



Meta-synthesis of the Antecedents and Consequences of the Quiet Quitting Phenomenon in Organizations Using the Content Analysis Technique

Mohsen Akbari¹ , Hani Nikookar-Gohari² 

Abstract

Background & Purpose: In recent years, the increasing prevalence of the silent resignation phenomenon in workplaces has led to a severe decrease in the productivity and performance of organizations; therefore, the aim of the current study was to design a model of the antecedents and consequences of the silent resignation phenomenon in order to reduce its negative effects.

Methodology: The current qualitative study was interpretive based on the research paradigm, fundamental based on the research orientation, meta-synthesis library based on the data collection method, and thematic analysis based on research strategy. In the current study, to obtain selected studies for the implementation of thematic analysis by designing keywords about the phenomenon of quiet quitting, a search was conducted in internet databases between 2023 and 2025, and 425 articles were identified, of which 44 articles were selected and included in the analysis by considering the exclusion criteria.

Findings: Analysis of the selected articles using the thematic analysis technique led to the formation of 257 key themes, 59 unifying themes, and 12 macro themes. The macro themes of personal characteristics, job independency, employee dissatisfaction, workplace conflicts, employee burnout, poor leadership, ineffective human resource policies, poor consideration of human resources, and toxic work environment were the antecedents, and individual and occupational consequences, organizational consequences, and post-organizational consequences were the consequences.

Conclusion: Given the detrimental role of quiet quitting in diminishing productivity within contemporary organizations, its adverse consequences must be prevented by weakening the drivers of this phenomenon. The relatively comprehensive understanding achieved regarding the factors influencing the emergence of quiet quitting and its resulting outcomes can serve as a valuable guide for managing this organizational issue.

Keywords: Quiet quitting, Meta-synthesis, Content analysis, Antecedents, Consequences.

Article Type:

Research-based

Corresponding Author:

Hani Nikookar-Gohari

© Authors

Received:

September 13, 2024

Received in revised form:

October 24, 2025

Accepted:

December 04, 2025

Published online:

January 01, 2026

Citation: Akbari, Mohsen & Nikookar-Gohari, Hani (2025). Meta-synthesis of the Antecedents and Consequences of the Quiet Quitting Phenomenon in Organizations Using the Content Analysis Technique. *Journal of Human Resource Studies*, 15(4), 84-117. <https://doi.org/10.22034/jhrs.2026.559581.2510>

1. Prof., Department of Business Management, Faculty of Economy and Management, University of Guilan, Rasht, Iran. E-mail: akbarimohsen@gmail.com
2. Ph.D., Department of Business Management, Faculty of Economy and Management, University of Guilan, Rasht, Iran. E-mail: haninikookarr@gmail.com.



فرا ترکیب پیشایندها و پسایندهای پدیده استعفای خاموش در سازمان‌ها با استفاده از تکنیک تحلیل مضمون

محسن اکبری^۱، هانی نیکوکار گوهری^۲

چکیده

نوع مقاله: پژوهشی

نویسنده مسئول: هانی نیکوکار گوهری
© نویسندگان

زمینه و هدف: در سال‌های اخیر رواج فزاینده پدیده استعفای خاموش در محیط‌های کاری، به کاهش شدید بهره‌وری و عملکرد سازمان‌ها منجر شده است؛ از این رو پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی پیشایندهای و پسایندهای پدیده استعفای خاموش، برای کاهش اثرهای منفی آن انجام شده است.

روش: این پژوهش از دسته پژوهش‌های کیفی محسوب می‌شود. از نظر پارادایم، تحقیق تفسیری، از لحاظ جهت‌گیری پژوهش، بنیادی است و بر مبنای روش گردآوری داده، کتابخانه‌ای از نوع فرا ترکیب و به جهت راهبرد پژوهش، تحلیل مضمون بود. در این پژوهش برای دستیابی به مطالعات منتخب، به منظور اجرای تحلیل مضمون، کلیدواژه‌هایی در خصوص پدیده استعفای خاموش مطرح و در پایگاه‌های داده اینترنتی، بین سال‌های ۲۰۲۳ تا ۲۰۲۵ جست‌وجو شد. طی جست‌وجوها ۴۲۵ مقاله شناسایی شد که با در نظر گرفتن معیارهای خروج، ۴۴ مقاله انتخاب و وارد تحلیل شد.

یافته‌ها: تحلیل مقاله‌های منتخب با استفاده از تکنیک تحلیل مضمون، به شکل‌گیری ۲۵۷ مضمون کلیدی و ۵۹ مضمون یکپارچه‌کننده و ۱۲ مضمون کلان انجامید. مضامین کلان خصوصیات فردی، عدم وابستگی شغلی، نارضایتی کارکنان، تعارض در محل کار، فرسودگی کارکنان، هدایت ضعیف نیروها، سیاست‌های منابع انسانی غیر اثربخش، ملاحظه ضعیف نیروی انسانی و محیط کار سمی، جزء پیشایندها و پیامد فردی و شغلی، پیامد سازمانی و پیامد فراسازمانی، جزء پسایندها بودند.

نتیجه‌گیری: نظر به نقش مخرب استعفای خاموش در کاهش بهره‌وری سازمان‌های امروزی، باید با تضعیف محرک‌های این پدیده، مانع از بروز پیامدهای نامطلوب آن شد. شناخت کمابیش جامع حاصل شده در خصوص عوامل مؤثر بر بروز استعفای خاموش و پیامدهای ناشی از آن، می‌تواند راهنمای مناسبی برای مدیریت این عارضه سازمانی باشد.

کلیدواژه‌ها: استعفای خاموش، پیشایندها، پسایندها، فرا ترکیب، تحلیل مضمون.

دریافت: ۱۴۰۳/۰۶/۲۳
بازنگری: ۱۴۰۴/۰۸/۰۲
پذیرش: ۱۴۰۴/۰۹/۱۳
انتشار: ۱۴۰۴/۱۰/۱۱

استناد: اکبری، محسن و نیکوکار گوهری، هانی (۱۴۰۴). فرا ترکیب پیشایندها و پسایندهای پدیده استعفای خاموش در سازمان‌ها با استفاده از تکنیک تحلیل مضمون. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۵(۴)، ۸۴-۱۱۷.
DOI: <https://doi.org/10.22034/jhrs.2026.559581.2510>

akbarimohsen@gmail.com

۱. استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه گیلان، رشت، ایران. رایانامه:

haninikookarr@gmail.com

۲. دکتری تخصصی، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه گیلان، رشت، ایران. رایانامه:

<http://www.jhrs.ir>

ناشر: دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری



This Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

مطالعات منابع انسانی، ۱۴۰۴، زمستان، دوره ۱۵، شماره ۴، ص. ۸۴-۱۱۷

شاپای الکترونیک: ۰۶۲۴-۲۷۸۳

مقدمه

در حال حاضر، جهان کسب‌وکار سه رویداد مهم از جمله پیشرفت صنعت ۴.۰، تحولات فناورانه و دیجیتالی شدن، همه‌گیری کووید ۱۹ و بحران ژئوپلیتیک را پشت سر گذاشته است. این رویدادها به ایجاد تغییرات و تلاطم شدید در کسب‌وکارها منجر شده است که نه تنها بر سازمان‌ها، بلکه بر رفتار فردی کارکنان نیز تأثیر شایان توجهی گذاشته است و یکی از مهم‌ترین و جدیدترین آن‌ها، پدیده «استعفای خاموش»^۱ است که به‌طور خاص، پس از همه‌گیری کووید ۱۹ ظهور و گسترش یافت (آروانیتی، آنتونیادو و گالانیس^۲، ۲۰۲۴؛ دیلکچی، کایا و چیچک^۳، ۲۰۲۵؛ صفریانی و فاضلیه^۴، ۲۰۲۵). پدیده «استعفای خاموش» در ابتدا، روندی (ترند)^۵ گذرا تلقی می‌شد؛ اما با توجه به تغییر جهت (شیفت)^۶ عمیق انتظارات و ارزش‌های کارکنان و دامنه تأثیر گسترده آن، پدیده‌ای جهانی (ممیش و تابانجالی^۷، ۲۰۲۴؛ کاراداس و چویک^۸، ۲۰۲۵؛ تیکنان^۹، ۲۰۲۵)، محبوب و بحث‌برانگیز درباره موضوعات مرتبط با محیط‌های کاری در زمینه مدیریت منابع انسانی از سال ۲۰۲۲ به بعد است (جایانتو، ساپوتری و گومیلار^{۱۰}، ۲۰۲۵؛ پوترا و پالویی^{۱۱}، ۲۰۲۵؛ آفی^{۱۲}، ۲۰۲۵).

برخلاف استعفای مستقیم یا ناراضی شغلی، «استعفای خاموش» مخفیانه اتفاق می‌افتد و در کانون توجه قرار نمی‌گیرد؛ اما تأثیرهای آن بر فرهنگ سازمانی، عملکرد و بهره‌وری بسیار نگران‌کننده است (آفی، ۲۰۲۵). «استعفای خاموش» به معنای قصد ترک شغل و ترک شغل یا استعفا توسط کارمند نیست، بلکه نشان‌دهنده کناره‌گیری عاطفی و از دست دادن انگیزه شغل و سازمان است. کارمندان در موقعیت «استعفای خاموش»، تمایل دارند که از پذیرفتن مسئولیت بیش از حد خودداری کنند، به فرصت‌های توسعه یا ارتقا بی تفاوت شوند و تمایل داشته باشند که فقط آنچه در محل کار کافی است، انجام دهند (نگوئین^{۱۳}، ۲۰۲۴؛ آتالای و داغستان^{۱۴}، ۲۰۲۴؛ پریا، جاها و نارندرا سینگ چاوداری^{۱۵}، ۲۰۲۵).

«استعفای خاموش» به وضعیتی اشاره دارد که در آن کارمندان به تلاش حداقلی برای انجام الزامات شرح شغل یا الزامات اولیه استخدام خود می‌پردازند و از هرگونه تلاش بیشتر، نوآوری، مشارکت اضافی فراتر از حداقل‌ها و شرح شغل و بروز رفتارهای شهروندی سازمانی خودداری می‌کنند (نیمی، جایاکومار، ماتورامان، نیر و دونالد^{۱۶}، ۲۰۲۴؛ ترانگ و ترانگ^{۱۷}، ۲۰۲۵؛ برنوزی، پاگانین، پتریلی و مارگریتی^{۱۸}، ۲۰۲۵)؛ از این رو پدیده استعفای خاموش، شکل نامحسوس و ظریفی از عدم مشارکت است که تغییر جهت (شیفت) شایان توجه در پویایی‌های محیط کار را نشان می‌دهد و بررسی‌های دقیق‌تری را

1. Quiet Quitting
2. Arvaniti, Antoniadou & Galanis
3. Dilekçi, Kaya & Çiçek
4. Safariyani & Fadillah
5. Trend
6. Shift
7. Memiş & Tabancalı
8. Karadas & Çevik
9. Techanan
10. Jayanto, Saputri & Gumilar
11. Putra & Palupi
12. Afi
13. Nguyen
14. Atalay & Dağistan
15. Priya
16. Nimmi, Jayakumar, Muthuraman, Nair, Donald
17. Trang & Trang
18. Bernuzzi, Paganin, Petrilli, Margheritti

می‌طلبد (تکنان، ۲۰۲۵). این پدیده یک معضل و چالش اساسی است؛ زیرا اکثر کسب‌وکارهای امروزی برای بقا و تداوم حیات خود به میزان مشخصی از تلاش اضافی و رفتارهای شهروندی سازمانی نیاز دارند (ماتوشان، اوپاتا و کنگاتاران^۱، ۲۰۲۵). این مفهوم در بین کارمندی مشاهده می‌شود که رفتارهایی مانند فقدان انگیزه، بی‌میلی، دوری از کار، امتناع از پذیرش مسئولیت یا اجتناب از کار، کاهش ابتکار عمل در حل مسئله، کاهش مشارکت داوطلبانه در جلسات و بحث‌ها، حداقل مشارکت در آموزش و توسعه غیر اجباری، کاهش مشارکت در رفتارهای شهروندی سازمانی و پایبندی دقیق به ساعات کاری رسمی را از خود بروز می‌دهند (نیمی و همکاران، ۲۰۲۴؛ آفی، ۲۰۲۵).

«استعفای خاموش» برای کارفرمایان^۲، کارمندان^۳ و جامعه^۴، پیامدهای منفی متعدد و گسترده‌ای، به‌خصوص در بلندمدت به همراه دارد و به‌طور بالقوه بر کیفیت کار، روحیه کارکنان و عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد (ممیش و تابانجالی، ۲۰۲۴؛ کیم و سون^۵، ۲۰۲۴؛ توسکا^۶ و همکاران، ۲۰۲۵). «استعفای خاموش» می‌تواند در درازمدت هزینه‌های چشمگیری داشته باشد. کاهش تلاش و بهره‌وری کارکنان، می‌تواند زمینه‌ساز کاهش بهره‌وری سازمانی و تضعیف پویایی تیم شود. در نتیجه، این وضعیت می‌تواند با ایجاد عدم تقارن حجم کار در بین همکاران، انگیزه را کاهش دهد و با تأثیرگذاری بر کارکنانی که این تمایل را نشان نمی‌دهند، به هویت سازمانی کارکنان و به فرهنگ سازمانی آسیب برساند (ممیش و تابانجالی، ۲۰۲۴؛ اویگونگیل اردوغان و همکاران^۷، ۲۰۲۵؛ توک و اوزون^۸، ۲۰۲۵). گزارش گالوپ (۲۰۲۴) نشان می‌دهد که حداقل ۵۰ درصد از نیروی کار در ایالات متحده آمریکا و ۶۲ درصد نیروی کار در سراسر جهان درگیر رفتار «استعفای خاموش» هستند (پوترا و پالویی، ۲۰۲۵؛ آتیکو، جرمیا و جنتی^۹، ۲۰۲۵؛ رامادارا و راجماواتی^{۱۰}، ۲۰۲۵) و ضرر ناشی از این رفتار در اقتصاد جهانی، تاکنون ۸/۹ تریلیون دلار بوده است (آتیکو و همکاران، ۲۰۲۵).

با وجود گسترش فزاینده این پدیده و اهمیت حیاتی آن برای سازمان‌ها واقعیت آشکار این است که بسیاری از سازمان‌ها یا تمایل ندارند با این پدیده برخورد کنند یا برای مقابله موفقیت‌آمیز با چنین وضعیتی آمادگی کافی ندارند (نیمی و همکاران، ۲۰۲۴؛ ال جائفی^{۱۱}، ۲۰۲۴؛ پیویج^{۱۲}، ۲۰۲۴)؛ از این رو، رفتار «استعفای خاموش»، از ناتوانی در ایجاد محیط سازمانی مناسب برای تأمین نیازهای جسمی و روحی کارکنان نشئت می‌گیرد (شارقبای^{۱۳}، ۲۰۲۴). اگر عوامل مؤثر بر استعفای خاموش و پیامدهای ناگوار آن معین شود و شناخت، فهم و درک بهتری از این عوامل حاصل آید، مدیران سازمان‌ها می‌توانند با طراحی راهبردهای مناسب، سرمایه‌گذاری در محیط اداری سالم، پشتیبانی و حمایت بهتر از کارکنان، ایجاد تعادل بین کار و زندگی، سیستم‌های بازخورد مؤثر، بازآفرینی فرهنگ سازمانی و فضای کاری مثبت و در نتیجه ارتقای سلامت و رفاه^{۱۴} کارکنان به‌طور اثربخش با این پدیده مقابله کنند (شارقبای، ۲۰۲۴؛ ماتوشان و همکاران، ۲۰۲۵).

-
1. Mathushan, Opatha & Kengatharan
 2. Mployers
 3. Employees
 4. Society
 5. Kim & Sohn
 6. Toska
 7. Uygungil-Erdogan
 8. Tok & Uzun
 9. Atiku, Jeremia & Genty
 10. Rahmadara & Rachmawati
 11. AL-Jawfi
 12. Pevec
 13. Sarkbay
 14. Well-Being

نظر به تأثیرهای منفی شایان توجه استعفای خاموش بر عملکرد و بهره‌وری سازمان، سازمان‌ها به درک و مطالعه عوامل زیربنایی^۱ تأثیرگذار بر چنین رفتاری، به‌منظور کاهش اثرهای منفی آن نیاز دارند (پرنوزی و همکاران، ۲۰۲۵). در نتیجه، مشاهده و تحلیل دقیق رفتارهای کارمندان و انجام اقدامات به‌موقع و مناسب در صورت لزوم ضروری است (پیویچ، ۲۰۲۴؛ پرنوزی و همکاران، ۲۰۲۵)؛ اما مطالعات اندکی دربارهٔ چگونگی ارتباط آن با سایر مفاهیم مانند ترک شغل، فرسودگی شغلی، و تعادل بین کار - زندگی انجام شده است؛ علاوه‌براین، نتایج فردی و سازمانی آن تا حد زیادی ناشناخته مانده است و سؤال‌های مهمی دربارهٔ پیامدهای گسترده‌تر آن باقی مانده است (ممیش و تابانجالی، ۲۰۲۴)؛ بنابراین در شرایط فعلی، نیاز است تا با بررسی و مرور نظام‌مند ادبیات، به تجزیه و تحلیل جامع این ایده پرداخته شود؛ زیرا این پدیده به نگرانی مهمی در زمینه سلامت روان و جسم و بهره‌وری کارکنان تبدیل شده است. علاوه‌براین، باید توجه شود استعفای خاموش مفهوم جدیدی است و چندان توسعه نیافته است (آناند، دال و ری^۲، ۲۰۲۴؛ آتیکو و همکاران، ۲۰۲۵؛ ماتوشان و همکاران، ۲۰۲۵)؛ زیرا بررسی ادبیات فعلی این مفهوم در بسیاری از پایگاه‌های داده دانشگاهی، از جمله ساینس دایرکت، امیرالد، اسکوپوس و غیره، نشان‌دهنده وجود تحقیقات پراکنده و بدون چارچوب منسجم و جامع است و در داخل کشور هم به آن توجهی نشده است و شکاف عمیقی در این باره وجود دارد؛ بنابراین برای پر کردن شکاف‌های ذکر شده، این تحقیق به‌طور نظام‌مند مبانی نظری و متون تجربی مرتبط با «استعفای خاموش» را به‌منظور شناسایی عوامل تأثیرگذار و تأثیرپذیر از «استعفای خاموش» مرور و ادغام می‌کند تا دید و شناخت بهتری برای برخورد مؤثر با آن ارائه دهد و شکاف‌های موجود در درک فعلی ما از این پدیده را بهبود دهد.

