

شناسایی پیشایندهای استعفای خاموش در بین کارکنان با رویکرد فراترکیب

سیده‌لعیا مرتضوی*

مینا علوی**

تاریخ ارسال: ۱۴۰۴/۰۳/۰۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۶/۳۰

چکیده

استعفای خاموش، پدیده‌ای نوظهور و بیانگر کناره‌گیری روانی کارکنان از مشارکت فعال و فراتر از وظایف رسمی، به چالشی رو به گسترش در محیط‌های کاری تبدیل شده است. پژوهش پیش رو با هدف شناسایی و تبیین جامع پیشایندهای این پدیده، از طریق رویکرد فراترکیب انجام پذیرفت. بدین منظور، پس از جستجوی نظام‌مند در پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر و ارزیابی دقیق مطالعات کیفی منتشر شده طی بازه زمانی ژانویه ۲۰۲۳ تا مارس ۲۰۲۵، ۱۵ مطالعه کیفی معتبر، برای تحلیل نهایی انتخاب گردید. داده‌های کیفی مستخرج از این مطالعات، با بهره‌گیری از روش تحلیل مضمون و فرآیند کدگذاری سه‌مرحله‌ای مورد تحلیل قرار گرفتند. تحلیل داده‌ها به شناسایی چهار مضمون اصلی به عنوان پیشایندهای کلیدی استعفای خاموش انجامید: (۱) فرسایش قرارداد ارزشی ادراک‌شده؛ (۲) ناکامی در ارضای نیازهای روان‌شناختی و توقف رشد شغلی؛ (۳) تجربه محیط کار منفی و رهبری ناکارآمد؛ و (۴) بروز واکنش‌های فردی و بازنگری در تعهد سازمانی. یافته‌ها مؤید آن است که استعفای خاموش، محصول تعاملات پیچیده‌ای میان عوامل فردی، شغلی، و سازمانی-مدیریتی است. بر این اساس، درک عمیق این پویایی‌ها می‌تواند راهگشای توسعه راهبردهای مؤثر پیشگیرانه و مداخلات عملی در سازمان‌ها باشد.

کلیدواژه: استعفای خاموش، پیشایندها، فراترکیب، کناره‌گیری روان‌شناختی، قرارداد روان‌شناختی، رهبری سازمانی، فرهنگ سازمانی.

* استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد آستارا، دانشگاه آزاد اسلامی، آستارا، ایران.

** استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران (نویسنده مسئول):
mina.alavi@iau.ac.ir

مقدمه

در سال‌های اخیر، پدیده‌ای نوظهور به نام «استعفای خاموش» (quiet quitting) توجه بسیاری از پژوهشگران، مدیران و فعالان حوزه منابع انسانی را به خود جلب کرده است. استعفای خاموش وضعیتی را توصیف می‌کند که در آن کارکنان، بدون ترک رسمی سازمان، صرفاً به انجام حداقل وظایف شغلی خود اکتفا کرده و از مشارکت فعال، بروز خلاقیت، و ایفای تعهدات فراوظیفه‌ای امتناع می‌ورزند (Caldwell et al., 2023; Patel et al., 2023; Öztürk et al., 2023). این پدیده، برخلاف استعفای آشکار، اغلب بدون اعلام رسمی و با نشانه‌هایی پنهان نظیر کاهش بهره‌وری، انزوایگزینی و بی‌انگیزگی تظاهر می‌یابد (Rahmadara & Rachmawati, 2025; Arvaniti, 2024). ریشه‌های بروز استعفای خاموش را می‌توان در مجموعه‌ای از عوامل از جمله فشارهای کاری مفرط، نبود توازن میان کار و زندگی شخصی، کمبود حمایت سازمانی و سبک‌های رهبری ناکارآمد جستجو نمود (Fikriando et al., 2024; Toska et al., 2025). به‌ویژه پس از همه‌گیری کووید-۱۹، تغییر در نگرش نسل‌های جدید نسبت به مفهوم کار، معنایابی و ارزش‌های شغلی، زمینه را برای گسترش رفتارهای منطبق با استعفای خاموش فراهم آورده است (An, 2024; Gone et al., 2025). در این میان، عواملی نظیر فرسودگی شغلی (Maslach & Leiter, 2000)، ادراک بی‌عدالتی سازمانی (Greenberg, 1987) و تجربه تضاد نقش‌ها یا رهبری ناسازگار (Tepper, 2000) نیز در بروز این رفتار نقش مؤثری ایفا می‌کنند؛ یافته‌ای که مطالعات کیفی اخیر نیز بر آن صحنه گذاشته‌اند (Nimmi et al., 2024; Justilien, 2024; Karrani & Bani-Melhem, 2024). در تبیین نظری استعفای خاموش، می‌توان از مفاهیم نظریه خودتعیین‌گری (Deci & Ryan, 2000) و نظریه قرارداد روان‌شناختی (Rousseau, 1995) بهره جست. نظریه خودتعیین‌گری بر اهمیت ارضای نیازهای روان‌شناختی بنیادین (خودمختاری، شایستگی، تعلق) برای انگیزه و بهزیستی تأکید دارد و نظریه قرارداد روان‌شناختی بر اهمیت ادراک کارکنان از تحقق تعهدات متقابل و انتظارات ضمنی از سازمان تمرکز می‌کند. مطالعات کیفی اخیر نشان می‌دهند که نقض این قراردادها و ناکامی در ارضای نیازهای روان‌شناختی، از عوامل کلیدی در بروز استعفای خاموش هستند (Harris, 2025; Karrani & Bani-Melhem, 2024). این یافته‌ها مؤید آن‌اند که کارکنان در صورت بی‌توجهی سازمان به نیازهای انسانی و

تعهدات تلویحی، به جای ترک سازمان، به کناره‌گیری تدریجی از مسئولیت‌ها و کاهش مشارکت فعال روی می‌آورند. با عنایت به ماهیت چندوجهی پدیده استعفای خاموش و گستردگی عوامل بالقوه مؤثر بر آن، انجام پژوهشی جامع که به ترکیب و تفسیر یافته‌های مطالعات پیشین بپردازد، ضروری به نظر می‌رسد. روش فراترکیب (Meta-synthesis)، به‌عنوان یکی از رویکردهای کیفی پیشرفته، امکان ادغام نظام‌مند و تفسیر عمیق‌تر یافته‌های مطالعات کیفی گوناگون را در خصوص پدیده‌های پیچیده فراهم می‌آورد (Sandelowski & Barroso, 2006; Finfgeld-Connett, 2018). لذا، پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تبیین نظام‌مند پیشایندهای استعفای خاموش، از طریق رویکرد فراترکیب و با تمرکز بر تحلیل یافته‌های مطالعات کیفی معتبر جهانی، به انجام رسیده است.

هدف و سوال تحقیق

با توجه به اهمیت فزاینده و ماهیت چندوجهی استعفای خاموش، هدف اصلی این پژوهش، شناسایی، طبقه‌بندی و تبیین نظام‌مند پیشایندهای این پدیده با استفاده از رویکرد فراترکیب است. این رویکرد امکان می‌دهد تا از طریق ادغام و تفسیر عمیق یافته‌های مطالعات کیفی پیشین، تصویری جامع و ساختارمند از عوامل زمینه‌ساز و پویایی‌های مرتبط با استعفای خاموش ترسیم گردد. اهداف مشخص این پژوهش عبارت‌اند از:

- شناسایی و دسته‌بندی پیشایندهای فردی، شغلی، سازمانی و محیطی استعفای خاموش بر اساس ادبیات کیفی موجود.
- تحلیل مفهومی و ادغام این پیشایندها در چارچوب نظریه‌های مرتبط با رفتار سازمانی و انگیزش شغلی.
- توسعه و ارائه یک مدل مفهومی یکپارچه که تعامل میان پیشایندهای شناسایی‌شده استعفای خاموش را تبیین کند.
- ارائه مبنایی مبتنی بر شواهد برای طراحی راهبردهای پیشگیرانه و مداخلات مدیریتی مؤثر در راستای کاهش استعفای خاموش.

