازگشت به کار و رضایت شغلی
یافته‌های این پژوهش نشان داد که رفتارهای استعفای خاموش در دو طبقه اصلی «انقباض نقش و اینرسی رفتاری» و «فروپاشی شناختی و گسستگی روانی» قرار می‌گیرد. شاخص‌های انقباض نقش و اینرسی رفتاری شامل تنزل عمدی ابتکار عمل، کیفیت، استاندارد و کارایی کار، انجام وظایف ازپیش‌تعیین‌شده به‌صورت مکانیکی و سرسری، تسهیم دانش و تجربه ناچیز و تعامل کم با همکاران است. شاخص‌های فروپاشی شناختی و گسستگی روانی شامل فداکاری کم، پاسخگویی ضعیف، انگیزه کم، تفکر نوآورانه ناچیز، ادراک عدم ارتباط افتخارآفرینی سازمان با توسعه شخصی فرد، توجه کم به دریافت تقدیرنامه‌ها، جوایز و رتبه‌بندی‌های ارزیابی عملکرد و عدم احساس هویت با کار است.	لی و همکاران (۲۰۲۶) توسعه و اعتبارسنجی مقیاس رفتار ترک آرام: یک مطالعه ترکیبی با کارکنان مراقبت‌های بهداشتی اولیه در چین
یافته‌های این پژوهش نشان داد که رهبری اصل تأثیری مثبت بر رفتار شهروندی سازمانی و تأثیری منفی بر استعفای خاموش دارد. رفتار شهروندی سازمانی نیز تأثیری منفی بر استعفای خاموش دارد. شاخص‌های استعفای خاموش در این پژوهش شامل دریافت معنی و الهام کم از کار، انجام حداقلی کار، واگذاری وظایف به همکاران، بیان نکردن ایده‌ها به دلیل جلوگیری از تفویض وظایف بیشتر، بیان نکردن ایده‌ها به دلیل اعتقاد به عدم تغییر شرایط، استراحت حداکثری، ابتکار عمل کم و وانمود کردن انجام کار جهت اجتناب از وظایف اضافی است.	منان و همکاران (۲۰۲۶) تأثیر رهبری اصیل بر استعفای خاموش: نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی
یافته‌های این پژوهش نشان داد که مهم‌ترین شاخص‌های استعفای خاموش شامل بی‌میلی جهت رفتن سر کار، ترک زودتر محل کار، احساس قطع روابط با مافوق‌ها، احساس ناراحتی هنگام رسیدن به محل کار، احساس بد هنگام آمدن مافوق سر کار و ملاقات با مافوق‌ها، ترک به‌موقع محل کار، اشتیاق و وابستگی شغلی کم، کار کردن به‌منظور زنده‌ماندن، تعویض شغل در صورت امکان و عدم انجام کار در صورت مجبور نبودن است. محرک‌های استعفای خاموش نیز عبارت از پاسخگویی کم به بیمار، ارتباط کلامی کم با بیکار، احوال‌پرسی ناچیز و لبخند زدن کم به بیمار مگر در شرایط ضروری، عدم برقراری ارتباط با اعضای تیم و فراتر رفتن از شرح وظایف حتی در صورت مفید بودن برای بیمار است.	بوی و همکاران (۲۰۲۶) شیوع و پیش‌بینی کننده‌های ترک خدمت پنهانی در میان متخصصان مراقبت‌های بهداشتی: یک مطالعه توسعه و اعتبارسنجی مقیاس
یافته‌های این پژوهش نشان داد که ۴ گونه‌شناسی برای استعفاءدهنده خاموش وجود دارد: الف- معترضان، ب-کم‌توانان، پ-تعیین‌کننده‌گان مرزها و ت-بی تفاوت‌ها. مهم‌ترین شاخص‌های استعفای خاموش نیز شامل احساس مهم‌نبودن مشارکت و نظرات فرد در کار، تعامل و گفت‌وگوی کم با همکاران، اضافه‌کاری ناچیز، شیفتگی کاری کم، انجام حداقل الزامات شغلی، انجام وظایف شغلی اولیه فقط در ساعات رسمی، دریافت انرژی کم از کار، هیجان‌نداشتن جهت حضور در محل کار، تمرکز، تلاش و مشارکت کم در کار و جلسات اختیاری، عدم علاقه در شناخته‌شدن با کار، بازتنظیم مرز کار و زندگی، هدف‌نبودن کار در زندگی، فراتر رفتن از شرح شغل و پاسخ کم به ایمیل‌های کاری است.	ماگریزوس و همکاران (۲۰۲۶) ابهام‌زدایی از استعفای خاموش: وضوح تعریف، مسیرهای نظری و تحقیقات آینده
یافته‌های این پژوهش نشان داد که پایداری به شرح شغل و قرارداد رسمی، پرهیز از تلاش‌های اختیاری و اضافی، پرهیز از اضافه‌کاری و عدم در دسترس بودن در خارج از ساعات کاری ۴ شاخص اصلی استعفای خاموش است. محرک‌های استعفای خاموش شامل توازن کم پاداش-تلاش، محیط کاری سمی، تعهد کم، امنیت کم و پیامد‌های استعفای خاموش شامل مزایای شخصی، مشکلات شغلی و اثرات منفی بر همکاران است. مفاهیم همبسته عبارت از رفتار شهروندی سازمانی، کار طبق	آسدی و خوانساری (۲۰۲۶) چگونه کارمندان ترک کار خاموش را توجیه می‌کنند: تحلیل کیفی روایت‌های ضدکار در مورد عدم مشارکت در

محل کار	قاعده و قانون و اخراج خاموش است.
جلالی و همکاران (۲۰۲۶) استعفای خاموش در پرستاری: یک تحلیل مفهومی	یافته‌های این پژوهش نشان داد که محرک‌های استعفای خاموش شامل حمایت و امنیت درک‌شده کم، منابع شغلی ناچیز، سرمایه روانی کم، تعهد کم، تعلق ضعیف، مشارکت کم، استرس و فرسودگی زیاد، محیط کاری پرفشار، تبعیض و بی‌عدالتی، تعارضات کاری، نقض قرارداد روانی، تصمیم‌گیری جانبدارانه، قلدری و خصیصه شخصیتی منفی است. پیامدهای استعفای خاموش شامل تنزل تلاش، خلاقیت کم، عملکرد سازمانی ناچیز، توقف توسعه حرفه‌ای، کیفیت کم، مراقبت و پاسخگویی ناکافی به بیمار و طولانی‌مدت‌شدن بستری و در نتیجه تشدید ریسک ایمنی بیمار، هزینه درمان، و عفونت‌های بیمارستانی بود. شاخص‌های استعفای خاموش نیز شامل جدایی شناختی، روانی و عاطفی از کار، مشارکت حداقلی، دلبستگی شغلی ناچیز، اجتناب از مسئولیت‌های اضافی و داوطلبانه، پرهیز از اضافه‌کاری، مشارکت تیمی ناچیز، ارتباطات تیمی کم، اشتیاق شغلی ضعیف، سرمایه‌گذاری روانی کم، احساس فاصله از اهداف و مسئولیت‌ها، کناره‌گیری منفعلانه، رویکرد واکنشی، انجام فقط وظایف اساسی، منتظر بودن برای دستورالعمل‌ها، مشارکت کم در ابتکارات بهبود و توسعه است.

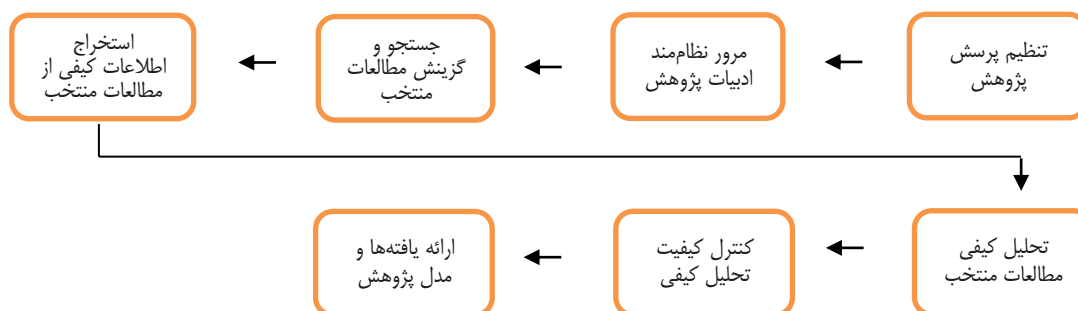
مطالعات تجربی درباره موضوع تحقیق که تعدادی از آنها در جدول ۲ آمد، از سه جنبه موضوع، روش و زمینه کار، قابل نقد است. از جهت «موضوعی» استعفای خاموش بیش از پنج سال سابقه تحقیقاتی ندارد، از این رو پدیده‌ای کاملاً جدید با زوایای پنهان و جنبه‌های تاریک و ناشناخته بسیار و شکاف‌های متعدد است و راهی طولانی برای ورود مؤثر به واژگان مدیریت منابع انسانی در پیش دارد. در خارج از کشور کمابیش تحقیقاتی انجام شده است که بعضاً غنیع و ارزشمند است؛ در داخل کشور نیز مطالعات در این باره انگشت‌شمار است، اما هدف هیچ‌یک از این مطالعات داخلی و خارجی، شناسایی و طراحی الگوی مؤلفه‌های استعفای خاموش نبوده است و علل و پیامدهای آن مطالعه شده‌اند. این پژوهش با استفاده از روش فراترکیب در پی مفهوم‌سازی عمیق و طراحی الگوی جامع مؤلفه‌های استعفای خاموش است، تا به درک بهتر این پدیده میان مدیران و مالکان کسب‌وکار به‌ویژه تولیدی و جامعه علمی کشور کمک نماید. از جنبه «روش‌شناختی» اکثر مطالعات، یا رویکردی کمی دارند یا از نوع ساخت‌ابزار هستند، انجام تحقیق کیفی کنونی بار علمی و غناء این حوزه را می‌افزاید و به انباشت دانش تجربی کمک می‌کند که پیش‌زمینه انباشت دانش نظری و تکامل و تکوین این حوزه است. از نظر «زمینه» اکثر مطالعات، به‌طور کلی در صنایع خدماتی و به‌طور ویژه در صنعت بهداشت و درمان، آموزش و هتلداری انجام شدند و کمتر در سازمان‌های تولیدی اجرا شده‌اند؛ از این رو، این پژوهش با شناسایی مؤلفه‌های استعفای خاموش قصد دارد با کاهش شکاف‌های مذکور درک سازمان‌های تولیدی درباره این پدیده را بهبود دهد.

روش‌شناسی پژوهش

بر مبنای پیاز تحقیق ساندرز و همکاران (۲۰۰۹)، پارادایم تحقیق حاضر، در حوزه پارادایم تفسیری قرار دارد، چراکه الگوی پژوهش کنونی با استفاده از تحلیل و تفسیر متن احصاء شد. جهت‌گیری پژوهش، بنیادی-کاربردی است، زیرا از یک سو دانش موجود در زمینه پدیده استعفای خاموش را بسط و توسعه می‌دهد و از سوی دیگر در پی بکارگیری الگوی مؤلفه‌های استعفای خاموش در سازمان‌های تولیدی جهت مدیریت این عارضه سازمانی است. این پژوهش، از نظر صبغه تحقیق، پژوهشی کیفی است، به این دلیل که داده‌های پژوهش فاقد عدد و رقم، و ذهنی و انتزاعی بودند. رویکرد پژوهش حاضر، استقرایی است، چراکه با استفاده از یک سری مفاهیم جزئی و فاقد یکپارچگی و انسجام و برقراری ارتباط میان آنها یک سری مفاهیم کلی به دست آمد که به شکل‌گیری یک نظریه یا الگویی جامع و منسجم از مؤلفه‌های استعفای خاموش منجر شد.

هدف پژوهش کنونی، نیز اکتشاف، فهم و شناخت مؤلفه‌های استعفای خاموش برای مدیریت مؤثر این پدیده بود. روش گردآوری داده‌ها نیز، کتابخانه‌ای با استفاده از روش فراترکیب است، به این دلیل که پژوهشگر به گردآوری داده‌های ثانویه (داده‌هایی که خود محصول پژوهشی دیگر هستند) با روش فراترکیب پرداخت. ابزار گردآوری داده‌ها، اسناد و مدارک موثق ثانویه بودند یعنی مقالات و پایان‌نامه‌های مربوط به پدیده استعفای خاموش که با استفاده از مرور نظامند ادبیات پژوهش گزینش شدند. راهبرد پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌های مربوط به مطالعات منتخب فن تحلیل مضمون بود. در روش فراترکیب، جامعه آماری شامل کل مطالعات یافت‌شده (مقالات و پایان‌نامه‌ها) و نمونه آماری قسمتی از مطالعات یافت‌شده است. جامعه آماری پژوهش کنونی عبارت از ۴۳۷ مطالعه (مقاله یا پایان‌نامه) بود که ۳۸۶ مطالعه (مقاله و پایان‌نامه) با بکارگیری الگوریتم ارائه‌شده در شکل ۲ حذف شدند و ۵۱ مطالعه (مقاله و پایان‌نامه) جهت ورود به تحلیل باقی ماند.

پژوهش کنونی با استفاده از رویکرد فراترکیب هفت مرحله‌ای سندلوسکی و بارسو (۲۰۰۷) اجرا شده است. فراترکیب شباهت زیادی با فراتحلیل دارد، اما برخلاف فراتحلیل مورد کاربرد آن در پژوهش‌های کیفی است (مظلومی، مومنی محمودی و عجم، ۲۰۲۵؛ کریم مجید، شیخ اسماعیلی و سلطان پناه، ۲۰۲۵). واحد نمونه در این رویکرد هر یک از مطالعات کیفی و نمونه آماری مجموعه‌ای از این مطالعات است (فرانکیل، بروکس و لرنید، ۲۰۲۵؛ مظلومی و همکاران، ۲۰۲۵). روش فراترکیب با ترکیب مطالعات کیفی، فهم و بینش‌های عمیق‌تری از پدیده‌ها و تجربیات انسانی را ممکن می‌کند (مظلومی و همکاران، ۲۰۲۵). هدف فراترکیب خلق ترکیبی تفسیری از یافته‌های کیفی است، نه فقط نمایش خلاصه‌ای جامع از آن؛ از این رو به ایجاد بینش‌ها و بصیرت‌های جدید، توسعه نظریه و چارچوب‌های مفهومی بکر کمک می‌کند (خلعتبری، یزدانی و عسکری، ۱۴۰۱).



