

## دور الرشاقة التنظيمية في الحد من الاستقالة الصامتة من خلال الرفاه الوظيفي/ دراسة استطلاعية لأراء عينة من الموظفين في مديرية بلديات ديالى

م. عمارة فرحان جبر الزهيري

المديرة العامة لتربية محافظة ديالى

البريد الإلكتروني: amaar1817@gmail.com

**تهدف** الدراسة الحالية إلى تسليط الضوء على دور الرشاقة التنظيمية في الحد من الاستقالة الصامتة من خلال الرفاه الوظيفي، إذ تم التركيز على دراسة أبعاد الرشاقة التنظيمية المتمثلة بـ(الاستتعار، واتخاذ القرار، والممارسة/ التطبيق)، وإلى جانب دراسة أبعاد الاستقالة الصامتة وهي (الانفصال الوظيفي، والافتقار إلى المبادرة، والافتقار إلى الدافع) فضلاً عن دراسة أبعاد الرفاه الوظيفي التي تتضمن (رفاهية نفسية، ورفاهية اجتماعية، ورفاهية مكان العمل)، وقد اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، ولقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS V.28)، وعلاوة على ذلك تم وضع عدد من الفرضيات للدراسة تمثلت بأربع فرضيات رئيسة وفرعية لمعرفة طبيعة علاقات الارتباط والتأثير والتوسط بين متغيرات الدراسة كان أهمها وجود تأثير غير مباشر ذي دلالة معنوية بين الرشاقة التنظيمية والاستقالة الصامتة من خلال الرفاه الوظيفي، وللتحقق من الفرضيات، تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات والمتمثلة بـ(المديرين، ومديري الأقسام، ومسؤولي الشعب، والموظفين العاملين) في مديرية بلديات ديالى من خلال عينة قصدية بلغت (130) استبانة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الرفاه الوظيفي يلعب دوراً وسيطاً حيويًا في تعزيز دور الرشاقة التنظيمية في الحد من الاستقالة الصامتة، مما يساهم في تحسين أداء المؤسسة المبحوثة، وهذا الدور الوسيط يعزز الرشاقة التنظيمية في مديرية بلديات ديالى، مما يؤدي إلى رفع مستوى قدرات وكفاءة المؤسسة، ويساهم في تطويرها بشكل مستدام.

الكلمات المفتاحية: الرشاقة التنظيمية، الاستقالة الصامتة، الرفاه الوظيفي، مديرية بلديات ديالى.

### The Role of Organizational Agility in Reducing Silent Resignation Through Job Well-being: An Exploratory Study of Employee Opinions in the Diyala Municipalities Directorate

Inst. Ammar Farhan Jabr Al-Zuhairi

General Directorate of Education of Diyala

E-mail: amaar1817@gmail.com

**The** current study aims to highlight the role of organizational agility in reducing silent resignation through job well-being. It focuses on examining the dimensions of organizational agility represented by sensing, decision-making, and practice/application, alongside the dimensions of silent resignation, namely, job disengagement,

lack of initiative, and lack of motivation. Additionally, it explores the dimensions of job well-being, including psychological well-being, social well-being, and workplace well-being. The research employs a descriptive-analytical approach, and data were analyzed using SPSS version 28. Furthermore, four main and sub-hypotheses were formulated to determine the nature of the correlation, influence, and mediation relationships among the study variables. Further, there was the existence of a significant indirect effect between organizational agility and silent resignation through job wellbeing. To verify the hypotheses, a questionnaire was used to collect data from managers, department heads, division heads, and working employees in the Diyala Municipalities Directorate through a purposive sample of (130) questionnaires. One of the most important results of the study is that job wellbeing plays a vital mediating role in enhancing the role of organizational agility in reducing silent resignation, which contributes to improving the performance of the institution under study. This mediating role enhances organizational agility in the Diyala Municipalities Directorate, which leads to raising the level of the institution's capabilities and efficiency and contributes to its sustainable development.

**Keywords:** Organizational agility, silent resignation, job well-being, Diyala Municipalities Directorate

القبول

2026/5/6

الإرجاع

2026/5/2

الاستلام

2026/4/22

## المقدمة

يشهد نجاح عمل المؤسسات، الذي يمكن تحديده من خلال الثقافات والتوجهات الأساسية من قبلها؛ لذا فإن المؤسسات تحتاج إلى خطط استراتيجية ومنهاج لسير العمل، وتحقيق الأهداف المرغوبة بشكل إبداعي، والتي يمكن عبرها تعزيز الثقة، وبناء قيمة للمؤسسة، ومن خلال التطورات والتقنيات والتكنولوجيا الحاصلة في بيئة الأعمال، إذ شهدت وجود أفكار حديثة ومبتكرة تمهد الطريق لتسليط الضوء على مفاهيم حديثة، مثل الرشاقة التنظيمية التي تهدف إلى تحقيق المزيد من الإبداع، والتطور، ومواكبة التغييرات، وتمكين العاملين، وتلبية احتياجاتهم بالوصول إلى تحقيق الأهداف، ومن خلالها تمكّن التعاون والتواصل ما بين العاملين لرفع مستوى قدراتهم وكفاءاتهم، ولبذل أقصى جهود ممكنة للوصول إلى رؤى مستقبلية هادفة، وهذا يوفر تصنيفاً شاملاً لدورها الناجح للحد من الانسحاب الصامت للعاملين؛ لذا من الضروري معرفة كيفية بناء مهارات وقدرات الموظفين، وتدريبهم، وتقليل الجهد عليهم عبر الرفاهية الوظيفية، كما أن دور الرشاقة التنظيمية يلعب دوراً مناسباً من خلال مواكبة التغييرات لتقديم أفضل الخدمات بشكل أكثر مرونة وأقل تعقيداً، لذلك لا بد من الاهتمام الكامل بالموظفين، والسعي لتلبية احتياجاتهم، وعدم الضغط عليهم

بالعمل من خلال الرفاهية الوظيفية، التي يحتاجها كل العاملين في المؤسسات، كما يحتاج العاملون في المؤسسة إلى قادة ومدربين يتمتعون بمهارات شخصية، ويمتلكون رشاقة تنظيمية، لغرض فهمهم وتقييم أدائهم بشكل يرضي الجميع، وذلك لتقليل الضغوطات على الموظفين، والحد من الاستقالة الصامتة، وهذه خاصية يجب أن تهتم بها المؤسسة لغرض سير العمل.

ولأهمية ما تم ذكره آنفاً؛ فإن الرشاقة التنظيمية تمثل عنصرًا مهمًا في المؤسسات، والتي يمكن من خلالها مواكبة التطورات والتغيرات، ومواجهة التحديات والضغوطات كافة، وتمكين العاملين، وتفعيل المشاركة الجماعية لتحقيق مستويات عالية من الكفاءة والتطور في بيئة العمل، ومن خلالها تتمكن المؤسسة في استعدادها للنجاح، ومواجهة الظروف والصعوبات لتمكينها من القدرة على التواصل الفعال بين العاملين، ولرفع مستوى الأداء بما يواكب التغيرات والتطورات المتسارعة في بيئة الأعمال، وكذلك للوصول إلى سلوك انضباطي وإداري من خلال التحكم بالتصرفات والسلوكيات، ويعكس هذا من خلال بذل جهود متميزة، والتمتع بالرفاهية الوظيفية، التي تعد متغيرًا وسيطًا مهمًا يلعب دورًا حيويًا في دور الرشاقة التنظيمية من الحد من الاستقالة الصامتة؛ لذا فإن الدراسة الحالية أكدت على دور الرشاقة التنظيمية بأبعادها وهي (الاستشعار، واتخاذ القرار، والممارسة/ التطبيق)، من خلال الرفاه الوظيفي بأبعاده المتمثلة بـ (الرفاهية النفسية، والرفاهية الاجتماعية، ورفاهية مكان العمل) في الحد من الاستقالة الصامتة بأبعادها وهي (الانفصال الوظيفي، والافتقار إلى المبادرة، والافتقار إلى الدافع)، ولغرض وضع الإجابات المنطقية لكل التساؤلات لإشكالية الدراسة وأهدافها، ولإستكمال متطلبات البحث الحالي، فقد تم تقسيمه على أربعة مباحث، وهي (الجانب المنهجي للبحث، والجانب النظري للبحث، والجانب العملي للبحث، والاستنتاجات والتوصيات).

### المبحث الأول: الجانب المنهجي للبحث

يعد الجانب المنهجي جانبًا أساسيًا، لأنه يشكل قاعدة يقوم عليها البحث العلمي، فهو الأساس الذي ينظم خطوات البحث، ويربط بين أهدافه وإجراءاته ونتائجه، ومن خلاله يحدد الباحث الأسلوب العلمي المناسب لمعالجة الإشكالية قيد البحث، والوصول إلى استنتاجات مهمة.

## أولاً: إشكالية البحث

تواجه أغلب المنظمات الحكومية في بيئة الأعمال المعاصرة، العديد من الضغوطات والتحديات، التي تؤثر في تحقيق الأهداف؛ نتيجة التغييرات المستجدة في البيئة، ولتعظيم الأهداف المستدامة؛ لذا فإن الأمر الذي جعل مفهوم الرقابة التنظيمية يحتل مكانة بارزة في الأدبيات الحديثة بوصفه أنموذجاً أكثر قدرة على مواكبة هذه تلك التغييرات، فالرقابة التنظيمية هي أسلوب قيادي تعاوني، وأصبحت واحدة من الاستراتيجيات والمداخل الرئيسة للتطور، وهي تسعى دائماً للتطور والنجاح، إذ يمكن من خلالها تمكن الآخرين من تعديل السلوك؛ لأنها تستند إلى الكفاءات، وهذا ما يعزز من مكانتها التنافسية وقدرتها على استقطاب العاملين الأكفاء الذين يمتلكون شخصية تمكنهم من التعامل مع الصعوبات والتحديات، وهذا يمكنهم من الاتجاه الصحيح، وبالتالي تواجه المؤسسات أو المنظمات تحديات عديدة، قد تكون في محدودية التمويل، وضعف البنى التحتية الرقمية، وقلة الخبرات، مما يصعب عليها المنافسة مع المنظمات التنافسية، وهذه التحديات تثير الحاجة إلى تبني مفاهيم حديثة، مثل الرقابة التنظيمية التي تكون أكثر مرونة وحدثاً، وتسهم في تمكين العاملين ببذل أقصى الجهود الممكنة، لذا يعد مدخل الرقابة التنظيمية أحد أبرز المداخل الحديثة، التي تمنح المؤسسة فرصة لبناء مستقبلها، ذلك أنه لا يمكن أن تتحقق هذه الخاصة بمعزل عن مستوى الرفاه الوظيفي للعاملين، والتي يجب على المؤسسة الأخذ به بنظر الاعتبار، لما له من دور حيوي في نجاح المؤسسة، والحد من الاستقالة الصامتة، ومن هنا تتحدد إشكالية البحث في طرح التساؤل الرئيس بشأن "مدى قدرة المؤسسة على استخدام الرقابة التنظيمية كمدخل لمواكبة التغييرات والتطور والتحول والتوجه للسلوك المستدام؟ وما إذا كان الرفاه الوظيفي يمثل العامل الوسيط المؤثر في هذه العلاقة؟

وتتفرع عن هذا التساؤل الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية التي توضح أبعاد الإشكالية،

وهي:

1. ما مستوى تأثير الرقابة التنظيمية بأبعادها في الحد من الاستقالة الصامتة في المؤسسة المبحوثة؟
2. ما مستوى تأثير الرقابة التنظيمية في الرفاه الوظيفي في المؤسسة المبحوثة؟
3. ما مستوى تأثير الرفاه الوظيفي في الحد من الاستقالة الصامتة في المؤسسة المبحوثة؟

4. هل يلعب الرفاه الوظيفي دورًا وسيطًا في العلاقة بين الرقابة التنظيمية والاستقالة الصامتة؟

### ثانياً: أهمية البحث

تتجسد أهمية هذا البحث بمعرفة المنظمات الحكومية مدخلاً حديثاً، ألا وهو الرقابة التنظيمية، ودورها في الحد من الاستقالة الصامتة من خلال الرفاه الوظيفي، والدور الوسيط لتحقيق أهدافها، وتبرز أهمية البحث من جانبين، الأول على المستوى الفكري الإداري، والجانب الثاني يتعلق بميدان التطبيق، وعلى النحو الآتي:

### 1- الأهمية الفكرية للدراسة

تتجسد الأهمية الفكرية للدراسة بناءً على أهمية متغيرات الدراسة بأبعادها من خلال بعض الباحثين الذين تناولوا في دراستهم المتغيرات ذاتها، والظروف الصعبة، والتغيرات السريعة، والتطورات التكنولوجية في بيئة الأعمال، التي تواجهها المنظمات الحكومية، الأمر الذي يتطلب استقطاب طاقات وكفاءات مؤهلة قادرة على الاستجابة للتغيير السريع، لذا فإن متغير الرقابة التنظيمية له دور مميز في التوازن بين العمل والاستجابة للتغيرات، لأنه يدعم المرونة، والتواصل، والتعاون بين الآخرين مما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء.

