



**Tikrit Journal of Administrative  
and Economics Sciences**  
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

EISSN: 3006-9149

PISSN: 1813-1719



**The Role of Digital Leadership in Addressing Silent Resignation Among  
Iraqi National Bank Employees**

**Afnaan Abdul Ali Al-Asadi<sup>A</sup>, Suhair Daa Hussein<sup>B</sup>, Hadeel Haitham Saleh<sup>C</sup>**

<sup>A</sup> College of Administration and Economics/University of Kufa

<sup>B</sup> Technical Institute Babylon / Al-Furat Al-Awsat University

<sup>C</sup> College of Administrative Sciences / Mustaghebel University

**Keywords:**

Digital Leadership, Quiet Quitting,  
National Bank of Iraq.

**Article history:**

Received 15 Dec. 2024

Accepted 19 Jan. 2025

Available online 25 Jun. 2025

©2023 College of Administration and Economy, Tikrit  
University. THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE  
UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



**\*Corresponding author:**

**Afnaan Abdul Ali Al-Asadi**

College of Administration and  
Economics/University of Kufa



**Abstract:** Objective: To investigate how digital leadership practices, including the use of technology for communication, feedback, and performance management, can enhance employee engagement and prevent quiet quitting at National Bank of Iraq.

Methodology: This study employed a mixed-methods approach, combining quantitative surveys and qualitative interviews with National Bank of Iraq employees. The quantitative survey gathered data on employee engagement, perception of digital leadership practices, and prevalence of quiet quitting tendencies. Qualitative interviews explored employees' experiences with digital leadership and its impact on their motivation and engagement.

Findings: The study revealed that digital leadership practices were positively correlated with employee engagement and negatively correlated with quiet quitting tendencies. Employees who perceived their leaders as effective communicators, accessible through digital platforms, and supportive of their work-life balance were more engaged and less likely to exhibit quiet quitting behaviors.

Recommendations: The study recommends that National Bank of Iraq leadership continue to invest in digital tools and technologies to enhance communication, provide personalized feedback, and facilitate remote collaboration. It also calls for training programs to equip leaders with the skills and knowledge necessary to effectively leverage digital platforms for leadership purposes.

## دور القيادة الرقمية في معالجة الاستقالة الصامتة بين موظفي المصرف الاهلي العراقي

هديل هيثم صالح  
كلية العلوم الإدارية  
جامعة المستقبل

سهير ضياء حسين  
معهد التقني بابل  
جامعة الفرات الأوسط

افنان عبد علي الاسدي  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة الكوفة

### المستخلص

**الهدف:** التحقيق في كيفية تعزيز ممارسات القيادة الرقمية، بما في ذلك استخدام التكنولوجيا للتواصل، وردود الفعل، وإدارة الأداء، لمشاركة الموظفين ومعالجة الاستقالة الصامتة في المصرف الأهلي العراقي.

**المنهجية:** استخدمت هذه الدراسة نهجًا مختلطًا يجمع بين المسوحات الكمية والمقابلات النوعية مع موظفي المصرف الأهلي العراقي. جمع المسح الكمي (الاستبيان) بيانات حول مشاركة الموظفين، وإدراك ممارسات القيادة الرقمية، وانتشار اتجاهات الاستقالة الصامتة. استكشفت المقابلات النوعية تجارب الموظفين مع القيادة الرقمية وتأثيرها على دوافعهم ومشاركتهم.

**النتائج:** كشفت الدراسة أن ممارسات القيادة الرقمية كانت مرتبطة بشكل إيجابي بمشاركة الموظفين ومرتبطة بشكل سلبي باتجاهات الاستقالة الصامتة. الموظفون الذين عدوا قادتهم من المتواصلين الفعالين، والذين يمكن الوصول إليهم من خلال المنصات الرقمية، والذين يدعمون التوازن بين العمل والحياة كانوا أكثر انخراطًا وأقل عرضة لإظهار سلوكيات الاستقالة الصامتة.

**التوصيات:** توصي الدراسة بأن تستمر قيادة المصرف الاهلي العراقي في الاستثمار في الأدوات والتقنيات الرقمية لتعزيز الاتصال، وتقديم ملاحظات شخصية، وتسهيل التعاون عن بعد. كما تدعو إلى برامج تدريبية لتزويد القادة بالمهارات والمعرفة اللازمة للاستفادة الفعالة من المنصات الرقمية لأغراض القيادة.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الرقمية، الاستقالة الصامتة، المصرف الاهلي العراقي.

### المقدمة

في بيئة الأعمال سريعة التطور اليوم، أصبح التحول الرقمي محورًا رئيسًا للمنظمات في مختلف الصناعات. وشهد القطاع المصرفي على وجه الخصوص تحولًا كبيرًا إذ تبنت المؤسسات التقنيات الرقمية لتحسين خدمة العملاء والكفاءة التشغيلية والموقع التنافسي. وفي هذا السياق، تطورت أنماط القيادة أيضًا، مع ظهور القيادة الرقمية كعامل حاسم في التعامل مع التحديات والفرص التي يقدمها العصر الرقمي.

تتضمن القيادة الرقمية توجيه المنظمة عبر التحول الرقمي من خلال تعزيز ثقافة الإبداع والمرونة والقدرة على التكيف. يستفيد أسلوب القيادة هذا من التكنولوجيا لتمكين الموظفين وتبسيط العمليات ومواءمة استراتيجيات العمل مع القدرات التكنولوجية الحديثة. ومع اكتساب القيادة الرقمية أهمية، أصبح دورها في التأثير على مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم موضع تركيز، وخاصة في معالجة ظواهر مكان العمل مثل الاستقالة الصامتة.

تشير الاستقالة الصامتة إلى الموظفين الذين يقومون بالحد الأدنى المطلوب من أدوارهم الوظيفية دون البحث بنشاط عن فرص للنمو أو المسؤولية الإضافية. هذا السلوك، على الرغم من أنه

ليس صريحاً مثل الاستقالة الرسمية، يمكن أن يكون له آثار ضارة على أداء المنظمة ومعنوياتها وثقافتها. غالباً ما يكون الموظفون الذين يستقيلون بهدوء غير منخرطين، ويفتقرون إلى الدافع، وقد يشعرون بالانفصال عن أهداف وقيم المنظمة.

في حالة المصرف الأهلي العراقي، وهي مؤسسة تعمل في صناعة تنافسية وخاضعة للتنظيم الشديد، فإن الاحتفاظ بالموظفين المهرة والحفاظ على مستويات عالية من المشاركة أمر بالغ الأهمية. ومن ثم أصبح دور القيادة الرقمية في معالجة الاستقالة الصامتة بين موظفي البنك مجالاً محورياً للاهتمام. من خلال تعزيز بيئة عمل مدعومة رقمياً، يمكن للقيادة في المصرف الأهلي العراقي تعزيز مشاركة الموظفين والإنتاجية والرضا العام.

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين القيادة الرقمية وفعاليتها في الحد من سلوك الاستقالة الصامتة بين الموظفين في المصرف الأهلي العراقي. وسوف تدرس كيف يمكن لممارسات القيادة الرقمية، بما في ذلك التواصل الواضح وتمكين الموظفين واستخدام الأدوات الرقمية، أن تعزز ثقافة العمل التي تسهم في معالجة الاستقالة الصامتة وتعزز المشاركة الاستباقية.

