

## توسعه فردی و تحول سازمانی

### مدیریت استعفای خاموش و پیامدهای آن بر رفتارهای انحرافی در سازمان: بررسی نقش هویت شغلی

لیلا نوری<sup>۱</sup>

شیوه استناددهی: نوری، لیلا. (۱۴۰۵). مدیریت استعفای

خاموش و پیامدهای آن بر رفتارهای انحرافی در سازمان:

بررسی نقش هویت شغلی. توسعه فردی و تحول سازمانی،

۴(۳)، ۱۴-۱.

۱. کارشناسی ارشد، گروه مدیریت دولتی، پردیس فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران

\* ایمیل نویسنده مسئول: lila.nouri@ut.ac.ir

#### چکیده

تاریخ چاپ نهایی: ۱ مهر ۱۴۰۵

تاریخ چاپ اولیه: ۱۵ دی ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش: ۱۵ دی ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری: ۸ دی ۱۴۰۴

تاریخ ارسال: ۹ مرداد ۱۴۰۴

هدف این پژوهش بررسی اثر مدیریت استعفای خاموش بر رفتارهای انحرافی کارکنان با توجه به نقش میانجی هویت شغلی است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی-تحلیلی از نوع همبستگی است. جامعه آماری شامل ۳۸۵ نفر از کارکنان سازمان تأمین اجتماعی شهر تهران در سال ۱۴۰۴ بود که به روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شدند. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه استاندارد استعفای خاموش Galanis و همکاران (۲۰۲۳)، پرسشنامه رفتارهای انحرافی سازمانی Bennett & Robinson و پرسشنامه هویت شغلی Ashforth & Mael گردآوری شد. روایی و پایایی ابزارها تأیید گردید و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و SmartPLS و روش مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام شد. نتایج نشان داد مدیریت استعفای خاموش اثر مستقیم و منفی معناداری بر رفتارهای انحرافی کارکنان دارد ( $\beta = -0.449$ ). همچنین مدیریت استعفای خاموش بر هویت شغلی اثر منفی معنادار داشت ( $\beta = -0.445$ ) و هویت شغلی نیز به طور مستقیم رفتارهای انحرافی را کاهش داد ( $\beta = -0.652$ ). نقش میانجی هویت شغلی در این رابطه به صورت میانجی‌گری جزئی تأیید شد (اثر غیرمستقیم  $= -0.290$ ). مدل پژوهش ۶۲.۷ درصد از واریانس رفتارهای انحرافی و ۶۰.۳ درصد از واریانس هویت شغلی را تبیین نمود. نتایج نشان می‌دهد مدیریت مؤثر استعفای خاموش همراه با تقویت هویت شغلی، راهبردی اساسی برای کاهش رفتارهای انحرافی و ارتقای سلامت سازمانی محسوب می‌شود.

**کلیدواژگان:** استعفای خاموش، رفتارهای انحرافی سازمانی، هویت شغلی، مدیریت منابع انسانی، مدل‌سازی معادلات ساختاری

© ۱۴۰۵ تمامی حقوق انتشار



این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت

دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0)

صورت گرفته است.

# Personal Development and Organizational Transformation

## Quiet Quitting Management and Its Consequences on Deviant Workplace Behaviors: The Mediating Role of Job Identity

Lila Nouri<sup>1\*</sup>

1. Master's Degree, Department of Public Administration, Farabi Campus, University of Tehran, Qom, Iran

\*Corresponding Author's Email: lila.nouri@ut.ac.ir

**How to cite:** Nouri, L. (2026). Quiet Quitting Management and Its Consequences on Deviant Workplace Behaviors: The Mediating Role of Job Identity. *Personal Development and Organizational Transformation*, 4(3), 1-14.

Submit Date: 31 July 2025

Revise Date: 29 December 202

Accept Date: 05 January 2026

Initial Publish: 05 January 2026

Final Publish: 23 September 2026

### Abstract

This study aims to examine the effect of quiet quitting management on employees' deviant behaviors considering the mediating role of job identity. This applied, descriptive-correlational study was conducted on 385 employees of the Social Security Organization of Tehran in 2025, selected through convenience sampling. Data were collected using the Quiet Quitting Scale (Galanis et al., 2023), Deviant Workplace Behavior Questionnaire (Bennett & Robinson), and Job Identity Questionnaire (Ashforth & Mael). Instrument reliability and validity were confirmed. Data analysis was performed through Structural Equation Modeling using SPSS and SmartPLS software. Results revealed that quiet quitting management significantly and negatively affected deviant workplace behaviors ( $\beta = -0.449$ ). Quiet quitting management also had a significant negative effect on job identity ( $\beta = -0.445$ ), while job identity exerted a strong negative influence on deviant behaviors ( $\beta = -0.652$ ). Job identity partially mediated the relationship between quiet quitting management and deviant behaviors (indirect effect =  $-0.290$ ). The model explained 62.7% of the variance in deviant behaviors and 60.3% of the variance in job identity. Effective management of quiet quitting combined with strengthening employees' job identity plays a crucial role in reducing deviant workplace behaviors and enhancing organizational health.

**Keywords:** *Quiet Quitting, Deviant Workplace Behavior, Job Identity, Human Resource Management, Structural Equation Modeling*



© 2026 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

## مقدمه

در دهه‌های اخیر، دگرگونی‌های شتابان در ساختارهای اقتصادی، اجتماعی و فناورانه، ماهیت رابطه میان کارکنان و سازمان‌ها را به‌طور بنیادین متحول ساخته است. تغییر الگوهای اشتغال، افزایش نااطمینانی‌های شغلی، گسترش فشارهای روانی محیط کار و دگرگونی انتظارات نسل‌های جدید نیروی انسانی، موجب شکل‌گیری الگوهای نوظهور رفتار شغلی شده‌اند که بسیاری از آن‌ها خارج از چارچوب‌های سنتی تعهد سازمانی قابل تبیین نیستند. یکی از مهم‌ترین این پدیده‌های نوظهور، «استعفای خاموش» است؛ پدیده‌ای که بدون قطع رسمی رابطه استخدامی، به کناره‌گیری روان‌شناختی، کاهش تعهد، محدودسازی تلاش کاری و فروکاهش مشارکت حرفه‌ای کارکنان منجر می‌شود و به‌سرعت در ادبیات مدیریت و رفتار سازمانی جایگاهی محوری یافته است (Formica & Sfodera, 2022; Granger, 2022; Harter, 2022; Klotz & Bolino, 2022).