ومن هنا فقد تمت الإشارة للدور الكبير للمؤسسة المبحوثة في الحد من الاستقالة الصامتة من خلال استخدام خاصية الرفاهية الوظيفية بتوفير برامج تطويرية، وبيئة عمل مكيّفة ومستدامة وقابلة للتكيف مع احتياجات العاملين، وتلبية طلباتهم، والشعور بهم، مما يعكس سلوكياتهم وتصرفاتهم في المؤسسة، لهذا يبرز الدور الكبير للرفاه الوظيفي في جعل العاملين في مديرية بلديات ديالى يشعرون بارتياح نفسي واجتماعي، من خلال توفير البيئة الملائمة، والتمكين، والمبادرة، والمسؤولية التي تقع على عاتقهم، الأمر الذي يجعل المؤسسة تتبنى استراتيجيات مناسبة لتحقيق النمو والأهداف المستقبلية، وللوصول إلى أداء أفضل، لذا لا بد من تعزيز السلوك والرفاهية الوظيفية للعاملين، كما أن هذا البحث يقدم إطاراً نظرياً يدمج بين ثلاثة متغيرات لم تُتناول بالترابط ذاته ضمن الدراسات السابقة في المنظمات الحكومية في العراق، مما يفتح آفاقاً جديدة للباحثين والدارسين لإجراء المزيد من الدراسات التطبيقية المقارنة على صعيد المنظمات الحكومية.

## 2- الأهمية التطبيقية للدراسة

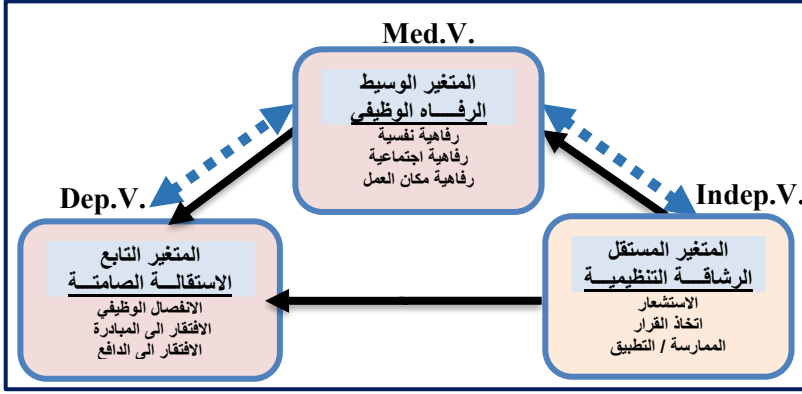
إن نتائج البحث ستوفر للمنظمات الحكومية أدوات عملية وتوصيات تنفيذية تساعدها على تفعيل مجالات الرشاقة التنظيمية، والحد من الاستقالة الصامتة، بما يمكنها من تحقيق خطوات ملموسة من خلال الدور الوسيط، الذي يقدمه الرفاه الوظيفي بالعمل بتوفير بيئة ملائمة نحو مستقبل مزهر، وبذلك فإن هذه الدراسة تمثل دليلاً إجرائياً يمكن الاستفادة منه في رسم السياسات المستقبلية، وتطوير استراتيجيات المنظمات الحكومية.

### ثالثاً: أهداف البحث

- تتألف أهداف البحث التوجهات والتصورات البحثية التي قامت عليها الدراسة، وكما يلي:
1. اختبار تأثير الرشاقة التنظيمية في الحد من الاستقالة الصامتة من خلال الرفاه الوظيفي، والكشف عن مدى إسهام مجالات الرشاقة في تعزيز قدرات المؤسسة المبحوثة على تحديث أنظمتها وفق التطورات والبرامج في بيئة الأعمال.
  2. تحليل تأثير الرفاه الوظيفي في الحد من الاستقالة الصامتة عبر بيان الدور الذي يؤديه الرفاه الوظيفي في المؤسسة.
  3. توضيح الدور الوسيط للرفاه الوظيفي في العلاقة بين مجالات الرشاقة التنظيمية والحد من الاستقالة الصامتة، والكشف عن قوة هذا الوسيط في تفسير العلاقة، ومدى أهميته في نجاح المؤسسة المبحوثة.
  4. تقديم توصيات عملية تستند إلى نتائج البحث، بما يتيح المؤسسات الحكومية الاستفادة منها في تطوير استراتيجياتها، وتعزيز قدراتها المستقبلية.

### رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

يقوم الأنموذج المقترح على ترابط ثلاثة متغيرات رئيسية، هي الرشاقة التنظيمية كمدخل أساس، والرفاه الوظيفي كآلية وسيطة، والاستقالة الصامتة كمنهج نهائي، ويفترض الأنموذج أن للرشاقة التنظيمية أثراً مباشراً في الحد من الاستقالة الصامتة، فضلاً عن أثر غير مباشر من خلال الرفاه الوظيفي، وكما هو موضح في الشكل (1).



الشكل (1) نموذج البحث

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادًا على الأدبيات ذات الصلة.

## خامسًا: فرضيات البحث

استنادًا إلى إشكالية البحث، وتساؤلاته، وأهدافه، بينت مجموعة من الفرضيات، التي توضح طبيعة الروابط بين المتغيرات الرئيسية، ويتم التحقق منها ميدانيًا بالاعتماد على الأساليب الإحصائية المناسبة، وهي على النحو الآتي:

1. الفرضية الأولى (H1): يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للرشاقة التنظيمية في الاستقالة الصامتة.
2. الفرضية الثانية (H2): يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للرشاقة التنظيمية في الرفاه الوظيفي.
3. الفرضية الثالثة (H3): يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للرفاه الوظيفي في الاستقالة الصامتة.
4. الفرضية الرابعة (H4): يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للرشاقة التنظيمية في الحد من الاستقالة الصامتة من خلال الرفاه الوظيفي.

## سادساً: منهج البحث

نظراً لطبيعة الإشكالية، وأهداف البحث، وتساؤلاته؛ اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Method)، بوصفه الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية والاجتماعية في بيئتها الطبيعية، إذ يتيح هذا المنهج وصف المتغيرات الرئيسة (الرشاقة التنظيمية، والاستقالة الصامتة، والرفاه الوظيفي)، كما هي قائمة في المؤسسة المبحوثة، وتحليل العلاقات فيما بينها، واختبار الفرضيات إحصائياً باستخدام أدوات كمية مناسبة، وبذلك يمكن المنهج الوصفي التحليلي من تقديم صورة متكاملة عن الواقع المدروس، والخروج باستنتاجات وتوصيات علمية وعملية دقيقة.

## سابعاً: حدود البحث

يأتي هذا البحث ضمن مجموعة من الحدود التي تحدد مجاله العلمي، وميدانه التطبيقي، ويمكن بيانها كما يلي:

- 1. الحدود الموضوعية:** يتمحور البحث بشأن دراسة العلاقة بين الرشاقة التنظيمية في الحد من الاستقالة الصامتة، مع خلال الدور الوسيط الذي يؤديه الرفاه الوظيفي، وعلاقته بين متغيرات الدراسة المذكورة آنفاً.
- 2. الحدود المكانية:** يقتصر المجال المكاني للبحث على مديرية بلديات ديالى، لما تمثله من بيئة مناسبة لاختبار موضوع البحث.
- 3. الحدود الزمانية:** يغطي البحث المدة الزمنية الممتدة من الربع الأخير من عام 2025 وحتى الربع الأول من عام 2026، وهي المدة التي تم خلالها تنفيذ إجراءات جمع البيانات الميدانية، وتحليلها إحصائياً.
- 4. الحدود البشرية:** شمل البحث عينة قصدية من القيادات العليا والوسطى والموظفين في مديرية بلديات ديالى، لكونهم الفاعلين والأكثر ارتباطاً بموضوع البحث، وأقدر على تمثيل أبعاده.

## ثامناً: مجتمع وعينة البحث

تمثل مديرية بلديات محافظة ديالى ميدان هذا البحث، لما له من دور بارز في تقديمه أفضل الخدمات، وقد وقع الاختيار على مديرية بلديات ديالى لتكون مجتمعاً للبحث، لما تمتاز به من خدمات متطورة ومتنوعة واضحة، أما العينة البشرية فقد اقتصرت على القيادات الإدارية،

والإشرافية، ومديري الأقسام والشعب، والموظفين، ممن يرتبطون بشكل مباشر بموضوع البحث، وقد تشكلت العينة الفعلية من (130) مفردة، وهو حجم كافٍ من الناحية الإحصائية لضمان تمثيل مناسب لمجتمع البحث، بما يسمح باختبار الفرضيات، والتحقق من العلاقات المفترضة بين المتغيرات باستخدام الأدوات الكمية المناسبة.

### تاسعاً: مقاييس البحث

استندت عملية بناء مقاييس هذا البحث إلى مراجعة شاملة لأحدث الأدبيات الأجنبية ذات الصلة بموضوعات (الرقابة التنظيمية، والاستقالة الصامتة، والرفاه الوظيفي)، مع تكييف تلك المقاييس بما يتناسب مع الخصوصية التنظيمية للمؤسسة، وقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي (Likert Five-Point Scale) لقياس استجابات المبحوثين، لما يتمتع به من ملاءمة عالية في الدراسات الإدارية، وقدرة على تحديد اتجاهات الأفراد، ودرجة اتقافهم، ويوضح الجدول (1) مقاييس البحث التي تضمنت ثلاثة متغيرات رئيسية، قيس كل منها من خلال مجموعة من الأبعاد الفرعية، وذلك على النحو الآتي:

الجدول (1) مقاييس البحث

ت	المتغيرات الرئيسية	الأبعاد الفرعية	عدد الفقرات	مصدر المقياس
1	المتغير المستقل: الرقابة التنظيمية	الاستشعار	3	(Park, 2011) (Nafei, 2016)
		اتخاذ القرار	3	
		الممارسة / التطبيق	3	
2	المتغير الوسيط الرفاه الوظيفي	رفاهية نفسية	3	(Khoreva & Wechsler, 2018) (Zanabazar, 2020)
		رفاهية اجتماعية	3	
		رفاهية مكان العمل	3	
3	المتغير التابع الاستقالة الصامتة	الانفصال الوظيفي	3	(Scrima, 2018) (Galanis, et al., 2023)
		الافتقار الى المبادرة	3	
		الافتقار الى الدافع	3	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على الأدبيات ذات الصلة.