## المبحث الأول

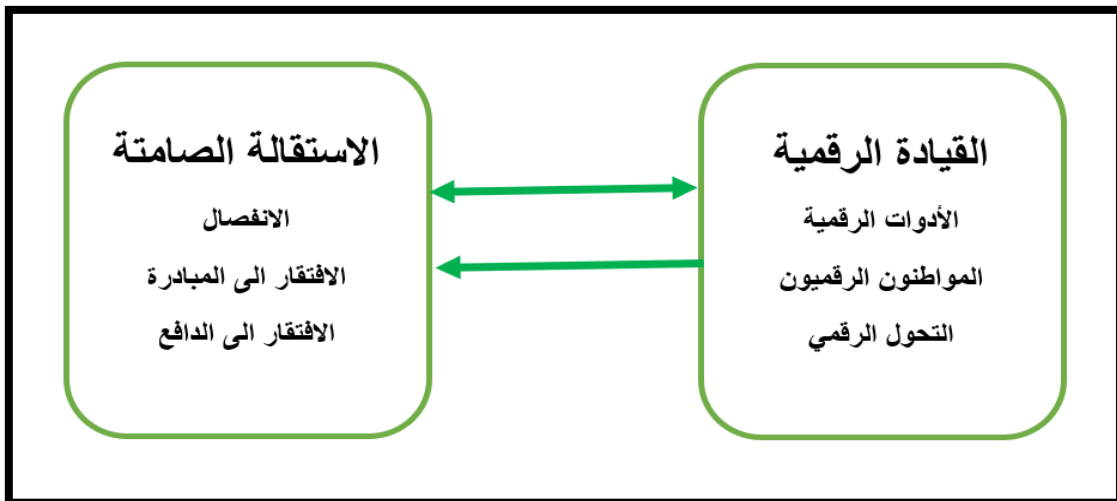
### منهجية الدراسة

**أولاً. مشكلة الدراسة:** الاستقالة الصامتة مصطلح يستخدم لوصف الموظفين الذين ينسحبون من عملهم دون الاستقالة رسمياً، يمثل تحدياً متزايداً في القوى العاملة الحديثة. في المصرف الأهلي العراقي، يهدد هذا الانسحاب الإنتاجية ورضا الموظفين والأداء العام للبنك. يقدم ظهور القيادة الرقمية التي تركز على الاستفادة من الأدوات الرقمية وتعزيز التواصل المفتوح وتعزيز مشاركة الموظفين من خلال الوسائل التكنولوجية، حلاً ممكناً. ومع ذلك، لا تزال العلاقة بين القيادة الرقمية وفعاليتها في معالجة الاستقالة الصامتة غير مستكشفة. تسعى هذه الدراسة إلى التحقيق في دور القيادة الرقمية في معالجة الاستقالة الصامتة بين الموظفين في المصرف الأهلي العراقي والتخفيف منها. على وجه التحديد، تهدف إلى دراسة كيفية تأثير ممارسات القيادة الرقمية على مشاركة الموظفين وتحفيزهم واحتفاظهم بهم في سياق المشهد الرقمي المتطور للبنك. تسلط هذه المشكلة الضوء على الحاجة إلى سد الفجوة في فهم كيف يمكن للقيادة في العصر الرقمي معالجة الانسحاب الصامت بشكل استباقي، وتحسين النتائج التنظيمية؟

**ثانياً. أهمية الدراسة:** تكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة للأسباب الآتية:

1. الاحتفاظ بالمواهب وإشراك الموظفين: تعد معالجة الاستقالة الصامتة أمراً بالغ الأهمية لجذب الموظفين المهرة والاحتفاظ بهم، وتعزيز بيئة عمل إيجابية، وتعزيز النمو التنظيمي.
  2. فهم تأثير القيادة الرقمية: ستلقي هذه الدراسة الضوء على دور ممارسات القيادة الرقمية في معالجة الاستقالة الصامتة وفهم تأثير الأدوات والأساليب الرقمية على مشاركة الموظفين وتحفيزهم.
  3. الأهمية بالنسبة للمصرف الأهلي العراقي: ستوفر نتائج هذه الدراسة رؤى قيمة للمصرف الأهلي العراقي لتطوير استراتيجيات وتنفيذ مبادرات لمكافحة الاستقالة الصامتة وتعزيز رضا الموظفين والتزامهم.
- ثالثاً. أهداف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى دراسة دور القيادة الرقمية في معالجة الاستقالة الصامتة بين موظفي المصرف الأهلي العراقي. والأهداف المحددة هي:
1. تحليل تأثير القيادة الرقمية على مشاركة الموظفين ودورها في معالجة الاستقالة الصامتة بين موظفي المصرف الأهلي العراقي.

2. تحديد استراتيجيات القيادة الرقمية الرئيسة التي تعالج بشكل فعال علامات الاستقالة الصامتة في مكان العمل.
3. استكشاف العلاقة بين ممارسات القيادة الرقمية وتقييم دور أساليب القيادة المدفوعة بالتكنولوجيا في تعزيز التواصل والتعاون والأداء الوظيفي، والحد من احتمالية الاستقالة الصامتة.
- رابعاً. **فرضيات الدراسة ومخططها الفرضي**: تتناول الدراسة العلاقة بين متغيرين وهما:
- المتغير المستقل**: القيادة الرقمية وتتألف من ثلاثة أبعاد (الأدوات الرقمية والعاملون الرقميون والتحول الرقمي)
- المتغير التابع**: الاستقالة الصامتة وتتألف من ثلاثة أبعاد (الانفصال والافتقار الى المبادرة والافتقار الى الدافع)
- لدراسة الحالية فرضيتان رئيستان وهما:
1. الفرضية الرئيسة الأولى: ترتبط ممارسات القيادة الرقمية بشكل عكسي بالاستقالة الصامتة في المصرف الأهلي العراقي. وتتفرع منها ثلاث فرضيات فرعية وهي:
    - ❖ ترتبط الأدوات الرقمية بشكل عكسي بالاستقالة الصامتة في المصرف الأهلي العراقي
    - ❖ يرتبط العاملون الرقميون بشكل عكسي بالاستقالة الصامتة في المصرف الأهلي العراقي
    - ❖ يرتبط التحول الرقمي بشكل عكسي بالاستقالة الصامتة في المصرف الأهلي العراقي
  2. الفرضية الرئيسة الثانية: القيادة الرقمية تؤثر بشكل كبير في تخفيض احتمالية الاستقالة الصامتة بين الموظفين في المصرف الأهلي العراقي.
    - ❖ الأدوات الرقمية تؤثر بشكل كبير في تخفيض احتمالية الاستقالة الصامتة بين الموظفين في المصرف الأهلي العراقي.
    - ❖ العاملون الرقميون تؤثر بشكل كبير في تخفيض احتمالية الاستقالة الصامتة بين الموظفين في المصرف الأهلي العراقي.
    - ❖ التحول الرقمي تؤثر بشكل كبير في تخفيض احتمالية الاستقالة الصامتة بين الموظفين في المصرف الأهلي العراقي.
- يمثل الشكل رقم (1) المخطط الفرضي للدراسة



شكل (1): المخطط الفرضي للدراسة

خامساً. أساليب التحليل الإحصائي: سيتم تحليل البيانات المجمعة من خلال توزيع استبيان على العاملين في المصرف الأهلي العراقي وعددهم (36) استجابة باستخدام نمذجة المربعات الصغرى الجزيئية لاختبار الفرضية وتحديد العلاقة بين القيادة الرقمية والاستقالة الصامتة.

