


مرور نظام‌مند پیامدهای استعفای نامحسوس کارکنان با رویکرد فراترکیب

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۴/۵/۱۲ تاریخ دریافت نسخه نهایی: ۱۴۰۴/۹/۹ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۴/۹/۱۷

نوع مقاله: پژوهشی - اکتشافی

هادی تیموری^۱ , علی شائمی^۲ و الهام افشارزاده^۳

چکیده

هدف: مطالعه حاضر با هدف شناسایی پیامدهای استعفای نامحسوس کارکنان، طراحی و اجرا شده است. **روش:** در این پژوهش با بکارگیری رویکرد مرور نظام‌مند و فراترکیب، به تحلیل نتایج و یافته‌های پژوهشگران قبلی پرداخته شده است. با توجه به جدید بودن موضوع، بررسی منابع موجود در پایگاه‌های معتبر فارسی نشان داد که هیچ منبعی در راستای تحقق اهداف این پژوهش قابل دسترسی نیست. تعداد ۲۱۶ متن علمی معتبر و مرتبط با موضوع به زبان انگلیسی شناسایی و تعداد ۷۰ عنوان پژوهشی مورد بررسی نهایی قرار گرفت. برای انتخاب مطالعات جهت ورود به مطالعه، از چارچوب پریسما استفاده شد. تعیین صلاحیت منابع، با استفاده از مقیاس کسپ انجام پذیرفت. پس از مطالعه و استخراج متن، کدهای اولیه با استفاده از نرم افزار مکس کیودا ۲۰۲۴ استخراج شد. برای تأیید مدل طراحی شده، کدهای اولیه، به روش تحلیل مضمون مورد بررسی قرار گرفت. به منظور سنجش پایایی الگوی پژوهش، از شاخص کاپا استفاده شد. روایی محتوایی پژوهش نیز توسط ۲۰ نفر از خبرگان دانشگاهی و با استفاده از ضرایب نسبی CVI و CVR مورد تأیید قرار گرفت. **یافته‌ها:** در نتیجه تحلیل داده‌ها، ۳۵۰ مضمون اولیه، ۶۱ مضمون پایه، ۱۴ مضمون سازمان‌دهنده و ۳ مضمون فراگیر مورد شناسایی و خوشه‌بندی قرار گرفتند. پیامدهای مرتبط با استعفای نامحسوس کارکنان در سه بُعد کلیدی فردی، گروهی و سازمانی طبقه‌بندی شدند. **نتیجه:** نتایج بر اهمیت توجه به تعامل میان روندهای اجتماعی در سطح کلان، شیوه‌های سازمانی در سطح میانی و تجربه‌های فردی در سطح خرد برای درک تبعات ناشی از رفتارهای استعفای نامحسوس و کاهش این رفتار تأکید دارد، که می‌تواند مبنایی برای برنامه‌های مداخله‌ای سازمانی مانند کارگاه‌های تقویت تعهد عاطفی باشد.

کلیدواژه‌ها: استعفای نامحسوس کارکنان، خروج بی‌سر و صدای کارکنان، فراترکیب، مرور سیستماتیک.

۱. نویسنده مسئول: دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان.

h.teimouri@ase.ui.ac.ir

<https://orcid.org/0000-0003-3288-1319>


۲. گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران.

۳. گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران.



Copyright: © 2023 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

A Systematic Review of Employees Silent Resignation Consequences by Meta-synthesis Approach Names of all authors in order

Hadi Teimouri (Associate Professor) ^{1*} , **Ali Shaemi** (Associate Professor) [†] & **Elham Afshar Zadeh** (Ph.D Student) [‡]

Abstract

Aim: The present study was conducted with the aim of identifying consequences of employee's silent resignation. **Method:** Employing a systematic review and meta-synthesis approach, the findings of prior research were analyzed comprehensively. Given the novelty of the subject, a review of existing literature in reputable Persian databases revealed a lack of accessible studies aligned with the research objectives. In total, 216 scientific texts in English were identified, out of which 70 studies were selected for final analysis. The PRISMA framework guided the selection process, and the CASP checklist was used to assess the quality and eligibility of the sources. Data extraction and initial coding were performed using MAXQDA2024 software. To validate the developed conceptual model, thematic analysis was employed. Inter-coder reliability was assessed using Cohen's Kappa coefficient. Moreover, the content validity of the model was confirmed by 20 academic experts using the Content Validity Ratio (CVR) and Content Validity Index (CVI). **Results:** As a result of data analysis identification and clustering of 350 initial codes, 61 basic themes, 14 organizing themes, and 3 overarching global themes. The consequences associated with employees' silent resignation were categorized into three key dimensions: individual, group, and organizational. **Conclusion:** The results emphasize the vital interplay of macro-level societal trends, meso-level organizational practices, and micro-level individual experiences in understanding and addressing employees' silent resignation. **Keywords:** Employees Silent Resignation, Employees Quiet Quitting, Meta-synthesis, Systematic Review.

1. corresponding Author: Associate Professor, Department of Management, Faculty of Administrative Sciences and Economics, University of Isfahan, Isfahan, Iran.

h.teimouri@ase.ui.ac.ir

<https://orcid.org/0000-0003-3288-1319>

2. Associate Professor, Department of Management, Faculty of Administrative Sciences and Economics, University of Isfahan, Isfahan, Iran.

3. Ph.D Student, Department of Management, Faculty of Administrative Sciences and Economics, University of Isfahan, Isfahan, Iran.



Copyright: © 2023 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

مقدمه

در دنیای پیچیده و رقابتی امروز، سازمان‌ها برای دستیابی به موفقیت و پایداری، نیازمند بهره‌برداری بهینه از منابع انسانی خود هستند. منابع انسانی به‌عنوان ارزشمندترین دارایی‌های یک سازمان شناخته می‌شوند. با این حال، در صورتی که این منابع به‌طور مؤثر مورد بهره‌برداری قرار نگیرند، پیامدهای ناگوار و عواقب جبران‌ناپذیری می‌تواند سازمان را تهدید کند که منجر به از دست‌دادن مزیت رقابتی پایدار در طولانی مدت خواهد شد (ماتوشان، اوپاتا و کنگاتاران^۱، ۲۰۲۵؛ مويس اوغلو، کاتسیرمپا، پراسینی، گالوس، کالوگروپولو و گالانیس^۲، ۲۰۲۴؛ اویگونگیل اردوغان، ساهین، سوکمن آلاکا، اوکتایسوی، آلتینتاس و توپکوگلو^۳، ۲۰۲۵؛ پیویس^۴، ۲۰۲۳؛ کارالینک^۵، ۲۰۲۴؛ آیدین و عزیزاوغلو^۶، ۲۰۲۲).

درک درست واکنش‌های کارکنانی که از شغل خود ناراضی هستند، در پایداری نهادها و سازمان‌ها اهمیت بسزایی دارد (لستاری، زینال، شان و نوانگساری^۷، ۲۰۲۴؛ کاراداس و سویک^۸، ۲۰۲۵؛ کانگ، جونگ و کیم^۹، ۲۰۲۵). یکی از رفتارهای سازمانی منفی که رضایت‌شغلی، بهره‌وری، اثربخشی و مزیت‌رقابتی پایداری سازمان‌ها را با مشکلات بسیار مواجه می‌سازد، پدیده نوظهور "استعفای نامحسوس کارکنان"^{۱۰} است (بهات، تواتیا و جوشی^{۱۱}، ۲۰۲۴؛ شان و باتاهونگ^{۱۲}، ۲۰۲۴؛ کوربین و فلنادی^{۱۳}، ۲۰۲۴؛ یل‌دیز^{۱۴}، ۲۰۲۳)؛ که در سال‌های اخیر، این مسئله به یکی از چالش‌های فراگیر در محیط‌های سازمانی بدل شده و به‌گونه‌ای همه‌جانبه، جنبه‌های مختلف فعالیت‌های شغلی را متأثر ساخته است (آروانیتی، آنتانیادو و گالانیس^{۱۵}، ۲۰۲۴؛ آناند، دول و ری^{۱۶}، ۲۰۲۴؛ شاح و پارک^{۱۷}، ۲۰۲۳). این پدیده به شکلی از انصراف

-
1. Mathushan, Opatha, & Kengatharan,
 2. Moissoglou, Katsirompa, Prasini, Gallos, Kalogeropoulou & Galanis
 3. Uygungil-Erdogan, Şahin, Sökmen-Alaca, Oktaysoy, Altıntaş & Topçuoğlu
 4. Pevec
 5. Karalınç
 6. Aydin & Azizoglu
 7. Lestari, Zainal, Chan & Nawangsari
 8. Karadas & Çevik
 9. Kang, Jeong & Kim
 10. employee's silent resignation
 11. Bhatt, Tevatia & Joshi
 12. Chan & Batahong
 13. Corbin & Flenady
 14. Yıldız
 15. Arvaniti, Antoniadou & Galanis
 16. Anand, Doll & Ray
 17. Shah & Parekh

مرور نظام‌مند پیامدهای استعفای نامحسوس کارکنان با رویکرد فراترکیب

غیرآشکار اشاره دارد که افراد همچنان در موقعیت خود باقی می‌مانند، اما تعامل و تلاش‌های اضافی خود را کاهش می‌دهند (کولهی و لیدسترومر^۱، ۲۰۲۴).

پدیده استعفای نامحسوس کارکنان، پیامدهای زیان‌باری برای سازمان به همراه دارد که در صورت بی‌توجهی و نادیده‌انگاشتن آن، می‌تواند آنومی سازمانی را به ارمغان آورده و به تدریج منجر به تضعیف انگیزه، کاهش تعهد شغلی و افت بهره‌وری در میان نیروهای انسانی گردد. این وضعیت در بلندمدت موجب فرسایش منابع اجتماعی و کاهش کارایی سازمان می‌شود (ساهدند، سیتیادی، آرتاتی و روحمان^۲، ۲۰۲۳)، اعضای سازمان را با مشکلات روان‌شناختی جدی مواجه می‌سازد (اویگونگیل اردوغان، ساهین، سوکمن آلاکا، اوکتایسوی، آلتینتاس و توپکوغلو، ۲۰۲۵)، تمایل به ترک خدمت را در آنان افزایش می‌دهد (آناند، دول و ری، ۲۰۲۴)، تعهد سازمانی کارکنان را به چالش می‌کشد (ماهاند و کالدول^۳، ۲۰۲۳)، استرس کارکنان را در محیط کار افزایش می‌دهد (برون، مک-کری، نیل و کالدول سرگس^۴، ۲۰۲۳؛ روی اسلام و سرور^۵، ۲۰۲۴)، اعتماد در سازمان را از بین می‌برد (نیمی، جایاکمار، مولتورامان، نیر و دونالد^۶، ۲۰۲۴)، زمینه کاهش عملکرد کارکنان و سازمان را فراهم می‌آورد (اکسوویون، مامون، ماسوکوجامان، رحمان و یانگ^۷، ۲۰۲۳) و پنهان‌کاری دانشی را افزایش می‌دهد (باری^۸، ۲۰۲۵). از این جهت، پدیده مورد نظر در سال‌های اخیر، توجه بسیاری از پژوهشگران حوزه رفتار سازمانی را به خود معطوف نموده است (کارالینک، ۲۰۲۴)، زیرا این رفتار، ماهیتی چندلایه دارد و پیامدهای آن نیازمند تحلیل دقیق و چندبعدی است (پیویس، ۲۰۲۳).

شناسایی پیامدهای جدی و تأثیرگذار این پدیده، گامی اساسی در جهت مدیریت مؤثر آن در محیط‌های کاری محسوب می‌شود. روشن‌شدن ابعاد و آثار آن به مدیران این امکان را می‌دهد که نمودهای استعفای نامحسوس را سریع‌تر تشخیص داده و با دقت بیشتری برای کنترل و کاهش آن اقدام کنند (گون، سیتینکایا و سویوک^۹، ۲۰۲۵). بررسی‌ها نشان داده‌اند که این رفتار مخرب، تبعات منفی بی‌شمار و جبران‌ناپذیری برای افراد و سازمان‌ها ایجاد می‌کند، که این نکته اهمیت

1. Koelhi & Lidströmer

2. Suhendar, Setiadi, Artati & Rohman,

3. Mahand & Caldwell

4. Brown, McCray, Neal & Caldwell-Serges

5. Roy, Islam & Sarwar

6. Nimmi, Jayakumar, Muthuraman, Nair & Donald

7. Xueyun, Mamun, Masukujjaman, Rahman, Gao & Yang

8. Bari

9. Gün, Çetinkaya Kutun & Söyük

تحلیل دقیق‌تری از پیامدهای آن را ضروری می‌سازد (هاریس^۱، ۲۰۲۵).

یافته‌های مطالعات از یک‌سو، نشان می‌دهند که این پدیده در سازمان‌های سراسر جهان به‌طور گسترده وجود دارد (پیویس، ۲۰۲۳). از سوی دیگر، بررسی پیشینه مرتبط با این موضوع در سازمان، حاکی از این امر است که با وجود انجام مطالعات از دیدگاه‌های گوناگون (جورجیادو، وزیریدیس و گلاولی^۲، ۲۰۲۵؛ گون، سیتینکایا و سویوک^۳، ۲۰۲۵؛ ایسن^۴، ۲۰۲۳؛ کاراداس و سویوک^۵، ۲۰۲۵؛ ژانگ، ژنگ، زنگ، یو و ژاو^۶، ۲۰۲۵؛ نوین و ویو^۷، ۲۰۲۵؛ دیلیکسی، کایا و سیسک^۸، ۲۰۲۵)، در هر یک از این مطالعات مذکور به صورت پراکنده به برخی از پیامدهای استعفای نامحسوس توجه شده و تاکنون چارچوب یکپارچه‌ای در ارتباط با شناسایی و ترکیب پیامدهای سطوح فردی، گروهی و سازمانی این پدیده در سازمان‌ها کمتر ارائه شده‌است. این در حالی است که استعفای نامحسوس کارکنان رفتاری چندبعدی^۹ است و می‌تواند تبعات ناگواری در ابعاد فردی، گروهی و سازمانی داشته باشد که نیازمند مطالعه نظام‌مند در تمامی سطوح است (پیویس، ۲۰۲۳). در این راستا، پژوهش حاضر با اتخاذ یک رویکرد فراترکیب می‌کوشد بی‌آن‌که ضرورت پژوهش‌های پیشین را نفی کند، با هدف تکمیل، جمع‌بندی و هم‌نهادسازی آن‌ها در یک چارچوب تحلیلی گسترده‌تر، این یافته‌های پراکنده را در قالب یک تصویر کل‌نگر و چندسطحی بازخوانی کند تا امکان فهم منسجم‌تری از پیامدهای فردی، گروهی و سازمانی این پدیده فراهم آورد. همچنان این موضوع نوظهور در کشورهای متفاوت مانند ترکیه (کاراداس و سویوک، ۲۰۲۵؛ اویگونگیل اردوغان، ساهین، سوکمن آلاکا، اوکتایسوی، آلتینتاس و توپکوغلو^{۱۰}، ۲۰۲۵)، یونان (آروانیتی، آنتانیادو و گالانیس^{۱۱}، ۲۰۲۴؛ جورجیادو، وزیریدیس و گلاولی، ۲۰۲۵؛ مويس‌اوغلو، کاتسیرمپا، پراسینی، گالوس، کالوگروپولو و گالانیس^{۱۲}، ۲۰۲۴)، آمریکا (بارت^{۱۳}، ۲۰۲۴؛

-
1. Harris
 2. Georgiadou, Vezyridis & Glaveli
 3. Gün, Çetinkaya Kutun & Söyük
 4. Esen
 5. Karadas & Çevik
 6. Zhang, Zheng, Zeng, Yu & Zhao
 7. Nguyen & Vu
 8. Dilekçi, Kaya & Çiçek
 9. multidimensional
 10. Uygungil-Erdogan, Şahin, Sökmen-Alaca, Oktaysoy, Altıntaş & Topçuoğlu
 11. Arvaniti, Antoniadou & Galanis
 12. Moisoglou, Katsiroumpa, Prasini, Gallos, Kalogeropoulou & Galanis
 13. Barrett

مرور نظام‌مند پیامدهای استعفای نامحسوس کارکنان با رویکرد فراترکیب

کاشیون^۱، ۲۰۲۴)، چین (ژانگ، ژنگ، زنگ، یو و ژاو^۲، ۲۰۲۵)، ویتنام (نوبین و ویو) و کشورهای در حال توسعه (ماتوشان، اوپاتا و کنگاتاران^۳، ۲۰۲۵) اخیراً مورد توجه خاص قرار گرفته، ولی علی‌رغم مطالعات پراکنده در کشورهای غربی، بررسی همزمان ابعاد سه‌گانه در منابع فارسی نادیده مانده است. این خلأ، به ویژه در بافت فرهنگی ایران با تأکید بر تعادل کار-زندگی، ضرورت بومی‌سازی پدیده را برجسته می‌سازد.