## المبحث الثاني: الجانب النظري للبحث

يهدف الجانب النظري إلى وضع إطار معرفي متكامل يوضح الخلفية الفكرية للموضوع قيد البحث، ويساعد في تحديد المفاهيم الأساسية لمتغيراته، ومن خلال هذا المبحث يتم تناول الأسس النظرية المتعلقة بـ (الرشاقة التنظيمية، والاستقالة الصامتة، والرفاه الوظيفي)، بهدف إظهار الروابط المحتملة بينها، وتوضيح المسار الذي يسعى البحث لاختباره ميدانياً.

### المحور الأول: الرشاقة التنظيمية

#### أولاً: مفهوم الرشاقة التنظيمية

تعد الرشاقة التنظيمية أحد المفاهيم الجوهرية في الفكر الإداري الحديث، وذلك للاضطرابات البيئية والتحولت السريعة، الأمر الذي يتطلب وجود رشاقة تنظيمية يتمتع بها القيادي في المؤسسة، فالرشاقة التنظيمية تعد السرعة التنظيمية والمرونة التي تتمتع بها المؤسسة لمواكبة التغييرات والتطورات الحاصلة في بيئة الأعمال، والاستجابة لها في الوقت المناسب باستثمار الفرص المتاحة، ومواجهة التحديات بكل فاعلية وكفاءة تحقيقاً للأهداف المرسومة<sup>(1)</sup>، وقد عرفها<sup>(2)</sup> على أنها القدرة في استغلال التغييرات والتطورات والإبداع بشكل مرن بقصد تمكين القادة من اتخاذ القرارات الصحيحة للوصول إلى النجاح المستمر، فالرشاقة التنظيمية تسهم في مساعدة المؤسسة بشكل فعال على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية، من خلال توفير موارد داخلية مناسبة، وتحقيق قيمة ومكانة للمؤسسة<sup>(3)</sup>.

في حين يرى<sup>(4)</sup> أن الرشاقة التنظيمية هي سمة تتمتع بها المؤسسة، من خلال اغتنام الفرص، واستثمارها بصورة صحيحة ومناسبة، والتي تعزز قدرة المؤسسة من خلال مواكبة التغييرات، ومواجهة التحديات لتحقيق الأهداف المرسومة، وعبر<sup>(5)</sup> عن الرشاقة التنظيمية بأنها عملية إدارية استباقية تعزز استخدام التكنولوجيا والتقنيات الجديدة، وإعادة تدريب العاملين، والعمل على استقطاب موظفين أكفاء لتعزيز مكانة المؤسسة بتقديم أفضل الخدمات، مما يجعلها تمتلك ميزة تنافسية في بيئة الأعمال، إذ إن المنظمة الرشيقة يمكنها تحقيق النجاح، وتقديم أفضل الخدمات من خلال تلبية احتياجات الزبائن والعاملين، والاستجابة السريعة للمتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال باستثمار الفرص المتاحة، ومواجهة التحديات والتغييرات<sup>(6)</sup>، فالرشاقة التنظيمية تمثل قدرة المنظمة للاستجابة، ومواكبة للتغييرات غير المتوقعة في بيئة الأعمال بشكل سريع،

من خلال استخدام الموارد الداخلية لتحقيق التفوق والنجاح، لذا فالمؤسسة الأكثر مرونة تكون لها ميزة تنافسية، ولها قدرة على البقاء والاستمرار في بيئة الأعمال، من خلال إعادة توزيع الموارد الداخلية، وإعادة التشكيل الخاص بالهيكل التنظيمي، وهذا يعزز من قيمة ومكانة المؤسسة لتحقيق أفضل النتائج، فالرقابة التنظيمية لها دور مميز في نجاح المؤسسات والحد من الانسحاب الصامت للعاملين من خلال الرفاه الوظيفي، وتعد الرقابة التنظيمية من المداخل الرئيسية، التي تساعد المؤسسة باستشعار التغييرات المتوقعة وغير المتوقعة عبر الاستجابة الابتكارية بقدرتها على إعادة التشكيل والتوزيع الصحيح للموارد، وتحقيق الرفاهية الوظيفية، والتي تنعكس في الحد من الانفصال الوظيفي والافتقار إلى المبادرة والمسؤولية من خلال مرونتها باستخدام التكنولوجيا، والمعرفة في مواجهة التحديات الداخلية والخارجية<sup>(7)</sup>.

ومن خلال التعريفات السابقة، يرى الباحث أن الرقابة التنظيمية تمثل قدرة المؤسسة على النجاح من خلال الاستجابة السريعة للتغييرات الحاصلة في بيئة الأعمال، والقدرة على التكيف معها لمرونة الهيكل التنظيمي، وتمكين العاملين في صناعة القرار لتقديم خدمات أفضل.

### ثانياً: أهمية الرقابة التنظيمية

أصبحت الرقابة التنظيمية واحدة من أهم الأدوات، التي تستند إليها المؤسسات في مختلف القطاعات، بما في ذلك القطاعات الخدمية لمواجهة الضغوط، واستثمار الفرص بشكل مميز، فهي تمثل إطاراً تعاونياً طويل الأمد، يحقق التكامل بين الأطراف المختلفة، وتسهم في بناء قدرات جديدة تتجاوز الإمكانيات الداخلية لكل مؤسسة على حدة، ولا يمكن إنكار الدور المميز للرقابة التنظيمية، التي تتميز بدور فعال في مواكبة التغييرات والسرعة بالاستجابة لهذه التغييرات عبر توفير بيئة عمل إيجابية للموظفين، مما يجعلهم أكثر التزاماً في أداء أعمالهم، بعيداً عن التفكير في جوانب أخرى مثل الانسحاب الصامت، أو الانفصال الوظيفي، وهذا ينعكس إيجابياً على عمل المؤسسة<sup>(8)</sup>، ويعتمد تطوير الرقابة التنظيمية على التعاون والاتصال بين الأفراد والقائد، والتفاعل بين السمات الشخصية، والقدرات، وبرامج التطوير والتدريب لتحسين أداء الموظف في المؤسسة<sup>(9)</sup>، وقد اتفق كل من<sup>(10)</sup> و<sup>(11)</sup> على مجموعة من نقاط بوصفها أهمية جوهرية للرقابة التنظيمية، ومن أبرزها:

1. تساعد في تخفيض الكلف من خلال وضع آليات وبرامج عمل تؤدي إلى استخدام الموارد الداخلية بشكل أمثل لتقديم أفضل الخدمات.
2. تسهم في إعادة توزيع الموارد البشرية، وإعادة تشكيل الهيكل التنظيمي لمواجهة التغيرات البيئية، واستمرار الفرص المتاحة.
3. السرعة بالاستجابة في اتخاذ القرارات المناسبة.
4. تساعد في رفع مستوى الابتكار والإبداع التنظيمي من خلال توفير بيئة عمل مناسبة.
5. تحقيق الرفاهية والسعادة الوظيفية للعاملين من خلال تلبية احتياجاتهم وتحقيق الأهداف المشتركة.
6. تسهم بإعداد برامج تدريبية للعاملين، وتشجع على الإبداع والابتكار.

### ثالثاً: أبعاد الرقابة التنظيمية

هنالك وجهات نظر الباحثين في تحديد أبعاد الرقابة التنظيمية، إذ وجد الباحث بعد الاطلاع على الدراسات والبحوث، أن أغلب الدراسات ومنها (12) و (13) و (14) و (15)، اعتمدت في تحديد أبعاد الرقابة التنظيمية على نموذج (Park, 2011) (16).

وهي التي سيعتمدها الباحث في الدراسة الحالية، وكما يأتي:

#### 1. رقابة الاستشعار

يعني القدرة في البحث عن المعلومات بالبيئة المحيطة لغرض اغتنام الفرص ومواجهة الضغوطات والتحديات ومعالجتها بالوقت المناسب، ويعبر عنها بفحص ومراقبة الأحداث والتطورات التكنولوجية، أي أنها الوسيلة التي تستطيع المؤسسة من خلالها استشعار التغيرات الجديدة في بيئة الأعمال، وهي عملية رصد استراتيجي للتغيرات والأحداث السريعة، والتي تؤثر في أداء أعمال المؤسسة إذا ما تمت معالجتها بالوقت المناسب، ومن خلال هذه الخاصية التي تمتلكها المؤسسة تستطيع مواجهة التحديات والتغيرات السريعة، وتكون قادرة على التنافس وبناء المستقبل من خلال استخدام استراتيجيات مرنة لتحقيق الأهداف المرسومة، لذا فإن رقابة الاستشعار هي عملية مراقبة وجمع المعلومات من المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة.

## 2. رقابة اتخاذ القرار

تشير رقابة اتخاذ القرار إلى خاصية مهمة في العملية الإدارية، والتي هي إحدى وظائف الإدارة، إذ يتم اختيار أفضل بديل من البدائل مع ضمان السرعة والدقة والمشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة، وعرفت أيضًا أنها القدرة على تحليل البيانات، وتفسير الآثار المترتبة على التغييرات والأحداث في بيئة الأعمال بدون تأخير، مع ضمان السرعة في ذلك لتحديد الفرص واستثمارها بشكل صحيح ودقيق، ومواجهة التحديات والتي تتمكن المؤسسة من خلالها تقديم خدمات تنافسية جديدة لتحقيق أهدافها المرسومة، وعرفت رقابة اتخاذ القرار بأنها القدرة على جمع المعلومات المناسبة، وتفسير الآثار المترتبة على التغييرات والأحداث، واختيار البديل المناسب من بدائل عديدة متاحة لسير العمل، وتحقيق الأهداف.

## 3. رقابة الممارسة/ التطبيق

هي قدرة المؤسسة على إعادة هيكلة التنظيم ومواردها البشرية بشكل جذري وفق استراتيجيات وخطط تمكنها من تقديم أفضل الخدمات لتحسين الأداء، وتشير أيضًا على أنها مجموعة من الإجراءات المتخذة والمتمثلة بتقديم خط إنتاجي جديد، أو تقديم خدمات وسلع فريدة، مما يمكن المؤسسة من خلال هذه الإجراءات المتخذة تحقيق النمو والبقاء، وتحقيق الأهداف المشتركة، وهذه الخاصة تكون كيفية مع التغييرات من خلال إعادة تكوين الموارد، وتعديل العمليات الخاصة بالمؤسسة لتميزها عن باقي المؤسسات، وبناء مستقبل مزهر لها.

