



Original Article (Qualitative)

Investigating the Formation Process of Quiet Quitting in Public Sector Organizations

Gholamreza Tizfahm Fard¹ , Bahareh Khoshbakht² , Sara Dodangeh³ , Mahmoud Samadi⁴

1- PhD in Business Administration, Department of Business Administration, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

2- Masters student of Management Department, Takestan Institute of Higher Education, Qazvin, Iran.

3- Assistant Professor, Department of Management, Qazvin Branch, Payam Noor University, Qazvin, Iran.

4- Assistant Professor of Management Department, Takestan Institute of Higher Education, Qazvin, Iran.

Receive:
20 February 2026
Revise:
02 May 2026
Accept:
29 May 2026

Keywords:
Quiet Quitting,
Organizational
Culture,
Social Support,
Organizational
Silence,
Bureaucratic
Structure.

Abstract

The present study aims to explain the factors contributing to the formation of “quiet quitting” among employees in government organizations and to provide a conceptual model. This study is qualitative in nature, and was designed based on the Grounded Theory approach. Data were collected through 17 semi-structured interviews with employees and managers of public organizations by purposive sampling; the participant selection process continued until theoretical saturation was achieved. Data analysis was performed by a three-stage coding method (open, axial, and selective coding) within MaxQDA 10 software.

The findings revealed that quiet quitting results from a complex interaction of **causal factors**, including organizational injustice, inappropriate leadership styles, limited career growth opportunities, and workload; **contextual factors**, such as unfavorable organizational culture and bureaucratic structures; and **intervening factors**, including individual characteristics and the level of social support. In response to these conditions, employees adopt **strategies** such as reducing job effort, organizational silence, and focusing on personal interests, which lead to **consequences** such as decreased job satisfaction, burnout, and diminished organizational productivity. The results of this research not only contribute to theory development in the fields of organizational behavior and human resource management but also serve as a foundation for designing management policies and strategies to mitigate quiet quitting and enhance employee commitment and motivation in the public sector.

Please cite this article as (APA): Tizfahm Fard, G, Khoshbakht, B, dodangeh, S and SAMADI, M. (2026). Investigating the Formation Process of Quiet Quitting in Public Sector Organizations. *Management and Educational Perspective*, 8(2), 175-192.



<https://doi.org/10.22034/jmep.2026.576839.1627>



Authors retain the copyright and full publishing rights.
Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Publisher: Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business

Corresponding Author: Gholamreza Tizfahm Fard

Email: rezatizfahm@gmail.com

Extended Abstract

Introduction

In recent years, public organizations have encountered emerging challenges in human resource management, most notably the gradual decline in employee motivation, commitment, and active participation in organizational tasks (Ghasemi Zargar et al., 2024). This phenomenon, known in management literature as “Quiet Quitting,” refers to a state where employees refrain from performing roles beyond their minimum job requirements without officially resigning. Consequently, their level of effort, creativity, and accountability drops to the bare minimum expected (Pourshahabi et al., 2023). Unlike overt turnover, quiet quitting develops subtly and gradually, making its identification and management significantly more difficult for public sector leaders (Zhang et al., 2025).

Quiet quitting describes a condition in which employees limit their involvement in organizational activities and settle for performing only their core job duties while remaining on the payroll. This phenomenon represents a form of psychological detachment from the organization, stemming from a decline in motivation, commitment, and psychological capital, which can have substantial implications for both individual and organizational performance. In organizational behavior literature, quiet quitting is closely related to concepts such as psychological withdrawal, organizational silence, and the reduction of organizational citizenship behaviors (Ozen et al., 2024).

The emergence of quiet quitting in government organizations can be attributed to a constellation of individual, organizational, and structural factors. These include perceived organizational injustice, weak incentive systems, limited opportunities for growth and promotion, inappropriate leadership styles, job stress, lack of involvement in decision-making, and the gap between employee expectations and workplace realities. The interaction of these factors fosters psychological and behavioral withdrawal, ultimately undermining organizational efficiency, the quality of public services, and employee trust in the management system (Rahman et al., 2025). Previous research has also demonstrated that quiet quitting is correlated with job burnout, high workload, authoritarian leadership styles, and restrictive organizational cultures (Hu et al., 2022). Thus, quiet quitting is a multidimensional phenomenon shaped by the interplay of individual, organizational, and environmental factors, requiring a simultaneous analysis of causal, contextual, and intervening roles (Zarin Negar et al., 2024).

Given the vital role of human resources in achieving the missions of public organizations, a precise understanding of the factors shaping quiet quitting is of paramount importance. Explaining these factors not only enriches the theoretical literature of human resource management and organizational behavior but also provides a foundation for designing effective policies and managerial strategies to enhance employee motivation, commitment, and engagement. Therefore, the present research seeks to address the fundamental question: What are the factors influencing the formation of quiet quitting among employees in government organizations?

Theoretical Framework

Quiet Quitting

The concept of quiet quitting emerges when an employee “leaves” their employer mentally while remaining on the payroll. To clarify, quiet quitting can be defined as a state where an employee is physically present at the workplace but behaves as if they have resigned, performing only the bare minimum required to avoid termination (Zhang et al., 2025).

Quiet quitting can be summarized as employees mentally abandoning their jobs as a form of “rebellion” against routine work life (Dowlatabadi et al., 2025). The factors that trigger quiet



quitting and lead to employee discouragement and detachment include: lack of career development opportunities, perceived lack of organizational value for employees, decreased employee engagement, lack of autonomy, and the erosion of organizational trust (Mahand et al., 2023).

Yu et al. (2026), in a study titled “*Quiet Quitting of Employees Using Spatial Econometric Methods*,” confirmed the existence of intersections and spillover effects in quiet quitting behaviors within organizations. The generalizability of this methodological framework can further contribute to understanding a wide range of organizational behaviors by accounting for social interactions in the workplace.

Xu et al. (2026), in their research titled “*Mindfulness and Small Talk: Unlocking Engagement and Quiet Quitting in the Workplace*,” utilized Interaction Ritual Theory to examine the roles of mindfulness and workplace small talk in shaping job engagement and quiet quitting among hospitality employees in the United States. Using three waves of data collection, the results fully supported the hypotheses: mindfulness enhances job engagement, and workplace small talk boosts engagement specifically for employees with lower levels of mindfulness. Higher levels of job engagement, in turn, were associated with lower levels of quiet quitting and mediated the relationship between mindfulness and quiet quitting.

Research Methodology

Given the nature of the subject and the research objectives, this study employs a **qualitative research design** based on the **Grounded Theory** approach. The target population consisted of employees and managers of public organizations who possessed direct experience within government work environments.

Sampling was conducted through **purposive** and **theoretical sampling** techniques. The participant selection process continued until **theoretical saturation** was achieved, which was ultimately reached after 17 in-depth, semi-structured interviews.

Data analysis was conducted simultaneously with data collection by the **three-stage coding method**, including **open, axial, and selective coding**.

1. In the **open coding** stage, initial concepts were extracted from the interview transcripts; after refining and merging similar concepts, primary and secondary open codes were established.
2. During the **axial coding** stage, the relationships between codes and categories were identified and organized into sub-categories and axial categories.
3. In the **selective coding** stage, the axial categories were integrated into a coherent **paradigmatic model**, and the core phenomenon of the research was identified.

The software **MAXQDA 10** was utilized for the systematic organization and analysis of the data.

Research Findings

The findings indicate that **quiet quitting** is the result of a complex interaction between:

- **Causal Conditions:** including organizational injustice, inappropriate leadership styles, limited career growth opportunities, and excessive workload.
- **Contextual Factors:** such as an unfavorable organizational culture and rigid bureaucratic structures.
- **Intervening Conditions:** including individual employee characteristics and the level of social support.

In response to these conditions, employees adopt certain **strategies**, such as reducing job effort, organizational silence, and shifting focus toward personal interests. These strategies

lead to **consequences** such as decreased job satisfaction, burnout, and diminished organizational productivity.

The results of this study not only contribute to theory development in the fields of organizational behavior and human resource management but also provide a strategic framework for designing managerial policies aimed at mitigating quiet quitting and enhancing employee commitment and motivation within government organizations.

