IRAQI Academic Scientific Journals

University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science (2026) 16 (1): 750-766

UKJAES

University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science

ISSN:2222-2995 E-ISSN:3079-3521
University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science

Awad Mahmood J. . Strategic management practices and their role in reducing quiet quitting: A survey study of a group of middle schools affiliated with the Fallujah Education Directorate. ***University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science*** **(2026) 16 (1):750-766.**

Strategic management practices and their role in reducing quiet quitting: A survey study of a group of middle schools affiliated with the Fallujah Education Directorate

Mahmood J. Awad

University of Fallujah-Administration & Economics college, Anbar, Iraq

mahmood.jameel@uofallujah.edu.iq

Abstract: The research aims to identify the practices of strategic management and determine its role in reducing the phenomenon of silent resignation in a group of preparatory schools affiliated with the Fallujah Education Directorate. The researcher sought through his research to inform the administrations of the schools under study of the importance of these practices that they possess by highlighting them and explaining their role in reducing the phenomenon of silent resignation in their schools, as this negative phenomenon has become rampant in many Iraqi organizations in general and educational organizations in particular. The researcher relied on the descriptive analytical method to complete his research by testing several main and sub-hypotheses to show the relationships of correlation and influence between the two variables to reach answers to the questions related to the research problem. The researcher relied on the questionnaire as the main tool in collecting and analyzing the data obtained from the respondents (teaching staff) in the schools. A purposive random sample was selected from the schools under study. The researcher distributed (60) questionnaires and (59) questionnaires were returned, (3) of which were not valid for analysis, leaving (56) valid for statistical analysis. The data were analyzed using the statistical program (SPSS), with a set of statistical methods such as (weighted arithmetic mean, standard deviation, coefficient of variation, and relative importance), in addition to testing the hypotheses of correlation and effect at the level of variables and their dimensions. The research reached a set of conclusions, the most important of which is that the application of strategic management practices as required by the administrations of the preparatory schools affiliated with the Fallujah Education Directorate contributed significantly to reducing the phenomenon of silent resignation in their schools. This shows the clear interest of the school administrations in strategic management practices due to the great role they play in reducing this phenomenon.

Keywords: Strategic management practices, quiet quitting, middle schools in Fallujah Education Directorate.

IRAQI Academic Scientific Journals

University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science (2026) 16 (1): 750-766

ممارسات الإدارة الاستراتيجية ودورها في الحد من الاستقالة الصامتة
دراسة استطلاعية في مجموعة من المدارس الإعدادية التابعة لمديرية تربية الفلوجة

م. محمود جميل عواد

جامعة الفلوجة – كلية الإدارة والاقتصاد، الانبار، العراق

mahmood.jameel@uofallujah.edu.iq

المستخلص: يهدف البحث الى معرفة ممارسات الادرة الاستراتيجية وتحديد دورها في الحد من ظاهرة الاستقالة الصامتة في مجموعة من المدارس الإعدادية التابعة لمديرية تربية الفلوجة، اذ سعى الباحث من خلال بحثة الى تعريف ادارات المدراس موضوع البحث بمدى أهمية هذه الممارسات التي يمتلكونها من خلال تسليط الضوء عليها وبيان دورها في الحد من ظاهرة الاستقالة الصامتة في مدارسهم كون هذه الظاهرة السلبية باتت تعصف بالعديد من المنظمات العراقية بوجه عام والمنظمات التعليمية بصورة خاصة، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لإنجاز بحثه من خلال اختبار عدد من الفرضيات الرئيسية والفرعية لبيان علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرين من اجل الوصول الى إجابات عن التساؤلات الخاصة بمشكلة البحث. اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسة في جمع وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من المستجيبين (الكادر التدريسي) في المدارس، اذ تم اختيار عينة قصدية عشوائية من المدارس المبحوثة، اذ قام الباحث بتوزيع (٦٠) استبانة وتم استرجاع (٥٩) استبانة (٣) منها غير صالحة للتحليل ليتبقى (٥٦) منها صالح للتحليل الاحصائي، كما وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS)، وذلك من خلال استخدام مجموعة من الوسائل الإحصائية مثل (الوسط الحسابي الموزون، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، والاهمية النسبية)، فضلاً عن اختبار فرضيات الارتباط والتأثير على مستوى المتغيرات وابعادها، وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها ان تطبيق ممارسات الإدارة الاستراتيجية بالشكل المطلوب من قبل إدارات المدارس الإعدادية التابعة لمديرية تربية الفلوجة ساهم بشكل كبير في الحد من ظاهرة الاستقالة الصامتة في مدارسهم، وهذا يبين مدى الاهتمام الواضح من قبل ادارات المدارس بممارسات الإدارة الاستراتيجية نظراً للدور الكبير الذي تلعبه في الحد من هذه الظاهرة.

الكلمات المفتاحية: ممارسات الإدارة الاستراتيجية، الاستقالة الصامتة، المدارس الإعدادية في مديرية تربية الفلوجة.

Corresponding Author: E-mail: mahmood.jameel@uofallujah.edu.iq

المقدمة

تعدُ القطاع التربوي في العراق واحداً من اهم القطاعات المحورية للبلد لما له من دور كبير ومؤثر في دعم القطاعات الأخرى (الصناعية والزراعية والهندسية والطبية ....الخ) في دوائر مؤسسات الدولة بالعصر البشري الذي يعدُ القلب النابض لعمل هذ المؤسسات، وان هذا القطاع اليوم يشهد تغيرات كبيرة وملحوظة اثرت فيه بشكل كبير نتيجة لتغير طرق العمل ودخول التكنولوجيا من جهة وازدياد اعداد الموظفين العاملين فيه من جهة أخرى مما أدى الى تغير طريقة عمل مؤسساته التربوية بصورة كبيرة. فالاستقالة الصامتة هي ذلك المصطلح الذي اصبح شائعاً بكثرة في بيئة العمل بعد الجائحة، فهو يعكس في طياته معنى انسحاب الموظفين بشكل غير معلن من العمل مكتفين بأداء الحد الادني من المهام من اجل الحفاظ علي وظائفهم للسعي دون طردهم منها، وان هذا التطور والتغير في طريقة التفكير دفعت العديد من المنظمات اليوم الى التفكير بحلول تستطيع من خلالها تحويل منظماتهم العامة نحو نمط لا يتسم بالجمود في أداء المهام بل يسعى الى التحول الى منظمات ذات مستوى أداء مميز مما يجعل الموظفين يفكرون بأن منظمهم هي الافضل.

من هنا لابد لادارة المدارس الإعدادية التابعة لمديرية تربية الفلوجة من التفكير في تطوير اليات جديدة لضمان تحفيز المدرسين والعمل على جعلهم متفاعلين وسعيدين بالعمل داخل مدارسهم من خلال إيجاد بيئة عمل داعمة تعزز من ثقافة الانتماء لهم فضلاً عن تقديم الفرص لهم من اجل التقدم والتطور في مجال عملهم مما يدفعهم للتفكير في ان المنظمة التي يعملون فيها بأنها هي جزء من حياتهم ولا يمكنهم التخلي عنها، كون قدرة إدارة المدرسة علي الربط بين أهدافها واهداف مدرسيها سيشكل عنصراً مهماً من الولاء يدفع المدرسين فيها بصورة غريزية الى تجنب هذه الظاهرة والعمل بصورة مشرقة نحوآ المزيد من الإنجاز والأداء لتحقيق اهداف مدرستهم وبالتالي سينعكس ذلك ايجاباً بتحقيق اهدافهم النابعة من اهداف المدرسة التي يعملون فيها.

المبحث الاول
الإطار المنهجي للبحث

اولاً: مشكلة البحث:

ترتكز مشكلة البحث بصورة عامة على جانبين (النظري والعملي)، فمن الناحية النظرية تركز اغلب البحوث التي تناولت ظاهرة الاستقالة الصامتة على المشاكل التي رافقت هذه الظاهرة التي برزت بصورة كبير بعد جائحة (covid-19) والتي أصابت جميع دول العالم وادت الى ظهور هذا النوع السلبي من التفكير لدى الافراد العاملين في جميع منظمات العالم الخاصة منها والعامة التي دفعهم للتفكير بالقيام بالحد الأدنى من العمل لضمان البقاء في عملهم أطول فترة ممكنة، وان هذه الظاهرة انعكست نتائجها على طرق العمل والإنتاج والأداء علي المستوى العام بحيث اصبح خطراً كبيراً يهدد معظم المنظمات العالمية، وان عدم التحرك تجاهها سيؤدي الى مشاكل عدة في العمل، من هنا يمكننا القول بأن على إدارة المنظمات التركيز على تحديد أي الممارسات الخاصة بالإدارة الاستراتيجية ستكون هي الأفضل في الحد من هذه الظاهرة السلبية التي باتت اليوم متواجدة بكثرة في منظماتنا العامة، وان تحديد هذه الممارسات مازال بحاجة الى دراسة وبحث من اجل الوصول الى نتيجة مقنعة من الناحية النظرية.

امنا من الناحية الميدانية تركز مشكلة البحث الميدانية على مجموعة من مدارس الدراسات الإعدادية التابعة لمديرية تربية الفلوجة بوصفتها واحدة من الدوائر الخدمية الحكومية العراقية، اذ لاحظ الباحث وجود عدة أسباب ساهمت في بروز (الاستقالة الصامتة) كظاهرة في هذه المدارس منها المشاكل التي تتعلق بكيفية توزيع المهام بين المدرسين فضلاً عن كثرة اعداد المعينين داخل المدارس بحث باتت توصف بأنها (مترهلة وظيفياً) نوعاً ما، فكثرة اعداد المعينين أدى الى ان يكون غياب بعض المدرسين اوعدم قيامهم بأعمالهم الوظيفية غير ملاحظ من قبل ادارة المدرسة مما شجع البعض منهم على عدم الحضور كونهم غير ملاحظين من قبل الإدارة مما راكم العديد من المشاكل المتعلقة بأنجاز المهام، ومن اجل الحد من هذه الظاهرة السلبية يتطلب من إدارات المدراس العمل على تحديد أسباب هذه الظاهرة بصورة دقيقة والعمل علي إيجاد الحلول لها لكي تكون مدارسهم اكثر قدرة في أداء مهامها، ويتم ذلك من خلال تحديد أنواع الممارسات الاستراتيجية التي ستعتمد عليها هذه المدارس في تطبيق ما تسعى اليه من اجل الحد من هذه الظاهرة التي باتت منتشرة بشكل واضح، مما ورد في أعلاه يمكن صياغة مشكلة البحث من خلال التساؤل الاتي:

(هل تستطيع إدارات مدارس الدراسات الإعدادية التابعة لمديرية تربية الفلوجة الاعتماد بصورة اكبر على ممارسات الإدارة الاستراتيجية للحد من ظاهرة الاستقالة الصامتة في مدارسهم) ؟ ومن خلال التساؤل الرئيسي تبرز التساؤلات الاتية:

١. هل تمتلك إدارات المدارس الفهم الواضح لمفهوم ممارسات الإدارة الاستراتيجية وما هي نتائج تطبيقها بصورة صحيحة من قبلها؟
٢. هل هنالك فهم واضح لمفهوم الاستقالة الصامتة من قبل ادارات المدارس موضوع البحث ولآثارها السلبية على الاداء بصورة عامة، وما هي الاليات التي تسعى من خلالها الادارات للحد من هذه الظاهرة السلبية؟
٣. هل بأمكان إدارات هذه المدارس استخدام ممارسات الإدارة الاستراتيجية بصورة صحيحة وما هي نتائج تطبيقها داخل مدارسهم وكيف ستسهم في الحد من ظاهرة الاستقالة الصامتة.

ثانياً: أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث من خلال تسليطه الضوء على متغيرين مهمين في مجالي (الإدارة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية)، وذلك من اجل بناء اطار نظري وعلمي يحظى باهتمام الباحثين والدارسين على مدى واسع، اذ تعد ممارسات الادارة الاستراتيجية عنصراً مهماً وحاسماً في يد إدارة المدرسة تؤثر (سلباً او ايجاباً) في الحد من هذه الظاهرة وانتشارها مي مدارسهم، وذلك من خلال طريقة تعاملهم مع موظفيهم اثناء العمل، من هنا تتضح أهمية البحث من خلال ما يلي:

١. تبرز أهمية البحث من خلال تسليطه الضوء على واحدة من اهم الظواهر السلبية التي باتت اليوم منشرة بصورة كبيرة في المنظمات العراقية بصورة عامة ومنظمات القطاع التعليمي بصورة أخص، لذا يسعى الباحث الى معرفة مدى انتشار هذه الظاهرة في القطاع التربوي.
٢. لفت انتباه إدارات مدارس الدراسات الإعدادية في مديرية تربية الفلوجة لهذه الظاهرة السلبية ومساعدتهم في تحديد الممارسات الاستراتيجية التي يجب عليهم الاعتماد عليها بصورة اكبر من اجل الحد من هذه الظاهرة الخطيرة في القطاع التربوي العراقي للقضاء عليها او الحد منها بصورة اكبر.
٣. الخروج بنتائج تستند الى ادبيات الجانب النظري ومنطلقات الجانب التطبيقي للبحث، يمكن لإدارات المدارس الاستفادة منها من اجل العمل بمضمونها على ارض الواقع لتعزز من أدائها بصورة عامة.