## المبحث الثاني

### الإطار النظري للدراسة

أولاً. القيادة الرقمية: قبل الخوض في القيادة الرقمية، من الضروري فهم الجوانب الأساسية للعصر الرقمي المعاصر. (Nicolescu & Nicolescu, 2019) إطاراً شاملاً لتوضيح عملية التحول الرقمي، والتي تبدأ بالتحول الرقمي، وتتقدم نحو الرقمنة، وتتوج بالتحول الرقمي. تتجاوز الثورة الرقمية الحدود التكنولوجية، وتمارس تأثيرات متعددة الأوجه على جوانب مختلفة من المجتمع مثل الاقتصاد والبيئة والعلاقات الإنسانية. بناءً على هذا الفهم، يتضح أن القادة الرقميين يجب أن يمتلكوا مجموعة فريدة من الكفاءات للتنقل وإدارة المنظمات بشكل فعال في هذا العصر الرقمي المتطور باستمرار. من الضروري أن يقوم القادة بإجراء تحليل داخل مؤسستهم لتحديد موقعها الحالي على مقياس التحول الرقمي، ومن ثم تسهيل الاستراتيجيات المصممة خصيصاً للتقدم بشكل فعال خلال رحلة التحول الرقمي (Şişu, 2023: 71).

بدأ مفهوم القيادة الرقمية في تسعينيات القرن العشرين عندما بدأ الإنترنت في النمو بسرعة ولجأت العديد من المنظمات إلى التقنيات الرقمية لتسريع العمليات وزيادة الإنتاجية. ومع ذلك، لم تصبح القيادة الرقمية ذات أهمية متزايدة إلا في العقد الأول من القرن الحادي والعشرين مع تقدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بوتيرة متسارعة. في البداية، ركزت القيادة الرقمية على استخدام التكنولوجيا لتحسين الكفاءة وخفض التكاليف، وخاصة في العمليات التجارية وإدارة سلسلة التوريد. ومع ذلك، مع تزايد تعقيد بيئة الأعمال الرقمية، أصبح دور القيادة الرقمية أكثر أهمية في خلق قيمة مستدامة والابتكار (Avolio et al., 2014: 108). في الوقت نفسه، بدأت القيادة الرقمية أيضاً تنطوي على القدرة على إدارة المخاطر المعقدة بشكل متزايد وأمن البيانات، بما في ذلك الحماية من الهجمات الإلكترونية وخصوصية المستهلك. على مدى السنوات القليلة الماضية، خضعت القيادة الرقمية لتدقيق متزايد كعامل رئيس في نجاح المنظمة في العصر الرقمي. تبحث العديد من الشركات عن قادة قادرين على فهم التكنولوجيا وقيادة منظماتهم في التكيف مع التغيير والابتكار المستمر. تتضمن القيادة الإلكترونية القدرة على القيادة افتراضياً، وتحفيز وإلهام الفرق عبر الإنترنت، والاستفادة من التكنولوجيا لإنشاء بيئة عمل مبتكرة وموجهة نحو الزبائن مع التأكيد أيضاً على أهمية بناء علاقات قوية مع الموظفين والزبائن في بيئة رقمية متصلة بشكل متزايد (Nuryadin, et al., 2023: 92).

تنص القيادة الرقمية على أن القائد يجب أن يقوم بالتخطيط والتنظيم والتحفيز والتحكم في البيئة الرقمية مع تحقيق الأهداف التنظيمية، إذ تكون العلاقة بين القائد الرقمي والموظفين/ فريق المنظمة مبنية على الثقة المتبادلة. وتتميز القيادة الرقمية من خلال عشر قدرات وهي القدرة على التكيف والتعاون والابتكار والتركيز على المستخدم والوعي بالذات والآخرين والذكاء النظامي وضمان الاستجابة لصوت العاملين وفهم الفرق بين التكنولوجيا الرقمية والثقافة الرقمية والتكنولوجيا والوعي بالوتيرة (Harto, et al, 2022: 430).

مما سبق يمكن القول إن القيادة الرقمية تشير إلى ممارسة قيادة منظمة أو فريق من خلال استخدام الأدوات والتقنيات والاستراتيجيات الرقمية لدفع الابتكار والكفاءة والتغيير. وهي تنطوي

على القدرة على فهم الحلول الرقمية والاستفادة منها وتنفيذها لتحسين العمليات التجارية وتحسين تجارب الزبائن وخلق فرص جديدة للنمو. يجب أن يتمتع القادة الرقميون بمهارات القيادة التقليدية والفهم العميق للمشهد الرقمي.

**ثانياً. خصائص القيادة الرقمية:** إن القيادة الرقمية هي قيادة ذات رؤية ودافع للتغيير وقادرة على دمج أفكار الموظفين/المؤوسين في المشاريع، فضلاً عن بناء علاقات واسعة من العلاقات أو الشراكات وغيرها من جوانب التعاون. وتتمثل خصائص القيادة الرقمية في الآتي (Sugiarto, 2024: 92):

- 1 التفكير: القدرة على التعامل مع ديناميكيات السوق والمنافسة.
- 2 الإبداع: امتلاك عقلية إبداعية ومبتكرة عند صياغة وتحقيق أفكار جديدة.
- 3 القدرة على الإرشاد وتقديم التوجيه والعمل كـ "أوركسترا" في تنفيذ التحول الرقمي.
- 4 الفضول: الاستفادة من النظم البيئية التي تحتوي على عوامل (التقلب وعدم اليقين والتعقيد والغموض). يجب أن يكون لدى القادة دافع كبير للتعلم.
- 5 القائد العميق: يمكنه القيادة في المواقف المعقدة والمركبة، والاعتماد على المعرفة والفهم العميق كتفسير لاتخاذ القرار.

**ثالثاً. أهداف التحول الرقمي للخدمات المالية:** التحول الرقمي في صناعة الخدمات المالية هو ضرورة استراتيجية، مدفوعة بتغير توقعات الزبائن والتقدم التكنولوجي والمنافسة المتزايدة. وفيما يأتي بعض الأهداف الرئيسية التي تسعى المؤسسات المالية إلى تحقيقها من خلال التحول الرقمي (Saefullah, & Anshori, 2024: 250):

