



<https://jas.ui.ac.ir/?lang=en>

**Journal of Applied Sociology**

E-ISSN: 2322-343X

Vol. 37, Issue 2, No.102, 2026, pp 47-74

Received: 30.05.2025 Accepted: 04.11.2025

#### Research Paper

### A Systematic Review of Factors Affecting Employees' Silent Resignation via Meta-synthesis Approach

**Ali Sha'emi Barzoki** \* 

Associate professor, Department of Management, Faculty of Administrative Sciences and Economics, University of Isfahan, Isfahan, Iran  
shaemi@ase.ui.ac.ir

**Hadi Teimouri**

Associate professor, Department of Management, Faculty of Administrative Sciences and Economics, University of Isfahan, Isfahan, Iran  
h.teimouri@ase.ui.ac.ir

**Elham Afsharzada**

Ph.D. candidate in Management, Faculty of Administrative Sciences and Economics, University of Isfahan, Isfahan, Iran  
eli.afsharzada@ase.ui.ac.ir

#### Introduction

Silent resignation is an emerging challenge in human resource management, representing a negative organizational phenomenon that can significantly impede the achievement of sustainable competitive advantage. This behavioral condition among employees characterized by its conceptual and practical complexities has far-reaching implications for productivity and organizational survival, necessitating thorough and systematic investigation. Despite the increasing relevance of this issue in modern workplaces, a comprehensive and multidimensional framework that explains the antecedents of silent resignation remains absent in the management and human resource literature. Therefore, this study aimed to identify the key determinants influencing silent resignation and propose a coherent, multi-level model. The research focused on analyzing empirical evidence and understanding the dynamic interplay among individual, group, organizational, and environmental factors. This approach sought to bridge the existing theoretical gap and lay the groundwork for practical interventions in workplace settings. By offering an integrated and multi-level perspective on the phenomenon, this research not only elucidated its unique manifestations and dynamics, but also provided theoretical insights and practical guidance for managing and mitigating this complex behavior of employees. Furthermore, it highlighted that effectively addressing this reactive behavior required simultaneous attention to macro-level societal trends, meso-level organizational practices, and micro-level individual experiences.

#### Materials & Methods

This study aimed to identify the factors contributing to employees' quiet quitting. Utilizing a systematic review and meta-synthesis approach, the research analyzed findings from previous studies. Given the novelty of the topic, it had largely remained unexplored in domestic research, making this the first systematic inquiry into the phenomenon within Iran. Initially, 202 peer-reviewed English-language academic articles were identified, from which 70 relevant studies were selected for in-depth analysis. The PRISMA framework guided the systematic screening process, while the CASP checklist was employed to assess the quality and eligibility of

the sources. The reliability of the thematic structure was confirmed using Cohen's Kappa coefficient and the content validity of the model was supported by feedback from 20 academic experts, utilizing the Content Validity Ratio (CVR) and Content Validity Index (CVI). Primary codes were extracted by using MAXQDA 2024 followed by a thematic analysis. This process resulted in the synthesis of 485 initial codes into 72 basic themes, 20 organizing themes, and 4 overarching global themes.

#### Discussion of Results & Conclusion

\* Corresponding author

Sha'emi Barzoki, A., Teimouri, H., and Afsharzada, E. (2026). A systematic review of factors affecting employees' silent resignation via meta-synthesis approach. *Journal of Applied Sociology*, 37(2), 47-74. <https://doi.org/10.22108/jas.2025.145478.2653>

2322-343x / © University of Isfahan

This is an open access article under the CC BY-NC-ND/4.0/ License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



<https://doi.org/10.22108/jas.2025.145478.2653>


The findings of this study revealed that factors influencing employees' silent resignation could be categorized into 4 overarching dimensions: individual, group, organizational, and extra-organizational. The individual dimension comprised 6 themes: personality and moral characteristics, demographic attributes, perceptual-attitudinal factors, physical-psychological conditions, behavioral-performance factors, and personal-family issues. The group dimension included 2 themes: intergroup relations and group cohesion. The organizational dimension was structured around 8 themes: job-related factors, structural factors, procedural factors, welfare-environmental factors, managerial-executive factors, cultural-climatic factors, motivational-supportive programs, and organizational macro-policies. Finally, the extra-organizational dimension encompassed 4 themes: economic conditions, global social transformations, national support policies, and technological developments. The results indicated that silent resignation was a multidimensional and complex phenomenon shaped by the simultaneous influence of individual, group, organizational, and extra-organizational elements. Individual factors not only reinforced withdrawal behaviors, but also could create "domino effects" on team performance and group dynamics. Concurrently, a weak work environment, inefficient communication channels, and

unresolved conflicts diminished employee motivation and engagement, fostering a culture of silent disengagement. Moreover, ineffective motivational-supportive programs, along with controlling and authoritarian leadership styles, exacerbated the organizational and managerial aspects of this phenomenon. This analysis highlighted that a unidimensional perspective on the antecedents of quiet quitting failed to provide a comprehensive understanding of the issue. An integrated, multi-level approach was essential for effectively identifying and managing the diverse drivers of silent resignation within organizations. Therefore, managerial policies should prioritize preventive and engagement-enhancing strategies, such as developing coherent motivational programs, improving opportunities for professional growth, strengthening communication channels, promoting work-life balance, and fostering participatory and trust-based leadership styles. These measures not only enhanced employee satisfaction and commitment, but also strengthened organizational capacity to address covert withdrawal behaviors and cultivate a supportive, motivating organizational culture.

**Keywords:** Silent Resignation, Quiet Quitting, Systematic Review, Meta-synthesis.

مقاله پژوهشی

## مرور نظام‌مند عوامل مؤثر بر استعفای نامحسوس کارکنان با رویکرد فراترکیب

علی شامی‌برزکی\* ، دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

shaemi@ase.ui.ac.ir

هادی تیموری، دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

h.teimouri@ase.ui.ac.ir

الهام افشارزاده، دانشجوی دکتری مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

eli.afsharzada@ase.ui.ac.ir

### چکیده

استعفای نامحسوس به‌عنوان یکی از چالش‌های منابع انسانی و پدیده‌ای منفی است که می‌تواند سازمان‌ها را در دستیابی به مزیت رقابتی پایدار با چالش‌های متعددی مواجه سازد. مطالعه حاضر با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر استعفای نامحسوس کارکنان طراحی و اجرا شده است. این پژوهش با بهره‌گیری از رویکرد مرور نظام‌مند و فراترکیب، نتایج و یافته‌های پژوهش‌های پیشین را تحلیل کرده است. با توجه به نوظهور بودن موضوع به این مسئله تاکنون در مطالعات داخلی کمتر توجه شده است. در واقع، این مطالعه به‌عنوان نخستین پژوهش نظام‌مند با این رویکرد در ایران تلقی می‌شود. در این پژوهش، تعداد ۲۰۲ متن علمی معتبر به زبان انگلیسی شناسایی و در نهایت ۷۰ عنوان پژوهشی بررسی شد. برای غربال‌گری مطالعات برای ورود به فرایند مرور نظام‌مند از چارچوب پریسما بهره گرفته شد. تعیین صلاحیت و اعتبارسنجی منابع با استفاده از مقیاس کسب صورت پذیرفت. روایی محتوایی پژوهش از طریق نظرات ۲۰ نفر از خبرگان دانشگاهی و با استفاده از ضرایب نسبی CVI و CVR تأیید شد. به‌منظور سنجش پایایی الگوی پژوهش، از شاخص کاپا استفاده شد. پس از مطالعه و استخراج داده‌ها، کدهای اولیه با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA استخراج گردید. کدهای به‌دست‌آمده با روش تحلیل مضمون بررسی شد؛ در نتیجه ۴۸۵ تم اولیه، ۷۲ تم پایه، ۲۰ تم سازمان‌دهنده و ۴ تم فراگیر شناسایی و خوشه‌بندی شد.   
واژه‌های کلیدی: استعفای نامحسوس، ترک بی‌سروصدا، مرور سیستماتیک، فراترکیب.

\* نویسنده مسؤول:

شامی‌برزکی، علی، تیموری، هادی و افشارزاده، الهام. (۱۴۰۴). مرور نظام‌مند عوامل مؤثر بر استعفای نامحسوس کارکنان با رویکرد فراترکیب، جامعه‌شناسی کاربردی، ۳۷(۲)،

۷۴-۷۷. <https://doi.org/10.22108/jas.2025.145478.2653>



## مقدمه و بیان مسئله

در عصر پرچالش امروز، کارکنان به‌عنوان منابع کلیدی هر سازمان به شمار می‌روند و در صورتی که سازمان‌ها بتوانند زمینه انگیزش و نگهداری آنان را فراهم آورند، به منبعی ارزشمند برای مزیت رقابتی پایدار و نیل به اهداف اساسی سازمان تبدیل می‌شوند (Georgiadou et al., 2025; Pevec, 2023; Karalınç, 2024; Aydin & Azizoğlu, 2022; Lestari et al., 2024; Bulut et al., 2024). این مهم، بدون توجه به شرایط روانی و شغلی کارکنان محقق نمی‌شود؛ به بیان دیگر، شناخت و مدیریت این شرایط، نقشی اساسی در تضمین تداوم تعهد و انگیزش آنان دارد (Karalınç, 2024; Karadas & Çevik, 2025).

کار نه تنها ابزار تأمین معاش، بلکه بخشی از شکل‌دهی هویت فردی و رابطه انسان با جامعه است؛ مباحث کلاسیک در فلسفه اجتماعی نشان می‌دهد که کاهش معنا و ارزش کار می‌تواند به شکل‌های ظریف کناره‌گیری منجر شود. از منظر مارکس<sup>۱</sup> (1844) مفهوم «ازخودبیگانگی<sup>۲</sup>» نمایانگر وضعیتی است که فرد نسبت به محصول و فرایند کار بیگانه می‌شود و این بیگانگی می‌تواند زمینه کاهش انگیزه و مشارکت واقعی را فراهم آورد (Marx, 2016). براساس نظریه تیلور<sup>۳</sup> (1911) در کتاب *اصول مدیریت علمی*، «هدف اصلی مدیریت باید تأمین حداکثر رفاه برای کارفرما همراه با حداکثر رفاه برای هر کارمند باشد». این عبارت نشان‌دهنده تأکید تیلور بر اهمیت انگیزش کارکنان و تلاش برای بهبود عملکرد آن‌ها است. براساس این نظریه تیلور، هدف اصلی مدیریت، دستیابی به حداکثر بهره‌وری و عملکرد بهینه در سازمان است و این امر مستلزم انگیزش مناسب کارکنان و استفاده مؤثر از توانایی‌های آنان است. در این چارچوب، کاهش انگیزه و عدم‌ارائه تلاش اضافی توسط کارکنان با اصول بهینه‌سازی عملکرد و افزایش بهره‌وری که تیلور مطرح کرده است، ناسازگار و مغایر تلقی می‌شود (Taylor, 1911).

همچنین نظریه‌های انگیزشی کلاسیک هرزبرگ<sup>۴</sup> (1959) نشان می‌دهد که کمبود عوامل محرک معنا و انگیزش در محیط کار به‌طور سیستماتیک می‌تواند عملکرد فراتر از حداقل مسئولیت‌ها را تضعیف کند (Mausner & Snyderman, 1993).

در نظریه‌های روان‌شناختی سازمانی نیز سازوکارهای مشخصی برای تبیین کناره‌گیری نامحسوس وجود دارد؛ چنانچه نظریه «قرارداد روان‌شناختی»<sup>۵</sup> مبین این مسئله است که وقتی انتظارات ضمنی کارکنان و تعهدات ادراک‌شده سازمان مخدوش می‌شود، رفتارهای واکنشی پنهان «مانند کاهش پایبندی و اکتفا به برآوردن الزامات اولیه شغل» محتمل می‌شود. همچنین نظریه «خود-تعیینی»<sup>۶</sup> بر نقش نیازهای بنیادی خودمختاری و شایستگی، بر حفظ انگیزش درونی تأکید دارد و براساس این نظریه، ناکامی در برآورده‌سازی این نیازها می‌تواند به «کناره‌گیری روان‌شناختی»<sup>۷</sup> منجر شود. در رویکردهای سنجش «درگیری/گسستگی»<sup>۸</sup> شغلی نیز، مطالعات نشان داده است که کاهش «درگیری شغلی»<sup>۹</sup> و افت در ابعاد «عملکرد زمینه‌ای»<sup>۱۰</sup>، از شاخص‌های بارز روندهای کناره‌گیری نامحسوس هستند. این چارچوب‌های نظری به‌عنوان پایه‌ای برای درک سازوکارها و تبیین عوامل مؤثر بر «کناره‌گیری پنهان» به‌کار گرفته می‌شود (Deci & Ryan, 2000; Kahn, 1990).