ثالثاً: أهداف البحث:

سعى البحث الى تحقيق مجموعة من الاهداف منها:

١. مساعدة إدارات المدارس موضوع البحث في التعرف بصورة اكبر الى هذه الظاهرة السلبة (الاستقالة الصامتة) من اجل دراستها بصورة اكبر وتحديد ما هي الاسباب التي تدفع بعض التدريسيين للقيام بها من اجل الحد منها او حث التدريسين على عدم القيام بمثل هذه الأفعال لما ها من اثار سلبية على الاداء مستقبلاً.

٢. مساعدة إدارات مدارس الدراسات الإعدادية في مديرية تربية الفلوجة على معرفة ممارسات الإدارة الاستراتيجية وبيان دورها الكبير في الحد من ظاهرة الاستقالة الصامتة، وذلك من خلال الاعتماد نتائج تستند الى خبرات الباحث العلمية في تحديد الظاهرة المدروسة وتوصيات تستند الي الواقع العلمي الخاص بالمنظمة.
٣. توجيه إدارات المدارس المبحوثة التي تعاني من مشاكل الاستقالة الصامتة نتيجة لزيادة تنامي هذه الظاهرة ومساعدتهم في تشخيص واقع عمل مدارسهم لتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف فيها.
٤. التعرف على طبيعة العلاقة بين متغيري البحث في مدارس الدراسات الاعدادية في مديرية تربية الفلوجة وبيان فيما اذا كانت هذه العلاقة طردية ام عكسية، وهل لممارسات الإدارة الاستراتيجية دور في الحد من هذ الظاهرة.

رابعاً: فرضيات البحث:

تتمثل فرضيات البحث بكونها رأي مبدئي لحل مشكلة البحث، اذ تم صياغة فرضيات البحث الرئيسية والفرعية على وفق ما يلي :

الفرضية الرئيسة الاولى (H0): لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين ممارسات الادارة الاستراتيجية بأبعادها (القصد الاستراتيجي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة الاستراتيجية) والاستقالة الصامتة.

وتتفرع منها الفرضيات على النحو الاتي:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد **القصد الاستراتيجي** والاستقالة الصامتة.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد **صياغة الاستراتيجية** والاستقالة الصامتة.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد **تنفيذ الاستراتيجية** والاستقالة الصامتة.
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد **الرقابة الاستراتيجية** والاستقالة الصامتة.

الفرضية الرئيسة الثانية (H0): لا توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين ممارسات الادارة الاستراتيجية بأبعادها (القصد الاستراتيجي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة الاستراتيجية) والاستقالة الصامتة.

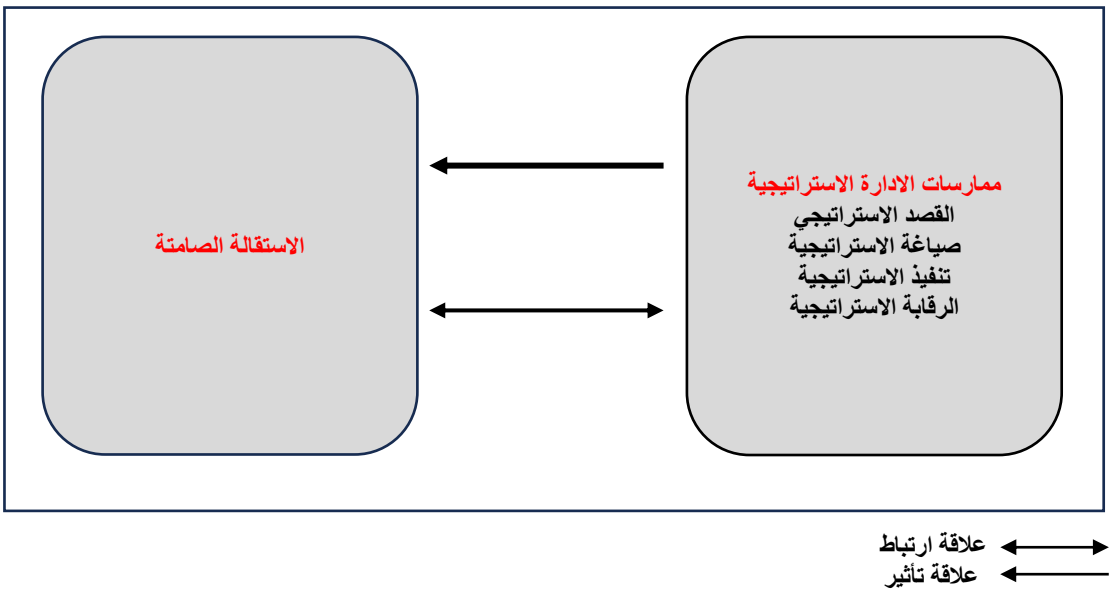
وتتفرع منها الفرضيات على النحو الاتي:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد **القصد الاستراتيجي** ولاستقالة الصامتة.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد **صياغة الاستراتيجية** والاستقالة الصامتة.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد **تنفيذ الاستراتيجية** والاستقالة الصامتة.
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد **الرقابة الاستراتيجية** والاستقالة الصامتة.

خامساً: المخطط الفرضي:

الغرض من المخطط الفرضي هو بيان وتوضيح العلاقة بين متغيرات البحث الرئيسة والفرعية ذات العلاقة لرسم انطباع اولي للعلاقة بين متغيري الدراسة، اذ يوضح الشكل (١) المخطط البحثي الفرضي متمثلاً بعلاقة الارتباط والتأثير بين متغيري البحث التي نحن بصدد الخوض فيها من خلال الاتي:

١- **المتغير المستقل:** ممارسات الإدارة الاستراتيجية، متمثلة بأبعادها (**القصد الاستراتيجي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة الاستر اتيجية**)، وتم الاعتماد في قياسها على دراسة (Idolor et al,2023).
٢- **المتغير المعتمد:** الاستقالة الصامتة، وهو متغير احادي تم استخدامه بالاعتماد على دراسة (Zeebaree,2024).



شكل (١): المخطط الفرضي

سادساً: مجتمع وعينة البحث:

يعدُ مجتمع وعينة البحث جانب مهم من عمل الباحث كونه يسلط الضوء على المنظمات المدروسة بصورة اكبر لبيان طبيعة عملها والاهداف التي تسعى الى تحقيقها مستقبلاً، وعينة البحث هي جزء من المجتمع المراد دراسته من قبل الباحث تكون خصائصها وصفاتها نفس خصائص وصفات المجتمع المراد دراسته من قبل الباحث ولكن بصورة مصغرة عنه (جزء من المجتمع) يمثل المجتمع المدروس بالكامل، لذا اعتمد الباحث على اسلوب العينة القصدية العشوائية كون هذا الاسلوب يعتمد على عينة تمثل المجتمع المدروس تحمل نفس صفات المجتمع المراد دارسته، وان هذا الأسلوب هو من الاساليب المهمة التي تعطي للباحث دقة في النتائج التي يسعي للحصول عليها من المجتمع، اشتملت عينة البحث على مجموعة من التدريسيين العاملين في مدارس الدراسات الإعدادية التابعة لمديرية تربية الفلوجة، اذ تم اختيار (11) مدرسة من حيث القدم و تواجد اعداد الطلبة فيها بصورة اكبر من غيرها تخص الفرع الاحيائي للدراسة الاعدادية، اذ قام الباحث بتوزيع (60) استبانة ليتم بعد ذلك استرجاع (59) استبانة، (3) منها غير صالحة للتحليل الاحصائي، لتصبح عينة البحث النهائية مكونة من (**56**) تدريسياً عدة مدارس، اذ تم اختيار الفرع الاحيائي كونه الأكثر تركيزاً على الطلبة في الدراسة فضلاً عن اهتمام الإدارات الأكبر فيه كونه يمثل المرحلة الأخيرة في التعليم التربوي الممهد للدخول للجامعة.

سابعاً: حدود البحث:

- **الحدود الزمانية**: غطت الحدود الزمانية للبحث الفترة من تاريخ 13/9/2024ولغاية تاريخ 3/5/2025، وهي الفترة التي استغرقها الباحث لغرض انجاز بحثه.
- **الحدود المكانية**: تمثلت الحدود المكانية بمجموعة من المدارس الإعدادية (الفرع الاحيائي) والبالغ عددها (11) مدرسه التابعة لمديرية تربية الفلوجة وهي احدى المديريات التابعة لمديرية تربية الابنار التابعة لوزارة التربية والتعليم في العراق.
- **الحدود الموضوعية**: مثلت الحدود الموضوعية للبحث بمتغيري (ممارسات الإدارة الاستراتيجية والاستقالة الصامتة) والتي تدرس ضمن تخصص الإدارة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية في العلوم الإدارية.

المبحث الثاني
الجانب النظري للبحث

اولاً: مفهوم ممارسات الإدارة الاستراتيجية:

ان أصل مصطلح الاستراتيجية يعود إلى الكلمة اليونانية "strategos" والتي تعني التوجيهات التي يصدرها القائد لقواته في المعركة، وان هذه الفكرة إلى استخدمت قبل حوالي (٤٠٠) عام قبل الميلاد. وقد اكتسبت الاستراتيجية بصورة عامة اعترافاً وقبولاً واسعاً في مختلف مجالات العمل الإنساني لاسيما في الاقتصاد والشؤون الحكومية (Mohana et al,2022:13379). فمنذُ ثمانينيات القرن الماضي شهد مجال الإدارة الاستراتيجية تطوراً كبيراً في المجال النظري والبحث التجريبي وباتت مجالاً مهماً ليس فقط في مجال الأعمال بل في تخصصات أخرى (Pamulu,2010:11). اذ اصبح لها دوراً محورياً وتكاملياً مع باقي العلوم الأخرى، كونها تسعى إلى الحصول على موافقة القطاع العام ودعم استراتيجيات مثل بيئة عمل الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات وضمان ملاءمة المواضيع الاستراتيجية (Gure, & Karugu,2018:4). واذا ما انتقلنا لتحديد مفهوم الادارة الاستراتيجية نلاحظ عدم وجود تعريف متفق عليه من قبل الباحثين لها، فقد عرّفها (Thompson & Strickland,2003) بأنها العملية التي يُحدد من خلالها المديرون توجهاً طويل الأمد للمنظمة ويضعون أهداف أداء محددة ويطورون استراتيجيات لتحقيق هذه الأهداف في ضوء جميع الظروف الداخلية والخارجية ذات الصلة ويتعهدون بتنفيذ خطط العمل المختارة (Addae-Korankye & Aryee,2021;423). فالإدارة الاستراتيجية كما بين (Wheelen & Hunger;2008) هي مجال الإدارة العليا وتتضمن أربعة مكونات أساسية: المسح البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرصد والرقابة (DEMIE,2020:29). ومن التعريفات السابقة للإدارة الاستراتيجية بين (Thompson & Strickland:2004) بأنه يمكننا الاستنتاج بأنه أياً كانت الزاوية التي ننظر منها إلى الإدارة الاستراتيجية فإن نماذجها العملية متشابهة من حيث أنها تتكون من صياغة الرؤية الاستراتيجية وصياغة الرسالة وتحليل المعلومات وتحديد الأهداف وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذها، وتقييم الأداء (Ng'andu,2022:21).