هرچندکه رویکردهای متعددی برای درک و پیشگیری از این رفتار ارائه شده‌اند، اما شواهد نشان می‌دهد که استعفای نامحسوس یک موضوع پیچیده است که مستلزم توجه بیشتر می‌باشد (پیویس، ۲۰۲۳). با وجود بررسی‌هایی که به موضوع استعفای نامحسوس شده است، تعداد مطالعات در ادبیات موجود این زمینه، هنوز محدود است (گون، سیتینکایا و سویوک، ۲۰۲۵). توجه به این موضوع که مدیریت صحیح و کاهش آثار مخرب این رفتار در سازمان در وهله اول، نیازمند شناسایی و آگاهی از پیامدهای جبران‌ناپذیر آن است (توران^۴، ۲۰۲۵)، از این رو، پژوهش حاضر به منظور طراحی الگوی چندبُعدی پیامدهای این پدیده، به صورت یکپارچه در ابعاد گوناگون و در جهت پوشش بخشی از خلأ مطالعاتی موجود در این حوزه انجام شده است. این مطالعه با ارائه یک درک جامع از موضوع، به توسعه پژوهش‌های منابع انسانی و رفتار سازمانی با رویکرد ترکیبی کمک کرده و بینش‌هایی ارزشمند برای مدیران و سیاست‌گذاران در مواجهه با چالش‌های محیط کار مدرن فراهم می‌آورد.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مفهوم «استعفای نامحسوس کارکنان»^۵ به وضعیتی اشاره دارد که در آن کارکنان بدون ترک رسمی سازمان، از نظر نگرشی و رفتاری، از شغل خود فاصله می‌گیرند و میزان تعهد آن‌ها نسبت به کار کاهش می‌یابد (علامی، استاکوی استانوچ، اگروال و ماساعید^۶، ۲۰۲۴).

اصطلاح «نامحسوس»^۷ به حالتی اشاره دارد که کارمند تنها وظایف محدودی را انجام دهد، هیچ تلاشی برای پیشرفت مسیر شغلی خود نکند، نگران توسعه شخصی خود نباشد، ارزشی به کار خود اضافه ننماید و منافع جدیدی برای سازمان ایجاد نکند. از سوی دیگر، «استعفا»^۸

1. Cashion
2. Zhang, Zheng, Zeng, Yu & Zhao
3. Mathushan, Opatha, & Kengatharan,
4. Turan
5. employee's silent resignation
6. Alami, Stachowicz-Stanusch, Agarwal, & Masaeid
7. silent
8. resignation

مفهومی است مرتبط با کارمندی که انگیزه، اشتیاق و اهداف خود را از دست داده است و احساس بی‌ارزشی، ناخشنودی، اضطراب، خستگی، ناتوانی و شاید نوعی رهایی می‌کند، و تنها به انجام ساعات کاری معمولی اکتفا می‌کند. بر همین اساس، «استعفای نامحسوس»^۱ به رفتاری اشاره دارد که تمام این ویژگی‌ها را داشته باشد. این اصطلاح تحت عنوان «خروج بی سر و صدا و یا ترک خاموش»^۲ نیز یاد می‌گردد (ایسن، ۲۰۲۳).

استعفای نامحسوس به وضعیتی اطلاق می‌شود که در آن یک کارمند از شغل خود رسماً انصراف نمی‌دهد، بلکه به دلیل عواملی مانند مدیریت ضعیف، بار کاری زیاد، دستمزد ناکافی، نارضایتی از شغل، عدم شناسایی، عدم تعادل در ساعات کاری، عدم توانایی در حفظ تعادل بین کار و زندگی، ارتباطات ناکافی سازمانی، عدم تعهد به سازمان یا کار، عدم تناسب سازمانی-فردی و فرصت‌های شغلی (بلوت، تنریوردی، تکلی، یلدیزلی، اونال و کولاک^۳، ۲۰۲۴). تنها وظایف مشخص شده در شرح شغل خود را انجام می‌دهد.

این رفتار در بستری نهادی منحصر به فرد شکل می‌گیرد، جایی که انتظارات سنتی محیط کار مانند تمایل به افزایش ساعات کاری، با روندهای جهانی مانند تأکید فزاینده بر تعادل کار و زندگی و کاهش زمان کار در تضاد قرار می‌گیرند. این تنش، نمودهای خاصی از استعفای نامحسوس را به وجود می‌آورد که بازتابی از فشارهای اقتصادی محلی و ارزش‌های در حال تحول کارکنان است. درک این پویایی‌ها برای سازمان‌هایی که به دنبال حفظ مشارکت کارکنان در شرایطی هستند که باید بین الزامات سازمانی بومی و روندهای جهانی محیط کار تعادل برقرار کنند، ضروری است (جورجیادو، وزیری‌دیس و گلاولی^۴، ۲۰۲۵).

در دنیای کسب‌وکار امروز، "نسل زد"^۵ بر این باور هستند که تلاش اضافی فراتر از وظایف محول شده، اتلاف وقت محسوب می‌شود. کارکنانی که برای پذیرش مسئولیت‌های بیشتر، انتظاراتی همچون ترفیع یا افزایش حقوق دارند، در صورتی که این انتظارات برآورده نشود، احساس بی‌ارزشی کرده و عملکردشان کاهش می‌یابد. از این‌رو، مفهوم استعفای نامحسوس که به‌ویژه در میان کارکنان جوان رواج یافته، باید در کنار مفهوم اخراج از کار، که به‌عنوان یکی از سیاست‌های سازمانی مطرح است، مورد توجه قرار گیرد (کارالینک^۶، ۲۰۲۴).

برخی از مهم‌ترین مطالعات پیشین که چارچوب نظری این تحقیق را پشتیبانی می‌کنند، در ذیل

1. silent resignation
2. Quiet Quitting
3. Bulut, Tanrıverdi, Tekeli, Yıldızeli, Ünal & Çolak
4. Georgiadou, Vezyridis & Glaveli
5. Z generation
6. Karalınç

گردآوری شده‌اند.

اکسویون، مامون، یانگ، نازنین و علی^۱ (۲۰۲۵) به این نتیجه رسیدند که کاهش عملکرد شغلی از پیامدهای ناشی از استعفای نامحسوس است. مدیران باید اقداماتی نظیر ارائه پاداش‌های مناسب و تقویت رهبری در میان کارکنان را برای مقابله با عواملی که به شکل‌گیری استعفای نامحسوس منجر می‌شوند، در دستور کار قرار دهند. این یافته، مشابه با بافت سازمانی ایرانی، بر لزوم بررسی پیامدهای روانی تأکید دارد.

باری^۲ (۲۰۲۵) در مطالعه خود به این نتیجه رسید که پنهان‌سازی دانشی و سکوت کارکنان به‌عنوان پیامدهای این پدیده به‌شمار می‌روند. ایجاد کانال‌های ارتباطی باز میان کارکنان می‌تواند به‌عنوان راهکاری برای جلوگیری از استعفای نامحسوس به‌کار رود. این نتیجه با شرایط سازمانی ایران نیز همخوان است، زیرا ساختارهای سلسله‌مراتبی و ملاحظات فرهنگی می‌توانند احتمال سکوت و کتمان دانش را تشدید کنند.

نویین و ویو^۳ (۲۰۲۵) در پژوهشی به این نتیجه دست یافتند که تعادل کار-زندگی، تعهد عاطفی سازمانی و حمایت سازمانی ادراک‌شده، از طریق نقش میانجی فرسودگی شغلی، تأثیر معناداری بر قصد استعفای نامحسوس کارکنان دارند، در حالی که محیط کاری سمی تأثیری مستقیم بر این پدیده دارد. این الگو با بافت سازمان‌های ایرانی نیز قابل تطبیق است، زیرا فرسودگی شغلی و ضعف حمایت ادراک‌شده، از مهم‌ترین زمینه‌های شکل‌گیری کناره‌گیری پنهان در محیط‌های کاری کشور گزارش شده‌اند.

در مطالعه دیلیکسی، کایا و سیسک^۴ (۲۰۲۵) تأثیر مثبت و معنی‌دار عواملی همچون استرس شغلی، فرسودگی شغلی، خستگی از تغییر مکرر شغل بر استعفای نامحسوس کارکنان به اثبات رسید. این یافته با بافت سازمانی ایران نیز همخوان است، زیرا فشارهای شغلی می‌تواند زمینه‌ساز کناره‌گیری پنهان شود.

در مطالعه کارالینک^۵ (۲۰۲۴) کاهش عملکرد شغلی کارکنان از پیامدهای مضر این رفتار کارکنان شناخته شد. این یافته با شرایط سازمانی ایران نیز همسو است.

مطالعه بهات، تواتیا و جوشی^۶ (۲۰۲۴) نشان داد که کاهش عملکرد سازمان و خطر سلامت کارکنان از عواقب و پیامدهای استعفای نامحسوس محسوب می‌گردند. این یافته‌ها با بافت

1. Xueyun, Mamun, Yang, Naznen & Ali

2. Bari

3. Nguyen & Vu

4. Dilekçi, Kaya & Çiçek

5. Karalınç

6. Bhatt, Tevatia & Joshi

سازمانی ایران نیز همخوان است و نشان‌دهنده تهدید همزمان بهره‌وری سازمان و سلامت کارکنان است.

در پژوهش کیم و سون^۱ (۲۰۲۴) مشخص شد که پدیده موردنظر، موجب کاهش رضایت شغلی و تعهد عاطفی می‌شود و این کاهش به نوبه خود منجر به افزایش قصد ترک خدمت کارکنان می‌گردد. علاوه بر این، ایمنی روان‌شناختی نقش تعدیل‌گر حیاتی دارد و اثرات منفی استعفای نامحسوس بر این پیامدها را تضعیف می‌کند. این مطالعه تأیید می‌کند که تأثیر استعفای نامحسوس بر قصد ترک خدمت از مسیرهای میانجی رضایت شغلی و تعهد عاطفی عبور کرده و سازمان‌هایی که سطوح بالاتری از ایمنی روان‌شناختی دارند، توان بیشتری در کاهش اثرات منفی آن، از خود نشان می‌دهند. در بافت سازمانی ایران نیز می‌توان انتظار داشت که ایمنی روان‌شناختی به کاهش اثرات منفی استعفای نامحسوس بر رضایت و تعهد کارکنان کمک کند.

اوزترک، اریکان و اوکاک^۲ (۲۰۲۳) در پژوهشی به تبیین نظری این موضوع، بررسی شباهت‌ها و تفاوت‌های آن با مفاهیم مرتبط در ادبیات پژوهش و شناسایی علل و پیامدهای آن پرداختند. این نتایج با شواهد موجود در سازمان‌های ایرانی نیز همسو است و بر ضرورت توجه به علل و پیامدهای استعفای نامحسوس تأکید می‌کند.

ایسن (۲۰۲۳) در مطالعه خود به توصیف ترک خاموش، شناسایی برخی عوامل فردی و سازمانی موثر بر این پدیده، اهمیت نقش مدیران در این میان، و تعداد اندکی پیامدهای این رفتار پرداخت. این یافته‌ها در سازمان‌های ایرانی نیز قابل مشاهده است و اهمیت نقش مدیریتی در کنترل استعفای نامحسوس را برجسته می‌کند.

در مطالعه پیویس^۳ (۲۰۲۳) برخی از پیامدهای استعفای خاموش شامل کاهش بهره‌وری، افزایش نرخ ترک خدمت کارکنان و افت کیفیت عملکرد شغلی شناسایی شد. به اثبات رسید که این پدیده با عواملی چون نارضایتی شغلی، ارتباط ضعیف با همکاران و سرپرستان، نبود فرصت‌های ارتقا، فرهنگ سازمانی ناکارآمد و نظام پاداش‌دهی نامتناسب در ارتباط است. این نتایج با بافت سازمانی ایران نیز مطابقت دارد و نشان می‌دهد که عوامل مشابه می‌توانند پیامدهای منفی استعفای نامحسوس را تشدید کنند.

در پژوهشی که یلدیز (۲۰۲۳) انجام داد، نشان داد که استعفای نامحسوس پدیده‌ای مسری در محیط‌های کاری است و در صورت بی‌توجهی، پیامدهایی چون کاهش عملکرد شغلی، کاهش بهره‌وری، افت انگیزش، افزایش غیبت، افت کیفیت کاری و کاهش رضایت مشتری را به دنبال

1. Kim & Sohn

2. Öztürk, Arikan & Ocak

3. Pevce

مرور نظام‌مند پیامدهای استعفای نامحسوس کارکنان با رویکرد فراترکیب

خواهد داشت. مشاهدات این مطالعه در سازمان‌های ایرانی نیز محتمل است و بر امکان سرایت رفتار استعفای نامحسوس و پیامدهای گسترده آن تأکید می‌کند.

با وجود توجه روزافزون به این موضوع در سال‌های اخیر، شواهد حاکی از نیاز به مطالعات علمی یکپارچه و نظام‌مند در این زمینه است. علی‌رغم درک کلی از اهمیت این مسئله، ضرورت به پژوهش‌های نظری همچنان احساس می‌شود. این تحقیق با نگاهی جامع به پدیده استعفای نامحسوس کارکنان، تبعات ناشی از آن را بررسی کرده و تصویری چندلایه از آن ارائه می‌دهد. با تمرکز بر پیامدهای ناشی از بروز این پدیده در سازمان، پژوهش حاضر هم به توسعه مبانی نظری کمک می‌کند و هم پیشنهادهایی کاربردی برای مواجهه با آن ارائه می‌نماید. همچنین، بر لزوم توجه هم‌زمان به ساختارهای کلان اجتماعی، فرایندهای درون‌سازمانی، و تجربه‌های فردی در تحلیل و کاهش این رفتار تأکید می‌شود.

روش‌شناسی پژوهش

با توجه به اینکه هدف پژوهش، تدوین الگوی پیامدهای ناشی از استعفای نامحسوس کارکنان است، از مرور نظام‌مند ادبیات در قالب روش فراترکیب به تحلیل محتوای ادبیات استخراج‌شده مرتبط با این پدیده، استفاده شده است. طراحی الگو به روش تحلیل مضمون مورد بررسی قرار گرفت. از این رو جامعه پژوهش حاضر مطالعات مرتبط با موضوع بوده اند. به منظور تحقق هدف پژوهش، از روش هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو^۱ (۲۰۰۶) که یکی از پرکاربردترین و رایج‌ترین روش‌های مرور نظام‌مند می‌باشد، به شرح ذیل استفاده شد:

گام اول: تنظیم سؤال پژوهش

در مرحله اول فراترکیب، برای ایجاد چارچوب کلی پژوهش، سؤال‌های سنتز پژوهشی مشخص شد. این یکی از نقاط قوت تحلیل فراترکیب است؛ چون ضمن ایجاد دید جامع، به پژوهشگر کمک کرد که از چارچوب پژوهش خارج نشود و بر اساس هدف‌های تعیین شده، پژوهش را پیش ببرد. برای تنظیم سؤال پژوهش از دو چارچوب استفاده گردید. ابتدا از پارامترهای مختلف فراترکیب که در جدول (۱) ارائه شده است، استفاده شد.