شواهد نشان می‌دهد که سوءمدیریت در ارتباط با سرمایه‌های انسانی، پیامدهای منفی بسیاری در سطوح فردی و سازمانی به دنبال دارد و بسیاری از سازمان‌ها را با چالش‌های جدی مواجه می‌سازد که یکی از این پیامدها «استعفای نامحسوس کارکنان»<sup>۱۱</sup> است (Galanis et al., 2024; Corbin & Flenady, 2024; Brown et al., 2023). این وضعیت به انجام حداقل الزامات شغلی با نتایج غیرمولد و بدون تلاش یا

<sup>4</sup> Herzberg

<sup>5</sup> Psychological contract

<sup>6</sup> Self-Determination Theory

<sup>7</sup> Psychological withdrawal

<sup>8</sup> Engagement/Disengagement

<sup>9</sup> Disengagement

<sup>10</sup> Contextual performance

<sup>11</sup> Employee's silent resignation

<sup>1</sup> Marx

<sup>2</sup> Alienation

<sup>3</sup> Taylor

چارچوبی جامع، منسجم و نظام‌مند برای تبیین عوامل مؤثر بر این پدیده در متون علمی ارائه نشده است (Bhatt et al., 2024; Duda & Drozdzyńska, 2024; Xueyun et al., 2025). این مسئله، ضرورت توجه جدی پژوهشگران را نشان می‌دهد تا با توسعهٔ چنین الگویی، زمینه‌ای فراهم شود که شناخت، مدیریت و کنترل این واکنش پیچیده در سازمان‌ها امکان‌پذیر شود؛ به این ترتیب، مدیران و سیاست‌گذاران می‌توانند هنگام تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی، با اتکا به چارچوبی روشن و منسجم، عوامل مؤثر بر استعفای نامحسوس را بهتر درک کنند و اقدامات مناسبی برای کاهش اثرات منفی آن به کار گیرند (Bulut et al., 2024).

این وضعیت رفتاری کارکنان، به دلیل پیچیدگی‌های مفهومی و عملی و تأثیرات گستردهٔ آن بر بهره‌وری و پایداری سازمانی، نیازمند بررسی عمیق و نظام‌مند است. با وجود اهمیت روزافزون این موضوع در محیط‌های کاری مدرن، تاکنون چارچوبی جامع و چندبعدی برای تبیین عوامل مؤثر بر این پدیده در ادبیات مدیریتی و منابع انسانی ارائه نشده است؛ بنابراین، پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل کلیدی شکل‌دهندهٔ استعفای نامحسوس و ارائهٔ الگویی منسجم و چندسطحی طراحی شده است. تلاش این مطالعه بر تحلیل شواهد پژوهشی و درک دقیق تعامل میان عوامل فردی، گروهی، سازمانی و محیطی متمرکز است تا خلأ علمی موجود در این حوزه پر شود و زمینه‌ای برای مداخلات کاربردی در محیط‌های کاری فراهم شود. پژوهش حاضر با ارائهٔ درکی جامع و چندسطحی از پدیدهٔ مدنظر، علاوه بر شناسایی جلوه‌ها و پویای خاص آن، بینش‌های نظری و راهنمایی‌های عملی برای مدیریت و کاهش این رفتار پیچیده فراهم می‌آورد. همچنین تأکید دارد که موفقیت در کنترل این رفتار واکنشی کارکنان، مستلزم توجه هم‌زمان به روندهای کلان اجتماعی، شیوه‌های سازمانی در سطح میانی و تجربه‌های فردی در سطح خرد است.

مشارکت در انجام امور دیگر سازمان اشاره دارد که در چنین حالتی فرد از لحاظ نگرشی و رفتاری از سازمان فاصله می‌گیرد (Mahand & Caldwell, 2023). این فرایند واکنشی کارکنان با کاهش عملکرد شغلی (Formica & Sfodera, 2022) کارکنانی آغاز می‌شود که درگیر «فرهنگ شتاب»<sup>۱</sup> و فشار کاری مداوم هستند (Lu et al., 2023; Karadas & Çevik, 2025; Taufik et al., 2024) و مستقیماً به میزان شناخت و درک مدیران از کارکنان و نقش آنان در تحقق اهداف سازمانی مرتبط است (Corbin & Flenady, 2024). این پدیدهٔ مخرب در سازمان‌ها نه تنها باعث کاهش انگیزه و بهره‌وری می‌گردد (Suhendar et al., 2023)، بلکه می‌تواند به تضعیف شهرت سازمان (Zhang, 2024)، کاهش کیفیت خدمات (Alami et al., 2024) و در نهایت آسیب به جایگاه رقابتی سازمان منجر شود. این پدیده، تبعات ناگوار بسیاری به دنبال داشته است که باعث کاهش سودآوری، ارزش برند و جذابیت سازمان (Bulut et al., 2024) و تهدید بقای سازمان خواهد شد (Alami et al., 2024).

با اینکه در سال‌های اخیر پژوهش‌های بسیاری در ارتباط با استعفای نامحسوس کارکنان و شناسایی عوامل مؤثر بر آن طراحی و اجرا شده است (Roy et al., 2024; Lestari et al., 2024; Uygungil-Erdogan et al., 2024; Pevec, 2023; Yıldız, 2023; Dilekçi et al., 2025)، بررسی‌ها نشان می‌دهد که تحقیقات علمی عمیق، نظام‌مند و جامع در این حوزه هنوز کافی نیست. به‌رغم توجه روزافزون به اهمیت این پدیده، خلأ پژوهش‌های بنیادی و چارچوب‌های تحلیلی یکپارچه هنوز احساس می‌شود (Pevec, 2023).

مرور مطالعات انجام‌شده طی سال‌های اخیر نشان می‌دهد که این رفتار سازمانی کارکنان، از سوی پژوهش‌های مختلف در ابعاد متنوع، با رویکردهای نظری متفاوت و در بافت‌های آماری گوناگون بررسی شده است. این مطالعات توانسته‌اند پیش‌زمینه‌ها و پیامدهای متعددی را در ارتباط با موضوع شناسایی کنند (Gılıç et al., 2025; Nguyen & Vu, 2025; Dilekçi et al., 2025; Pevec, 2023). با این حال، تاکنون

<sup>1</sup> Hustle culture

## پیشینه پژوهش

اصطلاح «نامحسوس<sup>۱</sup>» به وضعیتی اشاره دارد که در آن، فرد شاغل صرفاً به انجام انتظارات رسمی شغل بسنده می‌کند، هیچ تلاشی در جهت ارتقای مسیر شغلی خود انجام نمی‌دهد، دغدغه‌ای برای رشد و توسعه فردی ندارد، ارزش افزوده‌ای به فعالیت‌های سازمانی نمی‌افزاید و در ایجاد منافع نوین برای سازمان نیز نقشی ایفا نمی‌کند. همچنین، مفهوم «استعفا<sup>۲</sup>» در این بافت، ناظر بر شرایطی است که طی آن کارمند دچار افول انگیزشی می‌شود، احساس هدفمندی، اشتیاق و تعلق سازمانی خود را از دست می‌دهد و با تجربه هیجاناتی چون بی‌ارزشی، نارضایتی، اضطراب، فرسودگی، درماندگی و گاه نوعی گسست عاطفی از کار، تنها به انجام مسئولیت‌های محوله در چارچوب ساعات کاری رسمی اکتفا می‌ورزد؛ بنابراین، «استعفای نامحسوس<sup>۳</sup>» به حالتی اطلاق می‌شود که تمامی این مؤلفه‌ها به صورت هم‌زمان در رفتار و نگرش کارمند تجلی می‌یابد (Esen, 2023). این مفهوم 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 به کار کاهش می‌یابد (Pevce, 2023).

این پدیده، شامل رفتارهای واکنشی نظیر بی‌توجهی به تعهدات شغلی، چشم‌پوشی از شرایط نامناسب در حال تشدید، غیبت‌های مکرر، تأخیر در ورود به محل کار، کاهش حجم کار و افزایش نرخ خطاهای شغلی می‌شود. عملکرد مطلوب سازمان که از طریق تولید کارا و اثربخش محصول و خدمت حاصل می‌شود، زمانی امکان‌پذیر است که رفتارهای مرتبط با این نوع واکنش کارکنان شناسایی و کنترل شود (Karalıncı, 2024). این رفتار می‌تواند به‌عنوان روشی امن برای ابراز نارضایتی کارکنان زمانی استفاده شود که ارتباط آنان با شغل ضعیف می‌شود؛ به طوری که افراد تنها مسئولیت‌های ضروری و الزامی خود را انجام می‌دهند. در برخی موارد، این رفتار ممکن است به شکل انتقام کوچک از کارفرمایانی بروز کند که فرصت‌های لازم برای پاداش‌دهی یا حمایت از رشد و

توسعه کارکنان را فراهم نمی‌کنند (Bulut et al., 2024).

این سازوکار به وضعیتی اشاره دارد که کارکنان تنها به انجام مسئولیت‌های پایه خود می‌پردازند و از مشارکت یا تعهد فراتر از حد انتظار خودداری می‌کنند. همچنین از پذیرش وظایف اضافی یا بدون پاداش ابا می‌ورزند. این گروه در واقع به «فرهنگ دوندگی بی‌پایان<sup>۴</sup>» با عدم تلاش بیش از حد، واکنش نشان می‌دهند. محرک‌های اصلی این رفتار شامل نبود هدف روشن، فقدان شناخته‌شدن منصفانه و تمایل به حفظ تعادل کار و زندگی است. این گرایش به‌مثابه یکی از رفتارهای شغلی نوظهور، تلاشی از سوی کارکنان برای بازتنظیم تعادل کار - زندگی تلقی می‌شود (Aydin & Azizoğlu, 2022). این وضعیت با آنومی‌های سازمانی همانند عدم وجود تعادل کار - زندگی تنظیم شده توسط سازمان، کاهش تعهد عاطفی سازمانی و حمایت ادراک‌شده از سوی سازمان، فرسودگی شغلی و از همه مهم‌تر محیط کاری سمی شکل می‌گیرد (Nguyen & Vu, 2025).

به باور بارت<sup>۵</sup> (2024)، «در مرحله اول مطالعه این پدیده، توصیف‌های مرتبط با این رفتار کاری، از رسانه‌های عمومی و شبکه‌های اجتماعی، به‌منظور تدوین یک تعریف عملیاتی در منابع علمی استفاده شد. این رویکرد همچنین زمینه را برای توسعه و اعتبارسنجی مقیاسی بای سنجش آن از منظر رفتاری فراهم کرد».

به گفته ماتھوشان و همکاران<sup>۶</sup> (2025) «این پدیده موضوعی است که از مدت‌ها قبل بحث و بررسی علمی و حرفه‌ای شده است. با اینکه تعاریف و توجیهات متعددی برای آن ارائه شده، اما هیچ پژوهشی به‌طور نظام‌مند به بررسی انگیزه‌ها و رفتارهای واقعی کارکنانی که درگیر این معضل هستند، نپرداخته است».

به نقل از لوزر<sup>۷</sup> (1982) و با استناد به نظریه‌های مکس وبر «در متون علمی و نظریه‌های مدیریتی، مفاهیمی مشابه به این رفتار سازمانی وجود دارد که می‌توان آن را به‌عنوان مبنای علمی

<sup>4</sup> Hustle culture

<sup>5</sup> Barrett

<sup>6</sup> Mathushan et al.

<sup>7</sup> Lutzker

<sup>1</sup> Silent

<sup>2</sup> Resignation

<sup>3</sup> Silent resignation

رفتارها نه به شکل استعفای رسمی، بلکه نوعی فاصله‌گیری تدریجی از کار است که زمینه‌ساز بروز استعفای نامحسوس محسوب می‌شود (Harrison, 2002).

اصطلاح «استعفای درونی»<sup>۴</sup> نیز در ادبیات اروپایی به‌ویژه متون آلمانی‌زبان، از اوایل دهه ۲۰۰۰ رواج یافته است. پژوهشگران این وضعیت را چنین توصیف می‌کنند که کارمند به‌طور فیزیکی در محل کار حضور دارد، اما از نظر روانی، انگیزشی و عاطفی، ارتباط خود را با شغل قطع کرده است. استعفای درونی نتیجه عواملی همچون رهبری ضعیف، احساس بی‌عدالتی و نبود فرصت‌های رشد است و از نظر مفهومی شباهت چشمگیری با استعفای نامحسوس دارد (Hartner-Tiefenthaler et al., 2021). این مفهوم به‌تازگی در پژوهشی، مترادف با «خروج بی‌سروصدا»<sup>۵</sup> به کار رفته است (Ustun et al., 2024).

با این حال، اصطلاح استعفای نامحسوس تنها در سال‌های اخیر و به‌ویژه پس از (۲۰۲۲) در گفتمان علمی عمومی رایج شد و به تدریج وارد ادبیات علمی مدیریت رفتار سازمانی گردید؛ بنابراین، می‌توان گفت که این پدیده، یک رفتار سازمانی تازه نیست، بلکه بازتعریفی معاصر و نام‌گذاری جدیدی از الگوهای قدیمی‌تر کناره‌گیری پنهان کارکنان است. اگرچه موضوع استعفای نامحسوس در سال‌های اخیر توجه زیادی را به خود جلب کرده، هنوز پژوهش‌های اندکی در ادبیات علمی به‌صورت چندوجهی به آن اختصاص یافته است. این تحقیق با هدف پرکردن بخشی از این خلأ به طراحی الگویی چندبعدی از عوامل اثرگذار بر استعفای نامحسوس کارکنان پرداخته و ابعاد مختلف این پدیده را به‌طور فراگیر بررسی کرده است. در جدول ۱ جدیدترین مطالعات پیشین مربوط به استعفای نامحسوس مرور شده است.

و فاخر برای تحلیل این نوع رفتار سازمانی، در نظر گرفت. مکس وبر، جامعه‌شناس برجسته آلمانی، در نظریه بوروکراسی خود به نکاتی اشاره کرده است که می‌تواند به رفتارهایی مشابه با کناره‌گیری پنهان منجر شود. ویژگی‌هایی مانند سلسله‌مراتب سخت‌گیرانه، تقسیم کار دقیق و قوانین رسمی ممکن است باعث کاهش انگیزه و مشارکت کارکنان شود. براساس نظریه بوروکراسی وبر، سازمان‌ها با ساختارهای سلسله‌مراتبی و قوانین رسمی، به‌منظور افزایش کارایی و نظم ایجاد می‌شوند؛ اما این سیاست‌ها می‌تواند به‌طور ناخواسته به کاهش انگیزه و مشارکت کارکنان منجر شود. در چنین سازمان‌هایی، کارکنان ممکن است تنها به تکمیل تعهدات حرفه‌ای پایه اکتفا کنند و از ارائه تلاش‌های اضافی خودداری نمایند».