در راستای دستیابی به این اهداف، پژوهش حاضر در پی پاسخگویی به سؤالات محوری زیر است:

۱. پیشایندهای کلیدی استعفای خاموش، بر اساس یافته‌های سنتز شده از مطالعات کیفی اولیه پیشین، کدامند؟
۲. این پیشایندها چگونه در مطالعات کیفی منتخب تبیین و مقوله‌بندی شده‌اند؟
۳. چه الگوهای مشترک (همگرایی‌ها) و تفاوت‌های کلیدی (واگرایی‌ها) در یافته‌های مطالعات کیفی منتخب پیرامون پیشایندهای استعفای خاموش قابل شناسایی است؟
۴. چگونه می‌توان بر مبنای تحلیل فراترکیب، یک مدل مفهومی جامع برای تبیین تعامل میان پیشایندهای استعفای خاموش ارائه نمود؟

روش‌شناسی

این پژوهش با هدف شناسایی عمیق، دسته‌بندی جامع، و ترکیب نظام‌مند پیشایندهای پدیده نوظهور استعفای خاموش در بسترهای سازمانی گوناگون، از رویکرد کیفی و راهبرد فراترکیب بهره می‌برد. استعفای خاموش، به‌عنوان پدیده‌ای چندوجهی، زمینه‌مند و پیچیده، نیازمند درک عمیقی از تجربیات زیسته کارکنان، ادراکات فردی، و فرآیندهای منجر به بروز آن است. رویکرد کیفی، به‌دلیل توانایی در کاوش معانی، تفاسیر و الگوهای نهفته در رفتارهای سازمانی، مناسب‌ترین روش‌شناسی برای پاسخ به سؤالات پژوهش حاضر پیرامون چیستی و چگونگی پیشایندهای استعفای خاموش تلقی می‌شود. این بخش، فلسفه، راهبرد و مراحل اجرایی پژوهش را با جزئیات شرح می‌دهد تا شفافیت و قابلیت تکرارپذیری فرآیند تضمین شود.

فلسفه پژوهش حاضر مبتنی بر پارادایم تفسیرگرایی است. این دیدگاه معرفت‌شناختی فرض می‌کند که واقعیت‌های اجتماعی، از جمله دلایل و تجربیات مرتبط با استعفای خاموش، به‌صورت عینی و مستقل وجود ندارند، بلکه از طریق تعاملات اجتماعی، زبان، و تفاسیر افراد از تجربیات زیسته‌شان ساخته و معنا می‌شوند (Berger & Luckmann, 1966; Creswell & Poth, 2018). بر این اساس، هدف پژوهشگر نه کشف قوانین علی جهان‌شمول، بلکه دستیابی به فهمی عمیق، زمینه‌مند و چندلایه

از ادراکات، معانی و پویایی‌های مرتبط با این پدیده در بسترهای سازمانی مختلف است. پارادایم تفسیرگرایی، با تأکید بر نقش محوری تجارب و ادراکات ذهنی افراد در شکل‌دهی واقعیت‌های کاری، برای مطالعه پدیده‌ای مانند استعفای خاموش که عمیقاً با واکنش‌های روان‌شناختی و تفاسیر فردی گره خورده است، بسیار مناسب است. راهبرد اصلی این پژوهش، فراترکیب کیفی (Qualitative Meta-synthesis) است. فراترکیب روشی کیفی و پیشرفته برای ترکیب نظام‌مند، تحلیلی و تفسیری یافته‌های مطالعات کیفی متعدد است (Sandelowski & Barroso, 2006). برخلاف فراتحلیل کمی که بر تجمیع داده‌های عددی متمرکز است، فراترکیب به دنبال تولید تفسیری جدید، جامع‌تر و در سطح بالاتری از انتزاع مفهومی است که فراتر از مجموع یافته‌های مطالعات منفرد می‌رود (Finfgeld-Connett, 2018). این رویکرد امکان شناسایی مضامین مشترک، واگرایی‌ها، تناقضات و شکاف‌های موجود در ادبیات کیفی را فراهم ساخته و به توسعه چارچوب‌های مفهومی غنی‌تر کمک می‌کند. در این پژوهش، چارچوب هفت‌مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۶) به‌عنوان نقشه راه اصلی اجرا انتخاب شد. این مراحل شامل: (۱) تدوین سؤال یا هدف دقیق پژوهش؛ (۲) جستجوی نظام‌مند برای شناسایی ادبیات کیفی مرتبط؛ (۳) غربالگری و انتخاب مطالعات کیفی بر اساس معیارهای ورود و کیفیت؛ (۴) استخراج نظام‌مند داده‌های کیفی مرتبط با پدیده (یافته‌ها، تفاسیر، نقل‌قول‌های کلیدی)؛ (۵) تحلیل و ترکیب یافته‌ها برای تولید مضامین یا مفاهیم جدید و سطح بالاتر؛ (۶) کنترل کیفیت و اعتبارسنجی فرآیند سنتز؛ (۷) ارائه شفاف و منسجم یافته‌های سنتز شده. این چارچوب به‌دلیل ساختار نظام‌مند، انعطاف‌پذیری در ترکیب داده‌های کیفی متنوع، و تأکید بر استحکام روش‌شناختی، برای مطالعه پدیده‌ای نوظهور و چندوجهی مانند استعفای خاموش، رویکردی ایده‌آل محسوب می‌شود.

برای شناسایی جامع و تا حد امکان بدون سوگیری مطالعات کیفی اولیه مرتبط با پیشایندهای استعفای خاموش، جستجویی نظام‌مند و دقیق در پایگاه‌های اطلاعاتی علمی معتبر داخلی و بین‌المللی انجام شد. این فرآیند با هدف پوشش حداکثری ادبیات کیفی مرتبط و کاهش خطر سوگیری انتشار (Publication Bias) طراحی شد. پایگاه‌های مورد جستجو شامل Scopus, Web of Science (WoS) Core Collection, PubMed/MEDLINE (برای مطالعات کیفی مرتبط با سلامت روان و استرس شغلی),

ProQuest Central شامل ProQuest Dissertations & Theses Global برای پوشش پایان‌نامه‌های کیفی، Emerald Insight, Sage Journals, Taylor & Francis Online, Wiley Online Library, JSTOR, PsycINFO (برای مطالعات کیفی روان‌شناسی سازمانی و رفتار سازمانی)، و Google Scholar (برای شناسایی ادبیات خاکستری و منابع کمتر دیده‌شده) بودند.

جستجو با استفاده از ترکیبی استراتژیک از کلیدواژه‌های انگلیسی و فارسی مرتبط با استعفای خاموش (و مفاهیم مشابه مانند کناره‌گیری روان‌شناختی، کاهش تعهد) و پیش‌ایندهای آن، و با بهره‌گیری از عملگرهای بولی (AND, OR, NOT) و نمادهای ترنکیشن (*, "", ?) برای گسترش یا محدودسازی دامنه جستجو انجام شد. نمونه‌ای از رشته جستجوی انگلیسی:

"Quiet Quitting" OR "Silent Resignation" OR "Employee Disengagement" OR "Psychological Withdrawal" OR "Work Withdrawal" OR "Minimal Job Performance") AND (Antecedent* OR Cause* OR Factor* OR Driver* OR Determinant* OR Reason*) AND (Qualitative OR "Mixed Method" OR Interview* OR "Focus Group" OR "Case Study" OR Phenomenolog* OR "Grounded Theory")

کلیدواژه‌های اصلی شامل:

Quiet Quitting, Silent Resignation, Employee Disengagement, Psychological Withdrawal, Work Withdrawal, Reduced Commitment, Minimal Job Performance, Antecedent, Cause, Factor, Driver, Determinant, Reason, Qualitative Study, Mixed Method, Interview, Focus Group, Case Study, Phenomenology, Grounded Theory.

بازه زمانی جستجو از ژانویه ۲۰۲۳ (همزمان با افزایش توجه جهانی به این پدیده، خصوصاً پس از پاندمی کووید-۱۹ تا مارس ۲۰۲۵ تعیین شد. زبان مطالعات به فارسی و انگلیسی محدود گردید تا هم تحقیقات بین‌المللی و هم مطالعات بومی ایران پوشش داده شوند. برای اطمینان از جامعیت و پوشش حداکثری مطالعات مرتبط، جستجوهای تکمیلی شامل بررسی فهرست منابع مقالات منتخب نهایی (Backward Citation Search) و بررسی مقالاتی که به این مطالعات منتخب استناد کرده بودند (Forward Citation Search) نیز انجام پذیرفت.