پیشینه نظری

تاریخچه استعفای خاموش

اصطلاح استعفای در سال ۲۰۰۹ توسط اقتصاددان مارک بادجر ابداع و پس از همه‌گیری کووید ۱۹ در سال ۲۰۲۰، در زمینه رسانه اجتماعی مطرح شد. این اصطلاح با جنبش تانگ پینگ در سال ۲۰۲۱ رواج یافت و از سال ۲۰۲۲ با بارگذاری یک ویدئو در رسانه اجتماعی، توجه بسیاری از محققان و دانشمندان را به خود جلب کرد (ترانگ و ترانگ، ۲۰۲۵؛ اویگونگیل اردوغان و همکاران، ۲۰۲۵). یک تیک تاکر^۳، به نام زید خان^۴ با بارگذاری (آپلود)^۵ ویدئویی در سال ۲۰۲۲، در دستیابی به شناخت و آگاهی گسترده از این مفهوم و در نتیجه «پخش شدن آن در زمان بسیار کوتاه» (واپرال^۶ شدن آن) نقش بارزی داشت (لیو لاسترس، کاراتپه و اوکوموس^۷، ۲۰۲۴؛ ماتوشان و همکاران، ۲۰۲۵؛ ایرگن، گیلیچ، یوچداغلاز و ایناندی^۸، ۲۰۲۵؛ پوترا و پالویی، ۲۰۲۵). او ویدئوی اصلی دربارهٔ استعفای خاموش را در تاریخ ۲۵ ژوئیه ۲۰۲۲ بارگذاری کرد و تا اکتبر ۲۰۲۴، تعداد ۴۹۲،۴۰۰ لایک و بیش از ۴۵۰۰ نظر (کامنت) دریافت کرد (ال جائوفی، ۲۰۲۴؛ نگوئین، ۲۰۲۴). این ویدئو شامل

1. Underlying
2. Anand, Doll & Ray
3. Tiktok
4. Zaid Khan
5. Upload
6. Viral
7. Liu-Lastres, Karatepe & Okumus
8. Ergen, Giliç, Yücedağlar & İnandi

حمله‌ای بدبینانه به معنا و اهمیت کار بود (شارقبای، ۲۰۲۴؛ نیمی و همکاران، ۲۰۲۴). پُست‌های منتشر شده توسط این کاربر^۱، مانند «کار زندگی شما نیست» و «ارزش شما با خروجی تولیدی تعیین نمی‌شود»، پیامدهای درخور توجهی در سازمان‌ها داشت (نیمی و همکاران، ۲۰۲۴؛ ماتوشان و همکاران، ۲۰۲۵). پس از وایرال شدن استعفای خاموش، رسانه‌های جریان اصلی مانند هاروارد بیزینس ریویو^۲، بی‌بی‌سی^۳ و گاردین^۴ نیز، به ارائه دیدگاه‌های خود درباره روند استعفای خاموش خاموش پرداخته‌اند (نگوئین، ۲۰۲۴).

تعریف استعفای خاموش

استعفای خاموش یک پارادوکس معاصر است که یک برچسب مدرن برای مشکل دیرینه را توصیف می‌کند که در آن، وقتی کارکنان احساس ناتوانی و عدم کنترل بر شغل خود دارند، از کار خود جدا می‌شوند، از تیم خود کناره‌گیری می‌کنند و نگرشی منفعلانه اتخاذ می‌کنند. این رفتار نشانه بارز کاهش انگیزه و مشارکت است و به عنوان «درماندگی آموخته‌شده»^۵ هم شناخته می‌شوند؛ زیرا افراد در برابر فشارهای مداوم و اجتناب‌ناپذیر تسلیم می‌شوند (آروانیتی و همکاران، ۲۰۲۴؛ ماتوشان و همکاران، ۲۰۲۵).

کارمندان برای تأمین زندگی شخصی و حمایت از خانواده‌هایشان به دستمزد خود نیاز دارند و نمی‌توانند به راحتی از کار استعفا دهند و استعفای خاموش گزینه‌ای است که به آن‌ها اجازه می‌دهد تا شغل خود را حفظ کنند و تضمین‌های مالی دریافت کنند، در حالی که مجبور نیستند بیش از حد کار کنند (نگوئین، ۲۰۲۴)؛ به همین دلیل استعفای خاموش به معنای ترک شغل توسط کارمندان نیست. این مفهوم به معنای تمرکز کافی کارمندان بر فرایندهای مرتبط با کار در بازه زمانی تعریف شده توسط کارفرما و حواس‌پرتی از کار در دوره‌های غیرکاری است (شاپت و همکاران، ۲۰۲۳؛ شارقبای، ۲۰۲۴). استعفای خاموش به کارمندی اشاره دارد که تعهد خود را فقط به وظایفی محدود می‌کند که صریحاً در شرح شغلشان ذکر شده است (نیمی و همکاران، ۲۰۲۴؛ دوتا، توماس، شیوا، پاپا، کومو^۶، ۲۰۲۴؛ پریا و همکاران، ۲۰۲۵) و به رفاه شخصی خود بر تعهدهای حرفه‌ای اولویت می‌دهند (نیمی و همکاران، ۲۰۲۴؛ آروانیتی و همکاران، ۲۰۲۴). جدول ۱ مهم‌ترین و جدیدترین تعاریف استعفای خاموش را را نشان می‌دهد.

جدول ۱. تعاریف استعفای خاموش

صاحب نظر (سال)	تعریف
نگوئین (۲۰۲۴)	استعفای خاموش به امتناع کارمندان از انجام چیزی ماورای تعهدهای کاری معمول یا امتناع از انجام وظایفی است که در شرح وظایف آن‌ها ذکر نشده است.
سرينکو ^۷ (۲۰۲۴)	استعفای خاموش محدود کردن تلاش کاری کارمند برای اولویت دادن به رفاه خود نسبت به اهداف سازمانی تعریف می‌شود.
شارقبای (۲۰۲۴)	«استعفای خاموش» را می‌توان به عنوان وضعیتی تعریف کرد که در آن کارمندان در سطحی هستند که حداقل کار لازم برای حفظ شغل خود را انجام می‌دهند.

1. TikTok @zaidleppin
2. Harvard Business Review
3. BBC
4. The Guardian
5. Learned Helplessness
6. Dutta, Thomas, Shiva, Papa & Cuomo
7. Serenko

صاحب نظر (سال)	تعریف
ترانگ و ترانگ (۲۰۲۵)	استعفای خاموش به کوشش حداقلی کارکنان برای تأمین نیازمندی‌های اساسی شغلشان و عدم تلاش بیشتر جهت انجام رفتارهای فراتر از نقش گفته می‌شود
اویگونگیل اردوغان و همکاران (۲۰۲۵)	استعفای خاموش به فاصله عاطفی کارکنان از کار با انجام مسئولیت‌هایشان در محل کار در حداقل سطح ممکن اشاره دارد.
رامادارا و راجماواتی (۲۰۲۵)	پدیده استعفای خاموش شرایطی است که در آن کارمندان تصمیم می‌گیرند کار خود را مطابق با حداقل الزامات و بدون هیچ گونه ابتکار یا تلاش اضافی انجام دهند.
آفی (۲۰۲۵)	استعفای خاموش یعنی کناره‌گیری یا عدم مشارکت خاموش کارمندان که در آن، کارمندان فقط به دنبال برآورد الزامات اساسی شغل خود هستند و عمداً از تلاش اضافی خودداری می‌کنند.

پیشینه تجربی

به منظور تهیه پشتوانه نظری برای موضوع پژوهش کنونی، بخشی از مهم‌ترین، جدیدترین و نزدیک‌ترین پژوهش‌های انجام شده پیرامون موضوع تحقیق در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. جدول پیشینه‌ها

محقق	عنوان	یافته‌ها
پیویج (۲۰۲۴)	شناسایی عوامل تعیین‌کننده استعفای خاموش در سازمان‌ها: مروری یکپارچه بر ادبیات	از میان ۲۰ عامل شناسایی شده، مهم‌ترین پیشایندها عبارت بودند از: شکست در ارزش نهادن به کارکنان، فقدان توسعه مسیر شغلی، افول اعتماد سازمانی، عدم تعامل کار-زندگی، نارضایتی شغلی، انگیزش پایین، کار بی‌معنا، فرسودگی شغلی.
نیمی و همکاران (۲۰۲۴)	عوامل تعیین‌کننده رفتار استعفای خاموش در محل کار: بینش‌هایی از فارغ‌التحصیلان در هند	دو متغیر مهم استخدام خاموش و عدم حمایت همکاران به ترتیب، به عنوان مهم‌ترین پیشایندهای استعفای خاموش شناخته شدند. تجربه کاری نیز تأثیر مثبت استخدام خاموش بر رفتار استعفای خاموش را افزایش می‌دهد.
کیم و سون (۲۰۲۴)	تأثیر استعفای خاموش بر قصد ترک شغل در عصر تحول دیجیتال: نقش‌های میانجی رضایت شغلی و تعهد عاطفی و نقش تعدیل‌کننده ایمنی روان‌شناختی	عدم تعهد عاطفی، نارضایتی شغلی و قصد ترک شغل به ترتیب سه مورد از مهم‌ترین پسابندهای استعفای خاموش هستند. همچنین، ایمنی روان‌شناختی تأثیر مثبت استعفای خاموش بر نارضایتی شغلی و عدم تعهد عاطفی را کاهش می‌دهد.
ال جائوفی (۲۰۲۴)	عوامل مؤثر بر استعفای خاموش در میان کارمندان سازمان‌های غیردولتی در یمن	عدم رضایت شغلی، عدم تعادل کار - زندگی و عدم تعهد شغلی، به ترتیب مهم‌ترین پسابندهای استعفای خاموش هستند.
گالانیس و همکاران ^۱ (۲۰۲۵)	تأثیر فرسودگی شغلی بر استعفای خاموش در میان پرستاران: اثر واسطه‌ای رضایت شغلی	دو متغیر فرسودگی شغلی و رضایت شغلی به ترتیب از مهم‌ترین پیشایندهای استعفای خاموش می‌باشند.
تکینان (۲۰۲۵)	استعفای خاموش در محیط کار بیمارستانی تایلند: تحلیل عوامل مؤثر بر عدم مشارکت کارکنان و عملکرد سازمانی	عدم تعادل بار کاری، فقدان حمایت سازمانی، عدم مشارکت و تعهد، عدم توسعه و رشد مسیر شغلی، فقدان شناسایی و بازخورد، عدم رضایت و انگیزش شغلی، به ترتیب مهم‌ترین پیشایندهای استعفای خاموش هستند. عملکرد زمینه‌ای، عملکرد وظیفه‌ای و عملکرد انطباقی نیز به ترتیب، مهم‌ترین پسابندهای استعفای خاموش شناسایی شدند.

1. Galanis et al.

محقق	عنوان	یافته‌ها
ماتوشان و همکاران (۲۰۲۵)	آیا استعفای خاموش واقعیت دارد؟ شواهدی از یک کشور در حال توسعه (مورد مطالعه: بیمارستان)	عدم مشارکت کارمند، فقدان سلامت و رفاه، عدم به‌کارگیری برندیگ کارفرما، فرهنگ و ارزش‌های سازمانی نامطلوب، ضعف آوای کارکنان و عدم تعادل کار - زندگی از پیشایندهای مهم استعفای خاموش می‌باشند.
پوترا و پالویی (۲۰۲۵)	استعفای خاموش به‌دلیل استرس کاری، با میانجیگری رضایت شغلی و تعهد عاطفی در میان پرستاران	فقدان تعهد عاطفی، نارضایتی شغلی و استرس شغلی به ترتیب قوی‌ترین پیشایندهای استعفای خاموش می‌باشند.
ترانگ و ترانگ (۲۰۲۵)	فرسودگی شغلی و استعفای خاموش در بخش بانکداری ویتنام: اثر تعدیل خوش‌بینی	فرسودگی شغلی مهم‌ترین پیشایندهای استعفای خاموش است. بدبینی سازمانی تأثیر مثبت فرسودگی شغلی بر استعفای خاموش را تشدید می‌کند.
دیلیکچی و همکاران (۲۰۲۵)	استرس شغلی، فرسودگی شغلی و خستگی ناشی از تغییر، به‌عنوان پیش‌بینی‌کننده‌های استعفای خاموش در میان معلمان	فرسودگی، خستگی از تغییر و استرس شغلی، به‌ترتیب مهم‌ترین پیشایندهای استعفای خاموش می‌باشند.

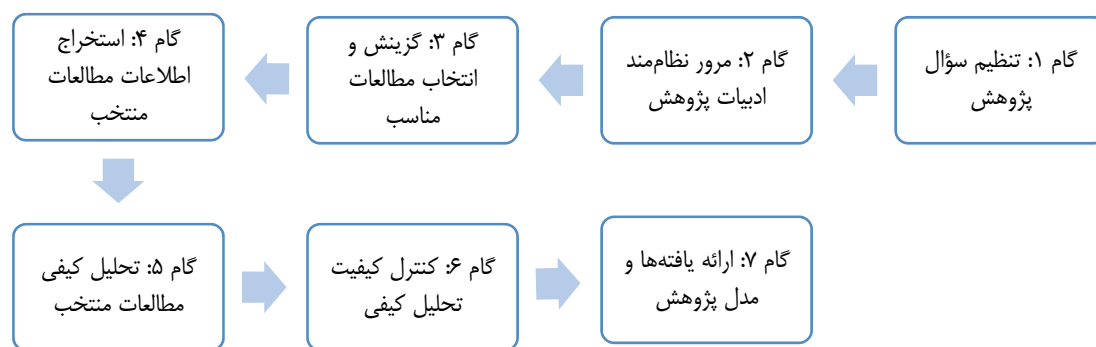
مطالعات تجربی انجام شده در زمینه موضوع پژوهش که بخشی از مهم‌ترین آن در جدول ۲ آمده است، از سه منظر موضوع، روش و زمینه قابل نقد، تحلیل و بررسی است. از لحاظ «موضوعی»، در خارج از کشور، کمابیش درباره پدیده استعفای خاموش سخن به میان آمده است؛ اما در داخل کشور هنوز پدیده استعفای خاموش به درستی وارد واژگان مدیریت منابع انسانی نشده و تحقیقات تجربی فاقد چنین موضوعی است و شکاف عمیقی در این زمینه وجود دارد. بنابراین پژوهش کنونی قصد دارد با مفهوم‌سازی پدیده استعفای خاموش و شناسایی علل و پیامدهای آن، به شناخت و درک بهتر این مفهوم در میان مدیران، محققان و دانشگاهیان کمک کند. از نظر «روش‌شناختی» نیز اکثر قریب به اتفاق مطالعات در خارج از کشور با رویکرد کمی انجام شده است، انجام پژوهش‌های کیفی به غنای بیشتر این حوزه کمک می‌کند و به انباشت دانش نظری منجر می‌شود. در نهایت، از دیدگاه «زمینه» نیز با ملاحظه اکثر تحقیقات انجام شده می‌توان دریافت که بیشتر این مطالعات در زمینه آموزشی و بهداشت و درمان انجام شده و کمتر در حوزه سازمانی مورد مطالعه قرار گرفته است.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش بر مبنای پیاز پژوهش ساندرز و همکاران (۲۰۰۹) تنظیم شده است. بر این اساس، در پارادایم و فلسفه تحقیق تفسیری قرار دارد؛ زیرا الگوی پژوهش بر مبنای تحلیل و تفسیر متن به دست آمده است. همچنین بر مبنای جهت‌گیری پژوهش بنیادی است؛ زیرا به دنبال بسط دانش موجود درباره پدیده استعفای خاموش در سازمان‌هاست و هدف کاربرد آن در مکان یا جامعه‌ای خاص نبوده است. رویکرد پژوهش نیز استقرایی است؛ زیرا با کمک مفاهیم جزئی و فاقد انسجام و یکپارچگی و برقراری ارتباط بین آن‌ها، مفاهیم کلی، منسجم و یکپارچه به‌دست آمد که به مدل یا نظریه ختم شد. پژوهش حاضر از نظر صبغه پژوهش، در زمره پژوهش‌های کیفی است؛ زیرا داده‌ها ذهنی و انتزاعی هستند. راهبرد پژوهش یا روش تجزیه و تحلیل داده‌ها برای تحلیل محتوا و متن مطالعات منتخب، تکنیک تحلیل مضمون است. هدف این پژوهش نیز اکتشاف و درک و فهم یک پدیده است؛ زیرا به دنبال شناسایی و کشف مضامین مرتبط با پیشایندها و پسایندهای استعفای

خاموش در سازمان‌ها و فهم و درک آن جهت ارائه مدل مطلوب است. روش گردآوری داده‌ها کتابخانه‌ای است؛ زیرا به گردآوری اسناد و مدارک معتبر کتابخانه‌ای (داده‌های ثانویه) همچون مقاله‌ها و پایان‌نامه‌ها پرداخته است. ابزار گردآوری داده‌ها نیز مرور نظامند ادبیات پژوهش درباره پدیده استعفای خاموش از طریق روش فراترکیب بوده است. در روش فراترکیب، جامعه آماری کلیه مطالعات شناسایی شده (برای مثال، کل مقاله‌ها) و هر مطالعه، به‌منزله نمونه آماری است. در این پژوهش جامعه آماری یا همان مطالعات شناسایی شده برابر با ۴۲۵ مطالعه (مقاله و پایان‌نامه) بود که از این تعداد، ۴۴ مطالعه (مقاله و پایان‌نامه) به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شد.