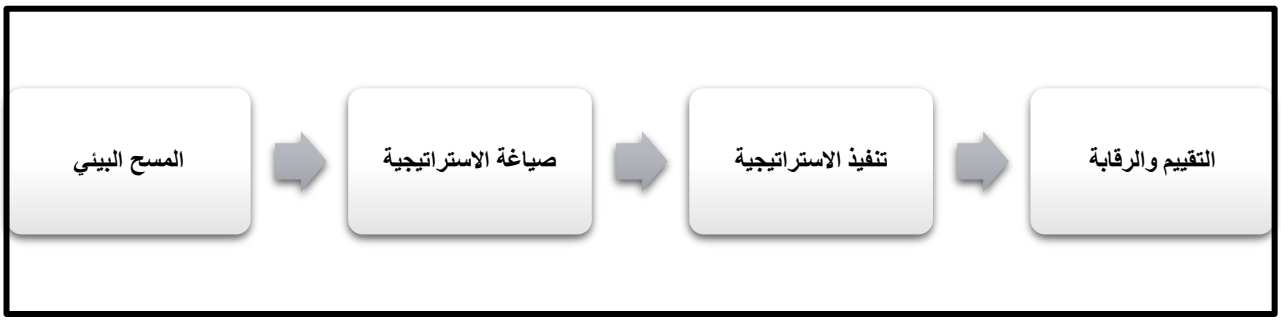
اما اذا ما انتقلنا لمفهوم ممارسات الإدارة الاستراتيجية يمكن تصورها كمجموعة من الأنشطة المهمة لاستشعار حاضر ومستقبل المنظمة فضلاً عن صياغة أهدافها وتنفيذها واتخاذ القرارات تركز على تحقيق هذه الأهداف في سياق البيئة الحالية والمستقبلية (Ekon & Isayas,2022:42). ففي مشروع بحثي أجرته (Tracy,2011) عَرّفت من خلاله ممارسات الإدارة الاستراتيجية بأنها: العادات والتقاليد والروتين والأساليب المتبعة في المنظمة والتي تتعلق بصياغة الاستراتيجية وتنفيذها وتقييمها (Moqim,2020;8). اذ تعدُ ممارسات الإدارة الاستراتيجية جزءًا من مجالٍ مُعقّدٍ وحافلٍ بالتحديات وقد استقطبت جدلًا واسعًا بين الباحثين الذين يسعون إلى اكتساب معرفة كافية بهذا المجال نظراً لوفرة المعلومات والمعارف المُتاحة له، اذ يرى (David;2013) أن ممارسات الإدارة الاستراتيجية هي فنٌّ وعلمٌ لصياغة وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المُتعددة التي تُمكّن المنظمة من تحقيق أهدافها (Dahir & Nyang'au,2019:70). فممارسات الإدارة الاستراتيجية تشمل على مجموعة من العمليات مثل التخطيط الاستراتيجي وتنفيذ الاستراتيجية والتقييم والمراقبة، وان هذه العمليات تعكس مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الوضع التنافسي للمنظمة. وتتكون ممارسة الإدارة الاستراتيجية من أربعة عناصر أساسية: صياغة

الاستراتيجية، وتنفيذها، وتقييمها، ومراقبتها (Wheelen & Hunger, 2008) وضمن هذه العناصر الأربعة تتجلى ممارسات الإدارة الاستراتيجية والتي تُوصف أيضًا بأنها عملية الإدارة الاستراتيجية (Maroa & Muturi,2015;498). ومن جانبنا نعرف ممارسات الإدارة الاستراتيجية بأنها مجموعة من الأساليب والأنشطة التي تستخدمها إدارة المنظمة من اجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية وبما يساهم في تعزيز اداءها بصورة افضل في بيئة ديناميكية. فممارسات الإدارة الاستراتيجية تشتمل على العادات والتقاليد والأساليب المتبعة فمن قبل المنظمة فيما يتعلق بالإدارة الاستراتيجية، فهي تشمل الافتراضات والعادات الأساسية المتعلقة بتطوير الاستراتيجية وتنفيذها والتي تؤثر بشكل مباشر على طريقة انخراط المنظمة في تطويرها وتنفيذها، وإذا ما ترسخت هذه الافتراضات والعادات بشكل كافٍ داخل المنظمة فإنها ستتطور إلى معتقدات راسخة يصعب تغييرها (Frank,2011:8). لذلك نحن نرى بأن ممارسات الإدارة الاستراتيجية تُشير بصورة عامة إلى مجموعة من المعتقدات والمعايير والعادات المتعلقة بتطوير الاستراتيجية وتنفيذها داخل المنظمة، لذلك لابد من تواجد ممارسات الإدارة الاستراتيجية داخل المنظمة كما ويجب على إدارة المنظمة تدعم هذه الممارسات كونها تؤثر على صياغة الاستراتيجية وتنفيذها بصورة مباشرة سواءً كانت هذه الاستراتيجية مُخططة من قبل إدارة المنظمة ام طارئة عليها.

ثانياً: مكونات ممارسات الإدارة الاستراتيجية:

تعدُّ الاستراتيجية إطار عمل يجمع الأهداف الرئيسية للمنظمة وإجراءاتها ومبادئها في كيان موحد، فهي كما يبين (Leppänen et al., 2023) تتضمن إيجاد مواقف فريدة ضمن المشهد التنافسي للمنظمة لذلك تعتمد الإدارة الاستراتيجية على مدراء يفكرون بوضوح ويتخذون قرارات حكيمة، وقد صنّف الباحثون ممارسات الإدارة الاستراتيجية بشكل مختلف بناءً على أصولهم وسياقات دراستهم المتميزة (Itohan et al,2024:108). فتعدد مكونات ممارسات الإدارة الاستراتيجية ام طبيعي بالنسبة للمنظمات كونها تختلف باختلاف طبيعة عملها وأهدافها التي تسعى الى تحقيقها على المدى البعيد، كون هذه الممارسات تعمل بشكل متجانس من اجل ضمان نجاح المنظمة واستمرارها في انجاز مهامها بصورة مستدامة. اذ حدد (Bryce, 2017) بأن ممارسات الإدارة الاستراتيجية تتكون من أربعة مكونات أساسية تشمل (صياغة الاستراتيجية وتنفيذها وتقييمها ورقابتها)، تُركز صياغة الاستراتيجية على الاستراتيجيات طويلة المدى لإدارة ناجحة للفرص والتهديدات البيئية، أما تنفيذ الاستراتيجية فهو عملية وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ في جميع أنحاء المنظمة من خلال استنباط أهداف قصيرة المدى من الأهداف طويلة المدى، اما تقييم الاستراتيجية وضبطها هو عملية مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب ومن أهم عناصر تقييم الاستراتيجية إنشاء أنظمة مراقبة للتحقق من التقدم المحرز في الاستراتيجيات المطبقة (Nnia et al,2023:2). ويتفق (Makhanga, 2017) بأن ممارسات الإدارة الاستراتيجية تتكون من أربعة عناصر أساسية هي: (التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ والتقييم والرقابة)، وتتجلى ممارسات الإدارة الاستراتيجية ضمن هذه العناصر الأربعة وتُوصف أيضًا بأنها عملية إدارة استراتيجية، وتُعدّ القيادة الاستراتيجية أحد مكونات ممارسة الإدارة الاستراتيجية وتتضمن توفير التوجيه والقيادة نحو تنفيذ استراتيجية مُخطط لها (Wanyama & Aila,2022:118).

فيما يرى (Wheelen & Hunger, 2006) بأن ممارسات الإدارة الاستراتيجية تتكون من أربعة عناصر أساسية، وهي: (المسح البيئي، صياغة الاستراتيجية، وتنفيذها، فضلاً عن التقييم والرقابة)، وضمن هذه العناصر الأربعة تتجلى ممارسات الإدارة الاستراتيجية والتي تُوصف بأنها عملية الإدارة الاستراتيجية (Lekan & Sabo2019:101). ويتفق (Omsa et al,2017:73)، مع هذا الرأي مبيناً بأن ممارسات الإدارة الاستراتيجية، أربع مراحل أو عمليات إدارة استراتيجية هي: (المسح البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، والتقييم والرقابة)، وكما مبين في الشكل رقم (٢). ومن جانبنا نتفق مع ما أورده (Wheelen & Hunger, 2006) كون ممارسات الإدارة الاستراتيجية لابد من ان تتضمن عملية المسح البيئي لما ها من دور كبير في تحديد أي الخطط التي سيتم اعتمادها وتنفيذها فيما بعد داخل المنظمة، فالمسح البيئي هو الذي يوفر الرؤية الأولى التي سيتم من خلالها تحديد الفرص والتهديدات التي تحيط بالمنظمة.



الشكل (٢): عملية الإدارة الاستراتيجية

Omsa, S., Ridwan, M., & Jayadi, M. (2017). The effect of strategic management practices on SME performances in Makassar, Indonesia. *American Journal of Theoretical and Applied Business*, *3*(4), 71-80.

ثالثاً: أهمية الإدارة الاستراتيجية:

ان ممارسات الإدارة الاستراتيجية ليست عملية تخطيط تقوم بها المنظمة بصورة عامة بل هي نهج متكامل يساعدها في توجيه عملياتها بشكل افضل من اجل تحقيق أهدافها المستقبلية. فتطبيق ممارسات الإدارة الاستراتيجية يعدُ امراً بالغ الأهمية ليس فقط للمنظمات الكبيرة فقط بل والأهم من ذلك للمنظمات الصغيرة والمتوسطة نظرًا لمساهمتها في تعزيز مكانة المنظمة على المدى البعيد(Addae-Korankye & Aryee,2021:423). فممارسات الإدارة الاستراتيجية هي نتاج أفكار المدراء لتحديد القوى التي تُحدِّد التغييرات مما يُمكِّنهم من فهم الفرص المتاحة من داخل بيئة أعمالهم وخارجها ويتمثل الهدف الأسمى للمدراء في تحقيق أفضل النتائج بأقل جهد وأقل استثمارات (Wasiu,2022:2). فعند امعان النظر في السؤال "لماذا ينبغي على المنظمات اتباع ممارسات الإدارة الاستراتيجية؟" يتبين لنا فهم الفوائد التي تعود بها الإدارة الاستراتيجية على المنظمة، فهي توفر إطاراً للتحكم في الأنشطة الإدارية وتخصيص موارد أفضل ودعم الأهداف والقرارات فضلاص عن تحسين الأداء (Aboramadan & Borgonovi,2016:71). فممارسات هي مجموعة من الخطوات التي يتم تطبيقها بشكل متكامل في جميع أجزاء المنظمة من اجل تعزيز وتحقيق الميزة التنافسية لها. فالممارسات الإدارة الاستراتيجية تعكس قدرة المنظمة ككل على تحديد طابعها واتجاهها وهي تتضمن نمطًا من القرارات يحدد طبيعة العمل الذي تقوم به وبالتالي يحدد صورتها. في حين أن بعض جوانب هذا النمط من القرارات في المنظمة راسخة قد لا تتغير على مدى فترات زمنية طويلة على الرغم من ان جوانب أخرى يجب أن تتطور باستمرار مع تغيرات بيئة العمل (Gabow,2019:4).لذ يرى (Wheelen & Hunger, 2004) انه بدون ممارسات الإدارة الاستراتيجية، سيكون تطبيق التغيير في المنظمات العاملة في القرن الحادي والعشرين مهمة شاقة لكل من المنظمات الخاصة والعامة على حد السواء (Edward & Muturi,2016:72). ومن جانبنا نرى بأن أهمية ممارسات الإدارة الاستراتيجية تكمن من خلال دورها المهم في استشعار المستقبل لذا فهي ستساهم بشل كبير في تعزيز قدرة إدارة المنظمة من اجل تحقيق الأهداف التي تسعى اليها من خلال مساعدتها على التكيف بسرعة مع التغيرات الحاصلة في محيطها مما يساعد ادارتها في اتخاذ قرارات مدروسة ستعزز من اداءها بصورة عامة.

رابعاً: اهداف الإدارة الاستراتيجية:

يمكن أن تكون ممارسات الإدارة الاستراتيجية مفيدة عندما تطبق المنظمة نهجاً شاملاً للإدارة الاستراتيجية يتناسب مع وضعها الحالي من اجل توفير توجيه أفضل لها حول النقطة الحاسمة المتمثلة في "ما نسعى إلى تحقيقه" أي الرؤية، فضلاً عن جعل المديرين وأعضاء المنظمة أكثر وعياً بالفرص والتهديدات التي تواجه التطوير لمساعدة المنظمات في التغلب على المخاطر وعدم اليقين، وبالتالي المساهمة في نجاحها (Dauda et al,2010:99). فممارسات الإدارة الاستراتيجية تعدُ جزءًا من مجالٍ مُعقّد وحافلٍ بالتحديات استقطبت جدلاً واسعاً بين الباحثين الذين يسعون إلى اكتساب معرفة كافية بهذا المجال، اذ يرى (David:2013) أن ممارسات الإدارة الاستراتيجية هي فنٌّ وعلمٌ لصياغة وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المُتعددة التي تُمكّن المنظمة من تحقيق أهدافها (Dahir & Nyang'au,2019:70). كما ويرى (Sharabati and Fuqaha:2014) ان الإدارة الاستراتيجية باتت اليوم ممارسةً حاسمةً تُميّز المنظمات اذ ُوجّه ممارساتها كيان الأعمال وتضمن ميزته التنافسية في القطاع التي تطبق فيه (KENNEDY,2020:3). فممارسات الإدارة الاستراتيجية تضمن بقاء المنظمات على المدى الطويل من خلال الكفاءة، ويتمثل الهدف العام لها في تحسين الأداء بما يتماشى مع البيئات الاجتماعية والسياسية سريعة التغير مما يدفع المنظمات إلى تبنيها لتحقيق مهامها وأهدافها (Moldoveanu:2009)، لذا يجب على المنظمات تبني ممارسات الإدارة الاستراتيجية الصحيحة التي صممتها لتحقيق مستوى الأداء المطلوب (Dekings,2015:712). اذ يصف وصف "الإدارة الاستراتيجية" بأنها جزءٌ مُتعمّد من مجموعة أنشطة مختلفة لتوفير مجموعة فريدة من القيم كوسيلة لتحقيق ميزة تنافسية، ومع ذلك تتأثر العملية بمتغيرات داخلية وخارجية (Hendry et al. 2010)، اذ تُعد الأساليب العديدة التي تتبعها المنظمات لتحقيق أهدافها ممارسات إدارية استراتيجية، لاد يجب على المنظمة من خلالها ضمان تركيزها على نقاط قوتها حتى لا تُخيب آمالها في تقديم الخدمات (Chiwawaet al,20211:2). ومن جهة اخرى يرى (Ansoff & McDonnell, 1990) بان ممارسات الإدارة الاستراتيجية السليمة تُمكّن المنظمة من تجنب عدم التوافق مع البيئة فهي تُوفر رابطا بين المنظمة وبيئتها اذا كانت متسقة مع الأهداف والقيم والبيئة الخارجية والموارد والهياكل والأنظمة التنظيمية (Issack & Muathe,2017:157). فممارسات الإدارة الاستراتيجية استراتيجيات يُنفذها موظفو المنظمة ومن بين هذه الممارسات تحفيز الموظفين مما يمنحهم شعورا بالانتماء لها وهو ما ينعكس إيجابا على أدائهم التنظيمي من خلال زيادة التزامهم بالعمل والولاء للمنظمة (Yeboah et al,2024:30). ومن جانبنا نرى بأن فوائد ممارسات الإدارة الاستراتيجية تكمن في قدرتها على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة كونها وضعت بصورة صحيحة ومدروسة من قبل قادتها وبما يتلاءم مع البيئة التي يعملون بها مما يضمن لهم بقاء المنظمة لاطول فترة ممكنة تمارس نشاطها في تقديم الخدمات بفاعلية وكفاءة.