فرآیند غربالگری و انتخاب مطالعات

روند انتخاب مقالات با پیروی از دستورالعمل استاندارد گزارش‌دهی PRISMA 2020 (Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses) جهت افزایش شفافیت و قابلیت تکرارپذیری انجام شد (Page et al., 2021). این فرآیند شامل مراحل زیر بود:

۱. **شناسایی (Identification)** در ابتدا، از طریق جستجو در پایگاه‌های اطلاعاتی، تعداد ۲۵۰۰ رکورد شناسایی شد. پس از مدیریت منابع و حذف موارد تکراری (۱۰۰۰ رکورد) با استفاده از نرم‌افزار EndNote X9، تعداد ۱۵۰۰ رکورد برای مرحله بعد باقی ماند.
۲. **غربالگری (Screening)** در این مرحله، عناوین و چکیده ۱۵۰۰ رکورد توسط دو پژوهشگر به‌طور مستقل بررسی شدند. مقالاتی که آشکارا با موضوع پیشایندهای استعفای خاموش مرتبط نبودند یا به‌وضوح معیارهای ورود اولیه (مانند نوع مطالعه کیفی) را نداشتند، حذف گردیدند. در نتیجه این غربالگری، ۱۴۵۰ رکورد کنار گذاشته شد و ۵۰ مقاله برای بررسی متن کامل انتخاب شدند.
۳. **ارزیابی واجد شرایط بودن (Eligibility)** متن کامل ۵۰ مقاله بر اساس معیارهای ورود (مطالعه کیفی اولیه، تمرکز بر پیشایندها، انتشار در بازه زمانی) و خروج ارزیابی شد. مطالعات کمی، مروری، مفهومی، و آن‌هایی که کیفیت روش‌شناختی کافی نداشتند (بر اساس ارزیابی CASP) حذف گردیدند. دلایل اصلی حذف شامل: عدم ارائه داده کیفی اولیه (۲۰ مقاله)، کیفیت روش‌شناختی پایین (۱۰ مقاله)، و تمرکز بر پیامدها به‌جای پیشایندها (۵ مقاله) بود. در مجموع، ۳۵ مقاله حذف شدند.
۴. **ورود نهایی (Inclusion)** نهایتاً، ۱۵ مطالعه کیفی اولیه که معیارهای ورود را داشته و از کیفیت روش‌شناختی قابل‌قبولی برخوردار بودند، برای سنتز نهایی در فراترکیب انتخاب گردیدند.

در تمامی مراحل غربالگری و ارزیابی، اختلاف نظر میان پژوهشگران در تمامی مراحل از طریق بحث و در صورت نیاز با نظر پژوهشگر سوم حل‌وفصل گردید.

ارزیابی کیفی مطالعات منتخب

کیفیت روش‌شناختی ۱۵ مقاله منتخب با استفاده از چک‌لیست CASP برای مطالعات کیفی (۲۰۱۸) توسط دو پژوهشگر مستقل ارزیابی شد. این ابزار ۱۰ معیار کلیدی (وضوح اهداف، تناسب روش کیفی، تناسب طراحی، نمونه‌گیری مناسب، گردآوری داده کافی، تامل در رابطه پژوهشگر، ملاحظات اخلاقی، تحلیل دقیق، یافته‌های روشن و مستند، و ارزش پژوهش) را بررسی می‌کند. مقالات برای ورود باید حداقل به ۷ معیار پاسخ مثبت می‌گرفتند (آستانه ۱۰/۷ به عنوان یک استاندارد رایج برای تضمین حداقل کیفیت روش‌شناختی انتخاب شد). ضریب کاپای کوهن برای توافق بین ارزیابان ۰,۸۲ (توافق بالا) محاسبه شد. این فرآیند تضمین نمود که تنها مطالعات با استحکام روش‌شناختی بالا در تحلیل نهایی مورد استفاده قرار گیرند.

استخراج و تحلیل داده‌ها

داده‌های مرتبط با پیشایندها (نقل قول‌ها، تفاسیر نویسندگان، مضامین اولیه) از ۱۵ مقاله نهایی به صورت نظام‌مند استخراج و با نرم‌افزار MAXQDA (۲۰۲۲) مدیریت شدند. تحلیل داده‌ها با روش تحلیل مضمون (Braun & Clarke, 2006) در شش مرحله انجام شد: (۱) آشنایی با داده‌ها، (۲) ایجاد کدهای اولیه (با الهام از رویکرد کدگذاری باز)، (۳) جستجوی مضامین بالقوه، (۴) بازبینی مضامین، (۵) تعریف و نام‌گذاری نهایی مضامین، (۶) تهیه گزارش. برای اطمینان از اعتبار یافته‌ها، راهبردهایی چون بررسی بین‌کدگذار (با حل اختلافات از طریق بحث و اجماع)، بازبینی توسط خبرگان، و مستندسازی دقیق فرآیند حسابرسی^۱ به کار گرفته شد.

مشخصات نهایی مطالعات منتخب

پس از فرآیند دقیق انتخاب و ارزیابی، ۱۵ مطالعه کیفی اولیه معتبر برای فراترکیب نهایی شدند. این مطالعات از نظر بستر جغرافیایی و روش‌شناسی کیفی به کار رفته تنوع قابل توجهی داشتند. خلاصه مشخصات این ۱۵ مطالعه باید در جدول ۱ توسط ارائه شده است.

جدول ۱. فهرست مطالعات منتخب برای فراترکیب

سال انتشار	روش پژوهش	نویسندگان	نام اثر	ردیف
2023	کیفی (مصاحبه)	Ellera, L., Jamali, D. R., & Caldwell, C.	Quiet Quitting” and “Quiet Thriving”-Flourishing in the Modern Organization	1
2023	کیفی (تحلیل محتوا)	Öztürk, E., Arkan, Ö. U., & Ocak, M.	Understanding quiet quitting: Triggers, antecedents and consequences	2
2023	کیفی (تحلیل محتوا)	Yıldız, S.	Quiet quitting: Causes, consequences and suggestions	3
2025	کیفی (مصاحبه)	Harris, L. C.	Commitment and Quiet Quitting: A Qualitative Longitudinal Study.	4
2023	کیفی (تحلیل محتوا)	Pevec, N.	The Concept of Identifying Factors of Quiet Quitting in Organizations: An Integrative Literature Review	5
2025	کیفی (مطالعه موردی و مصاحبه)	Gone, Y. S. P., Naim, M. F., & Peethambaran, M	Sounding the silence: examining the antecedents and outcomes of quiet quitting.	6
2024	کیفی (تحلیل مضمون)	Nimmi, P. M., Syed, F., Manjaly, N. B., & Harsha, G.	Employee’s narrative on quiet quitting—a qualitative analysis	7
2025	کیفی (تحلیل مضمون)	Rahmadara, B., & Rachmawati, R.	Exploratory study of the phenomenon quiet quitting: Manager’s perspective in a digital company	8
2024	کیفی (تحلیل مضمون)	Arvaniti, P.	Silent Disengagement: Investigating Quiet Quitting among Greek Healthcare Professionals.	9
2024	کیفی (داده بنیاد)	Rodríguez-Montoya, C., De Castro Morel, R., & Frías-Rodríguez, D.	Quiet quitting in the Dominican Republic: the employers’ perspective.	10
2024	کیفی (مطالعه موردی)	Justilien, B. J.	Employing a Qualitative Case Study Approach to Determine Social Factors That Contribute Toward Member’s Quiet-Quitting in the Workplace	11
2025	کیفی (مطالعه چندسطحی)	Georgiadou, A., Vezyridis, P., & Glaveli, N.	You Pretend to Pay Me; I Pretend to Work”: A Multi-Level Exploration of Quiet Quitting in the Greek Context	12
2025	کیفی (مطالعه توصیفی-تحلیلی)	Toska, A., Dimitriadou, I., Togas, C., Nikolopoulou, E., Fradelos, E. C., Papathanasiou, I. V., & Saridi, M.	Quiet Quitting in the Hospital Context: Investigating Conflicts, Organizational Support, and Professional Engagement in Greece	13
2025	کیفی (مطالعه)	Gone, Y. S. P., Naim, M. F., &	Sounding the silence: examining	14

سال انتشار	روش پژوهش	نویسندگان	نام اثر	ردیف
	موردی و مصاحبه)	Peethambaran, M	the antecedents and outcomes of quiet quitting	
2024	کیفی (تحلیل مضمون با چارچوب مفهومی)	Karrani, M. A., Bani-Melhem, S., Mohd-Shamsudin, F., Usman, M., & Boğan, E.	Quiet quitting behaviours: investigating trigger factors and mitigation strategies through relational job design, work alienation, and inclusive leadership	15

یافته‌ها

تحلیل فراترکیب داده‌های کیفی استخراج‌شده از ۱۵ مطالعه کیفی منتخب، منجر به شناسایی چهار مضمون اصلی به‌عنوان پیشایندهای کلیدی استعفای خاموش گردید. این فرآیند شامل شناسایی ۱۲۸ کد باز اولیه، تجمیع آن‌ها در ۱۶ مفهوم فرعی، و در نهایت، انتزاع چهار مضمون اصلی بود: (۱) فرسایش قرارداد ارزشی ادراک‌شده؛ (۲) ناکامی در ارضای نیازهای روان‌شناختی و توقف رشد شغلی؛ (۳) تجربه محیط کار منفی و رهبری ناکارآمد؛ و (۴) بروز واکنش‌های فردی و بازنگری در تعهد سازمانی. در ادامه، هر مضمون با مفاهیم فرعی و شواهد پشتیبان (با ارجاع به مطالعات کیفی و توصیفات غنی‌شده) شرح داده می‌شود.