- 1 الخدمات المصرفية المخصصة: تقديم منتجات وخدمات مصممة خصيصاً بناءً على احتياجات وتفضيلات الزبائن الفردية وجذب الزبائن والاحتفاظ بهم من خلال تجارب رقمية متفوقة وتوفير تجارب سلسلة ومتسقة عبر جميع القنوات (الجوال، عبر الإنترنت، داخل الفرع).
  - 2 إمكانية الوصول على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع: ضمان الوصول إلى الخدمات المالية على مدار الساعة والتفاعلات في الوقت الفعلي من خلال تمكين الاتصال والدعم الفوري.
  - 3 أتمتة العمليات: تبسيط العمليات لتقليل التكاليف وتحسين الكفاءة ووضع المنظمة كقائد رقمي في الصناعة.
  - 4 اتخاذ القرارات القائمة على البيانات: الاستفادة من التحليلات لاتخاذ قرارات تجارية مستنيرة.
  - 5 إدارة المخاطر: تعزيز قدرات التخفيف من المخاطر والامتثال ومعالجة المخاطر والتحديات الناشئة بشكل استباقي وحماية بيانات الزبائن والأنظمة من التهديدات السيبرانية والالتزام بلوائح حماية البيانات.
  - 6 توليد تدفقات إيرادات جديدة من خلال القنوات الرقمية وتحسين استخدام الموارد وتقليل النفقات التشغيلية.
  - 7 تطوير منتجات جديدة: تقديم منتجات وخدمات مالية مبتكرة لتلبية متطلبات الزبائن المتطورة.
  - 8 النظم البيئية الرقمية: التعاون مع الشركات الناشئة في مجال التكنولوجيا المالية والشركاء الآخرين لإنشاء مقترحات قيمة جديدة وتبسيط عمليات إعداد التقارير المتعلقة بالامتثال.
- رابعاً. **أبعاد القيادة الرقمية:** وفقاً (Euler, 2015) هناك ثلاثة أبعاد للقيادة الرقمية: الأدوات الرقمية، والعاملون الرقميون، والتحول الرقمي للشركة (Paiuc, & Iliescu, 2022: 1115)

1. الأدوات الرقمية: فيما يتعلق بالأدوات الرقمية، فإننا نعيش في أوقات غير مسبقة حيث أجبر جائحة كوفيد جميع الشركات تقريباً على تطوير وتبني برامج مناسبة لتحويل صناعة العمل وجهاً لوجه إلى منصة للعمل من أي مكان.
  2. العاملون الرقميون: نشأ العاملون الرقميون تحت التأثير المباشر للإنترنت وتقنيات المعلومات الحديثة الأخرى. إنهم يفكرون ويكتسبون المعرفة ويفهمون العالم من خلال التكنولوجيا. يمثل جيل الألفية 27 في المائة من سكان العالم أو حوالي 2 مليار شخص، وهم الفئة الأكثر تمثيلاً للمواطنين الرقميين.
  3. التحول الرقمي: هو في الأساس تبني التكنولوجيا الرقمية من قبل شركة، مع أهداف مشتركة لتطبيقها لتحسين الكفاءة أو القيمة أو الابتكار. المجالات الأربعة الرئيسة للتحول الرقمي هي العملية ونموذج الأعمال والمجال والتحول الثقافي. في حين بلغ إجمالي إنفاق الشركات على التحولات الرقمية في عام 2019 تريليوني دولار، فإن القيمة المقدرة للاستثمارات المباشرة في التحول الرقمي بين عامي 2020 و2023 تبلغ 6.8 تريليون دولار لذا، إذا كان القادة الرقميون في البداية يقودون التحولات الرقمية، فإنهم في المراحل التالية يقودون المنظمات في بيئة رقمية (Eira, 2021: 70).
- خامساً. مفهوم الاستقالة الصامتة:** تم تسمية الاستقالة الصامتة والتي كانت موجودة من قبل كشكل من أشكال السلوك التنظيمي، مؤخراً لأنها ظهرت إلى الواجهة منذ عام 2019 وبدأت في الحدوث في الدراسات وقد تم تقديم المصطلح لأول مرة من قبل مارك بولدر في ندوة بعنوان "ندوة اقتصاد تكساس إيه أند إم" في عام 2009 ولكنه أصبح شائعاً في عام 2021 مع حركة تانغ بينج في الصين وفي عام 2022 بمقطع فيديو قصير سجله زيد خان عبر تطبيق تيك توك الاستقالة الصامتة هي تقييد المهام ضمن الوصف الوظيفي لتجنب ساعات العمل أو الحد الأدنى لإنجاز المهمة ووضع حدود لتحسين التوازن بين العمل والحياة (Kilpatrick, 2022: 64) على الرغم من أن المصطلح يتضمن مصطلحين هما الصمت والاستقالة، فإن الموظفين هنا لا يتركون وظائفهم، بل إنهم بدلاً من ذلك يقومون فقط بتنفيذ ما هو مطلوب في تعريف وظيفتهم إنه رفض كبير لثقافة العمل الجاد وعدم أخذ الوظيفة على محمل الجد فضلاً عن ذلك، قد يعد بعض الموظفين الكشف عن أداء إضافي للدور بمثابة قاعدة غير مدفوعة الأجر إنها علامة على أن الموظف غير سعيد أو يعاني من الإرهاق، ولهذا السبب فهي نوع من الطرق للتعامل معها من خلال تخفيف التوتر الموظفين الذين يكشفون عن سلوك الاستقالة الهادئ يعطلون حضور الاجتماعات، ويصلون متأخرين أو يغادرون مبكراً، ويساهمون في مشاريع الفريق بشكل أقل، ويظهرون أداءً أضعف مع نقص الشغف أو الحماس (Arar, et al, 2023: 123).
- تُعرّف الاستقالة الصامتة بأنها سلوك الموظفين للعمل وفقاً للمهام والمسؤوليات الموكلة إليهم وعدم العمل في مهام أخرى تتجاوز مسؤولياتهم لذلك، فإن الأشخاص الذين يستقيلون بهدوء لا ينخرطون في العمل ولا ينوون تجاوز حدود واجباتهم. لا يقبل المستسلمون الصامتون أو المستسلمون بهدوء توقع إعطاء كل ما لديهم أو المساهمة أكثر في شركتهم أو مؤسستهم كما أنهم لا يتولون عملاً إضافياً أو مهام غير مدفوعة الأجر أو مجزية (Taufik, et al, 2024: 277).
- ويمكن القول إن الاستقالة الصامتة هي سلوك الموظف الذي يشير إليه العمل باعتدال دون ارتباط عاطفي بالمنظمة.
- سادساً. عواقب الاستقالة الصامتة:** يشير مصطلح الاستقالة الصامتة إلى ظاهرة ينسحب فيها الموظفون من عملهم دون الاستقالة رسمياً. فبدلاً من المشاركة النشطة وتجاوز أوصاف وظائفهم،

يختارون القيام بالحد الأدنى المطلوب فقط. وهذا الاتجاه له عواقب وخيمة على الأفراد والمؤسسات وكما يأتي (Jelača, & Golubović, 2024: 61-62):

### 1. العواقب على الأفراد

- ❖ انخفاض الرضا الوظيفي: غالبًا ما يعاني الموظفون الذين ينخرطون في الاستقالة الصامتة من انخفاض في شغفهم ومعناهم المرتبط بعملهم. وقد يؤدي هذا إلى الشعور بعدم الرضا ونقص الإنجاز في حياتهم المهنية
- ❖ الركود الوظيفي: من خلال تلبية الحد الأدنى فقط، يخاطر المغادرون الهادئون بالتخلف عن الركب من حيث الراتب والتقدم الوظيفي. وقد يفوتون فرص التقدير والترقيات والتطوير المهني، مما قد يؤدي إلى عدم الاستقرار المالي على المدى الطويل
- ❖ التأثيرات على الصحة العقلية: يمكن أن يكون الاستقالة الصامتة آلية للتكيف للموظفين الذين يشعرون بالإرهاق وعدم التقدير. ومع ذلك، قد لا تعالج هذه المقاومة السلبية بشكل فعال القضايا الأساسية، مما قد يؤدي إلى الإرهاق والمزيد من التحديات المتعلقة بالصحة العقلية.