Discussion and Conclusion

The research findings indicate that deficiencies in human resource management processes—such as payment discrimination and the absence of clear promotion criteria—are among the most fundamental factors shaping quiet quitting in government organizations. When employees perceive that their efforts go unrecognized and that rewards are based on personal connections (nepotism) rather than merit, they become psychologically detached from the organization. This finding is consistent with **Arar et al. (2023)**, who argue that flaws in managerial frameworks are the primary drivers of quiet quitting. Furthermore, **Mahand et al. (2023)** emphasize that a weak reward system transforms potential opportunities for commitment into opportunities for withdrawal.

In this study, authoritarian leadership and a lack of managerial support were identified as key causal factors. In public structures, managers who focus solely on top-down directives and fail to provide positive feedback foster an atmosphere of mistrust. This result aligns with the findings of **Yogurtcu et al. (2024)**, who demonstrated that in educational and administrative environments, non-supportive leadership styles lead directly to decreased motivation and the performance of only minimum duties.

Regarding workload and burnout, the results showed that high job demands, coupled with staffing shortages and time pressure, lead to job burnout. In such cases, quiet quitting serves as a “defense mechanism” to preserve mental health. These results corroborate the findings of **Zhang (2024)**, who specifically highlighted this relationship between burnout and quiet quitting. Additionally, **Sürmeli & Boy (2024)** maintain that in sensitive sectors, burnout resulting from excessive workload poses a significant risk to the overall performance of the system.

Data analysis further revealed that the discrepancy between the organization’s initial promises and the existing realities causes disillusionment among employees. This gap leads individuals to feel that their “psychological contract” with the organization has been violated. **Fomical et al. (2024)** view this situation as a “paradigm shift” in the post-pandemic world, where employees are no longer willing to go beyond their written obligations for an organization that fails to fulfill its promises.

The findings also indicated that the lack of effective interactions and poor information flow in government organizations result in role ambiguity and employee isolation. When feedback systems are absent, employees feel ignored. This finding is consistent with the results of **Yu et al. (2026)**.

Furthermore, the analysis suggests that successive management changes and the prevalence of temporary contracts within the public sector have created a sense of mental instability. In response to this uncertainty, employees reduce their effort to conserve energy for potential opportunities outside the organization. This situation aligns with the findings of **Nouri et al. (2025)**.

Finally, the research findings confirmed that rigid hierarchies, extreme centralization, and complex regulations in government organizations inhibit creativity and dynamism. In such structures, employees feel like mere “cogs in a large machine” with no power to effect change. This finding is consistent with the theory proposed by **Samnani et al. (2025)**.

علمی پژوهشی (کیفی)

بررسی شکل گیری فرایند استعفای خاموش در سازمان های دولتی

غلامرضا تیزفهم فرد^۱ ID، بهاره خوشبخت^۲ ID، سارا دودانگه^۳ ID، محمود صمدی^۴ ID

۱- دکتری تخصصی مدیریت بازرگانی، گروه مدیریت بازرگانی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۲- دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه مدیریت دولتی، موسسه آموزش عالی تاکستان، قزوین، ایران.

۳- استادیار گروه مدیریت، واحد قزوین، دانشگاه پیام نور، قزوین، ایران.

۴- استادیار گروه مدیریت، موسسه آموزش عالی تاکستان، قزوین، ایران.

چکیده

پژوهش حاضر با هدف تبیین عوامل شکل گیری استعفای خاموش کارکنان در سازمان های دولتی و ارائه مدلی مفهومی انجام شد. این مطالعه از نوع کیفی و بر اساس رویکرد نظریه داده بنیاد طراحی گردید. داده ها از طریق ۱۷ مصاحبه نیمه ساختاریافته با کارکنان و مدیران سازمان های دولتی و با استفاده از نمونه گیری هدفمند انجام شد، فرایند انتخاب مشارکت کنندگان تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت و تحلیل آن ها با استفاده از روش سه مرحله ای کدگذاری باز، محوری و انتخابی در نرم افزار MaxQDA10 انجام گرفت. یافته ها نشان داد که استعفای خاموش حاصل تعامل پیچیده ای از عوامل علی شامل بی عدالتی سازمانی، سبک رهبری نامناسب، محدودیت فرصت های رشد شغلی و فشار کاری، عوامل زمینه ای مانند فرهنگ سازمانی نامطلوب و ساختار بوروکراتیک، و عوامل مداخله گر شامل ویژگی های فردی کارکنان و میزان حمایت اجتماعی است. کارکنان در مواجهه با این شرایط، راهبردهایی همچون کاهش تلاش شغلی، سکوت سازمانی و تمرکز بر منافع فردی را اتخاذ می کنند که پیامدهایی نظیر کاهش رضایت شغلی، فرسودگی و کاهش بهره وری سازمانی را به دنبال دارد. نتایج پژوهش نه تنها به توسعه نظریه در حوزه رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی کمک می کند، بلکه می تواند مبنایی برای طراحی سیاست ها و راهبردهای مدیریتی به منظور کاهش استعفای خاموش و ارتقای تعهد و انگیزش کارکنان در سازمان های دولتی باشد.

تاریخ دریافت:

۱۴۰۴ اسفند ۰۱

تاریخ بازنگری:

۱۲ اردیبهشت ۱۴۰۵

تاریخ پذیرش:

۰۸ خرداد ۱۴۰۵

کلید واژه ها:

استعفای خاموش، فرهنگ سازمانی، حمایت اجتماعی، سکوت سازمانی، ساختار بوروکراتیک

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): تیزفهم فرد، غلامرضا، خوشبخت، بهاره، دودانگه، سارا و صمدی، محمود. (۱۴۰۵). بررسی شکل گیری فرایند

استعفای خاموش در سازمان های دولتی. فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش، ۸(۲)، ۱۷۵-۱۹۲.

<https://doi.org/10.22034/jmep.2026.576839.1627>

Authors retain the copyright and full publishing rights.

Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

ناشر: مرکز پژوهشی مطالعات مدیریت منابع و کسب و کار دانش محور

نویسنده مسئول: غلامرضا تیزفهم فرد

ایمیل: rezatizfahm@gmail.com

مقدمه

در سال‌های اخیر، سازمان‌های دولتی با چالش‌های نوینی در حوزه منابع انسانی مواجه شده‌اند که یکی از مهم‌ترین آن‌ها، کاهش تدریجی انگیزه، تعهد و مشارکت فعال کارکنان در انجام وظایف سازمانی است (ghasemi zargar et al., 2024). این پدیده که در ادبیات مدیریت با عنوان «استعفای خاموش» شناخته می‌شود، به وضعیتی اشاره دارد که کارکنان بدون ترک رسمی سازمان، از ایفای نقش‌های فراتر از وظایف حداقلی خود کناره‌گیری می‌کنند و سطح تلاش، خلاقیت و مسئولیت‌پذیری آنان به حداقل مورد انتظار کاهش می‌یابد (pourshahabi et al., 2023). استعفای خاموش، برخلاف ترک خدمت آشکار، به صورت پنهان و تدریجی شکل می‌گیرد و به همین دلیل، شناسایی و مدیریت آن برای مدیران سازمان‌های دولتی دشوارتر است (zhang et al., 2025).

استعفای خاموش کارکنان به حالتی اطلاق می‌شود که در آن کارکنان بدون ترک رسمی سازمان، مشارکت خود در فعالیت‌های سازمانی را محدود می‌کنند و تنها به انجام حداقل وظایف شغلی بسنده می‌کنند. این پدیده نوعی فاصله‌گیری روانی از سازمان است که از کاهش انگیزش، تعهد و سرمایه روانی کارکنان ناشی می‌شود و می‌تواند پیامدهای قابل توجهی برای عملکرد فردی و سازمانی به دنبال داشته باشد. در ادبیات رفتار سازمانی، استعفای خاموش را می‌توان با مفاهیمی مانند کناره‌گیری روانی، سکوت سازمانی و کاهش رفتارهای شهروندی سازمانی مرتبط دانست (Ozen et al., 2024).