در پژوهش کنونی برای اجرای روش فراترکیب، الگوی هفت مرحله‌ای سندلوسکی و بارسو^۱ (۲۰۰۷) اجرا شد که در شکل ۱ نمایش داده شده است. فراترکیب روشی نوظهور در تحقیقات کیفی است که به فرا تحلیل شباهت دارد (کریم مجید، شیخ اسماعیلی و سلطان پناه^۲، ۲۰۲۵؛ مظلومی، مومنی مهمویی و عجم^۳، ۲۰۲۵). در روش فراترکیب، مجموعه‌ای از مطالعات کیفی (اعم از مقاله، پایان‌نامه و غیره) به‌عنوان نمونه آماری تحلیل می‌شوند؛ در واقع، واحد نمونه هر یک از مطالعات کیفی است (فرانکیل، بروکس و لرنند^۴، ۲۰۲۵؛ مظلومی و همکاران، ۲۰۲۵). فراترکیب از طریق ترکیب مطالعات کیفی، به درک عمیق‌تری از پدیده‌ها و تجربه‌های انسانی منجر می‌شود و در عین حال آگاهی بیشتر و بینش‌های عمیقی درباره موضوع پژوهش ارائه می‌دهد (کریم مجید و همکاران، ۲۰۲۵). هدف فراترکیب، فقط ارائه خلاصه‌ای جامع از یافته‌های کیفی نیست؛ بلکه ترکیبی تفسیری از آن‌هاست (مظلومی و همکاران، ۲۰۲۵) که چارچوب‌های مفهومی و بینش‌های جدیدی را ایجاد می‌کند و به توسعه نظریه می‌انجامد (مظلومی و همکاران، ۲۰۲۵؛ کریم مجید و همکاران، ۲۰۲۵).



شکل ۱. مراحل روش فراترکیب

(منبع: مظلومی و همکاران، ۲۰۲۵ به نقل از سندلوسکی و بارسو، ۲۰۰۷)

گام اول: برای دستیابی به هدف پژوهش، سؤال‌های کلیدی مرتبط با موضوع پژوهش (استعفای خاموش)، منابع داده‌ها (پایگاه‌های داده اینترنتی)، محیط پژوهش (سازمان‌ها)، بازه زمانی (۲۰۲۲ تا ۲۰۲۵) و روش‌شناسی پژوهش (روش‌های علمی برای جمع‌آوری داده‌ها) در جدول ۳ نمایش داده شده است.

1. Sandelowski and Barros
2. Karim Majeed, Sheikhesmaeili & Soltan Panah
3. Mazlomi, Momeni Mahmouei & Ajam
4. Frankel, Brooks & Learned

جدول ۳. سؤال‌های پژوهش

پارامترها	تنظیم سؤال‌های پژوهش
سؤال پژوهش (Research question)	مضامین کلیدی، یکپارچه‌کننده و کلان‌پیشایندها و پسایندهای پدیده استعفای خاموش کدام‌اند؟
چه چیزی (What)	پایگاه‌های داده و موتورهای جست‌وجوی اینترنتی متعددی بررسی شدند.
چه کسی (Who)	کارمندان سازمان‌ها در زمینه پدیده استعفای خاموش بررسی شدند.
چه وقت (When)	مطالعات انتشار یافته بین سال‌های ۲۰۲۳ تا ۲۰۲۵ استفاده شده است.
چطور (How)	در تحقیق فراترکیب کنونی مطالعات بر اساس معیارهای خاص و یک الگوریتم انتخاب شدند.

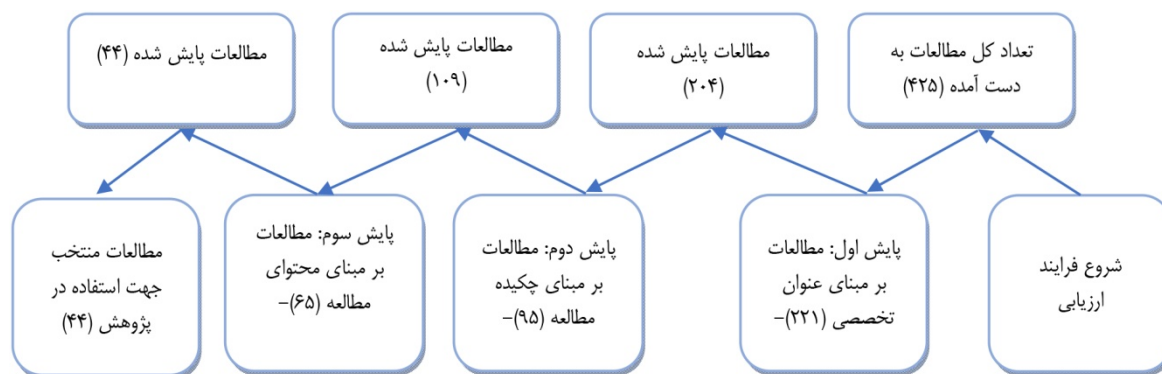
منبع: مظلومی و همکاران (۲۰۲۵)

گام دوم: در این گام بررسی و مرور نظام‌مند و جامع مطالعات قبلی درباره پدیده استعفای خاموش، در پایگاه‌های داده‌های مهم و معتبر اینترنتی، از جمله ساینس دایرکت، ایمرالد، اسکوپوس، گوگل اسکولار، اسپرینگر، پاب مید، ویلی، تیلور آند فرانسیس ریسرچ گیت و وب آو ساینس با استفاده از کلیدواژه‌های ۲۷ گانه طرح‌شده در جدول ۴، در بازه زمانی بین سال‌های ۲۰۲۳ تا ۲۰۲۵ به شناسایی ۴۲۵ مطالعه (مقاله و پایان‌نامه) منجر شد.

جدول ۴. کلیدواژه‌های طرح‌شده

Keywords		
Quiet quitting	Quiet Quitting + Turnover Intention	Quiet Quitting + Work Life Balance
quiet quitting + Turnover	Quiet Quitting + Traits	Quiet Quitting + Stress
Quiet Quitting + Work Engagement	Quiet Quitting + Productivity	Quiet Quitting + Burnout
Quiet Quitting + Organizational Support	Quiet Quitting + Organizational Climate	Quiet Quitting + Employee Retention
Quiet quitting + Leadership styles	Quiet Quitting + Employee	Quiet Quitting + Great Resignation
Quiet quitting + Performance	Quiet Quitting + Organization	Quiet Quitting + Human Resources
Quiet Quitting + Career Development	Quiet Quitting + Workplace	Quiet Quitting + Human Forces
Quiet Quitting + Job Commitment	Quiet Quitting + Job Satisfaction	Quiet Quitting + Transformational Changes
Quiet Quitting + Job Environment	Quiet Quitting + Organizational Culture	Quiet Quitting + Organizational Well-Being

گام سوم: در گام سوم ۴۲۵ مطالعه شناسایی شده (مقاله و پایان‌نامه) با استفاده از معیارهای خروج سه‌گانه «عنوان»، «چکیده» و «محتوای مطالعات» در قالب الگوریتم شکل ۲، پایش و غربال شدند و در پایان مرحله، ۴۴ مطالعه (مقاله و پایان‌نامه) نهایی شد.



شکل ۲. الگوریتم گزینش مقاله‌های منتخب

(منبع: پرنوزی و همکاران، ۲۰۲۵)

فهرست مطالعات منتخب (مقاله‌ها و پایان‌نامه) (۴۴ مطالعه) جهت استخراج اطلاعات و یافته‌های درون مطالعه در

جدول ۵ درج شده است.

جدول ۵. فهرست مقاله‌های منتخب

ردیف	پژوهشگر (سال)	ردیف	پژوهشگر (سال)	ردیف	پژوهشگر (سال)
۱	دیلیچی و همکاران (۲۰۲۵)	۱۶	صفریانی و فاضله (۲۰۲۵)	۳۱	سرینکو (۲۰۲۴)
۲	پرنوزی و همکاران (۲۰۲۵)	۱۷	گالانیس و همکاران (۲۰۲۵)	۳۲	گالانیس و همکاران (۲۰۲۴ الف)
۳	ترانگ و ترانگ (۲۰۲۵)	۱۸	آروانیتی و همکاران (۲۰۲۴)	۳۳	گالانیس و همکاران (۲۰۲۴ ب)
۴	پوترا و پالویی (۲۰۲۵)	۱۹	آناند و همکاران (۲۰۲۴)	۳۴	گالانیس و همکاران (۲۰۲۴ پ)
۵	آفی (۲۰۲۵)	۲۰	ال جائوفی (۲۰۲۴)	۳۵	گالانیس و همکاران (۲۰۲۴ ت)
۶	اویگونگیل اردوغان و همکاران (۲۰۲۵)	۲۱	شارقبای (۲۰۲۴)	۳۶	پلدیز (۲۰۲۳)
۷	ایرگین و همکاران (۲۰۲۵)	۲۲	کیم و سون (۲۰۲۴)	۳۷	ماهاند و کالدول (۲۰۲۳)
۸	آتیکو و همکاران (۲۰۲۵)	۲۳	لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)	۳۸	کین (۲۰۲۳)
۹	ماتوشان و همکاران (۲۰۲۵)	۲۴	ممیش و تابانجالی (۲۰۲۴)	۳۹	اوزتورک و همکاران (۲۰۲۳)
۱۰	پریا و همکاران (۲۰۲۵)	۲۵	نگوئین (۲۰۲۴)	۴۰	آرار و همکاران (۲۰۲۳)
۱۱	توسکا و همکاران (۲۰۲۵)	۲۶	نیمی و همکاران (۲۰۲۴)	۴۱	دای و همکاران (۲۰۲۳)
۱۲	توک و اوزون (۲۰۲۵)	۲۷	کاجه‌پ و سینگ (۲۰۲۴)	۴۲	پیویچ (۲۰۲۳)
۱۳	تکینان (۲۰۲۵)	۲۸	آتالای و داغستان (۲۰۲۴)	۴۳	ژونگ و همکاران (۲۰۲۳)
۱۴	رامادارا و راجماوانتی (۲۰۲۵)	۲۹	وو و وی (۲۰۲۴)	۴۴	راتانتونگا (۲۰۲۳)
۱۵	کاراداس و چپویک (۲۰۲۵)	۳۰	گان و همکاران (۲۰۲۴)	۴۵	

اعتبار مطالعات منتخب (۴۴ مطالعه) با استفاده از معیارهای ۱۰ گانه روش برنامه‌مهارت‌های ارزیابی حیاتی (CASP)^۱،

یعنی هدف پژوهش، روش پژوهش، طرح پژوهش، نمونه‌برداری، جمع‌آوری داده، انعکاس‌پذیری، ملاحظات اخلاقی، دقت در

1. Critical Appraisal Skills Program

تجزیه و تحلیل، بیان روشن یافته‌ها و ارزش پژوهش، توسط ۹ خیره، در مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت نمره‌دهی شد. نتایج نمره‌دهی نشان داد که کلیه مطالعات منتخب، نمره‌ای بالاتر از میانگین (یعنی عدد ۳۰ در مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت) را به خود اختصاص دادند و هیچ مطالعه‌ای حذف نشد.

گام چهارم: در این گام متن و محتوای ۴۴ مطالعه (مقاله و پایان‌نامه) منتخب مرور و بررسی شد. اطلاعات و یافته‌های مرتبط با پیشایندها و پسایندهای استعفای خاموش از مطالعات منتخب (مقالات و پایان‌نامه‌ها) استخراج و به‌طور یکپارچه «مکتوب» شد.

گام پنجم: در گام پنجم متون مکتوب ناشی از مطالعات منتخب مستخرج از گام قبل با استفاده از تکنیک تحلیل مضمون تجزیه و تحلیل شدند تا الگوها، مفاهیم و بینش‌های جدیدی در مورد پیشایندها و پسایندهای پدیده استعفای خاموش حاصل شود. تحلیل متون مکتوب با استفاده از تکنیک کیفی تحلیل مضمون، به شکل‌گیری ۲۵۷ مضمون کلیدی، ۵۹ مضمون یکپارچه‌کننده و ۱۲ مضمون فراگیر برای پیشایندها و پسایندهای پدیده استعفای خاموش شد که در بخش یافته‌های پژوهش به تفصیل تشریح شده است.

گام ششم: در این گام برای کنترل کیفیت و اعتبار تکنیک تحلیل مضمون از روش توافق بین دو کدگذار با به‌کارگیری شاخص مهم، ضریب هولستی استفاده شد. بدین‌منظور برای بررسی صحت کدگذاری، علاوه بر پژوهشگر، متخصص دیگری (دانشیار گروه مدیریت دانشگاه گیلان) که به کدگذاری مسلط بود، ۵ مقاله را کدگذاری کرد. سپس این کدگذاری با کدگذاری انجام شده توسط پژوهشگر با استفاده از ضریب هولستی مقایسه شد. رابطه ۱ شاخص ضریب هولستی را نشان می‌دهد:

$$\text{Holsti Index} = \frac{2 * NA}{NC1 + NC2} = \frac{2 * 80}{81 + 83} = 0.976 \quad (\text{رابطه ۱})$$

با توجه به رابطه ۱، تعداد کدهای مشترک (NA) ۸۰ کد، تعداد کدهای مستخرج از پژوهشگر (NC1) ۸۱ کد و تعداد کدهای مستخرج از متخصص (NC2) ۸۳ کد است که با جای‌گذاری آن‌ها در فرمول هولستی (NI)، میزان این شاخص ۰/۹۷۶ به دست آمد و با توجه به مقدار آستانه، یعنی ۰/۷ صحت و کیفیت کدگذاری تأیید شد.

گام هفتم: در نهایت مدل پیشایندها و پسایندهای پدیده استعفای خاموش با توجه به جدول تحلیل مضمون ارائه می‌شود. مدل این پژوهش در بخش یافته‌ها ارائه شده است.

یافته‌های پژوهش

در پژوهش فراترکیب کنونی، الگوی مفهومی پژوهش بر مبنای تکنیک کیفی تحلیل مضمون توسعه یافته است تا پدیده استعفای خاموش را تشریح و تبیین کند. فرایند گردآوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها در این تکنیک، به صورت زیگزاگی و هم‌زمان انجام می‌گیرد. در این پژوهش برای توسعه و طراحی الگوی پیشایندها و پسایندهای پدیده استعفای خاموش در سازمان‌ها، از ۴۴ مطالعه (مقاله یا پایان‌نامه) استفاده شد که به صورت مرور نظام‌مند ادبیات پژوهش انتخاب شدند. سپس با استفاده از تکنیک کیفی «تحلیل مضمون» سه سطحی مضمون کلیدی، یکپارچه‌کننده و کلان شکل گرفت (جدول ۴). مضامین کلیدی از طریق مراجعه به متون برآمده از مطالعات منتخب (مقاله‌ها و پایان‌نامه‌ها) استخراج شدند. در سطحی

بالتر از طریق ترکیب مضامین کلیدی که مشابه و تکراری بودند، مضامین یکپارچه کننده استخراج شد. در نهایت، در بالاترین سطح از طریق ترکیب و ادغام مضامین یکپارچه کننده، مضامین کلان شکل گرفت (جدول ۶).