شرح تفصیلی مضامین اصلی

مضمون ۱: فرسایش قرارداد ارزشی ادراک‌شده

- این مضمون محوری، تبیین‌کننده ادراک کارکنان مبنی بر عدم توازن و نابرابری در تبادل منابع بین خود و سازمان است. کارکنان احساس می‌کنند آنچه به سازمان می‌دهند (تلاش، زمان، مهارت، تعهد) با آنچه دریافت می‌کنند (پاداش مالی و غیرمالی، قدردانی، فرصت‌ها) هم‌خوانی ندارد. این ادراک منجر به فرسایش اعتماد به قرارداد نانوشته روان‌شناختی و کاهش انگیزه برای مشارکت فعال و فراتر از وظایف رسمی می‌شود (Arvaniti, 2024; Pevec, 2023; Gone et al., 2025; Georgiadou et al., 2025; Toska et al., 2025).

- **عدم توازن تلاش-پاداش:** کارکنان به وضوح از ناهماهنگی بین حجم و شدت تلاش مورد نیاز شغل و میزان ناکافی پاداش‌های دریافتی، چه مالی و چه غیرمادی، سخن می‌گویند. این حس عدم تناسب، منجر به احساس مورد بهره‌کشی قرار گرفتن و نارضایتی عمیق شده و تمایل به کاهش سطح تلاش را به دنبال دارد. (Arvaniti, 2024; Pevec, 2023; Gone et al., 2025).
 - **بی‌عدالتی سازمانی ادراک شده:** تجربه یا مشاهده نابرابری و تبعیض در فرآیندهای سازمانی، نحوه توزیع پاداش‌ها و فرصت‌ها، یا شیوه برخورد و تعامل مدیران، پایه‌های اعتماد را سست کرده و کارکنان را به سمت بی‌تفاوتی و کاهش مشارکت سوق می‌دهد. (Gone et al., 2025; Öztürk et al., 2023; Rahmadara & Rachmawati, 2025).
 - **فقدان قدرتدانی و دیده شدن:** کارکنان از اینکه زحمات و تلاش‌هایشان، به‌ویژه کارهای فراتر از وظیفه، توسط مدیران و سازمان دیده نمی‌شود یا به‌طور شایسته مورد تقدیر قرار نمی‌گیرد، به شدت دلسرد می‌شوند. این احساس بی‌ارزشی و "نادیده گرفته شدن" به مرور زمان انگیزه آن‌ها برای تلاش مضاعف را از بین می‌برد. (Öztürk et al., 2023; Pevec, 2023; Rahmadara & Rachmawati, 2025; Yıldız, 2023; Harris, 2025; Patel et al., 2025).
 - **کمبود منابع و پشتیبانی شغلی:** عدم دسترسی به ابزار، اطلاعات، آموزش یا حمایت لازم از سوی همکاران و به‌ویژه مدیریت برای انجام موفقیت‌آمیز وظایف، کارکنان را با احساس ناکامی و استیصال مواجه کرده و باعث می‌شود انگیزه خود برای غلبه بر چالش‌ها را از دست بدهند. (Nimmi et al., 2024; Gone et al., 2025; An, 2024).
- این مضمون ریشه در نظریه **قرارداد روان‌شناختی** (Rousseau, 1995) دارد و نشان می‌دهد که چگونه ادراک نقض این قرارداد نانوشته، به‌ویژه در شرایط دشوار، می‌تواند به کناره‌گیری روانی و کاهش سطح تلاش کارکنان بینجامد.

مضمون ۲: ناکامی در ارضای نیازهای روان‌شناختی و توقف رشد شغلی

- این مضمون، با تکیه بر نظریه **خودتعیین‌گری** (Deci & Ryan, 2000)، بر اهمیت حیاتی برآورده شدن نیازهای بنیادین روان‌شناختی کارکنان—شامل

خودمختاری، شایستگی، و تعلق — و همچنین فراهم بودن فرصت‌ها و مسیرهای رشد و پیشرفت شغلی تأکید می‌کند. ناکامی سازمان در پاسخ‌گویی به این نیازها، انگیزه درونی، بهزیستی و تعهد کارکنان را تضعیف کرده و آن‌ها را به سمت استعفای خاموش سوق می‌دهد (Harris, 2025; Rahmadara & Rachmawati, 2025; Gone et al., 2025; Pevec, 2023).

- **سرکوب خودمختاری و استقلال:** کارکنان در محیط‌هایی که تحت نظارت شدید هستند، در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت داده نمی‌شوند و آزادی عمل محدودی دارند، احساس نارضایتی عمیق می‌کنند. این محدودیت‌ها، حس عاملیت و کنترل فرد بر کار را تضعیف کرده و انگیزه درونی را کاهش می‌دهد (Pevec, 2023; Öztürk et al., 2023).
 - **رکود شایستگی و فقدان چالش:** انجام مداوم وظایف تکراری، فاقد نوآوری و بدون امکان یادگیری یا استفاده از توانمندی‌های فردی، منجر به احساس رکود شغلی و کاهش اعتماد به نفس حرفه‌ای می‌شود. (Yıldız, 2023; Pevec, 2023).
 - **ضعف حس تعلق و انزوا:** نبود روابط بین‌فردی گرم و حمایت‌گرانه با همکاران و مدیران، منجر به احساس انزوا و کاهش تعلق سازمانی می‌شود. این شکاف اجتماعی، یکی از عوامل کلیدی در کناره‌گیری عاطفی کارکنان است (Gone et al., 2025; Harris, 2025).
 - **نبود مسیر شغلی و فرصت پیشرفت:** زمانی که کارکنان چشم‌اندازی برای رشد حرفه‌ای، یادگیری مهارت‌های جدید یا ارتقای جایگاه سازمانی خود نمی‌بینند، دچار ناامیدی شده و انگیزه تلاش بلندمدت را از دست می‌دهند (Pevec, 2023; Gone et al., 2025).
- برآورده ساختن این نیازهای روان‌شناختی و طراحی مسیرهای رشد شغلی معنادار، نقشی حیاتی در پرورش انگیزه درونی، بهزیستی شغلی و پیشگیری از بروز استعفای خاموش دارد؛ به‌ویژه در میان نسل‌های جوان که بیش از گذشته به رضایت، معنا، و رشد شخصی در محیط کار توجه دارند.

مضمون ۳: تجربه محیط کار منفی و رهبری ناکارآمد

این مضمون بر تأثیر قدرتمند عوامل زمینه‌ای محیط کار — از جمله جوّ سازمانی،

کیفیت رهبری و سبک‌های مدیریتی، و فرهنگ کاری حاکم—بر نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان تأکید دارد. فرار گرفتن در معرض یک محیط کاری سمی، غیرحمایتی یا بی‌تفاوت، و تجربه رهبری ضعیف یا آسیب‌زا، می‌تواند **استعفای خاموش** را به واکنشی عقلانی یا حتی راهکاری محافظتی برای حفظ سلامت روان و بهزیستی فرد تبدیل کند (Nimmi et al., 2024; Arvaniti, 2024; Harris, 2025).

- **رهبری سمی یا بی‌تفاوت:** رفتارهای مخرب مدیران—مانند کنترل‌گری افراطی، تحقیر، بی‌توجهی، فقدان همدلی، یا ناتوانی در ارائه حمایت مؤثر—اعتماد کارکنان را تضعیف کرده و آنان را به سمت فاصله‌گیری عاطفی و عملکردی سوق می‌دهد. (Rahmadara & Rachmawati, 2025; Pevec, 2023)
- **فرهنگ سازمانی ناسالم:** فرهنگی که در آن سرزنش جای یادگیری، رقابت ناسالم جای همکاری، و ترس جای امنیت روانی را گرفته باشد، محیطی فرساینده ایجاد می‌کند. در چنین محیطی، کارکنان اغلب ترجیح می‌دهند کمتر دیده شوند و تنها حداقل‌ها را انجام دهند. (Toska et al., 2025; Öztürk et al., 2023)
- **ارتباطات ضعیف و غیرشفاف:** فقدان ارتباطات روشن، صادقانه و به‌موقع از سوی مدیران، ابهام در نقش‌ها و انتظارات، و نبود شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها، منجر به بی‌اعتمادی، سردرگمی، و احساس بی‌اهمیتی در کارکنان می‌شود (Pevec, 2023; Gone et al., 2025).
- **فرسایش اعتماد به سازمان:** تناقض میان گفتار و کردار مدیران، عمل نکردن به وعده‌ها، و مشاهده رفتارهای ناعادلانه یا غیراخلاقی که بدون پیامد باقی می‌مانند، اعتماد بنیادین به سازمان را فرسوده می‌سازد. (Yıldız, 2023; Harris, 2025)

این مضمون، نقش محوری رهبران و مدیران در شکل‌دهی به محیطی اخلاقی، حمایتی، شفاف و انگیزه‌بخش را برجسته می‌سازد—محیطی که نه تنها مانع از استعفای خاموش می‌شود، بلکه زمینه‌ساز شکوفایی و تعلق سازمانی نیز خواهد بود.