از منظر نظریه تعهد سازمانی، سطح تعهد عاطفی، هنجاری و مستمر کارکنان به سازمان نقش مهمی در میزان مشارکت آنان دارد. کاهش تعهد سازمانی باعث می‌شود کارکنان انگیزه کمتری برای ایفای نقش‌های فراتر از حداقل وظایف نشان دهند و در نتیجه رفتارهای کناره‌گیرانه و استعفای خاموش شکل می‌گیرد (uy et al., 2024). همچنین نظریه عدالت سازمانی بیان می‌کند که ادراک کارکنان از عدالت توزیعی، رویه‌ای و تعاملی، تأثیر مستقیمی بر نگرش‌ها و رفتارهای آنان دارد. زمانی که کارکنان احساس کنند نظام‌های ارزیابی، پاداش و ارتقا منصفانه نیست، احتمال بروز رفتارهای منفعلانه و کناره‌گیرانه افزایش می‌یابد (zhang et al., 2024). نظریه قرارداد روان‌شناختی نیز چارچوب مناسبی برای تحلیل استعفای خاموش ارائه می‌دهد. این نظریه بیان می‌کند که کارکنان انتظارات نانوشته‌ای از سازمان دارند و در صورت نقض این انتظارات، احساس بی‌اعتمادی و کاهش انگیزش در آنان ایجاد می‌شود. نقض قرارداد روان‌شناختی می‌تواند موجب کاهش رفتارهای شهروندی سازمانی و افزایش کناره‌گیری روانی شود (Samnani et al., 2025). علاوه بر این، نظریه خودتعیین‌گری و نظریه انگیزش شغلی تأکید می‌کنند که برآورده نشدن نیازهای روان‌شناختی اساسی کارکنان مانند خودمختاری، شایستگی و تعلق، می‌تواند موجب کاهش انگیزش درونی و گرایش به انجام حداقل وظایف شود (Liu-Lastres et al., 2024).

استعفای خاموش کارکنان در سازمان‌های دولتی را می‌توان پیامد مجموعه‌ای از عوامل فردی، سازمانی و ساختاری دانست؛ عواملی مانند احساس بی‌عدالتی سازمانی، ضعف نظام‌های انگیزشی، محدودیت فرصت‌های رشد و ارتقا، سبک‌های نامناسب رهبری، فشارهای شغلی، نبود مشارکت در تصمیم‌گیری و فاصله میان انتظارات کارکنان و واقعیت‌های محیط کار است. این عوامل در تعامل با یکدیگر، زمینه شکل‌گیری نوعی کناره‌گیری روانی و رفتاری را فراهم می‌کنند که در نهایت می‌تواند کارایی سازمانی، کیفیت خدمات عمومی و اعتماد کارکنان به نظام مدیریتی را

تحت تأثیر قرار دهد (Rahman et al., 2025). تحقیقات پیشین نیز نشان داده‌اند که استعفای خاموش با فرسودگی شغلی، فشار کاری بالا، سبک‌های رهبری اقتدارگرا و فرهنگ سازمانی محدودکننده ارتباط دارد (hu et al., 2022). بنابراین، استعفای خاموش یک پدیده چندبعدی است که در بستر تعامل عوامل فردی، سازمانی و محیطی شکل می‌گیرد و بررسی آن نیازمند تحلیل هم‌زمان نقش عوامل علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر است. با توجه به نقش حیاتی منابع انسانی در تحقق مأموریت‌های سازمان‌های دولتی، شناخت دقیق عوامل شکل‌گیری استعفای خاموش کارکنان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. تبیین این عوامل نه تنها به غنای ادبیات نظری مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی کمک می‌کند، بلکه می‌تواند مبنایی برای طراحی سیاست‌ها و راهبردهای مدیریتی مؤثر در جهت افزایش انگیزش، تعهد و مشارکت کارکنان فراهم آورد. از این رو، دغدغه فکری محقق را بر این سؤال واداشت که عوامل مؤثر بر شکل‌گیری استعفای خاموش کارکنان در سازمان‌های دولتی کدامند؟

مبانی نظری

استعفای خاموش

مفهوم استعفای خاموش زمانی مطرح می‌شود که یک کارمند، کارفرمای خود را ترک می‌کند. برای روشن‌تر شدن موضوع، ترک شغل خاموش را می‌توان به عنوان کارمندی تعریف کرد که از نظر فیزیکی در محل کار حضور دارد، اما طوری رفتار می‌کند که انگار شغل خود را ترک کرده است و به اندازه‌ای به کار خود ادامه می‌دهد که از اخراج شدن جلوگیری کند (zhang et al., 2025).

ترک شغل خاموش را می‌توان با این عبارت خلاصه کرد که کارمندان شغل خود را در محل کار به عنوان نوعی شورش علیه زندگی کاری روتین ترک می‌کنند (dowlatabadi et al., 2025). دلایلی که باعث ترک شغل خاموش می‌شوند و باعث می‌شوند کارمندان دلسرد شوند و از شغل خود دور شوند، به شرح زیر است: فقدان فرصت‌های توسعه شغلی، فقدان ارزش برای کارمندان، کاهش مشارکت کارمندان، فقدان استقلال کارمندان و کاهش اعتماد سازمانی (mahand et al., 2023). اساساً، مفهوم ترک شغل خاموش مربوط به اخراج قطعی یک فرد نیست، بلکه به عنوان فردی بیان می‌شود که کار خود را با کمترین تلاش در فرآیندهای تجاری انجام می‌دهد و ساعات کاری را با حداقل عملکرد پر می‌کند (Yücedağlar et al., 2024). کارمندان در واکنش به فرسودگی شغلی ناشی از شرایط دشوار کاری، رفتار ترک کار آرام را به عنوان یک مکانیسم دفاعی در پیش می‌گیرند و تنها کاری را که در ازای دستمزدشان لازم است انجام می‌دهند، بدون اینکه وظایف اضافی انجام دهند یا در برنامه‌های خارج از شیفت کاری شرکت کنند (yildiz et al., 2022). کارمندی که نگرش ترک کار آرام دارد، به آرامی و موزیانه کار را ترک می‌کند. در این موارد، مشاهده می‌شود که انگیزه آنها نسبت به کارشان کاهش می‌یابد (Morrison-Beedy, 2022). کارمندان در اینجا معمولاً شعار «کار کردن برای امرار معاش» را به جای «زندگی برای کار» انتخاب می‌کنند (Boy & Sürmeli, 2023). اگرچه پدیده ترک کار آرام به تازگی وارد زندگی ما شده است، اما بدیهی است که این موردی است که سال‌هاست توسط کارمندان و کارفرمایان شناخته شده است. فردی که نگرش ترک شغل آرام را از خود نشان می‌دهد، نه تنها نمی‌تواند شغل خود را به درستی انجام دهد، بلکه موقعیتی را اشغال می‌کند که فرد دیگری می‌تواند در آن کار کند و سیستمی را که مبتنی بر

همکاری است، مختل می‌کند. این واقعیت که کارمند در حالت ترک شغل آرام قرار دارد، عملکرد و بهره‌وری خود و سازمان را کاهش می‌دهد (Yogurtcu et al., 2024). کارمندانی که قصد ترک سازمان را دارند، به طور فعال به دنبال مشاغل جدید هستند، در حالی که کسانی که بی سر و صدا شغل خود را ترک می‌کنند، نمی‌خواهند آن را ترک کنند، بلکه با حداقل تلاش به انجام وظایف خود ادامه می‌دهند (Talukder & Prieto, 2024). سازمان‌ها باید اذعان کنند که مشخصات و شیوه‌های کاری کارکنان در حال تغییر است و برای اطمینان از تحول و پایداری سازمانی مطابق با ارزش‌ها، دانش و فناوری در حال تغییر، اقداماتی انجام دهند (Arar et al., 2023). این امر در مورد مدیران نیز صدق می‌کند. بنابراین، توصیه می‌شود که مدیران شرکت‌ها کارمندان خود را به خوبی بشناسند، برای آنها ارزش و احترام قائل شوند، به آنها انگیزه دهند، تعادل بین کار و زندگی را تضمین کنند و از طریق ارتباطات داخلی باز، فرهنگ سازمانی مثبتی را پرورش دهند (Yıldız et al., 20223).

پیشینه پژوهش

(Yu et al., 2026) در پژوهشی تحت عنوان «استعفای آرام کارکنان با استفاده از روش‌های اقتصادسنجی فضایی» پرداختند، چارچوب تحلیلی برای درک رفتار ترک شغل آرام با حضور تعاملات اجتماعی از دیدگاهی جدید به کار گرفته شده است. یافته‌ها وجود تقاطع‌ها در رفتارهای ترک شغل آرام کارکنان در سازمان‌ها را تأیید کرد. تعمیم‌پذیری این چارچوب روش‌شناختی می‌تواند به درک طیف وسیعی از رفتارهای سازمانی با در نظر گرفتن تعاملات اجتماعی در محیط کار کمک بیشتری کند.