شکل ۱- گام‌های روش فراترکیب

در ادامه گام‌های روش فراترکیب مندرج در شکل ۱ توضیح داده شده است:

گام اول) تنظیم پرسش پژوهش: در گام اول، به منظور تحقق هدف پژوهش، به چندمورد پرسش اساسی درباره موضوع تحقیق (استعفای خاموش)، جامعه مورد مطالعه (پایگاه‌های داده بین‌المللی)، بازه زمانی (۲۰۲۲-۲۰۲۶) و روش اجرای پژوهش (تحلیل مضمون) طبق جدول ۳ پاسخ داده شده است که پایه و اساس ادامه روش فراترکیب است.

جدول ۳- پرسش‌های پژوهش

پارامترها	پاسخ‌ها
چه چیزی (What)	شروع حرکت در مسیر رویکرد فراترکیب تعیین «مفهوم هسته‌ای» است، یعنی چیزی که باید مورد مطالعه قرار گیرد. مفهوم هسته‌ای در پژوهش کنونی استعفای خاموش است. از این رو، در این پژوهش پرسش اساسی به صورت زیر است: * مؤلفه‌ها (مضامین)ی استعفای خاموش در سازمان‌های تولیدی کدامند؟
جامعه مورد مطالعه (Who)	جهت دستیابی به مطالعات انتشار یافته (مقاله یا پایان‌نامه)، پایگاه‌های داده بین‌المللی و موتورهای جستجوی اینترنتی مختلفی مورد بررسی و پایش قرار گرفتند.
چه وقت (When)	در این پژوهش، مطالعات انتشار یافته در بازه زمانی سال‌های ۲۰۲۲ تا ۲۰۲۶ مد نظر بود.
چطور (How)	در تحقیق فراترکیب حاضر، جهت ارائه مدل از فن تحلیل مضمون استفاده شد.

گام دوم) مرور نظام‌مند ادبیات پژوهش: در این گام به منظور دستیابی به مطالعات اولیه (مقالات و پایان‌نامه‌ها)، کلیدواژه‌های ۲۴ گانه مندرج در جدول ۴ در مهم‌ترین پایگاه‌های داده بین‌المللی و موتورهای جستجوی اینترنتی شامل تیلور آند فرانسیس، ایمالد، ساینس دایرکت، اسکوپوس، وب آو ساینس، پروکوئست، اسپرینگر، پاب مید، وایلی، سیج و گوگل اسکولار جستجو شدند و ۴۳۷ مطالعه (مقاله یا پایان‌نامه) یافت شد.

جدول ۴- کلیدواژه‌های طرح‌شده

کلیدواژه‌ها	کلیدواژه‌ها	کلیدواژه‌ها
Quiet Quitting	Quiet Quitting + Organization	Quiet Quitting + Efort
Quiet Quitting + Burnout	Quiet Quitting + Workplace	Quiet Quitting + Silence
Quiet Quitting + Work Engagement	Quiet Quitting + Work Perceptions	Quiet Quitting + Motivation
Quiet Quitting + Work Behaviors	Quiet Quitting + Work Life Balance	Quiet Quitting + Work Attitudes
Quiet Quitting + Job Commitment	Quiet Quitting + Detachment	Quiet Quitting + Great Resignation
Quiet Quitting + Performance	Quiet Quitting + Work Relationship	Quiet Quitting + Work Emotions
Quiet Quitting + Deviant Behaviors	Quiet Quitting + Human Resources	Quiet Quitting + Employees
Quiet Quitting + validation	Quiet Quitting scale	Quiet Quitting + scale development

گام سوم) جستجو و گزینش مطالعات منتخب: هدف، در این گام، دستیابی به مطالعات منتخب (مقاله‌ها و پایان‌نامه‌های منتخب) به وسیله غربالگری و بررسی مطالعات اولیه (۴۳۷ مقاله یا پایان‌نامه) است که به منظور ورود به فرآیند تحلیل مضمون کفایت و اعتبار مناسبی دارند. جدول ۵ معیارهای رد یا پذیرش مطالعات را نشان می‌دهد.

جدول ۵- معیارهای پذیرش یا رد مطالعات

عوامل	معیار پذیرش مطالعه	معیار رد مطالعه
محدوده جغرافیایی	کل مطالعات	
زبان مطالعات	انگلیسی	غیرانگلیسی
بازه زمانی	۲۰۲۲-۲۰۲۶	قبل از سال ۲۰۲۲
روش‌شناسی	روش‌های کیفی، کمی و آمیخته	مطالعات فاقد روش‌مندی قوی
شرایط مورد مطالعه	مطالعات دربردارنده مؤلفه‌های استعفای خاموش	مطالعات غیرمرتبط با مؤلفه‌های استعفای خاموش
نوع مطالعه	مقاله‌های انتشار یافته و پایان‌نامه‌ها	مواردی به غیر از مقاله و پایان‌نامه (اعم از کنفرانس‌ها، صفحات اینترنتی و غیره)



شکل ۲- الگوریتم گزینش مطالعات منتخب

مطابق شکل ۲، در مرحله اول ۴۳۷ مطالعه (مقاله یا پایان نامه) حول موضوع پژوهش از پایگاه‌های داده بین‌المللی و موتورهای جستجوی اینترنتی دانلود شد. سپس، ۱۳۰ مطالعه به دلیل دارا بودن عنوان تکراری و همپوشانی در چند پایگاه داده اینترنتی حذف شدند. در مرحله سوم، از ۳۰۷ مطالعه باقی‌مانده غیر تکراری، ۹۴ مطالعه با عناوین غیر مرتبط و نامتناسب حذف شد و ۲۱۳ مطالعه با عنوان مرتبط جهت بررسی چکیده باقی ماند. در مرحله بعد، به وسیله پایش چکیده ۸۴ مطالعه به دلیل فقدان تناسب با هدف تحقیق کنار گذاشته شد. در مرحله پنجم محتوای ۱۲۹ مطالعه باقی‌مانده به طور دقیق بررسی شد و ۵۷ مطالعه فاقد اطلاعات محتوایی مناسب بودند و حذف شدند و ۷۲ مطالعه باقی ماند. نهایتاً، ۷۲ مطالعه باقی‌مانده از مرحله قبل، برای بررسی اعتبار نهایی و قرار گرفتن در مطالعات منتخب از طریق شاخص‌های ۱۰ گانه کسپ (روش برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی)^۱ (اهداف تحقیق، روش تحقیق، طرح تحقیق، نمونه برداری، گردآوری داده، تعمیم پذیری، ملاحظات اخلاقی، دقت تجزیه و تحلیل، بیان شفاف یافته‌ها و ارزش پژوهش) به وسیله ۸ خبره دانشگاهی و در طیف ۷ درجه‌ای لیکرت نمره‌دهی شد. نتایج نشان داد ۲۱ مطالعه نمره کم‌تر از میانگین (عدد ۳ در طیف ۵ درجه‌ای لیکرت) گرفتند. لذا، در خاتمه فرآیند جستجو و گزینش مطالعات منتخب، با حذف ۳۸۶ مطالعه، از ۴۳۷ مطالعه ابتدایی، ۵۱ مطالعه برای استخراج اطلاعات درون آن باقی ماند. جدول ۶ نمایانگر مطالعات منتخب پژوهش است.

جدول ۶- فهرست مطالعات منتخب

ردیف	پژوهشگر (سال)	ردیف	پژوهشگر (سال)	ردیف	پژوهشگر (سال)
۱	فورمیکا و اسفودرا (۲۰۲۲)	۱۸	نگوئین (۲۰۲۴)	۳۵	پرنوزی و همکاران (۲۰۲۵)
۲	اوزتورک، آریکان و اوچاک (۲۰۲۳)	۱۹	سرنکو (۲۰۲۴)	۳۶	مارینو (۲۰۲۵)
۳	آرار و همکاران (۲۰۲۳)	۲۰	نویس و پیمینا (۲۰۲۴)	۳۷	آتیکو و همکاران (۲۰۲۵)
۴	بیلدیز (۲۰۲۳)	۲۱	یانگ، ایساکس و جانسن (۲۰۲۵)	۳۸	ماتوشان و همکاران (۲۰۲۵)
۵	میمیش و تابانکالی (۲۰۲۴)	۲۲	ونتوراسیلوا و همکاران (۲۰۲۵)	۳۹	گری، زاینسکی، فو و داردن (۲۰۲۵)
۶	کاراداس و چویک (۲۰۲۴)	۲۳	سین (۲۰۲۵)	۴۰	آگاروال، کاور و بودوار (۲۰۲۵)
۷	آل‌جائوفی (۲۰۲۴)	۲۴	رامادارا و راجماواتی (۲۰۲۵)	۴۱	جورجیادو، ویزیرییدیس و گولی (۲۰۲۵)
۸	لیستاری و همکاران (۲۰۲۴)	۲۵	توسکا و همکاران (۲۰۲۵)	۴۲	منان و همکاران (۲۰۲۶)
۹	آروانیتی و همکاران (۲۰۲۴)	۲۶	تاکور (۲۰۲۵)	۴۳	ماگریزوس و همکاران (۲۰۲۶)
۱۰	آناند، دال و ری (۲۰۲۴)	۲۷	پارک، اوکوموس، پیائو و میستری (۲۰۲۵)	۴۴	لی و همکاران (۲۰۲۶)
۱۱	بولوت و همکاران (۲۰۲۴)	۲۸	پاتل و همکاران (۲۰۲۵)	۴۵	گوپتا و جیسوال (۲۰۲۶)
۱۲	توفیق، روزیادی و علی‌الدین (۲۰۲۴)	۲۹	اوکتایا و همکاران (۲۰۲۵)	۴۶	پرنیتیس و همکاران (۲۰۲۶)
۱۳	جیلاکا و گولوبویچ (۲۰۲۴)	۳۰	افی (۲۰۲۵)	۴۷	پاشا و سویتجیپو (۲۰۲۶)
۱۴	دریلا (۲۰۲۴)	۳۱	آرمسترانگ (۲۰۲۵)	۴۸	بوی و همکاران (۲۰۲۶)
۱۵	گابلیا و باگوکیونایت (۲۰۲۴)	۳۲	ایرگن، گیلیچ، یوچداغلار و ایناندی (۲۰۲۵)	۴۹	عزام، شعبان و بدای (۲۰۲۶)
۱۶	لیولاسترس، کاراتپه، و اوکوموس (۲۰۲۴)	۳۳	اوزون و توک (۲۰۲۵)	۵۰	آسدی خوانساری (۲۰۲۶)
۱۷	بارت (۲۰۲۴)	۳۴	ترانگ و ترانگ (۲۰۲۵)	۵۱	جلالی و همکاران (۲۰۲۶)

گام چهارم) استخراج اطلاعات کیفی از مطالعات منتخب: در این گام، محتوای هر یک از ۵۱ مطالعه (مقاله و پایان نامه) منتخب چندین بار به‌طور پیوسته و مستمر و با دقت و متانت خاصی مرور گردید. سپس اطلاعات و یافته‌های مربوط به مؤلفه‌های استعفای خاموش و مواد استخراج‌شده از متن مطالعات منتخب به‌طور یکپارچه «مکتوب» شد.

گام پنجم) تحلیل کیفی مطالعات منتخب: منظور از انجام این گام طراحی الگویی جامع و منسجم از مؤلفه‌های استعفای خاموش با استفاده از فن تحلیل مضمون است؛ بنابراین، «متن مکتوب یکپارچه ناشی از ۵۱ مطالعه منتخب» مستخرج از گام قبل جهت دستیابی به مؤلفه‌های استعفای خاموش با دقت و به‌صورت عمیق توسط پژوهشگر تجزیه و تحلیل شد. فرآیند تجزیه و تحلیل داده‌ها در فن تحلیل مضمون به‌طور زیگزاگی و همزمان انجام می‌شود. در پژوهش کنونی، فن تحلیل مضمون، به تشکیل سه‌سطی مضمون پایه (۳۰۹ مضمون)، مضمون سازمان‌دهنده (۷۴ مضمون) و مضمون فراگیر (۱۵ مضمون) برای الگوی مؤلفه‌های استعفای خاموش انجامید. (جدول ۷). نخستین مرحله دستیابی به مضامین پایه است. این مضامین با رجوع به «متن مکتوب یکپارچه» احصاء شد. سپس، مضامین پایه که معمولاً تعدادشان بالاست، در دسته‌های خاصی (مضامین سازمان‌دهنده) ادغام و طبقه‌بندی شدند؛ این دسته‌های خاص در یک گام بالاتر در دسته‌های کلی‌تر (مضامین فراگیر) ترکیب شدند. به این گونه که باید بالاترین قرابت مفهومی و معنایی میان مضامین درون هر دسته و بیشترین تفاوت معنایی و مفهومی میان مضامین بین دسته‌ها وجود داشته باشد.