بنابراین، مفهومی که امروزه با عنوان استعفای نامحسوس شناخته می‌شود، پدیده‌ای نوظهور در ادبیات سازمانی نیست؛ بلکه ریشه‌های تاریخی آن را می‌توان در مباحث پیشین درباره «کناره‌گیری شغلی»، «کناره‌گیری سازمانی»، «عقب‌نشینی تدریجی کارکنان» و موضوعات مشابه دیگر، جست‌وجو کرد. یکی از نخستین مفاهیم مرتبط با این موضوع، اصطلاح «کناره‌گیری سازمانی»<sup>۱</sup> است. صاحب‌نظران در پژوهشی کلاسیک نشان دادند که کارکنان پیش از ترک رسمی سازمان، ممکن است به‌طور روانی از شغل خود فاصله بگیرند. این عقب‌نشینی شامل کاهش توجه، افت اشتیاق و تمایل کمتر به درگیری در کار است. همان‌گونه که این مطالعه بیان می‌کند، کارکنان همچنان در محیط کار حضور دارند، اما در واقعیت بخش مهمی از سرمایه روانی و عاطفی خود را کنار می‌کشند؛ چیزی که امروز با عنوان استعفای نامحسوس بازتعریف شده است (Hanisch & Hulin, 1990).

مفهوم «کناره‌گیری کاری»<sup>۲</sup> و «کناره‌گیری روان‌شناختی»<sup>۳</sup> نیز در ادبیات رفتار سازمانی از دهه ۱۹۸۲ مطرح بوده است. پژوهش‌های همان دوره نشان دادند که کناره‌گیری کاری شامل طیفی از رفتارها است؛ از غیبت‌های مکرر گرفته تا کاهش ساعات کاری و انجام صرفاً تکالیف اصلی شغلی. این

<sup>1</sup> Organizational Withdrawal

<sup>2</sup> Work Withdrawal

<sup>3</sup> Psychological withdrawal

<sup>4</sup> Inner Resignation

<sup>5</sup> Quiet quitting

جدول ۱- مرور مطالعات پیشین در حوزه استعفای نامحسوس  
**Table 1- Summary review of previous studies on silent resignation**

تعداد	پژوهشگر(ها)	سال	نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش
۱	Dilekçi et al.	2025	یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد که افزایش فشارهای روانی و فرسودگی شغلی، همراه با تجربه مکرر تغییرات شغلی، به کاهش انگیزه و تعهد کارکنان به مشارکت فعال در امور سازمانی منجر می‌شود. این شرایط موجب ظهور رفتارهای انفعالی و کاهش تمایل به ایفای نقش‌های فراتر از انتظارات سازمانی می‌گردد. تحلیل دقیق‌تر نشان می‌دهد که محیط‌های کاری با فشار مستمر و تغییرات مکرر، ظرفیت کارکنان برای سرمایه‌گذاری انرژی و توجه در فعالیت‌های شغلی را محدود می‌کند و به شکل‌گیری استعفای نامحسوس تسهیل می‌بخشد. این یافته بر اهمیت طراحی محیط کاری حمایتی و مدیریت روانی منابع انسانی، برای کاهش شدت این رفتار تأکید دارد. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که تعادل کار-زندگی، تعهد عاطفی کارکنان و حمایت سازمانی ادراک‌شده از طریق کاهش فرسودگی شغلی، نقش مؤثری در کاهش گرایش به استعفای نامحسوس دارند. وقتی کارکنان احساس می‌کنند که سازمان از نظر روانی و حمایتی پشتیبان آن‌هاست و تعادل مناسبی بین زندگی شخصی و حرفه‌ای خود دارند، میزان رفتارهای انفعالی و کاهش مشارکت فعال آن‌ها تغییر می‌یابد. در مقابل، محیط کاری سمی اثر مستقیمی بر گرایش به این واکنش سازمانی دارد و می‌تواند حتی در حضور عوامل حمایتی، انگیزه و تعهد کارکنان را کاهش دهد. این یافته‌ها اهمیت ایجاد محیط کاری سالم، حمایت‌کننده و متعادل برای پیشگیری از رفتارهای انفعالی و کاهش انگیزه کارکنان را تأکید می‌کند.
۲	Nguyen & Vu	2025	این مطالعه نشان می‌دهد که موانع خانوادگی، از جمله نقش‌های جنسیتی، محدودیت‌های بوروکراتیک سازمان و موانع شغلی فردی تأثیر مستقیمی بر گرایش کارکنان به استعفای نامحسوس دارد. به‌طور مشخص، فشارهای ناشی از تعهدات خانوادگی، محدودیت‌های ساختاری و سیاست‌های سازمانی ناکارآمد می‌تواند توانایی کارکنان در حفظ تعهد و مشارکت فعال در فعالیت‌های سازمانی را محدود کند. تحلیل یافته‌ها حاکی از آن است که محیط‌های کاری که با موانع ساختاری و فردی همراه هستند، زمینه‌ساز رفتارهای انفعالی و کاهش انگیزه کارکنان می‌شود و در شکل‌گیری این پدیده، نقش مهمی ایفا می‌کند.
۳	Gılıç et al.	2025	این پژوهش به طراحی و اعتبارسنجی مقیاس سنجش استعفای نامحسوس در میان پرستاران پرداخته و آن را به‌عنوان ابزاری معتبر و کارآمد برای ارزیابی رفتارهای انفعالی کارکنان در محیط‌های بالینی و مدیریتی معرفی کرده است. این ابزار امکان شناسایی دقیق‌تر گرایش به این پدیده و تحلیل عوامل مؤثر بر آن را فراهم می‌کند و می‌تواند در مطالعات آینده و برنامه‌ریزی‌های مدیریتی به کار گرفته شود تا مداخلات هدفمند برای افزایش انگیزه و تعهد کارکنان طراحی گردد.
۴	Zhang et al.	2025	این مطالعه نشان داد که عوامل سازمانی و محیطی، از جمله محدودیت‌های ارتباطی، ضعف کانال‌های اطلاع‌رسانی و کمبود سازوکارهای حمایتی میان کارکنان، نقش درخور توجهی در شکل‌گیری گرایش به استعفای نامحسوس دارند. تحلیل یافته‌ها حاکی است که چنین محدودیت‌هایی توانایی کارکنان در تعامل مؤثر، هماهنگی با همکاران و بهره‌گیری از منابع سازمانی را کاهش می‌دهد و زمینه را برای کاهش انگیزه و تعهد شغلی فراهم می‌کند. پژوهشگران بر این نکته تأکید کردند که ایجاد کانال‌های ارتباطی شفاف و سازوکارهای حمایتی مؤثر میان کارکنان، می‌تواند ظرفیت تعامل و همکاری را افزایش دهد و مانع شکل‌گیری این رفتار شود.
۵	Bari	2025	این مطالعه نشان داد که استعفای نامحسوس در یونان متأثر از شرایط نهادی خاص و تضاد میان انتظارات سنتی و روندهای نوین کاری شکل می‌گیرد. به‌طور مشخص، فشار برای افزایش ساعات کاری و پایبندی به الگوهای سنتی محیط کار، در تضاد با جریان‌های جهانی مانند تأکید بر تعادل کار-زندگی و کاهش ساعات کاری قرار دارد. تحلیل یافته‌ها نشان می‌دهد که این تضاد نهادی می‌تواند انگیزه کارکنان برای مشارکت فعال در وظایف سازمانی را محدود کند و زمینه را برای شکل‌گیری رفتارهای انفعالی فراهم سازد. پژوهشگران بر اهمیت اصلاح سیاست‌ها و هماهنگی انتظارات سازمانی با نیازهای کارکنان برای کاهش شدت این رفتار تأکید کردند.
۶	Georgiadou et al.	2025	این پژوهش نشان داد که کمبود انگیزه و ضعف سازوکارهای تشویقی و رهبری ناکارآمد، از جمله عوامل مهمی هستند که می‌توانند به شکل‌گیری استعفای نامحسوس در سازمان منجر شوند. تحلیل یافته‌ها بیانگر آن است که ارتقای سیاست‌های پاداش‌دهی مناسب و تقویت مهارت‌های رهبری در میان مدیران می‌تواند تأثیر این عوامل را کاهش دهد و زمینه مشارکت فعال‌تر کارکنان را فراهم کند. پژوهشگران همچنین تأکید کردند که نرخ زیاد گرایش به این رفتار واکنشی، می‌تواند ظرفیت عملکرد سازمانی را تحت فشار قرار دهد که نشان‌دهنده اهمیت اقدامات مدیریتی پیشگیرانه و تقویت انگیزه کارکنان برای حفظ تعهد و مشارکت در محیط کاری است.
۷	Xueyun et al.	2025	

تعداد	پژوهشگر(ها)	سال	نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش
۸	Karadas & Çevik	2025	این مطالعه یک مقیاس سنجش سطح استعفای نامحسوس را در میان کارکنان حوزه سلامت در ترکیه طراحی و اعتبارسنجی کرده است. تحلیل یافته‌ها نشان می‌دهد که این ابزار می‌تواند به شناسایی دقیق‌تر گرایش‌های انفعالی کارکنان و عوامل زمینه‌ساز آن‌ها کمک کند و امکان برنامه‌ریزی‌های مدیریتی هدفمند را برای کاهش رفتارهای انفعالی فراهم سازد. پژوهشگران تأکید کرده‌اند که استفاده از چنین ابزارهایی می‌تواند درک سازمان‌ها از پویایی‌های داخلی کارکنان و نیازهای حمایتی آن‌ها را بهبود بخشد و راهکارهای موثرتری برای افزایش تعهد و مشارکت فعال ارائه دهد.
۹	Gün et al.	2025	این مطالعه نشان می‌دهد که فرسودگی شغلی به‌طور چشمگیری با گرایش کارکنان به استعفای نامحسوس مرتبط است. تحلیل یافته‌ها حاکی از آن است که فشارهای روانی و خستگی مزمن ناشی از محیط کاری می‌تواند انگیزه و تعهد کارکنان را کاهش دهد و زمینه شکل‌گیری رفتارهای انفعالی را فراهم کند. پژوهشگران بر این نکته تأکید دارند که مدیران باید سیاست‌ها و استراتژی‌های مؤثر برای کاهش فرسودگی شغلی، از جمله بهبود شرایط کاری، حمایت روانی و توزیع متعادل وظایف را طراحی و اجرا کنند تا ظرفیت مشارکت فعال کارکنان حفظ شود و شدت این رفتار واکنشی کاهش یابد.
۱۰	Karalınç	2024	این مطالعه نشان داد که کاهش انگیزه و تعهد کارکنان، به‌ویژه ناشی از فشارهای شغلی و ناکارآمدی سازوکارهای مدیریتی، عوامل مؤثر اصلی در شکل‌گیری استعفای نامحسوس هستند. تحلیل یافته‌ها حاکی است که این رفتار انفعالی به کاهش عملکرد شغلی کارکنان منجر می‌شود و بر کیفیت و کارایی فعالیت‌های سازمانی را تأثیر می‌گذارد. پژوهشگران تأکید کردند که ایجاد سیاست‌ها و مداخلات مدیریتی مناسب برای تقویت انگیزه و تعهد کارکنان، نقش کلیدی در کاهش اثرات منفی این پدیده بر عملکرد دارد.
۱۱	Galanis et al.	2024	این مطالعه نشان داد که وجود قلدری و رفتارهای سایشی در محیط کار، به‌عنوان عامل مؤثر، زمینه‌ساز شکل‌گیری استعفای نامحسوس کارکنان است. تحلیل یافته‌ها حاکی است که تجربه فشار روانی ناشی از قلدری، انگیزه و تعهد کارکنان را کاهش می‌دهد و آن‌ها را به رفتارهای انفعالی و کاهش مشارکت فعال در وظایف سازمانی سوق می‌دهد. این پژوهش تأکید می‌کند که مدیریت مؤثر رفتارهای نامطلوب و ایجاد محیط کاری حمایتی، نقش کلیدی در پیشگیری از کناره‌گیری پنهان و حفظ عملکرد کارکنان دارد.
۱۲	Thu Trang & Thu Trang	2024	این مطالعه نشان داد که رهبری تحول‌آفرین به‌عنوان عامل مؤثر، گرایش کارکنان به استعفای نامحسوس را تقویت می‌کند. تحلیل یافته‌ها بیانگر آن است که کارکنانی که با فشارها و خستگی‌های شغلی مزمن مواجه هستند، انگیزه و تعهد کمتری برای مشارکت فعال در وظایف سازمانی دارند. همچنین، ویژگی فردی خوش‌بینی به‌عنوان عامل میانجی می‌تواند اثر منفی فرسودگی شغلی را بر گرایش به این پدیده کاهش دهد. این نتایج نشان می‌دهد که تقویت منابع روان‌شناختی مثبت و مهارت‌های مقابله‌ای می‌تواند کارکنان را در حفظ انگیزه و تعهد شغلی یاری کند و شدت رفتارهای انفعالی را کاهش دهد.
۱۳	Roy et al.	2024	این مطالعه نشان داد که رهبری تحول‌آفرین به‌عنوان عامل مدیریتی مؤثر، می‌تواند گرایش کارکنان به استعفای نامحسوس را کاهش دهد. تحلیل یافته‌ها حاکی است که سبک رهبری که بر الهام‌بخشی، توانمندسازی و ارتقای انگیزه کارکنان تأکید دارد، سطح تعهد و مشارکت فعال کارکنان را تقویت می‌کند و رفتارهای انفعالی و کاهش انگیزه را محدود می‌سازد. این نتایج نشان می‌دهد که اتخاذ سبک‌های رهبری تحول‌آفرین می‌تواند به‌عنوان یک مداخله مدیریتی مؤثر برای کاهش این پدیده و بهبود عملکرد سازمانی به کار گرفته شود.
۱۴	Pevec	2023	این مطالعه نشان داد که عوامل متعددی از جمله نارضایتی شغلی، کیفیت کم تعاملات با همکاران و سرپرستان، محدودیت فرصت‌های ارتقا، ناکارآمدی فرهنگ سازمانی و نظام پاداش‌دهی نامتناسب، به‌عنوان محرک‌های اصلی در شکل‌گیری استعفای نامحسوس نقش دارند. تحلیل یافته‌ها حاکی است که این مجموعه عوامل توانایی کارکنان را برای مشارکت فعال و ایفای نقش‌های پیشرو در سازمان محدود می‌کند و زمینه را برای کاهش انگیزه و تعهد شغلی فراهم می‌سازد. این پژوهش تأکید می‌کند که اصلاح سیاست‌ها و سازوکارهای مدیریتی مرتبط با این عوامل، می‌تواند شدت گرایش به رفتارهای انفعالی و کناره‌گیری خاموش را کاهش دهد.