(Xu et al., 2026) در پژوهشی تحت عنوان «ذهن آگاهی و گپ و گفت: گشودن قفل مشارکت و استعفای خاموش در محیط کار» پرداختند، این مطالعه با بهره‌گیری از نظریه آیین تعامل، نقش ذهن آگاهی و گپ و گفت در محل کار را در شکل‌دهی به مشارکت شغلی و ترک شغل آرام در میان کارمندان مهمان‌نوازی در ایالات متحده بررسی می‌کند. با استفاده از سه موج جمع‌آوری داده‌ها، نتایج به طور کامل از فرضیه‌ها پشتیبانی می‌کنند، به طوری که ذهن آگاهی مشارکت شغلی را افزایش می‌دهد و گپ و گفت در محل کار، مشارکت کارمندان با تمرکز حواس پایین را تقویت می‌کند. سطوح بالاتر مشارکت شغلی، به نوبه خود، با سطوح پایین‌تر ترک شغل آرام مرتبط بود و واسطه رابطه بین تمرکز حواس و ترک شغل آرام بود.

(Rahman et al., 2025) در پژوهشی تحت عنوان «سکوت تاریک: ویژگی‌های شخصیتی سه گانه تاریک به عنوان پیش‌بینی‌کننده‌های استعفای خاموش» پرداختند، طرح مبتنی بر نظرسنجی مقطعی برای جمع‌آوری داده‌ها از ۴۰۲ پاسخ‌دهنده اتخاذ شد. یافته‌ها نشان داد که افرادی که خودشیفتگی و روان‌پریشی نشان می‌دهند، هم با استحقاق روانی و هم با عدم مشارکت اخلاقی ارتباط مثبت دارند که متعاقباً با تمایل بیشتر به ایجاد قصد ترک شغل آرام مرتبط هستند. با این حال، هیچ رابطه معناداری بین ماکیاولیسم و استحقاق روانی، عدم مشارکت اخلاقی یا قصد ترک شغل آرام یافت نشد.

(Nouri et al., 2025) در پژوهشی تحت عنوان «مدیریت استعفای خاموش و پیامدهای آن بر رفتارهای انحرافی در سازمان: بررسی نقش هویت شغلی» پرداختند، جامعه آماری شامل ۳۸۵ نفر از کارکنان سازمان تأمین اجتماعی شهر

تهران در سال ۱۴۰۴ بود، نتایج نشان داد مدیریت مؤثر استعفای خاموش همراه با تقویت هویت شغلی، راهبردی اساسی برای کاهش رفتارهای انحرافی و ارتقای سلامت سازمانی محسوب می‌شود. علی‌رغم مطالعات اخیر، اکثر پژوهش‌ها با رویکرد کمی و در بسترهای غیردولتی انجام شده‌اند و به واکاوی فرآیندی و عمیق استعفای خاموش در ساختار بروکراتیک سازمان‌های دولتی ایران پرداخته‌اند. پژوهش حاضر با انتخاب روش کیفی (داده‌بنیاد)، این شکاف را از طریق شناسایی همزمان عوامل علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر در قالب یک مدل پارادایمی پوشش داده و مدلی بومی برای درک این پدیده پنهان ارائه می‌دهد.

روش پژوهش

روش پژوهش حاضر با توجه به ماهیت موضوع و هدف آن، از نوع پژوهش‌های کیفی و مبتنی بر رویکرد نظریه داده‌بنیاد است. انتخاب این رویکرد به دلیل ضرورت فهم عمیق پدیده استعفای خاموش کارکنان در سازمان‌های دولتی و تبیین فرآیند شکل‌گیری آن بر اساس تجربیات زیسته افراد صورت گرفته است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی است، زیرا نتایج آن می‌تواند در طراحی سیاست‌ها و راهبردهای مدیریتی برای کاهش استعفای خاموش و ارتقای تعهد سازمانی کارکنان مورد استفاده قرار گیرد.

جامعه مورد مطالعه شامل کارکنان و مدیران سازمان‌های دولتی بود که تجربه مستقیم از محیط‌های کاری دولتی داشتند. نمونه‌گیری به صورت هدفمند و با استفاده از نمونه‌گیری نظری انجام شد، به گونه‌ای که افرادی انتخاب شدند که از نظر تجربه، دانش و مواجهه با موضوع پژوهش، اطلاعات غنی و معناداری در اختیار داشتند. فرآیند انتخاب مشارکت‌کنندگان تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت و در نهایت با انجام ۱۷ مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته، داده‌ها به سطح اشباع رسید. گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته انجام شد. راهنمای مصاحبه بر اساس اهداف پژوهش و مبانی نظری تدوین گردید و مصاحبه‌ها به صورت حضوری و در برخی موارد به صورت مجازی انجام گرفت. مدت زمان هر مصاحبه به طور متوسط بین ۴۵ تا ۷۵ دقیقه بود و تمامی مصاحبه‌ها پس از اخذ رضایت مشارکت‌کنندگان ضبط و سپس به طور کامل پیاده‌سازی شد. علاوه بر مصاحبه‌ها، یادداشت‌های میدانی پژوهشگر نیز برای تکمیل داده‌ها مورد استفاده قرار گرفت. به منظور افزایش اعتبار و اعتمادپذیری یافته‌ها، از معیارهای پیشنهادی لینکلن و گوبا استفاده شد. در این راستا، راهبردهایی مانند بازبینی نتایج توسط مشارکت‌کنندگان، بررسی همتایان پژوهش، تنوع‌بخشی به منابع داده‌ها و ثبت دقیق مراحل پژوهش به کار گرفته شد. همچنین تلاش شد تا با توصیف دقیق زمینه پژوهش و ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان، امکان انتقال‌پذیری نتایج فراهم شود.

تحلیل داده‌ها به صورت همزمان با جمع‌آوری داده‌ها انجام شد و از روش کدگذاری سه مرحله‌ای شامل کدگذاری باز، محوری و انتخابی بهره گرفته شد. در مرحله کدگذاری باز، مفاهیم اولیه از متن مصاحبه‌ها استخراج شد و پس از پالایش و ادغام مفاهیم مشابه، کدهای باز اولیه و ثانویه شکل گرفت. در مرحله کدگذاری محوری، ارتباط میان کدها و مقوله‌ها شناسایی و در قالب مقوله‌های فرعی و محوری سازمان‌دهی شد. در مرحله کدگذاری انتخابی، مقوله‌های محوری در چارچوب یک مدل پارادایمی منسجم تبیین گردید و پدیده محوری پژوهش مشخص شد. برای سامان‌دهی و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار MaxQDA10 استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

یافته‌های این پژوهش بر پایه تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته با ۱۷ مشارکت‌کننده و با بهره‌گیری از روش نظریه داده‌بنیاد و کدگذاری سه‌مرحله‌ای شامل کدگذاری باز، محوری و انتخابی استخراج شده است. در فرآیند تحلیل داده‌ها، در مجموع ۷ مقوله اصلی (کدهای محوری) شناسایی گردید که در قالب مدل پارادایمی نظریه داده‌بنیاد، در طبقات عوامل علی، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها سازمان‌دهی شدند و پدیده محوری پژوهش، یعنی «استعفای خاموش کارکنان در سازمان‌های دولتی»، را تبیین کردند.

در این راستا، داده‌های حاصل از ۱۷ مصاحبه مورد تحلیل قرار گرفت. در مرحله کدگذاری باز، تعداد ۶۱۳ مفهوم اولیه از متن مصاحبه‌ها استخراج شد که پس از بازنگری، پالایش و ادغام مفاهیم مشابه، این مفاهیم به ۶۷ کد باز اولیه و سپس به ۳۳ کد باز ثانویه کاهش یافتند. در مرحله دوم، یعنی کدگذاری محوری، کدهای باز ثانویه بر اساس شباهت‌ها و ارتباطات مفهومی طبقه‌بندی شده و در قالب ۱۷ مقوله فرعی (مؤلفه) سازمان‌دهی شدند.