مضمون ۴: بروز واکنش‌های فردی و بازنگری در تعهد سازمانی

این مضمون نهایی بر ابعاد فردی پدیده استعفای خاموش تمرکز دارد و نشان می‌دهد که این پدیده چگونه می‌تواند نتیجه فرآیندهای روان‌شناختی و درونی فرد در واکنش

به تجارب شغلی و بازنگری در ارزش‌ها، اولویت‌ها و تعهد به سازمان باشد. در این منظر، استعفای خاموش صرفاً یک رفتار نیست، بلکه نوعی موضع‌گیری یا راهبرد مقابله‌ای فردی در مواجهه با ناهمخوانی‌های ارزشی، فشارهای مزمن، و ازدست‌رفتن معناداری کار است. (Justilien, 2024; Gone et al., 2025; Pevec, 2023)

- **فرسودگی شغلی و خستگی عاطفی:** فشار کاری مداوم و عدم دریافت حمایت سازمانی، منجر به تخلیه منابع روانی و عاطفی فرد می‌شود. در چنین شرایطی، کاهش تلاش و محدود کردن مشارکت می‌تواند به‌عنوان یک مکانیسم دفاعی برای پیشگیری از فرسودگی کامل تلقی شود. (Arvaniti, 2024; Yıldız, 2023)
- **تغییر در ارزش‌ها و اولویت‌های زندگی:** بازنگری فردی در معنا و نقش کار، افزایش توجه به سلامت روان، و تمایل به تعادل کار-زندگی از جمله عواملی هستند که موجب کاهش آگاهانه سرمایه‌گذاری زمانی و عاطفی در محیط کار می‌شوند. (An, 2024; Patel et al., 2025)
- **بدبینی و دلسردی انباشته:** تکرار تجارب منفی در محیط کار می‌تواند به شکل‌گیری نگرش بدبینانه و پایدار نسبت به سازمان و فقدان امید به تغییر منجر شود. این بدبینی ریشه تعهد را تضعیف کرده و احساس بی‌تفاوتی را جایگزین مشارکت می‌کند. (Rahmadara & Rachmawati, 2025; Nimmi et al., 2024)
- **استعفای خاموش به‌عنوان راهبرد مقابله‌ای:** در شرایطی که فرد قادر به ترک سازمان نیست یا تغییری در وضعیت موجود نمی‌بیند، ممکن است به‌صورت راهبردی تصمیم بگیرد مشارکت خود را کاهش دهد، صرفاً حداقل وظایف را انجام دهد و از این طریق انرژی روانی خود را حفظ کرده و حس کنترل ایجاد نماید. (Pevec, 2023; Rahmadara & Rachmawati, 2025)

این مضمون بر این نکته تأکید دارد که اگرچه عوامل ساختاری، محیطی و مدیریتی در ایجاد زمینه‌های استعفای خاموش نقش دارند، اما ادراکات، ویژگی‌های فردی، ارزش‌ها و سبک‌های مقابله‌ای کارکنان نیز در بروز و شکل‌گیری نهایی این پدیده مؤثرند. در واقع، استعفای خاموش اغلب نه از سر بی‌علاقگی صرف، بلکه به‌عنوان پاسخی معنادار و هدفمند به شرایط ناکارآمد شکل می‌گیرد.

جمع‌بندی یافته‌ها و ارائه مدل

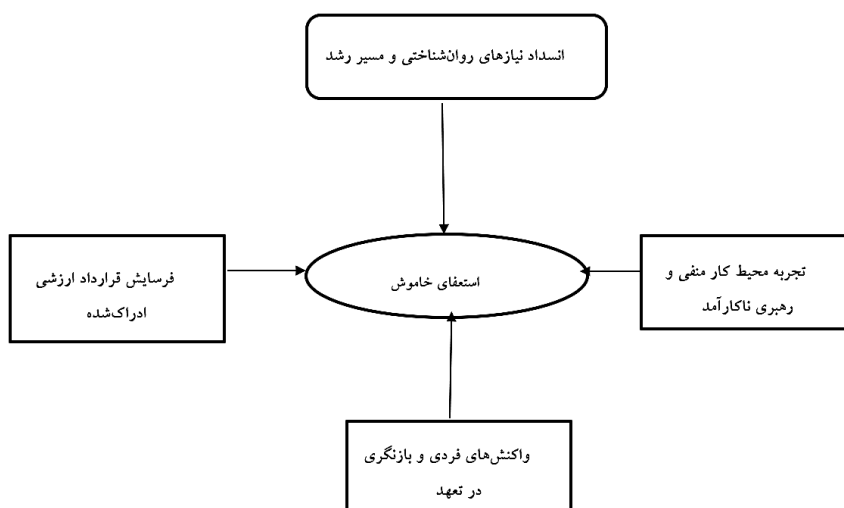
یافته‌های حاصل از تحلیل فراترکیب ۱۵ مطالعه کیفی منتخب، در جدول ۲ به صورت خلاصه ارائه شده‌اند. این جدول، چهار مضمون اصلی شناسایی شده، مفاهیم فرعی زیرمجموعه هر مضمون، نمونه‌هایی از کدهای باز استخراج شده، ارجاع به مطالعات پشتیبان هر مفهوم فرعی، و فراوانی مشاهده آن مفهوم در میان مطالعات منتخب را نشان می‌دهد. این ساختار، شواهد تجربی پشتیبان مضامین اصلی را به صورتی جامع و نظام‌مند نمایش می‌دهد.

جدول ۲: خلاصه مضامین، مفاهیم، کدهای باز و فراوانی پشتیبانی

مضمون اصلی	مفهوم فرعی	کدهای باز	پژوهشگر (سال)	فراوانی (مطالعات)
فرسایش قرارداد ارزشی ادراک شده	عدم توازن تلاش-پاداش	«حقوق ناکافی»، «کار زیاد با حقوق ثابت»، «مزایای ناکافی»، «فشار کاری بدون جبران»	Ellera et al. (2023), Öztürk et al. (2023), Pevec (2023), Rahmadara & Rachmawati (2025), Arvaniti (2024), Rodríguez-Montoya et al. (2024), Justilien (2024), Georgiadou et al. (2025), Toska et al. (2025), Nimmi et al. (2024), Harris (2025), Yıldız (2023)	۱۲
	بی‌عدالتی سازمانی	«ارزیابی غیرشفاف»، «تبعیض در ارتقا»، «تخصیص ناعادلانه پاداش»، «فرآیندهای غیرمنصفانه»، «پارتنری‌بازی در تصمیم‌گیری»، «رفتار تبعیض‌آمیز مدیران»	Öztürk et al. (2023), Pevec (2023), Harris (2025), Nimmi et al. (2024), Ellera et al. (2023), Rahmadara & Rachmawati (2025), Arvaniti (2024), Rodríguez-Montoya et al. (2024), Justilien (2024)	۹
	فقدان قدرانی	«تلاش‌ها دیده نمی‌شود»، «عدم تشکر از عملکرد خوب»، «بی‌توجهی به دستاوردها»، «نادیده گرفتن کار خوب»، «عدم بازخورد مثبت»، «کم‌توجهی به موفقیت‌ها»	Nimmi et al. (2024), Pevec (2023), Rahmadara & Rachmawati (2025), Arvaniti (2024), Rodríguez-Montoya et al. (2024), Justilien (2024), Georgiadou et al. (2025), Toska et al. (2025), Ellera et al. (2023)	۹
	کمبود منابع و پشتیبانی	«نبود ابزار کافی برای کار»، «عدم حمایت در پروژه‌ها»، «منابع محدود برای وظایف»، «تنها گذاشتن در مشکلات کاری»، «کمبود آموزش لازم»، «نبود حمایت سرپرست»	Gone et al. (2025), Öztürk et al. (2023), Ellera et al. (2023), Arvaniti (2024), Nimmi et al. (2024), Pevec (2023), An (2024), Nguyen & Vu (2025)	۸
روان‌شناختی و مسیر رشد	سرکوب خودمختاری	«مدیریت ذره‌بینی»، «عدم اجازه تصمیم‌گیری»، «کنترل بیش‌ازحد وظایف»، «محدودیت در خلاقیت»، «قوانین خشک و دست‌وپاگیر»، «عدم تفویض اختیار»	Harris (2025), Pevec (2023), Yıldız (2023), Nimmi et al. (2024), Ellera et al. (2023), Öztürk et al. (2023), Rahmadara & Rachmawati (2025), Arvaniti (2024)	۸