جدول ۷- مضامین سه گانه تحلیل مضمون و منابع آنها

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	منابع (بر اساس جدول ۶)
رفتارهای منفعلانه	تلاش حداقلی	حداقل تلاش در محل کار (عمدی و هدفمند)	۱، ۲، ۳، ۶، ۷، ۱۱، ۱۲، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷، ۲۰، ۲۲، ۲۴، ۲۶، ۲۷، ۲۸، ۳۰، ۳۳، ۳۴، ۳۵، ۳۶، ۳۸، ۴۰، ۴۲، ۴۴، ۴۵، ۴۶، ۴۷
		خودداری از تلاش اضافی در کار	۱، ۱۱، ۱۲، ۱۶، ۱۷، ۲۲، ۲۳، ۲۴، ۲۶، ۲۷، ۳۰، ۳۱، ۳۴، ۳۶، ۳۹، ۴۰، ۴۵، ۴۷، ۴۹
		عدم تلاش برای انجام کارهای فراتر از شرح شغل	۱، ۲، ۳، ۴، ۶، ۷، ۹، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۶، ۲۰، ۲۷، ۳۱، ۳۴، ۳۵، ۳۷، ۳۹، ۴۱، ۴۲، ۴۶، ۴۷، ۴۹
	ذخیره سازی انرژی	صرف حداقل انرژی فیزیکی در کار	۲، ۱۱، ۳۶، ۴۳
		صرف حداقل انرژی فکری در کار	۱۴، ۱۵، ۲۷، ۳۱، ۳۲، ۴۳
		صرف حداقل انرژی عاطفی در کار	۱۴، ۲۷، ۴۳
		خودداری از سرمایه‌گذاری اضافی (به‌خصوص روانی) در کار	۱، ۱۱، ۱۲، ۱۶، ۱۷، ۲۲، ۲۳، ۲۴، ۲۶، ۲۷، ۳۰، ۳۱، ۳۴، ۳۶، ۳۹، ۴۰، ۴۵، ۴۷، ۴۹، ۵۱
	اینرسی رفتاری	مقاومت در برابر تغییر	۴۴
		رفتار واکنشی	۵۱
		تنزل عمدی استاندارد کار	۵۱
		عدم انجام کار فراتر از حد توان	۴۳، ۴۴
کم کاری خود-محور	غیبت‌گرایی (آبژنتیسم)	احساس راحتی در حالت موجود	۴۴
		احساس استرس در صورت ادراک و یا اجرای تغییرات در سازمان	۳، ۴، ۱۶، ۴۳
		غیبت شغلی	۳، ۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷، ۱۸، ۲۰، ۲۶، ۲۸، ۳۱
		خود را به بیماری زدن برای خروج از محل کار	۳، ۱۵
	ابتکارات محدود	بهبود ترانشیدن برای خروج از محل کار	۳، ۱۵
		درخواست مرخصی‌های ساعتی مکرر	۴، ۱۵
		شرکت نکردن در فعالیت‌های ابتکاری اختیاری	۱۷، ۵۱
		خلاقیت ناچیز	۱۴، ۱۵، ۲۳، ۲۵
	کم کاری خود-محور	کاهش پیشنهادات خلاقانه	۱۵، ۲۳
		کاهش ایده‌پردازی و تولید ایده	۱۵، ۲۳، ۳۹
کم کاری سلامت محور	کم کاری ترس-محور	کاهش ابتکار عمل در حل مسئله	۴، ۱۴، ۱۷، ۱۸، ۲۲، ۲۳، ۳۹، ۴۲، ۴۴، ۵۱
		کاهش ابتکار عمل در انجام کار	۴۴، ۵۱
		انجام کار به‌صورت مکانیکی و غیرپویا	۴۴
		کمرنگ شدن نوآوری	۱۷، ۴۴
	کم کاری خود-محور	مقاومت در برابر وظایف روتین و معمول (انجام‌ندادن)	۲۱
		عدم بکارگیری همه پتانسیل خود (انجام کار در حد متوسط باوجود توانایی بیشتر)	۳، ۵، ۱۲، ۱۶، ۱۷، ۱۸، ۲۰، ۲۶، ۳۸، ۳۱
		کاهش عمدی بازده کاری	۲۷
		انجام کار کمتر برای ریکاوری قدرت فیزیکی	۲۷
	کم کاری سلامت محور	انجام کار کمتر برای کاهش عواطف منفی	۲۷
		انجام کار کمتر برای ریکاوری روحی-روانی (ازجمله کاهش فرسودگی)	۲۷، ۳۱
		پرهیز از کار اضافی به‌دلیل ترس از شکست خوردن	۲۲

منابع (بر اساس جدول ۶)	مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
۳۷	پرهیز از کار اضافی به دلیل ترس از ناتوانی در تأمین خواسته‌های مدیران		
۳، ۷، ۹، ۱۶، ۱۷، ۱۸، ۲۲، ۲۵، ۲۶، ۳۳، ۳۵، ۳۶، ۳۷، ۳۹، ۴۶، ۴۷	از دست دادن انگیزه در کار		
۱۷	روحیه کم		
۲، ۳، ۶، ۱۴، ۱۶، ۱۷، ۲۲، ۲۶، ۳۱، ۳۴، ۳۷، ۳۹، ۴۳، ۴۷، ۴۸، ۵۱	اشتیاق (شور و شوق) شغلی ناچیز	بی‌انگیزگی	
۴۳	هیجان کم هنگام بیدار شدن برای رفتن به محل کار		
۴۸	اشتیاق ناچیز برای حضور در محل کار		
۴۳	شیفتگی کم به کار		
۲۷	احساس وجود ناچیز نتایج مثبت در کار		
۲۷	احساس وجود کم آفت مثبت در کار	احساس ناامیدی	
۶، ۳۴، ۳۷، ۳۹	احساس فرصت‌های یادگیری و رشد کم		
۲۷	احساس وجود مسیر توسعه (کارراه) شغلی ضعیف		
۷، ۱۲، ۲۲، ۳۳، ۳۹، ۴۲، ۴۶	واگذاری وظایف به همکاران تا سرحد ممکن		
۵، ۶، ۱۷، ۲۸، ۳۴، ۳۹	انجام کار تا سرحد اخراج نشدن		
۳، ۱۶	طفره‌وری در انجام کار	تنبلی	
۳، ۱۶	از زیر کار در رفتن		
۴۴	سرسری کار کردن		
۷، ۱۵، ۲۲، ۲۷، ۳۱، ۳۳، ۳۹، ۴۲	بیان نکردن نظرات به دلیل اطمینان از اجرایی نشدن وعده افزایش حقوق		
۷، ۱۵، ۲۲، ۲۷، ۳۱، ۳۳، ۳۹، ۴۳	بیان نکردن نظرات به دلیل آگاهی از بی‌ارزشی کارکنان در نگاه مدیران	سکوت بی‌فایده	
۷، ۱۵، ۲۲، ۳۱، ۳۳، ۳۵، ۴۲	بیان نکردن نظرات به دلیل اطمینان از عدم تغییر رویه بی‌عدالتی		
۷، ۱۵، ۲۲، ۳۱، ۳۳، ۳۵، ۴۲	بیان نکردن نظرات به دلیل اطمینان از عدم تغییر رویه تبعیض		
۷، ۱۵، ۲۲، ۳۱، ۳۳، ۳۹	بیان نکردن ایده‌ها به دلیل اطمینان از ناتوانی مدیریت در تحقق آن	سکوت خودبرتربین	
۱۷	بیان نکردن ایده‌ها به دلیل بی‌لیاقتی مدیران نسبت به مشارکت فرد		
۲۷	بیان نکردن افکار به دلیل ناتوانی در تأمین خواسته‌های احتمالی مدیران	سکوت تدافعی	
۲۷	بیان نکردن عقاید و نظرات به دلیل آشکار شدن ضعف‌های فرد		
۱۵، ۲۲، ۳۹، ۴۶	بیان نکردن عقاید و افکار به دلیل جلوگیری از افزایش توقع کاری مدیران		
۱۵، ۲۲، ۳۹، ۴۶	بیان نکردن ایده‌ها به دلیل جلوگیری از افزایش توقع کاری هم‌تیمی‌ها	سکوت فرصت طلبانه	
۷، ۱۵، ۲۲، ۳۹، ۴۲، ۴۶	بیان نکردن ایده‌ها به دلیل ممانعت از محول شدن کار بیشتر توسط مدیران		
۱۷، ۲۴	عدم انتقال دانش ضمنی به دلیل بی‌اهمیتی سازمان برای فرد		
۱۷، ۲۴	عدم انتقال تجارب به دلیل بی‌اهمیتی سازمان برای فرد	سکوت بی‌قیدوبند	
۱۷، ۲۴	عدم انتقال مهارت‌ها به دلیل بی‌اهمیتی سازمان برای فرد		
۴۴	به اشتراک گذاری اندک دانش		
۴۴	به اشتراک گذاری اندک تجارب	به اشتراک گذاری محدود	
۴۴	به اشتراک گذاری اندک تخصص	قابلیت‌ها	
۴۴	به اشتراک گذاری اندک مهارت‌ها		
۲۷، ۳۶، ۴۳، ۴۴، ۴۶	صرف انرژی و تمرکز روی تعادل مجدد بین کار و زندگی		
۴۳	تمایل به مذاکره برای بازتنظیم توقف‌های کاری (برای سرگرمی، استراحت و رفع کسالت)	برقراری توازن مجدد بین کار و زندگی	مدیریت مرزی جانبدارانه
۲۹	تمایل به مذاکره برای بازتنظیم حجم کاری		
۳، ۱۶، ۲۲، ۲۷، ۲۸، ۳۱، ۳۴	مرزبندی شدید بین کار و اوقات فراغت		
۳۵، ۴۱، ۴۳، ۴۴، ۴۶			

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	منابع (بر اساس جدول ۶)
تقدم زندگی شخصی بر کاری		مرزبندی مجدد در دسترس بودن (خارج از ساعات کاری)	۵۰
		مرزبندی دقیق بین ساعات قراردادی با غیرقراردادی	۵۰
		تمرکز فرد روی کارهای بیرون از محل کار در حین کار	۲۷
		رسیدن به خانه به موقع و سرساعت	۲۶
		حفاظت دقیق از زمان شخصی	۲۹
		اهمیت ناچیز تکمیل ماموریت سازمان برای فرد	۳۱
		اهمیت ناچیز ارزش‌های سازمان برای فرد	۳۱
		تقدم رفاه شخصی بر اهداف سازمانی	۳، ۲، ۹، ۱۴، ۱۹، ۳۱، ۳۵
		انتظار آزادی کاری بیشتر برای دنبال کردن اهداف زندگی شخصی	۲، ۱۵
		ذخیره وقت آزاد برای انجام کارهای مرتبط با زندگی شخصی	۲، ۳
بی‌توجهی به کار در اوقات فراغت		عدم فکر کردن و تمرکز بر کار در اوقات فراغت	۱۷، ۳۱
		عدم انجام مسائل مربوط به کار در خارج از ساعات اداری	۳، ۱۶، ۱۷، ۳۴، ۳۵
		عدم آوردن کار به خانه	۳۰
		عدم انجام کار در روزهای تعطیل در محل کار	۱۲
		اهمیت گزاره «عصرها برای خودم است»	۲۷
		اجتناب از گردهمایی‌های سازماندهی شده خارج از ساعات کار رسمی	۸
		عدم تمایل به ملاقات با همکاران در خارج از محل کار	۳۱
		اجتناب از پاسخ به تماس‌های کاری در زمان شخصی	۴، ۱۷، ۱۸، ۲۰، ۲۸، ۴۸
		اجتناب از چک کردن ایمیل در تعطیلات	۴، ۱۷، ۱۸، ۲۰، ۲۷، ۲۸، ۴۳، ۴۸
		اجتناب از پاسخ به پیام‌ها (چه پیامک و چه پیام‌های پیام‌رسان‌ها)	۱۷، ۲۰
تزل جایگاه کار		شکستن تابوی توجه به پرستانه به کار	۳۱
		عدم قراردادن کار در قلب زندگی شخصی	۳۱
		وسيله بودن کار نه هدف	۴۳
		کار فقط به عنوان انگیزه‌ای برای کسب درآمد و حقوق	۲، ۳، ۱۲، ۲۰، ۲۶، ۲۷
		مجاز بودن داشتن شغل دیگر در کنار شغل اصلی	۲۷
		آگاه شدن از ارزش و اهمیت وقت گذراندن با خانواده	۲۷
		فدان کردن وقت شخصی برای کار	۱۷، ۲۹، ۳۶
		کاهش سن بازنشستگی	۲۷
		آگاه شدن از کوتاه و زودگذر بودن زندگی پس از همه‌گیری کرونا	۲۷
		مطلوب بودن انجام کار از هر جایی (مثلاً خانه)	۲۷
تأکید بر اهمیت زندگی		نگرش نامناسب بودن کار به شیوه معمول	۲۶
		پرهیز از انجام کار همراه با اضطراب	۲۷
		عدم پایبندی به طرز فکر زندگی یعنی کار	۲۷
		عدم پایبندی به ذهنیت فرهنگ کار فشرده	۲۷
		صرف اکثر انرژی خود برای زندگی شخصی	۲، ۴۳
		صرف اکثر زمان خود برای زندگی شخصی	۲
		صرف اکثر استعداد خود برای زندگی شخصی	۲
		صرف اکثر عواطف خود برای زندگی شخصی	۲
		امتناع از فراتر رفتن از شرح شغل	۱، ۲، ۵، ۶، ۷، ۹، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۵، ۱۷، ۱۸، ۱۹، ۲۰، ۲۴، ۲۶، ۲۷، ۲۹، ۳۱، ۳۴، ۳۷، ۳۹، ۴۶، ۴۷، ۴۹
		برآورد حداقل الزامات شرح شغل	۷، ۸، ۹، ۱۱، ۲۲، ۳۳، ۴۳، ۴۶، ۴۷، ۴۹
رسمیت‌گرایی خودخواهانه	شرح شغل محوری	مرزبندی دقیق بین کارهای اختیاری و اجباری (موجود در شرح	۳۴