در مرحله نهایی تحلیل، مؤلفه‌ها و مقوله‌های فرعی حاصل از کدگذاری باز و محوری، با توجه به ویژگی‌ها، روابط مفهومی و اشتراکات معنایی میان کدها، در قالب مقوله‌های انتزاعی‌تر جمع‌شدند و ساختار مفهومی پدیده مورد مطالعه شکل گرفت. در این مرحله، مقوله‌های فرعی در چارچوب شرایط علی، پدیده محوری، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها به یکدیگر مرتبط شده و الگوی پارادایمی استعفای خاموش کارکنان در سازمان‌های دولتی تدوین گردید.

لازم به ذکر است با توجه به گستردگی و حجم بالای داده‌ها در مرحله کدگذاری باز، در این پژوهش به‌منظور جلوگیری از اطاله بحث، تنها کدهای باز ثانویه مربوط به هر مقوله ارائه شده‌اند و جزئیات کامل مراحل کدگذاری در پیوست پژوهش قابل مشاهده است.

جدول ۱. یافته‌های فرآیند کدگذاری باز و محوری

ردیف	کد انتخابی	کد محوری	کدهای باز ثانویه	کدهای باز
۱	عوامل علی	ضعف نظام مدیریت منابع انسانی	بی‌عدالتی سازمانی، ضعف انگیزش، عدم شفافیت	تبعیض در پرداخت، ارتقای غیرمنصفانه، نبود پاداش عملکرد، نبود معیارهای روشن
		سبک رهبری نامناسب	رهبری اقتدارگرا، ضعف حمایت مدیریتی	عدم توجه مدیر به کارکنان، نبود بازخورد تصمیم‌گیری یک طرفه
		محدودیت رشد شغلی	نبود مسیر پیشرفت، رکود شغلی	ارتقای محدود، آموزش ناکافی، فرصت‌های توسعه کم
		فشار کاری و فرسودگی	حجم کار بالا، استرس شغلی	اضافه کاری اجباری، کمبود نیرو، فشار زمانی
		شکاف انتظارات	تفاوت بین وعده واقعیت	تحقق نیافتن وعده‌ها، تضاد نقش‌ها
		ضعف ارتباطات سازمانی	نبود تعامل مؤثر، عدم مشارکت	اطلاع رسانی ضعیف، نادیده

گرفتن نظارت				
تغییرات مدیریتی، قراردادهای موقتی	بی ثباتی سازمانی	کاهش امنیت شغلی		
کاهش انگیزه، بی تفاوتی نسبت به اهداف، عدم مشارکت داوطلبانه	کناره گیری روانی، کاهش تعهد، انجام حداقل وظایف	استعفای خاموش کارکنان	پدیده اصلی	۲
رقابت ناسالم، نبود روحیه همکاری	بی اعتمادی، فردگرایی	فرهنگ سازمانی نامطلوب	عوامل زمینه‌ای	۳
سلسله مراتب سخت، قوانین پیچیده	تمرکزگرایی، انعطاف ناپذیری	ساختار بروکراتیک		
تورم، دغدغه‌های معیشتی	مشکلات اقتصادی، فشارهای بیرونی	شرایط محیطی و اجتماعی		
تفاوت‌های شخصیتی، سطح تعهد فردی	انگیزش فردی، تاب آوری	ویژگی‌های فردی کارکنان	عوامل مداخله‌گر	۴
روابط مثبت، شبکه‌های حمایتی	حمایت همکاران و مدیران	حمایت اجتماعی		
انجام حداقل وظایف، عدم پیشنهاد ایده	کاهش تلاش، سکوت سازمانی	راهبردهای انفعالی کارکنان	راهبردها	۵
بی تفاوتی، تمرکز برک کارهای خارج سازمان	فاصله گیری روانی، تمرکز بر منافع فردی	راهبردهای سازگاری		
ناامیدی، کاهش انگیزه	کاهش رضایت شغلی، فرسودگی	پیامدهای فردی	پیامدها	۶
کاهش عملکرد، افزایش ترک خدمت	کاهش بهره‌وری، افت کیفیت خدمات	پیامدهای سازمانی		

نتایج حاصل از تحلیل مصاحبه‌های انجام شده نشان داد که پدیده استعفای خاموش کارکنان در سازمان‌های دولتی، حاصل تعامل پیچیده‌ای از عوامل فردی، سازمانی و محیطی است. مشارکت کنندگان در مصاحبه‌ها، تجربه‌ها و برداشت‌های خود را از شرایط کاری، روابط سازمانی و سیاست‌های مدیریتی بیان کردند که تحلیل آن‌ها منجر به استخراج مجموعه‌ای از مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با شکل‌گیری این پدیده شد.

یافته‌های پژوهش نشان داد که عوامل علی، مهم‌ترین نقش را در شکل‌گیری استعفای خاموش کارکنان ایفا می‌کنند. بسیاری از مشارکت کنندگان به احساس بی‌عدالتی سازمانی اشاره کردند و معتقد بودند که نظام پرداخت و ارتقا در سازمان‌های دولتی مبتنی بر شایستگی نیست. یکی از مشارکت کنندگان بیان می‌کند:

«وقتی می‌بینیم تلاش ما دیده نمی‌شود و افراد خاص بدون شایستگی ارتقا می‌گیرند، طبیعی است که انگیزه‌ای برای تلاش بیشتر باقی نمی‌ماند.»

همچنین سبک رهبری مدیران به عنوان یکی دیگر از عوامل علی مطرح شد. مشارکت کنندگان تأکید کردند که شیوه‌های مدیریتی اقتدارگرایانه و عدم حمایت مدیران، موجب کاهش انگیزش و افزایش فاصله روانی کارکنان از سازمان می‌شود. در این زمینه یکی از افراد اظهار داشت: «مدیر فقط دستور می‌دهد، هیچ وقت نظر ما را نمی‌پرسد. کم کم آدم ترجیح می‌دهد فقط کار حداقلی انجام دهد.»

محدودیت فرصت‌های رشد شغلی و فرسودگی ناشی از فشار کاری نیز از دیگر عوامل علی شناسایی شده بود. مشارکت کنندگان بیان کردند که نبود مسیر روشن پیشرفت و حجم بالای کار، زمینه کاهش تعهد و مشارکت فعال آنان را فراهم کرده است.

پدیده محوری پژوهش، «استعفای خاموش کارکنان» است که در قالب کاهش انگیزه، انجام حداقل وظایف، بی تفاوتی نسبت به اهداف سازمان و کاهش مشارکت در فعالیت‌های داوطلبانه بروز می‌یابد. یافته‌های مصاحبه‌ها نشان داد که بسیاری از کارکنان بدون ترک رسمی سازمان، به صورت تدریجی از مشارکت فعال فاصله گرفته‌اند. یکی از مشارکت کنندگان در این خصوص بیان کرد: «من کارم را انجام می‌دهم، اما دیگر مثل قبل انرژی نمی‌گذارم؛ چون حس می‌کنم تلاش بیشتر فایده‌ای ندارد.» این یافته‌ها نشان می‌دهد که استعفای خاموش نه یک رفتار ناگهانی، بلکه فرآیندی تدریجی و انباشتی است که در طول زمان شکل می‌گیرد.