جدول ۱. پارامترهای فراترکیب

مؤلفه‌ها	پارامترهای مورد استفاده در سؤال پژوهش
What? چه چیزی؟	پیامدهای استعفای نامحسوس کارکنان کدام اند؟
Who? (جامعه مورد مطالعه)	در این مطالعه به منظور اطمینان از کیفیت ادبیات بررسی شده، و آخرین بحث در جامعه تحقیقاتی، مقالات کنفرانسی، کتاب‌ها و گزارشات، مدنظر قرار نگرفتند.
When? (محدودیت زمانی)	محدودیت زمانی وجود ندارد.
How? (چگونگی روش)	روش‌های کیفی، کمی و ترکیبی

هچنین در مرحله صورت‌بندی پرسش پژوهش و تعیین دامنه مرور، از چارچوب پیکو^۱ نیز به‌عنوان یک الگوی ساختاری برای مشخص‌سازی جمعیت هدف، مسئله مورد بررسی، محور مقایسه و نوع نتیجه حاصل از این مطالعه بهره گرفته شد. به‌کارگیری این چارچوب موجب انسجام مفهومی و شفافیت در فرآیند انتخاب و تحلیل مطالعات گردید. اجزای به‌کاررفته در این چارچوب در جدول (۲) ارائه شده است.

جدول ۲. اجزای چارچوب پیکو در مطالعه

مؤلفه‌های PICO	توضیح	کاربرد در مطالعه حاضر
P (Population)	چه کسی / جامعه مورد مطالعه	فقط مطالعات معتبر علمی، وارد مرور سیستماتیک شدند و منابع غیرعلمی حذف گردید.
I (Intervention)	چه چیز / موضوع مطالعه	پیامدهای پدیده استعفای نامحسوس.
C (Comparison)	گروه یا محور مقایسه	مقایسه پیامدهای استعفای نامحسوس با پیامدهای استعفای محسوس، جهت تحلیل تفاوت‌ها و شباهت‌ها در اثرگذاری بر افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها.
O (Outcome)	نتیجه مطالعه	ارائه بینش‌های تحلیلی برای مدیریت کارکنان و کاهش آثار منفی در سطوح فردی، گروهی و سازمانی.

گام دوم: جستجوی نظام‌مند (غربالگری)

در این مرحله جستجوی نظام‌مند به پژوهش‌های منتشر شده در ژورنال‌های مختلف متمرکز شد. بررسی ادبی سیستماتیک، یک جستجوی جامع در نشریات مربوط به یک موضوع خاص است که

1 . PICO: P (Population), I (Intervention), C (Comparison), O (Outcome)

مرور نظام‌مند پیامدهای استعفای نامحسوس کارکنان با رویکرد فراترکیب

شامل ترکیب و تلفیق ارزیابی‌های انتقادی از ادبیات می‌باشد (تولکس^۱، ۲۰۱۸). پس از تعریف پرسش پژوهش و تعیین نوع مطالعات و معیارهای انتخاب، بازبینی جامعی در ادبیات صورت گرفت. به منظور جستجو از پایگاه‌های داده که در جدول (۳) قابل رؤیت است، استفاده شد.

جدول ۳. پایگاه‌های علمی و نشریات مورد جستجو

ردیف	پایگاه‌های فارسی	تعداد مقالات	پایگاه‌های لاتین	تعداد مقالات
۱	پایگاه مجلات ایران (مگ ایران)	۰	Emerald	۳۱
۲	پایگاه مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی (SID)	۰	ScienceDirect (Elsevier)	۲۷
۳	پایگاه مجلات تخصصی نور (نورمگز)	۰	Google Scholar	۱۱۱
۴	پرتال جامع علوم انسانی	۰	Taylor & Francis	۳۳
۵	گنج پایان نامه های ایران (گنج ایران داک)	۰	Springer	۱۴
مجموع مطالعات مرتبط، بر اساس وجود واژگان کلیدی در عنوان				
۲۱۶				

واژگان کلیدی مرتبط با موضوع انتخاب‌شده، در جدول (۴) ارائه شده است.

جدول ۴. واژگان کلیدی مورد جستجو

ردیف	فارسی	لاتین
۱	استعفای نامحسوس کارکنان	Employees Silent Resignation
۲	ترک بی سر و صدای کارکنان	Employees Quiet Quitting
۳	پیامدهای استعفای نامحسوس	Consequences/ Silent Resignation

گام سوم: بررسی صلاحیت

در این مرحله متن کامل مقالات با استفاده از مقیاس کسب تعیین صلاحیت گردید. در این پژوهش به مقالاتی نیاز بود که استعفای نامحسوس را به وضوح تشریح نماید. به دلیل بدیع بودن موضوع در زبان فارسی، این مقوله در مطالعات داخلی مسکوت مانده و از هیچ یک از پایگاه‌های ذکر شده، هیچ مطالعه‌ای که در راستای اهداف این پژوهش باشد یافت نشد. به تعداد ۲۱۶ منبع مرتبط، به

زبان انگلیسی شناسایی شد که بر اساس معیارهای هشت‌گانه پذیرش مطالعات، مجموعاً ۱۴۶ مطالعه حذف گردید. معیارهای انتخاب در جدول (۵) قابل مشاهده است.

جدول ۵. معیارهای پذیرش و عدم پذیرش مطالعات مورد بررسی

ردیف	معیار	معیارهای پذیرش	معیارهای عدم پذیرش
۱	محتوا	مطالعات در موضوعات استعفای نا محسوس کارکنان	منابعی که شاخص‌های اشاره‌شده و کیفیت لازم را نداشته باشند
۲	زبان	انگلیسی و فارسی	زبان‌های دیگر
۳	تاریخ	محدودیتی وجود ندارد	-----
۴	نوع مطالعات	مقالات علمی-پژوهشی و پایان‌نامه‌ها	کتاب، گزارش‌ها، وبلاگ‌ها، مقالات کنفرانسی
۵	روش-شناسی	کیفی، کمی، آمیخته	تحقیقات آزمایشی و غیرعلمی
۶	محدوده جغرافیایی	تمام کشورها	-----
۷	حوزه مطالعه	حوزه مدیریت منابع انسانی	سایر موارد غیر مرتبط به شاخص‌های نام‌برده
۸	دسترسی	دسترسی به تمام متن	عدم دسترسی به تمام متن

ابزاری که معمولاً برای ارزیابی کیفی مطالعات اولیه پژوهش استفاده می‌شود، برنامه "مهارت‌های ارزیابی حیاتی"^۱ است که با طرح ده سؤال کمک می‌کند تا دقت، اهمیت و اعتبار مطالعات پژوهش مشخص شود. این سؤالات بر موارد زیر تمرکز دارد: ۱. اهداف پژوهش؛ ۲. منطق روش؛ ۳. طرح پژوهش؛ ۴. روش نمونه‌برداری؛ ۵. جمع‌آوری داده‌ها؛ ۶. انعکاس‌پذیری که شامل رابطه بین پژوهشگر و اشتراک‌کنندگان است؛ ۷. ملاحظات اخلاقی؛ ۸. دقت تجزیه و تحلیل داده‌ها؛ ۹. بیان واضح و روشن یافته‌ها؛ ۱۰. ارزش پژوهش. در این مرحله، به هر یک از سؤالات یک امتیاز کمی داده می‌شود و سپس یک فرم ایجاد می‌شود. بنا براین می‌توان امتیازاتی که به هر مطالعه داده شده‌است را جمع نموده و به سادگی مجموعه پژوهش‌ها بررسی گردد تا نتایج ارزیابی بدست بیاید. بر اساس مقیاس ۵۰ امتیازی برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی، پژوهش نظام امتیازبندی زیر را مطرح کرده و هر مطالعه‌ای را که پایین‌تر از امتیاز خوب (کمتر از ۳۰) باشد، حذف می‌گردد. هر پژوهش بر اساس معیارهای ذکر شده مورد ارزیابی قرار گرفت. نتیجه این تعیین‌صلاحیت به صورت

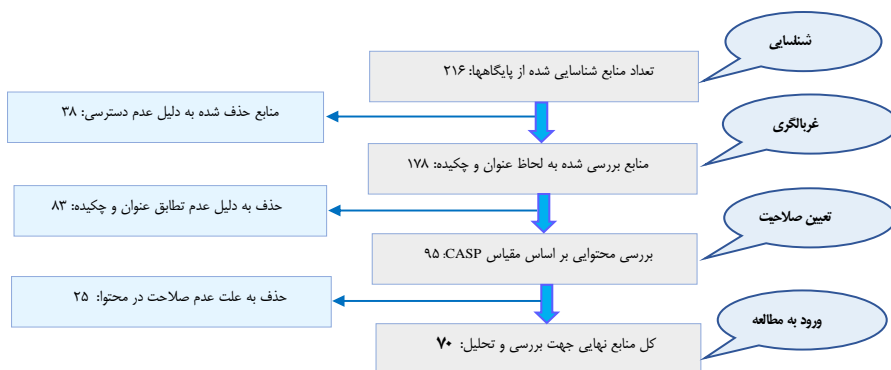
1. (CASP) Critical Appraisal Skills Programmed

مرور نظام‌مند پیامدهای استغفای نامحسوس کارکنان با رویکرد فراترکیب

نمونه در رابطه با یک پژوهش در جدول (۶) ارائه شده است. برای انتخاب مطالعات جهت غربالگری و ورود به مرور سیستماتیک، از چارچوب پریماس^۱ استفاده گردیده است (لبراتی، آلمن، تزلاف، مولراو و گوتزچ^۲، ۲۰۰۹).

جدول ۶. بررسی کیفیت پژوهش‌ها با استفاده از برنامه‌های ارزیابی حیاتی

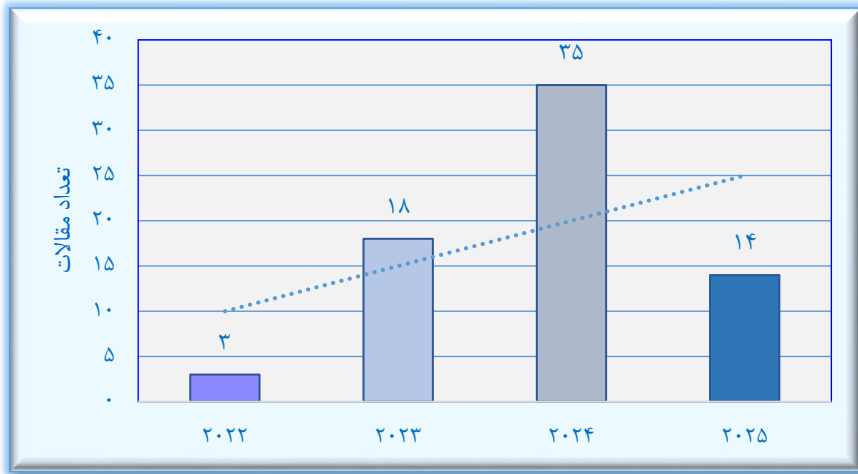
ردیف	مطالعه	اهداف پژوهش	منطق روش	طرح پژوهش	نمونه برداری	جمع آوری داده‌ها	انعکاس پذیری	ملاحظات اخلاقی	دقت و تحلیل	بیان روشن یافته	ارزش پژوهش	جمع
۱	Predicting Quiet Quitting: Machine Learning Insights into Silent Resignations in Healthcare Industry	۵	۴	۴	۴	۴	۵	۵	۵	۵	۵	۴۶



شکل ۱. فرایند پریماس جهت جریان اطلاعات از طریق مراحل مختلف به مرور سیستماتیک

1. Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses PRISMA
2. Liberati, Altman, Tetzlaff, Mulrow & Gøtzsche

مقالات قابل تحلیل منتخب، به دلیل جدید بودن موضوع، غالباً در سه سال اخیر به چاپ رسیده اند. شایان ذکر است که این پژوهش در سه ماهه اول سال ۲۰۲۵ صورت پذیرفته و مطالعات در حوزه نوظهور مورد نظر، هنوز به سرعت در حال رشد است.



نمودار ۱. مقایسه مقالات منتخب نهایی بر حسب سال انتشار

در مجموع، هفتاد مطالعه واجد شرایط بر اساس معیارهای ورود و خروج تعیین شده انتخاب و در فراترکیب مورد استفاده قرار گرفتند. فهرست منابع منتخب، در جدول (۷) ارائه شده، تا نمایی از ویژگی‌های کتاب‌شناختی مطالعات مورد بررسی فراهم شود.

جدول ۷. لیست مطالعات نهایی جهت بررسی و تحلیل

ردیف	عنوان مطالعه	نویسنده (گان)	سال
۱	Policy suggestions/ideas for politicians in the context of the problems of universities that lead to silent resignations	Turan	2025
۲	Quiet quitting—causes and opportunities	Mahand & Caldwell	2023
۳	The Great Resignation and Quiet Quitting paradigm shifts: An overview of current situation and future research directions	Formica & Sfodera	2022
۴	A new term for an existing concept: Quiet quitting a selfdetermination perspective	Azizoğlu & Aydin	2022
۵	Quiet quitting: The silent challenge of performance management	Ratnatunga	2022

ردیف	عنوان مطالعه	نویسنده (گان)	سال
۶	The Concept of Identifying Factors of Quiet Quitting in Organizations: An Integrative Literature Review	Pevec	2023
۷	The quiet quitting scale: Development and initial validation	Galanis, Katsiroumpa, Vraka, Siskou & Konstantakopoulou	2023
۸	Quiet quitting: Causes, consequences and suggestions	Yıldız	2023
۹	Quiet quitting among employees A proposed cut-off score for the " Quiet Quitting" Scale.	Galanis, Katsiroumpa, Vraka, Konstantakopoulou & Moisoglou	2023
۱۰	Understanding Quiet Quitting: Triggers, Antecedents and Consequences	Öztürk, Arıkan, & Ocak	2023
۱۱	Quiet quitting during COVID-19: The role of psychological empowerment	Lu, Mamun, Chen, Yang & Masukujjaman	2023
۱۲	Drowning in silence: a scale development and validation of quiet quitting and quiet firing	Anand, Doll & Ray	2024
۱۳	Modelling the significance of organizational conditions on quiet quitting intention among Gen Z workforce in an emerging economy	Xueyun, Mamun, Masukujjaman, Rahman, Gao & Yang	2023
۱۴	The influence of job burnout on quiet quitting among nurses: The mediating effect of job satisfaction	Galanis, Katsiroumpa, Vraka, Siskou, & Konstantakopoulou	2023
۱۵	Emotional intelligence protects nurses against quiet quitting, turnover intention, and job burnout	Galanis, Katsiroumpa, Moisoglou, Kalogeropoulou, Gallos & Vraka	2024
۱۶	The new trend: Why Indonesian digital start-up employees are opting for quiet quitting	Suhendar, Setiadi, Artati & Rohman	2023
۱۷	Commitment and quiet quitting: a qualitative longitudinal study	Harris	2025
۱۸	Mediating Effect of Job Burnout on the Relationship Between Organizational Support and Quiet Quitting in Nurses	Gün, Balsak & Ayhan	2024
۱۹	Moral resilience reduces levels of quiet quitting, job burnout, and turnover intention	Galanis, Moisoglou,	2024

ردیف	عنوان مطالعه	نویسنده (گان)	سال
	among nurses: evidence in the post COVID-19 era	Katsiroumpa, Vraka & Siskou	
۲۰	Quiet quitting among healthcare professionals in hospital environments: a concept analysis and scoping review protocol	Kang, Kim, Cho	2023
۲۱	The impact of quiet quitting on turnover intentions in the era of digital transformation: The mediating roles of job satisfaction and affective commitment, and the moderating role of psychological safety	Kim & Sohn	2024
۲۲	The effect of quiet quitting on job performance: A research on health sector employees	Karalınç	2024
۲۳	Understanding work-life balance: An analysis of quiet quitting and age dynamics using deep learning	Shah & Parekh	2023
۲۴	Innovation support reduces quiet quitting and improves innovative behavior and innovation outputs among nurses in Greece	Moisoglou, Katsiroumpa, Prasini, Gallos, Kalogeropoulou & Galanis	2024
۲۵	Quiet quitting in public institutions: A descriptive content analysis	Esen	2023
۲۶	Unveiling the hushed rebellion! exploring the concept of quiet quitting in the modern workplace: Development and validation of quiet quitting scale	Bulut, Tanrıverdi, Tekeli, Yıldızeli, Ünal & Çolak	2024
۲۷	Quiet Quitting as Compensatory Respect: Meaningful Work, Recognition, and the Entrepreneurial Ethic	Corbin & Flenady	2024
۲۸	Mediating effect of turnover intention on the relationship between job burnout and quiet quitting in nurses	Gün, Çetinkaya Kutun & Söyük	2025
۲۹	Psychometric analysis of the quiet quitting and quiet firing scale among Turkish healthcare professionals	Karadas & Çevik	2025
۳۰	Impact of workplace bullying on quiet quitting in nurses: The mediating effect of coping strategies	Galanis, Moisoglou, Katsiroumpa, Malliarou & Vraka	2024
۳۱	Modeling quiet quitting intention among academics: Mediating effect of work addiction and satisfaction	Xueyun, Mamun, Yang, Naznen & Ali	2025