خامساً: مفهوم الاستقالة الصامتة:

ادى ظهور جائحة (COVID-19) في (ووهان / الصين) في ديسمبر (٢٠١٩) الى نشوب أزمة صحية عالمية جعلت عدداً لا يحصى من الناس يمرون بتجارب مؤلمة (Demirkaya et al , 2022: 2). خلال تلك الفترة بدأ مفهوم "الاستقالة الصامتة" في الظهور في وسائل الإعلام خلال صيف عام (٢٠٢٢)، وبحلول أوائل أغسطس كانت ويكيبيديا قد أدرجت بالفعل اول مقالة عن (الاستقالة الصامتة) مع تاريخ مرجعي يعود إلى يوليو (٢٠٢٢)، إلا أن الظاهرة ليست جديدة على الإطلاق، ومع ذلك لم يتم بعد تحديد تعريف واضح وموحد للاستقالة الصامتة، اذ ليس من الواضح ما إذا كانت هذه ظاهرة جديدة تماما أم أنها "نبيذ قديم في زجاجة جديدة" (Serenko, 2023:3-4). وعلى الرغم من تسميتها بطرق مختلفة مثل (المشاركة المنخفضة، والعمل على القاعدة)، الا انها كانت موجودة حتى قبل جائحة (COVID-19) وازداد حدوثها بشكل كبير بعد الجائحة مما دفع الباحثين إلى

إرجاع الارتفاع الملحوظ في هذه الظاهرة إلى الجائحة (Hamouche et al , 2023 :3). اذ برز هذا المصطلح في وقت قريب جداً عندما نشر مواطن من نيويورك يبلغ من العمر (٢٤) عامًا اسمه (زيد خان) مقطع فيديو مدته (١٧) ثانية انتشر على موقع (TikTok) والذي تضمن توضيحاً موجزًا للاستقالة الصامتة " أنت لست مستقيلاً تمامًا من وظيفتك، لكنك تتخلى عن فكرة الذهاب إلى أبعد من ذلك، أنت ما زلت تؤدي واجباتك لكنك لم تعد مشتركًا في عقلية ثقافة الصخب القائلة بأن العمل يجب أن يكون حياتك، الحقيقة ليست كذلك، وقيمتك كشخص لا يتم تحديدها من خلال عملك " (Ratnatunga, 2022:13). كما بين الباحث (مايكل هيلتزيك / Michael Hiltzik)، في مقالته التي نشرت في صحيفة لوس أنجلوس تايمز إن الفكرة وراء (الاستقالة الصامتة) هي أن الموظفين المرهقين أو المحبطين من واجباتهم المتزايدة باستمرار جعلتهم يشعرون بأنهم عادوا إلى الحد الأدنى من واجبات وظيفتهم، فالاستقالة الصامتة لا تعني عدم الامتثال لمتطلبات الوظيفة بل تعني أن تفعل أقل ما يمكن للمرء أن يتعامل به للاحتفاظ بوظيفته (Johnson,2023:2).

وهذه الظاهرة أكثر انتشارًا بين الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين (٢١ و٣٥) عامًا، اذ غالبًا ما تتضمن هذه الفترة من الحياة تحولات وتحديات كبيرة للموظفين، مثل بدء الحياة المهنية وبناء العلاقات وإدارة المسؤوليات الشخصية (Shah & Parekh, 2023:1232). أي ان فكرتها تقوم على ايجاد التوازن بين العمل والحياة، وعلى الرغم من أن الأمر ليس سهلاً كما يتم تصوره خاصة عندما يتعلق الأمر بتحسين الحياة المهنية ومعالجة المشكلات التي تنشأ في عمليات المنظمات بصورة مستمرة (Marhaendra, 2023:575-576). واذا ما انتقلنا الى مفهومها سنلاحظ وجود العديد من التعاريف التي وضعت من قبل الباحثين للمصطلح، ففي أبسط تعريف لها، يمكن التعبير عن الاستقالة الصامتة بأنها عبارة عن: (يحد الموظفون من عبء العمل عليهم ويؤدون المهام الموكلة إليهم على أدنى مستوى ويفضلون عدم تجاوز أوصاف أدوارهم من خلال عدم تحمل المسؤوليات المتعلقة بالعمل خارج نطاقهم) (Tayfun etal,2023:126). كما عرفت الاستقالة الصامتة بأنها (ممارسة القيام بعمل قليل أو عدم القيام بأي عمل أثناء التواجد في مكان العمل) (Kumar,2023:1).

فالاستقالة الصامتة ليست طريقة للموظفين من اجل ترك مناصبهم الحالية ولكنها طريقة لإعادة ترتيب الأولويات في كيفية قضاء وقتهم، بهذه الطريقة يمكن تصورها ضمن "نظرية الإنصاف" اذ يمكن للأفراد في العمل قياس مقدار مساهمتهم في العلاقة من خلال مدخلاتهم مقابل ما يكسبونه مقارنة بـ "الآخر" وبالتالي لتحقيق العدالة قد يحاول الموظفون زيادة المخرجات أو محاولة تقليل المدخلات أو اختيار مقارنة مختلفة او ترك المنظمة (Anand, 2023 :3). والناظر للمصطلح للوهلة الأولى سيضن ان " الاستقالة الصامتة" والاستقالة شيء واحد "، لكن هذا ليس صحيحاً، فالاستقالة الصامتة تشير أن الذين يتركون العمل بهدوء سيستمرون في عملهم من خلال إكمال الحد الأدنى من العمل المطلوب فقط، فبشكل عام هم لا يأتون مبكرًا إلى العمل ولا يبقون في وقت متأخر ولا يحضرون سوى الاجتماعات الإلزامية ولا يشاركون عاطفياً أو فكرياً، وهذا يشير إلى استمرار العمل والحفاظ على التوازن بين العمل والحياة من خلال تنفيذ المتطلبات الإلزامية فقط (Shatakshi , 2022:26). ويرى الباحث ان المصطلح على الرغم من حداثته الا انه قد سلط الضوء على معطيات وامور مهمة كانت تحدث في المنظمات ولكن بصورة منخفضة وازدادت بعد احداث الجائحة بشكل ملحوظ لعدة أسباب منها اجبار الموظفين والعاملين الى الجلوس في منازلهم بسبب الوباء مما منحهم الفرصة الأكبر في قضاء الوقت مع عوائلهم، مما ولد لديهم فهماً مختلفاً حول العمل عما كانوا عليه سابقاً، وهذا ما جعلهم يعيدون التفكير في طريقة عملهم داخل المنظمات التي يعملون بها.

أ- أسباب الاستقالة الصامتة ومراحلها:

أصبح مصطلح "الاستقالة الصامتة" مؤخرًا مصدر قلق متزايد في المجتمعات في جميع أنحاء العالم، فالهدف الذي يدعوا اليه هذا المصطلح هو الاستمرار في العمل بدلاً من الاستقالة، بحيث تقتصر الأحداث في مكان العمل على اداء ساعات العمل فقط دون التأثير على الحياة الشخصية للفرد (Xueyun, 2023:1). أي انه لا يتعلق بترك الوظيفة بل يشير إلى سلوك عمل يتبناه الموظفون يقصرون من خلاله على أداء المهام الموضحة في الوصف الوظيفي فقط دون بذل جهد إضافي (Johar et al ,2023:1). اذ ذكر (Caldwell et al , 2023: 36-37) ان أحد الأسباب التي دعت الموظفون الى التفكير في هذا الاسلوب هو للحفاظ على التوازن الشخصي بين العمل والحياة أو الحفاظ على الصحة والرفاهية في بيئة عمل ذات ضغوط عالية متغيرة بسرعة. فيما ذكر (Formica & Sfodera, 2022:900-901) ان هنالك عدة أسباب تدفع الموظفين الى الاستقالة الصامتة في المنظمات منها: (عدم الشعور بالاهتمام، قلة فرص التعلم والنمو، عدم الاتصال بهدف المنظمة). كما وبين (Ulep, 2023:9) ان الإدارة السيئة في المنظمات هي أيضا مسؤولة إلى حد كبير عن ازدياد استقالة الموظفين الصامتة لديها، اذ يجب على الرؤساء والمشرفين والمديرين التحدث إلى الموظفين بطريقة هادفة مرة واحدة على الأقل في الأسبوع كما ويجب عليهم مناقشة الأهداف والتعرف على العمل جيداً والتعرف على نقاط القوة لدى الموظفين وحالة العمل والحياة وذلك لغرض بناء علاقة جيدة معهم.

وعلى الرغم من الأسباب التي وردت في أعلاه الا ان الاستقالة الصامتة تمر بمراحل وصولاً الى المعنى المراد منها، وبحسب (Gupte:2022) فإن الاستقالة الصامتة تكون على ثلاث مراحل هي (المرحلة العاطفية، والمرحلة العقلية، والمرحلة الفسيولوجية للاستقالة الصامتة) (Hiltunen, 2023 :6-7).

– **المرحلة الأولى/ العاطفية**: يكون الموظف غير متأكد مما يحدث معه وغير قادر على التوصل إلى قرار حازم بشأن ما سيأتي بعد ذلك، داخلياً هناك معركة بين الرغبة في البقاء وقرار الرحيل.

– **المرحلة الثانية/ العقلية**: وهي الانفصال المزمن، اذ يقوم الموظف بتقييم مدى الدعم المقدم له في مكان العمل على الرغم من مساهمته بنشاط في واجباته، إلا أنه لم يعد ملتزماً عاطفيًا بثقافة الصخب التي تشير إلى العمل الجاد وساعات العمل الطويلة.

– **المرحلة الثالثة/ الفسيولوجية**: يعبر الموظف صراحة عن عدم ارتياحه ورغبته في الاستقالة الصامتة، اذ لا يخفي الموظف حقيقة أنه يفكر بنشاط في فرص جديدة خارج مكان العمل

ب- وجهات نظر الباحثين حول مفهوم الاستقالة الصامتة:

وصفت بعض المقالات الصحفية الاستقالة الصامتة بأنها ظاهرة جديدة وحقيقية، في حين أبرزت مقالات اخرى أنها فكرة وهمية أو قديمة (Aydin & Azizoğlu, 2022:287). فهذه الظاهرة لا تعني حرفيًا (أن الموظفين يدخلون مكتبك بصمت ومعهم خطاب استقالة ويضعونه على مكتبك ويغادرون دون أن ينبسوا ببنت شفة)، بل هو بالأحرى انسحاب الموظف البطيء والخبيث داخل العمل، أي انهم "ينسحبون" ذهنيًا ويقللون من جهدهم ودورهم في العمل (Beedy, 2022:7). ولقد اكتسب هذا المفهوم اهتماماً كبيراً من قبل وسائل الإعلام ووسائل التواصل الاجتماعي والبحث الأكاديمي، وظهرت وجهتا نظر متناقضتان حول طبيعة المفهوم أدت الى الارباك في فهم معناه وسلوكيات الموظف التي تنطوي عليه (Campton et al ,2023:129).

وجهة النظر الأولى: ترى أن العاملين بمفهوم الاستقالة الصامتة يقومون بالحد الأدنى من العمل ولا يذهبون إلى أبعد من ذلك، ومن هذا المنظور هم يمثلون مشكلة كبيرة للإدارة، حيث أنهم يقللون من الإنتاجية ويؤثرون على الأداء، لذا يجب على المديرين والمشرفين أن يشعروا بالقلق إذا كان الموظفون منخرطين في هذا السلوك. اما **وجهة النظر الثانية**: فتفترض أن الاستقالة الصامتة يمكن أن تساعد الموظفين على استعادة التوازن بين العمل والحياة وتحسن الصحة العقلية، اذ يعتقد البعض أن الاستقالة الصامتة لا تعني التراخي بل تعني وضع حدود صحية وعدم إكمال عمل إضافي دون تعويض عادل (Zhang & Rodrigue ,2023:191).