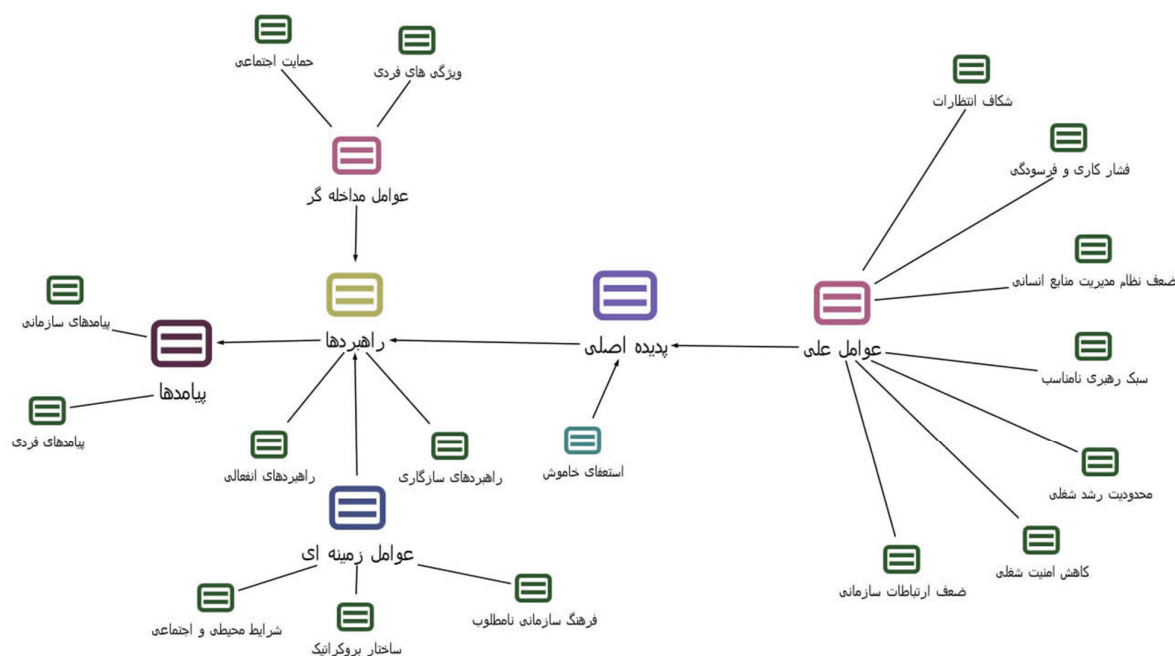
بر اساس تحلیل داده‌ها، عوامل زمینه‌ای نقش مهمی در تشدید یا تسهیل شکل‌گیری استعفای خاموش دارند. فرهنگ سازمانی مبتنی بر بی‌اعتمادی، ساختار بوروکراتیک و تمرکزگرایی سازمان‌های دولتی و همچنین شرایط اقتصادی و اجتماعی جامعه، از جمله عوامل زمینه‌ای شناسایی شدند. مشارکت کنندگان اشاره کردند که فضای سازمانی فاقد روحیه همکاری و اعتماد متقابل است و قوانین پیچیده و سلسله‌مراتب سخت، امکان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری را محدود می‌کند. یکی از مشارکت کنندگان بیان کرد: «در این سازمان همه چیز باید از چندین مرحله رد شود، برای همین هیچ کس انگیزه‌ای برای پیشنهاد دادن ندارد.»

یافته‌های پژوهش نشان داد که برخی عوامل می‌توانند شدت یا ضعف استعفای خاموش را تعدیل کنند. ویژگی‌های فردی کارکنان مانند سطح انگیزش شخصی، تاب‌آوری و تعهد حرفه‌ای، و همچنین میزان حمایت اجتماعی از سوی همکاران و مدیران، از جمله عوامل مداخله‌گر بودند. برخی مشارکت کنندگان اظهار داشتند که با وجود شرایط نامطلوب سازمانی، به دلیل تعهد شخصی یا حمایت همکاران، تلاش می‌کنند سطح عملکرد خود را حفظ کنند. در این زمینه یکی از مشارکت کنندگان بیان کرد: «اگر حمایت همکاران نبود، شاید من هم کاملاً بی‌انگیزه می‌شدم.»

تحلیل مصاحبه‌ها نشان داد که کارکنان در مواجهه با شرایط منجر به استعفای خاموش، راهبردهای متفاوتی اتخاذ می‌کنند. کاهش تلاش شغلی، سکوت سازمانی، فاصله‌گیری روانی از سازمان و تمرکز بر منافع فردی، از جمله راهبردهای اصلی کارکنان بود. یکی از مشارکت کنندگان بیان کرد: «وقتی حرف زدن فایده‌ای ندارد، آدم ترجیح می‌دهد سکوت کند و فقط کار خودش را انجام دهد.» این راهبردها نشان می‌دهد که استعفای خاموش به عنوان نوعی سازوکار سازگاری کارکنان با شرایط نامطلوب سازمانی شکل می‌گیرد.

یافته‌های پژوهش نشان داد که استعفای خاموش پیامدهای گسترده‌ای در سطوح فردی و سازمانی دارد. کاهش رضایت شغلی، افزایش فرسودگی شغلی و احساس بی‌معنایی کار، از جمله پیامدهای فردی این پدیده بودند. در سطح سازمانی نیز

کاهش بهره‌وری، افت کیفیت خدمات عمومی، افزایش ترک خدمت واقعی و تضعیف سرمایه انسانی از پیامدهای اصلی شناسایی شده بود. یکی از مشارکت‌کنندگان در این زمینه اظهار داشت: «وقتی اکثر کارکنان فقط حداقل کار را انجام می‌دهند، طبیعی است که کیفیت خدمات سازمان پایین بیاید.»



شکل ۱. مدل پارادایمی مضامین مستخرج از مصاحبه‌های پژوهش

مدل مفهومی ارائه شده در این پژوهش، بر اساس رویکرد نظریه داده‌بنیاد و با بهره‌گیری از تحلیل داده‌ها در نرم‌افزار MaxQDA10 استخراج شده است. این مدل نشان می‌دهد که پدیده استعفای خاموش کارکنان در سازمان‌های دولتی، حاصل تعامل پویا و چندبعدی میان شرایط علی، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردهای کنش و واکنش کارکنان و پیامدهای فردی و سازمانی است.

بر اساس مدل پارادایمی، عوامل علی شامل ضعف نظام عدالت سازمانی، سبک‌های نامناسب رهبری، محدودیت فرصت‌های رشد شغلی، فشار کاری و فرسودگی شغلی و شکاف میان انتظارات کارکنان و واقعیت‌های سازمانی است که به‌طور مستقیم زمینه شکل‌گیری پدیده استعفای خاموش را فراهم می‌کند. این عوامل موجب کاهش انگیزش، تضعیف تعهد سازمانی و فاصله‌گیری روانی کارکنان از سازمان می‌شود.

در این مدل، عوامل زمینه‌ای مانند فرهنگ سازمانی نامطلوب، ساختار بوروکراتیک و تمرکزگرای سازمان‌های دولتی و شرایط اقتصادی و اجتماعی محیط، نقش بستر ساز را در شکل‌گیری و تشدید پدیده استعفای خاموش ایفا می‌کنند. این عوامل به‌عنوان شرایط زمینه‌ای، شدت و جهت تأثیر عوامل علی را تحت تأثیر قرار می‌دهند و امکان بروز رفتارهای کناره‌گیرانه را افزایش می‌دهند.

همچنین عوامل مداخله گر شامل ویژگی های فردی کارکنان (مانند سطح تاب آوری، انگیزش فردی و تعهد حرفه ای) و میزان حمایت اجتماعی در محیط کار است که می تواند شدت یا ضعف واکنش کارکنان نسبت به شرایط سازمانی را تعدیل کند. این عوامل سبب می شوند که کارکنان در مواجهه با شرایط مشابه، واکنش های متفاوتی از خود نشان دهند. در واکنش به شرایط علی و زمینه ای، کارکنان راهبردهایی مانند کاهش تلاش شغلی، سکوت سازمانی، فاصله گیری روانی از سازمان و تمرکز بر منافع فردی را اتخاذ می کنند. این راهبردها به عنوان کنش های سازگاری کارکنان با شرایط نامطلوب سازمانی، زمینه تثبیت و تداوم پدیده استعفای خاموش را فراهم می آورند. در نهایت، پیامدهای استعفای خاموش در دو سطح فردی و سازمانی قابل مشاهده است. در سطح فردی، کاهش رضایت شغلی، افزایش فرسودگی شغلی و کاهش احساس تعلق سازمانی رخ می دهد و در سطح سازمانی، کاهش بهره وری، افت کیفیت خدمات عمومی، تضعیف سرمایه انسانی و افزایش احتمال ترک خدمت واقعی کارکنان بروز می یابد. بدین ترتیب، مدل ارائه شده نشان می دهد که استعفای خاموش کارکنان یک فرآیند خطی نیست، بلکه نتیجه تعامل پیچیده عوامل ساختاری، مدیریتی و فردی است که در قالب یک چرخه پویا بازتولید می شود.

بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف تبیین عوامل شکل گیری استعفای خاموش کارکنان در سازمان های دولتی و ارائه مدلی مفهومی بر اساس رویکرد نظریه داده بنیاد انجام شد. یافته های پژوهش نشان داد که استعفای خاموش پدیده ای تک بعدی و ساده نیست، بلکه حاصل تعامل پیچیده ای از عوامل علی، زمینه ای و مداخله گر است که در بستر ساختارهای سازمانی و شرایط محیطی شکل می گیرد و از طریق راهبردهای رفتاری کارکنان به پیامدهای فردی و سازمانی منجر می شود. این نتیجه بیانگر آن است که استعفای خاموش را نمی توان صرفاً به ضعف انگیزش فردی نسبت داد، بلکه باید آن را محصول سازوکارهای مدیریتی، فرهنگی و ساختاری در سازمان های دولتی دانست.