ردیف	عنوان مطالعه	نویسنده (گان)	سال
۳۲	The Importance of Quiet Quitting in Ensuring the Work-Life Balance of Health Workers	Şarkbay	2024
۳۳	Job burnout and quiet quitting in Vietnamese banking sector: the moderation effect of optimism	Trang & Trang	2024
۳۴	Impacts of Transformational Leadership on Quiet Quitting and Cyberloafing: Exploring the Role of Emotional Stability and Work Stress	Roy, Islam & Sarwar	2024
۳۵	Evaluation of quiet quitting: Is the bell ringing?	Özen, Korkmaz, Konucuk, Çeven, & Sayar	2024
۳۶	The Struggle for Work-Life Balance: Quiet Quitting as a Hyper-Individualized Tool of Neoliberal Resistance	Cashion	2024
۳۷	Predicting quiet quitting: machine learning insights into silent resignations in healthcare industry	Alami, Stachowicz-Stanusch, Agarwal, & Masaeid	2024
۳۸	The whispered farewell: Understanding The phenomenon of quiet quitting and its organizational implication	Bhatt, Tevatia & Joshi	2024
۳۹	Quiet quitting as a challenge for human capital management: The results of qualitative research	Moczydłowska	2024
۴۰	"You pretend to pay me; I pretend to work" : A multi - level exploration of quiet quitting in the Greek context	Georgiadou, Vezyridis & Glaveli	2025
۴۱	Impact of career development, job insecurity, and tech awareness on the quiet quitting of hospitality employees in Indonesia	Lestari, Zainal, Chan & Nawangsari	2024
۴۲	Quiet Quitting: A Conceptualization, Scale Development and Validation	Barrett	2024
۴۳	Corporate digital literacy mandates: Using SDT-based strategies to circumvent" quiet quitting" syndrome	Brown, McCray, Neal & Caldwell-Serges	2023
۴۴	Quiet quitting, loud consequences: The role of management in employee engagement	Nordgren & Ingemarsson Björs	2023
۴۵	Is quiet quitting real? Evidence from a developing country	Mathushan, Opatha & Kengatharan	2025
۴۶	Quiet quitting threatens healthcare organizations and services: alarming evidence from a cross-sectional study with nurses in Greece	Moisoglou, Katsiroumpa, Vraka, Kalogeropoulou,	2024

ردیف	عنوان مطالعه	نویسنده (گان)	سال
		Gallos, Prasini & Galanis	
۴۷	Precarious workers' wellbeing: Identity development through online discourses of quiet quitting	Wortelboer & Van der Steen	2023
۴۸	Poor nurses' work environment increases quiet quitting and reduces work engagement: A Cross-Sectional study in Greece	Moisoglou, Katsiouroupa, Katsapi, Konstantakopoulou & Galanis	2025
۴۹	What if moms quite quit? The role of maternity leave policy in working mothers' quiet quitting behaviors	Zhang & Rodrigue	2023
۵۰	Assessing the effect of artificial intelligence anxiety on turnover intention: The mediating role of quiet quitting in turkish small and medium enterprises	Uyungil-Erdogan, Şahin, Sökmen-Alaca, Oktaysoy, Altıntaş & Topçuoğlu	2025
۵۱	The mediating effects of COVID - 19 infection control fatigue on quiet quitting: Focusing on organisational justice, role ambiguity and job satisfaction	Kang, Jeong & Kim	2025
۵۲	Illuminating the Complex Associations Between Job Burnout, Quiet Quitting Intention, and Job Satisfaction in China's Micro Hospitality Sector	Zhang	2024
۵۳	Why millennials and gen Z are silently leaving their jobs? Unraveling the 'quiet quitting'trend	Taufik, Rosyadi & Aliyuddin	2024
۵۴	Generation Z and "Quiet Quitting": Rethinking onboarding in an era of employee disengagement	Ochis	2024
۵۵	Organisations surrounded by silence: evaluation of tourism and hospitality literature within employee silence, quiet quitting, and quiet firing	Katircioğlu	2024
۵۶	The quiet quitting phenomenon from a human capital management perspective	Drela	2024
۵۷	Silent Disengagement: Investigating Quiet Quitting among Greek Healthcare Professionals	Arvaniti, Antoniadou & Galanis	2024

ردیف	عنوان مطالعه	نویسنده (گان)	سال
۵۸	Positive leadership and the quiet quitting movement in organizations	Joaquim, Figueiredo, Silva & da Fonseca	2023
۵۹	Workplace antecedents of quiet quitting behavior: Insights from graduate workers in India	Nimmi, Jayakumar, Muthuraman, Nair & Donald	2024
۶۰	The impact of the quiet quitting phenomenon on employees in Serbia	Jelača & Golubović	2024
۶۱	From Quiet Quitting to Knowledge Hiding: Unraveling the Path through Employee Silence	Bari	2025
۶۲	Mental health and well-being of IT workers: Analysis of the 'quiet quitting' phenomenon	Duda & Drożdżyńska	2024
۶۳	Psychometric properties of the Chinese version of the quiet quitting scale	Zhang, Zheng, Zeng, Yu & Zhao	2025
۶۴	Quiet quitting in career ladders: Teacher perspective	Gılıç, Yücel & İnandı	2025
۶۵	Beyond burnout: A case study that associates quiet quitting among working women at a higher education institution in Selangor	Chan & Batahong	2024
۶۶	Teachers' silent scream: Quiet quitting	Memiş & Tabanlı	2024
۶۷	Mediating Emotional Exhaustion on the Effect of Workload on Quiet Quitting.	IS Kurniawan, Yulianto, Hamid, Ardiyanto & Pamungkas	2024
۶۸	The management of organizational culture in the quiet quitting phenomenon in Romanian companies	Rugiubei & Cruceanu	2024
۶۹	Quiet quitting: Insights from Generation Z workers in Vietnam	Nguyen & Vu	2025
۷۰	Occupational stress, burnout, and change fatigue as predictors of quiet quitting among teachers	Dilekçi, Kaya & Çiçek	2025

گام چهارم: استخراج اطلاعات از پژوهش‌ها

برای تحلیل داده‌ها، فرایند کدگذاری به صورت مرحله‌ای و نظام‌مند انجام شد. ابتدا ۳۵۰ مضمون اولیه از مطالعات پیشین استخراج شد. به گونه‌ای که از ۷۰ منبع، میانگین ۵ مضمون اولیه از هر مقاله استخراج شد (کدگذاری باز). مضامین اولیه بر اساس فراوانی و ارتباط مفهومی خوشه‌بندی شدند که شامل گزاره‌ها و مفاهیم کلیدی مرتبط با پیامدهای استعفای نامحسوس کارکنان بود. در

مرحله بعد، این مضامین اولیه از طریق کدگذاری محوری در مفاهیم انتزاعی تر خوشه‌بندی شدند تا ۶۱ مضمون پایه شکل گیرد، که در سطوح فردی، گروهی و سازمانی قابل سازمان‌دهی و دسته‌بندی شدند. در این مرحله اطلاعات پژوهش‌ها با استفاده از نرم افزار MAXQDA2024 استخراج شد و به جداول مربوطه انتقال پیدا نمود. بدین صورت که ابتدا پیامدهای نامحسوس به همراه نام پژوهشگر(ها) و سال انتشار جمع آوری شد که چند نمونه از آن به دلیل لحاظ تعداد کلمات مجاز در مقاله، به طور خلاصه در جدول (۸) ارائه گردیده است.

جدول ۸. نمونه‌ای از کدهای اولیه استخراج شده از منابع مورد استفاده در پژوهش

ردیف	پژوهشگر(ها)	پیامدهای استعغای نامحسوس کارکنان
۱	کاراداس و سویک (۲۰۲۵)	کاهش حفظ و توسعه کارکنان متعهد، کاهش بهره‌وری سازمانی، کاهش عملکرد تیمی، تضعیف همکاری بین حرفه‌ای، کاهش رضایت شغلی، افزایش ترک خدمت به صورت واقعی.
۲	اکسویون، مامون، ماسوکوجامان، رحمان و یانگ (۲۰۲۳)	نارضایتی شغلی، قطع ارتباط عاطفی با سازمان، افت بهره‌وری، قصد ترک پنهان سازمان، توقف توسعه حرفه‌ای، ضرورت بازنگری منابع انسانی، بروز تعارض و نبود تعامل سازنده، بحران‌های مربوط به فرار مغزها.
....
۶۹	ماتوشان، اوپاتا و کنگاتاران (۲۰۲۵)	افت عملکرد سازمانی، کاهش کیفیت خدمات و تولیدات، آسیب به تصویر سازمان، خروج تدریجی نیروی انسانی، تقویت فرهنگ منفی، کاهش بهره‌وری و روحیه تیمی، نارضایتی مشتریان، تأثیر منفی بر سلامت روان و عملکرد شغلی، کاهش تعهد عاطفی و عملکرد فراتر از نقش، افزایش تمایل به ترک خدمت.
۷۰	اویگونگیل اردوغان، ساهین، سوکمن، آلاکا، اوکتایسوی، آلتینتاس و توپکوغلو (۲۰۲۵)	افزایش تمایل به ترک خدمت در بلندمدت، کاهش انگیزش، افزایش استرس و کاهش رضایت شغلی، تضعیف تعهد عاطفی به سازمان، ناتوانی در حفظ منابع روان‌شناختی.

گام پنجم: تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی

هدف این مرحله، تفسیر یکپارچه و جدیدی از یافته هاست. به عبارت دیگر مفاهیم استخراج شده در مرحله قبل، که هر یک به عنوان یک مضمون اولیه در نظر گرفته شده بود، بر اساس شباهت موضوعی در یک محور جدید دسته بندی شده و بدین ترتیب مضامین کلی تر ایجاد شد. منطقی فراترکیب، ایجاد تفسیر یکپارچه و تازه‌ای از مطالعات پیشین است. بر اساس تحلیل‌های صورت

مرور نظام‌مند پیامدهای استعفای نامحسوس کارکنان با رویکرد فراترکیب

گرفته به کمک روش تحلیل مضمون، روی ۷۰ منبع نهایی انتخاب‌شده، از مجموع مضامین اولیه مرحله قبل که به تعداد ۳۵۰ مفهوم با استفاده از نرم افزار مکس کیودا ۲۰۲۴، استخراج شد، این مضامین اولیه به ۶۱ مضمون پایه، ۱۴ مضمون سازمان‌دهنده که تحت محوریت ۳ مضمون فراگیر قرار گرفتند، خوشه‌بندی شد.

گام ششم: کنترل کیفیت (روایی و پایایی فراترکیب)

۱. روایی و اعتبار مطالعات

برای سنجش روایی در روش فراترکیب، از دو معیار، نظر سندلوسکی و باروسو^۱ (۲۰۰۶) و روش کسپ^۲ استفاده شد. مطابق به این نظریه، سه نوع روایی باید در نظر گرفته‌شود.

الف: روایی توصیفی

در این پژوهش برای روایی توصیفی، سعی شده است که حداقل‌امکان بیشترین تعداد مطالعات مرتبط، شناسایی و گردآوری گردد.

ب: روایی تفسیری

برای روایی تفسیری نیز به این صورت عمل شد که از دو نفر پژوهشگر به عنوان کدگذار و مفسر استفاده شد، و در جلسات هماهنگی، در مورد کدهای اولیه مورد استفاده، توافق نهایی بدست آمد.

ج: روایی نظری

در نهایت برای روایی نظری، سعی شد تا پژوهش‌هایی مورد استفاده قرار گیرد که دارای اعتبار علمی بالایی باشند.

کسپ مخفف کلمات (برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی)، ابزاری برای ارزیابی کیفیت مطالعات اولیه در روش مرور سیستماتیک کیفی است که به‌ویژه برای روایی و اعتبار در تحقیق کیفی فراترکیب مورد استفاده قرار می‌گیرد. این روش در مرحله سوم مفصل توضیح داده شد.

۲. روایی و اعتبار مدل پژوهش

جهت انجام ارزیابی روایی محتوا^۳، از دو شیوه در قالب، ۱. نسبت روایی محتوا^۴ برای سنجش ضرورت یا عدم ضرورت مقوله‌ها، و ۲. شاخص روایی محتوا^۵ جهت بررسی مرتبط یا نامرتبط بودن مقوله‌ها با پدیده مورد بررسی، استفاده شد. برای ارزیابی اعتبار محتوایی کدهای استخراجی، از

1. Sandelowski & Barroso

2. Critical Appraisal Skills Program (CASP)

3. Content Validity

4. CVR

5. CVI

نسبت روایی محتوا استفاده شده است. بدین منظور ۲۰ نفر از خبرگان به روش هدفمند انتخاب شده اند. جدول (۹) مشخصات خبرگان جهت انجام روایی پژوهش را نشان می‌دهد. برای تعیین نسبت روایی محتوا، مقوله‌های شناسایی شده در قالب پرسشنامه‌ای تنظیم و از مشارکت‌کنندگان (۲۰ نفر از خبرگان دانشگاهی) درخواست گردید که هر کدام را بر اساس سه طیف "ضروری"، "مفید ولی غیرضروری" و "غیرضروری" امتیازدهی کنند. سپس نتایج مطابق به رابطه (۱) تحلیل شده است.

جدول ۹. مشخصات خبرگان جهت انجام روایی پژوهش

خبرگان دانشگاهی (۲۰ نفر)				
مرتبه علمی	طبقه	استادیار	دانشیار	استاد
	فراوانی	۶	۱۰	۴
سابقه خدمت	طبقه	۵-۱۰ سال		بالای ۱۰ سال
	فراوانی	۱۵		۵
جنسیت	طبقه	زن		مرد
	فراوانی	۲		۱۸

$$CVR = \frac{n_e - N/2}{N/2} \quad \text{رابطه (۱)}$$

در رابطه ۱، n_e تعداد افرادی است که به گزینه ضروری پاسخ داده اند. و N تعداد کل مشارکت‌کنندگان است. در این مرحله مقادیر بدست آمده از محاسبات، در مقایسه با جدول لاوشه اعتبار محتوایی مدل پژوهش را تأیید نمود (با در نظر داشت $CVR > 0/42$ بر اساس جدول لاوشه برای نمونه ۲۰ نفری)^۱. برای تعیین شاخص روایی محتوا نیز، مقوله‌های شناسایی شده در قالب پرسشنامه‌ای تنظیم و از مشارکت‌کنندگان خواسته شده است که هر کدام از آن‌ها را بر اساس طیفی چهارگزینه‌ای متشکل از "کاملاً مرتبط"، "مرتبط"، "نسبتاً مرتبط" و "غیرمرتبط" مورد ارزیابی قرار دهند. برای محاسبه این شاخص، می‌بایست مجموعه امتیازات کسب شده توسط هر مقوله در دو گزینه اول یعنی "کاملاً مرتبط" و "مرتبط"، بر تعداد کل مشارکت‌کنندگان تقسیم گردد. در صورتیکه مقدار شاخص روایی محتوا از $0/79$ بیشتر باشد، روایی محتوای آن مقوله تأیید

۱. بنا به محدودیت مجله در تعداد صفحات مقاله، از ذکر جزئیات محاسبات، جدول نتایج و جدول لاوشه، خودداری گردید.