### گام اول: تنظیم سؤال پژوهش

در گام آغازین فرایند فراترکیب، تدوین پرسش‌های سنتزپژوهشی به‌منظور ترسیم ساختار مفهومی کلی تحقیق صورت گرفت. برای تنظیم سؤال پژوهش از پارامترهای مختلفی استفاده شد که در جدول (۲) ارائه شده است:

با مرور یافته‌های پژوهش‌های پیشین، می‌توان تصویری جامع از پدیده استعفای نامحسوس ترسیم کرد و نشان داد که این رفتار، ناشی از مجموعه‌ای از عوامل فردی، سازمانی و محیطی است که انگیزه، تعهد و مشارکت فعال کارکنان را محدود می‌کند. بررسی سیستماتیک این مطالعات، علاوه‌بر تقویت خلأ نظری ادبیات مربوط به منابع انسانی با رویکردی نظام‌مند، بینش‌های کاربردی و راهبردی ارزشمندی را در اختیار مدیران و تصمیم‌گیران قرار می‌دهد؛ تا بتوانند سیاست‌ها و سازوکارهای مدیریتی مؤثر برای پیشگیری و کاهش این رفتارهای انفعالی طراحی کنند. باوجود اهمیت زیاد این پدیده بر عملکرد نیروی کار، همچنان شکاف درخور توجهی در دانش موجود و مطالعات تجربی درباره این مفهوم مدیریتی وجود دارد؛ بنابراین، ضروری است که پژوهش‌ها به‌طور عمیق و سیستماتیک عوامل زمینه‌ساز آن را تحلیل کنند و راهکارهای مدیریتی مبتنی بر شواهد ارائه دهند.

### روش‌شناسی پژوهش

هدف این پژوهش، تدوین الگوی عوامل مؤثر بر استعفای نامحسوس کارکنان است. برای دستیابی به این هدف، ابتدا از مرور نظام‌مند ادبیات با رویکرد فراترکیب<sup>۱</sup>، برای بررسی سیستماتیک مطالعات مرتبط با این پدیده استفاده شد. سپس، برای کدگذاری و مقوله‌بندی یافته‌ها و استخراج مدل مفهومی، از روش «تحلیل تماتیک»<sup>۲</sup> بهره گرفته شد. میدان پژوهش شامل کلیه مطالعات مرتبط با موضوع مدنظر بوده است. به‌منظور تحقق هدف پژوهش از روش هفت‌مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو (Sandelowski & Barroso, 2006) استفاده شد که یکی از پرکاربردترین روش‌های مرور سیستماتیک و به شرح زیر است:

<sup>1</sup> Meta-synthesis

<sup>2</sup> Thematic Analysis

## جدول ۲- پارامترهای فراترکیب به همراه مؤلفه‌های آن

Table 2- Key Analytical Parameters of the Meta-synthesis

مؤلفه‌ها	پارامترهای استفاده‌شده در سؤال پژوهش
What? چه چیزی؟	عوامل مؤثر بر استعفای نامحسوس کدام‌اند؟
Who? (جامعه مطالعه‌شده)	به‌منظور ارتقای اعتبار علمی پژوهش، اطمینان از کیفیت منابع مرور شده و نیز تمرکز بر تازه‌ترین مباحث مطرح در جامعه علمی، از مقالات علمی - پژوهشی و پایان‌نامه‌های تأییدشده دانشگاه‌ها استفاده شد.
When? (محدودیت زمانی)	محدودیت زمانی وجود ندارد.
How? (چگونگی روش)	روش‌های کیفی، کمی و ترکیبی.

## گام دوم: جست‌وجوی نظام‌مند (غربال‌گری)

در این مرحله، فرایند جست‌وجوی نظام‌مند با تمرکز بر مقالات منتشرشده در نشریات علمی معتبر انجام گرفت. مرور نظام‌مند پیشینه، به‌منزله فرایندی جامع و هدفمند، به شناسایی، ترکیب و تلفیق انتقادی مطالعات پیشین درباره این موضوع پرداخت و از طریق تحلیل ساختاریافته منابع، بنیانی علمی

برای تولید دانش معتبر فراهم آورد (Tölkes, 2018). پس از تعریف پرسش‌های پژوهش، نوع مطالعات و معیارهای انتخاب، بازبینی جامعی در ادبیات صورت گرفت. به‌منظور جست‌وجو از پایگاه‌های داده استفاده شد که در جدول (۳) مشاهده می‌شود.

## جدول ۳- پایگاه‌های علمی مورد جست‌وجو

Table 3- Scientific Databases Searched

ردیف	پایگاه‌های فارسی	پایگاه‌های لاتین
۱	پایگاه مجلات ایران (مگ ایران)	Scopus
۲	پایگاه مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی (SID)	ScienceDirect
۳	پایگاه مجلات تخصصی نور (نورمگز)	Google Scholar (as supplementary search tool)
۴	پرتال جامع علوم انسانی	Web of Science (WoS)
۵	گنج پایان‌نامه‌های ایران (گنج ایراندک)	ProQuest

واژگان کلیدی استخراج‌شده و مرتبط با موضوع مطالعه، در جدول (۴) به‌صورت سازمان‌یافته ارائه شده است..

## جدول ۴- واژگان کلیدی مورد جست‌وجو

Table 4- Keywords and Search Terms Applied

ردیف	فارسی	لاتین
۱	استعفای نامحسوس کارکنان	Employees Silent Resignation
۲	ترک بی‌سروصدای کارکنان	Quiet Quitting Employees
۳	عوامل مؤثر/ استعفای نامحسوس	Influential Factors/ Silent Resignation

## گام سوم: بررسی صلاحیت

در این مرحله، صلاحیت مقالات به‌منظور تطابق با مقیاس

برنامه «مهارت‌های ارزیابی حیاتی»<sup>۱</sup> ارزیابی شد. در این

<sup>1</sup> Critical Appraisal Skills Program (CASP)

نشود. به تعداد ۲۰۲ منبع به زبان انگلیسی شناسایی شد که براساس معیارهای هشت‌گانه پذیرش مطالعات، مجموعاً ۱۳۲ مطالعه حذف گردید. معیارهای انتخاب در جدول (۵) مشاهده می‌شود.

مطالعه، مقالاتی موردنیاز بودند که به‌وضوح مفهوم استعفای نامحسوس را تشریح کرده بودند. به دلیل بدیع بودن موضوع مدنظر در داخل ایران، این مقوله در مطالعات داخلی مسکوت مانده و از هیچ‌یک از پایگاه‌های ذکرشده، هیچ پژوهشی یافت

جدول ۵- معیارهای پذیرش و عدم‌پذیرش مطالعات بررسی‌شده

Table 5- Inclusion and Exclusion Criteria of the Selected Studies

ردیف	معیار	معیارهای پذیرش	معیارهای عدم پذیرش
۱	محتوا	مطالعات در موضوعات استعفای نامحسوس 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	روش‌شناسی	کیفی، کمی، آمیخته	تحقیقات آزمایشی و غیرعلمی
۶	محدوده جغرافیایی	تمام کشورها	-----
۷	حوزه مطالعه	حوزه مدیریت منابع انسانی	سایر موارد غیرمرتبط به شاخص‌های نام‌برده
۸	دسترسی	دسترسی به تمام متن	عدم دسترسی به تمام متن

امتیاز کمی اختصاص داده شد و مجموع امتیازات برای تعیین اعتبار منابع محاسبه شد. مطالعاتی که امتیاز آن‌ها کمتر از ۳۰ بود، به دلیل عدم تکمیل معیار کسپ، از مجموعه پژوهش حذف شدند. نمونه‌ای از نتایج ارزیابی منابع در جدول (۶) ارائه شده است.

ارزیابی اعتبار و تعیین صلاحیت منابع بررسی‌شده در پژوهش، براساس مقیاس CASP انجام شد؛ بر این اساس، هر مطالعه از نظر وضوح اهداف پژوهش، انسجام روش‌شناسی، طراحی پژوهش، روش نمونه‌برداری، جمع‌آوری داده‌ها، انعکاس‌پذیری، ملاحظات اخلاقی، دقت تجزیه و تحلیل داده‌ها، شفافیت یافته‌ها و ارزش پژوهش بررسی شد. به هر مطالعه

جدول ۶- بررسی کیفیت پژوهش‌ها با استفاده از برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی

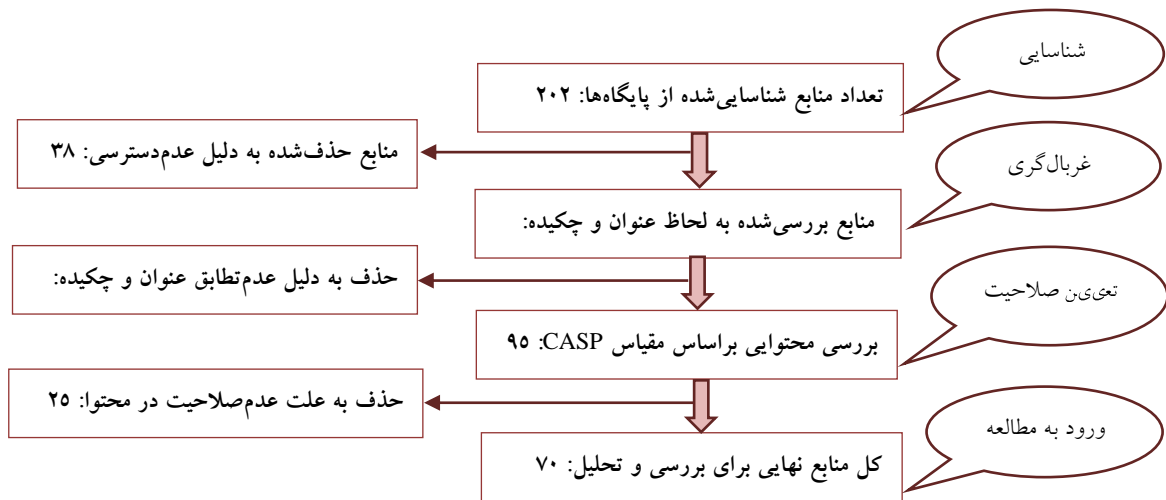
Table 6- Quality Assessment of the Selected Studies Using the CASP Checklist

ردیف	مطالعه	اهداف پژوهش	منطق روش	طرح پژوهش	نمونه‌برداری	جمع‌آوری داده‌ها	انعکاس‌پذیری	ملاحظات اخلاقی	دقت و تحلیل	باز روشن یافته‌ها	ارزش پژوهش	جمع
۱	Predicting Quiet Quitting: Machine Learning Insights into Silent Resignation in Healthcare Industry	۵	۴	۴	۴	۴	۵	۵	۵	۵	۵	۴۶

سیستماتیک، از چارچوب پریسما<sup>۱</sup> استفاده شد.

برای انتخاب مطالعات برای غربال‌گری و ورود به مرور

<sup>۱</sup> Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA)

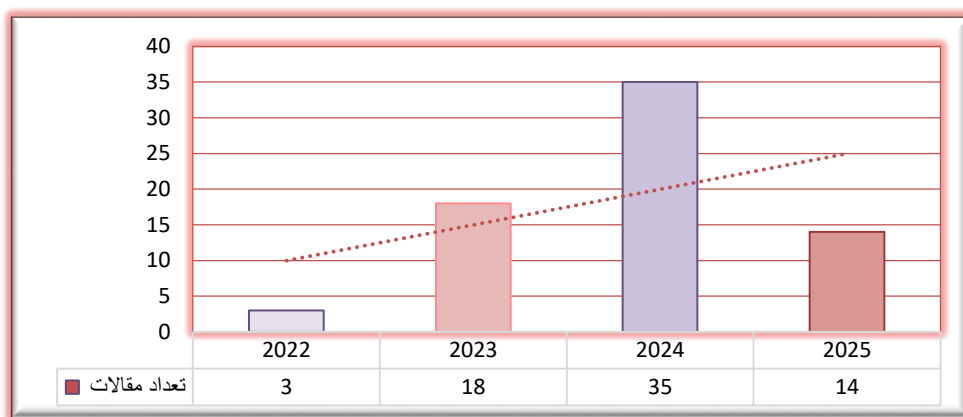


شکل ۱- فرایند پرسیما برای جریان اطلاعات از طریق مراحل مختلف به مرور سیستماتیک

Figure 1- PRISMA Flow Diagram of Information through the Different Phases of the Systematic Review

نظام‌مند نشده است. به عبارت دیگر، تنها منابعی وارد مطالعه نهایی شده‌اند که براساس واژگان کلیدی «استعفای نامحسوس» و «خروج بی سروصدا» شناسایی و پس از غربال‌گری معیارمحور، وارد تحلیل گردیده‌اند؛ بر این اساس، منابع بررسی شده در این پژوهش محدود به مقالات منتشر شده از زمان شکل‌گیری رسمی این اصطلاح در ادبیات علمی مدیریت تا سال جاری، یعنی دوره زمانی ۲۰۲۲ تا ۲۰۲۵، است.