یافته های پژوهش نشان داد که نقص در فرآیندهای مدیریت منابع انسانی (مانند تبعیض در پرداخت ها و نبود معیارهای روشن ارتقا) از ریشه ای ترین عوامل شکل گیری استعفای خاموش در سازمان های دولتی است. وقتی کارکنان احساس می کنند تلاش های آن ها دیده نمی شود و پاداش ها بر اساس روابط است نه ضوابط، به لحاظ روانی از سازمان گسسته می شوند. این یافته با نتایج (arar et al., 2023) همسو است که معتقدند نقص در چارچوب های مدیریتی، محرک اصلی استعفای خاموش است. همچنین (mahand et al., 2023) تأکید می کنند که ضعف در نظام پاداش دهی، فرصت های تعهد را به فرصت هایی برای کناره گیری تبدیل می کند.

در این مطالعه، رهبری اقتدارگرا و عدم حمایت مدیران از کارکنان به عنوان یک عامل علی کلیدی شناسایی شد. در ساختارهای دولتی، مدیرانی که تنها بر دستوردهی تمرکز دارند و بازخورد مثبتی به نیروها نمی دهند، باعث ایجاد فضای بی اعتمادی می شوند. این نتیجه با یافته های (Yogurtcu et al., 2024) مطابقت دارد؛ آن ها نشان دادند که در محیط های آموزشی و اداری، سبک رهبری غیرحمایتی مستقیماً به کاهش انگیزه و انجام حداقل وظایف منجر می شود. همچنین (Yıldız, 2023) پیشنهاد می کند که برای مقابله با این وضعیت، مدیران باید از رویکردهای مشارکتی استفاده کنند. یافته ها حاکی از آن است که رکود شغلی و نبود مسیر پیشرفت واضح در سازمان های دولتی، کارکنان را به این نتیجه

می‌رساند که سرمایه‌گذاری زمانی و انرژی بیش از حد، سودی برای آینده حرفه‌ای آن‌ها ندارد. این یافته با مدل (Talukder & Prieto, 2024) همخوانی دارد که نشان می‌دهند عدم توسعه استعدادها یکی از دلایل اصلی است که کارکنان سطح درگیری خود را به حداقل می‌رسانند.

فشار کاری و فرسودگی نتایج نشان داد که حجم بالای کار در کنار کمبود نیرو و فشارهای زمانی، منجر به فرسودگی شغلی می‌شود. در این حالت، استعفای خاموش به عنوان یک مکانیزم دفاعی برای حفظ سلامت روان عمل می‌کند. نتایج با یافته‌های (Zhang, 2024) در پژوهش خود دقیقاً به همین رابطه بین فرسودگی و استعفای خاموش اشاره کرده است. همچنین (Sürmeli & Boy, 2024) معتقدند در بخش‌های حساس، فرسودگی ناشی از فشار کاری زیاد، ریسک بزرگی برای عملکرد کل سیستم است.

تحلیل داده‌ها نشان داد که تضاد بین وعده‌های اولیه سازمان و واقعیت‌های موجود، باعث ایجاد نوعی سرخوردگی در کارکنان می‌شود. این شکاف باعث می‌شود فرد احساس کند قرارداد روانی او با سازمان نقض شده است. (fomical et al., 2024) این وضعیت را به عنوان یک «تغییر پارادایم» در دنیای پس از کرونا می‌بینند که در آن کارکنان دیگر حاضر نیستند فراتر از تعهدات مکتوب خود برای سازمانی که به وعده‌هایش عمل نمی‌کند، تلاش کنند.

یافته‌های پژوهش نشان داد که نبود تعاملات مؤثر و اطلاع‌رسانی ضعیف در سازمان‌های دولتی، منجر به بروز ابهام در نقش و انزوای کارکنان شده است. وقتی سیستم‌های بازخورد وجود نداشته باشد، کارکنان احساس نادیده گرفته شدن می‌کنند.

این یافته با نتایج (yu et al., 2026) همسو است که از طریق تحلیل تعاملات اجتماعی نشان دادند ضعف در شبکه‌های ارتباطی درون سازمانی، احتمال استعفای خاموش را به شدت افزایش می‌دهد. همچنین (xu et al., 2026) تأکید می‌کنند که حذف فضاهای گفتگوی غیررسمی، اشتیاق شغلی را از بین می‌برد.

تحلیل داده‌ها حاکی از آن است که تغییرات پی‌درپی مدیریتی و وجود قراردادهای موقتی در بدنه سازمان‌های دولتی، نوعی بی‌ثباتی ذهنی ایجاد کرده است. کارکنان در پاسخ به این عدم قطعیت، تلاش خود را کاهش می‌دهند تا انرژی‌شان را برای فرصت‌های احتمالی خارج از سازمان ذخیره کنند. این وضعیت با یافته‌های (nouri et al., 2025) مطابقت دارد که نشان داد مدیریت استعفای خاموش بدون در نظر گرفتن ثبات شغلی و هویت حرفه‌ای کارکنان امکان‌پذیر نیست.

نتایج نشان داد که حاکمیت روحیه فردگرایی و رقابت‌های ناسالم در برخی بخش‌های دولتی، جایگزین روحیه همکاری شده است. در فرهنگی که بی‌اعتمادی حاکم باشد، کارکنان ترجیح می‌دهند در سکوت سازمانی فرو روند.

(arar et al., 2023) در چارچوب نظری خود اشاره می‌کنند که فرهنگ سازمانی سمی به عنوان یک بستر زمینه‌ای، رفتار استعفای خاموش را تسهیل کرده و آن را به یک هنجار تبدیل می‌کند.

یافته‌های پژوهش تأیید کرد که سلسله‌مراتب سخت، تمرکزگرایی شدید و قوانین پیچیده در سازمان‌های دولتی، مانع خلاقیت و پویایی است. کارکنان در چنین ساختاری احساس می‌کنند که تنها مهره‌ای در یک ماشین بزرگ هستند و قدرت تغییر ندارند. این یافته با نظریه (Samnani et al., 2025) همسو است؛ آن‌ها معتقدند استعفای خاموش یک «تئوری رابطه‌ای» است که در آن فرد در واکنش به ساختارهای غیرمنعطف، فاصله روانی خود را با سازمان حفظ می‌کند. نتایج نشان داد که فشارهای اقتصادی بیرون از سازمان (مانند تورم و دغدغه‌های معیشتی) باعث می‌شود کارکنان بخش

زیادی از توان ذهنی خود را صرف مسائل مالی کنند. در نتیجه، سازمان اولویت دوم آن‌ها شده و به حداقل کار بسنده می‌کنند. این نتیجه با بحث‌های (Formica et al., 2022) درباره تغییر پارادایم‌های شغلی در شرایط بحران‌های جهانی و اقتصادی مطابقت دارد که نشان می‌دهد عوامل کلان محیطی چطور اولویت‌های شغلی را تغییر می‌دهند. یافته‌ها نشان داد که تفاوت‌های شخصیتی، سطح تاب‌آوری و انگیزش درونی افراد در شدت و ضعف استعفای خاموش نقش دارد. برخی افراد علی‌رغم مشکلات، به دلیل تعهد اخلاقی مقاومت می‌کنند و برخی سریع‌تر به سمت انفعال می‌روند.

این یافته با مطالعه (Rahman et al., 2025) کاملاً همسو است که نشان دادند ویژگی‌های شخصیتی (مانند صفات سه‌گانه تاریک یا سطح تاب‌آوری) پیش‌بینی‌کننده قوی برای تمایل به استعفای خاموش هستند. تحلیل مصاحبه‌ها نشان داد که وجود روابط مثبت با همکاران و حمایت‌های عاطفی در محیط کار، می‌تواند اثرات منفی ساختار بروکراتیک را خنثی کند. حمایت اجتماعی به عنوان یک ضربه‌گیر عمل کرده و مانع از غرق شدن فرد در استعفای خاموش می‌شود. این یافته با نتایج (ozen et al., 2024) در تحقیقات کیفی آن‌ها مطابقت دارد که نشان دادند شبکه‌های حمایتی در محیط کار، زنگ خطرهای استعفای خاموش را به تأخیر می‌اندازند و باعث ماندگاری روانی کارکنان می‌شوند.