مرور نظام‌مند پیامدهای استعفای نامحسوس کارکنان با رویکرد فراترکیب

می‌گردد. با توجه به این توضیحات، همانگونه که در جدول (۱۰) قابل مشاهده است، شاخص روایی محتوایی که بر اساس رابطه (۲) محاسبه گردیده است، برای تمامی مقوله‌های شناسایی شده، بالاتر از ۰/۷۹ بوده و بنابر این، تمامی مقوله‌ها مورد تأیید قرار گرفته‌اند. در رابطه ۲، N تعداد کل خبرگان و Nb تعداد خبرگانی است که به گویه نمره ۱ و ۲ داده‌اند.

$$CVI = \frac{Nb}{N} \quad \text{رابطه ۲}$$

جدول ۱۰. نتایج بررسی روایی محتوایی پژوهش برای پیامدهای استعفای نامحسوس

نتیجه	مقدار CVI	نتیجه	مقدار CVR	تم پایه	تم سازمان-دهنده	تم فراگیر
تأیید	۰/۹۵	تأیید	۰/۸۰	تهدید سلامت روان کارکنان	۱	پیامدهای فردی
تأیید	۰/۸۵	تأیید	۰/۷۰	تقویت احساس بی‌ارزشی و پوچی در افراد	۲	پیامدهای سازمانی
.....
تأیید	۰/۹۵	تأیید	۰/۹۰	اتلاف وقت بابت بازآرایی نیروی کار	۶۰	پیامدهای سازمانی
تأیید	۰/۹۰	تأیید	۰/۶۰	تهدید آسیب به مدیریت منابع انسانی	۶۱	پیامدهای سازمانی

پایایی مدل پژوهش

برای سنجش پایایی مدل طراحی شده، از شاخص کاپای کوهن استفاده شد. به این ترتیب که یک دانش‌آموخته دکتری مدیریت (به عنوان خبره)، بدون اطلاع از نحوه ادغام کدها و مفاهیم استخراج‌شده پژوهشگران، اقدام به کدگذاری و خوشه‌بندی مفاهیم نموده است. سپس نتایج این کدگذاری با کدگذاری پژوهشگران مقایسه شد. همانطوری که در جدول (۱۱) مشاهده می‌شود، پژوهشگران برای پیامدهای استعفای نامحسوس ۱۴ مضمون سازماندهنده و خبره ۱۵ مضمون ایجاد کرده‌اند که از این تعداد ۱۳ کد مشترک‌اند. نحوه محاسبه این شاخص به صورت رابطه (۳) است. طبق محاسبات انجام شده، مقدار شاخص کاپا برابر است با ۰/۸۰ که با توجه به جدول (۱۲)، در سطح توافق معتبر قرار می‌گیرد (کاپای کوهن = ۰,۸۰ با توافق ۸۱٪ بین دو کدگذار مستقل).

رابطه ۳)
$$\text{توافقات مشاهده شده} = \frac{A+D}{N}$$

$$= \frac{A+B}{N} \times \frac{A+C}{N} \times \frac{C+D}{N} \times \frac{B+D}{N}$$

توافقات شانسی - توافقات مشاهده شده
مقدار شاخص کاپا
$$(K) = \frac{\text{توافقات مشاهده شده} - \text{توافقات شانسی}}{1 - \text{توافقات شانسی}}$$

جدول ۱۱. محاسبه شاخص پایایی روش فراترکیب

مجموع	خیر	بله	
۱۵	۲B=	۱۳A=	بله
۱	۰D=	۱C=	خیر
۱۶N=	۲	۱۴	مجموع

محاسبات)

$$\text{توافقات مشاهده شده} = \frac{13+0}{16} = 0/812$$

$$= \frac{13+2}{16} \times \frac{13+1}{16} \times \frac{1+0}{16} \times \frac{2+0}{16} = 0/005$$

توافقات شانسی
مقدار شاخص کاپا
$$(K) = \frac{\text{توافقات مشاهده شده} - \text{توافقات شانسی}}{1 - \text{توافقات شانسی}} = \frac{0/812 - 0/005}{1 - 0/005} = 0/80$$

جدول ۱۲. وضعیت شاخص کاپا

وضعیت توافق	مقدار عددی شاخص کاپا	وضعیت توافق	مقدار عددی شاخص کاپا
مناسب	۰/۴۱ - ۰/۶	ضعیف	کمتر از ۰
معتبر	۰/۶۱ - ۰/۸	بی اهمیت	۰ - ۰/۲
عالی	۰/۸۱ - ۱	متوسط	۰/۲۱ - ۰/۴

گام هفتم: ارائه یافته‌های پژوهش

در این مرحله از فراترکیب، یافته‌های حاصل از مراحل قبل، ارائه می‌شوند. ۷۰ مقاله انتخاب شده، مورد بررسی قرار گرفت و اطلاعات مورد نیاز، بر اساس هدف اصلی این پژوهش که طراحی الگوی پیامدهای استعفا نامحسوس است، شناسایی شد.

ترکیب یافته‌ها پس از اعمال نظر پنج تن از خبرگان دانشگاهی به این شکل خوشه‌بندی شده که به تعداد ۳۵۰ کد باز (مضمون اولیه)، ۶۱ مؤلفه (مضمون پایه)، ۱۴ شاخص (مضمون سازمان-دهنده) که تحت ۳ مضمون فراگیر دسته بندی شده و در جدول (۱۳) ارائه شده اند.

جدول ۱۳. نتیجه تحلیل مضمون پیامدهای ناشی از استعفای نامحسوس

مضمین فراگیر	مضمین سازمان-دهنده	مضمین پایه	فراوانی مضمین اولیه	منبع (بر اساس جدول ۷)
فیزیولوژیک (جسمی-روانی)		تهدید سلامت روان کارکنان	۱۰	۳۳، ۳۴، ۲۰، ۲۲، ۳۸، ۴۵، ۴۹، ۵۰، ۵۹، ۶۵
		تقویت احساس بی ارزشی و پوچی در افراد	۲	۲۵، ۲
		آسیب به سلامت جسمی	۵	۲۲، ۲۳، ۲۴، ۹، ۴۵
		سلب آرامش ذهنی افراد	۳	۱۷، ۲۷، ۹
		کاهش انگیزه و علاقه به انجام وظایف	۱۲	۲، ۷۰، ۴، ۵، ۸، ۲۲، ۲۴، ۲۵، ۵۰، ۵۳، ۵۴، ۶۷
		تشدید فرسودگی شغلی	۱۱	۲، ۷، ۹، ۱۱، ۱۸، ۲۰، ۲۸، ۳۲، ۴۸، ۶۰، ۶۹
فردی	نگرشی-شناختی	کاهش معنا و ارزش شغلی در نگاه فرد	۳	۶۶، ۳۶، ۵۰
		تضعیف تعهد سازمانی و حضور صرفا مالی	۱۶	۶۶، ۱۶، ۱۵، ۲۰، ۲۱، ۲۲، ۲۳، ۳۴، ۳۵، ۳۷، ۵۱، ۵۲، ۶۰، ۶۶، ۷۰
		کاهش وابستگی و تعلق سازمانی، درگیری عاطفی و وفاداری	۱۵	۶۶، ۴، ۱۸، ۲۲، ۳۱، ۳۳، ۳۴، ۳۷، ۳۸، ۴۰، ۴۵، ۴۸، ۵۱، ۵۳، ۶۲
		کاهش رضایت شغلی	۱۸	۶۵، ۲، ۳، ۷، ۸، ۹، ۱۲، ۱۵، ۲۱، ۲۹، ۳۱، ۳۳، ۳۷، ۳۵، ۴۸، ۵۰، ۵۶، ۶۰
		شکل‌گیری احساس تعلق خارج از چارچوب سازمانی	۲	۴۷، ۳۷
		سلب انگیزه فرد از انجام کار و کسب درآمد	۱	۵۶
اقتصاد فردی		افزایش هزینه‌های سلامت	۱	۲۸

مضامین فراگیر	مضامین سازمان- دهنده	مضامین پایه	فراوانی مضامین اولیه	منبع (بر اساس جدول ۷)
		تهدید پیشرفت در زمینه افزایش حقوق و مزایا	۱	۲۷
		به خطر افتادن مسیر شغلی افراد	۳	۵۶، ۱۸، ۱۷
	مسیر شغلی افراد	تهدید هویت حرفه‌ای	۱	۳۹
		افزایش حداقل‌گرایی شغلی	۲	۴۰، ۳۹
		توقف توسعه حرفه‌ای	۲	۶۳، ۳۱
		از دست دادن شایستگی شغلی	۱	۲۷
		افت یادگیری ناشی از اضطراب شدید	۱	۴۳
	توسعه فردی	اختلالات رفتاری در خانواده و محل کار	۱	۳۲
		کاهش خودارزشمندی	۱	۲۷
		افت کیفیت زندگی شخصی	۲	۱۳، ۲۳
	کاهش انسجام تیمی	اختلال در کار تیمی	۲	۴۳، ۶۳
		آسیب به هماهنگی تیمی	۳	۲۹، ۱، ۱۲
گروهی	کاهش همکاری و ارتباطات گروه	افت کیفیت همکاری تیمی	۲	۲۹، ۴۳
		گسترش انفعال احساسی در تیم‌ها	۲	۵۷، ۲۱
	خطر	کاهش عملکرد تیمی	۱	۵۸
	فروپاشی گروه	کاهش بهره‌وری و روحیه تیمی	۳	۱۲، ۲۲، ۴۵
		کاهش جذابیت برند کارفرما	۵	۵۲، ۴۷، ۴۵، ۲۶، ۶۴
		کاهش رضایت مشتریان	۵	۶۸، ۲۰، ۸، ۱، ۴۵
	استراتژیک- بلند مدت	تهدید بقای سازمان	۹	۲۱، ۵۰، ۳۸، ۳۶، ۳۷، ۲۰، ۶۰، ۴۱، ۲۲
		کاهش منابع اجتماعی	۲	۲۶، ۲۳
سازمانی		عدم تحقق اهداف	۳	۲۲، ۱۳، ۱۲
		تهدید مزیت رقابتی پایدار	۴	۱۲، ۶۴، ۴۱، ۱۰
	عملیاتی- کارکردی	تاثیر منفی بر کیفیت خدمات به مشتریان	۱۶	۲۲، ۱۹، ۱۸، ۸، ۶، ۷۰، ۴۵، ۳۵، ۲۸، ۲۴، ۲۳، ۶۶، ۵۱، ۴۸، ۱۴، ۴۶

مضامین فراگیر	مضامین سازمان-دهنده	مضامین پایه	فراوانی مضامین اولیه	منبع (بر اساس جدول ۷)
		کاهش بهره‌وری سازمانی	۲۶	۸، ۳۶، ۶، ۴، ۲، ۳، ۶۷، ۲۱، ۲۰، ۱، ۱۴، ۱۰، ۲۳، ۲۹، ۳۱، ۱۲، ۳۲، ۵۲، ۵۳، ۵۴، ۵۶، ۵۸، ۵۹، ۶۱، ۶۴، ۶۳
		اختلال در پویایی‌های کاری	۵	۶۳، ۲۷، ۲۴، ۵، ۳۸
		افت عملکرد شغلی	۲۲	۱۰، ۳۴، ۴۵، ۳، ۲۲، ۱۵، ۱۳، ۱۲، ۲۳، ۲۹، ۱۶، ۳۰، ۳۵، ۳۹، ۴۱، ۴۲، ۴۶، ۵۷، ۵۸، ۵۹، ۶۱، ۳۶
		کاهش سودآوری	۴	۱۱، ۵، ۴۲، ۲۶
		کاهش کارایی سازمان	۳	۱۲، ۱، ۶۳
		کاهش اثربخشی	۲	۱۰، ۲۴
		انزوای اجتماعی و کناره‌گیری از فعالیت‌های جمعی	۴	۶۶، ۱۲، ۳۳، ۲۵
		افت تبادل دانش سازمانی	۳	۲۴، ۶۱، ۱۰
ارتباطی-تعاملی		کاهش مشارکت و همکاری در وظایف سازمانی	۱۶	۱۲، ۲۰، ۴۲، ۵۳، ۵۴، ۲۱، ۲۲، ۳۱، ۳۴، ۴۱، ۳۹، ۳۷، ۴۰، ۵۲، ۶۱، ۳
		بروز تعارض و نبود تعامل سازنده	۶	۴۳، ۳۱، ۲۷، ۱۲، ۶۸، ۶۱
		افزایش بی‌تفاوتی سازمانی	۵	۵۷، ۵۴، ۳۷، ۳۵، ۶۴
		تشدید رفتارهای پنهان‌کارانه	۲	۴۲، ۶۱
		افزایش سکوت سازمانی	۲	۲۶، ۵۵
مدیریتی-کنترلی		شکل‌گیری جنبش‌های اجتماعی	۲	۱، ۴۷
		سبک‌های ناکارآمد رهبری	۲	۳۷، ۴۲
		افزایش آنومی سازمانی	۲	۴۰، ۳۷
		کاهش رفتارهای شهروندی سازمانی	۲	۶۶، ۲۶

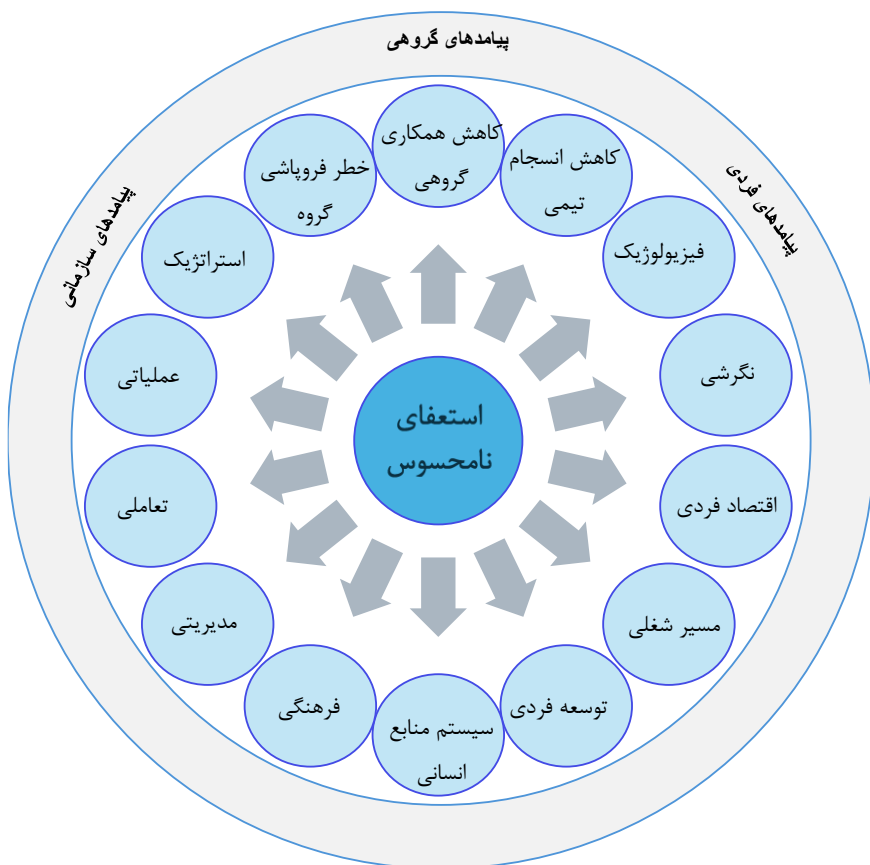
مضامین فراگیر	مضامین سازمان-دهنده	مضامین پایه	فراوانی مضامین اولیه	منبع (بر اساس جدول ۷)
فرهنگی-ارزشی	فرهنگی-	تضعیف فرهنگ سازمانی	۱۰	۲۰، ۵، ۴۰، ۵۸، ۲، ۴۲، ۴۵، ۶۴، ۳۸، ۳۷
	ارزشی	شکل گیری دعاوی حقوقی	۳	۴۵، ۳۱، ۱۲
سیستم مدیریت منابع انسانی	سیستم مدیریت منابع انسانی	افزایش غیبت و تأخیر کارکنان	۵	۳۵، ۳۲، ۲۲، ۸، ۵۹
		سرایت رفتار استعفای نامحسوس به سایر کارکنان	۲	۸، ۴۵
سیستم مدیریت منابع انسانی	سیستم مدیریت منابع انسانی	افزایش احتمال استعفای واقعی از سازمان	۴۲	۶، ۴، ۳، ۲، ۱، ۵۶، ۵۵
				۱۲، ۱۱، ۹، ۶۷، ۶۲، ۷
				۱۸، ۱۶، ۱۵، ۱۴، ۱۳
				۲۳، ۲۰، ۲۲، ۲۱، ۱۹
				۲۹، ۲۸، ۲۷، ۲۶، ۲۵
				۳۸، ۳۷، ۳۴، ۳۱، ۳۰
کاهش حفظ و توسعه منابع انسانی	کاهش حفظ و توسعه منابع انسانی	کاهش حفظ و توسعه منابع انسانی	۲	۴۸، ۴۵، ۴۳، ۴۲، ۴۰
				۴۶، ۵۳، ۵۰، ۴۹
				۲۱، ۲۹
تهدید آسیب به مدیریت منابع انسانی	تهدید آسیب به مدیریت منابع انسانی	اتلاف وقت بابت بازآرایی نیروی کار	۴	۳۱، ۲۰، ۹، ۲۸
				۷، ۱۲، ۱۱
۳	۱۴	۶۱	۳۵۰	