## المحور الثاني: الاستقالة الصامتة

### أولاً: مفهوم الاستقالة الصامتة

تعد الاستقالة الصامتة إحدى المواضيع المعاصرة التي ظهرت مؤخرًا ضمن حقل الإدارة عمومًا وإدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي خصوصًا، وتعد من المواضيع الحديثة، والتي أصبحت اليوم تشكل محورًا مهمًا وخطيرًا لا بد على القادة الإداريين أخذها بنظر الاعتبار، واستخدام استراتيجيات ومهارات للحد من هذه الظاهرة، عرف<sup>(17)</sup> الاستقالة الصامتة على أنها ظاهرة التزام الفرد بوظيفته وأداء واجباته بما يكفي لتلبية الوصف الوظيفي فقط من دون مشاركته بالاجتماعات والتطورات، التي تكون خارج حدود واجباته، ويرى<sup>(18)</sup> أن الاستقالة الصامتة هي بذل الحد الأدنى من الجهد من دون التعمق بالأمر الأخرى، وتحمل جزء صغير من المسؤولية

في العمل، وعدم بذل طاقات كبيرة وحسب متطلبات الوظيفة كحد أدنى من الجهد، وأشار<sup>(19)</sup> على أنها مشاركة الفرد في العمل بجهود منخفضة وعدم الرضا لديه في مكان العمل تجاه المشكلات، (الإجهاد، والقلق، وضغط العمل، وعدم الرفاهية... إلخ)، والتي تسبب انخفاضاً في العمل والجهد والصراع بين الآخرين، وعدم ارتياح من الجوانب النفسية، والاجتماعية، والاقتصادية، والناجمة عن الانسحاب الوظيفي، فالاستقالة الصامتة هي ظاهرة تشير إلى الالتزام المحدود للموظفين بأداء واجباتهم، والتخلي عن مهام إضافية غير محددة ضمن الوصف الوظيفي للوظيفة، يعني أن الاستقالة الصامتة هي عدم انخراط الموظف في العمل الإضافي، ولا يتجاوز حدود واجباته، أي أن الموظفين لا يعملون مهام إضافية خارج الوصف الوظيفي للوظيفة<sup>(20)</sup>.

فالاستقالة الصامتة هي بقاء الموظف في وظيفته شكلياً يعمل كحد أدنى من متطلبات الوظيفة بدون أي التزامات أو أعمال إضافية خارجة عن الوصف الوظيفي<sup>(21)</sup>، كما أن هذه الظاهرة تؤثر سلباً في نجاح المؤسسة واستثماراتها، وهذا مما يجعل انخفاضاً كبيراً في أداء الأعمال، وعدم المشاركة والتعاون في العمل إلا في حدود معينة، بسبب عدم الرضا الوظيفي، وعدم العدالة في العمل<sup>(22)</sup>، كما إن هذه الظاهرة حسب ما ذكر الباحثون<sup>(23)</sup> في مقالاتهم تكون أكثر انتشاراً بين الأفراد الذين يكون معدل أعمارهم بين (21-35) عاماً؛ وذلك لأن هذه الفترة من الحياة تمر بتحديات وتحديات كبيرة للموظفين كتحمل المسؤولية، وبناء العلاقات، وبدء الحياة المهنية.

أي أن فكرتها قائمة على إيجاد حلول مناسبة ومتوازنة بين العمل والحياة، وهذا ليس بالأمر السهل، كما يتصوره بعضهم، لذلك لا بد من تحسين الحياة المهنية، ومعالجة المشكلات التي تؤثر في سير العمل، ونجاح المؤسسة<sup>(24)</sup>، فالاستقالة الصامتة ليست طريقة من أجل ترك الموظف لمنصبه الحالي؛ لكنها طريقة لإعادة تنظيم الأولويات لقضاء وقت عمل الموظفين، وتصورها ضمن نظرية الإنصاف، إذ يمكن للفرد العمل وقياس مقدار إنجازه من المدخلات مقابل ما يحصل عليه من مكسب مقارنة بالآخرين لتحقيق العدالة<sup>(25)</sup>.

على الرغم من أن المصطلح يتضمن مصطلحين، هما الاستقالة، والصمت، فالعاملان يقومان بتنفيذ ما هو مطلوب في الوصف الوظيفي للوظيفة فقط، وعدم الالتزام بمهام أخرى خارج نطاق الوظيفة، أو الوصف الوظيفي، ودلالة على ذلك أن الموظف غير سعيد وغير راضٍ عن الإدارة؛ لهذا فإن الطرق للتعامل مع هذه الظاهرة هو تخفيف الضغط والتوتر عن الموظفين الذين

لديهم سلوك الاستقالة الصامتة من خلال تصرفاتهم، وعدم مشاركتهم في الاجتماعات والاتصالات، وضعف التفاعل مع الآخرين، وانخفاض الحماس وروح المبادرة والمسؤولية<sup>(26)</sup>، وتعرف الاستقالة الصامتة بأنها سلوك الموظفين في العمل بما تتطلب الوظيفة فقط، وعدم المشاركة بمهام وأعمال أخرى خارج نطاق مسؤولياتهم، أي أنهم لا يتجاوزون مسؤولياتهم تجاه وظائفهم، ولا يتولون أي عمل إضافي خارج نطاق الوصف الوظيفي لوظيفتهم<sup>(27)</sup>.

### ثانياً: أسباب الاستقالة الصامتة

هنالك أسباب عديدة تناولها العديد من الباحثين والأكاديميين في موضوع أسباب الاستقالة الصامتة، ومن هنا فإن الباحث اعتمد على ما ذكره الباحثون<sup>(28)</sup> و<sup>(29)</sup> و<sup>(30)</sup> و<sup>(31)</sup> وهي كالآتي:

1. **عبء العمل الزائد:** يعد عبء العمل الزائد من أهم أسباب الاستقالة الصامتة، أو الانسحاب الوظيفي من مكان العمل، إذ يؤدي تكليف الموظف بمهام إضافية تثقل كاهله وقدرته الطبيعية بشكل مستمر من دون مراعات حالته النفسية، والاجتماعية، وحاجاته الفسيولوجية، إذ يؤدي هذا إلى إرهاق بدني وذهني وضغط نفسي، تولد عنها ظاهرة احتراق نفسي ووظيفي من دون تدخل من الإدارة لتخفيف هذه الأعباء، أو إعادة توزيعها بشكل عادل، مما يجعل الموظف في حالة نفسية شديدة، تؤدي إلى الانفصال عن العمل ذهنياً، ويسعى إلى إكمال ساعات العمل بدلاً من الإنجاز والتطور.

2. **التعويضات غير العادلة:** يشعر الموظف بعدم وجود العدالة والإنصاف حينما لا يعكس الأجور أو الحوافز مستوى الجهود المبذولة أو المسؤوليات الملقاة على عاتقه، هذا يؤدي إلى الإحباط وعدم التقدير من الإدارة مما يولد ذلك الشعور بالملل وانخفاض مستوى الأداء؛ لأنه يشعر بغياب العدالة في التعويضات، لذلك يشعر الموظف أن بذل الجهود لا تقدر مادياً ولا معنوياً، وهذا سبب يجعل الموظف يتجه إلى الانسحاب النفسي والوظيفي من دون أي التزام يتجاوز متطلبات الوظيفة الرسمية.

3. **ضعف بيئة العمل:** إن عدم توفير بيئة عمل مناسبة للموظفين يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء، والشعور بعدم الارتياح النفسي والذهني، وهذا ما يجعل الموظف غير قادر نفسياً وصحياً على العمل في ظل بيئة ملوثة وغير صحية، أو تكون غير مجهزة بآلات ومعدات جديدة وحديثة تسهل طبيعة العمل مواكبة التغييرات السريعة بالابتكار والتطور، كما أن إهمال

الاهتمام ببيئة العمل يؤدي بعدم الاهتمام بالموظف والشعور باحتياجاته، وهذه أسباب ضعف الإدارة واستراتيجيتها مما يجعل الموظف يتجه إلى الانفصال الوظيفي.

4. غياب فرص التقدم المهني: إن شعور الموظف بعدم الاهتمام به وبتموحياته وتطوير مساره الوظيفي وعدم إعطائه فرصة واضحة للتدريب والتطور، ما يجعله يفقد الأمل في تحقيق طموحاته، وتحقيق الاحترام لذاته داخل المؤسسة، ويؤدي هذا إلى ضعف التزامه وغياب الحماس واندفاعه للعمل لتطوير أدائه أو تعلم مهارات جديدة، إذ يشعر الموظف بعدم وجود فائدة من بذل جهود لتطوير مسيرته الوظيفية، فيتحول إلى موظف يؤدي واجباته الوظيفية من دون رغبة في المشاركة أو الابتكار والتطوير.

### ثالثاً: أبعاد الاستقالة الصامتة

هنالك وجهات نظر الباحثين في تحديد أبعاد الاستقالة الصامتة، إذ وجد الباحث بعد الاطلاع على الدراسات والبحوث، أن أغلب الدراسات بموضوع أبعاد الاستقالة الصامتة اعتمدت في تحديد أبعاده على أنموذج (32) و (33) و (34).

وهي التي سيعتمدها الباحث في الدراسة الحالية، وكما يأتي:

#### 1. الانفصال الوظيفي

"هو شعور الفرد بالابتعاد عن موقف العمل"، أي أن الانفصال الوظيفي هو الانفصال عن العمل بالامتناع عن الأنشطة والواجبات الإضافية خارج حدود العمل، والمتعلقة بالوظيفة، وهذا يؤثر سلباً في مستوى الأداء المؤسسي، ويؤدي ذلك إلى حدوث مشكلات مستمرة في بيئة العمل، وعدم استقرار وضع أداء الأعمال؛ بسبب عدم انسجام الفرد مع المهام الوظيفية، وانخراطه بالعمل ما يتسبب بانخفاض مستوى الإنتاجية، ويصبح مصدر قلق لأصحاب العمل ويؤدي إلى إخفاق بنجاح استراتيجيات المؤسسة.

#### 2. الافتقار إلى المبادرة

يشير إلى عدم اتخاذ إجراءات أو خطوات معدة من الموظف تجاه موقف معين، أي عدم اتخاذ إجراءات استباقية من الموظف من دون أن يطلب منه ذلك، أي عدم التصرف من قبله بأمور، اعتماداً على تعليمات تصدر من الإدارة العليا قبل التصرف أو إظهار الحد الأدنى من

المشاركة بإجراءات استباقية حيال موقف معين، وهذا يؤدي إلى الافتقار للمبادرة التي تؤثر سلبيًا في الأداء المؤسسي، وبالتالي تؤثر في تحقيق الأهداف المرسومة.

### 3. الافتقار إلى الدافع

يشير هذا البعد إلى شعور الموظف بعدم الاهتمام والمبالاة في أداء الأعمال، يؤدي ذلك إلى انخفاض مستوى الإنتاجية، وانخفاض جودة العمل، وارتفاع دوران الموظفين، وزيادة التغيب، لذا يعد الافتقار إلى الدافع مشكلة شائعة في المؤسسات، وللدرد من هذه الظاهرة، ينبغي على المؤسسات تحقيق الحوافز الداخلية والخارجية للموظفين، مما يؤدي هذا بشعور الموظفين بارتياح نفسي وذهني مع توفير بيئة عمل صحية مناسبة يمكن من خلالها تحقيق الأهداف المرجوة.