منابع (بر اساس جدول ۶)	مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
	شغل)		
۱۱، ۱۲، ۱۵، ۲۰، ۲۶، ۲۷، ۳۱، ۳۴، ۳۹، ۵۰، ۵۱	انجام کار متناسب با شرح شغل نه کمتر و نه بیشتر		
۶، ۷، ۸، ۱۱، ۱۳، ۲۸، ۲۹، ۳۷، ۳۸، ۴۳، ۴۵، ۴۶، ۴۷	امتناع از فراتر رفتن از حد معمول و مورد انتظار		
۲۸، ۵	اعتقاد به گزاره «انجام دادن فقط کاری که لازم و کافی است، هوشمندانه است، نه تیتلانه»		
۳۸، ۲۰	اختصاص زمان برای انجام وظایف لازم و کافی تنها برای امنیت شغلی	عدم انجام کارهای غیرضروری	
۴۹، ۴۲	تمرکز روی کارهای اصلی		
۴۹، ۴۶، ۴۳	اجتناب از پذیرش مسئولیت‌های غیرضروری		
۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۷، ۲۲، ۲۸، ۳۶، ۴۷	پرهیز از کارهای اضافی با حقوق		
۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۷، ۲۲، ۲۸، ۳۶، ۴۷	پرهیز از کارهای اضافی به شرط ترفیع	رد درخواست کاری اضافی حتی به شرط مزایا	
۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۷، ۲۲، ۲۸، ۳۶، ۴۷	پرهیز از کارهای اضافی به شرط پاداش		
۱۷، ۲۸، ۳۶	برابری سطح تلاش فیزیکی با حقوق دریافتی		
۱۷، ۲۸، ۳۶	برابری سطح کوشش ذهنی با حقوق دریافتی		
۱۷، ۲۸، ۳۶	برابری سطح تلاش عاطفی با حقوق دریافتی		
۱۷، ۲۸، ۳۶	برابری سطح کوشش روانی با حقوق دریافتی		
۳، ۴، ۱۵، ۱۶، ۳۹	دیرکردن در ورود به محل کار در صورت امکان		
۱۱، ۱۷، ۲۰	زودتر رسیدن به محل کار به عنوان یک اصل (ورود به محل کار سر وقت)		
۳، ۴، ۸، ۱۶، ۳۹، ۴۸	ترک زود هنگام محل کار در صورت امکان		
۱۲، ۱۷، ۲۰، ۴۶، ۴۸	دیرتر ترک نکردن محل کار به عنوان یک اصل (ترک محل کار سر وقت)		
۲۸، ۲۰	ناتمام گذاشتن کار در صورت رسیدن به پایان ساعات کاری		
۳، ۱۱، ۱۷، ۲۰، ۲۲، ۲۴، ۲۶، ۳۱، ۳۶، ۳۹، ۴۳	رد قاطع انجام کار ماورای ساعات کاری مقرر در قرارداد شغلی		
۶، ۱۲، ۲۷، ۳۴، ۳۹	پرهیز از ساعات کاری طولانی تر (نامنظم و بر حسب شرایط) حتی در صورت دریافت حقوق	پایبندی شدید به ساعات کار رسمی	
۱۲، ۱۵، ۲۰، ۲۶، ۲۷، ۳۴، ۳۹، ۵۰، ۵۱	پرهیز از پذیرش اضافه کاری (منظم و بلند مدت) حتی در صورت دریافت حقوق		
۲۸	احساس نگرانی ناشی از انجام کار فراتر از حد انتظار		
۲۸	احساس فرسودگی شغلی بیشتر هنگام انجام کار فراتر از حد انتظار	پرهیز از احساسات منفی ناشی از فراتر رفتن از حد انتظار	
۲۸	احساس بدتر بودن سلامت روان هنگام انجام کار فراتر از حد انتظار		
۲۸	احساس خلق و خوی بد هنگام انجام کار فراتر از حد انتظار		
۲۸	احساس بد در زندگی هنگام فکر کردن درباره کار فراتر از حد انتظار		
۳	حضور غیراثربخش ناشی از بیماری به دلیل ترس از اخراج یا ضرر اقتصادی		
۳	حضور غیراثربخش ناشی از آسیب دیده گی به دلیل ترس از اخراج یا ضرر اقتصادی	حضور گرایی (پرزنتیسم)	
۳	حضور غیراثربخش ناشی از احساس خستگی مفرط به دلیل ترس از اخراج یا ضرر اقتصادی		
۳	حضور غیراثربخش ناشی از وجود بی‌حوصلگی (سندرم بورت) به دلیل		

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	منابع (بر اساس جدول ۶)
		ترس از اخراج یا ضرر اقتصادی	
		اجتناب از پذیرش مسئولیت اضافی (حرفه ای یا خارج از نقش اصلی)	۲، ۳، ۴، ۱۲، ۱۴، ۱۵، ۱۷، ۱۸، ۲۰، ۲۲، ۲۳، ۲۴، ۲۷، ۳۱، ۳۵، ۳۶، ۳۹، ۴۳، ۴۶، ۴۷، ۵۰، ۵۱
	رفتار فرانشی کم	فداکاری ناچیز در کار	۳، ۱۱، ۴۴، ۴۳
		وفاداری کم به سازمان	۲۹
		عدم انجام کار کارکنان غائب	۱۲، ۲۶، ۲۷
		عدم انجام کار کارکنان ناخوش احوال	۱۲، ۲۶، ۲۷
		کمک ناچیز به همکاران در انجام کار	۱۲، ۲۶، ۲۷
		کمک ناچیز به رئیس یا مدیران در انجام کار	۱۲
		نق‌زدن به دلیل کمبودها و یا مشکلات	۲۶، ۳۶
نگرش‌های جدایی طلبانه	جدایی از کار	جدایی روانی از کار	۸، ۲۹، ۳۱، ۳۴، ۳۶، ۳۸، ۴۴، ۴۵، ۴۹، ۵۱
		جدایی عاطفی از کار	۸، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۲۳، ۲۷، ۳۱، ۳۲، ۳۴، ۳۵، ۳۶، ۴۲، ۵۱
		جدایی شناختی (ذهنی) از کار	۱۵، ۱۴، ۳۲، ۳۱، ۲۷، ۳۱، ۵۱
		جدایی شخصیتی از کار (عدم شناخته شدن با کار)	۲، ۳۱، ۴۳
	وابستگی عاطفی کم به محل کار	جدایی رفتاری از کار (از جمله نپوشیدن لباس‌های رسمی سازمان)	۲۰، ۴۶
		جدایی نگرشی از کار (داشتن نگرش جدا بودن از زمینه کاری)	۳۶
		جدایی هویتی از کار (عدم تعیین هویت با کار)	۴۳، ۴۴
		بیگانگی نسبت به کار	۴۴
	احساس فاصله با سازمان	دلبستگی عاطفی ناچیز به مافوق	۱۲، ۲۶، ۵۱
		دلبستگی عاطفی کم به سازمان	۱۲، ۲۶، ۴۵، ۴۸، ۵۱
		دلبستگی عاطفی ناچیز به همکاران	۱۲، ۲۶، ۵۱
		عدم واکنش عاطفی به کار	۳۶
	احساس زندانی بودن در محل کار	احساس فاصله با اهداف سازمان	۵۱
		احساس فاصله با مسئولیت‌های شغلی	۵۱
		مشتاقانه منتظر پایان ساعات کاری بودن	۱۷، ۴۸
		احساس بی‌قراری در محل کار	۱۷
رفتارهای گوشه‌گیرانه	تعهد شغلی کم	احساس گیرافتادن در سازمان	۲۸
		تعهد کاری محدود	۱، ۳، ۱۵، ۱۶، ۱۸، ۲۹، ۳۴، ۴۳، ۴۶، ۴۹
		تعهد عاطفی پایین	۲۷
		تعهد روانی ناچیز	۱۰، ۳۹، ۴۶
	مشارکت کاری ناچیز	داشتن نگرش آماده به کار	۳۶
		عدم جدی گرفتن شغل	۲۷
		پاسخگویی (مسئولیت‌پذیری) شغلی کم	۲۱، ۴۴
		مشارکت معنادار کم در کار	۴۳، ۵۱
		مشارکت عاطفی کم در کار	۱۲، ۲۶، ۲۷، ۲۹، ۴۳، ۴۷، ۵۱
		مشارکت فیزیکی کم در کار	۴۳، ۵۱
		تمایل به داشتن حداقل سهم در مشارکت کاری	۴، ۲۸، ۳۶، ۵۱
		دوری از بحث‌ها و جلسات رسمی و غیر رسمی	۳، ۸، ۱۶، ۲۶، ۳۴، ۳۵، ۳۷، ۳۹، ۴۸
		دخالت کم در موضوعات غیرکاری	۱۲
		مشارکت کم در تصمیم‌گیری‌ها	۲

منابع (بر اساس جدول ۶)	مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
۳۹	خودداری از پذیرش نقش‌های رهبری	پرهیز از قبول نقش‌های جدید	تیم‌های تیمی آینده
۱۷	پرهیز از متورینگ زیردستان (یا همکاران)		
۱۴	تمایل به داشتن نقش غیرفعال در رشد و پیشرفت سازمان		
۳۵	انگیزه کم برای فعالیت‌های اجتماعی در محل کار	فعالیت‌های اجتماعی محدود	
۳۵	مشارکت ناچیز در فعالیت‌های اجتماعی در محل کار		
۴۸، ۴۴، ۳۹، ۱۵، ۱۳	پرهیز از روابط اجتماعی غیرضروری با دیگران		
۴۳	ارتباط نزدیک ناچیز با همکاران	تعامل کم با همکاران	
۴۳	روابط دوستی ضعیف با همکاران		
۴۳	صحبت کم با همکاران در مورد مسائل کاری		
۶، ۱۱، ۱۷، ۱۷، ۲۰، ۳۷، ۴۳، ۴۶	شرکت کم در بحث‌ها و جلسات اختیاری		
۵۱		پرهیز از فعالیت‌های داوطلبانه	تیم‌های تیمی آینده
۵۱، ۳۹، ۲۷	شرکت ناچیز در پروژه‌های غیراجباری		
۵۱، ۱۷، ۱۵	شرکت کم در دوره‌های آموزشی اختیاری		
۱۷	شرکت ناچیز در همایش‌های داوطلبانه		
۱۷	مراسم‌های شاد مانند جشن تولد، تقدیر از کارکنان کارکنان و غیره	پرهیز از فعالیت‌های فوق برنامه	
۱۷	صرف ناهار و شام		
۱۷	ساعات ورزشی		
۳۵	کناره‌گیری از همکاران		
۳۵	کناره‌گیری از مافوق‌ها		
۴، ۱۳، ۲۶، ۳۵، ۳۶، ۴۳، ۴۴، ۴۶	کناره‌گیری از کار محل کار	رفتار کناره‌گیری	
۵۱			تیم‌های تیمی آینده
۴، ۱۳، ۲۶، ۳۵، ۳۶، ۴۳، ۴۴، ۴۶	اجتناب از تعاملات و روابط اجتماعی در محل کار		
۶، ۸، ۳۹، ۵۱	تمایل ناچیز برای شرکت در جلسات تیمی		
۳، ۱۴، ۱۶، ۲۶، ۲۷، ۳۴، ۳۵، ۳۹	مشارکت ناچیز در پروژه‌های تیمی		
۵۱			
۳۸، ۲۷، ۱۳	انزواء از اعضای تیم	تیم‌گریزی	
۵۱، ۴۸	برقراری ارتباط با اعضای تیم در شرایط کاملاً ضروری		
۳۸، ۲۷، ۱۳	عدم وابستگی به تیم		
۲۰	تمایل ناچیز برای شرکت در رویدادهای تیم‌سازی		
۳، ۱۴، ۱۶، ۱۷، ۲۶، ۲۷، ۳۴، ۳۵	تشریک مساعی تیمی ناچیز		
۳۹			تیم‌های تیمی آینده
۳، ۱۴، ۱۶، ۱۷، ۲۶، ۲۷، ۳۴، ۳۵	همکاری تیمی ناچیز	خودداری از رفتارهای تیمی	
۳۹			
۲۶	پرهیز از گردش‌های تیمی		
۲۶	خودداری از صرف ناهار به صورت تیمی		
۲۶، ۱۳	علاقه کم به ارائه دیدگاه‌های خود درباره پروژه‌های تیمی در حال انجام		
۳	ایجاد اختلال آگاهانه در جلسات تیمی	جلسات تیمی ناکارآمد	
۲۷	تنفر از جلسات تیمی پشت سر هم		
۲۶، ۱۳	پرهیز از بحث و گفت‌وگو در جلسات تیمی		
۱۵، ۲۱، ۲۴، ۳۶	دریافت مرخصی استعلاجی (برای بیماری جزئی مانند سردرد یا سرفه)		
۲۴، ۱۵	دریافت مرخصی‌های مکرر پزشکی	استفاده از زمان استراتژیک	هدردادن زمان
۴، ۱۵، ۲۴	دریافت مرخصی‌های مکرر مرتبط با کار شخصی		
۳، ۱۵، ۱۶	تأخیر در انجام و اتمام کار		
۳، ۱۵، ۱۶	تأخیر در شروع کار پس از توقف (به دلیل صرف ناهار، نماز یا استراحت)	تأخیرگرایی	
۴۶	دیرحاضرشدن برای کار پس از ورود به محل کار		

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	منابع (بر اساس جدول ۶)
مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	حداکثرسازی استفاده از زمان	۱۷، ۷
		تنفس	۴۲، ۳۹، ۳۳، ۲۲، ۱۷، ۷
		طولانی کردن زمان استراحت	۴۲، ۳۹، ۳۳، ۲۲، ۱۷، ۷
		استفاده حداکثری از دفعات استراحت	۴۲، ۳۹، ۳۳، ۲۲، ۱۷، ۷
		بی‌توجهی به ضرب‌الاجل‌های کاری	۴۶
		مرخصی استعلاجی مکرر به‌عنوان راهی برای اعتراض	۳۶
		برآوردن الزامات اولیه و کاملاً ضروری کار به‌دلیل نکوهش وضع موجود	۸، ۱۱، ۱۶، ۱۷، ۲۰، ۳۹، ۴۳، ۴۶، ۵۱
		انجام کار حداقلی منجر به حفظ شغل به‌دلیل نکوهش وضع موجود	۱۳، ۲۰، ۴۳
		کندکاری (کاهش عمدی سرعت کار) به‌دلیل اعتراض به وضع موجود	۳، ۱۴، ۱۶، ۲۶
		همکاری حداقلی برای انجام کار به‌دلیل مخالفت با وضع موجود	۱۷، ۳۹
مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	نمایش رفتار غیرفعال بدون هیچ ترس و تردیدی	۳، ۱۶، ۲۶
		اشاعه جو کاری بی‌انگیزگی	۳۶
		نمادین کردن عدم مشارکت کاری	۳۶
		کوتاهی در ایجاد خروجی به‌دلیل عدم تعامل یا علاقه به دیگران	۲۶
		اتمام کار سر وقت یا کمی دیرتر از مهلت تعیین شده	۲۶
		تمام نکردن کار زودتر از مهلت تعیین شده (مثلاً اختصاص زمان بیشتر برای پاسخ به پیام‌های صوتی، سوالات تلفنی یا نامه‌های اداری)	۲۶
		استفاده از نقاط ضعف سازمان بر علیه آن	۱۵
		بزرگنمایی ضعف‌های سازمان	۱۵
		تبلیغ شکست رئیس یا مدیران در تأمین منابع شغلی برای کارکنان	۲۷
		تبلیغ بی‌اعتمادی نسبت به مدیران	۴۳
مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	ایجاد شک نسبت به توانایی‌های مدیران	۲۷
		شایعه‌سازی بر علیه سازمان	۱۵
		فرار ماهرانه و آرام آرام از انجام کار	۱۱
		کارکشیدن زیرکانه از همکاران	۱۱
		وانمودکردن مشغول به‌کاربودن برای اجتناب از کارهای بعدی	۲۲، ۳۹، ۴۲
		رددادن تعمدی نقش‌های اصلی شغلی به‌منظور انجام آن توسط دیگران	۱۱، ۲۶
		فریب سایر کارکنان برای پیوستن به استعفاءدهنده‌گان خاموش	۲۸
		ترک مخفیانه و در یک چشم به‌هم‌زدن از محل کار	۸
		رواج منفی‌بافی در محل کار	۳، ۱۶، ۲۶
		اشاعه بدبینی در محل کار	۳، ۱۶، ۲۶، ۳۱
مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	انتشار ناامیدی در محل کار	۳، ۱۶، ۲۶
		درگیری عمدی در رفتارهای کاری ضدتولید (ناکارآمد)	۴۳
		کاهش آگاهانه (داوطلبانه) کمیت عملکرد	۳، ۱۶، ۲۷، ۳۴، ۳۵، ۳۶، ۴۶
		کاهش آگاهانه (داوطلبانه) کیفیت عملکرد (کیفیت کار)	۱۶، ۲۷، ۳۴، ۳۵، ۳۶، ۴۴، ۴۶
		کاهش آگاهانه (داوطلبانه) کارایی	۴۴
		احساس تنش هنگام ملاقات با مافوق‌ها	۴۸
		احساس تنش هنگام حضور یافتن مافوق‌ها در محل کار	۴۸
		احساس ناراحتی هنگام رسیدن به محل کار	۴۸
		ادراک عواطف منفی از محل کار	۲۷، ۲۸
		احساس استرس و اضطراب هنگام کار	۴۸
مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	دریافت آندک الهام از کار	۷، ۲۷، ۳۳، ۴۲، ۴۶
		دریافت کم معنی از کار	۴۲
		دریافت ناچیز انرژی از کار	۴۳