مقالات قابل تحلیل منتخب، به دلیل جدی بودن موضوع، غالباً در سه سال اخیر به چاپ رسیده‌اند. شایان ذکر است که مقالات سال ۲۰۲۵ مربوط به چهارماهه اول این سال است. این روند در نمودار (۱) مشاهده می‌شود. باوجود اینکه پیشینه‌های مفهومی مرتبط با این پدیده در دهه‌های گذشته توجه پژوهشگران بسیاری را به خود جلب کرده، بااین‌حال به دلیل «عدم انطباق با واژگان کلیدی جست‌وجوشده در این پژوهش»، وارد فرایند تحلیل و بررسی



نمودار ۱- مقایسه مقالات منتخب نهایی برحسب سال انتشار

Graph 1- Comparison of Final Selected Studies by Publication Year

**گام چهارم: استخراج اطلاعات از پژوهش‌ها**

در این مرحله اطلاعات پژوهش‌ها با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA2024 استخراج شد و به جداول مربوط انتقال پیدا کرد. بدین صورت که ابتدا عوامل مؤثر بر استعفای

نامحسوس کارکنان به همراه نام پژوهشگر(ها) و سال انتشار استخراج شد که چند نمونه از آن به دلیل لحاظ تعداد کلمات مجاز در مقاله، به طور خلاصه در جدول (۷) ارائه شده است.

**جدول ۷- نمونه‌ای از کدهای اولیه استخراج شده از منابع استفاده شده در پژوهش****Table 7- Sample of Initial Codes Extracted from the Sources Used in the Study**

ردیف	پژوهشگر(ها)	عوامل مؤثر بر استعفای نامحسوس
۱	Karadas & Çevik (2025)	افزایش بار کاری بدون افزایش دستمزد، ناکارآمدی نظام حقوق و دستمزد، کاهش همدلی در محیط کار، کاهش درگیری شغلی، کاهش رضایت شغلی و تعهد عاطفی، نبود حس قدردانی، فرسودگی و نارضایتی شغلی، تأثیر ویژگی‌های جمعیت‌شناختی.
۲	Georgiadou et al. (2025)	ساختارهای سنتی مبتنی بر روابط شخصی، پیچیدگی نهادی و چندگانگی ساختاری، ساعات کاری بیش از حد، وفاداری‌های شخصی به جای ساختار رسمی، تضاد بین روندهای جهانی و الزامات محلی.
۶۹	Moisoglou et al. (2024)	محیط کار ناسالم و بدون حمایت، کمبود نیرو و منابع، عدم مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، نبود تعادل کار و زندگی، کاهش درگیری و رضایت شغلی، شایستگی کم مدیران.
۷۰	Zhang et al. (2025)	فرسودگی شغلی، تأثیر تفاوت‌های فرهنگی، بی‌انگیزگی، فاصله‌گیری عاطفی، فرصت‌های محدود رشد شغلی، توزیع ناعادلانه کار، ضعف در شمول ابعاد انگیزشی در ابزار سنجش.

**گام پنجم: تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی**

در این مرحله، تحلیل یکپارچه یافته‌ها انجام شد تا تفسیر جدیدی از داده‌های استخراج شده ارائه شود. مضامین اولیه استخراج شده در مرحله قبل، که هر یک نمایانگر یک مفهوم اصلی بودند، براساس شباهت‌های موضوعی دسته‌بندی شد و مضامین فرعی و مؤلفه‌های سازمان‌دهنده شکل گرفت. براساس تحلیل‌های صورت گرفته با استفاده از روش تحلیل مضمون، از میان ۷۰ منبع نهایی و ۴۸۵ مفهوم اولیه استخراج شده توسط نرم‌افزار MAXQDA2024، مضامین اولیه به ۷۲ مضمون پایه و ۲۰ مضمون سازمان‌دهنده طبقه‌بندی شدند که در چهار مضمون فراگیر خوشه‌بندی نهایی انجام 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 (Sandelowski & Barroso, 2006) و باروسو و

روش CASP استفاده شده است. مطابق به نظر سندلوسکو و باروسو سه نوع روایی در نظر گرفته شد.

**الف: روایی توصیفی**

در این پژوهش برای روایی توصیفی، سعی شده است تا جای ممکن بیشترین تعداد مقاله‌های مرتبط شناسایی و گردآوری شود.

**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، توافق نهایی درباره کدهای استفاده شده به دست آمد.

**ج: روایی نظری**

در نهایت، به منظور تأمین روایی نظری، تلاش بر این بوده

$$CVR = \frac{n_e - N/2}{N/2}$$

در این فرمول  $n_e$  تعداد افرادی است که به گزینه ضروری پاسخ داده‌اند. و  $N$  تعداد کل مشارکت‌کنندگان است. با توجه به این موضوع که حداقل مقدار نسبت روایی محتوا برای نمونه ۲۰ نفری طبق جدول تصمیم‌گیری لاوشه<sup>۴</sup> ۰/۴۲ است، در این مرحله مقادیر به دست آمده از محاسبات، در مقایسه با جدول لاوشه اعتبار محتوایی مدل پژوهش را تأیید کرد. برای تعیین شاخص روایی محتوا نیز، مقوله‌های شناسایی شده در قالب پرسشنامه‌ای تنظیم و از خبرگان خواسته شده است که هر کدام از آن‌ها را براساس طیفی چهارگزینه‌ای متشکل از «کاملاً مرتبط»، «مرتبط»، «نسبتاً مرتبط» و «غیرمرتبط» ارزیابی کنند. برای محاسبه این شاخص، مجموعه امتیازات کسب شده توسط هر مقوله در دو گزینه اول یعنی «کاملاً مرتبط» و «مرتبط»، بر تعداد کل مشارکت‌کنندگان تقسیم شد. همان‌گونه که در جدول (۹) مشاهده می‌شود، شاخص روایی محتوایی که براساس رابطه (۲) محاسبه شده است، برای تمامی مقوله‌های شناسایی شده، بیشتر از ۰/۷۹ بوده و بنابراین، تمامی مقوله‌ها تأیید شده‌اند.

رابطه (۲)

$$CVI = \frac{Nb}{N}$$

که در رابطه  $N$  تعداد کل خبرگان و  $Nb$  تعداد خبرگانی است که به گویه نمره ۱ و ۲ داده‌اند.

است که پژوهش‌هایی با اعتبار علمی زیاد و معتبر در منابع استفاده شوند. کسب مخفف (برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی) به عنوان ابزاری معتبر برای ارزیابی کیفیت مطالعات اولیه استفاده شد. روش‌شناسی دقیق این ابزار در گام سوم به تفصیل شرح داده شد.

## ۲. روایی و اعتبار مدل پژوهش

برای انجام ارزیابی روایی محتوا، از دو شیوه در قالب ۱. نسبت روایی محتوا<sup>۲</sup> برای سنجش ضرورت یا عدم ضرورت مقوله‌ها و ۲. شاخص روایی محتوا<sup>۳</sup> برای بررسی مرتبط یا نامرتب بودن مقوله‌ها با پدیده بررسی شده، استفاده شد. برای ارزیابی اعتبار محتوایی کدهای استخراجی از نسبت روایی محتوا استفاده شد. در این مرحله، ۲۰ نفر از خبرگان دانشگاهی به روش هدفمند انتخاب شدند (مشخصات آنان در جدول ۸ ارائه شده است). برای محاسبه نسبت روایی محتوا، مقوله‌های شناسایی شده در قالب پرسشنامه‌ای ارائه شد و از خبرگان خواسته شد تا هر مقوله را براساس سه طیف «ضروری»، «مفید ولی غیرضروری» و «غیرضروری» امتیازدهی کنند. داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از رابطه (۱) تحلیل شد و نتایج نهایی در جدول (۹) ارائه گردید.

### جدول ۸- مشخصات خبرگان برای انجام روایی پژوهش

**Table 8- Characteristics of Experts for Conducting the Validity of the Study**

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

رابطه (۱)

<sup>1</sup> Content Validity

<sup>2</sup> Content Validity Raito (CVR)

<sup>3</sup> Content Validity Index (CVI)

<sup>4</sup> Lawshe

## جدول ۹- نتایج بررسی روایی محتوایی پژوهش برای عوامل مؤثر بر استعفای نامحسوس

Table 9- Results of Content Validity Assessment of the Study for Influential Factors to Silent Resignation

نتیجه	مقدار CVI	نتیجه	مقدار CVR	تم پایه	تم سازمان‌دهنده	تم فراگیر
تأیید	۱/۰۰	تأیید	۰/۵۰	بی‌توجهی به عزت‌نفس و غنای درونی	۱	عوامل فردی
تأیید	۰/۹۵	تأیید	۰/۸۰	تعهد کاری کم	۲	ویژگی‌های شخصیتی-اخلاقی
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
تأیید	۰/۹۰	تأیید	۰/۹۰	آگاهی از تهدید به وسیله فناوری هوشمند	۷۱	عوامل فراسازمانی
تأیید	۰/۸۵	تأیید	۰/۷۰	اضطراب ناشی از انقلاب هوش مصنوعی	۷۲	تحولات تکنولوژیک

## ۳. پایایی مدل پژوهش

جدول (۱۰) مشاهده می‌شود، پژوهشگران برای عوامل مؤثر استعفای نامحسوس ۲۰ تم سازمان‌دهنده و شاخص خبره ۱۹ تم ایجاد کرده‌اند که از این تعداد ۱۸ کد مشترک است. نحوه محاسبه این شاخص به صورت رابطه (۳) است. طبق محاسبات انجام شده، مقدار شاخص کاپا برابر است با ۰/۸۵ که باتوجه به جدول (۱۱) در سطح توافق عالی قرار می‌گیرد.

برای سنجش پایایی مدل طراحی شده، از شاخص کاپای کوهن استفاده شده است؛ به این ترتیب که یک دانش‌آموخته دکتری مدیریت (به عنوان شاخص خبره)، بدون اطلاع از نحوه ادغام کدها و مفاهیم استخراج شده پژوهشگران، اقدام به کدگذاری و خوشه‌بندی مفاهیم کرده است. سپس نتایج این کدگذاری با کدگذاری پژوهشگران مقایسه شده است. همان‌طوری که در

رابطه (۳)

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

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

$$\text{توافقات شانسی - توافقات مشاهده شده}$$

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

## جدول ۱۰- محاسبه شاخص پایایی در روش فراترکیب

Table 10- Reliability Index Calculation in the Meta-Synthesis Method

نظر محقق		نظر خبره	
مجموع	خیر	بله	بله
۱۹	B=۱	A=۱۸	بله
۲	D=۰	C=۲	خیر
N=۲۱		۱	مجموع ۲۰

محاسبات:

$$\text{توافقات مشاهده شده} = \frac{18+0}{21} = 0/857$$

$$0/003 = \frac{1+0}{21} \times \frac{2+0}{21} + \frac{18+2}{21} \times \frac{18+1}{21} = \text{توافقات شانسی}$$

$$(K) = \frac{\text{توافقات مشاهده شده} - \text{توافقات شانسی}}{1 - \text{توافقات شانسی}} = \frac{0/857 - 0/003}{1 - 0/003} = 0/85$$

جدول ۱۱- وضعیت شاخص کاپا

Table 11- Kappa index status

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

گام هفتم: ارائه یافته‌های پژوهش

در این مرحله از فراترکیب، یافته‌های حاصل از مراحل قبل ارائه شد. ۷۰ مقاله انتخاب شده، بررسی شد و اطلاعات لازم براساس هدف اصلی این پژوهش که طراحی الگوی عوامل مؤثر بر استعفای نامحسوس است، شناسایی شد.

ترکیب یافته‌ها پس از اعمال نظر ۵ تن از خبرگان دانشگاهی، به تعداد ۴۸۵ کد باز (تم اولیه)، ۷۲ مؤلفه (تم پایه)، ۲۰ شاخص (تم سازمان‌دهنده) شناسایی شد که در ۴ تم فراگیر دسته‌بندی و در جدول (۱۲) ارائه شده است.