جدول ۶. استخراج و تشکیل مضامین سه گانه تحلیل مضمون

مضامین کلان	مضامین یکپارچه کننده	مضامین کلیدی (پیشایندها)	منابع
خصوصیات فردی	شخصیت ناکارآمد	درون گرایی	آروانیتی و همکاران (۲۰۲۴)؛ لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)
		ناپایداری هیجانی	آروانیتی و همکاران (۲۰۲۴)؛ لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)
		توافق پذیری اندک	لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)
		تجربه پذیری ضعیف	لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)
	انعطاف پذیری ضعیف	تاب آوری اخلاقی و عاطفی ضعیف	آروانیتی و همکاران (۲۰۲۴)؛ لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)
		سازگاری ضعیف با تغییر و کارراه	لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)؛ پرنوزی و همکاران (۲۰۲۵)
		سرسختی روان شناختی کم	لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)؛ پرنوزی و همکاران (۲۰۲۵)
	کارآمدی شخصی ضعیف	عزت نفس کم	لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)؛ توک و اوزون (۲۰۲۵)
		انگیزه ذاتی ضعیف	لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)؛ پرنوزی و همکاران (۲۰۲۵)
		هوش هیجانی ضعیف	لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)؛ پرنوزی و همکاران (۲۰۲۵)
		خودکارآمدی ضعیف	لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)؛ رامادارا و راجماواتی (۲۰۲۵)
		صلاحیت و شایستگی کم	آرار و همکاران (۲۰۲۳)؛ توک و اوزون (۲۰۲۵)؛ پرنوزی و همکاران (۲۰۲۵)
گرایش به یأس	کارآمدی اخلاقی ناچیز	پرنوزی و همکاران (۲۰۲۵)	
	توانمندی روان شناختی اندک	پرنوزی و همکاران (۲۰۲۵)	
	نامیدی	لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)؛ رامادارا و راجماواتی (۲۰۲۵)	
	تنهایی	آناند و همکاران (۲۰۲۴)؛ پرنوزی و همکاران (۲۰۲۵)	
انگیزش کاری ضعیف	بدبینی	پرنوزی و همکاران (۲۰۲۵)؛ ترانگ و ترانگ (۲۰۲۵)؛ رامادارا و راجماواتی (۲۰۲۵)	
	طرفه روی اجتماعی	لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)	
	پرسه زنی اینترنتی	آناند و همکاران (۲۰۲۴)؛ لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)	
	بی انگیزگی در انجام کار	پلدیز (۲۰۲۳)؛ راتناتونگا (۲۰۲۳)؛ آرار و همکاران (۲۰۲۳)؛ سرینکو (۲۰۲۴)؛ نگوئین (۲۰۲۴)؛ پیویچ (۲۰۲۴)؛ صفریانی و فاضله (۲۰۲۵)؛ رامادارا و راجماواتی (۲۰۲۵)؛ ماتوشان و همکاران (۲۰۲۵)؛ تیکنان (۲۰۲۵)؛ توک و اوزون (۲۰۲۵)	
عدم وابستگی شغلی	از زیر کار در رفتن	دای و همکاران (۲۰۲۳)؛ لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)	
	درگیری شغلی ناچیز	کین (۲۰۲۳)؛ ماهاند و کالدول (۲۰۲۳)؛ لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)؛ نگوئین (۲۰۲۴)؛ ماتوشان و همکاران (۲۰۲۵)؛ پرنوزی و همکاران (۲۰۲۵)؛ رامادارا و راجماواتی (۲۰۲۵)؛ گالانیس و همکاران (۲۰۲۵)؛ کاراداس و چیویک (۲۰۲۵)؛ توک و اوزون (۲۰۲۵)؛ آفی (۲۰۲۵)	

مضامین کلان	مضامین یکپارچه کننده	مضامین کلیدی (پیشایندها)	منابع
نارضایتی کارکنان	حس تعلق نه چندان چشمگیر	عدم دل‌بستگی شغلی	ماهاند و کالدول (۲۰۲۳)؛ کاراداس و چیویک (۲۰۲۵) ترانگ و ترانگ (۲۰۲۵)؛ توک و اوزون (۲۰۲۵)
		سکوت سازمانی	ماهاند و کالدول (۲۰۲۳)؛ پرنوزی و همکاران (۲۰۲۵)؛ توک و اوزون (۲۰۲۵)؛ کاراداس و چیویک (۲۰۲۵) ترانگ و ترانگ (۲۰۲۵)؛ توک و اوزون (۲۰۲۵)؛ آتیکو و همکاران (۲۰۲۵)
		فداکاری پایین کارکنان	رامادارا و راجماواتی (۲۰۲۵)؛ کاراداس و چیویک (۲۰۲۵) ترانگ و ترانگ (۲۰۲۵)؛ توک و اوزون (۲۰۲۵)
		بی‌علاقگی به کمک به همکاران	رامادارا و راجماواتی (۲۰۲۵)؛ کاراداس و چیویک (۲۰۲۵) ترانگ و ترانگ (۲۰۲۵)؛ توک و اوزون (۲۰۲۵)
		رفتارهای طرد سازمانی	آرار و همکاران (۲۰۲۳)؛ لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)؛ پرنوزی و همکاران (۲۰۲۵)؛ دیلیکچی و همکاران (۲۰۲۵)
	نارضایتی شغلی کارکنان	تعهد شغلی ضعیف	راتناتونگا (۲۰۲۳)؛ دای و همکاران (۲۰۲۳)؛ ژونگ و همکاران (۲۰۲۳)؛ آناند و همکاران (۲۰۲۴)؛ لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)؛ ال جائفی (۲۰۲۴)؛ کاراداس و چیویک (۲۰۲۵)؛ پرنوزی و همکاران (۲۰۲۵)؛ ماتوشان و همکاران (۲۰۲۵)؛ دیلیکچی و همکاران (۲۰۲۵)؛ تیکنان (۲۰۲۵)
		نارضایتی ناشی از عدم پویایی شغل	تاپچوغلو و همکاران (۲۰۲۳)؛ سرینکو (۲۰۲۴)؛ آرار و همکاران (۲۰۲۳)؛ ممیش و تابانجالی (۲۰۲۴)؛ لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)؛ ال جائفی (۲۰۲۴)؛ ماتوشان و همکاران (۲۰۲۵)؛ پرنوزی و همکاران (۲۰۲۵)؛ اویگونگیل اردوغان و همکاران (۲۰۲۵)؛ کاراداس و چیویک (۲۰۲۵)؛ رامادارا و راجماواتی (۲۰۲۵)؛ پوترا و پالویی (۲۰۲۵)
		نارضایتی ناشی از ماهیت و ذات شغل	دای و همکاران (۲۰۲۳)؛ تاپچوغلو و همکاران (۲۰۲۳)؛ سرینکو (۲۰۲۴)؛ آرار و همکاران (۲۰۲۳)؛ ممیش و تابانجالی (۲۰۲۴)؛ لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)؛ گالانسیس و همکاران (۲۰۲۴)؛ ماتوشان و همکاران (۲۰۲۵)؛ پرنوزی و همکاران (۲۰۲۵)؛ اویگونگیل اردوغان و همکاران (۲۰۲۵)؛ صفریانی و فاضله (۲۰۲۵)؛ کاراداس و چیویک (۲۰۲۵)؛ رامادارا و راجماواتی (۲۰۲۵)؛ پوترا و پالویی (۲۰۲۵)
		نارضایتی از مسیر شغلی/کارراهه	سرینکو (۲۰۲۴)؛ لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)؛ ماتوشان و همکاران (۲۰۲۵)؛ پرنوزی و همکاران (۲۰۲۵)؛ کاراداس و چیویک (۲۰۲۵)
		نارضایتی از انتظارات شغلی برآورده نشده شغلی	سرینکو (۲۰۲۴)؛ لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)؛ ماتوشان و همکاران (۲۰۲۵)؛ پرنوزی و همکاران (۲۰۲۵)؛ کاراداس و چیویک (۲۰۲۵)
نارضایتی کارکنان از زندگی	افزایش هزینه‌های زندگی	هاموچی و همکاران (۲۰۲۳)؛ گان و همکاران (۲۰۲۴)؛ دیلیکچی و همکاران (۲۰۲۵)؛ پرنوزی و همکاران (۲۰۲۵)؛ کاراداس و چیویک، (۲۰۲۵)	
	پس‌انداز ناکافی برای بازنشستگی	کاراداس و چیویک، (۲۰۲۵)	

مضامین کلان	مضامین یکپارچه کننده	مضامین کلیدی (پیشایندها)	منابع	
تعارضات در محل کار	تعارض کاری	مشکلات سلامتی غیر مرتبط با کار	لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)	
		تعارض با سایر کارکنان	ایدئولوژی و طرز فکر متضاد	پرنوزی و همکاران (۲۰۲۵)
			تعارض در وظیفه (نقش)	لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)؛ پرنوزی و همکاران (۲۰۲۵)
	تعارض کار - زندگی	تعارض ارتباطی	پرنوزی و همکاران (۲۰۲۵)	
		تعارض با سرپرستان	توسکا و همکاران (۲۰۲۵)	
		تعارض با همکاران	توسکا و همکاران (۲۰۲۵)	
		تعارض با زیردستان	توسکا و همکاران (۲۰۲۵)	
	تعارضات در محل کار	تضاد نقش‌های کاری با خانوادگی	کین (۲۰۲۳)؛ تاپچوگلو و همکاران (۲۰۲۳)؛ ممیش و تابانجالی (۲۰۲۴)؛ لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)؛ ال جاثوفی (۲۰۲۴)؛ پرنوزی و همکاران (۲۰۲۵)؛ اویگونگیل اردوغان و همکاران (۲۰۲۵)؛ ماتوشان و همکاران (۲۰۲۵)؛ پیویچ (۲۰۲۴)؛ صفریانی و فاضله (۲۰۲۵)؛ رامادارا و راجماواتی (۲۰۲۵)؛ کاراداس و چپویک (۲۰۲۵)؛ تیکینان (۲۰۲۵)؛ آفی (۲۰۲۵)	کین (۲۰۲۳)؛ تاپچوگلو و همکاران (۲۰۲۳)؛ ممیش و تابانجالی (۲۰۲۴)؛ لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)؛ ال جاثوفی (۲۰۲۴)؛ پرنوزی و همکاران (۲۰۲۵)؛ اویگونگیل اردوغان و همکاران (۲۰۲۵)؛ ماتوشان و همکاران (۲۰۲۵)؛ پیویچ (۲۰۲۴)؛ صفریانی و فاضله (۲۰۲۵)؛ رامادارا و راجماواتی (۲۰۲۵)؛ کاراداس و چپویک (۲۰۲۵)؛ تیکینان (۲۰۲۵)؛ آفی (۲۰۲۵)
			تعارض بین کار و زندگی	کین (۲۰۲۳)؛ تاپچوگلو و همکاران (۲۰۲۳)؛ ممیش و تابانجالی (۲۰۲۴)؛ لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)؛ ال جاثوفی (۲۰۲۴)؛ پرنوزی و همکاران (۲۰۲۵)؛ اویگونگیل اردوغان و همکاران (۲۰۲۵)؛ ماتوشان و همکاران (۲۰۲۵)؛ پیویچ (۲۰۲۴)؛ صفریانی و فاضله (۲۰۲۵)؛ رامادارا و راجماواتی (۲۰۲۵)؛ کاراداس و چپویک (۲۰۲۵)؛ تیکینان (۲۰۲۵)؛ آفی (۲۰۲۵)
		تعارض بین ارزش فردی و سازمانی	تعارض بین ارزش فردی و سازمانی	آفی (۲۰۲۵)
تعارض بین هدف فردی و سازمانی			آفی (۲۰۲۵)	
فروودگی کارکنان		فروودگی شخصی	نارضایتی اعضای خانواده	لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)؛ نگوئین (۲۰۲۴)؛ ال جاثوفی (۲۰۲۴)؛ پرنوزی و همکاران (۲۰۲۵)؛ اویگونگیل اردوغان و همکاران (۲۰۲۵)؛ ترانگ و ترانگ (۲۰۲۵)؛ کاراداس و چپویک (۲۰۲۵)
			خستگی و تحلیل رفتگی جسمانی	یلدیز (۲۰۲۳)؛ دیلیکچی و همکاران (۲۰۲۴)؛ نگوئین (۲۰۲۴)؛ لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)؛ دیلیکچی و همکاران (۲۰۲۵)؛ پرنوزی و همکاران (۲۰۲۵)؛ ترانگ و ترانگ (۲۰۲۵)؛ رامادارا و راجماواتی (۲۰۲۵)
		کاهش تحمل نامالیقات	دیلیکچی و همکاران (۲۰۲۴)؛ لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)؛ دیلیکچی و همکاران (۲۰۲۵)؛ پرنوزی و همکاران (۲۰۲۵)؛ ترانگ و ترانگ (۲۰۲۵)؛ رامادارا و راجماواتی (۲۰۲۵)	

منابع	مضامین کلیدی (پیشایندها)	مضامین یکپارچه کننده	مضامین کلان
دیلیکچی و همکاران (۲۰۲۴): لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴): دیلیکچی و همکاران (۲۰۲۵): پرنوزی و همکاران (۲۰۲۵): ترانگ و ترانگ (۲۰۲۵): رامادارا و راجماواتی (۲۰۲۵)	احساس ضعف و آسیب پذیری		
یلدیز (۲۰۲۳): دیلیکچی و همکاران (۲۰۲۴): لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴): نگوئین (۲۰۲۴): ال جائفی (۲۰۲۴): پرنوزی و همکاران (۲۰۲۵): ترانگ و ترانگ (۲۰۲۵): دیلیکچی و همکاران (۲۰۲۵): اویگونگیل اردوغان و همکاران (۲۰۲۵): پیویج (۲۰۲۴): صفریانی و فاضله (۲۰۲۵): رامادارا و راجماواتی (۲۰۲۵): ماتوشان و همکاران (۲۰۲۵)	احساس کوفتگی در پایان روز کاری		
نگوئین (۲۰۲۴)	خستگی ناشی از جای خالی شغل	فرسودگی کاری	
یلدیز (۲۰۲۳): دیلیکچی و همکاران (۲۰۲۴): نگوئین (۲۰۲۴): لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴): ال جائفی (۲۰۲۴): پرنوزی و همکاران (۲۰۲۵): ترانگ و ترانگ (۲۰۲۵): دیلیکچی و همکاران (۲۰۲۵): اویگونگیل اردوغان و همکاران (۲۰۲۵): پیویج (۲۰۲۴): صفریانی و فاضله (۲۰۲۵): رامادارا و راجماواتی (۲۰۲۵): ماتوشان و همکاران (۲۰۲۵)	خسته کننده بودن ساعات کاری		
دیلیکچی و همکاران (۲۰۲۴): دیلیکچی و همکاران (۲۰۲۵): پرنوزی و همکاران (۲۰۲۵): توک و اوزون (۲۰۲۵)	عدم موفقیت شخصی		
دیلیکچی و همکاران (۲۰۲۴): دیلیکچی و همکاران (۲۰۲۵): پرنوزی و همکاران (۲۰۲۵): توک و اوزون (۲۰۲۵)	مسخ شخصیت (شخصیت زدایی)		
یلدیز (۲۰۲۳): دیلیکچی و همکاران (۲۰۲۴): ییلماز (۲۰۲۴): ییلماز و همکاران (۲۰۲۴): نگوئین (۲۰۲۴): ال جائفی (۲۰۲۴): رامادارا و راجماواتی (۲۰۲۵): اویگونگیل اردوغان و همکاران (۲۰۲۵): دیلیکچی و همکاران (۲۰۲۵): پرنوزی و همکاران (۲۰۲۵): پیویج (۲۰۲۴): صفریانی و فاضله (۲۰۲۵): ترانگ و ترانگ (۲۰۲۵): ماتوشان و همکاران (۲۰۲۵)	خستگی هیجانی	فرسودگی شغلی	
رامادارا و راجماواتی (۲۰۲۵): دیلیکچی و همکاران (۲۰۲۵): پرنوزی و همکاران (۲۰۲۵): ترانگ و ترانگ (۲۰۲۵)	سخت بودن برخورد با ارباب رجوع / مشتری		
لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)	استرس زا بودن تعامل با ارباب رجوع / مشتری	فرسودگی ارباب رجوع محور	
رامادارا و راجماواتی (۲۰۲۵): دیلیکچی و همکاران (۲۰۲۵): پرنوزی و همکاران (۲۰۲۵): ترانگ و ترانگ (۲۰۲۵)	تحلیل انرژی هنگام کار با ارباب رجوع / مشتری		
رامادارا و راجماواتی (۲۰۲۵): دیلیکچی و همکاران (۲۰۲۵): پرنوزی و همکاران (۲۰۲۵): ترانگ و ترانگ (۲۰۲۵)	کسل ننده بودن کار با ارباب رجوع / مشتری		
پیویج (۲۰۲۴): صفریانی و فاضله (۲۰۲۵): رامادارا و راجماواتی، ۲۰۲۵: ماتوشان و همکاران (۲۰۲۵)	غفلت رهبران از برآورد نیازمندی های شغلی کارکنان	نفوذ رهبری ضعیف	هدایت ضعیف: نیروها
ماهاند و کالدول (۲۰۲۳)	عدم پایبندی به قول ها و نقض عهد		