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
علاقه کم و اکراه در پاسخگویی به مشتری	خستگی عاطفی	ادراک‌های مخفیانه منفی
عدم علاقه به احوال‌پرسی با همکاران		
خندیدن به ندرت در محل کار		
ادراک اهمیت کم کار (مهم‌نبودن)	مخفی کردن ادراک بی‌معنی بودن کار	
ادراک وجود ناچیز هدف در کار		
ادراک وجود چالش کم در کار		
ادراک وجود کنترل کم بر شغل		
ادراک وجود استقلال ناچیز در شغل		
ادراک حمایت محدود از کارکنان	مخفی کردن ادراک نبود حمایت مدیریت	
ادراک توجه کم به سلامت و استراحت کارکنان		
ادراک بی‌عدالتی توسط کارکنان		
ادراک وجود امنیت شغلی ناچیز		
توجه کم مدیر به آرزوهای شغلی کارکنان	مخفی کردن ادراک عدم جبران خدمات	
برآورد ناچیز نیازها توسط حقوق‌و دستمزد فعلی		
ادراک قدردانی ناچیز توسط مدیریت نسبت به مشارکت و تلاش کارکنان		
ادراک وجود پاداش اندک برای کارکنان		
جاه‌طلبی ناچیز برای موفقیت	توجه کم به فرصت‌های رشد و توسعه	بی‌تفاوتی خودمحور
وجود انتظارات ناچیز مرتبط با ارتقاء شغلی		
توجه کم به فرصت‌های پیشرفت (معمولا به‌دلیل قصور مدیران در نسبت‌دادن افتخارآفرینی سازمان به کارکنان)		
تلاش ناچیز برای کسب دانش		
نادیده‌گرفتن فرصت‌های آموزشی	توجه کم به فرصت‌های یادگیری	
تلاش کم برای کسب مهارت‌های شغلی		
علاقه اندک به برجسته‌بودن در نظر مدیران		
انجام کار تا سرحد عدم جلب توجه		
علاقه اندک به نشان‌دادن استعدادها به مدیران	بی‌اهمیتی ابراز وجود	
ترس اندک از حد متوسط برای ازدست‌دادن شغل		
وقت‌شناسی اندک		
آرامش بیش‌ازحد و مضر		
صرف انرژی و زمان اندک به‌منظور بهبود فعالیت‌های سازمانی	بی‌توجهی به بهبود شرایط سازمان	بی‌تفاوتی سازمان‌محور
صرف انرژی و زمان اندک در شناسایی مشکلات سازمانی		
صرف انرژی و زمان اندک برای ارائه ایده‌هایی به‌منظور بهبود فرآیند		
بی‌تفاوتی نسبت به حمایت و مراقبت کارفرما		
توجه اندک به مشوق‌های درونی (شناسایی، بازخورد، تقدیر، جوایز غیر نقدی، ارزیابی‌های رتبه‌بندی عملکرد و غیره)	بی‌توجهی به ملاحظه کارفرما	
توجه اندک به مشوق‌های بیرونی (پاداش، جوایز نقدی، و غیره)		
بی‌تفاوتی نسبت به عواطف مثبت کارفرما		
توجه ناچیز به محافظت از برند کارفرما		
توجه کم به اعتبار برند کارفرما	بی‌توجهی به برند کارفرما	
توجه ناچیز به تداعی برند کارفرما		
توجه کم به وفاداری به برند کارفرما		
رفتارهای سبز و محیط زیست پسند ناچیز		
تعهد و پاسخگویی کم به محیط زیست	بی‌توجهی به رفتار زیست‌محیطی	
رفتارهای محیطی انفعالی (منفعل)		

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	منابع (بر اساس جدول ۶)
بی‌اهمیتی بهبود عملکرد کسب‌وکار		توجه اندک نسب به بهبود وضعیت مالی سازمان	۱۶
		توجه اندک نسب به رشد و توسعه کسب‌وکار سازمان	۲۴، ۱۸، ۱۶، ۳، ۲
		توجه اندک نسب به بهبود کارایی فرآیندهای داخلی سازمان	۱۶
		توجه اندک نسب به بهبود مزیت رقابتی سازمان	۲۴، ۱۶، ۲
		اهمیت اندک مشتری‌محوری (رضایت مشتری، وفاداری مشتری، پاسخگویی به مشتری و خلق روابط دوستانه با مشتری)	۳۷، ۲۴، ۱۸، ۱۷، ۱۶، ۴
		اهمیت کم پاسخگویی در برابر مشتری	۴۸

گام ششم) کنترل کیفیت تحلیل کیفی: سنجش کمی کیفیت و اعتبار کدگذاری در تحلیل مضمون انجام‌شده در

گام قبل به وسیله ضریب توافق بین دو کدگذار و با محاسبه شاخص مهم ضریب هولستی انجام شد. لذا، ۹ مطالعه (مقاله یا پایان‌نامه)، توسط پژوهشگر، و یک کدگذار حازق دیگر (استاد گروه مدیریت دانشگاه) کدگذاری شد. جهت محاسبه ضریب توافق بین دو کدگذار تعداد کدهای مستخرج از پژوهشگر (۷۵ کد)، تعداد کدهای مستخرج از کدگذار دوم (۷۸ کد) و تعداد کدهای مشترک (۷۲ کد) معین شد؛ سپس، از طریق جایگذاری اعداد ذکرشده در شاخص ضریب هولستی ضریب توافق بین دو کدگذار معادل $0/941$ برآورد شد که با در نظر گرفتن مقدار آستانه $0/7$ کیفیت و اعتبار کدگذاری مورد تأیید قرار گرفت.

گام هفتم) ارائه یافته‌ها و مدل پژوهش: در گام نهایی الگوی مفهومی پژوهش یا الگوی مؤلفه‌های استعقای خاموش با رجوع به جدول مربوطه تشکیل شده با استفاده از فن تحلیل مضمون در گام قبل (جدول ۷) توسعه یافته است. شکل ۳ این الگو را نشان می‌دهد.



شکل ۳- الگوی مؤلفه‌های استعفای خاموش

در ادامه مؤلفه‌های مندرج در شکل ۳ تشریح و مورد بحث قرار گرفته است:

بحث

رفتارهای منفعلانه: مؤلفه رفتارهای منفعلانه شامل هشت بعد تلاش حداقلی، ذخیره‌سازی انرژی، اینرسی رفتاری، غیبت‌گرایی (آبزنتیسم)، ابتکارات محدود، کم‌کاری خود-محور، کم‌کاری سلامت-محور و کم‌کاری ترس-محور است. یکی از بارزترین ویژگی‌های استعفای خاموش وجود الگویی از «رفتارهای منفعلانه» است که منعکس‌کننده تصمیمات عمدی جهت کاهش تدریجی تلاش است (ماگریزوس و همکاران، ۲۰۲۶). منفعلان به‌جای انجام خلاقیت و ابتکار عمل و تلاش بیشتر، به ذخیره انرژی، اینرسی رفتاری، غیبت و کم‌کاری تمایل دارند و رویکردشان واکنشی است و منتظر دستورالعمل‌های کاری می‌مانند تا اینکه به‌طور فعال در حل مسئله، نوآوری یا تلاش‌های بهبود سازمان مشارکت کنند؛ از این‌رو بهره‌وری مناسبی ندارند (لی و همکاران، ۲۰۲۶؛ جلالی و همکاران، ۲۰۲۶). شاخص‌های رفتارهای منفعلانه به‌صورت ضمنی در پژوهش گابالایا و باگوکیونایت (۲۰۲۴)، پارک و همکاران^۱ (۲۰۲۵) و لی و همکاران (۲۰۲۶) آمده است.

بی‌میلی شغلی: مؤلفه بی‌میلی شغلی شامل سه بعد بی‌انگیزگی، احساس ناامیدی و تنبلی است. بی‌میلان از انگیزش درونی و بیرونی آندک و امید کمی برخوردارند و اکثراً به‌دلیل تنبلی کار خود را واگذار می‌کنند (پاتیل و همکاران، ۲۰۲۵؛

1. Park, Okumus, Piao & Mistry

[پرنیتیس و همکاران، ۲۰۲۶؛ پاشا و سوئیتجیو، ۲۰۲۶](#)). دلیل تلاش حداقلی بی‌میلان، فرسودگی، فقدان انگیزه، ناامیدی و تنبلی است، نه انتقام (اعتراض) یا مدیریت مرزی ([پرنیتیس و همکاران، ۲۰۲۶؛ ماگریزوس و همکاران، ۲۰۲۶](#)). اگر فرصت‌های رشد و قدردانی و پاداش کافی به کارکنان ارائه نشود، میل آنها جهت انجام کار مطابق با انتظارات مدیریت کاهش می‌یابد و بهره‌وری تضعیف می‌شود ([تاکور^۱، ۲۰۲۵](#)). شاخص‌های بی‌میلی شغلی به‌صورت ضمنی در پژوهش [آرار و همکاران \(۲۰۲۳\)](#)، [پارک و همکاران \(۲۰۲۵\)](#) و [ماگریزوس و همکاران \(۲۰۲۶\)](#) آمده است.

سکوت هدفمند: مؤلفه سکوت هدفمند شامل شش بعد سکوت بی‌فایده، سکوت خودبرترین، سکوت تدافعی، سکوت فرصت‌طلبانه، سکوت بی‌قیدوبند و به‌اشتراک‌گذاری محدود قابلیت‌ها است. سکوت هدفمند فعالیتی عمدی و پیشگیرانه و پدیده‌ای جمعی است که در آن کارکنان از طریق سکوت در پی اهدافی هستند که برای سازمان مضر است ([اوزتورک و همکاران^۲، ۲۰۲۳](#)). اگر کارکنان بدانند سخن گفتن شرایط را تغییر نمی‌دهد ([ونتوراسیلوا و همکاران، ۲۰۲۵](#))، و به آشکارشدن ضعف‌های‌شان ([پارک و همکاران، ۲۰۲۵](#))، تشدید توقع مدیریت و همکارانشان و محول‌شدن کار بیشتر ([ونتوراسیلوا و همکاران، ۲۰۲۵](#)) و درز اطلاعات منجر می‌شود ([لی و همکاران، ۲۰۲۶](#))، سکوت می‌کنند. شاخص‌های سکوت هدفمند در پژوهش [آل‌جائوفی \(۲۰۲۴\)](#)، [بارت^۳ \(۲۰۲۴\)](#)، [پارک و همکاران \(۲۰۲۵\)](#) و [لی و همکاران \(۲۰۲۶\)](#) آمده است.

مدیریت مرزی جانبدارانه: مؤلفه مدیریت مرزی جانبدارانه شامل چهار بعد برقراری توازن مجدد بین کارورزندگی، تقدم زندگی شخصی بر کاری، بی‌توجهی به کار در اوقات فراغت و عدم ارتباط با محل کار در ساعات غیرکاری است. مدیریت مرزی جانبدارانه یک فلسفه شخصی آگاهانه و اقدام عمدی به‌منظور بازتنظیم میزان تلاش، تمرکز و مرزها همسو با ارزش‌ها و اولویت‌های زندگی شخصی است که مستقل از اقدامات منفی کارفرما است، لذا، بیانگر عدم مشارکت و ابراز اعتراض یا سرخوردگی نیست ([ماگریزوس و همکاران، ۲۰۲۶](#)). فلسفه شخصی مرزگذاران «کار حداقلی در برابر پرداخت حداقلی» و پایبندی به رویکردهای مینیمالیستی، فرهنگ کاری فشرده و اصل «عمل به حقوق خود» است ([ماگریزوس و همکاران، ۲۰۲۶](#)). شاخص‌های مدیریت مرزی جانبدارانه به‌صورت ضمنی در پژوهش [آرار و همکاران \(۲۰۲۳\)](#)، [پارک و همکاران \(۲۰۲۵\)](#) و [ماگریزوس و همکاران \(۲۰۲۶\)](#) آمده است.

مرکزیت زندگی: مؤلفه مرکزیت زندگی شامل چهار بعد تنزل جایگاه کار، تأکید بر اهمیت زندگی، تغییر نگرش نسبت به معنای کار و تمرکز منابع فردی بر زندگی شخصی است. مرکزیت زندگی بیانگر کاهش ارزش کار و تغییر اولویت کارکنان از توجه به پرستانه به کار بر تأکید فزاینده به اهمیت زندگی است. مرکزیت زندگی موضعی فلسفی درباره کار، مبتنی بر اهمیت ارزش شخصی و کاهش مرکزیت کار در خودپنداره افراد است ([ماگریزوس و همکاران، ۲۰۲۶](#)). به عقیده افراد پایبند به مرکزیت زندگی کار وسیله است نه هدف و انگیزه‌ای است برای کسب حقوق و امنیت مالی؛ تمرکز منابع فردی (انرژی، زمان و غیره) نیز بر زندگی است تا دستیابی به معنا در کار؛ ازاین‌رو با پایبندی به تعهدات قراردادی از تلاش‌های اختیاری پرهیز می‌کنند، در نتیجه بهره‌وری کاهش می‌یابد ([آرمسترانگ، ۲۰۲۵؛ پارک و همکاران ۲۰۲۵؛ اوزتورک و همکاران، ۲۰۲۳](#)). شاخص‌های مرکزیت زندگی به‌صورت ضمنی در پژوهش [اوزتورک و همکاران \(۲۰۲۳\)](#)، [پارک و همکاران \(۲۰۲۵\)](#) و [ماگریزوس و همکاران \(۲۰۲۶\)](#) آمده است.