### 2. العواقب المترتبة على المنظمات

- ❖ انخفاض الإنتاجية: قد تواجه المنظمات انخفاضًا في الإنتاجية الإجمالية والابتكار حيث يساهم المغادرون الهادئون بأقل من إمكاناتهم الكاملة. يمكن أن يعيق هذا ديناميكيات الفريق وقدرة الشركة على تحقيق أهدافها
- ❖ زيادة التكاليف: تشير الأبحاث إلى أن التكاليف المرتبطة بالانسحاب الهادئ يمكن أن تكون مرتفعة تقريبًا مثل تلك التي يتكبدها الموظفون عندما يتركون المنظمة بالكامل. ويشمل ذلك الخسارة المحتملة للمواهب والحاجة إلى زيادة جهود التوظيف
- ❖ معنويات مكان العمل: يمكن أن يؤثر وجود المغادرين الهادئين سلبيًا على معنويات الموظفين الآخرين. قد يشعر المنخرطون بالإحباط أو الإحباط بسبب نقص الجهد من زملائهم، مما قد يخلق بيئة عمل سامة.

سابعاً. أبعاد الاستقالة الصامتة: يحدد (Galanis, et al., 2023: 3) ثلاثة أبعاد لقياس الاستقالة الصامتة: الانفصال والافتقار إلى المبادرة والافتقار إلى الدافع.

1. الانفصال: يشير انفصال الموظفين إلى حالة يصبح فيها الموظفون غير منخرطين في عملهم والمنظمة. يمكن أن يتجلى هذا الانفصال في شكل نقص الاهتمام بنجاح الشركة والانفصال عن أدوارهم داخل المنظمة. إنه مصدر قلق كبير لأصحاب العمل، إذ يمكن للموظفين غير المنخرطين أن يؤثروا سلبيًا على الإنتاجية ومعنويات مكان العمل.
2. الافتقار إلى المبادرة: يشير الافتقار إلى المبادرة إلى موقف لا يتخذ فيه الفرد خطوات أو إجراءات استباقية دون أن يُطلب منه ذلك. يمكن أن يتجلى هذا بطرق مختلفة، مثل عدم التطوع للمهام، أو انتظار التعليمات قبل التصرف، أو إظهار الحد الأدنى من المشاركة في مسؤولياتهم.
3. الافتقار إلى الدافع: عندما يشعر الموظفون بعدم الانخراط أو عدم الإلهام، فقد يؤدي ذلك إلى انخفاض جودة العمل وزيادة التغيب وحتى ارتفاع معدلات دوران الموظفين. وإن الافتقار إلى الدافع لدى الموظفين هو مشكلة شائعة في العديد من المنظمات، ويمكن أن يكون له تأثير كبير على الإنتاجية والمعنويات وفي النهاية الربحية. لمعالجة هذه المشكلة بشكل فعال، من الأهمية بمكان فهم الأسباب الكامنة وتطوير حلول مستهدفة.

ثامناً. استراتيجيات القيادة الرقمية في معالجة الاستقالة الصامتة: الاستقالة الصامتة، وهو مصطلح يشير إلى قيام الموظفين بالحد الأدنى من العمل دون تجاوز الحدود، أصبح مصدر قلق متزايد في العديد من الصناعات، بما في ذلك الخدمات المصرفية. يمكن أن تكون استراتيجيات القيادة الرقمية حاسمة في معالجة الاستقالة الصامتة من خلال تعزيز المشاركة والتحفيز والشعور بالانتماء بين الموظفين. فيما يأتي بعض الاستراتيجيات الرئيسية التي يمكن أن يتبناها المصرف الأهلي العراقي لمعالجة هذه المشكلة (Filipa 2023: 26-27):

### 1. تعزيز ثقافة رقمية قوية:

❖ **تعزيز التواصل:** يمكن للأدوات الرقمية مثل الشبكات الاجتماعية الداخلية ومنصات التعاون ومؤتمرات الفيديو أن تعزز التواصل بين الموظفين والإدارة، مما يساعدهم على الشعور بمزيد من الارتباط بالمنظمة.

❖ **آلية ردود الفعل الشفافة:** تقديم منصات رقمية إذ يمكن للموظفين تقديم واستقبال ردود الفعل في الوقت الفعلي. يساعد هذا في تحديد عدم المشاركة في وقت مبكر وتمكين الحل السريع للمخاوف.

### 2. الاستفادة من تحليلات البيانات لإشراك الموظفين:

❖ **استخدام التحليلات التنبؤية:** تنفيذ أدوات تعتمد على البيانات لمراقبة سلوك الموظفين ومستويات المشاركة. على سبيل المثال، من خلال تحليل الأنماط في الناتج عن العمل والحضور والمشاركة، يمكن للإدارة تحديد الموظفين الذين قد ينفصلون عن العمل.

❖ **خطط التطوير الشخصية:** استخدم الأدوات الرقمية لإنشاء خطط نمو وتطوير شخصية للموظفين. يمكن أن يؤدي تخصيص الفرص بناءً على مهارات الموظفين وأهدافهم المهنية إلى زيادة رضاهم الوظيفي ومعالجة ترك العمل.

### 3. تعزيز المرونة من خلال الحلول الرقمية:

❖ **خيارات العمل عن بعد:** يمكن أن يساعد توفير خيارات العمل عن بعد أو الهجين الموظفين على موازنة حياتهم الشخصية والمهنية. تسهل المنصات الرقمية الحفاظ على الإنتاجية أثناء العمل عن بعد، مما يزيد من مشاركة الموظفين ويقلل من فرص ترك العمل بهدوء.

❖ **الجدولة المرنة:** يمكن أن تسمح أدوات إدارة الوقت الرقمية للموظفين بإدارة ساعات عملهم بشكل أكثر مرونة، وتلبية الاحتياجات الشخصية دون التأثير على الإنتاجية.

### 4. دمج التعلم والتطوير الرقمي:

❖ **التدريب عبر الإنترنت ورفع المهارات:** يمكن أن يساعد تقديم منصات التعلم الرقمية الموظفين على تحسين مهاراتهم باستمرار. يمكن أن يساعد توفير مسارات وظيفية واضحة وفرص للتقدم من خلال التعليم الرقمي الموظفين على الشعور بالتقدير والانخراط.

❖ **التعلم المبني على اللعب:** أدخل اللعب في وحدات التدريب أو المهام العادية، مما قد يزيد من اهتمام الموظفين ويجعل التعلم أكثر جاذبية.

### 5. أتمتة المهام الروتينية لتعزيز الإبداع:

❖ **الذكاء الاصطناعي والأتمتة:** يمكن أن تسمح أتمتة المهام المتكررة والروتينية من خلال التقنيات الرقمية للموظفين بالتركيز على عمل أكثر جدوى واستراتيجية. يمكن أن يؤدي هذا إلى إعادة إشغال الإبداع والابتكار، مما يساعد الموظفين على الشعور بمزيد من الاستثمار في أدوارهم.