### المحور الثالث: الرضا الوظيفي

#### أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي

يعد الرضا الوظيفي من المداخل المهمة الحساسة للمؤسسات؛ لأنه يعد إحدى الوسائل التي تؤدي إلى نجاح المؤسسة، لذا ينبغي على كل المؤسسات الأخذ بنظر الاعتبار هذا المحور أو المدخل الأساس، ذلك أن بذل الجهود من الموظفين لسرعة العملية الإنتاجية أو الإدارية ترتكز على الرضا الوظيفية، إذ تعد نظرية عكسية، كلما كان الفرد أو الموظف يشعر باهتمام نفسي أو مادي أو ذهني، كلما كان الأداء كبيراً، ولديه الحافز والحماس في العمل يؤدي ذلك إلى تحقيق أهداف المؤسسة المرغوبة، فالرضا الوظيفي هو مجموعة من الخدمات والمبادرات التي تقدمها المؤسسة للموظفين، والتي تعزز وتحسن صحتهم وتجعلهم مبدعين في عملهم<sup>(35)</sup>، وينظر إلى الرضا الوظيفي كأحد المحددات المحورية لرضا الموظفين لأنهم يشعرون بأن لهم قيمة ومكانة وتقديراً لدى المؤسسة، مما يعزز شعورهم بالاهتمام الكبير باحتياجاتهم، وعدم الضغط عليهم، وتحميلهم أعباءً إضافية، هذا يؤدي إلى إنجاز مهامهم بأحسن صورة ممكنة لغرض تحسين وزيادة الإنتاجية، خاصة إذا كانت المؤسسات تهدف للربح، أو تقديم أفضل الخدمات من خلال البرامج المتاحة والتقنيات والتطورات بأقل جهود ممكنة تسعى لتقديم خدمات كبيرة وسريعة<sup>(36)</sup>، كما يسهم الرضا الوظيفي في حل المشكلات، وتحفيز الإبداع من خلال طرح أفكار جديدة للتطوير في العمل، وتحسين بيئة العمل، وهذا يعزز من مرونة المؤسسة، وقدرتها، وتحقيق ذاتها، والبقاء والاستمرار في بيئة العمل التنافسية<sup>(37)</sup>.

يشمل الرفاه الوظيفي العوامل الجسدية، والنفسية، والاجتماعية، والذهنية، والتي تشير إلى الشعور بالرضا الوظيفي، والراحة في العمل لدى الموظفين، وينعكس ذلك على صحتهم الجسدية والعقلية مما يحقق التوازن بالعلاقات الاجتماعية وبيئة العمل والعمليات الناشئة عنها<sup>(38)</sup>، فالرفاه الوظيفي حالة من الرضا والسعادة والأمان، تحقق من خلالها الصحة الجسدية والذهنية والعقلية للموظفين لتعزيز الكفاءة الإنتاجية المطلوبة<sup>(39)</sup>، إذ يساعد الرفاه الوظيفي في تحسين جودة حياة العمل، وتعزيز الصحة للموظفين، مما يكون حافزاً في رفع مستوى الإنتاجية، وتحقيق الازدهار، والبقاء مستقبلاً، لذا تعكس الرفاهية تأثيراً إيجابياً في الأداء العام<sup>(40)</sup>.

ولكل ما تقدم؛ يرى الباحث أن الرفاه الوظيفي حالة يشعر الفرد فيها بالرضا والسعادة بعيداً عن التوتر والضغط الكبير بالعمل، مما يحسن الصحة والعوامل الجسدية والنفسية، ويؤدي ذلك إلى بذل جهود كبيرة لتحقيق أهداف المؤسسة المرغوبة.

### ثانياً: أهمية الرفاه الوظيفي

أصبح مدخل الرفاه الوظيفي أحد المداخل المهمة التي تستند إليها المؤسسات في مختلف القطاعات الصناعية، والتجارية، والخدمية لمواجهة الضغوط، واستثمار الفرص بشكل مميز، فهي تمثل إطاراً تعاونياً طويل الأمد يحقق التكامل بين الأطراف المختلفة، ويسهم الرفاه الوظيفي في بناء قدرات جديدة تتجاوز الإمكانيات الداخلية لكل مؤسسة، ولا يمكن إنكار الدور المميز الذي يلعبه الرفاه الوظيفي الذي يتميز بدور فعال في توفير بيئة عمل مناسبة للموظفين، مما يجعلهم أكثر التزاماً في أداء أعمالهم، وهذا ينعكس إيجابياً على عمل المؤسسة، ويسهم الرفاه الوظيفي في تحفيز الإبداع، وحل المشكلات، وتشجيع العاملين على التفكير، وتوليد أفكار جديدة، ويعزز من مرونة المنظمة وتميزها، كما يعزز الانتماء المؤسسي، أي كلما شعر الموظفون بالسعادة كانوا أكثر رغبة في البقاء بالمؤسسة، ويعملون بأقصى طاقاتهم لتحقيق الأهداف المرغوبة<sup>(41)</sup>، ويساعد الرفاه الوظيفي في تحسين الأداء، وزيادة الإنتاجية، ذلك أنه يسهم في رفع مستوى الأداء، وتحسين العلاقات الاجتماعية في العمل، ومن خلال الرفاه الوظيفي يمكن تقليل الصراعات بين العاملين من خلال خلق بيئة عمل مناسبة، وتهيئة مناخ عمل جيد للعاملين، فضلاً عن وجود العدالة والحيادية لدى الإدارة، والتي من خلالها تساعد في حل للمشكلات، وتقديم خدمات مستدامة أكثر تطوراً ومواكبةً للتغيرات السريعة، وأيضاً يسهم في انخفاض معدل دوران الموظفين، أي أن

الموظف طالما كان سعيداً في مكان عمله مع توفير احتياجاته كافة أصبح مبدعاً في مجال عمله، وأدى إلى زيادة الكفاءة والقدرة، وبذل أقصى الجهود لزيادة كفاءة وفاعلة المؤسسة<sup>(42)</sup>. وبناءً على ما تم ذكره فقد أكد<sup>(43)</sup> التركيز على الرفاهية الوظيفية كعنصر أساس في تعزيز كفاءة المؤسسة، وتوفير بيئة عمل صحية ومستدامة، لتحقيق التوازن بين رفاهية العاملين، والتحديات، والضغوطات الداخلية والخارجية يسهم في تعزيز الأداء، والتعاون، والابتكار، والإبداع، ما يعزز الرضا الوظيفي، ويسهم في الاحتفاظ بالكفاءات، وجذب المواهب.

### ثالثاً: أبعاد الرفاه الوظيفي

لأهمية دور الرفاه الوظيفي في المنظمات، واهتمام الكتاب والباحثين بأبعاد الرفاه الوظيفي، إلا أن هناك اختلافاً في وجهات نظر الباحثين في تحديد أبعاد الرفاه الوظيفي، والسبب يعود إلى اختلاف بيئة العمل للمنظمة، ويمكن تحديد أبعاد الرفاه الوظيفي من خلال وجهة نظر الباحثين والكتاب على أن تكون أبعاد الرفاه الوظيفي هي رفاهية نفسية، ورفاهية اجتماعية، رفاهية مكان العمل من قبل<sup>(44)</sup>، وهي التي سوف يعتمدها الباحث في الدراسة الحالية وكما يأتي:

#### 1. الرفاهية النفسية

تشير الرفاهية النفسية إلى التصرفات والسلوكيات لدى الموظفين في بيئة العمل، والتي تعبر عن الرضا التام على الإدارة، حينما يشعر الموظف بحالة نفسية جيدة، وارتياح تام في بيئة العمل، من خلال الاهتمام والمزايا المقدمة من الإدارة، وينتج عن ذلك بعلاقات إيجابية وتعاون مع الزملاء، وأن يكون لدى الفرد شعور إيجابي تجاه العمل والإدارة، وهذا يعزز قابلية وقدرة الموظف، وأن يكون مبدعاً في عمله، إذ طالما حقق رغباته واحتياجاته النفسية والصحية، فإنه يسعى لتقديم أفضل ما لديه من طاقات وقدرات ومهارات لتعزيز كفاءة قدرات المؤسسة، وبالتالي تحقيق الأهداف المرغوبة.

#### 2. الرفاهية الاجتماعية

وهي العلاقات الجيدة والتعاون ما بين الموظف وزملائه في بيئة العمل، وحتى في المجتمعات الأخرى، والتي تمثل الرضا والسعادة عند العاملين، فكلما كانت العلاقات إيجابية وأمنة بين الموظفين، كلما كان الشعور بالسعادة والرفاهية والانتماء الولائي للمؤسسة التي يعمل فيها، فالعلاقات الاجتماعية تعزز القدرات والكفاءات وتوليد الأفكار والإبداع من خلال التعاون

والتبادل المعرفي والوجداني ما بين الموظفين، وهذا البعد يسهل العملية الإدارية من خلال إنجاز الأعمال بصورة صحيحة بهدف العلاقات الإيجابية الموجودة، وهذه تمكن المؤسسة من بناء مستقبلها، وتميزها، وتحقيق أهدافها.

### 3. رفاهية مكان العمل

يشير هذا البعد إلى توفير بيئة مناسبة مستدامة خالية من الضغوط النفسية والجسدية والصحية، أي يعني الاهتمام بالموظفين من الناحية الصحية والذهنية، تكون محفزة لهم، وتزيد من شعورهم بالرفاهية والسعادة والرضا التام، فالمؤسسة التي تسعى توفير بيئة عمل سليمة ومحفزة للعمل سوف يشعر الموظف بالسعادة والرفاه الوظيفي في عمله، مما ينعكس ذلك إيجابياً على أداء الموظف، وبذل أقصى ما يمتلكه من قدرات ومهارات وإبداع تجاه مؤسسته، لأن ولاءه لمؤسسته لما توفره من مكان عمل نظيف خالٍ من الاجهاد والضغوط النفسية والعقلية، وتحقيق الأهداف المشتركة.

### المبحث الثالث: الجانب العملي للبحث

يستعرض هذا المبحث الجانب العملي الذي يعتمد عليه البحث في تنفيذ الإجراءات المنهجية اللازمة، ويشمل ذلك استخدام التحليل الوصفي، فضلاً عن اختبار الفرضيات المطروحة، ويهدف هذا الإطار إلى تحديد الأدوات والتقنيات المناسبة لجمع البيانات وتحليلها لتحقيق أهداف البحث بشكل دقيق وفعال.

### أولاً: التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

يتناول هذا الجزء الإحصاء الوصفي لتحليل استجابات العينة بخصوص متغيرات البحث (الرشاقة التنظيمية، والرفاه الوظيفي، والاستقالة الصامتة) مما يساعد في فهم خصائص العينة وضبط تبايناتها، ولقد تم تطبيقه على عينة من القطاع الخدمي باستخدام مؤشرات مثل الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف لقياس الاستجابات.

#### 1. وصف وتشخيص وقياس أبعاد المتغير المستقل الرشاقة التنظيمية

تظهر نتائج الجدول (2) تحليلاً شاملاً للمتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية)، إذ أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي العام للمتغير بلغ (3.370)، مما يعكس مستوى جيداً من التقييم العام، مع انحراف معياري قدره (0.504)، ما يشير إلى وجود درجة معقولة من التباين في إجابات

أفراد العينة، وكما بلغت قيمة معامل الاختلاف (14.33%)، مما يعكس وجود توافق مقبول بين آراء المستجيبين، وعند النظر إلى ترتيب أبعاد المتغير المستقل الرقابة التنظيمية بحسب أهميتها تبين أن بعد رقابة اتخاذ القرار جاء بالمرتبة الأولى، يليه بعد رقابة الاستشعار في المرتبة الثانية، ومن ثم بعد رقابة الممارسة/ التطبيق في المرتبة الثالثة والأخيرة وتعكس النتائج توافقاً جيداً في آراء العينة بشأن الرقابة التنظيمية مع تباين طفيف بين الأبعاد، مما يساعد في توجيه التحليل اللاحق وتحديد الأولويات لتحسين قدرات الرقابة التنظيمية اتخاذ استراتيجيات مستقبلية مميزة.