جدول نشان دهنده ۳۵۰ مضمون اولیه، ۶۱ مضمون پایه، ۱۴ مضمون سازمان دهنده تحت محور سه مضمون فراگیر فردی، گروهی و سازمانی، در سه بعد کلیدی است. نتایج نشان می دهد که در سطح فراگیر فردی، پیامدها شامل پنج مضمون سازمان دهنده (پیامدهای فیزیولوژیک، نگرشی-شناختی، اقتصاد فردی، مسیر شغلی و توسعه فردی) شناسایی شدند. در سطح گروهی سه مضمون شامل کاهش انسجام تیمی، کاهش همکاری و ارتباطات گروه و خطر فروپاشی گروه مشاهده شد. سطح سازمانی نیز شامل شش مضمون استراتژیک-بلندمدت، عملیاتی-کارکردی، ارتباطی-تعاملی، مدیریتی-کنترلی، فرهنگی-ارزشی و مرتبط با سیستم مدیریت منابع انسانی سازمان دهی شده که در قالب سه مضمون فراگیر فردی، گروهی و سازمانی، دسته بندی ارائه گردیدند. این فرایند کدگذاری، وضوح و دقت تحلیل را افزایش داد و نشان داد که پیامدهای استعفای نامحسوس به صورت یک شبکه چندلایه و همزمان در سطوح فردی، گروهی و سازمانی

مرور نظام‌مند پیامدهای استعفای نامحسوس کارکنان با رویکرد فراترکیب

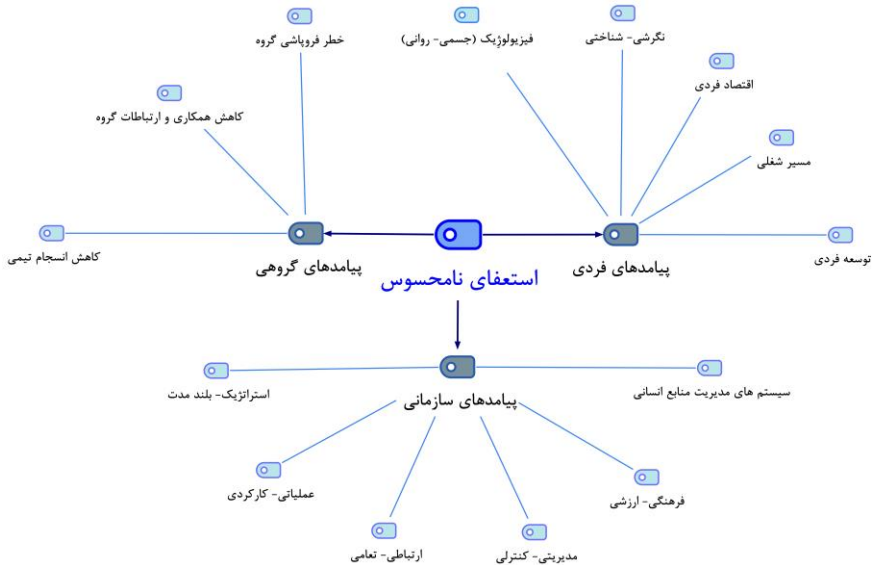
ظهور یافته و تأثیر گسترده‌ای بر عملکرد و پایداری سازمانی دارند. مدل‌نهایی پژوهش، از ترکیب عوامل بدست آمده از جدول فوق، در شکل (۲) ارائه شده است.

مدل مفهومی ارائه‌شده، استعفای نامحسوس کارکنان را در مرکز قرار داده و پیامدهای آن را در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی نمایش می‌دهد. پیکان‌های خروجی از مرکز، نشان‌دهنده تأثیرات گسترده و همزمان استعفای نامحسوس بر ابعاد مختلف هستند. این مدل با پیکان‌های تعاملی، شبکه پیچیده تأثیرات استعفای نامحسوس را نشان می‌دهد و بر ارتباط متقابل پیامدها در سطوح مختلف تأکید دارد. این ساختار، امکان درک دقیق‌تر نحوه ظهور و توسعه اثرات استعفای نامحسوس را فراهم می‌کند و به‌عنوان ابزاری راهبردی برای تحلیل و طراحی مداخلات سازمانی قابل استفاده است.



شکل ۲. مدل مفهومی پژوهش

تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی بر اساس رهیافت مرور نظام‌مند فراترکیب، به وسیله نرم افزار مکس کیودا ۲۰۲۴ صورت پذیرفته است، که بدین ترتیب الگوی پیامدهای استعفای نامحسوس استخراج گردید. شکل (۳) خروجی نرم‌افزار از نتیجه تجزیه و تحلیل داده‌ها را نشان می‌دهد.



شکل ۳. خروجی نرم افزار از نتیجه استخراج مؤلفه‌ها

خروجی نرم‌افزار نشان می‌دهد که ابعاد فردی، گروهی و سازمانی استعفای نامحسوس به‌طور هم‌زمان و متقابل در هم تنیده‌اند و پیامدهای روانی و عملکردی کارکنان را شکل می‌دهند. این نتایج تأکید می‌کند که بررسی و مدیریت این پدیده، تنها از طریق رویکردهای تک‌بعدی امکان‌پذیر نیست و مداخلات چندسطحی با توجه به بافت فرهنگی و سازمانی، برای کاهش پیامدهای منفی ضروری است.

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که تبعات ناشی از استعفای نامحسوس کارکنان، فرآیندی تدریجی و چندسطحی است که پیامدهای آن در سطوح فردی، گروهی و سازمانی بروز می‌کند. در سطح فردی، این پدیده با کاهش انگیزه، گسست روانی از نقش شغلی و احساس بی‌معنایی در کار آغاز می‌شود؛ پیامدهای فیزیولوژیک، روان‌شناختی، اقتصادی و مسیر شغلی

مرور نظام‌مند پیامدهای استعفای نامحسوس کارکنان با رویکرد فراترکیب

کارکنان به تدریج فعال می‌شوند و سازوکارهایی مانند فرسودگی شغلی، کاهش خودارزشمندی، بی‌تفاوتی و توقف توسعه فردی را ایجاد می‌کنند. به بیان دیگر، فرسودگی شغلی و تهدید هویت حرفه‌ای، نه صرفاً پیامدهای منفرد، بلکه حاصل یک چرخه طولی کناره‌گیری ذهنی و کاهش تدریجی تعهد فردی هستند که توان روانی و ظرفیت مشارکت کارکنان را مستهلک می‌کند.

در سطح گروهی، کناره‌گیری فردی بر تعاملات و همبستگی تیمی اثر می‌گذارد. کاهش انسجام، محدود شدن همکاری، ارتباطات گروهی و افزایش خطر فروپاشی تیم‌ها، نشان می‌دهد که استعفای نامحسوس به‌عنوان یک ویروس رفتاری عمل کرده و با گسترش انفعال و بی‌تفاوتی، توان جمعی تیم را کاهش می‌دهد. این سطح از پیامدها، نشان‌دهنده اثرات همزمان کناره‌گیری روانی و رفتاری بر ساختارهای میان‌فردی و عملکرد گروه است و تأکید می‌کند که پیامدهای فردی به سرعت می‌توانند به سطح تیمی سرایت کنند.

در سطح سازمانی، پیامدهای استعفای نامحسوس، دامنه‌ای گسترده و چندلایه دارند که شامل کاهش بهره‌وری و کارایی، تهدید مزیت رقابتی و بقای سازمان، اختلال در پویایی‌های کاری و فرهنگ سازمانی، تضعیف رفتارهای شهروندی و افزایش آنومی سازمانی است. این اثرات نشان می‌دهد که کاهش تعهد، انگیزه و مشارکت کارکنان، به تدریج سازوکارهای کلان سازمانی را تحت فشار قرار می‌دهد و توان سازمان را در تحقق اهداف، مدیریت منابع انسانی و ارائه خدمات با کیفیت مختل می‌سازد.

در مجموع، یافته‌ها تأکید می‌کنند که استعفای نامحسوس یک فرآیند پیوسته و چندسطحی است که پیامدهای آن از سطح فردی آغاز شده و به گروه و در نهایت به سطح سازمانی سرایت می‌کند؛ به این معنا که کاهش تدریجی تلاش و انگیزه، گسست روانی، انفعال تیمی و اختلال عملکرد سازمانی، حلقه‌های یک چرخه مستمر را شکل می‌دهند که اگر در مراحل اولیه شناسایی و مدیریت نشود، پیامدهای گروهی و سازمانی تشدید خواهد شد. به این ترتیب، استعفای نامحسوس نه تنها یک رفتار منفرد، بلکه یک پدیده پیچیده چندلایه است که تحلیل آن نیازمند نگرش سیستماتیک و بین‌سطحی است و پژوهش حاضر، دسته‌بندی نظام‌مند پیامدها را برای درک اثرات آن ارائه می‌دهد. اگرچه پژوهش‌های گذشته به برخی پیامدهای استعفای نامحسوس کارکنان پرداخته‌اند، این مطالعه با بهره‌گیری از رویکرد فراترکیب تلاش کرده است تا این اثرات را به صورت یکپارچه و نظام‌مند شناسایی و تحلیل کند، و چارچوبی جامع ارائه دهد که پیامدهای فردی، گروهی و سازمانی این پدیده را در بافت سازمانی چندسطحی بررسی کند و امکان درک همزمان تأثیرات روانی، تعاملات تیمی و عملکرد سازمانی را فراهم سازد. در مقابل، بسیاری از پژوهش‌های گذشته تنها به برخی پیامدها به صورت محدود پرداخته‌اند، از جمله کاهش عملکرد شغلی

(اکسویون، مامون، یانگ، نازنین و علی^۱، ۲۰۲۵؛ کارالینک^۲، ۲۰۲۴؛ پیویس^۳، ۲۰۲۳)، که برخلاف تمرکز غربی بر عملکرد، در این مطالعه بعد روانی برجسته‌تر است. پنهان‌سازی دانشی و سکوت سازمانی (باری^۴، ۲۰۲۵)، برخلاف تمرکز مطالعات پیشین بر پنهان‌سازی دانش و سکوت سازمانی، یافته‌های این مطالعه تعامل مستقیم این رفتارها با رفاه و سلامت روان کارکنان را نشان می‌دهد. کاهش عملکرد سازمان و خطر سلامت کارکنان (بهات، تواتیا و جوشی^۵، ۲۰۲۴)، در حالی که مطالعات قبلی عمدتاً به کاهش عملکرد و مخاطرات سلامت کارکنان توجه داشتند، یافته‌های این پژوهش بر پیامدهای روانی و عاطفی استعفای نامحسوس تأکید بیشتری دارد. کاهش رضایت شغلی و تعهد عاطفی (کیم و سون^۶، ۲۰۲۴)، یافته‌های این پژوهش نیز با این نتایج همسو بوده و کاهش رضایت و تعهد روانی کارکنان را در قالب استعفای نامحسوس تأیید می‌کند. کاهش بهره‌وری سازمان، افت کیفیت کاری، کاهش عملکرد شغلی، کاهش بهره‌وری، افت انگیزش، افزایش غیبت، کاهش رضایت مشتری و سرایت به سایر کارکنان (یلدیز^۷، ۲۰۲۳) که در مقایسه با آن، یافته‌های پژوهش حاضر بیش‌تر به پیامدهای روانی و عاطفی استعفای نامحسوس توجه دارد و نشان می‌دهد که اثرات روانی می‌تواند زمینه‌ساز پیامدهای عملکردی نیز باشد. بر همین اساس، یافته‌های پژوهش از آن جهت حائز اهمیت‌اند که با ارائه دیدگاهی متفاوت، به غنای ادبیات موضوع کمک کرده و چشم‌انداز تازه‌ای نسبت به مطالعات پیشین فراهم می‌آورد.

با توجه به اهمیت شناخت عوامل مؤثر بر استعفای نامحسوس کارکنان که می‌تواند تبعات منفی بسیاری را در سازمان‌ها به دنبال داشته باشد (هاریس^۸، ۲۰۲۵؛ کاراداس و سویک^۹، ۲۰۲۵؛ جورجیادو، وزیریدیس و گلاولی^{۱۰}، ۲۰۲۵؛ ماتوشان، اوپاتا و کنگاتاران^{۱۱}، ۲۰۲۵)، و مزیت رقابتی سازمان را با تهدید جدی مواجه سازد (مویس اوغلو، کاتسیرمپا، پراسینی، گالوس، کالوگروپولو و گالانیس^{۱۲}، ۲۰۲۴؛ اویگونگیل اردوغان، ساهین، سوکمن آلاکا، اوکتایسوی، آلتینتاش و توپکوغلو^{۱۳}،

-
1. Xueyun, Mamun, Yang, Naznen & Ali
 2. Karalınç
 3. Pevec
 4. Bari
 5. Bhatt, Tevatia & Joshi
 6. Kim & Sohn
 7. Yıldız
 8. Harris
 9. Karadas & Çevik
 10. Georgiadou, Vezyridis & Glaveli
 11. Mathushan, Opatha, & Kengatharan,
 12. Moissoglou, Katsiroumpa, Prasini, Gallos, Kalogeropoulou & Galanis
 13. Uygungil-Erdogan, Şahin, Sökmen-Alaca, Oktaysoy, Altıntaş & Topçuoğlu

مرور نظام‌مند پیامدهای استعفای نامحسوس کارکنان با رویکرد فراترکیب

۲۰۲۵؛ آیدین و عزیزاوغلو^۱، ۲۰۲۲)، از سوی دیگر فقدان چارچوبی جامع و یکپارچه و در برگیرنده ابعاد چندسطحی پیامدهای استعفای نامحسوس کارکنان (پیویس، ۲۰۲۳؛ گیلیک، یوسل و ایناندی^۲، ۲۰۲۵؛ گالانیس، کاتسیرومپا، مويس اوغلو، کالوگراپولو، گالوس و راکا^۳، ۲۰۲۴؛ موزیدلوسکا^۴، ۲۰۲۴؛ اوزن، کورکمز، کنوکوک، سوین و سبار^۵، ۲۰۲۴؛ توفیق، روسیادی و علی الدین^۶، ۲۰۲۴) باعث شد که این پژوهش با طراحی یک مدل یکپارچه و شناسایی پیامدهای کلیدی ناشی از استعفای نامحسوس در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی، هم بینش‌های نظری و هم راهنمایی‌های عملی برای مواجهه با این پدیده پیچیده فراهم آورد. چنانچه پژوهش حاضر، با بهره‌گیری از رویکرد فراترکیب، تلاش کرده است تا یافته‌های متعدد و پراکنده پژوهش‌های پیشین در زمینه پیامدهای استعفای نامحسوس کارکنان را یکپارچه‌سازی و تحلیل نظام‌مند نماید. در حالی که هر یک از مطالعات قبلی عمدتاً به بخشی از پیامدها پرداخته‌اند، این مطالعه با تجمیع و ترکیب شواهد موجود، تصویری جامع و چندسطحی از اثرات فردی، گروهی و سازمانی ارائه می‌دهد که امکان درک همزمان تأثیرات روانی، تعاملات تیمی و پیامدهای سازمانی را فراهم می‌کند. یافته‌های به‌دست آمده نشان می‌دهند که استعفای نامحسوس نه تنها پیامدهای متعددی دارد، بلکه روندی تدریجی و چندسطحی را شکل می‌دهد که تعامل میان تجربیات فردی، پویایی‌های گروهی و ساختارهای سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. از این منظر، این مطالعه چارچوبی تحلیلی فراهم می‌آورد که می‌تواند هم غنای تئوریک ادبیات موجود را افزایش دهد و هم به عنوان راهنمایی عملی برای طراحی مداخلات پیشگیرانه و اصلاحی در سازمان‌ها مورد استفاده قرار گیرد. مدل ارائه شده، به سازمان‌ها امکان می‌دهد تا پیامدهای روانی، تیمی و سازمانی را به صورت یکپارچه تحلیل کرده و مداخلات هدفمند طراحی کنند. به طور خاص، یافته‌ها بر ضرورت تدوین سیاست‌ها و راهکارهای پیشگیرانه و اصلاحی تأکید دارند که شامل ارتقای مشارکت و انگیزه کارکنان، افزایش انسجام تیمی، تقویت فرهنگ سازمانی و مدیریت بهینه منابع انسانی است. به این ترتیب، این پژوهش علاوه بر غنای نظری، امکان طراحی مداخلات عملی برای کاهش رفتارهای استعفای نامحسوس و حفظ کارایی سازمانی را فراهم می‌آورد.