استعفای خاموش برخلاف ترک شغل آشکار، ماهیتی پنهان، تدریجی و خزننده دارد و اغلب در قالب کاهش انگیزش درونی، افت کیفیت عملکرد، بی‌تفاوتی نسبت به اهداف سازمان و انجام حداقل الزامات رسمی شغل بروز می‌یابد. این پدیده به‌ویژه پس از همه‌گیری کووید-۱۹ و در بستر تحولات عمیق بازار کار جهانی برجسته‌تر شده است و بسیاری از پژوهشگران آن را نشانه‌ای از فروپاشی قرارداد روان‌شناختی میان کارکنان و سازمان‌ها می‌دانند (Formica & Sfodera, 2022; Gratton, 2021). بررسی‌های تجربی نشان می‌دهد که استعفای خاموش به‌سرعت در میان نسل‌های جوان‌تر نیروی کار، به‌ویژه نسل Z و هزاره‌ها، گسترش یافته و به یکی از چالش‌های راهبردی مدیریت منابع انسانی بدل شده است (Ebrahimi, 2025; Taufik et al., 2024; Xueyun et al., 2023).

ادبیات نوین رفتار سازمانی نشان می‌دهد که استعفای خاموش نه یک واکنش ساده رفتاری، بلکه پدیده‌ای چندبعدی و پیچیده است که ریشه در تعامل میان شرایط سازمانی، ساختارهای انگیزشی، ویژگی‌های روان‌شناختی کارکنان و زمینه‌های فرهنگی دارد. آزار و همکاران با توسعه چارچوب نظری جامع استعفای خاموش، این پدیده را به‌عنوان نوعی «مقاومت خاموش سازمانی» معرفی می‌کنند که از فرسودگی شغلی، بی‌عدالتی ادراک‌شده و ضعف رهبری تغذیه می‌شود (Arar et al., 2023). همچنین آتالای و داغستان نشان می‌دهند که استعفای خاموش گرچه مفهومی جدید به‌نظر می‌رسد، اما در واقع بازتابی نو از الگوهای دیرینه کناره‌گیری شغلی در شرایط کاری نامطلوب است (Atalay & Dağistan, 2024).

از منظر نظریه تقاضا-منابع شغلی، استعفای خاموش زمانی ظهور می‌یابد که تقاضاهای شغلی فزاینده با منابع حمایتی ناکافی همراه شوند و کارکنان برای حفظ تعادل روانی خود، به راهبردهای انطباقی منفعلانه روی آورند (Bakker & Demerouti, 2017). در چنین شرایطی، کاهش سرمایه‌گذاری روان‌شناختی در شغل، محدودسازی تلاش اختیاری و فاصله‌گیری شناختی از اهداف سازمان به‌عنوان مکانیسم‌های محافظتی عمل می‌کنند و به شکل‌گیری استعفای خاموش منجر می‌شوند.

پژوهش‌های اخیر با بهره‌گیری از روش‌های کمی پیشرفته، از جمله یادگیری ماشین و تحلیل‌های پیش‌بینانه، توانسته‌اند الگوهای پنهان استعفای خاموش را در صنایع مختلف شناسایی کنند. برای مثال، مطالعه آلامی و همکاران نشان می‌دهد که ترکیب عوامل روان‌شناختی، ساختار سازمانی و شرایط محیطی با دقت بالا می‌تواند بروز استعفای خاموش را پیش‌بینی کند (Alami et al., 2024). از سوی دیگر، تلاش‌های مفهومی و ابزارسازی نیز به توسعه مقیاس‌های معتبر برای سنجش این پدیده منجر شده است (Anand et al., 2024; Bulut et al., 2024; Galanis et al., 2023; Karaşin & Öztürk, 2023).

با وجود گسترش سریع پژوهش‌ها، بسیاری از مطالعات اولیه تمرکز خود را بر پیامدهای فردی استعفای خاموش، مانند فرسودگی شغلی، نیت ترک شغل و کاهش رضایت شغلی معطوف کرده‌اند (Harter, 2022; Scheyett, 2022). اما در سال‌های اخیر توجه فزاینده‌ای به پیامدهای سازمانی این پدیده معطوف شده است؛ از جمله افت بهره‌وری، تضعیف فرهنگ سازمانی، افزایش هزینه‌های پنهان و بروز الگوهای رفتاری ناسازگار در محیط کار (Formica & Sfodera, 2022; Gratton, 2021).

در این میان، «رفتارهای انحرافی سازمانی» به عنوان یکی از مهم‌ترین پیامدهای منفی استعفای خاموش مطرح شده‌اند. رفتارهای انحرافی شامل مجموعه‌ای از کنش‌های آگاهانه یا نیمه‌آگاهانه هستند که هنگامی که ارزش‌های سازمان را تضعیف کرده و به عملکرد فردی و سازمانی آسیب می‌زنند. این رفتارها می‌توانند آشکار (مانند تخطی از مقررات) یا پنهان (مانند کم‌کاری، بی‌تفاوتی و اهمال‌کاری) باشند و به‌ویژه در بستر استعفای خاموش تشدید می‌شوند (Arar et al., 2023; Scheyett, 2022).

پژوهش‌های معاصر نشان می‌دهند که استعفای خاموش اغلب به عنوان مرحله‌ای پیشینی در مسیر بروز رفتارهای انحرافی عمل می‌کند؛ به این معنا که کاهش تدریجی درگیری شغلی، زمینه‌ساز شکل‌گیری الگوهای نرم اما فرساینده انحراف رفتاری می‌شود (Atalay & Dağistan, 2024; Taufik et al., 2024). این فرایند به‌ویژه در سازمان‌های بزرگ و بوروکراتیک نمود بیشتری دارد و می‌تواند سلامت سازمانی را به‌طور ساختاری تهدید کند.

در کنار این پیامدهای رفتاری، پژوهش‌های جدید بر نقش متغیرهای هویتی در تبیین استعفای خاموش تأکید دارند. «هویت شغلی» به عنوان ادراک فرد از معنا، ارزش و جایگاه خود در نقش حرفه‌ای، یکی از مهم‌ترین سازه‌های روان‌شناختی مؤثر بر رفتار شغلی است. آیدین و لوانت نشان می‌دهند که استعفای خاموش زمانی به استعفای واقعی تبدیل می‌شود که بحران هویت شغلی شکل گیرد و فرد دیگر شغل را بخشی از خود تعریف نکند (Aydin & Levent, 2025). ابراهیمی نیز در مطالعه نسل Z نشان می‌دهد که تضعیف هویت شغلی نقش محوری در گذار از مشارکت فعال به کناره‌گیری خاموش دارد (Ebrahimi, 2025).

از منظر پدیدارشناختی، هویت شغلی حاصل تجربه زیسته کارکنان در بستر تعاملات سازمانی است. ون‌منن با تأکید بر رویکرد تجربه‌زیسته، نشان می‌دهد که معنا و هویت نه به عنوان واقعیت‌های عینی، بلکه به عنوان ساخت‌هایی برآمده از تجربه آگاهانه کنشگران اجتماعی شکل می‌گیرند (Van Manen, 2016). این دیدگاه با پژوهش‌های پدیدارشناختی داخلی درباره مقاومت رفتاری و تغییر سازمانی همسو است که بر نقش ساختارهای ذهنی و ادراکات کارکنان در شکل‌گیری رفتارهای سازمانی تأکید دارند (Danaeifard & Kazemi, 2010; Hadvinejad & Tamaddon, 2014).