مضامین کلان	مضامین یکپارچه کننده	مضامین کلیدی (پیشایندها)	منابع
		ناکارآمدی رهبران در الهام بخشی مؤثر به کارکنان	پیویچ (۲۰۲۴)؛ صفریانی و فاضله (۲۰۲۵)؛ رامادارا و راجماواتی (۲۰۲۵)؛ ماتوشان و همکاران (۲۰۲۵)
		ناتوانی در خلق روابط معنادار با کارکنان	نگوئین (۲۰۲۴)؛ پیویچ (۲۰۲۴)؛ صفریانی و فاضله (۲۰۲۵)
		ناتوانی در جلب اعتماد کارکنان	نگوئین (۲۰۲۴)؛ آروانیتی و همکاران (۲۰۲۴)؛ پیویچ (۲۰۲۴)؛ صفریانی و فاضله (۲۰۲۵)؛ آفی (۲۰۲۵)
		تخریب شخصیت کارکنان	هاموچی و همکاران (۲۰۲۳)؛ گالانیس و همکاران (۲۰۲۴)؛ ب)؛ نگوئین (۲۰۲۴)
رفتارهای رهبری مخرب		رفتارهای جانب‌دارانه	آرار و همکاران (۲۰۲۳)
		رفتارهای مبتنی بر نظریه x	آرار و همکاران (۲۰۲۳)؛ تیکنان (۲۰۲۵)
		دشمنی با کارکنان	نگوئین (۲۰۲۴)
		رفتارهای پرخاشگرانه	نگوئین (۲۰۲۴)
به کارگیری سبک سه‌گانه تاریک رهبری		سبک رهبری خودشیفته	لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)
		سبک رهبری جامعه‌ستیز	لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)
		سبک رهبری ماکیاولیستی	لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)
سرپرستی غیر اثربخش		مربیگری و سرپرستی ضعیف	آرار و همکاران (۲۰۲۳)؛ لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)؛ آناند و همکاران (۲۰۲۴)؛ نگوئین (۲۰۲۴)؛ پیویچ (۲۰۲۴)؛ صفریانی و فاضله (۲۰۲۵)؛ تیکنان (۲۰۲۵)
		عدم همکاری بین سرپرست - کارمند	پیویچ (۲۰۲۴)؛ صفریانی و فاضله (۲۰۲۵)
		مبادله سرپرست - عضو غیراثربخش	لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)؛ پیویچ (۲۰۲۴)؛ صفریانی و فاضله (۲۰۲۵)
سیاست‌های منابع انسانی غیر اثربخش	استخدام خاموش	افزایش عمدی حجم کاری کارکنان بدون پرداخت اضافی	آناند و همکاران (۲۰۲۴)؛ نیمی و همکاران (۲۰۲۴)؛ کاراداس و چیویک (۲۰۲۵)؛ آتیگو و همکاران (۲۰۲۵)
		درخواست از کارکنان جهت انجام کار بعد از ساعات کاری	آناند و همکاران (۲۰۲۴)؛ نیمی و همکاران (۲۰۲۴)؛ کاراداس و چیویک (۲۰۲۵)
		دورنگه داشتن یا کنار گذاشتن کارکنان از چرخه رویدادهای کاری/اجتماعی	آناند و همکاران (۲۰۲۴)؛ نیمی و همکاران (۲۰۲۴)؛ کاراداس و چیویک (۲۰۲۵)؛ آتیگو و همکاران (۲۰۲۵)
		عدم احترام مدیر/سرپرست به مشارکت‌های کارکنان	آناند و همکاران (۲۰۲۴)؛ نیمی و همکاران (۲۰۲۴)؛ کاراداس و چیویک (۲۰۲۵)؛ آتیگو و همکاران (۲۰۲۵)
		عدم پاسخ شایسته مدیر/سرپرست در برابر عملکرد کارکنان	آناند و همکاران (۲۰۲۴)؛ نیمی و همکاران (۲۰۲۴)؛ ال جائوفی (۲۰۲۴)؛ کاراداس و چیویک (۲۰۲۵)؛ آتیگو و همکاران (۲۰۲۵)

مضامین کلان	مضامین یکپارچه کننده	مضامین کلیدی (پیشایندها)	منابع
		عدم علاقه مدیر/ سرپرست به توسعه مسيرشغلی/کارراهه کارکنان	آناند و همکاران (۲۰۲۴)؛ ماهاند و کالدول (۲۰۲۳)؛ نیمی و همکاران (۲۰۲۴)؛ ال جاثوفی (۲۰۲۴)؛ کاراداس و چپویک (۲۰۲۵)؛ آتیکو و همکاران (۲۰۲۵)
پشتیبانی ضعیف از نیروها		حمایت سازمانی و مدیریتی درک شده پایین	هاموچی و همکاران (۲۰۲۳)؛ ژونگ و همکاران (۲۰۲۳)؛ آرار و همکاران (۲۰۲۳)؛ گان و همکاران (۲۰۲۴)؛ ممیش و تابانجالی (۲۰۲۴)؛ نیمی و همکاران (۲۰۲۴)؛ لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)؛ آناند و همکاران (۲۰۲۴)؛ دیلیکچی و همکاران (۲۰۲۵)؛ پرنوزی و همکاران (۲۰۲۵)؛ رامادارا و راجماواتی (۲۰۲۵)؛ ماتوشان و همکاران (۲۰۲۵)؛ توسکا و همکاران (۲۰۲۵)؛ تیکنان (۲۰۲۵)؛ توک و اوزون (۲۰۲۵)؛ آتیکو و همکاران (۲۰۲۵)
		بی توجهی به تأمین امنیت شغلی	آرار و همکاران (۲۰۲۳)؛ نگوئین (۲۰۲۴)؛ ژونگ و همکاران (۲۰۲۳)؛ پرنوزی و همکاران (۲۰۲۵)؛ توک و اوزون (۲۰۲۵)
فرصت‌های ضعیف یادگیری و رشد		منابع شغلی ناکافی	هاموچی و همکاران (۲۰۲۳)؛ گان و همکاران (۲۰۲۴)؛ نگوئین (۲۰۲۴)؛ دیلیکچی و همکاران (۲۰۲۵)
		وجود موانع بر سر راه زمینه‌های رشد و توسعه شخصی، شغلی و فنی کارکنان	ماهاند و کالدول (۲۰۲۳)؛ نگوئین (۲۰۲۴)؛ ال جاثوفی (۲۰۲۴)؛ ترانگ و ترانگ (۲۰۲۵)؛ ماتوشان و همکاران (۲۰۲۵)؛ تیکنان (۲۰۲۵)؛ آفی (۲۰۲۵)
		محروم کردن کارمندان از مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها	ماهاند و کالدول (۲۰۲۳)؛ آتالای و داغستان (۲۰۲۴)؛ پیویچ (۲۰۲۴)؛ کاراداس و چپویک (۲۰۲۵)
کار فاقد معنا		وجود چشم‌اندازهای ضعیف یادگیری و توسعه	ماهاند و کالدول (۲۰۲۳)؛ ال جاثوفی (۲۰۲۴)؛ ترانگ و ترانگ (۲۰۲۵)؛ ماتوشان و همکاران (۲۰۲۵)؛ تیکنان (۲۰۲۵)
		رکود فرصت‌های توسعه مسير شغلی/کارراهه	اوزتورک و همکاران، (۲۰۲۳)؛ ماهاند و کالدول (۲۰۲۳)؛ ژونگ و همکاران (۲۰۲۳)؛ ال جاثوفی (۲۰۲۴)؛ پیویچ (۲۰۲۴)؛ صفریانی و فاضله (۲۰۲۵)؛ پرنوزی و همکاران (۲۰۲۵)؛ رامادارا و راجماواتی (۲۰۲۵)؛ تیکنان (۲۰۲۵)؛ آفی (۲۰۲۵)
		نبود هدف و معنا در کار	ماتوشان و همکاران (۲۰۲۵)؛ پیویچ (۲۰۲۴)؛ صفریانی و فاضله (۲۰۲۵)
		عدم وجود ارتباط معنادار بین شغل و اهداف سازمان	آفی (۲۰۲۴)؛ آتیکو و همکاران (۲۰۲۵)؛ ماتوشان و همکاران (۲۰۲۵)؛ ترانگ و ترانگ (۲۰۲۵)؛ آفی (۲۰۲۵)
		کنترل شغلی ضعیف	رامادارا و راجماواتی (۲۰۲۵)
		شغل تکراری و ثابت	ال جاثوفی (۲۰۲۴)
		استقلال کم	ماهاند و کالدول (۲۰۲۳)؛ آتالای و داغستان (۲۰۲۴)؛ پیویچ (۲۰۲۴)؛ کاراداس و چپویک (۲۰۲۵)؛ پرنوزی و همکاران (۲۰۲۵)؛ ماتوشان و همکاران (۲۰۲۵)؛ رامادارا و راجماواتی (۲۰۲۵)؛ تیکنان (۲۰۲۵)؛ توک و اوزون (۲۰۲۵)
		بازخورد ناکافی	رامادارا و راجماواتی (۲۰۲۵)؛ تیکنان (۲۰۲۵)؛ آفی (۲۰۲۵)

مضامین کلان	مضامین یکپارچه کننده	مضامین کلیدی (پیشایندها)	منابع
سیاست‌های شغلی مهم		عدم شفاف‌سازی درباره چگونگی رابطه مافوق و زیردست	ممیش و تابانجالی (۲۰۲۴)؛ تیکنان (۲۰۲۵)؛ آفی (۲۰۲۵)
		عدم وجود اهداف کاری روشن	ماتوشان و همکاران (۲۰۲۵)؛ آناند و همکاران (۲۰۲۴)؛ نگوئین (۲۰۲۴)
		ارائه رهنمودهای کاری غیر واضح	نگوئین (۲۰۲۴)
		رویه‌های کاری غیر واضح	لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)
		میان‌برهای پیشرفت و موفقیت شغلی غیر شفاف	تیکنان (۲۰۲۵)
ابهام نقش		عدم شفاف‌سازی درباره ماهیت نقش	نگوئین (۲۰۲۴)؛ وو و وی (۲۰۲۴)؛ لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)؛ رامادارا و راجماواتی (۲۰۲۵)؛ توک و اوزون (۲۰۲۵)
		شفاف نبودن انتظارات مرتبط با نقش	نگوئین (۲۰۲۴)؛ وو و وی (۲۰۲۴)؛ لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)؛ رامادارا و راجماواتی (۲۰۲۵)؛ توک و اوزون (۲۰۲۵)
		شفاف نبودن چگونگی برآورد انتظارات مرتبط با نقش	نگوئین (۲۰۲۴)؛ وو و وی (۲۰۲۴)؛ لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)؛ رامادارا و راجماواتی (۲۰۲۵)؛ توک و اوزون (۲۰۲۵)
		شفاف نبودن پیامدهای نقش یا نتایج مورد انتظار	نگوئین (۲۰۲۴)؛ وو و وی (۲۰۲۴)؛ لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)؛ رامادارا و راجماواتی (۲۰۲۵)
اقدامات ضعیف منابع انسانی		اقدامات ضعیف راجع به افزایش مهارت (مثلاً آموزش محدود)	لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)
		اقدامات ضعیف راجع به افزایش انگیزه (مثلاً فقدان پاداش، توانمندسازی محدود)	لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)
		اقدامات ضعیف راجع به مطابقت مهارت (استعداد) - وظیفه	آرار و همکاران (۲۰۲۳)؛ ممیش و تابانجالی (۲۰۲۴)؛ برنوزی و همکاران (۲۰۲۵)
		اقدامات ضعیف راجع به افزایش فرصت (مثلاً فرصت‌های شغلی محدود)	لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)
		اقدامات ضعیف راجع به برندینگ کارفرما	ماهاند و کالدول (۲۰۲۳)؛ ماتوشان و همکاران (۲۰۲۵)
عدم تماس با استعفادهندگان خاموش		مشاهده استعفادهندگان خاموش	رامادارا و راجماواتی (۲۰۲۵)
		تعامل با استعفادهندگان خاموش	رامادارا و راجماواتی (۲۰۲۵)
		همکاری با استعفادهندگان خاموش	رامادارا و راجماواتی (۲۰۲۵)

مضامین کلان	مضامین یکپارچه کننده	مضامین کلیدی (پیشایندها)	منابع
	سلامت و رفاه پایین کارکنان	سلامت و رفاه ذهنی، روحی و روانی پایین	ماهاند و کالدول (۲۰۲۳): ژونگ و همکاران (۲۰۲۳); نگوئین (۲۰۲۴); پریا و همکاران (۲۰۲۵); ماتوشان و همکاران (۲۰۲۵); رامادارا و راجماواتی (۲۰۲۵)
		رفاه و سلامت فیزیکی پایین	ماهاند و کالدول (۲۰۲۳): ژونگ و همکاران (۲۰۲۳); نگوئین (۲۰۲۴); پریا و همکاران (۲۰۲۵); ماتوشان و همکاران (۲۰۲۵); رامادارا و راجماواتی (۲۰۲۵)
		سلامت و رفاه عاطفی پایین	ماهاند و کالدول (۲۰۲۳): ژونگ و همکاران (۲۰۲۳); نگوئین (۲۰۲۴); پریا و همکاران (۲۰۲۵); ماتوشان و همکاران (۲۰۲۵); پرنوزی و همکاران (۲۰۲۵); رامادارا و راجماواتی (۲۰۲۵)
		سلامت و رفاه اقتصادی پایین	ماهاند و کالدول (۲۰۲۳): ژونگ و همکاران (۲۰۲۳); نگوئین (۲۰۲۴); پریا و همکاران (۲۰۲۵); ماتوشان و همکاران (۲۰۲۵); پرنوزی و همکاران (۲۰۲۵); رامادارا و راجماواتی (۲۰۲۵)
ملاحظه ضعیف نیروی انسانی	القای بی‌ارزشی به نیروها	قصور در ارزش قائل شدن برای کار و خدمات نیروها	ماهاند و کالدول (۲۰۲۳): هاموچی و همکاران (۲۰۲۳); گالانیس و همکاران (۲۰۲۴): آناند و همکاران (۲۰۲۴); نگوئین (۲۰۲۴); پیویچ (۲۰۲۴); صفریانی و فاضله (۲۰۲۵); رامادارا و راجماواتی (۲۰۲۵); ماتوشان و همکاران (۲۰۲۵); رامادارا و راجماواتی (۲۰۲۵); کاراداس و چپویک (۲۰۲۵); اویگونگیل اردوغان و همکاران (۲۰۲۵)
		قصور در بازخورد کار و خدمات ارزشمند نیروها	ماهاند و کالدول (۲۰۲۳): ممیش و تابانجالی (۲۰۲۴): آتالای و داغستان (۲۰۲۴); ماتوشان و همکاران (۲۰۲۵)
		قصور در درک و رعایت قراردادهای اجتماعی و روان‌شناسی	ژونگ و همکاران (۲۰۲۳): بل و کنرو (۲۰۲۳); پیویچ (۲۰۲۴); پرنوزی و همکاران (۲۰۲۵); ماتوشان و همکاران (۲۰۲۵); صفریانی و فاضله (۲۰۲۵)
		ایجاد احساس تحقیر در نیروها	هاموچی و همکاران (۲۰۲۳): گالانیس و همکاران (۲۰۲۴): نگوئین (۲۰۲۴); ایرگن و همکاران (۲۰۲۵); ماتوشان و همکاران (۲۰۲۵)
قدردانی ناکافی از نیروها	مشوق‌های مالی و حمایتی ضعیف	حقوق و دستمزد ناکافی	ماهاند و کالدول (۲۰۲۳): اوزتورک و همکاران (۲۰۲۳); هاموچی و همکاران (۲۰۲۳): آتالای و داغستان (۲۰۲۴); گالانیس و همکاران (۲۰۲۴): ال جانوفی (۲۰۲۴); نگوئین (۲۰۲۴); ماتوشان و همکاران (۲۰۲۴); پرنوزی و همکاران (۲۰۲۵); پیویچ (۲۰۲۴); صفریانی و فاضله (۲۰۲۵); کاراداس و چپویک (۲۰۲۵); رامادارا و راجماواتی (۲۰۲۵); تیکنان (۲۰۲۵); آفی (۲۰۲۵)
		مشوق‌های مالی و حمایتی ضعیف	هاموچی و همکاران (۲۰۲۳): گالانیس و همکاران (۲۰۲۴): ماتوشان و همکاران (۲۰۲۵); رامادارا و راجماواتی (۲۰۲۵); پیویچ (۲۰۲۴); صفریانی و فاضله (۲۰۲۵); کاراداس و چپویک (۲۰۲۵); تیکنان (۲۰۲۵); آفی (۲۰۲۵)