بنابراین براساس نتایج پژوهش، پیشنهادهای کاربردی ذیل ارائه می‌شود:

مدیران سازمان‌های دولتی نسبت به اصلاح نظام‌های مدیریتی و منابع انسانی اقدام کنند. بازنگری در نظام پرداخت و ارتقا بر اساس شایستگی، شفاف‌سازی معیارهای ارزیابی عملکرد و ایجاد فرصت‌های واقعی برای رشد حرفه‌ای کارکنان می‌تواند احساس عدالت سازمانی را تقویت کرده و از کاهش انگیزش جلوگیری کند. همچنین توسعه سبک‌های رهبری مشارکتی و حمایتی و کاهش رفتارهای اقتدارگرایانه مدیران، زمینه افزایش اعتماد کارکنان و کاهش فاصله روانی آنان از سازمان را فراهم می‌آورد. علاوه بر این، مدیریت منطقی حجم کار و توجه به تعادل میان کار و زندگی کارکنان می‌تواند از فرسودگی شغلی جلوگیری کرده و مانع شکل‌گیری رفتارهای کناره‌گیرانه شود.

سازمان‌های دولتی در جهت اصلاح فرهنگ سازمانی و تقویت ارزش‌هایی مانند اعتماد، همکاری، شفافیت و مشارکت کارکنان گام بردارند. کاهش پیچیدگی‌های بوروکراتیک، تفویض اختیار به سطوح پایین‌تر سازمان و ایجاد سازوکارهای مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها می‌تواند احساس تعلق سازمانی را افزایش داده و از شکل‌گیری کناره‌گیری روانی جلوگیری کند. همچنین توجه مدیران به شرایط اقتصادی و اجتماعی کارکنان و طراحی سیاست‌های حمایتی متناسب با شرایط آنان، می‌تواند نقش مهمی در کاهش تمایل کارکنان به استعفای خاموش ایفا کند.

پیشنهاد می‌شود سازمان‌های دولتی برنامه‌هایی برای تقویت مهارت‌های فردی کارکنان مانند تاب‌آوری، خودکارآمدی و مدیریت استرس طراحی کنند. برگزاری دوره‌های آموزشی و کارگاه‌های توسعه فردی می‌تواند توانایی کارکنان در مواجهه با شرایط دشوار سازمانی را افزایش دهد. همچنین تقویت شبکه‌های حمایتی درون سازمانی، بهبود روابط میان همکاران و ایجاد فضای گفت‌وگوی سازنده میان کارکنان و مدیران، می‌تواند نقش مهمی در کاهش احساس انزوا و بی‌تفاوتی کارکنان داشته باشد. در نتیجه، توجه هم‌زمان به عوامل فردی و اجتماعی در محیط کار، می‌تواند به عنوان راهبردی مؤثر برای کاهش استعفای خاموش مورد استفاده قرار گیرد.

**References:**

- Arar, T., Çetiner, N., & Yurdakul, G. (2023). Quiet quitting: Building a comprehensive theoretical framework. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 15(28), 122–138. <https://doi.org/10.20990/kilisiibfakademik.1245216>
- Boy, Y., & Sürmeli, M. (2023). Quiet quitting: A significant risk for global healthcare. *Journal of Global Health*, 13(4), 03014. <https://doi.org/10.7189/jogh.13.03014>
- Dowlatabadi, M. (2025). Department of Public Administration with a Human Resources Orientation, Allameh Tabatabaie University, Tehran, Iran. *Journal of new approaches in mangment and marketing*, 8(4), 194-212. <https://doi.org/10.22034/jnamm.2025.543852.1131> (in Persian)
- Dehghanizadeh, M., Deshavarzi, F. (2024). Role of the Perceived Social Responsibility of the Company and the Psychological Mechanisms to Achieve the Employees' Creative Behavior (Case Study: Electro Kavir Company of Yazd). *Journal of value creating in business mangment*, 14, 97-119. <https://doi.org/10.22034/jvcbm.2023.407756.1148> (in Persian).
- 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/10.1080/19368623.2022.2>
- Ghasemi zargar, N., Jafari, P., Ghourchian, N., Mohammaddavoudi, A. (2023). Antecedents and consequences affecting job plateau among school employees in Tehran. *Journal of mangment and educational perspective*, 22, 114-134. <https://doi.org/10.22034/jmep.2024.474400.1406> (in Persian).
- Karaman Kepenekci, Y., Katıtaş, S., & Okdem, M. (2024). Development of the quiet quitting scale for teachers and examination of teachers' views on quiet quitting in terms of various variables. *Trakya Journal of Education*, 14, 1344–1363.
- Liu-Lastres, B., Karatepe, O. M., & Okumus, F. (2024). Combating quiet quitting: Implications for future research and practices for talent management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36, 13–24.
- Mahand, T., & Caldwell, C. (2023). Quiet quitting—causes and opportunities. *Business and Management Research*, 12, 9–19. <https://doi.org/10.5430/bmr.v12n1p9>
- Morrison-Beedy, D. (2022). Are we addressing “quiet quitting” in faculty, staff, and students in academic settings? *Building Healthy Academic Communities Journal*, 6(2), 7–8. <https://doi.org/10.18061/bhac.v6i2.9309>
- Nouri, L. (2025). Managing silent resignation and its consequences on deviant behaviors in the organization: Examining the role of job identity. *JPDOT*, 2(4), 19–38. <https://journalpdot.com/index.php/jpdot/article/view/295>
- Pourshahabi, V. (2023). Training Employees using Artificial Intelligence (Presenting a Systemic Model). *Journal of management and educational perspective*, 3(5), 248-281. <https://doi.org/10.22034/jmep.2024.422828.1258> (in Persian).
- Ozen, H., Korkmaz, M., Konucuk, E., Çeven, B., Sayar, N., Mensan, N. O., & Chan, T. C. (2024). Evaluation of quiet quitting: Is the bell ringing? *Journal of Qualitative Research in Education*, 38(2), 108–142. <https://doi.org/10.14689/enad.38.1910>
- Rahman, H., Singh, T., & Mandal, M. (2025). The dark silence: Dark triad personality traits as predictors of quiet quitting intention. *Acta Psychologica*, 261(14), 144–165. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105860>
- Samnani, A. K., & Robertson, K. (2025). More than a personal decision: A relational theory of quiet quitting. *Human Resource Management*, 5(64), 1–15. <https://doi.org/10.1002/hrm.22314> Digital Object Identifier
- Talukder, M. F., & Prieto, L. A. (2024). “Quiet quitting” scale: Development and validation. *International Journal of Organizational Analysis*, 5(2) 1–24. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01->
- Xu, S., Yang, W., & Wang, Y. (2026). Mindfulness and chit-chat: Unlocking engagement and quiet quitting in the workplace. *International Journal of Hospitality Management*, 133(4), 202–217. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2025.104466>
- Yıldız, S. (2023). Quiet quitting: Causes, consequences and suggestions. *International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal*, 9(70), 3180–3190. <https://doi.org/10.29228/smryj.694>

- Yıldız, S., & Ozmenekşe, Y. O. (2022). Kaçınılmaz son: Sessiz istifa. *Al Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(4), 14–24. <https://doi.org/10.46291/Al-Farabi.070402>
- Yu, Y., & Jiao, X. (2026). Social interactions in organisations: Investigating employee quiet quitting using spatial econometric methods. *Tourism Management*, 102(3), 191–218. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2026.105396>
- Yogurtcu, B., Sezgin, F., & Koşar, S. (2024). Sessiz istifa: Lise öğretmenlerinin görüşlerine dayalı nitel bir araştırma. *TÜRKAV Kamu Yönetimi Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(1), 83–108. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11576978>
- Zhang, S. (2024). Illuminating the complex associations between job burnout, quiet quitting intention, and job satisfaction in China's micro hospitality sector. *Journal of System and Management Sciences*, 14(5), 320–340.
- Zarin negar, N., najafi, m., Salari moghadam, M. (2024), *journal of new approaches in manament and markeing*, 3(2), 72-97, <https://doi.org/10.22034/jnamm.2025.511966.1080> (in Persian).