در سطح بومی، مطالعات انجام‌شده در ایران نیز نشان می‌دهد که استعفای خاموش به سرعت در سازمان‌های دولتی و خصوصی در حال گسترش است. نرگسیان و صدرپور با ارائه نظریه «مدیریت منابع انسانی خاموش» نشان می‌دهند که کناره‌گیری پنهان کارکنان نتیجه ناکارآمدی الگوهای سنتی مدیریت و ضعف نظام‌های انگیزشی است (Nargesian & Sadrpour, 2024). همچنین موسوی و همکاران با طراحی مدل مقابله با استعفای خاموش در سازمان‌های دولتی، بر ضرورت بازطراحی راهبردهای مدیریتی تأکید کرده‌اند (Mousavi et al., 2025). در سال‌های اخیر، پژوهشگران توجه ویژه‌ای به نقش رهبری و ایمنی روان‌شناختی در پیشگیری از استعفای خاموش معطوف کرده‌اند. تس و ساسیکومار نشان می‌دهند که رهبری حمایتی و ایجاد فضای امن روان‌شناختی می‌تواند به‌طور معناداری احتمال کناره‌گیری خاموش را کاهش

دهد (Ts & Sasikumar, 2025). در حوزه سلامت و خدمات انسانی نیز، کوئلهی و لیدستروم با مرور نظام‌مند ادبیات، استعفای خاموش را با پریشانی اخلاقی و فرسایش حرفه‌ای پیوند می‌دهند (Koelhi & Lidströmer, 2024).

با وجود این پیشرفت‌ها، خلأ مهمی در ادبیات پژوهشی همچنان باقی است: اغلب مطالعات، پیامدهای فردی یا سازمانی استعفای خاموش را به‌صورت مجزا بررسی کرده‌اند و کمتر به بررسی سازوکارهای میانجی، به‌ویژه نقش هویت شغلی در پیوند میان مدیریت استعفای خاموش و رفتارهای انحرافی پرداخته‌اند. این خلأ پژوهشی به‌ویژه در بستر سازمان‌های ایرانی که ویژگی‌های فرهنگی و ساختاری خاصی دارند، محسوس‌تر است.

از این رو، ضرورت دارد پژوهش‌هایی طراحی شوند که با رویکردی یکپارچه، همزمان به مدیریت استعفای خاموش، سازه‌های هویتی و پیامدهای رفتاری آن بپردازند تا بتوان تصویری منسجم‌تر از این پدیده پیچیده ارائه کرد و راهبردهای مؤثرتری برای مدیریت منابع انسانی تدوین نمود. هدف این پژوهش بررسی اثر مدیریت استعفای خاموش بر رفتارهای انحرافی کارکنان با توجه به نقش میانجی هویت شغلی است.

### روش‌شناسی

روش تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی و از حیث ماهیت و روش، توصیفی-تحلیلی از نوع همبستگی است. هدف اصلی پژوهش، بررسی روابط میان مدیریت استعفای خاموش، رفتارهای انحرافی سازمانی و نقش میانجی یا تعدیل‌گر هویت شغلی کارکنان است. این پژوهش با رویکرد کمی انجام شده و تلاش دارد با تبیین روابط علی-تحلیلی بین متغیرها، به توسعه ادبیات نظری مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی کمک نماید. با توجه به ماهیت پنهان و غیرآشکار پدیده استعفای خاموش، استفاده از روش پیمایشی و مدل‌سازی روابط سازه‌ای، امکان سنجش دقیق‌تر این متغیر و پیامدهای آن را فراهم می‌سازد. جامعه آماری این پژوهش کلیه کارکنان سازمان تامین اجتماعی شهر تهران در بازه زمانی شش ماهه نخست سال ۱۴۰۴ بود. برای تعیین حجم نمونه آماری از فرمول کوکران استفاده شد و بر این اساس حجم نمونه آماری ۳۸۵ نفر بدست آمد. روش نمونه‌گیری در تحقیق حاضر به صورت در دسترس بود. گردآوری داده‌ها به‌صورت مقطعی و در یک بازه زمانی مشخص انجام شده و پرسشنامه‌ها به‌صورت حضوری و الکترونیکی توزیع گردیده‌اند. روش گردآوری اطلاعات در این پژوهش به‌صورت کتابخانه‌ای و میدانی انجام شده است. در بخش کتابخانه‌ای، برای تدوین چارچوب نظری و استخراج مبانی مفهومی، از کتب تخصصی، مقالات علمی داخلی و خارجی و پایگاه‌های معتبر علمی استفاده شده است. در بخش میدانی، داده‌های موردنیاز از طریق توزیع پرسشنامه استاندارد میان کارکنان سازمان‌های مورد مطالعه گردآوری شده است. ابزار اصلی گردآوری داده‌ها در این پژوهش، پرسشنامه‌های استاندارد و معتبر است. برای سنجش متغیر استعفای خاموش، از پرسشنامه استعفای خاموش توسعه‌یافته توسط Galanis و همکاران (۲۰۲۳) و نیز نسخه‌های توسعه‌یافته و بومی‌سازی شده آن که در پژوهش‌های جدید تأیید شده‌اند، استفاده شده است. این پرسشنامه شامل حدود ۹ تا ۱۲ گویه در قالب یک سازه تک‌بعدی یا دوبعدی (کاهش تعهد و انجام حداقلی وظایف) است که بر اساس مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت نمره‌گذاری می‌شود. روایی محتوایی و سازه این ابزار در پژوهش‌های پیشین تأیید شده و پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۸۰ گزارش شده است.

برای سنجش رفتارهای انحرافی سازمانی، از پرسشنامه استاندارد Robinson & Bennett استفاده شده است که یکی از معتبرترین ابزارها در این حوزه محسوب می‌شود. این پرسشنامه شامل ۱۹ گویه و دو مؤلفه اصلی رفتارهای انحرافی بین‌فردی و رفتارهای انحرافی سازمانی

است. پاسخ‌ها بر اساس طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت تنظیم می‌شوند. مطالعات متعدد داخلی و خارجی، روایی همگرا و واگرایی این ابزار را تأیید کرده‌اند و ضریب پایایی آن در اغلب پژوهش‌ها بالاتر از ۰/۸۵ گزارش شده است که نشان‌دهنده قابلیت اعتماد مناسب ابزار است. برای سنجش هویت شغلی کارکنان، از پرسشنامه استاندارد هویت شغلی مبتنی بر مدل Mael & Ashforth استفاده شده است. این پرسشنامه شامل ۶ تا ۸ گویه بوده و سطح همانندسازی فرد با شغل، نقش حرفه‌ای و سازمان را می‌سنجد. گویه‌ها بر اساس مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت طراحی شده‌اند. روایی سازه این ابزار در مطالعات مختلف از طریق تحلیل عاملی تأیید شده و ضریب آلفای کرونباخ آن ۰/۷۸ گزارش شده است که نشان‌دهنده پایایی قابل قبول آن است. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها در این پژوهش در دو سطح آمار توصیفی و آمار استنباطی انجام می‌گیرد. در بخش آمار توصیفی، شاخص‌هایی نظیر میانگین، انحراف معیار، فراوانی و درصد فراوانی برای توصیف وضعیت متغیرها به کار گرفته می‌شود. در بخش آمار استنباطی، برای آزمون فرضیه‌های پژوهش و بررسی روابط بین متغیرها، از مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی استفاده می‌شود. این روش به دلیل توانایی در تحلیل هم‌زمان روابط مستقیم و غیرمستقیم، و همچنین مناسب بودن برای داده‌های غیرنرمال، برای پژوهش حاضر مناسب تشخیص داده شده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و SmartPLS انجام شد.