- ❖ تفويض المسؤوليات: يمكن للأدوات الرقمية تسهيل تفويض أفضل، مما يضمن عدم تحميل الموظفين بالمهام الزائدة، مما قد يؤدي إلى عدم المشاركة.
  - 6. أنظمة التقدير والمكافأة عبر المنصات الرقمية:
    - ❖ أدوات التقدير الرقمية: تنفيذ منصات عبر الإنترنت تسمح بالتقدير والمكافآت بين الأقران. يمكن أن يخلق هذا بيئة عمل إيجابية حيث يتم الاعتراف بالإنجازات، مما يقلل من خطر الاستقالة الصامتة.
    - ❖ المكافآت القائمة على الأداء: استخدم أدوات تتبع الأداء لتقديم المكافآت بناءً على نتائج قابلة للقياس. يمكن للمنصات الرقمية أن تجعل هذه العملية شفافة وتحفز الموظفين على البقاء منخرطين.
  - 7. التركيز على الرفاهية من خلال برامج العافية الرقمية:
    - ❖ دعم الصحة العقلية: تقديم موارد الصحة العقلية الرقمية، مثل تطبيقات التأمل والاستشارة وتتبع العافية. الموظفون الذين يشعرون بالدعم في رفاهيتهم هم أكثر عرضة للبقاء منخرطين.
    - ❖ مبادرات التوازن بين العمل والحياة: يمكن لبرامج العافية الرقمية أن تساعد الموظفين على إدارة التوتر، وضمان شعورهم بالتوازن والتقدير، مما يقلل من احتمالية الانفصال.
  - 8. تشجيع التعاون باستخدام الأدوات الرقمية:
    - ❖ التعاون بين الفرق: استخدم أدوات إدارة المشاريع الرقمية (على سبيل المثال، Asana و Trello) لتسهيل التعاون بين الإدارات. يمكن أن يساعد الشعور بالعمل الجماعي والأهداف المشتركة الموظفين على الشعور بمزيد من الارتباط بعملهم وأقل عرضة للانفصال.
    - ❖ منصات الابتكار: توفير منصات رقمية حيث يمكن للموظفين مشاركة الأفكار المبتكرة. يمكن أن يزيد هذا من شعورهم بالملكية والمشاركة في الاتجاه المستقبلي للمنظمة.
- من خلال تبني استراتيجيات القيادة الرقمية، يمكن للمصرف الأهلي العراقي معالجة تحديات الاستقالة الصامتة بشكل استباقي. إن هذه الاستراتيجيات، التي تركز على التواصل والمرونة والتطوير والتقدير، تخلق قوة عاملة منخرطة حيث يشعر الموظفون بالتقدير والاستماع إليهم وتمكينهم. ولا تعمل الأدوات الرقمية على تسهيل هذه العمليات فحسب، بل تضمن أيضاً قدرة الإدارة على مراقبة مستويات المشاركة والتصرف بسرعة لمعالجة ترسيخ الانفصال.

### المبحث الثالث

#### الإطار الميداني للدراسة

##### توطئة:

- يختص هذا المبحث في اختبار فرضيات البحث من خلال الكشف عن علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية:
- أولاً. اختبار فرضيات الارتباط: سيتم اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية وكالاتي:
- الفرضية الرئيسية الأولى: يرتبط متغير القيادة الرقمية ارتباطاً معنوياً عكسياً بمتغير الاستقالة الصامتة على المستوى الكلي لمتغيري البحث، واشتقت عنها الفرضيات الآتية:
1. ترتبط الأدوات الرقمية ارتباطاً معنوياً عكسياً بمتغير الاستقالة الصامتة.
  2. يرتبط العاملون الرقميون ارتباطاً معنوياً عكسياً بمتغير الاستقالة الصامتة.

3. يرتبط التحول الرقمي ارتباطاً معنوياً عكسياً بمتغير الاستقالة الصامتة. وتم اختبار هذه من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS v.26) وكالاتي:

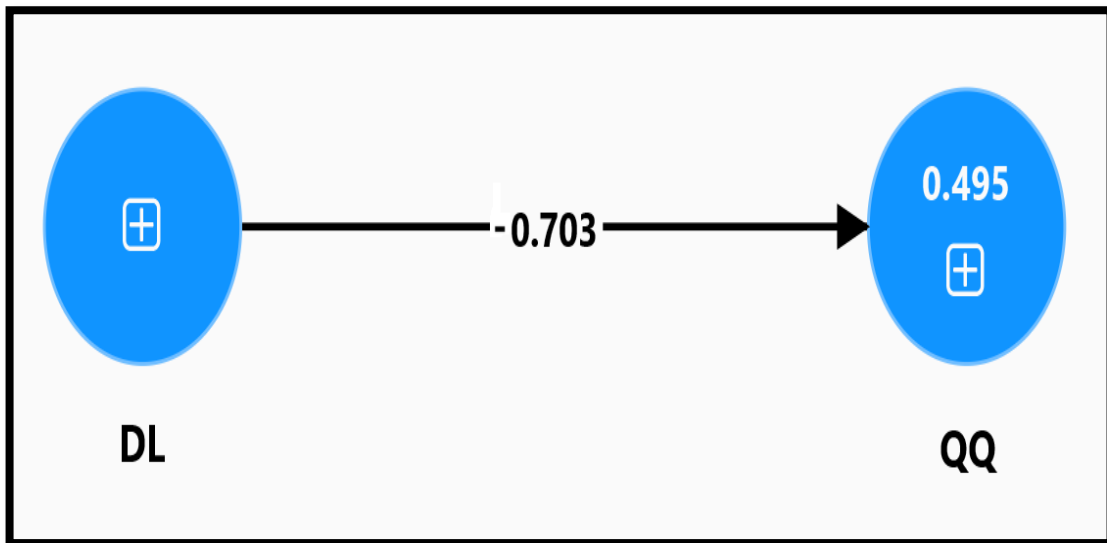
جدول (1): اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

|                                                              |                     | DL      | DTO     | DNA     | DTR     |
|--------------------------------------------------------------|---------------------|---------|---------|---------|---------|
| QQ                                                           | Pearson Correlation | -.813** | -.725** | -.738** | -.694** |
|                                                              | Sig. (2-tailed)     | .000    | .000    | .000    | .000    |
|                                                              | N                   | 36      | 36      | 36      | 36      |
| **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). |                     |         |         |         |         |

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS V. 26.

تشير النتائج الواضحة في الجدول رقم (1) إلى أن المتغير المستقل (القيادة الرقمية) له علاقة ارتباط عكسية ومعنوية بالمتغير التابع (الاستقالة الصامتة) على المستوى الكلي لمتغيري الدراسة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (-0.813) وبدلالة معنوية (0.000)، وباعتماد هذه النتائج تقبل فرضية الارتباط الرئيسة الاولى بين متغيرات الدراسة، فضلاً عن ذلك، وبالأخذ بنتائج جدول (1) أعلاه تقبل كل فرضيات الارتباط الفرعية، لأنها جاءت اقل من مستوى المعنوية (0.05).  
ثانياً. اختبار فرضيات التأثير: سيتم اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية وكالاتي:

**الفرضية الرئيسة الثانية:** يؤثر القيادة الرقمية تأثيراً معنوياً عكسياً في المتغير المعتمد الاستقالة الصامتة على المستوى الكلي لمتغيري الدراسة، ولكي يتم اختبار هذه الفرضية تم بناء أنموذجاً هيكلياً لبيان مسار علاقة التأثير بين المتغيرين (القيادة الرقمية والاستقالة الصامتة)، وتم استخراج النتائج بالاعتماد على البرنامج الاحصائي (Smart PLS) وجاءت النتائج كما في الشكل رقم (2) والجدول رقم (2).