جدول ۱۲- نتیجه تحلیل تماتیک عوامل مؤثر بر استعفای نامحسوس

Table 12- Thematic Analysis Results of Influential Factors to Silent Resignation

تم فراوانی تم اولیه	تم پایه	تم سازمان‌دهنده	تم فراگیر		
۶	بی‌توجهی به عزت‌نفس و غنای درونی	ویژگی‌های شخصیتی - اخلاقی			
۶	تعهد کاری کم				
۵	گرایش به فردگرایی و خودمحوری				
۸	ضعف در نظام ارزشی اخلاق	ویژگی‌های دموگرافیک			
۷	تفاوت‌های نسلی و ورود نسل زد (Z) به محیط کار				
۷	عدم تعادل بین تجربه، تحصیلات و منابع حمایتی				
۶	شکاف نسلی و انتظارات متفاوت				
۳	چالش‌های محیط کار برای زنان خانه‌دار	بیماری‌های جسمی - روانی			
۸	فرسودگی روانی				
۳	بیماری‌های جسمی				
۵	ترس از سرخوردگی و استرس شغلی زیاد	فردی			
۲۲	کاهش رضایت شغلی				
۲۲	افزایش فرسودگی شغلی				
۶	عدم ادراک از حمایت سازمانی				
۱۱	کاهش تعهد عاطفی سازمانی				
۹	احساس بی‌ارزشی شغلی و کاهش درگیری شغلی			عوامل ادراکی - نگرشی	
۹	کاهش انگیزه شغلی				
۷	تصویر ضعیف از سازمان و بدبینی سازمانی			عوامل رفتار - عملکردی	
۵	قصد ترک شغل				
۲	عدم اعتقاد به شکوفایی خاموش				
۳	شکاف بین رفتار و خودادراکی				
۲	کاهش رفتار شهروندی سازمانی				
۴	تعارض کار و خانواده	مسائل شخصی - خانوادگی			
۴	عدم رضای نیازهای بنیادی				

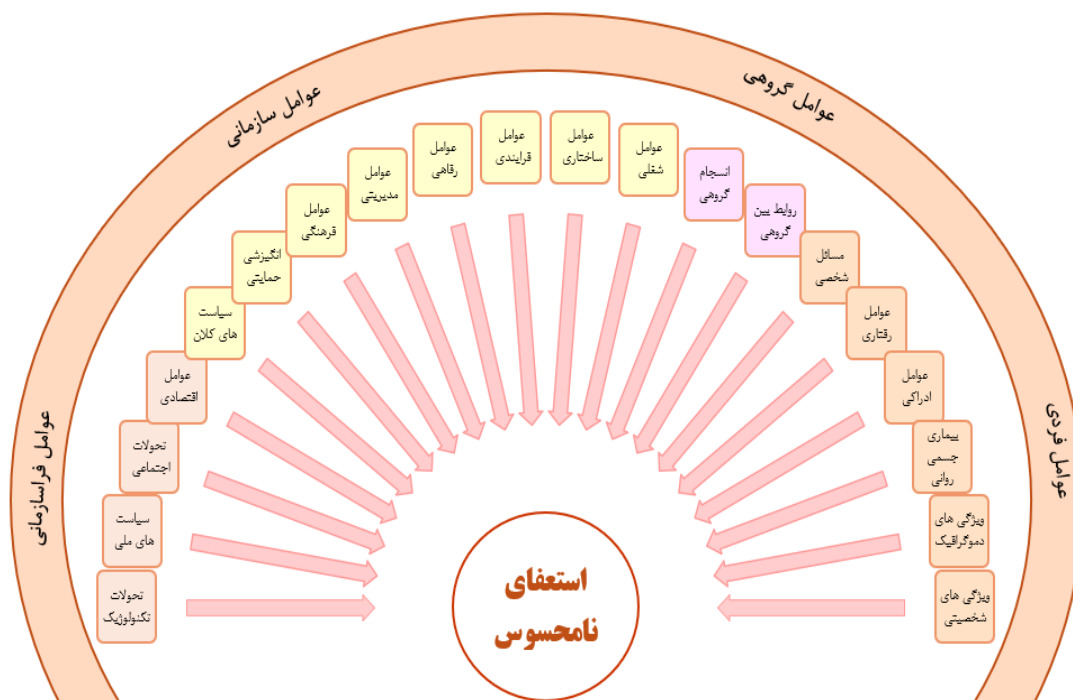
تم فراگیر	تم سازمان‌دهنده	تم پایه	فراوانی تم اولیه	
گروهی	روابط بین گروهی	ماندن اجباری در شغل	۳	
		استرس اشتغال جانبی	۲	
		ضعف در مدیریت تعاملات گروهی	۲	
		روحیه ضعیف در تیم	۱	
		ناهماهنگی در تیم‌های مجازی	۱	
		ضعف در انسجام تیم	۱	
	انسجام گروهی	فشار ناشی از حجم کار زیاد و غیراصولی	۱۲	
		الزامات شغلی فراتر از ساعات کاری رسمی	۶	
		بی‌ثباتی شغلی و کاهش منزلت شغلی	۷	
		ناهماهنگی بین شغل و علاقه فردی	۶	
		طراحی شغل نامناسب	۳	
		کاهش اختیارات شغلی	۷	
عوامل شغلی	عوامل ساختاری	سبک رهبری کنترل‌گرا و اقتدارگرا	۱۲	
		ساختار سلسله‌مراتبی و مبتنی بر روابط شخصی	۸	
		تمرکزگرایی در تصمیم‌گیری‌های سازمانی	۷	
		شدت و سرعت زیاد کار	۴	
عوامل فرایندی	عوامل رفاهی - محیطی	تغییرات مداوم غیرضروری در روندهای کاری	۳	
		فرایندهای سازمانی خسته‌کننده	۵	
سازمانی	عوامل رفاهی - محیطی	شرایط و محیط کاری نامطلوب	۹	
		بهبود مستمری و رفاه شغلی کم	۴	
		بی‌عدالتی سازمانی	۱۱	
		عدم تعادل کار-زندگی	۱۳	
		ضعف در سیستم‌های منابع انسانی	۱۶	
	عوامل مدیریتی - اجرایی	عوامل فرهنگی - جوی	سکوت سازمانی	۴
			ضعف مدیریتی	۱۵
			عدم هم‌راستایی فرهنگی سازمانی و کارکنان	۱۰
			آزار روانی در محیط کار (موبینگ و سایس اجتماعی)	۸
			محیط کاری ناسالم	۱۵
			ضعف در کانال‌های ارتباطی و شدت تعارض غیرمجاز	۱۵
برنامه‌های انگیزشی - حمایتی	سیاست‌های کلان سازمان	نبود حمایت و شفافیت سازمانی	۱۸	
		نادیده‌گرفتن مشارکت کارکنان و عدم‌قدردانی	۱۱	
		نبود فرصت ارتقا و پیشرفت در مسیر شغلی	۱۴	
		عدم امنیت شغلی	۶	
	عوامل اقتصادی	تحولات اجتماعی جهانی	جبران خدمات ناکافی و عدم پاداش منصفانه	۱۷
			عدم تحقق وعده‌ها	۲
			ناهماهنگی اهداف فردی و سازمانی	۳
			حقوق کمتر از سطح بازار	۲
عوامل اقتصادی	تحولات اجتماعی جهانی	تأکید بیش از حد بر سود	۱	
		معضلات اقتصادی و تورم زیاد	۲	
		بحران اقتصادی و دشواری در تغییر شغل	۲	
		بی‌ثباتی محیط کار و ایجاد فضاهای هویتی آنلاین	۲	
تغییرات سازمانی ناشی از همه‌گیری کرونا	۸			

تم فراگیر	تم سازمان‌دهنده	تم پایه	فراوانی تم اولیه
۴	سیاست‌های حمایتی ملی	تضاد بین روندهای جهانی و الزامات محلی	۳
		فشارها و موانع نهادی	۲
۲۰	تحولات تکنولوژیک	شتاب‌زدگی جامعه مدرن	۳
		نبود حمایت قانونی و سیاست‌های حمایتی ملی	۲
		آگاهی از تهدید به وسیله فناوری هوشمند	۵
		اضطراب ناشی از انقلاب هوش مصنوعی	۲
			۴۸۵
			۷۲

یافته‌های ارائه شده در جدول نشان می‌دهد که عوامل مؤثر بر استعفای نامحسوس کارکنان طیفی گسترده از سطوح فردی، گروهی، سازمانی و فراسازمانی را شامل می‌شود. بیشترین بسامد کدها به مقوله‌های مرتبط با عوامل ادراکی - نگرشی و مدیریتی - اجرایی تعلق داشت که بیانگر نقش پررنگ ادراکات شغلی، نگرش‌های فردی و سبک‌های مدیریتی در شکل‌گیری این پدیده است. همچنین، برجستگی مؤلفه‌هایی نظیر ضعف در نظام‌های منابع انسانی، فرسودگی شغلی، بی‌عدالتی سازمانی و ناسالم بودن محیط‌های کاری نشان می‌دهد که استعفای نامحسوس نه صرفاً واکنشی فردی، بلکه نتیجه تعامل پیچیده میان ویژگی‌های فردی و بسترهای

سازمانی است. علاوه بر این، هرچند سهم عوامل فراسازمانی در مقایسه با سایر حوزه‌ها کمتر بود، اما موضوعاتی مانند فشارهای اقتصادی، تحولات فناورانه و تغییرات اجتماعی جهانی، اهمیت شرایط محیطی و کلان را در تبیین و پیش‌بینی این رفتار آشکار می‌سازد. این یافته‌ها نشان می‌دهد که استعفای نامحسوس پدیده‌ای چندسطحی و چندبعدی است که برای درک کامل آن باید هم‌زمان به ابعاد فردی، گروهی، سازمانی و فراسازمانی توجه شود.

مدل نهایی پژوهش، از ترکیب عوامل به دست آمده از جداول فوق، در شکل (۲) ارائه شده است.

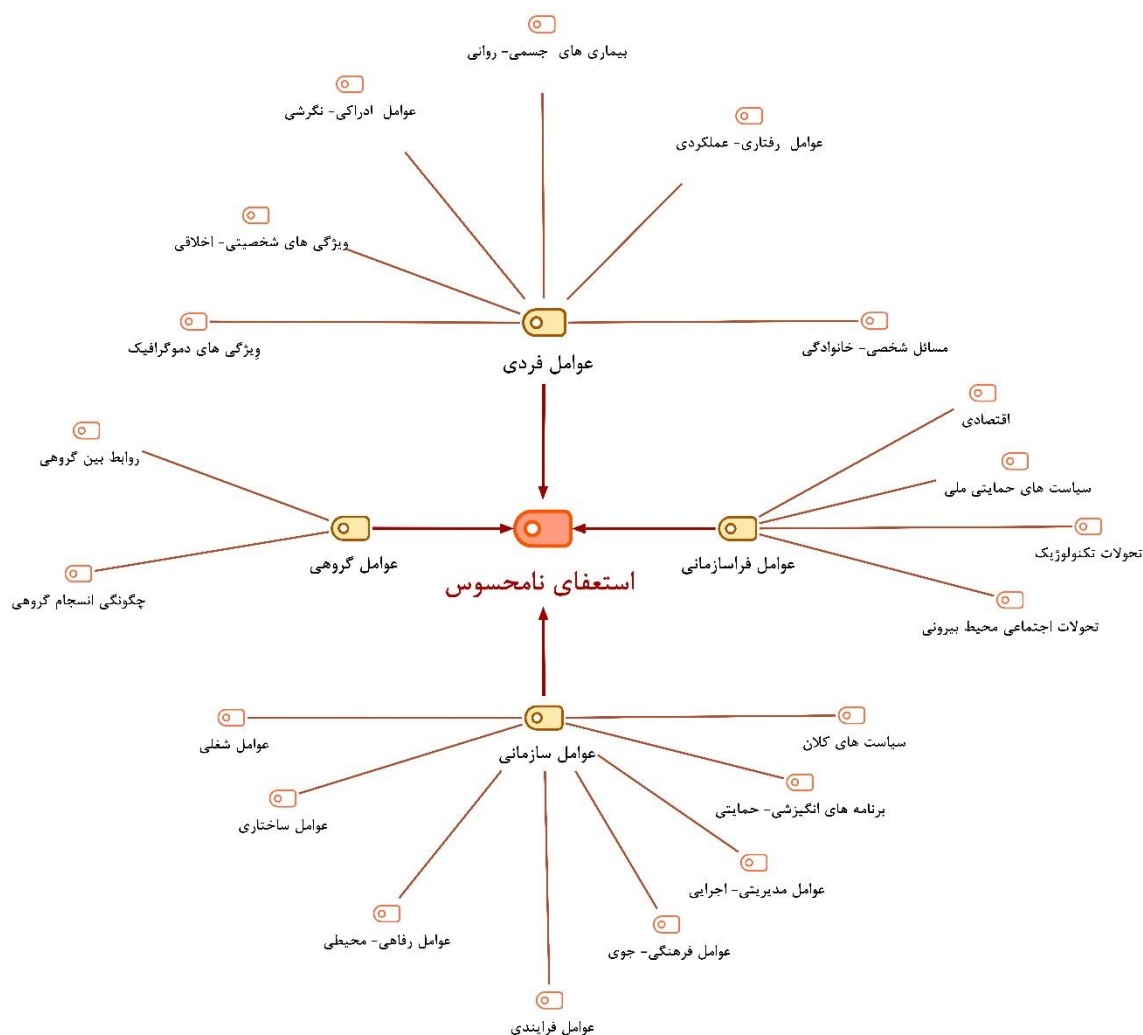


شکل ۲- مدل مفهومی پژوهش

Fig 2- Conceptual model of the study

مفهومی عوامل مؤثر بر پدیده استعفای نامحسوس استخراج گردید. شکل (۳) نمایانگر خروجی تحلیل‌های صورت‌گرفته توسط این نرم‌افزار تخصصی است.