## یافته‌ها

جدول آمار توصیفی شرکت‌کنندگان پژوهش نشان می‌دهد که ترکیب نمونه آماری ۳۸۵ نفره از نظر جنسیت، سن و سابقه کاری از تنوع مناسبی برخوردار است. بر این اساس، بیش از نیمی از پاسخ‌دهندگان را زنان تشکیل می‌دهند و مردان نیز سهم قابل توجهی از نمونه آماری دارند که بیانگر توازن نسبی جنسیتی در جامعه مورد بررسی است. از نظر سنی، بیشترین فراوانی مربوط به گروه سنی ۳۰ تا ۴۰ سال است و پس از آن گروه‌های ۴۱ تا ۵۰ سال و زیر ۳۰ سال قرار دارند؛ این امر نشان می‌دهد که بخش عمده پاسخ‌دهندگان در سنین فعالیت حرفه‌ای و میانی شغلی قرار دارند. همچنین، توزیع سابقه کاری حاکی از آن است که بیشترین تعداد مشارکت‌کنندگان دارای ۵ تا ۲۰ سال سابقه کاری هستند که نشان‌دهنده تجربه کاری مناسب و آشنایی کافی آنان با محیط سازمانی است. به طور کلی، این ویژگی‌ها بیانگر آن است که نمونه آماری از کفایت لازم برای انجام تحلیل‌های بعدی پژوهش و تعمیم نتایج برخوردار می‌باشد.

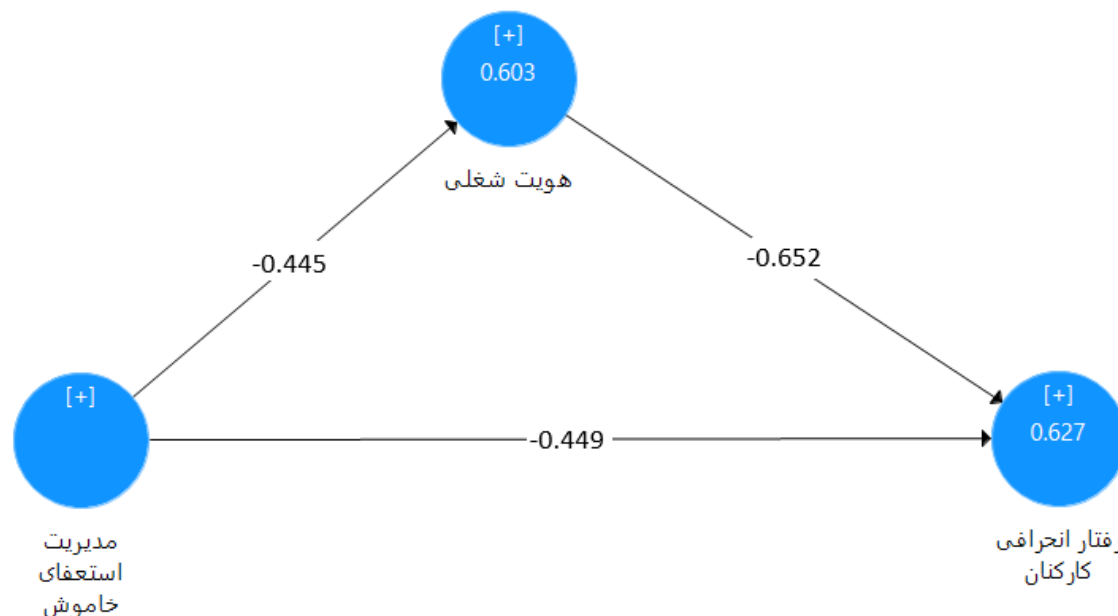
جدول ۱. آمار توصیفی شرکت‌کنندگان در پژوهش

| متغیر      | گروه/مولفه    | فراوانی (n) | درصد (%) |
|------------|---------------|-------------|----------|
| جنسیت      | مرد           | ۱۶۸         | ۴۳.۶     |
|            | زن            | ۲۱۷         | ۵۶.۴     |
| سن         | زیر ۳۰ سال    | ۹۲          | ۲۳.۹     |
|            | ۳۰ تا ۴۰ سال  | ۱۵۴         | ۴۰.۰     |
|            | ۴۱ تا ۵۰ سال  | ۹۷          | ۲۵.۲     |
| سابقه کاری | بالای ۵۰ سال  | ۴۲          | ۱۰.۹     |
|            | کمتر از ۵ سال | ۸۰          | ۲۰.۸     |
|            | ۵ تا ۱۰ سال   | ۱۲۱         | ۳۱.۴     |
|            | ۱۱ تا ۲۰ سال  | ۱۳۲         | ۳۴.۳     |
|            | بیش از ۲۰ سال | ۵۲          | ۱۳.۵     |

نتایج جدول (۲) مربوط به آزمون کلموگروف-اسمیرنوف نشان می‌دهد که توزیع داده‌های تمامی متغیرهای پژوهش شامل مدیریت استعفای خاموش، هویت شغلی و رفتارهای انحرافی کارکنان از نرمالیت برخوردار است؛ به‌طوری که مقدار سطح معناداری (Sig.) برای هر سه متغیر بزرگ‌تر از ۰.۰۵ به دست آمده است. بر این اساس، فرض صفر آزمون مبنی بر نرمال بودن توزیع داده‌ها رد نمی‌شود و می‌توان نتیجه گرفت که داده‌های پژوهش از شرایط لازم برای استفاده از آزمون‌های پارامتریک و روش‌های پیشرفته آماری مانند مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) برخوردار هستند. همچنین، مناسب بودن میانگین‌ها و انحراف معیارها در کنار نتایج این آزمون نشان‌دهنده کیفیت مطلوب داده‌ها و آمادگی آن‌ها برای انجام تحلیل‌های استنباطی و آزمون فرضیه‌های پژوهش است.