مضمون اصلی	مفهوم فرعی	کدهای باز	پژوهشگر (سال)	فراوانی (مطالعات)
محیط کار منفی و رهبری ناکارآمد	رکود شایستگی	«کارهای تکراری»، «نبود آموزش جدید»، «عدم یادگیری مهارت‌های تازه»، «تکرار وظایف خسته کننده»، «عدم چالش فکری»، «محدودیت در رشد مهارتی»	Yıldız (2023), Pevec (2023), Öztürk et al. (2023), Nimmi et al. (2024), Ellera et al. (2023), Harris (2025), Rahmadara & Rachmawati (2025), Arvaniti (2024), Justilien (2024), Toska et al. (2025)	10
	ضعف حس تعلق	«احساس انزوا در تیم»، «روابط کاری سرد»، «عدم ارتباط با همکاران»، «بیگانگی در محیط کار»، «فرهنگ غیرحمایتی»، «فقدان همکاری تیمی»	Harris (2025), Pevec (2023), Yıldız (2023), Nimmi et al. (2024), Ellera et al. (2023), Öztürk et al. (2023), Rahmadara & Rachmawati (2025), Arvaniti (2024), Justilien (2024)	9
	نبود فرصت‌های پیشرفت	«فقدان مسیر شغلی»، «عدم ارتقا در بلندمدت»، «نبود فرصت‌های توسعه»، «رکود در موقعیت شغلی»، «پن‌بست شغلی»، «چشم‌انداز مبهم»	Yıldız (2023), Pevec (2023), Öztürk et al. (2023), Nimmi et al. (2024), Ellera et al. (2023), Harris (2025), Rahmadara & Rachmawati (2025), Arvaniti (2024)	8
	رهبری سمی/بی تفاوت	«رفتار تحقیرآمیز مدیر»، «بی‌توجهی سرپرست»، «انتقاد غیرسازنده»، «عدم حمایت عاطفی»، «مدیریت مستبدانه»، «بی تفاوتی به نیازهای کارکنان»	Nimmi et al. (2024), Öztürk et al. (2023), Ellera et al. (2023), Pevec (2023), Arvaniti (2024), Harris (2025), Rahmadara & Rachmawati (2025), Rodríguez-Montoya et al. (2024), Justilien (2024), Georgiadou et al. (2025), Toska et al. (2025), Yıldız (2023), Karrani & Bani-Melhem, (2024)	13
	فرهنگ ناسالم	«رقابت ناسالم»، «فضای بی‌اعتمادی»، «شایعات مخرب در تیم»، «جو منفی در سازمان»، «فرهنگ سرزنش»، «عدم امنیت روانی»	Öztürk et al. (2023), Ellera et al. (2023), Arvaniti (2024), Nimmi et al. (2024), Pevec (2023), Rahmadara & Rachmawati (2025), Justilien (2024), Georgiadou et al. (2025), Toska et al. (2025)	9
	ارتباطات ضعیف	«عدم اطلاع‌رسانی شفاف»، «بازخورد ناکافی»، «ابهام در انتظارات»، «عدم پاسخگویی مدیران»، «شایعات به جای اطلاعات رسمی»، «ارتباطات یک‌طرفه»	Ellera et al. (2023), Harris (2025), Nimmi et al. (2024), Pevec (2023), Öztürk et al. (2023), Rahmadara & Rachmawati (2025), Arvaniti (2024), Justilien (2024), Karrani & Bani-Melhem, (2024)	9
	فوتسایش اعتماد	«عدم پایبندی به وعده‌ها»، «بی‌اعتمادی به مدیریت»، «نقض تعهدات سازمان»، «شکستن قول‌های ارتقا»، «تناقض ارزش‌های اعلام‌شده»، «رفتارهای غیراخلاقی»	Yıldız (2023), Harris (2025), Pevec (2023), Nimmi et al. (2024), Öztürk et al. (2023), Rahmadara & Rachmawati (2025), Arvaniti (2024), Justilien (2024)	8

مضمون اصلی	مفهوم فرعی	کدهای باز	پژوهشگر (سال)	فراوانی (مطالعات)
واکنش‌های فردی و بازنگری در تعهد	فرسودگی شغلی	«خستگی مزمن از کار»، «احساس تهی شدن»، «بی‌انرژی بودن در شغل»، «استرس مداوم کاری»، «فشار کاری طاقت‌فرسا»، «تخلیه عاطفی»	Yıldız (2023), Arvaniti (2024), Harris (2025), Öztürk et al. (2023), Justilien (2024), Nimmi et al. (2024), Pevec (2023), Rahmadara & Rachmawati (2025), Rodríguez-Montoya et al. (2025), Georgiadou et al. (2025), Toska et al. (2025), Ellera et al. (2023)	12
	تغییر ارزش‌ها	«اولویت به زندگی شخصی»، «رد فرهنگ کار افراطی»، «تمرکز بر سلامت روان»، «ارزش‌گذاری به اوقات فراغت»، «همزیستی کار-زندگی»، «اهمیت به روابط خانوادگی»	Ellera et al. (2023), Yıldız (2023), Harris (2025), Öztürk et al. (2023), Nimmi et al. (2024), Pevec (2023), Rahmadara & Rachmawati (2025), Arvaniti (2024)	8
	بدبینی اثبات‌شده	«بی‌اعتمادی به اهداف سازمان»، «نامیدی از تغییر»، «احساس بی‌فایده بودن تلاش»، «دید منفی به آینده شغلی»، «درماندگی آموخته‌شده»، «دلسردی از مدیریت»	Harris (2025), Ellera et al. (2023), Öztürk et al. (2023), Nimmi et al. (2024), Pevec (2023), Yıldız (2023), Rahmadara & Rachmawati (2025), Arvaniti (2024), Karrani & Bani-Melhem, (2024)	9
	راهبرد مقابله‌ای	«انجام حداقل وظایف»، «همزیستی کار-زندگی»، «خودداری از ابتکار»، «کاهش مشارکت داوطلبانه»، «مقاومت منفعلانه»، «مدیریت استرس با حداقل تلاش»	Ellera et al. (2023), Pevec (2023), Nimmi et al. (2024), Rahmadara & Rachmawati (2025), Arvaniti (2024), Justilien (2024), Georgiadou et al. (2025), Toska et al. (2025), Harris (2025)	9



شکل ۱- مدل پیشایندهای استعفای خاموش

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تبیین نظام‌مند پیشایندهای پدیده‌ی نوظهور استعفای خاموش، از طریق رویکرد فراترکیب کیفی انجام شد. سنتز ۱۵ مطالعه‌ی کیفی معتبر نشان داد که فرسایش تدریجی تعهد کارکنان و گرایش آن‌ها به کناره‌گیری روانی از شغل، پدیده‌ای پیچیده، چندوجهی و ریشه‌دار در تعامل میان عوامل فردی و سازمانی است. چهار مضمون اصلی شناسایی شده در این پژوهش، ساختاری جامع برای تبیین ابعاد مختلف این پدیده فراهم ساختند.

نخستین مضمون، فرسایش قرارداد ارزشی ادراک‌شده، بیشترین پشتیبانی تجربی را در مطالعات منتخب دریافت کرده و به وضوح بر اهمیت ادراک کارکنان از انصاف، تعادل و احترام در تعامل با سازمان تأکید دارد. نتایج نشان دادند که عدم توازن میان تلاش و پاداش، بی‌عدالتی در فرآیندها و روابط، و به‌ویژه فقدان قدردانی و دیده‌شدن، به شکل معناداری در کاهش احساس ارزشمندی و انگیزه‌ی درونی کارکنان نقش دارند (Arvaniti, 2024; Pevec, 2023; Gone et al., 2025; Georgiadou et al., 2025). این یافته‌ها هم‌راستا با مفروضات نظریه قرارداد روان‌شناختی (Rousseau, 1995) و نظریه عدالت سازمانی (Greenberg, 1987) هستند و نشان می‌دهند که نقض تعهدات ضمنی سازمان، نه‌تنها اعتماد کارکنان را متزلزل می‌سازد، بلکه مستقیماً بر میزان تعهد و مشارکت آن‌ها در فعالیت‌های سازمانی تأثیر منفی می‌گذارد. از دیگر یافته‌های برجسته، نقش حیاتی قدردانی و بازخورد مثبت در پیشگیری از کناره‌گیری روانی بود. این مؤلفه در حداقل ۹ مطالعه به‌صراحت شناسایی شده و بر نیاز بنیادین کارکنان به «دیده‌شدن» و تأیید اجتماعی تأکید دارد (Pevec, 2023; Yıldız, 2023; Rahmadara & Rachmawati, 2025). بنابراین، عوامل غیرمادی و عاطفی نظیر احترام، توجه و تشویق، به اندازه‌ی پاداش‌های مالی در حفظ پویایی روانی و مشارکت کارکنان اهمیت دارند.