فيما بينت وجهة نظر أخرى ان الاستقالة الصامتة تحمل أوجه تشابه مع حركة "الاستلقاء" التي حدثت في الصين أثناء الوباء، اذ يعتبر الاستلقاء أيضًا رفضًا للعمل المتواصل، اذ تطبق بعض المنظمات في الصين شعار "٩٩٦"، الذي يتطلب من العمال العمل من الساعة (٩) صباحًا حتى (٩) مساءً، ستة أيام في الأسبوع، وهذا يؤدي حتمًا إلى زيادة التوتر والإرهاق، الا ان الفرق الرئيسي بين الاستقالة الصامتة والاستلقاء هو أن الاول ينطوي على سلوك يظهر مع الاستمرار في الحفاظ على الوظيفة، في حين أن الثاني يستلزم تغيير نمط الحياة للموظف بالكامل داخل المنظمة (Campton et al ,2023:130). مما ورد في أعلاه يتبين لنا ان الاستقالة الصامتة تتخذ صوراً عديدة، منها التغيب عن العمل أو الحضور متأخرًا أو ترك المنظمة عقلياً. فهي تعكس نية الموظف لتقليل أو إنهاء مشاركته في العمل عن طريق ادعاء المرض أو تقليل جهد العمل أو ترك الوظيفة، لذا يعد فهم الاستقالة الصامتة أمرًا بالغ الأهمية ويحتاج المديرون إلى دراستها وفهمها بعناية لأنها يمكن أن تؤثر سلبًا على أداء المنظمة من خلال تقليل الإنتاجية وزيادة النفقات (Suhendar, et al , 2023:167). ويرى الباحث بأنه على الرغم من تعدد وجهات النظر في تفسير مفهوم الاستقالة الصامتة الا انه ما زال الحكم على المفهوم غير مكتمل من الناحية المفاهيمية نظراً لحداثة المصطلح وعدم نضوج معناه بصورة كاملة لغاية الان، لذا يجب علينا التريث أكثر بيان ما يرمي اليه المفهوم وذلك لتعدد وجهات نظر الباحثين إزاء ما يعنه مصطلحه واستخداماته داخل المنظمات.

ت- مخاطر الاستقالة الصامتة:

بصرف النظر عن تعريف الاستقالة الصامتة والعوامل التي تُكشف عنها، فإن النقطة الأكثر أهمية التي يجب ملاحظتها في هذا المفهوم هي آثاره السلبية على الموظفين والمنظمات التي يعملون بها (Yıldız, 2023 :3182-3183). اذ بين قطب الأعمال البارز (Kevin O'Leary) في مقال نشرته صحيفة وول ستريت جورنال أن الاستقالة الصامتة "تشبه الفيروس... بل هي أسوأ من كوفيد"، وهي مجرد اسم آخر لـ "الكسل"، وأنها فكرة سيئة لحياة الفرد المهنية داخل المنظمة (Corbin & Flenady, 2023:4). فعدم المساواة في الوظائف والأجور وزيادة عبء العمل وتضارب الأدوار ظهرت بشكل متكرر في عالم الأعمال اليوم وأدت إلى تغيير مواقف الموظفين في العمل فضلاً عن تعطيل عاداتهم وسلوكياتهم، مما أدى إلى الإرهاق، ونية الدوران، وفك الارتباط، ونتيجة لذلك بدأ العديد من الأشخاص في الاستقالة الصامتة من مناصبهم الحالية (Boy & Sürmeli ,2023 :1-2). فهنالك عدة مخاطر للاستقالة الصامتة، نورد منها ما يأتي:

– **انخفاض الإنتاجية**: ان انخفاض مستويات الإنتاجية أمر لا مفر منه لدى الموظفين الذين اعتمدوا الاستقالة الصامتة، فالمنخرطون فيها لا يتركون العمل فعلياً لكنهم يتوقفون عنه ويسعون إلى تحقيق المزيد من التوازن بين العمل والحياة (Lee et al ,2023:3). ففي ظل هذا المفهوم يتبنى الموظف عقلية مفادها أن قيمته كشخص لا يتم تحديدها من خلال عمله، علاوة على ذلك فإن الأشخاص الذين عانوا من نقص الولاء من قبل المنظمة عندما كانوا يعملون بجد ولكنهم لم يتلقوا أي دعم او تحفيز في المقابل سيكون ليس لديهم حافز كبير لتجاوز المتطلبات التي تؤدي إلى ظاهرة الاستقالة الصامتة (Brown et al ,2023:28).

– **تراجع الأخلاق**: تؤدي الاستقالة الصامتة الى انخفاض مستويات الروح المعنوية لدى الموظفين الذين اعتمدوها. فقد يتصرف الموظف المحبط الذي تم تجاهله للحصول على ترقية أو زيادة في الراتب بشكل سلبي وعدواني، وذلك من خلال حجب المعلومات او التباطؤ في الإنجاز بسبب الغضب تجاه العمل (Shatakshi , 2022:26). أي انها تنطوي على فك ارتباط أكثر سرية اذ يستمر الموظفين في شغل أدوارهم جسديًا مع الانفصال العاطفي عن العمل مما يؤدي الى عدم اكتراثهم وهذا ما يؤثر سلباً على الأداء داخل المنظمة (Palad & Principal, 2023:1-2).

– **زيادة التغيب وانخفاض ساعات العمل**: ان ترك الموظفين لأعمالهم بهدوء سيؤدي الى انخفاض الروح المعنوية مما سيخلق المزيد من مشاكل التغيب عن العمل. اذ أدت الاستقالة الصامتة إلى عرقلة استعادة ساعات العمل إلى مستويات ما قبل الوباء (Hamilton et al , 2023:3). فعندما لا يتم إشراك الموظفين في حل المشكلات واتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم فإنهم ينظرون إلى ذلك على أنه انعدام لثقة القادة والمديرين تجاههم، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى الإحباط ويفعهم الى التغيب وخفض الإنتاجية (Zieba, 2023:1519).

– **انخفاض جودة العمل**: من المخاطر المرتبطة بالاستقالة الصامتة هو انخفاض جودة العمل، اذ تصف الاستقالة الصامتة ان العاملين يعملون فقط على أداء الوصف الوظيفي الرسمي وفي هذا السياق يضع العمال حدودًا صارمة بين حياتهم الشخصية وحياتهم العملية (Galanis, 2023:1). فبعد انسحابهم من العمل او من فريقهم يصبحون سلبيين ويشعرون أنهم ليس لديهم سيطرة على عملهم ويعد هذا السلوك مؤشرًا لانخفاض الحافز والمشاركة لديهم (Pevec, 2023:132).

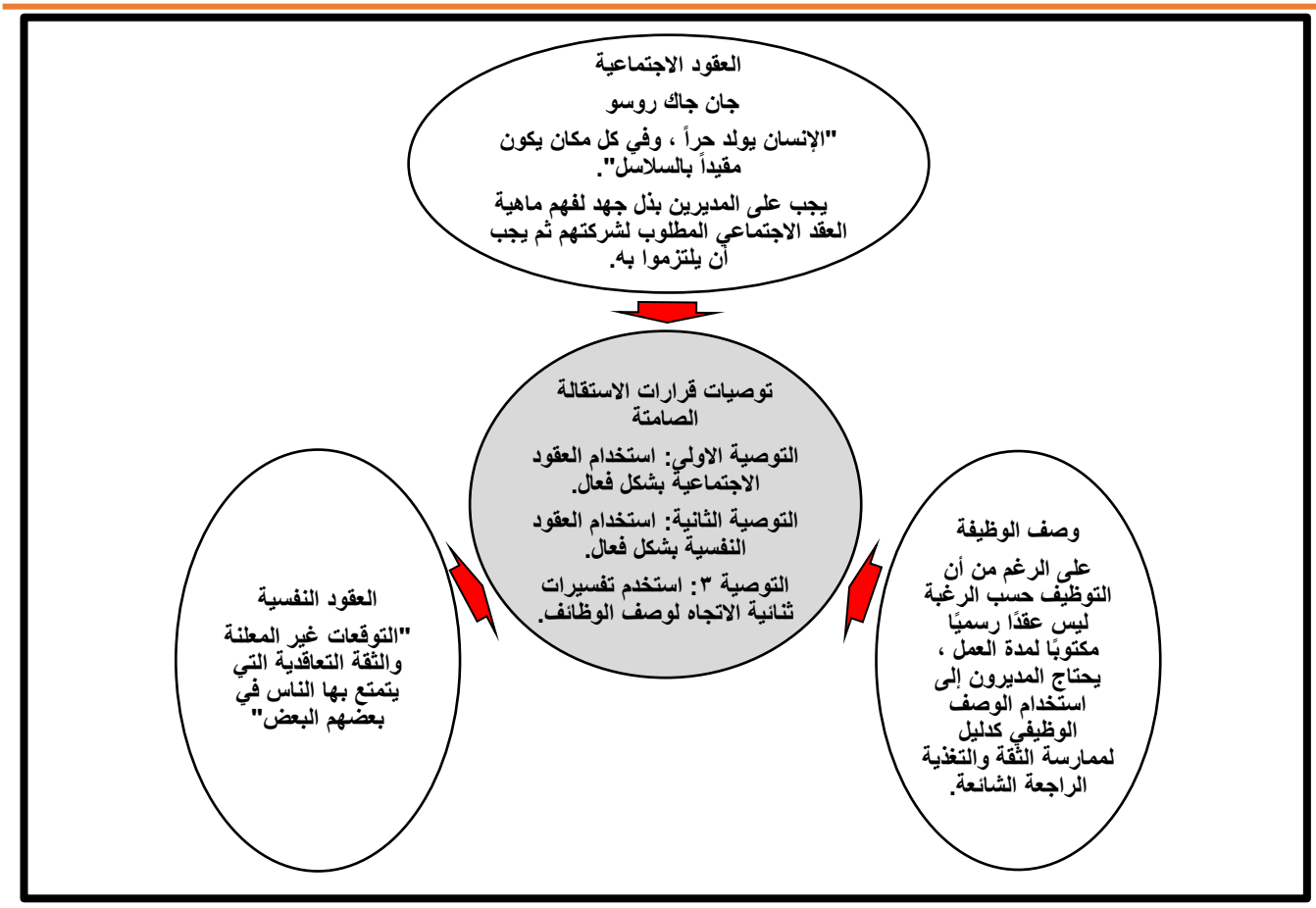
– **انخفاض رضا العملاء**: قد يكون للاستقالة الصامتة عواقب سلبية على جاذبية بعض أصحاب العمل وسمعتهم، بل ويمكن أن تخلق موقفًا سلبيًا أوسع نطاقًا تجاه العمل وأصحاب العمل والمتعاملين مع المنظمة (Delery et al , 2023:2). فالخدمة هي أحد المبادئ الأخلاقية للمهنة، والاستقالة الصامتة تتعارض مع هذا المبدأ كونها تتطلب إيجاد التوازن بين العمل والحياة (Scheyett, 2023:2).

ويرى الباحث ان الاستقالة الصامتة في المنظمات هي أخطر من مفهوم الاستقالة بمعناه العام، ففي حالة الاستقالة يمكن للمنظمة البحث عن بديل للموظف المستقيل عن العمل من اجل ديمومة استمرار العمل لديها على الرغم من بغض الخسائر التي تتحملها نتيجة لمغادرة الموظف، لكن في حالة الاستقالة الصامتة فأن الموظف هنا ما زال مستمراً في العمل داخل المنظمة ويتقضى اجوره من المنظمة ولكن يؤدي الحد الأدنى من الاعمال فيها وهذا ما قد ينعكس على بقية الموظفين العاملين معه في نفس المنظمة.

ث- كيفية الحد من الاستقالة الصامتة:

خلال جائحة كوفيد (١٩)، ظهرت ظاهرة متعلقة بالعمل سميت بـ "الاستقالة الصامتة" بين الموظفين عدت اتجاهًا يحظى بتغطية إعلامية كبيرة، تقوم على فكرة عدم ترك الموظفين لوظائفهم بل إكمال الحد الأدنى من عملهم المعتاد فقط (Galanis et al , 2023:2). ومع ذلك، فإن قيام الموظفين بالحد الأدنى سيكون له آثار ضارة على الأداء العام للمنظمات بسبب فقدان الإنتاجية مما قد يعرض الموظفون الذين يعملون بهذا النمط إلى التسريح من العمل أو لعقوبات تنظيمية أخرى بسبب عدم العمل، وهو ما يعتبر ضارًا بهم (Hong et al , 2023:7). فالاستقالة الصامتة ليست نتيجة لعدم التوافق بين قيم الموظفين ووظائفهم التي تدفعهم فيما بعد للانفصال عن العمل، بل هي نتيجة لتجاوز قدراتهم والطلب منهم "إثبات أنفسهم" مرارًا وتكرارًا مع الشعور بعدم التقدير (Metcalfe,2023:2). لذلك أصبحت أحد الاتجاهات التي ينخرط فيها الموظفون عندما يريدون التخلص من العواقب السلبية للعمل وإعادة التوازن بين العمل والحياة، والحفاظ على الرفاهية وذلك من خلال القيام بالحد الأدنى من العمل ولا يأخذون عملاً أو واجبات إضافية ما لم يحصلوا على أجر إضافي (Bakotić, 2023:39).