افزون بر این، یافته‌ها به‌طور مستقیم و به صراحت بر نقش استعفای نامحسوس به‌عنوان پیش‌نشانگری قوی و معتبر برای وقوع استعفای محسوس تأکید دارند. این بسامد قابل توجه بیانگر آن است که تبدیل کناره‌گیری

-
1. Aydin & Azizoğlu
 2. Giliç, Yücel & İnandı
 3. Galanis, Katsiroumpa, Moisoglou, Kalogeropoulou, Gallos & Vraka
 4. Moczyłowska
 5. Özen, Korkmaz, Konucuk, Çeven, & Sayar
 6. Taufik, Rosyadi & Aliyuddin

نامحسوس به ترک واقعی سازمان، یکی از برجسته‌ترین و پایدارترین الگوهای تبیینی در ادبیات پژوهش محسوب می‌شود؛ به‌گونه‌ای که می‌توان آن را یکی از قدرتمندترین پیوندهای علی میان استعفای پنهان و استعفای محسوس کارکنان تلقی کرد. پژوهش‌های مشابه نیز به این یافته‌ها دست یافته‌اند که استعفای نامحسوس کارکنان می‌تواند به تدریج به استعفای محسوس منجر شود و در فرآیندی همزمان سرمایه اجتماعی سازمان را تضعیف کند، روندی که تأثیرات روانی، تعاملی و عملیاتی گسترده‌ای بر سازمان برجای می‌گذارد (ماتوشان، اوپاتا و کنگاتاران^۱، اسن^۲، کارالینک^۳، آناند، دول و ری^۴، درلا^۵، ۲۰۲۴).

یافته‌های این فراترکیب نشان می‌دهد که استعفای نامحسوس با پیامدهایی مانند کاهش مشارکت و تعاملات اجتماعی، تضعیف سرمایه اجتماعی، کاهش بهره‌وری و افزایش ریسک خروج کارکنان همراه است. این نتایج با یافته‌های پژوهش‌های پیشین در حوزه استعفای محسوس هم‌راستا هستند؛ به‌طوری‌که پژوهشگران نشان داده‌اند که استعفای محسوس نیز با پیامدهایی مشابه (پاتریک، جهل، تنکور و بیسواس^۶، لی، لی، میتچل، هوم و گریفت^۷، ۲۰۱۶) همراه است. با این تفاوت که استعفای نامحسوس غالباً به‌صورت تدریجی و پنهان بروز می‌کند و اثرات آن ممکن است در طول زمان انباشته شده و دامنه و شدت بیشتری پیدا کند. این همسویی نشان می‌دهد که حتی رفتارهای کناره‌گیری خاموش می‌توانند پیامدهای قابل توجهی برای کارکنان و سازمان‌ها داشته باشند و اهمیت شناسایی و مدیریت به‌موقع آن‌ها را برجسته می‌سازد. بنابراین، تشخیص زودهنگام نشانه‌های استعفای نامحسوس و مداخله به‌موقع در مدیریت آن، نقشی راهبردی در پیشگیری از تشدید پیامدهای منفی و کاهش احتمال استعفای محسوس دارد. بدین‌سان، توجه نظام‌مند به این پدیده و تحلیل پیامدهای آن در سطوح فردی، گروهی و سازمانی، برای تدوین سیاست‌های نگهداشت سرمایه انسانی، طراحی مداخلات مدیریتی و تقویت پایداری نیروی انسانی در سازمان ضرورت اساسی دارد. این پژوهش، تعامل سه بعد را تأیید می‌کند و بر مداخلات چندسطحی تأکید دارد.

پیشنهادات

یافته‌های این پژوهش رهنمودهای عملی و کاربردی برای سازمان‌ها ارائه می‌دهند که مدیران سازمانی به‌ویژه مدیران منابع انسانی می‌توانند برای مدیریت و کنترل این پدیده منفی و مخرب، اقدامات ذیل را انجام دهند.

1. Mathushan, Opatha & Kengatharan
2. Esen
3. Karalinc
4. Anand, Doll & Ray
5. Drela
6. Patrick, Jha, Thakur, Biswas
7. Li, Lee, Mitchell, Hom & Griffithh

مرور نظام‌مند پیامدهای استعفای نامحسوس کارکنان با رویکرد فراترکیب

تأمین منابع لازم در جهت رفاه کارکنان (با بودجه سالانه ۱۰٪ افزایش)؛
تقویت رهبری حمایتی، ارتقای شفافیت در ارتباطات، تقویت تعاملات اجتماعی کارکنان (با اجرای ارزیابی سالانه و بازخورد ۶ماهه برای سنجش اثربخشی)؛
ایجاد محیط ارتباطی باز و مبتنی بر ارزش نهادن (با برنامه‌ریزی کارگاه‌های آموزشی سالانه و پیگیری تغییرات فرهنگ سازمانی از طریق نظرسنجی‌های ۶ماهه)؛
هم‌راستا نمودن اهداف فردی و اهداف سازمانی، همسوسازی فرهنگ سازمانی با ارزش‌های فردی (از طریق جلسات همسوسازی سالانه و ارزیابی پیشرفت هر شش ماه)؛
ارتقای مشارکت معنادار در کار و کاهش انفعال شغلی؛ مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی (با اجرای نظرسنجی مشارکت سالانه)؛
فراهم کردن نظارت حمایتی و جبران خدمات عادلانه، طراحی نظام پاداش منصفانه (تخصیص بسته‌های پاداش برای رفتارهای شهروندی سازمانی و عملکرد مستمر کارکنان)؛
تقویت انگیزش درونی با قدرانی و فرصت‌های رشد حرفه‌ای، ترسیم مسیر شغلی شفاف (با طراحی برنامه توسعه فردی برای هر کارمند و ارائه فرصت‌های مشخص رشد مانند دوره‌های مهارتی یا پروژه‌های توسعه‌ای)؛
شناسایی، اصلاح و بازسازی فرهنگ سازمانی ناسالم (از طریق اجرای ارزیابی فرهنگ سازمانی، شناسایی نقاط آسیب و طراحی مداخلات هدفمند مانند کارگاه‌های بازسازی ارزش‌ها)؛
شفافیت در اعمال قدرت سازمانی (با الزام مدیران به ثبت و انتشار خلاصه تصمیم‌ها و دلایل آن‌ها در یک پنل داخلی قابل دسترسی برای کارکنان)؛
سیاست درهای باز و جو سازمانی مناسب، ایجاد محیط کاری مثبت (با تعیین ساعات مشخص «در باز» برای مدیران و ایجاد فضاهای گفت‌وگوی کوتاه هفتگی با کارکنان)؛
طراحی برنامه‌های توسعه رهبری تحول‌آفرین، آموزش رهبری با تمرکز بر هوش هیجانی (با برگزاری دوره‌های کوتاه‌مدت مهارت‌های هیجانی و سپردن پروژه‌های کوچک رهبری به مدیران برای تمرین عملی)؛
ارتقای مهارت‌های انگیزشی مدیران (با برگزاری کارگاه‌های مهارت‌های انگیزشی و تمرین‌های عملی بازخورددهی مؤثر برای مدیران)؛
اجرای برنامه‌های مدیریت استرس و بهداشت روانی، فراهم‌سازی خدمات سلامت روان و جسم (با ارائه جلسات مشاوره درون‌سازمانی و برگزاری برنامه‌های کوتاه مدیریت استرس در محل کار)؛
ارزیابی عملکرد کارکنان با شاخص‌های مرتبط با استعفای نامحسوس (با افزودن شاخص‌هایی مانند سطح مشارکت، کیفیت تعاملات و میزان پاسخ‌گویی در فرم‌های ارزیابی عملکرد)؛

نظارت و بازنگری مستمر بر راهبردهای منابع انسانی (با ایجاد یک کمیته منابع انسانی برای بررسی ماهانه سیاست‌ها و اصلاح راهبردهای ناکارآمد)؛

احترام به تعادل کار و زندگی (با انعطاف در زمان‌بندی کاری و ارائه گزینه‌های دورکاری یا نیمه‌وقت برای کارکنان)؛

برگزاری جلسات انفرادی برای شنیدن دغدغه‌ها و پیاده سازی سیاست آوا دادن به سکوت، رهبری شنوا و پاسخ‌گو، سازوکارهای مؤثر برای صدای کارکنان (فرهنگ گفت‌وگو و توجه واقعی به نظرات کارکنان)؛

غنی‌سازی شغل بر اساس انگیزه‌های درونی (با تخصیص پروژه‌های چالشی و فرصت‌های خلاقانه مطابق علاقه و استعداد هر کارمند)؛

تعیین اهداف و وظایف شفاف متناسب با شایستگی افراد (با تدوین شرح وظایف روشن و جلسه‌های هم‌راستایی فردی-سازمانی برای هر کارمند)؛

بازطراحی شغل با تاکید بر اختیار و معنا (با واگذاری تصمیم‌گیری‌های روزمره به کارکنان و تعریف پروژه‌های با هدف روشن و معنا دار)؛

همچنین به پژوهشگرانی که علاقه‌مند به مطالعه پدیده استعفای نامحسوس هستند، پیشنهاد می‌شود که تحقیقات آینده را به‌صورت تجربی و در قالب مطالعات میدانی طراحی و اجرا کنند تا فرآیندها، زمینه‌ها و پیامدهای این پدیده به‌صورت بومی و تجربی شناسایی شود. این پژوهش‌ها می‌توانند با بهره‌گیری از روش‌های کیفی نظیر مصاحبه‌های عمیق، گروه‌های کانون، یا با استفاده از روش‌های کمی مانند پرسشنامه‌های استاندارد یا ساخت‌محور در بخش‌ها، صنایع و سازمان‌های مختلف صورت گیرند. از طریق انجام چنین مطالعاتی، امکان بررسی استعفای نامحسوس در بسترهای گوناگون فرهنگی، سازمانی و جغرافیایی فراهم می‌شود و می‌توان به توسعه بومی‌شده و بافت‌محور این مفهوم کمک کرد. افزون بر این، یافته‌های حاصل از پژوهش‌های تجربی می‌تواند مبنایی برای تدوین سیاست‌ها و مداخلات مدیریتی در راستای پیشگیری یا مدیریت مؤثر این پدیده در سازمان‌ها باشد.

محدودیت‌های پژوهش

این پژوهش با بهره‌گیری از روش فراترکیب، به‌عنوان رویکردی نظام‌مند و تلفیقی برای تحلیل کیفی متون علمی، با هدف استخراج و تبیین تبعات و آثار ناشی از پدیده استعفای نامحسوس در میان کارکنان، طراحی و اجرا گردید. از آنجا که یافته‌های مربوط به پیامدهای این پدیده در منابع پیشین دچار پراکندگی، ابهام و تشتت مفهومی بوده‌اند، رویکرد مرور نظام‌مند فراترکیب به مثابه ابزاری مؤثر برای انسجام‌بخشی و اجماع نسبی در این زمینه به کار گرفته شد. با این حال، این پژوهش نیز همچون سایر مطالعات، با محدودیت‌هایی همراه بوده است که توجه به آن‌ها می‌تواند زمینه‌ساز بهبودهای آتی گردد. نخست، محدودیت زبانی به‌عنوان

مرور نظام‌مند پیامدهای استعفای نامحسوس کارکنان با رویکرد فراترکیب

چالشی جدی مطرح است؛ بدین معنا که تنها مقالات منتشرشده به زبان‌های فارسی و انگلیسی در فرایند تحلیل لحاظ شده و از جستجوی منابع علمی به زبان‌های دیگر صرف‌نظر گردیده است (برای غلبه، مطالعات آینده می‌توانند چندزبانه با تمرکز بر منابع آسیای غربی و منطقه‌ای انجام شوند). افزون بر این، بدیع بودن موضوع و فقدان پیشینه مطالعاتی کافی به زبان فارسی، پژوهشگران را ناگزیر ساخت تا برای ترجمه، تحلیل و بومی‌سازی منابع لاتین، زمان و تلاش قابل توجهی صرف نمایند (برای مطالعات آینده، پژوهشگران می‌توانند با تمرکز بر همکاری‌های بین‌المللی و استفاده از تحقیقات چندمرکزی، دسترسی به منابع متنوع و بومی‌شده را تسهیل کنند). همچنین مطالعات بررسی‌شده در این فراترکیب، مربوط به فرهنگ‌ها، صنایع، و بسترهای اجتماعی-سازمانی متفاوت‌اند. فقدان تحلیل عمیق نسبت به زمینه‌های بومی این پژوهش‌ها ممکن است بر قابلیت تعمیم نتایج به بافت فرهنگی-سازمانی کشورهای فارسی‌زبان تأثیر بگذارد (برای جبران، پژوهش‌های آتی می‌توانند مطالعات میدانی در محیط‌های بومی و صنایع محلی انجام دهند تا تعمیم‌پذیری تقویت شود).

سپاسگزاری

نگارندگان وظیفه خود می‌دانند تا از تمامی افرادی که در جریان انجام این پژوهش، ایشان را همراهی و یاری رسانده‌اند، صمیمانه قدردانی و سپاسگزاری نمایند. این مقاله از هیچ سازمان و ارگانی حمایت دریافت نکرده است.