مضمون دوم، انسداد نیازهای روان‌شناختی و مسیر رشد، با تکیه بر مفروضات نظریه‌ی خودتعیین‌گری (Deci & Ryan, 2000)، نشان می‌دهد که ناکامی سازمان در پاسخ‌گویی به نیازهای بنیادین انسان—شامل خودمختاری، شایستگی، و تعلق—و فقدان فرصت‌های رشد حرفه‌ای، تأثیر مستقیمی بر کاهش انگیزه درونی، رضایت شغلی و بهزیستی روانی کارکنان دارد. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که زمانی که

کارکنان در محیط‌هایی با نظارت شدید، وظایف تکراری و فاقد چالش، فقدان ارتباط انسانی معنادار، و نبود چشم‌انداز شغلی بلندمدت قرار می‌گیرند، احتمال بروز کناره‌گیری روانی و استعفای خاموش به شکل چشم‌گیری افزایش می‌یابد (Harris, 2025; Öztürk et al., 2023; Gone et al., 2025). مواردی نظیر مدیریت ذره‌بینی و محدودکننده، احساس رکود مهارتی و حرفه‌ای، انزوای اجتماعی در تیم کاری، و نبود مسیر ارتقای شغلی، در اغلب مطالعات مورد بررسی، به‌عنوان عوامل مکرر ناکامی در برآورده ساختن نیازهای انگیزشی شناسایی شدند (Yıldız, 2023; Nimmi et al., 2024; Pevec, 2023).

این یافته‌ها بر اهمیت طراحی محیط‌های کاری توانمندساز، مبتنی بر اعتماد، اختیار، فرصت رشد و ارتباطات انسانی معنادار تأکید دارند. ایجاد بستری برای افزایش استقلال عملیاتی، ایجاد چالش‌های خلاقانه، یادگیری مستمر و دریافت حمایت اجتماعی، نه تنها به جلوگیری از بروز استعفای خاموش کمک می‌کند، بلکه موجب ارتقای انگیزه درونی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی نیز می‌شود (Deci & Ryan, 2000; Gone et al., 2025; Harris, 2025).

در همین راستا، مضمون سوم یعنی محیط کار منفی و رهبری ناکارآمد، نقش حیاتی رهبران و جو فرهنگی سازمان در شکل‌دهی به تجربیات روزمره‌ی کارکنان را برجسته می‌سازد. فراوانی بالای گزارش‌ها از پدیده‌ی رهبری سمی یا بی‌تفاوت در مطالعات مورد بررسی (در ۱۲ مطالعه)، گویای تأثیر عمیق و منفی سبک‌های رهبری مستبدانه، غیرحمایتی و فاقد همدلی بر سلامت روان، امنیت روانی و وفاداری کارکنان است (Toska et al., 2025; Nimmi et al., 2024; Arvaniti, 2024). علاوه بر سبک رهبری، فرهنگ سازمانی ناسالم—که در آن ترس، سرزنش، رقابت مخرب، یا نبود امنیت روانی حاکم است—و ضعف در ارتباطات شفاف، مؤثر و صادقانه نیز به‌عنوان موانع جدی در ایجاد تعهد و تعلق سازمانی شناسایی شده‌اند (Schein, 2010; Rahmadara & Rachmawati, 2025; Öztürk et al., 2023). این یافته‌ها هم‌راستا با ادبیات نظری پیشین در حوزه‌ی فرهنگ سازمانی و رفتار رهبری هستند و نشان می‌دهند که اعتمادسازی، امنیت روانی، و تعامل انسانی اصیل از مؤلفه‌های بنیادین پیشگیری از استعفای خاموش و ارتقای پایداری سازمانی محسوب می‌شوند (Pevec, 2023; Harris, 2025).

در نهایت، مضمون چهارم یعنی واکنش فردی و بازنگری در تعهد، بر این نکته تأکید

دارد که استعفای خاموش الزاماً یک کنش منفعلانه یا صرفاً سازمان‌محور نیست، بلکه می‌تواند پاسخ روان‌شناختی پیچیده‌ای به فشارهای مستمر، نارضایتی مزمن و بازتعریف نقش کار در زندگی فردی باشد. یافته‌ها نشان می‌دهند که فرسودگی شغلی، که در ۱۴ مطالعه از ۱۵ مطالعه منتخب مورد تأکید قرار گرفته، یکی از کلیدی‌ترین مکانیزم‌های روانی منتهی به کناره‌گیری روانی است (Fikriando et al., 2024; Yıldız, 2023; Maslach & Leiter, 2000). همچنین، تغییر در نظام ارزش‌ها و اولویت‌های زندگی—به‌ویژه در میان نسل‌های جوان پس از دوران پاندمی—از دیگر عواملی است که منجر به کاهش آگاهانه یا ناآگاهانه سرمایه‌گذاری هیجانی، زمانی و رفتاری در محیط کار می‌شود (An, 2024; Patel et al., 2025). در این فضا، استعفای خاموش می‌تواند به‌مثابه‌ی راهبردی مقابله‌ای برای محافظت از خود در برابر فشارهای غیرقابل تحمل تلقی شود—راهبردی که در شرایط فقدان اختیار ترک شغل، نوعی کنترل روانی یا تنظیم هیجانی برای فرد فراهم می‌کند (Pevac, 2023; Rahmadara & Rachmawati, 2025). علاوه بر این، بدبینی، دلسردی انباشته، و ناامیدی از امکان تغییر در سازمان، به‌ویژه زمانی که تلاش‌ها بی‌نتیجه و وعده‌ها محقق نشده تلقی شوند، زمینه‌ی تقویت کناره‌گیری را فراهم می‌آورد (Harris, 2025; Nimmi et al., 2024). در مجموع، مضمون چهارم بر تعامل پویا و دوسویه میان عوامل محیطی (نظیر فشار کاری، فرهنگ سازمانی، سبک رهبری) و فرآیندهای درونی فردی (از جمله ارزیابی شناختی، هیجانات شغلی، و ارزش‌های شخصی) تأکید دارد. استعفای خاموش نه تنها واکنشی منفعلانه به شرایط بیرونی است، بلکه بازتابی از بازنگری فرد در معنا، جایگاه و ارزش کار در زندگی شخصی او محسوب می‌شود. این پدیده اغلب نتیجه‌ی ارزیابی ذهنی فرد از امکان تغییر، عدالت روان‌شناختی، و تعادل روانی در محیط کار است. بر این اساس، یافته‌های حاصل از سنتز این پژوهش نشان می‌دهند که استعفای خاموش پدیده‌ای چندوجهی، لایه‌مند و نظام‌مند است که از نقض انتظارات بنیادین کارکنان در سطوح مختلف—از جمله قراردادهای روان‌شناختی، عدالت ادراک‌شده، فرهنگ سازمانی و نیازهای روانی—نشأت می‌گیرد. این پدیده را نمی‌توان به یک عامل واحد تقلیل داد؛ بلکه باید آن را محصول تعامل پیچیده میان ساختارهای سازمانی ناکارآمد، ضعف در رهبری، فرهنگ‌های تضعیف‌کننده انگیزه، و واکنش‌های مقابله‌ای فردی در مواجهه با این عوامل دانست. در نتیجه، هرگونه راهبرد

مؤثر برای پیشگیری یا مدیریت این پدیده، نیازمند نگاه سیستمی، چندبُعدی و مداخله‌محور است. چنین رویکردی باید به‌طور هم‌زمان بر اصلاح ساختارهای سازمانی، بازآفرینی فرهنگ کاری، بهبود شایستگی‌های رهبری و توجه عمیق به نیازهای انسانی کارکنان متمرکز باشد. تنها از طریق چنین چارچوبی می‌توان زمینه‌ساز تعلق سازمانی، مشارکت اثربخش و سلامت شغلی پایدار شد.

یافته‌های این پژوهش دارای دلالت‌های نظری و عملی متعددی است. از منظر نظری، این مطالعه با یکپارچه‌سازی یافته‌های کیفی پراکنده، به درک عمیق‌تر و جامع‌تری از پیشایندهای استعفای خاموش کمک کرده و ارتباط آن را با نظریه‌های کلیدی رفتار سازمانی (مانند قرارداد روان‌شناختی، خودتعیین‌گری، عدالت سازمانی، فرسودگی شغلی) روشن‌تر می‌سازد. مدل مفهومی ارائه شده می‌تواند مبنایی برای پژوهش‌های کمی آتی جهت آزمون روابط بین این پیشایندها باشد.