جدول ۲. آزمون کلموگروف-اسمیرنوف جهت بررسی نرمال بودن داده‌های پژوهش

| متغیر                    | تعداد نمونه (N) | میانگین | انحراف معیار | آماره K-S | سطح معناداری (Sig.) |
|--------------------------|-----------------|---------|--------------|-----------|---------------------|
| مدیریت استعفای خاموش     | ۳۸۵             | ۳.۴۵    | ۰.۵۸         | ۰.۰۶۱     | ۰.۱۱۲               |
| هویت شغلی                | ۳۸۵             | ۳.۷۲    | ۰.۵۵         | ۰.۰۵۷     | ۰.۱۴۶               |
| رفتارهای انحرافی کارکنان | ۳۸۵             | ۲.۲۸    | ۰.۶۶         | ۰.۰۶۴     | ۰.۰۹۸               |



شکل ۱. مدل معادلات ساختاری برازش شده

بر اساس مدل معادلات ساختاری ارائه‌شده، مدیریت استعفای خاموش نقش معنادار و تعیین‌کننده‌ای در تبیین رفتارهای انحرافی کارکنان ایفا می‌کند. ضریب مسیر مستقیم بین مدیریت استعفای خاموش و رفتارهای انحرافی کارکنان برابر با ۰.۴۴۹- است که بیانگر یک رابطه منفی نسبتاً قوی می‌باشد؛ به این معنا که هرچه سازمان‌ها در شناسایی، پیشگیری و مدیریت پدیده استعفای خاموش عملکرد بهتری داشته باشند، میزان بروز رفتارهای انحرافی کارکنان (نظیر کم‌کاری، تخطی از مقررات، یا رفتارهای مخرب سازمانی) کاهش می‌یابد. علاوه بر این، مدیریت استعفای خاموش تأثیر منفی و معناداری بر هویت شغلی دارد (۰.۴۴۵-)، که نشان می‌دهد ضعف در مدیریت استعفای خاموش می‌تواند موجب تضعیف احساس تعلق، معنا و همانندسازی کارکنان با نقش شغلی‌شان شود. از سوی دیگر، هویت شغلی نیز تأثیر مستقیم و قوی بر رفتارهای انحرافی کارکنان دارد (۰.۶۵۲-)، به‌طوری که تقویت هویت شغلی به شکل قابل توجهی از بروز رفتارهای انحرافی می‌کاهد. مقادیر

$R^2$  نیز نشان می‌دهند که مدل از قدرت تبیین مناسبی برخوردار است؛ به گونه‌ای که ۶۰.۳ درصد از واریانس هویت شغلی و ۶۲.۷ درصد از واریانس رفتارهای انحرافی کارکنان توسط متغیرهای پیش‌بین مدل تبیین می‌شود.

در بررسی نقش میانجی‌گری هویت شغلی در رابطه بین مدیریت استعفای خاموش و رفتارهای انحرافی کارکنان، نتایج نشان می‌دهد که مسیر غیرمستقیم این رابطه نیز معنادار است. مقدار اثر غیرمستقیم از حاصل ضرب ضرایب مسیر مدیریت استعفای خاموش  $\rightarrow$  هویت شغلی (۰.۴۴۵-) و هویت شغلی  $\rightarrow$  رفتارهای انحرافی کارکنان (۰.۶۵۲-) به دست می‌آید که برابر با ۰.۲۹۰- است. از آنجا که هم مسیر مستقیم (۰.۴۴۹-) و هم مسیر غیرمستقیم (۰.۲۹۰-) به صورت همزمان معنادار هستند، می‌توان نتیجه گرفت که هویت شغلی نقش میانجی جزئی (Partial Mediation) را در این رابطه ایفا می‌کند. به بیان دقیق‌تر، مدیریت استعفای خاموش علاوه بر اثر مستقیم بر کاهش رفتارهای انحرافی کارکنان، به‌طور غیرمستقیم و از طریق تقویت هویت شغلی نیز این رفتارها را کنترل می‌کند.

جدول (۳) مجذور ضریب همبستگی چندگانه (ضریب تعیین) برای متغیرهای وابسته در مدل را نشان‌دهنده از برازش بسیار خوب مدل با داده‌ها دارد.

جدول ۳. مجذور ضریب همبستگی چندگانه (ضریب تعیین) در مدل

| متغیر وابسته          | R    | $R^2$ ضریب تعیین | $R^2$ تعدیل‌شده |
|-----------------------|------|------------------|-----------------|
| رفتار انحرافی کارکنان | ۰/۷۲ | ۰/۵۲             | ۰/۵۱            |

بر اساس نتایج ارائه‌شده، مقدار ضریب تعیین ( $R^2$ ) برابر با ۰/۵۲ است؛ بدین معنا که متغیرهای مستقل پژوهش قادرند ۵۲ درصد از تغییرات رفتار انحرافی کارکنان را تبیین نمایند. همچنین نزدیک بودن مقدار  $R^2$  تعدیل‌شده (۰/۵۱) به  $R^2$  نشان‌دهنده پایداری و برازش مناسب مدل رگرسیونی و نبود تأثیر منفی تعداد متغیرها بر قدرت تبیین مدل است.

جدول ۴. مقادیر  $Q^2$  در برازش ساختاری مدل معادلات ساختاری تحقیق

| سازه درون‌زا              | مقدار $Q^2$ | تفسیر برازش پیش‌بینانه     |
|---------------------------|-------------|----------------------------|
| ادراک کاربران             | ۰/۳۱        | برازش پیش‌بینانه قوی       |
| رفتار خرید پیچیده کاربران | ۰/۴۳        | برازش پیش‌بینانه بسیار قوی |

بر اساس معیار استون-گایسر، چنانچه مقدار  $Q^2$  برای سازه‌های درون‌زا بزرگ‌تر از صفر باشد، مدل از قابلیت پیش‌بینی مناسب برخوردار است. با توجه به اینکه مقادیر  $Q^2$  برای هر دو سازه «ادراک کاربران» و «رفتار خرید پیچیده کاربران» به ترتیب ۰/۳۱ و ۰/۴۳ می‌باشد، می‌توان نتیجه گرفت که مدل معادلات ساختاری پژوهش دارای برازش پیش‌بینانه قوی بوده و توانایی مناسبی در پیش‌بینی متغیرهای درون‌زا دارد. به منظور بررسی شاخص مطلوبیت کلی مدل از معیار  $GOF^1$  که مربوط به بخش کلی مدل‌های معادلات ساختاری می‌باشد، استفاده شد. ورتلس<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۹) سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵، ۰/۳۶ را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای  $GOF$  معرفی نموده‌اند. به این معنی که در صورت محاسبه مقدار ۰/۰۱ و نزدیک آن به عنوان  $GOF$  در یک مدل، می‌توان نتیجه گرفت که برازش کلی آن مدل در حد ضعیفی

<sup>1</sup> Goodness of Fit

<sup>2</sup>- Wetzels



است و باید به اصلاح روابط بین سازه‌های مدل پرداخت. به همین ترتیب در مورد دو مقدار دیگر GOF نیز (۰/۲۵) برازش کلی متوسط و (۰/۳۶) برازش کلی قوی) این دستور العمل برقرار است.