مضامین کلان	مضامین یکپارچه کننده	مضامین کلیدی (پیشایندها)	منابع
		عدم تقدیر و شناسایی به نیروها	هاموچی و همکاران (۲۰۲۳)؛ گالانیس و همکاران (۲۰۲۴)؛ آناند و همکاران (۲۰۲۴)؛ نگوئین (۲۰۲۴)؛ پیویچ (۲۰۲۴)؛ صفریانی و فاضله (۲۰۲۵)؛ ماتوشان و همکاران (۲۰۲۵)؛ تیکنان (۲۰۲۵)؛ آفی (۲۰۲۵)
		قدردانی غیرمنصفانه از نیروها	ماهاند و کالدول (۲۰۲۳)؛ هاموچی و همکاران (۲۰۲۳)؛ آناند و همکاران (۲۰۲۴)؛ گالانیس و همکاران (۲۰۲۴)؛ نگوئین (۲۰۲۴)؛ آتالای و داغستان (۲۰۲۴)؛ پیویچ (۲۰۲۴)؛ ال جائوفی (۲۰۲۴)؛ کاراداس و چویک (۲۰۲۵)؛ ماتوشان و همکاران (۲۰۲۵)؛ پرنوزی و همکاران (۲۰۲۵)؛ تیکنان (۲۰۲۵)؛ آفی (۲۰۲۵)
		ضعف در برنامه‌های بازنشستگی	نگوئین (۲۰۲۴)؛ تیکنان (۲۰۲۵)
محیط کاری سمی	فرهنگ سازمانی پرفشار	جو کاری با فشار بالا	اوزتورک و همکاران (۲۰۲۳)؛ لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)؛ نگوئین (۲۰۲۴)؛ ماتوشان و همکاران (۲۰۲۵)
		تقاضاهای شغلی زیاد	هاموچی و همکاران (۲۰۲۳)؛ گان و همکاران (۲۰۲۴)؛ نگوئین (۲۰۲۴)؛ دیلیکچی و همکاران (۲۰۲۵)
		جو کاری بی‌رحمانه	اوزتورک و همکاران (۲۰۲۳)؛ سرینکو (۲۰۲۴)؛ آتالای و داغستان (۲۰۲۴)؛ نگوئین (۲۰۲۴)؛ ماتوشان و همکاران (۲۰۲۵)
		ساعات کاری طولانی در طول روز	لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)؛ ماهاند و کالدول (۲۰۲۳)؛ ماتوشان و همکاران (۲۰۲۵)
		ساعات کاری انعطاف‌ناپذیر	اوزتورک و همکاران (۲۰۲۳)؛ ماهاند و کالدول (۲۰۲۳)
		کار کردن کارکنان در اوقات فراغت	کین (۲۰۲۳)؛ نگوئین (۲۰۲۴)؛ لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)؛ اویگونگیل اردوغان و همکاران (۲۰۲۵)؛ ترانگ و ترانگ (۲۰۲۵)؛ پرنوزی و همکاران (۲۰۲۵)
		اضافه کاری بیش از حد و اجباری	لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)؛ ماتوشان و همکاران (۲۰۲۵)
		جو کاری افتخار به سخت‌کوشی و پشتکار شدید	اوزتورک و همکاران (۲۰۲۳)؛ سرینکو (۲۰۲۴)؛ آتالای و داغستان (۲۰۲۴)؛ نگوئین (۲۰۲۴)؛ ماتوشان و همکاران (۲۰۲۵)
		حجم (بار) کاری بیش از حد و طاقت‌فرسا	ماهاند و کالدول (۲۰۲۳)؛ هاموچی و همکاران (۲۰۲۳)؛ اوزتورک و همکاران (۲۰۲۳)؛ آرار و همکاران (۲۰۲۳)؛ گان و همکاران (۲۰۲۴)؛ لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)؛ نگوئین (۲۰۲۴)؛ ال جائوفی (۲۰۲۴)؛ آناند و همکاران (۲۰۲۴)؛ گالانیس و همکاران (۲۰۲۵)؛ دیلیکچی و همکاران (۲۰۲۵)؛ ماتوشان و همکاران (۲۰۲۵)؛ اویگونگیل اردوغان و همکاران (۲۰۲۵)؛ تیکنان (۲۰۲۵)؛ توک و اوزون (۲۰۲۵)
		استرس ناشی از حجم کار	اوزتورک و همکاران (۲۰۲۳)
		قصد خودکشی ناشی از کار زیاد	اوزتورک و همکاران (۲۰۲۳)؛ نگوئین (۲۰۲۴)؛ ماتوشان و همکاران (۲۰۲۵)

منابع	مضامین کلیدی (پیشایندها)	مضامین یکپارچه کننده	مضامین کلان
ماهاند و کالدول (۲۰۲۳)؛ آرار و همکاران (۲۰۲۳)؛ اوزتورک و همکاران (۲۰۲۳)؛ نگوئین (۲۰۲۴)؛ آروانیتی و همکاران (۲۰۲۴)؛ لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)؛ دیلیکچی و همکاران (۲۰۲۵)؛ ماتوشان و همکاران (۲۰۲۵)	رفتارها و رویه‌های کاری غیراخلاقی	فرهنگ سازمانی سمی	
ماهاند و کالدول (۲۰۲۳)	رقابت شدید بین کارکنان		
ماهاند و کالدول (۲۰۲۳)؛ آرار و همکاران (۲۰۲۳)؛ اوزتورک و همکاران (۲۰۲۳)؛ آروانیتی و همکاران (۲۰۲۴)؛ لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)؛ آنالای و داغستان (۲۰۲۴)؛ پیویچ (۲۰۲۴)؛ کاراداس و چویک (۲۰۲۵)؛ ماتوشان و همکاران (۲۰۲۵)؛ آناند و همکاران (۲۰۲۴)؛ آرفیع (۲۰۲۵)	جو بی‌اعتمادی در سازمان		
اوزتورک و همکاران (۲۰۲۳)؛ نگوئین (۲۰۲۴)؛ دیلیکچی و همکاران (۲۰۲۵)؛ ماتوشان و همکاران (۲۰۲۵)	سلسله مراتب عمودی سخت‌گیرانه		
پیویچ (۲۰۲۴)؛ صفریانی و فاضله (۲۰۲۵)؛ آتیکو و همکاران (۲۰۲۵)	اولویت به سلامت خود به جای کار		
آفی (۲۰۲۵)	توزیع ناعادلانه حجم کار		
آفی (۲۰۲۵)	عدم رسیدگی به اختلاف‌های تیمی		
لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)؛ پیویچ (۲۰۲۴)؛ صفریانی و فاضله (۲۰۲۵)	سوء استفاده از قدرت و اختیار		
آرار و همکاران (۲۰۲۳)؛ اوزتورک و همکاران (۲۰۲۳)؛ ماهاند و کالدول (۲۰۲۳)؛ آروانیتی و همکاران (۲۰۲۴)؛ لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)؛ پصفریانی و فاضله (۲۰۲۵)؛ دیلیکچی و همکاران (۲۰۲۵)؛ ماتوشان و همکاران (۲۰۲۵)	بی‌احترامی به نیروها		
آرار و همکاران (۲۰۲۳)؛ اوزتورک و همکاران (۲۰۲۳)؛ آروانیتی و همکاران (۲۰۲۴)؛ لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)؛ ماتوشان و همکاران (۲۰۲۵)	فرایند حل مسئله مبتنی بر ترس		
آرار و همکاران (۲۰۲۳)؛ ژونگ و همکاران (۲۰۲۳)؛ پیویچ (۲۰۲۴)؛ صفریانی و فاضله (۲۰۲۵)	فضای سازمانی غم‌انگیز و فاقد شادی	جو سازمانی سمی	
ماهاند و کالدول (۲۰۲۳)؛ آرار و همکاران (۲۰۲۳)؛ ماتوشان و همکاران (۲۰۲۵)؛ آفی (۲۰۲۵)	فضای سازمانی عدالت‌ستیز		
پرنوزی و همکاران (۲۰۲۵)	فضای سازمانی تبعیض‌آمیز		
راتاتونگا (۲۰۲۳)؛ ماتوشان و همکاران (۲۰۲۵)	فضای سازمانی غیر پرورشی		
نگوئین (۲۰۲۴)؛ گالانیس و همکاران (۲۰۲۵)؛ پرنوزی و همکاران (۲۰۲۵)؛ ایرگین و همکاران (۲۰۲۵)	شایعه‌پراکنی	قلدری سازمانی	
نگوئین (۲۰۲۴)؛ گالانیس و همکاران (۲۰۲۵)؛ ایرگین و همکاران (۲۰۲۵)	تهدید و ارباب		
پیویچ (۲۰۲۴)؛ صفریانی و فاضله (۲۰۲۵)	ترجیحات کاری خود محور		
آرار و همکاران (۲۰۲۳)؛ آناند و همکاران (۲۰۲۴)؛ پرنوزی و همکاران (۲۰۲۵)	آزار و اذیت		

مضامین کلان	مضامین یکپارچه کننده	مضامین کلیدی (پیشایندها)	منابع
		خشونت	نگوئین (۲۰۲۴)؛ ایرگن و همکاران (۲۰۲۵)؛ برنوزی و همکاران (۲۰۲۵)
		منزوی کردن	آرار و همکاران (۲۰۲۳)؛ نگوئین (۲۰۲۴)؛ ایرگن و همکاران (۲۰۲۵)
		ممانعت از پیشرفت	آرار و همکاران (۲۰۲۳)؛ نگوئین (۲۰۲۴)؛ ایرگن و همکاران (۲۰۲۵)
		نادیده گرفتن	آرار و همکاران (۲۰۲۳)؛ نگوئین (۲۰۲۴)؛ ایرگن و همکاران (۲۰۲۵)
فشار روانی بالا		استرس شغلی بالا	آرار و همکاران (۲۰۲۳)؛ یلدیز (۲۰۲۳)؛ هاموچی و همکاران (۲۰۲۳)؛ دای و همکاران (۲۰۲۳)؛ ماهاند و کالدول (۲۰۲۳)؛ آتالای و داغستان (۲۰۲۴)؛ دیلیکچی و همکاران (۲۰۲۴)؛ نگوئین (۲۰۲۴)؛ نیمی و همکاران (۲۰۲۴)؛ لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)؛ ترانگ و ترانگ (۲۰۲۵)؛ دیلیکچی و همکاران (۲۰۲۵)؛ پوترا و پالویی (۲۰۲۵)؛ رامادارا و راجماواتی (۲۰۲۵)؛ تیکنان (۲۰۲۵)
		اضطراب شغلی شدید	یلدیز (۲۰۲۳)؛ ماهاند و کالدول (۲۰۲۳)؛ لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)؛ ایرگن و همکاران (۲۰۲۵)؛ پوترا و پالویی (۲۰۲۵)؛ رامادارا و راجماواتی (۲۰۲۵)؛ اویگونگیل اردوغان و همکاران (۲۰۲۵)
		عدم وجود ایمنی روان شناختی	کیم و سون (۲۰۲۴)؛ آفی (۲۰۲۵)؛ آتیکو و همکاران (۲۰۲۵)
		خستگی روحی و روانی بالا از تغییر مداوم	دیلیکچی و همکاران (۲۰۲۴)؛ ترانگ و ترانگ (۲۰۲۵)؛ رامادارا و راجماواتی (۲۰۲۵)؛ دیلیکچی و همکاران (۲۰۲۵)
		مشکلات روان تنی	دای و همکاران (۲۰۲۳)؛ رامادارا و راجماواتی (۲۰۲۵)
		درهم تنیدگی شغلی	لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)
		نگرانی درباره سلامت جسمی و روانی	لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)
		پیشانی روان شناختی	نگوئین (۲۰۲۴)؛ آتالای و داغستان (۲۰۲۴)؛ لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)؛ گالانیس و همکاران (۲۰۲۵)؛ رامادارا و راجماواتی (۲۰۲۵)
		افسردگی شدید	لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)؛ ایرگن و همکاران (۲۰۲۵)؛ پوترا و پالویی (۲۰۲۵)؛ ماهاند و کالدول (۲۰۲۳)؛ رامادارا و راجماواتی (۲۰۲۵)
		وجود تعاملات سمی	
روابط بین فردی ستیزه جویانه	ماتوشان و همکاران (۲۰۲۵)		
روابط بین فردی بی ادبانه	ماتوشان و همکاران (۲۰۲۵)		

مضامین کلان	مضامین یکپارچه کننده	مضامین کلیدی (پیشایندها)	منابع		
		ارتباطات داخلی ضعیفی	ماهاند و کالدول (۲۰۲۳)؛ آرار و همکاران (۲۰۲۳)؛ اوزتورک و همکاران (۲۰۲۳)؛ آروانیتی و همکاران (۲۰۲۴)؛ ليو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)؛ پیویچ (۲۰۲۴)؛ صفریانی و فاضله (۲۰۲۵)؛ دیلیکچی و همکاران (۲۰۲۵)؛ ماتوشان و همکاران (۲۰۲۵)؛ تیکنان (۲۰۲۵)		
		آزار و اذیت جنسی در محل کار	لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)		
		عاشقانه‌های محل کار	لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)		
		روابط کاری ناسالم	آرار و همکاران (۲۰۲۳)؛ اوزتورک و همکاران (۲۰۲۳)؛ آروانیتی و همکاران (۲۰۲۴)؛ ليو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)؛ ماتوشان و همکاران (۲۰۲۵)؛ تیکنان (۲۰۲۵)		
		تضعیف روحیه کارکنان به دلیل کناره گیری سایر افراد	لی و همکاران (۲۰۲۳)؛ گالانیس و همکاران (۲۰۲۴)؛ سرینکو (۲۰۲۴)؛ نگوئین (۲۰۲۴)؛ رامادارا و راجماواتی (۲۰۲۵)؛ توسکا و همکاران (۲۰۲۵)		
		کاهش روحیه کارکنان عادی	تضعیف روحیه کارکنان به دلیل از دست دادن انگیزه	تاپچوغلو و همکاران (۲۰۲۳)؛ ممیش و تابانجالی (۲۰۲۴)؛ اویگونگیل اردوغان و همکاران (۲۰۲۵)	
			تضعیف روحیه کارکنان به دلیل تضعیف عملکرد شغلی خود ناشی از حجم کار بیشتر	تاپچوغلو و همکاران (۲۰۲۳)؛ اوزتورک و همکاران (۲۰۲۳)؛ رامادارا و راجماواتی (۲۰۲۵)؛ اویگونگیل اردوغان و همکاران (۲۰۲۵)	
			فشار بر کارکنان به دلیل بر عهده گرفتن کارهای ناتمام و اضافی سایر افراد	تاپچوغلو و همکاران (۲۰۲۳)؛ لی و همکاران (۲۰۲۳)؛ اوزتورک و همکاران (۲۰۲۳)؛ سرینکو (۲۰۲۴)؛ نگوئین (۲۰۲۴)؛ رامادارا و راجماواتی (۲۰۲۵)؛ توسکا و همکاران (۲۰۲۵)؛ اویگونگیل اردوغان و همکاران (۲۰۲۵)	
			افزایش فشار بر کارکنان عادی	فشار بر کارکنان به دلیل داشتن حجم کاری بیشتر	تاپچوغلو و همکاران (۲۰۲۳)؛ آرار و همکاران (۲۰۲۳)؛ اوزتورک و همکاران (۲۰۲۳)؛ ممیش و تابانجالی (۲۰۲۴)؛ رامادارا و راجماواتی (۲۰۲۵)؛
				فشار بر کارکنان به دلیل کار در ساعات طولانی	تاپچوغلو و همکاران (۲۰۲۳)؛ اوزتورک و همکاران (۲۰۲۳)؛ ممیش و تابانجالی (۲۰۲۴)؛ رامادارا و راجماواتی (۲۰۲۵)؛ اویگونگیل اردوغان و همکاران (۲۰۲۵)؛
پیامد فردی و شغلی	احساس رنجش کارکنان عادی	نارضایتی کارکنان به دلیل بی‌عدالتی ناشی از عدم تقارن حجم کار	اوزتورک و همکاران (۲۰۲۳)؛ آرار و همکاران (۲۰۲۳)؛ لی و همکاران (۲۰۲۳)؛ سرینکو (۲۰۲۴)؛ نگوئین (۲۰۲۴)؛ رامادارا و راجماواتی (۲۰۲۵)؛ توسکا و همکاران (۲۰۲۵)؛ کیم و سون (۲۰۲۴)		
		ناراحتی کارکنان به دلیل تحمیل بار اضافی کار به کارکنان	آرار و همکاران (۲۰۲۳)؛ تاپچوغلو و همکاران (۲۰۲۳)؛ اوزتورک و همکاران (۲۰۲۳)؛ رامادارا و راجماواتی (۲۰۲۵)؛ اویگونگیل اردوغان و همکاران (۲۰۲۵)		
		ناراحتی روحی - روانی ناشی از افزایش حجم کار	آرار و همکاران (۲۰۲۳)؛ تاپچوغلو و همکاران (۲۰۲۳)؛ اوزتورک و همکاران (۲۰۲۳)؛ رامادارا و راجماواتی (۲۰۲۵)؛ اویگونگیل اردوغان و همکاران (۲۰۲۵)		