شكل (2) انموذج اختبار فرضية التأثير الرئيسة

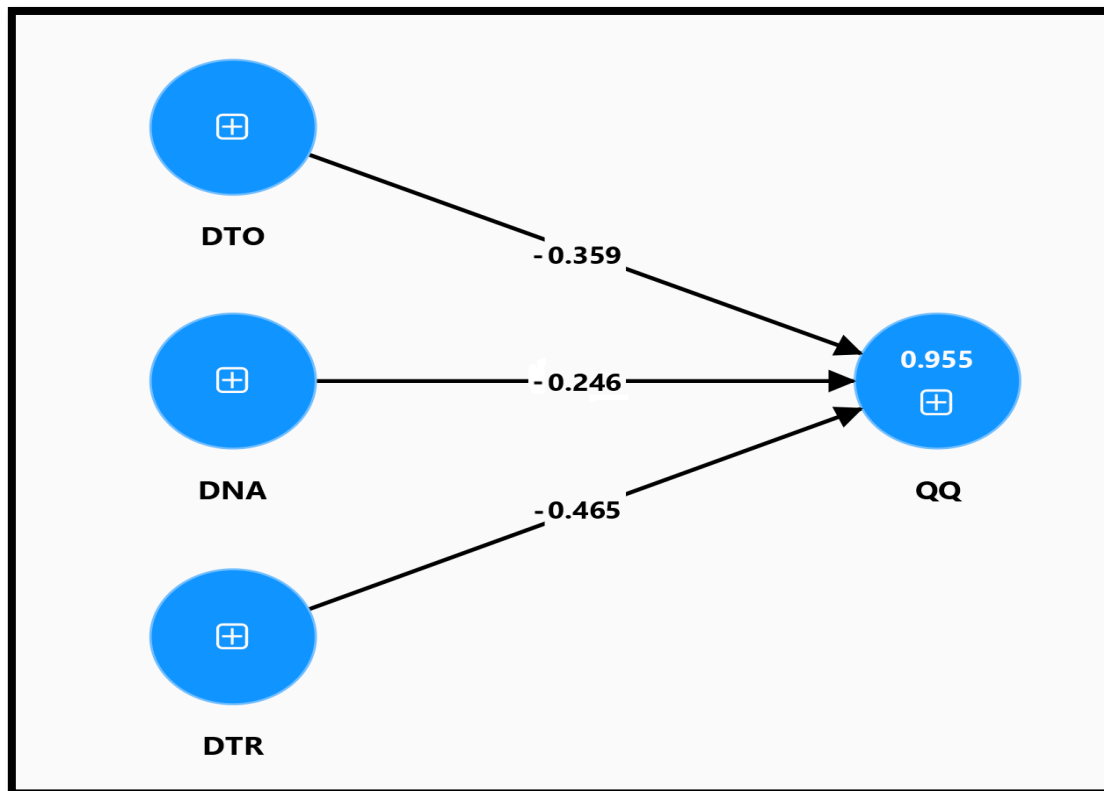
المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي Smart PLS v.3.3.2.

يتبين من خلال النتائج الظاهرة في الشكل رقم (2) والجدول رقم (2) بوجود تأثير معنوي للمتغير المستقل القيادة الرقمية في المتغير المعتمد الاستقالة الصامتة بمقدار (-0.703) وبحدود معنوية (0.000)، بمعنى أن متغير الاستقالة الصامتة ينقص بمقدار (70%) بزيادة متغير القيادة الرقمية وحدة واحدة، أيضاً أن متغير القيادة الرقمية يفسر (49%) من التغيرات التي تحصل في متغير الاستقالة الصامتة وهي قيمة معامل التفسير ( $R^2=0.495$ )، وعند اعتماد هذه النتائج يتم قبول فرضية التأثير الرئيسية التي مفادها (تؤثر القيادة الرقمية تأثيراً معنوياً عكسياً في المتغير المعتمد الاستقالة الصامتة على المستوى الكلي لمتغيري الدراسة).

جدول (2): نتائج فرضية التأثير الرئيسية

| مسار الفرضية                               | معامل التأثير $\beta$ | قيمة $R^2$ | الانحراف المعياري | قيمة T | مستوى المعنوية | نتيجة الفرضية |
|--------------------------------------------|-----------------------|------------|-------------------|--------|----------------|---------------|
| القيادة الرقمية DL -> الاستقالة الصامتة QQ | - 0.703               | 0.495      | 0.089             | 13.378 | 0.000          | مقبولة        |

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي Smart PLS v.4.3.2  
أما الفرضيات الفرعية المنبثقة عن فرضية التأثير الرئيسية والتي نصت على وجود تأثير معنوي عكسي لأبعاد القيادة الرقمية (الأدوات الرقمية، العاملون الرقميون، التحول الرقمي) في المتغير المعتمد الاستقالة الصامتة، ولأجل ذلك قام الباحث بتصميم نموذج هيكلي كما في الشكل رقم (3):



شكل (3): نموذج اختبار تأثير أبعاد القيادة الرقمية في الاستقالة الصامتة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي Smart PLS v.4.3.2

تشير النتائج الظاهرة في الشكل رقم (3) والجدول رقم (3) إلى الآتي:

1. تبين أن الأدوات الرقمية يؤثر تأثيراً معنوياً عكسياً في متغير الاستقالة الصامتة، إذ جاءت قيمة معامل التأثير بينهما (-0.359)، وبمستوى معنوية (0.003)، وهي أقل من حدود المعنوية المقبولة والمحددة (0.05)، وعلى أساس هذه المعطيات تقبل هذه الفرضية.
  2. اتضح إن العاملين الرقميون يؤثر تأثيراً معنوياً عكسياً في متغير الاستقالة الصامتة، إذ بلغت قيمة معامل التأثير بينهما (-0.246)، وبمستوى معنوية (0.000)، وهي أقل من حدود المعنوية المقبولة والمحددة (0.05)، وعلى أساس هذه المعطيات تقبل هذه الفرضية.
  3. اتضح ان التحول الرقمي لا يؤثر تأثيراً معنوياً عكسياً في متغير الاستقالة الصامتة، إذ بلغت قيمة معامل التأثير بينهما (-0.465)، وبمستوى معنوية (0.021)، وهي أقل من حدود المعنوية المقبولة والمحددة (0.05)، وعلى أساس هذه المعطيات تقبل هذه الفرضية.
- فضلاً عن ذلك أن أبعاد متغير القيادة الرقمية مجتمعة تفسر (95%) من مجمل التغيرات الحاصلة في متغير الاستقالة الصامتة، أما النسبة المتبقية فهي راجعة لمتغيرات أخرى لم يتناولها نموذج اختبار الدراسة الحالية.