1. Thakur
2. Öztürk, Arıkan & Ocak
3. Barrett

رسمیت‌گرایی خودخواهانه: مؤلفه رسمیت‌گرایی خودخواهانه شامل نه بعد شرح شغل محوری، عدم انجام کارهای غیرضروری، رد درخواست کاری اضافی حتی به شرط مزایا، نگرش معامله‌ای، ورود و خروج، پایبندی شدید به ساعات کار رسمی، پرهیز از احساسات منفی ناشی از فراتر رفتن از حد انتظار و حضورگرایی (پرزنتیسم) است. رسمیت‌گرایی خودخواهانه به محدود کردن تلاش به وظایف ضروری صراحتاً اشاره شده در شرح شغل رسمی اشاره دارد. رسمیت‌گرایان خودخواه از رسمیت‌گرایی به نفع خود بهره‌برداری می‌نمایند و اهداف سازمانی را نادیده می‌گیرند. آنها با پایبندی شدید به ساعات کار رسمی عمداً از پذیرش مسئولیت‌های اضافی، اضافه‌کاری حتی به شرط حقوق و مزایا و فعالیت‌های داوطلبانه و فراتر رفتن اجتناب می‌کنند (جلالی و همکاران، ۲۰۲۶). این ویژگی‌ها برای سازمان‌های امروزی بسیار مضر و ضد بهره‌ور است، چراکه وقوع رفتارهای داوطلبانه و فراتر رفتن برای تحقق رشد و توسعه سازمان‌های امروزی به‌ویژه سازمان‌های تولیدی حیاتی است (ماتوشان و همکاران، ۲۰۲۵؛ پاتل و همکاران، ۲۰۲۵). شاخص‌های رسمیت‌گرایی خودخواهانه به‌صورت ضمنی در پژوهش آرار و همکاران (۲۰۲۳)، بارت (۲۰۲۴)، پارک و همکاران (۲۰۲۵) و پاتل و همکاران (۲۰۲۵) آمده است.

نگرش‌های جدایی‌طلبانه: مؤلفه نگرش‌های جدایی‌طلبانه شامل پنج بعد جدایی از کار، وابستگی عاطفی کم به محل کار، احساس فاصله با سازمان، احساس زندانی‌بودن در محل کار و تعهد شغلی کم است. نگرش‌های جدایی‌طلبانه به جدایی روانی، عاطفی، شناختی، رفتاری، شخصیتی، نگرشی و هویتی از کار اشاره دارد. جدایی‌طلبان از طریق کاهش تعهد و دلبستگی عاطفی و فاصله گرفتن از اهداف سازمانی و مسئولیت‌های حرفه‌ای به‌طور کامل از سازمان جدا می‌شوند (به‌ویژه روانی و عاطفی) و فقط حضور فیزیکی دارند؛ این رفتار خطرناک شدیداً بهره‌وری کارکنان را تحت شعاع قرار می‌دهد (جلالی و همکاران، ۲۰۲۶). شاخص‌های نگرش‌های جدایی‌طلبانه به‌صورت ضمنی در پژوهش بارت (۲۰۲۴)، پارک و همکاران (۲۰۲۵)، ماگریزوس و همکاران (۲۰۲۶) و جلالی و همکاران (۲۰۲۶) آمده است.

رفتارهای گوشه‌گیرانه: مؤلفه رفتارهای گوشه‌گیرانه شامل هفت بعد مشارکت کاری ناچیز، پرهیز از قبول نقش‌های جدید، فعالیت‌های اجتماعی محدود، تعامل کم با همکاران، پرهیز از فعالیت‌های داوطلبانه، پرهیز از فعالیت‌های فوق‌برنامه و رفتار کناره‌گیری است. گوشه‌گیران به‌وسیله گوشه‌گیری رفتاری مبتنی بر کاهش مشارکت در فعالیت‌های سازمانی مانند نقش‌های جدید، تعاملات اجتماعی و فعالیت‌های داوطلبانه و فوق‌برنامه از ابعاد اجتماعی و جمعی محیط کار جدا می‌شوند؛ این گوشه‌گیری از بهره‌وری فرد می‌کاهد (جلالی و همکاران، ۲۰۲۶). شاخص‌های رفتارهای گوشه‌گیرانه به‌صورت ضمنی در پژوهش بارت (۲۰۲۴)، برنوزی و همکاران (۲۰۲۵) و ماگریزوس و همکاران (۲۰۲۶) آمده است.

پویایی‌های تیمی آندک: مؤلفه پویایی‌های تیمی آندک شامل سه بعد تیم‌گریزی، خودداری از رفتارهای تیمی و جلسات تیمی ناکارآمد است. پویایی تیمی آندک یعنی اینکه اعضای تیم تمایلی به شرکت در جلسات و پروژه‌های تیمی ندارند، از سایر اعضا منزوی هستند (ماتوشان و همکاران، ۲۰۲۵؛ جلالی و همکاران، ۲۰۲۶) و فقط در شرایط ضروری با اعضا همکاری و رابطه دارند و از بیان دیدگاه‌های خود درباره پروژه‌های تیمی و گفت‌وگو در جلسات تیمی پرهیز می‌کنند (تاکور، ۲۰۲۵). خلق تیم‌های کاری منسجم و سرمایه‌گذاری در روابط تیمی یک مکانیسم محافظتی در برابر گسترش مسری استعفای خاموش است که بهره‌وری را افزایش می‌دهد (آفی، ۲۰۲۵). شاخص‌های پویایی‌های تیمی آندک به‌صورت ضمنی در پژوهش آرار و همکاران (۲۰۲۳)، جیلاکا و گولوبویچ (۲۰۲۴) و تاکور (۲۰۲۵) آمده است.

هدردادن زمان: مؤلفه هدردادن زمان شامل سه بعد استفاده از زمان استراتژیک، تأخیرگرایی و حداکثر استفاده از زمان

تنفس است. هدر دادن زمان به عدم استفاده بهینه از ساعات کاری (زمان) و استفاده حداکثری از فرصت‌های توقف کاری اشاره دارد (گابلیا و باگوکیونایت، ۲۰۲۴). هدر دهنده‌گان زمان از زمان استراتژیک خود استفاده می‌کنند (مانند مرخصی استعلاجی) (یانگ^۱ و همکاران، ۲۰۲۵)، به تأخیرگرایی گرایش دارند (مانند تأخیر در شروع کار پس از توقف) (یانگ و همکاران، ۲۰۲۵؛ پرتیس و همکاران، ۲۰۲۶) و از زمان تنفس استفاده حداکثری می‌کنند (مانند زمان ناهار و نماز و زمان استراحت). هدر رفت زمان عاملی برجسته در کاهش بهره‌وری است (بارت، ۲۰۲۴). شاخص‌های هدر دادن زمان به‌صورت ضمنی در پژوهش گابلیا و باگوکیونایت (۲۰۲۴) و آل جانوفی (۲۰۲۴) آمده است.

رفتارهای انتقام‌جویانه (معترضانه): مؤلفه رفتارهای انتقام‌جویانه (معترضانه) شامل هفت بعد اعتراض خاموش، ترویج جو کاری بی‌روح، کش دادن کار، جوسازی علیه سازمان، رفتار مذبذبه، شایع کردن یأس و درماندگی و کاهش آگاهانه بازده و بهره‌وری کار است. رفتارهای انتقام‌جویانه به‌عنوان مشهودترین و بحث‌برانگیزترین رفتار استعفای خاموش بیانگر خودداری آگاهانه از تلاش اختیاری به‌عنوان پاسخی استراتژیک به بی‌عدالتی سازمانی، نقض قرارداد روانی یا عدم همسویی اخلاقی با رهبری است. انتقام‌جویان (معترضان) بازیگرانی آگاه و حساس هستند که در کناره‌گیری خود پر سروصداتر و رفتارهای انتقام‌جویانه را نوعی صدا و آوا (اعتراض) می‌دانند. هنگامی که صدای مستقیم و کلامی خطرناک یا بیهوده باشد، این صدا و آوا (اعتراض) یک سیگنال ظریف اما عمدی و نوعی مقاومت نمادین در برابر بی‌عدالتی و کاستی‌های مدیریتی و یک بده‌بستان آگاهانه بین حفظ امنیت شغلی و ابراز نارضایتی است (ماگریزوس و همکاران، ۲۰۲۶). شاخص‌های رفتارهای انتقام‌جویانه (معترضانه) به‌صورت ضمنی در پژوهش گابلیا و باگوکیونایت (۲۰۲۴)، لیولاسترسو همکاران (۲۰۲۴)، تاکور (۲۰۲۵)، مارینو (۲۰۲۵) و پرتیس و همکاران (۲۰۲۶) آمده است.

فرسودگی کاری: مؤلفه فرسودگی کاری شامل سه بعد پریشانی در محل کار، تحلیل‌رفتگی و خستگی عاطفی است. فرسودگی سندرومی است که منشأ آن فراتر رفتن تقاضاهای سازمانی از توانایی مدیریت فرد است. فرسودگی با تأثیرگذاری مخرب بر بهزیستی کارکنان از جمله خودکارآمدی و سلامت روانی، جسمی و عاطفی یک نیروی محرکه قوی برای درگیری در رفتار استعفای خاموش است و به شدت بهره‌وری و موفقیت فردی را می‌کاهد (اوزتورک و همکاران، ۲۰۲۳؛ ترانگ و ترانگ، ۲۰۲۵؛ تیچانان، ۲۰۲۵). شاخص‌های فرسودگی کاری به‌صورت ضمنی در پژوهش منان و همکاران (۲۰۲۶) و بوی و همکاران (۲۰۲۶) آمده است.

ادراک‌های مخفیانه منفی: مؤلفه ادراک‌های مخفیانه منفی شامل سه بعد مخفی کردن ادراک بی‌معنی بودن کار، مخفی کردن ادراک نبود حمایت مدیریت و مخفی کردن ادراک عدم جبران خدمات است. ادراک‌های مخفیانه منفی بخشی از ادراک‌های منفی فرد نسبت به شغل و مدیریت یا سازمان است که پنهانند و کارکنان درباره آنها سخن نمی‌گویند. مخفی‌کننده‌گان ادراک دارای ادراکات منفی‌ای هستند که شاید واقعیت نداشته باشد و آنها اینطور درک کنند؛ مثلاً شاید در سازمانی بی‌عدالتی موجود نباشد، اما فرد ادراک بی‌عدالتی نماید (پارک و همکاران، ۲۰۲۵). از این‌رو گاهی اوقات ادراک واقعیت از خود واقعیت خطرناک‌تر است و می‌تواند بهره‌وری کارکنان را به‌شدت تنزل دهد. شاخص‌های ادراک‌های مخفیانه منفی به‌صورت ضمنی در پژوهش پارک و همکاران (۲۰۲۵) و برنوزی و همکاران (۲۰۲۵) آمده است.

بی‌تفاوتی خودمحور و بی‌تفاوتی سازمان‌محور: مؤلفه بی‌تفاوتی خودمحور شامل چهار بعد توجه کم به فرصت‌های رشد

و توسعه، توجه کم به فرصت‌های یادگیری، بی‌اهمیتی ابراز وجود و بی‌خیالی است، و مؤلفه بی‌تفاوتی سازمان‌محور شامل پنج بعد بی‌توجهی به بهبود شرایط سازمان، بی‌توجهی به ملاحظه کارفرما، بی‌توجهی به برند کارفرما، بی‌توجهی به رفتار زیست‌محیطی و بی‌اهمیتی بهبود عملکرد کسب‌وکار است. بی‌تفاوتی خودمحور انعکاس بی‌تفاوتی فرد نسبت به فرصت‌های پیشرفت خود (آرمسترانگ، ۲۰۲۵؛ آفی، ۲۰۲۵) و بی‌تفاوتی سازمان‌محور انعکاس بی‌تفاوتی فرد نسبت کارفرما و سازمان است (اوزتورک و همکاران، ۲۰۲۳). بی‌تفاوتان دارای طرز فکر معامله‌گرایانه با تلاش حداقلی و آرزوهای شغلی کم هستند و از نظر تاریخی برای کار ارزش ذاتی کمی قائلند و در پی یافتن معنا در خارج از کار، اجرای کار طبق استانداردها و اجتناب از وظایف فرانقشی مانند مربیگری و نوآوری هستند. بی‌تفاوتی بی‌تفاوتان بیشتر بر اساس انگیزه ذاتی کم و اولویت ارزش‌های زندگی شکل گرفته تا شرایط محل کار و بیانگر «فرسودگی شغلی» یا «مدیریت مرزی» نیست، بلکه نوعی کالبراسیون تلاش است که به‌طور طبیعی اتفاق می‌افتد (ماگریزوس و همکاران، ۲۰۲۶). شاخص‌های بی‌تفاوتی خودمحور و بی‌تفاوتی سازمان‌محور منفی به‌صورت ضمنی در پژوهش اوزتورک و همکاران (۲۰۲۳)، لیولاسترس و همکاران (۲۰۲۴)، پارک و همکاران (۲۰۲۵)، آرمسترانگ (۲۰۲۵) و گری و همکاران (۲۰۲۵) آمده است.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

باوجود اهمیت فزاینده پدیده استعفای خاموش، شکاف عمیقی در درک و فهم مخاطبان درباره مفهومی‌شناسی این پدیده و مؤلفه‌ها و زوایای پنهان و ناشناخته آن وجود دارد (اکبری و نیکوکار گوهری، ۱۴۰۴ ب) که مطالعات وسیع پژوهشگران را می‌طلبد. از این‌رو، پژوهش کنونی با هدف طراحی مؤلفه‌های استعفای خاموش جهت مدیریت این عارضه سازمانی اجرا شده است. پژوهش فراترکیب حاضر با بکارگیری فن تحلیل مضمون، در پی کشف مؤلفه‌های استعفای خاموش بود؛ بدین‌منظور، ۴۳۷ مطالعه با مرور نظام‌مند ادبیات پژوهش از پایگاه‌های داده بین‌المللی داندو و با استفاده از یک الگوریتم معین ۵۱ مطالعه (مقاله و پایان‌نامه) انتخاب شد. پس از آن، اطلاعات موجود درون این ۵۱ مطالعه استخراج و به‌طور یکپارچه «مکتوب» گردید. تجزیه و تحلیل متن مکتوب مستخرج از ۵۱ گانه مطالعه به‌وسیله فن تحلیل مضمون منجر به استخراج ۳۰۹ مضمون پایه، ۷۴ مضمون سازمان‌دهنده و ۱۵ مضمون فراگیر رفتارهای منفعلانه، بی‌میلی شغلی، سکوت هدفمند، مدیریت مرزی جانبدارانه، مرکزیت زندگی، رسمیت‌گرایی خودخواهانه، نگرش‌های جدایی‌طلبانه، رفتارهای گوشه‌گیرانه، پویایی‌های تیمی آندک، هدر دادن زمان، رفتارهای انتقام‌جویانه (معترضانه)، فرسودگی کاری، ادراک‌های مخفیانه منفی، بی‌تفاوتی خودمحور و بی‌تفاوتی سازمان‌محور شد.