مضامین کلان	مضامین یکپارچه کننده	مضامین کلیدی (پیشایندها)	منابع
		ناراحتی کارکنان به دلیل بهم خوردن پویایی های تیمی	آرار و همکاران (۲۰۲۳)؛ تاپچوغلو و همکاران (۲۰۲۳)؛ رامادارا و راجماواتی (۲۰۲۵)؛ اویگونگیل اردوغان و همکاران (۲۰۲۵)؛ آفی (۲۰۲۵)
	کاهش سلامت فردی	کاهش سلامت ذهنی	آرار و همکاران (۲۰۲۳)؛ نگوئین (۲۰۲۴)؛ ماتوشان و همکاران (۲۰۲۵)
		کاهش سلامت روان شناختی	آناند و همکاران (۲۰۲۴)؛ آرار و همکاران (۲۰۲۳)؛ سرینکو (۲۰۲۴)؛ دیلیکچی و همکاران (۲۰۲۵)
		کاهش سلامت فیزیکی	آرار و همکاران (۲۰۲۳)؛ دیلیکچی و همکاران (۲۰۲۵)
		کاهش شدید تعهد شغلی	اوزتورک و همکاران (۲۰۲۳)؛ تاپچوغلو و همکاران (۲۰۲۳)؛ هاموچی و همکاران (۲۰۲۳)؛ کچهپ و سینگ (۲۰۲۴)؛ لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)؛ کیم و سون (۲۰۲۴)؛ نگوئین (۲۰۲۴)؛ گالانیس و همکاران (۲۰۲۵)؛ رامادارا و راجماواتی (۲۰۲۵)؛ اویگونگیل اردوغان و همکاران (۲۰۲۵)
		افزایش اولویت دادن به مدیریت زندگی شخصی نسبت سازمان	اوزتورک و همکاران (۲۰۲۳)؛ سرینکو (۲۰۲۴)؛ صفریانی و فاضله (۲۰۲۵)؛ پرنوزی و همکاران (۲۰۲۵)؛ آتیکو و همکاران (۲۰۲۵)؛ رامادارا و راجماواتی (۲۰۲۵)
		کیفیت کاری پایین	لی و همکاران (۲۰۲۳)؛ یلدیز (۲۰۲۳)؛ رامادارا و راجماواتی (۲۰۲۵)؛ توسکا و همکاران (۲۰۲۵)
	تضعیف بهره‌وری شغلی	سندرم بورت یا بی حوصلگی	آرار و همکاران (۲۰۲۳)
		ضربه به پویایی های تیمی	تاپچوغلو و همکاران (۲۰۲۳)؛ رامادارا و راجماواتی (۲۰۲۵)؛ اویگونگیل اردوغان و همکاران (۲۰۲۵)
		کاهش همکاری و تشریک مساعی	آفی (۲۰۲۵)
		کاهش شدید مشغولیت شغلی کارکنان	اوزتورک و همکاران (۲۰۲۳)؛ تاپچوغلو و همکاران (۲۰۲۳)؛ آرار و همکاران (۲۰۲۳)؛ لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)؛ رامادارا و راجماواتی (۲۰۲۵)؛ اویگونگیل اردوغان و همکاران (۲۰۲۵)
		رفتارهای شغلی غیرمولد	یلدیز (۲۰۲۳)؛ اوزتورک و همکاران (۲۰۲۳)؛ تاپچوغلو و همکاران (۲۰۲۳)؛ هاموچی و همکاران (۲۰۲۳)؛ کچهپ و سینگ (۲۰۲۴)؛ لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)؛ گالانیس و همکاران (۲۰۲۵)؛ آتیکو و همکاران (۲۰۲۵)؛ اویگونگیل اردوغان و همکاران (۲۰۲۵)؛ رامادارا و راجماواتی (۲۰۲۵)
	تضعیف عملکرد شغلی	عملکرد وظیفه‌ای ضعیف	اوزتورک و همکاران (۲۰۲۳)؛ هاموچی و همکاران (۲۰۲۳)؛ آرار و همکاران (۲۰۲۳)؛ کچهپ و سینگ (۲۰۲۴)؛ لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)؛ گالانیس و همکاران (۲۰۲۵)؛ نگوئین (۲۰۲۴)؛ تیکنان (۲۰۲۵)
		عملکرد زمینه‌ای ضعیف	اوزتورک و همکاران (۲۰۲۳)؛ هاموچی و همکاران (۲۰۲۳)؛ آرار و همکاران (۲۰۲۳)؛ کچهپ و سینگ (۲۰۲۴)؛ لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)؛ نگوئین (۲۰۲۴)؛ گالانیس و همکاران (۲۰۲۵)؛ تیکنان (۲۰۲۵)

منابع	مضامین کلیدی (پیشایندها)	مضامین یکپارچه کننده	مضامین کلان
هاموچی و همکاران (۲۰۲۳): کچهپ و سینگ (۲۰۲۴); لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴); گالانیس و همکاران (۲۰۲۵); نگوئین (۲۰۲۴); تیکان (۲۰۲۵)	عملکرد انطباقی ضعیف		
هاموچی و همکاران (۲۰۲۳): آرار و همکاران (۲۰۲۳); کچهپ و سینگ (۲۰۲۴); لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴); نگوئین (۲۰۲۴); گالانیس و همکاران (۲۰۲۵); تیکان (۲۰۲۵)	رفتار کاری ناکارآمد		
هاموچی و همکاران (۲۰۲۳); گالانیس و همکاران (۲۰۲۴ الف); گالانیس و همکاران (۲۰۲۴ ب); کچهپ و سینگ (۲۰۲۴); لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴); نگوئین (۲۰۲۴); گالانیس و همکاران (۲۰۲۵) آفی	کاهش خلاقیت کارکنان		
اوزتورک و همکاران (۲۰۲۳); کچهپ و سینگ (۲۰۲۴); لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴); نگوئین (۲۰۲۴) رامادارا و راجماواتی (۲۰۲۵)	مقاومت در برابر پذیرش و توسعه فناوری جدید		
اوزتورک و همکاران (۲۰۲۳); هاموچی و همکاران (۲۰۲۳); گالانیس و همکاران (۲۰۲۴ الف); گالانیس و همکاران (۲۰۲۴ ب); کچهپ و سینگ (۲۰۲۴); لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴); گالانیس و همکاران (۲۰۲۵) نگوئین (۲۰۲۴); رامادارا و راجماواتی (۲۰۲۵) آفی	کاهش ابتکارهای توسعه سازمانی	کاهش خلاقیت و نوآوری	
هاموچی و همکاران (۲۰۲۳); گالانیس و همکاران (۲۰۲۴ الف); گالانیس و همکاران (۲۰۲۴ ب); کچهپ و سینگ (۲۰۲۴); لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴); نگوئین (۲۰۲۴); گالانیس و همکاران (۲۰۲۵) آفی	ضعف در به کارگیری ایده‌های نو		
اوزتورک و همکاران (۲۰۲۳); رامادارا و راجماواتی (۲۰۲۵)	بی‌توجهی به فرصت‌های توسعه و یادگیری		
اوزتورک و همکاران (۲۰۲۳); رامادارا و راجماواتی (۲۰۲۵)	بی‌توجهی به مشارکت در فرایندهای یادگیری	تضعیف یادگیری و رشد	
اوزتورک و همکاران (۲۰۲۳); رامادارا و راجماواتی (۲۰۲۵)	ضربه به فرهنگ کلی یادگیری		
اوزتورک و همکاران (۲۰۲۳); رامادارا و راجماواتی (۲۰۲۵) آفی	عدم انتقال دانش ضمنی به دیگران به دلیل عدم مشارکت در فعالیت‌ها		
اوزتورک و همکاران (۲۰۲۳); رامادارا و راجماواتی (۲۰۲۵) آفی	عدم انتقال تجارب به دیگران به دلیل عدم مشارکت در فعالیت‌ها	پنهان‌سازی قابلیت‌ها	
اوزتورک و همکاران (۲۰۲۳); رامادارا و راجماواتی (۲۰۲۵) آفی	عدم انتقال شایستگی‌ها به دیگران به دلیل عدم مشارکت در فعالیت‌ها		
آرار و همکاران (۲۰۲۳); رامادارا و راجماواتی (۲۰۲۵)	عدم توسعه‌یافتگی مهارت‌ها		
راتناتونگا (۲۰۲۳); ماتوشان و همکاران (۲۰۲۵)	ممانعت از تقویت قابلیت شخصی	تضعیف قابلیت کارکنان	
راتناتونگا (۲۰۲۳); ماتوشان و همکاران (۲۰۲۵)	ممانعت از تقویت قابلیت حرفه‌ای		
آرار و همکاران (۲۰۲۳); اوزتورک و همکاران (۲۰۲۳); ماتوشان و همکاران (۲۰۲۵) آفی	جلوگیری از تقویت چابکی کارکنان	کاهش سازگاری کارکنان	

مضامین کلان	مضامین یکپارچه کننده	مضامین کلیدی (پیشایندها)	منابع	
	جلوگیری از تقویت انعطاف پذیری کارکنان	آرار و همکاران (۲۰۲۳)؛ اوزتورک و همکاران (۲۰۲۳)؛ ماتوشان و همکاران (۲۰۲۵)؛ آفی (۲۰۲۵)	آرار و همکاران (۲۰۲۳)؛ اوزتورک و همکاران (۲۰۲۳)؛ ماتوشان و همکاران (۲۰۲۵)؛ آفی (۲۰۲۵)	
		جلوگیری از انطباق کارکنان با ماهیت پویای سازمان	آرار و همکاران (۲۰۲۳)؛ اوزتورک و همکاران (۲۰۲۳)؛ ماتوشان و همکاران (۲۰۲۵)؛ آفی (۲۰۲۵)	
	تضعیف پاسخ گویی زیست محیطی کارکنان	کاهش رفتارهای سبز و محیط زیست پسند	لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)	لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)
		تعهد ضعیف به محیط زیست	لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)	لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)
		کاهش رفتارهای محیطی فعال (تهاجمی)	لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)	لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)
	حضور غیر اثربخش	افزایش غیبت	پلدیز (۲۰۲۳)؛ آرار و همکاران (۲۰۲۳)؛ لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)	پلدیز (۲۰۲۳)؛ آرار و همکاران (۲۰۲۳)؛ لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)
		افزایش حضورگرایی یا پرزنتیسم	آرار و همکاران (۲۰۲۳)	آرار و همکاران (۲۰۲۳)
		افزایش جابه جایی شغلی	نگوئین (۲۰۲۴)؛ لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)	نگوئین (۲۰۲۴)؛ لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)
		طفره‌وری در انجام کار	لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)	لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)
		تأخیر در شروع کار	لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)	لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)
آسیب رسانی به روح و کالبد سامان	ترک زود هنگام کار	لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)	لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)	
	آسیب به هویت سازمانی	تاپچوغلو و همکاران (۲۰۲۳)؛ ممیش و تابانجالی (۲۰۲۴)؛ اویگونگیل اردوغان و همکاران (۲۰۲۵)	تاپچوغلو و همکاران (۲۰۲۳)؛ ممیش و تابانجالی (۲۰۲۴)؛ اویگونگیل اردوغان و همکاران (۲۰۲۵)	
	آسیب به هنجارهای سازمانی	اویگونگیل اردوغان و همکاران (۲۰۲۵)	اویگونگیل اردوغان و همکاران (۲۰۲۵)	
	ایجاد نگرش‌های منفی به کار	اوزتورک و همکاران (۲۰۲۳)	اوزتورک و همکاران (۲۰۲۳)	
	آسیب شدید به تعهد سازمانی	تاپچوغلو و همکاران (۲۰۲۳)؛ اوزتورک و همکاران (۲۰۲۳)؛ اویگونگیل اردوغان و همکاران (۲۰۲۵)؛ رامادارا و راجماواتی (۲۰۲۵)؛ دبلیکچی و همکاران (۲۰۲۵)	تاپچوغلو و همکاران (۲۰۲۳)؛ اوزتورک و همکاران (۲۰۲۳)؛ اویگونگیل اردوغان و همکاران (۲۰۲۵)؛ رامادارا و راجماواتی (۲۰۲۵)؛ دبلیکچی و همکاران (۲۰۲۵)	
تضعیف سلامت سازمانی	آسیب به فرهنگ سازمانی	تاپچوغلو و همکاران (۲۰۲۳)؛ ممیش و تابانجالی (۲۰۲۴)؛ اویگونگیل اردوغان و همکاران (۲۰۲۵)	تاپچوغلو و همکاران (۲۰۲۳)؛ ممیش و تابانجالی (۲۰۲۴)؛ اویگونگیل اردوغان و همکاران (۲۰۲۵)	
	افزایش فساد اداری	آرار و همکاران (۲۰۲۳)	آرار و همکاران (۲۰۲۳)	
	تضعیف سلامت سازمانی	آسیب به اخلاقیات	پلدیز (۲۰۲۳)؛ آرار و همکاران (۲۰۲۳)	پلدیز (۲۰۲۳)؛ آرار و همکاران (۲۰۲۳)
	آسیب به عدالت سازمانی	اوزتورک و همکاران (۲۰۲۳)؛ آرار و همکاران (۲۰۲۳)	اوزتورک و همکاران (۲۰۲۳)؛ آرار و همکاران (۲۰۲۳)	
تضعیف استراتژی‌های منابع انسانی	ضربه به استراتژی‌های رقابتی مبتنی بر منابع انسانی	اوزتورک و همکاران (۲۰۲۳)	اوزتورک و همکاران (۲۰۲۳)	
	استراتژی‌های رقابتی ناکارآمد مبتنی بر شایستگی	اوزتورک و همکاران (۲۰۲۳)	اوزتورک و همکاران (۲۰۲۳)	
	عدم به کارگیری استراتژی‌های ارتقادهنده یادگیری، رشد و تعهد به دلیل ایجاد تصور نادرست در مدیران درباره پایبندی کارکنان به ارتقای سرمایه فکری	اوزتورک و همکاران (۲۰۲۳)	اوزتورک و همکاران (۲۰۲۳)	

مضامین کلان	مضامین یکپارچه کننده	مضامین کلیدی (پیشایندها)	منابع
	تضعیف برند سازمان	کاهش اعتبار برند	آرار و همکاران (۲۰۲۳)؛ لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)؛ نگوئین (۲۰۲۴)
		کاهش جذابیت برند	ماتوشان و همکاران (۲۰۲۵)
		تخریب تصویر برند	آرار و همکاران (۲۰۲۳)
ترک خدمت از سازمان	افزایش ترک شغل داوطلبانه	افزایش قصد ترک شغل	نگوئین (۲۰۲۴)؛ لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)؛ آتیکو و همکاران (۲۰۲۵)
		افزایش ترک شغل اجباری (از دست دادن شغل)	آرار و همکاران (۲۰۲۳)
		افزایش قصد ترک شغل	هاموچی و همکاران (۲۰۲۳)؛ گالانیس و همکاران (۲۰۲۴)؛ ب)؛ گالانیس و همکاران (۲۰۲۴)؛ پ)؛ لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)؛ نگوئین (۲۰۲۴)؛ کیم و سون (۲۰۲۴)؛ اویگونگیل اردوغان و همکاران یرنوزی و همکاران (۲۰۲۵)؛ (۲۰۲۵)؛ ماتوشان و همکاران (۲۰۲۵)؛ یرنوزی و همکاران (۲۰۲۵)
تضعیف عملکرد کسب و کار	کاهش مزیت رقابتی	سودآوری پایین	لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)
		کاهش درآمد فروش	لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)
		کاهش رشد و توسعه کسب و کار	اوزتورک و همکاران (۲۰۲۳)؛ رامادارا و راجماواتی (۲۰۲۵)؛ لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)
		فزایندهای داخلی ناکارآمد	لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)
		افزایش ریزش مشتری	لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)
		کاهش حجم فروش به مشتریان	لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)
تضعیف بهره‌وری مشتری	کاهش سود از هر مشتری	کاهش سهم از مشتریان	لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)
		کاهش رضایت مشتری / ارباب رجوع	پلدیز (۲۰۲۳)؛ لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)؛ نگوئین (۲۰۲۴)؛ آتیکو و همکاران (۲۰۲۵)؛ رامادارا و راجماواتی (۲۰۲۵)
		کاهش کیفیت ادراک شده خدمات توسط مشتری / ارباب رجوع	پلدیز (۲۰۲۳)؛ لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)؛ رامادارا و راجماواتی (۲۰۲۵)
		مشتری مداری ادراک شده ضعیف توسط مشتری / ارباب رجوع	پلدیز (۲۰۲۳)؛ لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)؛ نگوئین (۲۰۲۴)؛ رامادارا و راجماواتی (۲۰۲۵)
تضعیف تگرش مطلوب مشتری به سازمان	کاهش وفاداری مشتری / ارباب رجوع	کاهش وفاداری مشتری / ارباب رجوع	پلدیز (۲۰۲۳)؛ لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)؛ نگوئین (۲۰۲۴)؛ رامادارا و راجماواتی (۲۰۲۵)
		کاهش وفاداری مشتری / ارباب رجوع	پلدیز (۲۰۲۳)؛ لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)؛ نگوئین (۲۰۲۴)؛ رامادارا و راجماواتی (۲۰۲۵)

مضامین کلان	مضامین یکپارچه کننده	مضامین کلیدی (پیشایندها)	منابع
	تضعیف پاسخ‌گویی زیست محیطی سازمان	پایندی ضعیف سازمان به اهداف توسعه پایدار	لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)
		عملکرد پایداری ضعیف	لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)
		مسئولیت‌پذیری ضعیف در قبال محیط زیست	لیو لاسترس و همکاران (۲۰۲۴)

پس از طی نمودن مراحل سه‌گانه تکنیک تحلیل مضمون ۱۷۴ مضمون کلیدی، ۳۷ مضمون یکپارچه‌کننده و ۹ مضمون کلان برای پیشایندها و ۸۳ مضمون کلیدی، ۲۲ مضمون یکپارچه‌کننده و ۳ مضمون کلان برای پسایندها احصا گردید. مدل پژوهش کنونی در قالب شکل ۳ به نمایش گذاشته است.