جدول (3): نتائج اختبار فرضيات التأثير الفرعية

| مسار الفرضية                            | معامل التأثير $\beta$ | قيمة $R^2$ | الانحراف المعياري | قيمة T | مستوى المعنوية | نتيجة الفرضية |
|-----------------------------------------|-----------------------|------------|-------------------|--------|----------------|---------------|
| الأدوات الرقمية - < الاستقالة الصامتة   | -0.359                | 0.955      | 0.075             | 9.386  | 0.000          | مقبولة        |
| العاملون الرقميون - < الاستقالة الصامتة | -0.246                |            | 0.063             | 7.119  | 0.000          | مقبولة        |
| التحول الرقمي - < الاستقالة الصامتة     | -0.465                |            | 0.087             | 10.089 | 0.000          | مقبولة        |

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي Smart PLS v.3.3.2

## المبحث الرابع

### الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. **الاستنتاجات:** بناءً على نتائج البحث، يمكن استخلاص الاستنتاجات الآتية:

1. تؤدي القيادة الرقمية دوراً مهماً في التخفيف من الاستقالة الصامتة بين موظفي المصرف الأهلي العراقي. يمكن لممارسات القيادة الرقمية الفعالة، أن تقلل بشكل كبير من احتمالية انسحاب الموظفين من عملهم.
2. يعد تحسين الاتصال وإشراك الموظفين من خلال القنوات الرقمية أمراً أساسياً لمعالجة الاستقالة الصامتة. من خلال الاستفادة من الأدوات الرقمية لتسهيل الاتصال المفتوح، وتقديم الملاحظات في الوقت المناسب، والاعتراف بإنجازات الموظفين، يمكن للمصرف الأهلي العراقي إنشاء قوة عاملة أكثر ارتباطاً وانخراطاً.

3. يمكن للقيادة الرقمية أن تعزز الشعور بالهدف والتوافق بين الموظفين. من خلال التواصل الواضح لمهمة البنك وقيمه وأهدافه، يمكن للقادة الرقميين إلهام الموظفين للشعور بالارتباط بعملهم والمساهمة بشكل هادف في نجاح المنظمة.
  4. إن القيادة الرقمية تهتم بالاستثمار في البنية التحتية الرقمية والتدريب وهو أمر بالغ الأهمية للاستفادة الكاملة من إمكانات الأدوات والاستراتيجيات الرقمية، التي يجب على المصرف الأهلي العراقي ضمان حصول الموظفين على التكنولوجيا اللازمة وتلقي التدريب المناسب لاستخدامها بشكل فعال.
  5. تقدم القيادة الرقمية نهجاً قوياً لمعالجة الاستقالة الصامتة وتعزيز قوة عاملة أكثر انخراطاً وإنتاجية في المصرف الأهلي العراقي. ومن خلال تنفيذ ممارسات القيادة الرقمية الفعالة، يمكن للبنك خلق بيئة عمل إيجابية وداعمة تشجع على رضا الموظفين وولائهم والأداء العالي.
- ثانياً. التوصيات:** تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات للاستفادة من نتائجها واستنتاجاتها وكما يأتي:
1. الاستثمار في تدريب القيادة الرقمية عبر تمكين المديرين بالمهارات والمعرفة اللازمة للاستفادة بشكل فعال من الأدوات والاستراتيجيات الرقمية لإشراك الموظفين وتطويرهم.
  2. تنفيذ منصات رقمية تعاونية من أجل إنشاء مساحة افتراضية مشتركة للتواصل وتبادل المعرفة والتعاون، وتعزيز الشعور بالمجتمع والغرض المشترك.
  3. الاستفادة من التكنولوجيا لإدارة الأداء والتقدير عبر الاستفادة من الأدوات الرقمية لتتبع الأداء، وتقديم ملاحظات بناءة، وتقديم التقدير والمكافآت الشخصية.
  4. تعزيز فرص التعلم والتطوير الرقمي من خلال توفير الوصول إلى الدورات التدريبية عبر الإنترنت والندوات عبر الإنترنت وبرامج الإرشاد لدعم النمو الفردي والتطوير المهني.
  5. تشجيع الحوار المفتوح وآليات الملاحظات عبر تنفيذ منصات رقمية للملاحظات والاستطلاعات مجهولة الهوية لفهم مخاوف الموظفين وتعزيز التواصل المفتوح.

#### المصادر

- 1 Arar, T., Çetiner, N., & Yurdakul, G. (2023). Quiet quitting: Building a comprehensive theoretical framework. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)*, 15(28), 122-138.
- 2 Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 105-131.
- 3 Eira, A. (2021). 72 Vital Digital Transformation Statistics: 2021/2022 Spending, Adoption, Analysis & Data. *Financesonline. com*.
- 4 Filipa Joaquim, A. (2023). Positive Leadership and the Quiet Quitting Movement in Organizations.
- 5 Galanis, P., Katsiroumpa, A., Vraika, I., Konstantakopoulou, O., Moisoglou, I., Gallos, P., & Kaitelidou, D. (2023). Quiet quitting among employees: A proposed cut-off score for the "Quiet Quitting" Scale.
- 6 Harto, B., Wibowo, L. A., & Yuniarsih, T. (2022, July). Bibliometric analysis of strategic digital leadership to boost innovation in organization. In 6th Global Conference on Business, Management, and Entrepreneurship (GCBME 2021) (pp. 429-435). Atlantis Press.

- 7 Jelača, S., & Golubović, M. (2024). The impact of the quiet quitting phenomenon on employees in Serbia. *The European Journal of Applied Economics*, 21(1), 60-80.
- 8 Kilpatrick, A. (2022). What is “quiet quitting” and how it may be a misnomer for setting boundaries at work. NPR.
- 9 Nicolescu, O., & Nicolescu, C. (2019) *The Strengths of Management, Managerial Training and Consulting in Romania in 2019*.
- 10 Nuryadin, R., Sobandi, A., & Santoso, B. (2023). Digital Leadership in the Public Sector- Systematic Literature Review: Systematic literature review. *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu dan Praktek Administrasi*, 20(1), 90-106.
- 11 Paiuc, D., & Iliescu, A. N. (2022). Digital Leadership in the post-COVID new Knowledge Management environment. In *Conference: STRATEGICA International Conference 2022At: Bucharest, Romania*.
- 12 Saefullah, A., & Anshori, R. F. (2024). Analysis of Digital Leadership and Digital Transformation in Improving Public Services in The City of Tasikmalaya. *International Journal of Business and Quality Research*, 2(02), 244-256.
- 13 Şişu, J. A. (2023). Digital Leadership Competencies: A Systematic Literature Review. *Revista de Management Comparat International*, 24(1), 69-77.
- 14 Sugiarto, W. (2024, September). The Role of Digital Leadership in The Digitalization Transformation of the East Java District Attorney's Office in Improving Public Services Through The “SI PANDU” Application. In *RSF Conference Series: Business, Management and Social Sciences* (Vol. 4, No. 1, pp. 84-90).
- 15 Taufik, N., Rosyadi, A., & Aliyuddin, M. (2024). Why millennials and gen Z are silently leaving their jobs? Unraveling the ‘quiet quitting’ trend.