الجدول (2) مؤشرات التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل الرقابة التنظيمية.

ت	أبعاد المتغير المستقل الرقابة التنظيمية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	ترتيب الابعاد
1	رقابة الاستشعار	3.422	0.420	14.78%	2
2	رقابة اتخاذ القرار	3.445	0.533	13.01%	1
3	رقابة الممارسة / التطبيق	3.246	0.560	15.22%	3
	المتوسط العام للمتغير المستقل الرقابة التنظيمية	3.370	0.504	14.33%	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

## 2. وصف وتشخيص وقياس أبعاد المتغير الوسيط الرفاه الوظيفي

تظهر نتائج الجدول (3) تحليلاً شاملاً للمتغير الوسيط الرفاه الوظيفي، إذ أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي العام للمتغير بلغ (3.503)، مما يعكس مستوى جيداً من التقييم العام، مع انحراف معياري قدره (0.471)، ما يشير إلى وجود درجة معقولة من التباين في إجابات أفراد العينة. وكما بلغت قيمة معامل الاختلاف (14.93%) مما يعكس وجود توافق مقبول بين آراء المستجيبين، وعند النظر إلى ترتيب أبعاد المتغير الوسيط الرفاه الوظيفي بحسب أهميتها تبين أن بعد الرفاهية النفسية جاءت بالمرتبة الأولى، يليه بعد رفاهية مكان العمل في المرتبة الثانية، وجاء بالمرتبة الأخيرة بعد الرفاهية الاجتماعية، وتشير النتائج إلى وجود تباين محدود بين الأبعاد، مما يسهم في توجيه التحليل اللاحق وتحديد النقاط الأساسية التي يجب التركيز عليها لتحسين استراتيجيات الرفاه الوظيفي.

الجدول (3) مؤشرات التحليل الوصفي لأبعاد المتغير الوسيط الرفاه الوظيفي.

ت	أبعاد المتغير المستقل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	ترتيب الأبعاد
1	الرفاهية النفسية	3.527	0.410	14.88%	1
2	الرفاهية الاجتماعية	3.467	0.533	15.01%	3
3	رفاهية مكان العمل	3.516	0.470	14.92%	2
	المتوسط العام للمتغير الوسيط الرفاه الوظيفي	3.503	0.471	14.93%	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

3. وصف وتشخيص وقياس أبعاد المتغير التابع الاستقالة الصامتة

تظهر نتائج الجدول (4) تحليلاً شاملاً للمتغير التابع (الاستقالة الصامتة)، إذ أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي العام للمتغير بلغ (4.664)، مما يعكس مستوى جيداً من التقييم العام، مع انحراف معياري قدره (0.478)، ما يشير إلى وجود درجة معقولة من التباين في إجابات أفراد العينة، وكما بلغت قيمة معامل الاختلاف (16.86%)، مما يعكس وجود توافق مقبول بين آراء المستجيبين، وعند النظر إلى ترتيب أبعاد المتغير التابع الاستقالة الصامتة بحسب أهميتها تبين أن بعد الافتقار إلى الدافع جاء بالمرتبة الأولى، يليه بعد الافتقار إلى المبادرة في المرتبة الثانية، ومن ثم بعد الانفصال الوظيفي في المرتبة الثالثة والأخيرة، وهذه النتائج توفر رؤية واضحة لتحديد الأبعاد التي ينبغي التركيز عليها للحد منها وتحسين بيئة العمل وتعزيز الأداء.

الجدول (4) مؤشرات التحليل الوصفي لأبعاد المتغير التابع الاستقالة الصامتة.

ت	أبعاد المتغير التابع الاستقالة الصامتة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	ترتيب الأبعاد
1	الانفصال الوظيفي	4.530	0.588	17.44%	3
2	الافتقار إلى المبادرة	4.674	0.436	17.07%	2
3	الافتقار إلى الدافع	4.788	0.412	16.07%	1
	المتوسط العام للمتغير التابع الاستقالة الصامتة	4.664	0.478	16.86%	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

ثانياً: اختبار فرضيات البحث وتحليل النتائج

يهدف هذا الجزء إلى اختبار فرضيات البحث المتعلقة بمتغيرات البحث (الرشاقة التنظيمية، الرفاه الوظيفي، الاستقالة الصامتة) باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وتحليل المسار،

يهدف التحليل إلى تحديد قوة واتجاه العلاقات بين المتغيرات لتحديد قبول أو رفض الفرضيات بناءً على الأسس الإحصائية المعتمدة.

### 1. اختبار الفرضية الأولى

سيتم اختبار هذه الفرضية باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط Simple (Regression Analysis) بهدف تحديد مدى قوة تأثير الرقابة التنظيمية في الحد من الاستقالة الصامتة، ويمكن صياغتها بالفرضية الآتية:

اختبار الفرضية الأولى: "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للرقابة التنظيمية في الحد من الاستقالة الصامتة".

$$(الرقابة التنظيمية) = 0.903 + 0.667 \text{ الاستقالة الصامتة}$$

يتضح من الجدول (5) نتائج اختبار تأثير الرقابة التنظيمية في الحد من الاستقالة الصامتة، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (310.188)، متجاوزة القيمة الجدولية (3.984) عند مستوى معنوية (0.05)، مما يؤكد صلاحية النموذج، كما أن تفسير نتيجة (F) تعني أن المتغير المستقل (الرقابة التنظيمية) لها تأثير حقيقي في الحد من الاستقالة الصامتة، كما تبين أن قيمة معامل التحديد المصحح ( $Adj R^2$ ) بلغت (0.617)، مما يعني أن (61.7%) من التباين في الحد من الاستقالة الصامتة يمكن تفسيره من خلال الرقابة التنظيمية، وأظهرت النتائج أن قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل الحدي بلغت (17.452)، وهي أعلى من القيمة الجدولية (1.984)، مما يثبت معنوية معامل الميل، وكما أوضحت النتائج أن قيمة الثابت ( $\alpha$ ) بلغت (0.903)، مما يشير إلى وجود مستوى من الاستقالة الصامتة في حالة غياب الرقابة التنظيمية، في حين أن قيمة المعلمة ( $\beta$ ) بلغت (0.667)، مما يعني أن زيادة وحدة واحدة في القيادة الناعمة تؤدي إلى الحد من الاستقالة الصامتة بمقدار (0.667)، وتُظهر النتائج أن الرقابة التنظيمية تؤثر بشكل معنوي في الحد من الاستقالة الصامتة، إذ تم التحقق من صحة النموذج الإحصائي وقوة العلاقات بين المتغيرات، وهذه النتائج تسهم في تعزيز الفهم بشأن تأثير الرقابة التنظيمية، وتوفير بيئة ملائمة مستدامة للحد من الاستقالة الصامتة في هذا المجال، وبذلك تتحقق الفرضية الأولى التي تنص على "وجود تأثير ذي دلالة معنوية للرقابة التنظيمية في الحد من الاستقالة الصامتة".

الجدول (5) نتائج اختبار تأثير الرقابة التنظيمية في الحد من الاستقالة الصامتة.

Sig	(F)	(R <sup>2</sup> ) Adj	(R <sup>2</sup> )	R	المتغير التابع			المتغير المستقل
					(t)	(α)	(β)	
0.000	310.188	0.617	0.611	0.778	5.813	.0.903	(α)	الاستقالة الصامتة
					17.452	.0.667	(β)	
مستوى المعنوية = (0.05) // قيمة (F) الجدولية = (3.50) // قيمة (t) الجدولية = (1.984) // حجم العينة = (130)								

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

## 2. اختبار الفرضية الثانية

سيتم اختبار هذه الفرضية باستخدام أنموذج الانحدار الخطي البسيط Simple (Regression Analysis) بهدف تحديد مدى قوة تأثير الرقابة التنظيمية في الرفاه الوظيفي، ويمكن صياغتها بالفرضية الآتية:

اختبار الفرضية الثانية: "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للرقابة التنظيمية في الرفاه الوظيفي".

(الرقابة التنظيمية) = 1.005 + 0.642 = الرفاه الوظيفي

يتضح من الجدول (6) نتائج اختبار تأثير الرقابة التنظيمية في الرفاه الوظيفي، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (335.154)، متجاوزة القيمة الجدولية (3.984) عند مستوى معنوية (0.05)، مما يثبت صلاحية الأنموذج، وتشير نتيجة (F) تعني أن المتغير المستقل (الرقابة التنظيمية) لها تأثير حقيقي ومؤثرة في المتغير الوسيط (الرفاه الوظيفي)، وكما أظهرت النتائج أن معامل التحديد المصحح (Adj R<sup>2</sup>) بلغ (0.624) مما يعني أن (62.4%) من التباين في الرفاه الوظيفي يمكن تفسيره من خلال الرقابة التنظيمية، وأظهرت النتائج أيضًا أن قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل الحدي بلغت (17.225)، وهي أعلى من القيمة الجدولية (1.984)، مما يثبت معنوية معامل الميل، وكما أن قيمة الثابت (α) بلغت (1.005)، مما يشير إلى وجود مستوى من الرفاه الوظيفي حتى في حالة غياب الرقابة التنظيمية، أما قيمة المعلمة (β) فقد بلغت (0.642)، مما يعني أن زيادة وحدة واحدة في الرقابة التنظيمية تؤدي إلى ارتفاع في مستوى الرفاه الوظيفي بمقدار (0.642)، وتُظهر هذه النتائج تأثيرًا معنويًا إيجابيًا للرقابة التنظيمية على الرفاه الوظيفي، مما يعزز صحة الأنموذج الإحصائي، وقوة العلاقات بين المتغيرات، وهذه النتائج تساهم في توضيح تأثير الرقابة التنظيمية وتوفير بيئة عمل مستدامة لتوجيه استراتيجيات

الرفاه الوظيفي في المستقبل، وبذلك تتحقق الفرضية الثانية التي تنص على "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية للرقابة التنظيمية في الرفاه الوظيفي".

الجدول (6) نتائج اختبار تأثير الرقابة التنظيمية في الرفاه الوظيفي.

Sig	(F)	(R <sup>2</sup> ) Adj	(R <sup>2</sup> )	R	(t)	المتغير الوسيط		الرفاه الوظيفي	المتغير المستقل
						(α)	(β)		
0.000	335.154	0.624	0.640	0.766	7.007	1.005			الرقابة التنظيمية
					17.225	0.642			
مستوى المعنوية = (0.05) // قيمة (F) الجدولية = (3.984) // قيمة (t) الجدولية = (1.984) // حجم العينة = (130)									

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

### 3. اختبار الفرضية الثالثة

سيتم اختبار هذه الفرضية باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط Simple (Regression Analysis) بهدف تحديد مدى قوة تأثير الرفاه الوظيفي في الحد من الاستقالة الصامتة، ويمكن صياغتها بالفرضية الآتية:

اختبار الفرضية الثالثة: "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للرفاه الوظيفي في الحد من الاستقالة الصامتة".