فعندما يحتقر الموظفون بشكل عام القيام بعمل يتجاوز الوصف الوظيفي فإن هذه الاستقالة هي نداء للإدارة لاتخاذ إجراء مستعجل، يقرح (Bell & Kennebrew, 2023 :5-6) في ادناه ثلاث توصيات لحل مشاكل الاستقالة الصامتة، اذ يوضح الشكل ادناه العوامل الرئيسية التي يجب على المديرين فهمها لحل المشاكل التي تواجههم فضلاً عن عملهم على فهم دوافع الموظفين عندما يتعلق الأمر بـ: (العقود الاجتماعية المتصورة ، العقود النفسية ، التفسيرات ثنائية الاتجاه لتوصيف الوظائف). والشكل رقم (٣) يبين هذه العوامل. فمن مصلحة المنظمة إعطاء الأولوية لصحة ورفاهية موظفيها واحترام أولوياتهم غير المتعلقة بالعمل اذ يؤدي كلاهما إلى أداء تنظيمي أقوى (Keane, 2023:14). ويرى الباحث: ان هنالك سبل عديدة يمكن اتباعها من قبل قادة المنظمات من اجل العمل على الحدة من ظاهرة الاستقالة الصامتة الحاصلة لديها منها، العمل وفق مبدأ العدالة والانصاف من خلال تميز الموظفين العاملين على غيرهم وذلك بمنحهم المزيد من التميز من خلال المكافئات او الترقية في العمل الوظيفي داخل المنظمة، كما ويمكن للإدارة التركيز على رفاهية الموظف والتي ستنعكس ايجاباً على أدائه في العمل فضلاً عن تحقيق الوعود التي تمنحها المنظمة للعاملين او الموظفين لديها وذلك لبناء صورة اكثر صدقاً مع موظفيها، وهذا ما سيزيد من ولائهم لها مما يرفع من مستويات العمل والإنتاج بها.



شكل (٣): العوامل الرئيسية التي تسهم غي حل مشاكل الاستقالة الصامتة

Bell, R., & Kennebrew, D. (2023). What Do Jean-Jacques Rousseau and Chester I. Barnard Have to Do with Quiet Quitting? American Journal of Management, 23(1), 1-11.

المبحث الثالث
الإطار العملي

اولاً: اختيار العينة:

اعتمدت هذه الدراسة على المدراس الإعدادية التابعة لمديرية تربية الفلوجة كعينة للبحث، لعدة أسباب منها: أصبحت ظاهرة الاستقالة الصامتة في المدراس منتشرة بكثرة نتيجة لازدياد اعداد التدريسيين خاصةً في التخصصات غير العلمية داخل المدراس مما اثر على مدرسي التخصصات العلمية في المدارس الإعدادية. من جهة أخرى أدى استحداث المدارس الاهلية في المدينة والتي تعمل على استقطاب المدرسين للعمل الإضافي داخلها فضلاً عن عملهم في مدارسهم الحكومية الى قيام بعض التدريسيين في الحد من المهاو التدريسية الموكلة اليهم من اجل العمل بصورة اكبر داخل المدارس الاهلية للحصول على اجو إضافية مقابل ساعات ساعات تدريسهم في هذه المدراس. تم اختيار فترة اجراء البحث خلال سبتمر من العام الدراسي (2024/2025) ولغاية نهاية العام الدراسي، أي سنة واحدة من اجل دراسة ومعرفة طبيعة عمل التدريسين بصورة اكبر للوقف على اهم الاحداث والمحاور التي تحدث داخل المدارس وما يرافقها من قوانين وتعليمات تصدر اليهم من قبل الوزارة والميدرات التابعة لهم.

تم اختيار عينة من مدرسي التخصصات العلمية في المدراس الإعدادية التابعة لمديرية تربية الفلوجة كون هذا الفرع من الدراسات يشهد اقبلاً كبيراً من الطلبة لان مخرجاته يتم قبولها في كليات المجموعة الطبية والكليات الساندة لها في نفس التخصص كالصيدلة والعلوم التطبيقية والتحليلات كونها تحضى بأهتمام كبير من قبل المجتمع، اذا قام الباحث وبعد اجراء زيارات متعددة لهذه المدارس قمنا باختيار المدراس الأكثر زخماً واسقطاباً للطلبة على حساب المدارس الأخرى، لذا بلغ عدد هذه المدارس (11) مدرسة للدراسات الاعدادية للذكور والاناث كون نظام التدريس المتبع في الدولة يقوم على فصل الذكور عن الاناث في المدارس، لذا وبعد التعمق في العينة بصورة اكبر من اجل الوصول الى الحيادية في الإجابات تم اختيار (60) تدريسياً من هذه المدراس لما لهم من تاريخ طويل ومميز في المجال التربوي ليمثلوا المجتمع المراد دراسته، وبعد القيام بتوزيع الاستبانات التي تم ارسالها لهم عن طريق اظرف مقفلة وبالتعاون مع مجموعة من المدراء والتدرسيين في هذه المدارس العاملين بها، تم استرجاع (59) استبانة منها وبعد تدقيق الإجابات الخاصة بهم تبين ان (3) منها غير مكتملة من حيث الإجابات لذا تم استبعادها من قبل الباحث، ليصبح عدد العينة المبحوثة (56) مدرساً ليمثلوا المجتمع المراد دراسته بالكامل.

ثانياً: التحليل الوصفي لمتغيرات البحث:

في هذا الجزء من البحث نسلط الضوء على وصف متغيري البحث، ممارسات الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (القصد الاستراتيجي، الصياغة الاستراتيجية، التنفيذ الاستراتيجي، والمراقبة الاستراتيجية) كمتغير مستقل لبيان مدى تأثيره في الاستقالة الصامتة كمتغير تابع، وذلك بالاعتماد على البيانات التي تم الحصول عليها من قبل افراد العينة موضوع البحث، اذ تم اجراء بعض التحليلات الإحصائية وبالاعتماد على مجموعة من الوسائل والادوات الاحصائية مثل (الوسط الحسابي الموزون، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف والاهمية النسبية)، لمعرفة علاقتي الارتباط والتأثير بين متغيري البحث وابعادها، من خلال استخدام بعض المعادلات الإحصائية ومنها معادلة الانحدار الخطي البسيط.

١- عرض وتحليل ابعاد المتغير المستقل ممارسات الإدارة الاستراتيجية:

حقق المتغير المستقل (ممارسات الادارة الاستراتيجية) اجابة جيدة ومرتفعة لمجمل فقراته التي تم قياسها من خلال اربع متغيرات ضمت (٢٤) فقرة بصورة عامة اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي الموزون له بصورة عامة (4.11) وهي من الناحية الإحصائية جيدة جداً، كونها اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري له (0.64) وهذا يدل على انخفاض نسبة التشتت في إجابات العينة البحوثة على فقرات الأسئلة الخاصة بالمقياس، فيما بلغت قيمة معامل الاختلاف للعينة المبحوثة (15.69) فيما بلغت قيمة الاهمية النسبية للمتغير (82.14).

وهذه النسب تبين من الناحية الإحصائية وجود تجانس كبير في إجابات مدرسي المدارس المبحوثة، فهم كان لديهم اهتمام واضح بمجمل فقرات المتغير، وهذا بدوره انعكس ايجاباً على نتائج التحليل الاحصائي التي بينت تجانس اجاباتهم فضلاً عن فهمهم لفقرات الاستبيان، وفيما يخص ابعاد المتغير الموضحة في الجدول رقم (1)، فلقد جاء بعد (مراقبة الاستراتيجية) في المركز الأول من حيث ترتيب الإجابات، اذ حقق وسطاً حسابياً مرتفعاً بلغت قيمته (4.13) وهذه القيمة علية جداً تعكس مدي اتفاق فراد العينة علي أهمية هذا البعد بالنسبة لهم، فيما بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.64) وكان معامل الاختلاف للبعد قد بلغ (15.54) فيما بلغت الأهمية النسبية له (82.5)، فيما جاء بعد (القصد الاستراتيجي) في المركز الأخير من حيث الترتيب، اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي له (4.07) وبالرغم من ارتفاعها من الناحية الإحصائية الا انه لم يحظى بالاهتمام الذي حظيت به الابعاد الأخرى للمتغير، فيما بلغت قيمة الانحراف المعياري له (0.68) وكانت قيمة معال الاختلاف قد بلغت (16.77) فيما سجلت الأهمية النسبية للبعد ما قيمته (81.43).

جدول (١): الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية لمتغير ممارسات الادارة الاستراتيجية وابعاده

	المتغير المستقل: ممارسات الإدارة الاستراتيجية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية
١	يتم الترويج على نطاق واسع لسبب وجودي في مكان العمل	3.88	0.66	17.09	77.5
٢	تدرك الإدارة العليا في المدرسة المستقبل المنشود لها	4.43	0.58	13.38	86.79
٣	تُلهم رؤية واتجاه المدرسة وهدفها التدريسيين العاملين فيها	4.13	0.69	16.71	82.5
٤	يخلق هدف وجود المدرسة شعوراً بالانتماء لدى التدريسيين العاملين فيها	4.3	0.63	14.64	86.07
5	تتوافق اهداف التدريسيين مع أهداف المدرسة	4.09	0.67	16.34	81.79
6	يوجد شعور بالانتماء من قبل الموظفين للمديرية واهدافها وسياساتها	3.7	0.83	22.44	73.93
	القصد الاستراتيجي	**4.07**	**0.68**	**16.77**	**81.43**
7	يشارك التدريسيين في صياغة استراتيجية المدرسة واهدافها	4.16	0.6	14.33	83.21
8	يتم جمع المعلومات حول العوامل الداخلية للمدرسة والاستفادة منها في تحقيق الأهداف طويلة المدى	4.18	0.64	15.21	83.57
9	يتم توفير الموارد اللازمة للمدرسة من اجل جمع المعلومات حول بيئة وطبيعة عملها	4.13	0.69	16.71	82.5
10	يتم جمع المعلومات حول العوامل الخارجية للمديرية من اجل تحقيق أهدافها طويلة المدى	4	0.6	15.08	80
11	يتم تحليل المعلومات التي تم الحصول عليها لغرض اتخاذ القرارات	4.16	0.68	16.38	83.21
	صياغة الاستراتيجية	**4.13**	**0.64**	**15.54**	**82.5**
12	تخصيص إدارة المدرسة موارد كافية لأداء المهام والأنشطة الخاصة بالعمل	4.09	0.64	15.66	81.79
13	تخصص مدرسيتي مواردها بما يتوافق مع أهدافها المستقبلية	4.14	0.67	16.23	82.86
14	ان ادارة المدرسة تتخذ مواقف صارمة تجاه الهدر الذي يحصل في مواردها المتاحة	4.05	0.64	15.9	81.07
15	تحرص إدارة المدرسة على ان تتلاءم مهارات التدريسيين مع مسؤولياتهم	4.21	0.71	16.76	84.29
16	تحرص إدارة المديرية على ان تتلاءم أنظمة العمل المتبعة في المديرية مع أهدافها واستراتيجياتها وخططها	4.07	0.66	16.13	81.43
17	تحرص إدارة المدرسة على وضع خطط العمل بشكل جماعي	4.23	0.66	15.6	84.64
18	هنالك اتصال واضح بشأن المسؤول عن مجموعة من الأنشطة في المدرسة	3.93	0.57	14.45	78.57
	تنفيذ الاستراتيجية	**4.10**	**0.65**	**15.82**	**82.09**

19	يوجد تواصل واضح بين التدريسيين والإدارة العليا حول مستوى تنفيذ الأنشطة المتوقع	4.21	0.62	14.81	84.29
20	تطور إدارة المدرسة بشكل متبادل الأهداف الفرعية المُستمدة من أهدافها العامة	3.96	0.66	16.64	79.29
21	تراقب إدارة المدرسة مستوى تنفيذ الأنشطة الفعلي باستمرار	4.13	0.54	13.13	82.5
22	تقارن مستوى تنفيذ الأنشطة الفعلي والمتوقع باستمرار	4	0.63	15.81	80
23	يُقيّم إدارة المدرسة باستمرار مستوى تنفيذها للأنشطة	4.11	0.56	13.68	82.14
24	تتخذ إدارة المدرسة إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب لمعالجة أي قصور يتم تحديده	4.38	0.59	13.48	87.5
	الرقابة الاستراتيجية	**4.13**	**0.60**	**14.59**	**82.62**
	الاجمالي لمتغير ممارسات الإدارة الاستراتيجية	**4.11**	**0.64**	**15.69**	**82.14**