پژوهش کنونی با مفهوم سازی عمیق پدیده استعفای خاموش و واکای جوانب مختلف آن به فهم نظری مدیران و مالکان کسب‌وکارهای تولیدی و جامعه علمی کشور مساعدت نمود و به‌وسیله طراحی الگویی جامع و کاربردی از مؤلفه‌های استعفای خاموش با استفاده از روش فراترکیب، گامی هرچند کوچک به‌سوی آشکارسازی زوایای پنهان و جنبه‌های مبهم و ناشناخته این عارضه سازمانی و انباشت دانش تجربی برداشت و با هدف قراردادن بخشی از شکاف‌های موجود غنای علمی و تکامل و تکوین این حوزه را بهبود داده است. استعفای خاموش چندسال بیشتر قدمت ندارد، اما با روندی انفجاری در حال گسترش است؛ بنابراین، به‌دلیل سهم قابل توجه استعفاءدهندگان خاموش در نیروی کار (حداقل ۶۲ درصد نیروی کار سراسر جهان) و شدت گرفتن نگرانی‌های جهانی و تأثیری که این پدیده می‌تواند بر تنزل تلاش، مشارکت و بهره‌وری

کارکنان داشته باشد، باید مورد توجه جدی مسئولان سازمان‌های تولیدی قرار گیرد (آتی‌کو و همکاران، ۲۰۲۵؛ لی و همکاران، ۲۰۲۶)؛ اما واقعیت آشکار این است که سازمان‌ها یا «تمایلی» برای مقابله با استعفای خاموش ندارند و یا از «آمادگی و توانایی» لازم برای مواجهه با این پدیده برخوردار نیستند؛ از این رو استعفای خاموش انعکاسی از عدم تمایل و ناتوانی مدیران در خلق یک محیط کاری سالم و سازنده برای کارکنان است (اکبری و نیکوکار گوهری، ۱۴۰۴ ب)؛ پژوهش کنونی، از یک طرف، با مفهوم‌سازی مناسب پدیده استعفای خاموش و برجسته کردن نقش مخرب این پدیده بر ستاده‌های سازمانی از جمله بهره‌وری کارکنان «تمایل» مدیران و مالکان کسب‌وکارهای تولیدی جهت مقابله با این پدیده را ارتقاء داد و از طرف دیگر، با شناسایی مؤلفه‌های استعفای خاموش که دانش و درک مدیران درباره جوانب متعدد این پدیده را بهبود می‌دهد، «توانمندی و آمادگی» سازمان‌های تولیدی در برخورد مؤثر با ایجاد پدیده مضر را ارتقاء بخشید.

مطالعه کنونی علاوه بر یافته‌های ارزشمندش برای مدیران و مالکان کسب‌وکار و جامعه علمی کشور مثل هر تحقیقی دیگری محدودیت‌هایی دارد. نخستین محدودیت این است که این پژوهش برای سازمان‌های تولیدی با زمینه، بستر و فرهنگ متفاوت با سایر سازمان‌ها اجرا شده است، لذا، رعایت احتیاط جهت تعمیم یافته‌ها به سازمان‌های غیرتولیدی ضروری است. محدودیت دوم به زبان انتخابی این مطالعه برمی‌گردد، در این پژوهش مطالعات انگلیسی زبان مد نظر بود، در حالی که وجود مطالعات ارزشمند به زبان ملی سایر کشورها دور از انتظار نیست. محدودیت سوم شامل عدم دسترسی به برخی از مقالات معتبر یا پایگاه‌های داده است؛ دو محدودیت اخیر جامعیت مدل را تحت شعاع قرار می‌دهد. محدودیت دیگر به روش فراترکیب برمی‌گردد، بدین معنی که شاید در سازمان‌های تولیدی به‌ویژه خارج از کشور مطالعاتی در زمینه شناسایی مؤلفه‌های استعفای خاموش انجام شده باشد که در مقالات علمی منعکس نگردیده است. محدودیت آخر به توقف پژوهش کنونی در گام طراحی مدل اشاره دارد، در حالی که سنجش دقیق استعفای خاموش مستلزم ساخت ابزاری پایا و معتبر بر مبنای مدل پژوهش به وسیله علم آمار و بکارگیری و اصلاح آن در محیط واقعی به‌طور تجربی است.

جهت بهبود استعفای خاموش در سازمان‌های تولیدی پیشنهادات کاربردی زیر ارائه می‌شود:

- اقدام و پاسخ مدیریتی مؤثر برای «منفعلان»، «بی میلان» و «هدر دهنده‌گان زمان»، شرکت مدیران در دوره‌های آموزشی جهت بهبود نفوذ کاریزماتیک‌شان و آمادگی برای برخورد نسلی، روزرسانی ساختار و سلسله مراتب قدرت، زدودن فرهنگ سازمانی سمی، خلق انگیزه و امید به وسیله مشوق‌های درونی و بیرونی، ایجاد تعاملات باز و سازنده همراه با بازخوردهای مثبت، ارائه شناسایی و پاداش و درگیر کردن کارکنان در فعالیت‌های خلاقانه است.
- اقدام و پاسخ مدیریتی مؤثر برای «سکوت‌کننده‌گان هدفمند» خلق محیطی سالم و امن بدور از دغدغه و ترس از مسخره یا تنبیه جهت بیان ایده‌ها و نگرانی‌های کارکنان است.
- اقدام و پاسخ مدیریتی مؤثر برای «مرزگذاران» تمرکز بر شفافیت، درک متقابل و احترام نهادن و به رسمیت شناختن اولویت‌های مرزگذاران به جای تلاش برای اصلاح رفتار آنها است.
- اقدام و پاسخ مدیریتی مؤثر برای «مرکزیت زندگی» و «رسمیت‌گرایان خودخواه» تبیین مجدد ارزش کار و خلق کار معنی‌دار با غنای عمیق، القاء ارزش و قدردانی کافی از نیروها، بازتنظیم برنامه‌های یادگیری و توسعه حرفه‌ای و توسعه مسیر شغلی شفاف است.
- اقدام و پاسخ مدیریتی مؤثر برای «جدایی‌طلبان» طراحی جذاب محیط کاری و خلق روابط کاری سالم شامل ایجاد

وظایف جذاب، ایجاد زیرساخت‌های ورزشی و تخصیص ساعت کاری به ورزش و ایجاد ارتباطات اثربخش سازگار با ترجیحات کارکنان امروزی است.

- اقدام و پاسخ مدیریتی مؤثر برای «گوشه‌گیران» تشویق آنها به مشارکت در کارها، درگیرکردن آنها در فعالیت‌های اجتماعی و فوق‌برنامه و نقش‌های جدید و گردش شغلی است.
- اقدام و پاسخ مدیریتی مؤثر برای «پویایی تیمی آندک» خلق تیم‌های کاری منسجم، سرمایه‌گذاری در روابط و همکاری تیمی و برگزاری جلسات تیمی پویا و کارآمد است.
- اقدام و پاسخ مدیریتی مؤثر برای «انتقام‌جویان (معترضان)» مستلزم توجه به محرک‌های اساسی نارضایتی است، نه صرفاً کوشش برای وادارکردن به تلاش بیشتر. لذا، باید اعتماد پس از نقض قراردادهای نانوشته، عدالت پس از بی‌عدالتی و سیستم‌های پاداش ترمیم شود.
- اقدام و پاسخ مدیریتی مؤثر برای «فرسودگی شغلی» استفاده از روانشناسان بالینی و مددکاران اجتماعی، بازتنظیم حجم کاری و خلق محیط کاری سالم به دور از تنش و استرس همراه با ایجاد احساس خودکارآمدی و موفقیت و ترسیم آینده خوشبینانه برای فرد است.
- اقدام و پاسخ مدیریتی مؤثر برای «ادراکات کننده‌گان منفی» تلاش برای شناخت ادراکات منفی آنها و استفاده از «مدیریت ادراک کارکنان» به‌منظور کاهش ادراکات منفی است.
- اقدام و پاسخ مدیریتی مؤثر برای «بی‌تفاوتان» بجای وادارکردن فرد به تلاش باید بر تناسب فرد-نقش و طراحی وظایفی با پشتیبانی ساختاری بی‌نیاز از انگیزه ذاتی متمرکز باشد.

پیشنهادهای مدیریتی زیر، مدیریت استعفای خاموش در سازمان‌های تولیدی را تسهیل می‌کند:

- باتوجه‌به نقش مهم رضایت کارکنان به‌عنوان یکی از دینفعان کلیدی و روند انفجاری استعفای خاموش، سازمان‌های تولیدی باید با این پدیده به‌طور خاص برخورد کنند و طرح جامع «مدیریت استعفای خاموش» در سطح کلان و راهبردی سازمان تصویب شود.
- به سازمان‌های تولیدی توصیه می‌شود جهت مدیریت اثربخش پدیده استعفای خاموش به‌صورت رسمی یک تیم مجزا و متمرکز با عنوان «تیم مدیریت استعفای خاموش» تحت نظر واحد منابع انسانی با مأموریت حل‌وفصل مسائل مرتبط با استعفای خاموش شکل گیرد.
- باتوجه‌به محدودیت منابع (زمانی، فکری و غیره) امکان بهبود همزمان همه مؤلفه‌های استعفای خاموش وجود ندارد، لذا، توصیه می‌شود ابتدا مؤلفه‌های استعفای خاموش مرتبط با مدل پژوهش در پژوهشی دیگر رتبه‌بندی شوند و اولویت آنها از نظر اهمیت مشخص گردد، سپس مدیران و «تیم مدیریت استعفای خاموش» باتوجه‌به گزارش پژوهش روی مهم‌ترین مؤلفه‌ها تمرکز نمایند.
- به سازمان‌های تولیدی توصیه می‌شود به‌وسیله مؤسسات پژوهشی خارجی یا تیم‌های خبره و تخصصی داخلی، پرسشنامه‌ای روا و پایا بر مبنای مدل پژوهش طراحی نمایند. این پرسشنامه دو کاربرد دارد، یکی شناسایی استعفاءدهندگان خاموش در سازمان و اجرای اقدامات اصلاحی و دوم هنگام استخدام و جلوگیری از ورود افرادی که نمره بالایی در استعفای خاموش می‌گیرند.

منابع

- اکبری، محسن و نیکوکار گوهری، هانی. (۱۴۰۴ الف). مقایسه سبک رهبری اسلامی با سبک‌های رفتاری غربی از نظر تأثیرگذاری بر بهره‌وری نیروی انسانی با میانجی‌گری معنویت اسلامی در محیط کار. *ارزیابی و رشد سرمایه‌های انسانی*، ۲(۲)، ۲۳۶-۲۶۵. https://www.jhcad.ir/article_236465.html
- اکبری، محسن و نیکوکار گوهری، هانی. (۱۴۰۴ ب). فراترکیب پیشایندها و پسایندهای پدیده استعفاي خاموش در سازمان‌ها با استفاده از تکنیک تحلیل مضامون. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۵(۴)، ۸۴-۱۱۷. https://www.jhrs.ir/article_240500.html?lang=fa
- اکبری، محسن، قاسمی شمس، معصومه و نیکوکار گوهری، هانی. (۱۳۹۷). تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی در بهبود رفتار شهروندی سازمانی از دیدگاه اسلام. *مطالعات منابع انسانی*، ۸(۴)، ۱۲۷-۱۴۸. https://www.jhrs.ir/article_128464.html
- خلعتبری، مریم، یزدانی، حمید رضا و عسگری، ناصر. (۱۴۰۱). فراترکیب اقدام‌ها و راه‌آورد‌های مسئولیت اجتماعی سازمانی با رویکرد مدیریت منابع انسانی. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۲(۲)، ۱-۲۴. https://www.jhrs.ir/article_158889.html

References

- Azzam, H., Shaaban, S. & Badawy, S. (2026). The Relationship between Work Family Conflict and Quiet Quitting in Egypt Academia. *Arab Journal of Administration*, 46(1), 1-18. <https://doi.org/10.21608/aja.2025.340792.1762>
- Atiku, S.O., Jeremiah, A. & Genty, K.I. (2025). Effects of workplace silence, quiet quitting, and quiet firing on employee turnover: evidence from the service industry. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2025-5389>
- Afi, N. J. (2025). The Silent Disengagement: Exploring the Impact of Quiet Quitting on Organizational Culture. *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)*, 9(6), 1508-1530. <https://dx.doi.org/10.47772/IJRISS.2025.906000121>
- Agarwal, P., Kaur, P. & Budhwar, P. (2025). Silencing Quiet Quitting: Crafting a Symphony of High-Performance Work Systems and Psychological Conditions. *Human Resource Management*, 64(3), 621-635. <https://doi.org/10.1002/hrm.22275>
- Armstrong, R. (2025). Taming a wild new term: Exploring the concept of quiet quitting as a coping response. *Employee Relations*, 6(4), 1-47. <https://doi.org/10.1108/ER-03-2024-0172>
- ALJawfi, S.R. (2024). *Factors Influencing Quiet Quitting Among Non-Governmental Organizations Employees in Yemen*. A Master's Thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the Degree of Master of Business Administration. The School of Business, Lebanese International University. <https://www.researchgate.net/publication/393418715>
- Arvaniti, P., Antoniadou, M. & Galanis, P. (2024). Silent Disengagement: Investigating Quiet Quitting among Greek Healthcare Professionals. *International Journal of Caring Sciences*, 17(3), 1245-1253. <https://www.internationaljournalofcaringsciences.org/Issue.aspx?issueID=73&pageIndex=0&pageReason=0>
- Anand, A., Doll, J., & Ray, P. (2024). Drowning in silence: A scale development and validation of quiet quitting and quiet firing. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(4), 721-743. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2023-3600>
- Arar, T., Çetiner, N., & Yurdakul, G. (2023). Quiet Quitting: Building a Comprehensive Theoretical Framework. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)*, 15(28), 122-138. <https://doi.org/10.20990/kilisiibfakademik.1245216>
- AsadyKhansary, S. (2026). *How Employees Justify Quiet Quitting A Qualitative Analysis of Antiwork Narratives on Workplace Disengagement*. Master's Thesis in Business Administration, International Business, Nijmegen School of Management, Radboud University Nijmegen. <https://theses.uibn.ru.nl/handle/123456789/20408>
- Akbari, M. & Nikookar-gohari, H. (2026). Meta-synthesis of the Antecedents and Consequences of the Quiet Quitting Phenomenon in Organizations Using the Thematic Analysis Technique. *Journal of Human Resource Management*, 15(4), 84-117. https://www.jhrs.ir/article_240500.html?lang=fa (In Persian).