فرایند تحلیل داده‌های کیفی با اتکا به رویکرد مرور نظام‌مند به شیوه فراترکیب، از طریق نرم‌افزار MAXQDA2024 انجام شد؛ در نتیجه این تحلیل، الگوی



شکل ۳- خروجی نرم‌افزار مکس کیودا از نتیجه استخراج مؤلفه‌ها

Fig 3- MAXQDA Output of Extracted Components

### بحث و بررسی

رفتاری - عملکردی و مسائل شخصی - خانوادگی)، بُعد فراگیر گروهی در دو تم (روابط بین گروهی و انسجام گروهی)، بُعد فراگیر سازمانی در هشت تم (عوامل شغلی، عوامل ساختاری، عوامل فرایندی، عوامل رفاهی - محیطی، عوامل مدیریتی - اجرایی، عوامل فرهنگی - جوی، برنامه‌های انگیزشی - حمایتی و سیاست‌های کلان سازمان) و بُعد

براساس یافته‌های پژوهش، عوامل مؤثر بر استعفای نامحسوس کارکنان در چهار بُعد فردی، گروهی، سازمانی و فراسازمانی شناسایی شدند. بُعد فراگیر فردی در شش تم (ویژگی‌های شخصیتی - اخلاقی، ویژگی‌های دموگرافیک، عوامل ادراکی نگرشی، بیماری‌های جسمی - روانی، عوامل

یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که ازجمله عوامل فردی، عوامل ادراکی - نگرشی مانند کاهش رضایت شغلی، فرسودگی عاطفی و تضعیف تعهد عاطفی افراد به سازمان، نقش پررنگی در بروز پدیده استعفای نامحسوس دارد. این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های (Suhendar et al., 2023; Karadas & Çevik, 2025; Xueyun et al., 2025; Kang et al., 2023; Kurniawan et al., 2024; Alami et al., 2024; Ratnatunga, 2022; Anand et al., 2024; Lu et al., 2023; Harris, 2025) نیز همسو است.

همچنان این یافته‌ها اثبات کردند که برنامه‌های انگیزشی - حمایتی سازمان مانند کاهش فرصت ارتقا و پیشرفت در مسیر شغلی، جبران خدمات ناکافی، عدم پاداش منصفانه و نادیده گرفتن مشارکت کارکنان و نبود قدردانی نیز در شکل‌گیری پدیده استعفای نامحسوس سهم درخور توجهی را به خود اختصاص داده‌اند که این نتایج را یافته‌های پژوهش‌های علمی (Xueyun et al., 2025; Mathushan et al., 2024; Zhang, 2024; Bhatt et al., 2024) تقویت می‌کند.

به همین ترتیب، عوامل مدیریتی اجرایی مانند ضعف در سیستم‌های منابع انسانی، بی‌عدالتی و عدم تعادل بین کار - زندگی شخصی کارکنان نیز در پیدایش پدیده استعفای نامحسوس، نقش عمده‌ای ایفا می‌کند که این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های (Kang et al., 2023; Esen, 2023; Arvaniti et al., 2024; Joaquim et al., 2023; Aydin & Azizoglu, 2022; Shah & Parekh, 2023; Barrett, 2024; Moisoglou et al., 2024; Drela, 2024; Nguyen & Vu, 2025) نیز همسو است.

همچنین این یافته‌ها حاکی از آن است که سبک رهبری کنترل‌گرا و اقتدارگرای حاکم بر سازمان در بروز و پیدایش پدیده استعفای نامحسوس از اهمیت برجسته‌ای برخوردار است که نتایج پژوهش‌های (Mahand & Caldwell, 2023; Kim & Sohn, 2024; Alami et al., 2024; Rugiubei & Cruceanu, 2024) نیز این یافته‌ها را تقویت و تأیید می‌کند.

یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که فشار ناشی از حجم کار سنگین و غیراصولی، عاملی اثرگذار در شکل‌گیری پدیده استعفای نامحسوس به شمار می‌آید؛ چنانچه نتایج تحقیقات پیشین (Alami et al., 2024; Giliç et al., 2025) نیز بر آن صحت

فراگیر فراسازمانی در چهار تم (عوامل اقتصادی، تحولات اجتماعی جهانی، سیاست‌های حمایتی ملی و تحولات تکنولوژیک) سازمان‌دهی شد.

باتوجه به نتایج به‌دست‌آمده و تحلیل و تفسیر عوامل مؤثر، می‌توان استنتاج نمود که استعفای نامحسوس کارکنان، پدیده‌ای چندبعدی و پیچیده است که تحت تأثیر هم‌زمان عوامل فردی، گروهی، سازمانی و فراسازمانی شکل می‌گیرد. عوامل فردی نه تنها رفتارهای کناره‌گیری را تقویت می‌کند، بلکه می‌تواند «اثرات دومینویی<sup>1</sup>» بر عملکرد تیم و تعاملات گروهی داشته باشد. هم‌زمان، ضعف در محیط کاری، کانال‌های ارتباطی ناکارآمد و شدت تعارض‌های غیرمجاز موجب تضعیف انگیزه و مشارکت کارکنان می‌شود و تثبیت فرهنگ کناره‌گیری نامحسوس را تسهیل می‌سازد؛ افزون بر این، ناکارآمدی برنامه‌های انگیزشی - حمایتی و سبک‌های رهبری کنترل‌گرا و اقتدارگرایانه، ابعاد سازمانی و مدیریتی این پدیده را تقویت می‌کند. این تحلیل نشان می‌دهد که نگاه تک‌بعدی به عوامل مؤثر نمی‌تواند درک جامع و واقع‌بینانه‌ای از استعفای نامحسوس ارائه دهد و تنها با رویکردی یکپارچه و چندسطحی می‌توان ابعاد واقعی و عوامل گسترده این پدیده را در سازمان‌ها شناسایی و مدیریت کرد؛ در همین راستا، سیاست‌های مدیریتی باید بر پیشگیری و کاهش انگیزه‌های کناره‌گیری تمرکز کند؛ ازجمله طراحی برنامه‌های انگیزشی منسجم، ارتقای فرصت‌های رشد و توسعه حرفه‌ای، تقویت کانال‌های ارتباطی، توجه به تعادل کار - زندگی و توسعه سبک‌های رهبری مشارکتی و اعتمادساز. این اقدامات نه تنها باعث افزایش رضایت و تعهد کارکنان می‌شود، بلکه توانایی سازمان را در مقابله با رفتارهای کناره‌گیری پنهان تقویت می‌کند و به ایجاد فرهنگ سازمانی حمایتگر و انگیزشی منجر می‌شود.

#### <sup>1</sup> Domino effect

\* اثر دومینویی به واکنشی زنجیره‌ای گفته می‌شود که در آن رویداد اولیه‌ای باعث وقوع سلسله‌ای از رویدادهای مرتبط می‌شود و تأثیرات بعدی را بر اف‌راد، گروه‌ها یا سیستم‌ها ایجاد می‌کند.

گذاشته است.

### نتیجه و پیشنهادها

باتوجه به اهمیت شناسایی عوامل تأثیرگذار بر پدیده استعفای نامحسوس کارکنان که به‌عنوان یکی از چالش‌های مخرب در سازمان‌های مدرن شناخته می‌شود، باید توجه داشت که این پدیده می‌تواند هر سازمانی را در مسیر افول عملکردی و تضعیف سرمایه انسانی قرار دهد و مدیران را با مسائل پیچیده و چندلایه‌ای مواجه سازد (Kim & Sohn, 2024)؛ بنابراین، پدیده مطالعه‌شده، موضوعی است که می‌بایست مطالعه و بررسی و عوامل مؤثر بر آن شناسایی شود (Pevce, 2023). در این راستا مطالعه حاضر به منظور شناسایی عوامل مؤثر بر استعفای نامحسوس کارکنان طراحی و اجرا شده است.

براساس یافته‌های پژوهش، امکان ارائه تحلیلی - تفسیری و استنتاج‌های مدیریتی مرتبط با پدیده استعفای نامحسوس فراهم می‌شود، به‌گونه‌ای که سازوکارها، پیامدها و راهکارهای مدیریت این پدیده به‌طور نظام‌مند تبیین شود. در این چارچوب می‌توان نتیجه گرفت که این واکنش رفتاری، پدیده‌ای چندبعدی و پیچیده است که تحت تأثیر هم‌زمان عوامل فردی، گروهی، سازمانی و محیطی شکل می‌گیرد و پیامدهایی فراتر از کاهش کمی بهره‌وری دارد. این پدیده می‌تواند به تضعیف سرمایه اجتماعی و روانی سازمان، کاهش انسجام و حس تعلق کارکنان، کاهش اعتماد متقابل و ایجاد شکاف میان اهداف فردی و سازمانی منجر شود؛ به‌طوری‌که تأثیرات آن نه‌تنها در عملکرد عملیاتی، بلکه در فرهنگ سازمانی و ظرفیت سازمان برای نوآوری و توسعه پایدار نیز آشکار می‌شود.

پژوهش حاضر با ارائه مدلی مبتنی بر داده‌های علمی و تحلیل فراترکیبی، برای نخستین بار عوامل مؤثر بر استعفای نامحسوس را به‌صورت یکپارچه و چندسطحی شناسایی کرده و سازوکارهای پیچیده و بین‌سطحی این پدیده را برجسته ساخته است. مطالعه حاضر شکاف‌های موجود در ادبیات مدیریت منابع انسانی را پر کرده و چارچوبی جامع برای تبیین و تحلیل عوامل پیش‌برنده این پدیده مضر سازمانی فراهم می‌کند؛ در این راستا،

همچنین بررسی نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که وجود محیط کاری ناسالم، ضعف در کانال‌های ارتباطی و شدت تعارض غیرمجاز، ازجمله عوامل کلیدی در شکل‌گیری پدیده استعفای نامحسوس هستند؛ عواملی که به تضعیف تعاملات سازمانی انجامیده و براساس شواهد پژوهش‌های گذشته (Yıldız, 2023; Bulut et al., 2024; Corbin & Flenady, 2024; ) Cashion, 2024; Bhatt et al., 2024; Georgiadou et al., 2025; Katircioğlu, 2024; Arvaniti et al., 2024; Bari, 2025) نیز نقش آن‌ها در افزایش تمایل کارکنان به کناره‌گیری نامحسوس تأیید شده است.

هرچند در مطالعات پیشین نیز بر عوامل حاصل از یافته‌های این پژوهش به‌عنوان پیشایندهای استعفای نامحسوس کارکنان تأکید شده است، بااین‌حال، این عوامل به‌صورت منسجم، یکپارچه و چندبعدی در هیچ مطالعه‌ای بررسی نشده است؛ برای مثال، برخی پژوهشگران، چند عامل محدود را بدون دسته‌بندی تحت عوامل سازمان‌دهنده به‌صورت کلی بررسی کرده‌اند (Dilekçi et al., 2025; Nguyen & Vu, 2025; Giliç et al., 2025; Pevce, 2023). بررسی پیشینه مرتبط با موضوع همچنین نشان می‌دهد که بسیاری از پژوهشگران تنها بر یک عامل مانند فرسودگی شغلی (Gün et al., 2025)، فرسودگی شغلی با نقش میانجی خوش‌بینی کارکنان (Thu Trang & Thu Trang, 2024)، نقش میانجی بالقوه فرسودگی شغلی در رابطه بین حمایت سازمانی و استعفای نامحسوس (Gün et al., 2024)؛ حمایت از نوآوری (Moisoglou et al., 2024)، قلدری در محل کار (Galanis et al., 2024) یا رهبری تحول‌آفرین (Roy et al., 2024) تمرکز کرده و به سایر عوامل مؤثر بر این پدیده توجه نکرده‌اند. هرچند بخشی از یافته‌های این مطالعه در مطالعات پیشین نیز مطرح شده است، در مطالعات پیشین به تمامی عوامل مرتبط با استعفای نامحسوس کارکنان به صورتی یکپارچه و در چارچوبی چندبعدی توجه شده است.

• یافته‌های پژوهش نشان داد که ضعف در انسجام تیمی و ناکارآمدی روابط بین‌گروهی، انگیزه و مشارکت کارکنان را کاهش می‌دهد؛ بنابراین، پیشنهاد می‌شود تا مدیران با برنامه‌های تیم‌سازی، کارگاه‌های تعاملی و ایجاد فضای همکاری بین‌گروهی، انسجام و همبستگی تیم‌ها را ارتقا دهند.

• باتوجه به یافته‌های پژوهش که فشار ناشی از حجم کار زیاد، عدم تعادل کار-زندگی، ناکارآمدی سیستم‌های منابع انسانی و سبک‌های رهبری کنترل‌گرا زمینه‌ساز استعفای نامحسوس هستند، پیشنهاد می‌شود مدیران با بهبود طراحی شغل، بهینه‌سازی بار کاری، بازنگری در نظام پاداش و توسعه سبک‌های رهبری مشارکتی، انگیزه و تعهد کارکنان را افزایش دهند.

• همچنین یافته‌ها نشان داد که ناکارآمدی کانال‌های ارتباطی و وجود محیط کاری ناسالم باعث کاهش تعاملات سازمانی و تقویت استعفای نامحسوس می‌شود؛ بنابراین، پیشنهاد می‌شود تا مدیران با ایجاد کانال‌های ارتباطی مؤثر، ارائه برنامه‌های بازخورد مستمر و بهبود شرایط فیزیکی محیط کار، محیط سازمانی سالم و حمایتگر ایجاد کنند.

• باتوجه به اهمیت برنامه‌های انگیزشی - حمایتی که در پژوهش مشخص شد، به مدیران پیشنهاد می‌شود تا فرصت‌های ارتقای شغلی، قدردانی از مشارکت کارکنان و ارائه جبران خدمات عادلانه را به صورت سیستماتیک پیاده‌سازی کنند تا انگیزه و وفاداری کارکنان تقویت شود.