(الرفاه الوظيفي) = 0.643 + 0.750 = الاستقالة الصامتة

يتضح من الجدول (7) نتائج اختبار تأثير الرفاه الوظيفي في الحد من الاستقالة الصامتة، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (320.156)، متجاوزة القيمة الجدولية (3.984) عند مستوى معنوية (0.05)، مما يثبت صلاحية النموذج، وتشير نتيجة (F) تعني أن الرفاه الوظيفي له تأثير حقيقي ومؤثر في الحد من الاستقالة الصامتة، كما أظهرت النتائج أن معامل التحديد المصحح (Adj R<sup>2</sup>) بلغ (0.722)، مما يعني أن (72.2%) من التباين في الاستقالة الصامتة يمكن تفسيره من خلال الرفاه الوظيفي، وأظهرت النتائج أيضًا أن قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل الحدي بلغت (16.158)، وهي أعلى من القيمة الجدولية (1.984)، مما يثبت معنوية معامل الميل، وكما أن قيمة الثابت (α) بلغت (0.643)، مما يشير إلى وجود مستوى من الاستقالة الصامتة حتى في حالة غياب الشغف بالعمل، أما قيمة المعلمة (β) فقد بلغت (0.750)، مما يعني أن زيادة وحدة واحدة في الرفاه الوظيفي تؤدي إلى الحد من الاستقالة الصامتة بمقدار

(0.750)، وتُظهر هذه النتائج تأثيرًا معنويًا إيجابيًا للرفاه الوظيفي في الحد من الاستقالة الصامتة، مما يعزز صحة الأنموذج الإحصائي وقوة العلاقات بين المتغيرات، وهذه النتائج تسهم في توضيح تأثير الرفاه الوظيفي، وتوفر بيئة مستدامة لتوجيه استراتيجيات للحد من الاستقالة الصامتة في المستقبل، وبذلك تتحقق الفرضية الثالثة التي تنص على "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية للرفاه الوظيفي في الحد من الاستقالة الصامتة".

الجدول (7) نتائج اختبار الرفاه الوظيفي في الحد من الاستقالة الصامتة.

Sig	(F)	(R <sup>2</sup> ) Adj	(R <sup>2</sup> )	R	(t)	المتغير التابع		المتغير الوسيط
						الاستقالة	الرفاه الوظيفي	
0.000	320.156	0.722	0.583	0.763	3.896	0.643	(α)	الرفاه الوظيفي
					16.158	0.750	(β)	
مستوى المعنوية = (0.05) // قيمة (F) الجدولية = (3.984) // قيمة (t) الجدولية = (1.984) // حجم العينة = (130)								

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

#### 4. اختبار الفرضية الرابعة

سيتم اختبار هذه الفرضية باستخدام أنموذج تحليل المسار (Path Analysis Model) بهدف تحديد مدى قوة تأثير الرقابة التنظيمية في الحد من الاستقالة الصامتة من خلال الرفاه الوظيفي، ويمكن صياغتها بالفرضية الآتية:

اختبار الفرضية الرابعة: "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للرقابة التنظيمية في الحد من الاستقالة الصامتة من خلال الرفاه الوظيفي".

يتضح من الجدول (8) نتائج اختبار تأثير الرقابة التنظيمية في الحد من الاستقالة الصامتة من خلال الرفاه الوظيفي، إذ بلغت قيمة (t) للرقابة التنظيمية في الرفاه الوظيفي (15.233)، متجاوزة القيمة الجدولية (1.984)، مما يثبت وجود تأثير معنوي فاعل، وكما أظهرت النتائج أن قيمة (t) للرقابة التنظيمية في الحد من الاستقالة الصامتة بلغت (7.225)، مما يعكس تأثيرًا معنويًا إيجابيًا، وكذلك بلغت قيمة (t) للرفاه الوظيفي في الحد من الاستقالة الصامتة (7.662)، مما يثبت وجود تأثير معنوي أيضًا، وتُظهر هذه النتائج أن الرفاه الوظيفي يلعب دورًا وسيطًا في العلاقة بين الرقابة التنظيمية والاستقالة الصامتة، إذ بلغت قيمة التأثير المباشر للرقابة التنظيمية

في الحد من الاستقالة الصامتة (0.377)، وهي أقل من التأثير غير المباشر (0.408)، مما يعني أن تأثير الرفاه الوظيفي هو تأثير جزئي (وساطة جزئية)، وتشير هذه النتائج إلى أن الرفاه الوظيفي يؤثر بشكل فعال في الحد من الاستقالة الصامتة على مستوى المؤسسة المبحوثة، وكما تشير هذه النتائج إلى أن الرفاه الوظيفي يُسهم بشكل فاعل في تعزيز تأثير الرقابة التنظيمية في الحد من الاستقالة الصامتة، وهذا يسلب الضوء على أهمية الرفاه الوظيفي كعنصر وسطي يمكن أن يعزز من فاعلية استراتيجيات الرقابة التنظيمية في المؤسسات، مما يوفر أساساً لتحسين الأداء المؤسسي في المستقبل، وبذلك تتحقق الفرضية الرابعة التي تنص على "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية للرقابة التنظيمية في الحد من الاستقالة الصامتة من خلال الرفاه الوظيفي".

الجدول (8) تأثير الرقابة التنظيمية في الحد من الاستقالة الصامتة من خلال الرفاه الوظيفي.

متغيرات البحث	التأثير غير المباشر	التأثير المباشر	S.E.	T	P المباشر	الدلالة للتأثير المباشر	نوع الوساطة
الرقابة التنظيمية	<---	0.704	0.058	15.233	***	معنوي	---
الرقابة التنظيمية	<---	0.408	0.044	7.225	***	معنوي	وساطة جزئية
الرفاه الوظيفي	<---	---	0.050	7.662	***	معنوي	---

قيمة (t) الجدولية = (1.984) // حجم العينة = (130)

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

## الخاتمة

تعد خاتمة البحث هي المحطة الأخيرة، التي يمكن القول، إن الاستقالة الصامتة لم تعد مجرد سلوك فردي، بل أصبحت ظاهرة خطيرة تؤثر في تطلعات المنظمة المستقبلية، وقد كشفت نتائج البحث من خلال متغير الرشاقة التنظيمية، أنه يمكن وضع استراتيجيات لمواجهة هذه الظاهرة أو المؤشر الخطير من خلال تعزيز الرفاه الوظيفي كمتغير وسيط، إذ يسهم هذا البحث في إثراء الأدبيات الأكاديمية في مجال القطاع الخدمي، من خلال تقديم إضافات نظرية وتطبيقية ذات قيمة كبيرة.

- **الإضافة النظرية:** يعد دمج متغير الرفاه الوظيفي في أنموذج الاستقالة الصامتة إضافة نظرية رائدة في هذا المجال، إذ لم يتم تسليط الضوء بشكل كافٍ على الدور الوسيط للرفاه الوظيفي في تعزيز الرشاقة التنظيمية في السياق الخدمي، ومن خلال هذا البحث، تم بناء إطار مفاهيمي جديد يُظهر العلاقة التفاعلية بين الرشاقة التنظيمية والرفاه الوظيفي والاستقالة الصامتة، وهذا الأنموذج يقدم منظوراً جديداً لفهم كيفية تأثير هذه المتغيرات على تطوير الأداء الخدمي، وتحقيق أفضل الخدمات، مما يفتح آفاقاً واسعة للدراسات المستقبلية في هذا المجال.

- **الإضافة التطبيقية:** يقدم هذا البحث إطاراً عملياً يمكن تكييفه مع واقع القطاعات الخدمية على مستوى العراق، إذ إن النتائج التي تم التوصل إليها تؤكد على أهمية تعزيز الرشاقة التنظيمية، مع العمل في الحد من الاستقالة الصامتة، ورفع مستوى الكفاءة الخدمية، والإدارية، والفنية وبقية المجالات، كما أن هذا البحث يعد مرجعاً أساساً في المؤسسات الخدمية، إذ يقدم استراتيجيات قابلة للتطبيق لخلق بيئة صحية مستدامة، فضلاً عن ذلك يمكن أن يكون هذا البحث مرشداً مهماً للمؤسسات للتحول نحو بيئة مستدامة متطورة.

ويعرض هذا المبحث الاستنتاجات الأساسية، التي تم التوصل إليها من خلال تحليل نتائج البحث، والتوصيات التي تهدف إلى تعزيز الأداء المؤسسي، ودعم التطوير المستدام.

## أولاً: الاستنتاجات

1. أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن الرقابة التنظيمية بوصفها متغيراً مستقلاً، تم تقييمها إيجابياً من أفراد العينة، إذ تم التوصل إلى توافق ملحوظ بين آراء المشاركين، وقد أظهر التحليل أن رقابة اتخاذ القرار ورقابة الاستشعار كانا الأبعاد الأكثر تأثيراً، مما يشير إلى أهمية تعزيز الرقابة التنظيمية لتحقيق التكامل والتقدم في المؤسسات الخدمية.
2. أكدت النتائج التحليل الوصفي أن الرفاه الوظيفي يعد من المتغيرات المهمة التي تؤثر بشكل كبير في المؤسسات الخدمية، إذ أظهرت النتائج توافقاً جيداً بين المستجيبين، وعلاوة على ذلك، فإن بعدي الرفاهية النفسية ورفاهية مكان العمل كأبعاد أساسية تسهم في تحسين بيئة عمل مستدامة، وزيادة قدرة المؤسسة، والحد من دوران الموظفين.
3. أظهرت نتائج التحليل الوصفي للمتغير التابع الاستقالة الصامتة أن المؤسسات الخدمية تركز بشكل ملحوظ في الحد من الانفصال الوظيفي، والعمل على تمكين العاملين والمبادرة وتحمل المسؤولية، مما يعكس هذا نحو توفر بيئة مستدامة والحد من الاستقالة الصامتة.
4. أشارت النتائج إلى أن الرقابة التنظيمية لها تأثير معنوي وإيجابي في الحد من الاستقالة الصامتة، إذ تم تفسير جزء كبير من التباين في الحد من الاستقالة الصامتة من خلال الرفاه الوظيفي، مما يسهم في تحسين أداء القطاعات الخدمية، ويعزز من قدرتها على التكيف مع التحديات المعاصرة.
5. أكدت النتائج على أن الرقابة التنظيمية تلعب دوراً رئيساً في تعزيز الرفاه الوظيفي للمؤسسات الخدمية، إذ يسهم هذا النوع من النتائج في تحسين الأداء الخدمي والمؤسسي، مما يؤدي إلى الحد من الاستقالة الصامتة لدى العاملين، وتحقيق أهداف المؤسسة.
6. أظهرت النتائج أن الرفاه الوظيفي يؤثر بشكل إيجابي ومعنوي في الحد من الاستقالة الصامتة، وكما يعكس هذا التأثير الإيجابي الدور الفاعل للرفاه الوظيفي في تحسين بيئة العمل، وتعزيز الابتكار والتطور في أداء المؤسسات الخدمية.
7. أوضحت النتائج أن الرفاه الوظيفي يعمل كوسيط فعال في تأثير الرقابة التنظيمية في الحد من الاستقالة الصامتة، إذ يعزز هذا الدور الوسيط ممارسات الرقابة التنظيمية في الحد من

الاستقالة التنظيمية، وزيادة تأثيرها في بيئة العمل المؤسسي، مما يسهم في رفع مستوى الأداء الخدمي في المؤسسة.