$$GOF = \sqrt{\text{Communalities}} \times R^2 = 0.55$$

### بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش نشان داد که مدیریت استعفای خاموش دارای اثر مستقیم، منفی و معنادار بر رفتارهای انحرافی کارکنان است. این نتیجه بیانگر آن است که هرچه سازمان‌ها در شناسایی، پیشگیری و مدیریت پدیده استعفای خاموش عملکرد مؤثرتری داشته باشند، سطح بروز رفتارهای انحرافی در میان کارکنان کاهش می‌یابد. این یافته با چارچوب نظری استعفای خاموش به‌عنوان نوعی کناره‌گیری روان‌شناختی همسو است که در صورت مدیریت‌نشدن، به تضعیف تعهد اخلاقی و حرفه‌ای کارکنان منجر شده و زمینه‌ساز بروز رفتارهای انحرافی نرم و خزنده می‌شود (Harter, 2022; Klotz & Bolino, 2022; Scheyett, 2022). پژوهش‌های پیشین نیز نشان داده‌اند که استعفای خاموش نه‌تنها کیفیت عملکرد را کاهش می‌دهد، بلکه با افزایش رفتارهای تخریبی پنهان، هزینه‌های پنهان سازمان را به‌شدت افزایش می‌دهد (Formica & Sfodera, 2022; Gratton, 2021).

همچنین نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داد که مدیریت استعفای خاموش تأثیر منفی و معناداری بر هویت شغلی کارکنان دارد و در مقابل، هویت شغلی اثر منفی و قوی‌تری بر رفتارهای انحرافی اعمال می‌کند. این الگو بیانگر آن است که تضعیف یا تقویت هویت شغلی، یکی از مکانیسم‌های کلیدی در مسیر اثرگذاری استعفای خاموش بر رفتارهای انحرافی است. این یافته با نتایج مطالعات آیدین و لوانت که نشان می‌دهند استعفای خاموش زمانی به استعفای واقعی تبدیل می‌شود که فرد دچار گسست هویتی شود، همسو است (Aydin & Levent, 2025). ابراهیمی نیز در بررسی نسل Z نشان داد که کاهش همانندسازی حرفه‌ای، پیش‌درآمدی برای کناره‌گیری خاموش و شکل‌گیری الگوهای رفتاری ناسازگار در محیط کار است (Ebrahimi, 2025).

از منظر نظری، نتایج حاضر با نظریه تقاضا-منابع شغلی نیز همخوانی دارد. طبق این نظریه، زمانی که منابع روان‌شناختی و سازمانی ناکافی باشند، کارکنان برای حفظ تعادل روانی خود، سرمایه‌گذاری شناختی و هیجانی در شغل را کاهش داده و به الگوهای کناره‌گیری خاموش روی می‌آورند (Bakker & Demerouti, 2017). این فرایند به تدریج منجر به فرسایش هویت شغلی شده و احتمال بروز رفتارهای انحرافی را افزایش می‌دهد؛ الگویی که در نتایج این پژوهش به‌وضوح مشاهده شد.

نقش میانجی جزئی هویت شغلی در رابطه میان مدیریت استعفای خاموش و رفتارهای انحرافی یکی از مهم‌ترین یافته‌های پژوهش حاضر است. این نتیجه نشان می‌دهد که مدیریت استعفای خاموش علاوه بر اثر مستقیم بر رفتارهای انحرافی، از طریق تقویت یا تضعیف هویت شغلی نیز بر این رفتارها اثر می‌گذارد. این یافته با چارچوب نظری آرار و همکاران که استعفای خاموش را نوعی مقاومت سازمانی مبتنی بر ادراکات هویتی معرفی می‌کنند، همراستا است (Arar et al., 2023). همچنین با نتایج پژوهش‌های توسعه مقیاس که بر نقش سازه‌های روان‌شناختی در سنجش و تبیین استعفای خاموش تأکید دارند، سازگار است (Anand et al., 2024; Bulut et al., 2024; Galanis et al., 2023; Karaşin & Öztirak, 2023).

در سطح سازمانی، یافته‌های این پژوهش با مطالعات انجام‌شده در حوزه مدیریت منابع انسانی خاموش در ایران نیز همسو است. نرگیان و صدرپور نشان دادند که ناکارآمدی الگوهای سنتی مدیریت منابع انسانی و ضعف نظام‌های انگیزشی، بستر شکل‌گیری استعفای خاموش را

فراهم می‌کند (Nargesian & Sadrpour, 2024). همچنین موسوی و همکاران با ارائه مدل مقابله با استعفای خاموش در سازمان‌های دولتی، بر ضرورت بازطراحی نظام‌های مدیریتی تأکید کردند (Mousavi et al., 2025). نتایج حاضر نشان می‌دهد که چنین بازطراحی‌ای نه تنها استعفای خاموش، بلکه پیامدهای رفتاری خطرناک آن را نیز مهار می‌کند.

از منظر بین‌المللی، یافته‌های این پژوهش با نتایج مطالعات تس و ساسیکومار که نقش رهبری و ایمنی روان‌شناختی را در پیشگیری از استعفای خاموش برجسته کرده‌اند، همراستاست (Ts & Sasikumar, 2025). همچنین با مطالعات کوئلهی و لیدستروم که پیوند استعفای خاموش با پریشانی اخلاقی و فرسایش حرفه‌ای را گزارش کرده‌اند، سازگاری دارد (Koelhi & Lidströmer, 2024). این همسویی نشان می‌دهد که پدیده استعفای خاموش ماهیتی جهان‌شمول دارد و پیامدهای آن محدود به بافت فرهنگی خاصی نیست.

نتایج این پژوهش همچنین با یافته‌های تجربی مطالعات نسل‌محور سازگار است که نشان می‌دهد نسل‌های جوان‌تر به‌ویژه نسل Z، در صورت تجربه نابرابری، بی‌عدالتی یا فقدان معنا در کار، سریع‌تر به کناره‌گیری خاموش و سپس رفتارهای انحرافی گرایش پیدا می‌کنند (Taufik et al., 2024; Xueyun et al., 2023). این موضوع ضرورت بازنگری راهبردهای منابع انسانی متناسب با ویژگی‌های نسلی را برجسته می‌سازد.

از منظر پدیدارشناختی، نتایج پژوهش حاضر با دیدگاه ون‌منن مبنی بر نقش تجربه زیسته در شکل‌گیری معنا و هویت همسو است (Van Manen, 2016). همچنین با یافته‌های هدوینژاد و تمدن که نشان دادند مقاومت رفتاری در برابر تغییر ریشه در ساختارهای ذهنی و تجربیات زیسته کارکنان دارد، همخوانی دارد (Hadvinejad & Tamaddon, 2014). این همسویی نشان می‌دهد که استعفای خاموش و رفتارهای انحرافی را نمی‌توان صرفاً به متغیرهای ساختاری یا فردی تقلیل داد، بلکه باید آن‌ها را در بستر تجربه زیسته کارکنان فهم کرد (Danaeifard & Kazemi, 2010).

در مجموع، نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که مدیریت استعفای خاموش، از طریق سازوکارهای هویتی، نقشی اساسی در مهار رفتارهای انحرافی دارد و غفلت از این پدیده می‌تواند به فرسایش تدریجی سرمایه انسانی و تضعیف سلامت سازمانی بینجامد.