منابع

- Arvaniti, P., Antoniadou, M., & Galanis P. (2024). Silent Disengagement: Investigating Quiet Quitting among Greek Healthcare Professionals. *International Journal of Caring Sciences*, 17(3), 1245-1253. https://www.internationaljournalofcaringsciences.org/docs/1.galanis.pdf?utm_source=chatgpt.com
- 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>
- 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>
- Aydin, E., & Azizoğlu, Ö. (2022, October). A new term for an existing concept: Quiet quitting: A selfdetermination perspective. In *International Congress on Critical Debates in Social Sciences*. 285-295. <https://www.researchgate.net/publication/366530514>
- Bari, M. W. (2025). *From Quiet Quitting to Knowledge Hiding: Unraveling the Path through Employee Silence*. Society. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-5867514/v1>

- Barrett, J. (2024). *Quiet Quitting: A Conceptualization, Scale Development and Validation*. (Master's thesis), Auburn University. <https://etd.auburn.edu/handle/10415/9497>
- Bhatt, M., Tevatia, R., & Joshi, M. C. (2024). The whispered farewell: Understanding The phenomenon of quiet quitting and its organizational implication. *International Journal of Innovation Studies*, 8(1),239-249. <https://ijistudies.com/index.php/ijis/article/view/101>
- 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>
- Brown, L. R., McCray, P., Neal, J. L., & Caldwell-Serges, L. (2023). Corporate digital literacy mandates: Using SDT-based strategies to circumvent" quiet quitting" syndrome. *International Journal of Advanced Corporate Learning*, 16(2),18-36. <https://doi.org/10.3991/ijac.v16i2.35747>
- Cashion, H. (2024). *The Struggle for Work-Life Balance: Quiet Quitting as a Hyper-Individualized Tool of Neoliberal Resistance* (Master's thesis, University of Arkansas-Fayetteville). <https://scholarworks.uark.edu/etd/5326>
- Chan, A. C. N. F., & Batahong, R. R. R. (2024). Beyond burnout: A case study that associates quiet quitting among working women at a higher education institution in Selangor. *JURNAL PSIKOLOGI MALAYSIA*, 38(3). <https://doi.org/10.21315/jpm2024.38.3.1>
- Corbin, T. A., & Flenady, G. (2024). Quiet quitting as compensatory respect: Meaningful work, recognition, and the entrepreneurial ethic. *Philosophy of Management*, 23(4), 461-480. <https://doi.org/10.1007/s40926-024-00320-4>
- Dilekçi, Ü., Kaya, A., & Çiçek, I. (2025). Occupational stress, burnout, and change fatigue as predictors of quiet quitting among teachers. *Acta Psychologica*, 254(10481),2. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.104812>
- Duda, J., & Drożdżyńska, S. (2024). Mental health and well-being of IT workers: Analysis of the'quiet quitting'phenomenon. *European Research Studies Journal*, 27(Special A), 927-937. <https://doi.org/10.35808/ersj/3756>
- Drela, K. (2024). The quiet quitting phenomenon from a human capital management perspective. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*. 199. <http://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2024.199.9>
- Esen, D. (2023). Quiet quitting in public institutions: A descriptive content analysis. *International Journal of Contemporary Economics and Administrative Sciences*, 13(1), 296-326. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8428256>
- 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>

- Giliç, F., Yücel, N. B., & İnandı, Y. (2025). Quiet quitting in career ladders: Teacher perspective. *Pegeş Journal of Education and Instruction*, 15(1), 159-170. <https://doi.org/10.47750/pegegog.15.01.14>
- Gün, İ., Balsak, H., & Aghan, F. (2024). Mediating Effect of Job Burnout on the Relationship Between Organisational Support and Quiet Quitting in Nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 81(8), 4644-4652. <https://doi.org/10.1111/jan.16599>
- Gün, İ., Çetinkaya Kutun, F., & Söyük, S. (2025). Mediating effect of turnover intention on the relationship between job burnout and quiet quitting in nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 81(10), 6569-6577. <https://doi.org/10.1111/jan.16807>
- 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*. 64(4), 923-941. <https://doi.org/10.1002/hrm.22292>
- Galanis, P., Moisoglou, I., Katsiroumpa, A., Vraka, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., & Kaitelidou, D. (2024). Moral resilience reduces levels of quiet quitting, job burnout, and turnover intention among nurses: evidence in the post COVID-19 era. *Nursing Reports*, 14(1), 254-266. <https://doi.org/10.3390/nursrep14010020>
- Galanis, P., Katsiroumpa, A., Vraka, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., Moisoglou, I., ... & Kaitelidou, D. (2023). The quiet quitting scale: Development and initial validation. *AIMS Public Health*, 10(4), 828. <https://doi.org/10.3934/publichealth.2023055>
- Galanis, P., Katsiroumpa, A., Vraka, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., Katsoulas, T., ... & Kaitelidou, D. (2023). The influence of job burnout on quiet quitting among nurses: The mediating effect of job satisfaction. *International Journal of Nursing Practice*, 31(5), e70057. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-3128881/v1>
- Galanis, P., Katsiroumpa, A., Vraka, I., Konstantakopoulou, O., Moisoglou, I., ... & Kaitelidou, D. (2023). Quiet quitting among employees A proposed cut-off score for the "Quiet Quitting" Scale. *Archives of Hellenic Medicine/Arheia Ellenikes Iatrikes*, 41(3). <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-3076541/v1>
- Galanis, P., Katsiroumpa, A., Moisoglou, I., Kalogeropoulou, M., Gallos, P., & Vraka, I. (2024). Emotional intelligence protects nurses against quiet quitting, turnover intention, and job burnout. *AIMS Public Health*, 11(2), 601. <https://doi.org/10.3934/publichealth.2024030>
- Galanis, P., Moisoglou, I., Katsiroumpa, A., Malliarou, M., Vraka, I., Gallos, P., ... & Papatthanasiou, I. V. (2024, April). Impact of workplace bullying on quiet quitting in nurses: The mediating effect of coping strategies. In *Healthcare*. 12(7), 797. <https://doi.org/10.3390/healthcare12070797>
- Harris, L. C. (2025). Commitment and quiet quitting: A qualitative longitudinal study. *Human Resource Management*. 64, 565-582. <https://doi.org/10.1002/hrm.22274>
- Joaquim, A. F. V. L., Figueiredo, P. C. N., Silva, V. R. C., & da Fonseca, C. N. (2023). Positive leadership and the quiet quitting movement in organizations. In *Global leadership perspectives on industry, society, and government in an era of uncertainty* (pp. 19-34). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-8257-5.ch002>
- Jelača, S., & Golubović, M. (2024). The impact of the quiet quitting phenomenon on employees in Serbia. *The European Journal of Applied Economics*, 21(1), 60-80. <https://doi.org/10.5937/EJAE21-47933>

- Kang, J., Kim, H., & Cho, O. H. (2023). Quiet quitting among healthcare professionals in hospital environments: a concept analysis and scoping review protocol. *BMJ open*, 13(11), e077811. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2023-077811>
- Kang, J., Jeong, W., & Kim, S. (2025). The mediating effects of COVID- 19 infection control fatigue on quiet quitting: Focusing on organisational justice, role ambiguity and job satisfaction. *Journal of Advanced Nursing*. <https://doi.org/10.1111/jan.16865>
- Koelhi, T., & Lidströmer, N. (2024). Silent resignations: Navigating moral distress in healthcare-a literature review on quiet quitting. Cambridge University Press. <http://doi.org/10.33774/coe-2024-dxxq3-v2>
- Karalınç, T. (2024). The effect of quiet quitting on job performance: A research on health sector employees. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*. 59(2), 1008-1024. <http://doi.org/10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.24.06.2395>
- Karadas, A., & Çevik, C. (2025). Psychometric analysis of the quiet quitting and quiet firing scale among Turkish healthcare professionals. *Journal of Evaluation in Clinical Practice*, 31(2), e14136. <http://doi.org/10.1111/jep.14136>
- Katircioğlu, E. (2024). Organisations surrounded by silence: evaluation of tourism and hospitality literature within employee silence, quiet quitting, and quiet firing. *Journal of Tourismology*, 10(1), 80-92. <http://doi.org/10.26650/jot.2024.10.1.1427634>
- Kim, K. T., & Sohn, Y. W. (2024). The impact of quiet quitting on turnover intentions in the era of digital transformation: The mediating roles of job satisfaction and affective commitment, and the moderating role of psychological safety. *Systems*, 12(11), 460. <https://doi.org/10.3390/systems12110460>
- Kurniawan, I. S., Yulianto, E., Hamid, H., Ardiyanto, F. D., Pamungkas, E. K., Alfikri, H. N., & Prasetyo, A. B. (2024). Mediating Emotional Exhaustion on the Effect of Workload on Quiet Quitting. *Grenze International Journal of Engineering & Technology (GIJET)*, 10. <https://www.researchgate.net/publication/387351667>
- Lestari, N. S., Zainal, V. R., Chan, S., & Nawangsari, L. C. (2024). Impact of career development, job insecurity, and tech awareness on the quiet quitting of hospitality employees in Indonesia. *Problems and Perspectives in Management*, 22(3), 427. [http://doi.org/10.21511/ppm.22\(3\).2024.33](http://doi.org/10.21511/ppm.22(3).2024.33)
- Li, J. J., Lee, T. W., Mitchell, T. R., Hom, P. W., & Griffeth, R. W. (2016). The effects of proximal withdrawal states on job attitudes, job searching, intent to leave, and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 101(10), 1436. <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000147>
- Liberati, A., Altman, D. G., Tetzlaff, J., Mulrow, C., Gøtzsche, P. C., Ioannidis, J. P. ... & Moher, D. (2009). The PRISMA statement for reporting systematic reviews and meta-analyses of studies that evaluate health care interventions: Explanation and elaboration. *Annals of internal medicine*, 151(4), W-65.
- Lu, M., Al Mamun, A., Chen, X., Yang, Q., & Masukujjaman, M. (2023). Quiet quitting during COVID-19: The role of psychological empowerment. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02012-2>
- Mahand, T., & Caldwell, C. (2023). Quiet quitting—causes and opportunities. *Business and Management Research*, 12(1), 9-19. <http://doi.org/10.5430/bmr.v12n1p9>

- Mathushan, P., Opatha, H. H. D. N. P., & Kengatharan, N. (2025). Is quiet quitting real? Evidence from a developing country. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 15(01). <https://doi.org/10.31357/sljhrm.v15.7844>
- Memiş, T. K., & Tabanca, E. (2024). Teachers' silent scream: Quiet quitting. *Research in Educational Administration and Leadership*, 9(3), 360-415. <https://doi.org/10.30828/real.1440040>
- Moisoglou, I., Katsiroumpa, A., Prasini, I., Gallos, P., Kalogeropoulou, M., & Galanis, P. (2024). Innovation support reduces quiet quitting and improves innovative behavior and innovation outputs among nurses in Greece. *Nursing Reports*, 14(4), 2618-2628. <https://doi.org/10.3390/nursrep14040193>
- Moisoglou, I., Katsiroumpa, A., Vraka, I., Kalogeropoulou, M., Gallos, P., Prasini, I., & Galanis, P. (2024). Quiet quitting threatens healthcare organizations and services: Alarming evidence from a cross-sectional study with nurses in Greece. *International Journal of Caring Sciences*, 17(2), 1115-1122. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-4593376/v1>
- Moisoglou, I., Katsiroumpa, A., Katsapi, A., Konstantakopoulou, O., & Galanis, P. (2025). Poor nurses' work environment increases quiet quitting and reduces work engagement: A Cross-Sectional study in Greece. *Nursing Reports*, 15(1), 19. <https://doi.org/10.3390/nursrep15010019>
- Moczydlowska, J. M. (2024). Quiet quitting as a challenge for human capital management: The results of qualitative research. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization & Management/Zeszyty Naukowe Politechniki Slaskiej. Seria Organizacji i Zarzadzanie*, (199). <http://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2024.199.33>
- 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/ijrm/v13i01.em08>
- Nimmi, M. P., Jayakumar, D., Muthuraman, N., Nair, G. P., & Donald, W. E. (2024). Workplace antecedents of quiet quitting behavior: Insights from graduate workers in India. *Human Resources Management and Services*, 6(4). <https://doi.org/10.18282/hrms.v6i4.3450>
- Nordgren, H., & Ingemarsson Björs, A. (2023). Quiet quitting, loud consequences: The role of management in employee engagement (Thesis, Uppsala Universitet).
- Ochis, K. (2024). Generation Z and "Quiet Quitting": Rethinking onboarding in an era of employee disengagement. *Multidisciplinary Business Review*, 17(1), 83-97. <https://doi.org/10.35692/07183992.17.1.7>
- Özen, H., Korkmaz, M., Konucuk, E., Çeven, B., Sayar, N., Menşan, N. Ö., & Chan, T. C. (2024). Evaluation of quiet quitting: Is the bell ringing?. *Journal of Qualitative Research in Education*, (38), 108-142. <https://doi.org/10.14689/enad.38.1910>
- Öztürk, E., Arikan, 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/10.54709/jobesam.1299018>
- Patrick, W. S., Jha, J. K., Thakur, M., & Biswas, S. (2025). Staying put in a world of resignations, layoffs and moonlighting: unraveling the paradoxical puzzle. *Management Research Review*, 48(5), 709-725. <https://doi.org/10.1108/MRR-10-2024-0774>

- Pevec, N. (2023). The concept of identifying factors of quiet quitting in organizations: An integrative literature review. *Challenges of the Future*, 2, 128–147. <http://doi.org/10.37886/ip.2023.006>
- Ratnatunga, J. (2022). Quiet quitting: The silent challenge of performance management. *Journal of Applied Management Accounting Research*, 20(2), 13-20. <https://www.researchgate.net/publication/368273479>
- Roy, I., Islam, R., & Sarwar, S. (2024). Impacts of transformational leadership on quiet quitting and cyberloafing: Exploring the role of emotional stability and work stress. *International Journal of Latest Research in Engineering and Management*, 8(5), 10-24.
- Rugiubei, R., & Cruceanu, S. (2024). The management of organizational culture in the quiet quitting phenomenon in Romanian companies. *Management dynamics in the knowledge economy*, 12(4), 354-370. <https://doi.org/10.2478/mdke-2024-0021>
- Sandelowski, M., & Barroso, J. (2006). *Handbook for synthesizing qualitative research*. Springer publishing company.
- Şarkbay, Ö. F. (2024). The Importance of Quiet Quitting in Ensuring the Work-Life Balance of Health Workers. *Third Sector Social Economic Review*. 59(3),1428-1444. <https://doi.org/10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.24.08.2364>
- Shah, D., & Parekh, M. (2023). Understanding work-life balance: An analysis of quiet quitting and age dynamics using deep learning. *International Research Journal of Engineering Technology*, 1(06),1230-1235. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.21097.47204>
- Suhendar, A., Setiadi, R. O. N. A. L. D., Artati, A. R. T. A. T. I., & Rohman, A. B. D. U. L. (2023). The new trend: Why Indonesian digital start-up employees are opting for quiet quitting. *WSEAS Transactions on Computer Research*, 11, 166-180. <https://doi.org/10.37394/232018.2023.11.15>
- Thu Trang, P., & Thi Thu Trang, N. (2024). Job burnout and quiet quitting in Vietnamese banking sector: the moderation effect of optimism. *Cogent business & management*, 11(1), 2371549. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2371549>
- Tölkes, C. (2018). Sustainability communication in tourism: A literature review. *Tourism Management Perspectives*, 27, 10-21. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2018.04.002>
- Turan, A. (2025). Policy suggestions/ideas for politicians in the context of the problems of universities that lead to silent resignations. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 15(1), 797-862. <http://doi.org/10.48146/odusobiad.1511616>
- Taufik, N., Rosyadi, A., & Aliyuddin, M. (2024). Why millennials and gen Z are silently leaving their jobs? Unraveling the ‘quiet quitting’ trend. *Asian Management and Business Review*, 276-292. <https://doi.org/10.20885/AMBR.vol4.iss2.art7>
- Uygungil-Erdogan, S., Şahin, Y., Sökmen-Alaca, A. İ., Oktaysoy, O., Altıntaş, M., & Topçuoğlu, V. (2025). Assessing the effect of artificial intelligence anxiety on turnover intention: The mediating role of quiet quitting in turkish small and medium enterprises. *Behavioral Sciences*, 15(3), 249. <https://doi.org/10.3390/bs15030249>
- Wortelboer, G., & Van der Steen, M. P. (2023). Precarious workers’ wellbeing: Identity development through online discourses of quiet quitting. In *The Palgrave Handbook of Fulfillment, Wellness, and Personal Growth at*

- Work* (pp. 281-301). Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-35494-6_15
- Xueyun, Z., Al Mamun, A., Yang, Q., Naznen, F., & Ali, M. H. (2025). Modeling quiet quitting intention among academics: Mediating effect of work addiction and satisfaction. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 40(1), 84-120. <https://doi.org/10.1080/15555240.2024.2323636>
 - 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>
 - Yıldız, S. (2023). Quiet quitting: Causes, consequences and suggestions. *International Social Mentality and Researcher Thinkers*, 9(70), 3180-3190. <http://dx.doi.org/10.29228/smrj.69426>
 - Zhang, T., & Rodrigue, C. (2023). What if moms quiet quit? The role of maternity leave policy in working mothers' quiet quitting behaviors. *Merits*, 3(1), 186-205. <https://doi.org/10.3390/merits3010012>
 - 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. <https://doi.org/10.33168/JSMS.2024.0520>
 - Zhang, D., Zheng, H., Zeng, Y., Yu, X., Zhao, Y., Gan, Y., Chai, X., Cheng, W., Chen, Z., and Zhou, Y. (2025). Psychometric properties of the Chinese version of the quiet quitting scale." *BMC nursing*, 24(1), 270. <https://doi.org/10.1186/s12912-025-02921-4>