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج.(SPSS)

٢- عرض وتحليل ابعاد المتغير التابع (الاستقالة الصامتة):

حقق المتغير التابع (الاستقالة الصامتة) وسطاً حسابياً متوسطاً مقداره (3.53) وهي قيمة متوسطة وذات نسبة لسيت بالعالية كونها اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغة (٣) بقليل، فيما كان الانحراف المعياري للمتغير (1.01) وهذه القيمة العالية جداً من الناحية الإحصائية تعكس مدي عدم التجانس والتشتت في إجابات فراد العينة وعدم اتفاقهم على الأسئلة الخاصة بفقرات هذا المتغير، كونه من المتغيرات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية لذلك ما تزال اليه فهمه وكيفية التصرف إزاء الاستقالة الصامتة داخل المنظمات بصورة عامة غير محددة بدقة، في حين بلغت قيمة معامل الاختلاف لإجابات العينة (28.8) اما الاهمية النسبية للمتغير فقد سجلت ما قيمته (70.58)، وهذا يبين بان اغلب المستجيبين في المدارس موضوع البحث كانوا غير متأكدين او ليس اتفاق واضح على أهمية فقرات هذا المتغير بالنسبة ، وهذا ما انعكس واضحاً في نتيجة الاجابة المبينة في الجدول رقم (2) ، وفيما يخص ابعاد المتغير فكانت نتائجه كما يلي:

جدول (٢): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية لمتغير الاستقالة الصامتة

	المتغير التابع: الاستقالة الصامتة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية
١	غالبًا ما أصل متأخرًا وأغادر العمل مبكرًا	4	0.91	22.86	80
٢	غالباً ما أتجنب العمل لساعات إضافية، إذا لم يكن هناك أجر إضافي	3.5	1.13	32.23	70
٣	أقوم بالحد الأدنى من العمل لتجنب الطرد	3.55	1.13	31.71	71.07
٤	أشعر بنقص في فرص التعلم والنمو في مدرستي	3.21	0,95	29.49	64.29
٥	أشعر بنقص في معنى العمل وما هو مطلوب مني للعمل	3.71	0.87	23.37	74.29
٦	أشعر بقلة اهتمامي بحضور الاجتماعات الخاصة بطوير مهارات العمل	3.52	0.97	27.64	70.36
٧	أشعر بنقص في الشغف والحماس للعمل بأعلى مستوى	3.39	1.04	30.62	67.86
٨	أشعر بنقص في الشعور تجاه اهتمام الادارة بي	3.34	1.08	32.44	66.79
	الاجمالي لمتغير الاستقالة الصامتة	**3.53**	**1.01**	**28.8**	**70.58**

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج.(SPSS)

ثالثاً: تحليل واختبار فرضيات البحث وتفسيرها:

في هذا الجزء من البحث سنلقي الضوء على كل من تحليل واختبار النتائج الخاصة بفرضِياتِ الارتباط والتأثير بين متغيري البحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي التي تم التوصل اليها من قبل الباحث، وذلك من خلال استخدامه مجموعة من الأدوات الإحصائية، وكما يلي:

١- اختبار فرضيات الارتباط الرئيسية والفرعية للبحث:

أ- اختبار الفرضيات الفرعية للبحث:

تبين لنا من خلال النظر في الجدول رقم (3) بأن ابعاد متغير (ممارسات الادارة الاستراتيجية) قد حققت جميعها علاقات ارتباط إيجابية ومعنوية ذات دلالة إحصائية مع متغير (الاستقالة الصامتة)، وكانت جميع هذه العلاقات عند مستوى دلالة (0.000)، فقد حقق بعد (تنفيذ الاستراتيجية) اعلى علاقة ارتباط معنوية على مستوى ابعاد المتغير، اذ بلغت قيمتها (**0.862**) عند مستوى دلالة (0.000)، فيما حقق بعد (الرقابة الاستراتيجية) المركز الثاني من حيث ترتيب علاقة الارتباط ، اذ بلغت قيمتها (**0.831**)، فيما جاء بعد (القصد الاستراتيجي) في المركز الثالث من حيث الترتيب بقيمة بلغت (**0.801**)، فيما حل بعد (صياغة الاستراتيجية) في المركز الأخير بقيمة بلغ مقدارها (**0.797**)، وكانت جميع هذه العلاقات قوية من الناحية الإحصائية وعند مستوى دلالة (0.000)، وهي تعكس وجود اهتمام واضح من قبل إدارة ومدرسي هذه المدارس بأبعاد ممارسات الإدارة الاستراتيجية، لتبين ما هو دورها وتأثيرها الكبير في الحد من ظاهرة الاستقالة الصامتة التي تحصل في مدارسهم.

ب- اختبار الفرضية الرئيسية للبحث:

عند امعان النظر في الجدول رقم (3) يتبين لنا بأن المتغير المستقل (ممارسات الإدارة الاستراتيجية) قد حقق على المستوى الإجمالي ارتباطاً معنوياً قوياً مع (الاستقالة الصامتة)، وكان هذا الارتباط عند مستوى دلالة إحصائية (0.000)، وهذه العلاقة من الناحية الإحصائية تُعد جيدة جداً، فهي تعكس مدى اهتمام افراد العينة موضوع البحث بمتغيرات الدراسة، اذ كان معامل الارتباط المسجل ما بين المتغيرين ذو قيمة عالية جداً بلغ (**0.907**)، وبناءً على ما اظهرته نتائج التحليل الاحصائي بين متغيري البحث على المستوى الإجمالي فئننا نرفض فرضية البحث الرئيسية الأولى:

الفرضية الرئيسة الاولى (H0): لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين ممارسات الادارة الاستراتيجية بأبعادها (القصد الاستراتيجي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة الاستراتيجية) والاستقالة الصامتة.

ونقبل فرضية البحث البديلة والتي تنص على ..

الفرضية الرئيسة الاولى (H1): توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين ممارسات الادارة الاستراتيجية بأبعادها (القصد الاستراتيجي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة الاستراتيجية) والاستقالة الصامتة.

جدول (٣): علاقة الارتباط بين ممارسات الادارة الاستراتيجية وابعادها والاستقالة الصامتة (n=56)

المتغير المستقل وابعاده	معامل الارتباط	sig	نوع العلاقة	حجم العينة	المتغير التابع
القصد الاستراتيجي	0.801**	٠,٠٠٠	معنوي	56	الاستقالة الصامتة
صياغة الاستراتيجية	0.797**	٠,٠٠٠	معنوي		
تنفيذ الاستراتيجية	0.862**	٠,٠٠٠	معنوي		
الرقابة الاستراتيجية	0.831**	٠,٠٠٠	معنوي		
ممارسات الادرة الاستراتيجية	0.907**	٠,٠٠٠	معنوي		

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج (SPSS)

٢- اختبار فرضيات التأثير الرئيسية والفرعية للبحث:

نركز في هذا الجزء من البحث بشكل تفصيلي على بيان علاقة التأثير بين متغيري البحث بصورة عامة مع الإشارة الى العلاقة بين ابعاد المتغير المستقل (ممارسات الادارة الاستراتيجية) مع متغير (الاستقالة الصامتة)، وكما هو موضح في الجدول رقم (4)، فقد بينت الفرضية الرئيسية الثانية للبحث انه :

الفرضية الرئيسة الاولى (H0): لا توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين ممارسات الادارة الاستراتيجية بأبعادها (القصد الاستراتيجي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة الاستراتيجية) والاستقالة الصامتة.

يتبين لنا وكما هو موضح في الجدول رقم (4) ان قيمة (F) المحسوبة لمتغير (ممارسات الادارة الاستراتيجية) قد بلغ (**303.251**)، وهذه القيمة عالية جداً كونها اكبر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى الدلالة الاحصائي (0.00)، فيما بلغت قيمة (T) المحسوبة (11.856-) وهي قيمة عالية من الناحية الإحصائية، وهذا يؤشر وجود تأثير عكسي عالي للمتغير المستقل في المتغير التابع، لدى المدارس موضوع البحث، وهذا يعني ان اي تغيير يحدث في متغير ممارسات الادارة الاستراتيجية سيؤدي الى اجراء تغير عكسي وملحوظ في متغير الاستقالة الصامتة، وكما موضح في معادلة الانحدار الخطي التالية:

Y (الاستقالة الصامته) = - 0.911 +0.407 ممارسات الادارة الاستراتيجية

اما قيمة معامل التحديد (R^2) للمتغير فقد بلغت (**0.819**)، وهذه القيمة من الناحية الإحصائية توضح بأن ممارسات الإدارة الاستراتيجية تفسر ما قيمته (81.9%) من التأثير في متغير الاستقالة الصامتة، فيما يكون ما يتقى من تأثير هو نتيجة لمتغيرات أخرى، فيما توضح قيمة (β) الناتجة عن التحليل الاحصائي والبالغة (0.911- = β) بأن اي تغير يحصل في ممارسات الادارة الإستراتيجية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى تغيير معاكس في الاستقالة الصامتة بنسبة مقدارها (91.1%-)، وهذه النسبة تعد من الناحية الإحصائية مرتفعة بصورة كبيرة.

وبناءً على ما اظهرته نتائج التحليل الاحصائي لمتغيري البحث فإننا نرفض فرضية البحث الرئيسية الثانية والتي نصت:

لا توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين ممارسات الادارة الاستراتيجية بأبعادها (القصد الاستراتيجي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة الاستراتيجية) والاستقالة الصامتة.

ونقبل فرضية البحث البديلة والتي تنص على..

الفرضية الرئيسة الثانية للبحث (H1): توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين ممارسات الادارة الاستراتيجية بأبعادها (القصد الاستراتيجي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة الاستراتيجية) والاستقالة الصامتة.

الجدول (٤): علاقة التأثير بين ممارسات الادارة الاستراتيجية وابعادها والاستقالة الصامتة (n=56)

المتغير المستقل وابعاده	B	A	R	R^2 المعدلة	T	F المحسوبة	Sig	المتغير التابع
القصد الاستراتيجي	-0.739	1.101	0.801	0.638	- 8.124	141.321	0.000	الاستقالة الصامتة
صياغة الاستراتيجية	-0.670	1.298	0.797	0.629	- 7.351	106.634	0.000	
تنفيذ الاستراتيجية	-0.789	0.469	0.862	0.735	- 9.036	173.002	0.000	
الرقابة الاستراتيجية	-0.773	0.985	0.831	0.686	- 9.758	185.334	0.000	
ممارسات الادرة الاستراتيجية	**-0.911**	**0.407**	**0.907**	**0.819**	**- 11.856**	**303.251**	**0.000**	**الاستقالة الصامتة**

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج (SPSS)

الاستنتاجات:

توصل البحث الى عدة إجابات تخص الفرضيات الخاصة به وبالتساؤلات التي تم طرحها مشكلته منها الاجابة على سؤال البحث التالي: هل تستطيع إدارات مدارس الدراسات الإعدادية التابعة لمديرية تربية الفلوجة الاعتماد بصورة أكبر على ممارسات الإدارة الاستراتيجية للحد من ظاهرة الاستقالة الصامتة في مدارسهم؟، كما وعززت هذه الدراسة فهم وتحليل العلاقات بين متغيري البحث ممارسات الإدارة الاستراتيجية والاستقالة الصامتة، وبينت ما هو دور هذه الممارسات في الحد من ظاهرة الاستقالة الصامتة داخل مدارس الدراسات الإعدادية التابعة لمديرية تربية الفلوجة. اذ بينت نتائج التحليل للبيانات الخاصة بمتغيري البحث وجود علاقة تأثير عكسية قوية بين متغيري البحث، وهذا يبين ان ممارسات الإدارة الاستراتيجية لها تأثير كبير في الحد من ظاهرة الاستقالة الصامتة لدى المدراس موضوع البحث، اذ انه كلما ازدادت ممارسات الإدارة الاستراتيجية في المدارس المبحوثة كلما أسهم ذلك في تقليل او الحد من هذه الظاهرة السلبية التي تعصف بالمجتمع التربوي، وان هذه النتائج تبين وجود اهتمام واضح من قبل مدراء المدراس بأبعاد ممارسات الإدارة الاستراتيجية للحد من هذه الظاهرة. كما وبينت نتائج الدراسة بأن بعد (الرقابة الاستراتيجية) حققت اعلى نسبة تأثير مقارنة بباقي الأبعاد التي تم التطرق لها خلال البحث، لذا يجب على إدارات هذه المدارس التركيز بصورة أكبر على الرقابة والاليات الرقابية وتفعيلها من اجل الحد من ظاهرة الاستقالة الصامتة داخل مدارسهم.