• یافته‌ها همچنین نشان داد که عوامل اقتصادی، تحولات اجتماعی و تکنولوژیک می‌تواند فشارهای بیرونی بر کارکنان ایجاد کند و احتمال استعفای نامحسوس را افزایش دهد؛ بر این اساس، پیشنهاد می‌شود تا مدیران با توسعه برنامه‌های اطلاع‌رسانی، توانمندسازی کارکنان برای مواجهه با تغییرات محیطی و هماهنگی با سیاست‌های حمایتی، ظرفیت سازمانی برای مقابله با این فشارها را ارتقا دهند.

مدیریت مؤثر این پدیده مستلزم رویکردی جامع برای بهبود شرایط کاری، تقویت تعاملات سازمانی و بهینه‌سازی شیوه‌های مدیریتی است. انجام پژوهش‌های تکمیلی و ارائه

پژوهش نشان می‌دهد که تنها توجه به یک سطح یا بُعد از عوامل مؤثر نمی‌تواند درک کاملی از این موضوع فراهم آورد، بلکه مدیریت موفق آن مستلزم نگاه تلفیقی، هم‌زمان به ابعاد فردی، گروهی، سازمانی و محیطی است.

نتایج می‌تواند رهنمودهای کاربردی برای مدیران سازمان‌ها به دنبال داشته باشد. دسته‌بندی عوامل مختلف مؤثر بر این پدیده، آگاهی مدیران را از موضوع افزایش می‌دهد و درک روشنی از پیشایندهای مؤثر در بروز این رفتار سازمانی برای آنان ایجاد می‌کند. این نتایج بینش‌های ارزشمندی را برای کارکنان و نیز برای سازمان‌ها فراهم می‌کند تا بتوانند علل اساسی مؤثر بر بروز این پدیده را شناسایی کنند و راهکارهای مؤثری برای کاهش آن ارائه دهند. مدیران می‌توانند با شناخت عوامل کلیدی مؤثر بر کناره‌گیری پنهان کارکنان در سازمان، برای مدیریت این پدیده و پیشگیری از بروز آن، اقدامات لازم را فراهم آورند.

در ادامه، برخی از پیشنهادها مدیریتی برای پیشگیری و مقابله با این پدیده در محیط‌های کاری ارائه شده و درنهایت، مسیرهای پیشنهادی برای پژوهش‌های آینده ترسیم گردیده است.

• براساس یافته‌های پژوهش که مشخص شد کاهش رضایت شغلی، فرسودگی روانی و کاهش تعهد عاطفی کارکنان نقش کلیدی در بروز استعفای نامحسوس دارد، پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان‌ها برنامه‌های مراقبت از سلامت روان، مدیریت استرس، آموزش مهارت‌های مدیریت فردی و تعادل کار-زندگی را برای کارکنان فراهم کنند تا انگیزه و تعهد آنها تقویت شود.

• باتوجه به یافته‌ها که نشان داد، رفتارهای خودمحرانه، کاهش عزت‌نفس و تفاوت‌های نسلی می‌تواند زمینه‌ساز استعفای نامحسوس شود، پیشنهاد می‌شود مدیران، فرهنگ سازمانی حمایتی ایجاد کرده و فرصت‌های رشد شخصی و ارائه بازخورد مثبت را تقویت کنند تا حس تعلق و تعامل میان کارکنان افزایش یابد.

فرصتی برای هم‌گرایی تحلیلی و استخراج مضامین مشترک فراهم کرده است؛ با این وجود، پژوهش حاضر با محدودیت‌هایی نیز مواجه بوده است که می‌تواند در تفسیر و تعمیم نتایج، به آن توجه شود. نخست، دامنه زبانی پژوهش به مقالات منتشر شده صرفاً به زبان‌های فارسی و انگلیسی محدود بوده و از بررسی منابع علمی به زبان‌های دیگر صرف نظر شده است که این امر احتمال از دست رفتن برخی یافته‌ها یا دیدگاه‌های نوآورانه را افزایش می‌دهد؛ دوم، با توجه به نوظهور بودن موضوع استعفای نامحسوس در ادبیات پژوهشی ایران و نبود پیشینه علمی بومی در این حوزه، پژوهشگران ناگزیر به صرف زمان و انرژی مضاعف برای استخراج، ترجمه و بومی‌سازی داده‌های مفهومی از متون بین‌المللی بوده‌اند. افزون بر این، محدودیت دسترسی به برخی پایگاه‌های علمی معتبر جهانی نیز می‌تواند به عنوان عاملی بالقوه در کاهش جامعیت جست‌وجوی مطالعات در نظر گرفته شود.

## 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>
- 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/I.galanis.pdf>
- Aydin, E., & Azizoglu, Ö. (2022). A new term for an existing concept: Quiet quitting—a self-determination perspective. In *International Congress on Critical Debates in Social Sciences*, 285-295. <https://www.researchgate.net/publication/366530514>
- Barrett, J. R. (2024). *Quiet Quitting: A Conceptualization, Scale Development and Validation* [Master's thesis, Auburn University].

راهکارهای عملیاتی می‌تواند اثرات منفی ناشی از آن را کاهش دهد. در راستای گسترش و تعمیق این مطالعه، پیشنهاد می‌شود تا تحقیقات آینده به موارد زیر توجه کنند:

نخست اینکه، برای تقویت قابلیت اتکای نتایج به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود که با استفاده از رویکردهای کمی و نمونه‌هایی متنوع از انواع مختلف سازمان‌ها عوامل مؤثر بر این پدیده را بررسی کنند؛ دوم اینکه، با توجه به احتمال تأثیر متغیرهای بیشتر بر استعفای نامحسوس، پژوهشگران باید دامنه عوامل بررسی شده را گسترش دهند؛ برای مثال، متغیرهایی مانند فرصت‌های ارتقا، تجربه دورکاری یا حمایت سازمانی ادراک شده ممکن است نقش چشمگیری در کاهش بروز استعفای نامحسوس کارکنان داشته باشد که پژوهش‌های دقیق و جامعی را در این زمینه می‌طلبد. همچنین پیشنهاد می‌شود که از روش‌های دقیق برای تدوین مقیاس‌های سنجش این پدیده استفاده شود؛ از جمله بررسی روایی محتوایی، آزمون مقدماتی (پایلوت) و تحلیل عاملی تأییدی که با به‌کارگیری این مقیاس‌ها، اعتبار و پایایی ابزار سنجش استعفای نامحسوس افزایش می‌یابد و مبنایی قوی‌تر برای تحقیقات بعدی فراهم می‌شود. پیشنهاد می‌شود تا در مطالعات آتی از روش‌های مکملی چون مصاحبه‌های کیفی یا مطالعات مشاهده‌ای و پرسشنامه‌ای استفاده شود تا درک مشهودتری از عوامل مؤثر بر استعفای نامحسوس به شکل بومی شده در میان کارکنان به دست آید.

## محدودیت‌های پژوهش

این مطالعه با بهره‌گیری از روش فراترکیب به عنوان رویکردی نظام‌مند، تلفیقی و مبتنی بر تحلیل کیفی، تلاش کرده است تا با نگاهی جامع و عمیق به پیشینه پژوهشی، عوامل مؤثر بر پدیده استعفای نامحسوس کارکنان را شناسایی و مدلی مفهومی در این زمینه تدوین کند. با توجه به گستردگی مفهومی، ناهمگونی در چارچوب‌های نظری و پراکندگی رویکردهای مطالعات پیشین، استفاده از فراترکیب به عنوان روشی ترکیبی،

- of Contemporary Economics and Administrative Sciences*, XIII(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>
- Gün, İ., Balsak, H., & Ayhan, 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., Kutun, F. Ç., & 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>
- Gılıç, F., Yücel, N. B., & İnandı, Y. (2025). Quiet quitting in career ladders: Teacher perspective. *Pegem Journal of Education and Instruction*, 15(1), 159-170. <https://doi.org/10.47750/pegegog.15.01.15>
- Hanisch, K. A., & Hulin, C. L. (1990). Job attitudes and organizational withdrawal: An examination of retirement and other voluntary withdrawal behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 37(1), 60-78. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(90\)90007-O](https://doi.org/10.1016/0001-8791(90)90007-O)
- Harrison, D. A. (2002). Meaning and measurement of work role withdrawal: Current controversies and future fallout from changing information technology. In M. Koslowsky, & M. Krausz, (Eds), *Voluntary Employee Withdrawal and Inattendance: A Current Perspective* (pp. 95-131). Springer US. [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-4615-0599-0\\_5](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-4615-0599-0_5)
- Harris, L. C. (2025). Commitment and quiet quitting: A qualitative longitudinal study. *Human Resource Management*, 64(2), 565-582. <https://doi.org/10.1002/hrm.22274>
- Hartner-Tiefenthaler, M. (2021). Supervisors' power to deal with employees' inner resignation: How perceived power of the organization and the <https://etd.auburn.edu/handle/10415/9497>
- 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>
- 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), 198-223. <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>
- 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://iji-studies.com/index.php/IJIS/article/view/87>
- 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>
- Cashion, H. (2024). *The Struggle for Work-Life Balance: Quiet Quitting as a Hyper-Individualized Tool of Neoliberal Resistance* [Master's thesis, Arkansas University]. <https://scholarworks.uark.edu/etd/5326>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- Duda, J., & Drozdzyńska, S. (2024). Mental health and well-being of it workers: Analysis of the 'quiet quitting' phenomenon. *European Research Studies Journal*, 27, 927-937. <https://doi.org/10.35808/ersj/3756>
- Dilekçi, Ü., Kaya, A., & Çiçek, I. (2025). Occupational stress, burnout, and change fatigue as predictors of quiet quitting among teachers. *Acta Psychologica*, 254, 10481. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.104812>
- Drela, K. (2024). The quiet quitting phenomenon from a human capital management perspective. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*, 199(1), 109-118. <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*

- 119-130.  
<https://doi.org/10.17723/aarc.45.2.n05v8735408776qh>
- Lestari, N. S., Zainal, V. R., Chan, S., & Nawangsari, L. C. (2024). Impact of career development, job insecurity, and tech awareness on the quiet quitting of hospitality employees in Indonesia. *Problems and Perspectives in Management*, 22(3), 427-439. [http://doi.org/10.21511/ppm.22\(3\).2024.33](http://doi.org/10.21511/ppm.22(3).2024.33)
- 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), 1-16. <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>
- Marx, K. (2016). Economic and philosophic manuscripts of 1844. In *Social Theory re-Wired* (pp. 152-158). Routledge. <http://doi.org/10.4324/9781315775357-17>
- Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1993). *The Motivation to Work*. Transaction Publishers. [https://books.google.com/books/about/The\\_Motivation\\_to\\_Work.html?id=KYhB-B6kfSMC](https://books.google.com/books/about/The_Motivation_to_Work.html?id=KYhB-B6kfSMC)
- 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>
- 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), 52-65. <https://www.researchgate.net/publication/387540599>
- 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>
- Pevce, N. (2023). The concept of identifying factors of quiet quitting in organizations: An integrative literature review. *Izzivi Prihodnosti*, 8(2), 128-147. <https://www.researchgate.net/publication/371789545>
- 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.
- supervisor relate to employees' voluntary and enforced work behavior. *European Management Journal*, 39(2), 260-269. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.08.001>
- 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). Scientific Publishing. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-8257-5.ch002>
- 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://bmjopen.bmj.com/content/13/11/e077811.full.pdf>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://www.jstor.org/stable/256287>
- 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>
- 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>
- Katırcıoğlu, 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>
- 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(2), 2732-2739. [https://thegrenze.com/pages/servej.php?association=GR-ENZE&fn=972.pdf&id=2988&issue=2&journal=GIJET&name=Mediating+Emotional+Exhaustion+on+the+Effect+of+Workload+on+Quiet+Quitting&volume=10&year=2024&utm\\_source=chatgpt.com](https://thegrenze.com/pages/servej.php?association=GR-ENZE&fn=972.pdf&id=2988&issue=2&journal=GIJET&name=Mediating+Emotional+Exhaustion+on+the+Effect+of+Workload+on+Quiet+Quitting&volume=10&year=2024&utm_source=chatgpt.com)
- Lutzker, M. (1982). Max Weber and the analysis of modern bureaucratic organization: Notes toward a theory of appraisal. *The American Archivist*, 45(2),

- 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/smryj.69426>
- Zhang, D., Zheng, H., Zeng, Y., Yu, X., Zhao, Y., Gan, Y., Chai, X., Cheng, W., Chen, Z., & 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>
- 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>
- <https://doi.org/10.56581/ijlrem.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.
- 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., Mulya, A., & Rohman, A. (2023). The new trend: Why Indonesian digital start-up employees are opting for quiet quitting. *WSEAS Transactions on Computer Research*, 11, 166-180. <https://www.researchgate.net/publication/372677240>
- Taufik, N., Rosyadi, A., & Aliyuddin, M. (2024). Why millennials and gen Z are silently leaving their jobs? Unraveling the 'quiet quitting'trend. *Asian Management and Business Review*, 4(2), 276-292. <https://doi.org/10.20885/AMBR.vol4.iss2.art7>
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. NuVision Publications.
- Thu Trang, P., & Thu Trang, N. T. (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>
- Uygunil-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>
- Ustun, F., Balli, A. I. K., & Balli, E. (2024). How and why does inner resignation (quiet quitting) impact service innovation behavior? A moderator role of ethical leadership. *E&M Economics and Management*, 27(4), 89-105. <https://doi.org/10.15240/tul/001/2024-5-018>
- 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>