شکل ۳. پیشایندها و پیامدهای استعفای خاموش

بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش کنونی، طراحی الگوی پیشایندهای و پسایندهای پدیده استعفای خاموش، برای کاهش اثرهای منفی آن بود. وجود اهمیت فراوان استعفای خاموش، این مفهوم تا حد زیادی در کشور مغفول مانده است و زوایای پنهان و شکاف‌های متعددی در این زمینه وجود دارد. پژوهش فراترکیب کنونی، به دنبال کشف مضامین مرتبط با پیشایندهای و پسایندهای پدیده استعفای خاموش بود؛ بدین منظور ۴۴ مطالعه (مقاله و پایان‌نامه) با استفاده از روش مرور نظام‌مند ادبیات پژوهش از میان ۴۲۵ انتخاب و اطلاعات درون این ۴۴ مقاله با دقت و متانت خاصی استخراج و مکتوب شد. سپس از تکنیک کیفی تحلیل مضمون، برای تجزیه و تحلیل متون مکتوب استفاده شد. یافته‌های مستخرج از تحلیل مضمون، به استخراج ۲۵۷ مضمون کلیدی و ۵۹ مضمون یکپارچه‌کننده و ۱۲ مضمون کلان انجامید. مضامین کلان خصوصیات فردی، عدم وابستگی شغلی، نارضایتی کارکنان، تعارض‌های محل کار، فرسودگی کارکنان، هدایت ضعیف نیروها، سیاست‌های منابع انسانی غیراثربخش، ملاحظه ضعیف نیروی انسانی و محیط کاری سمی جزء پیشایندها و پیامد فردی و شغلی، پیامد سازمانی و پیامد فراسازمانی جزء پسایندها بودند. مضمون کلان «خصوصیات فردی کارکنان» مانند شخصیت ناکارآمد، انعطاف‌پذیری پایین، کارآمدی شخصی پایین و گرایش به یأس، یک متغیر پیش‌بین قوی برای رفتار استعفای خاموش است. «عدم وابستگی کارکنان» به سازمان نیز، کارکنان را به طور عاطفی از کار جدا می‌کند و با ضعف دل‌بستگی به سازمان استعفای خاموش فرصت بروز می‌یابد. «نارضایتی کارکنان» و «تعارض‌های محل کار»، از جمله تعارض کار - زندگی، به ناخشنودی فرد از شغل خود منجر می‌شود و این ناخشنودی پیش‌نیاز قوی استعفای خاموش است. فرسودگی شغلی هم از طریق تحریک کارکنان جهت مشغول شدن در استعفای خاموش، به شدت بهره‌وری را کاهش می‌دهد؛ اما بدون شک، مهم‌ترین پیش‌نیازهای استعفای خاموش، «ضعف مدیریتی» مانند هدایت ضعیف نیروها، سیاست‌های منابع انسانی غیراثربخش و ملاحظه ضعیف نیروی انسانی، و وجود «محیط کار سمی» است؛ بنابراین اگر سبک‌های مدیریت و رهبری بازآفرینی و تعدیل نشوند و «محیط کار سمی»، به خصوص فرهنگ سازمانی سمی و پرفشار بازچینش نشود، پدیده استعفای خاموش ضربات جبران‌ناپذیری بر بهره‌وری و عملکرد سازمان وارد می‌کند؛ در واقع پیامدهای فردی و شغلی، پیامدهای سازمانی و پیامدهای فراسازمانی ناشی از استعفای خاموش زیان‌های جبران‌ناپذیری را بر سازمان تحمیل می‌کند که به شدت مهلک و کشنده خواهد بود و می‌تواند یک سازمان قوی را تا مرز متلاشی شدن پیش ببرد. بنابراین مدیریت سازمان باید با دقت خاصی، این رفتار محیط کار مدرن را زیر نظر بگیرد و با آن مقابله کند.

پیشنادهای پژوهش

با توجه به نتایج پژوهش، انگیزش کاری کارکنان، درگیری شغلی کارکنان و حس تعلق کارکنان، شاخص‌های وابستگی شغلی کارکنان هستند که بهبود این شاخص‌ها مانع ترویج استعفای خاموش می‌شود. بنابراین، مدیران سازمان باید نشانه‌های طفره‌روی در کار، پرسه‌زنی اینترنتی (سایبرلوفینگ)، بی‌انگیزگی، از زیر کار در رفتن، سکوت سازمانی، عدم مشارکت در بحث‌ها و جلسات و تعهد و فداکاری ضعیف را زیر نظر بگیرند و از طریق تذکر زبانی و غیر زبانی مانند تقویت مثبت، تقویت منفی و تنبیه به مقابله با این رفتارها بپردازند.

با توجه به نتایج پژوهش، رضایت شغلی کارکنان و رضایت از زندگی شاخص‌های رضایت کارکنان هستند که بهبود

این شاخص‌ها، سبب تضعیف استعفای خاموش می‌شود. بنابراین، مدیران سازمان باید از وجود پویایی شغل و کارراه مناسب و برآورد انتظارات شغلی کارکنان اطمینان حاصل کنند؛ همچنین با برقراری روابط دوستانه با کارکنان و جویا شدن از مشکلات زندگی آن‌ها و کمک به حل آن‌ها، مانع تأثیر منفی این مشکلات بر عملکرد کارکنان شوند.

با توجه به نتایج تحقیق تعارض کاری، تعارض با سایر کارکنان و تعارض کار - زندگی مهم‌ترین تعارض‌های محیط کار هستند که با حل این تعارض‌ها، استعفای خاموش کاهش می‌یابد. بنابراین، مدیریت سازمان باید درصدد حل تعارض‌هایی مانند تعارض در نقش و ارتباطات، تعارض‌های فکری و تعارض‌های کار - زندگی، مانند تضاد نقش کاری با خانوادگی، مرز مبهم بین کار و زندگی (به‌خصوص پس از کرونا) و تعارض بین هدف فردی و سازمانی برآیند.

با توجه به نتایج تحقیق، نفوذ رهبری ضعیف، رفتارهای رهبری مخرب، به‌کارگیری سبک سه‌گانه تاریک رهبری و سرپرستی و مدیریت غیر اثربخش، مشخصه‌های هدایت ضعیف نیروهاست که استعفای خاموش را تقویت می‌کند. مدیریت سازمان باید با مربیگری، سرپرستی و سبک رهبری قوی (به‌جز سبک رهبری خودشیفته، جامعه‌ستیز و ماکیاولیستی) به نیازهای کارکنان، قول‌ها، الهام‌بخشی، خلق روابط معنادار و اعتمادآفرین حساس باشد و از تخریب شخصیت کارکنان، اعمال جانبدارانه و پرخاشگرانه و نگرش X پرهیز کند.

با توجه به نتایج تحقیق سیاست‌های منابع انسانی غیراثربخش، شامل استخدام خاموش، پشتیبانی ضعیف از نیروها، فرصت‌های ضعیف یادگیری و رشد، کار فاقد معنا، سیاست‌های شغلی مبهم، ابهام نقش، اقدامات ضعیف منابع انسانی و عدم تماس با استعفادندگان خاموش است. مدیران سازمان‌ها به‌دلیل ماهیت مخرب استخدام خاموش، نباید درگیر چنین پدیده‌ای شوند؛ درعوض باید به‌وسیله ایجاد حس امنیت شغلی، خلق فرصت‌های یادگیری، رشد و توسعه قابلیت‌ها و کارراه شغلی، ایجاد کار معنادار از طریق کنترل، استقلال و بازخورد شغلی، شفاف‌سازی اهداف و برنامه‌ها و سیاست‌ها، جلوگیری از ابهام نقش در ماهیت، نتایج و انتظارات نقش، اقدامات منابع انسانی درباره مهارت و انگیزش کارکنان و عدم تماس کارکنان عادی با استعفادندگان خاموش از کارکنان حمایت شود.

با توجه به نتایج پژوهش سلامت و رفاه پایین کارکنان، القای بی‌ارزشی به نیروها و قدردانی ناکافی از نیروها به عنوان مهم‌ترین شاخص‌های ملاحظه ضعیف نیروی انسانی در جهت ترویج استعفای خاموش است. مدیریت سازمان باید درباره سلامت و رفاه روانی، فیزیکی، عاطفی، حقوق و دستمزد و مشوق کافی، تقدیر، شناسایی و قدردانی منصفانه، برنامه‌بازنشستگی، ارزش نهادن به خدمات نیروها، بازخورد و قراردادهای اجتماعی، تدبیر و حساسیت لازم و کافی را به خرج دهد.

با توجه به نتایج پژوهش مهم‌ترین شاخص‌های محیط کار سمی شامل فرهنگ سازمانی پرفشار، فرهنگ سازمانی سمی، جو سازمانی سمی، قلدری سازمانی، فشار روانی بالا و وجود تعاملات سمی است که استعفای خاموش را به‌شدت تشدید می‌کند. مدیریت سازمان باید از ایجاد جو کاری طاقت فرسا، پر استرس و با فشار و حجم بالا همراه با اضافه کاری و ساعات طولانی بدون هیچ گونه انعطاف‌پذیری و اوقات فراقت پرهیز کند. باید فضایی از اعتماد، اخلاق، احترام و دوستی و فاقد ترس، سوء استفاده از قدرت، توزیع ناعادلانه حجم کار و سلسله مراتب خشک ایجاد شود. جو سازمانی باید شاد، پرورشی و فاقد تبعیض و بی‌عدالتی باشد و با قلدری کارکنان متنفذ مقابله شود و از برقراری تعاملات سالم، دگرخواهانه توأم با رعایت ادب حمایت شود و مشکلات روان‌شناختی کارکنان تحت نظر قرار گیرد.

References

- Afi, N. J. (2025). The Silent Disengagement: Exploring the Impact of Quiet Quitting on Organizational Culture. *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)*, 9(6) 1508-1530. <https://dx.doi.org/10.47772/IJRISS.2025.906000121>.
- AL-Jawfi, S.R. (2024). *Factors Influencing Quiet Quitting Among Non-Governmental Organizations Employees in Yemen*. A Master's Thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the Degree of Master of Business Administration. The School of Business, Lebanese International University.
- 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.
- Atalay M, Dağıstan U. (2024). Quiet quitting: a new wine in an old bottle? *Personnel Review*, 53(4), 1059-1074. doi:10.1108/PR-02-2023-0122.
- Atiku, S.O., Jeremiah, A. & Genty, K.I. (2025). Effects of workplace silence, quiet quitting, and quiet firing on employee turnover: evidence from the service industry. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2025-5389>.
- Bernuzzi, C., Paganin, G., Petrilli, S. & Margheritti, S. (2025). Old trends in new clothing? Exploring the quiet quitting phenomenon through a scoping review. *Current Psychology*, 44(11), 10990–11010. <https://doi.org/10.1007/s12144-025-07920-x>.
- Dilekçi, Ü., Kaya, A. & Çiçek İ. (2025). Occupational stress, burnout, and change fatigue as predictors of quiet quitting among teachers. *Acta Psychologica*, 254, 104812. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.104812>
- Ergen, H., Giliç, F., Yücedağlar, A. & İnandi, Y. (2025) Leadership styles and quiet quitting in school context: unveiling mobbing as a mediator. *Frontiers in Psychology*, 16:1538444. doi: 10.3389/fpsyg.2025.1538444.
- Frankel, K. K., Brooks, M. D. & Learned, J. E. (2025). Teachers' perspectives on the structure of reading intervention classes in secondary schools: A meta-synthesis of qualitative research. *Teaching and Teacher Education*, 162, 105029. Doi: 10.1177/01614681211048624.
- Galanis P, Katsiroumpa A, Vraka I, Siskou O, Konstantakopoulou O, Katsoulas T, Moisoglou I, Gallos P, Kaitelidou D. (2025). The Influence of Job Burnout on Quiet Quitting Among Nurses: The Mediating Effect of Job Satisfaction. *International Journal of Nursing Practice*, 31(5). <https://doi.org/10.1111/ijn.70057>
- Jayanto, I., Saputri, T. & Gumilar, B. (2025). Addressing the Quiet Quitting Phenomenon through Human Resource Management Strategies: Innovative Approaches to Enhancing Employee Engagement and Retention. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, 3(1), 609–615. <https://doi.org/10.61100/adman.v3i1.258>
- 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. <https://doi.org/10.1111/jep.14136>.

- Karim Majeed, D., Sheikhesmaeili, S. & Soltan Panah, H. (2025). Analyzing Brand Revival Strategies Using a Meta-Synthesis Approach. *Management Strategies and Engineering Sciences*, 7(5), 13-23. <https://msesj.com/index.php/mses/article/view/239>.
- 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), 460-476. <https://doi.org/10.3390/systems12110460>.
- Liu-Lastres, B., Karatepe, O. M. & Okumus, F. (2024). Combating quiet quitting: Implications for future research and practices for talent management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36(1), 13–24. <https://doi.org/10.1108/ijchm-08-2023-1317>
- 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(1), 52-69. <https://doi.org/10.31357/sljhrm.v15.7844>.
- Mazlomi, A., Momeni Mahmoudi, H. & Ajam, A.A. (2025). Presenting a comprehensive pattern of artificial intelligence in the students' education process: Meta-synthesis approach based on the Erwin Model. *Journal of Medical Education Development*, 18(2), 113-128.
- Memiş, T. K. & Tabanlı, E. (2024). Teachers' Silent Scream: Quiet Quitting. *Research in Educational Administration & Leadership*, 9(3), 372-412. <https://doi.org/10.30828/real.1440040>
- Nguyen, B.G. (2024). *The Phenomenon of Quiet Quitting: A Scoping Review*. A thesis submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of Master of Research. Department of Management, Macquarie Business School, Macquarie University, Sydney.
- Nimmi, MP., 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), 3450-3462. <https://doi.org/10.18282/hrms.v6i4.3450>.
- Pevec, N. (2023). The Concept of Identifying Factors of Quiet Quitting in Organizations: An Integrative Literature Review. *Challenges of the Future*, 8(2), 128-147. DOI:10.37886/ip.2023.006.
- Priya, S., Jha, R. & Narendra Singh Chaudhary, N.S. (2025). Quiet Quitting: Impact of Performance and Well-Being. *International Research Journal of Multidisciplinary Scope (IRJMS)*, 6(2), 1181-1195. <https://doi.org/10.47857/irjms.2025.v06i02.03821>
- Putra, I.A.S. & Palupi, M. (2024). Quiet Quitting Due to Work Stress, Mediated by Job Satisfaction and Affective Commitment. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IJSE)*, 8(1), 1301-1321. <https://doi.org/10.31538/ijse.v8i1.5727>.
- Rahmadara, B. & Riani Rachmawati, R. (2025). Exploratory Study of the Phenomenon Quiet Quitting: Manager's Perspective in a Digital Company. *Journal of Theoretical and Applied Management*, 18(1), 156-167. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v18i1.68397>.
- Safariyani, E. & Fadillah, A. F. (2025). Identification of Factors Causing Quiet Quitting in Organizations Based on the Perspective of Literature Studies. *Scientific Journal, Human Resource Management*, 18(2), 272-278. <http://dx.doi.org/10.32493/JJDP.v8i2.44814>.

- Sandelowski, M. and Barros, J. (2007). *Handbook for Synthesizing Qualitative Research*. Springer publishing company Inc.
- 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. doi: 10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.24.08.2364.
- Techanan, P. (2025). Quiet Quitting in the Thai Workplace: Analyzing Factors Influencing Employee Disengagement and Organizational Performance. *Management, knowledge and learning international conference*. Bangkok, Thailand.
- Tok HH & Uzun LN. (2025). Investigating quiet quitting tendencies among nursing students: a descriptive study. *BMC Nurs*. 24(1), 902. doi: 10.1186/s12912-025-03565-0.
- Toska, A., Dimitriadou, I., Togas, C., Nikolopoulou, E., Fradelos, E.C., Papathanasiou, I.V., Sarafis, P., Malliarou, M. & Saridi, M. (2025). Quiet Quitting in the Hospital Context: Investigating Conflicts, Organizational Support, and Professional Engagement in Greece. *Nursing. Reports*, 15(2), 38-50. <https://doi.org/10.3390/nursrep15020038>.
- Trang, P.T & Trang, T.T. (2024) Job burnout and quiet quitting in Vietnamese banking sector: the moderation effect of optimism, *Cogent Business & Management*, 11(1), 2371549, DOI: 10.1080/23311975.2024.2371549.
- Uygungil-Erdogan, S., Sahin, Y., Sokmen-Alaca, A.I., Oktaysoy, O., Altunta, S, M. & Topcuoglu, 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), 249-270. [Htt ps://doi. org/10.3390/ bs15030249](https://doi.org/10.3390/bs15030249).