وأخيراً وفي ضوء النتائج المحققة من البيانات التي تم الحصول عليها نقترح إجراء المزيد من الدراسات الاكاديمية والبحوث لتعميق الفهم حول هذه الظاهرة الخطيرة التي اصابت المجتمع العراقي بصورة عامة والمجتمع التربوي بصورة أخص، ويكون ذلك من خلال استخدام نماذج أخرى لقياس مدى تأثيرها في الحد من هذه الظاهرة السلبية، كما ونقترح إضافة متغير وسيط للدراسة بين فيما اذا كان اضافته للدراسة سيساهم في تعزيز العلاقة بين المتغيرين السابقين ام انه سيؤثر سلباً عليهما.

References

1- Abdul Moqim,(2020), Analysis of Strategic Management Practices in the Public Sector of Afghanistan: Challenges & Solutions, Thesis submitted in partial fulfillment of the requirement for the degree of MBA at Kardan University, Kabul, Afghanistan.
2- Aboramadan, M., & Borgonovi, E. (2016). Strategic management practices as a key determinant of superior non-governmental organizations' performance. Problems of Management in the 21st Century, 11(2), 71.
3- Addae-Korankye, A., & Aryee, B. A. (2021). The relationship between strategic management practices and the growth of Small and Medium Enterprises (SMEs) in Ghana. Business: Theory and Practice, 22(1), 222-230.
4- Ade Suhendar, Ronald Setiadi, Artati Artati, Abdul Rohman (2023). The New Trend: Why Indonesian Digital Start-Up Employees Are Opting for Quiet Quitting? Wseas Transactions on Computer Research, Volume 11.
5- Adonias Negash Demie, (2020), The Effect of Strategic Management Practices on Organizational Performance at Awash Insurance Company, Jimma University College of Business Economics.
6- Anand, A., Doll, J., & Ray, P. (2023). Drowning in silence: A scale development and validation of quiet quitting and quiet firing. International Journal of Organizational Analysis.
7- Aydin, E., & Azizoğlu, Ö. (2022). A new term for an existing concept: Quiet Quitting self-determination perspective.
8- Bakotić, D. (2023). Relationship Between Quiet Quitting and Leadership Orientation: The Case of Croatian Employees. In Diem: Dubrovnik International Economic Meeting (Vol. 8, No. 1, Pp 38-45). Sveučilište U Dubrovniku.
9- Bell, R., & Kennebrew, D. (2023). What Do Jean-Jacques Rousseau and Chester I. Barnard Have to Do with Quiet Quitting? American Journal of Management, 23(1), 1-11.
10- Boy, Y., & Sürmeli, M. (2023). Quiet quitting: A significant risk for global healthcare. Journal of Global Health, 13.
11- Brown, L. R., McCray, P., Neal, J. L., & Caldwell-Serges, L. (2023). Corporate Digital Literacy Mandates: Using SDT-Based Strategies to Circumvent" Quiet Quitting" Syndrome. International Journal of Advanced Corporate Learning, 16(2).
12- Caldwell, C., Jamali, D. R., Elwin, P. B., & Allard-Blaisdell, S. T. (2023). Quiet Quitting and Reasoned Action, Business and Management Research.

13- Campton, J., Tham, A., & Ting, H. (2023). Quiet Quitting–Implications for Asian Businesses. Asian Journal of Business Research, 13(2), 128-134.
14- Chiwawa, N., Wissink, H., & Fox, W. (2021). Strategic management practices in organisations with specific reference to the public sector. Africa's Public Service Delivery and Performance Review, 9(1), 540.
15- Corbin, T. A., & Flenady, G. (2023). Quiet Quitting, Strategic Student Disengagement, and Generative AI.
16- Dahir, A. M., & Nyang'au, S. P. (2019). Effect of strategic management practices on organizational performance of state corporations in Kenya; case study of Kenya Power. International Journal of Recent Research in Commerce, Economics and Management, 6(4), 150-157.
17- Dahir, A. M., & Nyang'au, S. P. (2019). Effect of strategic management practices on organizational performance of state corporations in Kenya; case study of Kenya Power. International Journal of Recent Research in Commerce, Economics and Management, 6(4), 150-157.
18- Dauda, Y. A., Akingbade, W. A., & Akinlabi, H. B. (2010). Strategic management practice and corporate performance of selected small business enterprises in Lagos metropolis. International Journal of Business and Management, 5(11), 97.
19- Dekings, M. D. (2015). Strategic management practices adopted by public benefit organizations in Homa Bay County, Kenya (Doctoral dissertation, University of Nairobi).
20- Delery, J. E., Magrizos, S., Roumpi, D., Phillips, J., & Porter, C. Special Issue Call for Papers the Disquiet of Quiet Quitting: Understanding and Applications of a Popular Trend in HRM Scholarship & Practice Guest Editors.
21- Demirkaya, H., Aslan, M., Güngör, H., Durmaz, V., & Rodoplu Şahin, D. (2022). COVID-19 and quitting jobs. Frontiers in Psychology, 13, 916222.
22- Edward, M. K., & Muturi, W. M. (2016). Strategic management practices in the government of Kenya ministries and their role on change implementation. International Journal of Recent Research in Commerce Economics and Management (IJRRCEM), 3(2), 72-84.
23- Ekon, B., & Isayas, B. (2022). Factors impacting strategic management practices among SMEs in Nigeria. African Economic and Management Review, 2(1), 40-49.
24- Formica, S., & Sfodera, F. (2022). The Great Resignation and Quiet Quitting paradigm shifts: An overview of current situation and future research directions. Journal of Hospitality Marketing & Management, 31(8), 899-907.
25- Frank, T. B. (2011). Contemporary strategic management practices of leading organisations. University of Pretoria (South Africa).
26- Gabow, O. S. (2019). Strategic management practices and performance of Kenya commercial bank in Nairobi City County, Kenya. Unpublished MBA project. School of business, Kenyatta University.
27- Galanis, P. (2023). Quiet quitting: A significant threat for thehealthcare industry or an inevitable reaction of the healthcare workers. International Journal of Caring Sciences, 16(2), 512-513.
28- Galanis, P., Katsiroumpa, A., Vraka, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., Katsoulas, T., ... & Kaitelidou, D. (2023). The influence of job burnout on quiet quitting among nurses: The mediating effect of job satisfaction.
29- Gure, A. K., & Karugu, J. (2018). Strategic management practices and performance of small and micro enterprises in Nairobi City County, Kenya. International Academic Journal of Human Resource and Business Administration, 3(1), 1-26.
30- Hamilton, O., Jolles, D., & Lordan, G. (2023). Does the Tendency for ' Quiet Quitting Across Generations? Evidence from the UK.
31- Hamouche, S., Koritos, C., & Papastathopoulos, A. (2023). Quiet quitting: relationship with other concepts and implications for tourism and hospitality. International Journal of Contemporary Hospitality Management.
32- Hiltunen, H. (2023). Quiet Quitting Phenomenon in Finnish Aviation Industry, Haaga-Helia University of Applied Sciences.
33- Issack, I. A., & Muathe, S. M. (2017). Strategic management practices and performance of public health institutions in Mandera County, Kenya. International journal for innovation education and research, 5(12), 156-168.
34- Itohan, I., John-Igbiele, S., & Olayinka, S. F. (2024). Strategic management practices as fundamental to the achievement of organizational performances. African Journal of Social Sciences and Humanities Research, 7(1), 106-118.
35- Janek Ratnatunga (2022), Quiet Quitting: The Silent Challenge of Performance Management, Journal of Applied Management Accounting Research, Vol. 20 · No.
36- Johnson, J. R. (2023). What's New About Quiet Quitting (and What's Not). The Transdisciplinary Journal of Management.
37- Keane, E. (2023). Quiet Quitting: Navigating an Old Phenomenon in the New Normal.
38- KENNEDY, D. M. (2020). STRATEGIC MANAGEMENT PRACTICES AND PERFORMANCE OF SELECTED TRAVEL AND TOUR AGENCIES IN NAIROBI CITY COUNTY, KENYA (Doctoral dissertation, Master's Thesis, Kenyatta University).
39- Kumar, S. (2023). Quiet quitting and its relevance to the medical profession. MGM Journal of Medical Sciences, 10(1), 1-2.
40- Lee, D., Park, J., & Shin, Y. (2023). Where are the workers? From great resignation to quiet quitting (No w30833). National Bureau of Economic Research.

41- Lekan, O. K., & Sabo, A. (2019). Strategic management practices and profitability of small and medium enterprises in Nigeria: a moderating effect assessment. World Journal of Innovative Research (WJIR), 6(4), 100-108.
42- Marhaendra, T. B. P. (2023). Ergonomics Strategy to Create Work-Life Balance. International Journal of Social Science Research and Review, 6(7), 575-585.
43- Maroa, J. G., & Muturi, W. (2015). Influence of strategic management practices on performance of floriculture firms in Kenya. International Journal of Economics, Commerce and Management, 3(7), 497-513.
44- Metcalfe, J. E. (2023). What's The Intersection Between the Great Resignation and Quiet Quitting?
45- Mohana, S., Santosh, K., & Jahnavi, M. (2022). Impact of strategic management practices on employee performance in thehigher education sector. International journal of health sciences, 6(S2), 13378-13389.
46- Morrison-Beedy, D. (2022). Are We Addressing "Quiet Quitting" in Faculty, Staff, and Students in Academic Settings? Building Healthy Academic Communities Journal, 6(2), 7-8.
47- Ng'andu, E. (2022). An assessment of strategic management practices and performance of selected small and medium scale enterprises in the construction sector in Lusaka district (Doctoral dissertation, The University of Zambia).
48- Nicholas, A., Yeboah, S. K., Armstrong-Baidoo, M., & Ankomah, I. O (2024). Effects Of Strategic Management Practice on The Performance of Public Universities in Ghana: A Case of Selected Technical Universities in Ghana.
49- Nnia, M. I., Ugbam, O. C., Emmanuel, A. K., & Benedict, I. O. (2023). Examining How Strategic Management Practices Impact Organisational Performance: The case of Nigerian teaching hospitals. European Journal of Business Economics and Accountancy, 11(3), 1-17.
50- Omsa, S., Ridwan, M., & Jayadi, M. (2017). The effect of strategic management practices on SME performances in Makassar, Indonesia. American Journal of Theoretical and Applied Business, 3(4), 71-80.
51- Palad, J. P. C., & Principal, D. B. M. (2023). Are we addressing quiet quitting in the education sector?. Xavier University – Ateneo de Cagayan.
52- Pamulu, M. S. (2010). Strategic management practices in the construction industry: a study of Indonesian enterprises (Doctoral dissertation, Queensland University of Technology).
53- Pevec, N. (2023). The Concept of Identifying Factors of Quiet Quitting in Organizations: An Integrative Literature Review. Challenges of the Future, (2), 128-147.
54- Scheyett, A. (2023). Quiet Quitting. Social Work, 68(1), 5-7.
55- Serenko, A. (2023). The human capital management perspective on quiet quitting: Recommendations for employees, managers, and national policymakers. Journal of Knowledge Management.
56- Shah, D., & Parekh, M. (2023). Understanding Work-Life Balance: An Analysis of Quiet Quitting and Age Dynamics using Deep Learning.
57- Shatakshi, (2022), Quiet Quitters: The importance of work-life balance, ISME MANAGEMENT JOURNAL-XPLORE, International School of Management Excellence, Bangalore, Vol. 2, Issue 1
58- Syeda Alisha Johar, Syeda Maria Hassan, and Hanieya Saiyed (2023). Silent Disengagement: Understanding the Consequences of Quiet Quitting, Trends, and Impacts, International Journal of Clinical Studies & Medical Case Reports, Volume 28- Issue 5.
59- Tayfun, A. R. A. R., ÇETİNER, N., & YURDAKUL, G. (2023). Quiet Quitting: Building a Comprehensive Theoretical Framework. Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD), 15(28), 122-138.
60- Ulep, V. G. (2023). Quiet Quitting: Is it a Trend Among Metro Manila Professionals?
61- Wanyama, M. B., & Aila, F. (2022). Strategic Management Practices and Performance of Parastatals in Kenya. European Journal of Management Issues, 30(2), 116-122.
62- Wasiu, A. A. (2022). The Impact of Strategic Management Practice on Organizational Performance of Real Estate Businesses in Nigeria.
63- Xueyun, Z., Al Mamun, A., Masukujjaman, M., Rahman, M. K., Gao, J., & Yang, Q. (2023). Modelling the significance of organizational conditions on quiet quitting intention among theGen Z workforce in an emerging economy. Scientific Reports, 13(1), 15438.
64- Yıldız, S. (2023). "Quiet Quitting: Causes, Consequences and Suggestions", International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal, (I :SSN2630- 631X) 9(70): 3180-3190.
65- Zhang, T., & Rodrigue, C. (2023). What if moms quit? The role of maternity leave policy in working mothers' quiet quitting behaviors. Merits, 3(1), 186-205.
66- Zieba, K. (2023). Great Resignation and Quiet Quitting as Post-pandemic Dangers to Knowledge Management. In European Conference on Knowledge Management (Vol. 24, No. 2, pp. 1516-1522).