## ثانياً: التوصيات

1. توسيع استخدام المقاييس المعتمدة في هذا البحث في الدراسات المستقبلية ذات الصلة، نظراً لما أظهرته من صلاحية وقوة دلالتها الإحصائية، وكما يُنصح بتطوير أدوات القياس بشكل مستمر لمواكبة التطورات المستمرة في مجالات البحث الخدمي، مع ضمان تحديث المقاييس لتشمل متغيرات جديدة تتماشى مع التغيرات السريعة في بيئات القطاعات الخدمية.
2. تعزيز ممارسات الرقابة التنظيمية بين القطاعات الخدمية على المستويين المحلي والدولي، ويجب أن تركز هذه الممارسات على التعاون البحثي والمشاريع المشتركة، التي تعزز الابتكار، وتسهم في تحسين بيئة عمل ملائمة تهدف لتقديم أفضل الخدمات، مما يدعم تكامل القطاعات الخدمية في المؤسسات الصحية.
3. تطبيق استراتيجيات شاملة لتحسين الرفاهية الوظيفية في العمل من خلال التركيز على تحسين الرفاهية النفسية، وهذا يتطلب بيئة عمل مناسبة، مما يسهم في رفع مستوى المؤسسات الخدمية.
4. الاستمرار في تعزيز الحافز لدى العاملين في المؤسسات الخدمية، بما يشمل تطوير البنية التحتية، واعتماد التقنيات الحديثة في العمل الخدمي، وإقامة ورشات تدريبية متطورة، وتمكين العاملين، وتوفير بيئة عمل مناسبة، تشجيع العمل التعاوني، والعلاقات الاجتماعية، مما يعزز ذلك من قدرة المؤسسات الخدمية للحد من الانسحاب الصامت، وانخفاض الانفصال الوظيفي.
5. التركيز في استخدام الرقابة التنظيمية لتحسين بيئات العمل، من خلال توفير الدعم المادي والفني، مما يسهم في تعزيز مكانة المؤسسات الخدمية، وقدرتها على تقديم أفضل الخدمات المستدامة.
6. العمل في الحد من الاستقالة الصامتة، وإيجاد حلول مناسبة، من خلال تحسين بيئة العمل، وتلبية الاحتياجات الخاصة بالعاملين، وتعزيز ثقافة الابتكار، وتوفير برامج تثقيفية وتدريبية

مرنة ومتطورة، ويمكن لهذه الاستراتيجيات أن تسهم في الحد من الاستقالة الصامتة لدى العاملين في المؤسسات الخدمية.

7. التركيز على الرفاه الوظيفي كعنصر وسيط بين الرشاقة التنظيمية والاستقالة الصامتة، وذلك من خلال تعزيز المبادرات التي تحسن العمل داخل المؤسسات الخدمية، ويجب أن يلعب الرفاه الوظيفي دورًا رئيسيًا في تعزيز الرشاقة التنظيمية للحد من الاستقالة الصامتة، مما يسهم في تحقيق بيئة عمل مستدامة لتعزيز الأداء المؤسسي.

## المصادر

- (1).Lee, N. C. A., & Liu, G. H. W. (2023). Organizational Mindfulness Perspective on Driving Enterprise System Adaptation and Organizational Agility. *IEEE Transactions on Engineering Management*.
- (2).Hankinson, B. J. (2022). The agility ecosystem: Can application of agility theory transform contemporary emergency management? (Doctoral dissertation, Queensland University of Technology).
- (3).Appelbaum, Steven H. Rafael Calla Dany Desautels Lisa Hasan (2017) The challenges of organizational agility (part 1), *Industrial and Commercial Training*, Vol. 49 Iss 1, pp. 6 – 14.
- (4).Deksny, M., (2018), Organizational agility in high growth companies (Doctoral dissertation, Mykolas Romeris University).
- (5).King, Raymond, (2017), The Effects of Organizational Agility on Transnational crime in Jamaica, Thomas University, Miami Gardens, Florida.
- (6).Singh, J., Sharma, G., Hill, J. and Schnackenberg, A. (2022), “Organizational agility: What it is, what it is not, and why it matters”, *Academy of Management Proceedings*, Vol. 2022 No. 1, pp. 1–40.
- (7).Mindaugas Deksny, OrganizTional ,2018 Agility In High Growth Companies Doctoral Dissertation , Mykolas RomerisUniversity , p.217.
- (8). Harraf, Abe., Wanasika, Isaac., Tate, Kaylynn., &Talbot, Kaitlyn., (2015),” Organizational Agility”, *The Journal of Applied Business Research*, Vol.(31), No.(2).
- (9).Young, A.G. (2021), “Identifying the impact of leadership practices on organizational agility”, Master’s Thesis, Pepperdine University, California, p. 23.
- (10). Reid, R.D. and Sanders, N.R. (2013), *Operations Management: An Integrated Approach*, 4th ed., John Wiley & Sons, New Jersey, p. 15.
- (11). Charband, Y. and Navimipour, N.J. (2016), “Knowledge sharing mechanisms in the relationship between organizational agility and firm performance”, *Kybernetes*, Vol. 45 No. 4, pp. 200–215

- (12). المنزوع، محمد، واليعري، أحمد (2025)، أبعاد الرشاقة التنظيمية وأثرها في الأداء المؤسسي، مجلة العلوم الإدارية، العدد (XX)، المجلد (XX)، ص71.
- (13). محمود، محمد، وضاري، أحمد (2023)، الرشاقة التنظيمية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي، مجلة العلوم الإدارية، العدد (XX)، المجلد (XX)، ص381، إيمان، وفاء (2024)، تأثير الرفاه الوظيفي في سلوك العاملين، مجلة الإدارة الحديثة، العدد (XX)، المجلد (XX)، ص6.
- (14). إيمان، وفاء (2024)، تأثير الرفاه الوظيفي في سلوك العاملين، مجلة الإدارة الحديثة، العدد (XX)، المجلد (XX)، ص6.
- (15). عبد الله، علي، وحنظل، كريم (2025)، دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الاستدامة المؤسسية، مجلة الدراسات الإدارية، العدد (XX)، المجلد (XX)، ص55.
- (16) Park, Y. (2011) the dynamics of opportunity and threat management in turbulenet environments: the role information technologies. doctor dissertation.
- (17). Mahand, T., & Caldwell, C. (2023). Quiet Quitting—Causes And Opportunities. *Business And Management Researches*, 12(1), 9-19.
- (18). Ozturk, E., Arıkan, O. U., & Ocak, M., (2023). Understanding Quiet Quitting: Triggers, Antecedents And Consequences, *Uluslararası Davranış, Surdurulebilirlik Ve Yonetim Dergisi*, 10(18), pp.57-79.
- (19). Yikilmaz, I. (2022), "Quiet quitting: A conceptual investigation", *Proceedings of the 10th International Conference on Social Sciences, Anadolu Conference, Diyarbakir, Turkey*, pp. 588–595.
- (20). Ormica, 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), pp.899-907.
- (21). Kachhap, V., & Singh, T. (2024). Quiet quitting: a comprehensive exploration of hidden problems. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 38(5), pp.23-26. (21).
- (22). Yisa, Y.O., Aremu, N.S. and Abogunrin, P.A. (2024), "Quiet quitting in the Nigerian healthcare sector: Investigating underlying motives and consequences on corporate productivity", *Journal of Process Management and New Technologies*, Vol. 12 Nos 3–4, pp. 30–41.
- (23). Shah, D. and Parekh, M. (2023), "Understanding work-life balance: An analysis of quiet quitting and age dynamics using deep learning", (conference/working paper), pp. 1232
- (24). Marhaendra, T.B.P. (2023), "Ergonomics strategy to create work-life balance", *International Journal of Social Science Research and Review*, Vol. 6 No. 7, pp. 575–585
- (25). Anand, A., Doll, J. and Ray, P. (2023), "Drowning in silence: A scale development and validation of quiet quitting and quiet firing", *International Journal of Organizational Analysis*, p. 3.
- (26). Arar, T., Çetiner, N. and Yurdakul, G. (2023), "Quiet quitting: Building a comprehensive theoretical framework", *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)*, Vol. 15 No. 28, pp. 122–138.

- (27). Taufik, N., Rosyadi, A. and Aliyuddin, M. (2024), “Why millennials and Gen Z are silently leaving their jobs? Unraveling the ‘quiet quitting’ trend”, (conference paper).
- (28). Yisa, Y.O., Aremu, N.S. and Abogunrin, P.A. (2024), “Quiet quitting in the Nigerian healthcare sector: Investigating underlying motives and consequences on corporate productivity”, *Journal of Process Management and New Technologies*, Vol. 12 Nos 3–4, pp. 30–41.
- (29). Johar, (et al.) (2023), “Workplace behavior and quiet quitting dynamics”, (study), pp. 1.
- (30). Caldwell, C., Jamali, D.R., Elwin, P.B. and Allard-Blaisdell, S.T. (2023), “Quiet quitting and reasoned action”, *Business and Management Research*, p. 36.
- (31). Formica, S. and 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*, Vol. 31 No. 8, pp. 899–907.
- (32). Galanis P, Katsiroumpa A, Vraka I, Siskou O, Konstantakopoulou O, Moisoglou I, Gallos P, Kaitelidou D. The “Quiet Quitting” Scale: Development and initial validation. <https://osf.io/5tgpm/>. 2023.
- (33). Afrahi, B., Blenkinsopp, J., De Arroyabe, J.C.F. and Karim, M.S. (2022), “Work disengagement: A review of the literature”, *Human Resource Management Review*, Vol. 32 No. 2, pp. 1–16.
- (34). Gui, W., Bai, Q. and Wang, L. (2022), “Workplace incivility and employees’ personal initiative: A moderated mediation model of emotional exhaustion and meaningful work”, *SAGE Open*, Vol. 12 No. 1, pp. 1–15.
- (35). Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H. and Zhang, C. (2015), “Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 36 No. 5, pp. 621–644.
- (36). Lee, H.J., Choi, B. and Park, S.Y. (2024), “Exploring the antecedents and outcomes of job happiness: A multi-level study”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 149, 104939.
- (37). Chowdhury, R., Ali, M. and Islam, M.R. (2024), “Positive psychological capital and employee adaptability in uncertain environments: The mediating role of optimism”, *Journal of Business and Psychology*, Vol. 39 No. 1, pp. 88–105.
- (38). Simunjak, M. and Menke, M. (2022), “Workplace well-being and support systems in journalism: Comparative analysis of Germany and the United Kingdom”, *Journalism*, Vol. 24 No. 12.
- (39). Farley, S., Mokhtar, D., Ng, K. and Niven, K. (2023), “What influences the relationship between workplace bullying and employee well-being? A systematic review of moderators”, *Work & Stress*, Vol. 37 No. 3, pp. 345–372.
- (40). Zhao, H. and Liu, W. (2020), “Managerial coaching and subordinates’ workplace well-being: A moderated mediation study”, *Human Resource Management Journal*, Vol. 30 No. 2, pp. 293–311.

- (41). Carlos, S.T., Gomes, D.R., Santos, V. and Sousa, C. (2025), “Ethical climate, intrinsic motivation, and affective commitment: A serial multiple mediation model”, PLOS ONE, Vol. 20 No. 8.
- (42). Zhang, Y., Li, X. and Huang, J. (2024), “Job happiness and employee performance: The mediating role of psychological well-being”, *Frontiers in Psychology*, Vol. 15, 1423678.
- (43). Kuriakose, V., Paul, M.T. and Bishwas, S.K. (2023), “Examining the pathway linking workplace incivility and employee well-being: A study among frontline hotel employees in India”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 35 No. 7, pp. 2465–2480.
- (44). Khoreva, V. and Wechtler, H. (2018), “HR practices and employee performance: The mediating role of well-being”, *Employee Relations*, Vol. 40 No. 2, pp. 227–243.