یکی از محدودیت‌های این پژوهش مقطعی بودن طرح تحقیق است که امکان بررسی پویایی‌های زمانی استعفای خاموش و رفتارهای انحرافی را محدود می‌کند. همچنین استفاده از روش خودگزارشی ممکن است تحت تأثیر سوگیری پاسخ‌دهندگان قرار گرفته باشد. تمرکز پژوهش بر یک سازمان دولتی در یک منطقه جغرافیایی خاص نیز تعمیم‌پذیری نتایج را محدود می‌سازد.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آتی از طرح‌های طولی برای بررسی فرایند تدریجی شکل‌گیری استعفای خاموش استفاده کنند. بررسی نقش متغیرهای تعدیل‌گر مانند فرهنگ سازمانی، سبک رهبری و سرمایه روان‌شناختی نیز می‌تواند به غنای مدل‌های نظری کمک کند. همچنین انجام مطالعات کیفی مبتنی بر تجربه زیسته کارکنان می‌تواند درک عمیق‌تری از این پدیده فراهم آورد.

سازمان‌ها باید استعفای خاموش را به‌عنوان یک مسئله راهبردی شناسایی کرده و نظام‌های منابع انسانی خود را به‌سوی تقویت هویت شغلی، افزایش ایمنی روان‌شناختی و توسعه رهبری حمایتی بازطراحی کنند. ایجاد فرصت‌های مشارکت واقعی، شفافیت در نظام پاداش و ارزیابی عملکرد و توجه به نیازهای نسلی کارکنان می‌تواند به‌طور مؤثری از بروز رفتارهای انحرافی پیشگیری نماید.

### تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

## مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

## تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ گونه تضاد منافی وجود ندارد.

## موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

## Extended Abstract

### Introduction

The rapid transformation of contemporary work environments has profoundly altered the nature of the employee–organization relationship, giving rise to new patterns of occupational behavior that extend beyond traditional constructs of commitment and turnover. One of the most salient of these emerging phenomena is *quiet quitting*, defined as the psychological withdrawal of employees who continue their formal employment while limiting their engagement strictly to minimal job requirements. This phenomenon has attracted considerable scholarly and managerial attention, particularly in the post-pandemic era, as organizations worldwide report declining engagement levels, rising emotional exhaustion, and erosion of discretionary effort (Formica & Sfodera, 2022; Granger, 2022; Harter, 2022; Klotz & Bolino, 2022). Quiet quitting is not merely a behavioral anomaly but reflects a deeper structural shift in employees' perceptions of work meaning, fairness, identity, and reciprocal obligation (Arar et al., 2023; Gratton, 2021).

Recent theoretical developments conceptualize quiet quitting as a form of *silent resistance*, emerging from prolonged exposure to excessive job demands, weak organizational support, leadership deficiencies, and psychological contract breaches. The Job Demands–Resources framework provides a useful lens for understanding this process: when demands consistently exceed available psychological and organizational resources, employees protect their well-being by disengaging emotionally and cognitively from work, thereby entering a state of silent withdrawal (Bakker & Demerouti, 2017). Empirical evidence further suggests that quiet quitting has become particularly prevalent among younger workforce cohorts, especially Generation Z and millennials, who demonstrate heightened sensitivity to issues of work meaning, identity coherence, and organizational justice (Ebrahimi, 2025; Taufik et al., 2024; Xueyun et al., 2023).

Parallel to this phenomenon, organizations face an escalating incidence of deviant workplace behaviors—covert actions that undermine organizational norms, efficiency, and ethical climate. While such behaviors range from mild neglect and disengagement to more severe forms of rule-breaking, emerging scholarship increasingly recognizes quiet quitting as a fertile breeding ground for these behavioral deviations (Atalay & Dağistan, 2024; Scheyett, 2022). Quiet quitting, therefore, operates not only as an outcome of dysfunctional work systems but also as a precursor to more disruptive organizational consequences.

A critical yet underexplored psychological mechanism within this process is job identity. Job identity represents the extent to which individuals define themselves through their professional role, internalize organizational values, and derive meaning from their occupational engagement. When job identity deteriorates, employees experience identity dissonance, leading to psychological distancing, motivational collapse, and eventual behavioral withdrawal (Aydın & Levent, 2025;

Ebrahimi, 2025). Phenomenological perspectives emphasize that such identity transformations arise from employees' lived experiences within organizational contexts rather than from structural variables alone (Danaeifard & Kazemi, 2010; Hadvinejad & Tamaddon, 2014; Van Manen, 2016). Consequently, managing quiet quitting requires not only structural reforms but also deep engagement with employees' subjective meaning systems.

Within the Iranian organizational context, scholars have begun conceptualizing this phenomenon through the lens of silent human resource management, arguing that traditional HR practices fail to address the subtle psychological processes underlying quiet withdrawal (Mousavi et al., 2025; Nargesian & Sadrpour, 2024). International research further underscores the pivotal role of leadership quality and psychological safety in preventing silent resignation and its destructive consequences (Koelhi & Lidströmer, 2024; Ts & Sasikumar, 2025). Despite these advances, few empirical studies have simultaneously examined the interrelationship between quiet quitting management, job identity, and deviant workplace behaviors within a comprehensive explanatory framework.

Accordingly, this study seeks to investigate the structural relationships between quiet quitting management, job identity, and deviant workplace behaviors, with particular attention to the mediating function of job identity in translating managerial interventions into behavioral outcomes.

### Methods and Materials

This applied study employed a descriptive-correlational design with a quantitative approach. The statistical population consisted of all employees of the Social Security Organization of Tehran during the first half of 2025. Using Cochran's sampling formula, a sample of 385 participants was selected through convenience sampling.

Data were collected using three standardized instruments: a Quiet Quitting Management questionnaire, the Deviant Workplace Behavior Scale, and a Job Identity questionnaire. Prior to data analysis, reliability was verified using Cronbach's alpha coefficients, and construct validity was assessed through confirmatory factor analysis.

Data analysis was conducted in two stages. Descriptive statistics summarized sample characteristics and variable distributions. Inferential analysis was performed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SPSS and SmartPLS software to examine direct and indirect relationships among the study variables.

### Findings

The results revealed a significant and negative direct effect of quiet quitting management on deviant workplace behaviors ( $\beta = -0.449$ ), indicating that stronger managerial practices aimed at identifying and mitigating quiet quitting substantially reduce the incidence of deviant behaviors. Quiet quitting management also demonstrated a significant negative effect on job identity ( $\beta = -0.445$ ), suggesting that ineffective management of quiet withdrawal weakens employees' professional self-concept.

Furthermore, job identity exerted a strong negative influence on deviant workplace behaviors ( $\beta = -0.652$ ). Mediation analysis confirmed that job identity partially mediated the relationship between quiet quitting management and deviant behaviors, with a significant indirect effect ( $\beta = -0.290$ ). The structural model explained 62.7% of the variance in deviant workplace behaviors and 60.3% of the variance in job identity, demonstrating substantial explanatory power.