از منظر عملی، نتایج این پژوهش راهنمایی‌های مشخصی برای مدیران و متخصصان منابع انسانی ارائه می‌دهد:

- بازنگری در نظام‌های پاداش و قدردانی: اطمینان از وجود تناسب بین تلاش و پاداش و اجرای برنامه‌های مؤثر قدردانی.
- تقویت عدالت سازمانی: شفاف‌سازی فرآیندها، تصمیم‌گیری منصفانه و برخورد محترمانه با کارکنان.
- توجه به نیازهای روان‌شناختی: افزایش خودمختاری شغلی، ارائه فرصت‌های یادگیری و چالش‌برانگیز، و تقویت حس تعلق و کار تیمی.
- توسعه رهبری: آموزش و توسعه مدیران در زمینه سبک‌های رهبری حمایتی، اخلاق‌مدار و ارتباطات مؤثر.
- بهبود فرهنگ و جو سازمانی: ترویج فرهنگ اعتماد، امنیت روانی و بازخورد سازنده.
- مدیریت فرسودگی شغلی و حمایت از بهزیستی: اجرای برنامه‌های مدیریت استرس، ترویج تعادل کار-زندگی، و ارائه خدمات حمایتی روان‌شناختی.
- توجه به تفاوت‌های فردی و نسلی: شناخت انتظارات و ارزش‌های متفاوت کارکنان و تلاش برای پاسخگویی به آن‌ها.

انجام پژوهش‌های بیشتر با تمرکز بر بسترهای فرهنگی خاص ایران، استفاده از روش‌های ترکیبی، و طراحی مطالعات طولی می‌تواند به تعمیق درک ما از این پدیده و راهکارهای مؤثر مقابله با آن کمک کند.

محدودیت‌ها

به‌رغم تلاش برای انجام یک فراترکیب دقیق و نظام‌مند، این پژوهش با محدودیت‌هایی مواجه بود. اولاً، اتکا به داده‌های ثانویه (یافته‌های گزارش‌شده در مقالات) امکان دسترسی مستقیم به غنای کامل تجربیات مشارکت‌کنندگان اصلی را محدود می‌کند. ثانیاً، تنوع زیاد در بافت‌های فرهنگی، صنعتی و سازمانی مطالعات منتخب، ممکن است قابلیت تعمیم مستقیم یافته‌ها به هر زمینه خاص را با احتیاط همراه سازد. ثالثاً، ماهیت مقطعی اکثر مطالعات کیفی اولیه، تحلیل پویایی‌های زمانی و فرآیندی استعفای خاموش را دشوار می‌سازد و نیاز به مطالعات طولی را برجسته می‌کند.

پی‌نوشت

1. Audit Trail

فهرست منابع

- An, T. T. N. (2024). Work-life balance and quiet quitting behavior of Gen Z employees after Covid-19 pandemic in HCMC: The mediating role of job satisfaction, work motivation and organizational commitment. <https://digital.lib.ueh.edu.vn/handle/UEH/72359>
- 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>
- Arvaniti, P. (2024). Silent disengagement: Investigating quiet quitting among Greek healthcare professionals. *International Journal of Caring Sciences*, 17(3), 1245–1253.
- Caldwell, C., Jamali, D., Elwin, P. B., & Allard-Blaisdell, S. T. (2023). Quiet quitting and reasoned action. *Business and Management Research*, 12(1), 36–47. <https://doi.org/10.5430/bmr.v12n1p36>
- Critical Appraisal Skills Programme. (2018). *CASP qualitative checklist* [Internet].

- <https://casp-uk.net/casp-tools-checklists>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Ellera, L., Jamali, D. R., & Caldwell, C. (2023). Quiet quitting” and “quiet thriving”–Flourishing in the modern organization. *Emerald Insight*. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/er-10-2023-0538/full/html>
- Fikriando, E., Ortega, D., Yunas, B., & Lestari, D. A. (2024). Unpacking the quiet quitting phenomenon: The role of work stress in the workload and work-life balance. *Journal of Enterprise & Development (JED)*, 6(3). <https://doi.org/10.20414/jed.v6i3.11643>
- Finfgeld-Connett, D. (2018). *A guide to qualitative meta-synthesis*. Routledge.
- 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>
- Gabelaia, I., & Bagociunaite, R. (2023). The impact of “quiet quitting” on overall organizational behavior and culture. In *International Conference on Reliability and Statistics in Transportation and Communication* (pp. 366–378). Springer Nature. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-53598-7_33
- Georgiadou, A., Vezyridis, P., & Glaveli, N. (2025). “You pretend to pay me; I pretend to work”: A multi-level exploration of quiet quitting in the Greek context. *Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1002/hrm.22292>
- Gone, Y. S. P., Naim, M. F., & Peethambaran, M. (2025). Sounding the silence: Examining the antecedents and outcomes of quiet quitting. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2024-4794>
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9–22.
- Harris, L. C. (2025). Commitment and quiet quitting: A qualitative longitudinal study. *Human Resource Management*. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrm.22274>
- Justilien, B. J. (2024). Employing a qualitative case study approach to determine social factors that contribute toward member’s quiet-quitting in the workplace. *ProQuest Dissertations*. <https://search.proquest.com/openview/5d907c551af94cca447ec389c62a3510/1>
- Karrani, M. A., & Bani-Melhem, S. (2024). Quiet quitting behaviours: Investigating trigger factors and mitigation strategies through relational job design, work alienation, and inclusive leadership. *Emerald Insight*. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ijoa-08-2024->

4748/full/html

- Mahand, T., & Caldwell, C. (2023). Quiet quitting—causes and opportunities. *Business and Management Research*, 12(1), 9–19. <https://doi.org/10.5430/bmr.v12n1p9>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2000). The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it. John Wiley & Sons.
- Nguyen, H. T., & Vu, M. H. (2025). Quiet quitting: Insights from Generation Z workers in Vietnam. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, 13(01), 8267–8282. <https://doi.org/10.18535/ijstrm/v13i01.em08>
- Nimmi, P. M., Syed, F., Manjaly, N. B., & Harsha, G. (2024). Employee's narrative on quiet quitting—a qualitative analysis. *Employee Relations: The International Journal*, 46(7), 1406–1421. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2023-0538>
- Öztürk, E., Arıkan, Ö. U., & Ocak, M. (2023). Understanding quiet quitting: Triggers, antecedents and consequences. *Uluslararası Davranış, Sürdürülebilirlik ve Yönetim Dergisi*, 10(18), 57–79. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8393056>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., ... & Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- 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>
- Pevec, N. (2023). The concept of identifying factors of quiet quitting in organizations: An integrative literature review. *Challenges of the Future/Izzivi Prihodnosti*, 8(2), 102–120. <https://doi.org/10.59132/cof/2023/2/3>
- 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). <https://e-journal.unair.ac.id/JMTT/article/download/68397/32377>
- Rodríguez-Montoya, C., De Castro Morel, R., & Frías-Rodríguez, D. (2024). Quiet quitting in the Dominican Republic: The employers' perspective. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-12-2023-1488>
- Rousseau, D. (1995). Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements. Sage.
- Sandelowski, M., & Barroso, J. (2006). *Handbook for synthesizing qualitative research*. Springer Publishing Company.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley &

Sons.

- 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>
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178–190.
- Toska, A., Dimitriadou, I., Togas, C., Nikolopoulou, E., Fradelos, E. C., Papathanasiou, I. V., & Saridi, M. (2025). Quiet quitting in the hospital context: Investigating conflicts, organizational support, and professional engagement in Greece. *Nursing Reports*, 15(2), 38. <https://doi.org/10.3390/nursrep15020038>
- Yıldız, S. (2023). Quiet quitting: Causes, consequences and suggestions. *International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal (SMART JOURNAL)*, 9(70), 2456–2465. <https://doi.org/10.31576/smryj.1350>

Identifying Antecedents of Quiet Quitting Among Employees Using a Meta-Synthesis Approach

Seyedeh Laeya Mortezaei¹

Mina Alavi²

Abstract

Quiet quitting, an emerging phenomenon reflecting employees' psychological withdrawal from active participation and going beyond formal duties, has become a growing challenge in work environments. This study aimed to identify and comprehensively explain the antecedents of this phenomenon through a meta-synthesis approach. To this end, after a systematic search in reputable databases and a careful evaluation of qualitative studies published between January 2023 and March 2025, 15 valid qualitative studies were selected for final analysis. The qualitative data extracted from these studies were analyzed using thematic analysis and a three-stage coding process. Data analysis identified four main themes as key antecedents of quiet quitting: 1) erosion of perceived value contract; 2) failure to satisfy psychological needs and stagnation in career growth; 3) experience of negative work environment and ineffective leadership; and 4) emergence of individual reactions and reconsideration of organizational commitment. The findings indicate that quiet quitting is the result of complex interactions among individual, occupational, and organizational-managerial factors. Accordingly, a deep understanding of these dynamics can pave the way for developing effective preventive strategies and practical interventions within organizations.

Keywords: Quiet quitting, antecedents, meta-synthesis, psychological withdrawal, psychological contract, organizational leadership, organizational culture

1. Assistant Professor, Department of Public Administration, Astara Branch, Islamic Azad University, Astara, Iran

2. Assistant Professor, Department of Public Administration, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran (Corresponding author :mina.alavi@iau.ac.ir)