- Akbari, M. & Nikookar-Gohari, H. (2025). Comparing the Islamic Leadership Style with Western Behavioral Styles in terms of Impact on Manpower Productivity with the Mediation of Islamic Spirituality. (e236465). *Human Capital Assessment and Development*, 2(2), e236465. https://www.jhcad.ir/article_236465.html (In Persian).
- Akbari, M., Ghasemi Shams, M. & Nikookar, H. (2019). The Role of Human Resource Management Practices on Promoting Organizational Citizenship Behavior from an Islamic Perspective. *Journal of Human Resource Management*, 8(4), 127-148. https://www.jhrs.ir/article_128464.html (In Persian).
- 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*, 44(11), 10990–11010. <https://doi.org/10.1007/s12144-025-07920-x>
- Boy, Y., Sürmeli, M. & Çam, F. (2026). Prevalence and predictors of quiet quitting among healthcare professionals: a scale development and validation study. *BMC Psychol*, 14(1), 457-471. <https://doi.org/10.1186/s40359-026-04209-x>
- Barrett, J.R. (2024). *Quiet Quitting: A Conceptualization, Scale Development and Validation*. thesis submitted to the Graduate Faculty of Auburn University in partial fulfillment of the requirements for the Degree of Master of Science.
- Bulut, M.B., Tanriverdi, O., Tekeli, M.R., Yildizeli, N., Ünal, N.N., Çolak, C. (2024). Unveiling the Hushed Rebellion! Exploring the Concept of Quiet Quitting in the Modern Workplace: Development and Validation of Quiet Quitting Scale. *Journal of Academic Researches and Studies*, 16(30), 198-223. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kilisiibfakademik/article/1444762>
- Dilekçi, Ü., Kaya, A. & Çiçek, İ. (2025). Occupational stress, burnout, and change fatigue as predictors of quiet quitting among teachers. *Acta Psychologica*, 254:104812. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.104812>
- Drela, K. (2024). The Quiet Quitting Phenomenon From a Human Capital Management Perspective. *Scientific Papers Of Silesian University Of Technology, Organization and Management Series*, 166(1), 109-118. <http://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2024.199.9>
- Ergen, H., Giliç, F., Yücedağlar, A. & İnandi, Y. (2025) Leadership styles and quiet quitting in school context: unveiling mobbing as a mediator. *Frontiers in Psychology*, 16:1538444. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1538444>
- Frankel, K. K., Brooks, M.D. & Learned, J. E. (2025). Teachers' perspectives on the structure of reading intervention classes in secondary schools: A meta-synthesis of qualitative research. *Teaching and Teacher Education*, 162: 105029. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2025.105029>
- 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. <https://doi.org/10.1080/19368623.2022.2136601>
- Gupta, N. & Jaiswal D.A. (2026). The quiet quitting intentions among IT sector employees: Relationship between return-to-office mandates and job satisfaction. *Human Resources Management and Services*. 8(2), 5667-5682. <https://www.researchgate.net/publication/404026832>
- Georgiadou, A., P. Vezyridis, & N. Glaveli. (2025). You Pretend to Pay Me; I Pretend to Work: A Multi-Level Exploration of Quiet Quitting in the Greek Context. *Human Resource Management*, 64(4), 923–941. <https://doi.org/10.1002/hrm.22292>
- Gray, T.W., Zabinski, A.M., Fu, S.Q. & Darden, T.R. (2025). That's Not What I Was Promised! Psychological Contracts and Quiet Quitting. *Human Resource Management*, 64(1), 1833-1863. <https://doi.org/10.1002/hrm.70011>
- Gabelaia, I. & Bagociunaite, R. (2024). The Impact of Quiet Quitting on Overall Organizational Behavior and Culture. *RelStat*, 5(3), 366–378. https://doi.org/10.1007/978-3-031-53598-7_33
- Jalali, R., Fatahi, S. & Kolehjoubi, A.A. (2026). Quiet quitting in nursing: a concept analysis. *BMC Nurs*. 25(1), 163-172. <https://doi.org/10.1186/s12912-026-04335-2>
- 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. <https://doi.org/10.61100/adman.v3i1.258>

- Jelača, S. & Golubović, M. (2024). The Impact of The Quiet Quitting Phenomenon on Employees in Serbia. *The European Journal of Applied Economics*, 21(1), 60-80. <https://doi.org/10.5937/EJAE21-47933>
- Karadas, A. & Çevik, C. (2024). Psychometric analysis of the quiet quitting and quiet firing scale among Turkish healthcare professionals. *Journal of Evaluation in Clinical Practice*, 31(2), e14136. <https://doi.org/10.1111/jep.14136>
- KarimMajeed, D., Sheikhesmaeili, S. & Soltan Panah, H. (2025). Analyzing Brand Revival Strategies Using a Meta-Synthesis Approach. *Management Strategies and Engineering Sciences*, 7(5), 13-23. <https://doi.org/10.61838/msesj.239>
- Khalatbari, M., yazdani, H.R., & Asgari, N. (2022). Meta-synthesizing of Practices and Results of Corporate Social Responsibility: A Human Resource Approach. *Journal of Human Resource Management*, 12(2), 1-24. https://www.jhrs.ir/article_158889.html (In Persian).
- Li, Q.-l., Sun, T. & Zhang, X. (2026). Development and validation of the quiet quitting behavior scale: a mixed-methods study with primary healthcare workers in China. *Front. Public Health*, 14:1773183. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2026.1773183>
- Lestari, N.S., Zainal, V.R., Chan, S. & Nawangsari, L.C (2024). Impact of career development, job insecurity, and tech awareness on the quiet quitting of hospitality employees in Indonesia. *Problems and Perspectives in Management*, 22(3), 427-439. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.22\(3\).2024.33](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.22(3).2024.33)
- LiuLastres, B., Karatepe, O. M. & Okumus, F. (2024). Combating quiet quitting: Implications for future research and practices for talent management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36(1), 13–24. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2023-1317>
- Magrizos, S., Aydinliyim, L.E., Roumpi, D., Porter, C. M., Phillips, J. M. & Delery, J. E. (2026). The Disquiet of Quiet Quitting: Definitional Clarity, Theoretical Pathways, and Future Research. *Human Resource Management*. 0, 1-18. <https://doi.org/10.1002/hrm.70061>
- Mannan, M.S., Kumar, A., Al Qur'an, M. & Kumari, P. (2026). The Impact of Authentic Leadership on Quiet Quitting: Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior. *Contemporary Management Research*, 22(1), 27–59. <https://doi.org/10.7903/cmr.24119>
- Mathushan, P., Opatha, H.H.D.N.P. & Kengatharan, N. (2025). Is Quiet Quitting Real? Evidence from a Developing Country. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 15(1), 52-69. <https://journals.sjp.ac.lk/index.php/sljhmr/article/view/7844>
- Marino, M. (2025). *The Quiet Quitting phenomenon and its implications for organisations*. A thesis submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of Master of Research. Department of Strategic Management, Organizational design, Italy.
- Mazlomi, A., Momeni Mahmoudi, H. & Ajam, A.A. (2025). Presenting a comprehensive pattern of artificial intelligence in the students' education process: Meta-synthesis approach based on the Erwin Model. *Journal of Medical Education Development*, 18(2), 113-128. <http://dx.doi.org/10.61882/edcj.18.2.1>
- Memiş, T. K. & Tabancalı, E. (2024). Teachers' Silent Scream: Quiet Quitting. *Research in Educational Administration & Leadership*, 9(3), 372-412. <https://doi.org/10.30828/real.1440040>
- Nimmi, M.P., Jayakumar, D., Muthuraman, N., Nair, G.P. & Donald, W.E. (2024). Workplace antecedents of quiet quitting behavior: Insights from graduate workers in India. *Human Resources Management and Services*. 6(4), 3450-3462. <https://doi.org/10.18282/hrms.v6i4.3450>
- Nunes, A.R. & Pimenta, F. (2024). Quiet Quitting, Firing And Hiring: Just a Social Media Trend?. *Portuguese Society of Health Psychology*, 25(1), 124-137. <https://doi.org/10.15309/24psd250112>
- Nguyen, B.G. (2024). *The Phenomenon of Quiet Quitting: A Scoping Review*. A thesis submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of Master of Research. Department of Management, Macquarie Business School, Macquarie University, Sydney. <https://doi.org/10.25949/28259231>
- Oktavia, T., Noviekayati, I.G.A.A. & Suhadianto. (2025). Factors Causing Quiet Quitting in Generation Z: A Systematic Review. *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)*, 9(11), 8079-8092. <https://dx.doi.org/10.47772/IJRISS.2025.91100631>

- Öztürk, E., Arıkan, Ö.U. & Ocak, M. (2023). Understanding Quiet Quitting: Triggers, Antecedents, and Consequences. *International Journal of Behavior, Sustainability and Management*, 10(18), 57-79. <https://doi.org/10.54709/jobesam.1299018>
- Pasha, B.M. & Soetjijpto, B. E. (2026). Predictors of Quiet Quitting Among Employees in the Post Pandemic Era: A Systematic Literature Review and Bibliometric Analysis. *Jurnal Manajemen Motivasi*, 22(1), 108-125. <https://doi.org/10.29406/jmm.v22i1.8392>
- Prentice, C., Dominique-Ferreira, S., Wang, X., Tuominen, J., Duarte, M. & Rocha, H. (2026). Work-life imbalance, burning out, feeling down, I will quit, but quietly: The case of hospitality employees. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 34(1), 24-45. <https://doi.org/10.1080/19368623.2024.2389074>
- Park, J-Y., Okumus, B., Piao, Z. & Mistry, T.G. (2025). Scale Development on the Phenomenon of Quiet Quitting in the Restaurant Sector. *Journal of Culinary Science & Technology*, 24(3), 714-738. <https://doi.org/10.1080/15428052.2025.2548432>
- Patel, P.C., Guedes, M.J., Bachrach, D.G. & Cho, Y. (2025) A multidimensional quiet quitting scale: Development and test of a measure of quiet quitting. *Plos One*, 20(4), e0317624. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0317624>
- Putra, I.A.S. & Palupi, M. (2025). Quiet Quitting Due to Work Stress, Mediated by Job Satisfaction and Affective Commitment. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IJJSE)*, 8(1), 1301-1321. <https://doi.org/10.31538/ijse.v8i1.5727>
- Rahmadara, B. & Rachmawati, R. (2025). Exploratory Study of the Phenomenon Quiet Quitting: Manager's Perspective in a Digital Company. *Journal of Theoretical and Applied Management*, 18(1), 156-167. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v18i1.68397>
- Şen, H. (2025). A systematic review of quiet quitting in the health sector. *OPUS- Journal of Society Research*, 22(3), 391-404. <https://doi.org/10.26466/opusjsr.1659559>
- 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>
- Taufik, N., Rosyadi, A., & Aliyuddin, M. (2024). Why millennials and gen Z are silently leaving their jobs? Unraveling the quiet quitting trend. *Asian Management and Business Review*, 4(2), 276-292. <https://doi.org/10.20885/AMBR.vol4.iss2.art7>
- Thakur, A. (2025). Quiet Quitting: The New Corporate Trend. *International Journal for Multidisciplinary Research (IJFMR)*, 6(1), 1-10. <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2024.v06i01.12486>
- Trang, P.T. & Trang, T.T. (2025) Job burnout and quiet quitting in Vietnamese banking sector: the moderation effect of optimism, *Cogent Business & Management*, 11(1), 2371549, <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2371549>
- Toska, A., Dimitriadou, I., Togas, C., Nikolopoulou, E., Fradelos, E.C., Papathanasiou, I.V., Sarafis, P., Malliarou, M. & Saridi, M. (2025). Quiet Quitting in the Hospital Context: Investigating Conflicts, Organizational Support, and Professional Engagement in Greece. *Nursing Reports*, 15(2), 38-50. <https://doi.org/10.3390/nursrep15020038>
- Techanan, P. (2025). Quiet Quitting in the Thai Workplace: Analyzing Factors Influencing Employee Disengagement and Organizational Performance. *Management, knowledge and learning international conference*. Bangkok, Thailand.
- VenturaSilva, J.M.A., Ribeiro, M.P., Barros, S.C.d.C., Castro, S.F.M.d., Sanches, D.M.M., Trindade, L.d.L., Teles, P.J.F.C., Zuge, S.S. & Ribeiro, O.M.P.L. (2025). Quiet Quitting Scale: Adaptation and Validation for the Portuguese Nursing Context. *Nurs. Rep.*, 15(1), 411-432. <https://doi.org/10.3390/nursrep15120411>
- Uzun, L.N. & Tok, H.H. (2025). Investigating quiet quitting tendencies among nursing students: a descriptive study. *BMC Nurs.* 24(1), 902. <https://doi.org/10.1186/s12912-025-03565-0>
- Young, K.M., Isaacs, K.M. & Jansen, K.L. (2025). Perspectives on Quiet Quitting in Family Medicine Residency Programs. *Family medicine*, 57(8), 564-569. <https://doi.org/10.22454/FamMed.2025.193586>
- Yıldız, S. (2023). Quiet Quitting: Causes, Consequences and Suggestions. *International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal*, 9(70), 3180-3190. <http://dx.doi.org/10.29228/smrjy.69426>