Predictive relevance indices ( $Q^2$ ) indicated strong model predictive capability, and overall goodness-of-fit measures confirmed excellent model adequacy.

### Discussion and Conclusion

The findings demonstrate that effective management of quiet quitting is a critical organizational lever for controlling deviant workplace behaviors. Organizations that actively identify silent disengagement

and respond through supportive leadership, transparent communication, and identity-enhancing interventions can significantly curtail harmful behavioral outcomes. The strong mediating role of job identity highlights that managerial strategies influence behavior not merely through procedural control but by reshaping employees' self-concept and sense of meaning at work.

The results underscore the importance of transitioning from compliance-oriented management models toward psychologically informed human resource systems that prioritize identity coherence, emotional security, and professional dignity. When employees experience alignment between personal values and organizational roles, they exhibit resilience against disengagement and behavioral deterioration—even under adverse working conditions.

In conclusion, quiet quitting is not simply an individual coping mechanism but a systemic organizational signal of deteriorating psychological infrastructure. Addressing this phenomenon requires integrated interventions that combine leadership development, identity reinforcement, participatory governance, and continuous psychological monitoring. Organizations that fail to act risk a silent erosion of their human capital, operational integrity, and long-term sustainability.

## References

- Alami, R., Stachowicz-Stanusch, A., Agarwal, S., & Al Masaeid, T. (2024). Predicting quiet quitting: machine learning insights into silent resignations in healthcare industry. *Journal of Ecohumanism*, 3(4), 3444-3462. <https://doi.org/10.62754/joe.v3i4.3864>
- Anand, A., Doll, J., & Ray, P. (2024). Drowning in silence: a scale development and validation of quiet quitting and quiet firing. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(4), 721-743. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2023-3600>
- Arar, T., Çetiner, N., & Yurdakul, G. (2023). Quiet quitting: Building a comprehensive theoretical framework. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)*, 15(28), 122-138. <https://doi.org/10.20990/kilisiibfakademik.1245216>
- Atalay, M., & Dağıstan, U. (2024). Quiet quitting: a new wine in an old bottle? *Personnel Review*, 53(4), 1059-1074. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2023-0122>
- Aydın, M., & Levent, A. F. (2025). This Is Not Me! How Quiet Quitting Becomes Real Resignation? *Psychology in the Schools*. <https://doi.org/10.1002/pits.23577>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: taking stock and looking forward. *Journal of occupational health psychology*, 22(3), 273-285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bulut, M. B., Tanrıverdi, O., Tekeli, M. R., Yıldızeli, N., Ünal, N. N., & Çolak, C. (2024). Unveiling the Hushed Rebellion! Exploring the Concept of Quiet Quitting in the Modern Workplace: Development and Validation of Quiet Quitting Scale. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)*, 16(30), 230-255. <https://doi.org/10.20990/kilisiibfakademik.1444762>
- Danaeifard, H., & Kazemi, S. H. (2010). *Interpretive Research in Organizations: Strategies of Phenomenology and Phenomenography*. Imam Sadegh University Press.
- Ebrahimi, E. (2025). Understanding and Reflexing the Phenomenon of Quiet Quitting from the Perspective of Generation Z as Newcomers to Organization. *Journal of Public Administration*, 17(2), 328-373. [https://journal.ut.ac.ir/article\\_102691.html?lang=en](https://journal.ut.ac.ir/article_102691.html?lang=en)
- 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 and Management*, 31(8), 899-907. <https://doi.org/10.1080/19368623.2022.2136601>
- Galanis, P., Katsiourmpa, A., Vraha, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., Moisoglou, I., Gallos, P., & Kaitelidou, D. (2023). The quiet quitting scale: Development and initial validation. *Aims Public Health*, 10(4), 828. <https://doi.org/10.3934/publichealth.2023055>
- Granger, B. (2022). *Quiet quitting: the latest workplace trend to combat burnout*.
- Gratton, L. (2021). *Why It's So Hard to Keep and Recruit Employees Right Now*. <https://sloanreview.mit.edu/article/why-its-so-hard-to-keep-and-recruit-employees-right-now/>
- Hadvinejad, M., & Tamaddon, S. (2014). Identifying Personality Traits of Behavioral Resistance to Change: A Phenomenological Study. *Strategic Management Thought*, 8(1), 157-189. [https://smt.isu.ac.ir/article\\_1713.html](https://smt.isu.ac.ir/article_1713.html)
- Harter, J. (2022). *Is quiet quitting real?* <https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx>

- Karaşın, Y., & Öztırak, M. (2023). Development of Quiet Quitting Attitude Scale. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(4), 1443-1460. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ckuiibfd/article/1311522>
- Klotz, A., & Bolino, M. (2022). When quiet quitting is worse than the real thing. *Harvard business review* (Vol. 1, pp. 1-5)
- Koelhi, T., & Lidströmer, N. (2024). Silent Resignations: Navigating Moral Distress in Healthcare-A Literature Review on Quiet Quitting. <https://doi.org/10.33774/coe-2024-dxxq3-v3>
- Mousavi, N., Darvishzadeh Boroujeni, M., Sepehvand, R., & Nazarpouri, A. (2025). Designing a Model to Counteract Silent Resignation in Government Organizations (Case Study: Chaharmahal and Bakhtiari Province Governorate). *Human Resources Studies*, 15(2). [https://www.jhrs.ir/article\\_222816\\_en.html](https://www.jhrs.ir/article_222816_en.html)
- Nargesian, A., & Sadrpour, S. (2024). Towards Understanding the Theory of Silent Human Resource Management in Iranian Organizations: Theoretical Foundations, Conceptual Narrative, and Its Consequences. *Public Administration*, 16(4), 747-774. [https://jipa.ut.ac.ir/article\\_99542.html](https://jipa.ut.ac.ir/article_99542.html)
- Scheyett, A. (2022). Quiet quitting. *Social Work*, 68(1), 5-7. <https://doi.org/10.1093/sw/swac051>
- Taufik, N., Rosyadi, A., & Aliyuddin, M. (2024). Why millennials and gen Z are silently leaving their jobs? Unraveling the 'quiet quitting' trend. <https://doi.org/10.20885/AMBR.vol4.iss2.art7>
- Ts, S., & Sasikumar, M. (2025). Preventing Silent Resignation Through Leadership and Psychological Safety. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=5285618](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5285618)
- Van Manen, M. (2016). *Researching lived experience: Human science for an action sensitive pedagogy*. Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781315421056/researching-lived-experience-max-van-manen>
- Xueyun, Z., Al Mamun, A., Masukujjaman, M., Rahman, M. K., Gao, J., & Yang, Q. (2023). Modelling the significance of organizational conditions on quiet quitting intention among Gen Z workforce in an emerging economy. *Scientific reports*, 13(1), 15438. <https://doi.org/10.1038/s41598-023-42591-3>